

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.)

**Research Report**

## Lernen - managen - führen: Wie bilden sich deutsche Manager weiter? Befragung von 360 Führungskräften der Wirtschaft

Akademie-Studie, No. 2007

**Provided in Cooperation with:**

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen

*Suggested Citation:* Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.) (2007) : Lernen - managen - führen: Wie bilden sich deutsche Manager weiter? Befragung von 360 Führungskräften der Wirtschaft, Akademie-Studie, No. 2007, Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/100010>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Akademie-Studie 2007

# **Lernen – Managen – Führen: Wie bilden sich deutsche Manager weiter?**

*Befragung von 360 Führungskräften der Wirtschaft*



## INHALTSVERZEICHNIS

1. Vorwort .....	4
2. Methode .....	5
3. Kommentierte Ergebnisse .....	6
3.1. Fordern und fördern: Mitarbeiter bekommen von ihren Vorgesetzten viel Unterstützung bei der Weiterbildung. ....	6
3.2. Viel ungenutztes Potenzial: Deutsche Führungskräfte bemängeln, dass dem Thema Weiterbildung zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. ....	8
3.3. Kann man Führung lernen? Ein klares und eindeutiges „Ja“! .....	10
3.4. Lernformen und Lernmedien: Seminare und ...? .....	12
3.5. E-Learning: Unabhängigkeit und individuelles Lerntempo kommen bei stressgeplagten Managern gut an. ....	17
3.6. Genug gelernt? Viele Manager sind mit der Lernsituation am Arbeitsplatz unzufrieden. ....	19
3.7. Wissensarten: Fachwissen kann Erfahrung nicht ersetzen. ....	22
3.8. Lernen Männer anders als Frauen? Die Hälfte der befragten Manager ist davon überzeugt. ....	23
3.9. Knapp zwei Drittel wünschen sich eine Abgabe für die betriebliche Weiterbildung. ....	25
4. Fazit .....	26
5. Literaturempfehlungen .....	28
6. Stichprobenbeschreibung .....	30
7. Abbildungsverzeichnis .....	33
8. Akademie-Studien .....	35
9. Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft .....	38

## 1. VORWORT: LERNEN 2.0?

„Management heißt learning by doing, man muss sich an die Situation anpassen. Wenn man mit dem gegebenen Material nicht die Ziele erreicht, die man sich gesteckt hat, muss man neue Wege gehen.“ So lautet das Credo eines Mannes, der es wissen sollte: Uli Hoeneß, Chefeinkäufer des Fußballrekordmeisters Bayern München – Manager des Jahres 1999.

Learning by doing, das klingt einfacher als es ist. Weder das Anpassen an neue Situationen gelingt mühelos, noch das Gehen neuer Wege. Auch das hat Uli Hoeneß im Laufe seiner Karriere gelernt. Und wenn Management „Learning“ ist, dann sollten deutsche Führungskräfte dieser Tätigkeit höchste Aufmerksamkeit schenken – vielleicht mehr als sie es heute tun...

Wie verbinden deutsche Führungskräfte ihr „Doing“ mit dem „Learning“? Welche Ziele setzen sie sich, woher wissen sie, was sie lernen müssen? Das wollten wir wissen und haben mit der Akademie-Studie 2007 das Lernverhalten der Führungskräfte in den Mittelpunkt unserer Betrachtung gestellt.

Kaum ein Tag vergeht, an dem es keine wunderbare Neuigkeit über den Nutzwert der schönen weiten Welt des Web 2.0 zu verkünden gibt: Blogs, Podcasts, Wikis und RSS-Feeds bereichern unsere Arbeitswelt ungemein. Wirklich? Oder kann es sein, dass Führungskräfte, wenn es um das Lernen geht, doch lieber auf Altbewährtes vertrauen: Bücher aus Papier, Seminarräume und Trainer zum Anfassen? Ohne den Studienergebnissen vorweggreifen zu wollen, eins steht fest: Zum Glück ändert sich das „Wie“ unseres Lernens nicht so schnell wie das „Was“. Und nach wie vor gilt der Satz:

Am höchsten steht, wer alles intuitiv versteht. Danach kommt, wer durch Lernen zur Erkenntnis gelangt. Es folgt der, der erst lernt, wenn er in Schwierigkeiten ist. Wer nicht einmal lernt, wenn er in Not ist – den hält das Volk für das letzte.

Und das hat schon Konfuzius gewusst.

Viel Spaß beim Lesen!



Daniel F. Pinnow  
Geschäftsführer

## 2. METHODE

Für die Akademie-Studie 2007 wurden insgesamt 2.280 Managerinnen und Manager aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen befragt. 360 der Befragten schickten ihre Fragebögen ausgefüllt zurück.

In 20 Fragen gaben die Teilnehmer der Studie Auskunft darüber, wie sie sich fortbilden, welche Arten von Trainings sie bevorzugen und wie wichtig berufliche Fortbildung für Manager ist.

Bei einigen Fragen ging es darum, bestimmte Eigenschaften oder Aussagen in eine Rangfolge zu bringen. Die Teilnehmer sollten unter vorgegebenen Antworten auswählen. Sie hatten die Möglichkeit, mit „ja“ oder „nein“ zu antworten oder den Grad ihrer Zustimmung auf einer Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“ zu kennzeichnen.

Die Teilnahme war freiwillig, die Fragebögen wurden anonym ausgewertet.

Bei der Auswertung wurden Antworten teilweise zusammengefasst (z.B. bei Fragen, bei denen Punkte von 1 bis 6 [6=„trifft voll zu“; 1=„trifft gar nicht zu“] vergeben werden sollten, wurden die Punkte 1 bis 3 und 4 bis 6 gebündelt). Da nicht alle befragten Personen die Fragebögen vollständig ausgefüllt haben, variiert die Gesamtmenge der Antworten von Frage zu Frage. Die Prozentzahlen beziehen sich immer auf die Menge der Personen (n), die die Frage beantwortet haben.

Selbstverständlich gilt: Immer wenn in dieser Studie von „Managern“ die Rede ist, sind damit auch Managerinnen gemeint. Aus Gründen des Satzbaus wurde auf eine geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet.

## 3. KOMMENTIERTE ERGEBNISSE

### 3.1. Fordern und fördern: Mitarbeiter bekommen von ihren Vorgesetzten viel Unterstützung bei der Weiterbildung.

*„Schrecklich sind die Anspruchslosen; die nichts fordern, gewähren auch nichts.“*

Peter Hille (1854 – 1904, deutscher Schriftsteller)

Fordern und Fördern: Die beiden Wörter klingen nicht nur ähnlich, sie sind auch die beiden Seiten einer Medaille. Wer immer nur Leistung verlangt, aber niemals bereit ist, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, wird am Ende leer ausgehen. Das gilt für die globale Wirtschaft („keine Investitionen = keine Rendite“) genauso wie für den Wissensstand der Mitarbeiter eines Unternehmens. In der Wissensgesellschaft ist dieser Know-how-Faktor nicht zu unterschätzen: Gut, wenn sich Fördern und Fordern die Waage halten. Wie sieht die Bereitschaft von Führungskräften aus, die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu fördern?

*84 Prozent fühlen sich bei der eigenen Weiterbildung von ihren Vorgesetzten gut oder sogar sehr gut unterstützt.*

288 der befragten Manager geben an, bei der Fortbildung von ihren Vorgesetzten „gut“ oder sogar „sehr gut“ unterstützt zu werden. Das sind knapp 84 Prozent der gesamten Stichprobe. Allerdings müssen rund 58 Prozent der Mitarbeiter selbst Initiative zeigen: 201 der Befragten geben an, dass sie ihre Weiterbildung selbst planen und vorschlagen müssen – sich dann aber einer guten Unterstützung gewiss sein können. Immerhin ein Viertel der Befragten bekommt von ihren direkten Vorgesetzten ein „Rundumsorglos-Paket“ geliefert und fühlt sich „sehr gut“ bei Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt.

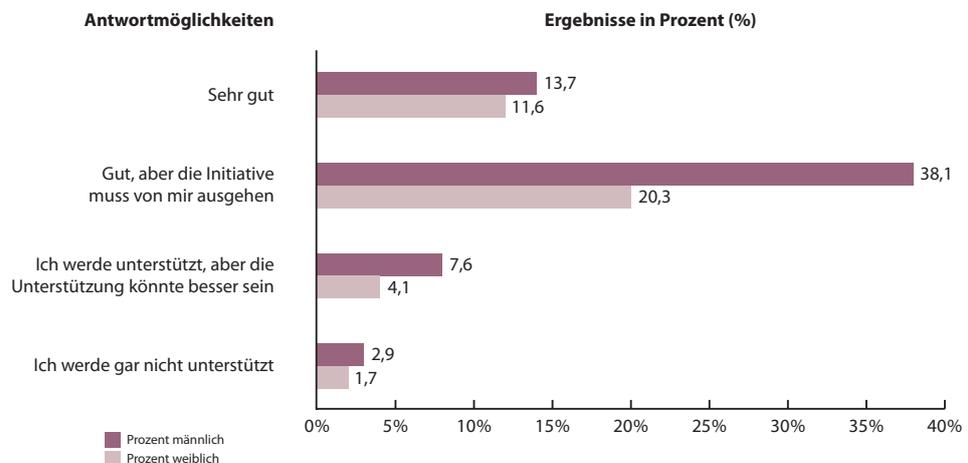


Abbildung 1: Antworten auf die Frage an die Mitarbeiter: „Wie sehr unterstützt Ihre Führungskraft Sie in Fragen der Weiterbildung?“ (n = 344)

Die meisten Führungskräfte sind immer Vorgesetzte und Geführte in einer Person. Stimmt das Selbstbild der Manager, die führen, mit dem der Geführten überein? Von denjenigen Managern, die Einfluss auf die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter ausüben, wollte die Akademie wissen, wie stark sie ihre Mitarbeiter in Weiterbildungsfragen unterstützen. 201 Personen haben diese Frage beantwortet. Von diesen geben nur drei zu, dass sie ihre Mitarbeiter „überhaupt nicht“ unterstützen. Immerhin knapp 18 Prozent gewähren „meistens, aber nicht in jeder Hinsicht“ Unterstützung. Die überwältigende Mehrheit von 52 Prozent kümmert sich „in fast allen Fragen“ und weitere 29 Prozent sogar „in jeder Hinsicht“ um die Fortbildungswünsche ihrer Mitarbeiter.

*Vorgesetzte fördern die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter: 52 Prozent „in fast allen Fragen“ und 29 Prozent sogar „in jeder Hinsicht“.*

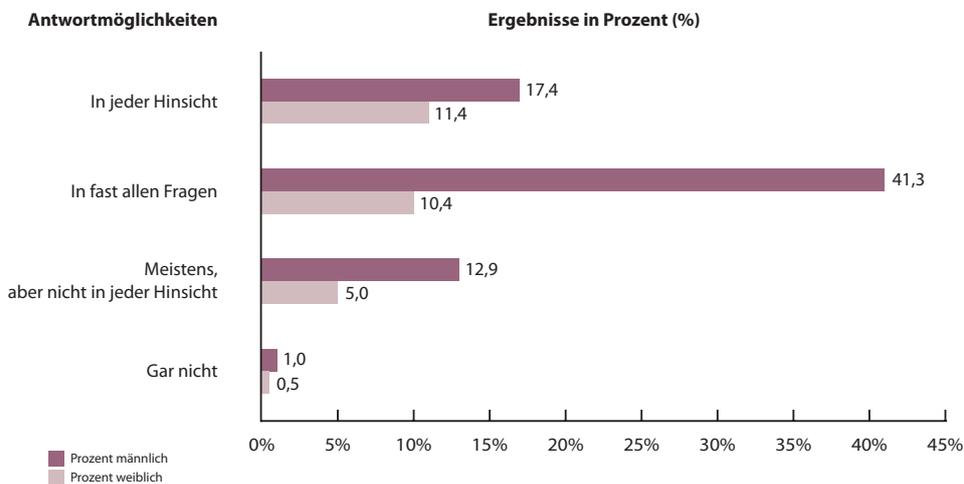


Abbildung 2: Antworten auf die Frage an die Vorgesetzten: „Wie unterstützen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Fragen der Weiterbildung?“ (n = 201)

3.2. Viel ungenutztes Potenzial: Deutsche Führungskräfte bemängeln, dass dem Thema Weiterbildung zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

*„Ein Training weicher Kompetenzen wirkt sich stark auf harte Daten aus, wie Produktivität, Qualität, Kosten oder Zeit.“*

Dr. Jack J. Phillips und Frank C. Schirmer (Personalberater und Weiterbildungsexperten)

Vor wenigen Jahren vollzog sich ein entscheidender Trend in der Personalentwicklung: Weiterbildung wird seitdem zumeist nicht nur als Kostenfaktor, sondern als Investition betrachtet.<sup>1</sup> Der Perspektivenwechsel ist bedeutend: Eine Investition wird nicht nach dem Gießkannenprinzip verteilt, sondern mit Aussicht auf eine spätere Rendite. Viele internationale Unternehmen betrachten die Personalentwicklung wie jede andere Investition, die einen Return on Investment (ROI), also eine Investitionsrendite, abwerfen muss. Welche Kompetenzen haben die Mitarbeiter erworben? Wie wenden sie das Gelernte an? Welchen Profit zieht das Unternehmen aus der Fortbildung? Und schließlich: Wie verhalten sich die Kosten zum erzielten Nutzen? Solche Überlegungen können das Weiterbildungsklima im Unternehmen weitreichend beeinflussen.

*Aufmerksamkeitsdefizit: 67 Prozent finden, dass der Weiterbildung zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. 95 Prozent halten die Ausgaben für Fortbildungsausgaben überdies für gering.*

*Neue Medien: Nein. Individuelles Lernen: Ja. 68 Prozent bemängeln, dass zu wenig neue Lernmedien zum Einsatz kommen.*

*Kein Freizeitvergnügen: 88 Prozent betrachten Seminare und Trainings nicht als Urlaub oder Incentive.*

Wie sieht das konkret aus? Die Akademie wollte wissen, wie Führungskräfte die „Lernkultur“ in deutschen Unternehmen allgemein beurteilen. 67 Prozent meinen, dass den Themen Lernen und Weiterentwicklung in deutschen Unternehmen „zu wenig Aufmerksamkeit“ geschenkt wird. Eine überwältigende Mehrheit von 95 Prozent ist überdies davon überzeugt, dass für Weiterbildung keineswegs zu viel Geld ausgegeben wird. Hier scheint also noch eine Menge ungenutztes Potenzial zu schlummern.

Mögliche Gründe liefern zwei weitere Meinungsfragen. Offensichtlich besitzen die – keinesfalls mehr ganz so neuen – „Neuen Medien“ immer noch keinen hohen Stellenwert bei der Fortbildung: 68 Prozent beklagen, dass Internet & Co. für die betriebsinterne Weiterbildung in ihren Unternehmen viel zu selten genutzt werden. Paradoxerweise geben mehr als die Hälfte (56 Prozent) der Manager an, dass jeder Mitarbeiter für Lernen und Weiterbildung selbst verantwortlich ist.

Ist Fortbildung ein Incentive oder gar ein „Urlaub mit Bildungshintergrund“? Diese Ansicht lehnen die meisten vehement ab: 315 Führungskräfte (88 Prozent) betrachten Weiterbildungsveranstaltungen nicht als Freizeit sondern als Arbeitszeit.

<sup>1</sup> Vgl. Dr. Jack J. Phillips, Frank C. Schirmer: Return on Investment in der Personalentwicklung, Springer, 2005.

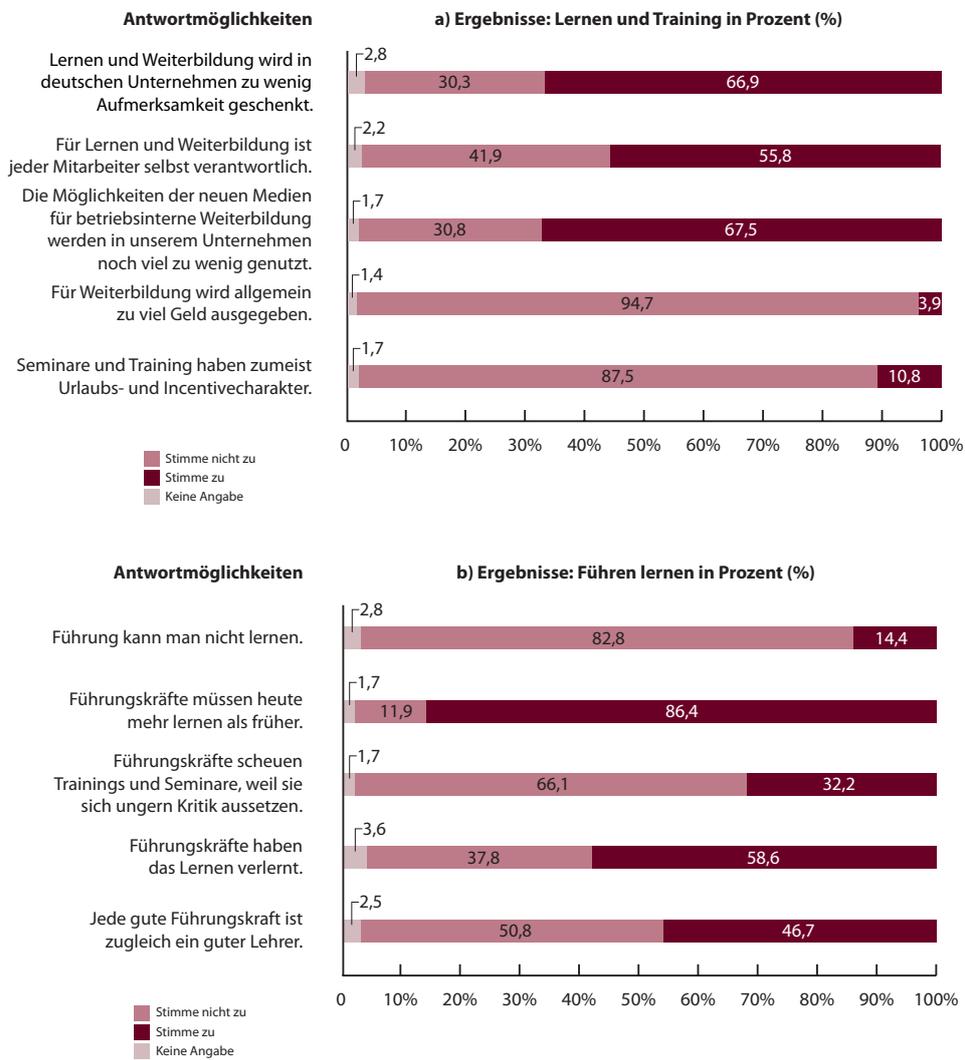


Abbildung 3: Antworten auf die Frage: „Bitte entscheiden Sie spontan, ob Sie diesen Aussagen zustimmen können.“ (n=360)

### 3.3. Kann man Führung lernen? Ein klares und eindeutiges „Ja“!

*„Führung ist wie der Schrecken erregende Yeti, dessen Fußabdrücke überall sind, der aber noch nie gesehen wurde.“*

Warren Bennis (geb. 1925, US-amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler)

*Führung ist erlernbar: 83 Prozent glauben daran, dass man Führungskompetenz in Trainings vermitteln kann. (Abb. 3b)*

Fast alle Befragten tragen Personalverantwortung. Kann man auch mit Hilfe von Trainings und Seminaren führen lernen? Das Ergebnis ist ein einheitliches „Ja“: 83 Prozent gaben an, dass sie der Aussage „Führung kann man nicht lernen“ nicht zustimmen – Führung folglich für lernbar halten. Dass diese Aufgabe aber nicht unbedingt ein Spaziergang ist, darüber sind sich die meisten Führungskräfte im Klaren: 86 Prozent von ihnen glauben, dass Führungskräfte heute mehr lernen müssen als früher. Diese Lektion haben die befragten Führungskräfte offensichtlich in ihrer Karriere gelernt.

Gibt es sie: Manager, die in ihrem Bereich wie kleine Machiavellis herrschen, keine andere Meinung zulassen und deswegen auch eher ungern auf Seminare gehen, weil sie sich dort der Kritik anderer Führungskräfte aussetzen müssen? Immerhin ein Drittel (32 Prozent) gibt an, dass an dieser Vermutung etwas dran sein könnte. Die Mehrheit (66 Prozent) lässt dies als Argument gegen Seminare allerdings nicht gelten.

*59 Prozent meinen, dass Führungskräfte das Lernen verlernt hätten. (Abb. 3b)*

Erstaunlich drastisch fällt die Zustimmung zu der Behauptung „Führungskräfte haben das Lernen verlernt“ aus: 59 Prozent sind dieser Ansicht.

*Unverfälscht delegiert es sich besser: Manager sollten sich auf „Authentizität“, „Kommunikationsfähigkeit“ und „Emotionale Intelligenz“ konzentrieren, wenn sie erfolgreich führen wollen.*

Die Akademie wollte wissen, auf welche Eigenschaften sich eine gute Führungskraft besonders konzentrieren sollte. Für dieses Ranking konnten die Manager die genannten Eigenschaften auf einer Skala von 1 bis 6 (1 = unwichtig, 6 = sehr wichtig) bewerten. Auf dem ersten Platz dieser Hitliste landen „Wahrhaftigkeit und Authentizität“: 67,2 Prozent vergeben hierfür die Höchstnote. Fasst man die Ergebnisse der Noten 1 – 3 und 4 – 6 zusammen, vergaben 96,6 Prozent die höheren Noten für diese Eigenschaft. Unverfälschtes, ehrliches Auftreten hält eine überwältigende Mehrheit also für die wichtigste Eigenschaft einer Führungskraft. Vielleicht beobachten die befragten Manager in ihrem Arbeitsalltag gerade hier ein Defizit bei ihren Kollegen und Vorgesetzten.

Auf Platz zwei des Rankings finden sich „Kommunikationsfähigkeit und Wissen über Gesprächstechniken“: 95,8 Prozent der Manager schätzen die Wichtigkeit mindestens mit dem Wert „4“ ein. Platz drei erobert die „Emotionale Intelligenz“: 88,3 Prozent schätzen den Wert der Empathie und Einfühlung als wichtig ein und 40 Prozent vergaben sogar die Höchstnote.

Auf den hinteren Plätzen tummeln sich Eigenschaften, die mehr mit Wissen als mit Persönlichkeit zu tun haben: Fachkompetenz wird eher mittelmäßig beurteilt (61 Prozent vergaben die drei Höchstnoten) ebenso wie die „Kenntnisse über neue Managementmethoden“ sowie „Kreativitätstechniken“.

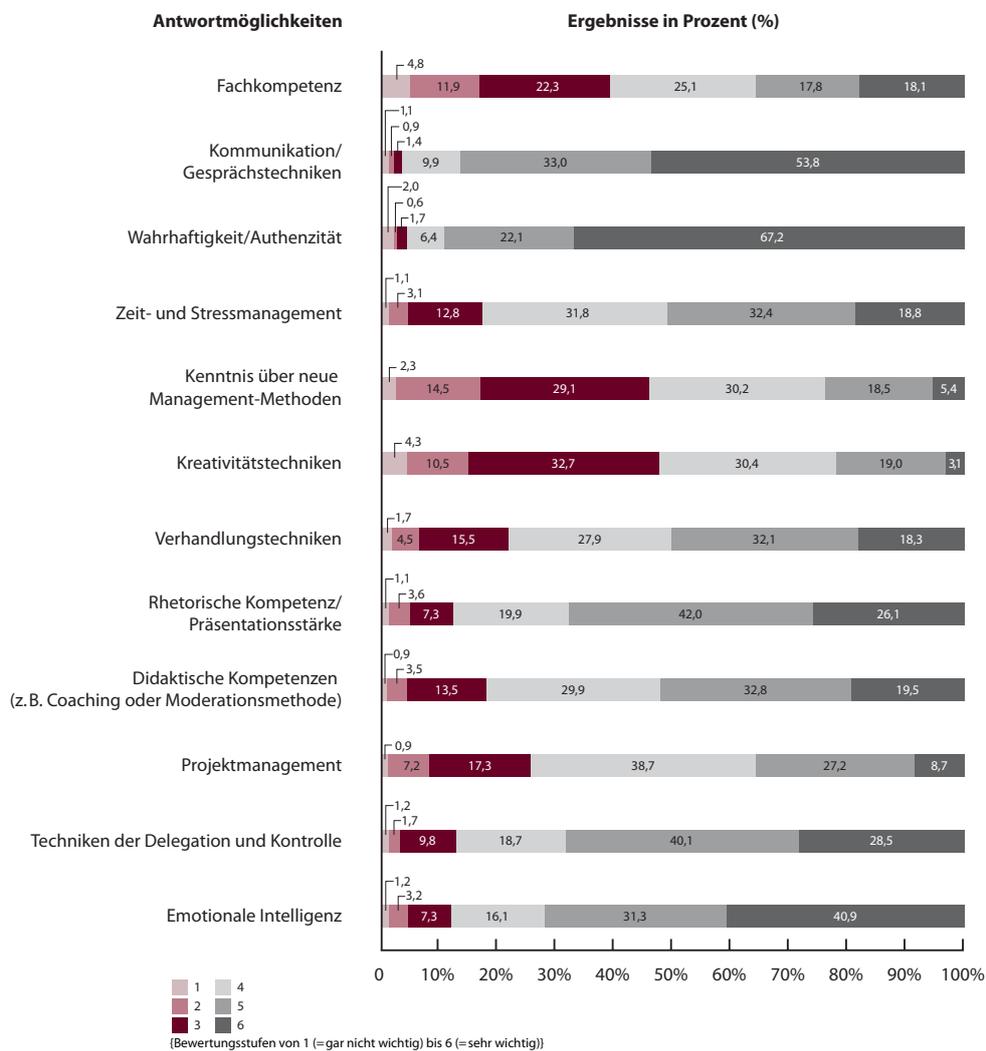


Abbildung 4: Antworten auf die Frage: „Auf welche Gebiete sollte sich eine Führungskraft konzentrieren, wenn sie „Führen lernen“ und ihre Führungsstärke verbessern möchte?“ (Mehrfachnennungen möglich; n variiert je nach Item zwischen 342 und 357)

### 3.4. Lernformen und Lernmedien: Seminare und ...?

*„Der Nachteil der Intelligenz besteht darin, dass man ununterbrochen gezwungen ist, dazuzulernen.“*

G.B. Shaw (1856 – 1950, irischer Schriftsteller und Nobelpreisträger für Literatur)

Führungs-Know-how lässt sich lernen. Davon ist die überwiegende Zahl der befragten Manager überzeugt. Aber wie sollte dieser Lernvorgang ablaufen?

„Präsenztrainings“, zum Beispiel Seminare, haben 343 unserer befragten Manager in den vergangenen 24 Monaten besucht. Das sind 95 Prozent. Dieser hohe Anteil verwundert nicht, wenn man berücksichtigt, dass die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft bei der Befragung hauptsächlich Seminarkunden befragt hat.

Interessanter ist die Frage, welche Lernmöglichkeiten für die Führungskräfte außerdem in Frage kommen. Mit größerem Abstand folgt die „Lektüre eines Fachbuches oder von schriftlichen Lernmaterialien“: 229 Manager (64 Prozent) bilden sich auf diese Weise fort. „Training on the job“ heißt es bei knapp der Hälfte: 48 Prozent lernen über „Instruktionen am Arbeitsplatz“. „E-Learning“ wird von 24 Prozent als weitere Lernform genannt. Immerhin 62 Mal wurde ein „persönlicher Coach“ hinzugezogen, der die Führungskräfte fit fürs Management macht (17 Prozent).

Alle anderen Lernformen führen offensichtlich ein Schattendasein: „Mentoring und interne Trainings“, „Fern- und Aufbaustudien“, „Lernen mit Hilfe von Hörbüchern“, „Vorträge“, „Konferenzen und Informationsveranstaltungen“ werden jeweils nur ein- oder maximal zweimal genannt. Sieben Manager gaben an, dass sie „andere“ Lernformen als die vorgegebenen verwenden.

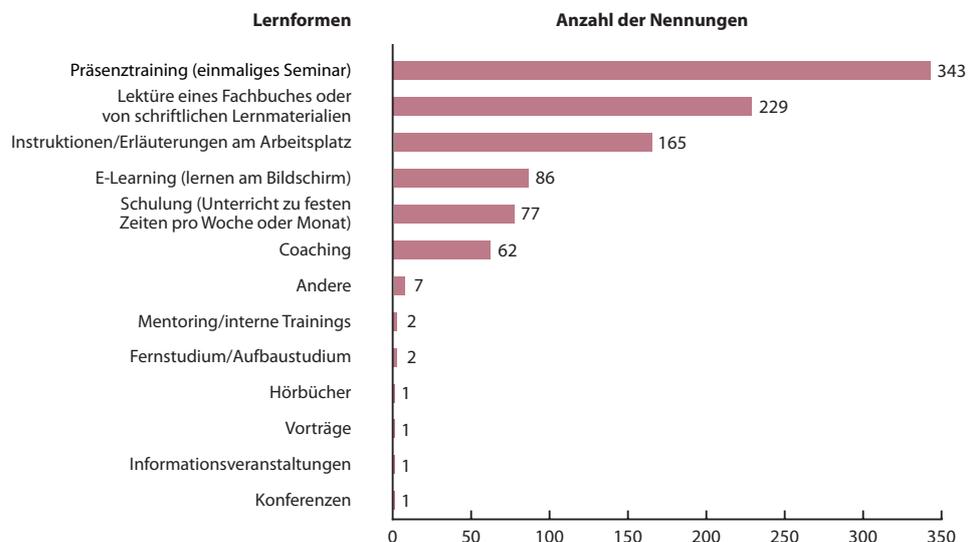


Abbildung 5: Antworten auf die Frage: „Welche der folgenden Lernformen haben Sie in den vergangenen 24 Monaten wahrgenommen?“ (Mehrfachnennungen möglich; n=360)

Bei der Frage nach den richtigen Zutaten für ein erfolgreiches Seminar sind sich die befragten Führungskräfte einig: Auf einer Bewertungsskala von 1 – 6 (1 = gar nicht wichtig, 6 = sehr wichtig) vergaben 94,9 bzw. 95,2 Prozent die drei höchsten Werte für die fachliche und didaktische Qualifikation des Trainers. Seminarteilnehmer wollen sich nicht langweilen, deswegen bewerten 84,2 Prozent auch den „Einsatz und Mix der Methoden“ während des Trainings besonders hoch.

*Die Qualifikation des Trainers ist die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg eines Seminars oder Trainings.*

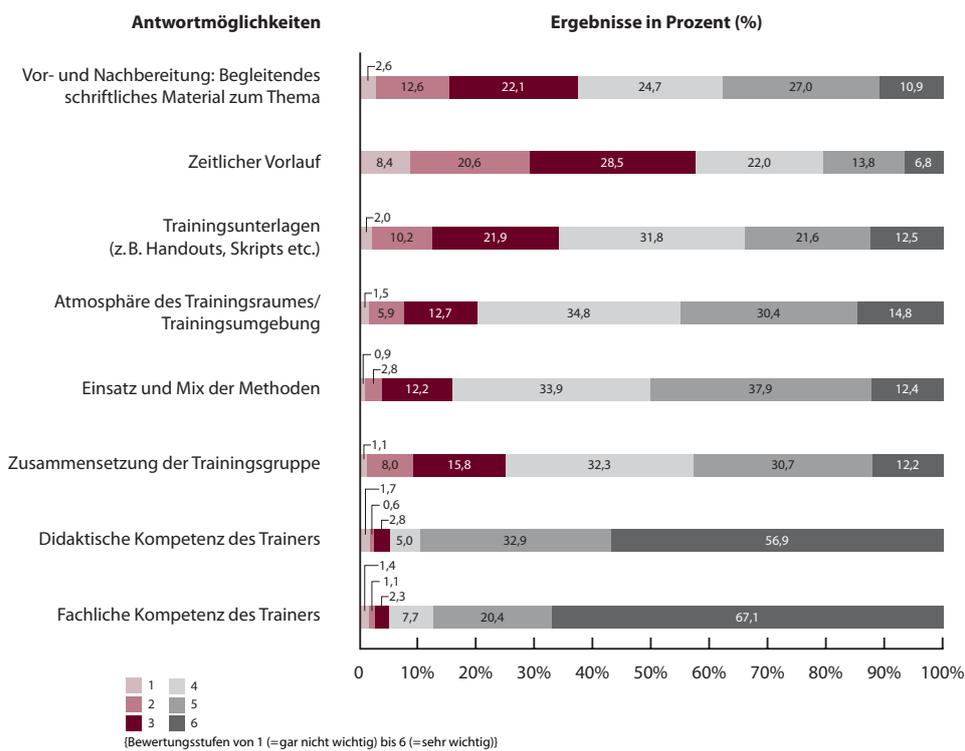


Abbildung 6: Antworten auf die Frage: „Wie wichtig sind für Sie folgende Elemente für den Erfolg eines Seminars bzw. Trainings?“ (Mehrfachnennungen möglich; n variiert je nach Item zwischen 339 und 355)

Lernen kann man immer und überall. Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Lernmedien, die es Führungskräften ermöglichen, sich zwischendurch fortzubilden. Das Internet hat sich als Informationsquelle Nummer Eins fest etabliert: Knapp 70 Prozent nutzen es „sehr oft“ oder „oft“ für die Weiterbildung, weitere 25 Prozent immerhin „manchmal“. Lediglich drei Prozent können in diesem Zusammenhang mit dem World Wide Web „gar nichts“ anfangen.

*Lernmedien: 70 Prozent nutzen das Internet oft oder sehr oft.*

Ebenfalls wichtig: Fachzeitschriften. 64 Prozent lesen die für ihre Branche oder ihr Tätigkeitsfeld relevanten Blätter und bringen sich fortlaufend auf den neuesten Stand. Seminare und Fachbücher spielen auch bei den Lernmedien eine große Rolle: Knapp die Hälfte (45 Prozent) gab an, dass sie „sehr oft“ oder „oft“ ein Seminar besucht. 38 Prozent nehmen sich re-

*Fachzeitschriften und -bücher sowie Seminare spielen auch bei den Lernmedien eine große Rolle.*

gelmäßig Fachbücher vor. Seminare, Fachbücher und Konferenzen gehören zu den Lernmedien, bei denen deutsche Manager besonders häufig „manchmal“ angekreuzt haben: Dabei geht es ihnen offensichtlich um punktuelle, genau dosierte Informationsupdates.

*Kein Knopf im Ohr:  
Podcasts und Hörbücher  
spielen kaum eine Rolle  
für die Weiterbildung.*

Das geschriebene Wort dominiert: Akustische Lernmedien spielen derzeit so gut wie gar keine Rolle für die Weiterbildung. Hörbücher werden nur von neun Prozent genutzt – und das auch nur „manchmal“. Bei Podcasts ist es ähnlich: 84 Prozent nutzen das Medium „gar nicht“. Dass sieben Prozent „keine Angabe“ hierzu machen, deutet darauf hin, dass dieses junge Medium noch nicht hinreichend bekannt ist.

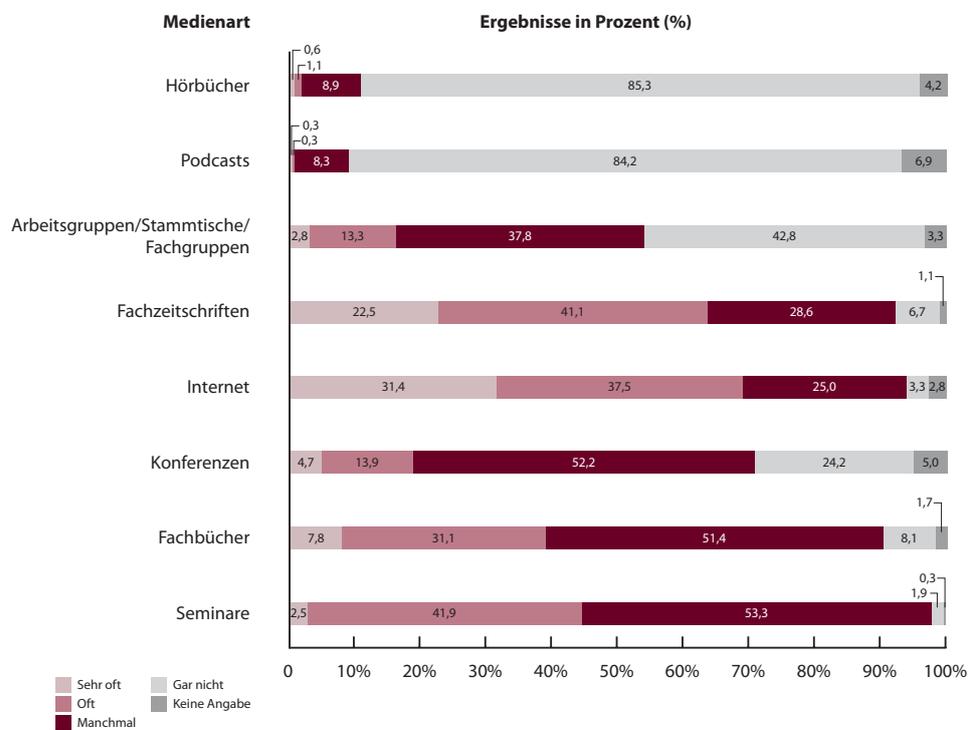
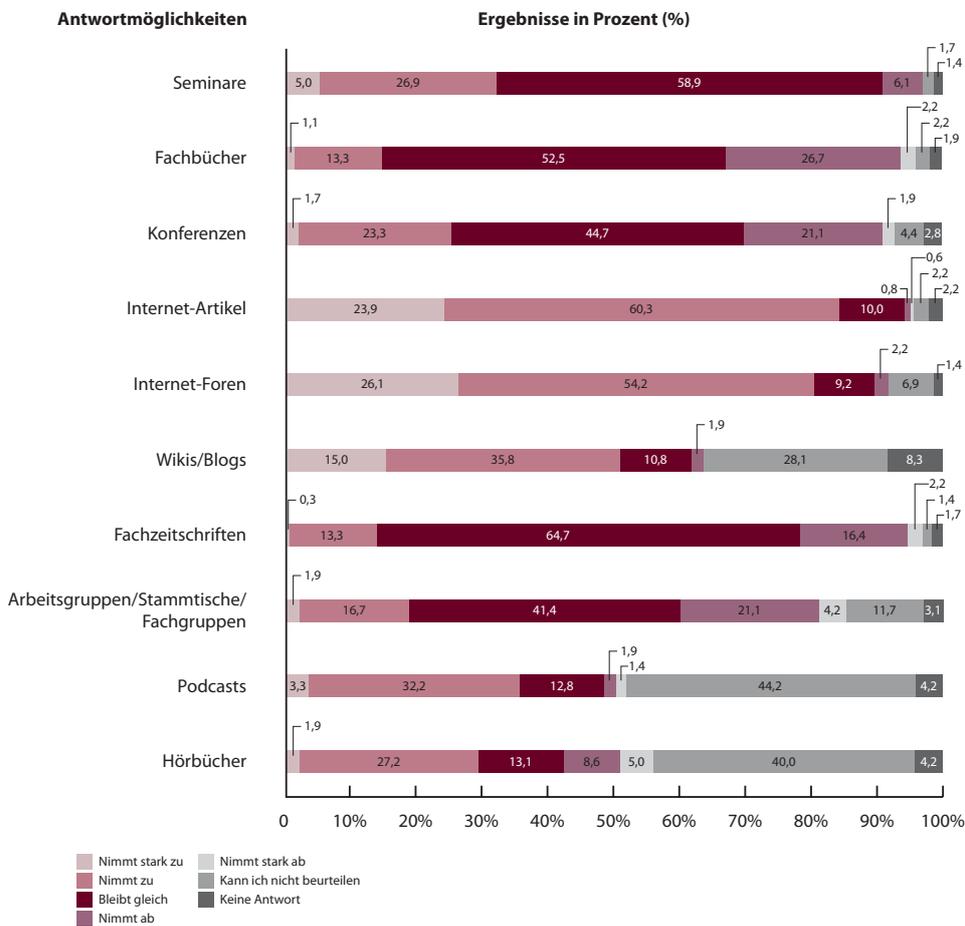


Abbildung 7: Antworten auf die Frage: „Welche der folgenden Medien nutzen Sie, um Ihr Jobwissen auf aktuellem Stand zu halten?“ (Mehrfachnennungen möglich; n = 360)

*Zukunftsmedien: Internet-Foren und -Artikel gehören für 80 bzw. 84 Prozent zu den wichtigsten Wissensmedien der Zukunft.*

Die Akademie wollte auch wissen, welche Zukunftsaussichten die Führungskräfte einer Reihe von Wissensmedien attestieren. Überdurchschnittlich viele Manager konnten den Nutzen von Hörbüchern und Podcasts „nicht beurteilen“. Dennoch: 29 Prozent sind der Meinung, dass die Bedeutung von Hörbüchern und gar 35 Prozent, dass die Bedeutung von Podcasts „zunehmen“ oder sogar „stark zunehmen“ werde. Die meisten attestieren Internet-Artikeln (84 Prozent) und Internet-Foren (80 Prozent) eine große Zukunft. Präsenzseminare werden nach Ansicht der meisten Manager (59 Prozent) ihre derzeitige Position beibehalten. Ähnliches gilt nach Ansicht der Befragten für „Fachbücher“ (53 Prozent) und Konferenzen (45 Prozent).



Der Begriff Podcast ist eine Mischung der beiden Worte „Broadcast“, also „Sendung“, und „iPod“, dem Markennamen des MP3-Players der Firma Apple. Podcasts sind Radiosendungen, die auf Abruf von jedem Hörer aus dem Internet heruntergeladen werden können. Sie werden sowohl von Privatpersonen als auch von Unternehmen und klassischen Informationsmedien (Tages- und Fachzeitschriften, aber auch TV-Sendern) als Zusatznutzen für ihre Leser bzw. Zuschauer angeboten. Mit einer entsprechenden Software können die Podcasts abonniert werden, so dass bei jedem Kontakt zwischen Wiedergabegerät und Internet-PC die jeweils aktuellen Sendungen geladen werden.

Abbildung 8: Antworten auf die Frage: „Bitte teilen Sie uns Ihre persönliche Einschätzung mit: Wie beurteilen Sie die Zukunft dieser Lern- und Wissensmedien?“ (Mehrfachnennungen möglich; n = 360)

Weblogs, kurz Blogs genannt, gehören genau wie Podcasts zu den brandaktuellen Möglichkeiten der individualisierten Massenkommunikation im Internet. Inzwischen gibt es spezialisierte Branchenblogs oder CEO-Blogs, in denen Geschäftsführer, wie beispielsweise Léo Apotheker aus dem Executive Board der Softwareschmiede SAP, über neueste Entwicklungen berichten. Doch offensichtlich scheinen die von der Akademie befragten Manager dieses Angebot noch recht zögerlich zu nutzen: Lediglich 3,6 Prozent nutzen Blogs regelmäßig.

*Nur 3,6 Prozent nutzen Blogs regelmäßig.*

Blogs sind Tagebücher im Web. Einige von ihnen können auch für die Fortbildung genutzt werden. Der Begriff setzt sich aus den beiden Worten „Web“ und „Log(buch)“ zusammen und beschreibt recht treffend, was ein Blog ist: Eine Art Tagebuch im Netz. Das Blog ist umgekehrt chronologisch aufgebaut, d. h. die aktuellsten Einträge stehen immer auf der ersten Seite. Prinzipiell sind Blogs endlos und bestehen aus mehr oder weniger eng verzahnten Einzelbeiträgen. Dem kreativen Chaos des Internets folgend sind sie meist stark mit der „Blogosphäre“, also der Gesamtheit aller Blogs verlinkt. Neben privaten Blogs gibt es auch so genannte Corporate Blogs, die gezielt von Unternehmen oder einzelnen Mitarbeitern als Marketingtool ins Netz gestellt werden, um den Nutzern Einblicke in den Geschäftsalltag zu geben, sie gezielt zu informieren oder Support zu leisten.

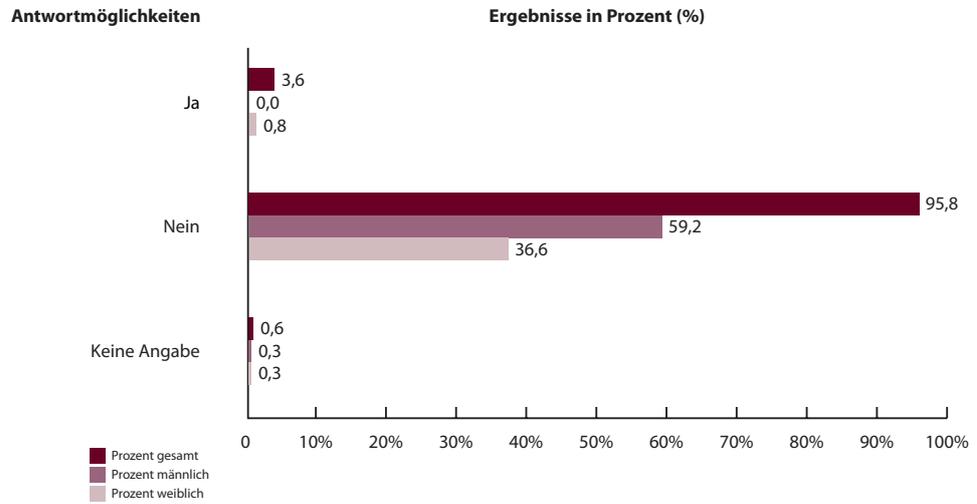


Abbildung 9: Antworten auf die Frage: „Nutzen Sie regelmäßig einen Blog?“ (n = 358)

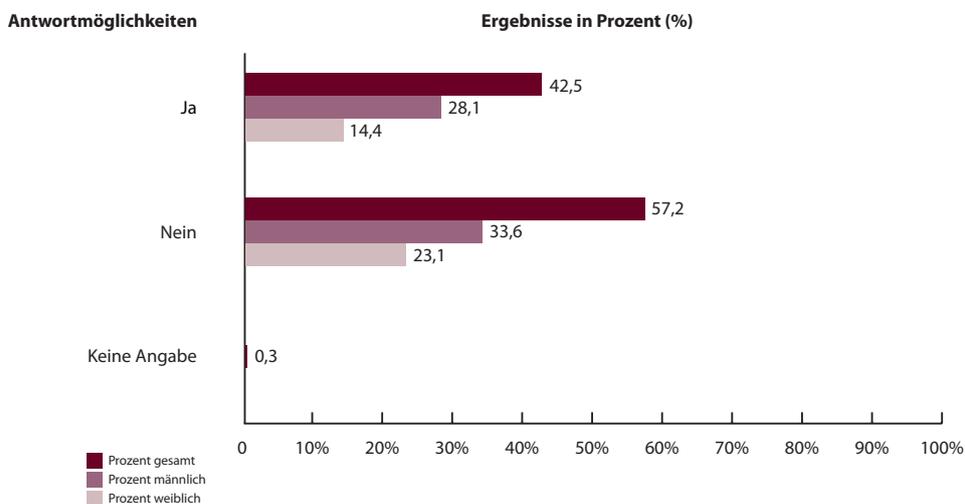
### 3.5. E-Learning: Unabhängigkeit und individuelles Lerntempo kommen bei stressgeplagten Managern gut an.

*„Unabhängigkeit bedeutet alles.“*

Oscar Wilde (1854 – 1900, irischer Schriftsteller)

42,5 Prozent der Manager haben bereits ein E-Learning-Programm absolviert. Mehr als die Hälfte scheint den elektronischen Lernformen noch skeptisch gegenüber eingestellt zu sein – oder sie hatten schlicht noch keine Gelegenheit zu einem näheren Kontakt.

*42,5 Prozent haben bereits ein E-Learning-Programm absolviert.*



E-Learning bedeutet, dass elektronische Medien für die Vermittlung der Lerninhalte eingesetzt werden, zum Beispiel in Form von CBT – Computer Based Training, webbasierten Trainings, Online-Tutorials, Teleteaching mit weit entfernten Lehrern, virtuellen Klassenräumen oder in Form von Blended Learning, einer Mischform von mediengestütztem Lernen und Präsenzseminaren.

Abbildung 10: Antworten auf die Frage: „Haben Sie schon einmal ein E-Learning-Programm absolviert?“ (n=360)

Was sind die wichtigsten Vorteile, die E-Learning mit sich bringen kann? Die Antworten sind eindeutig: Zeitliche und örtliche Unabhängigkeit sind für die meisten Manager zentral. Bei der Frage wurde wieder die Wichtigkeit eines bestimmten Vorteils von 1 bis 6 (1 = unwichtig, 6 = sehr wichtig) abgefragt. Jeweils 83 Prozent bewerten die zeitliche und örtliche Flexibilität mit einem Wert von mindestens „4“. Lebenslanges Lernen bedeutet meist auch berufsbegleitendes Lernen. Und genau hierfür bieten elektronische Lernmedien die richtige Lösung, um kleinere Wissensdefizite schnell auszugleichen.

*Flexibel bleiben: 83 Prozent bewerten die zeitliche und räumliche Flexibilität beim E-Learning besonders hoch.*

Auf Platz Drei schafft es die „Möglichkeit, ein individuelles Lerntempo einzuschlagen“: 79 Prozent finden diesen Vorteil „wichtig“, auch wenn nur 26 Prozent die Höchstnote vergeben. Das Ranking wird von der „Möglichkeit, Wissen abzufragen oder zu testen“ fortgeführt. Eher unwichtig ist den befragten Führungskräften die Möglichkeit „anonym zu lernen“ und auch der „Spaß durch technische Animationen“ scheint sich nicht so recht einzustellen.

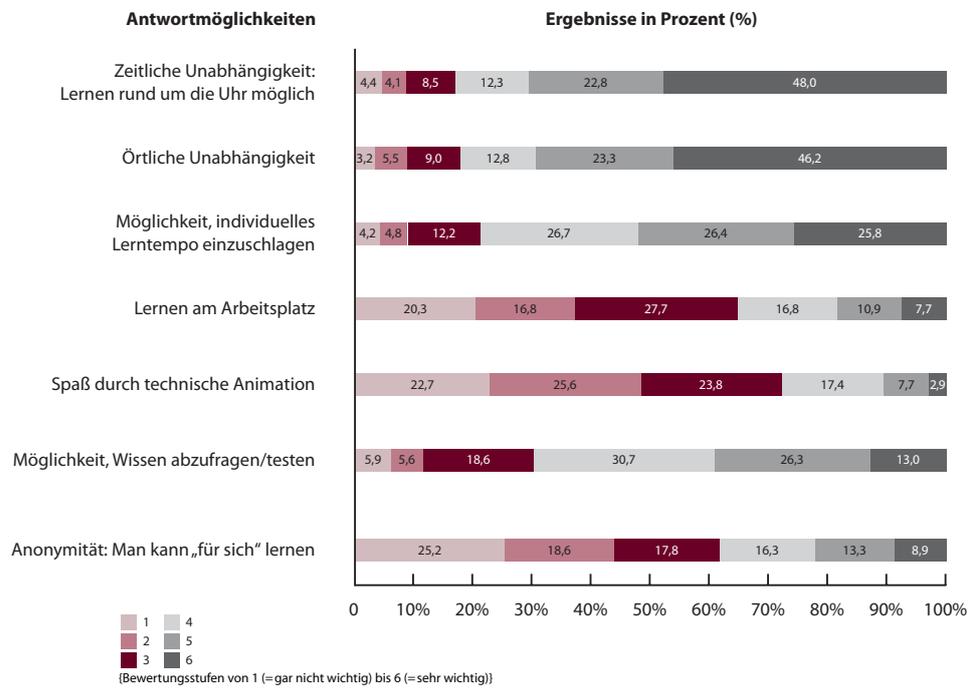


Abbildung 11: Antworten auf die Frage: „Wie wichtig sind für Sie folgende Vorteile, die E-Learning mit sich bringen kann?“ (n variiert nach Item zwischen 338 und 344)

3.6. Genug gelernt? Viele Manager sind mit der Lernsituation am Arbeitsplatz unzufrieden.

*„Den Wert eines Menschen erkennt man zuverlässig daran, was er mit seiner Freizeit anfängt.“*

Karl Heinrich Waggerl (1897 – 1973, österreichischer Schriftsteller)

Menschen lernen fortwährend. Sie können gar nicht mehr damit aufhören. Wir sind von der Natur darauf gepolt, immer neue Zusammenhänge herzustellen und neues Wissen zu erwerben. Das muss nicht in speziellen Seminaren sein, sondern auch „on the job“ oder in der Freizeit. Die Frage „In welchem Zusammenhang haben Sie in den letzten 24 Monaten besonders viel gelernt?“ beantworten die befragten Führungskräfte dennoch sehr eindeutig: 77 Prozent haben besonders viel während ihrer Arbeitszeit gelernt. An zweiter Stelle liegen „andere Freizeitaktivitäten“ (22 Prozent haben hier „viel“ gelernt) und relativ weit abgeschlagen sind „Tätigkeiten im Haushalt“ (9 Prozent haben „viel“, immerhin 40 Prozent „etwas“ gelernt) und ehrenamtliche Tätigkeiten. Das Ehrenamt bewertet die Hälfte der Manager eher zurückhaltend: 51 Prozent geben an, sie hätten in den letzten zwei Jahren „gar nichts“ in diesem Bereich gelernt – was natürlich nicht ausschließt, dass sie im Ehrenamt sinn- und wertvolle Aufgaben erfüllen – vielleicht nur zu selten.

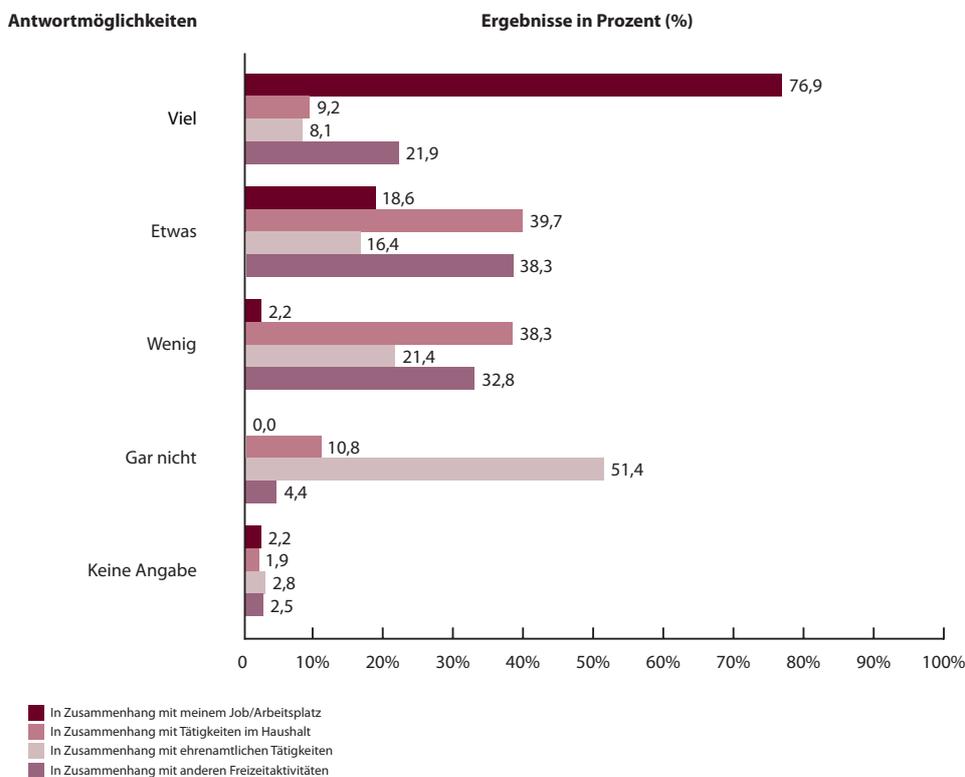


Abbildung 12: Antworten auf die Frage: „In welchem Zusammenhang haben Sie in den vergangenen 24 Monaten besonders viel gelernt?“ (n=360)

62,8 Prozent würden gerne mehr bei der Arbeit lernen.

*Hinderungsgrund Nummer Eins, um jobbegleitend zu lernen: Die meisten Manager haben dafür zu wenig Zeit.*

Das Ergebnis ist eindeutig: Deutsche Führungskräfte lernen besonders viel im Zusammenhang mit ihrer Arbeit. Reicht ihnen das? Oder haben sie eher den Eindruck, dass sie noch mehr lernen könnten. Auf die Frage „Lernen Sie im Beruf und bei der Arbeit so viel, wie Sie für richtig halten?“ antworteten 62,8 Prozent der Manager mit „Nein“. 41 Prozent dieser Stimmen stammen von den männlichen Führungskräften – die damit offensichtlich noch etwas unzufriedener mit ihrer Lernleistung sind als ihre weiblichen Kollegen.

Was hindert diejenigen, die mit „Nein“ geantwortet haben daran, mehr zu lernen? Drei Prozent sagen es ganz ehrlich: Sie haben „kein Interesse“ oder es besteht für sie „kein Anreiz“ zum Lernen. Der größte Anteil von 38 Prozent hat allerdings zu wenig Zeit, neben dem Tagesgeschäft auch noch in das eigene Wissen zu investieren. Erschreckend: Für insgesamt 43 Prozent sind äußere Faktoren dafür verantwortlich, dass ihnen Lernen am Arbeitsplatz kaum möglich ist. 20 Prozent beklagen, dass es in ihrem Unternehmen „keine Lernkultur“ gäbe und weitere 23 Prozent meinen, dass „Lernen am Arbeitsplatz zu wenig Priorität“ habe. 13 Prozent finden nicht das richtige inhaltliche Lernangebot, welches für ihre Arbeitssituation passend ist.

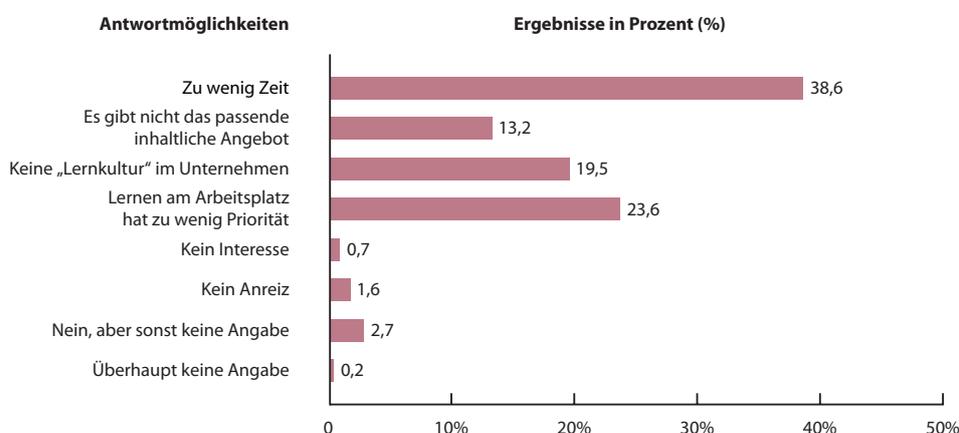


Abbildung 13: Antworten auf die Frage: „Was hindert Sie daran, mehr zu lernen?“ (Mehrfachnennungen möglich; n=225)

26 Prozent würden ihre Freizeit für Seminare opfern, für 31 Prozent kommt das nicht in Frage.

Der Lernwunsch ist vorhanden, aber meist fehlt die Zeit, neben der Arbeit noch Fortbildungspläne zu verwirklichen. Würden Manager auch ihre Freizeit opfern, um dennoch Seminare zu besuchen oder an Trainings teilzunehmen? Ein gutes Viertel der befragten Führungskräfte sagt „Ja“: 26 Prozent würden ihre Freizeit opfern und beispielsweise ein Seminar am Wochenende besuchen. Auch Fahrtzeit ist entgangene Freizeit: Weitere 30 Prozent würden eine längere Anfahrtszeit zum Seminarort in Kauf nehmen. Für 31 Prozent kommt Fortbildung nur während der Arbeitszeit in Frage.

Geld ist den befragten Managern offenbar noch wichtiger als Zeit: Lieber opfern sie ihre Freizeit als sich selbst an den Seminarkosten, zum Beispiel an den Mehrkosten für ein Inhouse-Seminar, zu beteiligen: Lediglich 13 Prozent würden selbst Geld in ihre Fortbildung investieren.

*Geld ist wichtiger als Freizeit: Nur 13 Prozent würden sich an den Seminarkosten beteiligen.*

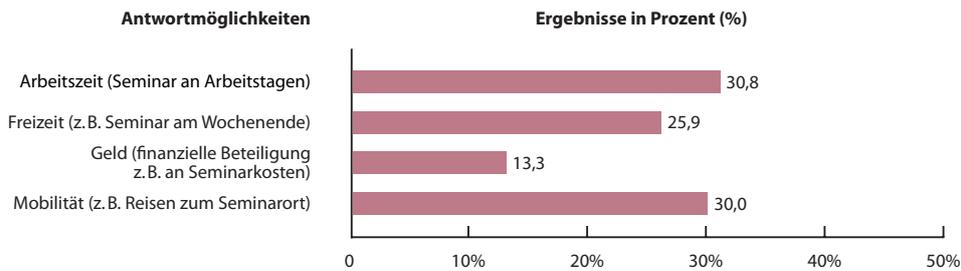


Abbildung 14: Antworten auf die Frage: „Was sind Sie bereit zu investieren, um mehr für Ihren Job lernen zu können?“ (Mehrfachnennungen möglich; n = 360)

### 3.7. Wissensarten: Fachwissen kann Erfahrung nicht ersetzen.

„Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden.  
Es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun.“  
Johann Wolfgang von Goethe (1749 – 1832, deutscher Dichter)

Wissensarten: Fachwissen aus Lehre oder Studium nur nebensächlich für den aktuellen Job.

Managern steht ein großes Repertoire verschiedenster Wissensarten zur Verfügung. Neben dem Alltagswissen, das sie täglich „en passant“ erwerben, bildet das Fachwissen aus Studium oder Lehre einen Grundstock für ihre Arbeit im Unternehmen. Sind zehn Semester Studium aber ausreichend, um den stressigen und vielgestaltigen Managementjob angemessen auszufüllen? Oder sind es vielleicht ganz andere Wissensarten, die viel wichtiger sind? Tatsächlich spielt das Fachwissen aus der Ausbildung eine eher untergeordnete Rolle: Nur jeweils 17 Prozent der Manager gaben an, dass ihnen diese Wissensarten „viel“ nutzen, um ihren Job angemessen auszufüllen.

„Erfahrungen und Routine“ schätzen sie indessen sehr hoch ein: 84 Prozent vergeben die Höchstnote.

Erfahrungswissen und soziales Wissen stehen bei Managern hoch im Kurs: Jeweils 98 Prozent nützt dieses Wissen „viel“ oder „etwas“.

Ebenfalls hoch im Kurs steht „Soziales Wissen“: 98 Prozent nutzen Wissen über den richtigen Umgang mit Menschen „viel“ oder zumindest „etwas“. Ebenfalls wichtig ist „Branchen-Know-how“: 58 Prozent vergeben hierfür die Höchstnote und weitere 34 Prozent nutzen dieses Wissen „etwas“ für ihre Arbeit. Erstaunlich weit abgeschlagen sind „Fremdsprachenkenntnisse“: 12 Prozent geben an, dass sie solche Kenntnisse „gar nicht“ gebrauchen können.

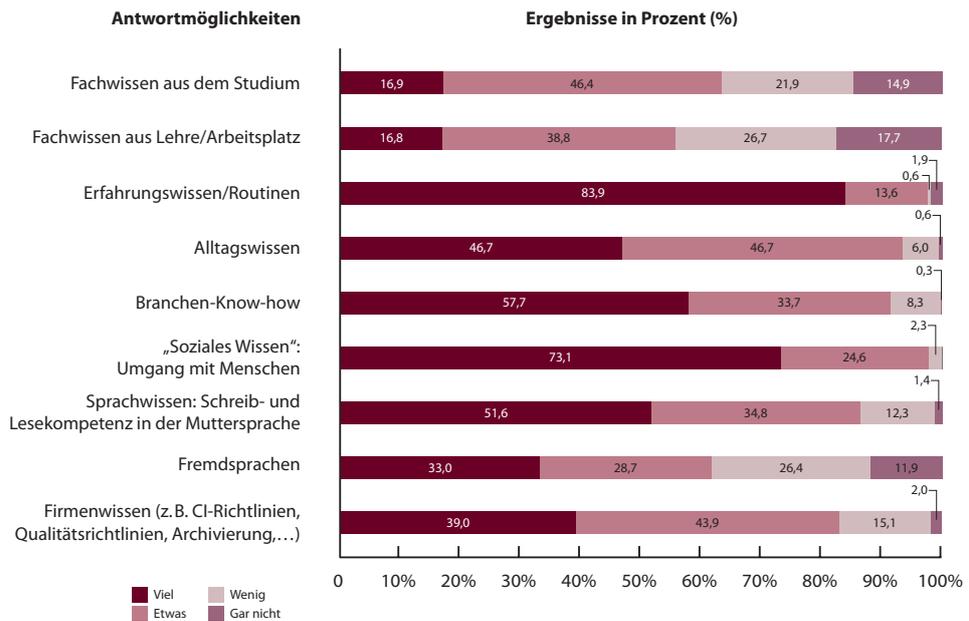


Abbildung 15: Antworten auf die Frage: „Was schätzen Sie: Wie nutzen Sie folgende Wissensarten, um Ihren aktuellen Job angemessen ausfüllen zu können?“ (n variiert je nach Item zwischen 322 und 360)

### 3.8. Lernen Männer anders als Frauen? Die Hälfte der befragten Manager ist davon überzeugt.

*„Männer leben vom Vergessen, Frauen von Erinnerungen.“*

Thomas Stearns Eliot (1888 – 1965, amerikanischer Schriftsteller und Nobelpreisträger)

Spielt der kleine Unterschied zwischen Frauen und Männern eine Rolle, wenn es ums Lernen geht? In der Genderforschung ist das schon seit einigen Jahren ein gesicherter Tatbestand.<sup>2</sup> Was aber meinen die befragten weiblichen und männlichen Führungskräfte zu diesem Thema? Das Ergebnis ist nicht eindeutig: Zwar meinen 50,8 Prozent, dass Männer tatsächlich anders lernen als Frauen – aber immerhin 43,3 Prozent glauben, dass es keinen Unterschied gibt. Erheblich mehr Männer (31 Prozent) als Frauen (12 Prozent) stimmten mit „Nein“. Ganz offensichtlich sind die Manager eher davon überzeugt, dass es keine oder kaum Lernunterschiede zwischen den Geschlechtern gibt.

Diejenigen Managerinnen und Manager, die an einen Lernunterschied zwischen den Geschlechtern glauben, hatten die Möglichkeit, konkret zu werden: Worin besteht der Unterschied bei der Wissensaneignung? Nachfolgend eine Auswahl der Statements:

*„Männer richten ihren Fokus mehr auf die Sache, das Ziel, das Ergebnis. Frauen fokussieren eher auf Beziehungen und Kommunikation.“*

*„Männer haben mehr ‚Sachbezug‘ und ‚logisches Denken/Lernen‘, Frauen sind ‚emotionaler/einfühlsamer‘.“*

*„Männer sind mehr an der Praxis interessiert, während Frauen auch den theoretischen Hintergrund erfragen.“*

*„Männer sind rationaler und setzen andere Prioritäten.“*

*„Frauen lernen motivierter.“*

*„Männer hinterfragen nicht ständig.“*

*„Frauen lernen intuitiver.“*

*„Frauen sind besser in der Lage, verschiedene Sachverhalte zu ‚vernetzen‘.“*

*„Männer lernen in der Regel pragmatischer, emotionsloser, mehr auf sich bezogen, weniger auf den anderen (Kollegen, Kunden, Mitarbeiter).“*

*„Männer sind eher an einzelnen Aspekten interessiert, Frauen sind an Zusammenhängen interessiert.“*

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu beispielsweise die Sammlung von Forschungsarbeiten zur Frauenbildungsarbeit in: Karin Derichs-Kunstmann, Brigitte Müthing (Hg.): Frauen lernen anders. Theorie und Praxis der Weiterbildung für Frauen. Kleine Verlag, 1993.

„Männer wollen neue Dinge sofort begreifen. Sie haben meist wenig Ausdauer bei komplizierten Themen und geben schneller auf.“

„Bei Frauen spielt Intuition, Neugierde und Spontaneität eine andere (positivere!) Rolle; Männer orientieren sich eher an ‚gesichertem‘ Fachwissen.“

„Männer lernen nur mit dem Kopf, Frauen lernen mit ‚Kopf und Herz‘.“

Geschlechtsunterschied:  
50,8 Prozent glauben,  
dass Männer anders  
lernen als Frauen.

Die kleine Auswahl zeigt, dass die befragten Manager Frauen überwiegend ein „kreativeres“, „vernetzteres“ und „emotionaleres“ Lernen attestieren, während Männer eher „zielorientiert“ und „sachlich“ lernen.

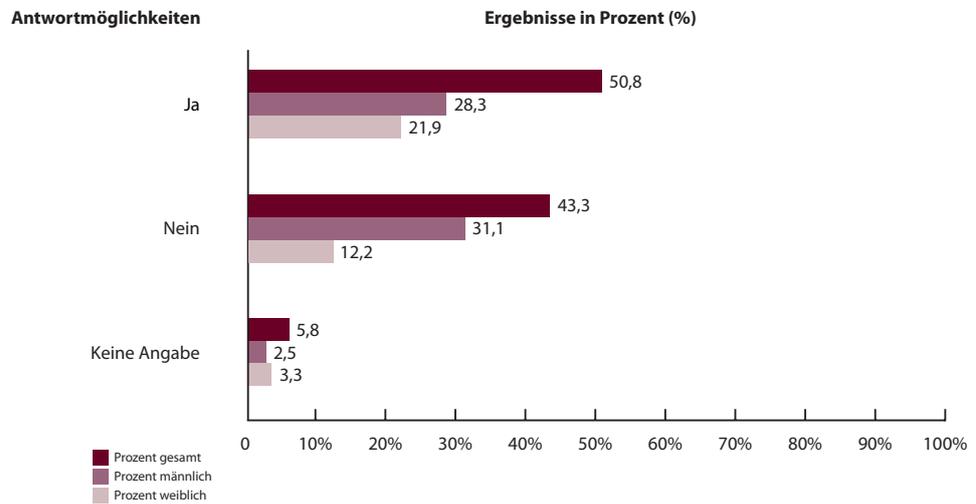


Abbildung 16: Antworten auf die Frage: „Was glauben Sie: Lernen Männer grundsätzlich anders als Frauen?“ (n=360)

3.9. Knapp zwei Drittel wünschen sich eine Abgabe für die betriebliche Weiterbildung.

*„Der Staat, der seinem Namen gerecht wird, hat keine Freunde – nur Interessen.“*  
 Charles de Gaulle (1890 – 1970, französischer General und Politiker)

Abschließend wollte die Akademie wissen, ob deutsche Führungskräfte eine Abgabe zugunsten der beruflichen Weiterbildung für sinnvoll halten.

Der Hintergrund: Im Unterschied zu Deutschland wird in Frankreich die berufliche Weiterbildung durch staatliche Eingriffe geregelt. Seit 1993 müssen Betriebe mit mehr als zehn Beschäftigten 1,5 Prozent der Lohnsumme für die betriebliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter ausgeben. Diese Verpflichtung ist durch einen nationalen Tarifvertrag und Gesetze sowie Verordnungen geregelt. Abgesehen von diesem vorgegebenen Mindestniveau sind die Betriebe in der Wahl der Träger, Teilnehmer, Seminare und Trainings völlig frei.

*In Frankreich muss jeder Betrieb mit mehr als zehn Mitarbeitern 1,5 Prozent der Lohnsumme in die berufliche Weiterbildung investieren.*

Offensichtlich wünschen sich knapp zwei Drittel (64,8 Prozent) der Manager ein gesetzlich reglementiertes Fortbildungssystem. Und das, obwohl meist die Deregulierung und die Abschaffung staatlicher Eingriffe gefordert wird.

*64,8 Prozent würden eine Fortbildungsabgabe begrüßen.*

Die Antwort macht im Kontext dieser Studie allerdings Sinn, schließlich beklagten zuvor (vgl. Abschnitt 2.6) 95 Prozent, dass die Fortbildungsausgaben im Unternehmen zu gering seien. Vielleicht wäre eine „Fortbildungsquote“ tatsächlich eine Option und ganz im Sinne der 232 Führungskräfte, die das französische System gutheißen.

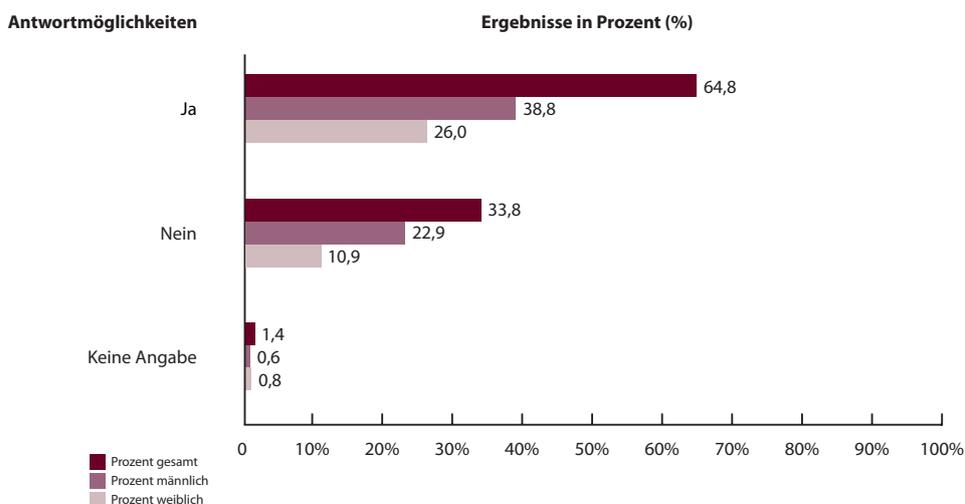


Abbildung 17: Antworten auf die Frage: „Frankreich verfügt über ein Umlagesystem zur Finanzierung der beruflichen Weiterbildung, das zu einem deutlichen Anstieg der Bildungsbeteiligung geführt hat. Halten Sie es für sinnvoll, diese Regelung auch in Deutschland einzuführen?“ (n=358)

#### 4. FAZIT

*„Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen.“*

Benjamin Franklin (1706 – 1790, einer der Gründerväter der Vereinigten Staaten)

83 Prozent der befragten Manager glauben daran, dass man Führen lernen kann. Bei der Frage nach den wichtigsten Führungsqualitäten landen Soft Skills auf den vordersten Plätzen. „Authentizität“, „Kommunikationsfähigkeit“ und „Emotionale Intelligenz“ sind unverzichtbar für Führungskräfte.

Ob gute Führungskräfte auch gute Trainer sind, darüber sind sich die befragten Manager nicht einig. 59 Prozent von ihnen meinen sogar, dass Führungskräfte von heute das „Lernen verlernt“ hätten. Bei der Unterstützung ihrer Mitarbeiter ernten deutsche Führungskräfte indessen viel Lob: 84 Prozent fühlen sich bei der eigenen Weiterbildung von ihren Vorgesetzten „gut“ oder sogar „sehr gut“ unterstützt.

Bei den Lernformen gibt es einen ungeschlagenen Spitzenreiter: Seminare und Trainings wurden in den vergangenen 24 Monaten von 95 Prozent der Führungskräfte besucht.<sup>3</sup> Die Qualifikation des Trainers und seine Befähigung, das Seminar abwechslungsreich zu gestalten, bilden für sie die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg der Fortbildung.

88 Prozent betrachten Trainings übrigens nicht als Incentives oder Freizeitvergnügen: Für sie gehört das Training zur Arbeit – und damit auch zur Arbeitszeit. Dennoch: Immerhin ein Viertel würde auch Freizeit für die Weiterbildung opfern. Kosten dürfte das aber nichts: nur 13 Prozent würden sich an den Seminarkosten beteiligen.

Ebenfalls wichtig für den Wissens-Kick zwischendurch: Fachbücher, Fachzeitschriften und das Internet: Rund 80 Prozent lesen regelmäßig in Internetartikeln und -foren. Sehr aktuelle Webdienste wie „Podcasts“ oder „Blogs“ sind noch nicht sehr verbreitet: nur 3,6 Prozent informieren sich regelmäßig über die Meinung von Bloggern. Das liegt vermutlich daran, dass sich diese recht neuen Informationsformen erst noch bewähren müssen. Mit anderen Worten: Viele Manager wissen noch nicht, ob Podcasts für die Weiterbildung überhaupt etwas nutzen.

Braucht Deutschland eine Weiterbildungsabgabe, wie sie in Frankreich bei allen Betrieben mit mehr als zehn Mitarbeitern erhoben wird? 1,5 Prozent der Lohnsumme müssen dort die Unternehmen für die Fortbildung ihrer Mitarbeiter investieren. Knapp zwei Drittel (64,8 Prozent) der Führungskräfte würden sich ein ähnliches System auch für Deutschland wünschen.

---

<sup>3</sup> Die Mehrzahl der Befragten hatte in den zurückliegenden 24 Monaten ein Seminar der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft besucht.

Dieser Wunsch deckt sich mit der großen Zustimmung zu zwei weiteren Meinungsfragen. Wird in Deutschland zu viel Geld für Fortbildung ausgegeben? „Nein“ – 95 Prozent glauben, dass es eher „zu wenig“ ist. 67 Prozent meinen überdies, dass dem Thema Fortbildung „viel zu wenig“ Aufmerksamkeit gewidmet wird. Eine Qualitätsinitiative für mehr Weiterbildung wäre also eine Option, die sicherlich auf breite Zustimmung stoßen würde.

„Lernen – Managen – Führen“, so haben wir die Akademie-Studie 2007 genannt. Die Trias bildet eine feste Einheit, denn nur wer lernt und sich weiter entwickelt, kann ein guter Manager sein. Doch eine gute Führungskraft kann nur werden, wer kontinuierlich an sich selbst arbeitet – an seinem Wissen, aber vor allem an seiner Persönlichkeit. Der schwedische Unternehmer und Bankier Peter Wallenberg brachte es auf den Punkt: „Kein Unternehmen kann so schwach sein, dass es durch ein gutes Management nicht wiederbelebt werden könnte. Kein Unternehmen kann so stark sein, dass es durch ein schwaches Management nicht zerstört werden könnte.“ Letztendlich entscheiden die Menschen darüber, ob ein Unternehmen zum „Outperformer“ oder „Underdog“ wird. Regelmäßige Fortbildung kann dabei helfen, ersteres zu erreichen und letzteres zu verhindern.

Alle Studien kostenlos downloaden unter:  
**[www.die-akademie.de/Studien](http://www.die-akademie.de/Studien)**

oder per E-Mail anfordern: **[info@die-akademie.de](mailto:info@die-akademie.de)**

## 5. LITERATUREMPFEHLUNGEN

**Jack J. Phillips, Frank C. Schirmer:** Return on Investment in der Personalentwicklung. Springer Verlag, 2005.

*Das Buch gibt Antworten auf die Frage: Welchen monetären Nutzen haben Maßnahmen der Personalentwicklung. Die beiden Autoren versuchen den Paradigmenwechsel, Weiterbildung nicht nur als Kosten, sondern als Investitionen zu sehen und deren Rendite (ROI) zu errechnen. Kleiner Wermutstropfen: Viele der erhobenen Daten sind in der Praxis Schätzwerte.*

**Stefan Mühleisen, Nadine Oberhuber:** Karrierefaktor Soft Skills. Haufe Verlag, 2005.

*Was sind eigentlich Soft Skills und wie lassen sie sich trainieren? Dieses Buch aus der Reihe „Test und Training“ gibt einen Überblick und nützliche Tipps zum Training und zur Weiterbildung der „weichen Faktoren“.*

**Rolf Bühner:** Mitarbeiterkompetenzen als Qualitätsfaktor. Strategieorientierte Personalentwicklung mit dem House of Competence. Hanser Wirtschaft, 2004.

*Weiterbildung ist wichtig, dennoch fehlt im Unternehmen oft eine Übersicht darüber, welches Wissen konkret in den Mitarbeitern schlummert und wo etwas fehlt. Das House-of-Competence-Konzept ist ein Analyseinstrument, um genau dies festzustellen und gezielt den Weiterbildungsbedarf zu ermitteln.*

**Daniel F. Pinnow:** Führen: Worauf es wirklich ankommt. Gabler Verlag, 2005

*Daniel F. Pinnow vermittelt anschaulich, was bei der Arbeit mit den Menschen im Unternehmen wirklich wichtig ist. Seine Sichtweise ist eingebettet in die Erkenntnisse und Erfahrungen anderer Managementautoren. Zahlreiche Praxisbeispiele sowie aktuelle Umfragen und Daten untermauern seine Aussagen.*

**Gunnar C. Kunz:** Fachkarriere oder Führungsposition. So stellen Sie die Weichen richtig. Campus Verlag, 2005

*Jeder Arbeitnehmer steht früher oder später vor der Frage: Soll ich meine Fachkarriere vertiefen und mich zum Experten ausbilden oder lieber Führungsverantwortung übernehmen? Die knifflige Karriereentscheidung erleichtert Gunnar C. Kunz mit einem ganzen Sack voll Checklisten und Hilfestellungen beim Ausloten der eigenen Stärken und Schwächen.*

**Hans-Dieter Krönung:** Die Management-Illusion. Warum Erfolg nicht kopierbar ist und was Manager daraus lernen sollten. Schäffer-Poeschel, 2007  
*Ein Unternehmen ist wie eine gut geölte Maschine, die man mit Spucke, Technologie und bewährten Managementmethoden am Laufen hält? Pustekuchen! Hans-Dieter Krönung zeigt, dass für modernes Management viel*

*Kommunikationsgeschick und Menschlichkeit notwendig ist, denn Unternehmen sind lebendige Organismen und nur so gut wie die Menschen, die dort arbeiten.*

**Sigmar-Olaf Tergan/Peter Schenkel:** Was macht E-Learning erfolgreich? Grundlagen und Instrumente der Qualitätsbeurteilung. Springer Verlag, 2004.

*Um die Qualität von E-Learning beurteilen zu können, müssen verschiedene wissenschaftlich fundierte Lerntheorien berücksichtigt werden. Für die Praxis sind darüber hinaus weitere Kriterien relevant, die von zielgruppenspezifischen Qualitätsprofilen bis hin zu webgestützten Evaluationsinstrumenten reichen. Die beiden Autoren besprechen verschiedene Ansätze zu möglichen Qualitätsstandards im E-Learning sowie zur Entwicklung von Assessment- und Zertifizierungstools.*

**Heinz Mandl/Helmut F. Friedrich:** Handbuch Lernstrategien. Analyse und Intervention. Hogrefe Verlag, 2005.

*„Das Lernen lernen“ – hierzu werden mehrere Strategien im Kontext verschiedener Lernsituationen betrachtet. Das Buch schließt mit einem Rahmenmodell, welches empirische Originalarbeiten zu Lernen und Denken in verschiedenen Altersgruppen enthält. Auf diese Weise werden neben Strategien des induktiven Denkens Verstehens- und sozioemotionale Bewältigungsstrategien von Schulkindern sowie Strategien des Textlernens bei Studenten besprochen.*

**Werner Metzsig/Martin Schuster:** Lernen zu lernen, Springer Verlag, 2003.

*Das Gehirn ist zu fantastischen Gedächtnisleistungen fähig. Erkenntnisse aus der Gedächtnispsychologie stellen für die Autoren die Grundlage für wirklich effektive Lerntechniken dar, die sie in „Lernen zu lernen“ derart abstrahieren, dass der Leser sie gleich anwenden kann. Ob für eher alltägliche Denkaufgaben oder als Vorbereitung auf komplexe Prüfungen.*

Alle Studien kostenlos downloaden unter:  
**[www.die-akademie.de/Studien](http://www.die-akademie.de/Studien)**

oder per E-Mail anfordern: **[info@die-akademie.de](mailto:info@die-akademie.de)**

## 6. STICHPROBENBESCHREIBUNG

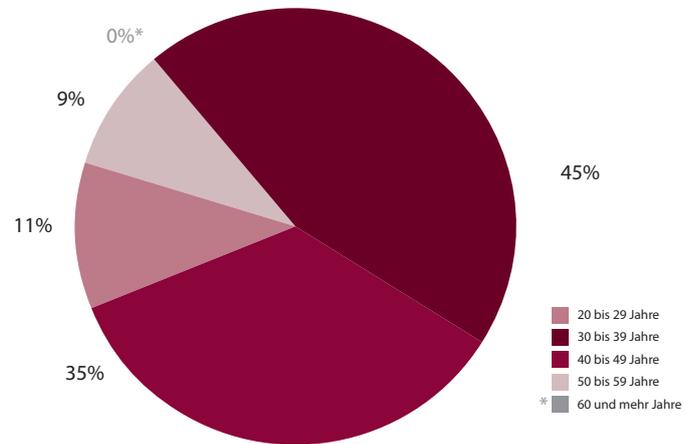


Abbildung 18: Altersverteilung der befragten Führungskräfte (n=358 Teilnehmer)

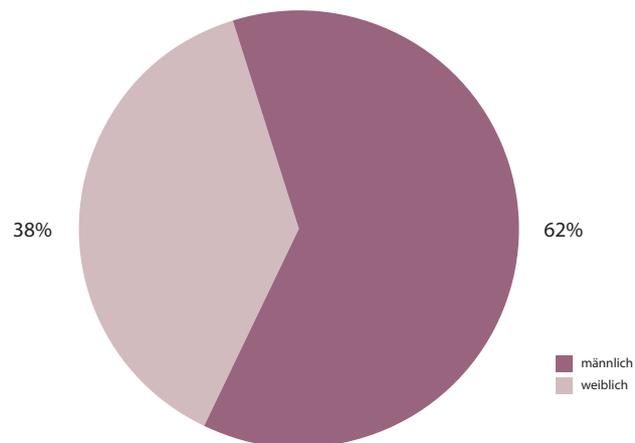


Abbildung 19: Verteilung der befragten Führungskräfte nach Geschlecht (n= 358)

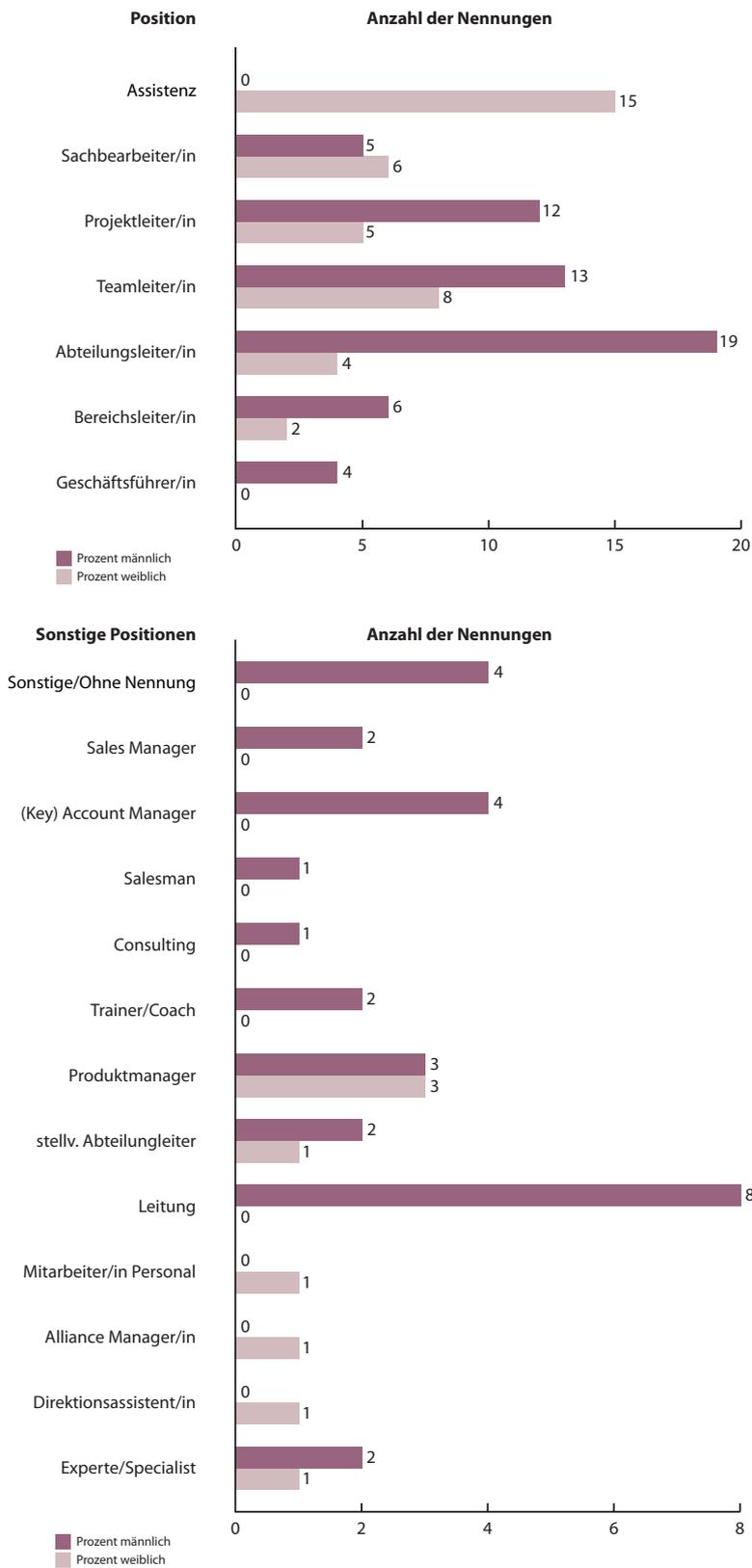


Abbildung 20: Verteilung der befragten Führungskräfte nach Position im Unternehmen (n = 350)

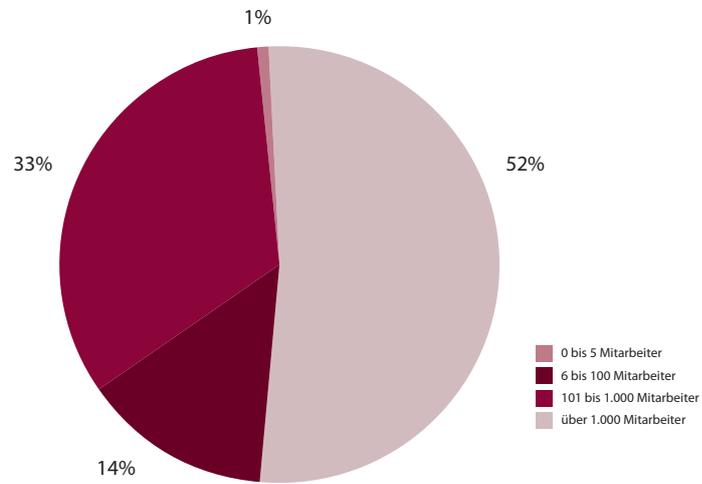


Abbildung 21: Verteilung der befragten Führungskräfte nach Mitarbeitergröße des Unternehmens (n=359)

## 7. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<b>Abbildung 1:</b>	Antworten auf die Frage an die Mitarbeiter: „Wie sehr unterstützt Ihre Führungskraft Sie in Fragen der Weiterbildung?“ (n=344) .....	6
<b>Abbildung 2:</b>	Antworten auf die Frage an die Vorgesetzten: „Wie unterstützen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Fragen der Weiterbildung?“ (n=201) .....	7
<b>Abbildung 3:</b>	Antworten auf die Frage: „Bitte entscheiden Sie spontan, ob Sie diesen Aussagen zustimmen können“ (n=360) .....	9
<b>Abbildung 4:</b>	Antworten auf die Frage: „Auf welche Gebiete sollte sich eine Führungskraft konzentrieren, wenn sie „Führen lernen“ und ihre Führungsstärke verbessern möchte?“ (Mehrfachnennungen möglich; n variiert nach Item zwischen 342 und 357) .....	11
<b>Abbildung 5:</b>	Antworten auf die Frage: „Welche der folgenden Lernformen haben Sie in den vergangenen 24 Monaten wahrgenommen?“ (Mehrfachnennungen möglich; n=360) .....	12
<b>Abbildung 6:</b>	Antworten auf die Frage: „Wie wichtig sind für Sie folgende Elemente für den Erfolg eines Seminars bzw. Trainings?“ (Mehrfachnennungen möglich; n variiert je nach Item zwischen 339 und 355) .....	13
<b>Abbildung 7:</b>	Antworten auf die Frage: „Welche der folgenden Medien nutzen Sie, um Ihr Jobwissen auf aktuellem Stand zu halten?“ (Mehrfachnennungen möglich; n=360) .....	14
<b>Abbildung 8:</b>	Antworten auf die Frage: „Bitte teilen Sie uns Ihre persönliche Einschätzung mit: Wie beurteilen Sie die Zukunft dieser Lern- und Wissensmedien?“ (Mehrfachnennungen möglich; n=360) .....	15
<b>Abbildung 9:</b>	Antworten auf die Frage: „Nutzen Sie regelmäßig einen Blog?“ (n=358) .....	16
<b>Abbildung 10:</b>	Antworten auf die Frage: „Haben Sie schon einmal ein E-Learning Programm absolviert?“ (n=360) .....	17

<b>Abbildung 11:</b>	Antworten auf die Frage: „Wie wichtig sind für Sie folgende Vorteile, die E-Learning mit sich bringen kann?“ (n variiert nach Item zwischen 338 und 344) .....	18
<b>Abbildung 12:</b>	Antworten auf die Frage: „In welchem Zusammenhang haben Sie in den vergangenen 24 Monaten besonders viel gelernt?“ (n=360) .....	19
<b>Abbildung 13:</b>	Antworten auf die Frage: „Was hindert Sie daran, mehr zu lernen?“ (Mehrfachnennungen möglich; n=225) .....	20
<b>Abbildung 14:</b>	Antworten auf die Frage: „Was sind Sie bereit zu investieren, um mehr für Ihren Job lernen zu können?“ (Mehrfachnennungen möglich; n=360) .....	21
<b>Abbildung 15:</b>	Antworten auf die Frage: „Was schätzen Sie: Wie nutzen Sie folgende Wissensarten, um Ihren aktuellen Job angemessen ausfüllen zu können?“ (n variiert je nach Item zwischen 322 und 360) .....	22
<b>Abbildung 16:</b>	Antworten auf die Frage: „Was glauben Sie: Lernen Männer grundsätzlich anders als Frauen?“ (n=360) .....	24
<b>Abbildung 17:</b>	Antworten auf die Frage: „Frankreich verfügt über ein Umlagesystem zur Finanzierung der beruflichen Weiterbildung, das zu einem deutlichen Anstieg der Bildungsbeteiligung geführt hat. Halten Sie es für sinnvoll, diese Regelung auch in Deutschland einzuführen?“ (n=358) .....	25
<b>Abbildung 18:</b>	Altersverteilung der befragten Führungskräfte (n=358 Teilnehmer) .....	30
<b>Abbildung 19:</b>	Verteilung der befragten Führungskräfte nach Geschlecht (n=358) .....	30
<b>Abbildung 20:</b>	Verteilung der befragten Führungskräfte nach Position im Unternehmen (n=350) .....	31
<b>Abbildung 21:</b>	Verteilung der befragten Führungskräfte nach Mitarbeitergröße des Unternehmens (n=359) .....	32

## 8. AKADEMIE-STUDIEN

Nicht immer läuft es in der Praxis ideal. Ob nun der Führungsstil nicht mehr der gegebenen Situation entspricht, Manager nicht den richtigen Draht zu ihren Mitarbeitern finden oder sich Aufgabenfelder erweitert haben: Die Akademie-Studien zeigen nicht nur Tatsachen und Trends auf, sondern auch wo Handlungsbedarf besteht.

### **„Auf gut Glück oder alles unter Kontrolle: Wie vertrauen deutsche Manager?“**

Eine Befragung von 350 Führungskräften

Die Qualität der Vertrauenskultur kann im scharfen Wettbewerb des 21. Jahrhunderts entscheidendes Erfolgskriterium sein. Wenn Führungskräfte es nicht schaffen, ihren Mitarbeitern angemessen zu vertrauen, dann vor allem deshalb, weil sie es nicht gelernt haben: Diese Erkenntnis brachte die Akademie-Studie 2006 ans Licht. Für den Aufbau von Vertrauen nutzen die meisten Führungskräfte übrigens das persönliche Gespräch – Small-talk und Betriebsfeiern spielen eine eher untergeordnete Rolle.

### **„Entweder – oder: Wie entscheidungsfreudig sind deutsche Manager?“**

Eine Befragung von 560 Führungskräften

Deutsche Führungskräfte schreiben sich Entscheidungsfreude zu. Dass es trotzdem oft zu Verzögerungen bei wichtigen Beschlüssen kommt, liegt ihrer Meinung nach an den komplexen Strukturen: Zu viele reden mit und verfolgen eigene Interessen. Zu diesem Ergebnis kommt die Akademie-Studie 2005.

### **„Wenn Frauen führen: „Tendenzen und Trends aus Führungsetagen“**

Eine Befragung von 270 weiblichen Führungskräften

Frauen, die Führungsverantwortung übernehmen, haben meistens „Spaß am Umgang mit der Macht“. Das ergab die Umfrage der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Kooperation mit dem internationalen Management-Netzwerk EWMD (European Women's Management Development International Network.) 78,3 Prozent von 270 befragten Managerinnen sagen ganz bewusst: „Ja, ich habe Lust an der Macht!“

### **„Zur Leistung (ver)führen: Leadership und Leistung in deutschen Unternehmen“**

Eine Befragung von 342 Führungskräften

Was treibt uns zur Leistung? Was verhindert, dass wir volle Leistung bringen? Die Akademie-Studie 2004 hakte nach. Ergebnis: Es liegt nicht an unzureichender Vergütung, nicht an schlechter technischer Ausstattung und nicht an fehlendem Know-how, wenn Managerinnen und Manager die innere Handbremse gezogen haben. Leistung wird vor allem dann blockiert, wenn zu wenig kommuniziert wird, Arbeitsanweisungen unklar

bleiben oder schwelende Konflikte weder angesprochen noch ausgetragen werden.

### **„Führen in der Krise – Führung in der Krise?“**

Eine Befragung von 267 Führungskräften

Gerade in Krisenzeiten stehen Führungskräfte unter Druck – nicht selten mit widersprüchlichen Vorgaben. Wie wirken sich Krisen auf das Führungsverhalten der Führungskräfte aus? Die Akademie-Studie 2003 macht deutlich: Manager setzen verstärkt auf Authentizität.

### **„Mythos Team auf dem Prüfstand – Teamarbeit in deutschen Unternehmen“**

Eine Befragung von 376 Führungskräften

In der Akademie-Studie 2002 kommen die zu Wort, die Nutzen und Hindernisse am besten einschätzen können: die Teammitglieder selbst. Ergebnis: Teamarbeit ist beliebt und weit verbreitet. Der Nutzen für die eigene Arbeit und die eigene Karriere bleibt aber oft auf der Strecke.

### **„Was wird heute noch diktiert? Von der Schreibkraft zur Teamplayerin“**

Eine Analyse von 616 Stellenanzeigen

Sekretärinnen müssen Fachexperten mit Teamgeist sein. Im Frühjahr 2002 wurden in der Neuauflage der Studie „Kaffee kochen, was noch?“ (1999) die Veränderungen im Job-Profil der Sekretärin betrachtet und die Ergebnisse beider Untersuchungen verglichen.

### **„Beziehungs-Weise – Führung und Unternehmenskultur“**

Eine Befragung von 242 Führungskräften

In den Unternehmen kommen die Klärung von Konflikten auf zwischenmenschlicher Ebene und die Schaffung eines positiven Unternehmensklimas zu kurz. Das Fazit der Akademie-Studie 2001 verdeutlicht, welche Ursachen und Folgen fehlendes Beziehungs-Management hat.

### **„Fitness im Unternehmen“**

Eine Befragung von 212 Führungskräften

Die Akademie-Studie 2000 fragte nach, welchen Stellenwert Sport und gesunde Ernährung in deutschen Unternehmen haben. Während die Führungskräfte selbst beides für sehr wichtig halten, ist die Umsetzung in vielen Unternehmen kaum ein Thema.

### **„Warum Veränderungsprojekte scheitern“**

Eine Befragung von 350 Führungskräften

Ziele von Veränderungen sind häufig nicht klar – wenn dann noch die Mitarbeiter wenig oder gar nicht eingebunden werden, sind Veränderungsprojekte zum Scheitern verurteilt. Die Akademie-Studie 1999 veranschaulicht die Faktoren für Misserfolg und Erfolg von Change Management.

**„Manager haben keine Zeit für innovative Ideen“**

Eine Befragung von 246 Führungskräften

Die Akademie-Studie 1998 belegt Innovationsschwächen deutscher und österreichischer Unternehmen auf vier Ebenen: Führungsmangel, organisatorische Schwächen, persönliche Probleme von Führungskräften und Widerstände gegen Veränderungen.

**„Schlechte Noten für Projektmanager“**

Eine Befragung von 230 Führungskräften

Unklare Zielsetzungen, fehlende Kundenorientierung und Zeitdruck sind nur einige Problemfaktoren, die Projekte in der Umsetzung scheitern lassen. Die Akademie-Studie 1997 zeigt aus Sicht der Führungskräfte, worauf es beim Projektmanagement ankommt.

**„Das Besprechungs(un)wesen in Unternehmen“**

Eine Befragung von 230 Führungskräften

Eine gute Besprechung hat klare Ziele, ist angemessen moderiert und endet mit einem griffigen Ergebnis. Welche Fehler Meetings zum Flop werden lassen und welche Rolle effektives Zeitmanagement spielt, weist die Akademie-Studie 1996 auf.

Alle Studien kostenlos downloaden unter:  
**[www.die-akademie.de/Studien](http://www.die-akademie.de/Studien)**

oder per E-Mail anfordern: **[info@die-akademie.de](mailto:info@die-akademie.de)**

## 9. DIE AKADEMIE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE DER WIRTSCHAFT

Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, gegründet 1956 in Bad Harzburg, zählt mit mehr als 680.000 Teilnehmern zu den bedeutendsten Management-Instituten im deutschsprachigen Raum. Seit über 50 Jahren begleiten wir Führungskräfte aller Branchen auf ihrem beruflichen und persönlichen Entwicklungsweg. Die Führungstrainings und Entwicklungsprogramme basieren auf den Prinzipien der Systemischen Führung. Sie bilden die Basis für eine Unternehmenskultur, die wirtschaftliches und persönliches Wachstum fördert.

Über 8.500 Führungskräfte nutzen daher jährlich das umfassende Seminar-Angebot zu den Themen Führung, persönliche Entwicklung und klassisches Management.

Mit der Akademie Inhouse betreuen wir Unternehmen individuell vor Ort bei Personal- und Entwicklungsprozessen mit Einzelcoachings, Basic-Management-Programmen, Teamentwicklungs-Workshops, strategischer Führungskräfte- und Organisationsentwicklung.

**Akademie für Führungskräfte  
der Wirtschaft GmbH**

Seepromenade 19  
D-88662 Überlingen

**Telefon** +49.7551.9368-0

**Fax** +49.7551.9368-100

**E-Mail** [info@die-akademie.de](mailto:info@die-akademie.de)

**Internet** [www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)

