

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.)

Research Report

Zur Leistung (ver)föhren: Leadership und Leistung in deutschen Unternehmen. Befragung von 342 Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

Akademie-Studie, No. 2004 (1)

Provided in Cooperation with:

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen

Suggested Citation: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.) (2004) : Zur Leistung (ver)föhren: Leadership und Leistung in deutschen Unternehmen. Befragung von 342 Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Akademie-Studie, No. 2004 (1), Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/100019>

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 2004

Zur Leistung (ver)führen -

Leadership und Leistung in deutschen Unternehmen



Befragung von 342 Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Vorwort.....	2
1. Einleitung	4
1.1. Methode.....	4
2. Kommentierte Ergebnisse.....	5
2.1. Leistung und Zufriedenheit.....	5
2.2. Lust und Leistung.....	8
2.3. Leistungswillen und Leistungsbremsen	11
2.4. Leistung und Führung.....	13
2.5. Leistung und Vertrauen	14
2.6. Leistung und Vergütung.....	15
3. Fazit: Eine reife Leistung.....	16

Anhang

Stichprobenbeschreibung	18
Abbildungsverzeichnis	20
Akademie für Führungskräfte	21
Akademie-Studien.....	22
Kontakt.....	24

Vorwort

Nicht nur Management-Ansätze haben ihre Konjunkturzyklen. Auch die Sprache, mit der wir versuchen, die Business-Welt zumindest annähernd zu beschreiben, hat ihre Moden. Da kann es schnell passieren, dass aus dem Wort des Jahres schnell ein Unwort wird. „Motivation“ ist so ein Beispiel für einen überstrapazierten Begriff, der seinen Zenit als beliebter Allgemeinplatz anscheinend überschritten hat. Die Zeit der großen Motivationstage in Mehrzweckhallen ist vorbei, die Motivationsgurus von einst sind mit ihrer eigenen Resozialisierung beschäftigt. Niemand reißt sich mehr darum, über Scherben oder glühende Kohlen zu laufen, um sich zu „Spitzenleistungen“ und den „Mega-Erfolg“ zu motivieren. Motivation – das klingt nach Großsprecherei, Größenwahn und fehlender Selbsteinschätzung.

Ein neuer Begriff hat nun Hochkonjunktur: **Leistung**.

Das Bundeskabinett nennt seinen Wirtschaftsbericht „Leistung, Innovation, Wachstum“. Die SPD will die Innovationspolitik in Deutschland anschieben, bekennt sich offen zum Elitebegriff und will die Förderung von Spitzenleistungen in der Forschung ausbauen. Gleichzeitig beruft sich auch Beamtenbund-Chef Peter Heesen auf das Leistungsprinzip und spricht sich klar dafür aus, „faule“ Kollegen finanziell herabzustufen. Das „Manager Magazin“ beschwört die „Rückkehr zur Leistungsgesellschaft“¹ und stellt Thesen auf, „wie die Deutschen ihre Lust auf Leistung wieder finden können“². Kurz gesagt: „Leistung ist in“ – und es ist ebenso beliebt wie angesagt, Leistung – neudeutsch: Performance – einzufordern. Wenn das mal so einfach wäre ...

Jeder Mitarbeiter leistet etwas für das Unternehmen – in verschiedenen Dimensionen – nicht nur durch messbare Verkaufsabschlüsse, abgestempelte Arbeitsstunden oder Zahl der Produktinnovationen. Auch soziale Kompetenzen und Charaktereigenschaften sind wichtig: Jedes Team braucht Antreiber, Mediatoren, Skeptiker und Umsetzer. Diese Rolleneigenschaften lassen sich auf einer Performance-Skala nur schwer einordnen.

¹ Titelthema der Ausgabe 02/04

² MM 02/04, S.79ff.

Es lohnt sich also, den Begriff „Leistung“ etwas genauer zu betrachten. Was treibt uns zur Leistung? Was verhindert, dass wir volle Leistung bringen? Vor allem: Welche Register muss eine Führungskraft ziehen, damit es im Team auch mit der Leistung stimmt?

Wir können es uns nicht mehr leisten, über Leistung zu sprechen, ohne nachzufragen, was wir darunter verstehen ... Leistung einfordern ist einfach. Leistung definieren und messen bleibt eine schwierige Aufgabe – und ist nicht ohne Grund eine der Kernkompetenzen einer guten Führungskraft.

Ich wünsche Ihnen viele Anregungen und eine spannende Lektüre!

Ihr
Daniel F. Pinnow
Geschäftsführer

1. Einleitung

1.1. Methode

Befragt wurden Managerinnen und Manager verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland. Die Führungskräfte wurden gebeten, einen Fragebogen mit insgesamt 15 Fragen auszufüllen. Dabei interessierte uns ihre persönliche Einstellung zu Leistung, Motivation und Karriere und ihr Standpunkt zu den Fragen: „Was motiviert zur Leistung?“, „Wie können Führungskräfte Leistungspotenziale wach kitzeln?“ und „Was kann Leistung blockieren oder gar verhindern?“

Die Teilnehmer sollten unter vorgegebenen Antworten auswählen, hatten die Möglichkeit mit ja oder nein zu antworten oder ihre Einschätzung auf einer Skala von „motiviert gar nicht“ bis „motiviert stark“ bzw. „trägt gar nicht bei“ bis „trägt stark bei“ zu kennzeichnen. Die Teilnahme war freiwillig und erfolgte anonym. Die Befragung wurde von Januar bis März 2004 durchgeführt. Insgesamt wurden 342 vollständig ausgefüllte Fragebögen ausgewertet.

Leistung,

mit der gotischen Wurzel laistjan, einer Spur folgen, ist definiert als *Arbeit*, gemessen an einem Bewertungsmaßstab: in der Physik am Maßstab der Zeit, in den Wirtschaftswissenschaften am Ertrag, in den Sozialwissenschaften an Verhaltenserwartungen als Gütekriterien. Im Kultursystem gewinnt der Leistungsbegriff seine Bedeutung als Wert, im Persönlichkeitssystem als Leistungsmotivation, im Sozialsystem als Leistungsrolle, im Wirtschaftssystem als Preduktionsergebnis.

(Endruweit, G. / Trimmsdorff, G. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie)

2. Kommentierte Ergebnisse

2.1. Leistung und Zufriedenheit

In der kürzesten und griffigsten Definition ist Leistung „Arbeit gemessen am Maßstab der Zeit“. Wie viel Arbeitsschritte leistet eine Maschine pro Sekunde, Minute, pro Stunde?

Der Mensch als Träger und Besitzer seiner Arbeitskraft unterscheidet sich nicht zuletzt dadurch von der Maschine, dass er seine Leistungskraft selbst einschätzen und beurteilen kann (oder zumindest glaubt, es zu können).

Deswegen steht am Anfang die Frage, wie die Managerinnen und Manager sich selbst einschätzen: Wie viel Prozent ihrer Leistungsfähigkeit bringen sie am Arbeitsplatz ein?

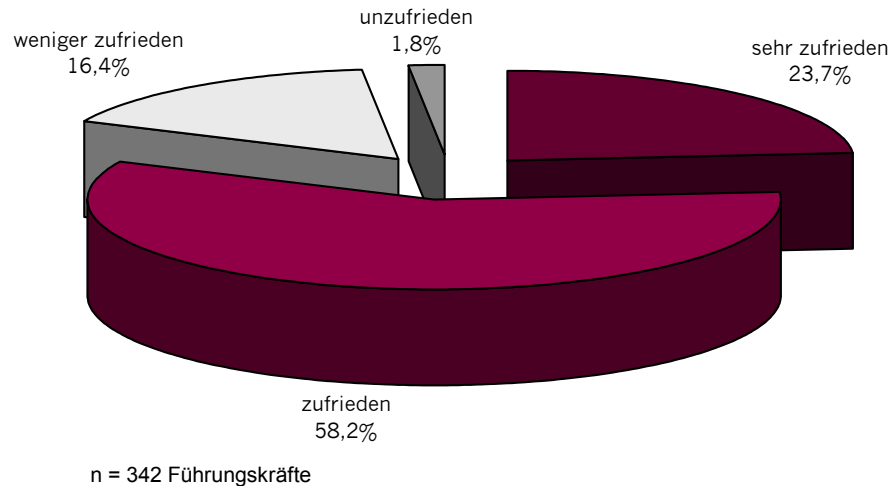
Auf diese Frage antworten die 342 Teilnehmer der Studie durchaus selbstbewusst:

- ▶ 23 Prozent geben überzeugt zu Protokoll, 100 Prozent ihrer Leistungsstärke einzusetzen – ihr Motor läuft auf „voller Kraft“ – zumindest nach eigener Einschätzung.
- ▶ 50,9 Prozent – also über die Hälfte – geben an, 81 bis 100 Prozent abzurufen bzw. einzubringen.
- ▶ Nur 10 Prozent räumen ein, weniger als sechzig Prozent ihres möglichen Leistungsvermögens „on the Job“ einzubringen.

Gefragt wurde nach der Selbsteinschätzung – die Zahlen sind deshalb nicht mehr als Aussagen über das „durchschnittliche Bauchgefühl“ der Managerinnen und Manager.

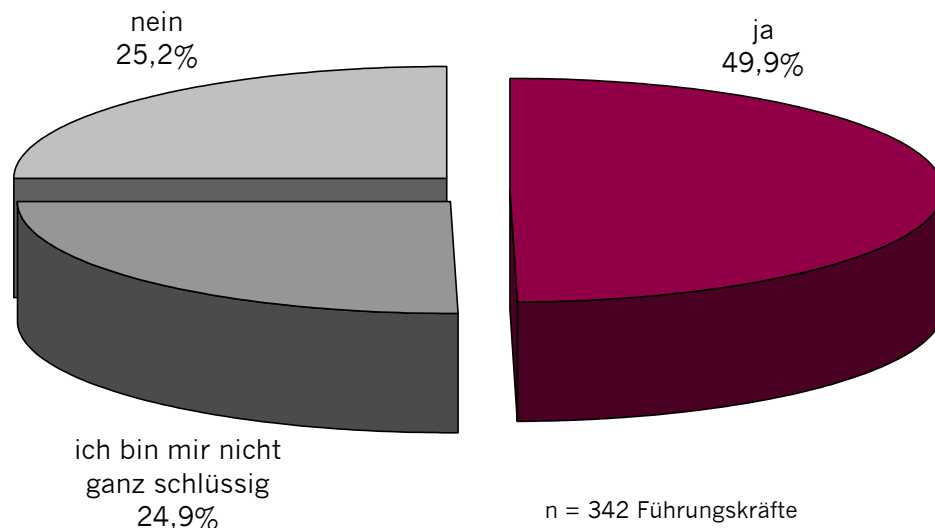
Auch wenn damit noch keine Aussage über die tatsächliche Leistung getroffen werden kann, eines lässt sich festhalten: Deutsche Managerinnen und Manager stellen sich selbst in punkto Leistungsbereitschaft nicht nur ein gutes Zeugnis aus, sondern sind auch – wie sich aus den Antworten auf eine weitere Frage ergibt – durchaus zufrieden mit ihrer momentanen Position im Unternehmen:

Abbildung 1: Ich bin mit meiner momentanen Position im Unternehmen ...



Wer an seiner aktuellen Aufgabe und Position nichts auszusetzen hat, legt nicht gleich die Hände in den Schoß. Anders gesagt: Zufriedenheit mit der momentanen Position schließt Karriereziele nicht aus. Fast die Hälfte (49,9 Prozent) gibt an, ein klares Karriereziel vor Augen zu haben. Ein Viertel der Befragten „ist sich nicht ganz schlüssig“, ein weiteres Viertel verneint die Frage nach dem Karriereziel.

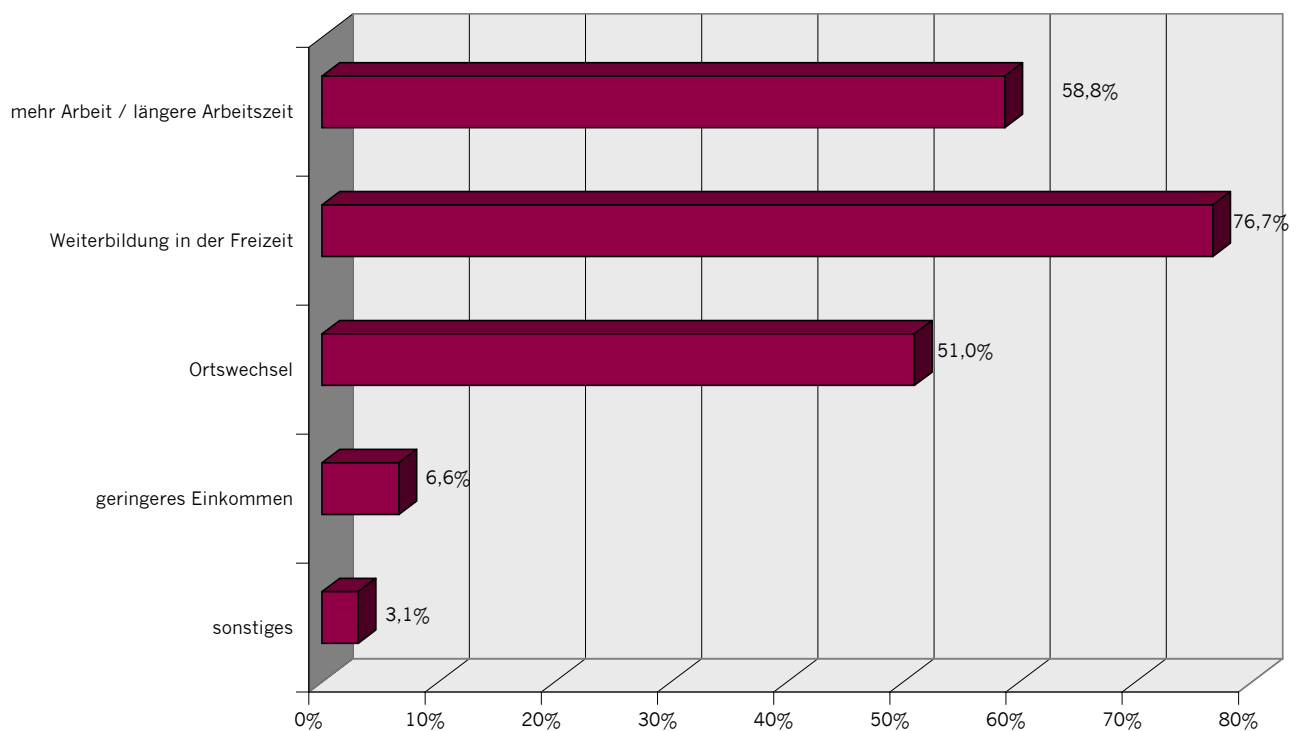
Abbildung 2: Ich habe ein Karriereziel vor Augen.



Bleibt die Frage: Zu welchen Zugeständnissen sind die Manager und Angestellten bereit, wenn sie ihre selbst gesteckten Karriereziele erreichen wollen?

- ▶ Mit mehr Arbeit haben die meisten kein Problem: 58,8 Prozent der Befragten (die ein Karriereziel vor Augen haben) wären bereit, längere Arbeitszeiten in Kauf zu nehmen.
- ▶ Auch Weiterbildung in der Freizeit wäre für viele selbstverständlich: 76,7 Prozent haben nichts dagegen, nach Feierabend und am Wochenende zu lernen.
- ▶ Wesentlich unflexibler zeigt sich die Mehrheit in Fragen der Mobilität: Nur 51 Prozent, also kaum mehr als die Hälfte, würden einen Ortswechsel der Karriere zuliebe in Kauf nehmen.
- ▶ Absolutes Denk-Tabu: Monetäre Zugeständnisse. Nur 6,6 Prozent würden ein geringeres Einkommen in Kauf nehmen, wenn die Arbeit den eigenen Karrierezielen entspricht.

Abbildung 3: Für die Erreichung meines Karriereziels würde ich in Kauf nehmen:

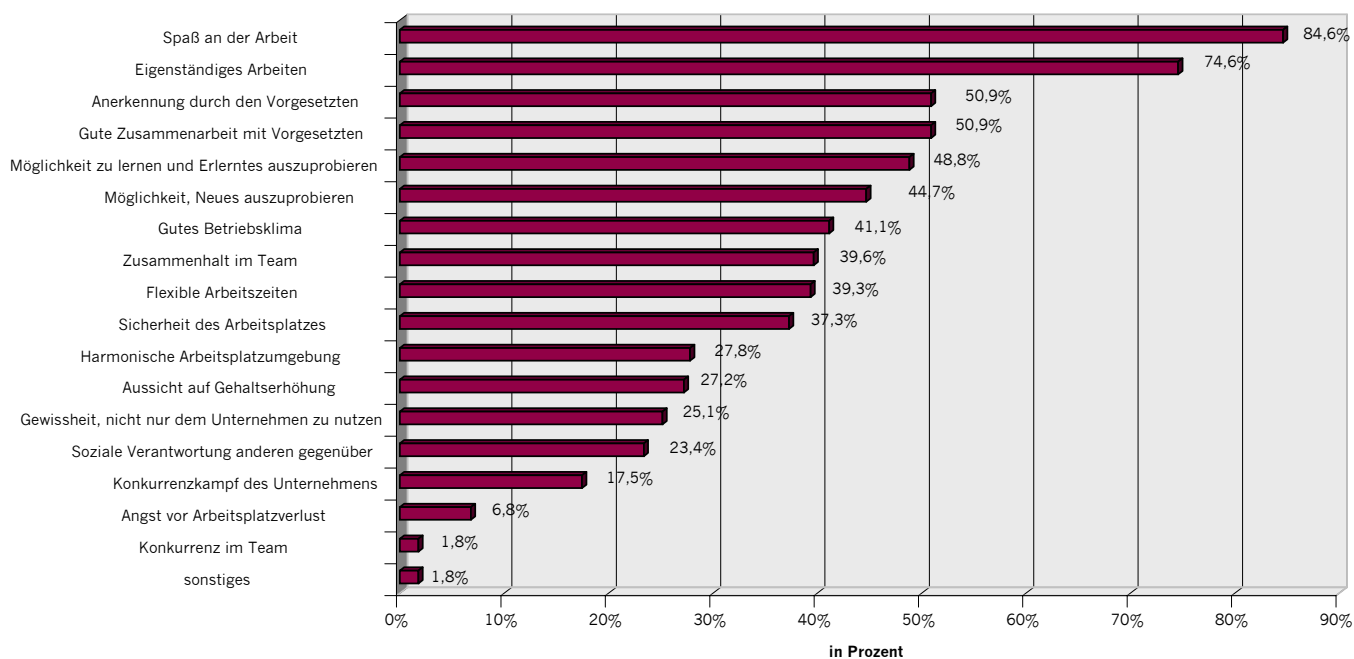


n = 342 Führungskräfte, Mehrfachnennung möglich

2.2. Lust und Leistung

Auch wenn die generelle Leistungsbereitschaft stimmt – erst am Ende eines Arbeitstages zeigt sich, ob aus Leistungsbereitschaft wirklich Leistung geworden ist. Es gibt zahlreiche Faktoren, die den Einzelnen antreiben, motivieren und dazu bewegen, volle Leistung zu bringen. Der Gehaltszettel ist dabei nur ein Faktor von vielen, der Einfluss auf die Leistung hat. Der Aussage, dass Mitarbeiter nur bei leistungsgerechter Vergütung auch volle Leistung bringen, kann die Mehrheit (55,4 Prozent) definitiv nicht zustimmen. Entsprechend lässt sich ein umfangreicher Kriterienkatalog festlegen – Faktoren, die uns anstacheln, motivieren und zur Leistung auffordern:

Abbildung 4: Was treibt Sie zur Leistung? Welche Faktoren stärken Ihre persönliche Leistungsmotivation? (Einstufungen „stark motivierend“ und „motivierend“ wurden zusammengefasst)



n = 342 Führungskräfte, Mehrfachnennung möglich

Zur Leistung animiert fühlen sich die Befragten vor allem durch Faktoren, die eine unmittelbare Wirkung auf ihr ganz persönliches Arbeitsumfeld haben:

- ▶ Auf den vorderen Plätzen der Liste der „Leistungstreiber“ stehen die oft unsichtbaren „Soft Facts“: Spaß an der Arbeit wird von allen Befragten am wichtigsten eingeschätzt und belegt damit den ersten Platz, gefolgt von guter Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten, eigenständigem Arbeiten und der Möglichkeit, Neues auszuprobieren. Auch die Aussicht auf Gehaltserhöhung erreicht nicht die Wichtigkeit dieser Faktoren – dieses monetäre Ziel wird nur auf Platz 12 des Rankings genannt. Auch wenn die meisten zugunsten eines Karriereschrittes keine Einschnitte beim Gehalt in Kauf nehmen wollen (S. 8) – Geld spielt bei der Frage nach Leistungsbereitschaft und Leistungswillen keine oder zumindest nicht die wichtigste Rolle.
- ▶ „Negativer Leistungsdruck“ – zum Beispiel interner Konkurrenzkampf im Team oder innerhalb einer Abteilung oder die Angst vor Arbeitsplatzverlust – wirkt sich durchaus auf die Leistung und die Psyche aus, aber nicht im positiven Sinne: die Befragten verweisen diese „Stresstreiber“ auf die hintersten Plätze.
- ▶ Zusammenhalt im Team wird von vielen als Ansporn gesehen. Konkurrenzkampf innerhalb der Arbeitsgruppe wird dagegen nicht als Motiv und Antrieb bewertet, um an der eigenen Leistungsschraube zu drehen. Teamarbeit ist für die Meisten keineswegs eine Leistungsfalle, in der sich der Einzelne hinter der Gruppe verstecken kann und weniger leisten muss. Im Gegenteil: Der Aussage „Teamarbeit verhindert, dass der Einzelne volle Leistung bringt“, können lediglich 6,7 Prozent zustimmen³.

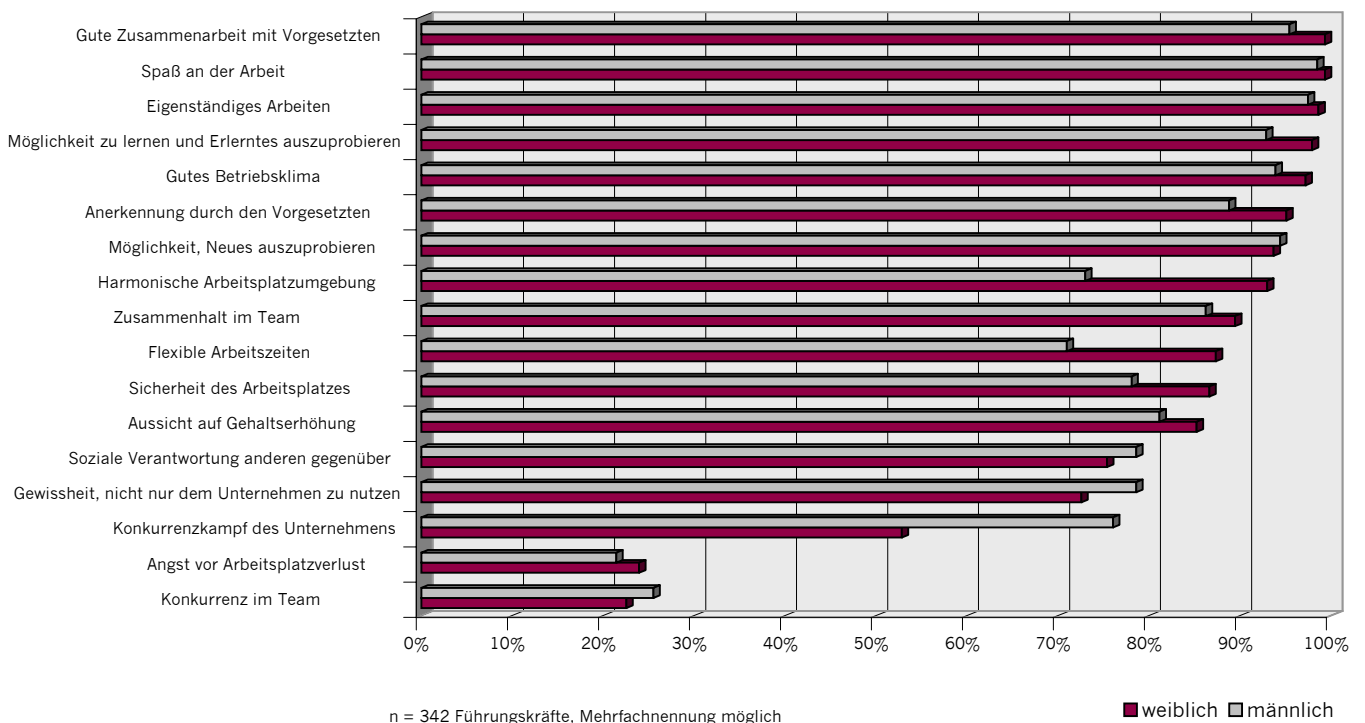
³ Vgl. zum Gesamtkomplex Teamarbeit auch die Akademie-Studie 2002: „Mythos Team auf dem Prüfstand – Teamarbeit in deutschen Unternehmen“

Auch wenn „Spaß an der Arbeit“ unangefochten auf Platz eins der „Leistungstreiber“ steht, die Befragung zeigt auch, dass sich nicht alle Menschen „über einen Motivationskamm scheren“ lassen:

Frauen fühlen sich durch andere Faktoren motiviert als Männer. Sie räumen flexiblen Arbeitszeiten und einer harmonischen Arbeitsplatsumgebung wesentlich mehr Gewicht ein als ihre männlichen Kollegen. Auch die Anerkennung der geleisteten Arbeit durch den Vorgesetzten ist Frauen wesentlich wichtiger als Männern (bzw. wurde in der Befragung von Frauen häufiger genannt als von Männern: 95 Prozent aller Frauen und 88 Prozent aller Männer).

Männer wiederum lassen sich durch den Wettbewerb der Marktwirtschaft leichter und intensiver anspornen. 76 Prozent geben an, dass sie der „Konkurrenzkampf des Unternehmens“ zur Leistung treibt – wohingegen nur 52,8 Prozent der Frauen davon positiv beeinflusst werden. Frauen wiederum ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes wichtiger als den Männern (86,6 zu 78 Prozent).

Abbildung 5: Was treibt Sie zur Leistung? Welche Faktoren verstärken Ihre persönliche Leistungsmotivation? (Unterscheidung: Männer und Frauen, Einstufungen „stark motivierend“ und „motivierend“)



2.3. Leistungswillen und Leistungsbremsen

Eine Binsenweisheit: nur Arbeit, die Spaß macht, motiviert auch zur Höchstleistung. Der Umkehrschluss, dass keine volle Leistungsbereitschaft eingesetzt wird, wenn die Arbeit keinen Spaß macht, hilft Führungskräften bei ihrer täglichen Arbeit allerdings recht wenig. Spaß an der Arbeit zählt zu den wichtigsten und leider auch zu den schwer zu erreichenden und noch schwerer zu messenden Faktoren. Zum Glück lassen sich Leistungsblockaden noch etwas genau aufschlüsseln.

Woran kann es liegen, dass wir weniger tun und denken als wir eigentlich wollen und können?

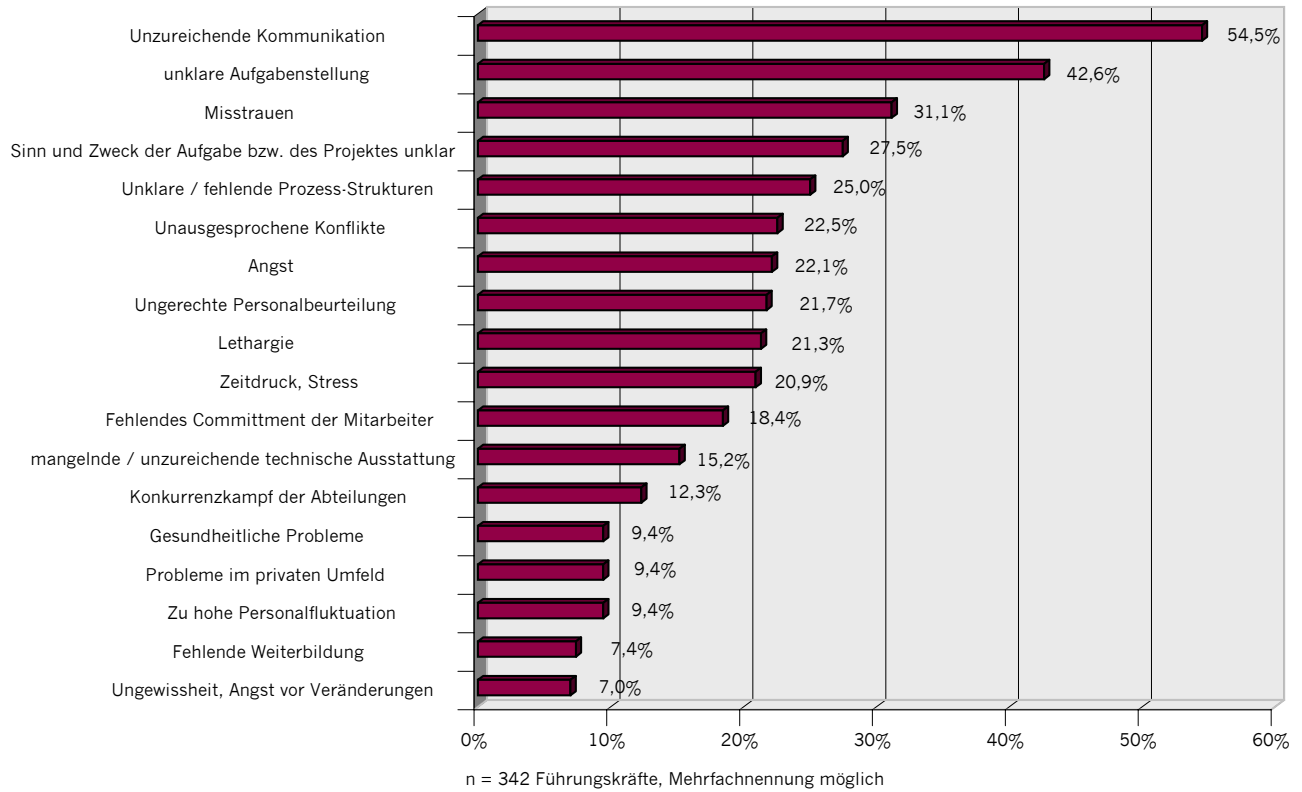
- ▶ Vier der fünf Faktoren, denen die Befragten die größte negative Auswirkung auf die Leistungsbereitschaft zuschreiben, sind Elemente der Kommunikationskultur im Unternehmen. Dazu zählt die „unklare Aufgabenstellung“ in Projekten ebenso wie „unklare oder fehlende Prozess-Strukturen“. „Unzureichende Kommunikation“ ist eindeutig der Spitzenreiter der Faktoren, die Leistung blockieren bzw. verhindern.
- ▶ Organisatorische und technische Mängel wie zum Beispiel eine veraltete EDV-Ausstattung werden von den Befragten dagegen als weniger entscheidend eingestuft.

Wenn deutsche Managerinnen und Manager also weniger leisten als sie wollen und können, dann deshalb, weil sie unzureichend informiert sind, die Prozessabläufe undurchsichtig und ungeklärt sind und ihnen die Aufgabenstellung nicht klar ist. Folgt man der Befragung, dann erweisen sich viele Motivationsprobleme vor allem als Kommunikationsprobleme!

- ▶ 30,1 Prozent der Befragten beklagen außerdem „Misstrauen“, 21,5 Prozent geben „unausgesprochene Konflikte“ als Grund an – auch das ist wohl eine Folge mangelhafter Kommunikationskultur.

Alarmierend: 22,1 Prozent – also fast ein Viertel – beschreibt einen Grund für fehlende Leistung klar und deutlich mit „Angst am Arbeitsplatz“.

Abbildung 6: Welche Faktoren bewirken, dass Sie nicht Ihre volle Leistungskraft einbringen können?

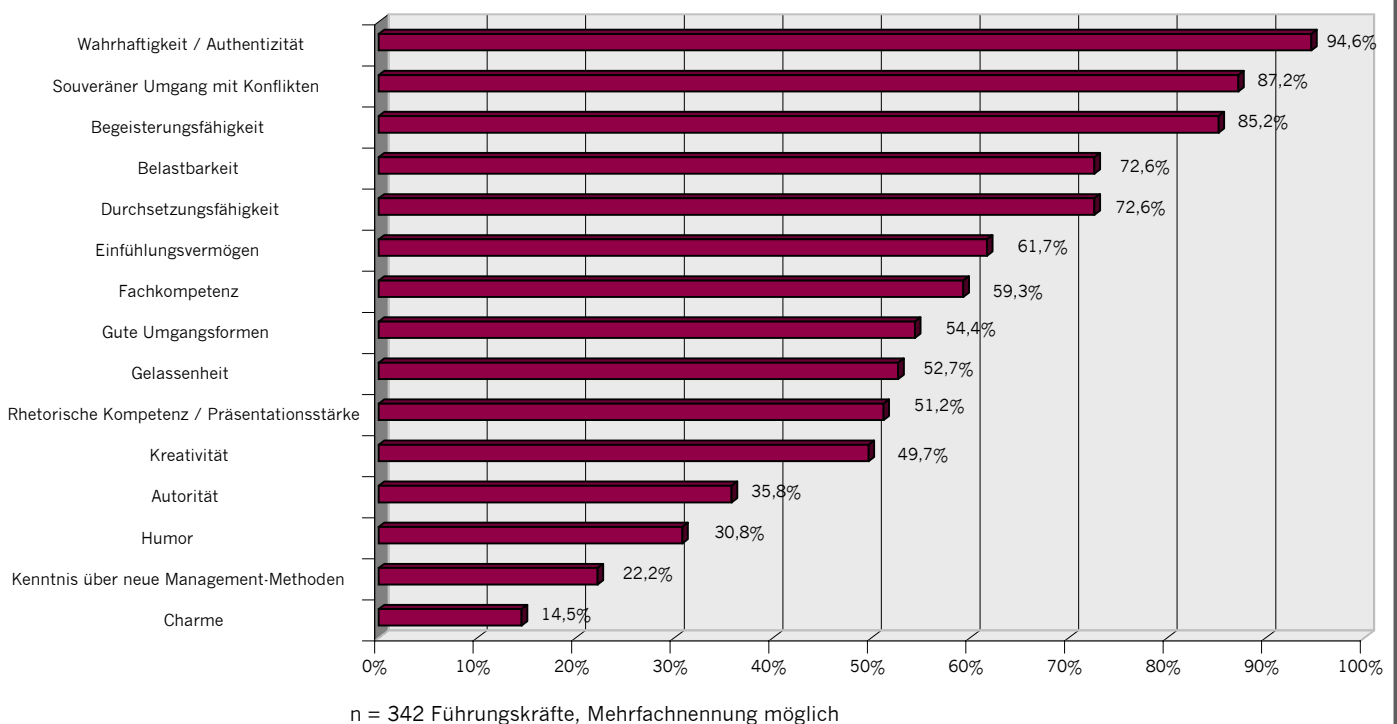


2.4. Leistung und Führung

„Zur Leistung motivieren kann man sich nur selbst“ – dieser Meinung können nur 34 Prozent zustimmen. 76 Prozent geben also im Umkehrschluss zu Protokoll, dass sie motiviert werden können – höchstwahrscheinlich auch motiviert werden wollen. Zum Beispiel von der eigenen Führungskraft!

Wir wollten es etwas genauer wissen und baten unsere Befragungsteilnehmer, aus einer Liste von 16 Führungseigenschaften die Kompetenzen auszuwählen, die eine Führungskraft besonders benötigt, wenn sie ihre Mitarbeiter zur Leistung animieren will.

Abbildung 7: Welche Eigenschaften braucht eine Führungskraft, wenn sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren will? (Einstufungen „sehr wichtig“ und „wichtig“)



„Wahrhaftigkeit“ steht ganz oben: **94,6 Prozent sind der Meinung, dass Authentizität wichtig ist, um motivieren zu können.** Von größter Bedeutung ist also, dass eine Führungskraft hundertprozentig dazu steht, was sie sagt und tut – weniger die Art und Weise, wie sie es sagt. Rhetorische Kompetenz und Präsentationsstärken hält nur etwas mehr als die Hälfte (51,2 Prozent) für ausschlaggebend.

2.5. Leistung und Vertrauen

Mehr als bemerkenswert: „Der souveräne Umgang mit Konflikten“ steht mit 87,2 Prozent auf Platz zwei der „Wunschliste für gute Chefs“. Es sieht ganz danach aus, dass nicht der rhetorisch gewandte Strahlemann (bzw. die Strahlefrau) gefragt ist, der Parolen ausgibt und anfeuert, sondern der Problemlöser: jemand, der zwischenmenschliche Konflikte zur Lösung führt, damit die Mitarbeiter sich auf ihre Aufgaben und Leistungsmöglichkeiten konzentrieren können. Dies ist ein hoher Anspruch, dem jede Führungskraft nur dann gerecht werden kann, wenn sie über ausreichend Vertrauen bei den Mitarbeitern verfügt.

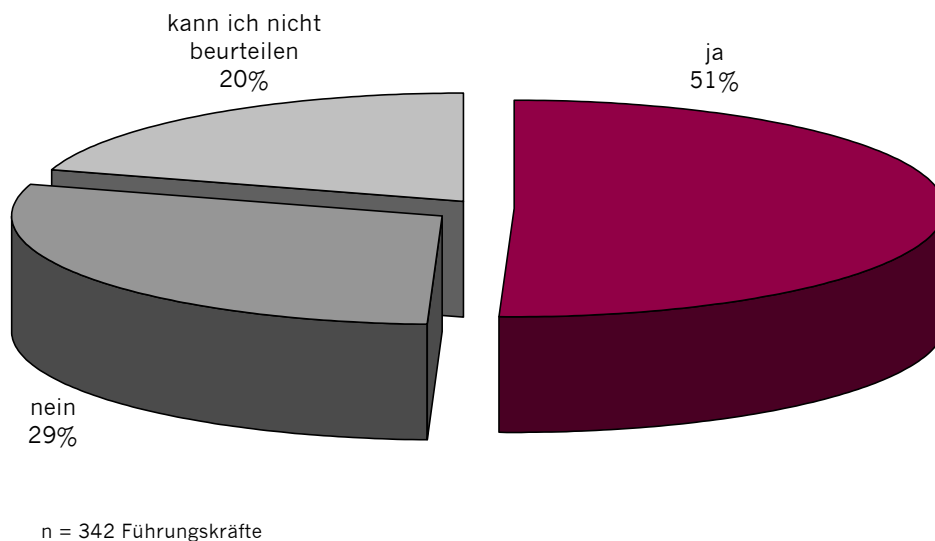
Genau hier liegt aber das Problem: 58,1 Prozent der Befragten glauben, dass das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Führungskräfte generell abgenommen hat.

Ein Teufelskreis: Führungskräfte brauchen Vertrauen, um wirken zu können – gleichzeitig nimmt das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Führungskräfte, genau diese Beziehung herzustellen, ab.

2.6. Leistung und Vergütung

41,6 Prozent sind der Meinung, dass die Leistungsvergütung in ihrem Unternehmen gerecht ist. 33,4 Prozent glauben das nicht, 24,9 Prozent wollen sich kein Urteil erlauben. Die Prinzipien der Leistungsvergütung in deutschen Unternehmen sind dem Umfragergebnis zufolge intransparent und zumindest nicht leicht zu verstehen. Nur jeder Zweite (50,6 Prozent) gibt an, dass die Leistungsvergütung im eigenen Unternehmen nachvollziehbar ist. Allerdings glaubt auch weniger als die Hälfte (48,1 Prozent) daran, dass sich Leistung wirklich objektiv messen lässt.

Abbildung 8: Die Leistungsvergütung in meinem Unternehmen ist nachvollziehbar.



Wir wissen nicht, was die Befragten zu ihrem Urteil führt und wie der Einzelne „gerecht“ definiert. Aber es fällt auf, dass noch nicht einmal die Hälfte der Befragten davon ausgeht, dass die Leistungsvergütung in ihrem Unternehmen gerecht ist.

Andererseits ergab die Befragung, dass die Zufriedenheit mit Position und Aufgabe unter den befragten Managerinnen und Managern außerordentlich hoch (S. 7) ist: 81,9 Prozent sind mit ihrer momentanen Position im Unternehmen „zufrieden“ oder sogar „sehr zufrieden“. Zufriedenheit mit Position und Aufgabe gründet sich demnach auf weit mehr Faktoren als der Blick auf den Gehaltszettel offenbaren könnte. Zur Erinnerung: Der Aussage, dass Mitarbeiter nur bei leistungsgerechter Vergütung auch volle Leistung bringen, kann die Mehrheit (55,4 Prozent) definitiv nicht zustimmen!

3. Fazit: Eine reife Leistung...

Bad news are good news – entsprechend neigen Management-Umfragen dazu, spätestens im Fazit negative Ergebnisse, Stimmungstiefs und Hoffnungslosigkeit zu verbreiten. Um so erfreulicher, dass die Teilnehmer dieser Umfrage in vielen Punkten Zufriedenheit mit sich und ihrem Job ausdrücken: Die meisten sind mit ihrer momentanen Position im Unternehmen zufrieden und geben an, 80 bis 100 Prozent ihrer möglichen Leistungskraft auch wirklich abzurufen.

Es liegt nicht an unzureichender Vergütung, nicht an schlechter technischer Ausstattung und nicht an fehlendem Know-how, wenn 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.

Die Ergebnisse illustrieren die Bedeutung des Beziehungsmanagements für die gesamte Unternehmens-Performance: Nur wer weiß, dass seine persönlichen Ziele und die Ziele des Unternehmens in Einklang stehen, bringt sich voll ein.

Wirkliche und nachhaltige Leistungssteigerung lässt sich nur durch ernsthaften Wandel der Unternehmenskultur erreichen – durch die Erarbeitung störungsfreier Kommunikationskanäle, klarer Aufgabendefinitionen und der Schaffung von realen und virtuellen Räumen zur Konfliktklärung und Teamfindung.

Die Zauberformel zur Leistungsmessung gibt es ebenso wenig wie die Messformel für gute Führung. Unbestritten und im wahrsten Sinne augenscheinlich ist, welchen Einfluss eine Führungskraft auf die Alltagsroutinen der Mitarbeiter nimmt. Ist die Angst, seinen Job zu verlieren, die „Motivation“ zur Arbeit oder die Überzeugung, dass es außer Gehalt noch etwas gibt, wofür man sich hundertprozentig einbringt? Weiß der Chef, was seine Mitarbeiter brauchen, was sie antreibt, was sie bewegt? Spüren die Mitarbeiter, dass ihre Führungskraft in Kontakt mit ihnen steht?

Das reine Drehen an der Gehaltsschraube ist nicht nur teuer – sondern der Umfrage zufolge gar nicht mal der beste und sicherste Weg, um die Performance zu erhöhen. **Der Chef-Faktor ist wichtiger als der Geldfaktor. Es ist die Führungskraft, die anregt, nachfragt, Mut macht ... nicht der Geldschein. Und am erfolgreichsten motiviert die Führungskraft, die authentisch ist.**

Eine authentische Führungskraft, ein offenes Unternehmensklima, klare Prozessabläufe und -strukturen, Arbeitsteams, die sich selbst Aufgaben definieren, Ziele und Bewertungskriterien definieren – das alles sind Voraussetzungen, damit die Mitarbeiter sich hundertprozentig ein- und „volle Leistung“ erbringen. Das ist das Ideal, von dem ein Großteil der Unternehmen noch weit entfernt ist. Der Abbau der vielen unsichtbaren Leistungsbarrieren verlangt von allen Beteiligten viel Zeit und Energie. Nicht umsonst spricht man ja auch bei besonders gelungenen Fällen von einer **reifen Leistung**.

Das Bild der „reifen Leistung“ weist aber auch auf die organische Art und Weise hin, wie die Leistung erzielt wird: nicht mechanisch und synthetisch, sondern in einem Reife- und Wachstumsprozess – nichts reift über Nacht. Es gibt mehrere Faktoren, die den Reifeprozess beeinflussen: **Die Schaffung einer Unternehmenskultur, in der Menschen gerne arbeiten und wirken, sich voll einbringen und über die eigene Leistungsgrenze hinauswachsen – nicht mehr und nicht weniger ist die Aufgabe guter Führung.**

Stichprobenbeschreibung

Abbildung 9: Altersverteilung

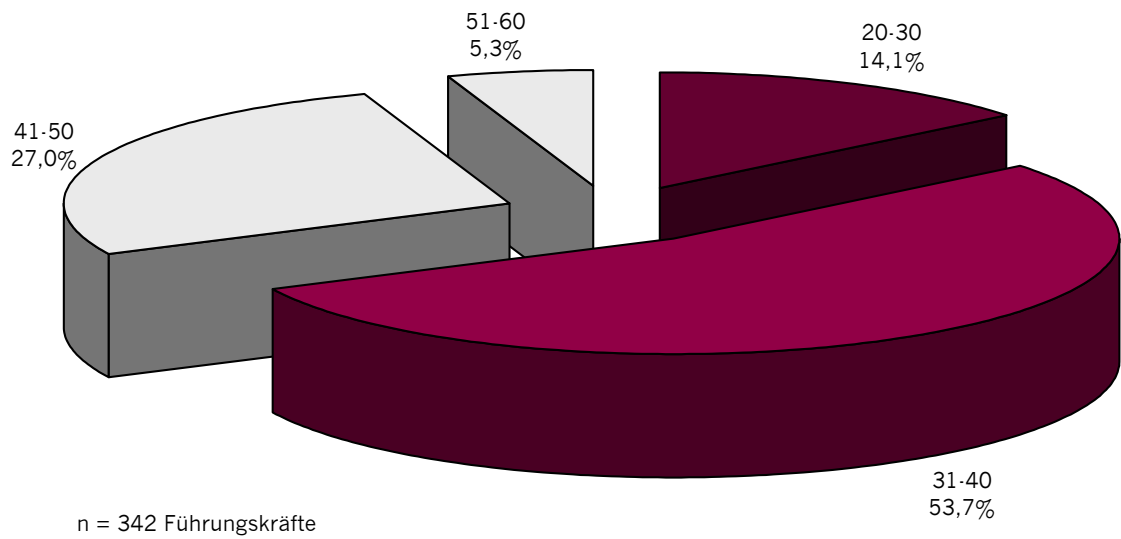


Abbildung 10: Geschlecht

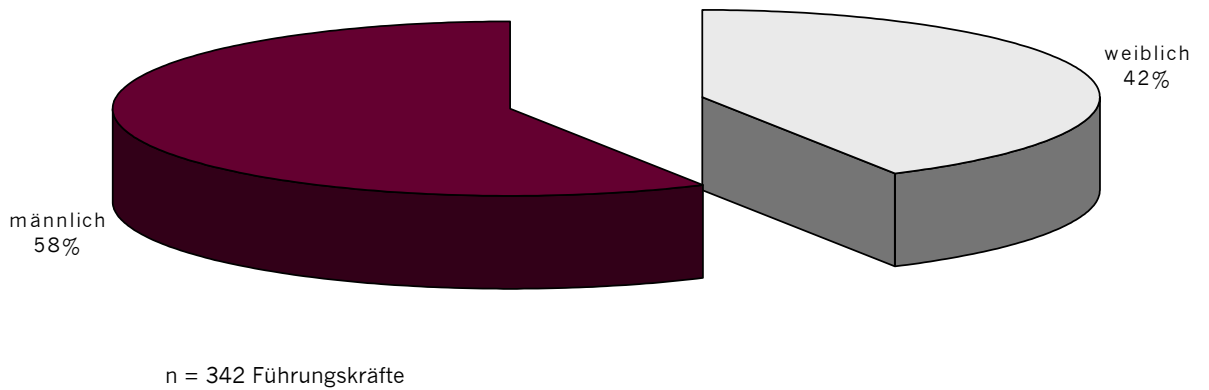
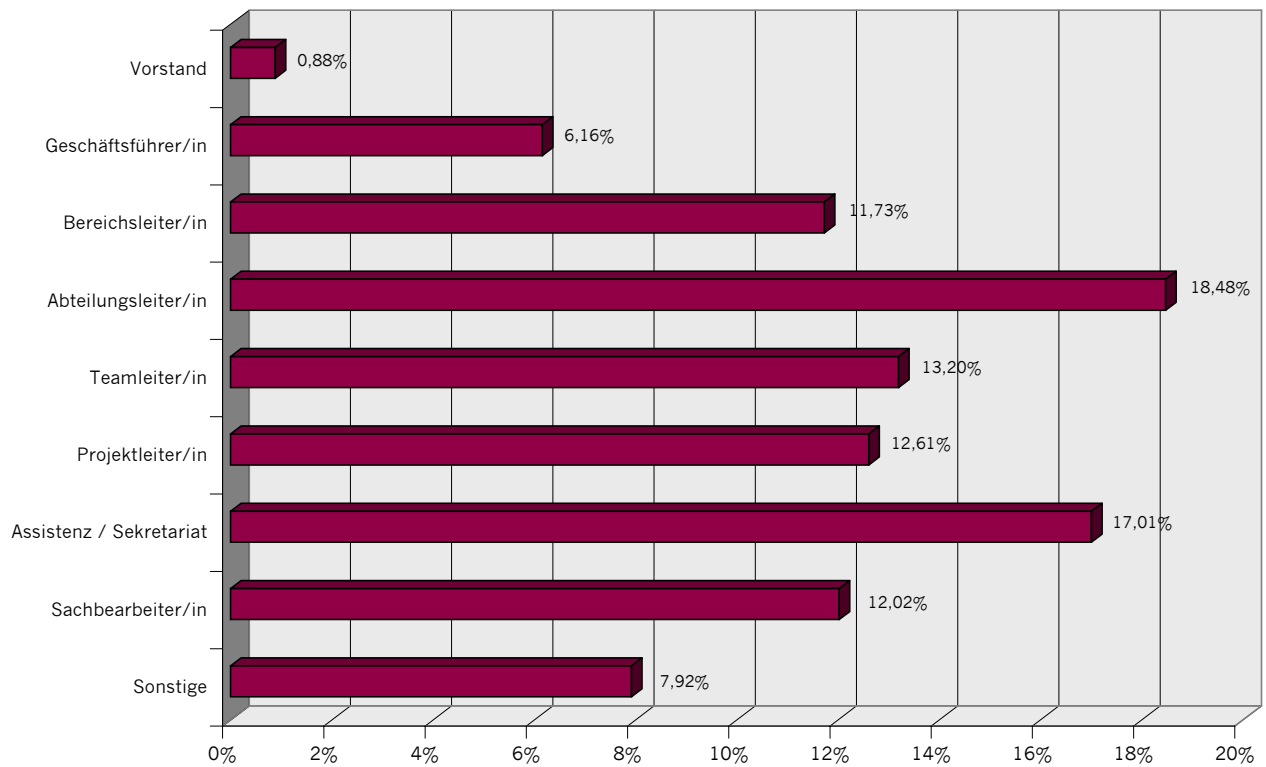
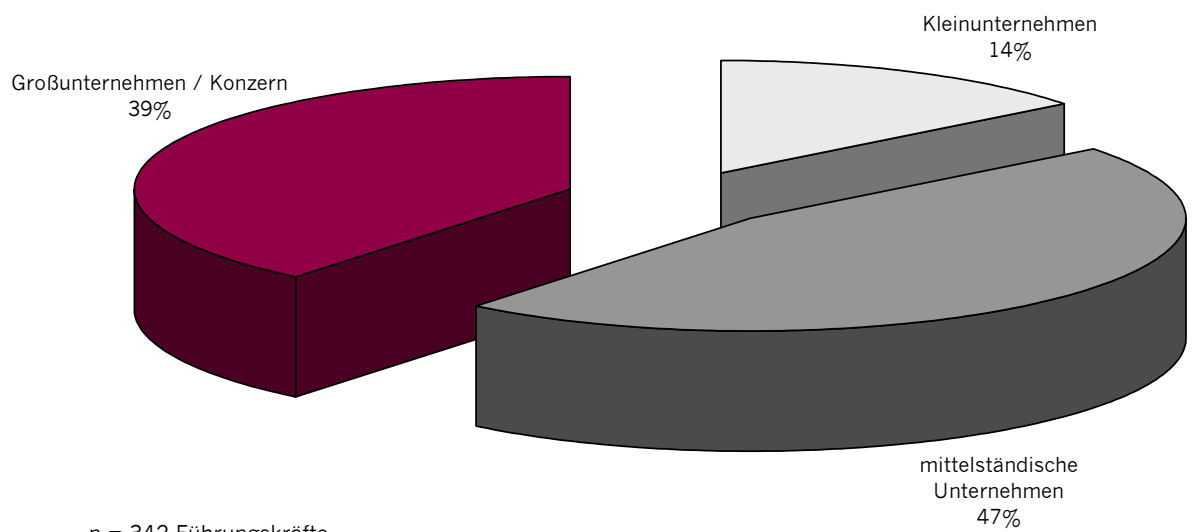


Abbildung 11: Position im Unternehmen



n = 342 Führungskräfte

Abbildung 12: Unternehmensgröße



n = 342 Führungskräfte

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ich bin mit meiner momentanen Position im Unternehmen	6
Abbildung 2: Ich habe ein Karriereziel vor Augen.....	6
Abbildung 3: Für die Erreichung meines Karriereziels würde ich in Kauf nehmen: ...	7
Abbildung 4: Was treibt Sie zur Leistung?	
Welche Faktoren stärken Ihre persönliche Leistungsmotivation?	8
Abbildung 5: Was treibt Sie zur Leistung?	
Welche Faktoren verstärken Ihre persönliche Leistungsmotivation?	
(Unterscheidung: Männer und Frauen).....	10
Abbildung 6: Welche Faktoren bewirken,	
dass Sie nicht Ihre volle Leistungskraft einbringen können?	12
Abbildung 7: Welche Eigenschaften braucht eine Führungskraft,	
wenn sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren will?	13
Abbildung 8: Die Leistungsvergütung in meinem Unternehmen	
ist nachvollziehbar.....	15

Anhang

Abbildung 9: Altersverteilung.....	18
Abbildung 10: Geschlecht.....	18
Abbildung 11: Position im Unternehmen.....	19
Abbildung 12: Unternehmensgröße.....	19

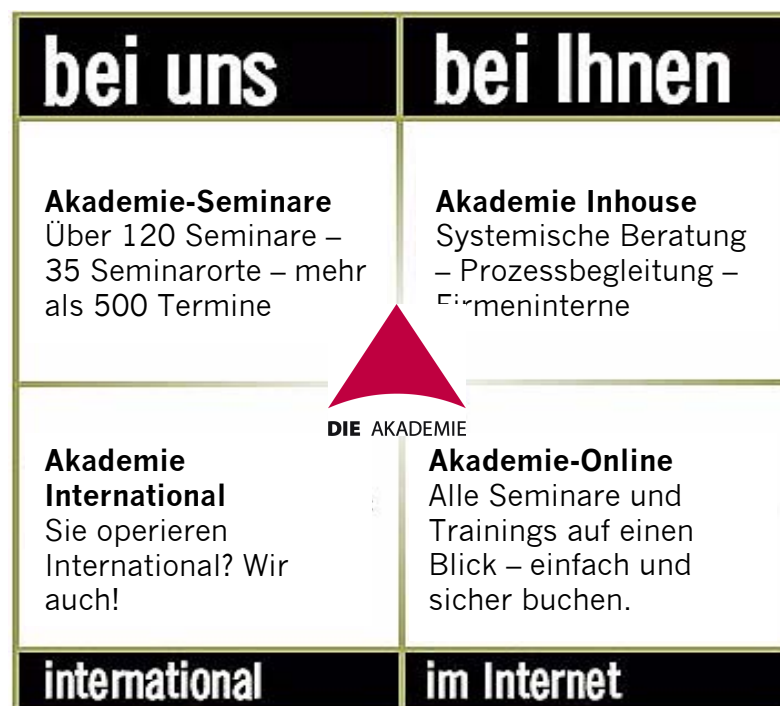
Akademie für Führungskräfte

Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH zählt seit 1956 zu den bedeutendsten Weiterbildungsinstituten im deutschsprachigen Raum. In diesen Jahren haben wir mehr als 650.000 Führungskräfte aller Branchen auf ihrem Entwicklungsweg begleitet.

Unser Leitsatz „Der entscheidende Schritt.“ ist Programm: effektiv und praxisnah vermitteln wir in Beratung und Training Fachwissen sowie persönliche und soziale Fähigkeiten. Mehr als 8.000 Führungskräfte aller Ebenen nehmen jährlich an offenen und firmeninternen Seminaren und Trainings der Akademie teil. Das Spektrum der Trainings umfasst die Themen Führung und persönliche Entwicklung, aber auch in hohem Maß die „klassischen“ Managementthemen.

Unter der Führung von Daniel F. Pinnow steht Die Akademie seit 1997 mit der Akademie Inhouse für systemische Unternehmensentwicklung und maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme sowie als Problemlöser für Veränderungsprozesse in Unternehmen.

In der Projektarbeit reicht das Angebot der Akademie vom Einzelcoaching für Führungskräfte über Basic-Management-Programme für Großkunden, mehrtägige Teamentwicklungen bis hin zu strategischer Führungskräfte- und Organisationsentwicklung.



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.

Akademie-Studie 2003 – „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 auf Authentizität.

Akademie-Studie 2002 – „Mythos Team auf dem Prüfstand“

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.

Berufsprofil Assistenz & Sekretariat 2001/2002 – „Was wird heute noch diktiert?“

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.

Akademie-Studie 2001 – „Beziehungs-Weise“ Führung und Unternehmenskultur

Eine Befragung von 242 Führungskräften

In den Unternehmen kommt 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.

Akademie-Studie 2000 – „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.

Akademie-Studie 1999 – „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 Veränderungs-Projekte zum Scheitern verurteilt. Die Akademie-Studie 1999 veranschaulicht die Faktoren für Misserfolg und Erfolg von Change Management.

Akademie-Studie 1998 – „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.

Akademie-Studie 1997 – „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.

Akademie-Studie 1996 – „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
oder per E-Mail anfordern: info@die-akademie.de

Kontakt

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH
Seepromenade 19
88662 Überlingen

Tel.: (0 75 51) 93 68-0

Fax: (0 75 51) 93 68-100

E-Mail: info@die-akademie.de

Internet: <http://www.die-akademie.de>