

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.)

**Research Report**

## Internationale Arbeitswelten

Akademie-Studie, No. 2015

**Provided in Cooperation with:**

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen

*Suggested Citation:* Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.) (2015) : Internationale Arbeitswelten, Akademie-Studie, No. 2015, Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/147508>

**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.

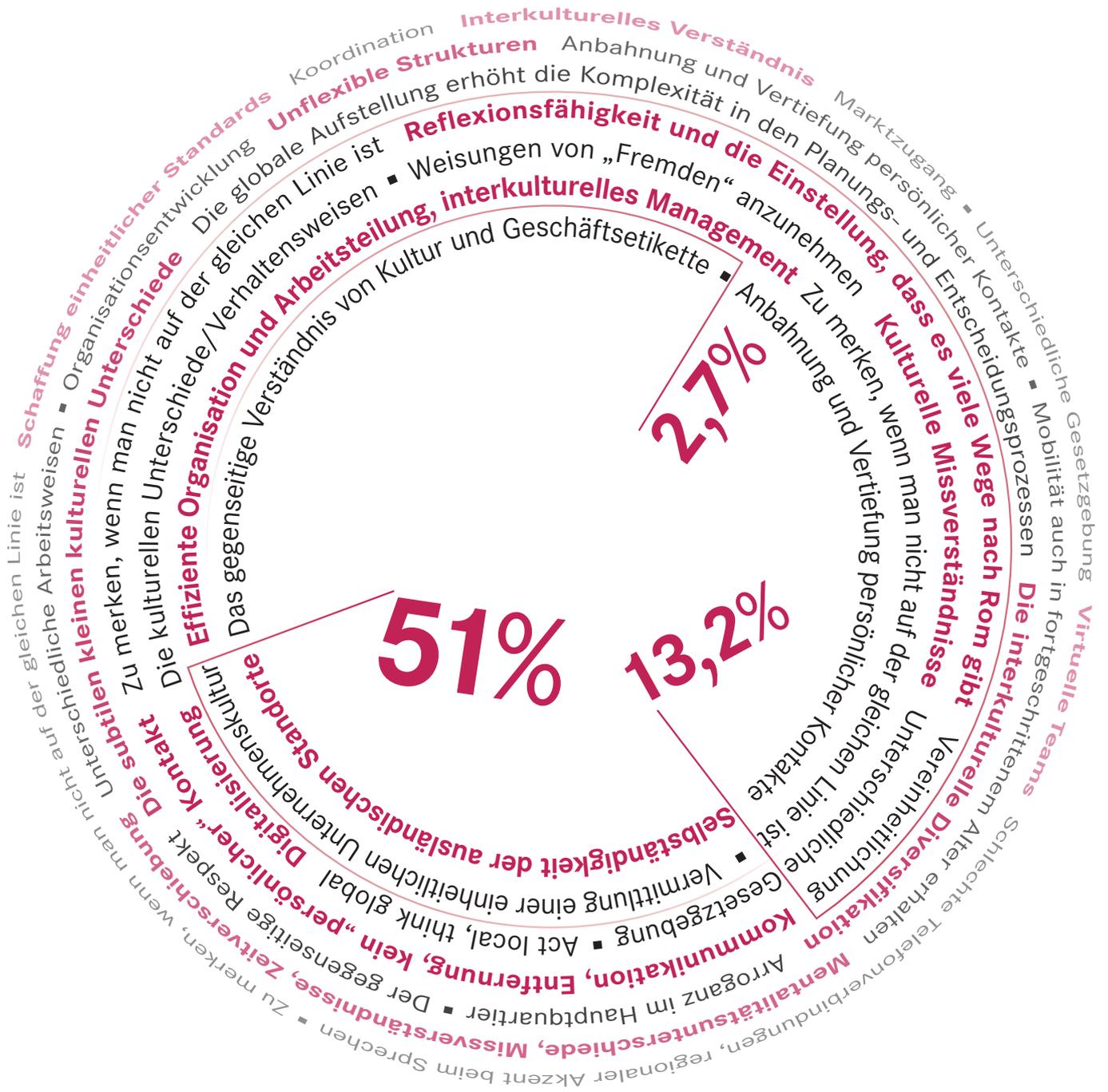
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**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.*



## Internationale Arbeitswelten

Akademie-Studie 2015

# Vorwort

---



Liebe Leserinnen und Leser,

die Akademie ist im vergangenen Jahr internationaler geworden. Anfang 2015 haben wir den Weiterbildungsspezialisten COGNOS International integriert und damit unser internationales Geschäft neu aufgestellt. Neben unserem offenen Seminarangebot und der Akademie Inhouse ist die neue Akademie International nun unsere dritte Unternehmenssäule, die sich um öffentlich beauftragte Fortbildungsprogramme für Führungskräfte aus dem Ausland, fremdsprachige Managerseminare und maßgeschneiderte Weiterbildungslösungen für international tätige Unternehmen kümmert.

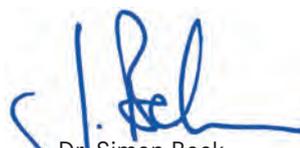
Durch unsere eigene Internationalisierung haben sich uns viele Fragen gestellt. So wollten wir zum Beispiel wissen, wie international deutsche Unternehmen tatsächlich aufgestellt sind, was die Internationalisierung für den Berufsalltag und die Anforderungen an Fach- und Führungskräfte bedeutet und welche Konsequenzen sich hieraus für die Weiterbildung ergeben. Schnell wurde uns klar, dass wir selber nachforschen müssen, wenn wir Antworten auf alle diese Fragen bekommen möchten. Das Thema für unsere Akademie-Studie 2015 war geboren!

Das Ergebnis unserer Befragung halten Sie heute in Ihren Händen. Ein paar Ergebnisse möchte ich Ihnen an dieser Stelle zur Einstimmung mit auf den Weg geben:

- 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.
- Trotz Fachkräftemangels spielen bislang 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.

Ich denke, schon an diesen Zahlen lässt sich sehen, wie vielseitig das Thema Internationalisierung in die Arbeitswelt hineinspielt und wie sehr es unseren Arbeitsalltag in Zukunft weiter verändern wird. Mit der Akademie-Studie 2015 möchten wir Denkanstöße dafür geben, wie dieser spannende, tiefgreifende Prozess mitgestaltet und positiv beeinflusst werden kann.

Viel Vergnügen beim Lesen und interessante Einsichten wünscht Ihnen,



Dr. Simon Beck  
Geschäftsführer

# Inhaltsverzeichnis

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Methode</b>  | <b>2</b>  |
| <b>Prolog</b>   | <b>3</b>  |
| Eine Herausforderung: die internationale Zusammenarbeit   |           |
| <b>Kommentierte Ergebnisse</b>  |           |
| 1. Global Player oder Local Hero?<br>Wie international sind deutsche Unternehmen?   | <b>4</b>  |
| 2. Do you speak German?<br>Sprachkenntnisse deutscher Fach- und Führungskräfte  | <b>10</b> |
| 3. Expatriates und Co.:<br>Arbeitserfahrungen im Ausland  | <b>16</b> |
| 4. Führung und Zusammenarbeit im internationalen Unternehmen  | <b>20</b> |
| <b>Epilog</b>   | <b>24</b> |
| Vorsicht ist besser als Nachsicht: was deutsche Fach- und Führungskräfte tun, um mit der Globalisierung Schritt zu halten |           |
| <b>Literaturempfehlungen</b>  | <b>26</b> |
| <b>Stichprobenbeschreibung</b>  | <b>28</b> |
| <b>Akademie-Studien</b>   | <b>29</b> |
| <b>Die Akademie</b>   | <b>32</b> |

# Methode

---

Die Befragung wurde online über einen Fragebogen mit 36 Fragen durchgeführt. Insgesamt beteiligten sich 352 Fach- und Führungskräfte verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland. Sie wurden unter anderem zu ihren Sprachkenntnissen, ihren Erfahrungen im internationalen Umfeld und dem Internationalisierungsgrad ihres Unternehmens befragt.

Ziel der Umfrage war es, herauszufinden, wie weit die Internationalisierung der deutschen Wirtschaft bereits fortgeschritten ist, wie international Fach- und Führungskräfte hierzulande aufgestellt sind und wie sich die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern verschiedener, zum Teil weit entfernter Standorte gestaltet.

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 2015 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.

# Prolog

## Eine Herausforderung: die internationale Zusammenarbeit

„Man muss eine Aufgabe vor sich sehen und nicht ein geruhames Leben.“

Leo Tolstoi (1828–1910), russischer Schriftsteller

### Frage

»Was betrachten Sie als größte Herausforderung der internationalen Zusammenarbeit für sich selbst/für Ihr Unternehmen?«

### Antworten (Auswahl)

Verstehen der lokalen Kunden und Netzwerke sowie mindestens ausreichend intensiven, besser guten regelmäßigen Kontakt zu halten ▪ Vereinheitlichung ▪ **Schritt halten mit der schnellen Entwicklung der Märkte, der Konkurrenz** ▪ Act local, think global ▪ **Interkulturelles Verständnis** ▪ Fehlender Austausch der Führungskräfte auf internationaler Ebene und damit auch mangelnde Unterstützung des einzelnen Mitarbeiters ▪ **Reflexionsfähigkeit und die Einstellung, dass es viele Wege nach Rom gibt** ▪ Das gegenseitige Verständnis von Kultur und Geschäftsetikette ▪ **Transparenz herstellen und halten** ▪ Vermittlung einer einheitlichen Unternehmenskultur ▪ **Integrationsfähigkeit internationaler Standorte zwischen Dezentralität und Zentralität** ▪ Das zu bekommen, was man bestellt ▪ **Die subtilen kleinen kulturellen Unterschiede** ▪ Anbahnung und Vertiefung persönlicher Kontakte ▪ **Verschiedene Zeitzonen** ▪ Kostendruck geht zu Lasten der Qualität ▪ **Das Aufeinanderzugehen zu gewährleisten und die Geduld dazu für aufzubringen** ▪ Unterschiedliche Arten der Kommunikation, unterschiedliche Anforderungen vom Markt an das Produkt ▪ Die Dominanz und Ignoranz der Amerikaner ▪ **Kommunikation mit digitalen Medien** ▪ **Kulturelle Unterschiede beachten und dennoch Standards einführen und nachhaltig umsetzen** ▪ Schlechte Telefonverbindungen, regionaler Akzent beim Sprechen ▪ Weisungen von Fremden anzunehmen ▪ **Unterschiedliche Arbeitsweise in den verschiedenen Ländern, Qualität der Arbeit ist sehr unterschiedlich** ▪ **Die möglichen Chancen der Globalisierung voll auszunutzen, wissend und in Kauf nehmend, dass dies für Arbeitsplätze in Deutschland Auswirkungen haben kann** ▪ **Behalten von Know-how, Verstehen sozialer und ethischer Unterschiede** ▪ **Rechtzeitiges Erkennen von Trends** ▪ Neue Märkte erfolgreich zu erschließen ▪ Unterschiedliche Gesetzgebungen ▪ Der globale Wettbewerb ▪ **Die interkulturelle Diversifikation** ▪

Organisationsentwicklung ▪ **Sprachkompetenz** ▪ Marktzugang ▪ **Teambildungen mit unterschiedlichen Kulturen** ▪ Der gegenseitige Respekt ▪ **Effiziente Organisation und Arbeitsteilung, interkulturelles Management** ▪ **Schaffung einheitlicher Standards** ▪ Für mich selbst ist es seit 30 Jahren normal, international tätig zu sein. Es ist eine Bereicherung! ▪ **Mentalitätsunterschiede, Missverständnisse, Zeitverschiebung** ▪ Die globale Aufstellung erhöht die Komplexität in den Planungs- und Entscheidungsprozessen ▪ **Unterschiedliche Standards hinsichtlich Verbindlichkeit, Vertrags- und Termintreue** ▪ Zu merken, wenn man nicht auf der gleichen Linie ist ▪ **Interkulturelle Kenntnisse in Sachen Unternehmenskultur, Führungskultur und Kommunikationskultur** ▪ Mangelnde Fremdsprachenkenntnisse und Bereitschaft zur Erweiterung des Denkhorizonts ▪ **Überwindung von Vorurteilen auf allen Seiten** ▪ Krisengebiete ▪ Man ist häufig Einzelkämpfer; jeder will seine eigenen Interessen durchsetzen und man sieht nicht das gesamte Firmeninteresse im Vordergrund ▪ **Die Integration verschiedener lokal dominierter Prozesse** ▪ **Das private Umfeld des Mitarbeiters so gestalten, dass er und seine Familie sich wohlfühlen und der Mitarbeiter dem Unternehmen erhalten bleibt** ▪ Arroganz im Hauptquartier ▪ **Kulturkompetenz** ▪ Firmengeist behalten und weiterentwickeln ▪ **Integration unterschiedlicher Arbeitskulturen** ▪ Koordination ▪ Die Zahlungsgewohnheiten ausländischer Kunden, sprachliche Barrieren ▪ **Virtuelle Teams** ▪ Karriereerwartungen der Asiaten ▪ **Datenschutz, Sprachdefizite, verursachergerechte Kostenverteilung, Bürokratie, juristische Themen** ▪ Kontinuierliche Produktivitätssteigerungen unter zunehmend schwierigen Wettbewerbsbedingungen (besonders aus Asien) ▪ **Unflexible Strukturen** ▪ Arbeitszeiten aufgrund der Zeitverschiebung, unterschiedliche Mentalitäten/Zuverlässigkeiten ▪ **Kommunikation, Entfernung, kein persönlicher Kontakt**

## Kommentierte Ergebnisse

---

1.

Global Player oder Local Hero?

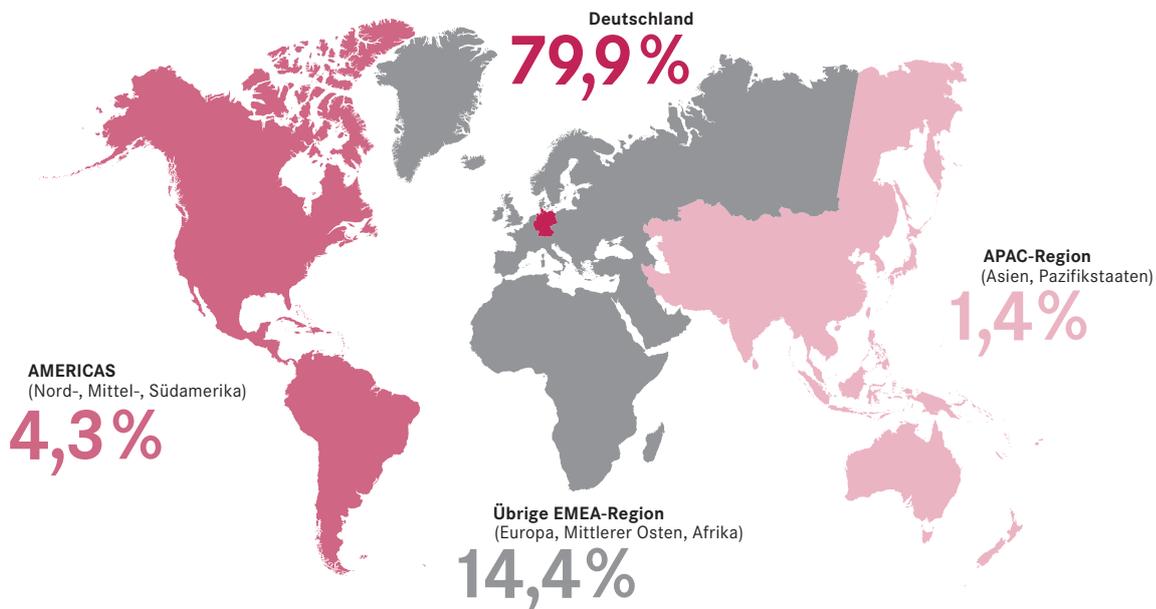
Wie international sind deutsche Unternehmen?

*„Veränderungen begünstigen nur den, der darauf vorbereitet ist.“*

**Louis Pasteur** (1822–1895) französischer Chemiker und Mikrobiologe, Impfpionier

Fast 80 Prozent der Teilnehmer der diesjährigen Akademie-Studie arbeiten in Unternehmen, deren Hauptsitz in Deutschland liegt. Knapp 15 Prozent sind bei Firmen beschäftigt, die ursprünglich aus anderen europäischen

Staaten, dem Mittleren Osten oder Afrika kommen. Der Rest verteilt sich auf amerikanische (4,3 Prozent) oder asiatisch-pazifische (1,4 Prozent) Unternehmen.



**Abbildung 1:** Antworten auf die Frage „Wo liegt der Hauptsitz Ihres Unternehmens?“ (n=348)

Die Anzahl ausländischer Fachkräfte ist in Unternehmen hierzulande insgesamt noch eher gering. Über die Hälfte der Studienteilnehmer gibt an, nur „ein paar“ Mitarbeiter oder Kollegen am eigenen Standort zu haben, die aus dem Ausland kommen. Fast 40 Prozent können nicht einmal das behaupten. Nur etwas mehr als jeweils 1 Prozent der Befragten arbeiten in Unternehmen, in denen mindestens die Hälfte der Arbeitnehmer direkt aus dem Ausland akquiriert wurde. Offiziell liegt der Bevölkerungsanteil an Personen, die im Ausland geboren wurden, in Deutschland

bei 16,4 Prozent. Damit bewegt sich das Land unter den Industrienationen bislang nicht in der Spitzengruppe. Zu dieser zählen kleinere Länder wie Luxemburg (42,1 Prozent) und die Schweiz (27,3 Prozent) sowie das klassische Einwanderungsland Australien (26,6 Prozent) <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Siehe Seite 24/25, Kapitel „Zugewanderte und ausländische Bevölkerung“, in: Die OECD in Zahlen und Fakten 2014. Wirtschaft, Umwelt, Gesellschaft, OECD, 2014; unter [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org) als PDF-Download verfügbar



**Abbildung 2:** Antworten auf die Frage „Wie viele Ihrer Mitarbeiter bzw. Kollegen an Ihrem eigenen Standort hat Ihr Unternehmen direkt aus dem Ausland akquiriert?“ (n=334)

Innerhalb der EU überrascht es nicht, dass Unternehmen auch ausländische Mitarbeiter beschäftigen, gilt doch die freie Wahl des Wohn- bzw. Arbeitsortes innerhalb des gemeinsamen Wirtschaftsraumes als einer seiner größten Vorteile. Doch wie sieht es mit Arbeitnehmern aus Nicht-EU-Ländern bzw. Drittstaaten aus? Wie groß ist ihr Anteil in deutschen Unternehmen? Nach Ansicht der Befragten der Akademie-Studie 2015 bislang gering. 43,7 Prozent schätzen, dass ihre ausländischen Mitarbeiter oder Kollegen zu weniger als 5 Prozent aus einem Staat

außerhalb der EU stammen. 18,9 Prozent geben an, dass es kein Einziger sei. Trotzdem gibt es auch andere Beispiele: Im Teilnehmerfeld wurden zu 3,6 Prozent Anteile im sehr hohen zweistelligen Bereich genannt. Gemessen daran, dass nicht überprüft werden kann, wie viele Mitarbeiter im Einzelfall hinter einem Nicht-EU-Bürger-Anteil von 80, 90 oder sogar 100 Prozent stecken, muss dieses Ergebnis jedoch mit Vorsicht betrachtet werden und soll hier nur als grober Überblick dienen.



**Abbildung 3:** Antworten auf die Frage „Wie viel Prozent Ihrer ausländischen Mitarbeiter/Kollegen stammen nicht aus EU-Ländern (plus Schweiz und Norwegen)“ (n=222)

# Kommentierte Ergebnisse

Die Bundesagentur für Arbeit prophezeit bis zum Jahr 2025 ein Absinken des Arbeitskräftepotenzials in Deutschland um 6,5 Prozent auf dann 38,1 Millionen. Derzeit kann die deutsche Wirtschaft noch auf 43,1 Millionen zurückgreifen<sup>2</sup>. Auch viele Teilnehmer der Akademie-Studie sind sich des Problems bewusst. Gefragt, ob sie davon ausgehen, dass ihr Unternehmen in Zukunft vom Fachkräftemangel betroffen sein wird, antwortet fast die Hälfte der Befragten (47,1 Prozent) eindeutig mit Ja. Weitere 8 Prozent bekennen, dass ihr Unternehmen bereits mit diesem Problem zu kämpfen hat.

<sup>2</sup> Siehe Grafik 1, Seite 7 in: Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, Bundesagentur für Arbeit, 2011; als PDF-Download unter [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de) verfügbar

Die Bundesagentur für Arbeit hat zehn Handlungsfelder definiert, innerhalb derer dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden soll. Das Arbeitskräftepotenzial qualifizierter Zuwanderung bewertet die Agentur dabei mit 400.000 bis 800.000 Personen<sup>3</sup>. Vor diesem Hintergrund und dem weiter angestiegenen Zustrom von Flüchtlingen ist davon auszugehen, dass der Anteil ausländischer Arbeitnehmer in Deutschland zukünftig noch deutlich wachsen wird.

<sup>3</sup> Siehe Grafik 3, Seite 12/13 in: Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, Bundesagentur für Arbeit, 2011



**Abbildung 4:** Antworten auf die Frage „Gehen Sie davon aus, dass Ihr Unternehmen in den nächsten fünf bis zehn Jahren von einem Fachkräftemangel betroffen sein wird?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=348)

Je mehr ausländische Mitarbeiter in einem Unternehmen bzw. an einem Standort arbeiten, desto häufiger wird während der Arbeit (zumindest teilweise) Englisch gesprochen. Im Rahmen der Akademie-Studie 2015

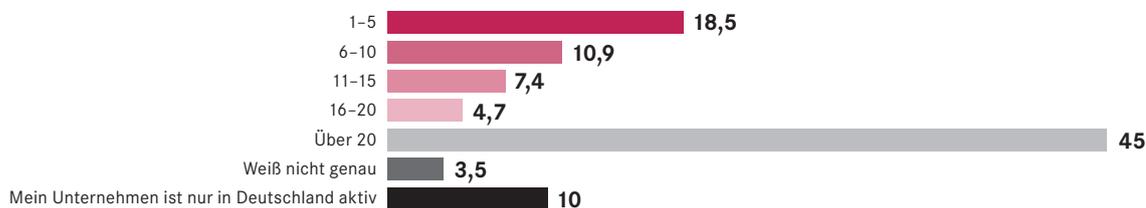
berichten bereits 16,7 Prozent der Befragten, in ihrem Unternehmen werde anstatt auf Deutsch hauptsächlich auf Englisch kommuniziert.



**Abbildung 5:** Antworten auf die Frage „Welche Sprache wird in Ihrem Unternehmen vorwiegend gesprochen?“, (n=348)

45 Prozent der Studienteilnehmer geben an, ihr Unternehmen sei in mehr als 20 Ländern aktiv. 18,5 Prozent beschränken sich dagegen auf maximal fünf Märkte, 10,9 Prozent immerhin auf bis zu zehn. Fast genauso viele

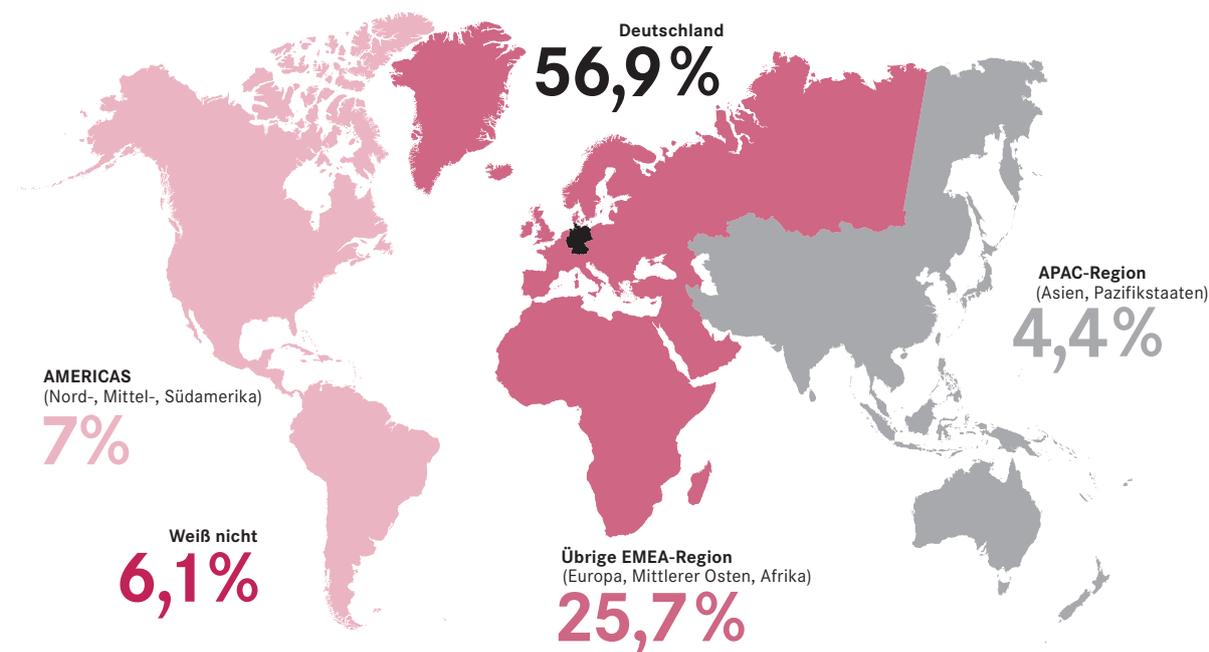
Unternehmen sind ausschließlich in Deutschland tätig. Im „Mittelfeld“ – Unternehmen, die auf elf bis maximal 20 Märkten gleichzeitig arbeiten – sind immerhin rund 12 Prozent zu finden.



**Abbildung 6:** Antworten auf die Frage „In wie vielen Ländern ist Ihr Unternehmen aktiv?“, (n=340)

Mehr als die Hälfte der Unternehmen macht den Großteil des Firmenumsatzes in Deutschland, ein Viertel dagegen innerhalb der EMEA-Region (Europa, Mittlerer Osten, Afrika). Für deutlich weniger als 10 Prozent spielt sich das

Hauptgeschäft auf dem amerikanischen Kontinent ab. Weniger als 5 Prozent erarbeiten den meisten Umsatz in Asien und den Pazifikstaaten.

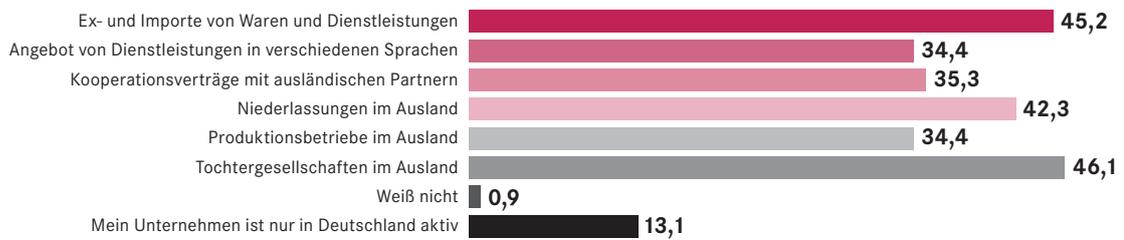


**Abbildung 7:** Antworten auf die Frage „Wo wird der Großteil Ihres Firmenumsatzes erarbeitet?“, (n=343)

## Kommentierte Ergebnisse

Der überwiegende Teil der Unternehmen hat mindestens einen Berührungspunkt mit dem Thema Internationalisierung. Nicht wenige weisen sogar mehrere internationale Aktivitäten gleichzeitig auf. Mehr als 45 Prozent führen Ex- bzw. Importe von Waren oder Dienstleistungen durch, 46,1 Prozent verfügen über Tochtergesellschaften im

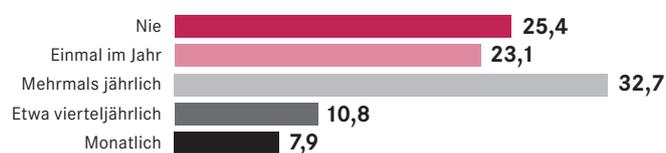
Ausland. Ebenfalls über 40 Prozent besitzen Niederlassungen in anderen Staaten. Mehr als ein Drittel bieten Dienstleistungen in verschiedenen Sprachen an, haben Kooperationsverträge mit ausländischen Partnern geschlossen und/oder unterhalten Produktionsbetriebe im Ausland.



**Abbildung 8:** Antworten auf die Frage „Welche Form/welche Formen der Internationalisierung trifft/treffen auf Ihr Unternehmen zu?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=343)

Bedingt durch Kooperation, Projekte und Niederlassungen im Ausland, ist die Reisetätigkeit von Mitarbeitern international tätiger Unternehmen oftmals beachtlich. Dies bestätigt sich auch im Teilnehmerpanel der Akademie-Studie 2015: 32,7 Prozent reisen mehrmals jährlich aus

beruflichen Gründen ins Ausland, 10,8 Prozent alle paar Monate und 7,9 Prozent sogar jeden Monat. Für 23,1 Prozent steht immerhin einmal im Jahr eine Auslandsreise im Namen der Firma auf dem Programm.

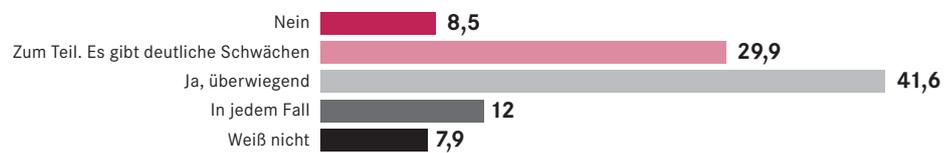


**Abbildung 9:** Antworten auf die Frage „Wie häufig reisen Sie im Durchschnitt beruflich ins Ausland?“ (n=342)

---

41,6 Prozent der Befragten glauben, dass ihr Unternehmen „überwiegend“ gut für die Globalisierung aufgestellt ist, komplett davon überzeugt sind 12 Prozent. Auf der

anderen Seite sieht ein knappes Drittel der Teilnehmer deutliche Schwächen und 8,5 Prozent sind nicht der Ansicht, dass ihr Unternehmen gut gerüstet ist.



---

**Abbildung 10:** Antworten auf die Frage „Glauben Sie, dass Ihre Firma für die Globalisierung gut aufgestellt ist?“ (n=341)

## Kommentierte Ergebnisse

---

2.

Do you speak German?

Sprachkenntnisse deutscher Fach- und Führungskräfte

**„Wer auf andere Leute wirken will, der muss erst einmal in ihrer Sprache mit ihnen reden.“**

**Kurt Tucholsky** (1890–1935), deutscher Journalist und Schriftsteller

Die meisten Teilnehmer der Studie haben keinen Migrationshintergrund, sind also nicht im Ausland bzw. in einem internationalen Kontext aufgewachsen. Internationalität ist demnach eine Eigenschaft, die mehr als 90 Prozent

von ihnen erst erlernen müssen – zumeist über den Erwerb von Fremdsprachen und über (berufliche) Kontakte mit anderen Ländern und Kulturen.

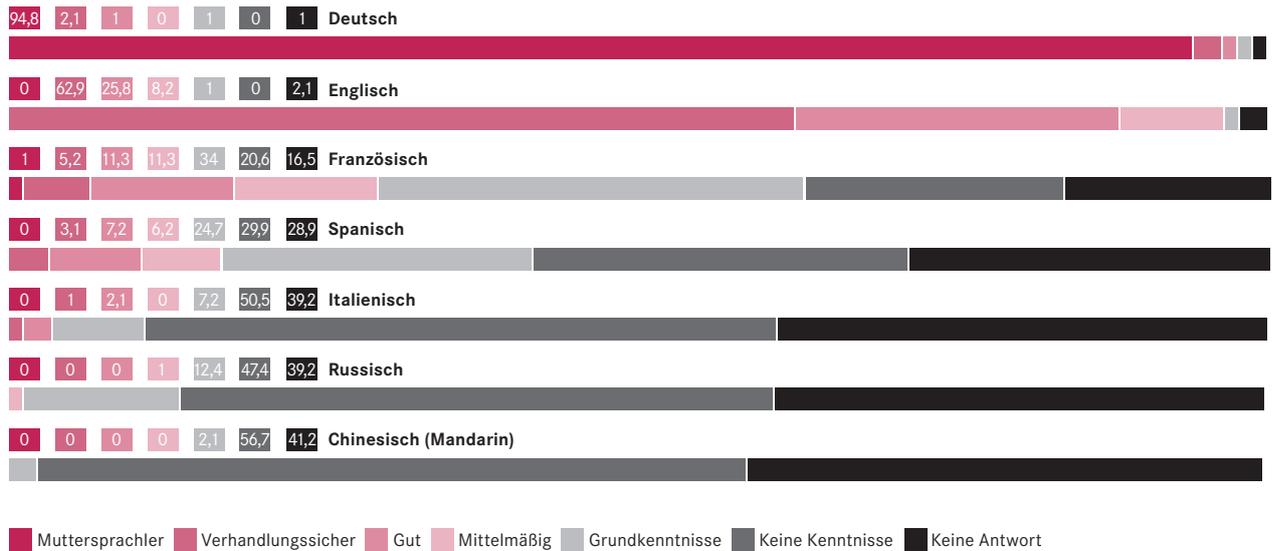


---

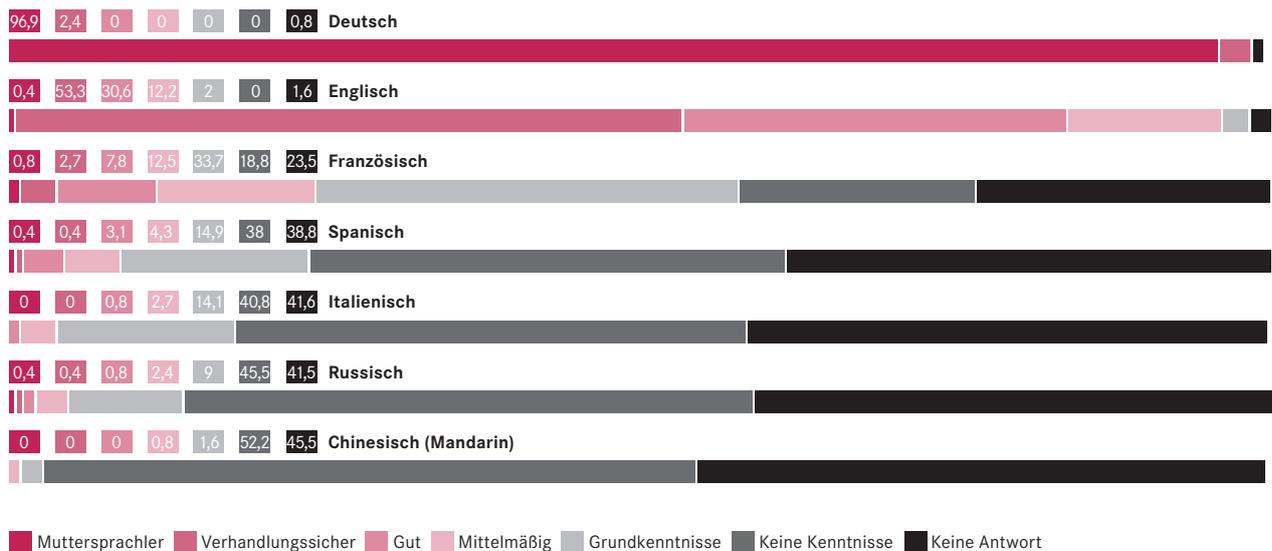
**Abbildung 11:** Antworten auf die Frage „Haben Sie einen Migrationshintergrund?“ (n=347)

Die beruflich verwendbaren Fremdsprachenkenntnisse deutscher Fach- und Führungskräfte beschränken sich im Wesentlichen auf Englisch. Dies gilt sowohl für jüngere Arbeitnehmer bis 39 Jahre als auch in der Altersgruppe über 40. Bei den Jüngeren fühlen sich 62,9 Prozent der Teilnehmer in der Lage, die Sprache verhandlungssicher zu sprechen – bei den Älteren sind es ebenfalls mehr als die Hälfte. Darüber hinaus stuft jeder Vierte unter 40 seine Kenntnisse als gut ein. Unter den Älteren ist es fast jeder Dritte. Im Hinblick auf andere Sprachen sind die Deutschen weniger gut aufgestellt. Gute Kenntnisse in Französisch oder Spanisch besitzt nicht einmal jeder

Zehnte. Grundkenntnisse der französischen Sprache sind immerhin bei jedem Dritten vorhanden. Fast jeder Vierte in der Altersgruppe 20 bis 39 beherrscht grundlegendes Spanisch, ältere Arbeitnehmer dagegen deutlich seltener. Angesichts wachsender Märkte in Asien und Osteuropa stellen Sprachkenntnisse in Russisch oder Chinesisch gefragte Zusatzqualifikationen für viele Firmen dar. In beiden untersuchten Altersgruppen finden sich immerhin jeweils um die 10 Prozent, die ein wenig Russisch sprechen, Chinesisch als Fremdsprache ist dagegen in Deutschland selbst in Grundzügen kaum verbreitet.



**Abbildung 12:** Antworten auf die Frage „Welche Sprachen sprechen Sie und wie gut sind Ihre Kenntnisse pro Sprache?“ in der Altersgruppe 20 – 39 Jahre (n=97)

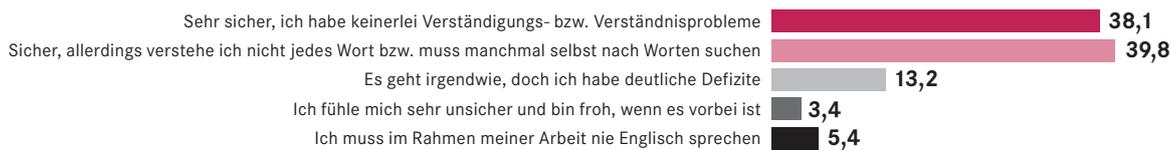


**Abbildung 13:** Antworten auf die Frage „Welche Sprachen sprechen Sie und wie gut sind Ihre Kenntnisse pro Sprache?“ in der Altersgruppe über 40 Jahre (n=255)

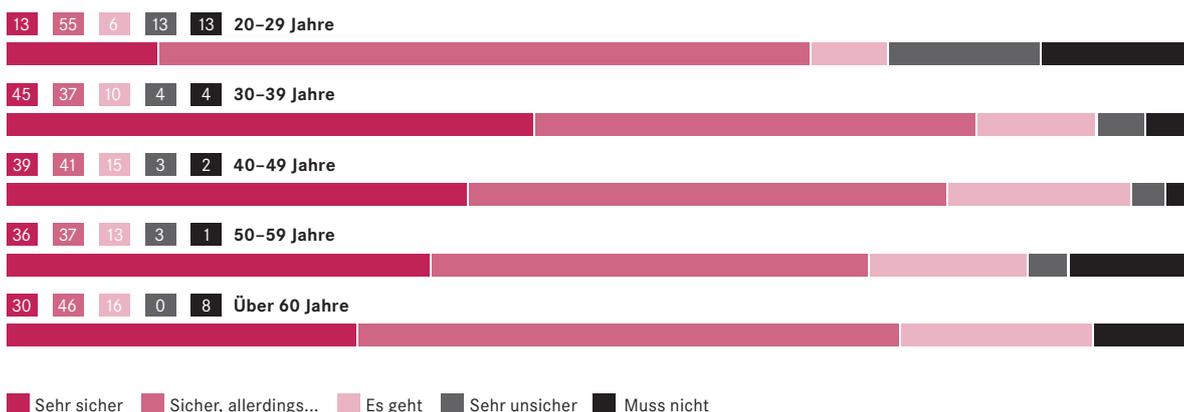
# Kommentierte Ergebnisse

Obwohl die meisten Befragten der Akademie-Studie klar Englisch als ihre stärkste Fremdsprache angeben, fühlt sich nicht jeder gleich sicher, wenn er diese im Beruf, zum Beispiel bei Meetings oder Telefonaten, einsetzen muss. Mehr als 15 Prozent der Befragten haben mit deutlichen Defiziten im Sprachgebrauch zu kämpfen: 13,2 Prozent behaupten, „irgendwie“, aber keinesfalls gut, durch besagte Situationen zu kommen. 3,4 Prozent fühlen sich

nach eigener Aussage sehr unsicher bei Anwendung ihrer Englischkenntnisse. Dagegen sagen 38,1 Prozent der Studienteilnehmer, sie seien sehr sicher in der Sprachbeherrschung und hätten keinerlei Verständigungs- bzw. Verständnisprobleme. Weitere 39,8 Prozent fühlen sich immerhin sicher, geben jedoch zu, nicht alles zu verstehen oder selbst zuweilen nach Worten suchen zu müssen.



**Abbildung 14:** Antworten auf die Frage „Wie sicher fühlen Sie sich, wenn Sie in beruflichen Gesprächen (zum Beispiel Meetings, Telefonate) Englisch sprechen müssen?“ (n=349)



**Abbildung 15:** Antworten auf die Frage „Wie sicher fühlen Sie sich, wenn Sie in beruflichen Gesprächen (zum Beispiel Meetings, Telefonate) Englisch sprechen müssen?“ nach Alter (n=349)

Mehr als 80 Prozent der Befragten lernen derzeit keine neue Fremdsprache. Der Rest ist vorwiegend aus privaten Gründen motiviert, dies zu tun. Von den Lernern

gibt weniger als jeder zweite (44,8 Prozent) an, sein Sprachenstudium habe berufliche Gründe.



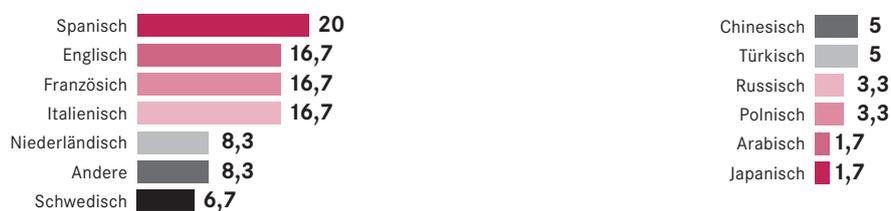
**Abbildung 16:** Antworten auf die Frage „Lernen Sie derzeit eine neue Fremdsprache?“, (n=348)



**Abbildung 17:** Antworten auf die Frage „Lernen Sie derzeit eine neue Fremdsprache?“, „Ja“-Antworten im Detail, inkl. Mehrfachnennungen (n=58)

Besonders beliebt bei denen, die eine Sprache lernen, sind Spanischkenntnisse. Jeder Fünfte bemüht sich, die Sprache zu beherrschen. Jeweils 16,7 Prozent lernen Englisch, Französisch und/oder Italienisch. Unter den Sprachen, denen besonders hohe wirtschaftliche

Bedeutung für die Zukunft zugesprochen wird, liegt Chinesisch mit 5 Prozent vorn. Russisch wird immerhin noch von 3,3 Prozent der Befragten gelernt, Arabisch nur von 1,7 Prozent.



**Abbildung 18:** Antworten auf die Frage „Welche Sprache/Sprachen lernen Sie derzeit?“ inkl. Mehrfachnennungen (n=60)

## Kommentierte Ergebnisse

43 Prozent der Studienteilnehmer setzen ihre Fremdsprachenkenntnisse täglich im Berufsleben ein. Jeweils knapp 20 Prozent nutzen sie immerhin mehrmals pro Woche oder auch nur ab und an innerhalb eines Jahres. 12,6 Prozent

sprechen mehrmals pro Monat bei der Arbeit nicht in ihrer Muttersprache. Nur 6,6 Prozent der Befragten brauchen ihre Fremdsprachenkenntnisse nie im Zusammenhang mit ihrem Beruf.

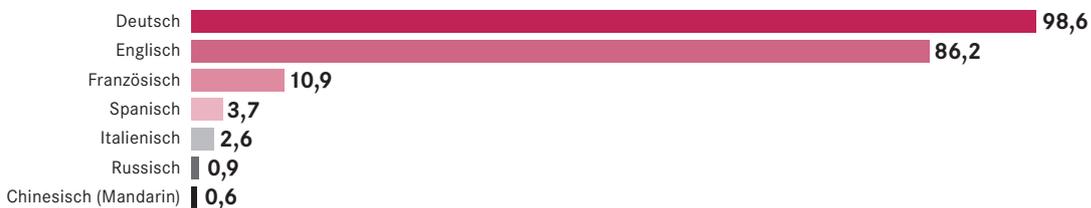


**Abbildung 19:** Antworten auf die Frage „Wie oft setzen Sie Ihre Fremdsprachenkenntnisse bei der Arbeit ein?“ (n=349)

Wie bereits an anderer Stelle<sup>4</sup> festgestellt, sprechen die meisten deutschen Fach- und Führungskräfte vorwiegend Deutsch bei der Arbeit. Mehr als 85 Prozent müssen im beruflichen Kontext jedoch auch immer wieder auf Englisch zurückgreifen. Andere Fremdsprachen spielen kaum eine Rolle. Nur jeder Zehnte setzt Französisch-

kenntnisse bei der Arbeit ein. Spanisch und Italienisch liegen deutlich unter 5 Prozent. Nur für weniger als 1 Prozent der Befragten ist es erforderlich, im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit Russisch oder Chinesisch zu sprechen.

<sup>4</sup> Siehe Abbildung 5



**Abbildung 20:** Antworten auf die Frage „Welche dieser Sprachen verwenden Sie im beruflichen Kontext?“ inkl. Mehrfachnennungen (n=349)

---

## Exkurs: fremdsprachige Weiterbildung

International tätige Unternehmen benötigen Mitarbeiter, die den Anforderungen ihres Geschäfts gewachsen sind und es dauerhaft bleiben. Anlass genug zu fragen: Was tun deutsche Unternehmen dafür, dass ihre Mitarbeiter mit den zum Teil rasanten Entwicklungen der internationalen Geschäftswelt Schritt halten? Wie bereiten sie sie speziell auf die Arbeit in internationalen Märkten vor? Hier einige Antworten der Studienteilnehmer:

Trainings ■ Internationales Team ■ Sprachkurse ■ Interkulturelle Sensibilisierung ■ Globale Entwicklungsprogramme ■ Teilnahme an Ausstellungen und Kongressen im Ausland ■ Weiterbildungen ■ Kooperationen ■ Auslandsreisen ■ Einarbeitung durch lokale Teams ■ Mehrsprachige Kommunikation ■ Entsendung ■ Coaching durch erfahrene Kollegen ■ Kulturseminare

Viele Befragte antworteten hier jedoch auch, dass ihr Unternehmen die Mitarbeiter kaum oder gar nicht auf internationale Geschäft vorbereitet. Sie erwartet entsprechend ein „Sprung ins kalte Wasser“.

Neben reinem Sprachunterricht oder Seminaren zu einzelnen Weiterbildungsthemen sind in vielen Unternehmen Mischformen aus beiden Varianten beliebt, um ihre

Mitarbeiter gleich doppelt – fachlich wie sprachlich – zu qualifizieren. Fast 70 Prozent der Studienteilnehmer haben bereits an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen, die nicht auf Deutsch abgehalten wurden. Das Spektrum dabei ist groß: Von Vorträgen über Workshops und Trainings bis hin zu ganzen Studiengängen ist alles dabei. Hier eine Auswahl der detaillierten Antworten:

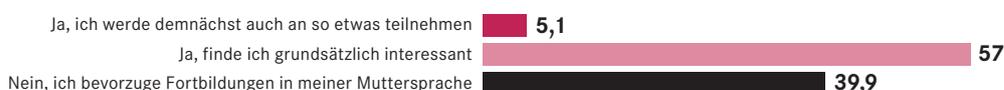
Inhouse-Schulungen ■ Ausbilderqualifizierung ■ Masterstudium ■ Business-English-Kurse ■ Technische Schulungen ■ Leadership Trainings ■ MBA-Ausbildung ■ Strategieworkshop ■ Konferenz ■ Coaching ■ International Sales Meeting ■ Vorlesungen an der Universität ■ Kongresse ■ Präsentationstraining ■ Englischsprachige MOOCs ■ Internationales HR-Meeting ■ Globale Entwicklungsprogramme für Führungskräfte ■ Symposien ■ Englischsprachige Vorträge auf Messen ■ Berufsbegleitende Promotion in England ■ Vortragsreihen ■ Internationale Meetings ■ Sprachschule in London

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer interessiert sich für fremdsprachige Angebote, knapp 5 Prozent haben für die nahe Zukunft den Besuch eines solchen fest eingeplant. 37,9 Prozent bevorzugen dagegen Weiterbildungen in ihrer Muttersprache.



---

**Abbildung 21:** Antworten auf die Frage „Haben Sie bereits an Weiterbildungsveranstaltungen (zum Beispiel Seminaren, Workshops, Vorträgen) teilgenommen, die nicht auf Deutsch abgehalten wurden?“ (n=349)



---

**Abbildung 22:** Antworten auf die Frage „Interessieren Sie sich für derartige Angebote?“ (n=235)

## Kommentierte Ergebnisse

---

3.

Expatriates und Co.:

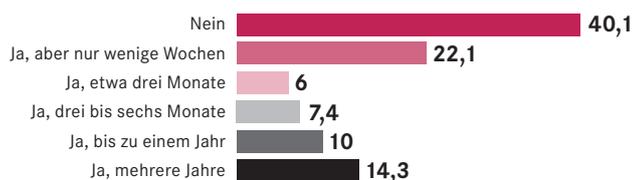
Arbeitserfahrungen im Ausland

„Distanz von der Heimat verändert das innere Maß.“

Stefan Zweig (1881–1942), österreichischer Schriftsteller

Die Internationalität von Arbeitnehmern wird entscheidend von längeren Aufenthalten im Ausland beeinflusst. Umso interessanter wird es für Unternehmen, wenn im Ausland neben interkulturellen auch berufliche Erfahrungen gesammelt wurden.

Bei Weitem nicht alle deutschen Fach- und Führungskräfte können mit Arbeitserfahrungen im Ausland punkten. Rund 40 Prozent haben noch nie in irgendeiner Form außerhalb Deutschlands gearbeitet. Für etwas mehr als jeden Fünften waren es immerhin „wenige Wochen“. Jeder Zehnte hat sich dagegen bis zu ein Jahr beruflich im Ausland aufgehalten, 14,3 Prozent sogar mehrere Jahre.

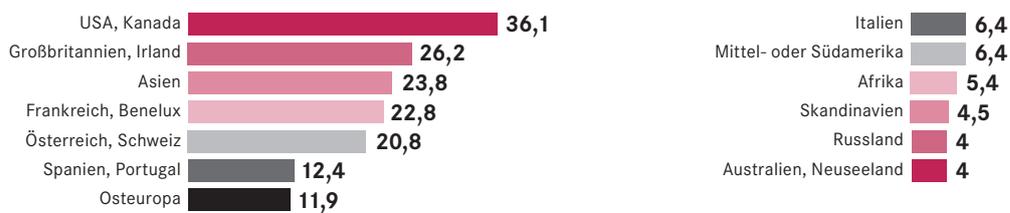


---

**Abbildung 23:** Antworten auf die Frage „Unabhängig von privaten Reisen oder reinen Schul- oder Studienaufenthalten: Haben Sie selber schon einmal im Ausland gearbeitet?“, (n=349)

Besonders beliebt für berufliche Stationen sind bei den Deutschen europäische Staaten. Dies trifft insbesondere auf Großbritannien und Irland (26,2 Prozent) und Frankreich mitsamt den Beneluxstaaten (22,8 Prozent) sowie Österreich und die Schweiz (20,8 Prozent) zu. Ähnlich

beliebt sind allerdings auch asiatische Länder: 23,8 Prozent der Befragten sind hier bereits tätig gewesen. Unangefochtene Nummer eins unter den Arbeitsländern sind aber die USA und Kanada. Mehr als jeder Dritte (36,1 Prozent) hat hier schon gearbeitet.

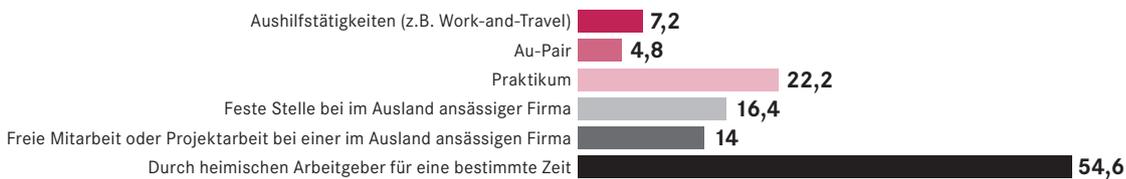


**Abbildung 24:** Antworten auf die Frage „Falls ja: Wo haben Sie gearbeitet?“ inkl. Mehrfachnennungen (n=202)

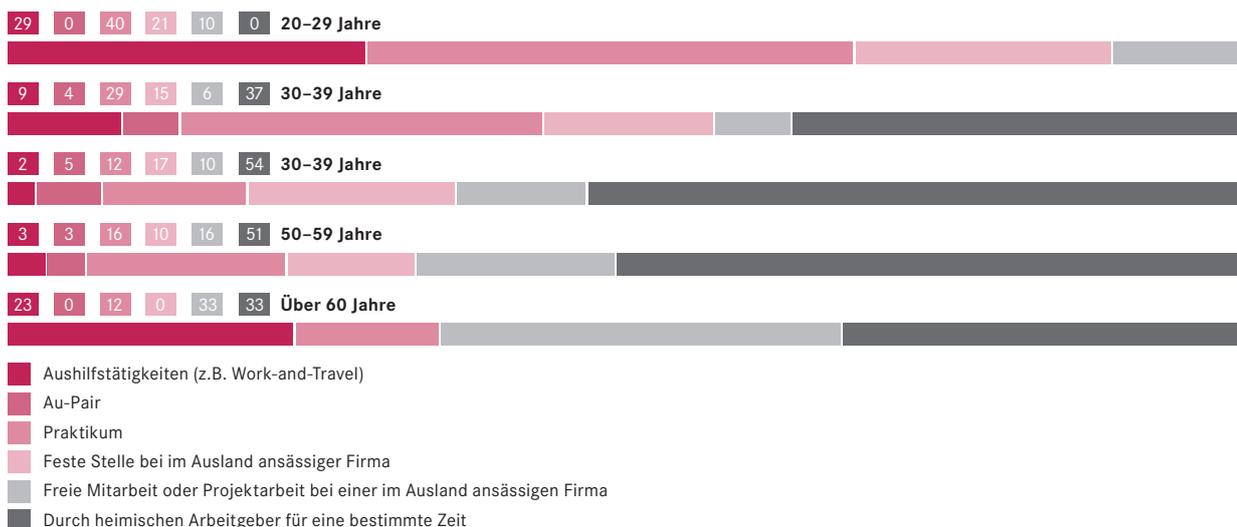
# Kommentierte Ergebnisse

Bemerkenswert ist, dass mehr als jeder Zweite (54,6 Prozent) seine Arbeitserfahrung im Ausland als Expatriate gesammelt hat – keine andere Form der Auslandsbeschäftigung war in der Befragung so häufig vertreten wie diese. Mit deutlichem Abstand folgen Praktika (22,2 Prozent) auf

dem zweiten Rang. Platz drei verteidigt die Festanstellung im Ausland mit 16,4 Prozent, 14 Prozent der Befragten waren bereits als freie Mitarbeiter bzw. für Projektarbeiten im Ausland tätig.



**Abbildung 25:** Antworten auf die Frage „Wenn Sie bereits im Ausland gearbeitet haben: Welcher Art war diese Arbeit?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=207)

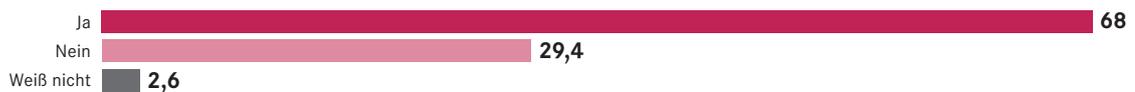


**Abbildung 26:** Antworten auf die Frage „Wenn Sie bereits im Ausland gearbeitet haben: Welcher Art war diese Arbeit?“, nach Altersgruppen inkl. Mehrfachnennungen (n=207)

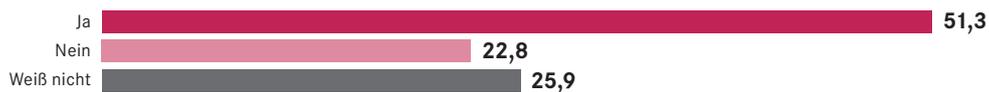
---

Die Entsendung von Fach- und Führungskräften an ausländische Standorte hat hohe Bedeutung für deutsche Unternehmen: 68 Prozent der in der Akademie-Studie repräsentierten Firmen beschäftigen Expatriates. Gerade auf zwischenmenschlicher Ebene erwarten die ins Ausland gehenden Mitarbeiter oft große Herausforderungen, insbesondere dann, wenn es sich um einen Auslandseinsatz in einem fremden Kulturkreis handelt. Entsendende Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter entsprechend

vorbereiten und vor Ort unterstützen. Hier besteht in der deutschen Wirtschaft scheinbar vielerorts noch Nachholbedarf: Momentan bereitet nur etwa die Hälfte der Unternehmen ihre Mitarbeiter gezielt auf interkulturelle Besonderheiten vor dem Auslandseinsatz vor – angesichts der Bedeutung dieses Faktors für die reibungslose Zusammenarbeit noch zu wenige. Auch auf Unterstützung vor Ort kann bislang nur knapp jeder dritte Expatriate hoffen.



**Abbildung 27:** Antworten auf die Frage „Entsendet Ihr Unternehmen Mitarbeiter ins Ausland?“, (n=347)



**Abbildung 28:** Antworten auf die Frage „Wenn ja: Werden die betreffenden Mitarbeiter auf die interkulturellen Besonderheiten ihres Auslandseinsatzes vorbereitet?“, (n=263)

## Kommentierte Ergebnisse

---

4.

### Führung und Zusammenarbeit im internationalen Unternehmen

*„Hindernisse und Schwierigkeiten sind Stufen, auf denen wir in die Höhe steigen.“*

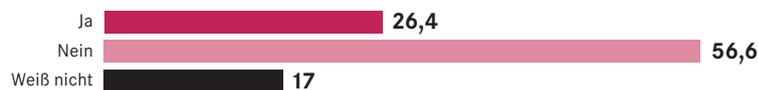
**Friedrich Nietzsche** (1844–1900), deutscher Philologe und Philosoph

Gute Zusammenarbeit bekommt eine neue Dimension, wenn für sie Sprachbarrieren oder große räumliche Distanzen überwunden werden müssen – in internationalisierten Unternehmen ist dies jedoch keine Seltenheit und Heterogenität ist durchaus erwünscht: Experten sind sich darüber einig, dass Teams, die aus Mitarbeitern verschiedener Altersstufen und Nationalitäten sowie unterschiedlichen Geschlechts bestehen, erfolgreicher sind. Auch in puncto kreative Problemlösungen können gemischte Teams punkten. In stark diversifizierten Unternehmen ergeben sich derartige Arbeitsgruppen oftmals von selbst. Andere Firmen müssen aktiv auf Heterogenität hinarbeiten, um von den Vorteilen profitieren zu können. In vielen deutschen Unternehmen ist dies jedoch noch keine gelebte Realität. 56,6 Prozent der

Studienteilnehmer sagen, ihr Unternehmen achte nicht darauf, ob Teams gemischt zusammengestellt sind.

Seit 2006 existiert in Deutschland eine eigene Initiative zur Förderung der Diversität in Unternehmen: die „Charta der Vielfalt“<sup>5</sup>. Die Initiative möchte die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur voranbringen. Ins Leben gerufen wurde sie von Daimler, BP Europe SE, der Deutschen Bank und der Deutschen Telekom – Bundeskanzlerin Angela Merkel ist Schirmherrin. Bislang haben bereits mehr als 2.000 deutsche Unternehmen die Charta unterzeichnet.

<sup>5</sup> Mehr Informationen unter [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)



---

**Abbildung 29:** Antworten auf die Frage „Wird in Ihrem Unternehmen darauf geachtet, dass Teams gemischt zusammengestellt sind (Unterschiede in Geschlecht, Alter, Nationalität)?“, (n=341)

---

Die Zusammenarbeit in internationalen bzw. internationalisierten Unternehmen kann sich insbesondere für Führungskräfte zuweilen herausfordernd gestalten. Von ihnen werden Sprachkenntnisse und Flexibilität in besonderem Umfang verlangt. Mehr als 30 Prozent der Studienteilnehmer führen schon heute Mitarbeiter, mit

denen sie nicht in der eigenen Muttersprache kommunizieren. Bei den meisten befinden sich diese im Ausland an einem anderen Unternehmensstandort. Für fast jeden Zweiten ist dagegen die Anwendung seiner Fremdsprachenkenntnisse im heimischen Team bzw. am eigenen Standort notwendig.



---

**Abbildung 30:** Antworten auf die Frage „Führen Sie Mitarbeiter, mit denen Sie nicht in Ihrer eigenen Muttersprache kommunizieren, also zum Beispiel als Deutscher Englisch sprechen, um sich mit ihnen zu verständigen?“, (n=348)



---

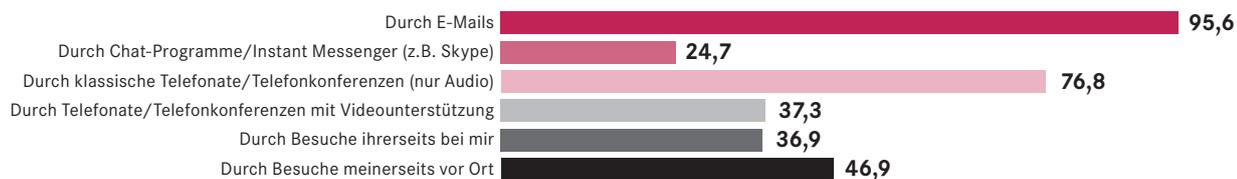
**Abbildung 31:** Antworten auf die Frage „Führen Sie Mitarbeiter, mit denen Sie nicht in Ihrer eigenen Muttersprache kommunizieren, also zum Beispiel als Deutscher Englisch sprechen, um sich mit ihnen zu verständigen?“, „Ja“-Antworten im Detail, inkl. Mehrfachnennungen (n=112)

## Kommentierte Ergebnisse

---

Führungskräfte, deren Mitarbeiter im Ausland oder an anderen Standorten im Inland tätig sind, müssen sich insbesondere auf gute Kommunikation verstehen, um den Überblick über alle Entwicklungen zu behalten. Reger E-Mail-Verkehr ist dabei die beliebteste Art des Austausches: 95,6 Prozent der Studienteilnehmer nutzen diese Form der Kommunikation, um mit ihren Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben. Auch klassische Telefonate und Telefonkonferenzen erfreuen sich mit 76,8 Prozent Zustimmung noch immer großer Beliebtheit.

Die persönlichere videogestützte Telefonie nutzen bereits 37,3 Prozent der Studienteilnehmer, Chatprogramme oder Instant Messenger dagegen bislang knapp jeder Vierte. Trotz breitem Medienangebot wollen viele Führungskräfte auch auf den persönlichen Kontakt vor Ort nicht verzichten – auch wenn sie dafür Reisen in Kauf nehmen müssen. Mit 46,9 Prozent Zustimmung ist diese Variante deutlich beliebter als Besuche der Mitarbeiter bei der Führungskraft (36,9 Prozent).



**Abbildung 32:** Antworten auf die Frage „**Sofern sich Mitarbeiter von Ihnen (egal ob fremdsprachig oder nicht) an einem anderen Standort befinden: Auf welche Art und Weise bleiben Sie mit ihnen hauptsächlich in Kontakt?**“, inkl. Mehrfachnennungen (n=271)

Mit dem Output ihrer Führung auf Distanz zeigt sich die Mehrheit der Führungskräfte zufrieden. In Bezug auf ihre Mitarbeiter im Ausland geben mehr als 70 Prozent der betroffenen Manager an, die Kommunikation klappe in solchen Konstellation gut, für jeden Vierten verläuft sie sogar sehr gut. Auch in weiteren Punkten kommt die Mehrheit der Chefs zu einem guten Gesamtergebnis:

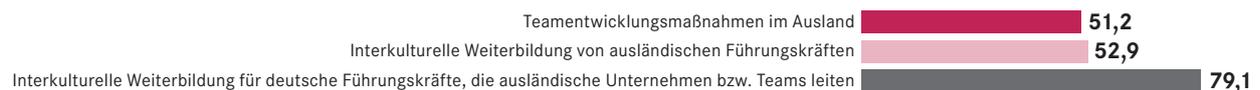
Sowohl die Kooperationsbereitschaft als auch die Gesamtqualität der Arbeitsergebnisse überzeugen. Kritische Stimmen gibt es allenfalls in puncto Transparenz und Termintreue: Knapp 30 Prozent der Führungskräfte, die für Mitarbeiter im Ausland zuständig sind, behaupten, Erstere funktioniere „nicht besonders“. Rund jeder Vierte sieht bei der Termintreue Verbesserungsbedarf.



**Abbildung 33:** Antworten auf die Frage „Falls Sie Mitarbeiter haben, die im Ausland arbeiten: Wie gut klappt die Zusammenarbeit mit ihnen in Bezug auf ...?“, (n=148)

Auf die Frage, wie die Zusammenarbeit bei großen räumlichen Entfernungen verbessert werden kann, antworten fast 80 Prozent der Befragten, interkulturelle Weiterbildungen für Führungskräfte würden weiterhelfen. Jeder Zweite

meint, Führungskräfte aus dem Ausland sollten in diesem Punkt fortgebildet werden. Ebenso viele sind der Ansicht, es sollten Teamentwicklungsmaßnahmen im Ausland stattfinden.



**Abbildung 34:** Antworten auf die Frage „Welche Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach wirkungsvoll, um eine solche Zusammenarbeit zu optimieren?“, inkl. Mehrfachnennungen (n=244)

## Epilog

---

Vorsicht ist besser als Nachsicht: was deutsche Fach- und Führungskräfte tun, um mit der Globalisierung Schritt zu halten

*„Globalisierung beginnt nicht bei den Exportquoten, sie beginnt in den Köpfen der Manager.“*

Roland Berger (\*1937), deutscher Unternehmer und Berater

### Frage

„Was tun Sie persönlich, um mit der Globalisierung Schritt zu halten?“

### Antworten (Auswahl)

**In einem international aufgestellten Unternehmen arbeiten** ▪ **Informieren, beobachten und integrieren** ▪ Sprachen lernen, regelmäßiger Austausch ▪ **Als Expat mit Familie im Ausland arbeiten** ▪ Wissen aneignen zu den unterschiedlichsten Kulturen ▪ Zu wenig ▪ **Ausweiten meiner internationalen Kontakte – geschäftlich und privat** ▪ **Ich bleibe neugierig und höre zu** ▪ Englischkenntnisse aktuell halten, offen für Projekte im Ausland ▪ **Internationale Nachrichten lesen** ▪ Offen und vielseitig interessiert sein ▪ **Betriebsabläufe verbessern und innovativ erneuern** ▪ **Weiterbildung, Information (Internet, Lesen, Gespräche)** ▪ Sich permanent mit der Entwicklung der internationalen Märkte auseinandersetzen. Feststellen, was der Kunde will, was der Markt heute und in Zukunft will ▪ Sprachliche Weiterbildung ▪ **Breite Nutzung von Social Media** ▪ Weiterbildung auch im Bereich Soft Skills ▪ Ich betreibe Trendforschung ▪

Information, Information, Information ▪ **Locker bleiben** ▪ Die Globalisierung wird meinerseits als nicht bedrohlich empfunden und daher sehe ich keinen Handlungsbedarf ▪ **Ich versuche, mich mit meinen Kollegen und Geschäftspartnern im Ausland gut zu verstehen und gut zusammen zu arbeiten** ▪ Marktbeobachtung, Austausch mit ausländischen Kollegen und Kunden ▪ **Besuch internationaler Konferenzen, regelmäßige Auslandsreisen zu Kunden** ▪ Sprachkurs ▪ Ständig weiterbilden ▪ **Selbst den Prozess aktiv mitgestalten** ▪ Bedarfe vor Ort verstehen und im Serviceangebot darauf eingehen ▪ **Weltoffenheit bewahren** ▪ Besuche in den Regionen vor Ort und intensiver Erfahrungsaustausch ▪ **Netzwerken** ▪ Englisch kontinuierlich weiter verbessern ▪ Internationale Newsletter und regelmäßige internationale Verbandsarbeit ▪ Selbst global unterwegs sein, internationale Presse lesen, mich in internationalen Zirkeln bewegen,

---

internationale Freundschaften pflegen ▪ **Make change your friend** ▪ Weiterbildung ▪ Berufsbegleitendes Promotionsstudium in England ▪ **Weiterbildung in Methoden** ▪ **Sensibilisiere mich täglich** ▪ **Offen sein und Neues probieren** ▪ Ich verfolge die globale Wirtschafts- und Politikentwicklung. Außerdem verfolge ich die Entwicklung in Schwerpunktländern wie zum Beispiel China ▪ **Internationale Ausrichtung der Entwicklungen, des Vertriebs** ▪ Marktveränderung genau beobachten, Endkunden im Ausland treffen ▪ **Nichts mehr, habe aufgegeben** ▪ Arbeit in internationalen Projekten/Programmen ▪ Intensive Mediennutzung, um aktuelle Entwicklungen in der Welt mitzubekommen ▪ **Ich informiere mich über Trends und Entwicklungen, sichere meine Sprachkenntnisse, interessiere mich** ▪ Viel lesen ▪ **Beobachtung des Marktes, Partnersuche für Ländervertretungen** ▪ Zurzeit nichts ▪ Englisch lernen und deutsche

Kultur reflektieren ▪ **Beschäftigung mit Digitalisierung** ▪ Kompetente Mitarbeiter beschäftigen ▪ Gespräche mit ausländischen Kooperationspartnern, Lesen von Artikeln, Workshops ▪ **Ausländische Einsätze** ▪ Fokus auf wertschöpfende Aktivitäten in der täglichen Arbeit. Geschwindigkeit ist wichtiger als das „perfekte Ergebnis“ ▪ **Info auf dem neuesten Stand halten und kommunizieren** ▪ **Erfahrungsaustausch mit ausländischen Unternehmen** ▪ Mich stärker mit globalen Themen auseinandersetzen, andere Kulturen kennenlernen ▪ Flexibilität ▪ **Sprachen lernen** ▪ **Kontinuierliches Lernen** ▪ **Aktive Internationalisierung** ▪ Schulungen, Umgang mit Nichtdeutschen, Reisen ▪ **Offen sein für andere Kulturen und Interessen** ▪ Versuche, am Puls der Zeit zu bleiben – Sprachkenntnisse ständig am Laufen zu halten

## Literaturempfehlungen

---

Tipps und Hintergrundwissen für Führungskräfte im internationalen Umfeld und für alle, die dahin wollen.

### Harvard Business Review

---

#### **Managing Diversity: Expert Solutions to Everyday Challenges**

Harvard Business School Press, 2009, 105 Seiten

Einen kompakten Überblick zum Thema Diversity bietet dieses Buch aus der „Pocket Mentor“-Reihe. Der Leser erfährt, warum sich vielgestaltige Teams lohnen, welche Herausforderungen sie bieten und welche Annahmen über Diversität falsch sind. Daneben werden mögliche Strategien und Taktiken vorgestellt, mit denen sich kulturelle Unterschiede und aufkommende Konflikte im diversifizierten Umfeld bewältigen lassen. Zudem werden Tipps zur richtigen Kommunikation und zur Produktivitätssteigerung gegeben.

### Jaclyn Kostner

---

#### **König Artus und die virtuelle Tafelrunde**

Signum Verlag, 2002, 188 Seiten

Ungewöhnlicher Ansatz, inhaltlich dennoch auf den Punkt gebracht: Jaclyn Kostner bringt dem Leser das Wichtigste zum Thema Virtual Leadership anhand einer Erzählung näher. In dieser wird der legendäre König Artus als Begründer der Tafelrunde zum Mentor des Protagonisten, der seinerseits in der heutigen Zeit ein Team mithilfe zahlreicher Tools aus der Ferne führen muss. Fesselnd und mit vielen hilfreichen Tipps zur Steigerung von Produktivität, Effizienz und Erfolg global arbeitender Arbeitsgruppen.

Vergriffen, in Bibliotheken und Archiven verfügbar.

### Peter Baumgartner

---

#### **Lead to Succeed. The Leadership Manual**

Colorama, 2015, 184 Seiten

Was bedeutet es, andere Menschen zu führen? In seinem frisch erschienenen Werk erklärt Baumgartner, was es mit dem Begriff „Leadership“ auf sich hat, warum Führung so wichtig ist und wie sie erlernt werden kann. Seine Überzeugung: Ohne Charakter, Charisma und Leidenschaft für Führung geht es nicht.

### Terence Brake

---

#### **Where in the World is My Team? Making a Success of Your Virtual Global Workplace**

John Wiley & Sons, 2009, 238 Seiten

Globale Zusammenarbeit erfolgreich gestalten: In diesem humorvoll aufbereiteten Businessratgeber finden Manager Konzepte und Tools, mit denen es gelingt, mit Führung auf Distanz zu guten Ergebnissen zu kommen, unabhängig davon, wie viele Ländergrenzen, Zeitzonen oder Kulturunterschiede dafür zu überwinden sind. Mithilfe der fiktionalen Figur Will Williams lernt der Leser die neue virtuelle Arbeitswelt step by step kennen und erfährt, worauf es ankommt, um sie zu meistern.

---

## **Willms Buhse**

### **Management by Internet: Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation**

Börsenmedien AG, 2014, 240 Seiten

Ideen aus dem Silicon Valley für den Alltag nutzen: Buhse zeigt, wie es gelingt, Brücken zwischen dem klassischen Führungsdenken und den Organisationsmechanismen des Internets zu schlagen und so alte Strukturen aufzubrechen und ineffiziente Prozesse zu beseitigen. Im Mittelpunkt stehen Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität. Anhand zahlreicher Beispiele und Fallstudien wird illustriert, wie zum Beispiel klassische Meetings oder Entscheidungsprozesse im Unternehmen ersetzt, effektiver gestaltet oder zumindest beschleunigt werden können.

## **David J. Hickson und Derek S. Pugh**

### **Management Worldwide: Distinctive Styles Among Globalization**

Penguin Books, 2014 (Neuaufgabe), 337 Seiten

Wer sich eingehend mit kulturellen Unterschieden beschäftigen möchte, ist hier richtig. Hickson und Pugh informieren über Fallstricke, die aus kulturellen Verschiedenheiten entstehen, und regen den Leser zur Reflexion über die eigene Kultur an. Eine Empfehlung insbesondere für Expatriates!

## **Ram Charan, Stephen Drotter und James (Jim) Noel**

### **The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company**

John Wiley & Sons, 2011 (Neuaufgabe), 352 Seiten

Überarbeitete und erweiterte Auflage des Bestsellers zur Führungskräfteentwicklung. Die Autoren zeigen, wie aussichtsreiche Mitarbeiter im Unternehmen identifiziert und erfolgreich aufgebaut werden können und wie sich ihre Resultate messen lassen.

# Stichprobenbeschreibung

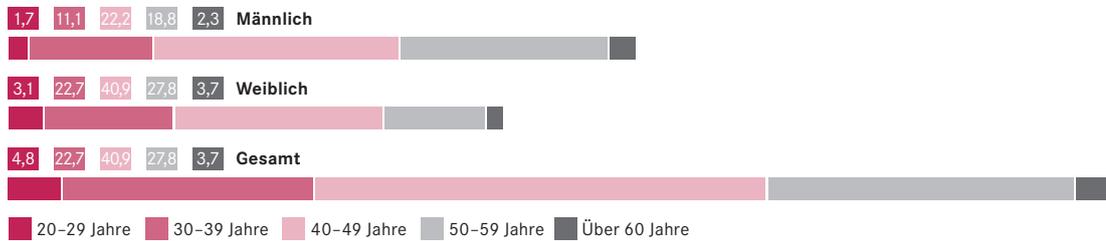


Abbildung 35: Verteilung der Befragten nach **Alter** und nach Geschlecht (n=352)

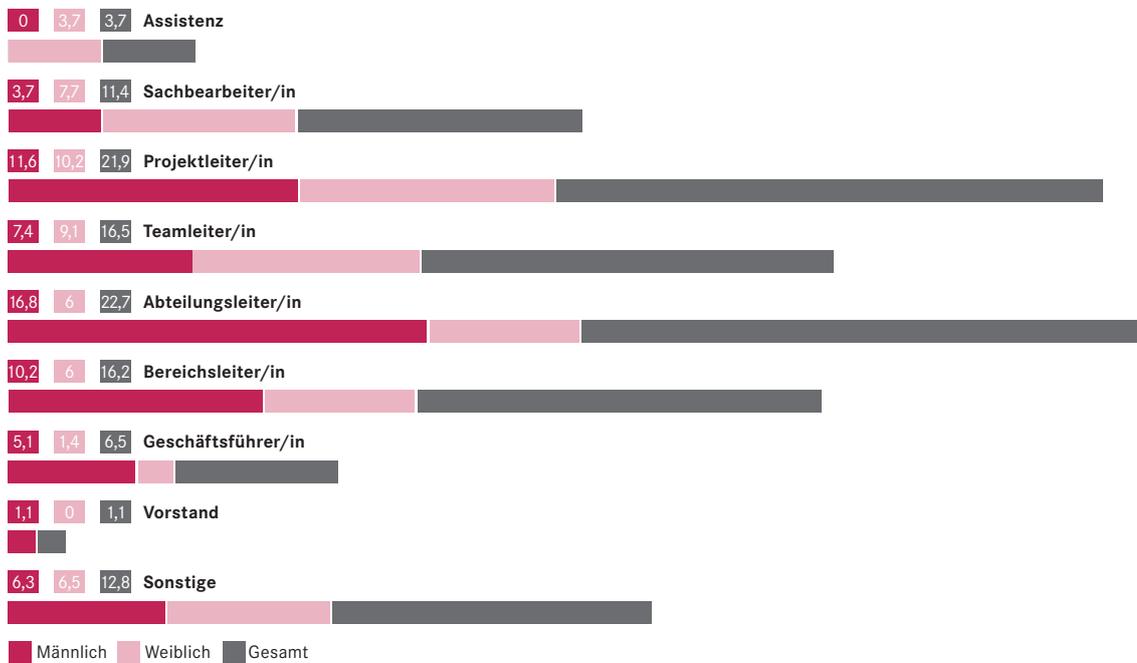


Abbildung 36: Verteilung der Befragten nach **Positionen** im Unternehmen und nach Geschlecht, inkl. Mehrfachnennungen (n=352)

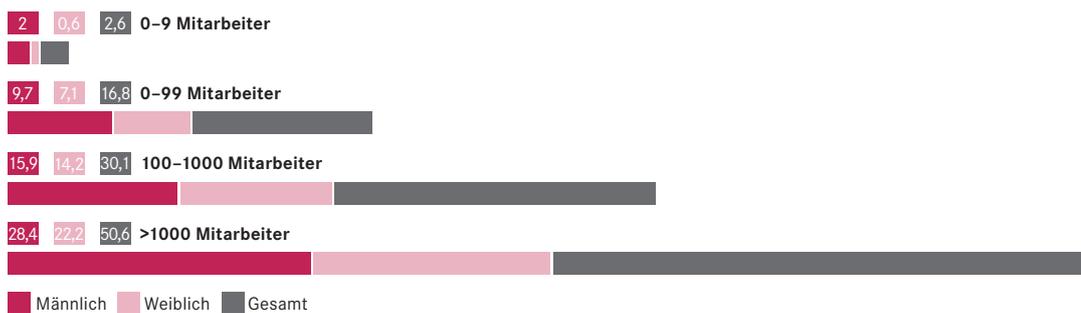


Abbildung 37: Verteilung der Befragten nach **Unternehmensgröße** und nach Geschlecht (n=352)

**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.**

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

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

Eine Befragung von 443 Führungskräften (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.

## **„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.

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

Eine Befragung von 360 Führungskräften (2007)

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

## **„Auf gut Glück oder alles unter Kontrolle: Wie vertrauen deutsche Manager?“**

Eine Befragung von 350 Führungskräften (2006)

Die Qualität der Vertrauenskultur kann im scharfen Wettbewerb des 21. Jahrhunderts ein entscheidendes Erfolgskriterium sein. Wenn Führungskräfte es nicht schaffen, ihren Mitarbeitern angemessen zu vertrauen, dann vor allem deshalb, weil sie es nicht gelernt haben: Diese Erkenntnis brachte die Akademie-Studie 2006 ans Licht. Für den Aufbau von Vertrauen nutzen die meisten Führungskräfte übrigens das persönliche Gespräch – Small Talk und Betriebsfeiern spielen eine eher untergeordnete Rolle.

## **„Entweder – oder: Wie entscheidungsfreudig sind deutsche Manager?“**

Eine Befragung von 560 Führungskräften (2005)

Deutsche Führungskräfte schreiben sich Entscheidungsfreude zu. Dass es trotzdem oft zu Verzögerungen bei wichtigen Beschlüssen kommt, liegt ihrer Meinung nach an den komplexen Strukturen: Zu viele reden mit und verfolgen eigene Interessen. Zu diesem Ergebnis kommt die Akademie-Studie 2005.

---

### **„Wenn Frauen führen ...“**

Eine Befragung von 270 weiblichen Führungskräften (2004)

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

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

Eine Befragung von 342 Führungskräften (2004)

Was treibt uns zur Leistung? Was verhindert, dass wir volle Leistung bringen? Die Akademie-Studie 2004 hatte nach. Ergebnis: Es liegt nicht an unzureichender Vergütung, nicht an schlechter technischer Ausstattung und nicht an fehlendem Know-how, wenn Managerinnen und Manager die innere Handbremse angezogen haben. Leistung wird vor allem dann blockiert, wenn zu wenig kommuniziert wird, Arbeitsanweisungen unklar bleiben oder schwelende Konflikte weder angesprochen noch ausgetragen werden.

### **„Föhren in der Krise – Führung in der Krise?“**

Eine Befragung von 267 Führungskräften (2003)

Gerade in Krisenzeiten stehen Führungskräfte unter Druck – nicht selten mit widersprüchlichen Vorgaben. Wie wirken sich Krisen auf das Führungsverhalten der Führungskräfte aus? Die Akademie-Studie 2003 machte deutlich: Manager setzen verstärkt auf Authentizität.

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

Eine Befragung von 376 Führungskräften (2002)

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

### **„Beziehungs-Weise – Führung und Unternehmenskultur“**

Eine Befragung von 242 Führungskräften (2001)

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

Alle Studien kostenlos downloaden unter [www.die-akademie.de/Studien](http://www.die-akademie.de/Studien) oder per E-Mail anfordern [info@die-akademie.de](mailto:info@die-akademie.de).

# Die Akademie

## Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft



Was in Bad Harzburg begann, wurde zur Erfolgsgeschichte in der Zeit des Wiederaufbaus. 1956 gegründet, etablierte sich die Akademie mit dem „Harzburger Modell“ in der Welt der Führungslehren. Ein neues Führungsmodell, das den Mitarbeiter als selbstständig denkend, handelnd und entscheidend betrachtet – beinahe alle Führungskräfte der bedeutenden Wirtschaftsunternehmen der noch jungen Bundesrepublik reisten an, um hier dazuzulernen. Auch war die Akademie selbst mit ihrem Managementansatz ein Teil des deutschen Wirtschaftswunders: 1956 mit 381 Teilnehmern, auf 19 Lehrgänge verteilt, gestartet, hatten nach zehn Jahren bereits rund 70.000 Führungskräfte aus der Wirtschaft die Akademie in Bad Harzburg besucht.

Ende der 80er Jahre hatte das klassische Harzburger Modell seinen Zenit überschritten. Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Modells mündete in der Etablierung des systemischen Ansatzes. Komplexität, Dynamik und Internationalisierung – der systemische Ansatz hilft dabei, die Herausforderungen zu meistern, die den Führungsalltag heute bestimmen. Seit 1989 gehört die Akademie zur COGNOS AG, einer der größten Bildungsgruppen in Europa. Die Hauptgesellschafter, Dr. Arend Oetker und Ludwig Fresenius,

stehen sowohl für Tradition und unternehmerische Verantwortung als auch für Innovation und Zukunftsgewandtheit. Sie unterstützen die Akademie bei ihrer Mission, Menschen nachhaltig kompetenter und Organisationen langfristig erfolgreicher zu machen. 2005 zog die Akademie an ihren heutigen Standort in Überlingen am Bodensee, von wo aus sie seit einer Dekade Führung und Management professionalisiert.

### Die Akademie für Sie

Pro Jahr bietet die Akademie neben 600 frei buchbaren Seminaren und Qualifizierungsprogrammen auch über 1.000 maßgeschneiderte Inhouse-Lösungen für Unternehmen aller Wirtschaftszweige an. 180 Trainer, Berater und Coaches führen Maßnahmen zu Führung, Management und Persönlichkeitsentwicklung sowie zu relevanten Fachthemen durch – sowohl in Deutschland als auch international. Als Akademie International bedienen wir weltweit die Bedürfnisse unserer multinationalen Kunden nach hochwertiger, maßgeschneiderter Weiterbildung. Dabei folgen wir dem Grundgedanken, die Führungskraft an der Schnittstelle von Mensch und Organisation durch transferorientierte Reflexion ihrer individuellen Entwicklungsfragen und Herausforderungen optimal zu unterstützen.

---

### **Systemische Führung**

Wie kann Führung in einem Kontext permanenter Veränderung gelingen? Wie können Führungskräfte damit umgehen, dass ihre Aufgabe sich nicht mehr auf das Führen von Mitarbeitern beschränkt, sondern vielen dynamischen Einflussfaktoren innerhalb und außerhalb des Unternehmens unterliegt? Formal gültige Strukturen, festgelegt in Prozessen und Hierarchien, definieren nur einen kleinen Ausschnitt der heutigen Führungsrealität. Dynamik und Komplexität entstehen im Führungsalltag gerade durch das Einwirken unterschiedlicher Interessen, die sowohl aus dem Inneren wie aus dem Äußeren der Organisation einwirken.

Zukunftsfähige Organisations- und Unternehmensgestaltung heißt Führung im Gesamtkontext wahrzunehmen. Führung beschränkt sich nicht auf die zweiseitige Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, sondern muss im Netzwerk verstanden werden. Mit dieser Haltung wird die Führungskraft zum Organisationsgestalter, der das Unternehmen in seinem Umfeld steuert und managt. Dynamik inbegriffen.

### **Akademie-Seminare sind anders**

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

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

Unser Vorteil: Unsere Trainer kennen das echte Leben und den Unternehmensalltag. Den individuellen Herausforderungen unserer Teilnehmer in ihren Unternehmen begegnen wir mit einem maßgeschneiderten Mix aus Methoden, die es unseren Teilnehmern in einem offenen und vertraulichen Schutzraum ermöglichen, selbst zu handeln und die eigene Persönlichkeit zu erfahren. Dabei diskutieren die Teilnehmer auf Augenhöhe, reflektieren Erfahrungen und erhalten Einblicke in das Führungsleben anderer. Viele unserer Teilnehmer knüpfen Netzwerke und sogar Freundschaften weit über die Seminartage hinaus. Aber viel wichtiger: Sie kommen wieder.

### **Die Akademie ist international**

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

**Akademie für Führungskräfte  
der Wirtschaft GmbH**

Seepromenade 19  
88662 Überlingen am Bodensee

Telefon +49 7551 9368-0  
Telefax +49 7551 9368-100  
E-Mail [info@die-akademie.de](mailto:info@die-akademie.de)  
[www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)

**Redaktion**

Stefanie Johannsen  
E-Mail [presse@die-akademie.de](mailto:presse@die-akademie.de)

© September 2015  
Gegründet 1956 in Bad Harzburg