

# Kreativität und Führung. Wunsch, Wirklichkeit oder Widerspruch?

Befragung von 604 Führungskräften der Wirtschaft

kreativ?



**DIE AKADEMIE**  
für Führungskräfte



# Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser!

„Eine Krise fördert die Kreativität.“ So das Fazit des Hamburger Reeders Erck Rickmers in einem Handelsblatt-Interview. Wenn das stimmt – und warum sollte es nicht stimmen –, dann können wir von der deutschen Wirtschaft einen wahren Kreativitätsschub erwarten. Denn Krise gab es ja reichlich, blicken wir doch auf die größte Rezession seit dem Zweiten Weltkrieg zurück.

Mittlerweile gehen viele Unternehmer, Manager, Publizisten und Journalisten dazu über, von den Zeiten „vor der Krise“ und „nach der Krise“ zu sprechen. In der Krise war für die Frage nach Kreativität im Unternehmen wenig Zeit und Muße. Dabei schien man kurz zuvor keinen Leitartikel, keine Rede und kein Wirtschaftsgutachten finden zu können, das ohne das K-Wort auskam. Seitdem der amerikanische Ökonom Richard Florida Ende der 90er Jahre seine Thesen von der „kreativen Klasse“ medienwirksam in Szene setzte, galt und gilt es in politischen Kreisen als zukunftsweisend, diese kreative Klasse zu umwerben.

„Kreative Ökonomie“, dieses Schlagwort vereint heute die unterschiedlichsten Definitionen und Ansätze. Und birgt vor allem eine große Hoffnung: „Masse hat keine Zukunft mehr. Das gilt für das Produkt, und das gilt für die Frage, mit welchen Ressourcen wir künftig arbeiten. Henry Ford hatte noch das Problem, wie die Arbeiter am Fließband das Denken ausschalten können. Heute geht es darum, zu individualisieren. Produkte, Lösungen, aber auch die Verantwortung und die gestalterischen Möglichkeiten an jedem einzelnen Arbeitsplatz.“ So hat Christa Thoben, bis vor kurzem noch Ministerin für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen, die Bedeutung und den Anspruch der „Kreativen Ökonomie“ definiert. Für mich klingt das fast wie ein Heilsversprechen. Das Schlagwort der „Kreativen Ökonomie“ ist nicht weniger als die Hoffnung, dass sich Kapitalismus und nachhaltiges Wirtschaften, Industrialisierung und Individualisierung, Tradition und Moderne verbinden lassen. Wenn das alles keine leichte Aufgabe ist, dann ist es doch zumindest eine schöne Herausforderung für alle Kreativen ...

Wie sieht es aber aus mit der Kreativität im Unternehmen? Für wie kreativ halten sich die deutschen Führungskräfte? Was tun sie, um auf neue Ideen zu kommen? Und wie stellen sie sicher, dass sie das Kreativitätspotenzial ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voll ausnutzen können? Spannende Fragen, auf die diese Studie erwartete, überraschende und auf alle Fälle interessante Antworten liefert.

Viel Spaß beim Lesen.

Daniel F. Pinnow  
Geschäftsführer

<b>Methode</b>	5
<b>Prolog</b> Wenn Chefs kreativ sind ...	6
<b>Kommentierte Ergebnisse</b>	
1. Ich bin kreativ. Und mein Chef?	8
2. Woran erkennt man kreative Manager?	9
3. Ideenfindung mit System: die beliebtesten Wege zu mehr Kreativität	13
4. Große Vorbilder: Jobs und da Vinci	15
5. Steht und fällt mit dem Verhalten der Vorgesetzten: organisationale Kreativität	16
6. Keine Weltspitze: Deutsche Führungskräfte zählen ihre Unternehmen im internationalen Vergleich nicht zur Innovationselite	21
<b>Epilog</b> Warum sind deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich eher un kreativ?	22
<b>Literaturempfehlungen</b>	24
<b>Abbildungen</b>	25
<b>Stichprobenbeschreibung</b>	26
<b>Akademie-Studien</b>	28
<b>Die Akademie</b>	31



# Methode

Befragt wurden über 2.000 Managerinnen und Manager verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland. 604 Managerinnen und Manager haben sich an der schriftlichen Umfrage beteiligt und einen Fragebogen mit insgesamt 20 Fragen ausgefüllt.

In der Umfrage interessierten uns ihre Arbeitsprofile, Aufgaben sowie die Beschreibung ihrer Aufgaben und 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: April bis Mai 2010.

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

## WENN CHEFS KREATIV SIND ...

*„Ich bin nicht gescheitert. Ich habe einfach nur 10.000 Möglichkeiten gefunden, die nicht funktionieren.“*

*Thomas Edison, Erfinder*

### Frage

„Wie äußert sich die Kreativität Ihres Vorgesetzten?“

### Antworten (Auswahl)

Er hat viele Ideen, kann diese aber leider nicht umsetzen. | **Denkt um die Ecke.** | Viele neue Ideen. Etwas chaotisch. | **Will zwar neue Ideen haben, traut sich aber nicht, diese umzusetzen, da harmoniesüchtig.** | Stellt die richtigen Fragen, um auch meine kreativen Punkte weiterzuentwickeln. Ist auch in der Lage, gegebene Stichpunkte weiter auszuschnürceln. Im Team klappt das besonders gut. | **Fähigkeit, aus konfliktbeladenen Situationen mit Lösungen herauszugehen.** | Denken abseits des Mainstreams. | Wir finden schnell Lösungen. | Es muss generell alles erst mal auf die eigene Weise versucht werden. Runde Räder? Das können wir besser! | Er greift Vorschläge auf und entwickelt daraus neue Gedanken. | Gute Ideen. | Schnelles Erfassen von Situationen und Fähigkeiten, Dinge vielfältig zu vermitteln. | **Sie sprudelt über vor Ideen.** | Schlagfertigkeit, Ideenreichtum. | Spontan, pragmatisch. | Methodenvielfalt. | **Er hat einen Querdenkerprozess im Unternehmen angestoßen und umgesetzt!** | Er hat Visionen, die keinesfalls auf der Hand liegen. | Ideen für neue Produktlinien. | Er wirft von heute auf morgen alles um. | Bei aller Zielstrebigkeit viele gute neue Ideen. | Ideen kommen im Gespräch, offen für neue Wege. | **Lösungsorientierter Forscher, Humor.** | Hat immer eine Idee, wie es weitergehen soll. | Entwicklung von neuen und effizienten Lösungen in etabliertem Umfeld. | Er ruft oft an, um seine Ideen zu testen – ist bereit, alles auf den Prüfstand zu stellen. | Neue Ideen werden „weitergesponnen“. | Kreativität bei Lösungsansätzen. | **Findet konstruktive Ideen zu Problemen, kann Dinge aus einer anderen als der üblichen Perspektive sehen und originelle Ideen entwickeln.** | Ist ständig dabei, Veränderungen zu entwickeln und einzuführen – mal mit mehr, mal mit weniger Erfolg. | Er hat sehr oft neue Ideen oder Verbesserungsvorschläge. | Bei Problemen findet er pragmatische und unadministrative Lösungen. Kann Strategien und Visionen entwickeln. | Lösungsansätze findet er spontan ohne großes Wenn und Aber. | **In 30 Jahren ein Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern aufgebaut und u. a. 8 Weltneuheiten entwickelt.** | Viele Ideen, Lösungssuche nach dem Motto „Geht nicht – gibt’s nicht!“. | Sucht neue Ansätze, bricht mit alten Gewohnheiten. | Sehr viele Fantasien, die sich in der Realität fast nie umsetzen lassen. | Sein Führungsstil, seine Ideen, seine Flexibilität. | **Ideenreichtum, anfangs abwegige Lösungsansätze**

**verfolgend, querdenken, Input verschieden interpretieren.** | Ausgesprochen kreativ bezogen auf zielführende Führung eines Vertriebsteams und bezogen auf das „weite Feld“ der Weiterbildung und Motivation. | Bei den meisten Problemen hat man schnell Lösungsansätze, aber auch Alternativen. | Entwicklung von Marketingmaßnahmen erfordert Kreativität. | **Gibt Anregungen für kreative Gedankengänge in Bezug auf Problemlösungen.** | „Ich habe mal so nachgedacht und da habe ich eine Idee – Können Sie nicht mal eben ...“ – und dann kommt wieder ein kreativer Arbeitsauftrag. | **Flexibel, nicht angepasst, lösungsorientiert.** | Spontanität, Aufgeschlossenheit, zugänglich, interessiert. | Er findet zu neuen Problemen zeitnah neue Lösungen. | **Denkt in Bildern, wendet kreative Arbeitstechniken im Alltag an.** | „Spielerischer“ Umgang mit Problemstellungen, neue, unkonventionelle Lösungsansätze. | Verteilt ständig neue Aufgaben, deren Lösung hohe Kreativität voraussetzt. | **Impulsiv, spontan, zuverlässig.** | Die Entscheidungen, die er trifft, sind oftmals unkonventionell und kreativ. | Bringt gute Vorschläge zur Optimierung der Arbeitsprozesse, versteht Spaß, vielseitig interessiert an Reise + Kultur. | **Findet irgendwie schon eine Lösung. „Zerstreuter Professor“.** | Aufzeigen von unkonventionellen Wegen mit anschließender Überführung in „Standardabläufe“. | Viele Ideen. | Versucht alles, um ans Ziel zu gelangen. | Neue Ideen, künstlerisch. | Viele Events und Werbemaßnahmen werden im Unternehmen kreiert. Produktdesign wird im Zusammenspiel zwischen Kunde und Hersteller angestoßen und z. T. auch umgesetzt. | **Lösungsansätze auch außerhalb der „Grenzen“ entwickeln, alte Pfade verlassen.** | Implementierter Arbeitskreis für Ideenfindung, Zielsetzung und Verfolgung in „Jahreswerkstatt“. | Diskussion zu unterschiedlichen Themen in kurzer Zeit und dabei Ermittlung kreativer Lösungsansätze. | Denkt sehr breitgefächert. | **Innovativ, neue Wege suchend, nichts so wie alle anderen machen. Mut, etwas Neues auszuprobieren. Als erster Erfolg mit etwas haben, dafür aber auch evtl. Misserfolge in Kauf nehmen und daraus lernen.** | Kreativ in der Entwicklung von Analyseansätzen zur Analyse/Abstraktion von Problemstellungen. | Spontane Ideen, die in Gesprächen diskutiert werden, bei bekannten Themen querdenken.

# Kommentierte Ergebnisse

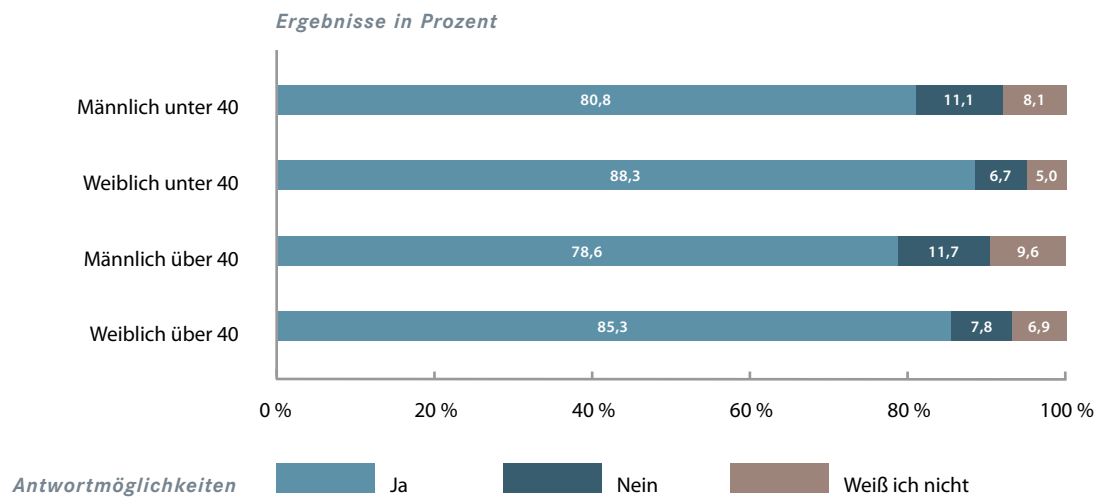
## 1.

### ICH BIN KREATIV. UND MEIN CHEF?

*„Ideen sind wie Kinder: Die eigenen liebt man am meisten ...“*

*Prof. Dr. Lothar Schmidt (\*1922), Politologe und Schriftsteller*

Deutsche Managerinnen und Manager zweifeln nicht an ihrer Kreativität. Auf die Frage „Sind Sie kreativ?“ antworten 81,1 Prozent klar und deutlich: „Ja.“ Insgesamt schätzen sich Frauen eher als kreativ ein als Männer. So ist die Zuschreibung kreativer Eigenschaften in der Gruppe der Frauen unter 40 Jahren mit 88,3 Prozent am stärksten und bei der Gruppe der Männer über 40 mit 78,6 Prozent am geringsten ausgeprägt.



**Abbildung 1:** Antworten auf die Frage „Sind Sie kreativ?“

Auf die Frage, wie kreativ denn ihr Vorgesetzter oder ihre Vorgesetzte seien, antworten die Teilnehmer dieser Studie schon zurückhaltender. Nur 60,7 Prozent möchten ihren Chef als kreativen Menschen bezeichnen. „Nur“ 60,7 Prozent oder „immerhin“ 60,7 Prozent. Fest steht, dass die Mehrheit (86,5 Prozent) Kreativität bei der täglichen Arbeit als wichtig bzw. sehr wichtig einstuft. 65,9 Prozent sind davon überzeugt, dass man nur dann als Führungskraft Erfolg haben kann, wenn man selbst ein kreativer Mensch ist. Dementsprechend glauben 66,4 Prozent, dass im Umkehrschluss uncreative Führungskräfte zwangsläufig auch uncreative Organisationen hervorbringen.

Die gute Nachricht: Kreativ sein kann man lernen. Zumindest glauben das 63,4 Prozent der Befragten. Dass Kreativität angeboren sei, nehmen nur 32,7 Prozent an.

Sind Frauen grundsätzlich kreativer als Männer? Klares Ergebnis dieser Umfrage: nein. Nur 37,6 Prozent der Gesamtheit würde diese Annahme unterschreiben. Allerdings ist der Anteil der Befürworter dieser These bei Frauen proportional höher. Im Vergleich zu 34,6 Prozent aller männlichen Umfrageteilnehmer glauben 45,4 Prozent der weiblichen Teilnehmer, dass Frauen kreativer sind.



# 2.

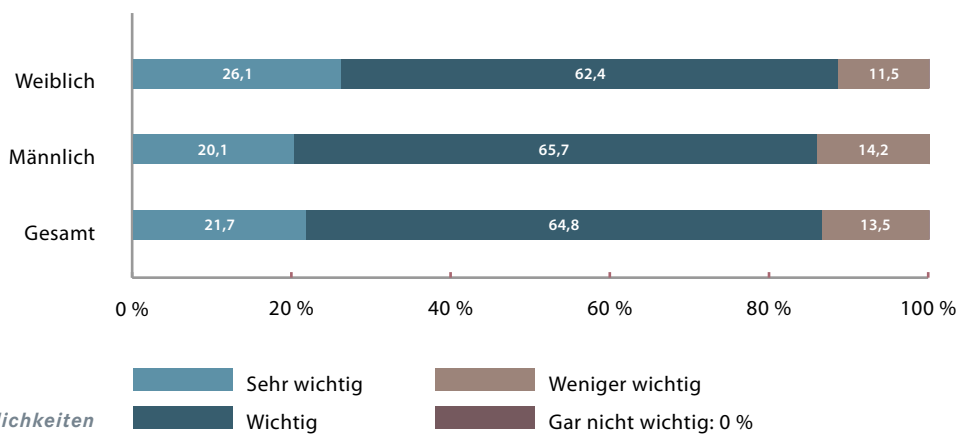
## WORAN ERKENNT MAN KREATIVE MANAGER?

**„Kreativität ist ein menschlicher Reflex.“**

*Smudo (Michael Bernd Schmidt) (\*1968), Hip-Hopper*

Kein Zweifel: Kreativität wird eine hohe Bedeutung beigemessen. 64,8 Prozent aller Befragten halten Kreativität für wichtig, um die täglichen Aufgaben in Führung und Management zu meistern. Jeder fünfte Teilnehmer (21,7 Prozent) misst ihr sogar noch mehr Bedeutung bei und stuft sie als „sehr wichtig“ ein.

Ergebnisse in Prozent



**Abbildung 2:** Antworten auf die Frage „Wie wichtig ist Kreativität für Ihre tägliche Arbeit?“

Warum sind manche Manager kreativer und erfinderischer als andere? Um das herauszufinden, haben die drei Management-Professoren Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen und Clayton M. Christensen die Gewohnheiten von 25 innovativen Unternehmern studiert und sich mit über 3.000 Führungskräften befasst, die innovative Unternehmen gegründet oder neue Produkte entwickelt haben.<sup>1</sup> Im Rahmen ihrer Forschung haben sie fünf Entdeckerqualitäten identifiziert, durch die sich die meisten kreativen Führungskräfte auszeichnen:

- | Verknüpfen
- | Hinterfragen
- | Beobachten
- | Experimentieren
- | Vernetzen

<sup>1</sup> Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen, Clayton M. Christensen: *The Innovator's DNA*, in: *Harvard Business Review*, Dezember 2009, bzw. in der deutschen Übersetzung: *Die Innovatoren-DNS*, *Harvard Business Manager*, 26.01.2010, S. 56 ff.

Dyer, Gregersen und Christensen haben bei ihrer Untersuchung in den USA festgestellt, dass „innovative Unternehmerpersönlichkeiten (zu denen auch CEOs gehören) über 50 Prozent mehr Zeit mit diesen Tätigkeiten verbringen als Firmenchefs, die sich nicht durch schöpferische Leistungen hervortun.“<sup>2</sup>

Wir haben die von uns befragten Führungskräfte um eine Selbsteinschätzung gebeten. Aus 15 vorgegebenen Kompetenzen, Eigenschaften und Gewohnheiten durften sie maximal fünf auswählen, um sich selbst zu beschreiben. Auffällig selten schreiben sich die Führungskräfte die von Dyer, Gregersen und Christensen als „Innovatoren-DNS“ titulierten Gewohnheiten zu. Nur 26,8 Prozent zählen „Experimentieren“ zur Gewohnheit. „Beobachten“ zählt gerade einmal jede zweite Führungskraft zu ihrem typischen Handlungsrepertoire (50,8 Prozent). 57 Prozent geben an, oft und viel zu hinterfragen. Verknüpfungskompetenz, also die Fähigkeit, Fragen, Probleme oder Ideen unterschiedlichster Art, die anscheinend in keinerlei Beziehung zueinander stehen, miteinander zu verbinden, haben 51,2 Prozent auf dem Zettel. Die deutschen Führungskräfte sind also sehr bescheiden, wenn es darum geht, sich die „Entdeckerqualitäten“ Vernetzen, Experimentieren, Beobachten, Hinterfragen und Verknüpfen zuzuschreiben.

Andere Kompetenzen<sup>3</sup>, die für das Finden und Umsetzen kreativer Ideen wichtig sind, schreiben sich die Führungskräfte bereitwilliger zu: zum Beispiel Flexibilität (80,7 Prozent), Intelligenz (71 Prozent) oder Allgemeinbildung (67,3 Prozent). Schlecht bestellt ist es mit der Risikobereitschaft und Frustrationstoleranz deutscher Führungskräfte. Diese durchaus notwendigen Eigenschaften schreiben sich nur 42,6 bzw. 32,4 Prozent der Befragten zu.

Auf die Frage, welche der Kreativität fördernden Gewohnheiten und Kompetenzen sie sich selbst zuschreiben würden, haben Männer und Frauen sehr ähnlich geantwortet. Auffallend ist lediglich, dass sich Frauen mehr und öfter gute Kommunikationsfähigkeiten zuschreiben: 71,8 Prozent zu 60 Prozent. Dafür halten sich anteilig mehr Männer (45,3 Prozent) für risikobereit als Frauen (35,6 Prozent).

<sup>2</sup> Ebd. S. 56

<sup>3</sup> Die Liste der anzukreuzenden Kompetenzen und Gewohnheiten wurde ergänzt durch Items, die von der Kreativitätsforschung gemeinhin im Hinblick auf das Generieren von Ideen und das Realisieren von Ideen für wichtig erachtet werden. Vgl. z.B. Horst Geschka und Sabine General: Kreatives Führen. In: Lutz Becker, Johannes Ehrhardt, Walter Gora (Hrsg.): Führungskonzepte und Führungskompetenz. Die Neue Führungskunst – The New Art of Leadership. Düsseldorf (Symposium) 2006, S. 393–414.

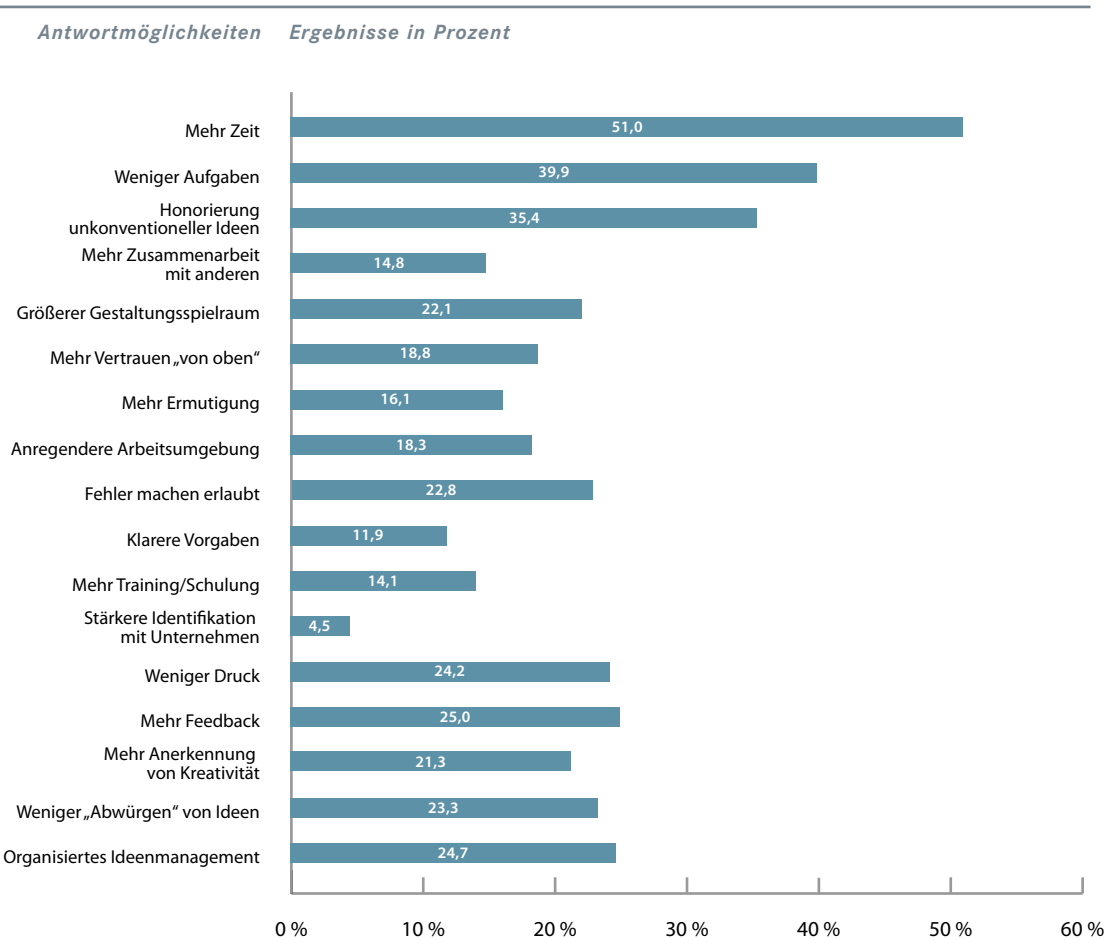
Antwortmöglichkeiten Ergebnisse in Prozent



Abbildung 3: Antworten auf die Frage „Welche der folgenden Eigenschaften schreiben Sie sich zu?“, maximal fünf Antworten waren möglich

**KOMMENTIERTE  
ERGEBNISSE**

Was müsste geschehen, damit Sie kreativer in Ihrem Job sein könnten? Auf diese Frage antwortete jeder zweite Manager (51 Prozent) mit der zur erwartenden Aussage: „Ich bräuchte mehr Zeit.“ 39,9 Prozent meinen, sie könnten dann kreativer sein, wenn die Zahl ihrer Aufgaben reduziert würde. 35,4 Prozent fordern ein, dass unkonventionelle Ideen im Unternehmen stärker honoriert werden müssten. Jeder vierte Manager (25 Prozent) wünscht sich mehr oder besseres Feedback vom Vorgesetzten. Dass sie mehr Training oder Seminare über Kreativitätstechniken benötigen, geben nur 14,1 Prozent zu Protokoll. Eine Minderheit von unter fünf Prozent ist unzufrieden und gibt an, dass sie dann kreativer im Job wäre, wenn sie sich mehr mit dem Unternehmen identifizieren könnte.



**Abbildung 4:** Antworten auf die Frage „Was müsste geschehen, damit Sie kreativer in Ihrem Job sein könnten?“, mehrere Antworten möglich

## 3.

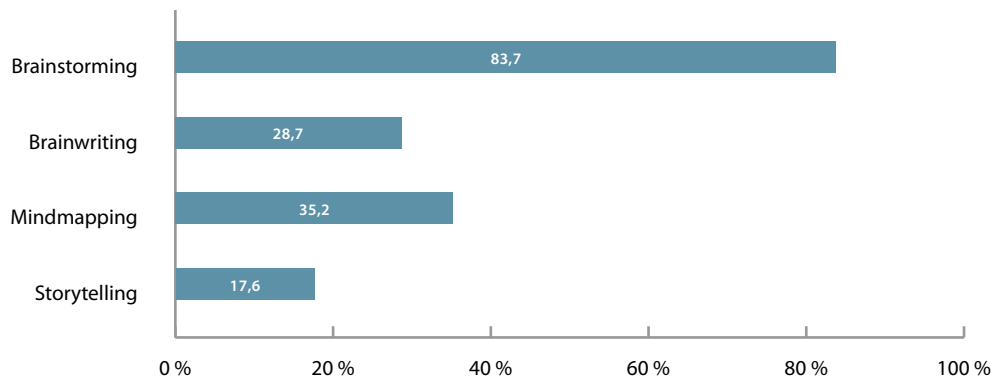
## IDEENFINDUNG MIT SYSTEM: DIE BELIEBTESTEN WEGE ZU MEHR KREATIVITÄT

*„Beim Unkrautzupfen im Garten ist mir schon der eine oder andere kluge Gedanke gekommen.“*

*Angela Merkel, Bundeskanzlerin*

Heutzutage existiert eine Fülle unterschiedlicher Techniken, die eigene Kreativität anzuregen und gewinnbringend einzusetzen. Eine der gängigsten tatsächlich angewendeten Varianten ist das Brainstorming, das von über 80 Prozent der Befragten häufig bis oft benutzt wird, um neue Ideen zu generieren. Weit abgeschlagen kommt das Mindmapping nur bei etwas über einem Drittel aller Teilnehmer regelmäßig zum Einsatz. Am wenigsten geläufig sind die Methoden Brainwriting und Storytelling, die nur bei einem knappen Drittel (28,7 Prozent) bzw. bei weniger als einem Fünftel (17,6 Prozent) Verwendung finden.

Antwortmöglichkeiten    Ergebnisse in Prozent



**Abbildung 5:** Antworten auf die Frage „**Welche der folgenden Kreativitätstechniken wenden Sie an?**“, Antworten „häufig“ und „oft“ wurden zusammengezählt

## DIE BELIEBTESTEN KREATIVITÄTS TECHNIKEN

<b>Brainstorming</b>	Äußern, Kombinieren und Weiterdenken von Ideen zu einem bestimmten Thema in der Gruppe. Regel: alles sagen, keinen Gedanken kritisieren oder abblocken.
<b>Brainwriting</b>	Ablauf wie beim Brainstorming (s. o.). Alle Gedanken werden jedoch schriftlich festgehalten.
<b>Mindmapping</b>	Methode von Tony Buzan, die durch Visualisierung und Assoziationen neue Ideen und Möglichkeiten erschließt. Vorgehen: Erstellung eines Baumdiagramms nach bestimmten Regeln (Nutzung von Farben, assoziative Farb- und Linienführung etc.).
<b>Walt-Disney-Methode</b>	Kreativitätsmethode auf der Basis eines Rollenspiels, bei dem eine oder mehrere Personen ein Problem aus drei Blickwinkeln betrachten und diskutieren:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Der Träumer argumentiert subjektiv orientiert und enthusiastisch.</li> <li>2. Der Realist nimmt einen pragmatisch-praktischen Standpunkt ein.</li> <li>3. Der Kritiker fordert heraus und prüft die Vorgaben der anderen.</li> </ol> Ziel der Methode ist konstruktive und positive Kritik, die mögliche Fehlerquellen identifizieren hilft.
<b>Morphologischer Kasten</b>	Systematisch analytische Kreativitätstechnik nach dem Schweizer Astrophysiker Fritz Zwicky (1898–1974). Vorgehen: Zerlegung komplexer Sachverhalte in abgrenzbare Einzel-elemente (Problemparameter), Gestaltvariation der Einzelelemente und Kombination von Gestaltvariationen zu neuen Gesamtlösungen.
<b>Storytelling</b>	Erzählmethode, mit der explizites, aber vor allem implizites Wissen in Form einer Metapher weitergegeben und durch Zuhören aufgenommen wird.
<b>Sechs Hüte (Six Thinking Hats), De-Bono-Methode</b>	Gruppendiskussion, bei der Gruppenmitglieder durch verschiedenfarbige Hüte repräsentierte Rollen einnehmen. Jeder Hut entspricht einer Denkweise oder einem Blickwinkel.
<b>6-3-5-Methode</b>	Methode zur Ideenfindung in Gruppen: Sechs Teilnehmer erhalten ein Blatt Papier, das in drei Spalten und sechs Reihen (= 18 Kästchen) aufgeteilt wird. Jeder Teilnehmer formuliert in der ersten Reihe drei Ideen. Nach abgesprochener Zeit wird jedes Blatt weitergereicht. Der Nächste soll versuchen, die bereits genannten Ideen aufzugreifen, zu ergänzen und in der darunter liegenden Spalte weiterzuentwickeln.

## 4.

## GROSSE VORBILDER: JOBS UND DA VINCI

**„Ich habe meine Kinder nie ermutigt, kreativ zu sein.  
Das Vorbild eines Elternteils ist weit beredter als alles,  
was man ihnen sagen könnte.“**

*Peter Ustinov (1921–2004), Schauspieler, Regisseur, Autor*

Die Frage nach Vorbildern für kreatives Denken zog wie erwartet vielfältige, aber doch eindeutige Antworten nach sich. In der Liste der Vorbilder finden sich Künstler, Sportler, Politiker und Erfinder. Die Liste reicht von Madonna bis Barack Obama. Doch fällt auf, dass mit Steve Jobs von Apple, der 34-mal genannt wurde, eindeutig ein Mann aus der Wirtschaft – und aus der Gegenwart – die Liste der Vorbilder für Kreativität anführt. Ihm folgen die Genies Albert Einstein und Leonardo da Vinci. Auf Platz vier: Stefan Raab, Komiker, Musiker und Fernsehproduzent.

34 Nennungen	Steve Jobs, Mitbegründer und CEO von Apple Inc.
16 Nennungen	Albert Einstein, Physiker
9 Nennungen	Leonardo da Vinci, Maler/Bildhauer/Architekt
8 Nennungen	Stefan Raab, Entertainer
7 Nennungen	Jürgen Klinsmann, Ex-Teamchef der deutschen Nationalmannschaft Helmut Schmidt, deutscher Bundeskanzler 1974–1982
6 Nennungen	Walt Disney, Filmproduzent
4 Nennungen	Henry Ford, Automobilhersteller Bill Gates, Gründer von Microsoft Luigi Colani, Industriedesigner
3 Nennungen	Sir Richard Charles Nicholas Branson, Unternehmer (Virgin) Joseph Heinrich Beuys, Aktionskünstler Ulrich „Uli“ Hoeneß, Präsident FC Bayern München
2 Nennungen	Ursula von der Leyen, Bundesministerin für Arbeit und Soziales Michael Schumacher, Rennfahrer Madonna, Pop-Ikone Christian Audigier, Gründer „Ed Hardy“/Modedesigner Daniel Goeudevert, Manager und Unternehmensberater Wolfgang Amadeus Mozart, Komponist Wolfgang Felix Magath, Fußballtrainer und -manager Barack Obama, 44. Präsident der Vereinigten Staaten 2009– Vera Felicitas Birkenbihl, Managementtrainerin und Sachbuchautorin Wendelin Wiedeking, ehemaliger Vorstandsvorsitzender Porsche AG James Cameron, US-Regisseur Pablo Picasso, Maler und Bildhauer Konrad Adenauer, deutscher Bundeskanzler 1949–1963 Matthias Horx, Publizist und Zukunftsforscher Wolfgang Grupp, Unternehmer (Trigema) Johann Sebastian Bach, Komponist

## 5.

**STEHT UND FÄLLT MIT DEM VERHALTEN DER VORGESETZTEN:  
ORGANISATIONALE KREATIVITÄT**

**„Jeder Mensch ist kreativ. Die große Herausforderung für Unternehmen liegt darin, Wege zu finden, diese Kreativität zu aktivieren.“**

*Richard Florida, US-amerikanischer Ökonom und Bestseller-Autor*

Mittlerweile hat sich ein neuer Fachbegriff etabliert: „organisationale Kreativität“ („Organisational Creativity“). Dieser Terminus beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, kreative Menschen zu finden und zu binden sowie innovative Lösungen und Produkte zu entwickeln, um die eigene Marktposition auszubauen. Der Ökonom und Bestseller-Autor Richard Florida lässt keinen Zweifel zu: Für ihn wird „effektives Management kreativer Köpfe zur entscheidenden Unternehmensstrategie der Zukunft“. Seine Begründung hierfür: „Nur die Fähigkeiten kreativer Mitarbeiter beschleunigen das wirtschaftliche Wachstum. Die Mitarbeiterführung wird ganz wichtig, denn Kreativität ist in soziale Beziehungen eingebettet.“<sup>4</sup>

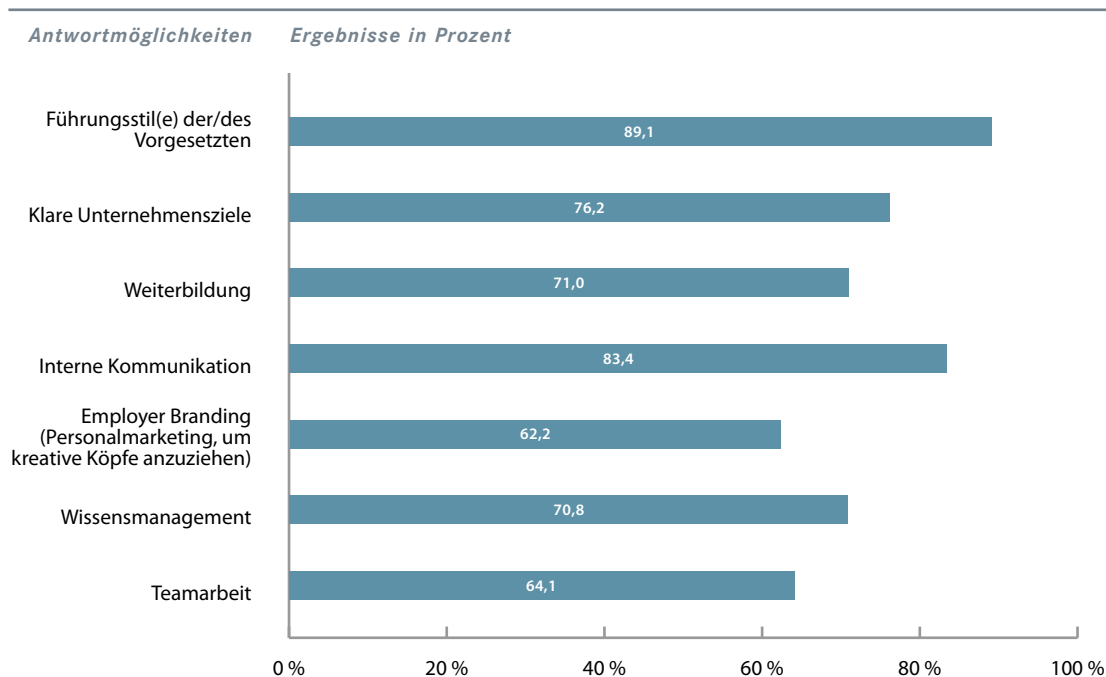
Er rät jungen Nachwuchskräften, die auf der Suche nach einem guten Arbeitgeber sind, genau hinzuschauen: „Stellen Sie die richtigen Fragen. Ist das Unternehmen so organisiert, dass es einen unternehmerischen Spirit auch bei den Mitarbeitern entfacht? Schaffen die Vorgesetzten eine kreative Atmosphäre? Wird in die Mitarbeiter investiert? Darauf sollten das Management und Ihre zukünftigen Kollegen gute Antworten haben.“<sup>5</sup>

Auch die Führungskräfte, die an dieser Studie teilgenommen haben, schauen zuallererst auf den Führungsstil des Vorgesetzten, um die fördernden oder hemmenden Faktoren für Kreativität im Unternehmensalltag auszumachen. Platz zwei nimmt die Organisation und das Funktionieren der „internen Kommunikation“ ein. Auf Platz drei folgt das Vorhandensein und die Kommunikation klarer Unternehmensziele. Allerdings kann nur jeder Zweite bestätigen, dass gute Ideen im Unternehmen auch anerkannt werden. Und nur 41,6 Prozent können bestätigen, dass es in ihrem Unternehmen eine gemeinsame Vision gibt, die kreatives Denken und innovative Lösungen potenziert.

<sup>4</sup> Interview mit Richard Florida zur Vorbereitung des 13. Trendtages, Hamburg 2008.

<sup>5</sup> „Kreativität kann auch unscheinbar sein“, Interview mit Richard Florida, in: Junge Karriere, 28.05.2008.





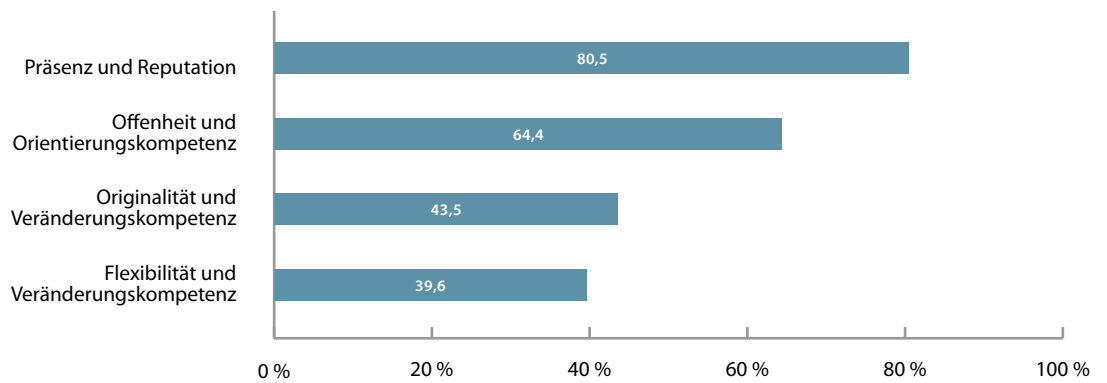
**Abbildung 6:** Antworten auf die Frage „**Wie sehr beeinflussen die folgenden Faktoren die ,organisationale Kreativität'?**“, Antworten „Beeinflusst stark“ und „Beeinflusst sehr stark“ wurden zusammengezählt

Im Auftrag des Bundesforschungsministeriums hat das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation eine umfassende Studie zum Thema Wettbewerbsfaktor Kreativität vorgelegt.<sup>6</sup> Um die Frage zu beantworten, welche Merkmale ein kreatives Unternehmen auszeichnen, haben die Wissenschaftler einen „Streckbrief kreativer Unternehmen“ entworfen und vier Eigenschaften definiert:

<b>Offenheit und Orientierungskompetenz</b>	Das Unternehmen erkennt Veränderungen im Umfeld und richtet sich darauf aus
<b>Originalität und Veränderungskompetenz</b>	Viele Ideen, kreative Mitarbeiter
<b>Flexibilität und Veränderungskompetenz</b>	Finanzielle und personelle Spielräume; Fähigkeit, Strukturen und Prozesse schnell anzupassen
<b>Präsenz und Reputation</b>	Vertrauen bei Kunden in das Unternehmen und/oder die Marke

<sup>6</sup> Walter Ganz und Sibylle Hermann: *Kreativität – ein Wettbewerbsfaktor*, in: Wolfram Risch und Gerhard Schrick (Hrsg.): *Dienstleistungsinnovationen – Chancen und Trends für Unternehmen*, Eschborn: RKW Verlag.

Antwortmöglichkeiten Ergebnisse in Prozent

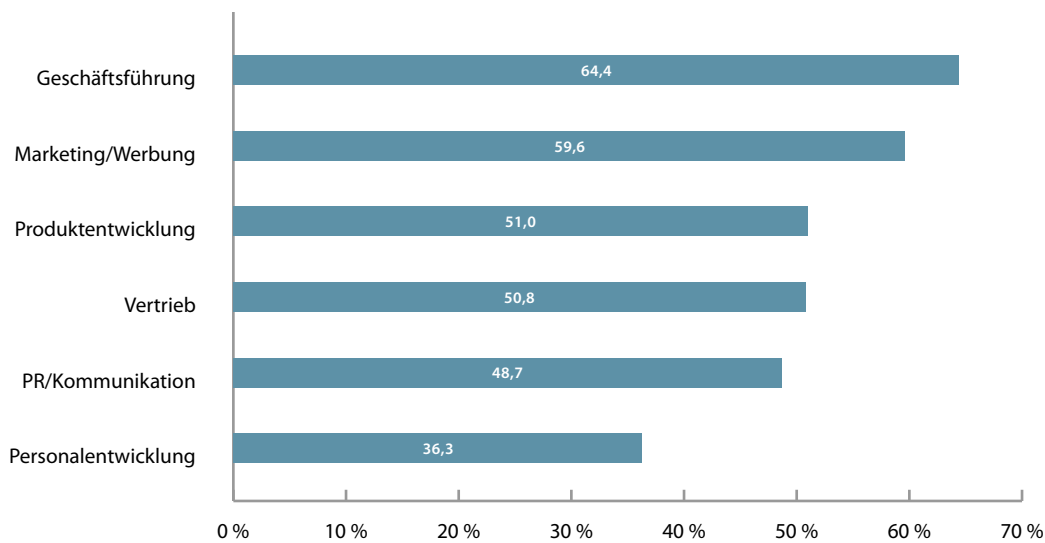


**Abbildung 7:** Antworten auf die Frage „**Welche der folgenden Eigenschaften schreiben Sie Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation zu?**“, Antworten „Trifft zu“ und „Trifft voll zu“ wurden zusammengezählt

Wir haben die Führungskräfte gebeten, den „kreativen Steckbrief“ ihres Unternehmens gemäß den vier vorgegebenen Kriterien zu bewerten. Ergebnis: Die meisten Führungskräfte (80,5 Prozent) sind davon überzeugt, dass ihr Unternehmen seine besondere Leistungsfähigkeit gut an die Kunden kommuniziert und entsprechendes „Standing“ besitzt. Weitaus weniger (64,4 Prozent) glauben, dass ihr Unternehmen ausreichend Offenheit und Orientierungskompetenz besitzt, um nach neuen Chancen Ausschau zu halten und Veränderungen adäquat in die eigene Ausrichtung einfließen zu lassen. Erheblich weniger als die Hälfte (43,5 Prozent) glaubt, dass sich ihr Unternehmen durch viele Ideen und kreative Mitarbeiter auszeichnet. Besonders alarmierend: Nur 39,6 Prozent schreiben ihrem Unternehmen ausreichend finanzielle und personelle Spielräume zu, um sich schnell an Wandel und veränderte Marktstrukturen anpassen zu können.

Öffnet man den Blick und schaut in die Unternehmen hinein, um die Innovationsstärke einzelner Abteilungen und Aufgabengebiete im internen Vergleich zu bewerten, ergibt sich ein interessantes Bild: 64,4 Prozent der befragten Führungskräfte beschreiben den Kreativitätsgrad der Unternehmens- und Geschäftsführung als „gut“ oder sogar „sehr gut“. Die Marketing- und Werbeabteilungen, also die eigentlichen Hochburgen und Heimatfelder der Kreativität, landen mit 59,6 Prozent nur auf Platz zwei. Die Personalabteilungen werden von den befragten Unternehmen am seltensten als kreativ bezeichnet.

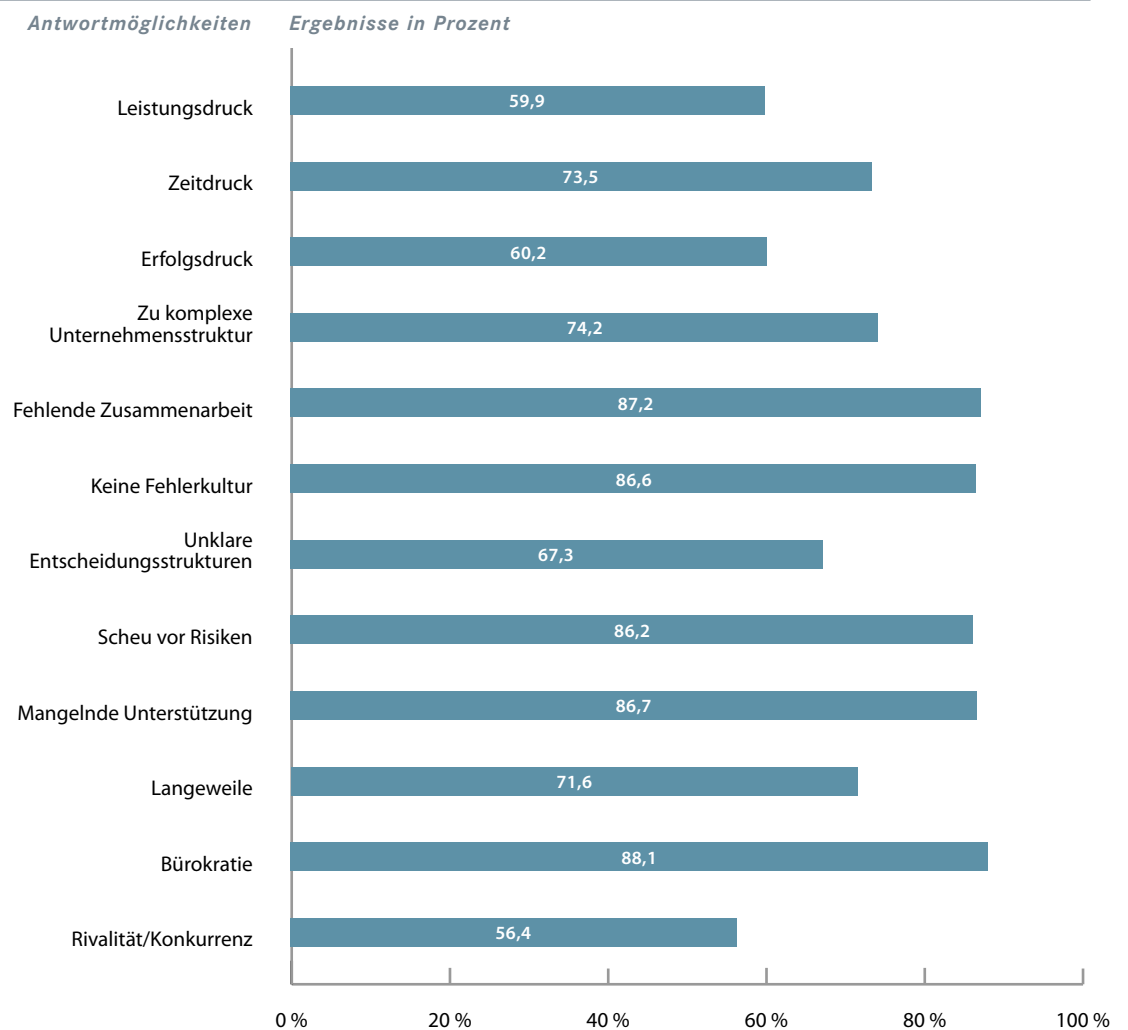
Antwortmöglichkeiten Ergebnisse in Prozent



**Abbildung 8:** Antworten auf die Frage „**Wie bewerten Sie den ‚Grad der Kreativität‘ oder die Kreativität verschiedener Abteilungen bzw. Funktionen Ihres Unternehmens?**“, Antworten „Gut“ und „Sehr gut“ wurden zusammengezählt

KOMMENTIERTE  
ERGEBNISSE

Auf die Frage, was die kreative Kraft einer Organisation besonders behindern kann, gibt die Studie eine deutliche Antwort. Ganz oben auf der Liste der „Kreativitätskiller“ steht in den Augen der befragten Führungskräfte ganz klar „bürokratische Starre“, die sich zum Beispiel in zu vielen Vorschriften äußert. „Fehlende Zusammenarbeit“ und „mangelnde Unterstützung“ durch den oder die Vorgesetzten nehmen die weiteren Plätze ein. „Erfolgsdruck“ sehen die Führungskräfte nicht zwingend als Faktor, der kreative Ideen und Umsetzungen verhindert und blockiert. Mit der Zustimmung von „nur“ 60,2 Prozent der Vorgesetzten landet er auf den hinteren Plätzen der Liste der „Störfaktoren für Kreativität“. Als wesentlich gravierender werden anscheinend das Nichtvorhandensein einer Fehlerkultur und die allgemeine Scheu vor Risiken im Unternehmen eingestuft.



**Abbildung 9:** Antworten auf die Frage „Was behindert Ihrer Meinung nach die kreative Kraft einer Organisation?“, Antworten „Behindert stark“ und „Behindert sehr stark“ wurden zusammengezählt

# 6.

## KEINE WELTSPITZE: DEUTSCHE FÜHRUNGSKRÄFTE ZÄHLEN IHRE UNTERNEHMEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH NICHT ZUR INNOVATIONSELITE

**„Das deutsche Wirtschaftswunderland von einst scheint wie verhext. Wo früher Chancen ergriffen wurden, diskutiert man heute vorwiegend Risiken.“**

*Jörg Menno Harms, ehem. Vorsitzender der Geschäftsführung Hewlett-Packard Deutschland*

Nur eine Minderheit von 17,3 Prozent hält deutsche Unternehmen für besonders kreativ. 21,5 Prozent der befragten Führungskräfte halten deutsche Unternehmen eher für un kreativ. Die Mehrheit (54 Prozent) kann oder will sich keine Einschätzung erlauben.

So wundert es nicht, dass unter den Top 3 der Unternehmen, denen die Führungskräfte ein Höchstmaß an „Organisational Creativity“ zuschreiben, kein deutsches Unternehmen vertreten ist. Unangefochten vorn liegt Apple, wenn nach kreativen Unternehmen gefragt wird (50 Nennungen), gefolgt von Google (42 Nennungen) und IKEA (9 Nennungen). Auf Platz vier landet dann mit BMW das erste deutsche Unternehmen; es muss sich diesen Platz aber mit 3M teilen (jeweils 8 Nennungen).

Antworten auf die Frage, welchem Unternehmen die Befragten ein Höchstmaß an „Organisational Creativity“ zuschreiben (Auswahl):

50 Nennungen	Apple
42 Nennungen	Google
9 Nennungen	IKEA
8 Nennungen	BMW
	3M
5 Nennungen	Porsche
4 Nennungen	Audi
	SAP
	Microsoft
3 Nennungen	eBay
	Coca-Cola

# Epilog

## WARUM SIND DEUTSCHE UNTERNEHMEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH EHER UNKREATIV?

### Eine Auswahl der Antworten:

Es gibt keine Kultur, Kreativität als Mittel zum Erfolg zu bewerten. | Zu viele Zwänge und Hierarchiedenken. | **Zu sehr gefangen in traditionellen Denkweisen.** | Das liegt hauptsächlich an den Vorgaben der Geschäftsleitung und des Qualitätsmanagements. Gerade im Bereich QM wird durch viel Verwaltung wichtige Zeit vergeudet. | Die Unternehmenskultur ist aus den 60ern geboren, weil dort die meisten großen Unternehmen die Kulturen gesetzt und damit geprägt haben. In diesen Jahren ging es noch nicht so um Kreativität. | Hierarchiedenken wird mehr Bedeutung als den Inhalten beigemessen. | **Zu kritisch von Anfang an, neue Ideen werden z. B. wegen fehlender Offenheit zu schnell „kaputt diskutiert“ – es werden nur die Dinge diskutiert, die alle nicht gehen ...** | Feige. Es wird mehr auf Papiere als Ideen geschaut. Unsere Kultur will lieber das Allgemeinwissen wie es unser Schulsystem hervorbringt, statt zu schauen, was es für Möglichkeiten gibt, und diese zu fördern. | **Starre Strukturen, wenig Durchlass von unten nach oben, Hierarchien verhindern Kreativität.** | Viel Bürokratie und ausgeprägte Verwaltungsakte; Kultur der Genauigkeit, Ordentlichkeit und Berechenbarkeit; gesellschaftliche Normen und Erziehungsstandards, die ein Verhalten (bereits bei Kindern) „außer der Reihe“ eher kritisch beäugen; die Tendenz, eher etwas zu kaufen, als selbst zu machen, und ein hohes Maß an Technik führten zu Bequemlichkeit und Trägheit, hindern am Entdecken eigener Potentiale. | **Die meisten deutschen Unternehmen setzen weniger auf Kreativität, sondern Konstanz, Stetigkeit und im positiven Sinne auf Qualität.** | Ich denke, dass in Deutschland oft die Bürokratie und der deutsche Sinn für Perfektion und Präzision zu Lasten der Kreativität gehen. | Mangelndes Selbstbewusstsein. | **Den Deutschen fehlt die Leichtigkeit und der Spaß beim Handeln.** | Zu zielorientiert: Zeit und Geld stehen im Fokus. Effektivität schlägt Kreativität. | Geringe Risikobereitschaft, Reduzierung auf wirtschaftliche Gesichtspunkte. | **Starre bürokratische Arbeitsauffassung, Angst vor Regelverstößen, Planung für 1.000 Jahre (für die Ewigkeit), wenig Mut zum Risiko.** | Mangelnder Mut, neue Wege zu gehen. | Zu viel Verbissenheit und hoher Leistungsdruck! | Wie soll man in schlichten, weißen, nüchternen Büros kreative Ideen entwickeln? | Unternehmen versuchen ständig alles zu organisieren, wie z. B. auch Kreativität. Wird ein Defizit (hier mangelnde Kreativität) erkannt, führt man einen Prozess ein, um

das Problem zu lösen. Kreativität lässt sich m. E. nach nicht organisieren. Man kann Kreativität nur zulassen. Versuche, sie zu organisieren, führen eher zum Gegenteil. Kreative Glanzleistungen (Bsp. Mozart) sind nicht entstanden, weil das jemand organisiert hat. | **Viel zu viel Scheuklappen-Denken und Ängste. Außerdem die Mentalität, gleich Ergebnisse sehen zu wollen und sich keine Zeit für kreative Prozesse zu nehmen.** | Deutsche Führungskräfte und Mitarbeiter sind eher „im Hamsterrad“ unterwegs. | Deutsche Unternehmen sind meiner Ansicht nach oftmals sehr stark konservativ geleitet, speziell im Finanzdienstleistungssektor. Manchmal steht dies einer ausgesprochenen Kreativität etwas im Wege ... | Ein Großteil der deutschen Unternehmen ist noch zu konservativ. | Zu großes Sicherheitsdenken. | **Es besteht zum Teil noch das Thema Besitzstandswahrung bei Mitarbeitern, die die Notwendigkeit einer permanenten Offenheit für Veränderung noch nicht erkennen.** | Fachwissen wird unterschätzt. Die Fachkräfte sind das Arbeitsvieh, die Chefs streichen Gewinne und Anerkennung ein. | Spieltrieb fehlt. | **Ungeschriebenes Gesetz ist, dass der Vorgesetzte mehr verdienen muss als seine Leute. Dieser Unsinn untergräbt jede Motivation, treibt die guten Leute ins Ausland.** | Zu viel Bürokratie, zu viele Beamte (Verwaltung), zu schwieriges Steuerrecht, zu hoher Neidfaktor, zu wenig Vernetzung. | **An der „heiligen Ordnung der Männer“, der gelebten Hierarchie, in die kreative Frauen einfach nicht reinpassen!** | Mitarbeitern wird nicht genügend Raum für Kreativität eingeräumt. Starre Organisationsstrukturen. | Gesellschaftliche Erstarrung; Gleichmacherei in Politik und Gesellschaft; Publizistik ist von albernen „Gutmenschen“ und Spießern beherrscht. | **Hohes Anspruchsdenken der deutschen Mitarbeiter, schwerfällig Änderungen gegenüber – das haben wir schon immer so gemacht, das machen wir auch weiter so.** | Im Gegensatz zu z. B. Indien wenig junge Hochschulabsolventen, die „brennen“, die etwas bewegen wollen, die Unbequemlichkeiten in Kauf nehmen. | „Deutsche Gründlichkeit“ behindert! | Zu starre Leitungsstrukturen. | Die grundsätzlich guten deutschen Tugenden wie Denken an persönliche Sicherheit, Spießigkeit und das Jammern auf z. T. hohem Niveau sind einerseits der Garant für gleichbleibende Stabilität, aber auch Hemmschuh für Spontanität. | **Wir brauchen halt für alles einen Plan, und Risiko ist sowieso „unsexy“.**

# Literatur- empfehlungen

## ÜBER KREATIVITÄT

**Mihaly  
Csikszentmihalyi**

**Kreativität. Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden,** Klett-Cotta Verlag 2003, 646 Seiten

Mittlerweile ein Klassiker: Csikszentmihalyis Analyse der Biographien kreativer Menschen, die ihn zur Entdeckung und Beschreibung der Flow-Zustände führte: Momente, in denen wir alles vergessen, in eine bestimmte Aufgabe vertieft sind und deshalb Glück empfinden. Eines der überraschendsten Ergebnisse seiner Analyse ist, dass die Frage „Was ist Kreativität?“ durch die Frage „Wo entsteht Kreativität?“ ersetzt werden muss.

**Jens-Uwe Meyer**

**Das Edison-Prinzip. Der genial einfache Weg zu erfolgreichen Ideen,** Campus Verlag 2008, 207 Seiten

Einer der einflussreichsten Erfinder dient als Vorbild: Thomas Alva Edison, Vater der Glühbirne, des Phonographen und zahlreicher Verfahrenstechniken in den Bereichen Chemie, Zement und Metallgewinnung. Für Edison war Kreativität kein Persönlichkeitsmerkmal, sondern eine Vorgehensweise zur Problemlösung. Was liegt näher, als dieses Credo auf die Anforderungen des heutigen Managements zu übertragen? Jens-Uwe Meyer gelingt das auf unterhaltsame Weise.

**Edward de Bono**

**Serious Creativity. Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens,** Schäffer-Poeschel Verlag 1996, 310 Seiten

Edward de Bono gebührt zweifelsfrei Dank und Lob für sein anhaltendes Bemühen, Kreativität als ernst zu nehmende und notwendige Strategiedisziplin im Wettbewerb zwischen Unternehmen und Individuen zu verstehen. Dieses Buch dokumentiert die Umsetzung seines Konzeptes des lateralen Denkens in angewandte Kreativität und ist gleichzeitig ein Nachschlagewerk für die verschiedensten Kreativitätstechniken – darunter auch de Bonos „Thinking Hats“.

**Richard Florida**

**The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life,** Basic Books 2003, 434 Seiten

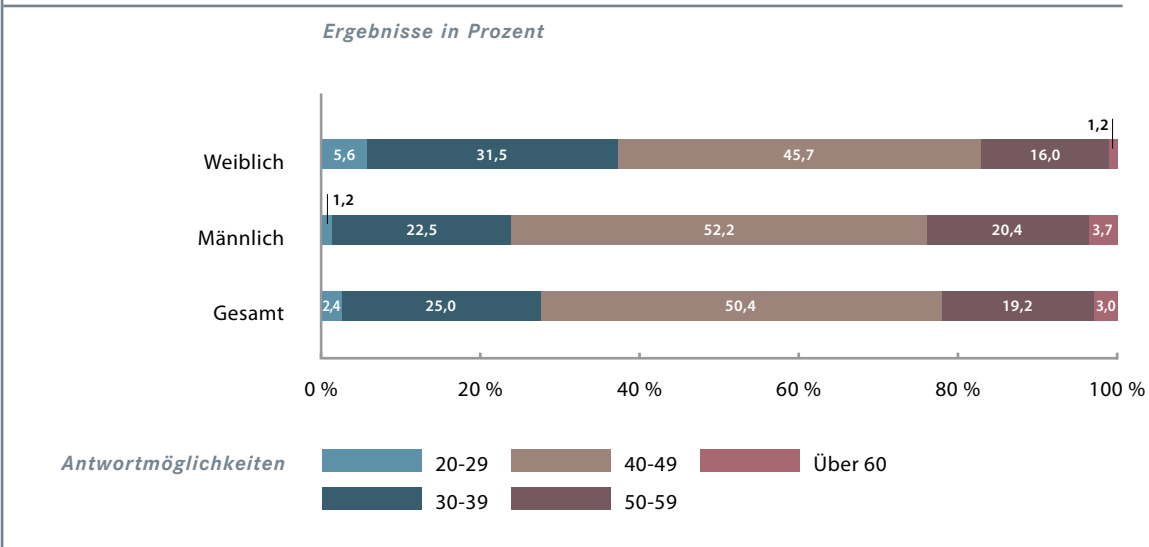
In den USA ist Richard Floridas Buch längst vom Diskussionsobjekt zum Klassiker avanciert. Umso verwunderlicher, dass das Buch immer noch nicht ins Deutsche übersetzt worden ist, hat es doch seit seinem Erscheinen zahlreiche Politiker, Stadtplaner, Designer und Manager inspiriert. In seinem Buch analysiert Richard Florida die Beziehung von Kultur, Kreativität und wirtschaftlichem Wachstum und er weist nach, dass Kreativität als Standortfaktor entscheidend zu ökonomischem Erfolg beiträgt.



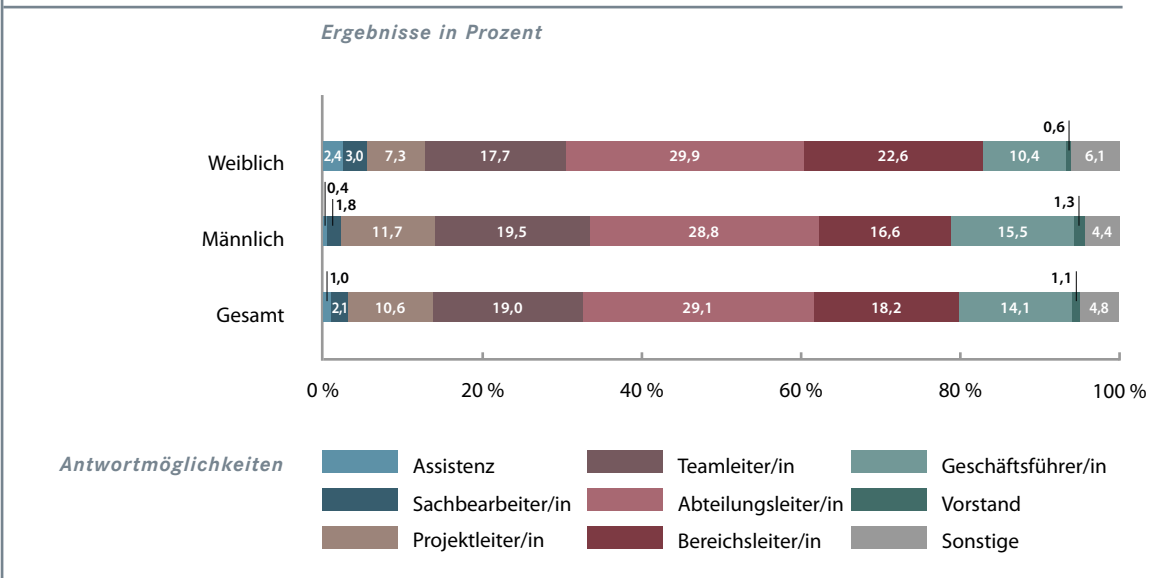
# Abbildungen

- Abbildung 1:** Antworten auf die Frage „**Sind Sie kreativ?**“
- Abbildung 2:** Antworten auf die Frage „**Wie wichtig ist Kreativität für Ihre tägliche Arbeit?**“
- Abbildung 3:** Antworten auf die Frage „**Welche der folgenden Eigenschaften schreiben Sie sich zu?**“
- Abbildung 4:** Antworten auf die Frage „**Was müsste geschehen, damit Sie kreativer in Ihrem Job sein könnten?**“
- Abbildung 5:** Antworten auf die Frage „**Welche der folgenden Kreativitätstechniken wenden Sie an?**“
- Abbildung 6:** Antworten auf die Frage „**Wie sehr beeinflussen die folgenden Faktoren die ‚Organisationale Kreativität‘?**“
- Abbildung 7:** Antworten auf die Frage „**Welche der folgenden Eigenschaften schreiben Sie Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation zu?**“
- Abbildung 8:** Antworten auf die Frage „**Wie bewerten Sie den ‚Grad der Kreativität‘ oder die Kreativität verschiedener Abteilungen bzw. Funktionen Ihres Unternehmens?**“
- Abbildung 9:** Antworten auf die Frage „**Was behindert Ihrer Meinung nach die kreative Kraft einer Organisation?**“
- Abbildung 10:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Alter** und nach Geschlecht
- Abbildung 11:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Positionen** im Unternehmen und nach Geschlecht
- Abbildung 12:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Unternehmensgröße** und nach Geschlecht

# Stichproben- beschreibung



**Abbildung 10:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Alter** und nach Geschlecht



**Abbildung 11:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Positionen** im Unternehmen und nach Geschlecht

Ergebnisse in Prozent

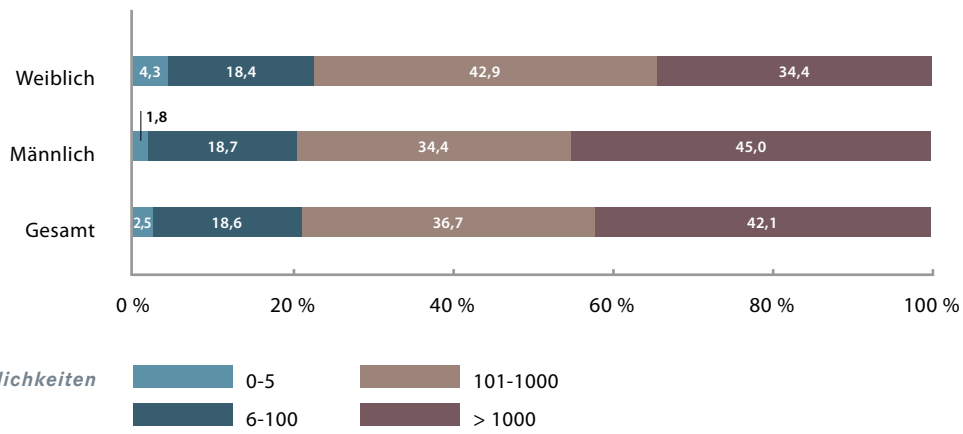


Abbildung 12: Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Unternehmensgröße** und nach Geschlecht

# 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.

## „Führungsrollen – Beruf und Berufung deutscher Manager“

Eine Befragung von  
547 Führungskräften

Führung ist mehr als ein Beruf, Führung ist eine Berufung. Zumindest für die Hälfte (50,7 Prozent) von 547 befragten Führungskräften. Das ist das Ergebnis der Akademie-Studie 2009. Deutsche Chefs lieben ihren Job. 96 Prozent sagen: „Ja, meine Führungsrolle macht mir Spaß.“

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

Eine Befragung von  
405 Führungskräften

Deutsche Manager verstehen sich im Wortsinne gut mit ihren Chefs. 61,5 Prozent der 405 befragten Manager fühlen sich von ihren Vorgesetzten „sehr gut“ oder „gut“ informiert. Nur 7,7 Prozent sind unzufrieden und fühlen sich unzureichend informiert. Zu diesem Ergebnis kommt die Akademie-Studie 2008 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 ein entscheidendes Erfolgskriterium sein. Wenn Führungskräfte es nicht schaffen, ihren Mitarbeitern angemessen zu vertrauen, dann vor allem deshalb, weil sie es nicht gelernt haben: Diese Erkenntnis brachte die Akademie-Studie 2006 ans Licht. Für den Aufbau von Vertrauen nutzen die meisten Führungskräfte übrigens das persönliche Gespräch – Small Talk und Betriebsfeiern spielen eine eher untergeordnete Rolle.

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

Eine Befragung von  
560 Führungskräften

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 setzen 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 dabei aber oft auf der Strecke.

Eine Analyse von 616 Stellenanzeigen	<p><b>„Was wird heute noch diktiert? Von der Schreibkraft zur Teamplayerin“</b></p>
Eine Befragung von 242 Führungskräften	<p><b>„Beziehungs-Weise – Führung und Unternehmenskultur“</b></p> <p>In den Unternehmen kommen die Klärung von Konflikten auf zwischenmenschlicher Ebene und die Schaffung eines positiven Unternehmensklimas zu kurz. Das Fazit der Akademie-Studie 2001 verdeutlicht, welche Ursachen und Folgen fehlendes Beziehungsmanagement hat.</p>
Eine Befragung von 212 Führungskräften	<p><b>„Fitness im Unternehmen“</b></p> <p>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.</p>
Eine Befragung von 350 Führungskräften	<p><b>„Warum Veränderungsprojekte scheitern“</b></p> <p>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.</p>
Eine Befragung von 246 Führungskräften	<p><b>„Manager haben keine Zeit für innovative Ideen“</b></p> <p>Die Akademie-Studie 1998 belegt Innovationsschwächen deutscher und österreichischer Unternehmen auf vier Ebenen: Führungsmangel, organisatorische Schwächen, persönliche Probleme von Führungskräften und Widerstände gegenüber Veränderungen.</p>
Eine Befragung von 230 Führungskräften	<p><b>„Schlechte Noten für Projektmanager“</b></p> <p>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.</p>

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

**Akademie für Führungskräfte  
der Wirtschaft GmbH**

Seepromenade 19  
88662 Überlingen am Bodensee

Telefon +49.7551.9368-0  
Telefax +49.7551.9368-100  
E-Mail [info@die-akademie.de](mailto:info@die-akademie.de)  
[www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)

Gegründet 1956 in Bad Harzburg



**DIE AKADEMIE**  
für Führungskräfte