

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.)

Research Report

Arbeitszeit ist Lebenszeit oder die Frage: Work und Life in Balance? Antworten von 1015 Teilnehmern

Akademie-Studie, No. 2014

Provided in Cooperation with:

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen

Suggested Citation: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.) (2014) : Arbeitszeit ist Lebenszeit oder die Frage: Work und Life in Balance? Antworten von 1015 Teilnehmern, Akademie-Studie, No. 2014, Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/147507>

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.

Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

selten hat uns etwas so überrascht wie die Resonanz auf unsere diesjährige Umfrage: Mehr als 1000 Personen haben an der Akademie-Studie 2014 zum Thema „Arbeitszeit ist Lebenszeit“ teilgenommen – so viele wie noch nie! Einige der Umfrageergebnisse lassen vermuten, warum das Thema scheinbar so unter den Nägeln brennt: 35,3 Prozent unserer Teilnehmer machen täglich Überstunden, fast 40 Prozent immerhin öfter als zwei Tage pro Woche (siehe Kapitel 1).

Dass die Anforderungen im Berufsleben gestiegen sind, ist kein Geheimnis mehr. Ein hohes Arbeitspensum, Termindruck und die ständige Erweiterung des eigenen Aufgabenfeldes gehören für viele Arbeitnehmer zum Alltag. Themen wie Zeitmanagement, Work-Life-Balance und effektive Arbeitsorganisation sind dabei nicht mehr nur ausschließlich für Führungskräfte interessant, sondern längst auch am Schreibtisch des „kleinen“ Mitarbeiters angekommen. „Wer hat an der Uhr gedreht?“, wunderte sich schon in den 60er Jahren der rosarote Panther – eine Frage, die sich auch heute noch viele von uns stellen, wenn am Ende des Tages wieder ein Berg unerledigter Arbeit übriggeblieben ist.

Mit unserer Akademie-Studie 2014 wollten wir untersuchen, wie sich die Arbeitstage deutscher Fach- und Führungskräfte im Durchschnitt gestalten, welche Aufgaben (unnötig) viel Zeit kosten, wie das Verhältnis Arbeit/Freizeit aussieht und ob im Alltag genügend Raum bleibt, um sich weiterqualifizieren zu können.

Wie lange arbeiten wir und aus welchen Gründen machen wir Überstunden? Welche Tätigkeiten dominieren den Alltag? Was kommt immer zu kurz? Was nervt? Wie viel Erholung gönnen wir uns und wie sieht diese konkret aus? Welchen Einfluss hat die Arbeit auf unsere Gesundheit? Was setzen wir dem täglichen Stress entgegen? Wie viel Zeit investieren wir in die Weiterbildung und welche Weiterbildungsthemen sind am gefragtesten? Wann wollen wir am liebsten in Rente gehen? Und was möchten wir mit unserer Zeit anfangen, wenn wir einmal nicht mehr vom eingeübten Arbeitsrhythmus bestimmt werden? Diese und weitere Fragen haben wir unseren Umfrageteilnehmern gestellt und klare Antworten erhalten. Was wir genau herausgefunden haben, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

Viel Vergnügen beim Lesen und interessante Einsichten wünscht Ihnen



Dr. Simon Beck
Geschäftsführer

Inhaltsverzeichnis

Methode	2
Prolog	3
Hätte der Tag doch mehr Stunden ... Was immer zu kurz kommt	
Kommentierte Ergebnisse	
1. Arbeitszeit plus Mehrarbeit: wie viel Arbeit heute normal ist	4
2. Häufige Tätigkeiten und Zeitfresser: Womit verbringen wir unsere Arbeitstage?	10
3. Entspannung muss sein: wie deutsche Fach- und Führungskräfte Kraft für den Alltag tanken	12
4. Die Arbeit und das Internet: Wie viel wird gesurft?	16
5. Raum für Weiterbildung? Nicht immer, aber immer öfter	18
6. Rente ja, Stillstand nein	22
Epilog	24
Das Leben danach: auf in den (Un-)Ruhestand!	
Literaturempfehlungen	26
Stichprobenbeschreibung	28
Abbildungsverzeichnis	30
Akademie-Studien	32
Die Akademie	36

Methode

Die Befragung wurde schriftlich und online durchgeführt. Insgesamt wurden 11.984 Fach- und Führungskräfte verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland zu ihren Erfahrungen und Einstellungen rund um das Thema Arbeitszeit befragt. 1015 Personen beteiligten sich an der Umfrage und füllten einen Fragebogen mit insgesamt 34 Fragen aus.

Ziel der Umfrage war es, herauszufinden, in welchem Umfang die Teilnehmer arbeiten, wie sie ihre Arbeitstage überwiegend verbringen, welche Rolle Entspannungspausen und Urlaub für sie spielen, ob und, wenn ja, wie sie sich weiterbilden und was sie zum Thema Ruhestand zu sagen haben.

Die Teilnehmer konnten je nach Fragetyp unter vorgegebenen Antworten auswählen oder eine freie Textantwort formulieren. Die Teilnahme war freiwillig. Die Fragebögen wurden anonym ausgewertet. Der Befragungszeitraum war Februar/März 2014.

Prolog

Hätte der Tag doch mehr Stunden ...

„Indem man die notwendige Arbeit verschiebt, läuft man Gefahr, sie niemals erledigen zu können.“
Charles Baudelaire (1821–1867), französischer Schriftsteller

Frage

»Welche Aufgaben kommen Ihrer Meinung nach im Alltag stets zu kurz?«

Antworten (Auswahl)

Ideen- und Konzeptentwicklung ▪ Personalführung
▪ **Mitarbeitergespräche** ▪ Zwischenmenschliches und Zeit, komplexe Themen konzentriert und umfänglich zu durchdenken ▪ **Strategie** ▪ **Konzentration auf bestimmte Projekte** ▪ Informationsbeschaffung und strategische Planung ▪ **Zeiten für Regenerierung** ▪ Ich hätte gerne eine Tür, die ich ab und zu schließen kann, damit ich konzentriert arbeiten kann ▪ **Recherchen, innovatives Arbeiten** ▪ Das tiefere Einsteigen in ein Thema und damit Erhöhung der Qualität ▪ Persönlicher Kundenkontakt ▪ **Weiterbildung, Reflexion der Arbeit/ Verbesserungen** ▪ **Lesen von Fachliteratur**
▪ Analysen, vorbereitende Maßnahmen in Ruhe machen können ▪ Organisation, Ablage, Dokumentation ▪ **Führungsaufgaben** ▪ **Delegieren** ▪ Informationen recherchieren ▪ Neuerungen entwickeln, um Abläufe zu optimieren ▪ **Kreatives Arbeiten** ▪ **Arbeit für eigene Projekte, Zeit für den Entwurf von Strategien, generell Zeit fürs Nachdenken** ▪ Networking ▪ Berichte von anderen mit eigenen Erlebnissen vergleichen und verknüpfen ▪ Marktrecherche bzw. Analyse, konstruktive Meetings (Brainstorming, Workshops usw.) ▪ **Im Grunde kommen alle Aufgaben zu kurz, da ich alles, was ich mache, immer mit anderen Themen im Hinterkopf mache** ▪ Stand laufender (Personal-) Vorgänge kontrollieren, im Blick behalten ▪ Arbeitssicherheit ▪ Nachverfolgung aktueller Markttrends ▪ **Optimierung der Abläufe am eigenen Arbeitsplatz und abteilungsübergreifend**
▪ Brainstorming ▪ Austausch zwischen Kollegen, ungestört ein Projekt bearbeiten und abschließen ▪ **Forschung & Entwicklung** ▪ **Zeit für Neues, Weiterbildung, Coaching** ▪ Bearbeitung von wichtigen, aber nicht dringenden Themen ▪ Kernaufgaben ▪ **Führung und Abteilungsorganisation** ▪ Kontinuierliches Verfolgen von Arbeitsprozessen ▪ **Jede Aufgabe wirklich**

abschließen ▪ **Mitarbeitermotivation, Teambuilding** ▪ Strukturen und Abläufe überdenken, neu gestalten ▪ Arbeitsorganisatorisches, sinnvolle Arbeitsweise einführen
▪ **Teamgespräche und persönliche Förderung meiner Mitarbeiter** ▪ Gründliches Lesen von Normen und Vorschriften ▪ **Kommunikation** ▪ Absprachen ▪ Kommunikation mit anderen Abteilungen, effektive und ergebnisorientierte Meetings ▪ Ablage ▪ **Leadership: Gespräche mit Mitarbeitern** ▪ People Management ▪ Freizeit und Familie ▪ **Nachdenken** ▪ Anwendung von Kreativitätstechniken (Brainstorming, Diagramme etc.)
▪ Kundenpflege ▪ **Controlling** ▪ **Reflexion/„lessons learned“** ▪ Themen in Ruhe vor- und nachbereiten ▪ Projektarbeit ▪ Dokumentation ▪ **Meine Projekte, mehr Zeit für Qualität wäre schön** ▪ Einfach eine Aufgabe rechtzeitig anfangen und ohne Zeitdruck und Unterbrechungen beenden ▪ **Austausch mit Vorgesetzten** ▪ Qualitätsbewusstes Abarbeiten von To-dos ▪ Interdisziplinäre Kommunikation ▪ **Innovation** ▪ Informationsmanagement ▪ Qualitätssichernde Maßnahmen ▪ Persönliche Erweiterung des Wissens ▪ **Informationen durcharbeiten** ▪ Innovationsumsetzung ▪ **Grundsätzlich über Dinge nachdenken** ▪ Recherchen im Internet, Vergleiche und Informationssammlung ▪ Etwas mal in Ruhe fertig machen, statt immer nur Deadlines hinterherzulaufen ▪ **Detailorientierung** ▪ Freiraum für Ideen und Projekte ▪ Intensivere Abstimmungen mit Kollegen zu gemeinsamen Themen ▪ **Mehr agieren statt reagieren**
▪ Maßnahmen immer auch strategisch ineinandergreifend zu entwickeln ▪ **Über den Tellerrand hinausschauen** ▪ Coaching der Mitarbeiter ▪ Projekte beenden ▪ **Meine täglich neu erstellte To-do-Liste einmal erfüllen** ▪ Gründlichkeit ▪ Kreative Pausen, um das „Große und Ganze“ zu verbessern ▪ **Für alles** ▪ E-Mails sortieren, Archivstruktur „aufräumen“

Kommentierte Ergebnisse

1.

Arbeitszeit plus Mehrarbeit: wie viel Arbeit heute normal ist

„Man merkt nie, was schon getan wurde, man sieht immer nur, was noch zu tun bleibt.“

Marie Curie (1867–1934) Physikerin, Chemikerin und Mehrfach-Nobelpreisträgerin (1903, 1911)

Deutsche Fach- und Führungskräfte arbeiten gemäß ihrem Arbeitsvertrag durchschnittlich 38,76 Stunden pro Woche. Am häufigsten vereinbart sind 40 Wochenarbeitsstunden (390 Nennungen). Am zweit- und dritthäufigsten sind 38 bzw. 39 Stunden Arbeitszeit vertraglich festgehalten (107 bzw. 96 Nennungen). Interessant dabei: 211 Nennungen entfallen auf die Antwortmöglichkeit „In meinem Arbeitsvertrag ist keine genaue Wochenarbeitszeit festgelegt“. Tatsächlich überschreitet das geleistete Maß an Arbeit häufig ohnehin die vertraglich vereinbarte Stundenanzahl: Jeder fünfte Befragte der Akademie-Studie 2014 gibt an, mindestens einen Tag pro Woche Überstunden zu machen. Fast 40 Prozent geht es im Durchschnitt öfter als zwei Tage pro Woche so. Für gut 35 Prozent sind Überstunden sogar an der Tagesordnung. Lediglich 1,8 Prozent der Teilnehmer machen stets pünktlich Feierabend.

Damit steht fest: Überstunden scheinen schon längst keine Ausnahme mehr zu sein, sondern stellen für immer mehr Menschen den Normalfall dar. Dass lange Arbeitstage im Trend liegen, belegen auch die jüngsten Daten der Europäischen Beobachtungsstelle für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen (European Industrial Relations Observatory, EIRO): In ihrem Report unterscheidet sie zwischen der als normal geltenden Arbeitsdauer eines Landes („average collectively agreed normal weekly hours“) und den tatsächlich auf der Arbeit verbrachten Stunden („average number of actual weekly hours of work in main-job“), wobei Überstunden in Letztere

bereits eingerechnet sind. Ihr Ergebnis: Die tatsächlichen Durchschnittszahlen weichen in vielen Fällen deutlich nach oben hin von den scheinbaren Normalwerten ab.¹ Während die Studie für Deutschland von einer normalen Arbeitszeit von 37,7 Stunden pro Woche ausgeht, beziffert sie die tatsächliche Arbeitsleistung auf 40,5 Stunden. Mit diesem Wert bewegt Deutschland sich im europäischen Vergleich auf Rang vier von 29 betrachteten Staaten. Nur das United Kingdom (40,8 Stunden), Luxemburg (41,1 Stunden) und Rumänien (41,2 Stunden) übersteigen laut EIRO diesen Wert und arbeiten somit noch mehr. Allerdings: Die scheinbar hohen Arbeitszeitzahlen relativieren sich angesichts der Durchschnittszeiten, die innerhalb der OECD anfallen. Von 35 Staaten erreicht Deutschland dort mit einem Wert von durchschnittlich knapp 1.400 effektiv geleisteten Arbeitsstunden pro Jahr und Beschäftigtem den drittletzten Platz. Weniger arbeiten laut OECD nur die Norweger und Niederländer. Absoluter Spitzenreiter: Korea mit durchschnittlich 2.512 Stunden pro Kopf.²

¹ Siehe Tabelle 1 und 7, Erhebung „Developments in collectively agreed working time 2012“, European Industrial Relations Observatory (EIRO), 2013: www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1305017s/tn1305017shtm#hd5; Report auch als Komplettdokument zum Download verfügbar.

² Siehe Abbildung „Durchschnitt der effektiv geleisteten Arbeitsstunden“, Seite 165, Kapitel Arbeitsmarkt/Unterkapitel Arbeitszeiten, in: Die OECD in Zahlen und Fakten 2011–2012. Wirtschaft, Umwelt, Gesellschaft, OECD, 2012; in Teilen und komplett einsehbar auf www.oecd-ilibrary.org

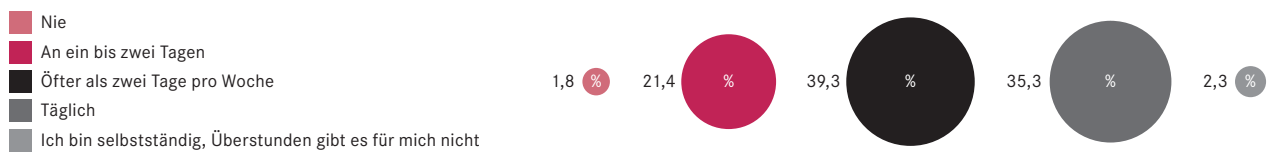


Abbildung 1: Antworten auf die Frage „Wie häufig machen Sie in einer normalen Arbeitswoche Überstunden?“, inkl. Mehrfachnennung (n=1001)

Im Rahmen der Akademie-Studie 2014 gab die Mehrheit (51 Prozent) derjenigen, die Überstunden leisten, an, dies durchschnittlich im Umfang von bis zu zwei Stunden zu

tun. Bis zu eine Stunde nach Arbeitsschluss sind 29,4 Prozent anwesend. 14 Prozent sogar länger als zwei Stunden.

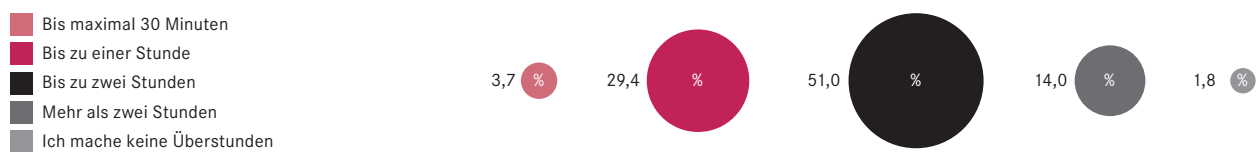


Abbildung 2: Antworten auf die Frage „Wenn Sie Überstunden machen: In welchem Umfang geschieht dies durchschnittlich pro Tag?“, inkl. Mehrfachnennung (n=992)

Kommentierte Ergebnisse

Die Ergebnisse der Studie belegen, dass die vorhandene Mehrarbeit nicht mehr nur vor Ort im Unternehmen geleistet wird, sondern auch das eigene Zuhause längst als Arbeitsplatz gelten kann: Fast 60 Prozent der Befragten arbeiten zumindest „gelegentlich“ nach der eigentlichen Arbeitszeit zuhause weiter. 11,6 Prozent sagen von

sich, regelmäßig an mehreren Abenden pro Woche Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Immerhin: Mehr als jeder Vierte erklärt das Zuhause grundsätzlich zur Entspannungszone und beschäftigt sich dort „nie“ mit der Erledigung von Arbeitsaufgaben.

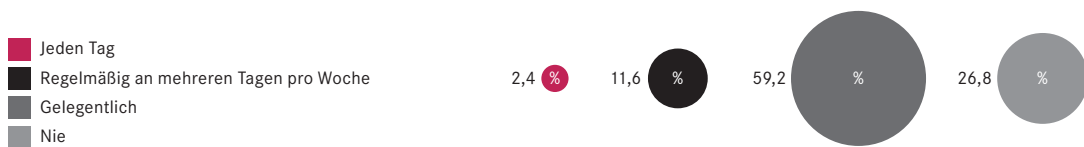


Abbildung 3: Antworten auf die Frage „Unabhängig von der Zeit, die Sie an Ihrem Arbeitsplatz verbringen: Wie häufig arbeiten Sie nach der Arbeit zuhause weiter/nehmen Sie sich Arbeit mit nach Hause?“ (n=1007)

Arbeitsfreie Wochenenden sind für 37,5 Prozent der Teilnehmer selbstverständlich. Für den Rest der Befragten – mit insgesamt 62,6 Prozent der deutlich überwiegende Teil – sind diese jedoch zumindest von Zeit zu Zeit gefährdet: 53 Prozent behaupten, „gelegentlich“ am Wochenende zu arbeiten, 9,1 tun dies regelmäßig und 0,5 Prozent sogar immer. Im Zusammenhang mit Sonntags- und Feiertagsarbeit sprachen Arbeitsmarktforscher bislang insbesondere beim Einzelhandel von einer

Zunahme und sahen die „24-Stunden-Gesellschaft“ herannahen.³ Die Zahlen der Akademie-Studie 2014 belegen jedoch, dass sich diese Entwicklung offensichtlich bereits auch in anderen Branchen und Berufen fortgesetzt hat und zusehends mehr Beschäftigte betrifft, die in klassischen Büroberufen arbeiten.

³ Siehe „Der Trend geht zur 24-Stunden-Gesellschaft“, WELT Online, 08.05.2014, www.welt.de/wirtschaft/article127758648/Der-Trend-geht-zur-24-Stunden-Gesellschaft.html

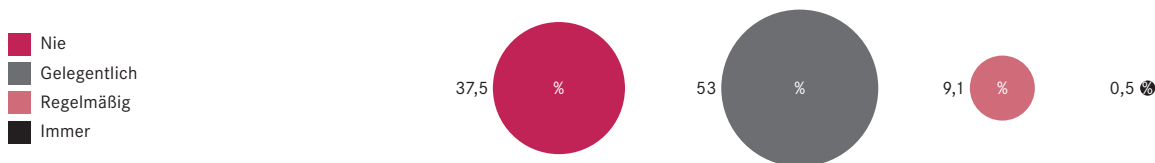


Abbildung 4: Antworten auf die Frage „Wie häufig arbeiten Sie am Wochenende zuhause, obwohl es Ihr Arbeitsvertrag nicht verlangt?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1016)

Als Hauptgrund für ihre Mehrarbeit nennen 19,7 Prozent der Befragten ein allgemein zu hohes Arbeitsaufkommen. 18,9 Prozent meinen, zeitintensive Projektaufgaben, die zusätzlich zur normalen Arbeit erledigt werden müssen, seien für ihre Überstunden verantwortlich. Rang drei mit 16,1 Prozent belegen unvorhergesehene Aufgaben oder Ereignisse, die den eigenen Arbeitsplan komplett über den Haufen werfen. Für 15,8 Prozent verhindern vor allen

Dingen herannahende Abgabefristen bzw. termingebundene Aufgaben, deren Erledigung eilt, das frühzeitige Verlassen des Arbeitsplatzes. Mit 15,6 Prozent fast ebenso häufig ein Grund für Extraschichten jenseits der eigentlichen Arbeitszeit: das vermehrte Aufkommen von Zeitfressern wie Meetings oder Telefonate während des Arbeitstages.

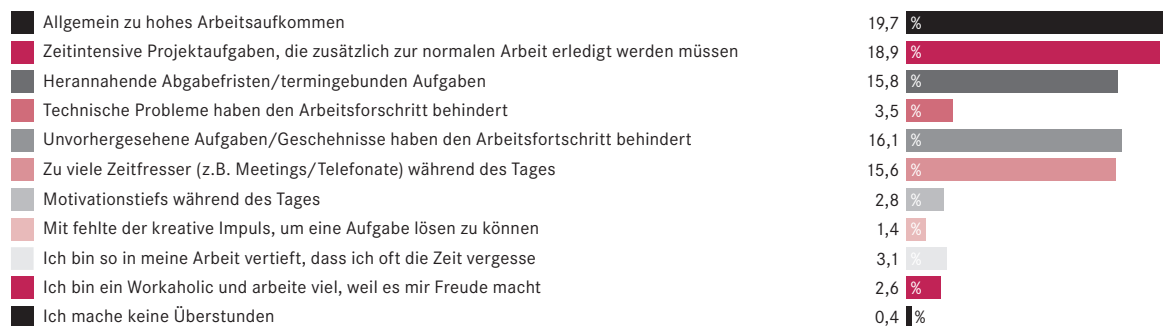


Abbildung 5: Antworten auf die Frage „Wenn Sie Überstunden machen: Aus welchem Grund kommen diese bei Ihnen in der Regel zustande?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=3139)

Kommentierte Ergebnisse

45,9 Prozent der Befragten sind der Ansicht, das Aufkommen von Überstunden könnte sich bei ihnen persönlich reduzieren, wenn sie mehr Aufgaben an andere Personen abgeben würden. 27 Prozent geben zu, dass sie ihr

Zeitmanagement verbessern müssten, um weniger Überstunden als bislang machen zu müssen. Gut 9,5 Prozent glauben, ein persönliches Coaching könne helfen.

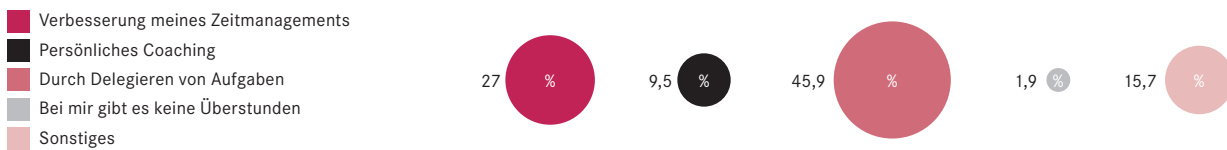


Abbildung 6: Antworten auf die Frage „Welche Möglichkeit sehen Sie, um das Aufkommen von Überstunden bei Ihnen persönlich zu reduzieren?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1345)

Wer, aus welchem Grund auch immer, am Arbeitsplatz oder zuhause Mehrarbeit leistet, kann sich oftmals mit dem Gedanken trösten, dass letztendlich ein Ausgleich für die zusätzlichen Anstrengungen winkt. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die geleistete Mehrarbeit überhaupt erfasst wird. 62,2 Prozent der Befragten geben an,

dies sei bei ihrem Arbeitgeber der Fall. Doch nicht alle können profitieren: Jeder dritte Teilnehmer (36 Prozent) gibt im Rahmen der Akademie-Studie 2014 zu Protokoll, es gäbe in seiner Firma keine Möglichkeit, die eigenen Überstunden offiziell anrechnen und entsprechend ausgleichen zu lassen.

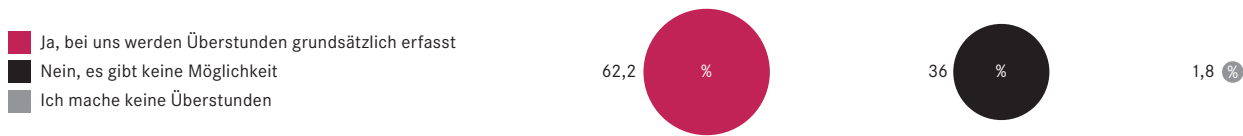


Abbildung 7: Antworten auf die Frage „Wird Mehrarbeit in Ihrer Firma in irgendeiner Form (z.B. durch ein Überstundenkonto) erfasst?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1003)

Angesammelte Überstunden können grundsätzlich auf zwei Arten ausgeglichen werden: Neben unterschiedlichen Möglichkeiten, die Mehrarbeit in einen Freizeitausgleich zu übersetzen, ist auch eine finanzielle Verrechnung möglich. Gefragt, welche Optionen ihnen persönlich offenstehen, äußern 82 Prozent, einen Freizeitausgleich als Gegenleistung für Überstunden in Anspruch nehmen zu können. Weitere 18 Prozent hätten einen solchen gerne. Eine spezielle Variante des Freizeitausgleichs ist das Ansparen von Überstunden, um diese für längere

Auszeiten vom Beruf (z.B. für ein Sabbatical) zu nutzen. Dieses Modell bieten bislang vergleichsweise wenige Arbeitgeber an – nur etwa jeder Fünfte (20,2 Prozent) kann diese Option nutzen. Im Gegenzug wären jedoch fast 80 Prozent der Befragten an genau dieser Möglichkeit des Ausgleichs interessiert. Etwas mehr als der Hälfte derjenigen, die Mehrarbeit verrechnen können, steht ein finanzieller Ausgleich offen. Auch die 45,2 Prozent derjenigen, die diese Möglichkeit nicht haben, finden die Option attraktiv.

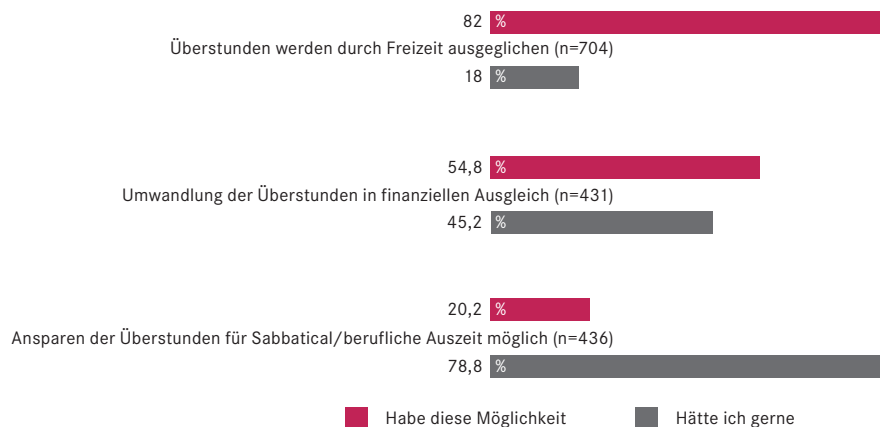


Abbildung 8: Antworten auf die Frage „Sofern Mehrarbeit erfasst wird: Welche Möglichkeiten stehen Ihnen offen, die gesammelten Überstunden zu nutzen? Welche gibt es nicht, hätten Sie aber gerne?“

Kommentierte Ergebnisse

2.

Häufige Tätigkeiten und Zeitfresser: Womit verbringen wir unsere Arbeitstage?

„Die Arbeit dehnt sich aus, bis sie die Zeit ausfüllt, die für ihre Ausführung zur Verfügung steht.“
Cyril Northcote Parkinson (1909–1993), britischer Historiker, Soziologe und Publizist

Gefragt, womit sie während eines Arbeitstages durchschnittlich die meiste Zeit verbringen, meinen über 25 Prozent der Studienteilnehmer, das Lesen, Beantworten oder Neuverfassen von E-Mails sowie das Aus- und Bearbeiten von Dokumenten, Tabellen oder

Präsentationen beanspruche den Großteil ihres Arbeitstages. Für 23,4 Prozent nehmen auch Meetings überdurchschnittlich viel Platz im Tagesverlauf ein. Fast jeden Zehnten (9,2 Prozent) beschäftigt überwiegend das Durcharbeiten von Informationen.

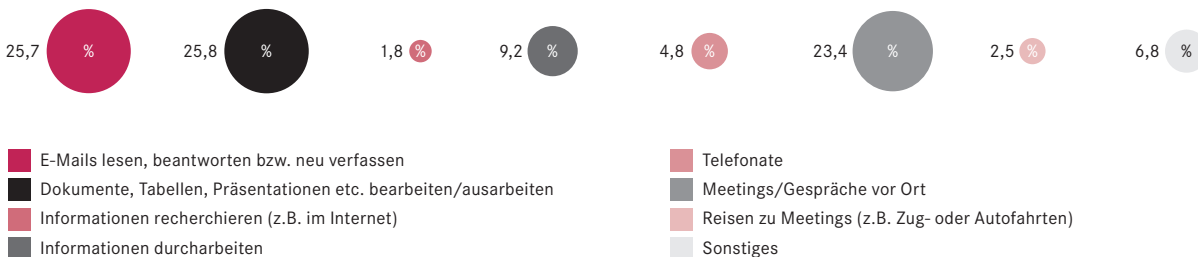


Abbildung 9: Antworten auf die Frage „Womit verbringen Sie während eines Arbeitstages durchschnittlich die meiste Zeit?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1200)

Wohl jeder Arbeitnehmer identifiziert früher oder später Tätigkeiten oder Umstände seines Arbeitsalltags, die als unnötig, wenn nicht sogar als komplett sinnlos empfunden werden. Mit etwas Glück können diese vermieden oder sogar abgeschafft werden. Manche Dinge jedoch verfolgen einen im Berufsleben hartnäckig und tauchen immer wieder aufs Neue auf bzw. lassen sich aufgrund der herrschenden Rahmenbedingungen nicht komplett streichen. Die Akademie wollte wissen, welche Zeitfresser und Nervenaufrheber den Alltag deutscher Fach- und Führungskräfte prägen. Im Wesentlichen konzentrierten sich die Antworten auf die Bereiche

„Meetings“ und „E-Mails“. In puncto Meetings klagen die Meisten über zu lange, zu häufige oder unstrukturierte Meetings. Auch Meetings mit großem Teilnehmerkreis fallen negativ auf. Besonders bemängelt werden Zusammenkünfte, die ohne ein klares Fazit zu Ende gehen oder deren Sinn von vornherein nicht erkennbar ist. Am Punkt „E-Mails“ stört vor allen Dingen der Erhalt von Spam-Mails und von Nachrichten, die für die eigene Person nicht interessant sind. In diesem Zusammenhang wurde häufig der Gebrauch riesiger Verteiler beim Versand kritisiert („cc“-Mails).

Weitere Themen, die im Rahmen der Beantwortung angesprochen wurden, seien im Folgenden nur exemplarisch genannt:

Politische Spielchen im Betrieb ▪ Anträge schreiben
▪ Organisatorische Prozesse ▪ **Reportings/Berichte erstellen** ▪ Statistische Aufzeichnungen, interne Statistiken ▪ **Klärung von Problemen** ▪ Arbeiten, die ggf. automatisiert werden oder durch Prozessverbesserungen entfallen könnten ▪ Papierkram wie Ablage ▪ **Anrufe von Marketing- und Investmentfirmen, die nichts mit der generellen Arbeit zu tun haben** ▪ Interne Abstimmungsrunden, die kein festgelegtes Ziel haben und wenig ergebnisorientiert sind
▪ Abendveranstaltungen mit Vereinen, potenziellen

Auftraggebern etc. ▪ Zu hoher Verwaltungsaufwand für manche Dinge ▪ **Permanente Klärung der aktuellen Vorgehensweisen** ▪ **Beseitigung von Zickereien** ▪ Detailverliebtheit des Vorgesetzten ▪ Unklare Strukturen
▪ Diskussionen ▪ Reisezeiten ▪ Administratives, Abrechnungen ▪ **Lange Abstimmungswege** ▪ Entscheidungen, die immer wieder hinausgezögert werden ▪ **Doppelarbeiten aufgrund fehlender oder nicht konkreter Angaben** ▪ Nachhaken, weil keine Rückmeldung kommt ▪ **Nicht zum Tätigkeitsfeld gehörende Projekte begleiten**

Kommentierte Ergebnisse

3.

Entspannung muss sein:

wie deutsche Fach- und Führungskräfte Kraft für den Alltag tanken

„Die Kunst des Ausruhens ist Teil der Kunst des Arbeitens.“

John Steinbeck (1902–1968), amerikanischer Schriftsteller

Unsere Arbeit beeinflusst unsere Gesundheit oft mehr, als uns lieb ist. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf so genannte Zivilisationskrankheiten, die mit wenig Bewegung, schlechten Essgewohnheiten oder Fehlhaltungen in Verbindung stehen. Neben den vielfältigen physischen Auswirkungen unserer Arbeit können auch psychische Folgen wie Nervosität oder erhöhte Reizbarkeit auftreten – speziell im Zusammenhang mit Mehrarbeit: Der „Stressreport 2012“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) spricht von einem deutlichen Zusammenhang zwischen psychischer Belastung und der Dauer der Arbeitszeit. Neun von zwölf Belastungsfaktoren wie „starker Termin- und Leistungsdruck“ oder das Arbeiten „an der Grenze der Leistungsfähigkeit“ treten demnach am meisten bei Personen auf, die 48 Stunden oder mehr pro Woche arbeiten.⁴ Die Belastung schlägt sich dabei oft direkt in gesundheitlichen Beschwerden nieder. Der Report stellt fest, dass Beeinträchtigungen

im psychischen Bereich häufiger bei langen als bei kurzen Arbeitszeiten vermeldet werden.⁵

Trotz zeitweiliger hoher Arbeitsbelastung scheinen zumindest die Studienteilnehmer der Akademie-Studie gesundheitlich bislang aber wenig beeinträchtigt. Zwar bescheinigt mehr als ein Drittel der Teilnehmer ihrer Arbeit, einen deutlichen Einfluss auf die eigene Gesundheit zu haben – jeder Zehnte schätzt den Einfluss sogar als „stark“ ein –, doch meinen 50,2 Prozent, ihr gesundheitlicher Zustand sei derzeit „gut“, weitere 17,1 Prozent sprechen sogar von „sehr gut“. 28 Prozent fühlen sich „mittelprächtigt“, weniger als fünf Prozent geht es nach eigener Ansicht „schlecht“ oder „eher schlecht“. 43,5 Prozent der Befragten sehen generell nur einen relativ kleinen Zusammenhang zwischen ihrer Arbeit und dem eigenen Gesundheitszustand, 7,7 Prozent überhaupt keinen.

⁴ Siehe Stressreport 2012, Bundesanstalt für Arbeitsschutz- und Arbeitsmedizin (BAuA), Seite 113/114, Download unter www.baua.de

⁵ Siehe Stressreport 2012, Bundesanstalt für Arbeitsschutz- und Arbeitsmedizin (BAuA), Seite 114/115.

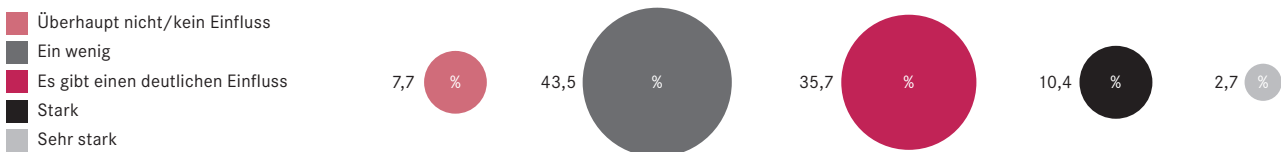


Abbildung 10: Antworten auf die Frage „Wie stark beeinflusst Ihrer Meinung nach Ihre Arbeit Ihre Gesundheit?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1013)

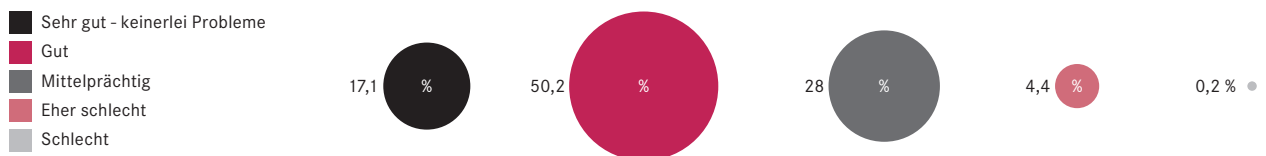


Abbildung 11: Antworten auf die Frage „Wie schätzen Sie derzeit Ihren gesundheitlichen Zustand ein?“ (n=1009)

Um die eigene Leistungsfähigkeit erhalten zu können, sind regelmäßige Pausen essentiell. Der Klassiker im Berufsleben ist die Mittagspause, der nach wie vor große Bedeutung für die Regeneration zukommt. 60,6 Prozent

der Befragten nehmen sich täglich Zeit für sie. Jeder Fünfte allerdings nur noch „mehrmals pro Woche“. 16,2 Prozent gönnen sich mittags „selten“ eine Auszeit, 1,8 Prozent nie.

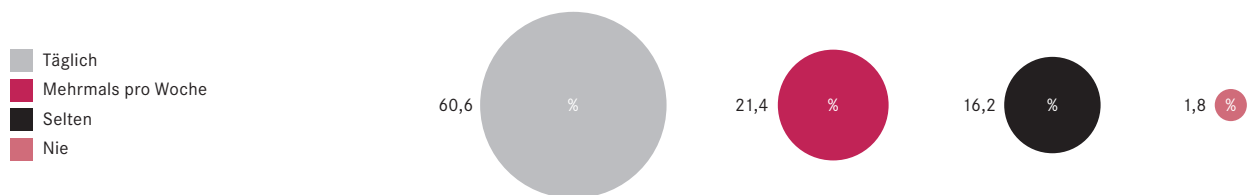


Abbildung 12: Antworten auf die Frage „Wie häufig machen Sie eine Mittagspause?“ (n=1001)

Kommentierte Ergebnisse

Die häufigsten Gründe, eine Pause von der Arbeit zu machen, sind dabei, wenig verwunderlich, Hunger und Durst. 37,1 Prozent der deutschen Fach- und Führungskräfte verbringen ihre Mittagspause oder andere Pausen während des Arbeitstages mit Essen oder Trinken. Platz zwei der Rangliste lässt dagegen aufhorchen: 18,7 Prozent tanken Kraft über ein kurzes Nickerchen! Wer hätte das gedacht? Noch viel interessanter die Frage: Wie wird das im Alltag realisiert? Mittagsschlaf im eigens dafür vorgesehenen Pausenraum? Kopf auf dem Schreibtisch? Oder Sekundenschlaf einfach mal zwischendurch? Auf Platz drei der beliebtesten Pausenaktivitäten landet das Nichtstun. 12,5 Prozent sagen von sich, ihre Pause gerne damit zu verbringen, „einfach mal nichts“ zu machen – angesichts gestiegener Anforderungen im

Beruf durchaus verständlich. Auch Unterhaltungen mit Kollegen erfreuen sich größerer Beliebtheit: Mit 11,3 Prozent wurden diese am vierthäufigsten genannt. Für einen Spaziergang an der frischen Luft während ihrer Pause können sich 5,7 Prozent erwärmen. Eine aktive Pause mit sportlicher Aktivität ist für 3,2 Prozent an der Tagesordnung, fast ebenso viele (3 Prozent) tun das genaue Gegenteil und bleiben auch während der Pause lieber vor dem Bildschirm und surfen zur Entspannung im Internet. Auch für private Telefongespräche nutzen 2,9 Prozent die kleine Auszeit. Alle anderen von der Studie zur Auswahl gestellten Möglichkeiten, die eigene Pause zu verleben, werden jeweils von deutlich weniger als 2 Prozent der Befragten praktiziert.

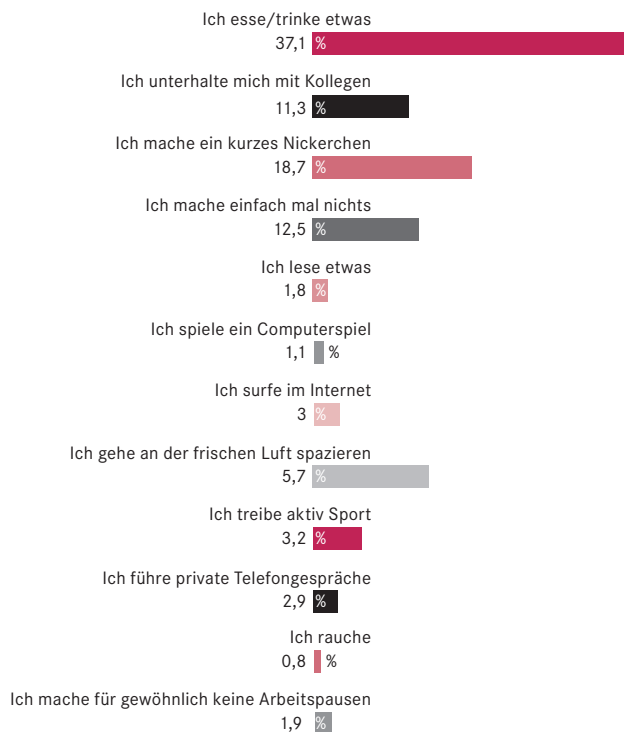


Abbildung 13: Antworten auf die Frage „Wenn Sie eine Pause von der Arbeit machen: Wie verbringen Sie diese überwiegend/normalerweise?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=2358)

Während kleine Pausen im Alltag für die kurzfristige Erholung sorgen, sollen längere Urlaubszeiträume Tiefenregeneration ermöglichen. Der überwiegende Teil der deutschen Fach- und Führungskräfte möchte nicht auf diese verzichten: Mehr als 70 Prozent nehmen ihren Jahresurlaub komplett, weitere 20 Prozent lassen

höchstens ein paar Tage Urlaub verfallen. Immerhin 5,7 Prozent geben an, zwar nicht alle, aber deutlich mehr als die Hälfte ihres Urlaubsanspruchs auszuschöpfen. Für weniger als 2 Prozent der Befragten spielen die „schönsten Wochen des Jahres“ dagegen nur eine untergeordnete Rolle: Ihr Konto an Urlaubstagen leert sich nur kaum.

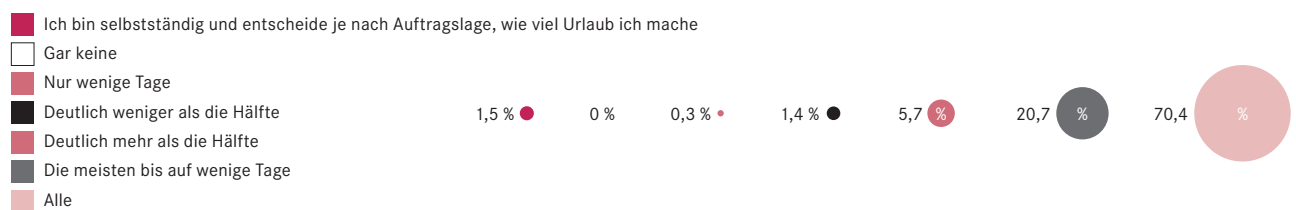


Abbildung 14: Antworten auf die Frage „Wie viele Ihrer Urlaubstage nutzen Sie für gewöhnlich?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1011)

Auf die Frage, wie sie in ihrer Freizeit den angesammelten Arbeitsstress ausgleichen, antwortete fast jeder Befragte mit „Sport“ oder nannte konkrete Sportarten, die ihm beim Abschalten helfen. Auch Hobbys abseits von Fitnesscenter, Fußballplatz und Co. werden als Ausgleich zum Arbeitsalltag geschätzt: Die Palette reicht hier von Klassikern wie Lesen oder Handarbeiten über Handwerkliches und die Pflege des eigenen Gartens bis hin zu Ausfahrten mit dem Motorrad oder Oldtimer oder sogar exotisch anmutenden Hobbys wie „Geocaching“.⁶ Ebenso bei einem Großteil der Teilnehmer beliebt: gemeinsame Aktivitäten mit der Familie oder mit Freunden. An die erholende Wirkung von Bürofeiern und

Teamevents, die nach der Arbeit stattfinden, glauben ebenfalls viele der Befragten, wollen die Anzahl dieser jedoch nicht weiter ausdehnen: 68,4 Prozent sagen, gelegentlich seien derartige Veranstaltungen in Ordnung. Auf mehr von ihnen als ohnehin schon hätten sie aber keine Lust. Jeder Vierte sieht das anders und würde grundsätzlich gerne noch mehr Freizeit mit seinen Kollegen verbringen. Für 3,6 Prozent ist dies ein No-Go. Sie nehmen normalerweise nicht an den angebotenen Events teil.

⁶ Anmerkung: „Schnitzeljagd per GPS“, Verstecke werden anhand veröffentlichter geographischer Koordinaten und eines GPS-Empfängers aufgefunden.

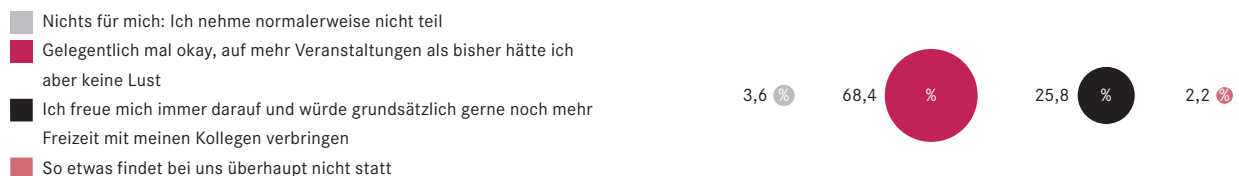


Abbildung 15: Antworten auf die Frage „Wie stehen Sie zu Bürofeiern, Teamevents und ähnlichen Veranstaltungen, die freiwillig nach der regulären Arbeitszeit stattfinden (z.B. Weihnachtsfeiern)?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1001)

Kommentierte Ergebnisse

4.

Die Arbeit und das Internet: Wie viel wird gesurft?

„Das Internet an sich ist keine Bedrohung.“

Philipp Schindler (*1970), Vice President Global Business Operations, Google Inc.

Die Nutzungsdauer des Internets steigt ständig, wenngleich sie bei den meisten Personen immer noch als moderat bezeichnet werden muss. Laut des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM) ist der größte Anteil der Internetnutzer in Deutschland (35 Prozent) täglich ein bis unter zwei Stunden im World Wide Web unterwegs, danach folgen mit 29 Prozent Nutzungsdauern von weniger als einer Stunde.⁷ Vielen Nutzern steht das Internet dabei nicht nur zuhause, sondern auch auf der Arbeit zur Verfügung. Nicht wenige Arbeitgeber fragen sich jedoch, wie ihre Mitarbeiter dieses konkret verwenden. Hauptsächlich zu Arbeitszwecken oder doch mehr aus privaten Gründen? Die Antwort der Akademie-Studie 2014: Ersteres!

Wie bereits im Kapitel drei zum Thema Entspannung erwähnt, sagen nur sieben Prozent der Befragten von sich, dass sie das Internet während ihrer Arbeitspausen nutzen (siehe Abbildung 13). Man kann davon ausgehen, dass in diesen Fällen die private Nutzung dominiert. Darüber hinaus findet allerdings größtenteils nur wenig bis gar kein privater Gebrauch statt: 21,9 Prozent der Befragten behaupten, das Internet am Arbeitsplatz nie privat zu nutzen, 54,2 Prozent geben an, sie seien täglich höchstens ein paar Minuten am Arbeitsplatz privat im Internet unterwegs. Ein Fünftel der Teilnehmer kommt auf etwa eine halbe Stunde pro Tag. Weniger als fünf Prozent surfen eine Stunde oder mehr bei der Arbeit, ohne dafür einen direkten beruflichen Grund zu haben.

⁷ Siehe Abbildung 7 in: Netzgesellschaft. Eine repräsentative Untersuchung zur Mediennutzung und dem Informationsverhalten der Gesellschaft in Deutschland, Seite 13, Download unter www.bitkom.org

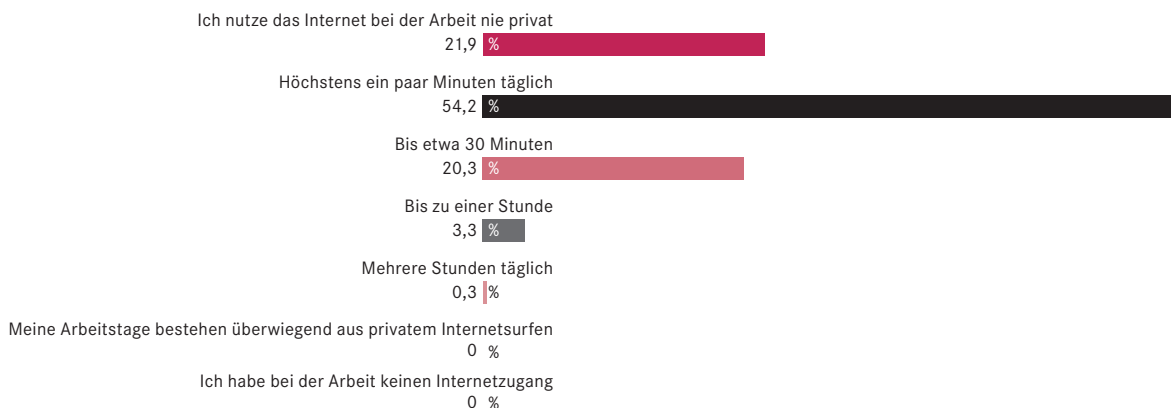


Abbildung 16: Antworten auf die Frage „Hand aufs Herz: Wie viel Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie durchschnittlich ausschließlich privat im Internet?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=993)

Wer zu denjenigen gehört, die während der Arbeitszeit den ein oder anderen privaten Klick riskieren, tut dies mit großer Wahrscheinlichkeit, um Informationen zu suchen (29,6 Prozent). Dicht gefolgt vom Check des privaten E-Mail-Postfachs (24 Prozent). Mit Abstand auf dem

dritten Rang: das Online-Banking (14,2 Prozent). Platz vier und fünf beanspruchen soziale Medien wie Facebook oder XING (8,5 Prozent) und der Einkauf in Online-Shops (4,6 Prozent).

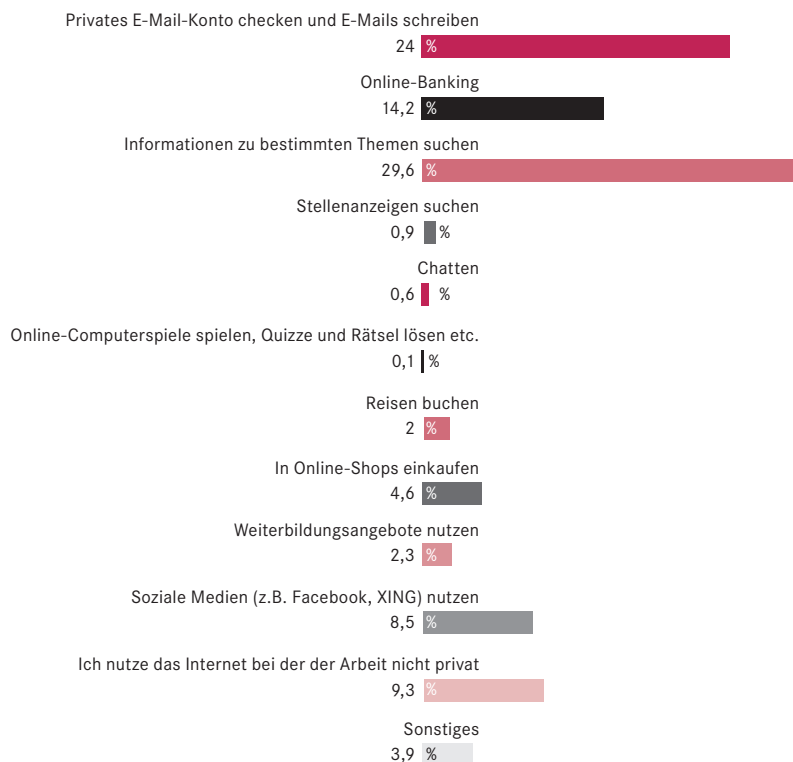


Abbildung 17: Antworten auf die Frage „Wenn Sie das Internet privat während der Arbeit nutzen: Was machen Sie dann dort in der Regel?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1585)

Kommentierte Ergebnisse

5.

Raum für Weiterbildung?

Nicht immer, aber immer öfter

„Lernen ist wie Rudern gegen den Strom. Hört man damit auf, treibt man zurück.“

Laotse (6. Jhd. v. Chr.), chinesischer Philosoph

Ohne regelmäßige Weiterbildung geht es heute in vielen Arbeitsbereichen nicht mehr. Viele Arbeitgeber haben dies bereits erkannt und fördern die Weiterqualifizierung ihrer Mitarbeiter aktiv. Jeder zweite Teilnehmer der Akademie-Studie gibt zu Protokoll, sich derzeit mit Unterstützung seines Arbeitgebers während der Arbeitszeit weiterzubilden. Passend dazu: In der Akademie-Studie 2007 zum Thema „Lernen – Managen – Führen: Wie bilden sich deutsche Manager weiter?“ sagten insgesamt 25,3 Prozent der befragten Mitarbeiter, ihre Führungskraft unterstütze sie „sehr gut“ in Fragen der Weiterbildung. Weitere 58,4 Prozent hielten die Unterstützung für „gut“, äußerten aber, dass die Initiative zur Weiterbildung von ihnen selber ausgehen müsse. Die befragten Führungskräfte waren mehrheitlich der Ansicht, ihre Mitarbeiter „in fast allen Fragen“ oder sogar „in jeder Hinsicht“ bei diesem Thema zu unterstützen. Dennoch vertraten 2007 knapp 67 Prozent der Befragten

die Meinung, den Themen Lernen und Weiterbildung werde in deutschen Unternehmen noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.⁸ Dass dies in Teilen nach wie vor zutrifft bzw. dass die derzeitigen Bemühungen der Unternehmen nicht immer ausreichen, lassen folgende Ergebnisse der Akademie-Studie 2014 vermuten: Mehr als jeder Fünfte bildet sich freiwillig in seiner Freizeit weiter. Weitere 1,8 Prozent tun dies sogar während der Arbeitszeit, allerdings heimlich ohne Kenntnis ihres Arbeitgebers. 23 Prozent der Befragten sind darüber hinaus grundsätzlich motiviert, eine Weiterbildung zu beginnen, machen aber derzeit keine. Eine ablehnende Haltung zum Thema haben lediglich 4,3 Prozent.

⁸ Siehe Akademie-Studie 2007 „Lernen – Managen – Führen: Wie bilden sich deutsche Manager weiter?“, Befragung von 360 Führungskräften der Wirtschaft, Abbildungen 1, 2 und 3, Seiten 6, 7 und 9. Kostenloser Download unter www.die-akademie.de/fuehrungswissen/akademie-studien/akademie-studie-2007

- Ja, ich bilde mich während der Arbeitszeit mit Unterstützung meines Arbeitgebers weiter
- Ja, ich bilde mich während der Arbeitszeit weiter. Mein Arbeitgeber ahnt davon aber nichts
- Ja, ich bilde mich in meiner Freizeit freiwillig weiter
- Nein, ich bilde mich weder auf der Arbeit noch privat weiter, würde dies aber gerne tun
- Nein, ich bilde mich weder auf der Arbeit noch privat weiter und habe auch keine Lust dazu

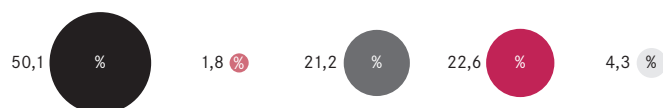


Abbildung 18: Antworten auf die Frage „Bilden Sie sich derzeit während der Arbeitszeit oder Ihrer Freizeit beruflich weiter?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1023)

Über 90 Prozent der befragten Fach- und Führungskräfte, die momentan eine Weiterbildung durchlaufen, hat sich freiwillig für diese entschieden. Der Rest nimmt auf Anraten bzw. expliziten Wunsch des Arbeitgebers an einer teil. Am häufigsten aufgefrischt werden Fachkenntnisse (31,9 Prozent), doch auch Wissen zum Thema Mitarbeiterführung ist bei fast jedem Vierten (24,6

Prozent) gefragt. 12,7 Prozent erweitern ihren Horizont, indem sie ihr Auftreten (z.B. ihre Small-Talk-Fähigkeiten) verbessern, 11,1 Prozent lernen Fremdsprachen. Know-how in Rhetorik und Präsentation sammeln 8,6 Prozent. Für 4 Prozent der Befragten steht die Erweiterung ihrer EDV-Kenntnisse auf dem Fortbildungsplan.



Abbildung 19: Antworten auf die Frage „Wenn Sie sich gerade weiterbilden: Tun Sie dies freiwillig oder auf Anraten/Wunsch Ihres Arbeitgebers?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=755)

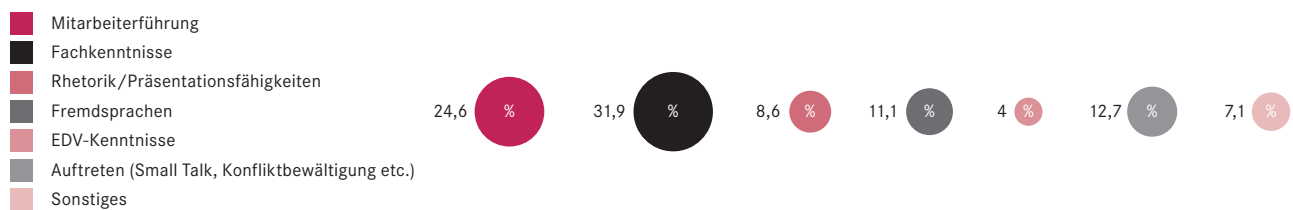


Abbildung 20: Antworten auf die Frage „Auf welchem Gebiet bilden Sie sich derzeit weiter?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1318)

Kommentierte Ergebnisse

Im Durchschnitt wenden die Studienteilnehmer, die sich derzeit weiterbilden, 3,28 Stunden jede Woche für den Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten auf. Das Spektrum reicht dabei von wenigen Minuten bis hin zu weit mehr als 40 Stunden wöchentlich, die mit dem Lernen für den Beruf verbracht werden. Nichtsdestotrotz entfielen die häufigsten Nennungen auf „zwei Stunden“ (167 Mal) und „eine Stunde“ (126 Mal) pro Woche. Ergänzend sollte erwähnt werden, dass nicht alle Teilnehmer der Studie eine wöchentliche Weiterbildungsdauer angeben konnten. Der Grund: Der Besuch von

Blockveranstaltungen (z.B. Seminaren) einmal oder mehrmals pro Jahr – eine wöchentliche Zeitangabe war in diesen Fällen nicht möglich bzw. nicht sinnvoll.

52,8 Prozent der Befragten empfinden die Zeit, die sie für ihre Weiterbildung aufwenden, unabhängig von deren exakter Dauer als „genau richtig“. 43 Prozent meinen dagegen, diese reiche noch nicht aus. Nur 4,1 Prozent finden, dass der zeitliche Aufwand für ihre Weiterbildung zu hoch ausfällt.

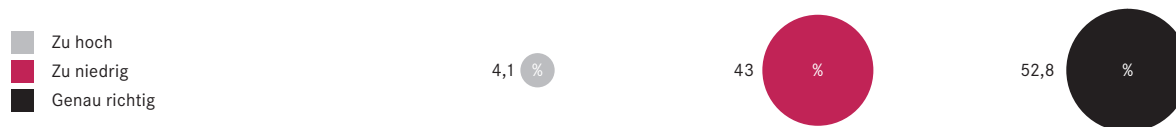


Abbildung 21: Antworten auf die Frage „Wie empfinden Sie den Zeitaufwand, den Sie derzeit in die Weiterbildung investieren (müssen)?“ (n=748)

Diejenigen Befragten, die sich derzeit nicht weiterbilden, nennen vor allen Dingen fehlende Zeit als Grund dafür. 50,8 Prozent mangelt es an dieser. Tendenziell scheint der Zeitmangel für Weiterbildung sogar akuter geworden zu sein: 2007 sagten in der damaligen Akademie-Studie „nur“ 38,6 Prozent der Befragten, „zu wenig Zeit“ hindere sie daran, mehr zu lernen.⁹

17,6 Prozent fehlt es an Unterstützung durch ihren Arbeitgeber. Ein kleiner Teil der Teilnehmer (2,9 Prozent) meint, ihr privates Umfeld würde eine Weiterbildung nicht unterstützen. Doch auch monetäre Gründe spielen eine gewisse Rolle: 15,1 Prozent haben nicht die finanziellen Mittel, um eine Fortbildung zu beginnen. Darüber hinaus sind 5,2 Prozent allgemein demotiviert, 8,5 Prozent sehen keine Veranlassung für eine Weiterqualifikation.

⁹ Siehe 8, Abbildung 13, Seite 20.

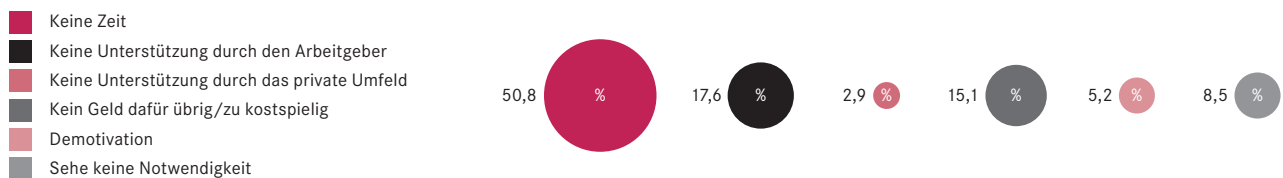


Abbildung 22: Antworten auf die Frage „Wenn Sie sich derzeit nicht weiterbilden: Woran scheitert eine Weiterbildung aus Ihrer Sicht vorwiegend?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=518)

Kommentierte Ergebnisse

6.

Rente ja, Stillstand nein

„Das Alter hat die Heiterkeit dessen, der seine Fesseln los ist und sich nun frei bewegt.“
Arthur Schopenhauer (1788–1860), deutscher Philosoph, Autor und Hochschullehrer

Auch das längste Arbeitsleben geht irgendwann einmal zu Ende. Während die Rente mit 67 Jahren nach wie vor kontrovers diskutiert wird, haben die Befragten der Akademie-Studie 2014 eine klare Meinung, wann sie gerne in den Ruhestand gehen würden: Mehr als 40 Prozent wünschen sich, zwischen dem 60. und 64. Lebensjahr in den Ruhestand zu gehen, weitere 33,1 Prozent möchten sogar schon mit unter 60 Jahren

das Arbeitsleben beenden. Die Rente mit 67 favorisieren dagegen nur 1,5 Prozent. Mehr als acht Prozent der Befragten arbeiten allerdings so gerne, dass sie am liebsten niemals damit aufhören wollen. Noch mehr Teilnehmer (8,9 Prozent) haben dagegen schon jetzt genug und würden „lieber heute als morgen“ die Rente antreten.

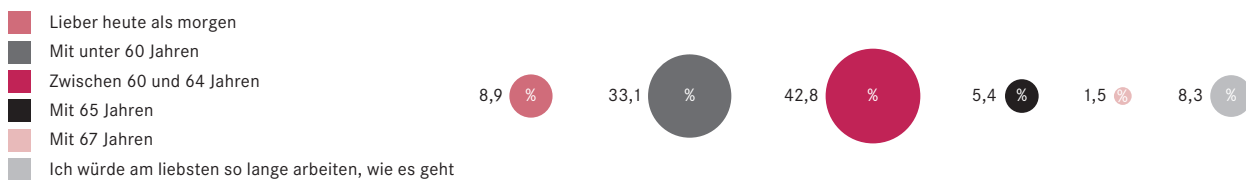


Abbildung 23: Antworten auf die Frage „Wann würden Sie gerne in den Ruhestand gehen, wenn Sie wählen dürften und keine finanziellen Einbußen zu befürchten hätten?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1006)

Getreu dem Motto „Wer rastet, der rostet“ kann sich ein Großteil der Befragten grundsätzlich vorstellen, auch nach seiner offiziellen Verrichtung noch einer beruflichen Tätigkeit nachzugehen. 17 Prozent planen fest damit,

für 56,5 Prozent kommt dies „eventuell“ in Frage. Ein Umstand, der insbesondere Unternehmen, die stark vom Fachkräftemangel betroffen sind, interessante Perspektiven bietet.



Abbildung 24: Antworten auf die Frage „Ist es für Sie vorstellbar, auch nach Beginn Ihres Ruhestands noch einer beruflichen Tätigkeit nachzugehen?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1003)

Epilog

Das Leben danach: auf in den (Un-)Ruhestand!

„Im Ruhestand muss man nicht mehr tun, was sich rentiert, sondern kann tun, was sich lohnt.“

Dr. Ernst Reinhardt (* 1932), Schweizer Publizist

Frage

„Was werden Sie als Erstes tun, sobald Sie Rentner sind?“

Antworten (Auswahl)

Reisen ▪ **Einen Hund anschaffen** ▪ Meinen Alltag umgestalten ▪ Sprachen lernen ▪ **Eine Weltreise machen** ▪ Noch mehr Sport treiben ▪ **Aufgeschobene Vorhaben angehen** ▪ Morgens ausschlafen und lesen ▪ **Mir eine ehrenamtliche Tätigkeit suchen** ▪ Mich mehr um meine Gesundheit kümmern ▪ Mich auf eine Autobahnbrücke stellen und den montäglichen Berufsverkehr beobachten ▪ **Ein Wohnmobil kaufen** ▪ Mit meiner Frau frühstücken ▪ **Studieren** ▪ Nicht viel anders machen, eventuell längere Reisen ab drei Wochen ▪ **Eine interessante, sinnstiftende Tätigkeit suchen** ▪ Im Garten arbeiten ▪ Mich noch mehr um meine Familie und mein Haus kümmern ▪ Das machen, worauf ich gerade Lust habe und was Spaß macht. Aktiv sein zählt sicher dazu ▪ **Genießen** ▪ Urlaub machen und ein Pferd kaufen ▪ **Keine Uhr mehr tragen** ▪ Eine lange Fahrradtour ▪ Etwas Neues lernen ▪ Camping ▪ **Sprach-, Koch- und Sportkurse besuchen** ▪ **Meine Krawatten verbrennen** ▪ Meine Frau nerven ▪ Zur Bank gehen ▪ Zur Ruhe

kommen und Kraft für den Lebensabend aufbauen ▪ **Mein Leben entschleunigen** ▪ **Mobiltelefon und Notebook entsorgen** ▪ Mehr draußen sein ▪ Zur Jagd gehen ▪ **Promovieren** ▪ Mich hoffentlich meiner Gesundheit erfreuen ▪ Morgens ausführlich die Zeitung lesen ▪ **Mich wieder der Politik widmen** ▪ Klavierspielen lernen ▪ **Mich selbstständig machen** ▪ Den Keller aufräumen ▪ Eigene Bibliothek weiter aufstocken und durcharbeiten ▪ **Etwas für mich** ▪ Mich freuen, dass ich bis zum Rentenalter durchgehalten habe ▪ Lesen, lesen, lesen ▪ **Viel schlafen und die Natur genießen** ▪ Handicap verbessern, reisen ▪ **Den Tagesrhythmus auf „entspannt“ umstellen** ▪ **Einen besonderen Champagner köpfen und gut essen und das Ganze auf einem Schiff** ▪ Jeden Tag genießen ▪ **Nicht mehr an den alten Job denken** ▪ Auf die Pensionierung meiner Frau warten ▪ **Endlich den Dingen nachgehen, die mich wirklich interessieren und begeistern** ▪ Meine Enkel verwöhnen ▪ **Mir einen**

Nebenjob suchen, da ich von meiner Rente vermutlich nicht leben kann ▪ Kunst studieren und malen ▪ Einen Weinberg kaufen ▪ Eine Weltumseglung ▪ **Die Zeit noch intensiver gestalten** ▪ Sport treiben ▪ Einen neuen Tagesrhythmus finden, der mich aktiv und fit bleiben lässt ▪ Beratungstätigkeit in ausgewogenem Verhältnis Arbeit/Freizeit ▪ **Auswandern** ▪ Aufräumen ▪ **Mein Wissen und meine Erfahrung an Jüngere weitergeben, soziales Engagement** ▪ Qué será, será ... ▪ Mich als Beraterin selbstständig machen ▪ **Tief durchatmen** ▪ **Eine Firma gründen** ▪ Auf dem Jakobsweg pilgern ▪ Radreise zu allen Freunden und Verwandten auf der Welt ▪ Keinen Plan mehr haben ▪ **Reduziert weitermachen** ▪ Ins Wohnmobil setzen und einfach losfahren, ohne auf die Zeit achten zu müssen ▪ **Weiterbildung, Bildungsreisen, „Alten-Akademie“** ▪ Umziehen aufs Land ▪ **Das Gleich wie bisher** ▪ Weiterarbeiten ▪ Mich endlich von meiner bescheuerten Frau trennen und mir eine junge Geliebte nehmen ▪ **Nichts** ▪ Ganz normal

weiterleben, über die kalte Jahreszeit in einem sonnigen, warmen Land überwintern ▪ Zuhause ausmisten und alles Unnötige weggeben oder wegwerfen ▪ **Immer morgens ausschlafen** ▪ Zeit mit der Familie verbringen, dann wieder halbtags arbeiten ▪ Um Kinder und hoffentlich Enkel kümmern ▪ **Ins Kloster** ▪ Einen festen Wochenplan mit verschiedenen Tätigkeiten erstellen ▪ **Viele gemeinsame Aktivitäten mit meiner Frau** ▪ Ausspannen ▪ Ein Buch schreiben ▪ **Das Leben genießen** ▪ **Lernen, Zeit zu haben** ▪ Die Natur genießen ▪ Etwas weniger arbeiten ▪ Heutige kleine Hobbys ausbauen, Freiheit, länger an einem anderen Ort bleiben zu können ▪ **Ein Bier trinken** ▪ Dinge erledigen, für die ich bisher keine Zeit hatte ▪ Es sind aktuell keine gänzlich unerfüllten Wünsche vorhanden ▪ **Keine gravierenden Änderungen geplant, ich versuche, im Hier und Jetzt zu leben** ▪ **Meinen Garten neu gestalten** ▪ Endlich mal Zeit haben, um auf den Golfplatz zu gehen

Literaturempfehlungen

Stress, lass nach! Mehr Gelassenheit durch Zeitmanagement, Arbeitsorganisation und die richtige Einstellung

Martin Kregel

Golden Rules: Erfolgreich Lernen und Arbeiten. Alles, was man braucht. Selbstcoaching. Motivation. Zeitmanagement. Konzentration. Organisation
Midas Verlag, 2013 (4. Auflage), 192 Seiten

Der moderne Rundumschlag für mehr Erfolg in Studium, Beruf und Alltag. Eine Mischung aus bewährten Methoden und innovativen, frischen Ideen zur persönlichen, fachlichen und methodischen Weiterentwicklung. Motivierend, leicht verständlich und humorvoll. Für Einsteiger wie Fortgeschrittene geeignet.

Pamela Dodd und Doug Sundheim

25 Tools für gutes Zeitmanagement
Wiley-VCH Verlag, 2010, 128 Seiten

Der Überblick von Pamela Dodd und Doug Sundheim fasst 20 der besten Zeitmanagement-Bücher kurz und prägnant in einem Ratgeber zusammen. Schon beim Lesen zeitsparend!

Steven R. Corvey u.a.

Der Weg zum Wesentlichen: Der Klassiker des Zeitmanagements
Campus Verlag, 2014 (7. erweiterte Auflage), 312 Seiten

Eines der weltweiten Standardwerke zum Thema Zeit- und Lebensmanagement. Im Fokus steht hier nicht die Nutzung eines speziellen Zeitmanagementsystems, sondern ein prinzipienorientierter Ansatz, der weniger nach „wie schnell“, sondern vorrangig nach „was und warum“ fragt. Anstatt um Effizienz und Kontrolle einzelner Aufgaben geht es den Autoren um die Frage, wie der Leser sein Leben insgesamt gestalten möchte, welche Werte für ihn entscheidend sind und welche Ziele er anstrebt.

Edith Stork

Logistik im Büro
Beltz Weiterbildung, 2014 (8. Auflage), 168 Seiten

Tagsüber wieder nicht alles geschafft? Ein schlecht organisierter Schreibtisch und/oder Computer könnten der Grund dafür sein. Um keine Zeit mehr mit unnützem Suchen zu verschwenden, plädiert die Autorin für effektives Aufräumen und effiziente Ablauforganisation nach dem von ihr entwickelten „A-P-Dok-System“ (steht für: Abkürzung, Projekte, Dokumentation). Ein Buch für alle, die über die Anwendung einiger weniger klarer Regeln viel Zeit im Alltag freischaufeln wollen.

Thorsten Jekel

Digital Working für Manager: Mit neuen Technologien effizient arbeiten

GABAL Verlag, 2013 (2. Auflage), 216 Seiten

Smartphone und Tablet allein reichen nicht. Man muss wissen, wie man ihr Potenzial optimal ausschöpft, um sich den Arbeitsalltag erleichtern zu können. Thorsten Jekel erklärt, wie man die neuen Technologien nutzen muss, um sowohl Energie als auch Zeit einzusparen, wie sie am besten in den Tagesablauf integriert werden und wann es vernünftiger ist, ohne sie weiterzuarbeiten.

David Rock

Brain at Work: Intelligenter arbeiten, mehr erreichen

Campus Verlag, 2011, 330 Seiten

Bezug auf die Neurowissenschaft nehmend, präsentiert David Rock einen ganz neuen Ansatz der Arbeitsorganisation. Sein Buch zeigt auf, wie wir die Mechanismen unseres Gehirns gezielt nutzen können, um Höchstleistungen zu erzielen. Das Ergebnis: gehirngerechtes Zeit-, Stress- und Projektmanagement, das Überlastungssituationen natürlich vorbeugt.

David Allen

Wie ich die Dinge geregelt kriege: Selbstmanagement für den Alltag

Piper Taschenbuch, 2007 (18. Auflage), 320 Seiten

Wenn Sie vor lauter Aufgaben nicht mehr wissen, was Sie zuerst tun sollen, ist David Allens Bestseller genau das Richtige für Sie. In diesem erklärt er, wie man leistungsfähig und effizient ist, ohne sich totarbeiten zu müssen. Dabei setzt er vor allen Dingen auf Entspannung. Seine Strategie: den eigenen Kopf durch ein gut durchdachtes, aber einfaches Ordnungssystem entlasten. Zentrale Bausteine dessen: eine lückenlose Erfassung aller Vorgänge, die konsequente Ausrichtung am Ergebnis und die Verpflichtung, bei jedem Vorhaben den nächsten Schritt sofort festzulegen.

Anne Otto und Carola Kleinschmidt

Ist mein Kopf noch im Büro? In 10 verblüffend einfachen Schritten zu mehr Gelassenheit, Klarheit und Spaß im Leben

Diana Verlag, 2013, 256 Seiten

Raus aus dem Stress-Kreislauf! Die Autorinnen widmen sich der Frage, woher der Stress eigentlich kommt, und helfen dem Leser sowohl persönliche Stress-Auslöser zu identifizieren als auch geeignete Stress-Killer zur Anwendung zu bringen. 10-Punkte-Mitmach-programm mit vielen Alltagstipps.

Stichprobenbeschreibung

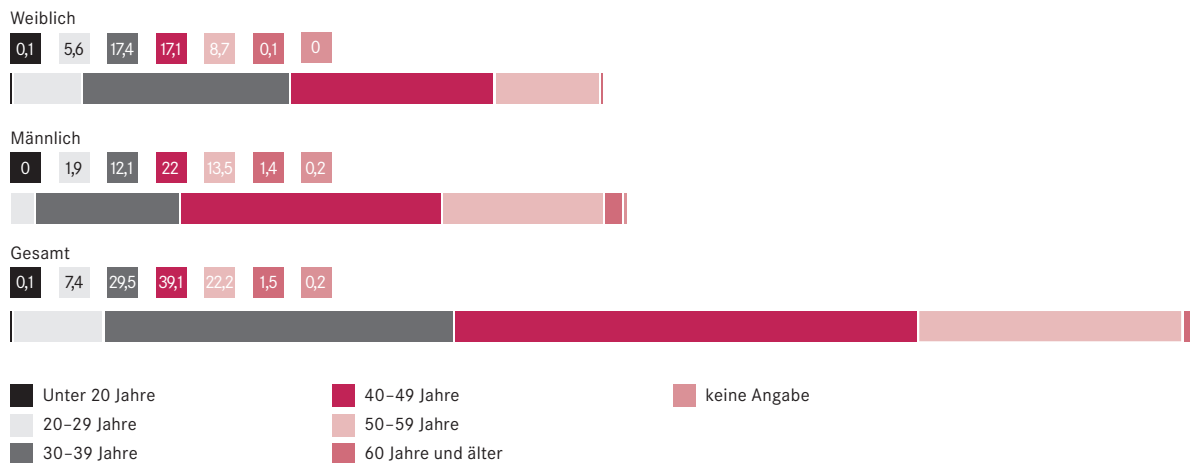


Abbildung 25: Verteilung der Befragten nach **Alter** und nach Geschlecht (n=1008)

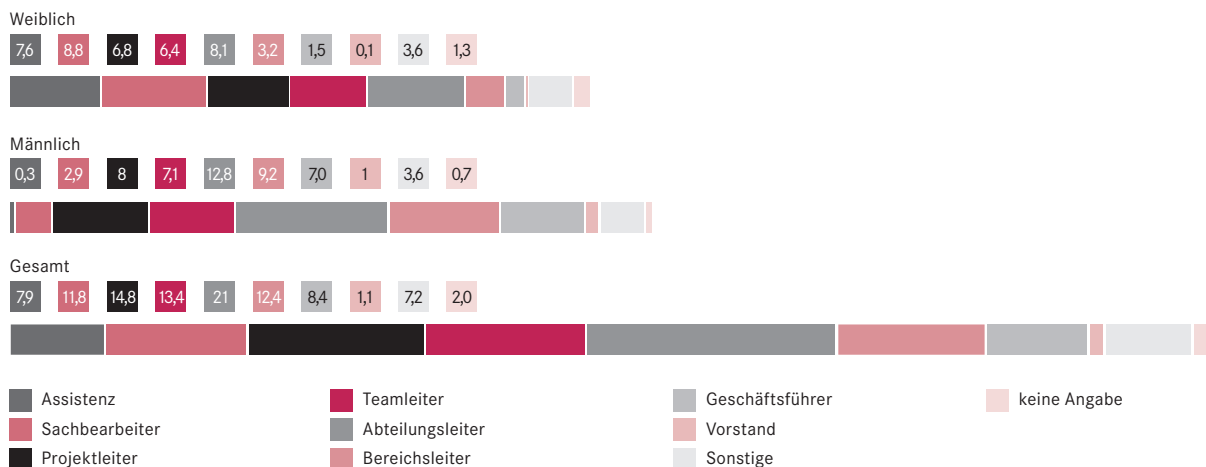


Abbildung 26: Verteilung der Befragten nach **Positionen** im Unternehmen und nach Geschlecht, inkl. Mehrfachnennungen (n=1021)

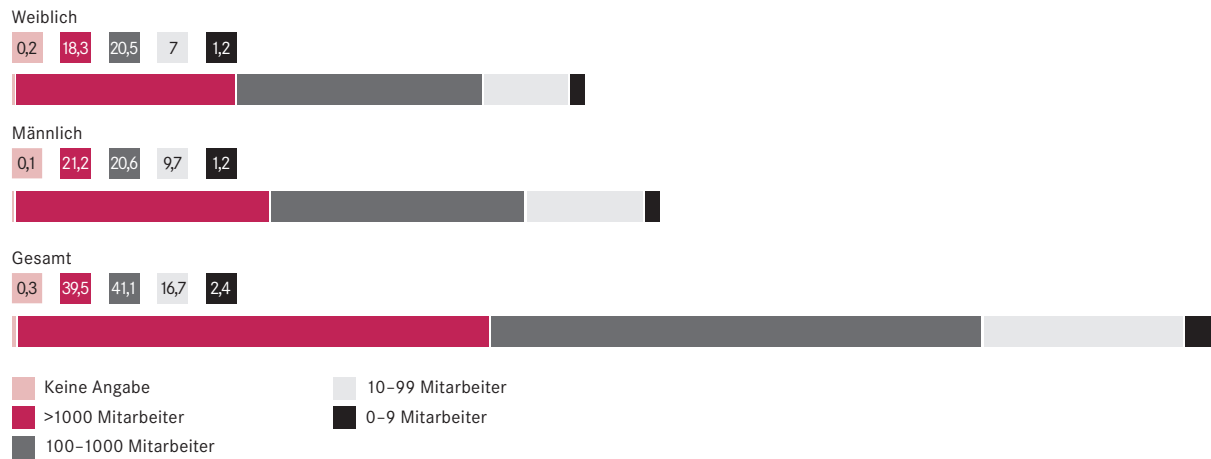


Abbildung 27: Verteilung der Befragten nach **Unternehmensgröße** im Unternehmen und nach Geschlecht (n=1000)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1

Antworten auf die Frage „**Wie häufig machen Sie in einer normalen Arbeitswoche Überstunden?**“, inkl. Mehrfachnennung (n=1001)

Abbildung 2

Antworten auf die Frage „**Wenn Sie Überstunden machen: In welchem Umfang geschieht dies durchschnittlich pro Tag?**“, inkl. Mehrfachnennung (n=992)

Abbildung 3

Antworten auf die Frage „**Unabhängig von der Zeit, die Sie an Ihrem Arbeitsplatz verbringen: Wie häufig arbeiten Sie nach der Arbeit zuhause weiter/nehmen Sie sich Arbeit mit nach Hause?**“ (n=1007)

Abbildung 4

Antworten auf die Frage „**Wie häufig arbeiten Sie am Wochenende zuhause, obwohl es Ihr Arbeitsvertrag nicht verlangt?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1016)

Abbildung 5

Antworten auf die Frage „**Wenn Sie Überstunden machen: Aus welchem Grund kommen diese bei Ihnen in der Regel zustande?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=3139)

Abbildung 6

Antworten auf die Frage „**Welche Möglichkeit sehen Sie, um das Aufkommen von Überstunden bei Ihnen persönlich zu reduzieren?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=831)

Abbildung 7

Antworten auf die Frage „**Wird Mehrarbeit in Ihrer Firma in irgendeiner Form (z.B. durch ein Überstundenkonto) erfasst?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1003)

Abbildung 8

Antworten auf die Frage „**Sofern Mehrarbeit erfasst wird: Welche Möglichkeiten stehen Ihnen offen, die gesammelten Überstunden zu nutzen? Welche gibt es nicht, hätten Sie aber gerne?**“

Abbildung 9

Antworten auf die Frage „**Womit verbringen Sie während eines Arbeitstages durchschnittlich die meiste Zeit?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1200)

Abbildung 10

Antworten auf die Frage „**Wie stark beeinflusst Ihrer Meinung nach Ihre Arbeit Ihre Gesundheit?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1013)

Abbildung 11

Antworten auf die Frage „**Wie schätzen Sie derzeit Ihren gesundheitlichen Zustand ein?**“ (n=1009)

Abbildung 12

Antworten auf die Frage „**Wie häufig machen Sie eine Mittagspause?**“ (n=1001)

Abbildung 13

Antworten auf die Frage „**Wenn Sie eine Pause von der Arbeit machen: Wie verbringen Sie diese überwiegend/normalerweise?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=2358)

Abbildung 14

Antworten auf die Frage „**Wie viele Ihrer Urlaubstage nutzen Sie für gewöhnlich?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1011)

Abbildung 15

Antworten auf die Frage „**Wie stehen Sie zu Bürofeiern, Teamevents und ähnlichen Veranstaltungen, die freiwillig nach der regulären Arbeitszeit stattfinden (z.B. Weihnachtsfeiern)?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1001)

Abbildung 16

Antworten auf die Frage „**Hand aufs Herz: Wie viel Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie durchschnittlich ausschließlich privat im Internet?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=993)

Abbildung 17

Antworten auf die Frage „**Wenn Sie das Internet privat während der Arbeit nutzen: Was machen Sie dann dort in der Regel?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1585)

Abbildung 18

Antworten auf die Frage „**Bilden Sie sich derzeit während der Arbeitszeit oder Ihrer Freizeit beruflich weiter?**“ inkl. Mehrfachnennungen (n=1023)

Abbildung 19

Antworten auf die Frage „**Wenn Sie sich gerade weiterbilden: Tun Sie dies freiwillig oder auf Anraten/Wunsch Ihres Arbeitgebers?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=755)

Abbildung 20

Antworten auf die Frage „**Auf welchem Gebiet bilden Sie sich derzeit weiter?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1318)

Abbildung 21

Antworten auf die Frage „**Wie empfinden Sie den Zeitaufwand, den Sie derzeit in die Weiterbildung investieren (müssen)?**“ (n=748)

Abbildung 22

Antworten auf die Frage „**Wenn Sie sich derzeit nicht weiterbilden: Woran scheitert eine Weiterbildung aus Ihrer Sicht vorwiegend?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=518)

Abbildung 23

Antworten auf die Frage „**Wann würden Sie gerne in den Ruhestand gehen, wenn Sie wählen dürften und keine finanziellen Einbußen zu befürchten hätten?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1006)

Abbildung 24

Antworten auf die Frage „**Ist es für Sie vorstellbar, auch nach Beginn Ihres Ruhestands noch einer beruflichen Tätigkeit nachzugehen?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=1003)

Abbildung 25

Verteilung der Befragten nach **Alter** und nach Geschlecht (n=1008)

Abbildung 26

Verteilung der Befragten nach **Positionen** im Unternehmen und nach Geschlecht, inkl. Mehrfachnennungen (n=1021)

Abbildung 27

Verteilung der Befragten nach **Unternehmensgröße** im Unternehmen und nach Geschlecht (n=1000)

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.

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

Eine Befragung von 407 Fach- und Führungskräften der Wirtschaft

Jede dritte Fach- und Führungskraft findet ihre berufliche Situation verbesserungswürdig, mehr als 15 Prozent bezeichnen sich sogar als „unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“ – dies ist eines der Hauptergebnisse der Akademie-Studie 2013. Ein Jobwechsel innerhalb der nächsten zwei Jahre kommt für mehr als 75 Prozent der Teilnehmer grundsätzlich in Betracht. Die wichtigsten Argumente für eine neue Arbeitsstelle sind dabei ein höheres Gehalt sowie mehr Gestaltungsspielraum. 66,1 Prozent sagen von sich, Karriere machen zu wollen. Nahezu jeder Zweite ist dabei offen für alternative Karrierewege ohne Führungsverantwortung. Die Karriere-chancen beim eigenen Arbeitgeber beurteilen die Meisten dabei skeptisch: 51,2 Prozent meinen, diese seien „eher schlecht“. Eine komplette berufliche Neuorientierung können sich fast 60 Prozent vorstellen.

„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.

„Wenn Frauen führen ...“

Eine Befragung von 270 weiblichen Führungskräften

Frauen, die Führungsverantwortung übernehmen, haben meistens „Spaß am Umgang mit der Macht“. Das ergab die Umfrage der Akademie für Führungskräfte in Kooperation mit dem internationalen Managementnetzwerk EWMD (European Women's Management Development International Network) aus dem Jahr 2004. 78,3 Prozent der 270 befragten Managerinnen sagten ganz bewusst: „Ja, ich habe Lust an der Macht!“

„Zur Leistung (ver)föhren: Leadership und Leistung in deutschen Unternehmen“

Eine Befragung von 342 Führungskräften

Was treibt uns zur Leistung? Was verhindert, dass wir volle Leistung bringen? Die Akademie-Studie 2004 hatte 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.

„Föhren 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 machte deutlich: Manager setzen verstärkt auf Authentizität.

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

Eine Befragung von 376 Führungskräften

In der Akademie-Studie 2002 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.

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

Eine Analyse von 616 Stellenanzeigen

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.

„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, zeigt die Akademie-Studie 1996 auf.

Alle Studien kostenlos downloaden unter www.die-akademie.de/Studien oder per E-Mail anfordern info@die-akademie.de.

Die Akademie

Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft



Seit fast 60 Jahren begleitet die Akademie über 700.000 Fachkräfte, Nachwuchsmanager und Firmenlenker auf ihrem persönlichen Entwicklungsweg. 1956 in Bad Harzburg gegründet, etablierte sie sich in der Welt der Führungslehren mit dem „Harzburger Modell“, bevor sie in den 2000er Jahren vom heutigen Firmensitz Überlingen aus den systemisch orientierten Führungsansatz in der Wirtschaft einführte. Dem Grundgedanken, die Führungskraft an der Schnittstelle von Mensch und Organisation durch transferorientierte Reflexion seiner individuellen Entwicklungsfragen und Herausforderungen optimal zu unterstützen, folgen wir noch immer.

Unser Vorgehen bei der Professionalisierung von Führung und Management beginnt immer bei der Persönlichkeit. Nur Persönlichkeiten führen, und nur Persönlichkeiten wird gefolgt. Denn, wer sich selbst führen kann, kann andere führen das Geschäft führen und Verantwortung übernehmen. Diesem Grundsatz folgen wir beim Einsatz unserer Methoden und Instrumente und in ihm bildet sich unser gesamtes Leistungsspektrum ab: von der eigenen Persönlichkeitsentwicklung über Mitarbeiterführung und Managementfertigkeiten bis hin zur kompletten Organisationsentwicklung. Dabei berücksichtigen wir stets die Komplexität des Kontexts und die Tatsache, dass Führen in erster Linie eine beziehungsgestützte Kommunikationsaufgabe ist.

Erfahrung macht den Unterschied

Jährlich nehmen über 10.000 Teilnehmer an den Aus- und Weiterbildungsangeboten der Akademie teil und machen uns damit zu einem der bedeutendsten Institute im deutschsprachigen Raum. Pro Jahr bieten wir neben 400 frei buchbaren Seminaren und Qualifizierungsprogrammen auch über 1.000 maßgeschneiderte Inhouse-Lösungen für Unternehmen aller Größenordnungen an. 180 Trainer, Berater und Coaches führen auch internationale Maßnahmen zu Führung, Management und Persönlichkeitsentwicklung sowie zu angrenzenden Fachthemen durch. Als Tochter der COGNOS AG ist die Akademie Teil einer der größten Bildungsgruppen in Europa.

Bis in die 90er Jahre prägte das in der Akademie geborene Harzburger Modell die deutschen Chefetagen. Nahezu alle Vorstände der deutschen DAX-Unternehmen besuchten Führungsseminare der Akademie und lernten, die Potenziale ihrer Mitarbeiter durch Teilen von Verantwortung zu nutzen.

Die kontinuierliche Entwicklung des Modells mündete in der weltweiten Etablierung des systemischen Ansatzes als Antwort auf die Einflussfaktoren, die heute virulent sind: Komplexität, Dynamik, Internationalisierung und Instabilität. Doch Führung muss weitergedacht werden. Wer in der Welt von heute führen will, muss die Welt von morgen verstehen. Darum arbeiten unsere Produktmanager, Trainer und Berater mit Forschern, Führungskräften und Personalentwicklern an den Führungsfragen von morgen. Tag für Tag.

Systemische Führung

Eine systemisch handelnde Führungskraft versteht sich selbst als Teil eines komplexen Systems, das sich fortwährend verändert. Systeme wandeln sich aus eigener Dynamik, und zwar so häufig und mit so vielen Wechselwirkungen, dass eine Führungskraft niemals in der Lage sein wird, sie umfassend oder unmittelbar zu steuern oder gar zu kontrollieren. Die gute Nachricht: Das muss sie auch gar nicht. Aufgabe der Führungskraft ist es vielmehr, die Potenziale aller Systemelemente zu erkennen und als Ressource zur Zielerreichung zu nutzen. Damit dies möglich ist, muss die Führungskraft in der Lage sein, einen zentralen Menschen im System zu reflektieren, zu verstehen und zu führen: sich selbst. Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen und eine Organisation gestalten und entwickeln. Unser systemischer Seminaransatz zeigt Zusammenhänge auf, hinterfragt Abhängigkeiten und lässt Beziehungen nutzbar werden. Trainer und Berater behalten stets das Umfeld, die Organisation und ihre Schnittstellen im Blick. Die Verantwortung bleibt jedoch bei jedem selbst.

Akademie-Seminare sind anders

Bequem sind unsere Seminare und Coachings nicht, aber wirksam. Unser Prinzip: aktiv lernen statt passiv konsumieren. Wir fordern die Persönlichkeiten unserer Teilnehmer heraus.

Wir hinterfragen vertrautes Denken, durchleuchten gewohntes Handeln und schaffen Raum für persönliches Wachstum.

Unser Vorteil: Unsere Trainer kennen das echte Leben und den Unternehmensalltag. Den individuellen Herausforderungen unserer Teilnehmer in ihren Unternehmen begegnen wir mit einem maßgeschneiderten Mix aus Methoden, die es unseren Teilnehmern in einem offenen und vertraulichen Schutzraum ermöglichen, selbst zu handeln und die eigene Persönlichkeit zu erfahren.

Dabei diskutieren die Teilnehmer auf Augenhöhe, reflektieren Erfahrungen und erhalten Einblicke in das Führungsleben anderer. Viele unserer Teilnehmer knüpfen

Netzwerke und sogar Freundschaften weit über die Seminartage hinaus. Aber viel wichtiger: Sie kommen wieder.

Die Akademie ist international

Wir bedienen weltweit die Bedürfnisse unserer multinationalen Kunden nach hochwertiger, maßgeschneiderter Weiterbildung. Aus einem Pool an 600 international höchst erfahrenen Trainern realisieren wir Projekte zwischen Paris, Tel Aviv, Moskau, Dallas und Shanghai. Von Coaching über E-Learning bis zu Leadership-Programmen erstellen wir kulturspezifische Konzepte in einem länderübergreifenden Dialog und setzen diese vor Ort mehrsprachig um. Diese Erfahrungen schärfen unseren Blick für komplexe internationale Anforderungen und zeigen doch immer wieder eines: den Menschen im Mittelpunkt.

**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
www.die-akademie.de

Redaktion

Stefanie Johannsen
E-Mail presse@die-akademie.de

© September 2014
Gegründet 1956 in Bad Harzburg