

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.)

Research Report

Führen in der Krise - Führung in der Krise? Führungsalltag in deutschen Unternehmen. Befragung von 267 Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

Akademie-Studie, No. 2003

Provided in Cooperation with:

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen

Suggested Citation: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.) (2003) : Führen in der Krise - Führung in der Krise? Führungsalltag in deutschen Unternehmen. Befragung von 267 Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Akademie-Studie, No. 2003, Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/100011>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

Akademie-Studie 2003

Führen in der Krise – Führung in der Krise?

Führungsalltag in deutschen Unternehmen



Befragung von 267 Führungskräften durch die
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Vorwort	2
1. Einleitung.....	4
1.1. Methode.....	4
2. Kommentierte Ergebnisse.....	5
2.1. Krise? Welche Krise?.....	5
2.2. „Bin ich gut?“ – Selbsteinschätzung der Führungskräfte.....	6
2.3. Wo der Schuh drückt: Welche Faktoren erschweren Führung?	10
2.4. Führen kann man lernen – aber nicht an der Uni.....	12
2.5. „Du, Chef...“ oder „Sie, Vorgesetzter...“?.....	13
2.6. Führen Frauen anders als Männer?	14
2.7. Instrumente der Personalführung	17
3. Führung und Wohlbefinden – Work-Life-Balance der Führungskräfte	21
4. Fazit.....	22

Anhang

Stichprobenbeschreibung.....	25
Abbildungsverzeichnis.....	27
Tabellenverzeichnis	27
Akademie-Studien	28
Die Akademie	30
Kontakt	31

Vorwort

Vermessene Führung: Was ist der Return on Leadership?

Rufe nach einem Retter sind selten lauter als in Zeiten der Krise. Ein Blick in die Wirtschaftsberichterstattung über die DAX-Unternehmen zeigt deutlich, dass die „obersten Köpfe“ der Unternehmen immer mehr ins Blickfeld geraten: ihre Entscheidungen, Maßnahmen und Visionen.

Vor ein paar Monaten sah das noch anders aus. In den Hochzeiten der „New Economy“ fand das „Humankapital“, die Unternehmenskultur und die Organisation mehr Beachtung als die Handlungskompetenz der Führungspersönlichkeiten. Der Erfolg hat bekanntlich viele Väter. Bleibt er aus, stehen Führungskräfte dagegen ganz allein im Rampenlicht. Dann sind es vor allem ihr Können, ihre Entschlussfreude und ihre Durchsetzungskraft, die beurteilt und gewogen werden. Noch beliebter ist natürlich die Frage nach ihren Gehältern und Bezügen: „Sind Top-Manager ihr Geld wert?“.

Es war nur eine Frage der Zeit, bis in den USA auch die entsprechende Methode zur Berechnung der Effizienz von Führungskräften entwickelt wurde. Analog zur Erfolgsgröße „Return on Investment“ (ROI) soll nun die Messgröße „Return on Leadership“ (ROL) Aufschluss über die Rentabilität der Unternehmensführung geben. Ein durchaus fragwürdiges Unterfangen: Wie misst man Motivation, Gestaltungskraft und Moderationskompetenz bei Konflikten? Lässt sich zwischen Wertsteigerung eines Unternehmens und der Leistung seiner Führungskräfte ein direkter Bezug herstellen?

So kritisch die Berechnung des „Return on Leadership“ auch zu hinterfragen ist – sie zeigt deutlich ein „Return of Leadership“: Die Rückkehr der Bedeutung von Führungspersönlichkeiten in das öffentliche Bewusstsein.

Führen heißt eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen – auch in schwierigen Zeiten. Da sich die Rahmenbedingungen eher verschlechtern als verbessert haben, kommt der (Ausstrahlungs-)Kraft einer Führungskraft automatisch eine höhere Bedeutung zu. Führungskräfte sind mehr denn je gefordert – und sie stehen mehr denn je im Rampenlicht, sind Hoffnungsträger und Buhmänner in Personalunion.

Wie gehen sie mit dieser Belastung um? Wie wirkt sich die Krise auf ihr Führungsverhalten aus? Wie zufrieden sind die Führungskräfte mit sich selbst in ihrer Rolle als Chef und Vorgesetzter? Welche Kompetenzen und Kenntnisse sind jetzt besonders gefragt?

Das wollten wir wissen und haben 267 Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Führungs- und Management-Seminare befragt. Das Ergebnis ist eine Momentaufnahme, wie die Führungskräfte ihre aktuelle Situation wahrnehmen und beschreiben. Dies sagt naturgemäß nicht alles über ihr tatsächliches Führungsverhalten aus, aber viel über die Art und Weise, wie die Chefs mit aktuellen Problemen und Herausforderungen umgehen. Die Antworten stimmen nachdenklich und optimistisch zugleich. Schließlich ist jede Krise auch die Chance für einen Neuanfang – Anlass genug, Gewohnheiten und Credos auf den Prüfstand zu stellen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen, Entdecken und Hinterfragen der eigenen Führungsprinzipien!

Ihr
Daniel F. Pinnow
Vorsitzender der Geschäftsführung

1. Einleitung

1.1. Methode

Befragt wurden 267 Managerinnen und Manager verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland. Die Führungskräfte wurden gebeten, einen Fragebogen mit insgesamt 18 Fragen auszufüllen. Dabei interessierte uns ihre persönliche Einschätzung der aktuellen Arbeits- und Wirkungssituation für Führungskräfte und ihr Standpunkt zu den Fragen: „Was zeichnet gute Führung aus?“ und „Was zeichnet gute Führungskräfte aus“. Die Teilnehmer sollten unter vorgegebenen Antworten auswählen, hatten die Möglichkeit mit ja oder nein zu antworten oder ihre Einschätzung auf einer Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“ bzw. „besonders wichtig“ bis „überhaupt nicht wichtig“ zu kennzeichnen. Die Teilnahme war freiwillig und erfolgte anonym. Die Befragung wurde Januar bis März 2003 durchgeführt.

Führung

allgemein und Soziologie

Leitung; Person oder Personengruppe, die für eine Gruppe oder Organisation die Befehls- und Entscheidungsgewalt besitzt; hat die Aufgabe, die Ziele der Gruppe zu formulieren und zu verwirklichen und die Mittel hierzu auch unerwarteten Situationen anzupassen; wirkt nicht nur nach außen, sondern regelt auch das Verhalten der Gruppenmitglieder und überwacht die Gruppennormen.

(Quelle: wissen.de)

Krise

Wendepunkt, entscheidende Situation.

(Quelle: wissen.de)

2. Kommentierte Ergebnisse

2.1. Krise? Welche Krise?

An Erklärungsansätzen für das Phänomen Führung herrscht kein Mangel. Ganz gleich ob man Führung als „bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen“¹ definiert oder unter Führung eher „die gegenseitige Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten im Unternehmen“² versteht – der Terminus Führung beschreibt stets die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten.

Aber: Bleibt diese Beziehung auch dann gleich, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern? Übt die gegenwärtige wirtschaftliche Krise mit all ihren Folgen (Absatzschwierigkeiten, Depression, Angst vor Arbeitsplatzverlust, verschärfte Konditionen und Bedingungen zur Kreditvergabe etc.) auch eine spezielle Wirkung auf die Art und Weise aus, wie Führungskräfte „ihren Job“ machen? Ist Führung in diesen Tagen nur schwieriger, wichtiger und auffallender – oder haben sich auch die Ansprüche an gute Führung gewandelt und die Beurteilungskriterien geändert?

59,5 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass sich die Anforderungen an die Führungskräfte im Zuge der wirtschaftlichen Talfahrt grundlegend geändert haben.

Schärfere Konturen gewinnt das Bild, wenn die Führungskräfte Stellung zu zugespitzten Thesen über Führung beziehen müssen:

- ▶ 92 Prozent sind der Meinung, dass besonders in Krisenzeiten die „Soft Skills“ (Sozialkompetenz, Charisma, Vertrauensbildung etc.) besonders wichtig sind. Dennoch meinen 68 Prozent, dass Führungskräfte gerade dann auch dazu neigen, autoritärer zu führen.
- ▶ 69 Prozent stellen fest, dass Führungskräfte heute weniger Zeit haben, sich auf ihre eigentlichen Aufgaben zu konzentrieren.
- ▶ 67 Prozent vertreten die Auffassung, dass Führungskräfte heute mehr Verantwortung abgeben müssen.

¹ Rosenstiel, L.V., 1994

² Wagner, K., Rex, B., 1998

2.2. „Bin ich gut?“ – Selbsteinschätzung der Führungskräfte

Fast täglich steht die Zunft der Führungskräfte in der Kritik von Presse, Experten und öffentlicher Meinung. Dennoch stimmen „nur“ 55 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass „das Vertrauen in die Führungskräfte generell“ abgenommen hat. Das ist zwar eine knappe Mehrheit, festzuhalten bleibt im Umkehrschluss aber auch, dass 45 Prozent keine Anzeichen für einen Image- oder Vertrauensverlust sehen.

Auf die Frage nach ihrem Selbstbild als „Chef“ stellen sich die Führungskräfte ein durchaus positives Zeugnis aus:

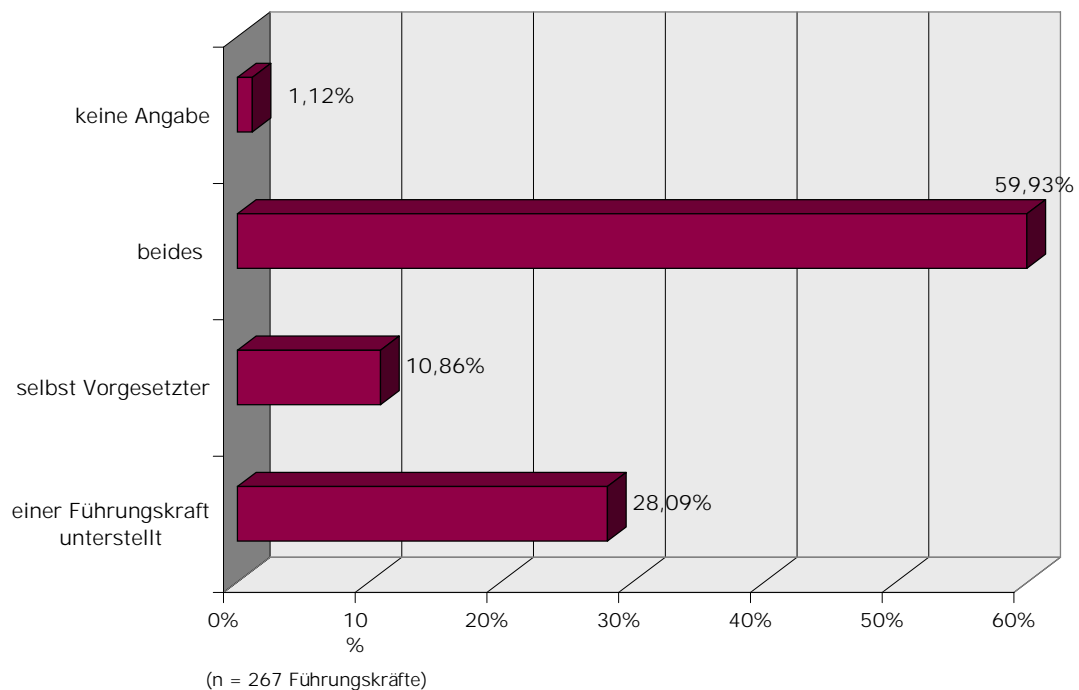
- ▶ 88 Prozent aller Manager/-innen, die selbst Personalverantwortung tragen, sind mit ihrer Leistung als Führungskraft „zufrieden“ oder sogar „sehr zufrieden“. So „gar nicht zufrieden“ mit seiner Leistung ist nicht einer der befragten Führungskräfte.

Aber niemand ist nur Führungskraft. Abgesehen von Einflüssen außerhalb der internen Hierarchie (Kunden, Zulieferer, Interessengruppen etc.) sehen sich die meisten Führungskräfte klar definierten Bezugspersonen zugeordnet: der Abteilungsleiter dem Bereichsleiter, der Bereichsleiter dem Geschäftsführer, der Geschäftsführer dem Vorstand, der Vorstand dem Vorstandsvorsitzenden etc.

So geben 60 Prozent aller Befragten an, gleichzeitig Personalführung auszuüben **und** an eine Führungskraft zu berichten. Diese „Sandwich-Position“, wird in vielen Führungstheorien zwar ausgeblendet, ist für die meisten Führungssituationen im Alltag aber sehr entscheidend.³ In den seltensten Fällen können Führungskräfte über die Art und Weise ihres Führungsstils völlig frei entscheiden: Auch wenn eine Führungskraft mehr Aufgaben an die Mitarbeiter delegiert, bleibt sie als Leiter dennoch in der Verantwortung für den gesamten Prozess und muss an höhere Stelle berichten.

³ Zur speziellen Situation im sog. „mittleren Management“, vgl. die Akademie Studie 2001 „Beziehungs-Weise...Führung und Unternehmenskultur“, S. 14ff

Abbildung 1: Ich bin selbst Führungskraft und auch einer Führungskraft unterstellt.



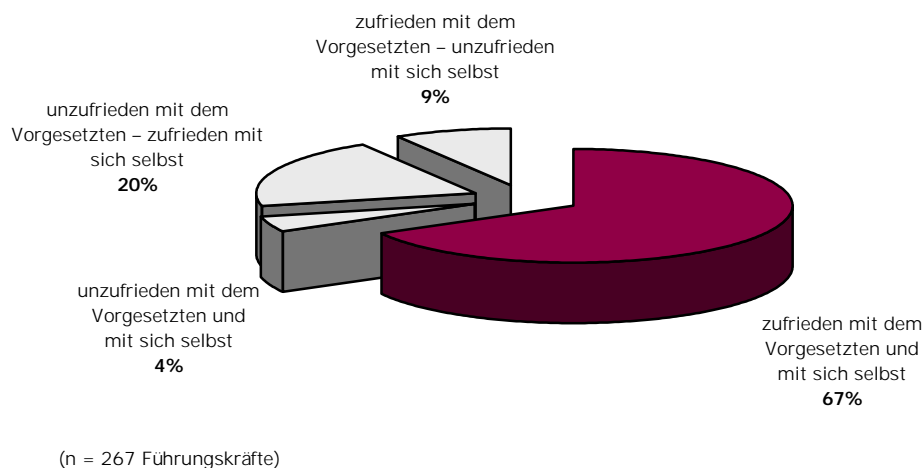
Auf die Frage, wie denn das Führungsverhalten des Vorgesetzten zu bewerten ist, antworten die Beteiligten ähnlich positiv wie bei der Einschätzung der eigenen Führungsqualität:

79 Prozent sind zufrieden oder sogar sehr zufrieden, 14,5 Prozent weniger zufrieden, nur 6 Prozent sind „gar nicht zufrieden“ mit ihrem Vorgesetzten.

Die meisten Befragten vergeben dabei sowohl für das eigene Führungsverhalten, als auch für den Führungsstil ihres Vorgesetzten gute Noten:

- ▶ 67 Prozent der Umfrageteilnehmer sind mit der Leistung ihres Chefs genauso zufrieden wie mit ihrer eigenen Führungsqualität.
- ▶ 20 Prozent stellen sich selbst ein gutes Zeugnis aus, bemängeln aber die Führungsqualitäten ihres Chefs.
- ▶ Immerhin 9 Prozent üben scharfe Selbstkritik: Sie loben den Vorgesetzten, sind mit der eigenen Führungsqualität dagegen gar nicht zufrieden.
- ▶ Nur 4 Prozent sind überzeugt, dass sowohl die Führungsqualitäten des Chefs, als auch ihre eigene Leistung Anlass zur Unzufriedenheit geben.

Abbildung 2: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Vorgesetzten und mit sich selbst?



Von einer „Vertrauenskrise im Management“ kann also – der Umfrage zufolge – keine Rede sein. Zwar haben deutsche Führungskräfte mit einem allgemeinen Vertrauensverlust in der Bevölkerung zu kämpfen, wie die groß angelegte Studie des World Economic Forum in Davos Anfang des Jahres 2003 konstatierte⁴. Mit ihrer eigenen Führungsleistung und dem Führungsstil ihrer Vorgesetzten sind die deutschen Managerinnen und Manager aber mehr als zufrieden – zumindest ihre Binnensicht („Management bewertet Management“) geht mit der oft und gerne zitierten „Vertrauenskrise bezüglich der Führungskräfte deutscher Unternehmen“⁵ nicht konform.

Wenn die Führungskräfte auch eindeutiges Vertrauen in die Leistung der eigenen „Riege“ ausdrücken, zeigen sie sich in einem Punkt aber durchaus selbstkritisch:

„Führungskräfte nehmen sich selbst zu wichtig“ meinen immerhin 60,8 Prozent der Befragten.

⁴ „World Economic Forum Survey“, im Internet recherchierbar unter www.weforum.org

⁵ Vgl. z.B. den „Corporate Social Responsibility (CSR)-Monitor“, eine bevölkerungsrepräsentative Befragung, die vom 18.-30.11.2002 von TNS Emnid durchgeführt wurde.

2.3. Wo der Schuh drückt: Welche Faktoren erschweren Führung?

81 Prozent der Führungskräfte geben an, selbst zu stark unter Druck zu stehen, um ihren Aufgaben der Personalführung hinreichend nachgehen zu können. Das heißt konkret:

- ▶ Sie stehen zu sehr unter Zeit- (86,5 Prozent) und Erfolgsdruck (78,1 Prozent).
- ▶ Mehr als die Hälfte (61,9 Prozent) räumt ein, nicht auf neue Situationen vorbereitet zu sein.
- ▶ 63 Prozent bemängeln „fehlende Kontinuität bei Zielvorgaben“.

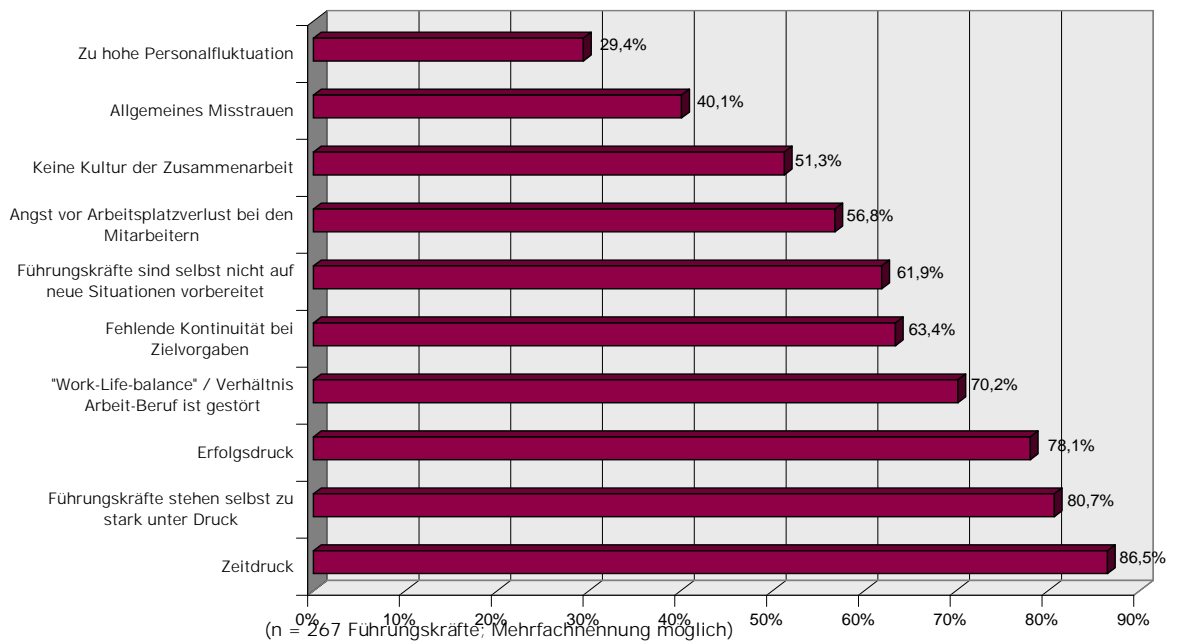
Die Mehrheit der Führungskräfte ist also der Auffassung, dass Stress, Hektik und Erfolgsdruck ihren Führungsalltag erschweren.

Weitaus weniger meinen, dass die momentane Krisensituation sich auf das gesamte Unternehmensklima niederschlägt und das Verhältnis zwischen den Beteiligten zusätzlich stört:

- ▶ 40 Prozent der Befragten geben „Allgemeines Misstrauen“ als Hürde für gute Führung an.
- ▶ Etwa die Hälfte (51,3 Prozent) spricht von einer fehlenden Kultur der Zusammenarbeit.

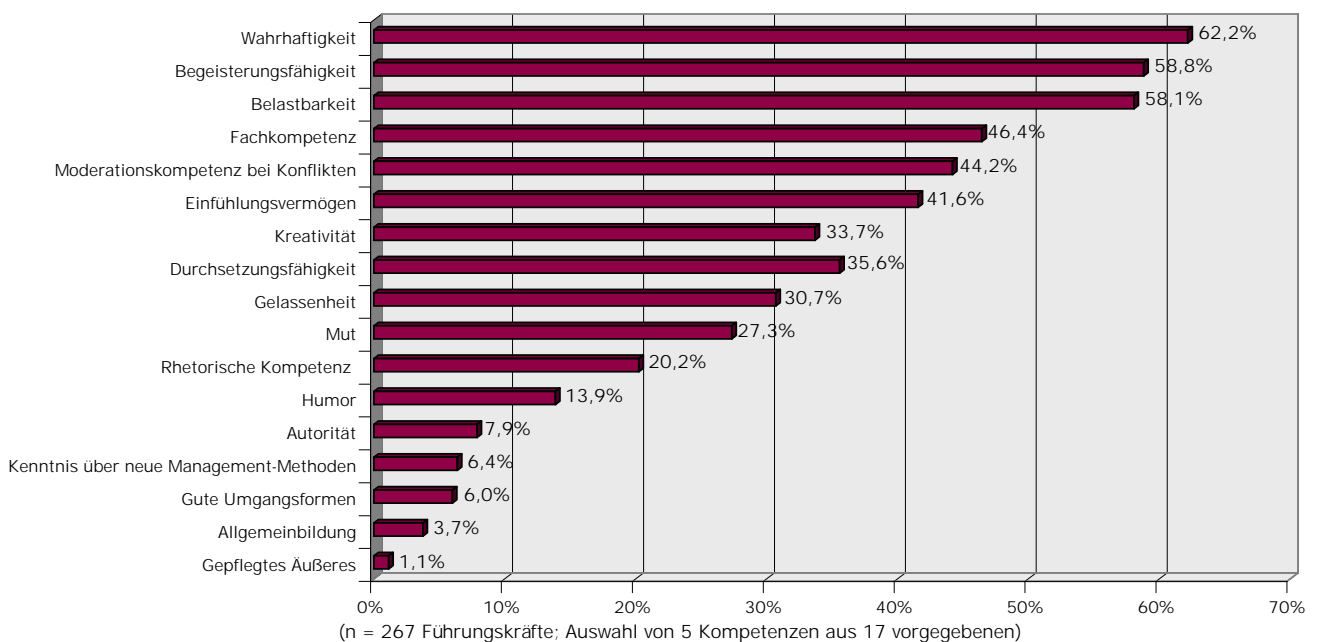
Diese Werte sind durchaus ein Alarmsignal: **Jede zweite Führungskraft bemängelt fehlende Kooperation.** Andererseits bleibt festzuhalten, dass die Befragten Faktoren aus ihrem persönlichen Wirkungskreis benennen, die Führung erschweren. Bleibt wiederum die Frage nach Ursache und Wirkung: Jeder der abgefragten Faktoren kann weitere nach sich ziehen.

Abbildung 3: Welche Faktoren erschweren Führung in der Gegenwart besonders?



Wie aber können Führungskräfte unter erhöhtem Erfolgsdruck erfolgreich sein?
Welche Kompetenzen sind entscheidend?

Abbildung 4: Welche Kompetenzen sind in Krisenzeiten für eine Führungskraft besonders wichtig?



Die Befragten setzen eher auf Authentizität als auf Autorität: „Wahrhaftigkeit“ steht unangefochten an erster Stelle der Prioritätenliste – ohne Unterschied nach Alter und Geschlecht. Mit wenig Abstand folgen „Begeisterungsfähigkeit“ und „Belastbarkeit“.

Gerade in schwierigen Zeiten vor allem auf Autorität qua Amt, „hartes Durchgreifen“ und strenge Disziplin zu setzen, halten die meisten Führungskräfte für falsch. Der Aussage „Nur wer machtbewusst ist, kann führen“ können nur 23,3 Prozent zustimmen. Lediglich 8 Prozent sind der Meinung, dass Führungskräfte in Krisenzeiten mehr Autorität benötigen.

Aber: Auch wenn die meisten Teilnehmer der Umfrage Autorität nicht als wichtigste Kompetenz einer Führungskraft zur Krisenbewältigung definieren, räumen doch 68,1 Prozent selbstkritisch ein, dass Führungskräfte gerade in Krisenzeiten dazu neigen, autoritärer zu führen.

Für die Befragten ist die persönliche Kompetenz weitaus entscheidender als Branchen-Know-how und Expertise: Fachkompetenz hält weniger als die Hälfte für entscheidend (47,5 Prozent). Den Kenntnissen über neue Management-Methoden (6,5 Prozent) und Allgemeinbildung (3,8 Prozent) werden nahezu ebenso wenig Bedeutung beigemessen wie dem „gepflegten Äußeren“ (1,1 Prozent).

2.4. Führen kann man lernen – aber nicht an der Uni

Der Umfrage zu Folge ist der Chef in der Krise weniger als Fachmann denn als Mensch gefordert. Nur wer in Denken und Handeln authentisch wirkt, kann Führung vorleben und im besten Sinne „vor-führen“. Dementsprechend sind die befragten Führungskräfte überzeugt, dass man das „Handwerkszeug“ für gute Führung nicht im Studium lernen kann, sondern sich im Führungsalltag erarbeiten muss. 92,7 Prozent sind auch der Auffassung, dass Manager im Studium zu wenig auf den Führungsalltag vorbereitet werden. Dies wird wiederum unterstützt, durch die Einschätzung, dass sich eine gute Führungskraft in Krisenzeiten vor allem durch persönliche Kompetenzen auszeichnet.⁶ Die Qualitäten, die eine gute Führungskraft ausmachen, sind nicht angeboren – **aber 71,4 Prozent der Befragten sind überzeugt: „Führen kann man lernen.“**

⁶ vgl. dazu Abschnitt oben auf dieser Seite.

2.5. „Du, Chef...“ oder „Sie, Vorgesetzter...“?

„Damals“, in der New Economy galt das Duzen von Chef und Mitarbeitern als deutliches Signal für einen offenen und vertrauensvollen Umgang. Und heute?

Mit dem Niedergang der New Economy ist das „Du“ aus dem Büroalltag nicht wieder verschwunden – aber es ist kein Standard und ganz bestimmt kein „Muss“ für ein gutes Verhältnis zwischen Chef und Mitarbeitern. Die meisten Befragten (36,8 Prozent) haben keine klare Meinung oder wollen sich nicht auf „Du“ oder „Sie“ festlegen: 32,8 Prozent sprechen sich für das Duzen aus, 30,4 Prozent dagegen.

- ▶ Männer duzen lieber als Frauen: 34,4 Prozent Zustimmung bei den Männern – 27,9 Prozent auf weiblicher Seite.
- ▶ In Großunternehmen ist das „Du“ selbstverständlicher als in mittelständischen Betrieben.

Die Schwelle zum „Du“ steigt mit der Hierarchie an:

- ▶ Bis zur Abteilungsleiter-Ebene befürwortet noch die Mehrheit der Befragten das „Du“.
- ▶ Ab Abteilungsleiter-Ebene kippt die „Duz-Sympathie“. Hier sprechen sich nur 29 Prozent dafür aus, 35,5 Prozent sind dagegen.

Auch das Alter ist entscheidend:

- ▶ Personen bis 40 Jahre sprechen sich eher dafür als dagegen aus,
- ▶ in der Personengruppe ab 40 Jahren bleiben 38,5 Prozent lieber beim „Sie“.

2.6. Führen Frauen anders als Männer?

„Frauen führen prinzipiell anders als Männer“ – das meinen 75,9 Prozent der Befragten. Vor allem die Frauen stimmen dieser Aussage überzeugt zu:

- ▶ 88,9 Prozent der befragten Frauen sehen prinzipielle Unterschiede im Führungsverhalten von Frauen und Männern.
- ▶ Bei den männlichen Umfrageteilnehmern sehen das „nur“ 70,6 Prozent.

Aber: Nur die Frage, ob Frauen anders führen als Männer, lässt geschlechtsspezifische Unterschiede in den Antworten der Umfrage erkennen. Sowohl in der Einschätzung der Einflüsse von Krisenlagen auf das Führungsverhalten wie in der Abfrage der „wichtigsten Kompetenzen“ zur Krisenbewältigung liegen Frauen und Männer nicht weit auseinander.

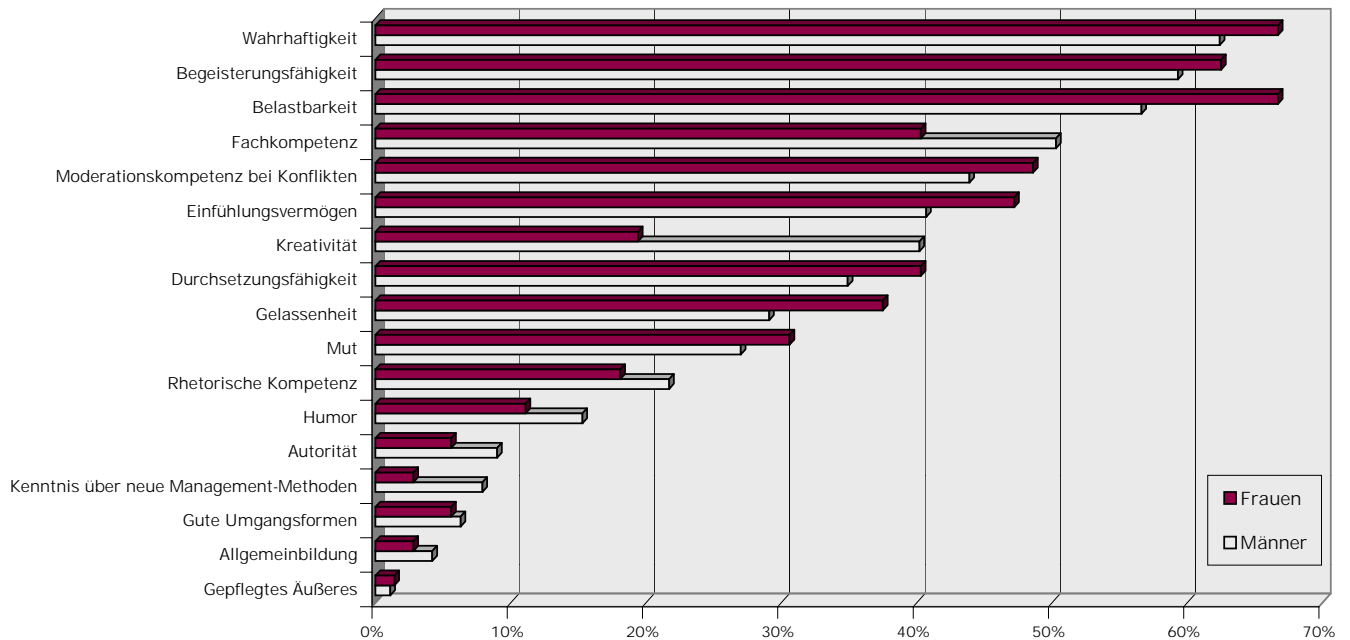
Beide Geschlechter legen großen Wert auf die „Soft Skills“ einer Führungskraft – Frauen tendenziell etwas mehr.

Weibliche Führungskräfte messen der Autorität als wichtige Führungseigenschaft in Krisenzeiten weniger Bedeutung (6 Prozent) bei als dies männliche Führungskräfte (9 Prozent) tun. Dementsprechend glauben nur 15,3 Prozent der Frauen, dass Machtbewusstsein für eine erfolgreiche Führungskraft unentbehrlich ist – das meinen aber immerhin 26,6 Prozent der Männer.

Ungefähr zwei Drittel (72,2 Prozent) der Frauen sind der Meinung, dass Führungskräfte sich selbst zu wichtig nehmen und heute mehr denn je Verantwortung abgeben müssten (75,7 Prozent). Von den Männern glauben nur 63,5 Prozent, dass Führungskräfte mehr Verantwortung delegieren müssen. Dass sich Führungskräfte zu wichtig nehmen, meinen „nur“ 56 Prozent der Männer.

Auffallend – vielleicht auch überraschend – ist die Bedeutung, die dem Faktor „Kreativität“ zugesprochen wird: 40,2 Prozent der Männer zählen diese Kompetenz zu den fünf wichtigsten Eigenschaften einer guten Führungskraft – bei den Frauen sind es nur 19,4 Prozent.

Abbildung 5: Welche Kompetenzen sind in Krisenzeiten für eine Führungskraft besonders wichtig?



(n = 265 Führungskräfte; 74 Frauen, 191 Männer; Auswahl von 5 Kompetenzen aus 17 vorgegebenen)

Die Tabelle auf der folgenden Seite gibt einen Einblick in die detaillierten Einschätzungen der männlichen und weiblichen Führungskräfte zur Frage, welche Kompetenzen eine Führungskraft in Krisenzeiten auszeichnet.

Tabelle 1: Welche Kompetenzen sind in Krisenzeiten für eine Führungskraft besonders wichtig?

Frauen	Männer
Wahrhaftigkeit/Authentizität (66,7 Prozent)	Wahrhaftigkeit/Authentizität (62,4 Prozent)
Belastbarkeit (66,7 Prozent)	Begeisterungsfähigkeit (59,3 Prozent)
Begeisterungsfähigkeit (62,5 Prozent)	Belastbarkeit (56,6 Prozent)
Moderationskompetenz bei Konflikten (48,6 Prozent)	Fachkompetenz (50,3 Prozent)
Einfühlungsvermögen (47,2 Prozent)	Moderationskompetenz bei Konflikten (43,9 Prozent)
Fachkompetenz (40,3 Prozent)	Einfühlungsvermögen (40,7 Prozent)
Durchsetzungskraft (40,3 Prozent)	Kreativität (40,2 Prozent)
Gelassenheit (37,5 Prozent)	Durchsetzungskraft (34,9 Prozent)
Mut (30,6 Prozent)	Gelassenheit (29,1 Prozent)
Kreativität (19,4 Prozent)	Mut (27,0 Prozent)
Rhetorische Kompetenz (18,1 Prozent)	Rhetorische Kompetenz (21,7 Prozent)
Humor (11,1 Prozent)	Humor (15,3 Prozent)
Autorität (5,6 Prozent)	Autorität (9,0 Prozent)
Gute Umgangsformen (5,6 Prozent)	Kenntnis über neue Managementmethoden (7,9 Prozent)
Kenntnis über neue Managementmethoden (2,8 Prozent)	Gute Umgangsformen (6,3 Prozent)
Allgemeinbildung (2,8 Prozent)	Allgemeinbildung (4,2 Prozent)
Gepflegtes Äußeres (1,4 Prozent)	Gepflegtes Äußeres (1,1 Prozent)

2.7. Instrumente der Personalführung

Führung nur durch Intuition, Charisma und Autorität ist nicht möglich. Deshalb greifen Führungskräfte auf verschiedene Instrumente der Personalführung zurück. Dabei sind manche dieser Instrumente im Kern so alt wie das Phänomen Führung und im ursprünglichen Sinne Elemente jeder menschlichen Interaktion: zum Beispiel Mitarbeitergespräche und Arbeitsanweisungen.

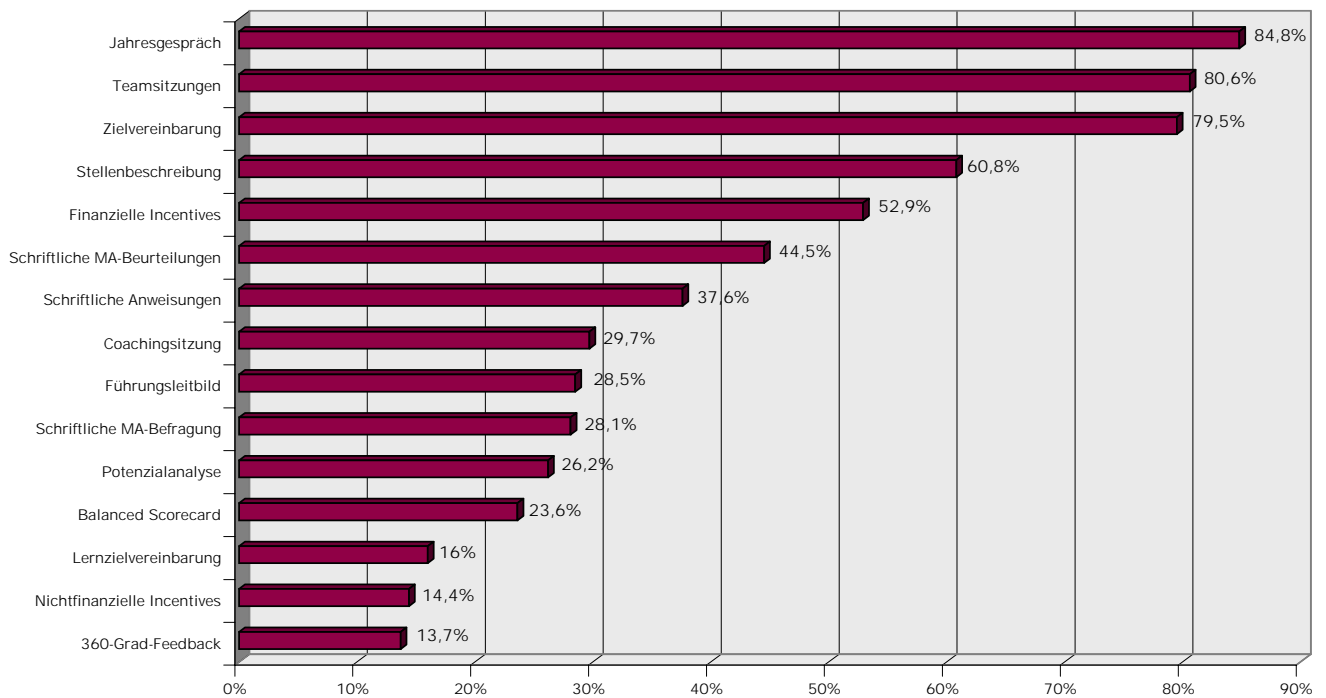
Mit anderen Worten: Wenn eine Führungskraft die Mitarbeiter motivieren will, greift sie dabei bewusst oder unbewusst auf klar definierbare Instrumente zurück – auf finanzielle Anreize (Boni, Prämien etc.). Aber auch nichtfinanzielle Incentives wie Weiterbildungsmöglichkeiten und die Erstellung eines persönlichen Entwicklungsprogramms oder Lernzielvereinbarungen können zur Motivation beitragen und Führung erleichtern – vielleicht auch erst ermöglichen.

Viele ursprüngliche Instrumente sind von Management- und Personalexperten verfeinert worden. So findet die Methode des 360-Grad-Feedbacks, durch die die Führungskraft eine Rückmeldung über ihr Verhalten von verschiedenen Gruppen (Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und interne/externe Kunden) erhält, gegenwärtig viel Beachtung in Wissenschaft und Management-Literatur.

Andere Instrumente dienen vor allem der quantitativen und qualitativen Steuerung, wenn es gilt Mitarbeiter auszuwählen, zu beurteilen, zu qualifizieren und zu entwickeln. Spätestens seit Mitte der neunziger Jahre stehen den Führungskräften verschiedene Kennzahlensysteme zur Verfügung, die versprechen, sowohl ‚harte‘ als auch ‚weiche‘ Aspekte zu messen: Seit 1992 hat beispielsweise die Methode der Balanced Scorecard (BSC) der Harvard Business School ihren Siegeszug angetreten. Dahinter steht die Idee, über Kennziffern und Zahlenlogik die Unternehmensentwicklung in allen Facetten steuern zu können.

Welche der verschiedenen Instrumente der Personalführung kommen aber im deutschen Management **tatsächlich** zum Einsatz? Den befragten Führungskräften lag eine Liste von 14 möglichen Instrumenten vor.

Abbildung 6: Welche Instrumente der Personalführung finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?



(n = 267 Führungskräfte, Mehrfachnennung möglich)

Am häufigsten genutzt wird noch immer das Jahresgespräch mit dem einzelnen Mitarbeiter. 84 Prozent der befragten Personen geben an, dass dieses klassische Instrument in ihrem Unternehmen Anwendung findet. Da sich Teamarbeit in deutschen Unternehmen fest etabliert hat⁷, überrascht es nicht, dass auch Teamsitzungen zum Standardrepertoire einer deutschen Führungskraft zählen. „Management by Objectives“, also Führen mit Zielvereinbarungen nimmt Platz 3 der Rangliste ein und findet in 79,7 Prozent der Unternehmen Anwendung.

⁷ vgl. Akademie-Studie 2002 „Mythos Team auf dem Prüfstand“ – Teamarbeit in deutschen Unternehmen

Coaching – eines der Top-Themen der Managementliteratur – scheint sich durchzusetzen: Immerhin knapp ein Drittel der Führungskräfte (29,3 Prozent) gibt an, seine Mitarbeiter mittels Coaching-Sitzungen zu führen. Auffallend ist dabei, dass kleinere Unternehmen dieses Instrument häufiger einsetzen als Konzerne. Bei Kleinunternehmen steht Coaching mit 36,4 Prozent auf Rang 5 des Repertoires, bei Großunternehmen mit 27,1 Prozent nur auf Rang 12.⁸

Die Methode des 360-Grad-Feedbacks dagegen hat sich noch nicht durchgesetzt – mit 13,5 Prozent bildet diese Methode das Schlusslicht der Maßnahmenliste. Immerhin 20,3 Prozent der Führungskräfte in großen Unternehmen geben an, dieses Instrument zu nutzen – bei den Kleinunternehmen sind es 13,6 Prozent.

Weiterhin fällt auf, dass in nur 13,6 Prozent der kleineren Unternehmen, aber in mehr als 40,7 Prozent der Großunternehmen die schriftliche Mitarbeiterbefragung als Personalführungs-Instrument eingesetzt wird. Mehr als jedes zweite Großunternehmen (52,5 Prozent) lässt schriftliche Mitarbeiterbeurteilungen anfertigen. Bei den mittelständischen Unternehmen sind es 17,5 Prozent, bei Kleinunternehmen 13,6 Prozent.

Die Methode der Balanced Scorecard, die nicht ohne weitreichende Planung, Schulung und Evaluierung eingeführt werden kann, nutzt ungefähr jedes vierte Unternehmen (23,3 Prozent) – je größer das Unternehmen, um so wahrscheinlicher kommt es zur Anwendung.

Unabhängig von der Unternehmensgröße lässt sich festhalten, dass Führungskräfte und Unternehmen bei der Auswahl ihrer Personalführungs-Instrumente vor allem auf direkte und mündliche Kommunikation setzen: Kleinunternehmen setzen häufig auf Teamsitzungen, mittelständische Unternehmen und Konzerne am meisten auf Jahresgespräche mit den Mitarbeitern. Das Führen mit Zielvereinbarungen hat sich als Standard etabliert; die besondere Form der „Lernzielvereinbarung“, die den Fokus mehr auf die Entwicklung des Mitarbeiters und seiner Lernbereitschaft legt, ist dagegen kaum verbreitet (16 Prozent).

⁸ vgl. detaillierte Grafiken auf Seite 20

Abbildung 7: Einsatz der Instrumente der Personalführung in Kleinunternehmen

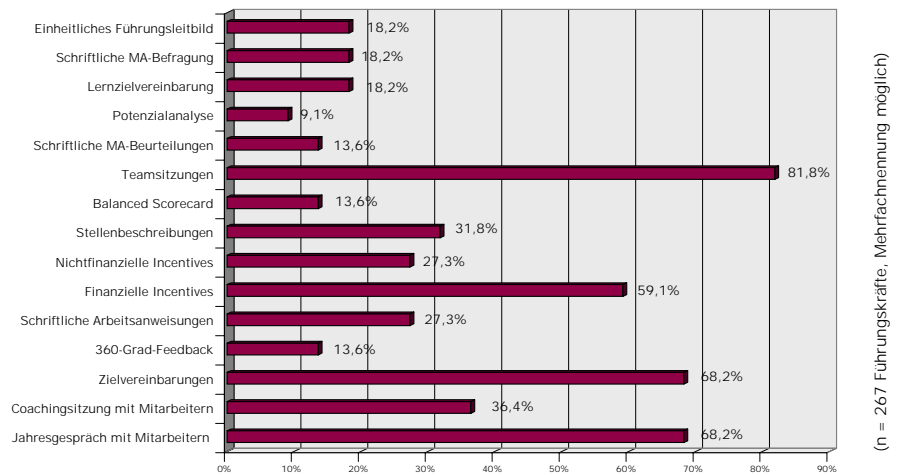


Abbildung 8: Einsatz der Instrumente der Personalführung in mittelständischen Unternehmen

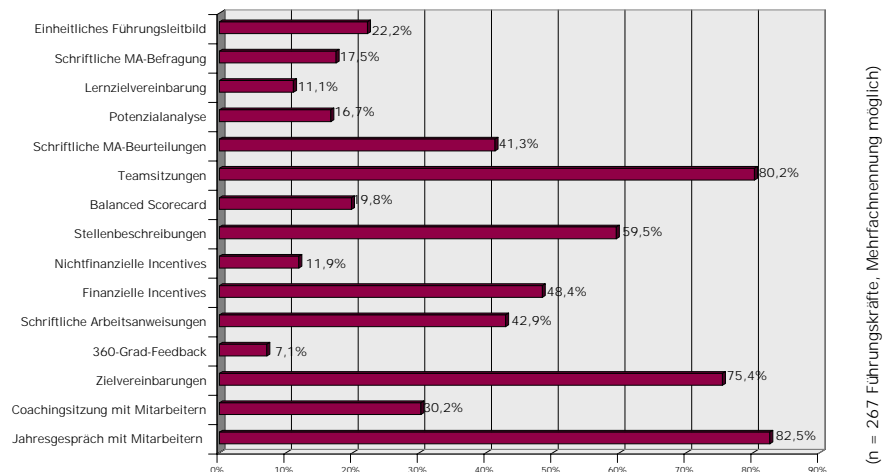
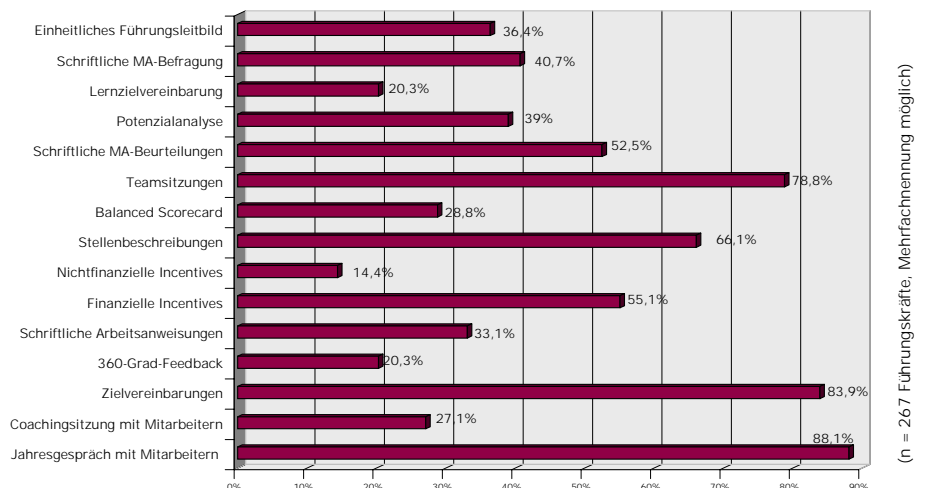


Abbildung 9: Einsatz der Instrumente der Personalführung in Großunternehmen



3. Führung und Wohlbefinden – Work-Life-Balance der Führungskräfte

Keine Krise ohne mehr Arbeit, Stress und psychische Belastung: Wie steht es um die gesundheitliche und innere Stabilität der Führungskräfte?

96,9 Prozent der Befragten arbeiten mehr als 40 Stunden pro Woche. Die meisten von ihnen stehen unter starker Anspannung:

- ▶ 63,2 Prozent fühlen sich „stark ausgelastet“,
- ▶ 10,2 Prozent fühlen sich „überlastet“.
- ▶ Nur ein Viertel (24,8 Prozent) empfindet die Arbeitsbelastung als „gerade recht“.

Die deutschen Führungskräfte stehen also durchaus „unter Strom“ – immerhin geben 37,6 Prozent an, nach der Arbeit nicht gut abschalten und nach belastenden Vorkommnissen nur schlecht regenerieren zu können. Aber auch wer hin und wieder abschalten kann, fühlt sich gestresst: **70,2 Prozent der Führungskräfte empfinden die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben („Work-Life-Balance“) als gestört.**

Allerdings geben die Ergebnisse keine Hinweise, ob die Chefs und Vorgesetzten gegenwärtig gesundheitlich stärker belastet sind als vor drei Jahren. In der Akademie-Studie 2000 „Fitness im Unternehmen“ wurden 212 Führungskräfte mit den identischen Fragen um Auskunft über ihre Arbeitsbelastung befragt. Damals fühlten sich 78 Prozent arbeitsmäßig stark ausgelastet oder überlastet. 37 Prozent gaben an, nach der Arbeit nicht gut abschalten und regenerieren zu können⁹.

Die Befragungsgruppen von 2000 und 2003 sind nicht identisch. Nur mit Vorbehalt lässt sich ein direkter Vergleich ziehen. Da beide Befragungen aber nahezu gleiche Ergebnisse liefern, liegt der Schluss nahe, dass sich die Führungskräfte heute ähnlich fit – oder eben nicht fit – fühlen wie vor drei Jahren, als das Wirtschaftswachstum in Deutschland noch bei 2,9 Prozent lag und das Wort „Krise“ nicht unbedingt zum täglichen Sprachgebrauch zählte.

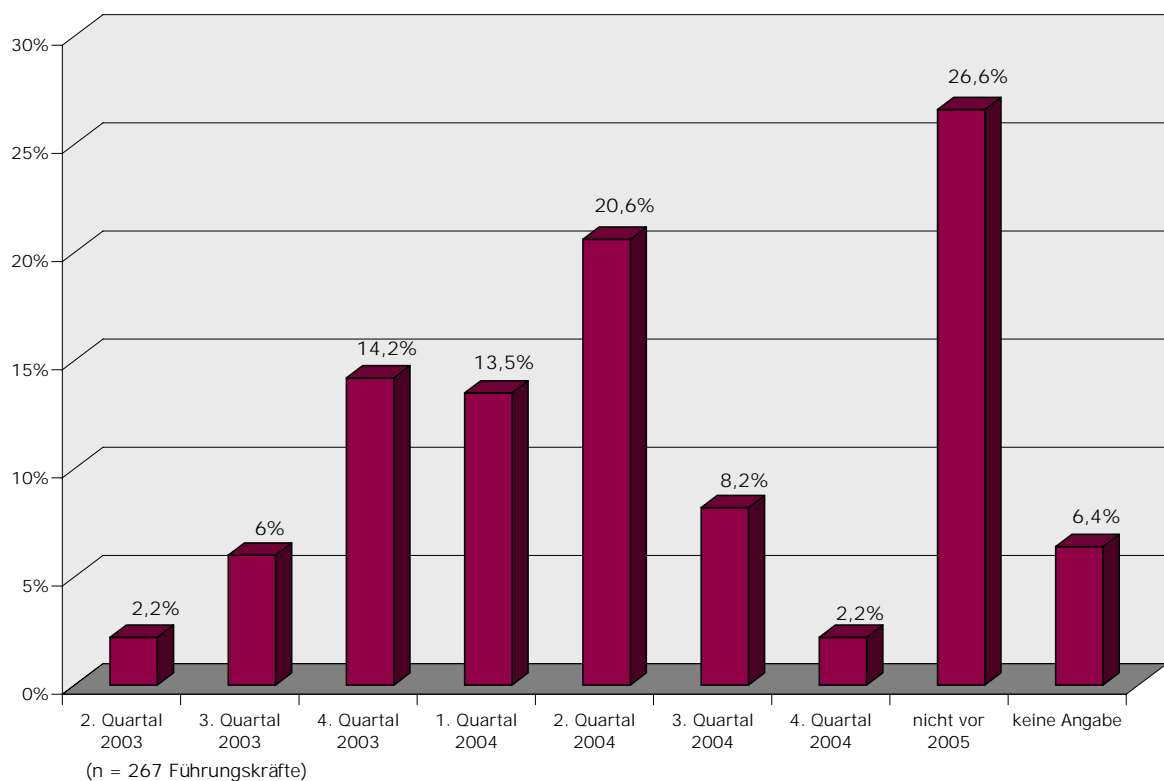
⁹ Vgl. hierzu Akademie-Studie 2000 „Fitness in deutschen Unternehmen“.

4. Fazit

Common Sense der Führung: Authentizität entscheidet ...

Wie bei vielen Befragungen findet sich auch bei der Akademie-Studie 2003 die eigentliche Botschaft zwischen den Zeilen bzw. Fragen und Antworten. Fest steht, dass die Führungskräfte die wirtschaftliche Entwicklung in den kommenden Monaten sehr pessimistisch betrachten:

Abbildung 10: Ab wann kann die deutsche Wirtschaft wieder mit einem Aufschwung rechnen?



Die Mehrheit der Befragten rechnet mit einem Wirtschaftsaufschwung erst in 2004, 26 Prozent sogar erst in 2005. Nur circa 22 Prozent hoffen auf eine Besserung noch in 2003.¹⁰

¹⁰ Befragungszeitraum: Januar bis März 2003, also vor dem Irak-Krieg und Verkündung des Reformvorhabens „Agenda 2010“.

Die gute Nachricht: Diese pessimistische Sicht schlägt sich nicht auf die Zuversicht in die eigene Führungsstärke nieder. Dass 88 Prozent der Manager mit ihrer eigenen Leistung als Führungskraft zufrieden sind, muss jedoch noch nichts über die tatsächliche Qualität ihrer Arbeit aussagen. Aber sie sprechen ja nicht nur sich selbst, sondern auch den Vorgesetzten, an die sie berichten, das Vertrauen aus. Deutsche Manager sehen ihr Unternehmen vielleicht einer Wirtschaftskrise ausgesetzt – von einer „Führungskrise“ in der Unternehmenslandschaft sprechen sie nicht.

Dieses generelle Vertrauen zeigt sich auch in der Homogenität der Antworten auf die Frage, welche „Tugenden“ bei Führungskräften gerade in Krisenzeiten besonders gefragt sind. Statt eines Konglomerats von Antworten je nach Sortierung (Alter, Unternehmensgröße, Geschlecht etc.) ergibt sich ein eindeutige Aussage: **Nur authentische Führung ist erfolgreiche Führung. Begeisterungsfähigkeit und Einfühlungsvermögen sind wichtiger als Autorität und Kenntnisse über neue Managementmethoden.**

Als „Common Sense“ der Führung lässt sich festhalten, dass 92 Prozent der Führungskräfte den „Soft Facts“ – also dem Unternehmensklima – besondere Bedeutung zumessen. Gerade in Krisenzeiten stehen Führungskräfte unter Druck – nicht selten mit widersprüchlichen Vorgaben: Sie sollen für Umsatz und Wachstum sorgen und gleichzeitig die Qualitätssicherung im Auge behalten; sie müssen Entlassungen aussprechen und gleichzeitig dafür Sorge tragen, dass das Unternehmensklima nicht leidet. In diesem Punkt liefert die Akademie-Studie deutliche Alarmsignale: Jeder Zweite (56,8 Prozent) muss feststellen, dass die Angst der Mitarbeiter vor Arbeitsplatzverlust den Führungsalltag erschwert. „Allgemeines Misstrauen“ stellen 40 Prozent der Befragten in ihrem Unternehmen fest.

Die Führungskraft ist also nicht nur als Manager, sondern vor allem als Mensch gefordert.

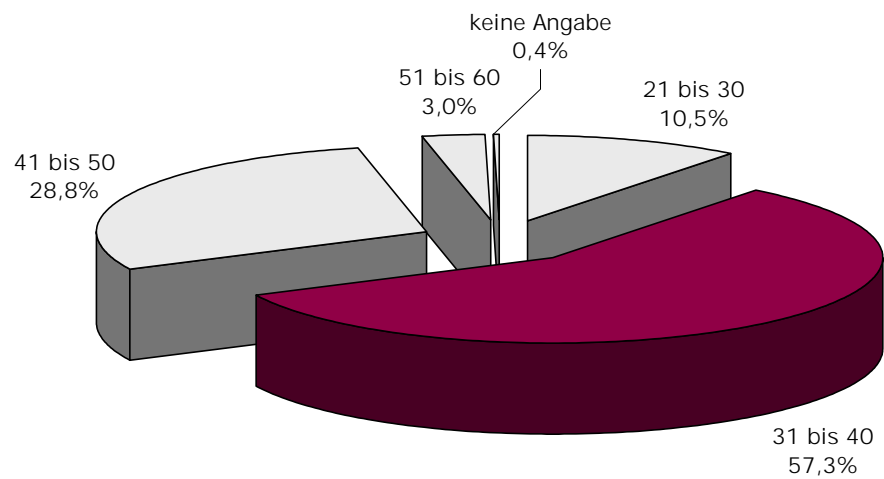
Der Zwang zur Personalreduzierung mag zumindest teilweise auf Faktoren außerhalb des Unternehmens zurückgehen. Die Frage, wie sich die Folgen von Personalabbau, Umstrukturierungen, Erhöhung der Zielvorgaben etc. auf das Miteinander und die Unternehmenskultur auswirken, ist eine Frage der Führung.

Ob und wie jede Führungskraft auf diese neue Situation wirklich vorbereitet ist, sei dahingestellt – welches Studium, welcher Ausbildungsgang bietet Unterrichtseinheiten zum Thema „Entlassungsgespräche“ an? 61,9 Prozent der Befragten räumen ein, nicht ausreichend auf neue Situationen vorbereitet zu sein, um angemessen reagieren und führen zu können. 80 Prozent sehen vor allem darin, dass sie selbst zu stark unter Druck stehen ein Problem für ihren Führungsalltag.

So überzeugt die befragten Führungskräfte also von ihrer eigenen Leistungskraft sind – die Meisten sind sich gleichzeitig bewusst, in welch schwierigem Umfeld sie sich bewegen. Keine Frage: **Vieles hängt davon ab, wie die Führungskräfte mit dem wachsenden Druck umgehen – und welche Prioritäten sie setzen.**

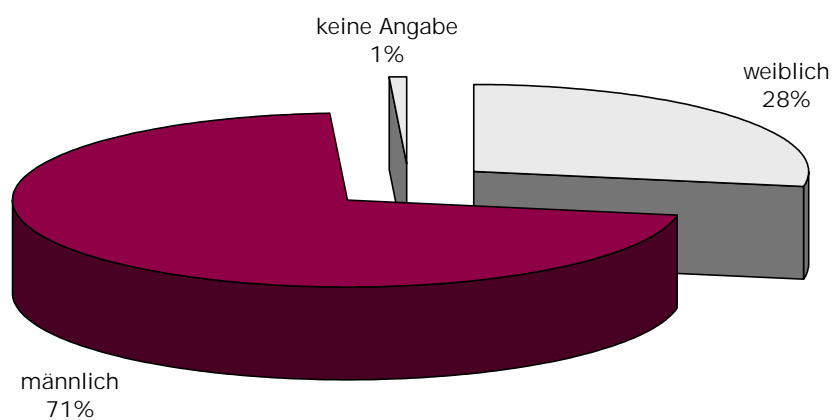
Stichprobenbeschreibung

Abbildung 11: Altersverteilung



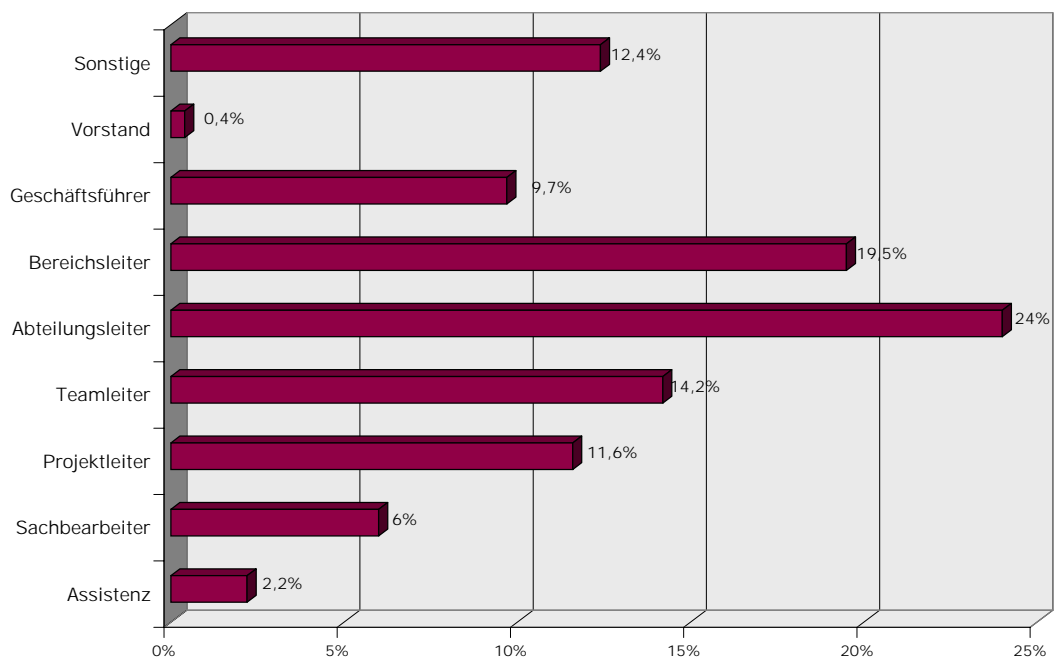
(n = 267 Führungskräfte)

Abbildung 12: Geschlecht



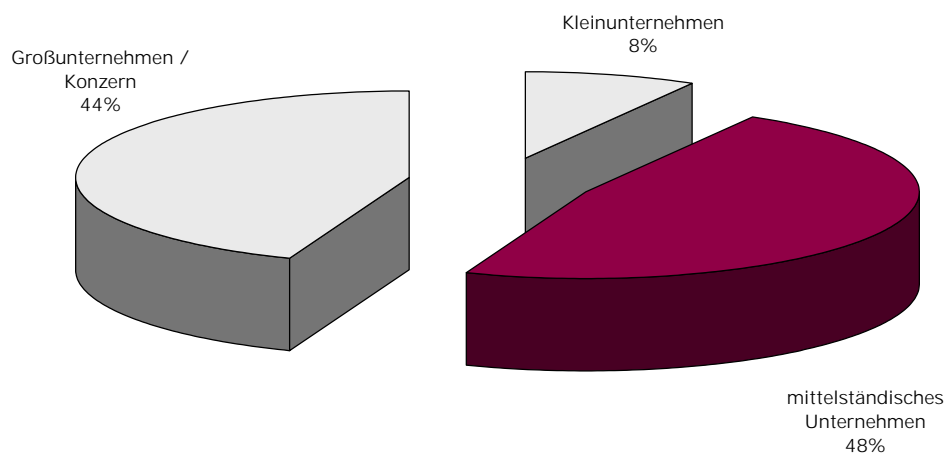
(n = 267 Führungskräfte)

Abbildung 13: Position im Unternehmen



(n = 267 Führungskräfte)

Abbildung 14: Unternehmensgröße



(n = 267 Führungskräfte)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ich bin selbst Führungskraft und auch einer Führungskraft unterstellt.	7
Abbildung 2: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Vorgesetzten und mit sich selbst?	8
Abbildung 3: Welche Faktoren erschweren Führung in der Gegenwart besonders?..	11
Abbildung 4: Welche Kompetenzen sind in Krisenzeiten für eine Führungskraft besonders wichtig?.....	11
Abbildung 5: Welche Kompetenzen sind in Krisenzeiten für eine Führungskraft besonders wichtig?.....	15
Abbildung 6: Welche Instrumente der Personalführung finden in Ihrem Unternehmen Anwendung?	18
Abbildung 7: Einsatz der Instrumente der Personalführung in Kleinunternehmen...	20
Abbildung 8: Einsatz der Instrumente der Personalführung in mittelständischen Unternehmen	20
Abbildung 9: Einsatz der Instrumente der Personalführung in Großunternehmen...	20
Abbildung 10: Ab wann kann die deutsche Wirtschaft wieder mit einem Aufschwung rechnen?	22
Abbildung 11: Altersverteilung.....	25
Abbildung 12: Geschlecht.....	25
Abbildung 13: Position im Unternehmen	26
Abbildung 14: Unternehmensgröße	26

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Welche Kompetenzen sind in Krisenzeiten für eine Führungskraft besonders wichtig?.....	16
---	----

Akademie-Studien

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

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

Eine Befragung von 376 Führungskräften

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

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

Eine Analyse von 616 Stellenanzeigen

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

„Beziehungs-Weise“ Führung und Unternehmenskultur

Eine Befragung von 242 Führungskräften

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

„Fitness im Unternehmen“

Eine Befragung von 212 Führungskräften

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

„Warum Veränderungsprojekte scheitern“

Eine Befragung von 350 Führungskräften

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

„Manager haben keine Zeit für innovative Ideen“

Eine Befragung von 246 Führungskräften

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

„Schlechte Noten für Projektmanager“

Eine Befragung von 230 Führungskräften

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

„Das Besprechungs(un)wesen in Unternehmen“

Eine Befragung von 230 Führungskräften

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

Alle Studien kostenlos downloaden unter

www.die-akademie.de/Studien

oder per E-Mail anfordern: info@die-akademie.de

Die Akademie

Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, zählt seit über 45 Jahren zu den bedeutendsten Weiterbildungsinstituten im deutschsprachigen Raum. In diesen Jahren haben wir mehr als 600.000 Führungskräfte aller Branchen auf ihrem Entwicklungsweg begleitet.

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

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

Ein wichtiges Kompetenzfeld der Akademie ist die berufsbegleitende Weiterbildung zum Change Manager. Hier trainieren Führungskräfte Strategien und Methoden, Veränderungen im Unternehmen lösungsorientiert anzugehen und erfolgreich umzusetzen. Dabei lernen sie auch, ihre eigenen Ressourcen zu erkennen und für den Entwicklungsprozess optimal zu nutzen.

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

Kontakt

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH
Seepromenade 19

88662 Überlingen

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

Fax: (0 75 51)93 68-100

E-Mail: info@die-akademie.de

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