ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Vossen, Ilga; Borkert, Helga; Vochezer, Renate

Research Report

Führung im Umbruch

Akademie-Studien, No. 2016

Provided in Cooperation with:
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen

Suggested Citation: Vossen, Ilga; Borkert, Helga; Vochezer, Renate (2016) : Führung im Umbruch, Akademie-Studien, No. 2016, Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/230536

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Führung im Umbruch

Akademie-Studie 2016

Dr. Ilga Vossen, Helga Borkert und Renate Vochezer

DIE AKADEMIE
für Führungskräfte

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

die Welt der Führungskräfte hat sich verändert. Diese Beobachtung war Ausgangspunkt für unser Führungsmodell, das wir im Herbst 2015 der Öffentlichkeit vorgestellt haben. Auch die Fachliteratur beschäftigt sich mit der Frage, wie Führung heute gelebt werden kann. Konzepte wie agiles Führen oder Demokratisierung von Führung werden heiß diskutiert.

Ausgehend von unserem Führungsmodell hat uns die Frage beschäftigt, inwieweit diese Diskussion schon die Realität in deutschen Unternehmen beschreibt.

- Haben sich Unternehmen auf den Weg gemacht, Strukturen zu flexibilisieren, Verantwortung für Entscheidungen und Ergebnisse in der Organisation auch auf Mitarbeiterebene zu verankern?
- Uns interessierte die Frage, wie stark und wichtig hierarchische Strukturen heute in deutschen Unternehmen sind.
- Wie werden Entscheidungen getroffen und welche Einflussmöglichkeiten haben dabei auch Mitarbeiter ohne Führungsposition?
- Wie gefangen fühlen sich Führungskräfte in ihren Entscheidungen durch Stakeholdereinflüsse?
- Und schließlich wollten wir wissen, welche Auswirkungen für Führungskräfte spürbar werden im Sinne der empfundenen Komplexität und Dynamik des eigenen Alltags.

Das Ergebnis unserer Befragung halten Sie heute in Ihren Händen. Manches Ergebnis war zu erwarten, wie etwa, dass

- die Mehrheit der Studienteilnehmer die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen als ausschlaggebend für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sehen. Mit 98,7 Prozent, die diesen Zusammenhang als wichtig oder sehr wichtig einstufen, haben wir dennoch nicht gerechnet. Und diese Beziehungen werden insbesondere relevant, wenn es um die Vernetzung von Menschen in Unternehmen geht.

Andere Ergebnisse haben uns überrascht, etwa

- wie groß der Anteil deutscher Unternehmen ist, die sehr stark hierarchisch organisiert sind (65,5 Prozent), und wie wenig Unternehmen von sich sagen, dass Mitarbeiter ohne Führungsfunktion einen sehr großen Einfluss haben können (6 Prozent). Und dennoch spüren Führungskräfte deutlich, dass Mitarbeiter ihre Positionen und Entscheidungen hinterfragen, in den Diskurs einsteigen und über Netzwerkbildung Einfluss nehmen.

Wir haben mit unserer Akademie-Studie 2016 eine Reihe interessanter Momentaufnahmen zum aktuellen Führungsalltag zusammengetragen. Die Ergebnisse zeigen, wie sich der Führungsalltag verändert hat, und können Richtungsweiser sein, wie nun dieser Umbruch begleitet und gestaltet werden kann.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre

Ilga Vossen

Dr. Ilga Vossen
Leiterin Inhouse Beratung und Training

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis 3

Dank 4

Methode 4

Topographien von Führung – der Führungsraum 5

Kommentierte Ergebnisse 6

1 Führungsraum – die Ordnung der Hierarchie 6

2 Führungsraum – die Kraft der Netzwerke 10

3 Führungsraum – der Einfluss von Stakeholdern 15

4 Führungsalltag heute 18

4.1 Komplexität 18
4.2 Dynamik 20

Fazit 22

Stichprobenbeschreibung 23

Akademie-Studien 24

Die Akademie 26

Dank

Diese Studie wäre ohne den hohen Einsatz vieler Kollegen nicht möglich gewesen. Ich möchte mich bei Christin Latk für die fruchtbaren Diskussionen bei der Entwicklung des Führungsmodells bedanken, durch die wir zusammen das Modell geschärft, mit Kunden verprobt und schließlich finalisiert haben. Sven Janka und Dr. Katrin Wulf haben große Unterstützung beim Design der Studie geleistet. Ein großer Teil der Studienfragen basiert auf ihrem Input. Ina Griegoleit möchte ich für ihren Rat und die vielen wichtigen Rückmeldungen zu früheren Versionen dieser Ergebnisdarstellung danken. Schließlich möchte ich meinen Co-Autorinnen danken. Renate Vochezer hat von der Entwicklung des Führungsmodells bis zur Auswertung der Ergebnisse das Projekt mit viel Engagement vorangetrieben, unterstützt und begleitet. Helga Borkert möchte ich für ihren unermüdlichen Einsatz und die große Geduld in unzähligen Korrekturschleifen, in denen sie mit mir den Text verfeinert und fertig gestellt hat, danken.

Dr. Ilga Vossen

Methode

Die Studie wurde online über einen Fragebogen mit 36 Fragen durchgeführt. Insgesamt beteiligten sich 466 Fach- und Führungskräfte verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland.

Die Teilnehmer konnten je nach Fragetyp unter vorgegebenen Antworten auswählen oder Textantworten frei formulieren. Die Teilnahme an der Umfrage war freiwillig und ihre Auswertung anonym. Die Befragung fand im Februar 2016 statt.

Immer, wenn in der Akademie-Studie von Fach- und Führungskräften, Managern, Arbeitnehmern etc. in der männlichen Form gesprochen wird, sind Frauen ebenso gemeint und angesprochen (sofern nicht explizit von Männern in Führungspositionen oder Ähnlichem gesprochen wird).

Topographien von Führung – der Führungsraum

Seit ihrer Gründung vor 60 Jahren gibt die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Trainings und Beratungen Orientierung dazu, was Führung ausmacht. Mit den gesellschaftlichen Veränderungen gehen auch Veränderungen der Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen einher, was eine stetige Prüfung und Neuentwicklung des eigenen Führungsansatzes notwendig macht.

Unsere Ausgangsfrage zur Weiterentwicklung unseres Führungsmodells lautete: Was beschreibt die Unternehmensrealität einer Führungskraft? Was beschreibt den Kontext einer Führungskraft, innerhalb dessen sie Führung ausüben soll? Aus unserer praktischen Erfahrung in unterschiedlichen Unternehmen verschiedener Branchen leiten wir drei Aspekte ab, die den Kontext einer Führungskraft heute prägen: die organisationale Struktur, das informelle Kommunikationsnetzwerk und das vielschichtige Feld unterschiedlicher Interessen und Agenden von Playern innerhalb oder außerhalb der Organisation. Diese drei Faktoren haben wir unter dem Begriff „Führungsraum“ zusammengefasst.

www.advance-online.de

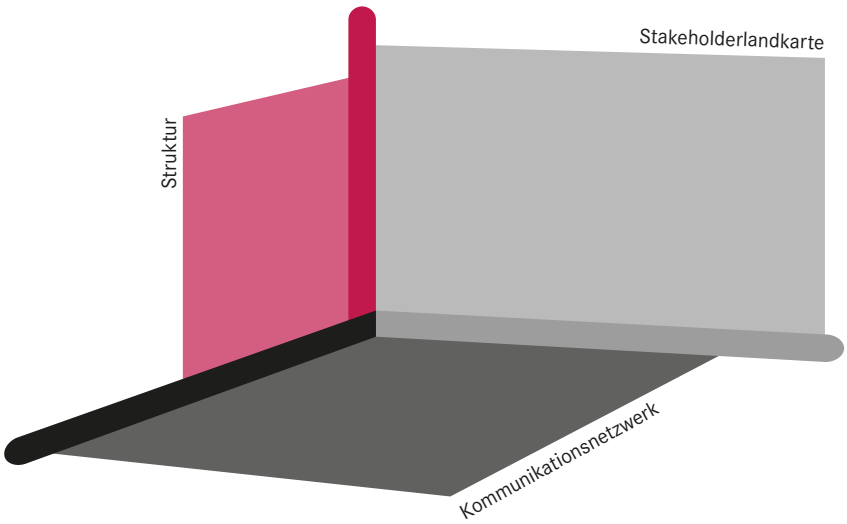


Abbildung 1: Führungsraum

Komplexität und Dynamik entstehen im Führungsraum durch die permanente Veränderung der gleichzeitig wirksam werdenden drei Faktoren. In einer Entscheidungssituation können z. B. die strukturellen Rahmenbedingungen ein bestimmtes Vorgehen nahelegen. Gleichzeitig kann die Kommunikation im Netzwerk eine entgegengesetzte Entscheidung plausibel machen. Im Abwägen der Entscheidungsoptionen kann dann deutlich werden, dass Interessenkonflikte unterschiedlicher Stakeholder wiederum eine eigene Dynamik in den Führungsraum hineintragen. Nicht immer ist der Einfluss aller drei Felder gleichermaßen wichtig. Jedes einzelne Feld verändert sich in seiner Intensität und in seiner Wirkung innerhalb der Organisation. Für die Führungskraft bedeutet dies, dass sie sich kontinuierlich in einem sich stets verändernden Führungsraum bewegt. Die Veränderung ist also die Grundposition der Führung.

Der Führungsraum und die Konsequenzen daraus sind die Grundlage für die Entwicklung unserer aktuellen Studie. Ziel der Umfrage war es herauszufinden, welche Bedeutung hierarchische Strukturen heute noch in Unternehmen spielen und wie stark organisationsinterne Netzwerke und Stakeholdereinflüsse den Führungsalltag bestimmen. Und schließlich interessierte uns, welche Auswirkungen sich im Hinblick auf die wahrgenommene Komplexität und Dynamik im Führungsalltag ergeben.

Kommentierte Ergebnisse

1. Führungsraum – die Ordnung der Hierarchie

„Hierarchie ist allenfalls ein notwendiges Ordnungsprinzip;
sie mit Weisheit gleichzusetzen, ist ein folgenschwerer Irrtum.“
Günter Wille (1943–1993), deutscher Topmanager, s. 1991 Vorstandsvors. Axel Springer Verlag AG

Führungskräfte bewegen sich innerhalb einer Organisation in einer bestimmten Struktur. Diese wird u.a. durch Organigramme dokumentiert und kommuniziert. Die formale Struktur definiert **Rollen** und **Hierarchien.** Durch die Beschreibung von Aufgabenzuordnungen, Zuständigkeiten, Weisungsbefugnissen und Prozessabläufen wird die Notwendigkeit reduziert, auf der interpersonellen Ebene Einflussmöglichkeiten und Machtpotenziale immer wieder neu in der Organisation auszuhandeln. Dies bringt Klarheit und Sicherheit und vereinfacht Arbeitsbeziehungen ungemein. So können Konflikte zwischen einzelnen Mitarbeitern oder Bereichen zwar nicht vermieden werden, aber dennoch reduziert und damit die **Effizienz und Effektivität** einer Organisation sichergestellt werden.

Wir wollten wissen, wie die befragten Führungskräfte „Hierarchie“ in ihren Unternehmen erleben und selbst damit umgehen.

In meinem Unternehmen gibt es viele Vorschriften und Regularien. (N = 465)

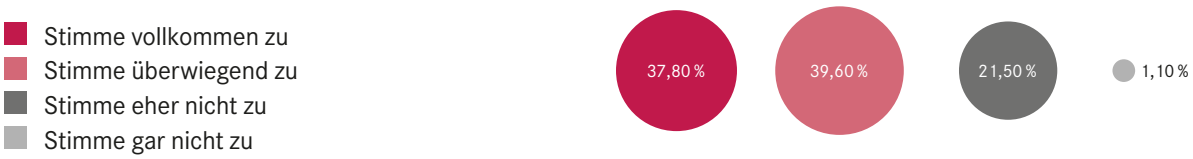


Abbildung 2

Mein Unternehmen ist sehr hierarchisch geprägt. (N = 465)

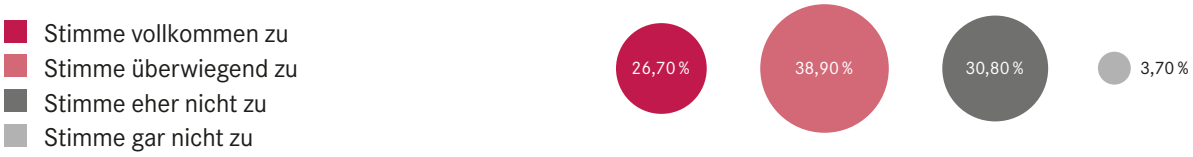


Abbildung 3

Führungskräfte empfinden ihre Unternehmen noch als hierarchisch und von Vorschriften und Regularien geprägt. Stattliche 65,6 Prozent der Befragten stimmen dem vollkommen oder überwiegend zu. In den meisten deutschen Unternehmen sind formale Rollen und klar definierte Prozesse ein wichtiges Ordnungsprinzip. Organisationen, die auf Hierarchien weitestgehend verzichten, scheinen eher in der Unterzahl.

Wie häufig beruft sich Ihr Vorgesetzter auf seine hierarchische Position, um etwas zu bewirken? (N = 461)

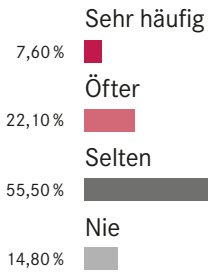


Abbildung 4

Wie häufig berufen Sie sich selbst auf Ihre hierarchische Position, um etwas zu bewirken? (N = 465)

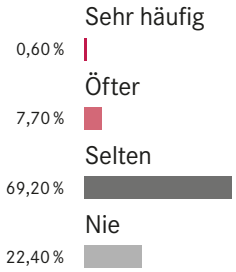


Abbildung 5

Gleichzeitig sagen 70,3 Prozent, dass deren Vorgesetzte sich nicht oder nur selten auf ihre hierarchische Position beziehen und ebenso eindrucksvolle 91,6 Prozent, dass sie selbst nur selten oder nie ihre hierarchische Position ins Spiel bringen.
Trotz der hohen Anzahl hierarchisch geprägter Unternehmen sehen sich Führungskräfte kaum gezwungen, sich auf ihre hierarchische Position zu berufen, um in der Organisation wirken zu können. Dies lässt zwei Schlussfolgerungen zu: Zum einen deutet dies darauf hin, dass hierarchische Positionen respektiert werden und ein Verweis auf die Autorität der eigenen Rolle nicht notwendig ist. Zum anderen könnte alternativ diese Tendenz auch dahin deuten, dass andere Faktoren wie z.B. Überzeugungskraft bzw. fachliche und persönliche Kompetenz eine bedeutendere Rolle spielen als Hierarchie.
Deshalb hat uns im Folgenden interessiert, welcher Umgang mit Autorität in deutschen Unternehmen gepflegt wird.

Wie gehen Sie mit Autoritäten im Unternehmen um? (N = 463)

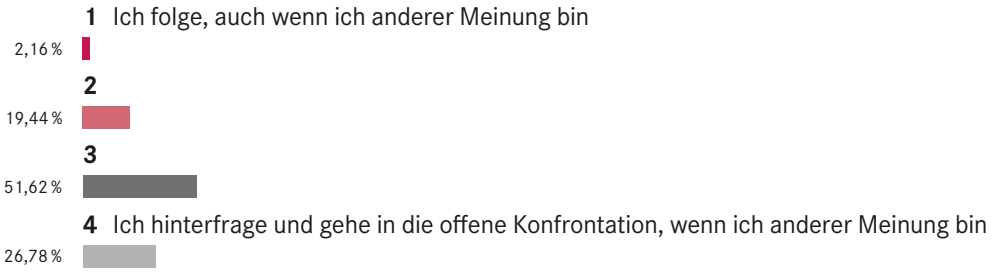


Abbildung 6

Die Antworten auf die Frage nach dem Umgang mit Autoritäten zeigen deutlich, dass Respekt vor der Rolle in keinem Fall unreflektierte Anpassung bedeutet. Es scheint mittlerweile einfach selbstverständlich, dass Mitarbeiter ihre Auffassungen äußern, ihre Gesichtspunkte einbringen und dies auch teilweise auf konfrontierende Art und Weise tun. Hierarchische Strukturen bleiben also nicht unhinterfragt.
Dies zeigt auch die Einflussmöglichkeit von Mitarbeitern ohne Führungsposition:

Wie stark ist der Einfluss von Mitarbeitern ohne Führungsposition in Ihrem Unternehmen? (N = 466)

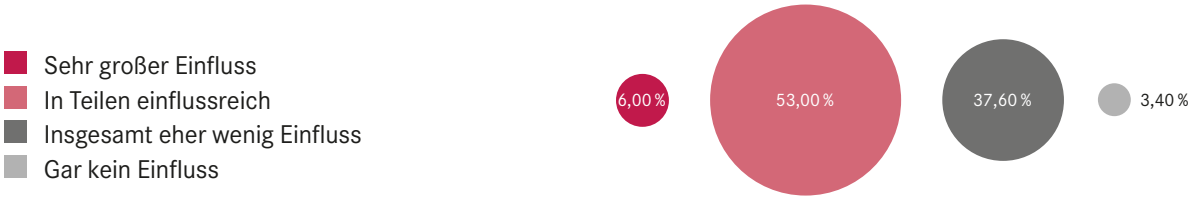
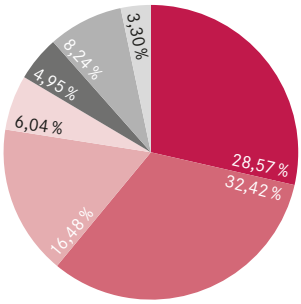


Abbildung 7

Zwar attestieren nur 6 Prozent der Befragten Mitarbeitern einen sehr großen Einfluss, aber weitere 53 Prozent sagen, Mitarbeiter ohne Führungsposition können in Teilen einflussreich sein. Gleichzeitig gehen noch 41 Prozent davon aus, dass sie eher wenig oder gar keinen Einfluss haben.
Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass der Weg zu einer Demokratisierung der Entscheidungswege und der Führung eingeschlagen wurde und gleichzeitig dennoch die Hierarchie das bestimmende Element in Unternehmen ist. Mitarbeiter ohne Führungsposition können sich einbringen, wie stark ihr Effekt ist, wird jedoch noch zurückhaltend eingeschätzt.
Für uns war ergänzend die offene Frage wichtig, wie Mitarbeiter ohne Führungsposition, d.h. abseits der Hierarchie, Macht und Einfluss in ihrem Unternehmen ausüben und partizipieren können.
Die Auswertung und Clusterung der Antworten auf die Frage „Wenn es Einfluss gibt: Wie üben Mitarbeiter ohne Führungsposition Einfluss in Ihrem Unternehmen aus?“ ergab folgendes zusammenfassendes Bild:

Wenn es Einfluss gibt: Wie üben Mitarbeiter ohne Führungsposition Einfluss in Ihrem Unternehmen aus?



- Fachliches Know-how und Einsatz
- Austausch und Kommunikation
- Vorschlagswesen
- Durch Mitarbeitervertretungen und Ähnliches
- Projekte
- Unkooperatives Verhalten
- Sonstiges

Kompetenz und Fachwissen	12,64 %
Argumentation, Überzeugung	9,34 %
Übernahme von Verantwortung, eigenständiges Arbeiten	6,59 %
Über die Vorgesetzten	7,69 %
Feedback	4,40 %
Teamarbeit, Zusammenarbeit	6,59 %
Networking, Beziehung	7,14 %
Diskussionen und Gespräche	6,59 %
Verbesserungsvorschläge	10,99 %
KVP	3,85 %
Prozessoptimierung	1,65 %
Betriebsrat, Personalrat	4,40 %
Sonstige Gremien	1,65 %
Projekte	4,95 %
Wissen zurückhalten	1,10 %
Verweigerung	3,30 %
Anti-Stimmung	3,85 %
Sonstiges	3,30 %
Gesamt	**100,0 %**

Abbildung 8

Mitarbeiter bedienen sich vielfältiger Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen, ihrer Meinung oder ihrer Kompetenz Ausdruck zu verleihen. Viele der Antworten demonstrieren, wie wichtig es Mitarbeitern ist, ihren Beitrag zu leisten, und Sie wählen dazu einen sachlichen, objektiven und annehmbaren Weg. Am häufigsten zeigen die Antworten aber mit 40,66 Prozent, dass der Weg über das interne Netzwerk benutzt wird und auf die Unterstützung anderer Einflussnehmer gebaut wird; sei es in unterstützender Weise (32,42 Prozent) oder in destruktiver Weise (8,24 Prozent).

Von Unternehmen angebotene Plattformen wie betriebliches Vorschlagswesen, Ideenmanagement oder Verfahren zur Prozessoptimierung und Projekte bieten den Mitarbeitern ebenfalls gute Möglichkeiten, ihren Einfluss geltend zu machen. Der Betriebsrat wird dagegen eher selten genutzt.

Die Ergebnisse bestätigen das Führungsraum-Modell der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, dass sich über die (hierarchische) Organisationsstruktur gleichzeitig ein fluides und flexibles **Netzwerk der Beziehungen und der informellen Kommunikation** spannt. Diese Netzwerke entstehen gleichermaßen „analog“ in Kantine, Teeküche oder Café-Lounge („Flurfunk“) wie auch digital in What’s-App-Gruppen, auf Facebook oder in firmeneigenen Chatrooms. Macht und Einfluss entstehen in diesen Netzwerken nicht durch die hierarchische Position oder formale Macht, die jemand einnimmt, sondern durch die Qualität und Quantität seiner Vernetzung. Je mehr Beziehungen eine Person innerhalb des Netzwerkes pflegt, desto größer ist ihr Wirkungsgrad darin.

2. Führungsraum – die Kraft der Netzwerke

„Netzwerke werden künftig das sein, was heute Teams sind.
Dadurch kommen neue Herausforderungen auf Führungskräfte zu.“
(Dr. Eva B. Müller, Mitarbeiterführung: Netzwerke sind die Teams der Zukunft – business-wissen.de, 07.11.2013)

Parallel zu den klassischen Organisationsstrukturen (Hierarchie) entwickeln sich immer mehr fluide und flexible **Netzwerke der Beziehungen und der informellen Kommunikation.** Je mehr Beziehungen eine Person innerhalb des Netzwerkes pflegt, desto größer ist ihr Wirkungsgrad darin. Diese Einflussposition im Netzwerk ist meist zeitlich begrenzt, denn das Netzwerk ist sehr dynamisch – meist dynamischer als die Struktur – und verändert sich kontinuierlich. Beziehungen können abflauen oder brechen, neue können hinzutreten, Menschen können wichtiger werden oder ganz herausfallen: die Positionen der Netzwerkmitglieder verändern sich.

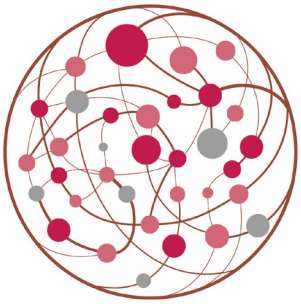


Abbildung 9: Kommunikationsnetzwerk

Kommunikationsnetzwerke verschaffen einer Organisation eine gewisse Flexibilität. Lösungen können auf dem „kleinen Dienstweg“ gefunden werden. Gleichzeitig sind diese Netzwerke der Atem der Organisation. In ihnen entstehen Stimmungen, die Atmosphäre der Organisation. Im Netzwerk entstehen Motivationen und Demotivationen, und die Mobilisierung innerhalb der Netzwerke wird durch die Digitalisierung potenziert. Kommunikationsnetzwerke beeinflussen den Wirkungsgrad der Organisationsstruktur. Sie können diese stützen und durch ihre Flexibilität auf die Effizienz einer Organisation einzahlen. Genauso können sie den Wirkungsgrad der Organisation lähmen.
Das Netzwerk kann nicht nur unterschiedliche Beziehungen und Verknüpfungen innerhalb der Kernorganisation abbilden, sondern über diese hinausgehen. In der Vernetzung wird die Zugehörigkeit zur Organisation durchlässig, und dies insbesondere bei Organisationen, die mit großem Anteil an freien Mitarbeitern arbeiten, wie z.B. fraktale Organisationsformen.
Führungskräfte können sich über ihre jeweiligen Netzwerke zusätzliche Meinungen, auch und gerade außerhalb ihres beruflichen Umfelds, beschaffen. Das bedeutet zum einen, es ist möglich, einen noch größeren Fundus an Kompetenzen, Wissen und Erfahrungen zu nutzen. Zum anderen stellt sich dann aber auch die Frage: Wie werden Netzwerke gemanagt? Führungskräfte sind im Netzwerk nicht mehr die Face-to-face-Vorgesetzten, sie müssen moderieren, vermitteln, die Kontakte innerhalb des Netzwerkes anregen, lebendig gestalten (das heißt: vernetzen). Im Netzwerk begegnet man sich viel mehr auf Augenhöhe.

Beziehungen müssen hergestellt und gepflegt werden, was durch die Antworten auf die nächste Frage deutlich demonstriert wird:

Für wie wichtig erachten Sie zwischenmenschliche Beziehungen im Hinblick auf unternehmerischen Erfolg? (N = 460)

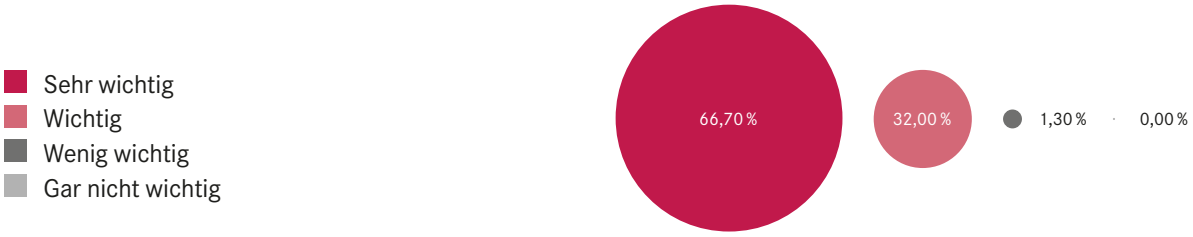


Abbildung 10

98,7 Prozent erachten zwischenmenschliche Beziehungen für sehr wichtig bzw. wichtig im Hinblick auf unternehmerischen Erfolg. Zusammenarbeit, die möglichst komplikationslos verläuft, ist abhängig von der Qualität der Kommunikation und Information.

Je komplexer die Zusammenhänge und je dynamischer die Abläufe werden, umso wichtiger sind klare Mitteilungen und Absprachen sowie das Vermeiden von Missverständnissen.

In unserem Unternehmen gibt es viel persönliche Vernetzung über hierarchische Grenzen hinweg. (N = 460)

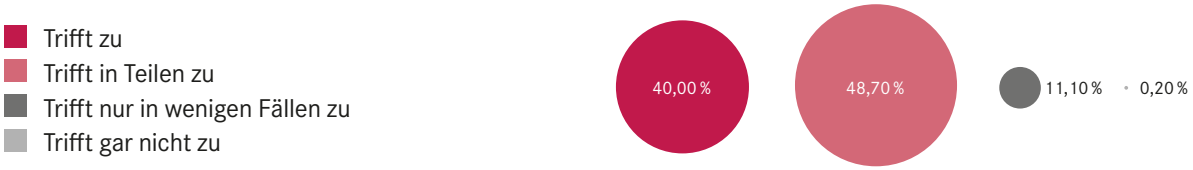


Abbildung 11

88,7 Prozent unserer Studienteilnehmer bestätigen die Parallelität von persönlichen Netzwerken und hierarchischen Strukturen.

Wie stark sind Sie persönlich in Ihrem Unternehmen vernetzt? (N = 460)

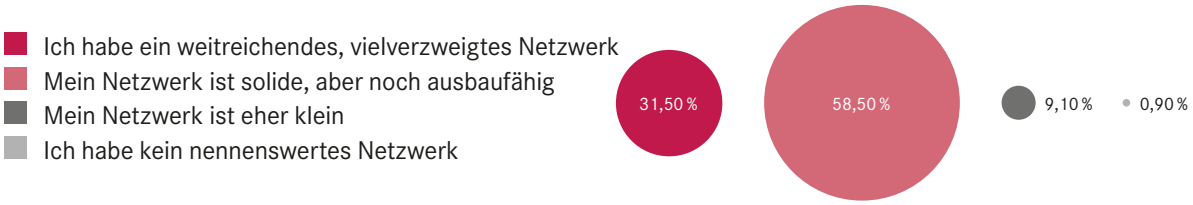


Abbildung 12

Gleichzeitig empfinden knapp 60 Prozent ihr persönliches Netzwerk als noch ausbaufähig, um möglicherweise mehr Einflussmöglichkeiten zu haben und Informationswege zu erschließen. In unserer nächsten Frage wollten wir herausfinden, was den Einzelnen motiviert, sich innerhalb des Unternehmens zu vernetzen.

Worin liegt Ihre Motivation, ein Netzwerk zu pflegen? Mehrfachnennungen möglich! (N = 460)

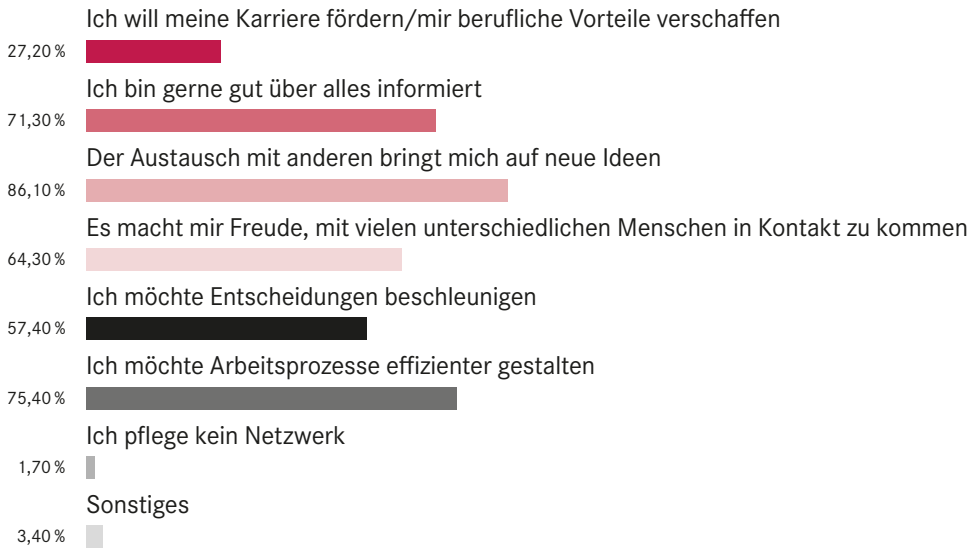


Abbildung 13

Austausch mit anderen zur Ideengenerierung (86,1 Prozent), Arbeitsprozesse effizienter gestalten (75,4 Prozent) und gut informiert sein (71,3 Prozent) sind die am häufigsten genannten Gründe, die Führungskräfte veranlassen, Netzwerke zu pflegen.
Zwischenmenschliche Beziehungen sind zur notwendigen Grundlage für unternehmerischen Erfolg geworden. Durch Netzwerke gewinnt eine Organisation an Effektivität und Effizienz und gleichzeitig bieten sie dem einzelnen Möglichkeiten des Einflusses auf das Unternehmen. Vor allem diesen letzten Aspekt dürften Führungskräfte als karriereförderlich sehen und daher auch anstreben.

Bei der Vielzahl an Entscheidungen, die täglich in Unternehmen getroffen werden, geht es häufig um strategische und teilweise sogar um fürs Unternehmen lebenswichtige Entscheidungen. Wir wollten einerseits wissen, wie frei sich Führungskräfte in ihrer Entscheidungsfindung fühlen, und anderseits, wie Entscheidungen generell getroffen werden; d. h., wie stark die Einflüsse der Hierarchie oder des Netzwerks im Unternehmen wirken.

Bei der Entscheidungsfindung in beruflichen Fragen erlebe ich mich selbst als ... (N = 464)

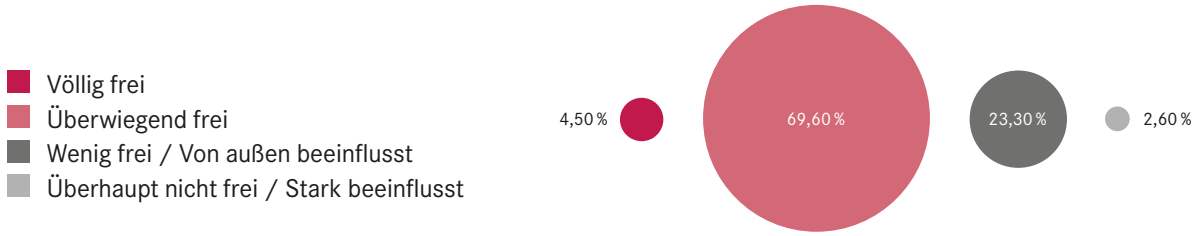


Abbildung 14

74,1 Prozent der Umfrageteilnehmer erleben sich als überwiegend oder völlig frei in ihrer Entscheidungsfindung. Nur ein Viertel der Führungskräfte fühlen sich teilweise oder stark beeinflusst in ihrer Entscheidung.

Ein Blick auf die Frage, wie Entscheidungen getroffen werden, weist erneut in die Richtung, dass hierarchische Strukturen eine erhebliche Rolle spielen.

Beim Treffen von Entscheidungen halten sich in unserem Unternehmen alle an die dafür vorgesehenen offiziellen hierarchischen Wege (Dienstweg). (N = 462)

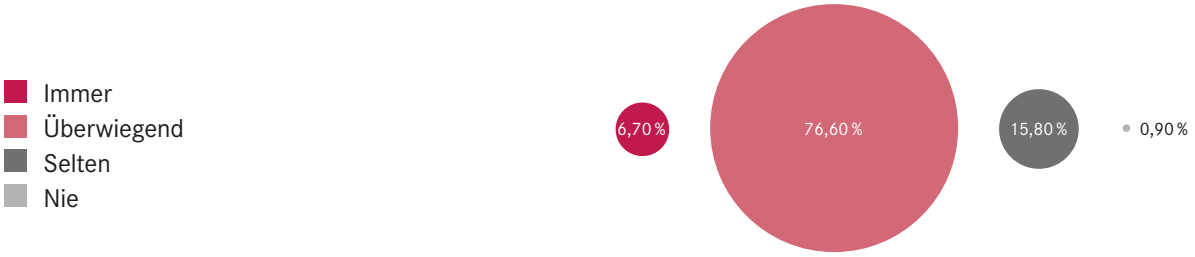


Abbildung 15

Obwohl Vernetzung eine wichtige Rolle zur Informationsgewinnung spielt und zur Einflussnahme auf Entscheidungen dient, bleibt der übliche Weg: die Entscheidung über die Hierarchie. 83,3 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass die hierarchischen Wege eingehalten werden. Trotzdem ist bemerkenswert, dass knapp 17 Prozent davon ausgehen, dass Entscheidungen außerhalb des Dienstweges getroffen werden.

Entscheidungen und Entscheidungsprozesse werden in unserem Unternehmen nachvollziehbar kommuniziert. (N = 461)

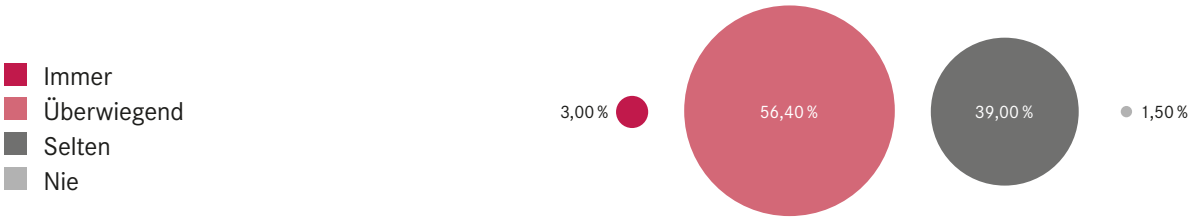


Abbildung 16

59,4 Prozent sind der Meinung, dass in ihrem Unternehmen Entscheidungen und Entscheidungsprozesse nachvollziehbar kommuniziert werden. Aber über 40 Prozent sind der Meinung, dass diese Entscheidungen selten ausreichend nachvollziehbar sind.

Die Herausforderung ist und bleibt in vielen Unternehmen die klare Kommunikation, mit der die Grundlage für Orientierung und die Identifikation mit Unternehmenszielen geschaffen wird.

Bei der Auswertung der offenen Frage „Wichtige Entscheidungen werden bei uns im Unternehmen getroffen, indem …“ ergibt sich einerseits ein Bild darüber, wer entscheidet, und anderseits, wie entschieden wird.

Antwort auf die offene Frage „Wichtige Entscheidungen werden bei uns im Unternehmen getroffen, indem …“

Abbildung 17

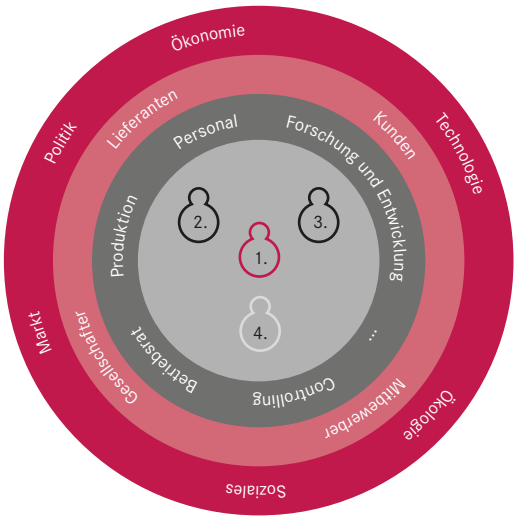
Knapp die Hälfte der Befragten (43,48 Prozent) gab an, dass Entscheidungen durch das **obere Management** (Aufsichtsrat, Vorstand, GF) oder durch **Führungsgremien** getroffen werden. Mehrfach wurde dabei betont, dass Entscheidungen „oben“ getroffen und dann nach unten verkündet bzw. kommuniziert werden. Viele der Antworten lassen hier eine gewisse Unzufriedenheit über diese Art der Entscheidungsfindung durchscheinen. „Nur“ 17,39 Prozent der Befragten gaben an, dass die **Mitarbeiter** in den Entscheidungsprozess eingebunden werden. Zusammen mit unseren Ergebnissen zur Hierarchieprägung in den Unternehmen weist dieses Ergebnis in die Richtung, dass Demokratisierung von Entscheidungen in den meisten Unternehmen noch nicht gelebt wird. Die Hierarchie entscheidet. Einfluss versuchen Mitarbeiter und Führungskräfte über das interne Netzwerk zu nehmen.

Knapp 20 Prozent der Entscheidungen werden auf Basis von **Diskussionen** getroffen. Hinter dieser Aussage stecken bei näherer Sichtung der Antworten zwei Botschaften. Einerseits dienen die Diskussionen der Sicherstellung, dass alle wichtigen Argumente berücksichtigt werden. Anderseits gibt es auch mehrere Kritikpunkte, z.B. dass ewig diskutiert oder „eine Million mal hin und her diskutiert wird“ und Entscheidungen so verzögert werden. Es scheint so, als würde sich in einigen dieser Aussagen die Ambivalenz in deutschen Unternehmen spiegeln zwischen dem Ruf nach Partizipation und der Gewohnheit, über die Hierarchie effizient zu agieren und nachvollziehbare strategische Entscheidungen zu treffen.

Die Befragung ergab weiterhin, dass viele Entscheidungen auf Basis **strategischer Überlegungen** getroffen werden. D. h., Ziele, Strategien, Marktanalysen oder nachvollziehbare Entscheidungsgrundlagen werden einbezogen.

3. Führungsraum – der Einfluss von Stakeholdern

Neben der Struktur und dem Kommunikationsnetzwerk gibt es in Form der politischen Dimension einen weiteren Aspekt, der den Führungskontext entscheidend prägt. Damit sind die vielfältigen offenen oder verdeckten Einflüsse aus divergierenden Interessen und Zielvorstellungen unterschiedlicher **Stakeholder,** aus dem organisationsinternen (Kollegen anderer Bereiche, aus der Konzernzentrale oder Unternehmenstöchtern etc.) sowie dem -externen Umfeld (z.B. Marktbegleiter, Lieferanten, Behörden) gemeint.



1. Führungskraft
2. Vorgesetzter
3. Andere Führungskräfte
4. Meine Mitarbeiter

Abbildung 18: Stakeholderlandkarte

Die eigenen Interessen, Ziele und Visionen der Führungskraft sind aufgrund der unterschiedlichen Beeinflussungen permanent abzugleichen mit den Interessen des unmittelbaren Umfeldes von Mitarbeitern, Kollegen und des Vorgesetzten wie auch des mittelbaren Umfeldes, aus anderen Bereichen und Unternehmensfunktionen. Dabei sind nicht nur persönliche Interessen, sondern auch strukturell bedingte Interessenskonflikte auszuhandeln.

Strukturelle Interessenskonflikte ergeben sich aus unterschiedlichen Zielen und Aufgaben. Klassische Beispiele sind Spannungen zwischen Vertriebsinnen- und -außendienst, Forschung und Produktion, Unternehmens- und Mitarbeitervertretung.
Im Rahmen unserer Befragung interessierte uns zum einen die Beeinflussung von und nach außen, zum anderen aber auch die Einflüsse innerhalb des Unternehmens.

Wie stark erleben Sie in Ihrer Arbeit den Einfluss von Dritten, die nicht unmittelbar aus Ihrer Organisation kommen (z.B. Verbandsvertreter, Gewerkschaften, Behörden etc.)? (N = 462)

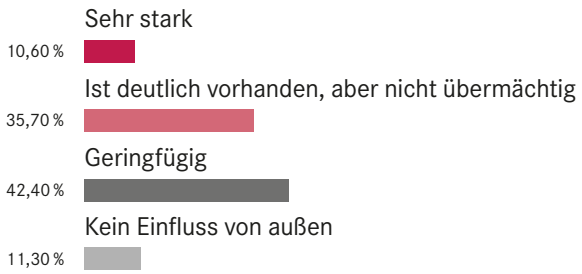


Abbildung 19

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen unsere Thesen zu den Rahmenbedingungen heutiger Führung, denn immerhin knapp die Hälfte der befragten Führungskräfte verspürt einen deutlichen bzw. starken Einfluss von außen. D. h., der Handlungsspielraum wird nicht nur durch interne Rahmenbedingungen tangiert. Umgekehrt scheint der eigene Einfluss in gleichem Umfang seltener erlebt zu werden.

Meine Arbeit hat starke Auswirkungen über die Grenzen meiner Organisation hinaus. (N = 462)

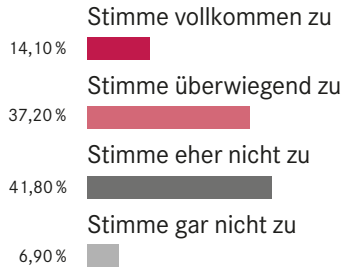


Abbildung 20

In gleicher Weise wollten wir ermitteln, wie der wechselseitige Einfluss der unternehmerischen Stakeholder wahrgenommen wird.

Wie stark ist Ihrer Einschätzung nach der Einfluss anderer Unternehmensbereiche auf Ihre eigene Arbeit? (N = 463)

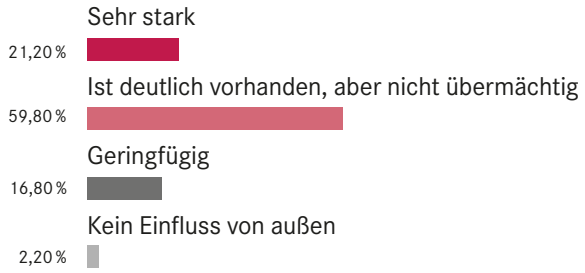


Abbildung 21

Meine Arbeit hat starke Auswirkungen auf andere Unternehmensbereiche. (N = 462)

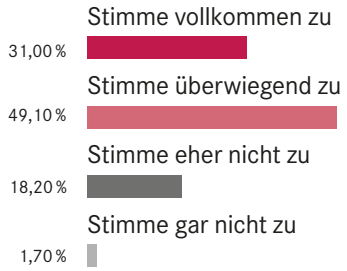


Abbildung 22

Die Auswertung der Befragungsergebnisse zeigt, dass der Einfluss auf andere bzw. von anderen Unternehmensbereichen als ziemlich stark empfunden wird. Hier wird der Einfluss anderer auf den eigenen Bereich als genauso stark erlebt wie die eigene Beeinflussungsmöglichkeit. Es scheint also ein ausgewogenes Machtverhältnis erlebt zu werden. Offen bleibt, ob diese Einflüsse eher positiv oder kritisch erlebt werden. In unserer Arbeit als Trainings- und Beratungsunternehmen wird oft deutlich, dass Kunden die Zusammenarbeit an Bereichsschnittstellen und die Einflussnahme aus anderen Bereichen eher kritisch sehen und als wenig konstruktiv erleben. So ist eine der häufigsten Zielsetzungen unserer Kunden bei der Gestaltung von Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte, die bereichsübergreifende Vernetzung und den Abbau von Silodenken zu fördern.

Interessant ist, dass unsere Studienteilnehmer die internen Stakeholdereinflüsse und Wechselwirkungen deutlich erleben. Weniger stark, aber trotzdem deutlich wird der Einfluss externer Rahmenbedingungen wahrgenommen. Offen ist für uns die Frage, ob Führungskräfte den Einfluss Externer und ihre eigenen Auswirkungen außerhalb der Organisation nicht eher unterschätzen.

4. Führungsalltag heute

Wie funktioniert Führung heute in einem Umfeld, in dem Strukturen und Hierarchie hinterfragt werden, dem Austausch in Kommunikationsnetzwerken eine größere Bedeutung beigemessen wird sowie Wechselwirkungen (interne und externe) stärker wahrgenommen werden?

Aus unserer Sicht gibt es insbesondere drei Aspekte, die Führungskräfte heute am nachhaltigsten beeinflussen: Komplexität, Dynamik und Digitalisierung. Was haben unsere Studienteilnehmer dazu angegeben?

4.1. Komplexität

Kerngedanke unseres Modells des Führungsraums ist, dass der Kontext einer Führungskraft durch drei Aspekte – die organisationale Struktur, das informelle Kommunikationsnetzwerk und das vielschichtige Feld von Stakeholderinteressen – geprägt wird.
In diesem Führungsraum entstehen Komplexität und Spannung dadurch, dass die Kräfte in unterschiedliche Richtungen wirken können und damit Spannungen und Konflikte entstehen. So können Ansprüche aus der Hierarchie auf starke Einflussnahme von Stakeholdern treffen und eine Führungskraft in Entscheidungsdilemmata führen. Diese Einflüsse und Kräfte bleiben nicht stabil, sondern verändern sich.
Die Komplexität des Führungsraums entsteht also durch die Vielzahl an sowohl bekannten als auch unbekannten Einflussfaktoren sowie durch deren permanente dynamische Veränderung.

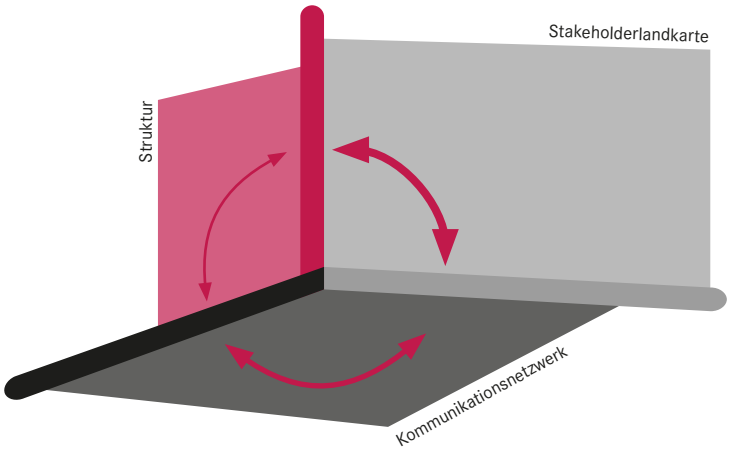


Abbildung 23: Führungsraum

Uns interessiert im ersten Schritt, wie stark Führungskräfte ihren Alltag als komplex erleben und wodurch diese Komplexität entsteht.

Für wie komplex halten Sie Ihren Arbeitsalltag? (N = 460)

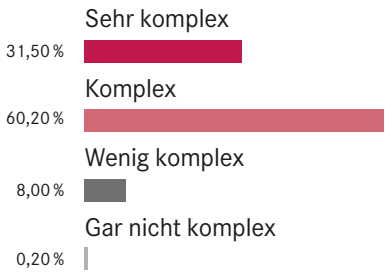
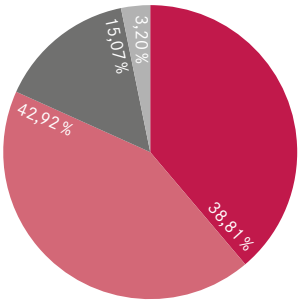


Abbildung 24

In der Tat erlebt die überragende Mehrheit von 91,5 Prozent der Befragten ihren Arbeitsalltag als komplex oder sogar äußerst komplex. Damit wird klar, dass der Umgang mit Komplexität eine zentrale Kompetenz der Führungskraft ist. Die Kompetenz „Umgang mit Komplexität“ berührt aus unserer Sicht sowohl den Aspekt der Handlungsebene, i.e. „Wie reduziere ich die Komplexität auf den relevanten Aspekt?“, als auch die persönliche Ebene, i.e. „Wie gehe ich persönlich mit der Unsicherheit und Ambiguität komplexer Situationen um?“.

Uns interessiert im nächsten Schritt, wodurch diese Komplexität im Führungsalltag entsteht. Die Auswertung bzw. Clusterung der Antworten auf die offene Frage „Wie kommt Komplexität für Sie zustande?“ ergab folgendes Bild:

„Wie kommt Komplexität für Sie zustande?“



- Eigener Aufgaben- und Verantwortungsbereich
- Strukturelle/interne Rahmenbedingungen
- Äußere (wirtschaftliche und politische) Rahmenbedingungen
- Sonstiges

Eigener Aufgaben- und Verantwortungsbereich	Quantität (viele unterschiedliche Aufgaben)	17,81%
	Dynamik (Wechseln der Aufgaben)	3,20%
	Qualität (Themen in sich komplex)	4,57%
	Heterogenität der eigenen Verantwortung	6,85%
	Kunden- und Produktanforderungen	6,39%
Strukturelle/interne Rahmenbedingungen	Komplizierte/komplexe Unternehmensstruktur	9,13%
	Fehlende Prozesse und Veränderungen	10,96%
	Herausfordernde Zusammenarbeit und Schnittstellen	8,68%
	Zeitdruck	6,39%
	Vielzahl der Stakeholder	7,76%
Äußere (wirtschaftliche und politische) Rahmenbedingungen	Dynamik, Volatilität des Marktes	7,76%
	Globalisierung, Internationalisierung	3,65%
	Rechtliche Rahmenbedingungen	3,65%
Sonstiges	Sonstiges	3,20%

Abbildung 25

Die Ergebnisse zeigen, dass ein großer Teil der Komplexität im eigenen Verantwortungsbereich erlebt wird. Am häufigsten wird dabei die Masse an Aufgaben als Komplexitätstreiber erlebt (17,81 Prozent). Gleichermaßen komplex wird es durch die erlebte Heterogenität des eigenen Verantwortungsbereichs oder der Kundenanforderungen. Interessant ist, dass die Aufgaben selber, also die Qualität, nur zu einem äußerst geringen Teil als komplex wahrgenommen werden.

Die häufigsten Nennungen weisen mit 28,77 Prozent aber strukturelle und unternehmensinterne Rahmenbedingungen als Komplexitätstreiber aus. Am häufigsten werden hier wiederum fehlende Prozesse, eine komplizierte Unternehmensstruktur oder Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit an Schnittstellen genannt. Die Ergebnisse zu Hierarchie und Unternehmensstruktur in deutschen Unternehmen haben gezeigt, wie wichtig dieser Faktor für die Effektivität noch ist. Ist dieses Ordnungselement

unklar, entsteht Komplexität und damit Unsicherheit im Handeln und Entscheiden. Komplexität erscheint also im Spiegel von insgesamt 81,73 Prozent der Antworten als intern verursachte Herausforderung – sei es im eigenen Aufgabenbereich begründet oder durch organisationale Rahmenbedingungen verursacht. Veränderungen des Marktes, rechtliche Rahmenbedingungen oder zunehmende Internationalisierung werden nur von 15 Prozent als Komplexitätsauslöser gesehen.

4.2. Dynamik

Unternehmerische Rahmenbedingungen unterliegen zunehmend einer volatilen Entwicklung: Globalisierung, Digitalisierung, rasantes Kommunikationstempo und viele weitere für Unternehmen entscheidende Parameter sind dynamisch und erfordern eine Reaktion.
Neben der oben beschriebenen Komplexität stellt auch diese Dynamik eine besondere Herausforderung für Führungskräfte dar. In Bezug auf den Führungsraum (Struktur, Kommunikationsnetzwerk, Stakeholderlandkarte) kann beobachtet werden, dass sich jedes einzelne Feld in seiner Intensität und in seiner Wirkung innerhalb der Organisation laufend verändert.
Im Rahmen unserer Befragung interessierte uns vor allem, wie stark Dynamik im Arbeitsalltag erlebt wird und durch welche Faktoren sie entsteht.

Wie stark erleben Sie Dynamik in Ihrem Arbeitsalltag? (N = 458)

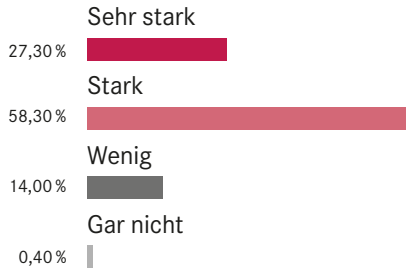
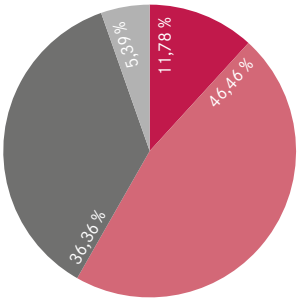


Abbildung 26

Das Ergebnis zeigt eindeutig, dass die Mehrheit, nämlich 85,6 Prozent der Befragten, die Dynamik in ihren Unternehmen stark oder sehr stark erleben. Wie diese zustande kommt, zeigt uns folgende Auswertung der offenen Frage „Durch welche Faktoren entsteht diese Dynamik?“.

Durch welche Faktoren entsteht diese Dynamik?



- Eigener Aufgabenbereich
- Interne Rahmenbedingungen
- Äußere Rahmenbedingungen
- Sonstiges

Aufgabenvielfalt	5,39%
Unvorhersehbarkeit und Wechsel der Anforderungen	3,70%
Persönliche Ansprüche	2,69%
Druck: Zeit, Kosten, Qualität	11,78%
Entscheidungen der Führung	6,73%
Engpässe in der Zusammenarbeit	6,40%
Unklare Strukturen	2,69%
Change-Prozesse und Umstrukturierung	18,86%

Volatile Kunden-, Branchen- und Marktanforderungen	19,19%
Einflüsse von außen, Stakeholder	6,06%
Globalisierung, Internationalisierung	2,02%
Rechtliche, gesetzliche und politische Rahmenbedingungen	4,38%
Digitalisierung	4,71%
Sonstiges	5,39%

Abbildung 27

Auch Dynamik wird als intern verursachtes Phänomen erlebt. Knapp 60 Prozent der Befragten geben an, dass Dynamik entweder durch interne Rahmenbedingungen oder im eigenen Aufgabenbereich verursacht wird. Spitzenreiter sind Change-Prozesse, die von 18,86 Prozent der Studienteilnehmer genannt werden, sowie Kosten-, Qualitäts- und Zeitdruck (11,78 Prozent).

Beim Thema Dynamik wird der Einfluss äußerer Rahmenbedingungen mit 36,36 Prozent der Nennungen stärker betont als bei Erleben von Komplexität.

Die Ergebnisse lassen die Vermutung zu, dass deutsche Unternehmen im Umbruch und auf der Suche nach Strukturen und Konzepten sind, um effizient und flexibel aufgestellt zu sein. Gleichzeitig sind hierarchische Strukturen in den meisten Unternehmen wichtiges Ordnungsprinzip und bestimmen Entscheidungswege. Ist diese Struktur unklar oder in Veränderung, entstehen Komplexität und Dynamik, die die Führungskräfte in Atem halten. Führungskräfte scheinen dabei fast eher mit internen als mit externen Faktoren beschäftigt zu sein. Unternehmen müssen die Frage beantworten, wie viel Hierarchie sie brauchen und wie viel Demokratisierung sie zulassen. Der Wunsch der Mitarbeiter mitzugestalten ist vorhanden und wird vermutlich zunehmend größer. Es braucht Konzepte, um die Reibung zwischen Hierarchie und Einflüssen aus dem Netzwerk positiv zu nutzen.

Fazit

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse dieser Befragung das Führungsraum-Modell der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (www.advance-online.de). Ausgehend von der Frage nach Struktur und Hierarchie empfinden Führungskräfte ihre Unternehmen noch als hierarchisch organisiert, fühlen sich aber nicht veranlasst, sich auf die eigene hierarchische Position berufen zu müssen. Stattdessen gewinnen organisationsinterne Beziehungen und organisationsinterner Austausch an Bedeutung, ausgedrückt in dem Ausbau von (informellen) Kommunikationsnetzwerken, die sich zusätzlich zur formellen Struktur bilden und über die Informationen, Argumente etc. ausgetauscht werden, also Meinungsbildung stattfindet.

Über die interne Vernetzung gewinnen Mitarbeiter ohne Führungsposition Einflussmöglichkeiten. Hierarchie ist also das bestimmende Element in deutschen Unternehmen; sie bleibt aber nicht unhinterfragt. Es scheint mittlerweile selbstverständlich, dass Mitarbeiter ihre Auffassungen einbringen. Dies auch teilweise auf konfrontierende Art und Weise. Entscheidungen werden dann aber eher über die Hierarchieebenen getroffen. Insgesamt entsteht so das Bild, dass in vielen Unternehmen zwar Diskussionen geführt werden, die Entscheidungsfindung und der Diskurs aber oft ergebnisoffen bleiben und in Konsequenz sich Mitarbeiter dann doch von der eigentlichen Entscheidung überrascht und schlecht informiert fühlen. Deutsche Unternehmen scheinen sich hier in einem Umbruchprozess zu befinden, der sich zwischen den Polen „Alles spielt sich über die Hierarchie ab“ und Einbeziehen der Mitarbeiter spannt. Sie sind auf dem Weg zur Demokratisierung von Entscheidungen. Dies ist aber noch keine gelebte Wirklichkeit. Hier ist ein kritischer Punkt erreicht. Unternehmen, die Partizipation leben wollen, müssen sich vor allem in konstruktiver und ergebnisfokussierter Gesprächskultur üben, damit Diskussionen nicht als Schaulaufen und Aneinanderreihung unterschiedlicher Statements ohne Zusammenführung zu einem Ergebnis enden.

Auch die dritte Ebene des Führungsraums – die Stakeholderlandkarte – spiegelt sich deutlich in den Aussagen wider: Die Befragten empfinden starke interne Beeinflussungen und deutlichen externen Einfluss. Gleichzeitig wird der interne Einfluss jedoch deutlich stärker erlebt als der externe. Diese Wahrnehmung könnte auch einen blinden Fleck in deutschen Führungsetagen offenbaren. Vermutlich sind externe Stakeholdereinflüsse weniger transparent, aber dennoch vorhanden. Diese Tendenz, eher auf interne Aspekte zu schauen denn auf externe Einflüsse, spiegelt sich auch in unseren Ergebnissen zur Wahrnehmung von Komplexität und Dynamik wider. 92,5 Prozent der Befragten empfinden ihren Arbeitsalltag als komplex bis sehr komplex und 85,6 Prozent als stark bis sehr stark dynamisch. Die Deutlichkeit dieser Ergebnisse überrascht und zeigt die hohen Anforderungen, die heute an Führungskräfte gestellt werden. Gleichzeitig erleben Führungskräfte beide Aspekte als Auswirkungen interner Rahmenbedingungen, fehlender Prozesse, von Veränderungen etc. Viele Führungskräfte scheinen ein hohes Maß an Energie in das Bewältigen interner Unklarheiten zu investieren. Wir können daraus nicht zweifelsfrei schließen, ob sich deutsche Führungskräfte mit den Volatilitäten des Marktes und Stakeholdereinflüssen zu wenig auseinandersetzen. Im Rahmen unserer Studienergebnisse stehen diese Aspekte allerdings nicht im Fokus. Das überrascht.

Deutsche Unternehmen sind im Umbruch. Führungskräfte bewegen sich also ständig in einem „Raum“ zwischen Struktur, Kommunikationsnetzwerken und Stakeholderlandkarte, der sich ständig verändert und zusätzlich komplex und intransparent ist.

Das Navigieren durch diesen komplexen und dynamischen Führungsraum verlangt der Führungskraft neue Kompetenzen ab, z.B. in Vernetzung und Auswirkungen zu denken, Komplexität nicht zu simplifizieren oder mit der eigenen Unsicherheit, die die multiplen Anforderungen verursachen können, umzugehen.

Das Spannungsfeld in deutschen Unternehmen zwischen den klaren Vorgaben der Hierarchie und der Bewegung aus dem Netzwerk, dem Streben der Mitarbeiter nach Einfluss und Mitbestimmung, wird in den kommenden Jahren immer stärker werden und auch eine zentrale Forderung jüngerer Generationen sein. Hier braucht es auch auf der organisationalen Ebene Konzepte, die die Potenziale der Demokratisierung von Führung und Entscheidungsfindung heben können, ohne in die Unsicherheit, Komplexität und damit Überforderung zu führen.

Es ist also nicht nur damit getan, dass Führungskräfte lernen, vernetzt zu denken und vernetzt zu agieren, vielmehr müssen Organisationsstrukturen Vernetzung erlauben, um das Dilemma zwischen Hierarchie und Demokratisierung aufzulösen.

Stichprobenbeschreibung

Verteilung nach Alter und Geschlecht (N = 466)

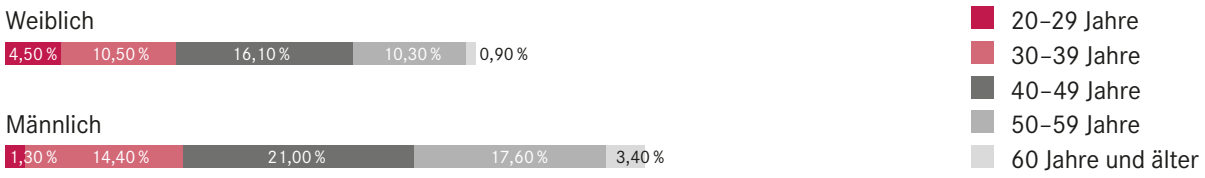


Abbildung 28

Verteilung der Befragten nach Position und Geschlecht, inkl. Mehrfachnennungen (N = 466)

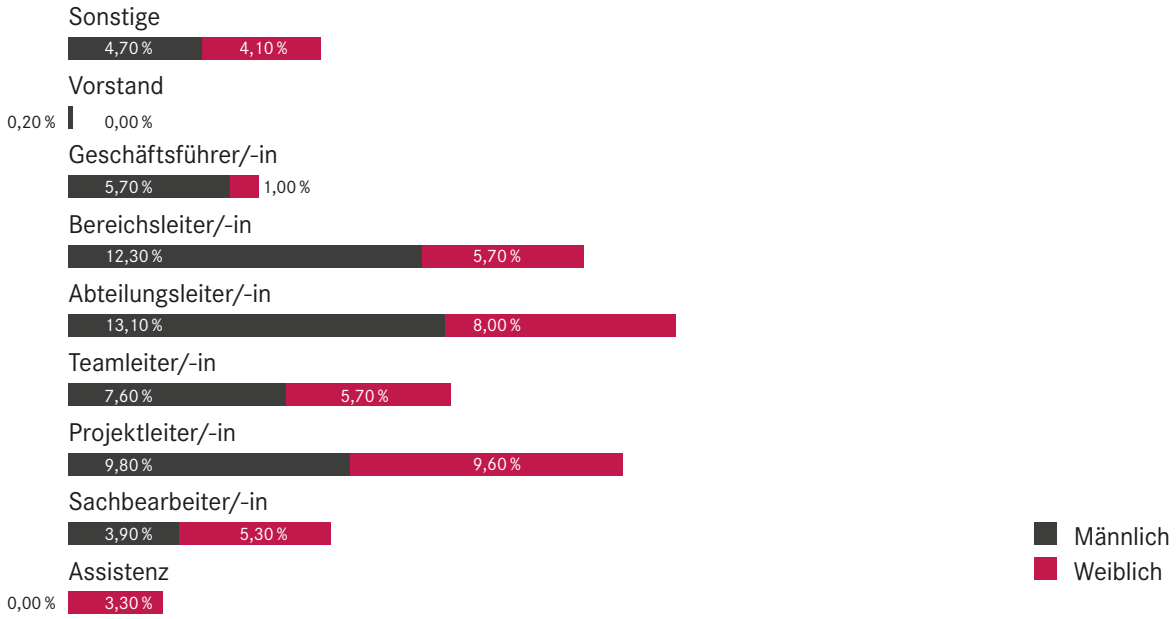


Abbildung 29

Verteilung der Befragten nach Unternehmensgröße (N = 466)

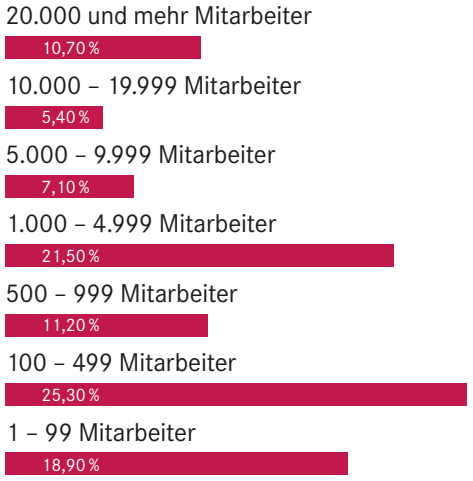


Abbildung 30

Akademie-Studien

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

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

Internationale Arbeitswelten
Eine Befragung von 352 Fach- und Führungskräften verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland (2015)

Mehr als jeder dritte Teilnehmer der Studie zweifelt daran, dass sein Unternehmen für die Globalisierung gut aufgestellt ist, bzw. sieht deutliche Schwächen in dieser Hinsicht. Ein Problem, das jedes Unternehmen auch in diesem Zusammenhang im Hinterkopf behalten sollte, ist der Fachkräftemangel, von dem fast die Hälfte der Befragten (47,1 Prozent) sagt, dass ihr Unternehmen vermutlich in den nächsten fünf bis zehn Jahren von ihm betroffen sein wird. Bislang spielen ausländische Fachkräfte für die deutsche Wirtschaft noch eine untergeordnete Rolle: 38,9 Prozent der Teilnehmer der Akademie-Studie 2015 haben keinen einzigen Kollegen oder Mitarbeiter aus dem Ausland, 57,2 Prozent nur ein paar. Dennoch führt fast jede dritte Führungskraft bereits heute Mitarbeiter, mit denen sie nicht in ihrer eigenen Muttersprache kommuniziert.

Arbeitszeit ist Lebenszeit oder die Frage: Work und Life in Balance
Eine Befragung von 1015 Fach- und Führungskräften der Wirtschaft (2014)

Kaum eine deutsche Fach- und Führungskraft kommt in einer durchschnittlichen Arbeitswoche ohne Überstunden aus. 39,3 Prozent der Studienteilnehmer 2014 arbeiten öfter als zwei Tage pro Woche länger als vertraglich vereinbart, 35,3 Prozent sogar täglich. Auch in der vermeintlichen Freizeit ist Mehrarbeit ein Thema: Fast 60 Prozent der Befragten arbeiten „gelegentlich" nach Feierabend zuhause weiter, 53 Prozent gelegentlich am Wochenende. Bei mehr als einem Drittel der Teilnehmer (36 Prozent) nimmt der Arbeitgeber keine Erfassung von Überstunden vor – ein Ausgleich entfällt. Dabei hätten 78,8 Prozent Interesse daran, ihre Überstunden für eine längere berufliche Auszeit anzusparen. Mehr als die Hälfte der befragten Fach- und Führungskräfte kann sich nichtsdestotrotz vorstellen, auch nach Beginn ihres Ruhestandes noch einer beruflichen Tätigkeit nachzugehen. Volle 17 Prozent planen sogar fest damit.

Auf dem Prüfstand: deutsche Fach- und Führungskräfte über Karriere, Zufriedenheit und Wünsche an den Arbeitsplatz.
Eine Befragung von 407 Fach- und Führungskräften der Wirtschaft (2013)

Jede dritte Fach- und Führungskraft findet ihre berufliche Situation verbesserungswürdig, mehr als 15 Prozent bezeichnen sich sogar als „unzufrieden" oder „sehr unzufrieden". 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 Karrierechancen beim eigenen Arbeitgeber beurteilen die meisten dabei skeptisch: 51,2 Prozent meinen, die Chancen 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 (2012)

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.

Akademie-Studien

Kreativität und Führung. Wunsch, Wirklichkeit oder Widerspruch?
Eine Befragung von 604 Führungskräften (2010)

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 (2009)

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 (2008)

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.

Die Akademie

Wir bieten Ihnen maßgeschneiderte Weiterbildung

„Die Akademie möchte dazu beitragen, dass die Management- und Führungslandschaft in Deutschland ein Ort voller mutiger Menschen ist, die gut auf ihre neuen Funktionen vorbereitet sind."
Lucia Sauer Al-Subaey, Geschäftsführerin

Die Akademie für Führungskräfte ist seit 60 Jahren ein Versprechen: zukunftsweisende Führungs- und Managementseminare, Beratung und Coaching auf erstklassigem Niveau. Dahinter stehen Menschen, die dieses Versprechen mit Leben füllen. Vom ersten Kontakt bis zur Durchführung unserer Seminare und Inhouse-Veranstaltungen – wir sind für Sie da!

Die Wirtschaft beschäftigt sich intensiv mit Industrie 4.0 und die Unternehmen müssen unter sehr wechselhaften Rahmenbedingungen agieren. Die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt bedeuten für das Management, dass Führungskräfte und Mitarbeiter in ihren Kompetenzen so entwickelt werden müssen, dass sie die Aufgaben in ihrer ganzen Vielfalt souverän erledigen können.

Dieses dynamische Umfeld bringt neue Anforderungen an die Führungskräfte mit sich, sowohl an ihr Management-Know-how als auch an die Selbst- und Mitarbeiterführung. Für die Weiterbildung in aktuellem Fach- und Führungswissen sowie den Ausbau persönlicher Kompetenzen steht Ihnen das Seminarprogramm der Akademie für Führungskräfte zur Verfügung.

Es umfasst alle relevanten Themen auf dem Gebiet des Managements, der Führung sowie der Persönlichkeitsentwicklung. Aktualität der Themen sowie unbedingte Praxisrelevanz gelten nicht nur für die Seminarinhalte, sondern auch für deren Auswahl und Neuentwicklung. Und natürlich beraten wir Sie persönlich, welches Angebot Sie am besten weiterbringt.

Portfolio

Immer einen Schritt voraus zu sein und heute zu wissen, was Sie morgen brauchen, um sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln: Dafür setzen wir uns täglich ein. Denn unbedingte Aktualität und Praxisrelevanz gilt nicht nur für die Inhalte unseres Portfolios, sondern auch für dessen Weiterentwicklung.

Offenes Programm

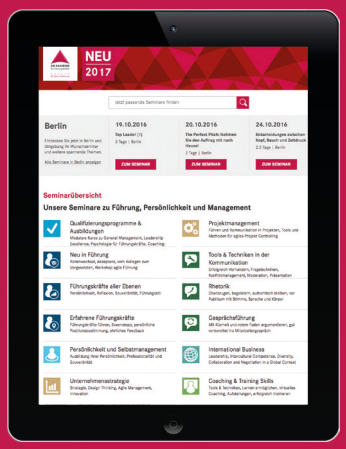
Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft setzt auf aktives Lernen statt auf passives Konsumieren. In unseren offenen Lernangeboten bearbeiten wir Ihre individuellen Herausforderungen mit einem maßgeschneiderten Mix aus Inhalten und Methoden. Sie werden dabei unterstützt, im Hier und Jetzt sowie in der Zukunft persönlich und beruflich weiterzukommen.

Inhouse-Lösungen

Wir bringen Ihre Zielsetzung und unsere Expertise zusammen und entwickeln eine Lösung nach Maß: vom Kurzformat bis zum modularen Programm, vom individuellen Coaching bis zur Bereichsentwicklung, von einer Workshop-Moderation bis zum umfassenden Beratungsprojekt. Die Passung des Trainers/Beraters zum Auftrag und zu Ihrer Unternehmenskultur ist ein zentraler Erfolgsfaktor.

Akademie International

Das Team der Akademie International führt Managementprogramme für ausländische Führungskräfte zum Thema „How to do business with Germany“ durch. Die Manager besuchen Seminare zu Management-, Führungs- und interkulturellen Kompetenzthemen und runden ihre Erfahrungen in der Praxis mit Firmenbesuchen ab.



www.die-akademie.de
Auf unserer Website finden Sie:

- Informationen zum Seminarangebot
- Führungswissen zum kostenlosen Download
- News und Lesegeschichten im Akademie-Journal
- bequeme Buchung oder Reservierung Ihres Wunschseminars

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

© September 2016
Gegründet 1956 in Bad Harzburg

Inspirieren. Gestalten. Weiterkommen.