

# Führung beim Wort nehmen. Wie kommunizieren deutsche Manager?

Befragung von 405 Führungskräften der Wirtschaft

Schweigen Lob  
Tadel Ärger Motivation Lachen  
Meeting SMS E-Mail Gespräch Offenheit Kör-  
persprache Unverständnis Gefühl Verstand Bezieh-  
ungsebene Mimik Gestik Sachebene Reden Zuhören Verstehen  
Freude Miteinander Gegeneinander Austausch Meinung Lob Tadel Är-  
ger Schweigen Motivation Lachen Meeting SMS E-Mail Gespräch Offenheit  
Körpersprache Unverständnis Gefühl Verstand Mimik Gestik Sachebene Reden  
Zuhören Verstehen Freude Miteinander Gegeneinander Austausch Meinung Lob  
Tadel Ärger Schweigen Motivation Lachen Meeting SMS E-Mail Gespräch Offenheit  
Körpersprache Unverständnis Gefühl Verstand Beziehungsebene Mimik Gestik Sachebene  
Zuhören Verstehen Freude Miteinander Gegeneinander Austausch Meinung Lob Tadel  
Schweigen Motivation Lachen Meeting SMS E-Mail Gespräch Offenheit Körperspra-  
che Unverständnis Gefühl Verstand Beziehungsebene Mimik Gestik Sachebene Reden Zuhören  
Freude Miteinander Gegeneinander Austausch Meinung Lob Tadel Ärger Schweigen  
Motivation Lachen Meeting SMS E-Mail Gespräch Offenheit Körpersprache Unverständnis Gefühl  
Verstand Beziehungsebene Mimik Gestik Sachebene Reden Zuhören  
Freude Miteinander Gegeneinander Austausch Meinung Schweigen Lob Tadel Ärger  
Schweigen Motivation Lachen Meeting SMS E-Mail Gespräch Offenheit Körpersprache Unverständnis Ge-  
fühl Verstand Beziehungsebene Mimik Gestik Sachebene Reden Zuhören Verstehen Freude Mit-  
einander Gegeneinander Austausch Meinung Lob Tadel Ärger Schweigen Motivation Lachen  
Meeting SMS E-Mail Gespräch Offenheit Körpersprache Unverständnis Gefühl Verstand  
Bezieh-ungsebene Mimik Gestik Sachebene Reden Zuhören Verstehen Freude Mitein-  
ander Gegeneinander Austausch Meinung Lob Tadel Ärger Schweigen Motivation  
Lachen Meeting SMS E-Mail Gespräch Offenheit Körpersprache Unverständnis  
Gefühl Verstand Beziehungsebene Mimik Gestik Sachebene Reden Zuhören  
Verstehen Freude Miteinander Gegeneinander Austausch Meinung  
Lob Tadel Ärger Schweigen Motivation Lachen Meeting SMS  
E-Mail Gespräch Offenheit Körpersprache Unverständnis  
Gefühl Verstand Beziehungsebene Lob Gestik Reden  
Zuhören Verstehen Freude Miteinander Lob  
Reden Gefühl Verstand  
Gestik E-  
Mail Lob  
Tadel  
Lob



# Vorwort

## RAUS MIT DER SPRACHE!

„Sollten Ihnen meine Aussagen zu klar gewesen sein, dann müssen Sie mich missverstanden haben“, formulierte Alan Greenspan, der langjährige Chef der US-Notenbank, einmal mit einem Augenzwinkern gegenüber einem Finanzjournalisten. Er wusste, dass jede seiner Aussagen ein Erdbeben an der Börse auslösen konnte – insbesondere, wenn sie falsch interpretiert wurden. Und das wurden sie. Kommunikation ist immer mehrdeutig: Wann kommt schon jemals etwas so beim Empfänger an, wie es vom Sprecher geplant war?

In deutschen Büros wird gerne und viel kommuniziert. Doch oft trügt der Schein: Sprechen ist nicht gleich miteinander reden, Geschwätzigkeit hat nichts mit der Weitergabe von Informationen zu tun und für Verständnis braucht es mehr als nur Verständigung. Insbesondere die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gibt immer wieder Grund zur Kritik. Die Mitarbeiter beklagen sich, dass ihr Chef ihnen nicht zuhört, kaum Zeit für sie hat oder Gespräche im Minutentakt durchpeitscht. Die Chefs fühlen sich mitunter überinformiert, weil sie jede noch so unbedeutende Nachricht als Kopie in ihrem Postfach finden und ihr Arbeitstag von Stop-and-go-Kommunikation durchlöchert wird.

Doch es hilft nichts: Wir müssen uns täglich eine Bresche durch den Kommunikationsdschungel schlagen. Und das scheint zumindest bei den Befragten der aktuellen Akademie-Studie ganz gut zu klappen. Aber wie sieht es mit der Krisenkommunikation aus, bei der die Verantwortlichen aus Wirtschaft und Politik in den letzten Monaten so geschwächelt haben? Lassen sich schlechte Nachrichten genauso gut im Unternehmen vermitteln wie sachliche Informationen? Geht es beim Gespräch zwischen Chef und Mitarbeiter immer ehrlich zu, oder greifen deutsche Chefs gerne mal zu einer Notlüge, um ihre Mitarbeiter auf Kurs zu bringen? Das sind nur einige der spannenden Themen, zu denen uns dieses Jahr wieder rund 400 deutsche Manager Rede und Antwort gestanden haben.

Den Spitzenreiter der Bürokommunikation hat es übrigens vor 20 Jahren noch gar nicht gegeben: Chefs lieben E-Mails. Doch auch hier ist Vorsicht geboten, wollen Manager ihre Mitarbeiter nicht dem Informations-Overkill aussetzen. Man kann auch zu viel kommunizieren. Manchmal ist es wohl besser, die Kommunikationsmenge herunterzufahren, dafür aber präzise und zur rechten Zeit miteinander zu sprechen. „Es tut mir leid, dass der Brief so lang geworden ist, aber ich hatte wenig Zeit“, soll sich Goethe einmal bei einem seiner Adressaten entschuldigt haben. Der Herr Geheimrat war eben auch in der Alltagskommunikation ein Tausendsassa.

Viel Freude beim Lesen!

Daniel F. Pinnow  
Geschäftsführer

<b>Methode</b>	<b>5</b>
<b>Prolog</b> Kommunikationsversprechen – Auszüge zum Oberthema Kommunikation aus Leitbildern und Vision-Statements deutscher DAX-Konzerne	<b>6</b>
<b>Kommentierte Ergebnisse</b>	
<b>1.</b> Kommunikation braucht ihre Zeit	<b>8</b>
<b>2.</b> Mitarbeiter wollen nicht nicht kommunizieren	<b>9</b>
<b>3.</b> Lieber schriftlich als mündlich: Chefs lieben E-Mails	<b>10</b>
<b>4.</b> Strategien gegen die Informationsflut: E-mail-freier Freitag	<b>11</b>
<b>5.</b> Reden ist Silber, Zuhören ist Gold. Was gute Chefs können müssen	<b>12</b>
<b>6.</b> Deutsche Führungskräfte sind schnelle Leser, aber nur mäßig gute Feedbackgeber	<b>14</b>
<b>7.</b> Lernziele: Gesprächstechniken und Fragetechniken	<b>18</b>
<b>8.</b> Die Cheflüge gibt es nicht – oder sollte es nicht geben ...	<b>19</b>
<b>Epilog</b> Das lange Register der Kommunikationssünden deutscher Chefs	<b>20</b>
<b>Literaturempfehlungen</b>	<b>22</b>
<b>Stichprobenbeschreibung</b>	<b>24</b>
<b>Abbildungen</b>	<b>26</b>
<b>Akademie-Studien</b>	<b>27</b>
<b>Die Akademie</b>	<b>30</b>

# Methode

Befragt wurden über 2000 Managerinnen und Manager verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland. 405 Managerinnen und Manager haben sich an der schriftlichen Umfrage beteiligt und einen Fragebogen mit insgesamt 19 Fragen ausgefüllt.

In der Umfrage interessierten uns ihre persönliche Einschätzung der eigenen Kommunikationskompetenz sowie der Gewohnheiten, Stärken und Schwächen ihres Vorgesetzten.

Die Teilnehmer sollten unter vorgegebenen Antworten auswählen. Sie hatten die Möglichkeit, mit ja oder nein zu antworten oder ihre Einschätzung auf einer Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“ zu kennzeichnen. Die Teilnahme war freiwillig, die Fragebögen wurden anonym ausgewertet. Befragungszeitraum: Mai bis August 2008.

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

# Prolog

## KOMMUNIKATIONSVERSPRECHEN – AUSZÜGE ZUM OBERTHEMA KOMMUNIKATION AUS LEITBILDERN UND VISION-STATEMENTS DEUTSCHER DAX-KONZERNE

<b>Allianz AG</b>	Auf Vertrauen und Feedback bauen Unser Erfolg basiert auf gegenseitigem Vertrauen, Fairness, Integrität und einer klaren und offenen Kommunikation. Wir ermutigen unsere Mitarbeiter, innovativ zu sein, Geschäfts- und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen, Wissen und Ideen weiterzugeben, und sorgen für motivierendes und konstruktives Feedback. (Aus: „Leadership Values“)
<b>BASF</b>	Unsere Kommunikation im Unternehmen, mit unseren Geschäftspartnern, Nachbarn und gesellschaftlich relevanten Meinungsbildnern ist durch einen offenen und sachlichen Dialog geprägt. Unsere Mitarbeiter werden rechtzeitig durch offene Information und Kommunikation, auch über Hierarchie- und Einheitsgrenzen hinweg, in Arbeits- und Entscheidungsprozesse eingebunden. (Aus: „Grundwerte und Leitlinien“)
<b>BMW</b>	Kommunikation schafft Bewusstsein. Vielfältige Kommunikationsmaßnahmen stärken bei Führungskräften und Mitarbeitern das Bewusstsein für die gesellschaftlichen und betrieblichen Veränderungen und fördern die Eigenverantwortung. (Aus: „Sustainable Value Report 2007“)
<b>Commerzbank</b>	Der konstruktive und verantwortungsvolle Dialog zwischen Arbeitnehmern und der Unternehmensleitung stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Wir legen großen Wert darauf, unsere Mitarbeitervertreter bei allen wichtigen Entscheidungen einzubinden. (Aus: Internetrubrik „Über uns“)
<b>Deutsche Post</b>	Wir fördern durch Transparenz die Integration und damit den Erfolg des Konzerns. Wir treffen unsere Entscheidungen auf der Grundlage von Tatsachen und Analysen. Dafür nutzen wir jederzeit an allen Orten und für alle Einheiten das gesamte Wissen unseres Konzerns und die Erfahrung jedes Einzelnen. Wir lernen aus Erfolgen und Misserfolgen, aus internen und externen Vergleichen und von jedem einzelnen Mitarbeiter. (Aus: „Unsere Werte“)

Wir kommunizieren offen und ehrlich und halten, was wir versprechen.  
(Aus: „Unternehmensleitbild T-Spirit“)

Wir sind aufrichtig und ehrlich. Wir folgen den Gesetzen und handeln nach ethischen Grundsätzen. Wir kommen unseren Verpflichtungen nach und übernehmen persönlich Verantwortung für unser Handeln. Wir sind aufgeschlossen für neue Ideen und Veränderungen. Wir sind ehrlich im Umgang miteinander und tauschen unser Wissen und unsere Erfahrungen untereinander aus.  
(Aus: „Unsere Werte“)

Wir verfolgen eine aktive und offene Informationspolitik. Wir leben eine Kultur des Vertrauens, der gegenseitigen Achtung und der Offenheit – innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Wir kommunizieren aktiv und offen, auch dann, wenn uns Fehler unterlaufen sind. Unsere Informationspflicht gegenüber Mitarbeitern, Aktionären, Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit begreifen wir als Herausforderung und Gelegenheit, die Integration und Akzeptanz unseres Unternehmens zu fördern.  
(Aus: „Vision & Values“)

Im Rahmen von gesetzlichen, aufsichtsrechtlichen und internen Richtlinien legt die Gruppe großen Wert auf offene und klare Kommunikation mit ihren Kunden, Angestellten und Aktionären, sowie mit der Öffentlichkeit. Die Gruppe will jedem ihre Ziele klar darlegen, damit Mitarbeiter ihren persönlichen Beitrag zum Erreichen dieser Ziele optimal leisten können.  
(Aus: „Geschäftsprinzipien“)

Wir suchen den aktiven Dialog mit unseren Partnern und unserem Umfeld. Unseren Mitarbeitern, den Aktionären, dem Kapitalmarkt und den Medien stellen wir regelmäßig umfassende, wahrheitsgetreue und verständliche Informationen zur Verfügung.  
(Aus: „Grundwerte“)

Offenheit steht für eine enge Zusammenarbeit im Konzern, den Austausch neuer Ideen und Informationen. Diese Offenheit ist eine wesentliche Voraussetzung für dynamisches Handeln.  
(Aus: „Unternehmenswerte“)

**Deutsche Telekom**

**E.ON**

**Henkel**

**Hypo Real Estate**

**K+S**

**MAN**

# Kommentierte Ergebnisse

KOMMENTIERTE ERGEBNISSE

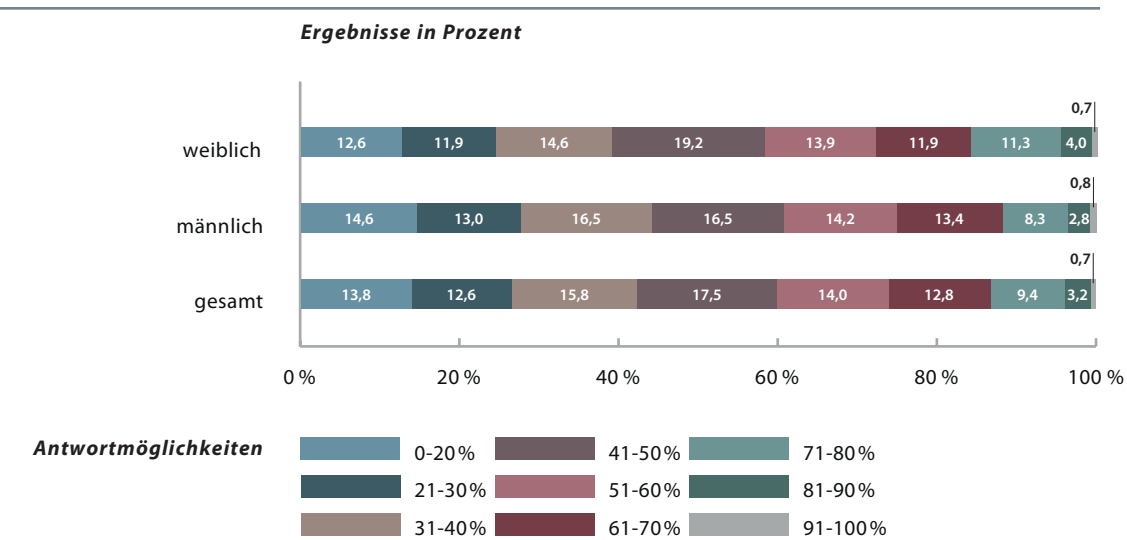
1.

## KOMMUNIKATION BRAUCHT IHRE ZEIT

**40,2 Prozent der Manager geben an, mehr als die Hälfte ihres gesamten Zeitbudgets für „Kommunikationsaufgaben“ zu benötigen.**

Die Botschaft ist klar: „Wer nicht kommunizieren kann, kann nicht führen.“ Das glauben 81,5 Prozent der Manager, die an dieser Umfrage teilgenommen haben. Dass jede gute Führungskraft zugleich ein guter Kommunikator ist, glauben indes deutlich weniger: 64,2 Prozent.

Allerdings: Kommunikation entsteht nicht von selbst, sie braucht und verbraucht Zeit. 40,2 Prozent der Manager geben an, mehr als die Hälfte ihres gesamten Zeitbudgets für „Kommunikationsaufgaben“ (Korrespondenz, Meetings, Kunden- und Mitarbeitergespräche etc.) zu benötigen.



**Abbildung 1:** Antworten auf die Frage „Wie viel Prozent Ihres gesamten Zeitbudgets benötigen Sie für Kommunikationsaufgaben?“ (n = 405)

2.

## MITARBEITER WOLLEN NICHT NICHT KOMMUNIZIEREN

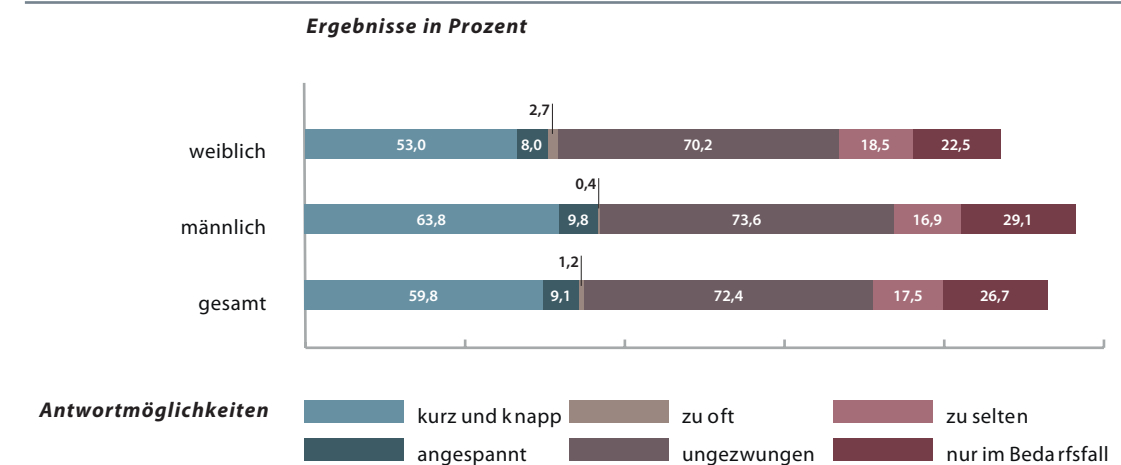
**61,49 Prozent der Befragten, die einer Führungskraft unterstellt sind, fühlen sich durch diese „sehr gut“ oder „gut“ informiert.**

Kompliment an die Vorgesetzten: Von ihren Mitarbeitern erhalten sie in der Disziplin „Mitarbeiterinformation“ zumeist gute Noten. 61,49 Prozent der Befragten, die einer Führungskraft unterstellt sind, fühlen sich durch sie „sehr gut“ oder zumindest „gut“ informiert. Allerdings zeigen die Ergebnisse auch mehr als deutlich, dass sich nicht jede Führungskraft bei der Weitergabe von Informationen an ihre Mitarbeiter vorbildlich verhält. 26,9 Prozent geben an, oft erst auf Nachfrage die gewünschten Informationen von ihrem Chef zu erhalten. 7,7 Prozent sind gänzlich unzufrieden und geben zu Protokoll, nicht ausreichend informiert zu werden.

**29,6 Prozent der Führungskräfte geben an, gut und direkt informiert zu werden.**

Ähnlich sieht die Bewertung des Kommunikationsverhaltens der Mitarbeiter gegenüber den Vorgesetzten aus. Die Chefs sind grundsätzlich zufrieden. 29,6 Prozent geben an, gut und direkt informiert zu werden. 31,4 Prozent vermerken allerdings mit kritischem Unterton: „Ich werde informiert, muss mir aber Details und Hintergründe selbst besorgen.“ 9,6 Prozent geben an, nicht immer so zeitnah informiert zu werden, wie sie es wünschen. 6,2 Prozent beklagen sich, „oft nicht ausreichend“ informiert zu werden. (Nur) 2,2 Prozent haben ein Problem ganz anderer Art: Sie werden eigenen Angaben zufolge zu oft und zu viel informiert.

Auf die Frage, wie sie denn mit ihrem Vorgesetzten kommunizieren und Informationen austauschen, antworten die Meisten kurz und knapp: „kurz und knapp“. Dass die Atmosphäre angespannt sei, berichten 9,1 Prozent.



**Abbildung 2:** Antworten auf die Frage „Wie kommunizieren Sie mit Ihrem Vorgesetzten?“, Mehrfachnennungen möglich (n = 405)

# 3.

## LIEBER SCHRIFTLICH ALS MÜNDLICH: CHEFS LIEBEN E-MAILS

### 75,6 Prozent der Chefs lieben E-Mails.

Wer als Chef etwas zu sagen hat, der sagt es mit einer E-Mail. Zumindest, wenn man unserer Umfrage folgt: 75,5 Prozent der Befragten berichten, dass ihr Chef das Medium E-Mail „sehr oft“ (33,3 Prozent) oder „oft“ (42,2 Prozent) nutzt. Damit haben Outlook und Co. das Telefon auf den zweiten Platz verwiesen. Dieses nutzen 14,1 Prozent der Vorgesetzten „sehr oft“ und 27,9 Prozent „oft“. Erfreulich: „Mitteilung durch Dritte“, eine sehr indirekte Form der Kommunikation, scheint nicht weit verbreitet. Von dieser Art und Weise machen weniger als zehn Prozent Gebrauch.

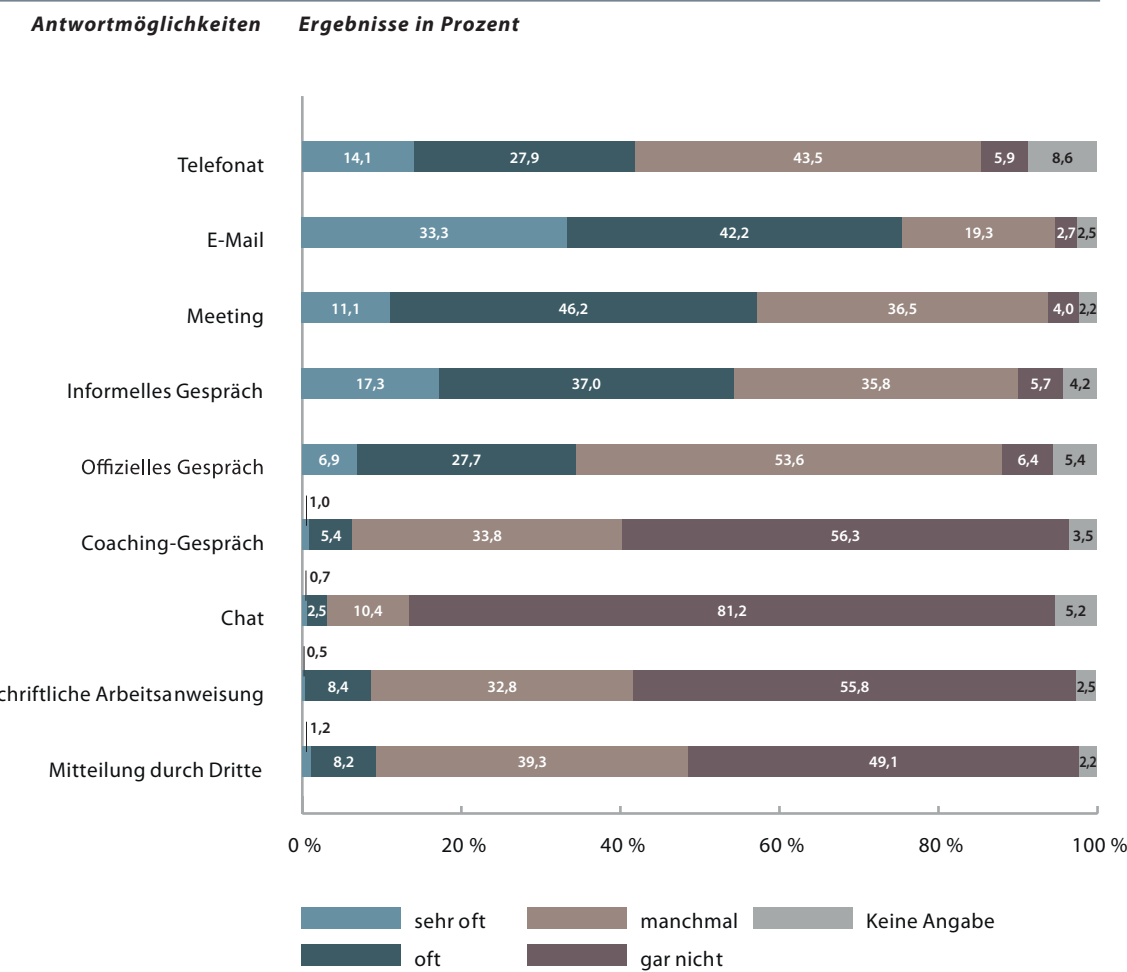


Abbildung 3: Antworten auf die Frage „Wie nutzt Ihr Vorgesetzter die aufgezählten Medien, um mit Ihnen zu kommunizieren?“ (n = 405)

# 4.

## STRATEGIEN GEGEN DIE INFORMATIONSFLUT: E-MAIL-FREIER FREITAG

### 61,49 Prozent der Befragten, die einer Führungskraft unterstellt sind, fühlen sich durch diese „sehr gut“ oder „gut“ informiert.

Chefs lieben E-Mails als schnelle, einfache und unkomplizierte Kommunikationsform. Der Nachteil von E-Mails: Sie sind eben genau das – schnell, einfach und unkompliziert. Und so schreiben und erhalten die Mitarbeiter vielleicht viel mehr E-Mails, als ihnen lieb ist – und viel mehr, als sie be- und verarbeiten können. „Viele Entscheider übersehen, dass mit der steigenden E-Mail-Flut auch die Produktivitätsverluste zunehmen“ hat Michael Nippa, Professor für Unternehmensführung an der Technischen Universität Freiberg, festgestellt.<sup>1</sup> Das verantwortliche Management müsse erkennen, dass E-Mail-Kommunikation ein Problem ist, das es zu bewältigen gilt – und dass sie nicht per se eine Produktivitätssteigerung darstelle. „E-Mail-Kommunikation in den Unternehmen ist daher ein Fall für Führungskräfte“, fordert Nippa. Nicht nur, weil sie stärker von den Problemen betroffen seien, sondern auch, weil sie durch ihr Führungsverhalten – ihre Forderung nach ständiger Erreichbarkeit und prompten Antworten – Teil des Problems seien.

Eine zumindest bemerkenswerte Strategie, die E-Mail-Flut einzudämmen und Mitarbeiter anzuleiten, bewusster zu kommunizieren, weniger Empfänger cc zu setzen und nur die Informationen zu verbreiten und zu verarbeiten, die wirklich notwendig sind, ist 2008 aus den USA nach Deutschland geschwappt: der E-Mail-freie Freitag. Die Idee: An einem Tag der Woche lösen sich die Mitarbeiter zwangsläufig vom Bildschirm, greifen dafür eher zum Telefon oder gehen ins nächste Büro, um Ideen und Informationen auszutauschen. Treffen und Sprechen statt bloßes Senden und Empfangen. Durchgesetzt hat sich die Idee allerdings noch nicht. Auch die Befragten dieser Studie sind nicht gänzlich überzeugt: 29,9 Prozent finden die Idee gut. 24,7 Prozent halten nichts davon. Die große Mehrheit – 44,4 Prozent – sagt: gute Idee, aber schwer zu realisieren und einzuhalten.

<sup>1</sup>) Zitat aus „Chefs als Teil des Problems“ von Anja Müller in: Handelsblatt, 07.09.2008.

# 5.

## REDEN IST SILBER, ZUHÖREN IST GOLD. WAS GUTE CHEFS KÖNNEN MÜSSEN

### Zuhören und Gefühl für Zwischentöne in Gesprächen führen den „Katalog der geforderten Kommunikationskompetenzen für Führungskräfte“ deutlich an.

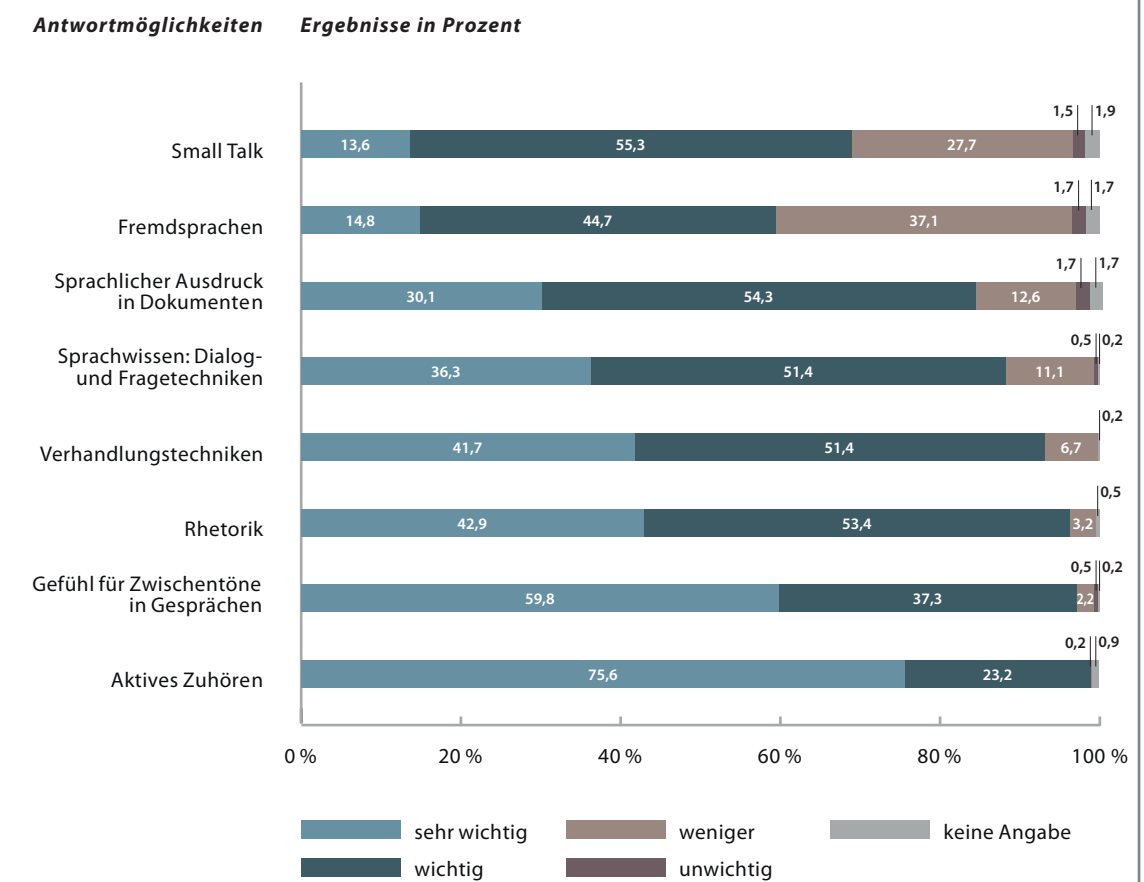
Diese Akademie-Studie untersucht nicht nur, wie in deutschen Unternehmen kommuniziert wird, sondern auch, wie kommuniziert werden sollte. Deshalb haben wir die Teilnehmer gefragt, welche Kommunikationskompetenzen eine gute Führungskraft mitbringen sollte, um im Alltag erfolgreich zu sein.

Ganz oben auf der Wunschliste: Aktiv zuhören, also sich zurücknehmen und abwarten, während jemand anderes redet, ohne dabei selbst passiv zu sein – im Gegensatz zum passiven bemüht sich ein aktiver Zuhörer, die Aussagen seines Redepartners ebenso wie dessen Beweggründe zu verstehen. Eigene Meinungen und Bewertungen lässt er im Gespräch in den Hintergrund treten und beschränkt sich darauf, die Gesprächsinhalte in eigenen Worten zu umschreiben und sein Interesse durch Mimik und möglichst wenig Worte zu zeigen.

98,8 Prozent aller Befragten halten das aktive Zuhören für „sehr wichtig“ (75,6 Prozent) oder „wichtig“ (23,2 Prozent). Diese hohe Zahl an Personen, die aktives Zuhören für „sehr wichtig“ halten, ist bemerkenswert. Lediglich das „Gefühl für Zwischentöne in Gesprächen“ kommt mit 59,8 Prozent für die Einstufung „Sehr wichtig“ in die Nähe der Zuhörkompetenz, dies allerdings mit deutlichem Abstand.

Zuhören und Gefühl für Zwischentöne in Gesprächen führen den „Katalog der geforderten Kommunikationskompetenzen für Führungskräfte“ deutlich an. Das heißt: In den Augen der Befragten ist eine Führungskraft zuerst und zumeist als Empfänger und Deuter gefragt, erst im zweiten Schritt als Sender und Rhetoriker.

Außerdem fällt auf: In erster Linie ist Kommunikationsstärke in der mündlichen Kommunikation gefragt: „Sprachlicher Ausdruck in schriftlichen Dokumenten“ belegt in der Liste der acht abgefragten Kommunikationskompetenzen nur Rang sechs. Auf den letzten Plätzen liegen „Fremdsprachen“ und „Small Talk“.



**Abbildung 4:** Antworten auf die Frage „Wie wichtig sind die folgenden Eigenschaften und Fähigkeiten für den Erfolg einer Führungskraft?“ (n = 405)



# 6.

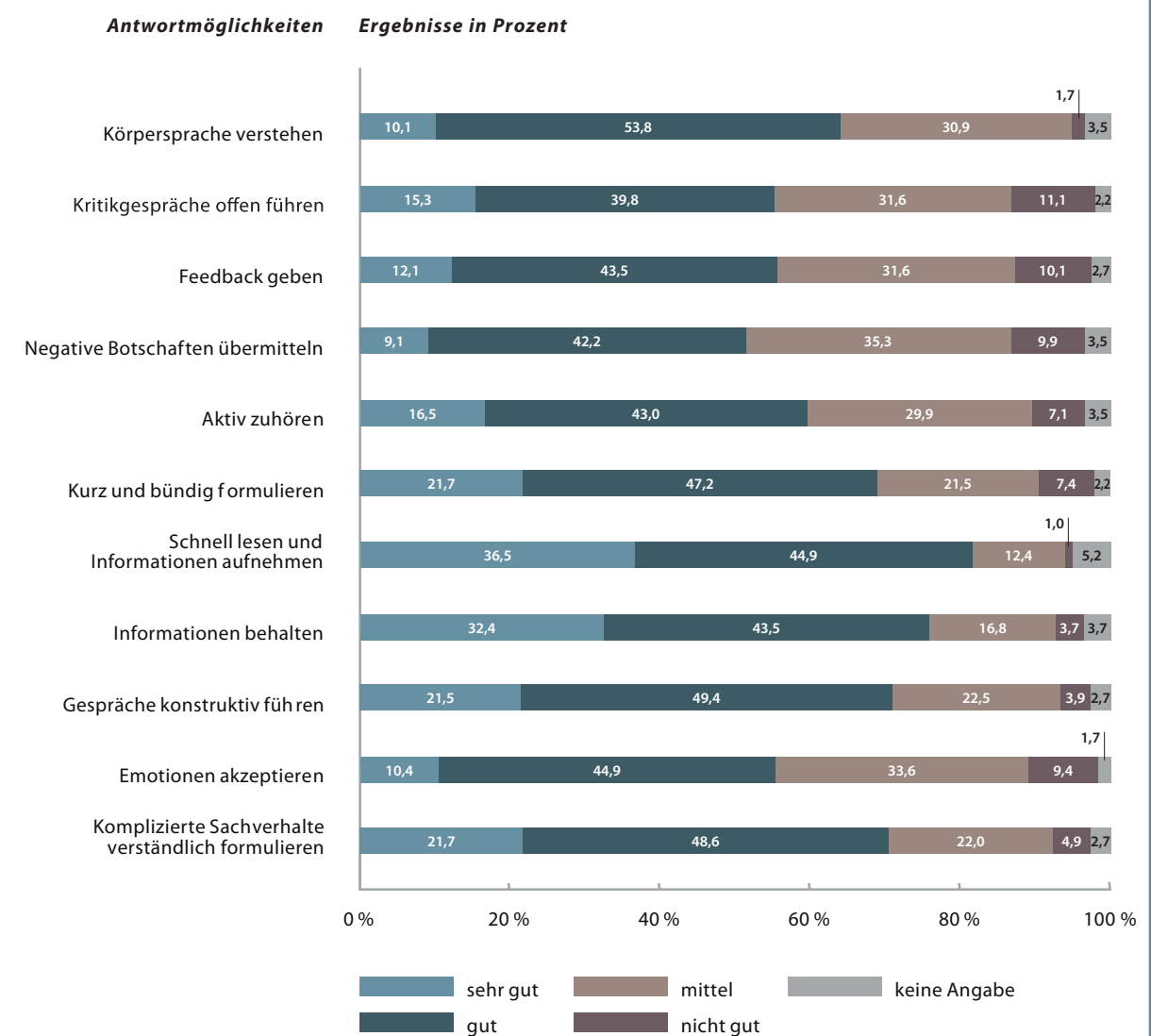
## DEUTSCHE FÜHRUNGSKRÄFTE SIND SCHNELLE LESER, ABER NUR MÄSSIG GUTE FEEDBACKGEBER

### In der Disziplin „Negative Botschaften übermitteln“ schneiden deutsche Führungskräfte am schlechtesten ab.

„Aktives Zuhören“ ist der Umfrage zufolge die wichtigste Kommunikationskompetenz für Führungskräfte. Leider stellen die Befragten ihren Vorgesetzten gerade auf diesem Gebiet nicht das beste Zeugnis aus. Nur 16,5 Prozent sind der Meinung, ihr Chef könne „sehr gut“ zuhören. Zum Vergleich: 36,5 Prozent bestätigen ihrer Führungskraft, schnell Informationen aufnehmen und verarbeiten zu können.

Ähnlich nüchtern bewerten die Manager die Feedback-Kompetenz ihrer Chefs. Nur 12,1 Prozent sagen, ihr Chef könne „sehr gut“ Feedback geben; immerhin 43,5 Prozent sind der Meinung, ihr Vorgesetzter könne dies „gut“.

Am schlechtesten werden die Vorgesetzten von ihren Mitarbeitern in der Disziplin „Negative Botschaften übermitteln“ bewertet: Nur 9,1 Prozent kreuzten hier „sehr gut“ für den Vorgesetzten an, 42,2 Prozent bewerten seine Fähigkeit als „gut“. Durchweg gute Noten dagegen erhalten die Vorgesetzten in Disziplinen, die eher mit Informationsaufnahme und Verarbeitung als mit zwischenmenschlichen Gesprächen und Dialogführung zu tun haben: schnell lesen, kurz und bündig formulieren, komplizierte Sachverhalte verständlich darstellen. Es sind also nicht Sachverhalte und Informationen, die Führungskräften das Leben schwer machen, sondern eher Gefühle und die Reaktionen ihrer Zuhörer und Gesprächspartner. In der Disziplin „Negative Botschaften übermitteln“ schneiden deutsche Führungskräfte am schlechtesten ab.



**Abbildung 5:** Antworten auf die Frage „Bitte schätzen Sie ganz spontan: Wie gut ist Ihr Vorgesetzter auf folgenden Gebieten?“ (n = 405)

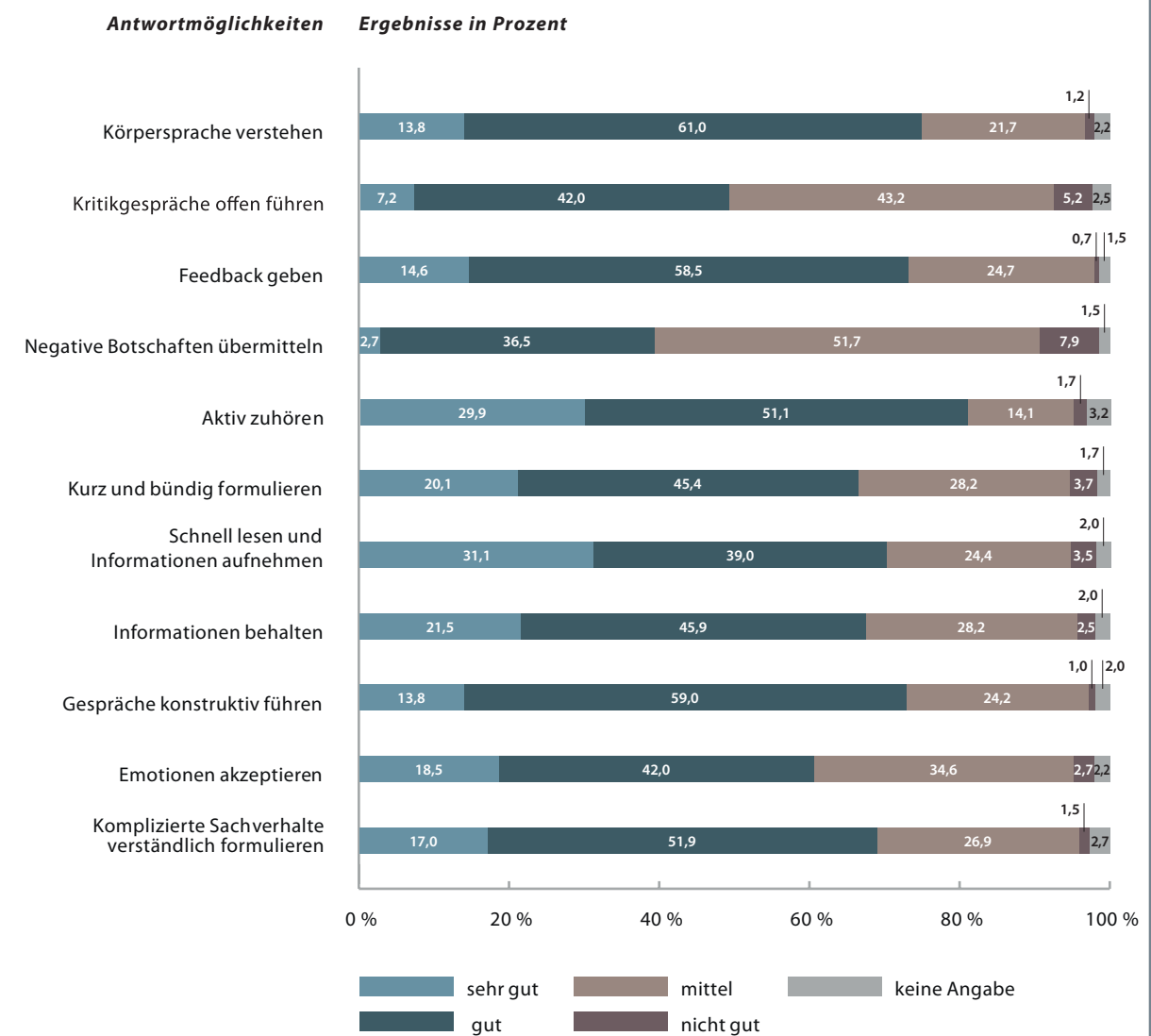


**Ähnlich verbesserungswürdig wie die Kompetenz ihrer Vorgesetzten bewerten die Befragten ihre eigene, wenn es gilt, negative Botschaften zu formulieren und Kritikgespräche offen zu führen.**

Neben der Beurteilung des Vorgesetzten interessierte uns auch die Selbsteinschätzung der befragten Manager. Also baten wir sie auch, Angaben über ihre eigenen Kommunikationskompetenzen zu machen.

Ähnlich verbesserungswürdig wie die Kompetenz ihrer Vorgesetzten bewerten die Befragten ihre eigene, wenn es gilt, negative Botschaften zu formulieren und Kritikgespräche offen zu führen. Umso auffällender: Während Vorgesetzte in der Disziplin „Aktiv zuhören“ eher mäßig abschneiden, stellen sich die Befragten selbst ganz besonders in dieser Disziplin ein gutes Zeugnis aus. 29,9 Prozent gehen davon aus, sehr gut aktiv zuhören zu können. Weitere 51,1 Prozent geben sich selbst ein „Gut“.

Außerdem gehen die meisten davon aus, besser Feedback geben zu können als ihr Chef: 73,1 Prozent bewerten sich darin „sehr gut“ oder „gut“, dagegen würden nur 55,6 Prozent die Feedbackkompetenz ihres Chefs als „sehr gut“ oder „gut“ bezeichnen.



**Abbildung 6:** Antworten auf die Frage „Bitte schätzen Sie ganz spontan: Wie gut sind Sie selbst auf folgenden Gebieten?“ (n = 405)

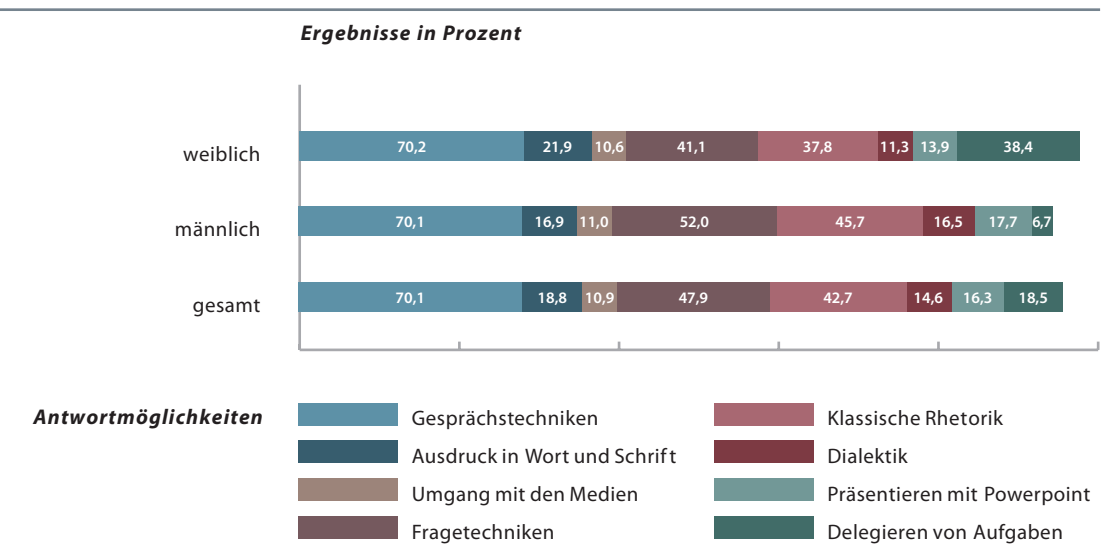
# 7.

## LERNZIELE: GESPRÄCHSTECHNIKEN UND FRAGETECHNIKEN

**70,1 Prozent möchten mehr zum Thema „Gesprächstechniken“ lernen.**

95 Prozent glauben: „Richtig zu kommunizieren kann man lernen!“ 83,5 Prozent sind der Überzeugung, dass sich die Investition in Kommunikationskompetenz besonders auszahlt, und stimmen zu: „Wer sich sprachlich gut präsentieren kann, wird schneller befördert.“

Die Antwort auf die Frage, in welchen konkreten Kommunikationsthemen die Manager ihr Wissen und Können erweitern möchten, fällt eindeutig aus. 70,1 Prozent möchten mehr zum Thema „Gesprächstechniken“ lernen. Außerdem beliebt: „Fragetechniken“ (47,9 Prozent) und „Klassische Rhetorik“ (42,7 Prozent). Bei der Prioritätensetzung verhalten sich Männer und Frauen weitgehend gleich – mit einer auffallenden Ausnahme: Viele Frauen gaben an, mehr zum Thema „Delegieren von Aufgaben“ lernen zu wollen (38,4 Prozent). Bei den Männern gaben nur 6,7 Prozent das Delegieren als Lernziel an.



**Abbildung 7:** Antworten auf die Frage „Auf welchen Gebieten möchten Sie gerne noch mehr lernen?“, Mehrfachnennungen möglich (n = 405)

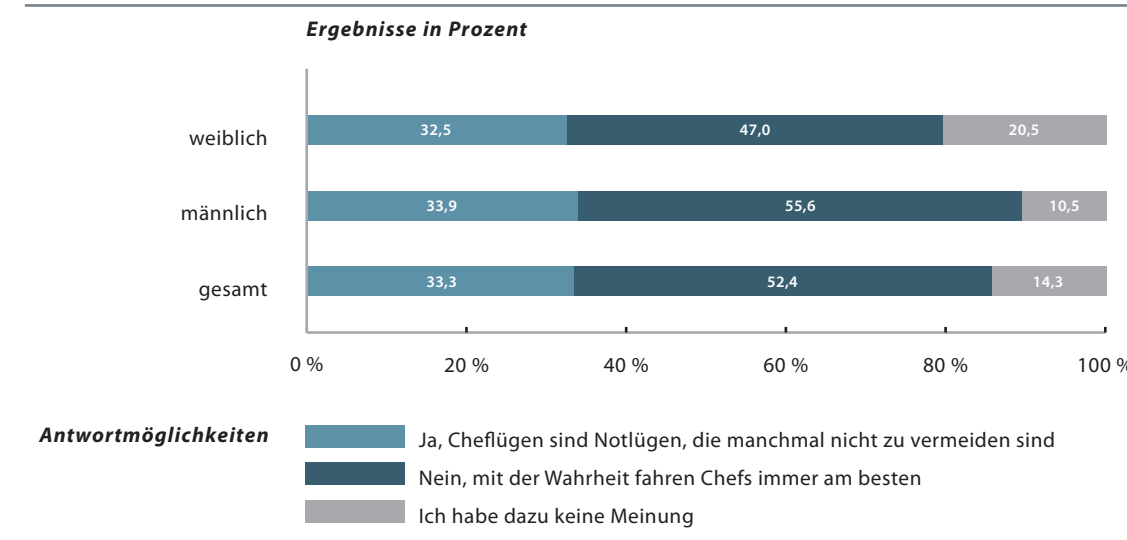
# 8.

## DIE CHEFLÜGE GIBT ES NICHT – ODER SOLLTE ES NICHT GEBEN ...

Nicht erst seit der weltweiten Finanzkrise, die die Frage der Top-Manager-Gehälter mit Nachdruck auf die Agenda gesetzt hat, ist die Frage, ob und wie sich Führungskräfte in ihrem Tun und Lassen von ethischen Grundprinzipien leiten lassen, Bestandteil vieler Diskussionen und Auseinandersetzungen. Es gibt viele Mahner und Kritiker der aktuellen Managementelite. Aber auch Beobachter, die Kandidaten einer „neuen Elite“ beobachten:

„Jene Kandidaten einer künftigen Elite, die anders ist. Die aus Überzeugung sagt, was sie denkt, und meint, was sie sagt: die eine Bewusstheit beim Reden und Tun hat; die mit dem Begriff „Verantwortung“ so umgeht, wie die allein erziehende Verkäuferin und der Kleinunternehmer mit drei Angestellten und die ehrenamtliche Suppenküchenhelferin das tun; die in ihrem Wertekodex die Lebensrichtlinie des Einzelnen als Teil einer Gemeinschaft versteht – sich selbst, dem Gemeinwohl und der Nachhaltigkeit verpflichtet. Sie ist schon auf dem Weg, die neue Elite, unauffällig, aber nicht unbemerkt.“<sup>2)</sup>

Allerdings ist es nicht immer ganz leicht, jeden Tag ethischen Standards gerecht zu werden. So beschäftigte sich das Nachrichtenmagazin FOCUS in seiner Onlineausgabe mit einer besonderen Abweichung von der Wahrheit – der „Cheflüge“: „Chefs bedienen sich manchmal – von Beschönigungen bis zur handfesten Unwahrheit – zweckdienlicher Mittel, um ihre Mitarbeiter dorthin zu kriegen, wo sie sie wollen.“ Eine Haltung, die von den meisten Befragten nicht geteilt wird. Sie gehen in der Mehrheit davon aus, dass ein Chef durchaus seinen Job und seine Arbeit erledigen kann, ohne hier und da lügen zu müssen: 52,4 Prozent sind der Meinung, ein Chef müsse immer die Wahrheit sagen. Das ist allerdings nur etwas mehr als die Hälfte. Immerhin 33,9 Prozent sagen: „Cheflügen sind Notlügen, die manchmal nicht zu vermeiden sind.“ 14,3 Prozent ziehen es vor, zu dieser Frage keine Meinung zu haben.



**Abbildung 8:** Antworten auf die Frage „Muss ein Chef von Zeit zu Zeit lügen?“ (n = 405)

<sup>2)</sup> Daniel F. Pinnow: *Elite ohne Ethik? Die Macht von Werten und Selbstrespekt*, Frankfurter Allgemeine Buch Verlag, Frankfurt am Main 2007, S. 169.

# Epilog

## DAS LANGE REGISTER DER KOMMUNIKATIONSSÜNDEN DEUTSCHER CHEFS

Mehr als so manche Prozentzahl verraten die Beschreibungen von „Kommunikationssünden der Chefs“, die die Befragungsteilnehmer in ihren eigenen Worten abgegeben haben. Diese geben wir an dieser Stelle in Auszügen unkommentiert im Wortlaut wieder:

**Frage** „Wenn Sie eine Kommunikationssünde Ihres Chefs abstellen könnten, welche wäre das?“

**Antworten  
(Auswahl)**

Dumme Sprüche | Stundenlang telefonieren | Ungeduld – Abwürgen von Themen | In Meetings Monologe halten und die Meinung der Mitarbeiter nur alibimäßig abfragen | Ausschweifen bei Gesprächen | **Ungeduld signalisieren – auch in Körpersprache** | Nicht zuhören | Man will informieren und bekommt als Antwort: „Machen Sie das doch!“ | Zu lange und ausschweifend auf einem Thema „herumhacken“ | **Zu persönliche, zu ausdauernde, immer wieder von vorn aufgerollte Gespräche** | Herrschaftswissen aufbauen und taktisch (auch gegen Mitarbeiter) einsetzen | Nicht wirklich verstehen wollen bzw. durch unsinnige formelle Fragen versuchen, Unsicherheit zu kreieren | Dass es keine Abteilungsmeetings gibt | Emotionales Verständnis vortäuschen, um dann die Emotionen des Mitarbeiters gegen diesen zu verwenden (in zukünftigen Gesprächen) und zu kritisieren | Lügen, Respektlosigkeit | **Zu behaupten, keine Information zu Themen zu haben, die in der Firma in anderen Abteilungen schon offen kommuniziert werden** | Veröffentlichung von Personalien via Protokoll | Bei Kritik ist das Gespräch immer persönlich. Es geht nie um die Sache, immer nur um in seinen Augen Unzulänglichkeiten der Person | **Maßlose Übertreibungen** | ... hat sich ein Schema angeeignet, Dinge zu strukturieren (und sei es über die allseits beliebte Offene-Punkte-Liste) und darüber gut zu organisieren, in der Regel über „Durchrouten“ von Aufträgen und Wiedereinsammeln dieser zwecks eigener Zusammenfassung des Feedbacks und Beantwortung an Dritte | Ungleiche Informationsweitergabe an Mitarbeiter | Mir etwas unter dem Deckmantel der Verschwiegenheit zu erzählen, obwohl er es vielen anderen Mitarbeitern auch schon erzählt hat ... | **Nachts E-Mails schreiben und morgens Feedback erwarten** | Blackberry spielen während eines Meetings | Nichtstattfinden von Abteilungsmeetings | Seit drei Jahren keine Mitarbeitergespräche geführt | Kritik an anderen nur gegenüber Dritten zu äußern | **Er vertritt zu selten seine eigene Meinung** | Unbedingt besseres Schriftbild erforderlich! | Jemanden vor vollendete Tatsachen zu stellen | Auch schlechte Wahrheiten sind Wahrheiten und müssen auf den Tisch gebracht werden | Schlechtes Zuhören | **Immer der Wortführer (bei Gesprächen in Gruppen) sein zu müssen** | Ich fände es gut, wenn meine Chefin mit mir über Probleme in meiner Abteilung reden würde – und nicht mit Dritten, zum Beispiel meiner Stellvertreterin. Es wäre auch schön, wenn sie Entscheidungen von mir nicht einfach rückgängig machen würde, nur weil es ein paar Kolleginnen nicht passt. Und dann erfahre ich es auch nicht direkt von ihr, sondern über Dritte | **Unsachlicher Umgangston, respektlose Kommentare** | Hin- und Herschwanken zwischen Positionen, diese aber jeweils mit Vehemenz in der Betriebsöffentlichkeit vertreten | **Agieren, ohne zu hinterfragen** | Bei Meetings und

Gesprächen den Blackberry immer dabei haben und damit spielen, Gespräche mit Mobiltelefon unterbrechen | **„Ich hab’ da noch was – reden wir beim nächsten Mal drüber.“ Und dann beim nächsten Treffen nicht mehr wissen, was er sagen wollte ...“** | E-Mails wahllos weiterleiten | Informationen als unwichtig bewerten und daher nicht weitergeben | Teilweise zu flapsig, damit können manche Mitarbeiter nicht umgehen bzw. sie fühlen sich dadurch verletzt | **Entscheidungen verschieben** | Fehlendes Feedback | **Meetings, Meetings, Meetings** | Dazwischenreden und Unterbrechen | Bei Anruf sofort „auftreten“ und unvorbereitet Probleme wälzen | Das Psychologieren jedes Satzes, den ich sage | Zu lange und zu ausschweifend zu formulieren | Wiederholung von geklärten Themen | Verbale Selbstdarstellung | Kleinkariertes Abändern von Briefen | **Schönreden von negativen Abläufen in der Organisation** | Aufträge ohne Grund von oben durchleiten: Anweisungen sollten für Mitarbeiter immer mit Grund delegiert werden | Endlosmonologisieren am Telefon ohne Pause für Zwischenfragen | **Schwafelnde Monologe** | Zu spät zu informieren | E-Mails zu schnell zu überfliegen, dadurch Fragen nicht richtig zu lesen/zu verstehen | **Alles zwischen Tür und Angel zu besprechen** | Hektische Atmosphäre im knapp terminierten persönlichen Gespräch durch zehn weitere wartende Kollegen | Er sollte Dinge, die noch nicht hundertprozentig in trockenen Tüchern sind (Managemententscheidungen) trotzdem – und in ihrem Vorläufigkeitscharakter – kommunizieren. Das lange Hinhalten zerstört Vertrauen | **Persönliche Gespräche werden zu oft durch eingehende Anrufe auf dem Blackberry unterbrochen** | Die wirklich wichtigen Punkte eines Gespräches/Kernaussagen müssten manchmal früher kommen | Durchleiten von Aufgaben seiner Vorgesetzten per E-Mail ohne darüber zu sprechen | Alles, was kommuniziert wird, ist grundsätzlich pessimistisch | **Einbau nichtssagender und selbstdarstellender Floskeln in die Ausführungen** | Ungefiltertes Weiterleiten von E-Mails | Zu große E-Mail-Verteiler | „Habe ich Ihnen das nicht gesagt?“ | **Unangemeldet und ohne Vorbereitung in Gespräche gehen** | Unregelmäßiges Lesen und Beantworten von E-Mails | Einbehalten von Informationen | Zu beschäftigt zu sein, um sich die entscheidenden fünf Minuten „Small Talk“ zu nehmen; manchmal im Gespräch vom PC abgelenkt zu werden und E-Mails zu lesen | Über Dritte mit mir zu kommunizieren | Immer alles persönlich zu nehmen | **Die Worte im Mund herumzudrehen** | Verwendung englischer Begriffe, für die es durchaus auch deutsche Wörter gibt | **Unnötige und zeitaufwendige Sitzungen, die teils nur als Alibi gehalten werden, da nicht wirklich ergebnisbeeinflussend** | Konfliktgesprächen auszuweichen | Sich bei unbequemen Sachverhalten/Diskussionen erst einmal grundsätzlich dumm zu stellen

# Literatur-empfehlungen

**Paul Watzlawick,  
Jeanet H. Beavin,  
Don D. Jackson**

**Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien.**  
Huber Verlag, 11. Auflage 2007

Ein Klassiker, fast schon die „Bibel der Kommunikationswissenschaft“. Das Buch handelt von den pragmatischen (den verhaltensmäßigen) Wirkungen der menschlichen Kommunikation, unter besonderer Berücksichtigung von Verhaltensstörungen. Eigentliche Zielgruppe sind Psychologen und Verhaltensforscher. Ein Versuch, Denkmodelle zu formulieren und Sachverhalte zu veranschaulichen, aber auch lohnende Lektüre für alle, die sich mit den Grundformen der Kommunikation auseinandersetzen möchten.

**Friedemann Schulz  
von Thun**

**Miteinander reden 1-3.** Rowohlt Verlag

Kaum ein Kommunikationstrainer kommt an den „vier Ohren“ Schulz von Thuns vorbei. Der erste Band der Reihe „Miteinander reden“ erschien 1981. Nach 44 Auflagen sind über eine Million Exemplare verkauft.

**Andreas Patrzek**

**Fragekompetenz für Führungskräfte.**

Handbuch für wirksame Gespräche mit Mitarbeitern.  
Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel, Rosenberger Fachverlag, 4. Auflage 2008

Wer fragt, der führt. Dieser Spruch ist bekannt. Doch die Kunst des Fragens als Grundkompetenz für Führungskräfte ist ein unterbelichtetes Feld. Das Buch ist leserfreundlich und übersichtlich gestaltet, es enthält zahlreiche Abbildungen, Praxisbeispiele und Übungen. Gleichzeitig bekommt der Leser eine Menge neuartige Tools an die Hand, mit Hilfe derer er Fragefehler vermeiden und neue Fragen generieren kann. Der Autor versteht es, sein Thema humorvoll aufzubereiten.

**Andreas Patrzek**

**Wer das Sagen hat, sollte reden können.**

Handbuch für die Kommunikation von Fach- und Führungskräften,  
Junfermann Verlag 2008

„Wer das Sagen hat, sollte reden können, um effektiv Gespräche führen zu können!“ Dieser für jeden beruflichen Diskurs fundamentalen Thematik geht der Autor – mit langjähriger Erfahrung als Führungskräftetrainer und Teamentwickler – in seinem neuen Buch systematisch und zugleich praxisorientiert nach. Er fasst dabei alle zentralen Techniken, die für eine effektive Gesprächsführung notwendig sind, für die Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte gekonnt zusammen.

**Claus Blickhan**

**Die sieben Gesprächsförderer. Miteinander reden lernen.**

Junfermann Verlag 2007

Sieben elementare Gesprächsregeln, die sofort jedem Gespräch einen glücklicheren Verlauf und ein erfreulicheres Ergebnis geben. Richtig miteinander reden – das ist für private und geschäftliche Beziehungen das A und O. Claus Blickhan präsentiert einen Leitfaden, der in jeder Gesprächssituation weiterhilft.

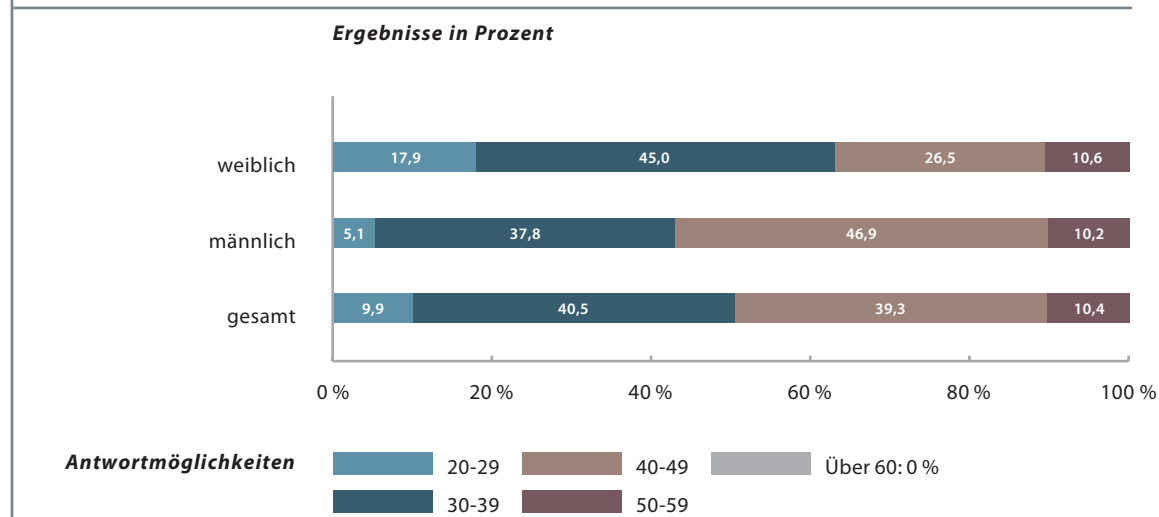
**Daniel F. Pinnow**

**Führen. Worauf es wirklich ankommt.**

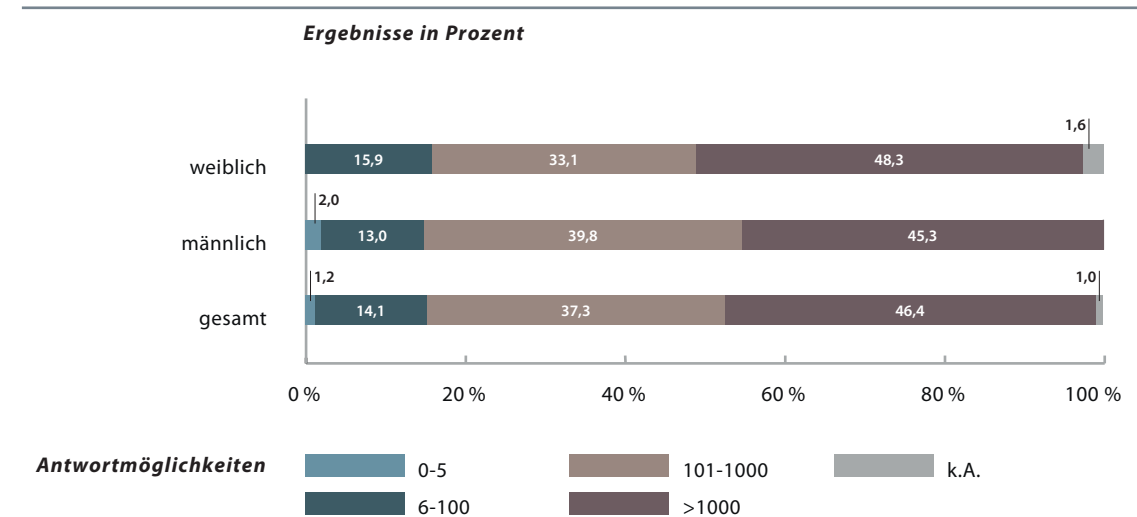
Gabler Verlag, 3. Auflage 2008

Worauf kommt es im Führungsalltag genau an? Was zeichnet einen guten Manager aus? Daniel F. Pinnow vermittelt anschaulich, was bei der Arbeit mit den Menschen im Unternehmen wirklich wichtig ist. Seine Sichtweise ist eingebettet in die Erkenntnisse und Erfahrungen anderer Managementautoren. Zahlreiche Praxisbeispielen sowie aktuelle Umfragen und Daten untermauern seine Aussagen. Ein sehr engagiertes und gut strukturiertes Buch, das klar sagt, worauf es beim Führen heute wirklich ankommt.

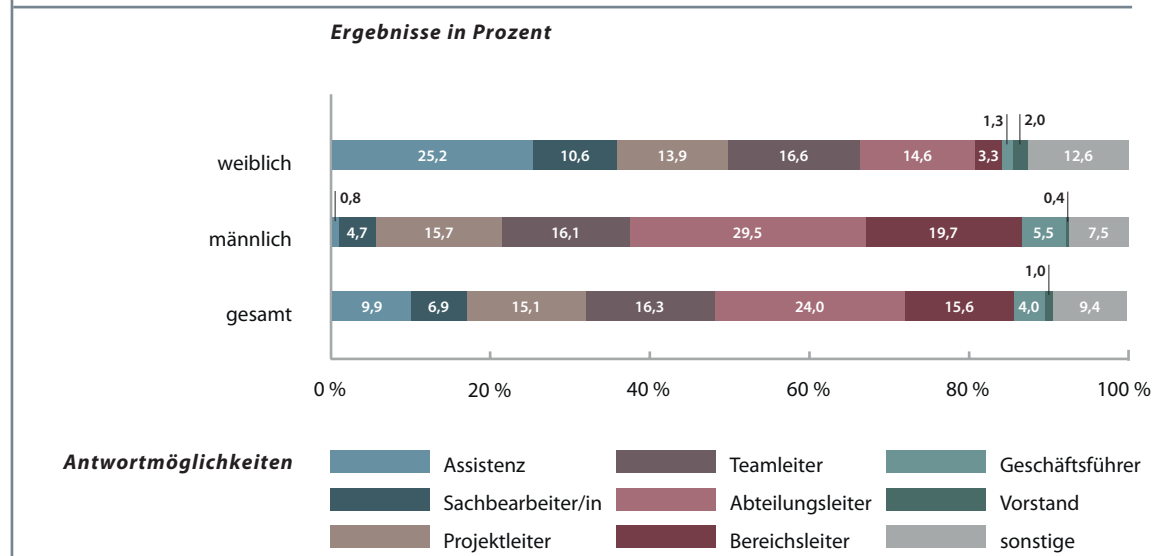
# Stichproben- beschreibung



**Abbildung 9:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Alter** und nach Geschlecht (n = 405)



**Abbildung 11:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Unternehmensgröße** und nach Geschlecht (n = 405)



**Abbildung 10:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Positionen** im Unternehmen und nach Geschlecht (n = 405)

# Abbildungen

- Abbildung 1:** Antworten auf die Frage „**Wie viel Prozent Ihres gesamten Zeitbudgets benötigen Sie für Kommunikationsaufgaben?**“ (n = 405)
- Abbildung 2:** Antworten auf die Frage „**Wie kommunizieren Sie mit Ihrem Vorgesetzten?**“, Mehrfachnennungen möglich (n = 405)
- Abbildung 3:** Antworten auf die Frage „**Wie nutzt Ihr Vorgesetzter die aufgezählten Medien, um mit Ihnen zu kommunizieren?**“ (n = 405)
- Abbildung 4:** Antworten auf die Frage „**Wie wichtig sind die folgenden Eigenschaften und Fähigkeiten für den Erfolg einer Führungskraft?**“ (n = 405)
- Abbildung 5:** Antworten auf die Frage „**Bitte schätzen Sie ganz spontan: Wie gut ist Ihr Vorgesetzter auf folgenden Gebieten?**“ (n = 405)
- Abbildung 6:** Antworten auf die Frage „**Bitte schätzen Sie ganz spontan: Wie gut sind Sie selbst auf folgenden Gebieten?**“ (n = 405)
- Abbildung 7:** Antworten auf die Frage „**Auf welchen Gebieten möchten Sie gerne noch mehr lernen?**“, Mehrfachnennungen möglich (n = 405)
- Abbildung 8:** Antworten auf die Frage „**Muss ein Chef von Zeit zu Zeit lügen?**“ (n = 405)
- Abbildung 9:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Alter** und nach Geschlecht (n = 405)
- Abbildung 10:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Positionen** im Unternehmen und nach Geschlecht (n = 405)
- Abbildung 11:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Unternehmensgröße** und nach Geschlecht (n = 405)

# 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.

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

Eine Befragung von 360 Führungskräften

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

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

Eine Befragung von 350 Führungskräften

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

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

Eine Befragung von 560 Führungskräften

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

## **„Wenn Frauen führen ...“**

Eine Befragung von 270 weiblichen Führungskräften

Frauen, die Führungsverantwortung übernehmen, haben meistens „Spaß am Umgang mit der Macht“. Das ergab die Umfrage der Akademie für Führungskräfte in Kooperation mit dem internationalen Management-Netzwerk 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!“

Eine Befragung von  
342 Führungskräften

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

Was treibt uns zur Leistung? Was verhindert, dass wir volle Leistung bringen? Die Akademie-Studie 2004 hakte 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 gezogen haben. Leistung wird vor allem dann blockiert, wenn zu wenig kommuniziert wird, Arbeitsanweisungen unklar bleiben oder schwelende Konflikte weder angesprochen noch ausgetragen werden.

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

Eine Befragung von  
267 Führungskräften

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

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

Eine Befragung von  
376 Führungskräften

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

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

Eine Analyse von  
616 Stellenanzeigen

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

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

Eine Befragung von  
242 Führungskräften

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

Eine Befragung von  
212 Führungskräften

**„Fitness im Unternehmen“**

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

**„Warum Veränderungsprojekte scheitern“**

Eine Befragung von  
350 Führungskräften

Ziele von Veränderungen sind häufig nicht klar – wenn dann noch die Mitarbeiter wenig oder gar nicht eingebunden werden, sind Veränderungsprojekte zum Scheitern verurteilt. Die Akademie-Studie 1999 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](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**

Seit über 50 Jahren begleitet die Akademie Führungskräfte auf ihrem beruflichen und persönlichen Entwicklungsweg. Mehr als 8.500 Führungskräfte jährlich machen die Akademie zu einem der größten und renommiertesten Management-Institute im deutschsprachigen Raum.

Die Akademie für Führungskräfte unterstützt Sie in allem, was Führung ausmacht: Persönlichkeitsentwicklung, Führungs- und Managementkompetenz sowie Fachkompetenz.

Wir bieten mit mehr als hundert offenen Seminaren eines der umfassendsten Seminarprogramme für Führungskräfte. Akademie Inhouse ist die Alternative für Unternehmen, die sich individuell weiterentwickeln wollen. Wir kommen zu Ihnen ins Haus und arbeiten mit Ihnen an Ihren ganz besonderen Aufgaben.

## **Führungsqualität ist Lebensqualität**

„Führen bedeutet, eine Welt zu gestalten, der andere gerne angehören wollen“. Führung ist schon lange viel mehr als das bloße Delegieren von Aufgaben oder das Fällen von Entscheidungen. Die Eckpfeiler guter Führungsqualität tragen schließlich das gesamte Unternehmen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Menschen und ihr Miteinander. Denn nur eine funktionierende soziale Einheit vermag es, effizient miteinander zu arbeiten und dem Unternehmen Zukunft zu geben. Führungsqualität ist Lebensqualität.

Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft gibt seit 1956 wertvolle Impulse für gute Führungsqualität. Über das in den 60er und 70er Jahren für deutsche Führungskräfte richtungsweisende Harzburger Modell hinaus haben wir den Ansatz der Systemischen Führung entwickelt, in dessen Mittelpunkt Menschen und ihre Beziehungen zueinander stehen. Mit der Akademie Inhouse haben wir die Möglichkeit, Ihrem Unternehmen, Ihrer Organisation, Ihren Menschen ein schlüssiges Gesamtkonzept vorzuschlagen, das auf Ihre Anforderungen individuell zugeschnitten ist und mit der persönlichen Entwicklung Schritt hält. Deshalb nehmen Lösungen zu Personalentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung einen gewichtigen Teil unseres Leistungsportfolios ein.

Individualität ist für uns mehr als nur ein Credo. Wir leben sie. Dazu gehört auch die persönliche Beratung, um Ihnen aus verschiedenen Ansätzen, Methoden und Instrumenten – und natürlich unserer Erfahrung – eine individuelle Lösung anzubieten. Wenn Sie und Ihre Mitarbeiter auf neue Aufgaben und Herausforderungen gut vorbereitet sind und auch schwierige Situationen souverän bewältigen können, haben Sie Lebensqualität erworben. Gibt es eine sinnvollere Investition für Ihr Unternehmen und die Menschen, die es gestalten?

Weitere Informationen zur Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft und das Akademie-Programm finden Sie unter

**[www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)**



**Akademie für Führungskräfte  
der Wirtschaft GmbH**

Seepromenade 19  
D-88662 Überlingen  
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)

**gegründet 1956 in Bad Harzburg**



**DIE AKADEMIE**  
*für Führungskräfte*