

Führungsrollen – Beruf und Berufung deutscher Manager

Befragung von 547 Führungskräften der Wirtschaft

Mobilisierer
Wissensmanager
Anfeuerer
Wächter des Unternehmens
Steuermann
Changemanager
Talentförderer
Unternehmer
Strategen



DIE AKADEMIE
für Führungskräfte



Vorwort

**„Wer hoch steht, den kann mancher Windstoß treffen,
Und wenn er fällt, so wird er ganz zerschmettert!“**

William Shakespeare, Richard III.

Reden wir über Führungskräfte, auch wenn oder gerade weil das in diesen Tagen so schwerfällt. Zugegeben, wenn das Stich- oder Suchwort „Führungskraft“ genannt wird, dann steht es meist im Zusammenhang mit negativer Berichterstattung: überzogene Managergehälter, zweifelhafte Entscheidungen, Steuerhinterziehungsvorwürfe und viele andere Affären und Skandale.

In den Seminaren der Akademie für Führungskräfte trainieren jährlich Tausende von Führungskräften ihr Hand- und Mundwerk und ihre Intelligenz. Angesprochen auf die Schlagzeilen, in die Deutschlands bekannteste Führungskräfte der Wirtschaft nolens volens geraten, beteuern sie zumeist, dass sie von solchen Vorfällen nicht betroffen seien und überhaupt ihr Führungsalltag ganz anders aussehe als in der Berichterstattung durch die Medien. Aber wie sieht er aus, der Führungsalltag? Genau das wollten wir herausfinden: Wie definieren Führungskräfte ihre Rolle, was unterscheidet sie von anderen Menschen im Unternehmen? Was prägt ihren Alltag, was ihr Selbstverständnis?

Mit dem Thema „Führungsrollen“ nähert sich die Akademie-Studie in diesem Jahr dem „Phänomen Führung“ auf ganz grundsätzliche Art und Weise. Anders als in vielen online und offline publizierten Umfragen, Trendbarometern und Websurveys steht keine Einzel- oder Detailfrage im Mittelpunkt. Statt Fragen auf Antworten zu liefern, hinterfragt die Studie Positionen, hakt nach oder sucht nach Begründungen: Was verleiht der Führungsrolle eigentlich ihren Reiz? Warum streben so viele Frauen und Männer nach Positionen, die zumeist viel Verantwortung, eine Menge unangenehmer Situationen und ziemlich lange Arbeitszeiten mit sich bringen? Mit welchem Recht glauben diese Menschen, eine hervorgehobene Position einnehmen zu können? Was können sie ihrer Meinung nach besonders gut?

Die meisten Führungskräfte – so viel kann ich an dieser Stelle sagen, ohne bereits zu viel vorwegzunehmen – haben Spaß am und im Umgang mit Menschen. Und das erklärt wahrscheinlich auch, wie und warum Führungskräfte versagen können: wenn sie den Kontakt zu den Mitarbeitern und ihre eigentliche Aufgabe – den Umgang mit den Menschen – aus den Augen verlieren. Genau dann fallen Führungskräfte sprichwörtlich aus der Rolle. Hoffen wir, dass das in Zukunft möglichst selten passiert. Trauerspiele und tragische Helden haben wir in den vergangenen Monaten bereits ausgiebig betrachten können.

Viel Spaß beim Lesen.

Daniel F. Pinnow
Geschäftsführer

Methode	5
Prolog Vom Spaß an der Führung.	6
Kommentierte Ergebnisse	
1. Chef sein macht Spaß. Führen ist Berufung.	8
2. Der Chef spielt eine Rolle. Aber welche?	9
3. Was Führungskräfte den ganzen Tag tun ...	15
4. Was Chefs können müssen: authentisch sein.	18
5. Führungskraft sein. Wie lernt man das?	21
6. Role Models: Führungsvorbilder.	22
Epilog Was die Lust an Führung verleidet.	24
Literaturempfehlungen	26
Stichprobenbeschreibung	28
Abbildungen	30
Akademie-Studien	31
Die Akademie	34

547

Manager

Arbeitsprofile

Aufgaben

Führungsrollen

Methode

Befragt wurden über 2.000 Managerinnen und Manager verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland. 547 Managerinnen und Manager haben sich an der schriftlichen Umfrage beteiligt und einen Fragebogen mit insgesamt 24 Fragen ausgefüllt.

In der Umfrage interessierten uns ihre Arbeitsprofile, Aufgaben sowie die Beschreibung und Beurteilung ihrer Führungsrollen.

Die Teilnehmer sollten unter vorgegebenen Antworten auswählen, hatten die Möglichkeit, mit „Ja“ oder „Nein“ zu antworten oder ihre Einschätzung auf einer Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“ zu kennzeichnen. Die Teilnahme war freiwillig, die Fragebögen wurden anonym ausgewertet. Befragungszeitraum: Mai bis Juni 2009.

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 die Rede ist).

Prolog

VOM SPASS AN DER FÜHRUNG.

„Lust verkürzt den Weg.“

William Shakespeare, Heinrich VI.

Die Führungsrolle macht mir Spaß, weil ...

Antworten (Auswahl)

... man große Dinge bewegen kann. | ... ich gerne mit Menschen arbeite. | **... ich seit meiner Zeit als Klassensprecher gerne Verantwortung übernehme.** | ... es schön ist, Ratgeber zu sein, zu organisieren und zu sehen, wie sich die Mitarbeiter und Themen entwickeln. | ... ich Vorbild im Gestalten, Entscheiden und Fördern sein möchte. | ... ich Richtung geben und Verantwortung für das Ganze übernehmen kann. | **... ich Menschen erfolgreich machen kann.** | ... ich sie als Herausforderung erleben darf. | ... es Spaß macht, neue Strukturen zu entwickeln, die Erfahrungen des Teams zu bündeln und in neue Aufgaben zu transferieren. | ... sie hohen Gestaltungsspielraum bietet. | ... sie eine steile Lernkurve ermöglicht. | ... sie die Möglichkeit bietet, die eigene Wirksamkeit zu potenzieren. | ... sie mir die Möglichkeit bietet, Differenzen kraft meiner Persönlichkeit beilegen zu können :)! | **... ich mit meinen Leuten gemeinsam etwas bewegen kann.** | ... die eigene Kreativität umgesetzt wird und die Ergebnisse spürbar sind. | ... ich Mitarbeiter unterstützen kann, mit Leidenschaft hervorragende Ergebnisse zu erzielen. | ... ich Gestalten, Steuern und Kommunizieren als zentrale Aufgaben ansehe. | ... es einfach ein gutes Gefühl ist, gefordert zu sein und sich voll einbringen zu müssen. | ... es guttut, die Mitarbeiter mit der Begeisterung anzustecken. | **... es Spaß macht, andere zu überzeugen.** | ... es schön ist, Dinge bewegen zu können, die Rahmenbedingungen nicht von außen definiert zu bekommen und die Verantwortung für sein Handeln zu tragen. | ... ich viel mit Menschen zu tun habe und dadurch aktiv persönlich gefordert bin. Es macht mir sehr viel Spaß, Ziele gemeinsam in Gruppen zu realisieren. Ich kann meine Ideen und Vorschläge sehr schnell und aktiv umsetzen, ich weiß was ich will! | ... ich gerne Entscheidungen treffe, Verantwortung übernehme, gestalterisch tätig bin. | **... ich das machen kann, was ich bei meinem Chef vermisst habe.** | ... ich viel mit Menschen zu tun habe. | ... ich anspruchsvolle Probleme lösen kann. | ... ich Entscheidungen mit eigenem Wertesystem unterlegen kann. | **... ich Mitarbeitern Freiheit geben, Druck abfangen und eine positive Kultur vorleben kann.** | ... ich gerne mit anderen Menschen mein Wissen teile, sie gerne anleite und es mir besonders Spaß macht, die jeweiligen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erkennen und gezielt einzusetzen, um dadurch optimale Ergebnisse zu erzielen. | **... Aktion mir lieber ist als Reaktion: Ich steuere lieber, als gesteuert zu werden.** | ... ich ein super Team habe und mit diesem gemeinsam sehr erfolgreich bin. | ... ich Wissen weitergeben und den „Zahlenmenschen“ mit „Leben“ füllen kann. | ... ich Werte weitergeben kann. | ... jeder Tag neue Herausforderungen bringt. | ... ich gestalten kann, entscheiden darf, Strukturen entwickeln kann und frei in meiner Zeiteinteilung bin. | **... ich ohnehin dazu neige, in Gruppen die Führung zu übernehmen, und Menschen mir gerne folgen.** | ... ich ge-

stalten kann und nicht nur verwalten muss. | ... ich mich geistig voll gefordert fühle und mich jeden Tag neuen Herausforderungen stellen muss. | **... ich meinen Ehrgeiz ausleben und weitertreiben kann.** | ... es nichts Besseres geben kann, als ein Team zum Erfolg zu führen. | ... sie viel bietet: Kreativität, die Interaktion der verschiedenen Menschen und Kulturen, die Abwechslung und die permanente Angespanntheit. | **... letztlich auch der Umgang mit Unangenehmem Gewinn für mich und die davon Betroffenen bringt.** | ... ich als Führungskraft die Chance habe, die Entwicklung des Unternehmens aktiv mitzugestalten. Ich trage eine hohe Eigenverantwortung für meinen Bereich und kann meine Ideen in die Tat umsetzen. | **... ich beobachten kann, wie die Mitarbeiter meine Ideen erfolgreich umsetzen und selbst immer erfolgreicher werden.** | ... ich meine Ideen gerne mit und in den Menschen multipliziere, mit denen ich zusammenarbeite. | ... ich meine persönlichen Stärken, neben der vorhandenen Fachkompetenz, z. B. soziale Kompetenz, Motivation, Kreativität, Kritikfähigkeit und Teamfähigkeit, sehr gut einsetzen kann. | **... man durch andere wirken kann und damit mehr erreichen kann als als Einzelkämpfer.** | ... ich in einem „selbstständigen“ Elternhaus aufgewachsen bin und deshalb seit Kindertagen Rechte und Pflichten erfahren und gelebt habe. | **... es guttut, sich nicht um alles selbst kümmern zu müssen.** | ... es spannend ist, sich selbst in unterschiedlichen Führungssituationen zu beobachten und zu reflektieren. Man lernt völlig neue Seiten an sich selbst kennen und wächst dadurch ebenfalls. | **... es schöner ist, Treiber zu sein als Getriebener.** | ... man Low-Performern den Kampf ansagen kann. | ... man dafür sorgen kann, dass der Laden läuft. | ... ich damit etwas bewegen kann. | ... ich die Möglichkeit habe, im Rahmen einer Nachfolgeregelung ein Unternehmen aus der herkömmlichen Unternehmenskultur in ein modernes Unternehmen mit einer modernen Kultur zu überführen. Das ist eine komplexe Herausforderung, bei der ich selbst auch noch viel lernen kann. | **... neben der Fachkompetenz soziale Intelligenz gefragt ist.** | ... ich das tun kann, was ich für das Richtige halte. | ... ich Menschen und Themen positiv beeinflussen kann. Ich habe einerseits die Möglichkeit, durch Aufmerksamkeit, Anerkennung und Anregung die mir anvertrauten Mitarbeiter zu entwickeln. Andererseits bestimme ich die richtigen Themen, d. h., ich bin für die Effektivität meiner Gruppe verantwortlich. | **... ich auf der Klaviatur zwischen Sachlichkeit und Sensibilität spielen kann.** | ... es mir Spaß macht, eine Vorbildfunktion einzunehmen, und es mich freut, wenn mein Chef und meine Kollegen/Kolleginnen sie anerkennen, im Team mitarbeiten und alle gemeinsam sich für ein Ziel einsetzen. | ... ich die Herausforderung mag. | ... es für eine Führungskraft einfacher ist, Prozesse anzustoßen. Als Sachbearbeiter landen die Vorschläge oft in der Ablage „P“ wie Papierkorb.

Kommentierte Ergebnisse

1.

CHEF SEIN MACHT SPASS. FÜHREN IST BERUFUNG.

„Man lasse den, der selbst sich führen will.“

William Shakespeare, König Lear

Führung ist mehr als ein Beruf, Führung ist eine Berufung. Zumindest für die Hälfte (50,7 Prozent) der Befragten. 31,8 Prozent dagegen geben zu Protokoll, dass die Aufgaben einer Führungskraft ein „Job wie jeder andere auch“ seien. Eine Minderheit der Befragten gibt an, in die Führungsrolle eher nolens volens „hineingeschlittert“ zu sein. Tendenziell fühlen sich männliche Führungskräfte eher berufen als Frauen: Bei den Männern bezeichnen 53,6 Prozent ihre Rolle als Berufung, bei den Frauen sind es mit 42,9 Prozent gut zehn Prozent weniger.

Egal ob sie ihre Aufgabe nun als besondere Berufung ansehen oder lediglich als „Aufgabe, der man von neun bis fünf nachgehen muss“, in einem Punkt sind sich alle auffallend einig: Die Führungsrolle macht Spaß! Das sagen nicht weniger als 96 Prozent von 545 Führungskräften. Nur 20 Personen geben an, dass ihnen die Führungsrolle keinerlei Freude bereitet.

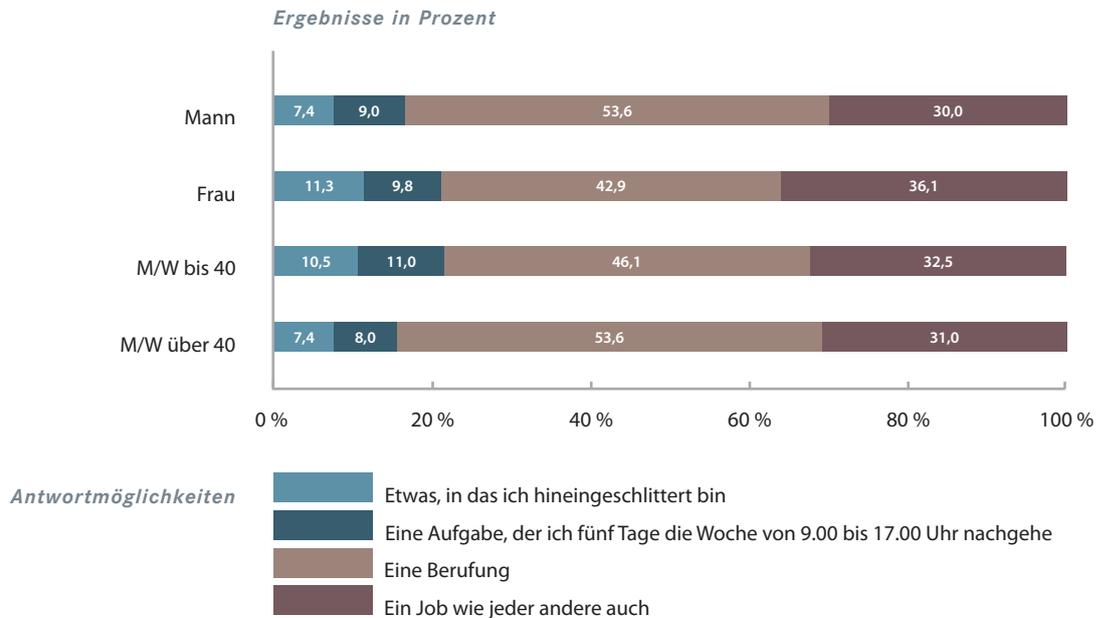


Abbildung 1: Antworten auf die Frage „Was ist die ‚Führungsrolle‘ für Sie?“ (n = 545)

2.

DER CHEF SPIELT EINE ROLLE. ABER WELCHE?

*„Die ganze Welt ist Bühne und alle Frauen
und Männer bloße Spieler.“*

William Shakespeare, Wie es Euch gefällt

Aussagen darüber, was eine Führungskraft zu einer guten Führungskraft macht, gibt es viele. Aber was sind ihre Aufgaben, ihre Tätigkeiten? „Papa, was machst du eigentlich den ganzen Tag?“ Die wenigsten wissen darauf eine bündige und treffende Antwort. „Reden?“, „Entscheiden?“, „Menschen begeistern?“

Natürlich sind Führungskräfte stets auch operativ tätig. Sie texten, suchen Informationen, erstellen Zeit- und Budgetpläne und buchen Flüge. Das zeichnet sie aber nicht in ihrer Rolle als Führungskraft aus. Als Führungskräfte sind sie vor allem strategisch tätig, jede ihrer Tätigkeiten – sei es im Gespräch, in der Entwicklung von Gedanken oder auf der Suche nach Informationen – ist eng mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens verknüpft.

Exkurs: Rollentheorie für Führungskräfte

Versuche, die Rollen einer Führungskraft zu erfassen und zu beschreiben, gibt es viele. Entsprechend heftig streiten Wissenschaftler und Führungskräfte über die Existenz und die Bedeutung der verschiedenen Führungsrollen.

Henry Fayol, einer der „Urväter der Managementlehre“, ging von fünf Funktionen des Managements aus: Planen, Organisieren, Befehlen, Koordinieren und Kontrollieren. Diese Funktionen sind aber eher normative Aufgabenbeschreibungen und sagen wenig darüber aus, was eine Führungskraft wirklich den ganzen Tag macht. Umso mehr versuchen moderne Führungstheorien, das Phänomen Führung vor allem auf Grundlage des sichtbaren Handelns zu beschreiben. Einflussreich und prägend waren und sind vor allem die Arbeiten Henry Mintzbergs, der stets die Unterschiede zwischen „Dichtung und Wahrheit“ des Managerberufes betonte und den Job einer Führungskraft anhand von zehn Rollen beschrieb. Dabei unterschied er zwischen „interpersonellen Rollen“, „informellen Rollen“ und „Entscheiderrollen“. Für den Psychoanalytiker und Organisationstheoretiker Manfred F. R. Kets de Vries haben Führungskräfte zwei Rollen auszufüllen – die charismatische und die instrumentelle. „Die charismatische Rolle beinhaltet, wie sie ihrem Gefolge eine Vision verleihen können, wie sie ihre Mitarbeiter mit Macht ausstatten und ihnen Energie verleihen. Die instrumentelle Rolle verlangt von Führungskräften, dass sie Architekten des Unternehmens sind. Sie strukturieren, entwerfen und kontrollieren ihr Unternehmen, und sie belohnen das Verhalten ihres Gefolges.“ Das Modell der Ann-Arbor-Professoren Stuart L. Hart und Robert E. Quinn fasst vier Rollen einer Führungskraft zusammen: Vision Setter, Motivator, Analyser, Task Manager.

Der Akademie-Studie 2009 liegt eine Auflistung von Führungsrollen zu Grunde, die auf verschiedene Rollendefinitionen zurückgreift und diese kompiliert.

Führungsrollen nach Henry Mintzberg:

Interpersonelle Rollen	Informelle Rollen	Entscheiderrollen
Repräsentant	Beobachter	Unternehmer
Verantwortlicher	Informant	Problemlöser
Verbindungsmann	Sprecher	Verteiler
		Unterhändler

Literatur:

Henry Fayol:
Administration industrielle et générale, Paris, 1916

Henry Mintzberg:
Der Managerberuf: Dichtung und Wahrheit, in: Harvard Business Manager, Oktober 2004 (erschien erstmals im Harvardmanager 2/1981)

Manfred Kets de Vries:
Leben und Sterben im Business, München 1996 („Life and death in the executive fast line“)

Stuart L. Hart & Robert E. Quinn:
Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance, in: Human relations, Vol. 46, No.5 (1993)

Die internationale Talent-Management-Beratung DDI hat neun Rollen einer Führungskraft aufgelistet. Diese neun Rollen sind den Teilnehmern der Umfrage vorgelegt worden:

Steuermann:	findet und hält auch bei widrigen Umständen den Kurs
Strategie:	entwickelt langfristige Ziele und leitet Maßnahmen im Einklang mit der Unternehmensvision ab
Unternehmer:	entdeckt und nutzt Möglichkeiten für neue Produkte, Services und Märkte
Mobilisierer:	vernetzt Menschen und schafft Möglichkeiten, komplexe Ziele schnell zu erreichen
Talentförderer:	zieht Talente an, entdeckt, entwickelt und bindet sie an das Unternehmen
Anfeuerer:	entfacht Leidenschaft und Commitment
Wissensmanager:	bündelt Informationen aus unterschiedlichen Quellen und entwickelt unterschiedliche, durchdachte Szenarien zur Optimierung der Unternehmensprozesse
Changemanager:	schafft eine Umgebung, die Wandel akzeptiert und Wandel möglich macht
Wächter des Unternehmens:	achtet darauf, dass Entscheidungen und Interessen im Einklang mit Interessen der Shareholder (Gesellschafter, Aktionäre etc.) stehen

Natürlich kann diese Liste, die die Ähnlichkeit mit vielen in der Forschungsliteratur zum Thema Führung aufgestellten Beschreibungen und Kriterien (siehe Exkurs, S. 9) nicht verhehlen kann, keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Auch ist keinesfalls sicher, ob jede Rolle für die Beschreibung der „Führungsrolle an sich“ konstitutiv ist. Aber die Liste bietet die Möglichkeit der Annäherung an die Frage, was eine Führungskraft macht, was sie machen will und was sie machen sollte. Wir wollten von den Teilnehmern der Umfrage wissen: **Wie wichtig ist jede der neun Rollen für eine Führungskraft, die ein Unternehmen erfolgreich führen will?**

Ganz oben auf der Liste der Rollen einer Führungskraft steht jene des *Steuermanns*, der sinnbildlich gesprochen auf der Kommandobrücke steht und das Ruder in der Hand hält. Eine deutliche Mehrheit von 89,4 Prozent hält diese Rolle für „wichtig“ oder „sehr wichtig“, 64 Prozent sehen sie als „sehr wichtig“ an. Die Rolle des *Strategen*, der eher für den langfristigen Kurs und nachhaltigen Erfolg verantwortlich zeichnet, halten 88,3 Prozent für „wichtig“ oder „sehr wichtig“.

Wenn man im Bild bleibt, muss man die Rolle des *Mobilisierers* und die Rolle des *Anfeuerers* wohl eher im Ruderraum als auf der Kommandobrücke anordnen. Diese Rollen werden von den Befragten ebenfalls als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ eingestuft.

Deutlich geringer wird die Bedeutung der Rollen des *Change-* und *Wissensmanagers* und des *Wächters des Unternehmens* eingeschätzt.

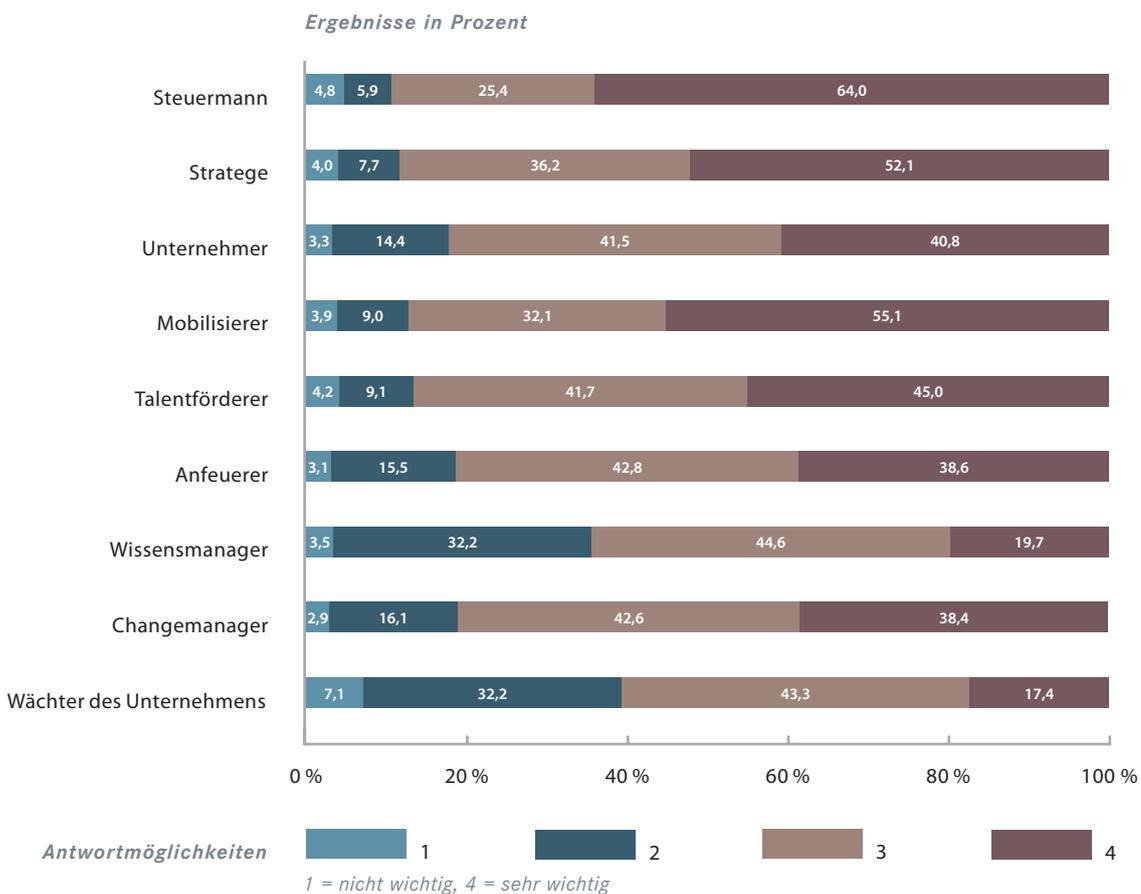


Abbildung 2: Antworten auf die Frage „Wie wichtig ist jede der neun Rollen für eine Führungskraft, die ein Unternehmen erfolgreich führen will?“ (n = 547)

KOMMENTIERTE
ERGEBNISSE

Die Rollen des *Steuermanns* und *Strategen* werden von den Führungskräften nicht nur als besonders wichtig eingestuft, die meisten sehen hier auch das Feld, auf dem sie sich am besten bewähren. Auf die Frage „Wie gut füllen Sie in Ihrer Position als Führungskraft die vorgegebenen Rollen aus?“ gibt sich die Mehrheit insbesondere für die Rollen *Steuermann* und *Strategie* die besten Noten. Auffallend indes: Die Rolle des *Mobilisierers* ist die Rolle, die die meisten „Sehr gut“-Noten der Selbsteinschätzung erhielt (33,8 Prozent).

Weibliche und männliche Führungskräfte beurteilen ihre eigenen Fähigkeiten annähernd gleich. Ein Unterschied zeigt sich allerdings an der Spitzenposition der bewerteten Fähigkeiten. Männer sehen ihre Stärken zumeist als *Steuermann*. In dieser Rolle sehen sich 86,4 Prozent als „gut“ oder „sehr gut“ an, gefolgt von der Rolle des *Mobilisierers* (80,9 Prozent) und der Rolle des *Strategen* (75,6 Prozent). Frauen sehen ihre Stärken in erster Linie in der Rolle des *Mobilisierers* (84 Prozent), gefolgt von der Rolle des *Steuermanns* (81 Prozent) und des *Anfeuerers* (76,5 Prozent).

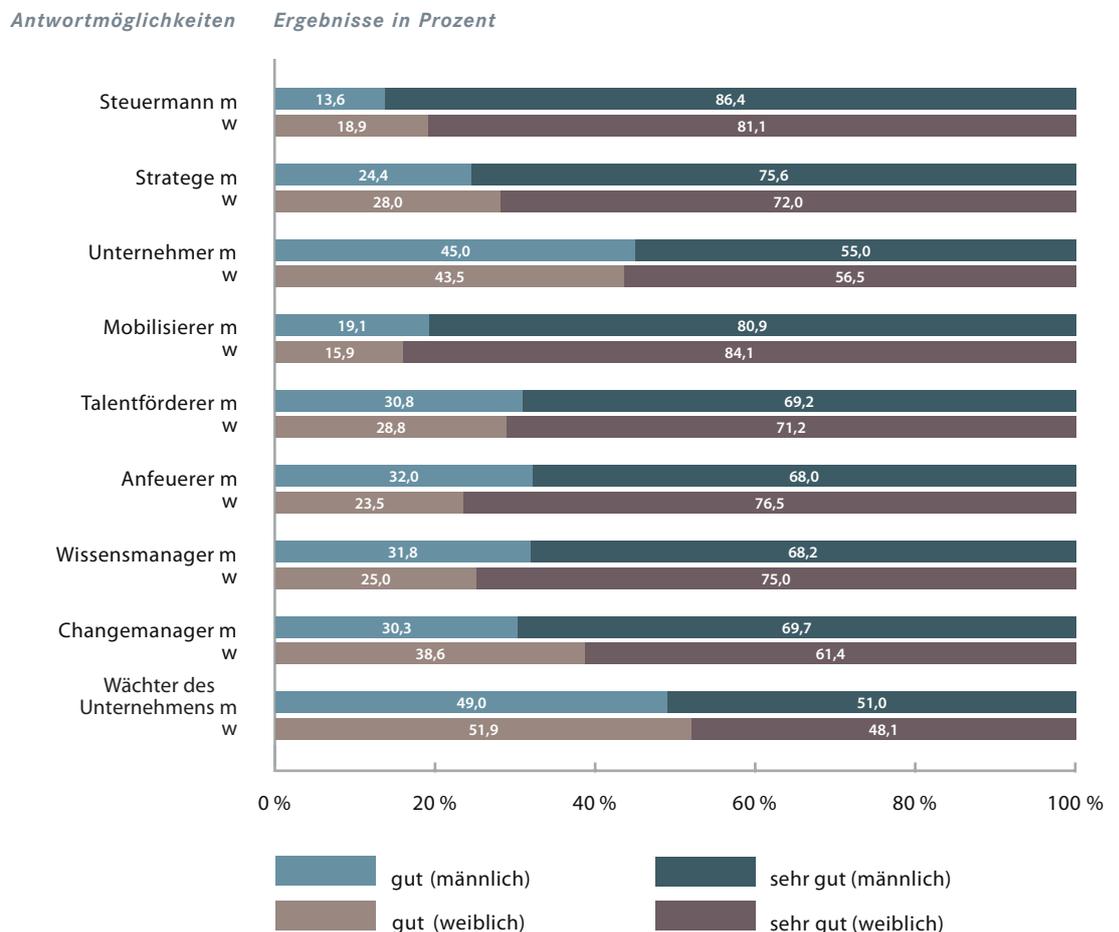


Abbildung 3: Antworten auf die Frage „Wie gut füllen Sie in Ihrer Position als Führungskraft die vorgegebenen Rollen aus?“ (n = 547)

Auf die Frage, für welche der Rollen sie mehr Zeit aufwenden möchten, geben die Führungskräfte eine klare Antwort: 31,6 Prozent nennen die Rolle des Strategen. 20 Prozent würden gern mehr Zeit für die Rolle des Talentförderers aufwenden, 18,5 Prozent hätten gerne mehr Zeit für die Rolle des Unternehmers, der Möglichkeiten und Potenziale für Produkte und Services nutzt und ausbaut.

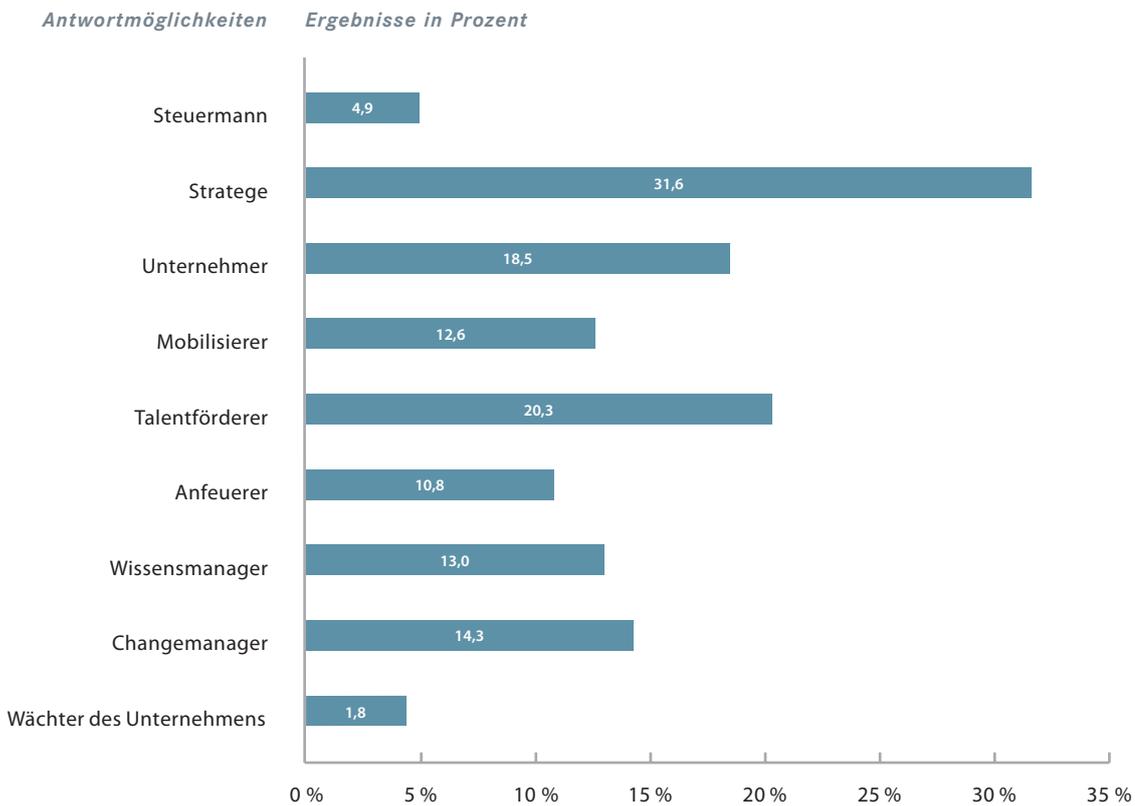


Abbildung 4: Antworten auf die Frage „Für welche der oben genannten Rollen würden Sie gerne mehr Zeit aufwenden, als Sie es heute können?“, Mehrfachnennungen möglich (n = 547)

KOMMENTIERTE
ERGEBNISSE

Nur 14,6 Prozent gehen davon aus, dass sie ihre Führungsrolle optimal ausüben. Der Rest übt (Selbst-)Kritik. Die Mehrheit (59,8 Prozent) gibt als Grund für Fehler und Versäumnisse die Standardentschuldigung an: „Mir steht zu wenig Zeit zur Verfügung.“¹ Nicht nur Termindruck, sondern auch die dadurch entstehende Belastung führen 37,1 Prozent an. Sie geben zu: „Ich stehe zu sehr unter Druck.“ 28,5 Prozent bemängeln, nicht genügend Befugnisse zu haben. Zehn Prozent fühlen sich selbst nicht ausreichend motiviert, um andere motivieren, begeistern und inspirieren zu können. Weitere 11,7 Prozent sind der Meinung, nicht genügend auf ihre Führungsrolle vorbereitet worden zu sein.

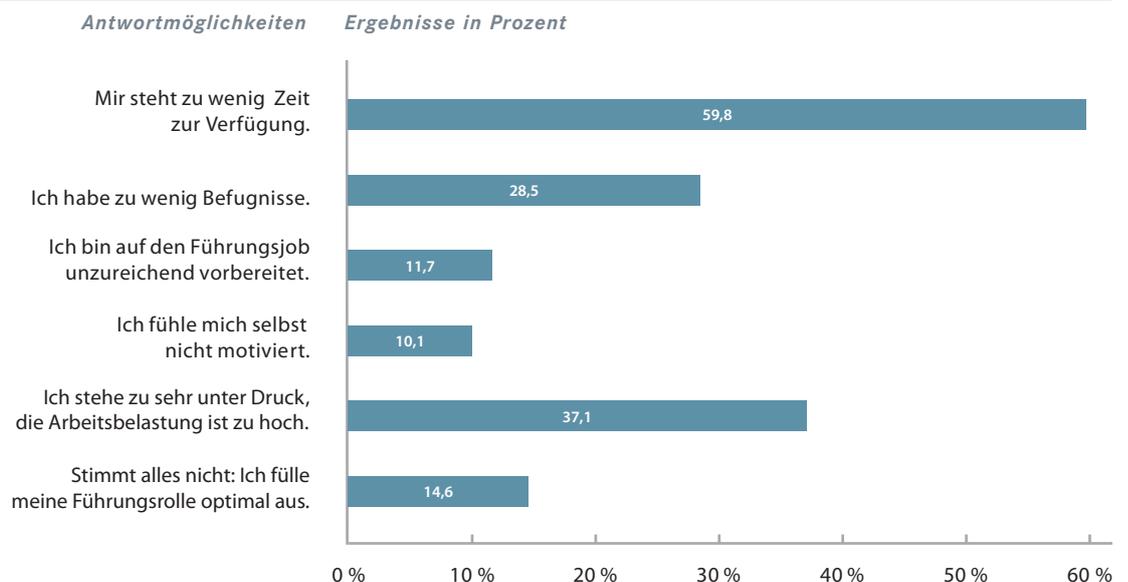


Abbildung 5: Antworten auf die Frage „Was hindert Sie daran, Ihre Führungsrolle optimal auszufüllen?“, Mehrfachnennungen möglich (n = 547)

¹) Auch in anderen Umfragen der Akademie gaben die Befragten als Hauptgrund für Fehler und Versäumnisse an, dass ihnen zu wenig Zeit zur Verfügung stünde. Vgl. z. B. Akademie-Studie 1998 „Manager haben keine Zeit für innovative Ideen“ oder Akademie-Studie 1999 „Warum Veränderungsprojekte scheitern“.

3.

WAS FÜHRUNGSKRÄFTE DEN GANZEN TAG TUN ...

**„Wer Worte macht, tut wenig: seid versichert,
die Hände brauchen wir und nicht die Zungen!“**

William Shakespeare, Richard III.

„Wenn man einen Manager fragt, was er eigentlich tut, dann wird er höchstwahrscheinlich antworten, dass er plant, organisiert, koordiniert und kontrolliert. Wenn man ihn allerdings beobachtet, darf man nicht überrascht sein, wenn das, was man zu sehen bekommt, nichts mit den genannten vier Tätigkeiten zu tun hat“, stellte Henry Mintzberg in seinem viel beachteten Aufsatz „Der Managerberuf: Dichtung und Wahrheit“ fest.²

Der Wirtschaftspsychologe Lutz von Rosenstiel zieht ähnliche Schlüsse: „Fragt man Führungskräfte, was Führung sei, so herrscht oft für einige Augenblicke betretenes Schweigen. Jene Männer und Frauen, die alltäglich gemeinsam mit den ihnen Unterstellten betriebliche Ziele zu verwirklichen suchen, haben meist wenig Grund, über das nachzudenken, was sie machen. Das Selbstverständliche ist nicht selten das wenig Bedachte.“³

Wie richtig beide Autoren liegen, zeigt ein Blick auf die Angaben der befragten Führungskräfte. Sie tun ihren eigenen Angaben zufolge vor allem eins: reden.

Gemessen am Zeitbudget aller Führungskräfte nehmen die Gespräche mit Mitarbeitern mit 21,4 Prozent den größten Anteil ein. Weiterhin auf der Top-Liste der Aktivitäten: Vertrieb, Planung der Geschäftsprozesse und Kommunikation mit internen Gremien.

²) Henry Mintzberg: *Der Managerberuf: Dichtung und Wahrheit*, in: *Harvard Business Manager*, Oktober 2004 (erschien erstmals im *Harvardmanager* 2/1981), S. 73.

³) Zitiert nach Jan Schilling: *Wovon sprechen Führungskräfte, wenn sie über Führung sprechen? Eine Analyse subjektiver Führungstheorien*, Hamburg 2001, S. 11.

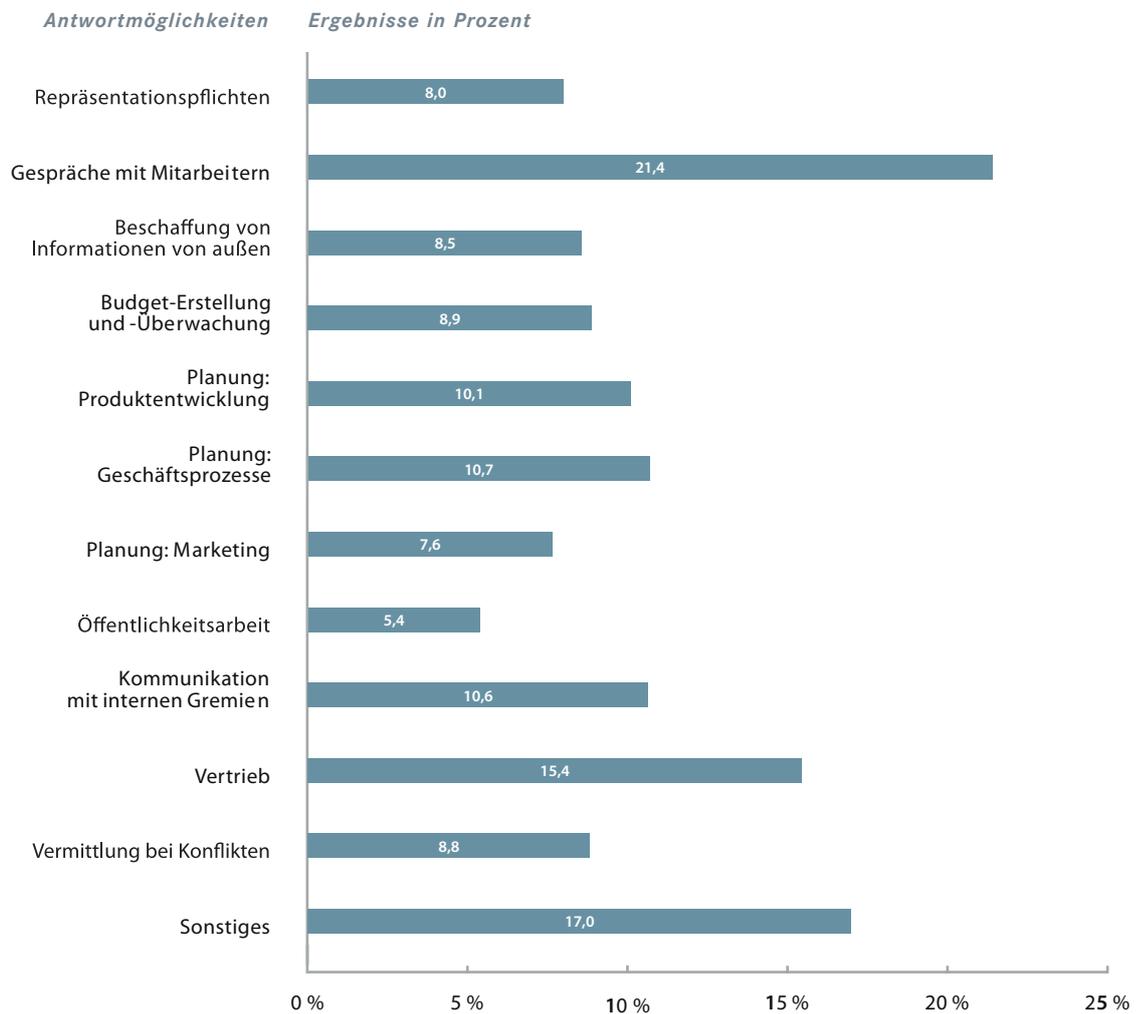


Abbildung 6: Antworten auf die Frage „Wie viel Zeit verwenden Sie pro Monat für die folgenden Aufgaben?“ (n = 547)

Schaut man also auf die Aktivitäten einer Führungskraft im Real Business, müssen Führungskräfte vor allem Kommunikationstalente sein. Sie müssen ebenso Jahresgespräche und Verhandlungen führen können wie Vorträge halten und Personalinterviews führen. Der zeitliche Rahmen, der für strategische Konzepte und das „Denken im stillen Kämmerlein“ bleibt, ist denkbar knapp. Führungskräfte sind vor allem Kommunikatoren. Und so verstehen sie sich der Umfrage zufolge auch. 86,6 Prozent stimmen der Aussage zu, dass der Kontakt zu den Mitarbeitern den Kern der Führungsrolle ausmache.

Auf die Frage, was ihnen innerhalb ihrer Arbeit als Führungskraft Spaß macht, antworten die meisten (52,9 Prozent): „Menschen anleiten und fördern“ – gefolgt von der Übernahme von Verantwortung. Auffallend wenig (24,8 Prozent) geben an, dass das Finden und Binden von Talenten ihnen Spaß am Führen bereiten würde. Auch das „Menschenzusammenbringen“ (21,2 Prozent) sehen nur wenige als besonders dankbare Aufgabe an. Eins zeichnet fast alle befragten Führungskräfte aus: Bescheidenheit. Der Genuss von Status und Privilegien ist für sie kein Grund, die Führungsrolle mit all ihrer Verantwortung zu genießen. Zumindest behaupten das die meisten. Nur 3,2 Prozent geben an, dass vor allem dieses Moment für ein Wohlbefinden innerhalb der Führungsrolle sorgt.

Antwortmöglichkeiten Ergebnisse in Prozent

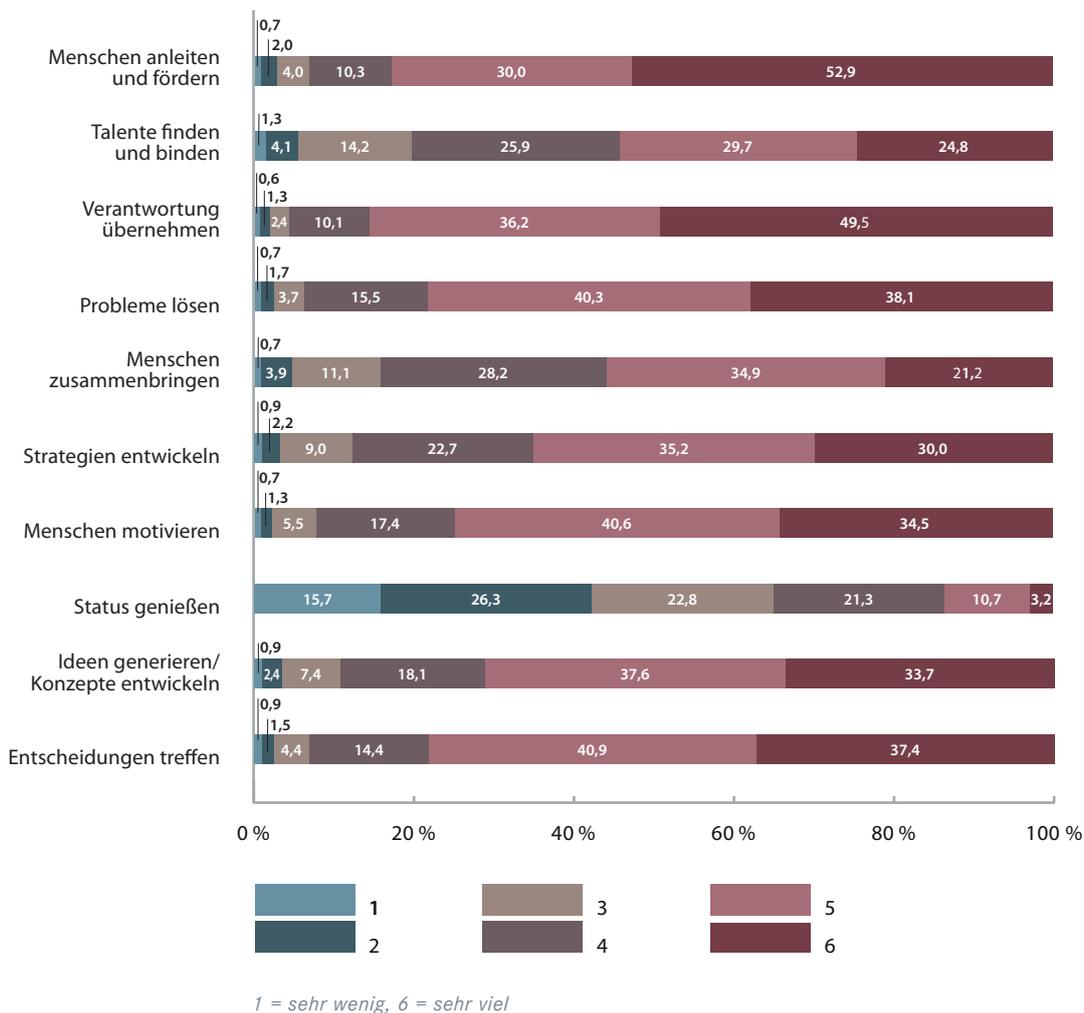


Abbildung 7: Antworten auf die Frage „Was macht Ihnen in Ihrer Führungsrolle Freude?“ (n = 544)

4.

WAS CHEFS KÖNNEN MÜSSEN: AUTHENTISCH SEIN.

*„Ihr, die ihr nicht nach Aussehn wählt,
wagt und wählt, was wahrhaft zählt.“*

William Shakespeare, Der Kaufmann von Venedig

„Es ist wohl kein historischer Zufall, dass das Wort Person in seiner ursprünglichen Bedeutung eine Maske bezeichnet. Darin liegt eher eine Anerkennung der Tatsache, dass jedermann überall und immer mehr oder weniger bewusst eine Rolle spielt. In diesen Rollen erkennen wir uns selbst.“⁴

Chefs müssen vor allem eins können: authentisch sein. Authentizität steht auf der Liste der Kompetenzen von Führungskräften ganz oben. Immer noch. Die Akademie-Studie aus dem Jahr 2004 kam zu ähnlichen Ergebnissen – damals führte „Authentizität“ die gleiche Rangliste der Kompetenzen mit 94,6 Prozent an.⁵ Im Jahre 2007 landete Authentizität auf der Liste der Eigenschaften, auf die sich eine gute Führungskraft besonders konzentrieren sollte, mit 96,6 Prozent ebenfalls auf Platz eins.⁶

⁴) Robert Ezra Park, *Race and Culture*, Glencoe, The Free Press 1950, S. 249.

⁵) Vgl. die Akademie-Studie 2004 „Zur Leistung (ver)führen – Leadership und Leistung in deutschen Unternehmen“, S. 14.

⁶) Vgl. die Akademie-Studie 2007 „Lernen – Managen – Führen: Wie bilden sich deutsche Manager weiter?“, S. 10.

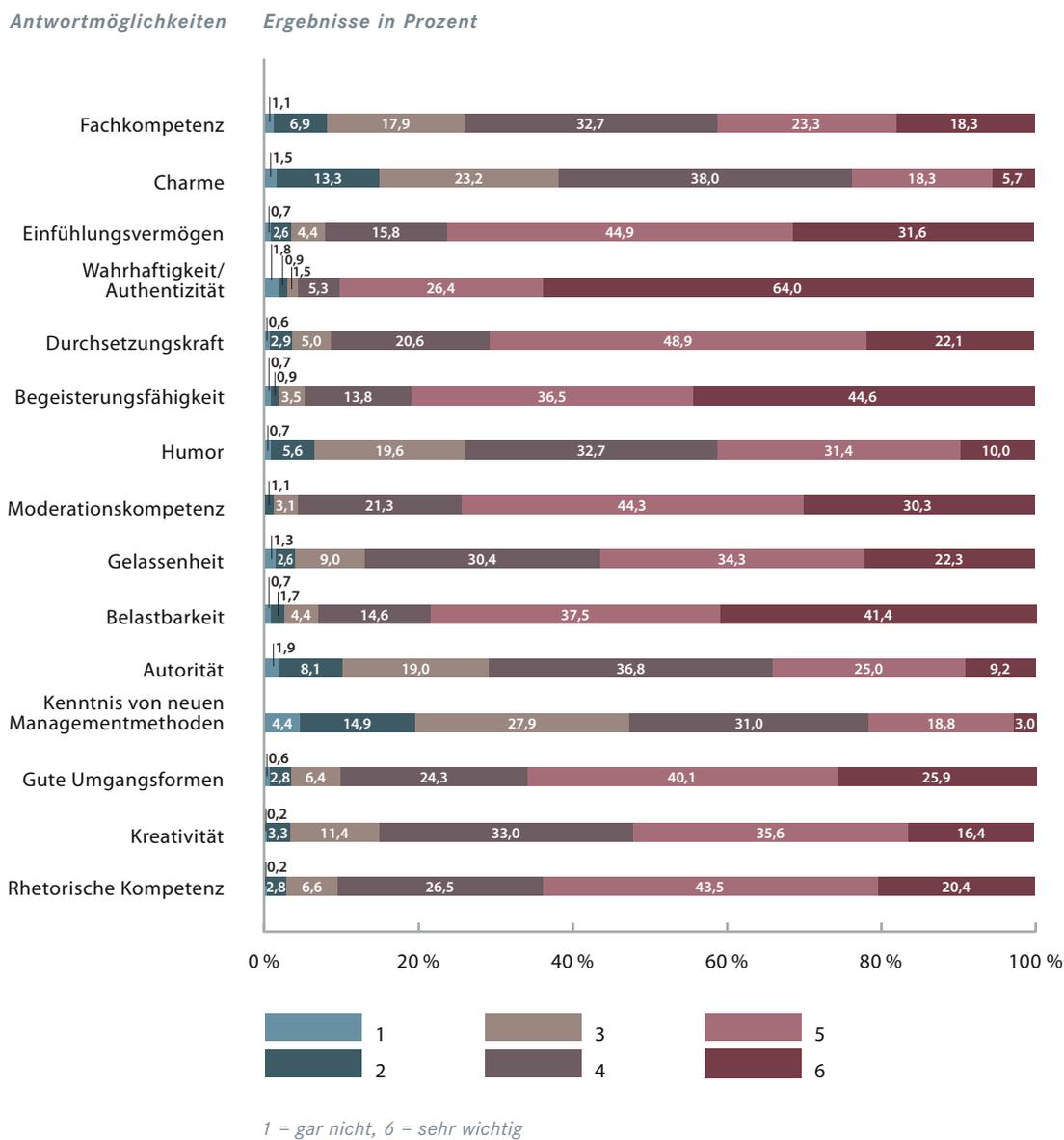


Abbildung 8: Antworten auf die Frage „Wie wichtig sind die unten genannten Kompetenzen für eine Führungskraft, wenn sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren will?“ (n = 545)

Nicht alle Führungstheoretiker, Trainer und Berater mögen dem Faktor Authentizität ähnlich hohe Bedeutung zumessen wie die befragten Führungskräfte. „Echt sein macht erfolglos“ titelte die Fachzeitschrift *ManagerSeminare* im Dezember 2008. In dem entsprechenden Beitrag erläutert der Psychologe Rainer Niermeyer die Gefahren des Authentizitätskonzepts. Er rät Führungskräften, die „allgegenwärtige Forderung nach Authentizität nicht für bare Münze zu nehmen“: „Soziale Systeme sind nicht auf Authentizität ausgelegt, sondern auf Rollen. Rollen sind das, was die soziale Welt im Innersten zusammenhält. Authentizität ist das, was sie stört.“⁷ Sein Gegenentwurf: Führungskräfte sollen sich bewusst zum Annehmen und „Spielen einer Rolle“ bekennen und „ein Rollenbündel [zu] entwickeln, das nicht als Bürde oder Zwang zur Maske erlebt wird, sondern als persönliche Befriedigung, und in sich stimmig [ist].“

Eine Umfrage kann keine Auskunft darüber geben, ob alle Teilnehmer dasselbe meinen, wenn sie von „Authentizität“ reden. Wir wissen nicht, ob den Befragten der Unterschied zwischen „authentisch“ und „gemäß einer Rolle authentisch“ bewusst ist und ob sie diesen Unterschied konstatieren. Klar ist, dass die Führungskräfte Authentizität für besonders wichtig halten. Und dass nur 27,7 Prozent davon ausgehen, im Privatleben „ein anderer Mensch zu sein“ als im Berufsleben.

Darüber hinaus muss man nach Antworten der Befragten noch folgende Eigenschaften mitbringen, um der Rolle als Führungskraft gewachsen zu sein: Belastbarkeit, Begeisterungsfähigkeit und Einfühlungsvermögen.

⁷) *Echt sein macht erfolglos. Irrglaube Authentizität. ManagerSeminare, Heft 129, Dezember 2008, S. 26-32.*
Vgl. auch Rainer Niermeyer: *Mythos Authentizität. Die Kunst, die richtigen Rollen zu spielen.*

5.

FÜHRUNGSKRAFT SEIN. WIE LERNT MAN DAS?

*„Es gibt mehr Dinge im Himmel und auf Erden,
als Eure Schulweisheit sich träumt.“*

William Shakespeare, Hamlet

59,3 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass sie sich im Privatleben nicht anders geben und verhalten, also kein „anderer Mensch“ sind, als im Berufsleben. So verwundert es auch nicht, dass sie davon ausgehen, dass man sich das Rüstzeug, das man benötigt, um der Rolle als Führungskraft gerecht zu werden, auch außerhalb der Büroräume aneignen kann. Knapp die Hälfte, 49,7 Prozent, geben an, dass sie durch Lern- und Lebenserfahrung außerhalb des Unternehmens auf ihre jetzige Führungsrolle vorbereitet worden sind – also in ihren Rollen als Mütter, Väter, Kinder, Vereinspräsidenten, Mannschaftskapitäne, Musiker und Hobbyschauspieler. 68,2 Prozent geben zudem an, durch „Training on the Job“, also durch Lernerfahrung auf und in anderen Positionen, vorbereitet worden zu sein. Training und Coaching tun ihr Übriges, um Know-how und Hilfestellungen für den Führungsjob zu vermitteln. Nur 22 Prozent haben das Gefühl, im Studium auf ihre Rolle vorbereitet worden zu sein. (Zur Erinnerung: Gemessen am Zeitbudget aller Führungskräfte nehmen die Gespräche mit Mitarbeitern mit 21,4 Prozent den größten Anteil ein. Weiterhin auf der Top-Liste der Aktivitäten: Vertrieb, Planung der Geschäftsprozesse und Kommunikation mit internen Gremien.) Traurig: 10,4 Prozent geben an, überhaupt nicht auf ihre Führungsposition vorbereitet worden zu sein.

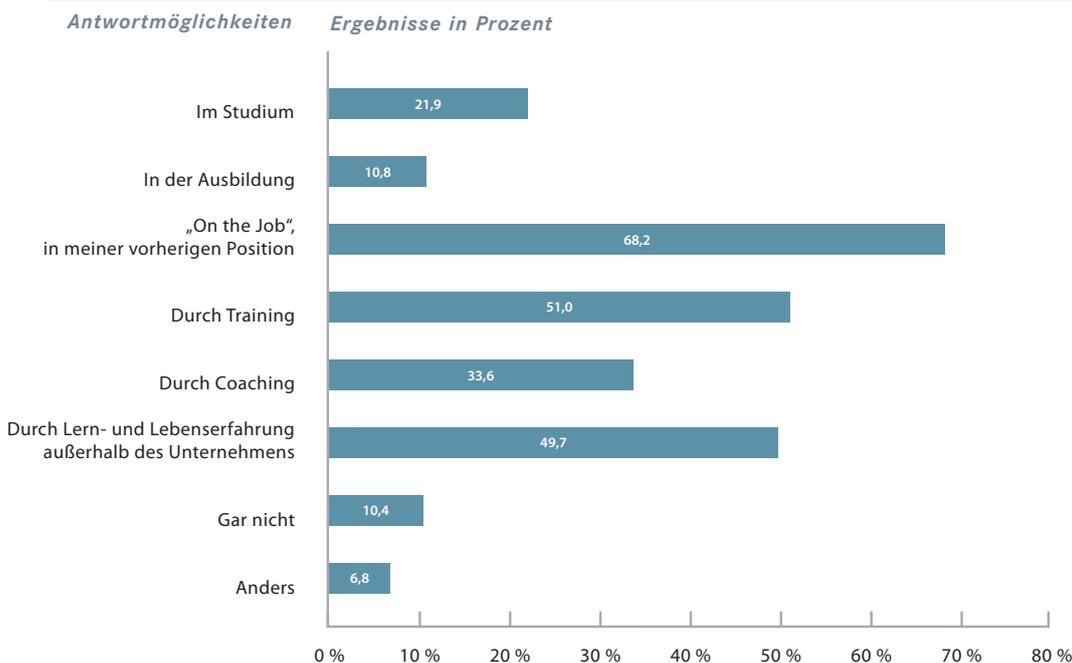


Abbildung 9: Antworten auf die Frage „**Wie sind Sie auf Ihre jetzige Führungsrolle vorbereitet worden?**“, Mehrfachnennungen möglich (n = 547)

6.

ROLE MODELS: FÜHRUNGSVORBILDER.

„Es hat viel große Männer gegeben, die dem Volk schmeichelten und es doch nicht liebten. Und es gibt manche, die das Volk geliebt hat, ohne zu wissen, warum.“

William Shakespeare, Coriolanus

Die Frage nach Vorbildern für die eigene Führungsarbeit öffnet ein weites Feld. Umso mehr überrascht es, dass die offen gestellte Frage nach der Angabe eines Vorbilds für gutes Leben und Ausfüllen der Führungsrolle einen klaren Sieger hervorbrachte. Ein Name wurde ohne jede Vorgabe der Akademie mit Abstand am häufigsten genannt: Helmut Schmidt. Mit 38 Nennungen verwies der Altkanzler den amtierenden US-Präsidenten ebenso auf die Plätze wie die Bundeskanzlerin oder diverse Fußballtrainer.

Auffallend: Die Liste enthält fast ausschließlich männliche Vorbilder. So sind vor allem Sporthelden – von Sepp Herberger bis Felix Magath –, Politiker und Wirtschaftsbosse vertreten. Bei den Frauen haben es lediglich Bundeskanzlerin Angela Merkel und Tennisspielerin Steffi Graf in die Liste der Nennungen geschafft.

Vor- und Leitbilder für gute Führung (Auswahl)⁸

38 Nennungen	Helmut Schmidt, Bundeskanzler 1974–1982
31 Nennungen	Barack Obama, US-Präsident
12 Nennungen	Angela Merkel, Bundeskanzlerin
11 Nennungen	Jürgen Klinsmann, Fußballer und Trainer
8 Nennungen	Uli Hoeneß, Fußballer und Fußballmanager
5 Nennungen	Konrad Adenauer, Bundeskanzler 1949–1963
	Heiner Brand, Handball-Nationaltrainer
	Franz Beckenbauer, Fußballspieler und Trainer
4 Nennungen	Dalai Lama
	Willy Brandt, Bundeskanzler 1969–1974
	Richard von Weizsäcker, Bundespräsident 1984–1994
3 Nennungen	Josef Ackermann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank
	Martin Luther King, Bürgerrechtler
2 Nennungen	Karl-Theodor Freiherr von und zu Guttenberg, Bundesminister für Wirtschaft und Technologie
	Sir Simon Rattle, Chefdirigent Berliner Philharmoniker
	John F. Kennedy
1 Nennung	Bill Hewlett und Dave Packard
	Steve Jobs, CEO von Apple
	Leonardo da Vinci

⁸⁾ Man beachte den Befragungszeitraum: Mai bis Juni 2009.

„Mein Chef“
Gerhard Schröder, Bundeskanzler a. D.
Manfred Maus, Gründer der Baumarktkette OBI
Dieter Zetsche, Vorstandsvorsitzender der Daimler AG
Udo Jürgens, Schlagersänger
„Mein Großvater, der Geschäftsmann war“
René Obermann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom
Ernesto Che Guevara
Fritz Walter
Erich Kästner
Arnold Schwarzenegger
Hartmut Mehdorn
Reinhard Heß, ehem. Bundestrainer der dt. Skisprungnationalmannschaft
Hermann Hesse
Joschka Fischer
Julius Caesar
Ottmar Hitzfeld
Horst Seehofer
Jack Welch
Franz Josef Strauß
Olaf Henkel
Ralf Rangnick, Trainer TSG Hoffenheim
Albert Schweitzer
Wendelin Wiedeking, (ehem.) Vorsitzender des Vorstands der Porsche AG
Utz Claassen, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der EnBW
Volker Finke, Fußballtrainer
Nelson Mandela
Michael Schumacher
Victor von Bülow
Daniel Goeudevert, ehemaliges Vorstandsmitglied VW
Marcel Reich-Ranicki
Thomas Schaaf, Fußballtrainer
Felix Magath, Fußballtrainer
Wolfgang Joop
Antoine de Saint-Exupéry
Heiner Geißler, Politiker
Alfred Herrhausen, ehemaliger Vorstandssprecher Deutsche Bank
Alexander der Große
Petrus
Steffi Graf
König Richard I., genannt Löwenherz
Wolfgang Reitzle, Vorstandsvorsitzender der Linde AG
Martin Winterkorn, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG
Friedrich der Große
Götz Werner, Gründer und Gesellschafter der Drogeriekette dm

Epilog

WAS DIE LUST AN FÜHRUNG VERLEIDET.

*„Heftige Feuer brennen bald sich aus.
Ein sanfter Schau'r hält an, ein Wetter nicht.
Wer frühe spornt, ermüdet früh sein Pferd,
und Speis' erstickt den, der zu hastig speist ...“*

William Shakespeare, Richard II

Die Führungsrolle macht mir keinen Spaß, weil ...

Antworten (Auswahl)

... ich a) mich kaum um wirkliche Führung, sprich Weiterentwicklung der Mitarbeiter und der Fachgebiete kümmern kann und b) weil ich am Tag mehr Probleme auf den Schreibtisch bekomme, als ich bearbeiten kann/bearbeiten lassen kann. **Rund 130 Mails pro Tag plus 6-8 Stunden Meetings plus Mitarbeiter am Schreibtisch ...** und ständig gibt es Anforderungen und Ansprüche. Kurz: Es ist nicht zu schaffen. | ... ich eigentlich lieber allein arbeite. | ... mir kaum Zeit bleibt, sie richtig auszufüllen und alle Mitarbeiter im Blick zu behalten. | **... oft Erwartungen enttäuscht werden.** | ... ich manchmal das Gefühl habe, alles sei umsonst. | ... es so viele Konflikte gibt. | **... bei uns letztendlich Firmeninteresse immer vor Mitarbeiterinteresse gesetzt wird.** | ... sie so viel Stress verursacht. | ... sie mit enormem Druck verbunden ist. | ... mich destruktive Mitarbeiter demotivieren. | ... Führung in unserem Unternehmen nicht gelebt werden kann. | **... mir Entlassungen, Kritikgespräche und immer neue Aspekte/Aufgaben keinen Spaß machen können.** | ... meine Mitarbeiter ihre Rolle im System nicht verstehen. | ... ich mich manchmal auch in Ruhe auf Aufgaben im Fachlichen konzentrieren möchte, dies aber zu selten tun kann. | ... ich bislang auch die Ideen und Geschäftsziele anderer vertreten muss.

130 Mails

Konflikte

Kritikgespräche

Ansprüche

Anforderungen

Literatur- empfehlungen

ÜBER ROLLEN UND ROLLENBILDER

Ralf Dahrendorf

Homo Sociologicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle,
16. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften

Klassiker des 2009 verstorbenen Vordenkers, mit dem er die Rollentheorie in die deutschsprachige Soziologie einführte.

Erving Goffman

Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag,
6. Auflage, Piper Verlag (zuerst 1959 „The Presentation of Self in Everyday Life“)

An verblüffenden Beispielen zeigt der Soziologe Goffman in diesem Klassiker das „Theater des Alltags“, die Selbstdarstellung, wie wir sie alle im sozialen Kontakt – oft nicht einmal bewusst – betreiben, vor Vorgesetzten und Kunden, Untergebenen oder Patienten, in der Familie, vor Kollegen, vor Freunden.

ÜBER FÜHRUNGSROLLEN UND IHRE AKTEURE

Henry Mintzberg

Der Managerberuf: Dichtung und Wahrheit,
in: Harvard Business Manager, Oktober 2004
(erschien erstmals im Harvardmanager 2/1981)

Henry Mintzberg untersuchte die Managerpositionen aller Ebenen – vom Präsidenten der Vereinigten Staaten bis zum Führer einer Straßenbande. Er kam zu dem Schluss, dass Führungskräfte zu oft ad hoc entscheiden, sich in operativen Einzelaufgaben verzetteln, ihr Herrschaftswissen horten und Probleme mit dem Delegieren haben.

Manfred F. R. Kets de Vries

Führer, Narren und Hochstapler: Die Psychologie der Führung,
Klett Cotta Verlag (Original „Leaders, Fools, and Impostors“)

Manfred F. R. Kets de Vries, Professor am Centre for Clinical Organization & Leadership Studies in Fontainebleau Cidex, untersucht die unbewussten Motive, die Verhalten und Handlungen von Führungspersonen bestimmen können. Der Autor empfiehlt, den vielen Geltungssüchtigen, Autisten, emotionalen Analphabeten, Hochstaplern und Normalen in Wirtschaft und Politik einen „Hofnarren“ entgegenzusetzen. Dieser wäre nach mittelalterlichem Vorbild in der Lage, dem Führer die Wahrheit zu sagen.

Paul J. Kohtes

Das Selbstbild moderner Manager,
in: Harvard Business Manager, Mai 2009

Was treibt Führungskräfte an? Welchen Werten fühlen sie sich verpflichtet? Wo finden sie Sinn? Spannende – und ernüchternde – Antworten auf diese Frage gibt eine aktuelle Studie. Der Essay fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

Daniel F. Pinnow

Führen. Worauf es wirklich ankommt.
Gabler Verlag, 4. Auflage 2009

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 Praxisbeispiele sowie aktuelle Umfragen und Daten untermauern seine Aussagen. Ein sehr engagiertes und gut strukturiertes Buch, das klar sagt, worauf es beim Führen heute ankommt.

Stichproben- beschreibung

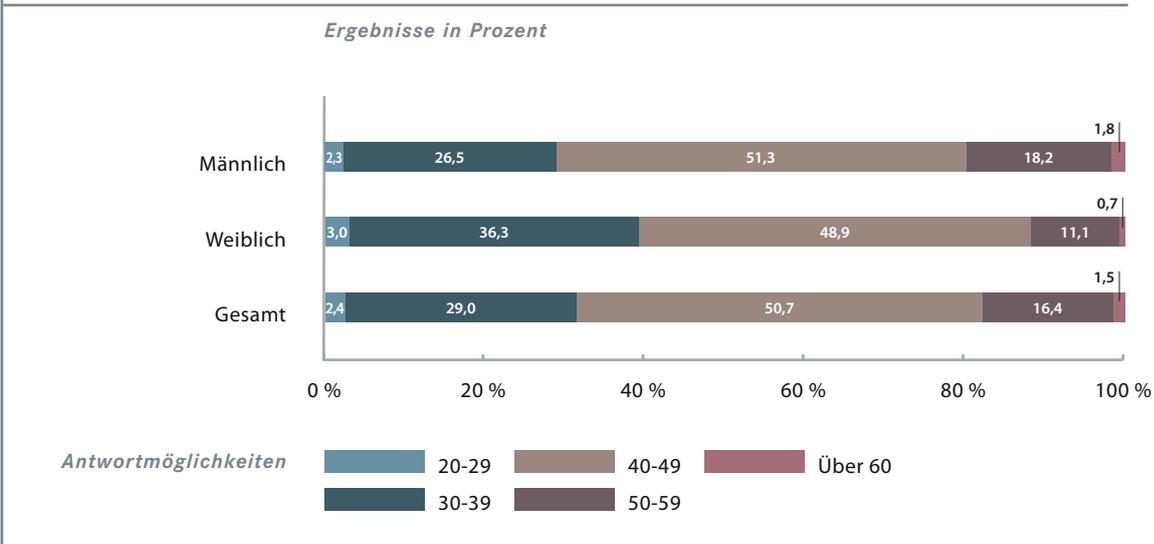


Abbildung 10: Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Alter** und nach Geschlecht (n = 547)

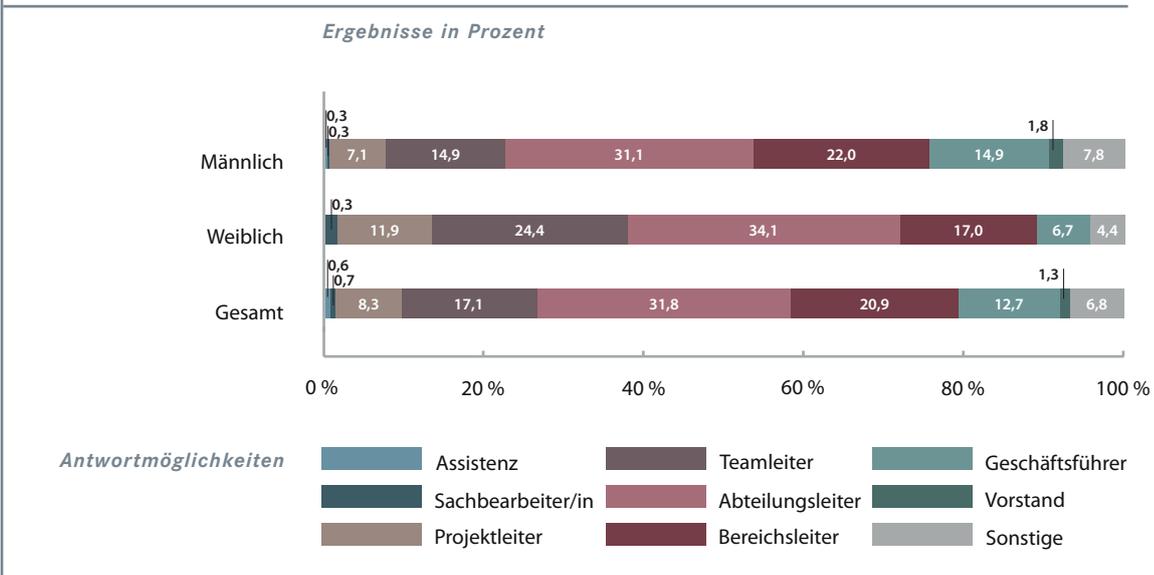


Abbildung 11: Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Positionen** im Unternehmen und nach Geschlecht (n = 547)

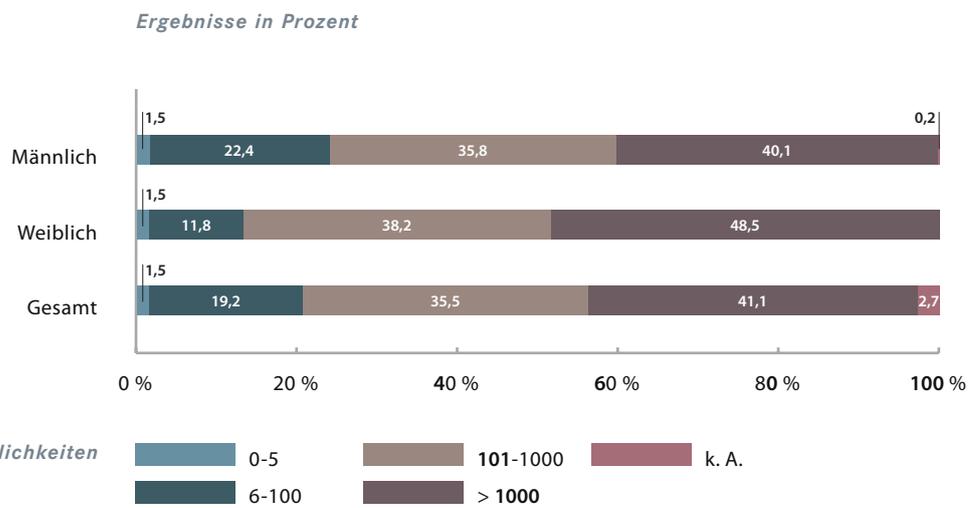


Abbildung 12: Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Unternehmensgröße** und nach Geschlecht (n = 547)

Abbildungen

- Abbildung 1:** Antworten auf die Frage „**Was ist die ‚Führungsrolle‘ für Sie?**“ (n = 545)
- Abbildung 2:** Antworten auf die Frage „**Wie wichtig ist jede der neun Rollen für eine Führungskraft, die ein Unternehmen erfolgreich führen will?**“ (n = 547)
- Abbildung 3:** Antworten auf die Frage „**Wie gut füllen Sie in Ihrer Position als Führungskraft die vorgegebenen Rollen aus?**“ (n = 547)
- Abbildung 4:** Antworten auf die Frage „**Für welche der oben genannten Rollen würden Sie gerne mehr Zeit aufwenden, als Sie es heute können?**“, Mehrfachnennungen möglich (n = 547)
- Abbildung 5:** Antworten auf die Frage „**Was hindert Sie daran, Ihre Führungsrolle optimal auszufüllen?**“, Mehrfachnennungen möglich (n = 547)
- Abbildung 6:** Antworten auf die Frage „**Wie viel Zeit verwenden Sie pro Monat für die folgenden Aufgaben?**“ (n = 547)
- Abbildung 7:** Antworten auf die Frage „**Was macht Ihnen in Ihrer Führungsrolle Freude?**“ (n = 544)
- Abbildung 8:** Antworten auf die Frage „**Wie wichtig sind die unten genannten Kompetenzen für eine Führungskraft, wenn sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren will?**“ (n = 545)
- Abbildung 9:** Antworten auf die Frage „**Wie sind Sie auf Ihre jetzige Führungsrolle vorbereitet worden?**“, Mehrfachnennungen möglich (n = 547)
- Abbildung 10:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Alter** und nach Geschlecht (n = 547)
- Abbildung 11:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Positionen** im Unternehmen und nach Geschlecht (n = 547)
- Abbildung 12:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Unternehmensgröße** und nach Geschlecht (n = 547)

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.

„Führung beim Wort nehmen. Wie kommunizieren deutsche Manager?“

Eine Befragung von
405 Führungskräften

Deutsche Manager verstehen sich im Wortsinne gut mit ihren Chefs. 61,5 Prozent von 405 befragten Managern 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 unter 405 deutschen Managern. Wesentlich schlechter fällt das Urteil über die Stärken der Vorgesetzten im direkten Gespräch aus. Hier haben deutsche Chefs eindeutig Nachhol- und Lernbedarf.

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

Eine Befragung von
360 Führungskräften

Wie ist es um die Lernkultur in deutschen Unternehmen bestellt? Lernen Manager und Führungskräfte das, was sie im Arbeitsalltag anwenden und benötigen? In der Akademie-Studie 2007 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!“

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

Eine Befragung von 342 Führungskräften

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

„Führen 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 Jobprofil der Sekretärin betrachtet und die Ergebnisse beider Untersuchungen verglichen.

„Beziehungs-Weise“ Führung und Unternehmenskultur

Eine Befragung von
242 Führungskräften

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

„Fitness im Unternehmen“

Eine Befragung von
212 Führungskräften

Die Akademie-Studie 2000 fragte nach, welchen Stellenwert Sport und gesunde Ernährung in deutschen Unternehmen haben. Während die Führungskräfte selbst beides für sehr wichtig 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 Changemanagement.

„Manager haben keine Zeit für innovative Ideen“

Eine Befragung von
246 Führungskräften

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

„Schlechte Noten für Projektmanager“

Eine Befragung von
230 Führungskräften

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

„Das Besprechungs(un)wesen in Unternehmen“

Eine Befragung von
230 Führungskräften

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

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

Die Akademie

Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft

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, mit der wir Ihnen aus verschiedenen Ansätzen, Methoden und Instrumenten – und natürlich unserer Erfahrung – eine individuelle Lösung anbieten. 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

50 Jahre

Entwicklung

Führungsqualität

Methoden

Individualität

**Akademie für Führungskräfte
der Wirtschaft GmbH**

Seepromenade 19
88662 Überlingen am Bodensee

Telefon +49.7551.9368-0
Telefax +49.7551.9368-100
E-Mail info@die-akademie.de
www.die-akademie.de

Gegründet 1956 in Bad Harzburg



DIE AKADEMIE
für Führungskräfte