

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.)

**Research Report**

## Auf dem Prüfstand: Deutsche Fach- und Führungskräfte über Karriere, Zufriedenheit und Wünsche an den Arbeitsplatz. Antworten von 407 Teilnehmern

Akademie-Studie, No. 2013

**Provided in Cooperation with:**

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen

*Suggested Citation:* Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.) (2013) : Auf dem Prüfstand: Deutsche Fach- und Führungskräfte über Karriere, Zufriedenheit und Wünsche an den Arbeitsplatz. Antworten von 407 Teilnehmern, Akademie-Studie, No. 2013, Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/100016>

**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.*

# Auf dem Prüfstand: Deutsche Fach- und Führungskräfte über Karriere, Zufriedenheit und Wünsche an den Arbeitsplatz

Antworten von 407 Teilnehmern

KARRIERE AUFGABENFELD  
VORGESETZTER BRANCHE  
URLAUB VERANTWORTUNG  
ARBEITSZEITMODELL KOLLEGEN  
FIRMENKULTUR UNTERNEHMEN  
GESTALTUNGSSPIELRAUM  
SELBSTVERWIRKLICHUNG  
FACHKENNTNISSE  
AUFSTIEGSCHANCEN  
MACHTAUSLAND  
ABTEILUNG  
ZEITENTEILUNG  
GEHALT  
BERUFSLEBEN  
JOB



# Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

der Mensch strebt beständig nach Zufriedenheit. Neben einem glücklichen Privatleben spielt für uns dabei heute mehr denn je auch ein erfülltes Berufsleben eine wichtige Rolle – nur verständlich, wenn man bedenkt, dass wir einen Großteil unserer Zeit bei der Arbeit zubringen.

Was wir dabei als besonders erfüllend und zufriedenstellend empfinden, wird vielen von uns erst im fortgeschrittenen Berufsleben vollständig bewusst. Relativ schnell können wir dagegen die Dinge benennen, die unsere Zufriedenheit schmälern und die wir lieber heute als morgen verändern möchten. Dabei reicht häufig schon das Stellen kleiner Schrauben aus, um eine deutliche Verbesserung zu erreichen. Trotzdem gibt es immer mehr Menschen, die auch vor radikalen beruflichen Einschnitten nicht zurückschrecken.

Sieht man sich um, so bemerkt man schnell, dass das Thema Arbeitszufriedenheit heute präsenter ist als jemals zuvor. Die Medien sind voll von Aussteigern, Umsteigern und Menschen, die sich bewusst eine berufliche Auszeit nehmen, um neue Kraft zu schöpfen oder grundlegend zu überlegen, „wohin die Reise gehen soll“. Aber auch im eigenen Umfeld braucht man meistens nicht lange zu suchen: Schnell findet man jemanden, der sich Gedanken über den nächsten Schritt seiner Karriereentwicklung macht, der gerade auf Jobsuche ist oder der ernsthaft über einen kompletten beruflichen Richtungswechsel nachdenkt. „Love it, change it or leave it“ – für viele Arbeitnehmer ist dieser Klassiker der Arbeitsmottos heute gelebte Realität.

Als Akademie für Führungskräfte haben wir uns deshalb im Rahmen unserer diesjährigen Studie die Frage gestellt, wie es konkret um die Zufriedenheit deutscher Fach- und Führungskräfte steht, welche Wünsche sie an ihren Arbeitsplatz hegen, was sie über das Thema Karriere denken und wie wichtig es ihnen tatsächlich ist, eine Führungsposition zu bekleiden. Wie in jedem Jahr war auch dieses Mal die eine oder andere Überraschung für uns dabei. Oder hätten Sie gedacht, dass mehr als die Hälfte der Teilnehmer der Meinung ist, bei ihrem jetzigen Arbeitgeber eher schlechte Karrierechancen zu haben? Wir wünschen Ihnen nun viel Vergnügen und wertvolle Erkenntnisse bei der Durchsicht unserer Studienergebnisse. Wir sind uns sicher, dass sie auch Ihnen – egal ob beruflich oder ganz privat – wichtige Denkanstöße und neue Impulse liefern werden.

Freundliche Grüße

Dr. Jörg Schmidt  
Geschäftsführer

Dr. Simon Beck  
Geschäftsführer

<b>Methode</b>	<b>5</b>
<b>Prolog</b> Gar nicht so schlecht hier: was deutsche Fach- und Führungskräfte an ihrem Arbeitsplatz schätzen	<b>6</b>
<b>Kommentierte Ergebnisse</b>	
1. Zufrieden bis insgesamt okay: Stimmung zur Gesamtsituation, Arbeitgeberzufriedenheit und Wechselwille	<b>8</b>
2. Ein höheres Gehalt oder mehr Freizeit? Wünsche deutscher Fach- und Führungskräfte an den Arbeitsplatz	<b>12</b>
3. Persönlich wichtig: die Karriere	<b>14</b>
4. Führung: Muss das denn sein?	<b>20</b>
5. Auf zu neuen Ufern: der Reiz der beruflichen Alternative	<b>24</b>
<b>Epilog</b> Ärgerlich: was deutsche Fach- und Führungskräfte an ihrem Arbeitsplatz nicht leiden können	<b>26</b>
<b>Literaturempfehlungen</b>	<b>28</b>
<b>Stichprobenbeschreibung</b>	<b>30</b>
<b>Abbildungen</b>	<b>32</b>
<b>Akademie-Studien</b>	<b>34</b>
<b>Die Akademie</b>	<b>38</b>

*Impressum*

*Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH  
 Seepromenade 19  
 88662 Überlingen am Bodensee  
 Telefon: +49 7551 9368-0  
 Telefax: +49 7551 9368-100  
 E-Mail: presse@die-akademie.de  
 www.die-akademie.de*

*Redaktion: Stefanie Johannsen  
 Layout: Bernd Lehne, lehne\*design, Kressbronn  
 Druck: Druckhaus Müller, Langenargen*

ASSISTENZ

SACHBEARBEITER

PROJEKTLIETTER

TEAMLEITER

ABTEILUNGSLIETTER

BEREICHSLIETTER

GESCHÄFTSFÜHRER

VORSTAND

# Methode

Die Befragung wurde schriftlich und online durchgeführt. Insgesamt wurden 10.329 Fach- und Führungskräfte aus verschiedenen Branchen und Unternehmen verschiedener Größen in Deutschland um ihre Meinung zum Thema Arbeitszufriedenheit gebeten. 407 Personen beteiligten sich an der Umfrage und füllten einen Fragebogen mit insgesamt 21 Fragen aus.

In der Umfrage interessierte die Akademie, wie die Teilnehmer ihre eigene Arbeitszufriedenheit einschätzen, wie wichtig es ihnen ist, Karriere zu machen und eine Führungsposition zu erlangen, welche Wünsche sie an ihren derzeitigen Arbeitgeber haben und inwieweit sie sich einen Arbeitgeber- bzw. Berufswechsel vorstellen können.

Die Teilnehmer konnten je nach Fragetyp unter vorgegebenen Antworten auswählen, mit Ja oder Nein antworten oder eine Textantwort formulieren. Die Teilnahme war freiwillig. Die Fragebögen wurden anonym ausgewertet. Der Befragungszeitraum war Mai 2013 bis Juni 2013.

# Prolog

## MIT GUTEM BEISPIEL VORAN: WARUM FÜHRUNGSKRÄFTE GLAUBEN, EIN VORBILD FÜR ANDERE ZU SEIN

*„Wir denken selten an das, was wir haben,  
aber immer an das, was uns fehlt.“*

*Arthur Schopenhauer (1788–1860), deutscher Philosoph, Autor und Hochschullehrer*

### Frage

Was spricht aus Ihrer Sicht für Ihren jetzigen Job?

### Antworten (Auswahl)

**Innovatives Umfeld, Gestaltungsspielraum** | Hoher Freiheitsgrad, gutes Unternehmen, faires Gehalt | **Vielfältiges Aufgabengebiet** | Sicherheit | Arbeitsklima und Branche | **Freiraum und Internationalität** | **Absolute Zukunftsbranche** | Bin nicht arbeitslos | Finanziell kerngesund, Marktführer, persönliche Freiheit | **Relativ freie Zeiteinteilung** | Gehalt | Vielfältigkeit der Aufgaben | **Spannende Aufgabe** | **Vielseitig, verantwortungsvoll, namhaftes Unternehmen** | Flexibilität und Verantwortung | Kollegen, Arbeitsumfeld, Gehalt | Rundumpaket, Umfeld und Handlungsspielraum | **Die Arbeit macht Spaß und das Arbeitsklima ist gut** | Gesundes Familienunternehmen | **Sicherheit und Arbeitszeiten** | **Großartiger Chef, tolle Kollegen** | Der Aufgabenbereich | Gutes Betriebsklima – gute Produkte | Soziales Umfeld, direkter Vorgesetzter | **Gutes Klima und Kollegen, flache Hierarchien, gute Sozialleistungen** | Die Mitarbeiter | Sicherer Arbeitsplatz | Herausforderndes Aufgabenfeld | Freiheit in der allgemeinen Arbeitsorganisation und Aufgabengestaltung | **Umfassende Entwicklungsmöglichkeiten** | Verantwortung, Abwechslung, Mitgestaltung | Gute Netzwerke | **Alles** | Gefällt mir | **Kombination aus Arbeitsklima, Vielfältigkeit, Vertrauen der Geschäftsführung, tolles Team** | Bietet alles, was ich will | Dass ich ein gutes Team habe | **Unbefristeter Vertrag** | Großes Unternehmen mit vielfältigen Aufgabengebieten | Gesamtsituation | Hohes Maß an Selbstbe-

---

stimmung | **Gute erlebte Führung und Akzeptanz bei den Mitarbeitern** | **Familienfreundlichkeit** | Work-Life-Balance | Die Rahmenbedingungen, gute Führung, eigenverantwortliches Handeln erwünscht | **Ich gehe jeden Tag gern und motiviert zur Arbeit** | Flexible Arbeitszeit, gutes Umfeld | **Motivierte Mitarbeiter, die auch was bewegen wollen** | Relativ viele Freiheitsgrade bei guter Bezahlung | Spaß an der Arbeit | Die exzellente Aufstellung der Firma | **Ich kann sehr viel lernen und mich ausprobieren** | Flexible Arbeitszeitmodelle | Stressfreier Job | **Umgang mit Mitarbeitern** | Verantwortung für eine nützliche Arbeit, die auch gebraucht wird | Stressarm, gutes Gehalt, angenehmes Maß an Reisen | **Fachliche Breite** | Weder Unter- noch Überforderung, gute zwischenmenschliche Zusammenarbeit | Mitarbeit in einem international tätigen, innovativen Unternehmen mit gutem Betriebsklima | Macht mir Spaß und bietet Möglichkeiten der Weiterentwicklung | **Sichere Tätigkeit, regelmäßige Erfolge** | Spannend, abwechslungsreich, sehr guter Chef | **100 Prozent Identifikation mit meinem Unternehmen** | Eine gute Mischung aus interessanter Branche und vielfältigem Aufgabenfeld, strategischer Einfluss möglich | Interessante Aufgaben, wenig Einmischung durch Vorgesetzte, angenehmes Betriebsklima, sicherer Arbeitsplatz, faires Gehalt |

---



# Kommentierte Ergebnisse

1.

## ZUFRIEDEN BIS INSGESAMT OKAY: STIMMUNG ZUR GESAMTSITUATION, ARBEITGEBERZUFRIEDENHEIT UND WECHSELWILLE

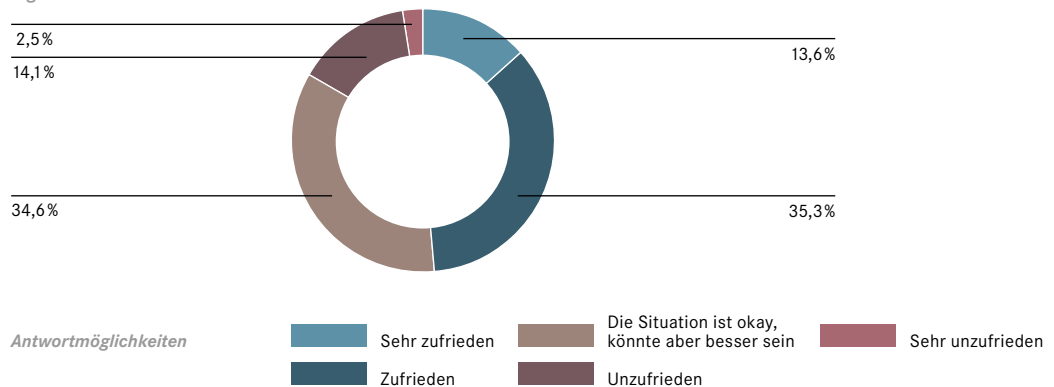
*„Was für ein herrliches Leben hatte ich! Ich wünschte nur, ich hätte es früher bemerkt.“*

*Colette (1873–1954), französische Schriftstellerin*

Regelmäßig werden neue Zahlen veröffentlicht, die belegen, dass viele Menschen mit ihrem Arbeitsplatz unzufrieden sind. Erst Anfang 2013 hieß es, fast jeder vierte deutsche Arbeitnehmer habe innerlich gekündigt.<sup>1</sup> Eine Erkenntnis, die nicht wenige Unternehmer und Geschäftsführer alarmierte – wird doch in der Forschung schon lange ein direkter Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsleistung eines Mitarbeiters vermutet. Egal ob nun aus persönlichem Leidensdruck oder wirtschaftlichem Interesse, Fakt ist: Das Thema Arbeitszufriedenheit ist für jeden relevant und sollte jedem Führungs- und Personalverantwortlichen am Herzen liegen.

Laut Duden beschreibt das Wort Zufriedenheit einen Zustand, in dem wir uns innerlich ausgeglichen fühlen und an den gegebenen Verhältnissen nichts auszusetzen haben. Angesichts der vielen Variablen, die unsere Situation am Arbeitsplatz beeinflussen, ist dies ein schwer zu erreichendes Ziel. Trotz aller Widrigkeiten scheinen es jedoch nicht wenige der deutschen Fach- und Führungskräfte bereits weitgehend erreicht zu haben. Im Rahmen der Akademie-Studie 2013 antwortete mehr als ein Drittel der Befragten auf die Frage, wie zufrieden sie mit ihrer momentanen beruflichen Situation seien, mit „zufrieden“, 13,6 Prozent sogar mit „sehr zufrieden“. Als „unzufrieden“ bzw. „sehr unzufrieden“ stufen sich im Gegenzug lediglich 14,1 bzw. 2,5 Prozent ein. Bei allen positiven Nachrichten ist der Anteil derjenigen beachtlich, die ihre Situation zwar im Großen und Ganzen in Ordnung finden, jedoch deutliches Verbesserungspotenzial sehen: Mit 34,6 Prozent ist diese Gruppe die Zweitgrößte im Einzelvergleich.

Ergebnisse in Prozent

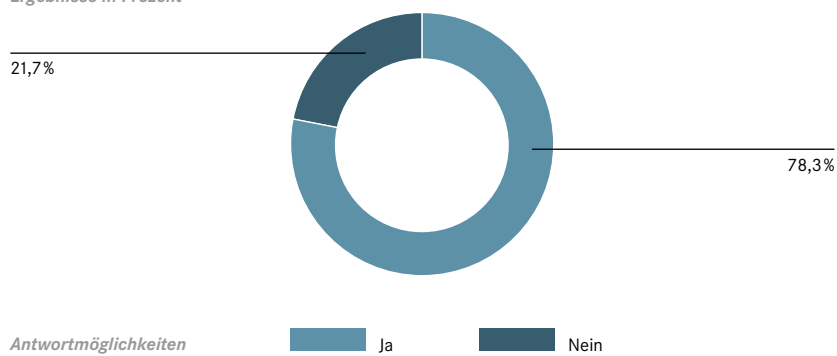


**Abbildung 1:** Antworten auf die Frage „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer momentanen beruflichen Situation?“ (n = 405)

<sup>1</sup> Siehe Gallup Engagement Index 2012, [www.gallup.com](http://www.gallup.com)

Passend zur Gesamtzufriedenheit gibt es auch am eigenen Arbeitgeber nicht viel auszusetzen: Fast 80 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, dass sie sich nach heutigem Kenntnisstand erneut für ihn entscheiden würden. Trotzdem hatte nicht jeder bei der Auswahl seines Arbeitsplatzes ein glückliches Händchen. Mehr als jeder fünfte Teilnehmer (21,7 Prozent) würde aufgrund seiner gemachten Erfahrungen nicht noch einmal eine Beschäftigung bei seinem jetzigen Arbeitgeber aufnehmen.

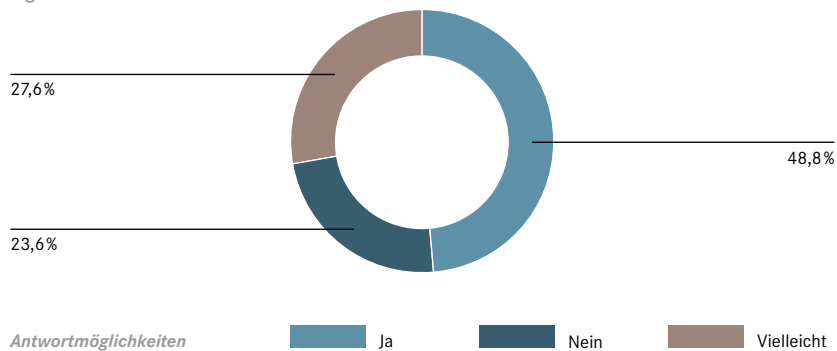
Ergebnisse in Prozent



**Abbildung 2:** Antworten auf die Frage „Würden Sie sich nach heutigem Kenntnisstand erneut für Ihren Arbeitgeber entscheiden?“ (n = 397)

Befasst man sich mit dem Thema Jobzufriedenheit, kommt unweigerlich früher oder später auch ein Stellen- oder sogar Berufswechsel in Betracht. Die Wechselwilligkeit von Arbeitnehmern ist dabei heute als hoch anzusehen: Nahezu jeder zweite Teilnehmer (48,8 Prozent) gibt an, sich einen Jobwechsel innerhalb der nächsten zwei Jahre vorstellen zu können. Weitere 27,6 Prozent sind grundsätzlich nicht abgeneigt und antworten mit „Vielleicht“. Ein klares „Nein“ zum Wechsel bringen dagegen nur 23,6 Prozent der teilnehmenden Fach- und Führungskräfte zum Ausdruck.

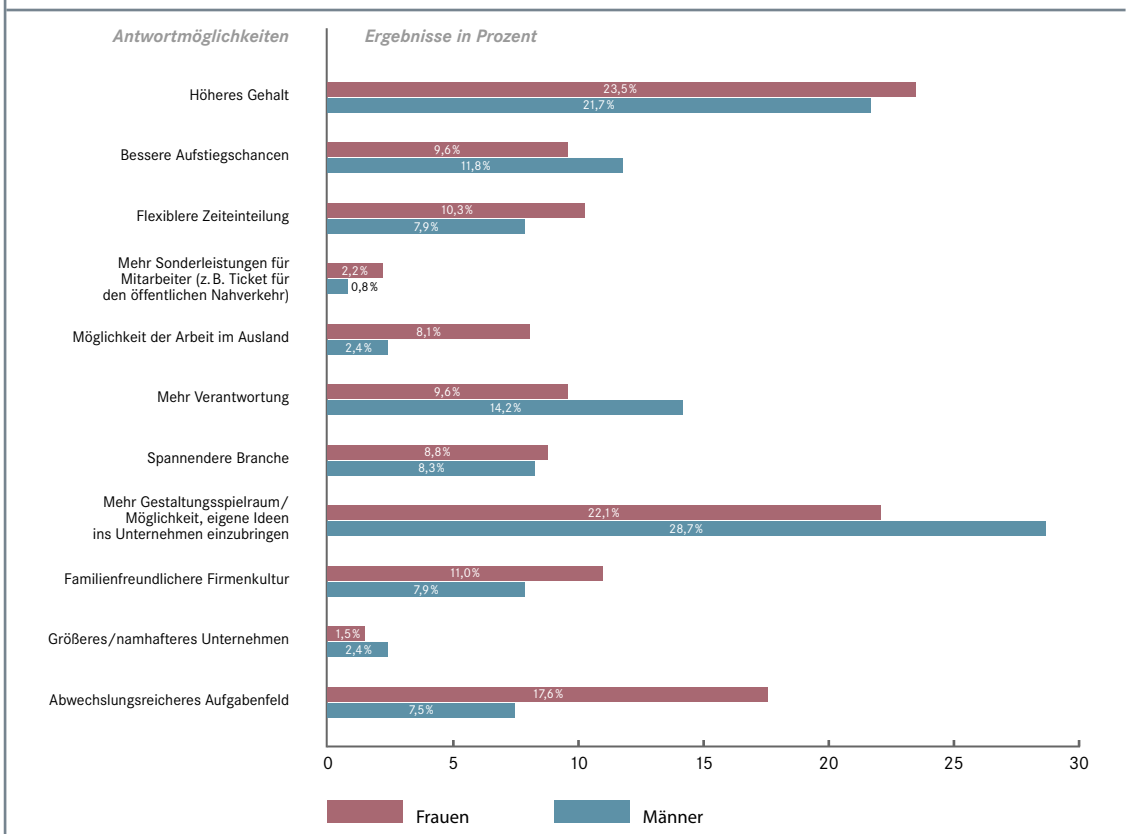
Ergebnisse in Prozent



**Abbildung 3:** Antworten auf die Frage „Können Sie sich vorstellen, innerhalb der nächsten 2 Jahre Ihren Job zu wechseln?“ (n = 406)

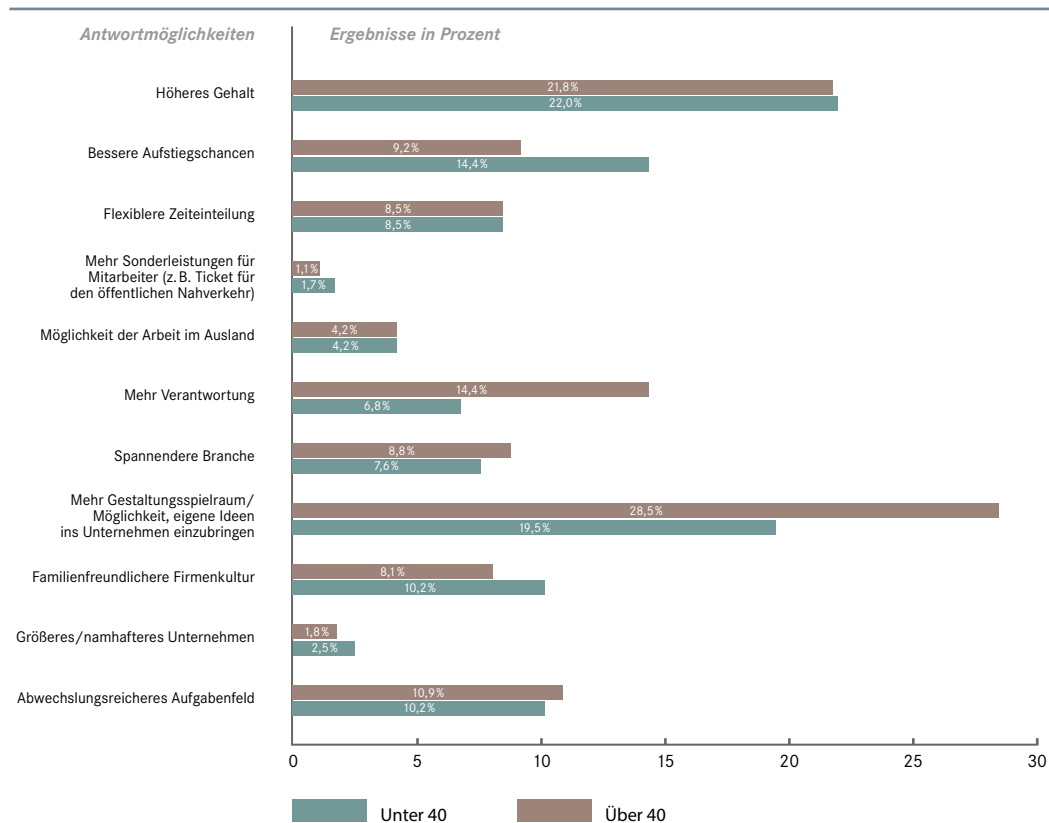
KOMMENTIERTE  
ERGEBNISSE

Bei aller Loyalität zum Arbeitgeber gibt es eine Reihe guter Gründe, die einen Wechsel attraktiv machen. Welche Punkte dabei ausschlaggebend sind, hängt nicht selten von Alter und Geschlecht des betreffenden Arbeitnehmers ab. Auch die Ergebnisse der Akademie-Studie zeigen Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Teilnehmern. Während Frauen nach einem abwechslungsreicheren Aufgabefeld streben (17,6 Prozent) und die Möglichkeit, bei einem Wechsel zukünftig im Ausland arbeiten zu können, als reizvoll empfinden (8,1 Prozent), stehen diese Punkte für Männer deutlich weiter hinten auf der persönlichen Entscheidungsliste (7,5 bzw. 2,4 Prozent). Auch familienfreundliche Firmenkulturen werden öfter von weiblichen Arbeitnehmern als bedeutend erachtet (11 Prozent zu 7,9 Prozent bei Männern). Dagegen sind Männer häufiger daran interessiert, durch eine neue Stelle auch mehr Verantwortung zu erhalten (14,2 Prozent) – ein Aspekt, für den sich Frauen weniger stark begeistern können (9,6 Prozent). Gemein ist beiden Geschlechtern, dass sie die Aussicht auf die Möglichkeit, eigene Ideen ins Unternehmen einbringen zu können, und ein höheres Gehalt als die wichtigsten Argumente für einen Wechsel empfinden (jeweils über 20 Prozent Zustimmung). Ebenso bewerten Männer wie Frauen die Bedeutung besserer Aufstiegschancen, flexiblerer Zeiteinteilung, eines größeren bzw. namhafteren Arbeitgebers, einer spannenderen Branche sowie von mehr Mitarbeiter-Sonderleistungen ähnlich.



**Abbildung 4:** Antworten auf die Frage „**Welches Argument für eine neue Stelle würde Sie am ehesten zum Wechseln bewegen?**“, **Zuschreibung nach Geschlecht**, Mehrfachnennungen möglich (n = 390, Männer = 254, Frauen = 136)

Die Auswertung nach Alter der Befragten gibt weiteren Aufschluss über die Präferenzen wechselwilliger Arbeitnehmer: So ist der Wunsch nach mehr Gestaltungsspielraum vor allem bei Fach- und Führungskräften über 40 Jahre ausgeprägt (28,5 Prozent), wohingegen dies nur 19,5 Prozent der jüngeren Teilnehmer als bedeutend empfinden. Auch hinsichtlich der Übernahme von Verantwortung gibt es Unterschiede: Mit 14,4 Prozent Zustimmung wird dieses Argument deutlich häufiger von Teilnehmern über 40 als entscheidend für den Jobwechsel eingestuft. Befragte unter 40 Jahren gaben diesen Grund nur zu 6,8 Prozent als ausschlaggebend an. Dagegen sind Letztgenannte stärker an Jobangeboten interessiert, die langfristig bessere Aufstiegschancen als an ihrem derzeitigen Arbeitsplatz versprechen. Auch eine familienfreundliche Firmenkultur wird häufiger von unter 40-Jährigen als starkes Wechselargument angegeben.



**Abbildung 5:** Antworten auf die Frage „**Welches Argument für eine neue Stelle würde Sie am ehesten zum Wechseln bewegen?**“, **Zuschreibung nach Alter**, Mehrfachnennungen möglich (n = 402, U40 = 118, Ü40 = 284)

Neben den Argumenten, die am ehesten einen Wechsel in Frage kommen lassen, wurden die Teilnehmer der Studie ebenso zu den Faktoren befragt, die für sie ausschlaggebend sind, um mit ihrem Job zufrieden zu sein. In den Top Drei fanden sich bei einem Großteil der Befragten Punkte wieder, die bereits weiter oben angeklungen sind. Besonders häufig waren vertreten: Gestaltungsspielraum, ein gutes Arbeits- und Betriebsklima, nette Kollegen, ein faires Gehalt, eine ausgeglichene Work-Life-Balance sowie interessante und verantwortungsvolle Aufgaben.

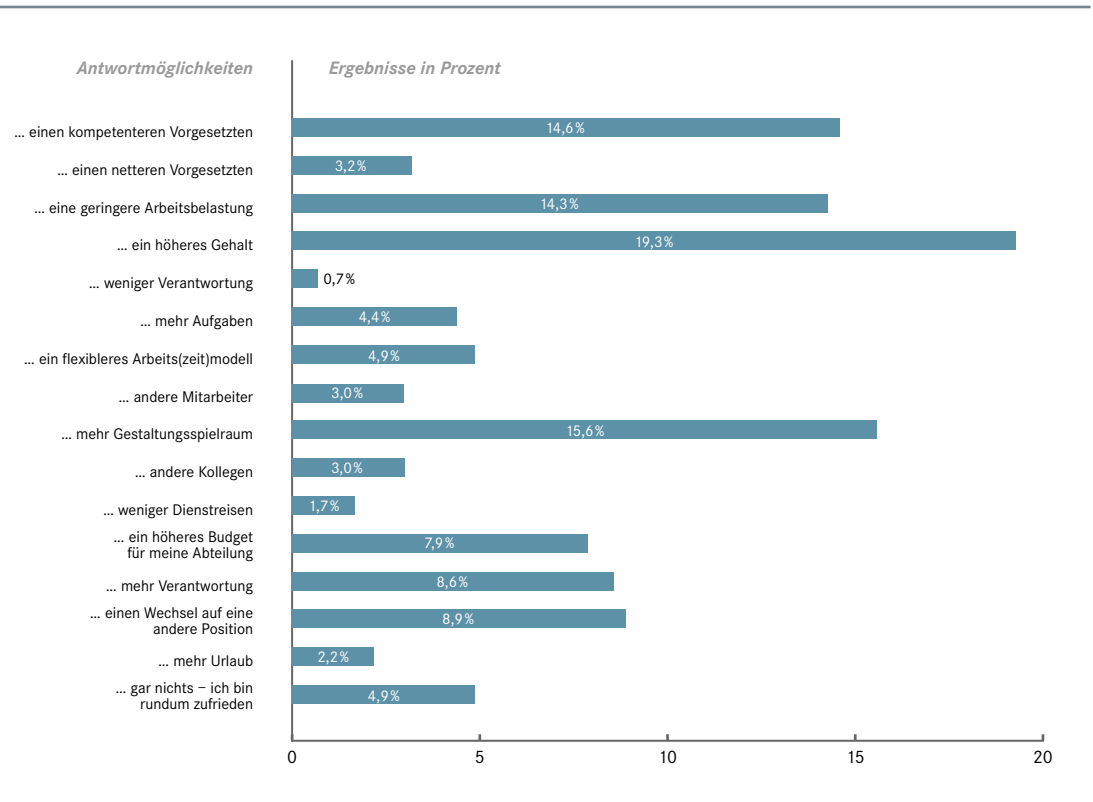
# 2.

## EIN HÖHERES GEHALT ODER MEHR FREIZEIT? WÜNSCHE DEUTSCHER FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE AN DEN ARBEITSPLATZ

*„Ein jeder Wunsch, wenn er erfüllt, kriegt augenblicklich Junge.“  
Wilhelm Busch (1832–1908), deutscher Dichter und Zeichner*

Die Ergebnisse zur Jobzufriedenheit haben gezeigt, dass die Teilnehmer der Akademie-Studie 2013 klare Präferenzen erkennen lassen, wenn es um die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit geht. So überrascht es nicht, dass auch die Antworten auf die Frage, was sie auswählen würden, wenn sie sich für ihren derzeitigen Job etwas wünschen dürften, diesen Trend bestätigen.

Fast jedem fünften Teilnehmer (19,3 Prozent) wäre ein höheres Gehalt am wichtigsten, gefolgt von mehr Gestaltungsspielraum (15,6 Prozent). Ein neuer Aspekt in diesem Zusammenhang ist, dass sich 14,6 Prozent der Befragten vor allen Dingen einen kompetenteren Vorgesetzten herbeiwünschen. Fast



**Abbildung 6:** Antworten auf die Frage **„Wenn Sie sich für Ihren derzeitigen Job etwas wünschen dürften, dann nähmen Sie ...“** Mehrfachnennungen möglich (n = 405)

genauso viele wären mit einer geringeren Arbeitsbelastung glücklicher. Im Mittelfeld der Wünsche rangieren der Wechsel auf eine andere Position, höhere Verantwortung und eine Aufstockung des Budgets für die eigene Abteilung. Weniger als 5 Prozent der teilnehmenden Fach- und Führungskräfte würden sich für ein flexibleres Arbeitszeitmodell, mehr Aufgaben, einen netteren Vorgesetzten oder andere Mitarbeiter bzw. Kollegen entscheiden. Immerhin 4,9 Prozent sind sogar so sehr mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden, dass sie sich überhaupt nichts wünschen würden.

Am wenigsten sind die Teilnehmer der Studie an entlastenden Maßnahmen in Form von mehr Urlaub (2,2 Prozent), weniger Dienstreisen (1,7 Prozent) oder der Abgabe von Verantwortung (0,7 Prozent) interessiert. Dies spiegelt sich auch in den Antworten auf die Frage wider, ob die Teilnehmer einen Teil ihres jetzigen Gehalts gegen mehr Freizeit eintauschen würden, wenn sie die Möglichkeit dazu hätten: Obwohl für viele eine ausgeglichene Work-Life-Balance ein wichtiges Kriterium darstellt, um mit ihrer Arbeitsstelle zufrieden zu sein, würden mehr als 60 Prozent der Teilnehmer nicht auf das Geld verzichten wollen und nehmen dafür lieber weniger Freizeit in Kauf.

Ergebnisse in Prozent

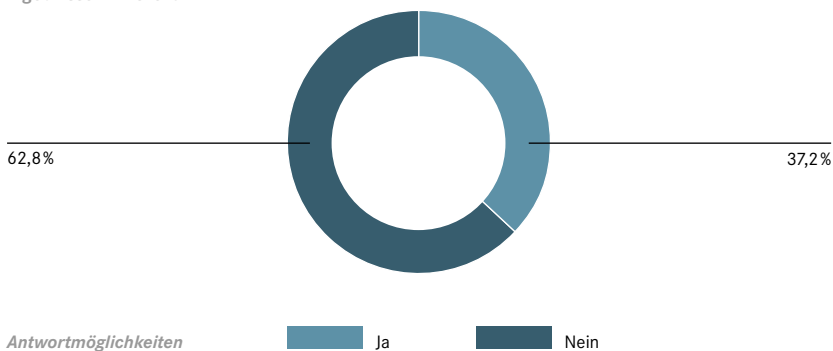


Abbildung 7:

Antworten auf die Frage „**Angenommen, Sie könnten einen Teil Ihres jetzigen Gehalts gegen mehr Freizeit eintauschen – würden Sie es tun?**“ (n = 403)

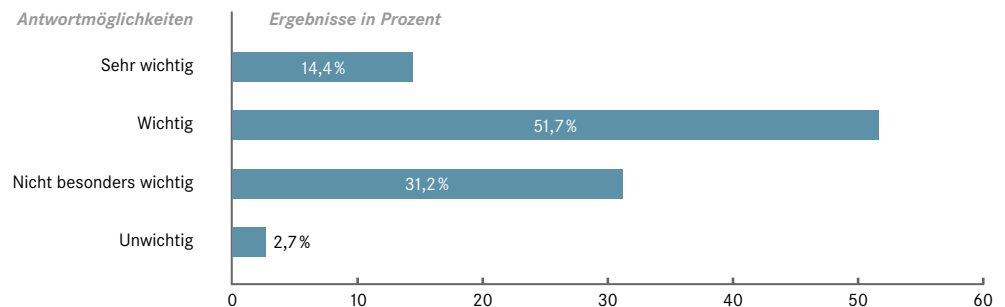
## 3.

## PERSÖNLICH WICHTIG: DIE KARRIERE

*„Der Preis des Erfolges ist Hingabe, harte Arbeit und unablässiger Einsatz für das, was man erreichen will.“*

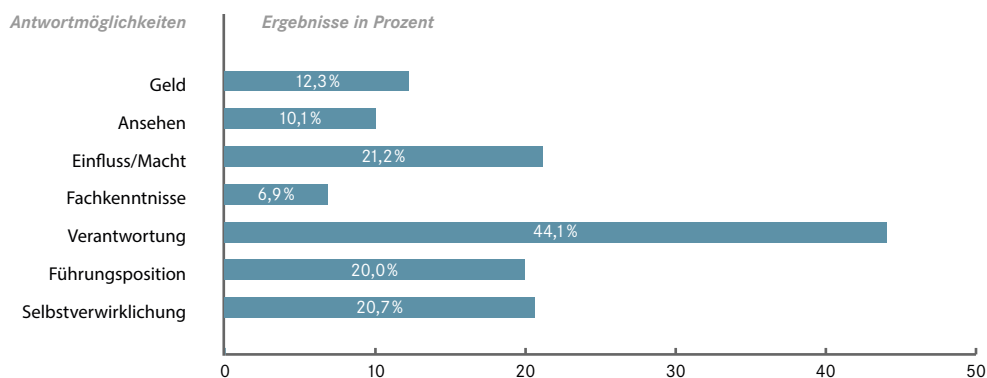
*Frank Lloyd Wright (1867–1959), US-amerikanischer Architekt, Schriftsteller und Kunsthändler*

Karriere – ein absolutes Muss oder eher zweitrangig? Die Teilnehmer der Akademie-Studie 2013 geben eine deutliche Antwort: Mehr als 50 Prozent von ihnen erklären, dass es für sie persönlich wichtig ist, im Laufe ihres Berufslebens Karriere zu machen. 14,4 Prozent bekennen, dass ihnen dieser Punkt sogar „sehr wichtig“ ist. Ein gutes Drittel (31,2 Prozent) misst einer Karriere keine große Bedeutung bei und gibt an, diese für „nicht besonders wichtig“ zu halten. Für 2,7 Prozent ist sie komplett unwichtig.



**Abbildung 8:** Antworten auf die Frage „Wie wichtig ist es Ihnen persönlich, Karriere zu machen?“ (n = 404)

Die Definition von Erfolg und davon was überhaupt als „Karriere“ bezeichnet werden kann, ist immer auch ein Stück weit subjektiv. Obwohl individuelle Vorstellungen und die individuelle Einstellung unsere Sicht auf das Thema Karriere prägen, gibt es dennoch eine Reihe von Eckpunkten, die den Begriff für viele Menschen charakterisieren und greifbar machen. Wer glaubt, den meisten Fach- und Führungskräften käme augenblicklich ein hohes Gehalt in den Sinn, wenn sie an das Wort „Karriere“ denken, irrt jedoch: Nur 12,3 Prozent der Studienteilnehmer bringen den Faktor Geld vorrangig mit einer Karriere in Verbindung. Auch an Fachkenntnisse und ein hohes Ansehen müssen in diesem Zusammenhang vergleichsweise wenige denken (6,9 bzw. 10,1 Prozent). Dominanter sind für jeden Fünften da schon die Vorstellungen von Selbstverwirklichung, Einfluss bzw. Macht oder eine Führungsposition, die häufig mit dem beruflichen Aufstieg einhergeht. Absoluter Spitzenreiter der Assoziationen ist die hohe berufliche Verantwortung, die 44,1 Prozent der Teilnehmer in den Sinn kommt, wenn sie den Begriff Karriere hören.



**Abbildung 9:** Antworten auf die Frage „**Welchen Begriff bringen Sie vorrangig mit dem Wort Karriere in Verbindung?**“ Mehrfachnennungen möglich (n = 406)

Nach ihrer Zustimmung zu unten aufgeführten Aussagen (siehe Abbildung 10) befragt, geben über 40 Prozent der Studienteilnehmer an, sich durch ihren Beruf selbst verwirklichen zu wollen – als reinen Broterwerb betrachten ihre berufliche Tätigkeit nur 8,7 Prozent. Allerdings können ebenfalls weniger als 10 Prozent von sich behaupten, ihr Job stünde bei ihnen an erster Stelle. Weitaus wichtiger ist vielen Teilnehmern ihre Familie, für die sich fast jeder Dritte (32,9 Prozent) der befragten Fach- und Führungskräfte beruflich zurücknehmen würde.



KOMMENTIERTE  
ERGEBNISSE

In Bezug auf ihre Laufbahn ist ein Viertel der Teilnehmer davon überzeugt, dass eine Karriere grundsätzlich planbar ist. Auf der anderen Seite meinen 17,1 Prozent, sie ergebe sich eher durch Zufall. Über 40 Prozent sind der Meinung, dass dabei viele Personen aus den falschen Gründen eine Beförderung erhalten. Insbesondere Führungskräfte kommen unter den Befragten nicht gut weg: Mehr als jeder Dritte lässt sich zu der Aussage hinreißen, der Großteil von ihnen sei fehl am Platz. Ob aus Vorurteil oder durch persönliche Erfahrung, sei dahingestellt. Auch allgemein gesprochen können nur 6,7 Prozent der Aussage zustimmen, wer beruflich aufsteige, habe es sich auch verdient. Mehr als jeder zweite Teilnehmer (56,7 Prozent) findet, dass im Berufsleben das Können und die Persönlichkeit eines Menschen von gleichrangiger Bedeutung sind. Jedoch meinen 31,1 Prozent, dass das Können bei der Beurteilung im Job im Vordergrund stehen sollte.

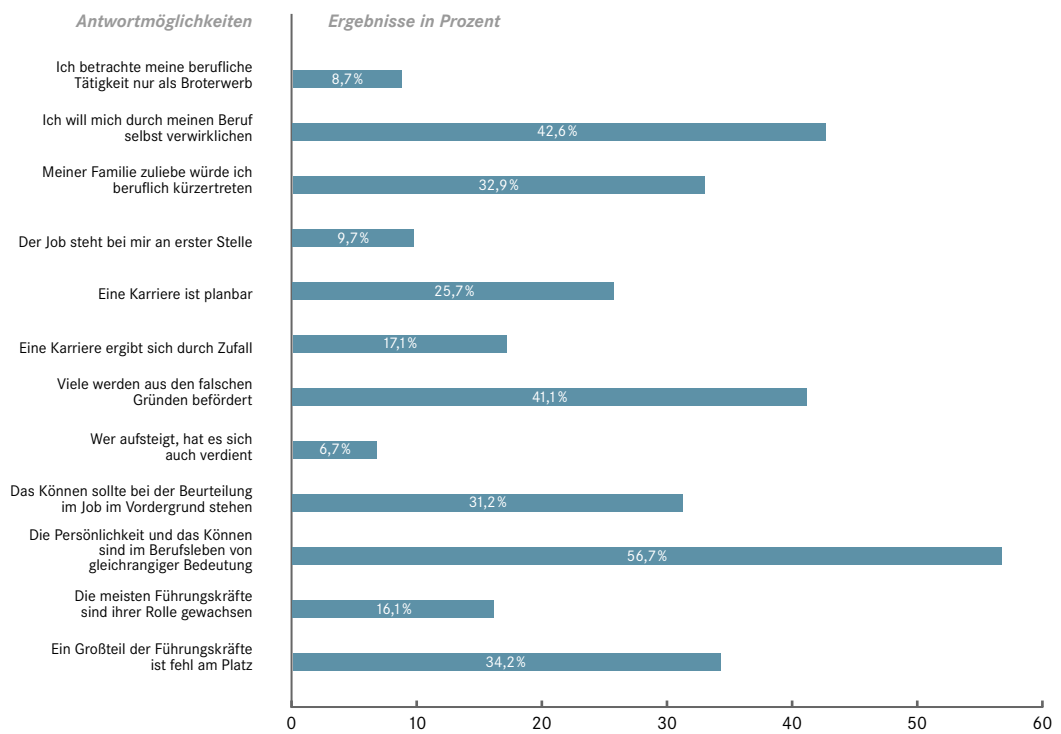
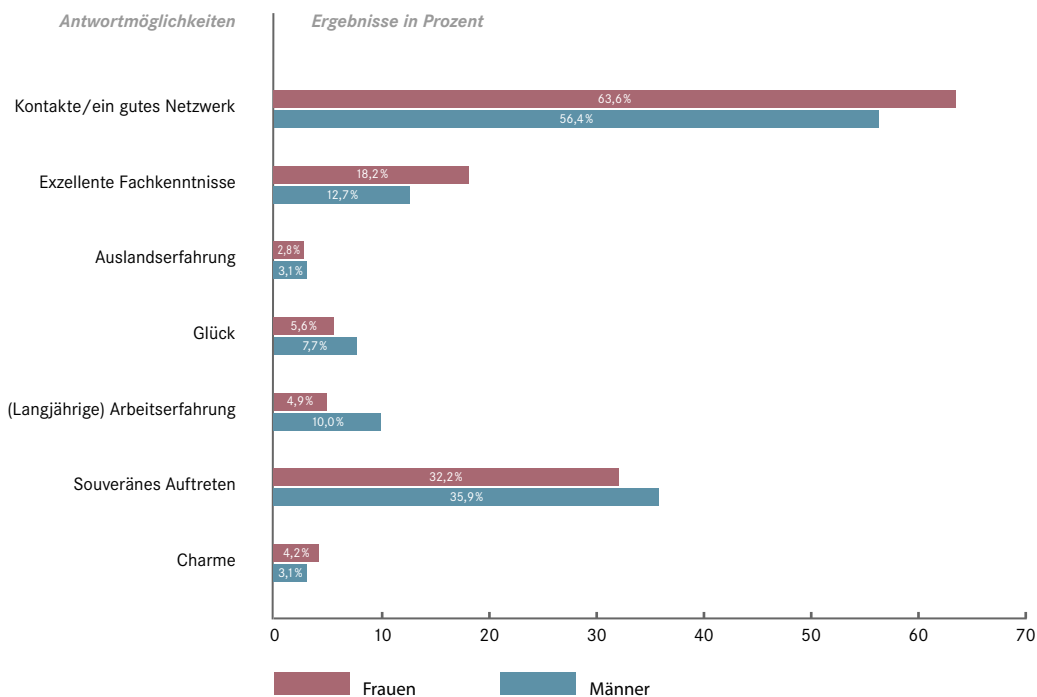


Abbildung 10: Antworten auf die Frage „Welchen der folgenden Aussagen können Sie spontan zustimmen?“ (n = 404)

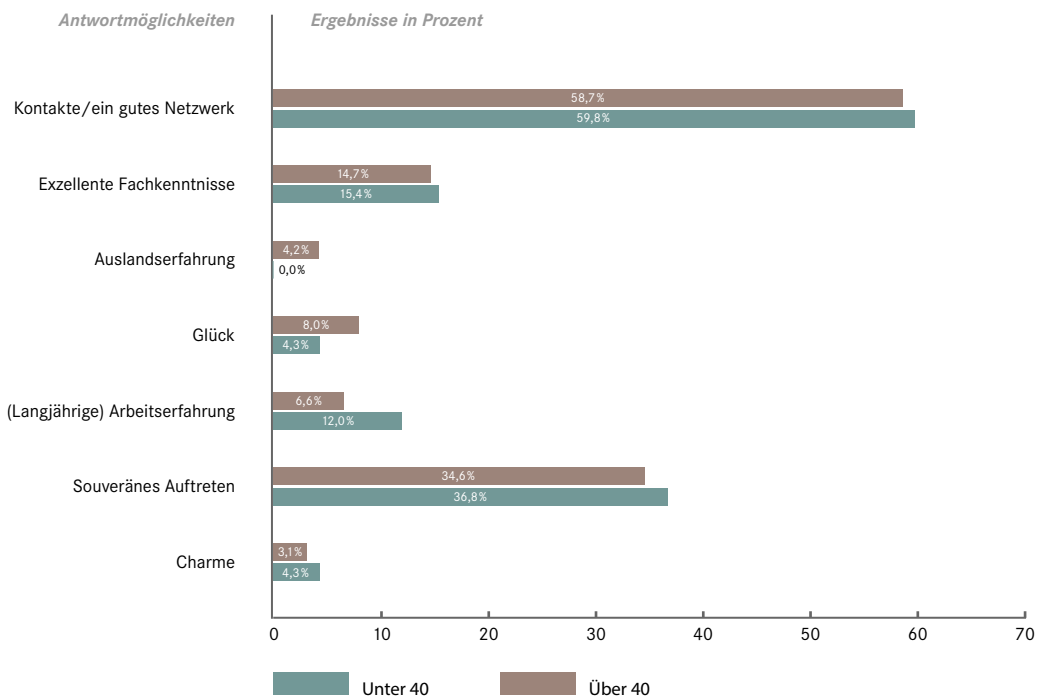
Wer eine Karriere anstrebt und versucht, diese zu planen, ist daran interessiert zu wissen, wie er den beruflichen Aufstieg beschleunigen kann. Nach den Faktoren gefragt, die ihrer Meinung nach für den beruflichen Aufstieg am entscheidendsten sind, zeigen männliche wie weibliche Teilnehmer der Studie weitgehend ähnliche Ansichten: So halten jeweils mehr als die Hälfte der Teilnehmer aus jeder der beiden Gruppen Kontakte bzw. ein gutes Netzwerk für den wichtigsten der aufgeführten Punkte – Frauen mit über 60 Prozent sogar noch mehr als Männer. Auch bei der Beurteilung anderer Faktoren sind sich die Geschlechter größtenteils einig. So glaubt knapp jeder Dritte der Befragten daran, dass ein souveränes Auftreten großen Einfluss auf den beruflichen Aufstieg hat. Mit deutlichem Abstand zu den bereits erwähnten Punkten schaffen es für 18,2 Prozent der Frauen und 12,7 Prozent der Männer exzellente Fachkenntnisse unter die Top Drei der Karrierebeschleuniger. Ein charmantes Auftreten sowie Auslandserfahrung werden dagegen lediglich von einem geringen Prozentsatz der Teilnehmer als entscheidend eingestuft. Der Faktor Glück spielt für immerhin 5,6 Prozent der Frauen und 7,7 Prozent der Männer eine wichtige Rolle beim Aufstieg. An den Wert langjähriger Arbeitserfahrung für die Karriere glauben 10 Prozent der männlichen Teilnehmer, jedoch nur 4,9 Prozent der Frauen.



**Abbildung 11:** Antworten auf die Frage „**Welcher der folgenden Punkte ist für den beruflichen Aufstieg am entscheidendsten?**“, **Zuschreibung nach Geschlecht**, Mehrfachnennungen möglich (n = 402, Männer = 259, Frauen = 143)

KOMMENTIERTE  
ERGEBNISSE

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Auswertung der Antworten nach dem Alter der Teilnehmer. So sind auch hier mehr als 50 Prozent der jüngeren Befragten unter 40 Jahren sowie der älteren über 40 Jahre der Meinung, dass Kontakte den beruflichen Aufstieg am meisten beeinflussen. Ebenso sind Ältere und Jüngere in der Frage nah beieinander, wie wichtig souveränes Auftreten und exzellente Fachkenntnisse für die Karriere sind. Leichte Bewertungsunterschiede zeigen sich dagegen vor allem in den Punkten Glück, Auslands- und Arbeitserfahrung: Während im Vergleich zu den jüngeren fast doppelt so viele Teilnehmer über 40 Jahren angeben, dass Arbeitserfahrung einen entscheidenden Vorteil bringt, glauben diejenigen unter 40 Jahre fast doppelt so häufig wie die älteren an die Macht des Glücks. Darüber hinaus ist für die älteren der Aspekt der Auslands Erfahrung nicht weiter erwähnenswert, der von zumindest vier Prozent der jüngeren für bedeutsam gehalten wird.

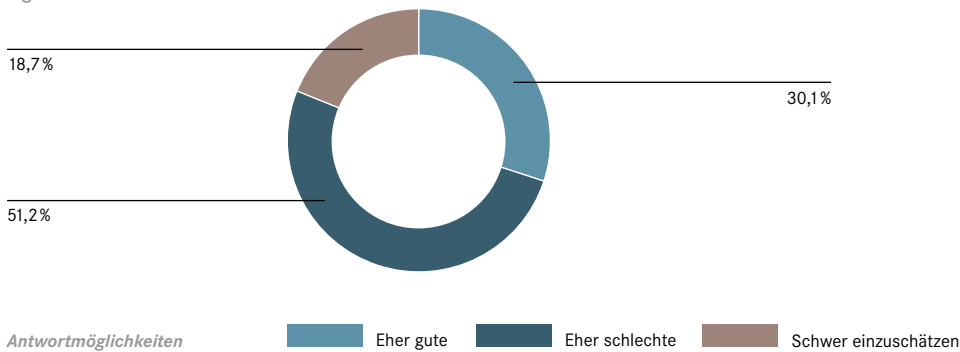


**Abbildung 12:** Antworten auf die Frage „Welcher der folgenden Punkte ist für den beruflichen Aufstieg am entscheidendsten?“, Zuschreibung nach Alter, Mehrfachnennungen möglich (n = 403, U40 = 117, Ü40 = 286)

Im Hinblick auf die eigenen Karrierechancen bei seinem jetzigen Arbeitgeber zeigt sich jeder zweite Teilnehmer kritisch: 51,25 Prozent rechnen sich eher schlechte Chancen auf einen (weiteren) beruflichen Aufstieg aus. Nach den Gründen für diese Antwort gefragt, verweisen viele der Befragten auf mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten, bedingt durch die Größe der Firma und des Standortes, ihre bereits erreichte, hierarchisch weit oben angesiedelte Position oder den Umstand, dass relevante Stellen, die einen Aufstieg ermöglichen würden, auf absehbare Zeit besetzt sind oder aufgrund von Kriterien vergeben werden, die sie selbst nicht erfüllen können. Bei letzteren scheinen sich des Öfteren die Faktoren Alter und Geschlecht nachteilig auszuwirken. Hier einige Antwortbeispiele von Teilnehmern, die ihre Aufstiegschancen als eher schlecht einschätzen:

*zu alt | „Männerwirtschaft“: großer Einfluss von Mitarbeitern, die mehr als 10 Jahre im Unternehmen sind und Veränderung, Wirtschaftlichkeit, Effizienz sowie Akzeptanz von Frauen verhindern | Unternehmen setzt auf „Jugend“ und „Externe“ | Ich bin weiblich, ledig, kinderlos | Es liegt an meinem Geschlecht | Frauen sind Arbeitnehmer zweiter Klasse | Weiblich und zwei Kinder | Es liegt am Alter*

Ergebnisse in Prozent



**Abbildung 13:** Antworten auf die Frage „Glauben Sie, dass Sie bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber eher gute oder eher schlechte Chancen haben, beruflich aufzusteigen?“ (n = 402)

Diejenigen, die an gute Aufstiegsperspektiven glauben (30,1 Prozent), tun dies hauptsächlich deshalb, weil ihr Unternehmen/ihr Vorgesetzter sie aktiv fördert bzw. die Firmenkultur und Personalentwicklungsstrategie auf die Entwicklung bereits vorhandener Mitarbeiter setzen. Aus Sicht der Teilnehmer ebenso karrierefördernde Begleitumstände: gute Kontakte/ein weites Netzwerk innerhalb der Firma, breite Erfahrungen sowie gute Arbeitsergebnisse mit entsprechendem Feedback. 18,7 Prozent der Befragten standen der Frage nach den eigenen Karrierechancen im Unternehmen ratlos gegenüber und gaben an, ihre Chancen schwer einschätzen zu können.

## 4.

## FÜHRUNG: MUSS DAS DENN SEIN?

**„Wenn man ganz bewusst acht Stunden täglich arbeitet, kann man es dazu bringen, Chef zu werden und vierzehn Stunden täglich zu arbeiten.“**

*Robert Frost (1874–1963), US-amerikanischer Dichter und vierfacher Preisträger des Pulitzer-Preises*

Im Zusammenhang mit der Definition, was die Gesellschaft unter einem erfolgreichen Arbeitsleben versteht, steht immer öfter auch die Frage, ob Arbeitnehmer zwingend hierarchisch aufsteigen müssen, um als jemand zu gelten, der es beruflich „geschafft“ hat.

Viele fachlich kompetente Menschen haben kein Interesse daran, eine Führungsposition zu bekleiden. Sei es, weil sie sich bei dem Gedanken an Führung unwohl fühlen oder sich einfach lieber in der Hauptsache mit Fachfragen auseinandersetzen möchten. Für all diejenigen, die zwar Experte, aber kein Anführer sein wollen, hat die Wirtschaft die Möglichkeit der „Fachkarriere“ entwickelt, bei der fachliche Spezialisten den Führungskräften finanziell weitgehend gleichgestellt sind und einen ähnlich hohen Gestaltungsspielraum innerhalb ihres Wirkungskreises besitzen. Speziell größere Unternehmen schaffen immer öfter die Möglichkeit, sich zugunsten einer Expertenlaufbahn bewusst gegen eine klassische Karriere entscheiden zu können.<sup>2</sup> Gerade für die nachwachsende „Generation Y“ – auch Millennials oder „Digital Natives“ genannt – scheinen Führungskarrieren tendenziell eher an Bedeutung zu verlieren.<sup>3</sup> Im Rahmen der Akademie-Studie 2013 wurde deshalb die Frage gestellt, wie hoch das Interesse an derartigen alternativen Laufbahnen tatsächlich ist.

<sup>2</sup>Siehe „So machen Mitarbeiter Karriere – ohne Führung“, WELT Online, 24.05.2012.

<sup>3</sup>Siehe dazu „Elternzeit als Karrierebaustein anerkennen“, Bosch-Personalchef Christoph Kübel im Interview über die Fachkarriere als Alternative und die Erwartungen der Generation Y, Spiegel Online, 28.08.2012.

Zumindest für einen Großteil der Studienteilnehmer stellt eine Expertenposition eine interessante Alternative zum klassischen Führungsmodell dar. Fast die Hälfte der Befragten (49,5 Prozent) kann sich vorstellen, innerhalb ihres Betriebs auf eine Stelle als Spezialist ohne Führungsfunktion zu wechseln, sofern diese einer Führungsposition finanziell gleichgestellt ist. Im Gegenzug lehnt dies jedoch mehr als ein Drittel der Teilnehmer (35,5 Prozent) kategorisch ab. 15,3 Prozent zeigen sich unentschlossen.

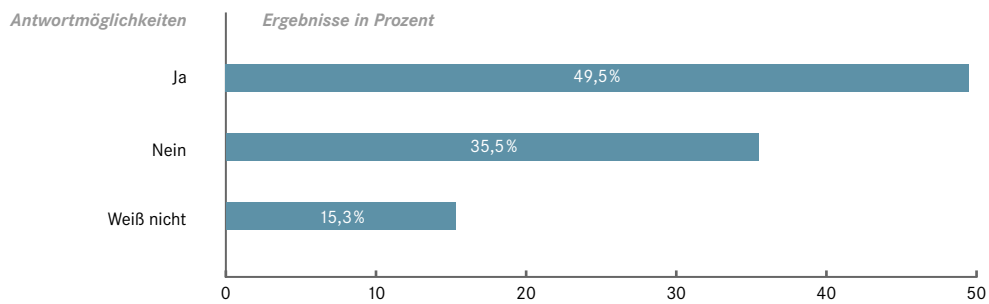
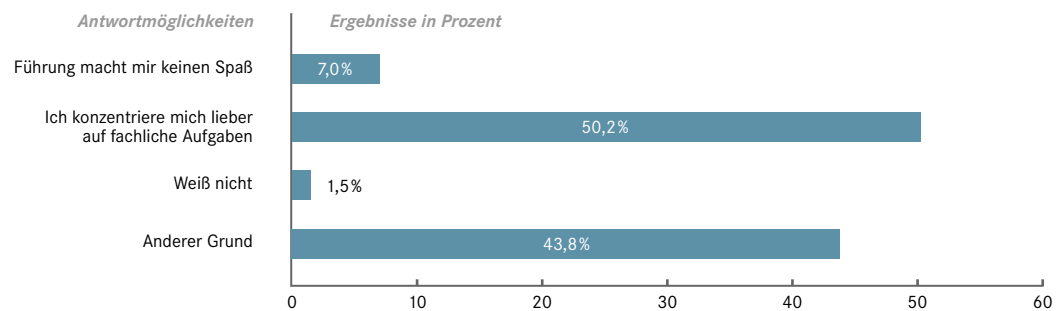


Abbildung 14:

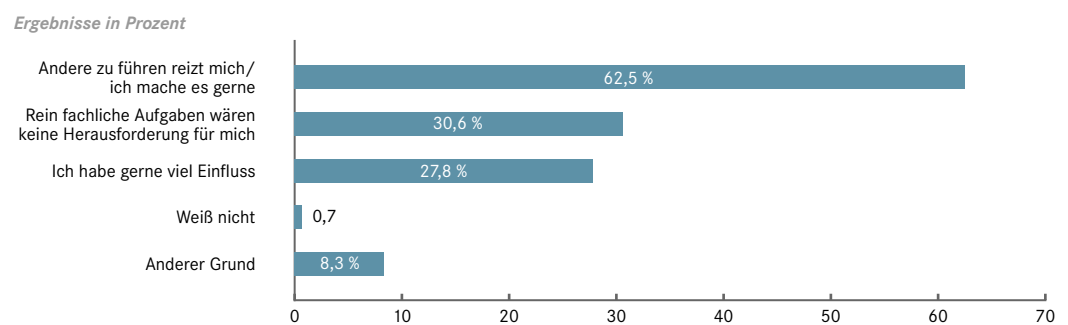
Antworten auf die Frage „**Würden Sie das Angebot Ihrer Firma annehmen, eine Stelle als Spezialist/-in für ein bestimmtes Aufgabenfeld ohne Führungsfunktion zu bekleiden, wenn Sie den Führungskräften finanziell gleichgestellt wären bzw. Ihr jetziges Gehalt als Führungskraft beibehalten würden?**“ inkl. Mehrfachnennungen (n = 406)

KOMMENTIERTE  
ERGEBNISSE

Nach den Gründen für ihre Antwort gefragt, geben die Befürworter des Spezialisten-Daseins mehrheitlich an, sich lieber auf fachliche Aufgaben zu konzentrieren (50,2 Prozent). Diejenigen, die einer solchen Position ablehnend gegenüberstehen, tun dies vor allem deshalb, weil sie Führungsaufgaben als reizvoll empfinden bzw. diese gerne ausführen (62,5 Prozent). Fast jeder Dritte meint zudem, dass rein fachliche Aufgaben für ihn keine Herausforderung darstellen würden. Auch der Wunsch nach Einflussnahme spielt für 27,8 Prozent der Befragten eine bedeutende Rolle bei der Ablehnung der vorgeschlagenen Expertenstelle.



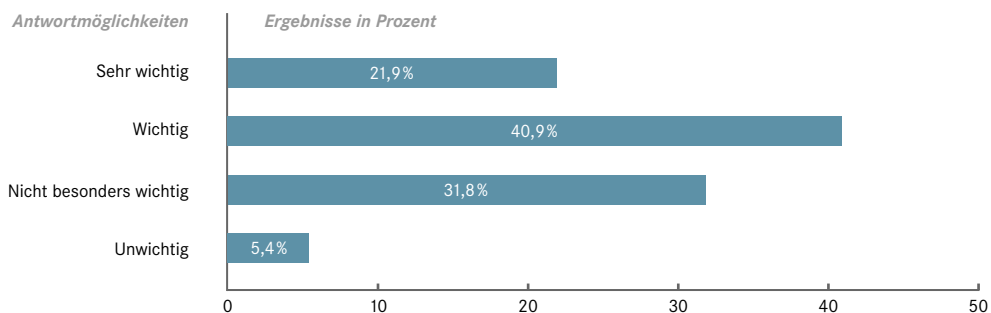
**Abbildung 15:** Antworten auf die Frage „**Warum würden Sie die Stelle annehmen?**“ Mehrfachnennungen möglich (n = 201)



**Abbildung 16:** Antworten auf die Frage „**Warum würden Sie die Stelle nicht annehmen?**“ Mehrfachnennungen möglich (n = 144)

## 5.

Obwohl knapp jeder Zweite der teilnehmenden Fach- und Führungskräfte sich einer Expertenstelle nicht abgeneigt zeigt, bleibt die Führungsrolle insgeheim doch der Favorit der meisten Befragten. Wir erinnern uns: Im Jahr 2009 gab mehr als die Hälfte der Teilnehmer im Rahmen der Akademie-Studie zum Thema „Führungsrollen – Beruf und Berufung deutscher Manager“ an, sie sähen die Führungsrolle nicht nur als herkömmlichen Beruf, sondern vielmehr als eine „Berufung“ an.<sup>4</sup> Auch vier Jahre später scheint die Faszination immer noch zu überwiegen: Über 60 Prozent der Befragten sagen von sich, eine Führungsposition habe für sie große Bedeutung: Für jeden Fünften ist sie „sehr wichtig“, mehr als 40 Prozent stufen sie zumindest als „wichtig“ ein. Der Rest der Teilnehmer – offensichtlich der Teil der Gruppe, der auf Dauer eher eine Spezialistenposition vorziehen würde – ist hinsichtlich des Themas Führung relativ leidenschaftslos bis komplett desinteressiert: 31,8 Prozent sagen von sich, es „nicht besonders wichtig“ zu finden, eine Führungsposition inne zu haben. Für 5,4 Prozent ist sie gänzlich unwichtig.



**Abbildung 17:** Antworten auf die Frage „**Wie wichtig ist es für Sie, eine Führungsposition inne zu haben?**“ (n = 406)

<sup>4</sup>Siehe Akademie-Studie 2009, Kapitel „Chef sein macht Spaß. Führung ist Berufung.“, S. 8.



# 5.

## AUF ZU NEUEN UFERN: DER REIZ DER BERUFLICHEN ALTERNATIVE

*„Man darf niemals ‚zu spät‘ sagen. Auch in der Politik ist es niemals zu spät. Es ist immer Zeit für einen neuen Anfang.“*

*Konrad Adenauer (1876–1967), erster Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland (1949–1963)*

So mancher ertappt sich zuweilen bei dem Gedanken, wie sein Leben aussehen würde, wenn er es einer vollkommen anderen Sache widmen würde. Speziell diejenigen, die unter beruflicher Über- oder Unterforderung leiden oder aus anderen Gründen dauerhaft unzufrieden mit ihrem momentanen Beruf sind, sehnen sich nach einer Komplettveränderung. Aber auch ein Großteil derjenigen, die ihre Arbeit prinzipiell mögen, verliert sich mitunter in Tagträumen, die der Frage „Was wäre, wenn ...?“ nachgehen.

Die Teilnehmer der diesjährigen Akademie-Studie bilden da keine Ausnahme. Fast 60 Prozent von ihnen geben zu, es reizvoll zu finden, beruflich etwas vollkommen anderes als momentan zu machen. Jeder Fünfte kann die Frage zumindest nicht eindeutig beantworten. Für fast genauso viele ist ein umfassender Richtungswechsel von vornherein nicht attraktiv.

Ergebnisse in Prozent

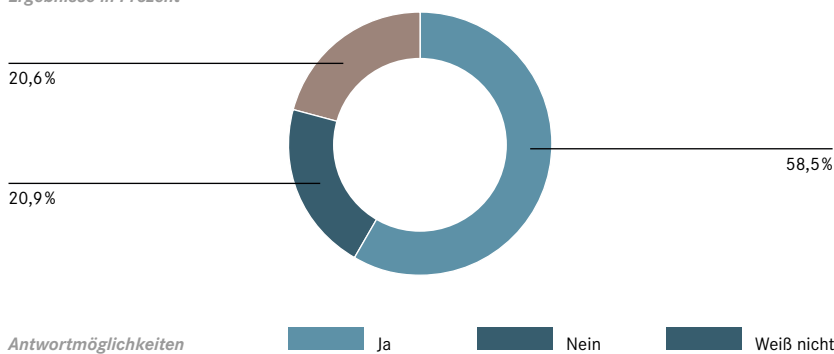


Abbildung 18:

Antworten auf die Frage **„Reizt es Sie, beruflich etwas vollkommen anderes als momentan zu machen?“** (n = 407)

Auf die Frage, in welchem Bereich sie nach einer beruflichen Neuorientierung wahrscheinlich arbeiten würden, gaben die Teilnehmer eine Fülle unterschiedlicher Antworten. Folgende Berufsfelder bzw. Arbeitsbereiche wurden mehrfach umrissen oder anhand konkreter Berufsbilder benannt:

- 20 und mehr Nennungen:
- Tourismus- und Freizeitbranche/Sport
  - Training/Beratung, Consulting/Coaching
- 10–19 Nennungen:
- Soziales/Non Profit bzw. Non Governmental Organisations
  - Landwirtschaft/Umwelt(schutz)/Natur/Arbeit mit Tieren
  - PR/Marketing/Werbung/Vertrieb
  - Aus- und Weiterbildung
  - künstlerischer, kreativer Bereich/Kultur
- 5–9 Nennungen:
- Gastronomie
  - IT
  - Immobilien
  - Medizin/Gesundheit

# Epilog

## ÄRGERLICH: WAS DEUTSCHE FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE AN IHREM ARBEITSPLATZ NICHT LEIDEN KÖNNEN

*„Wir dürfen jetzt nur nicht den Sand in den Kopf stecken.“  
Lothar Matthäus (\* 1961), deutscher Fußballspieler und -trainer*

Frage

Was spricht aus Ihrer Sicht gegen Ihren derzeitigen Job?

Antworten  
(Auswahl)

Organisatorisches/restriktives Umfeld | **Zu viel „Kampf“ nach innen** | Langweilig | **Art und Weise der Führung und Kommunikation** | Beamtentum | **Fehlende Strategie und Kontinuität** | **Zu wenig Personalentwicklung** | Arbeitsbelastung, wenig Frauen in Führungspositionen | Projektstress | **Es fehlt die Perspektive** | Zunehmende Bürokratie und Formalismus | **Zu wenig kompetentes Personal** | **Wenig Entscheidungsbefugnis und gestalterische Möglichkeiten** | Strategie diffus, kein Ende des Konzernumbaus | **Wie im Unternehmen mit Mitarbeitern ganz allgemein umgegangen wird** | **Gehaltsniveau** | Budgetknappheit | **Mangelnde Führungskompetenz der Vorgesetzten** | Viele Dienstreisen, Hotelleben, Wochenendarbeit | **Überbelastung, Stress, inkompetente Kollegen** | Nur Verantwortung, keine Kompetenzen | Zu viel Tagesgeschäft, wenig Strategie | Unternehmen ist in einer Umbruchphase | **Die Endlichkeit der Arbeit** | **Das kollegiale Umfeld** | Keine internationalen Themen | **Ich kann meine Fähigkeiten und Stärken nicht einbringen** | Stimmung im Unternehmen | Unklares Umfeld | **Wenig Chance auf eine Führungsposition inkl. Personalverantwortung** | **Befristete Anstellung** | **Lange Arbeitszeiten** | Branche eher „low interest“ für die Kunden | Unklare Verantwortlichkeiten und zu geringes Gehalt | Keine Entscheidungsgewalt | **Unflexibler Arbeitgeber, verharrt im alten Fahrwasser** | Die nicht vorhandene Termintreue und Ehrlichkeit | **Eigene Meinung nicht erwünscht** | **Wirklich ALLES** | Der extreme Arbeitseinsatz und die soziale Inkompetenz des Top-Managements | Routine bei hoher Verantwortung ohne entsprechende Entscheidungskompetenz | **Totale Unterforderung, Langeweile, sehr niedriges Gehalt, keine Anerkennung der Arbeit etc.** | Wenig Flexibilität, ins Schema gepresst, Potenzial wird nicht erkannt | Unzufriedenheit mit Führung, Kommunikation, kein Empowerment | Schwerfälligkeit des Unternehmens, kaum Aufstiegschancen | **Umsetzung von Ideen dauert zu lange, Unterstützung durch Vorgesetzte fehlt** | Hohe Wechselhäufigkeit Geschäftsleitung/Vorstand,

starke Veränderungsdynamiken | Ich begann in einer mittelständischen Firma, die zu einem Großkonzern aufgebaut wurde. Ich wollte nie in einem Großkonzern arbeiten | **Der Geschäftsführer: inkompetent, autistisch und mobbt** | **Falsche Unternehmenskultur, kein professionelles Arbeiten** | Nicht ausgelastet, es könnten mehr Aufgaben/Projekte sein | Quartalgetrieben durch Börsennotierung | **Die räumliche Entfernung zu meiner Familie** | Verhalten des Vorgesetzten (demotivierend) | **Zu viel Arbeit für zu wenig Mitarbeiter** | Langjähriges, problembehaftetes Umfeld | **Steifes Arbeitszeitmodell** | Beamtenartige Entscheidungswege | **Kaum Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, kein guter Vorgesetzter als Vorbild** | Kostendruck durch Endkunden | Führungsstruktur entspricht nicht dem persönlichen Führungsgedanken | Zu wenig „kreativer Spielraum“, starre Prozesse | **Vereinbarkeit von Beruf und Familienplanung ist fraglich** | Hohe Belastung – Belastungslevel steigt und fällt teilweise rasant | Zu wenig Zeit für die Familie, zu viele politische Spiele | **Wenig Wertschätzung von oben, sinnlose Arbeitsaufträge, mangelnde Transparenz** | **Mangelnder Teamgeist, verkrustete Denk- und Verhaltensmuster der Geschäftsführung** | Zu viel Verwaltungsaufwand, zu viele kleine Projekte | Der Aufgabenbereich hat sich geändert – für mich nicht zum Vorteil | **Kleine Organisation, eingeschränkte Möglichkeiten, enges Budget** | Zu viele fachlich falsche Vorgaben von inkompetenten Vorgesetzten | **Komplizierte Gesellschaftsverhältnisse, mangelndes Umsetzungs- und Innovationstempo** | Wenig Kompetenz, schlechte Mitarbeiterführung, keine Weiterbildung, Bezahlung | **Teilweise unklare Zuständigkeiten** | Sehr kleines Team, wenig Ressourcen und Möglichkeiten | Fehlende Prozesse | Sehr lange Entscheidungsprozesse, eingeschränkter Gestaltungsspielraum | **Kaum Engagement für Frauen, die Kinder haben bzw. über Familienplanung nachdenken** | **Das Führungschao**s | Teilweise Kommunikationshürden | Unsicherheit der Branche | Niedriges Gehalt |

# Literatur- empfehlungen

## ÜBER ARBEITSZUFRIEDENHEIT, KARRIERE UND DIE SUCHE NACH DEM TRAUMJOB

**Lorenz Fischer**

**Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde**, Hogrefe-Verlag, 2005, 333 Seiten

Wer tiefer in die wissenschaftliche Forschung zum Thema Arbeitszufriedenheit eintauchen möchte, findet in der Zusammenstellung von Lorenz Fischer Informationen zu Modellen, verschiedenen Erscheinungsformen der Zufriedenheit sowie zum Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung. Speziell interessant für Entscheider in Unternehmen, die den Faktor Arbeitszufriedenheit zukünftig stärker in ihre Personalpolitik einfließen lassen möchten und fundierte Hintergrundinformationen suchen.

**Dorian Hartmuth**

**So entsteht Ihre große Karriere: Prominente Führungspersonlichkeiten erklären, was wirklich zählt**, Gabler-Verlag, 2011, 331 Seiten

Lernen von denen, die es geschafft haben! Anhand von Interviews mit deutschen Spitzenmanagern, Personalchefs und Management-Coaches erfährt der Leser, wie viele verschiedene Wege es gibt, eine Karriere aufzubauen und ins Top-Management vorzudringen. Neben Führungskarrieren in Wirtschaft und Industrie werden ebenso Karrieren in der Politik, der Kirche, im Bereich Ehrenamt und selbständiges Unternehmertum behandelt. Die subjektiven Erfahrungen liefern eine Fülle von Anregungen und verleiten zur Reflexion über eigene Ziele und mögliche Karriereentwicklungen.

**Tomas Bohinc**

**Karriere machen, ohne Chef zu sein: Praxisratgeber für eine erfolgreiche Fachkarriere**, GABAL Verlag, 2008, 192 Seiten

Fachkarriere-Interessenten, die ein Dasein als Experte einer Führungsposition vorziehen, finden im Ratgeber von Tomas Bohinc die wichtigsten Aspekte zum Thema sowie zahlreiche Tipps, wie man sich auf einen solchen alternativen Karriereweg vorbereitet. So erfahren die Leser unter anderem, wie man die Karriereplanung als (künftiger) Experte angeht, wie man die berufliche Entwicklung vorantreibt und welche Bedeutung Selbstmarketing und Networking für diese Art der Laufbahn haben.

**Keith Ferrazzi**

**Geh nie alleine essen! Und andere Geheimnisse rund um Networking und Erfolg**, books4success, 2009, 408 Seiten

Karrierewillige aufgepasst: Anstatt auf schnellen Visitenkartentausch und einseitigen Nutzen setzt Networking-Guru Ferrazzi in seinem Bestseller auf Authentizität, den Aufbau echter Beziehungen und das Schaffen von Win-win-Situationen für alle Beteiligten. Aufbauend auf diesen Prinzipien stellt der Autor eigene und erprobte Strategien anderer berühmter Netzwerker wie Bill Clinton oder des Dalai Lamas zum professionellen Aufbau und der Pflege (beruflicher) Kontakte vor und zeigt auf, wie diese systematisch genutzt werden können. Ein interessantes Buch für Einsteiger wie Erfahrene, die ihre Networking-Fähigkeiten weiter verbessern möchten.

**Volker Kitz und Manuel Tusch**

**Das Frustjobkillerbuch: Warum es egal ist, für wen Sie arbeiten**, Campus Verlag, 2008, 252 Seiten

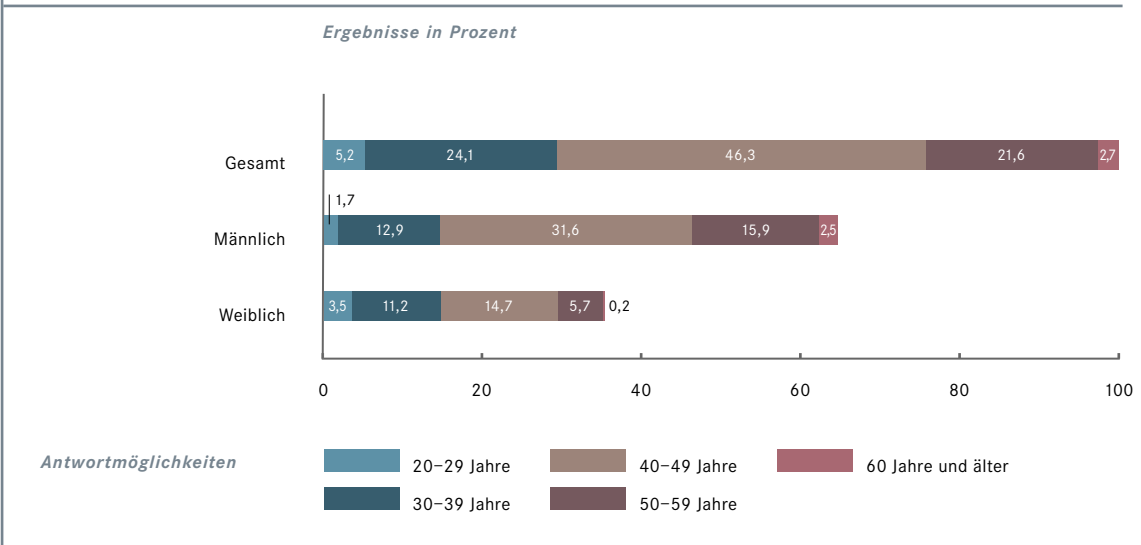
Neuer Blick auf ein altes Problem: Volker Kitz und Manuel Tusch setzen beim Thema Jobzufriedenheit nicht auf Tapetenwechsel, sondern auf eine Veränderung der inneren Haltung und des Status quo am jetzigen Arbeitsplatz. Die Philosophie dahinter: Unsere Erwartungen an die Arbeit sind zu hoch und die Probleme, die uns den Alltag schwer machen, kehren immer wieder in neuem Gewand zurück – ganz egal, wo wir arbeiten. Die Hoffnung auf eine neue Stelle ohne Probleme ist laut Kitz und Tusch daher sinnlos. Anstatt auf Jobsuche zu gehen, empfehlen die Autoren, gängige Quellen der Unzufriedenheit am Arbeitsplatz aus einer anderen Perspektive zu sehen, und zeigen Möglichkeiten auf, die eigene Zufriedenheit zu erhöhen, ohne sich beruflich verändern zu müssen.

**Richard Nelson Bolles**

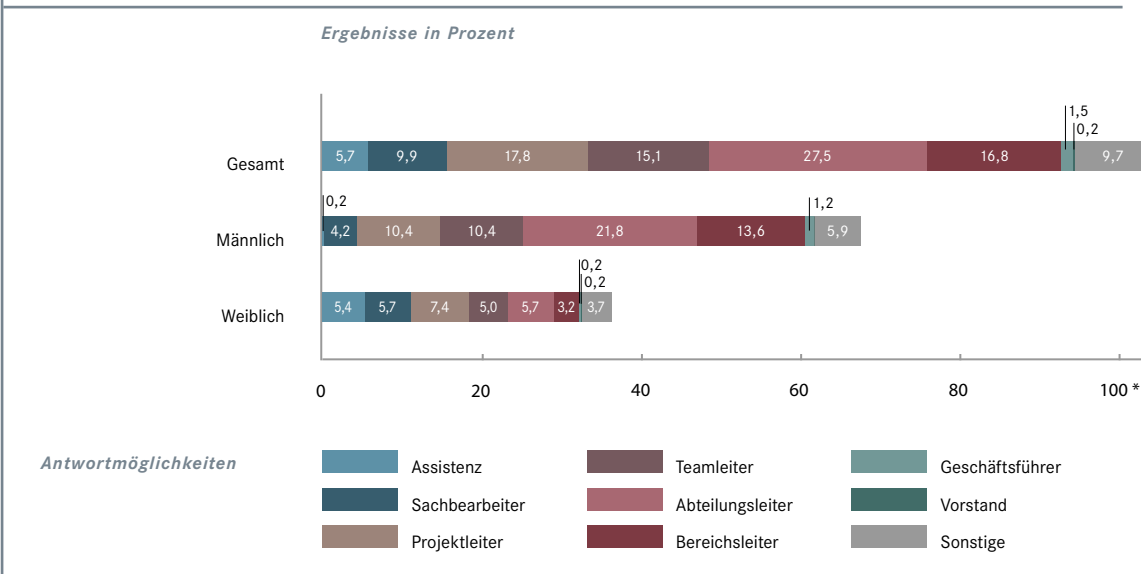
**Durchstarten zum Traumjob: Das ultimative Handbuch für Ein-, Um- und Aufsteiger**, Campus Verlag, 2012, 382 Seiten

Bestsellerautor Richard Nelson Bolles gilt als einer der weltweit führenden Experten für Karriereplanung. Sein 1972 erstmals publiziertes Buch mit dem Originaltitel „What Color Is Your Parachute?“ verkaufte sich bislang mehr als 10 Millionen Mal rund um den Globus und wird vom TIME Magazine zu den 100 besten und einflussreichsten Sachbüchern in englischer Sprache gezählt. Das Werk erschien zuletzt 2012 als überarbeitete Taschenbuch-Neuaufgabe auf Deutsch. Bolles präsentiert darin eine Anleitung zur persönlichen Traumjob-Suche, die auf einer ausführlichen Selbstanalyse beruht. Anhand zahlreicher Übungen lernt der Leser, das für ihn optimale Arbeitsfeld einzugrenzen und bekommt Tipps, wie es gelingt, im Wunschberuf Fuß zu fassen. Ein Buch für alle, die nach einer individuell passenden, erfüllenden Tätigkeit suchen und die aktive Mitarbeit bei der Lektüre nicht scheuen.

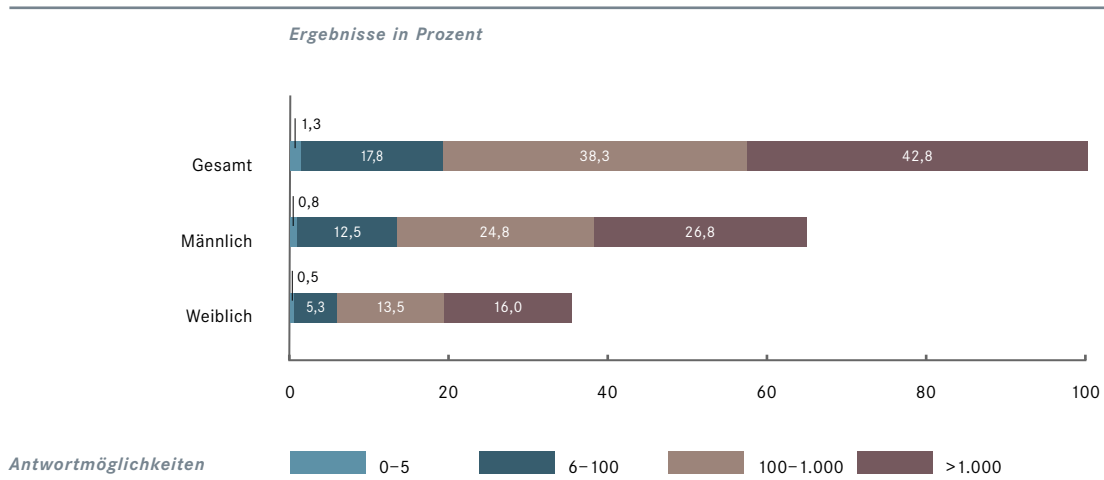
# Stichproben- beschreibung



**Abbildung 19:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Alter** und nach Geschlecht (n = 402)



**Abbildung 20:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Position** im Unternehmen und nach Geschlecht, inkl. Mehrfachnennungen (n = 404)



**Abbildung 21:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Unternehmensgröße** und nach Geschlecht (n = 400)



# Abbildungen

- Abbildung 1:** Antworten auf die Frage „**Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer momentanen beruflichen Situation?**“ (n = 405)
- Abbildung 2:** Antworten auf die Frage „**Würden Sie sich nach heutigem Kenntnisstand erneut für Ihren Arbeitgeber entscheiden?**“ (n = 397)
- Abbildung 3:** Antworten auf die Frage „**Können Sie sich vorstellen, innerhalb der nächsten 2 Jahre Ihren Job zu wechseln?**“ (n = 406)
- Abbildung 4:** Antworten auf die Frage „**Welches Argument für eine neue Stelle würde Sie am ehesten zum Wechseln bewegen?**“, **Zuschreibung nach Geschlecht**, Mehrfachnennungen möglich (n = 390, Männer = 254, Frauen = 136)
- Abbildung 5:** Antworten auf die Frage „**Welches Argument für eine neue Stelle würde Sie am ehesten zum Wechseln bewegen?**“, **Zuschreibung nach Alter**, Mehrfachnennungen möglich (n = 402, U40 = 118, Ü40 = 284)
- Abbildung 6:** Antworten auf die Frage „**Wenn Sie sich für Ihren derzeitigen Job etwas wünschen dürften, dann nähmen Sie ...**“ Mehrfachnennungen möglich (n = 405)
- Abbildung 7:** Antworten auf die Frage „**Angenommen, Sie könnten einen Teil Ihres jetzigen Gehalts gegen mehr Freizeit eintauschen – würden Sie es tun?**“ (n = 403)
- Abbildung 8:** Antworten auf die Frage „**Wie wichtig ist es Ihnen persönlich, Karriere zu machen?**“ (n = 404)
- Abbildung 9:** Antworten auf die Frage „**Welchen Begriff bringen Sie vorrangig mit dem Wort Karriere in Verbindung?**“ Mehrfachnennungen möglich (n = 406)
- Abbildung 10:** Antworten auf die Frage „**Welchen der folgenden Aussagen können Sie spontan zustimmen?**“ (n = 404)
- Abbildung 11:** Antworten auf die Frage „**Welcher der folgenden Punkte ist für den beruflichen Aufstieg am entscheidendsten?**“, **Zuschreibung nach Geschlecht**, Mehrfachnennungen möglich (n = 402, Männer = 259, Frauen = 143)
- Abbildung 12:** Antworten auf die Frage „**Welcher der folgenden Punkte ist für den beruflichen Aufstieg am entscheidendsten?**“, **Zuschreibung nach Alter**, Mehrfachnennungen möglich (n = 403, U40 = 117, Ü40 = 286)

- Abbildung 13:** Antworten auf die Frage „**Glauben Sie, dass Sie bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber eher gute oder eher schlechte Chancen haben, beruflich aufzusteigen?**“ (n = 402)
- Abbildung 14:** Antworten auf die Frage „**Würden Sie das Angebot Ihrer Firma annehmen, eine Stelle als Spezialist/-in für ein bestimmtes Aufgabenfeld ohne Führungsfunktion zu bekleiden, wenn Sie den Führungskräften finanziell gleichgestellt wären bzw. Ihr jetziges Gehalt als Führungskraft beibehalten würden?**“ inkl. Mehrfachnennungen (n = 406)
- Abbildung 15:** Antworten auf die Frage „**Warum würden Sie die Stelle annehmen?**“ Mehrfachnennungen möglich (n = 201)
- Abbildung 16:** Antworten auf die Frage „**Warum würden Sie die Stelle nicht annehmen?**“ Mehrfachnennungen möglich (n = 144)
- Abbildung 17:** Antworten auf die Frage „**Wie wichtig ist es für Sie, eine Führungsposition inne zu haben?**“ (n = 406)
- Abbildung 18:** Antworten auf die Frage „**Reizt es Sie, beruflich etwas vollkommen anderes als momentan zu machen?**“ (n = 407)
- Abbildung 19:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Alter** und nach Geschlecht (n = 402)
- Abbildung 20:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Positionen** im Unternehmen und nach Geschlecht, inkl. Mehrfachnennungen (n = 404)
- Abbildung 21:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Unternehmensgröße** und nach Geschlecht (n = 400)

# 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 ob sich Aufgabenfelder erweitert haben: Die Akademie-Studien zeigen nicht nur Tatsachen und Trends auf, sondern auch, wo Handlungsbedarf besteht.

## „Verantwortungsvoll führen. Von Vorbildern, Leitlinien und guten Taten.“

Eine Befragung von  
443 Führungskräften

81,2 Prozent – ein hoher Prozentsatz der Teilnehmer gibt in der Akademie-Studie 2012 zu Protokoll, bei der Arbeit manchmal entgegen der eigenen Überzeugung zu handeln. Ein gutes Drittel sieht darüber hinaus auch das Verhalten der nächsthöheren Hierarchieebene kritisch: 32,9 Prozent erklären, ihr eigener Vorgesetzter verhalte sich in ihren Augen ab und zu moralisch fragwürdig. 6 Prozent beurteilen dessen Verhalten sogar als überwiegend problematisch. 94,8 Prozent der Befragten sagen von sich, im Berufsleben gerne Verantwortung zu tragen. Sogar noch mehr, 98,9 Prozent, sind der Ansicht, eine Führungskraft müsse ihren Mitarbeitern ein Vorbild sein. Über 70 Prozent glauben, diesen Anspruch selbst zu erfüllen. Im Hinblick auf ihre Kollegen sind 44 Prozent skeptischer: Ihrer Meinung nach nehmen sie selbst die ihnen übertragene Verantwortung ernster als andere Personen in vergleichbarer Position.

## „Kreativität und Führung. Wunsch, Wirklichkeit oder Widerspruch?“

Eine Befragung von  
604 Führungskräften

Deutsche Managerinnen und Manager zweifeln nicht an ihrer Kreativität: 81,1 Prozent antworteten in der Akademie-Studie 2010 auf die Frage „Sind Sie kreativ?“ klar und deutlich mit Ja. Zurückhaltender dagegen beurteilten die Teilnehmer der Studie die kreativen Fähigkeiten des eigenen Vorgesetzten – nur 60,7 Prozent würden diesen als kreativen Menschen bezeichnen. Fest steht, dass die Mehrheit der Befragten (86,5 Prozent) Kreativität bei der täglichen Arbeit für sehr wichtig hält. 65,9 Prozent sind davon überzeugt, dass man nur dann als Führungskraft Erfolg haben kann, wenn man auch kreativ ist. Die gute Nachricht: 63,4 Prozent der teilnehmenden Führungskräfte glauben, Kreativität sei erlernbar.

## „Führungsrollen – Beruf und Berufung deutscher Manager“

Eine Befragung von  
547 Führungskräften

Führung ist mehr als ein Beruf, Führung ist eine Berufung. Zumindest für die Hälfte (50,7 Prozent) von 547 befragten Führungskräften. Das ist das Ergebnis der Akademie-Studie 2009. Deutsche Chefs lieben ihren Job. 96 Prozent sagen: „Ja, meine Führungsrolle macht mir Spaß.“

**„Führung beim Wort nehmen.  
Wie kommunizieren deutsche Manager?“**

Eine Befragung von  
405 Führungskräften

Deutsche Manager verstehen sich im Wortsinne gut mit ihren Chefs. 61,5 Prozent der 405 befragten Manager fühlen sich von ihren Vorgesetzten sehr gut oder gut informiert. Nur 7,7 Prozent sind unzufrieden und fühlen sich unzureichend informiert. Zu diesem Ergebnis kommt die Akademie-Studie 2008, die 405 deutsche Manager zu Wort kommen lässt. Wesentlich schlechter fällt das Urteil über die Stärken der Vorgesetzten im direkten Gespräch aus. Hier haben deutsche Chefs eindeutig Nachhol- und Lernbedarf.

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

Eine Befragung von  
360 Führungskräften

Wie ist es um die Lernkultur in deutschen Unternehmen bestellt? Lernen Manager und Führungskräfte das, was sie im Arbeitsalltag anwenden und benötigen? In der Akademie-Studie 2007 stellen 360 deutsche Manager der Lernkultur in deutschen Unternehmen lediglich ein ausreichendes Zeugnis aus: 67 Prozent meinen, dass den Themen Lernen und Weiterentwicklung in deutschen Unternehmen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt werde.

**„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 ein 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.

Eine Befragung von 270 weiblichen Führungskräften	<p><b>„Wenn Frauen führen ...“</b></p> <p>Frauen, die Führungsverantwortung übernehmen, haben meistens „Spaß am Umgang mit der Macht“. Das ergab die Umfrage der Akademie für Führungskräfte in Kooperation mit dem internationalen Managementnetzwerk EWMD (European Women’s Management Development International Network). 78,3 Prozent der 270 befragten Managerinnen sagten ganz bewusst: „Ja, ich habe Lust an der Macht!“</p>
Eine Befragung von 342 Führungskräften	<p><b>„Zur Leistung (ver)föhren: Leadership und Leistung in deutschen Unternehmen“</b></p> <p>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 angezogen haben. Leistung wird vor allem dann blockiert, wenn zu wenig kommuniziert wird, Arbeitsanweisungen unklar bleiben oder schwelende Konflikte weder angesprochen noch ausgetragen werden.</p>
Eine Befragung von 267 Führungskräften	<p><b>„Föhren in der Krise – Führung in der Krise?“</b></p> <p>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 machte deutlich: Manager setzen verstärkt auf Authentizität.</p>
Eine Befragung von 376 Führungskräften	<p><b>„Mythos Team auf dem Prüfstand – Teamarbeit in deutschen Unternehmen“</b></p> <p>In der Akademie-Studie 2002 kamen 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 dabei aber oft auf der Strecke.</p>
Eine Analyse von 616 Stellenanzeigen	<p><b>„Was wird heute noch diktiert? Von der Schreibkraft zur Teamplayerin“</b></p> <p>Sekretärinnen müssen Experten mit Teamgeist sein. Im Frühjahr 2002 wurden in der Neuauflage der Studie „Kaffee kochen, was noch?“ (1999) die Veränderungen im Jobprofil der Sekretärin betrachtet und die Ergebnisse beider Untersuchungen verglichen.</p>

#### **„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 Beziehungsmanagement 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 hielten, war 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 veranschaulichte 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 belegte Innovationsschwächen deutscher und österreichischer Unternehmen auf vier Ebenen: Führungsmangel, organisatorische Schwächen, persönliche Probleme von Führungskräften und Widerstände gegenüber 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 zeigte 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)**

# Die Akademie

## **Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft**

Seit über 55 Jahren begleitet die Akademie Führungskräfte auf ihrem beruflichen und persönlichen Entwicklungsweg. Mehr als 700.000 Teilnehmer haben sie zu einem der größten und renommiertesten Managementinstitute im deutschsprachigen Raum gemacht.

Mit mehr als 170 praxiserfahrenen Trainern, über 500 bundesweit stattfindenden offenen Seminaren und einem umfassenden Angebot an firmeninterner Weiterbildung bietet die Akademie ein vielfältiges Programm wie kaum ein anderes Bildungsinstitut.

## **Führungsqualität ist Lebensqualität**

„Führen bedeutet, eine Welt zu gestalten, der andere gerne angehören wollen.“ Führung ist schon lange viel mehr als das bloße Delegieren von Aufgaben oder das Fällen von Entscheidungen. Die Eckpfeiler guter Führungsqualität tragen schließlich das gesamte Unternehmen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Menschen und ihr Miteinander. Denn nur eine funktionierende soziale Einheit vermag es, effizient miteinander zu arbeiten und dem Unternehmen Zukunft zu geben. Führungsqualität ist Lebensqualität.

Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft gibt seit 1956 wertvolle Impulse für gute Führungsqualität. Über das in den 60er und 70er Jahren für deutsche Führungskräfte richtungsweisende Harzburger Modell hinaus haben wir den Ansatz der Systemischen Führung entwickelt, in dessen Mittelpunkt Menschen und ihre Beziehungen zueinander stehen. Mit der Akademie Inhouse haben wir die Möglichkeit, Ihrem Unternehmen, Ihrer Organisation, Ihren Mitarbeitern ein schlüssiges Gesamtkonzept vorzuschlagen, das auf Ihre Anforderungen individuell zugeschnitten ist und mit der persönlichen Entwicklung Schritt hält. Deshalb nehmen Lösungen zu Personalentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung einen gewichtigen Teil unseres Leistungsportfolios ein.

Individualität ist für uns mehr als nur ein Credo. Wir leben sie. Dazu gehört auch die persönliche Beratung, mit der wir Ihnen aus verschiedenen Ansätzen, Methoden und Instrumenten – und natürlich mit unserer Erfahrung – eine individuelle Lösung anbieten. Wenn Sie und Ihre Mitarbeiter auf neue Aufgaben und Herausforderungen gut vorbereitet sind und auch schwierige Situationen souverän bewältigen können, haben Sie Lebensqualität erworben. Gibt es eine sinnvollere Investition für Ihr Unternehmen und die Menschen, die es gestalten?

Weitere Informationen zur Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft und das Akademie-Programm finden Sie unter

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





**Akademie für Führungskräfte  
der Wirtschaft GmbH**

Seepromenade 19  
88662 Überlingen am Bodensee

Telefon +49.7551.9368-0  
Telefax +49.7551.9368-100  
E-Mail [info@die-akademie.de](mailto:info@die-akademie.de)  
[www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)

Gegründet 1956 in Bad Harzburg



**DIE AKADEMIE**  
für Führungskräfte