

Verantwortungsvoll führen. Von Vorbildern, Leitlinien und guten Taten

Befragung von 443 Führungskräften der Wirtschaft

Berücksichtigung der sozialen und fachlichen Aspekte. Vermittlung nachvollziehbarer Unternehmenswerte. Schaffen von Arbeitsplätzen, die auch die Mitarbeiter befriedigen. Loyalität gegenüber Mitarbeitern. Sichere zukunftsorientierte Unternehmensführung. Ich versuche, Sie zu unterstützen, Ihre Probleme und Anliegen zu verstehen und immer einen Lösungsweg zu finden. Allerdings halte ich auch viel von „Fördern statt verwöhnen“, d. h. ich erwarte eine gewisse Selbständigkeit von den Mitarbeitern. Wertschätzung, Orientierung, Verdeutlichung von Erwartungen, Handlungs- und Entscheidungsräumen, gemeinsamen Zielen, Erkennung Leistungen. Bei Aufgaben begleiten und unterstützen, berücksichtigen. Entscheidungen treffen, diese vertreten, für die Mitarbeiter eintreten, immer ein umsetzen, Fortbildung umsetzen, Arbeitsumfeld möglichen, Arbeitssicherheitsthemen beachten. Ich versuche für die Firma ein effizientes Umfeld zu schaffen. Lob aussprechen. Interesse am Mitarbeiter als Person, Engagement und Leistung sind wichtig, doch nicht wichtiger als das private Umfeld. Offene Rückmeldung über Leistung, Klarheit über die Förderung und Forderung jedes einzelnen Mitarbeiters. Regelmäßige Arbeitsmittel für die Erledigung ihrer Aufgaben bereitstellen sowie differenziert nach ihren Möglichkeiten und Fertigkeiten einsetzen, damit Unterstützung zur Erreichung dieser Ziele. Fehler oder Versäumnisse antworten habe. Ich betrachte sie als komplexe Menschen, die gute und schlechte Zeiten haben können. Probleme und Kritik werden sofort angesprochen. Verantwortung übertragenen Pflichten korrekt auszuführen. Gegenüber dem Mitarbeiter bedeutet dies, dass er Anspruch hat z. B. auf ausreichende Ressourcen, die ich bereitstelle. Nach klaren und transparenten Regeln föhre ich. Ich möchte in jeder Belange offen mit mir besprechen, habe dabei immer und doch menschlich vermitteln, dass Zeit nehmen, zuhören und die Leistungsfähigkeit Mitarbeiter sollten dürfen, zumindest wird und die Leistung von allen im jeweiligen Rahmen. Vertretung sowie externen Partnern. Respekt, Fairness, Offenheit plus Entwicklungsmöglichkeiten. Regelmäßige Feedbackgespräche, Arbeit an mich, welche „Gefahren“ auf sie zukommen könnten, und richte die Mitarbeiter zu fordern, aber nicht zu überfordern. Sie für das, was sie tun zu motivieren und zu begeistern. Transparenz, Kommunikation, Orientierung haben. Ich leite sie selbstständig zu handhaben wahrzunehmen und nicht lediglich im Verschiedenartigkeiten ihrer Fähigkeiten gebe entsprechende eigenen Handeln und Entscheidungen. Ich hinter Arbeitsplätze, pünktlichste Lohn-/ Gehaltszahlungen. Unterstützung zur Erreichung dieser Ziele. Fehler oder Versäumnisse meiner Mitarbeiter sind meine Fehler und Versäumnisse, die ich zu verantworten habe. Ich betrachte sie als komplexe Menschen, die gute und schlechte Zeiten haben können. Probleme und Kritik werden sofort angesprochen. Verantwortung bedeutet auch Pflichten, ich bemühe mich, die mir vom Unternehmen übertragenen Pflichten korrekt auszuführen. Gegenüber dem Mitarbeiter bedeutet dies, dass er Anspruch hat z. B. auf ausreichende Ressourcen, die ich bereitstelle. Nach klaren und transparenten Regeln



Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

„Verantwortung“ ist ein großes Wort, das oft und gern benutzt wird. Meistens dann, wenn man sie einfordern oder jemandem in die Schuhe schieben kann. Wer sucht schon nach Verantwortlichen für Erfolge?

An der Übernahme von Verantwortung erkennt man Führungsspieler im Fußball und Führungskräfte im Businessalltag. Viel zu selten haben Führungskräfte vorab für sich definiert, wofür genau Sie persönlich Verantwortung übernehmen können und wie sich das in ihren Worten und Taten niederschlagen sollte. Die Qualität einer Führungskraft erkennt man nicht allein daran, dass sie Verantwortung übernimmt, sondern auch in der Art und Weise, wie sie dies tut. Das heißt: Mitarbeiter und andere Stakeholder bewerten ihre Vorgesetzten nicht nur anhand messbarer Ergebnisse und an getroffenen oder nicht getroffenen Entscheidungen, sondern auch und vor allem daran, wie deutlich sie Verantwortung übernehmen.

Wie Führungskräfte wirklich mit der Last oder Lust der Verantwortung umgehen, kann unsere Umfrage nicht erkunden. Aber sie kann Meinungen und Stimmungen aufzeigen – und zum Nachdenken anregen. Wenn 32,9 Prozent der Befragten der Ansicht sind, ihr Chef verhalte sich ab und zu moralisch fragwürdig, stellen sich schon ein paar Fragen, die sich letzten Endes nur jeder selbst beantworten kann: Wie bestimmt man seinen moralischen Maßstab? Und was tut man bei Abweichungen und Verstößen?

Ich wünsche Ihnen viele Anregungen und Aufschlüsse beim Studium unserer Fragen und Antworten rund um das Verantwortungsbewusstsein und die Vorbildfunktion von Führungskräften in Deutschland.

Dr. Lars-Peter Linke
Geschäftsführer
Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

Methode	5
Prolog Mit gutem Beispiel voran: warum Führungskräfte glauben, ein Vorbild für andere zu sein	6
Kommentierte Ergebnisse	
1. Verantwortung zeigen: wie Führungskräfte ihre Rolle ausfüllen	8
2. Was bestimmt das Verhalten deutscher Manager?	11
3. Vom schlechten Gewissen: wenn Manager zweifeln ...	18
4. Mein Unternehmen und ich: Wie stark identifizieren sich Führungskräfte mit ihrem Arbeitgeber?	21
5. Unternehmensverantwortung oder die Frage: alles nur Show?	23
6. Vorbilder dünn gesät	28
Epilog Wie Chefs sich um ihre Mitarbeiter kümmern	30
Literaturempfehlungen	32
Stichprobenbeschreibung	34
Abbildungen	36
Akademie-Studien	38
Die Akademie	42

Impressum

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH
 Seepromenade 19
 88662 Überlingen am Bodensee
 Telefon: +49 7551 9368-0
 Telefax: +49 7551 9368-100
 E-Mail: presse@die-akademie.de
www.die-akademie.de

Redaktion: Stefanie Johannsen
 Layout: Bernd Lehne, lehne*design, Kressbronn
 Druck: Druckhaus Müller, Langenargen

Auf den Seiten 1 und 4 sind ausgewählte Originalantworten der Befragten zitiert

Schaffen von
Arbeitsplätzen, die auch die
Mitarbeiter befriedigen. Loyalität
gegenüber Mitarbeitern. Sichere und
zukunftsorientierte Unternehmensführung.

Entwicklungspläne erstellen und umsetzen,
Arbeitsumfeld möglichst optimal gestalten,
Arbeitssicherheitsthemen beachten. Ich versuche
me und für die Firma ein effizientes Umfeld zuschaf-
fen. Lob aussprechen. Interesse am Mitarbeiter als
Engagement und Leistung sind wichtig, doch nicht
über Leistung, Klarheit über die Erwartung and
durch Förderung und Forderung jedes ein-
zelnen bei Bedarf Einzelgespräche. Allen die
Möglichkeiten und Fertigkeiten

Realistische Ziele setzen und Unterstützung

meine Fehler und Versäumnisse, die ich zu verantwor-
ten habe. Ich betrachte sie als komplexe Menschen, die gute und schlechte Zeiten haben
können. Probleme und Kritik werden sofort angesprochen. Verantwortung bedeutet auch Pflichten, ich bemühe mich, die mir vom Unternehmen über-
tragenen Pflichten korrekt auszuführen. Gegenüber dem Mitarbeiter bedeutet dies, dass er Anspruch hat z. B. auf ausreichende Ressourcen, die ich bereitstel-

Nach klaren und transparenten Regeln führe ich. Ich möchte in jeder Situation berechenbar sein, aber die Zügel selbst in der Hand haben. Ich stärke me-
ine Mitarbeiter den Rücken. Halte wo möglich politische Themen von ihnen fern, um sie ihren „Job machen zu lassen“. Die Mitarbeiter können jederzeit alle Belange

mit mir besprechen, ich gebe die strategische Richtung der Gruppe vor und habe dabei immer alle Mitarbeiter und deren Aufgaben im Blick. Führen und doch menschl-
ich und auch in schwierigen Situationen zu vermitteln, dass man über Alles sprechen kann. Ernst nehmen, Zeit nehmen, Zuhören. Damit fühlen sich meine Mitarbeiter in-
nen und die Stimmung im Team steigt und dadurch auch die Leistungsfähigkeit unserer Abteilung, auch wenn es Hart auf Hart kommt. Mitarbeiter sollten an entsc-

cheidend teilhaben dürfen, zumindest aber ein Anrecht auf Information haben! Wichtig ist auch, daß Arbeit so gerecht wie möglich verteilt wird und die Leistung von alle-
m und Fördern, Work-Life Balance, „Schutz“. Klare, transparente Kommunikation und würdevoller Umgang mit den Menschen. Faire Regeln, die gelebt werden; Wer-

ksamkeit und Selbstverantwortung im jeweiligen Rahmen. Vertretung der Interessen der gesamten Abteilung gegenüber den Vorgesetzten und anderen Abteilungen sowie
Respekt, Fairness, Offenheit plus Delegation von Verantwortung und Schaffen von Entwicklungsmöglichkeiten. Regelmäßige Feedbackgespräche, Arbeit an

aktive Ich nehme mir Zeit für sie. Ich informiere mich, welche „Gefahren“ auf sie zukommen könnten
Risikoprüfungen ein. Ich sensibilisiere sie und mache sie stark für „die Welt da draußen“. Die Mitarbeiter zu

überfordern. Sie für das, was sie tun zu motivieren und zu begeistern. Transparenz, Kommunikation,
jederzeit Orientierung haben. Ich leite sie an, selbständig zu handeln, eigenverantwortlich ihre Aufgaben

erreichte lediglich im Bedarfsfall ein. Ich achte auf die Verschiedenartigkeiten ihrer Person und gebe ent-
scheidend Ich ermutige zum eigenen Handeln und Entscheiden, indem ich hinter ihnen stehe. Vorbild, sichere

Realistische Ziele setzen und Unterstützung zur Erreichung dieser Ziele.
meiner Mitarbeiter sind meine Fehler und Versäumnisse, die ich zu verantworten habe. Ich betrachte sie

, die gute und schlechte Zeiten haben können. Probleme und Kritik werden sofort angesprochen.
auch Pflichten, ich bemühe mich, die mir vom Unternehmen übertragenen Pflichten korrekt auszuführen.

dem Mitarbeiter bedeutet dies, dass er Anspruch hat z. B. auf ausreichende Ressourcen, die ich
bereitstelle. Nach klaren und transparenten Regeln führe ich. Ich möchte in jeder

Situation berechenbar sein, aber die Zügel selbst in der

Fortbildung
Mehrarbeit durch
gleichzeitig für meine
Person, d.h. die Arbeit ist ein
wichtiger als das private
die Position und Person.
zelenen Mitarbeiters.

bestmöglichen
bereitstellen, sowie dif-
einsetzen, damit jeder auch per-
zur Erreichung dieser Ziele. Fehler oder Versäumnisse meiner Mitarbeiter sind

umsetzen,
Freizeit ausgleichen,
Mitarbeiter ein angeneh-
übertragen, Ziele abstimmen,
Teil im Leben des Mitarbeiters.
Umfeld. Offene Rückmeldung
Förderung des Teamgeistes
Teamgespräche und
Arbeitsmittel für
ferenziert nach ihren
sönliche Erfolgserlebnisse hat.

zur Erreichung dieser Ziele. Fehler oder Versäumnisse meiner Mitarbeiter sind
können. Probleme und Kritik werden sofort angesprochen. Verantwortung bedeutet auch Pflichten, ich bemühe mich, die mir vom Unternehmen über-

Methode

Die Befragung wurde schriftlich und online durchgeführt – insgesamt wurden so mehr als 8.000 Managerinnen und Manager von Unternehmen verschiedener Branchen und Größen aus Deutschland um ihre Meinung zu verantwortungsvollem Handeln gebeten. 443 Managerinnen und Manager beteiligten sich an der Umfrage und füllten einen Fragebogen mit insgesamt 24 Fragen aus.

In der Umfrage interessierte die Akademie, welches Verhältnis die Teilnehmer zum Thema Verantwortung im Berufsleben haben, was ihr Verhalten prägt und wie sie zu Fragen der Corporate Social Responsibility stehen.

Die Teilnehmer sollten unter vorgegebenen Antworten auswählen, hatten die Möglichkeit, mit Ja oder Nein zu antworten oder sollten eine Textantwort formulieren. Die Teilnahme war freiwillig, die Fragebögen wurden anonym ausgewertet. Befragungszeitraum war März und April 2012.

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

MIT GUTEM BEISPIEL VORAN: WARUM FÜHRUNGSKRÄFTE GLAUBEN, EIN VORBILD FÜR ANDERE ZU SEIN

„Wenige Dinge auf Erden sind lästiger als die stumme Mahnung, die von einem guten Beispiel ausgeht.“

Mark Twain (1835–1910), US-amerikanischer Schriftsteller

Frage

Warum halten Sie sich für ein gutes Vorbild?

Antworten (Auswahl)

Ich bin ein offener und ehrlicher Mensch, der die Meinung und Ängste der Kollegen und Mitarbeiter respektiert. | Wertschätzung den Mitmenschen gegenüber. | Verbindlichkeit, zügige und sorgfältige Bearbeitung von Arbeitsaufträgen, Kundenorientierung, Vertraulichkeit. | **Ich erwarte von meinen Mitarbeitern keine Handlungen, die ich nicht auch selbst bereit wäre zu leisten.** | Freundlicher Umgang mit allen Mitarbeitern und Vorgesetzten, bei Arbeiten werden realistische Termine gesetzt und es wird auch erwartet, dass diese eingehalten werden, ebenso gebe ich zugesagte Rückmeldungen ebenfalls pünktlich. | **Ich höre zu, lasse mir Probleme schildern, ich plane gemeinsam mit meinen Mitarbeitern neue Strategien.** | Mitarbeiter versuchen den Arbeitsstil zu kopieren. Vorgelebte und vermittelte Werte werden akzeptiert und an neue Mitarbeiter weitergegeben. | Spaß und Witz kommen nicht zu kurz. Ehrlichkeit im Umgang miteinander. Sehr gute Vertrauensbasis zwischen Mitarbeitern und mir und zu meinem Vorgesetzten. | Ich höre zu, wenn die Mitarbeiter persönliche Probleme oder Anliegen haben, und versuche Ihnen entgegenzukommen, wenn betrieblich vertretbar. | **Leistung nicht nur einfordern, sondern auch vorleben. Mitarbeitern Freiräume geben, offen für neue Ideen sein.** | Ich höre mir Sorgen und Probleme an, versuche diese mit Lösungsansätzen zu regeln. Bin für meine Mitarbeiter nicht nur beruflich ein Ansprechpartner. | Engagement, Einsatz, Optimismus etc. werden vorgelebt. Strukturierte, zielgerichtete Arbeitsweise. | Verantwortung übernehmen – sowohl für die Arbeit als auch den Mitarbeitern gegenüber. Was von den Mitarbeitern gefordert wird, selbst vorleben, und respektvoller, sachlicher Umgang. | Ohne Zeitverzögerung ergebnisorientiert arbeiten. | **Offen, ehrlich, loyal, menschlich. | Verständnis zeigen und gemeinsam nach einer Lösung suchen.** | Ich komme als Erster und gehe als Letzter. | Ich versuche Zielstrebigkeit mit Menschlichkeit zu verbinden sowie positive Haltungen zu fordern und negative Hal-

tungen zu unterbinden. | Respekt, Verantwortung, Termineinhaltung. | **Mein Verständnis für die Grenzen der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern.** | Offene Kommunikation. | Ich bin Ansprechpartner für Kollegen bei vielen Fragen (fachlicher Rat, persönlicher Rat im Umgang mit Kollegen/Vorgesetzten ...). | **Höflichkeit und Anteilnahme sowie Hilfsbereitschaft und Zurückhaltung.** | Führen ist ein Geben und Nehmen, allerdings unter dem Aspekt „Fordern statt verwöhnen!“. | **Ich lebe Werte und Normen vor und nehme mir keine Extrawürste heraus.** | Im Zuge von Mitarbeitergesprächen fordere ich aktiv ein Feedback zum Führungsverhalten ein. In den meisten Fällen ist dieses positiv. | Das Verhältnis ist ein Geben und Nehmen. | Ich versuche fair zu sein. | **Ich verlange von meinen Mitarbeitern nicht mehr, als ich von mir selbst verlange.** | Ich achte auf die Work-Life-Balance meiner Mitarbeiter, u. a. durch kurzfristige Entlastungen. Ich nehme mir die Zeit, zuzuhören. | Ich bin arbeitstechnisch ein „Teil des Teams“. | Ich vertrete meine Entscheidungen und gebe den Mitarbeitern klare Rückmeldungen und Unterstützung. | **Immer früh da, als Letzter weg, oft Bitte und Danke sagen.** | Erledige Aufgaben mit Freude und zeige das auch nach außen, beteilige mich nicht an Lästereien, bin freundlich und tolerant. | **„Strukturierte Vorgehensweise“, hart, aber herzlich.** | Ich arbeite so, dass die Mitarbeiter verstehen, warum ich es so tue. Mein Ziel: Sie übernehmen eine logische und systematische Arbeitsweise. | **Hohe Kundenorientierung, interdisziplinär, Kommunikation und Interesse an allen Mitarbeitern, egal welcher Ebene.** | Firmenwerte selbst aktiv leben, Respekt, Akzeptanz, Anerkennung. | Flottes Arbeiten, auch übers „normale Maß“ hinaus, angenehmes Betriebsklima, kundenfreundliches Auftreten. | **Nachhaltig, nach dem Reden kommt das Handeln.** | Aufgestellte Regeln auch selbst berücksichtigen. | **Gute Stimmung, positive Einstellung der Mitarbeiter zur Arbeit.**

Kommentierte Ergebnisse

1.

VERANTWORTUNG ZEIGEN: WIE FÜHRUNGSKRÄFTE IHRE ROLLE AUSFÜLLEN

„Der Preis der Größe heißt Verantwortung.“

Winston Spencer Churchill (1874–1965), britischer Premierminister 1951–55

Der Begriff **Verantwortung** hat viele Facetten. Einerseits verheißt er die Möglichkeit, aktiv Entscheidungen zu treffen und Handlungen zu bestimmen. Andererseits heißt Verantwortung auch, für Handlungen und Entscheidungen angreifbar, verurteilbar, ja sogar haftbar gemacht werden zu können. Gerade diese Aktiv-Passiv-Kombination der Verantwortung macht den Umgang mit ihr so schwierig. Zwar bringt jede verantwortungsvolle Position die Berechtigung mit sich, selbständig zu handeln, doch ist jede Führungskraft darin nicht nur an geltende Gesetze gebunden, sondern muss sich auch vor der nächsthöheren Führungsebene rechtfertigen bzw. verantworten. Neben diesem als Fremdverantwortung bezeichneten Umstand spielt ebenso unsere Eigenverantwortung eine gewichtige Rolle bei der Frage, wie wir uns verhalten sollen. Bei jedem Problem entscheiden wir, welche Schritte wir mit uns selbst und unserem Gewissen vereinbaren können und als vertretbar empfinden und welche nicht. Je einflussreicher unsere berufliche Position, umso größer die Tragweite unserer Entscheidungen und damit die Schwierigkeit, die richtige Handlungsoption auszuwählen.

Die Konsequenzen der Übernahme von Verantwortung können weitreichend sein. Dennoch empfindet es der Großteil der für diese Studie befragten Führungskräfte nicht als Last, im Beruf Verantwortung zu tragen: 94,8 Prozent sagen von sich, dies gern zu tun. Viele sind dabei sogar besonders engagiert bei der Sache: 44 Prozent der Befragten geben an, die ihnen übertragene Verantwortung ernster als andere zu nehmen. 12 Prozent dagegen meinen, „entspannter“ als ihre Kollegen zu sein. Ebenfalls 44 Prozent zählen sich weder zur einen noch zur anderen Gruppe und glauben, es bestünden in dieser Frage keine nennenswerten Unterschiede zwischen ihnen und anderen Führungskräften.

Ergebnisse in Prozent

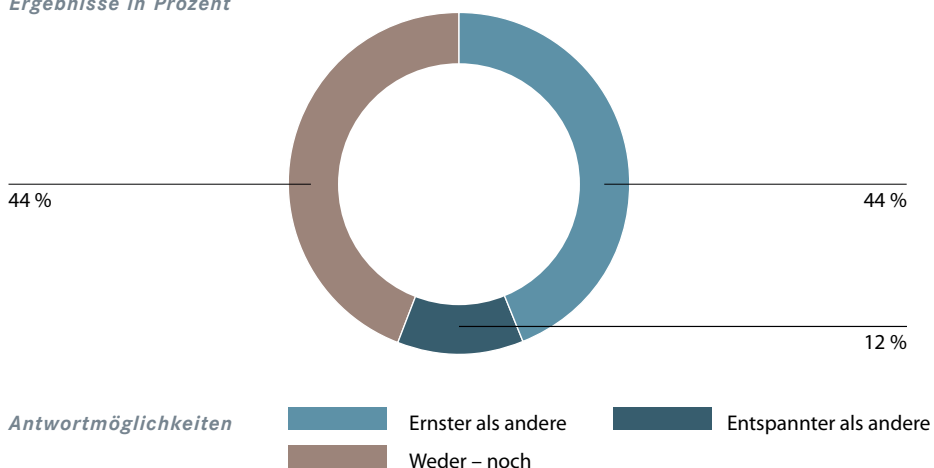


Abbildung 1: Antworten auf die Frage „Nehmen Sie Ihre Verantwortung ernster oder leichter als andere?“ (n = 443)

Wer Verantwortung übernimmt, erhält zumeist zeitgleich die Aufgabe, Vorbild in Rolle und Position zu sein. Jürgen Thumann, ehemaliger Präsident des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI), brachte es 2008 in einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung auf den Punkt: Unternehmer und Manager müssten Vorbilder sein, da sie von ihren Mitarbeitern als Leitfiguren gesehen würden. Wenn die Person an der Spitze Fehlverhalten zeige, werde dies besonders kritisch beurteilt. Deshalb müsse man heute mehr denn je das traditionelle Ideal des „ehrbaren Kaufmanns“¹ hochhalten, der sich durch Anstand, Ehre und Gewissen auszeichne. Nur wer sich vorbildlich verhalte, habe Anspruch, sich zur gesellschaftlichen Elite zählen zu dürfen.²

Die Ansicht, dass Führungskräfte Vorbilder sein sollten, wird von 98,9 Prozent der Befragten geteilt. Allerdings glauben nicht alle, dass sie selbst in jeder Hinsicht ein gutes Vorbild für ihre Mitarbeiter abgeben. 21,3 Prozent räumen selbstkritisch ein, ihre Arbeitsweise bzw. -auffassung lasse von Zeit zu Zeit zu wünschen übrig. 14,5 Prozent der Befragten denken, dass sie im Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern nicht immer mustergültig handeln.

Ergebnisse in Prozent

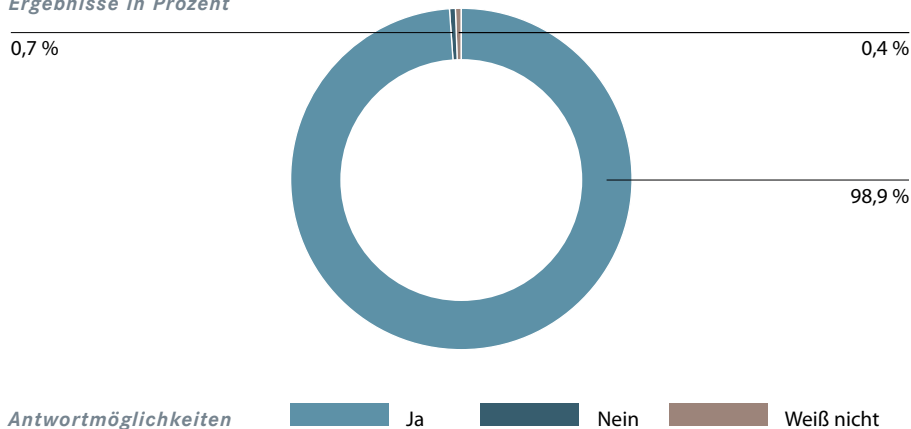


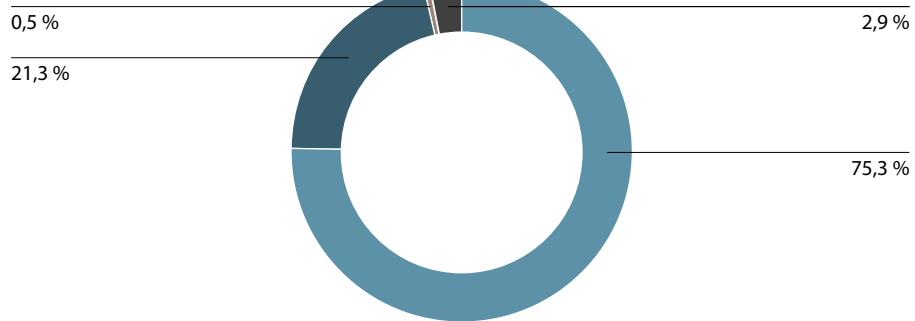
Abbildung 2: Antworten auf die Frage „Sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitern ein Vorbild sein?“ (n = 442)

¹ Das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns etablierte sich im europäischen Mittelalter als Lebensphilosophie und praktische Handlungsempfehlung für Kaufleute. Es bezieht sich wesentlich auf Tugenden, die zur damaligen Zeit als bedeutend galten (u. a. Ehrlichkeit, Vorsicht, Ordnung, Klugheit, gute Erziehung). Die Moral wird im Rahmen des Leitbilds als Bedingung für echte Wirtschaftlichkeit, verstanden als nachhaltiges Schaffen von Werten, gesehen. In jüngster Zeit wurde zum Begriff verstärkt am Institut für Management der Humboldt-Universität zu Berlin geforscht. Daniel Klink, Doktorand am Institut mit Forschungsschwerpunkt ehrbarer Kaufmann, hat Fakten zum Thema auf der Website www.der-ehrbare-kaufmann.de zusammengestellt. Ein Artikel zum Thema von Daniel Klink mit Bezügen zum heutigen Managerverhalten ist im Handelsblatt am 26. November 2007 unter dem Titel „Vom ehrbaren Kaufmann zum ehrbaren Manager“ erschienen.

² Zitiert nach „Manager und Unternehmer müssen Vorbild sein“, Interview mit Jürgen Thumann in der Süddeutschen Zeitung, 29. Februar 2008.

KOMMENTIERTE
ERGEBNISSE

Ergebnisse in Prozent



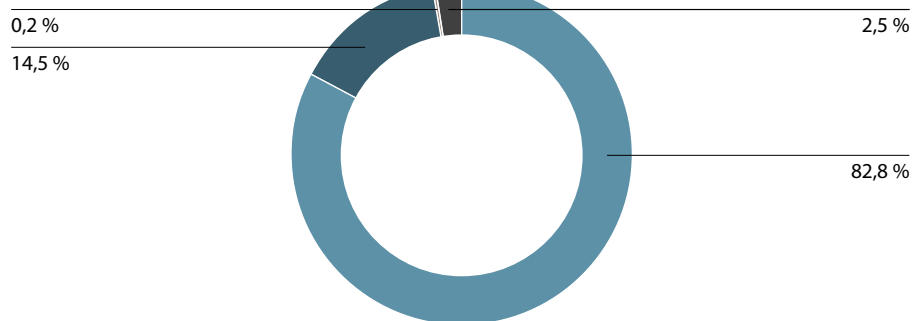
Antwortmöglichkeiten

- In den meisten Fällen schon
- Nicht immer
- Nein
- Das kann ich nicht beurteilen

Abbildung 3:

Antworten auf die Frage „Sind Sie selbst hinsichtlich Ihrer Arbeitsweise ein gutes Vorbild?“ (n = 442)

Ergebnisse in Prozent



Antwortmöglichkeiten

- In den meisten Fällen schon
- Nicht immer
- Nein
- Das kann ich nicht beurteilen

Abbildung 4:

Antworten auf die Frage „Sind Sie selbst in menschlicher Hinsicht ein gutes Vorbild?“ (n = 442)

2.

WAS BESTIMMT DAS VERHALTEN DEUTSCHER MANAGER?

„Die Menschen müssen sich so verhalten, dass sie sich nicht zu rechtfertigen brauchen, denn eine Rechtfertigung setzt immer einen Fehler oder die Vermutung eines Fehlers voraus.“

Niccolò Machiavelli (1469–1527), italienischer Politiker, Philosoph und Dichter

Der Großteil der befragten Führungskräfte schreibt sich hohes persönliches Engagement am Arbeitsplatz zu. Am deutlichsten ist diese Selbstbeschreibung bei den weiblichen Führungskräften unter 40 Jahren, die dies zu fast 85 Prozent behaupten. Mehr als die Hälfte schreiben sich auch Teamgeist und Fairness zu.

Wesentliche Unterschiede im Antwortverhalten zwischen jüngeren und älteren Führungskräften lassen sich nicht ausmachen. Allerdings fällt auf, dass 54,6 Prozent der Befragten unter 40 Jahren Freundlichkeit zu den dominierenden Faktoren ihres Verhaltens zählen. Bei den Personen über 40 sind es nur 39,0 Prozent. Ehrgeiz findet sich bei 21,3 Prozent der Personen unter 40 auf der Antwortliste. In der Gruppe der Personen über 40 geben nur 11,4 Prozent zu Protokoll, dass Ehrgeiz ihr Handeln maßgeblich bestimmt.

Unterschiede nach Geschlecht zeigen sich bei der Beurteilung der Rationalität, die nur für knapp jede fünfte Frau, aber für mehr als jeden vierten älteren bzw. mehr als jeden dritten jüngeren Mann entscheidend ist.

KOMMENTIERTE
ERGEBNISSE

Antwortmöglichkeiten Ergebnisse in Prozent

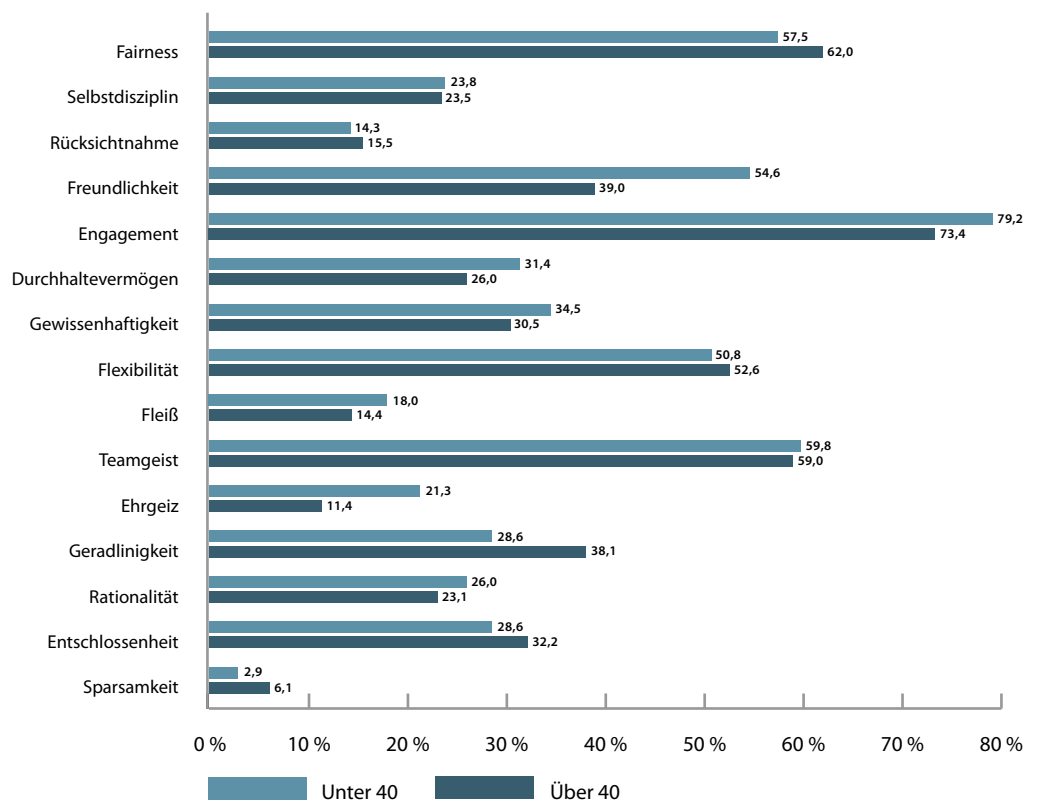


Abbildung 5:

Antworten auf die Frage „**Welche der folgenden Eigenschaften und Verhaltensweisen dominieren Ihr Handeln im Berufsalltag?**“, Zuschreibung nach Alter, Mehrfachnennungen möglich (n = 434)

Antwortmöglichkeiten Ergebnisse in Prozent

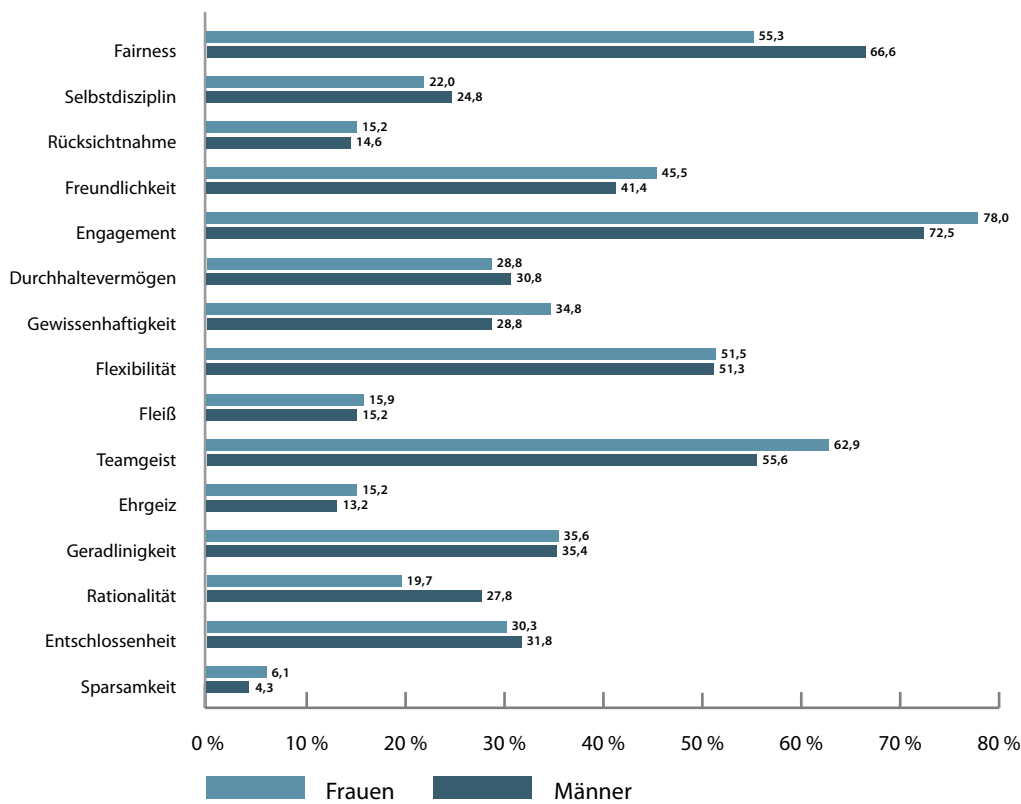


Abbildung 6: Antworten auf die Frage „Welche der folgenden Eigenschaften und Verhaltensweisen dominieren Ihr Handeln im Berufsalltag?“, Zuschreibung nach Geschlecht, Mehrfachnennungen möglich (n = 434)

Vergleichsweise wenig Einfluss schreiben alle Befragten den Faktoren Rücksichtnahme und Sparsamkeit für ihr Verhalten zu. Erstere wird von weniger als jedem fünften Befragten als dominierend eingeschätzt. Mit deutlich unter 10 Prozent Zustimmung rangiert die Sparsamkeit auf dem letzten Platz der abgefragten Faktoren, die das Handeln im Berufsalltag bestimmen.

Gefragt nach Leitgrößen, die für sie persönlich am Arbeitsplatz wie im (Privat-)Leben hohe Bedeutung besitzen und an denen sie ihr Verhalten ausrichten³, gibt mehr als jede zweite Führungskraft an, Anerkennung, Erfolg und Loyalität hätten große Bedeutung. Auch der Wunsch nach Unabhängigkeit und eine grundsätzliche Aufgeschlossenheit neuen Dingen gegenüber bestimmen das Verhalten bei vielen der befragten Manager. Ebenso darf der Spaß im Alltag nicht zu kurz kommen: Für 43,3 Prozent hat er großen Einfluss auf ihr Verhalten.

³ Angelehnt an die Wertetheorie von Shalom H. Schwartz, siehe Exkurs ab Seite 15.

KOMMENTIERTE
ERGEBNISSE

Im Gegenzug messen die meisten Führungskräfte althergebrachten Tugenden wie Gehorsam oder Tradition eigenen Angaben zufolge kaum noch Bedeutung bei. Nicht einmal jeder Zehnte empfindet einen der genannten Faktoren als prägend für das eigene Verhalten. Ebenso können die Wenigsten etwas mit Mäßigung anfangen.

Antwortmöglichkeiten Ergebnisse in Prozent

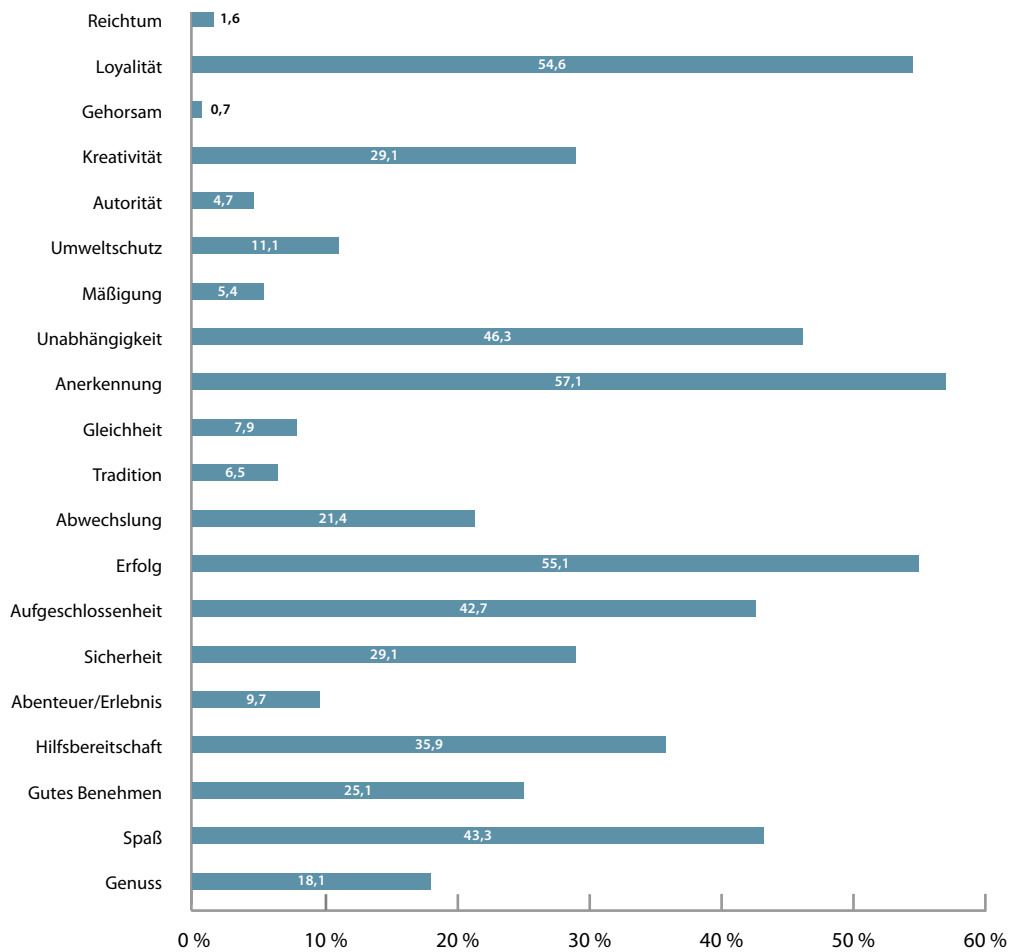


Abbildung 7: Antworten auf die Frage „Welche der folgenden Faktoren haben für Sie in Ihrem Leben die größte Bedeutung und bestimmen Ihr Verhalten nachhaltig?“, Mehrfachnennungen möglich (n = 443)

Exkurs Wertvorstellungen nach Schwartz: Gibt es universelle Werte?

Unter Werten verstehen wir im Allgemeinen Vorstellungen, die uns Menschen Orientierung in unserem Denken und Handeln geben. Bereits in der Antike reiften erste Konzepte von einem guten, tugendhaften Leben heran, denen im Laufe der Jahrhunderte viele weitere folgten. Die Frage, was richtig, was falsch, was ein allgemeingültiger Wert, was lediglich eine persönliche Vorliebe ist, ist auch heute noch nicht abschließend geklärt. Obgleich es viele Definitionen und Meinungen gibt, was unter Werten zu verstehen sei, sind solche Aussagen immer auch Ausdruck ihrer Zeit und des Umfelds, in dem sie entstehen. Angesichts dessen sind Zweifel angebracht, ob es so etwas wie einen „universellen“ Wert überhaupt geben kann. Als besonders langlebig und weitverbreitet erweisen sich religiöse Wertvorstellungen, die zumindest für einen bestimmten Personenkreis als bedeutende Leitgrößen, jedoch bei Weitem nicht als allgemeingültig gelten können.

Einen der bekanntesten Versuche der jüngeren Zeit, bestimmte Werte als universell zu definieren, unternahm Anfang der 1990er Jahre der Sozialpsychologe Shalom H. Schwartz.⁴

Als „Wert“ definierte Schwartz „conceptions of the desirable that guide the way social actors (e.g. organizational leaders, policy-makers, individual persons) select actions, evaluate people and events, and explain their actions and evaluations“.⁵ Seine Grundannahme: Werte stehen für motivationale Ziele. Nach Schwartz lassen sich alle Werte, die ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel repräsentieren, in einem „Wertetyp“ zusammenfassen. Insgesamt umfasst sein Wertesystem zehn Gruppen von Typen.

⁴ Schwartz, Shalom H. (1992), *Universals in the content and structure of values: Theory and empirical test in 20 countries*. In: Zanna, M., *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25), S. 1 – 65, New York: Academic Press.

⁵ Zitiert nach ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 2005/1, *Persönliche Wertorientierungen im European Social Survey*, Peter Ph. Mohler und Kathrin Wohn, März 2005, Seite 2, verfügbar als PDF unter http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/zuma_arbeitsberichte/AB_05_01.pdf (geprüft am 5. Juli 2012).

<i>WERTETYP</i>	<i>DEFINITION</i>	<i>UMFASST DIE WERTE</i>
Self-Direction	<i>Unabhängiges Denken und Handeln</i>	<i>Freiheit, Kreativität, Unabhängigkeit, eigene Ziele wählen, Neugierde, Selbstrespekt</i>
Stimulation	<i>Verlangt nach Abwechslung und Stimulation, um auf ein optimales Niveau von Aktivierung zu gelangen</i>	<i>Ein aufregendes und abwechslungsreiches Leben, „sich trauen“</i>
Hedonism	<i>Freude und sinnliche Befriedigung</i>	<i>Genuss, das Leben genießen</i>
Achievement	<i>Persönlicher Erfolg gemäß den sozialen Standards</i>	<i>Ambition, Einfluss, Können, Erfolg, Intelligenz, Selbstrespekt</i>
Power	<i>Sozialer Status, Dominanz über Menschen und Ressourcen</i>	<i>Soziale Macht, Besitz, Autorität, das Gesicht in der Öffentlichkeit bewahren, soziale Anerkennung</i>
Security	<i>Sicherheit und Stabilität der Gesellschaft, der Beziehung und des eigenen Selbst</i>	<i>Nationale Sicherheit, Reziprozität von Gefallen erweisen, familiäre Sicherheit, Zugehörigkeitsgefühl</i>
Conformity	<i>Unterdrückung von Handlungen und Aktionen, die andere verletzen und soziale Erwartungen gewalttätig erzwingen</i>	<i>Gehorsam, Selbstdisziplin, Höflichkeit, Eltern und ältere Leute in Ehren halten</i>
Tradition	<i>Respekt und Verpflichtung gegenüber den kulturellen oder religiösen Bräuchen und Ideen</i>	<i>Tradition respektieren, Hingabe, meine „Portion“ im Leben akzeptieren, Bescheidenheit, Mäßigkeit</i>
Benevolence	<i>Erhaltung und Förderung des Wohlergehens von nahestehenden Menschen</i>	<i>Hilfsbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein, Vergebung, Ehrlichkeit, Loyalität, reife Liebe, treue Freundschaft</i>
Universalism	<i>Verständnis, Toleranz und Schutz für das Wohlbefinden aller Menschen und der Natur</i>	<i>Gleichheit, Einssein mit der Natur, Weisheit, eine Welt aus Schönheit, soziale Gerechtigkeit, Weltoffenheit, die Umwelt schützen, eine Welt des Friedens</i>

Abbildung 8:

Definition der zehn Wertetypen nach Schwartz, Quelle: Spiess, R. (2000)⁶

⁶ Abbildung laut Fußnote 5, Seite 3; Original: Spiess, R., Ethnologisches Seminar Zürich: Vortrag vom 24. November 2000, Thema: Zusammenfassung des Artikels „Universals in the Structure and Content of Values“.

Neben der Definition der Wertetypen geht Schwartz darüber hinaus von wechselseitigen Beziehungen zwischen diesen aus. Demnach haben alle Handlungen, die zur Erreichung eines Wertetyps ausgeführt werden, weitreichende Konsequenzen, die mit den Konsequenzen anderer Wertetypen übereinstimmen oder in Konkurrenz zu diesen stehen. Schwartz stellt diese Zusammenhänge in einem Kreissystem dar, in dem konkurrierende Werte einander gegenüber-, inhaltlich verwandte dagegen nah beieinanderliegen:

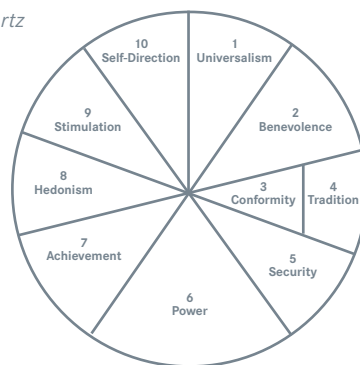


Abbildung 9:

Theoretisches Kreissystem der zehn individuellen Wertetypen nach Schwartz⁷

Seine Theorie überprüfte Schwartz zwischen 1988 und 1992 im Rahmen von insgesamt über 80 Studien. Die Teilnehmer der Befragungen sollten für 56 Werte angeben, inwiefern diese für ihr eigenes Leben ein leitendes Prinzip darstellten. Nach Auswertung der Studien stellte Schwartz fest, dass in über 90 Prozent der Stichproben die zehn von ihm definierten Wertetypen auftraten, woraus er den Schluss zog, dass diese als universell zu sehen seien. Auch seine Annahme, zwischen den Werten herrsche inhaltliche Nähe bzw. Distanz wurde durch die Befragung bestätigt. Im Jahr 2002 wurde Schwartz' Wertetheorie anhand der Daten des European Social Survey (ESS)⁸ überprüft⁹. Die repräsentative Studie, die sich mit sozialen Werten, kulturellen Normen und Verhaltensmustern beschäftigt, umfasst Daten von über 40.000 Befragten aus 21 europäischen Ländern. Für die Überprüfung seiner Theorie entwickelte Schwartz eine verkürzte Werteskala mit insgesamt 21 Werten¹⁰:

Self-Direction	Creativity, Independence
Stimulation	Varied Life, Exciting Life
Hedonism	Pleasure, Enjoying Life
Security	National Security, Family Security
Tradition	Respect Tradition, Moderate
Conformity	Obedience, Behave Properly
Universalism	Broadmindedness, Equality, Environment Protection
Benevolence	Loyalty, Helpfulness
Achievement	Success, Recognition
Power	Authority, Wealth

Am Ende der Analyse ließ sich die Annahme Schwartz', ein universelles Wertesystem gefunden zu haben, nicht bestätigen. Zwar zeigten sich überall nahezu alle von Schwartz definierten Wertetypen, doch fand sich die von ihm angenommene Reihenfolge bzw. Anordnung bei keinem der untersuchten Länder. Vielmehr zeigte jede Nation ein individuelles Profil in der Bewertung der Wertetypen.¹¹

Im Endergebnis bleibt damit festzuhalten, dass selbst groß angelegte Studien zur Universalität von Werten es nicht vermögen, einen allgemeingültigen menschlichen Wertekanon nachzuweisen. Im Gegenteil: Die Zusammenführung von Schwartz' Theorie mit den Daten des ESS belegt, dass die Definition von Werten immer nur einen kleinen Teil der Wirklichkeit, nie aber das Ganze abbilden kann. Das Verständnis von Werten ist und bleibt damit vornehmlich das, was es vermutlich schon immer war: kontextabhängig.

⁷ Abbildung laut Fußnote 5, Seite 5.

⁸ www.europeansocialsurvey.org.

⁹ Siehe Fußnote 5.

¹⁰ Auszug aus Fußnote 5, Seite 18/19 (Anhang).

¹¹ Vgl. dazu Fußnote 5.

3.

VOM SCHLECHTEN GEWISSEN: WENN MANAGER ZWEIFELN

„Grundlage jeder wahren Verantwortung und damit der höchsten Form von Menschenwürde bleibt es, sich darüber klar zu werden, was das, was man tut, wirklich bedeutet.“

Max Steenbeck (1904–81), deutscher Physiker

In vollem Umfang hinter den eigenen Taten stehen zu können – für die Mehrheit der Umfrageteilnehmer ist dies im Berufsalltag nicht immer umsetzbar: Über 80 Prozent der Befragten haben den Eindruck, bei der Arbeit zumindest manchmal entgegen ihrer persönlichen Überzeugung handeln zu müssen. Jeder Neunte (11,3 Prozent) gibt zu, dass dies sogar häufig vorkommt. Auch das Verhalten ihres Vorgesetzten sieht knapp ein Drittel der Befragten kritisch. 32,9 Prozent sind der Ansicht, ihr Chef verhalte sich ab und zu moralisch fragwürdig. 6 Prozent geben sogar an, die Handlungen ihres Vorgesetzten seien gar überwiegend problematisch. Immerhin: Der Großteil der befragten Führungskräfte (61,1 Prozent) beurteilt das Verhalten der Vorgesetzten als „korrekt“.

Ergebnisse in Prozent

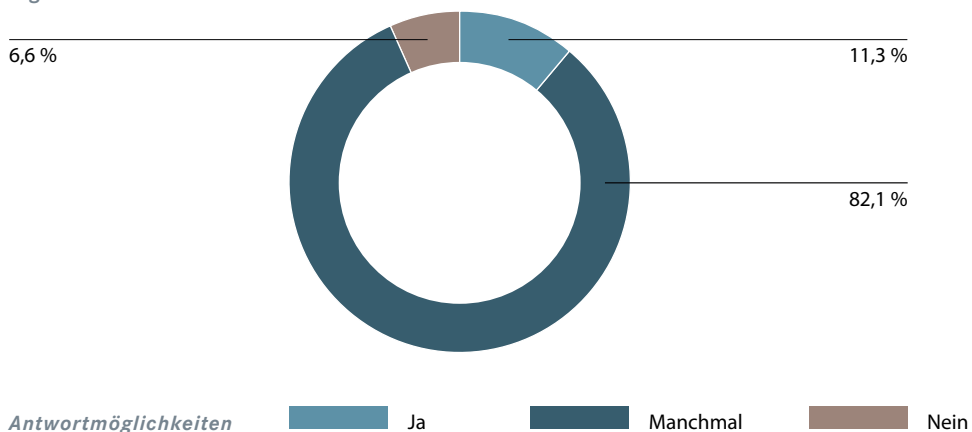
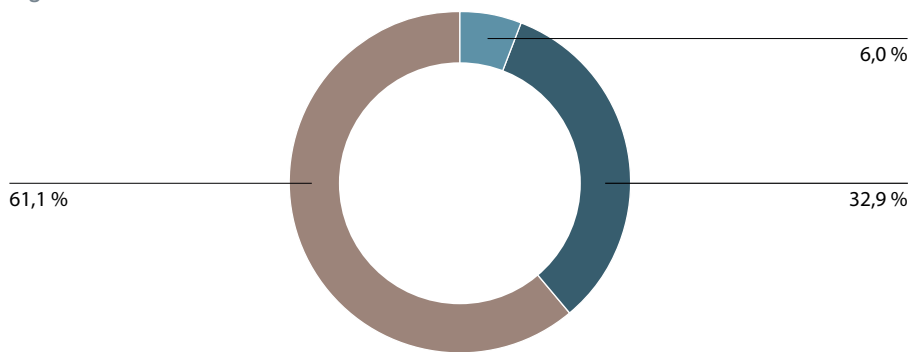


Abbildung 10:

Antworten auf die Frage **„Hatten Sie im Berufsalltag schon einmal den Eindruck, entgegen Ihrer persönlichen Überzeugung handeln zu müssen?“** (n = 441)

Ergebnisse in Prozent



Antwortmöglichkeiten



Abbildung 11: Antworten auf die Frage „Sind Sie der Ansicht, dass sich Ihr Vorgesetzter moralisch fragwürdig verhält?“ (n = 435)

Ethische Denkanstöße – eine Auswahl

Sokrates (um 469–399 v. Chr.)	Rechtes Handeln folgt dem rechten Denken.
Platon (427–347 v. Chr.)	Alles, was nach Ordnung, Maß und Gesetz geschieht, erzeugt Gutes.
Epikur (341–270 v. Chr.)	Tue nichts im Leben, was dir Angst machen muss, wenn es dein Nächster bemerkt.
Seneca (um 1–65 n. Chr.)	Es kann niemand verantwortungsvoll leben, der nur an sich denkt und alles seinem persönlichen Vorteil unterstellt. Du musst für den anderen leben, wenn du für dich selbst leben willst.
Thomas von Aquin (um 1225–1274)	Alles, was gegen das eigene Gewissen geschieht, ist Sünde.
Niccolò Machiavelli (1469–1527)	Daher muss er (der Fürst) eine Gesinnung haben, aufgrund derer er bereit ist, sich nach dem Wind des Glücks und dem Wechsel der Umstände zu drehen und vom Guten so lange nicht abzulassen, wie es möglich ist, aber sich zum Bösen zu wenden, sobald es nötig ist.
Baruch de Spinoza (1632–1677)	Die Tugend des freien Menschen zeigt sich ebenso groß im Vermeiden wie im Überwinden von Gefahren.
Immanuel Kant (1724–1804)	Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.
Johann Gottlieb Fichte (1762–1814)	Die Wurzel aller Sittlichkeit ist die Selbstbeherrschung.
Theodor W. Adorno (1903–1969)	Es gibt kein richtiges Leben im Falschen.

4.

MEIN UNTERNEHMEN UND ICH: WIE STARK IDENTIFIZIEREN SICH FÜHRUNGSKRÄFTE MIT IHREM ARBEITGEBER?

*„Freude an der Arbeit lässt das Werk trefflich geraten.“
Aristoteles (384–322 v. Chr.), griechischer Philosoph*

Fast 80 Prozent der befragten Führungskräfte können sich stark mit ihrem Unternehmen und den Unternehmenswerten identifizieren. 17,8 Prozent tun dies nur in geringem Maße, knapp 1 Prozent der Teilnehmer gibt an, sich überhaupt nicht mit dem eigenen Arbeitgeber identifizieren zu können. Die Tatsache, dass fast jeder fünfte Teilnehmer keine starke Identifikation empfindet, ist auch in wirtschaftlicher Hinsicht für die Unternehmen problematisch: je geringer die Identifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte, desto höher Gleichgültigkeit, mangelnder Arbeitseinsatz, Illoyalität und die Wahrscheinlichkeit, den Mitarbeiter bald zu verlieren.

Ergebnisse in Prozent

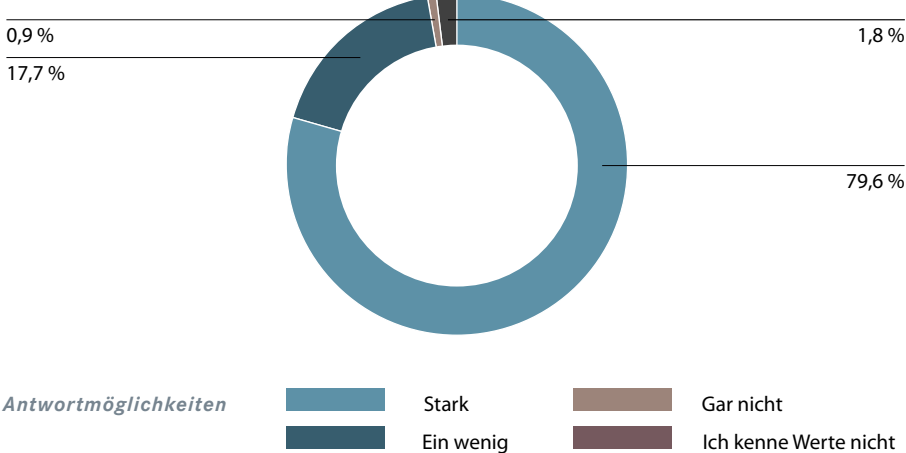
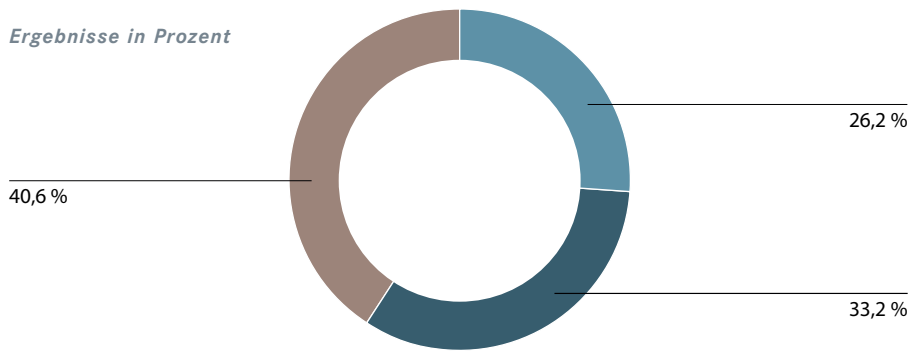


Abbildung 12: Antworten auf die Frage „Wie stark identifizieren Sie sich mit Ihrem Unternehmen und seinen Werten?“ (n = 443)

Auf die Frage, ob sich ihre Identifikation mit ihrem Arbeitgeber im Laufe ihrer Unternehmenszugehörigkeit verändert habe, antworten 33,2 Prozent der Umfrageteilnehmer, die Identifikation habe sich in dieser Zeit „eher verbessert“. Mehr als jeder Vierte (26,2 Prozent) hält jedoch dagegen und ist der Meinung, er fühle sich seinem Unternehmen heute weniger verbunden als am Anfang. Der Großteil der Befragten bleibt in seiner Antwort neutral: 40,6 Prozent sehen keinen Unterschied zwischen ihrem damaligen und ihrem heutigen Verhältnis zu ihrem Arbeitgeber. Eine Minderheit von 1,8 Prozent kann die eigene Identifikation überhaupt nicht einschätzen, da sie über keine Informationen über die Wertvorstellungen des eigenen Unternehmens verfügt.

KOMMENTIERTE
ERGEBNISSE

Ergebnisse in Prozent



Antwortmöglichkeiten

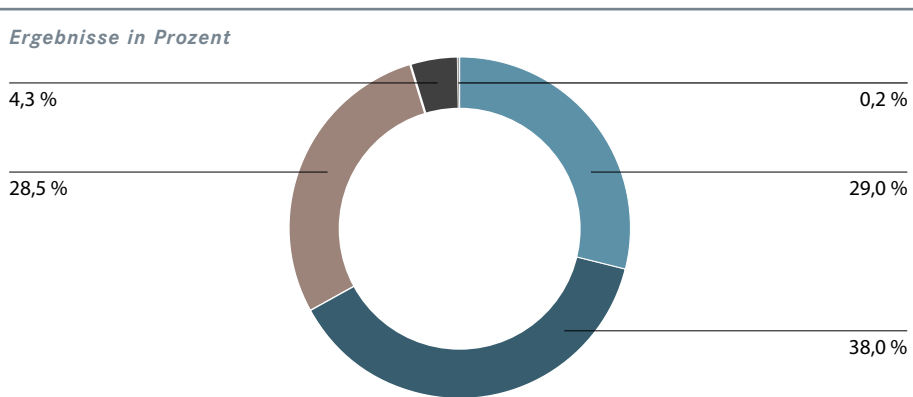
■ Verschlechtert
 ■ Verbessert
 ■ Unverändert

Abbildung 13:

Antworten auf die Frage „**Hat sich Ihre Identifikation im Laufe Ihrer Unternehmenszugehörigkeit eher verschlechtert oder eher verbessert?**“
(n = 443)

Egal ob hohe oder niedrige Identifikation: Nahezu jeder Dritte gibt im Rahmen der Akademie-Studie an, sein Unternehmen müsse seiner Meinung nach auf jeden Fall mehr gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Immerhin 38 Prozent glauben, dies sei „möglicherweise“ vonnöten. 28,5 Prozent sehen dagegen keinen Bedarf.

Ergebnisse in Prozent



Antwortmöglichkeiten

■ Auf jeden Fall
 ■ Nein
 ■ Egal
■ Möglicherweise
 ■ Weiß nicht

Abbildung 14:

Antworten auf die Frage „**Sollte Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach mehr gesellschaftliche Verantwortung für sein Handeln übernehmen?**“
(n = 442)

5.

UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG ODER DIE FRAGE: ALLES NUR SHOW?

„An dem Tag, an dem die Manager vergessen, dass eine Unternehmung nicht weiter bestehen kann, wenn die Gesellschaft ihre Nützlichkeit nicht mehr empfindet oder ihr Gebaren als unmoralisch betrachtet, wird die Unternehmung zu sterben beginnen.“

Alfred Herrhausen (1930–1989), deutscher Bankier, Vorstandssprecher Deutsche Bank

Immer mehr Unternehmen engagieren sich für soziale Projekte und/oder setzen sich für umwelt- und klimaschonendes Wirtschaften ein. Ein Engagement, das nicht immer ohne Skepsis zur Kenntnis genommen wird. Nicht selten werden Corporate-Social-Responsibility-Projekte (kurz: CSR-Projekte) von Publizistik und Öffentlichkeit als PR-Aktionen bewertet, die dem Grundsatz „Tue Gutes und rede darüber“ folgen.¹² So sehen auch viele Teilnehmer dieser Umfrage die Betonung der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung kritisch. 79,5 Prozent sind der Ansicht, dass nicht alle CSR-Projekte ihres Unternehmens tatsächlich aus wahrer Überzeugung betrieben werden, sondern vielmehr der positiven Außendarstellung dienen. Jeder Fünfte (20,1 Prozent) erlaubt sich dagegen mehr Zuversicht und gesteht seinem Arbeitgeber echtes Herzblut für die eigenen Umwelt- und Sozialprojekte zu. Dass sich das eigene Unternehmen ausschließlich aus strategischen Gründen auf dem Feld der CSR engagiert, wollen weniger als 5 Prozent glauben.

Ergebnisse in Prozent

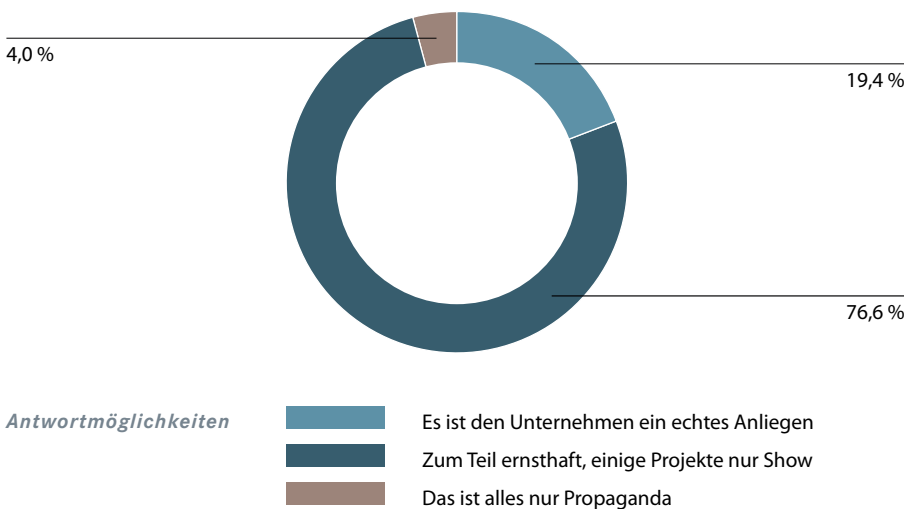


Abbildung 15: Antworten auf die Frage „Für wie ernsthaft halten Sie das Engagement von Unternehmen für soziale oder Umweltprojekte?“ (n = 438)

¹² Siehe dazu: Artikel „Tue Gutes und rede darüber“, Birgit Blättel-Mink u. a. , Forschung Frankfurt, Ausgabe 2/2009.

KOMMENTIERTE
ERGEBNISSE

Bei den Antworten der Führungskräfte auf die CSR-Frage fällt besonders eines auf: Viele der Umfrageteilnehmer beziehen ihre Aussage nicht auf konkrete, eigene Erfahrungen, sondern antworten, „generell“ der geäußerten Meinung zu sein. Immerhin führt in der Gruppe der Zuversichtlichen mehr als jeder Zweite (56,3 Prozent) seine Aussage auf Erlebnisse bei seinem jetzigen Arbeitgeber zurück, während dies nur jeder dritte Skeptiker (33,3 Prozent) von sich behaupten kann.

Ergebnisse in Prozent

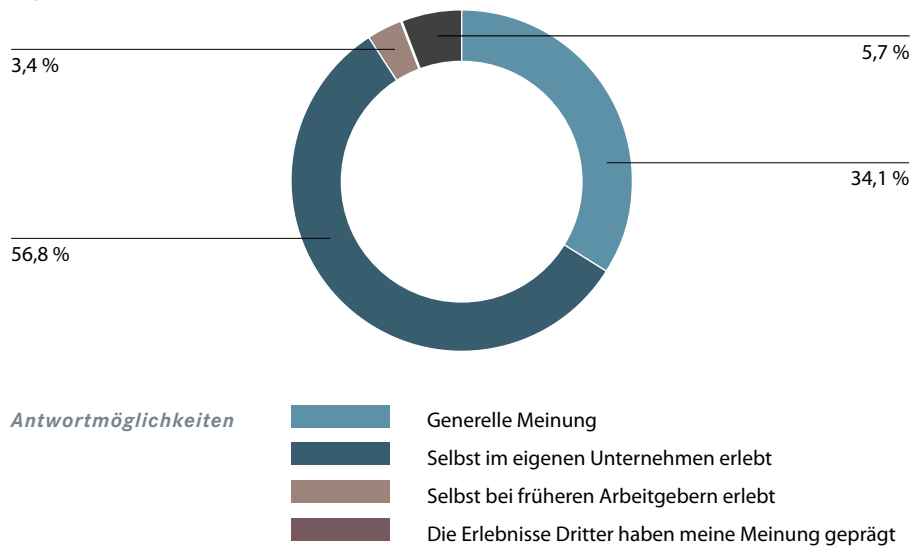


Abbildung 16:

Antworten auf die Frage „Für wie ernsthaft halten Sie das Engagement von Unternehmen für soziale oder Umweltprojekte?, Antwort „Es ist den Unternehmen ein echtes Anliegen“, inkl. Mehrfachnennungen (n = 88)

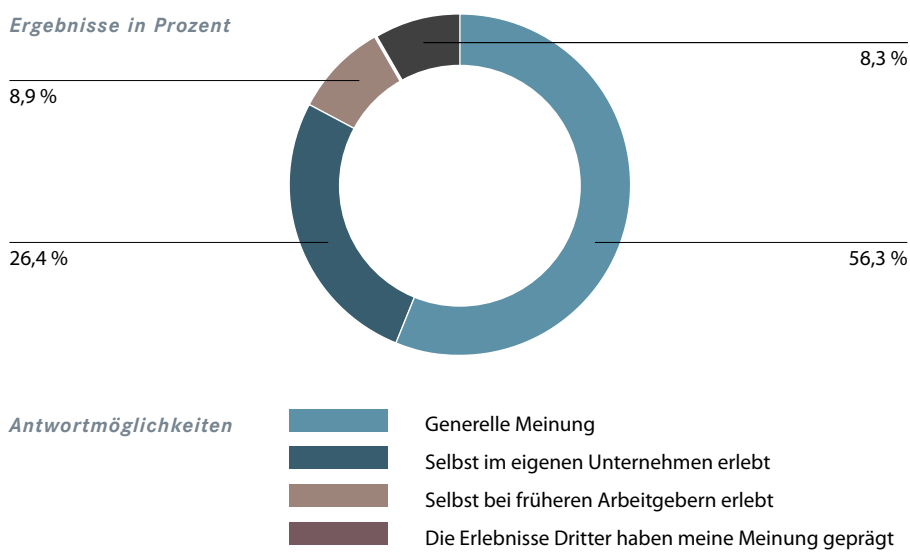


Abbildung 17: Antworten auf die Frage „Für wie ernsthaft halten Sie das Engagement von Unternehmen für soziale oder Umweltprojekte?, Antwort „Zum Teil ernsthaft, einige Projekte nur Show“, inkl. Mehrfachnennungen (n = 348)

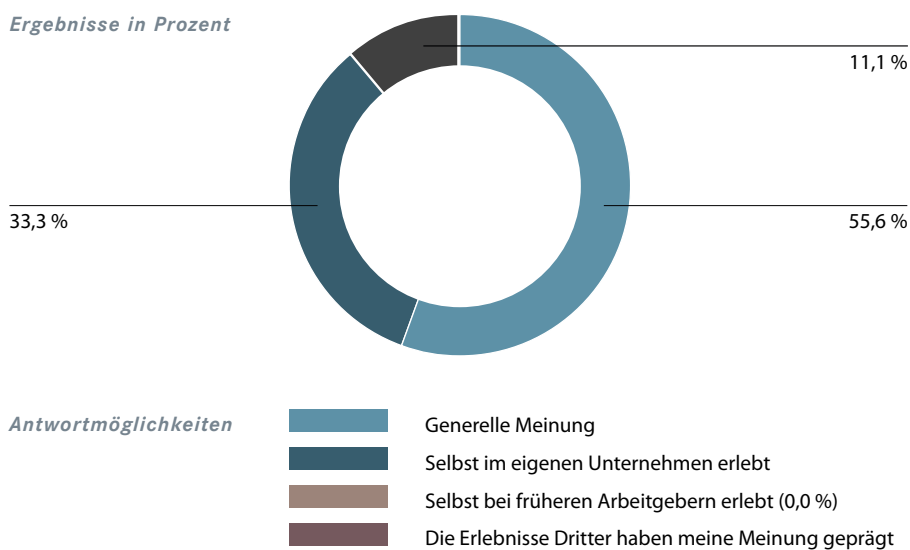


Abbildung 18: Antworten auf die Frage „Für wie ernsthaft halten Sie das Engagement von Unternehmen für soziale oder Umweltprojekte?, Antwort „Das ist alles nur Propaganda“, inkl. Mehrfachnennungen (n = 18)

KOMMENTIERTE
ERGEBNISSE

Generell messen deutsche Manager dem Image eines Unternehmens in Bezug auf Moral und Ethik eher wenig Bedeutung bei. Für 64 Prozent hat dieser Aspekt bei der Auswahl ihres Arbeitgebers keine oder wenn nur zum Teil eine Rolle gespielt. Das mangelnde Interesse in diesem Bereich mag mit einer Beobachtung zusammenhängen, die von Wirtschaftsethikberatern schon vor mehreren Jahren publik gemacht wurde: Nach Aussage der Experten seien sich viele Führungskräfte nicht einmal über ihre eigenen Werte im Klaren und würden deshalb oftmals erst in Ethikseminaren beginnen, über diese intensiv nachzudenken.¹³ Dementsprechend verwundert es auch nicht, dass fehlendes ethisches Bewusstsein als Hauptgrund für unethisches Verhalten in Führungsetagen gilt – noch vor Erfolgsdruck und Karrierebestrebungen.¹⁴

Ergebnisse in Prozent

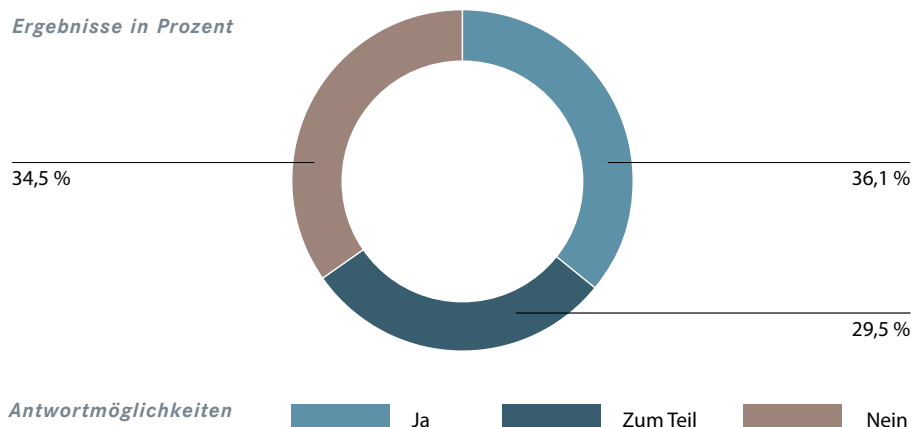


Abbildung 19: Antworten auf die Frage „**Hatte das Image (Moral/Ethik) Ihres Unternehmens einen Einfluss auf die Auswahl Ihres Arbeitgebers?**“ (n = 438)

¹³ Vgl. „Wie Manager zur Moral finden“, *managerSeminare*, Heft Mai 2006.

¹⁴ Ergebnisse Leserbefragung laut Artikel „Wie Manager zur Moral finden“, *managerSeminare*, Heft Mai 2006.

Mehr als jede dritte Führungskraft ist der Meinung, ihr Unternehmen orientiere sich in seinem Handeln vor allen Dingen an den Bedürfnissen seiner Kunden. Fast jeder Vierte sieht dagegen die Gewinnmaximierung als entscheidend an, gefolgt von den Kriterien Wachstum und Nachhaltigkeit, die für rund jedes fünfte Unternehmen richtungsweisend sind. Erstaunlich für das „Land der Ideen“¹⁵: Nicht einmal jeder Zehnte gibt an, sein Unternehmen werde entscheidend von Innovationsgeist geprägt. Eine deutliche Sprache spricht auch die Meinung der Führungskräfte zum Faktor „Sozialverträglichkeit“: Lediglich 6,8 Prozent glauben, dieser Faktor sei für ihren Arbeitgeber im Alltag von großer Bedeutung.

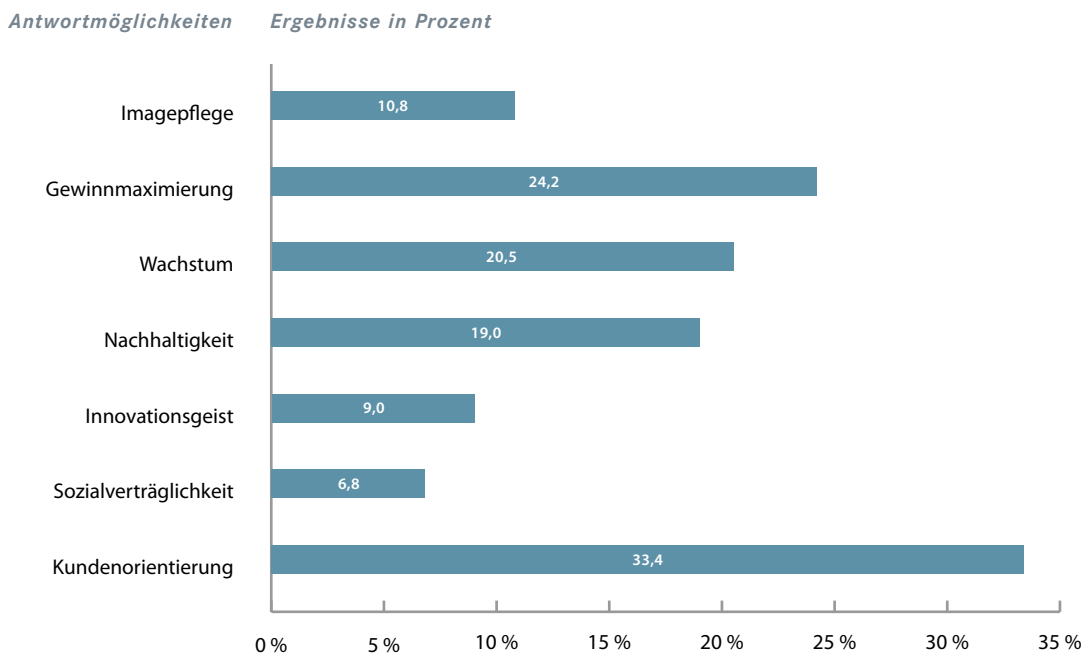


Abbildung 20: Antworten auf die Frage „**Von welchem Faktor wird das Handeln Ihres Unternehmens Ihrer Ansicht nach im Alltag am meisten bestimmt?**“, Mehrfachnennungen möglich (n = 443)

¹⁵ Slogan der gemeinsamen Standortinitiative der Bundesregierung und der deutschen Wirtschaft. Die Initiative geht auf ein Zitat Horst Köhlers aus seiner Antrittsrede als Bundespräsident zurück, und zwar „Deutschland – Land der Ideen: Das ist nach meiner Vorstellung Neugier und Experimentieren. Das ist in allen Lebensbereichen Mut, Kreativität und Lust auf Neues, ohne Altes abzugrenzen.“ Horst Köhler, 23. Mai 2004.

6.

VORBILDER DÜNN GESÄT

**„Ein großes Muster weckt Nacheiferung und gibt dem Urteil
höhere Gesetze.“**

Friedrich von Schiller (1759–1805), deutscher Dichter

Auf die Frage, welches deutsche Unternehmen sich als besonders verantwortungsvoll bezeichnen ließe, wussten die wenigsten der befragten Manager eine Antwort. Der Anteil an Enthaltungen war bei keiner Frage höher. So überrascht es auch nicht, dass bei den abgegebenen Antworten die Angabe „Es gibt kein besonders verantwortungsvolles Unternehmen“ auf Platz eins rangiert – dicht gefolgt von „Weiß nicht“. Die restlichen Teilnehmer können sich mit jeweils zwölf Stimmen auf die Robert Bosch GmbH und dm drogeriemärkte einigen.

17 Stimmen	Kein Unternehmen
16 Stimmen	Weiß nicht
12 Stimmen	Robert Bosch GmbH dm drogeriemärkte
7 Stimmen	HiPP Trigema „Mein Unternehmen“
6 Stimmen	BMW Greenpeace Siemens Otto GmbH
5 Stimmen	Daimler Benz Mittelständische Unternehmen allgemein
4 Stimmen	SAP Audi Vaude
3 Stimmen	Alnatura Microsoft Würth Bertelsmann Sparkassen Bayer Inhabergeführte Unternehmen allgemein Kann ich nicht beurteilen
2 Stimmen	Apple Toyota FC Bayern München Porsche Google Patagonia Phoenix Contact RWE Kirchen Ökologische Betriebe allgemein Familienbetriebe allgemein „Kein großer Konzern“

Auch mit persönlichen Vorbildern tut sich das Gros der Manager schwer: Die meisten von ihnen schwiegen sich über konkrete Namen aus. Diejenigen, die sich zu einer Antwort durchringen konnten, antworteten mehrheitlich mit „Es gibt keinen, den ich als Vorbild sehen würde“. Die restlichen Stimmen verteilen sich auf viele verschiedene prominente Köpfe – kaum einer, der nicht von zumindest einem der Umfrageteilnehmer als Vorbild genannt wurde. Nichtsdestotrotz konnten drei bekannte deutsche Politiker genug Stimmen auf sich vereinen, um in die Top Drei der Rangliste aufzusteigen: Mit deutlichem Abstand führt Altkanzler Helmut Schmidt vor Angela Merkel und Bundespräsident a. D. Richard von Weizsäcker. Alle drei schafften es auch schon 2009 im Rahmen der Akademie-Studie zum Thema Führungsrollen unter die Top Ten der Vorbilder.¹⁶

¹⁶ Siehe Rangliste „Vor- und Leitbilder für gute Führung“: Helmut Schmidt erreichte den ersten, Angela Merkel den dritten und Richard von Weizsäcker zusammen mit Altkanzler Willy Brandt und dem Dalai Lama den siebten Platz. Ergebnis aus: Akademie-Studie 2009 zum Thema „Führungsrollen – Beruf und Berufung deutscher Manager“.

43 Stimmen	Keiner
37 Stimmen	Helmut Schmidt, deutscher Bundeskanzler 1974–1982
18 Stimmen	Angela Merkel, deutsche Bundeskanzlerin
15 Stimmen	Richard von Weizsäcker, deutscher Bundespräsident 1984–1994
5 Stimmen	Joachim Gauck, deutscher Bundespräsident
	Steve Jobs, Mitbegründer und ehem. CEO von Apple Inc. (1955–2011)
	Margot Käßmann, ehem. Ratsvorsitzende der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD)
	Horst Köhler, deutscher Bundespräsident 2004–2010
	Allgemein sozial engagierte Personen
	Weiß nicht
4 Stimmen	Ulrich Hoeneß, Präsident FC Bayern München
	Wolfgang Grupp, Unternehmer (Trigema)
3 Stimmen	Bill Gates, Gründer von Microsoft
	Karl-Heinz Böhm, Schauspieler
	Götz Werner, Gründer dm drogeriemärkte
	Friedrich Merz, stellvertretender Vorsitzender CDU/CSU-Bundestagsfraktion 2002–2004
	Nelson Mandela, Friedensnobelpreisträger
	Dalai Lama, Oberhaupt der Tibeter/Friedensnobelpreisträger
	Sting, Popstar
	Reinhold Würth, Unternehmer (Würth)
	Claus Hipp, Unternehmer (HiPP)
2 Stimmen	John F. Kennedy, Präsident der Vereinigten Staaten (1961–1963)
	Hannelore Kraft, nordrhein-westfälische Ministerpräsidentin
	Richard Branson, Unternehmer (u. a. Gründer von Virgin)
	Warren Buffett, Großinvestor und Unternehmer
	Hans-Dietrich Genscher, deutscher Außenminister 1974–1992
	Wolfgang Bosbach, Vorsitzender des Innenausschusses des Deutschen Bundestags
	Günther Jauch, Moderator
	Ulrich Wickert, Journalist und Autor
	Wendelin Wiedeking, ehemaliger Vorstandsvorsitzender Porsche Automobil Holding
	Mahatma Gandhi, Anführer der indischen Unabhängigkeitsbewegung (1869–1948)
	Hans-Olaf Henkel, ehemaliger Präsident des BDI
	Bono, Popstar (U2)
	Bob Geldof, Musiker
	Joschka Fischer, deutscher Außenminister 1998–2005
	„Ich komme ohne Vorbilder aus“

Einzelstimmen (u. a.):

Barack Obama, Tim Mälzer, Benedikt XVI, Jürgen Klopp, Michael „Bully“ Herbig, Konrad Adenauer, Oskar Lafontaine, Peter Scholl-Latour, Meryl Streep, Herbert Grönemeyer, Angelina Jolie, Jesus, Wolfgang Joop, Daniel Cohn-Bendit, Ursula von der Leyen, Dirk Nowitzki, Marcel Reich-Ranicki, Franz Beckenbauer, Pater Anselm Grün, Michael Gorbatschow, Vitali und Wladimir Klitschko, Peter Maffay, Karl-Theodor zu Guttenberg ...

Epilog

WIE CHEFS SICH UM IHRE MITARBEITER KÜMMERN

„Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen.“

Laotse (4./3. Jh. v. Chr.), chinesischer Philosoph

Eine Auswahl der Antworten:

„Offene Tür“, Interesse an Problemen zeigen, Hilfestellung geben, Anleitung zur „Selbsthilfe“. | Ich versuche ein Vorbild zu sein, fast immer ein offenes Ohr zu haben. | **Bereitstellung der materiellen und ideellen Ressourcen, damit die Mitarbeiter ihre Aufgabe optimal erfüllen können.** | Die jeweiligen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen der Mitarbeiter finden. Berücksichtigung bei der Aufgabenübertragung. Ich habe ein offenes Ohr für Fragestellungen, gebe Unterstützung bei Problemstellungen und lege Wert auf Teamarbeit und die Meinung anderer. | Schaffung von „vernünftigen“ Rahmenbedingungen, die es ermöglichen, die gesetzten Ziele zu erreichen. | **Ich führe durch mein Beispiel.** | Ich bin immer für Fragen, Kummer und Wünsche offen, man kann mir die Meinung sagen, Kritik üben und Probleme mit mir besprechen. Ich versuche immer ein korrektes Feedback zu geben und offen gegenüber dem Mitarbeiter zu sein. | Sicherung der Arbeitsplätze, Förderung der Mitarbeiter (Weiterbildung, Bezahlung), Ernstnehmen von Interessen und Wünschen der Mitarbeiter. | Indem ich eine gute Atmosphäre/Vertrauen schaffe, die Mitarbeiter fordern und fördern. | Unterstützend im Job, bei Fragen und bei der „Work-Life-Balance“. Personalgespräche führen. Auch private Kontakte pflegen. | **Ich Sorge dafür, dass sie und ihre Leistung gesehen und honoriert werden.** | Mein Ziel ist es, sowohl den Spaß bei der Arbeit als auch die Erfüllung in „guter“ Arbeit bei den Mitarbeitern zu wecken. Dafür muss ich selbst immer gesprächs- und hilfsbereit sein. | Ich bin immer in jeder Hinsicht für die Mitarbeiter da. | **Fordern und fördern, immer mit Respekt für das Individuum.** | Durch offene und transparente Kommunikation und entsprechendes Handeln. | **Ich prüfe regelmäßig, ob die Mitarbeiter ihr Arbeitspensum in erträglichem Maße umsetzen können.** | Indem ich ihnen vertraue und ihnen die Möglichkeit gebe, eigenverantwortlich ihre Projekte zu bearbeiten. Indem ich Ihnen Möglichkeiten aufzeige, wie sie sich persönlich und beruflich weiterentwickeln können. | Information über relevante Themen, Einbindung bei der Entscheidungsfindung, Rückendeckung bei Fehlern. | **Bestärkung im Handeln, Lobbyarbeit bei der nächsten Führungsebene, Übernahme von Verantwortung für das gesamte Team.** | Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Bei guter Performance: Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen. | **Ich stehe hinter ihnen und zu eigenen Fehlern.** | Ich führe meine Mitarbeiter an der

langen Leine, begleite sie aber auch eng, wenn die lange Leine nicht passt. | Aufgabe von Führung ist, Menschen zu befähigen, die Dinge tun zu können, die sie tun sollen, und zu ermutigen, diese auch eigenverantwortlich durchzuführen. | **Die Balance zwischen wirtschaftlichen Forderungen und persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter halten.** | Durch optimale Führung. | Reden, reden, reden ... Zeit für Mitarbeiter. | Entscheidungsprozesse gemeinschaftlich herbeiführen/Lösungsansätze suchen. | **Nimm jeden, wie er ist.** | Da zu sein, auch wenn es brennt. Vor Ort erscheinen und auch über jedes Projekt zumindest in den Grundzügen Bescheid wissen. Entscheidungen treffen. | Nach außen vor ihnen stehen. Viel kommunizieren. Feedback geben und sich aber auch geben lassen. Meine Mitarbeiter haben grundsätzlich Vorfahrt. Offen über Diskrepanzen reden. | Indem ich sie nach außen vertrete und nach innen unterweise bzw. informiere. | **Ich beziehe meine Mitarbeiter in Problemlösungen ein. Versuche, niemanden zu bevorzugen, und habe immer ein offenes Ohr für jeden.** | Vertretung der Unternehmensinteressen gegenüber den Mitarbeitern – Vertretung der Mitarbeiterinteressen gegenüber dem Unternehmen/der Hierarchie. | Ansprechpartner für technische, berufliche und persönliche Fragen. Klarheit und Offenheit in der Kommunikation. | Sensibel auf Wünsche reagieren und immer offen für alles bleiben. | Ich schaffe das Umfeld, in dem meine Mitarbeiter ihre beste Leistung abgeben können. | **Ich lasse sie nie im Regen stehen, gebe „Hilfe zur Selbsthilfe“ und zeige dabei viel Geduld.** | Ich stehe zu unseren Fehlern und Entscheidungen. | Ich vertrete meine Mitarbeiter auch bei schlechten Entscheidungen gegenüber dem Vorstand und stehe hinter ihnen. | **Fürsorge, Lob, Tadel.** | Potenziale erkennen und fördern, enge Führung bei Low-Performern. | Ich stelle mich nach außen immer erst einmal vor meine Mitarbeiter und übernehme Verantwortung für ihr Handeln und Tun. | **Fördern und fordern.** | Einbeziehung und Information, jährliche und projektbezogene Feedbackgespräche. | Ich achte auf soziale Verträglichkeit. | Mitarbeitergespräche. | Interesse für private Belange. | **Aufgaben werden delegiert, kontrolliert, ausgeführt, besprochen im Team.** | Erhaltung und Ausbau von Stellen/Jobs. | Gemeinsame Ziele erreichen und dabei unterstützen. Offenes Ohr bei Problemen. Helfen bei Bedarf.

Literatur- empfehlungen

ÜBER VERANTWORTUNG

Ulrich Hemel

Wert und Werte. Ethik für Manager – ein Leitfaden für die Praxis,
Hanser Verlag, 2005, 306 Seiten

Ethik allgemein und insbesondere im wirtschaftlichen Kontext gilt vielen immer noch als weitgehend abstraktes Thema. Der Theologe und Manager Ulrich Hemel beweist mit seinem Buch, dass sich die Zusammenhänge zwischen Geschäft und Moral auch verständlich und praxisorientiert aufbereiten lassen. Ohne erhobenen Zeigefinger wird die ethische Tragweite unternehmerischer Entscheidungen aufgezeigt und mithilfe zahlreicher Fallbeispiele wird eine konkrete Anleitung für den Firmenalltag gegeben. Hemels Kernbotschaft dabei: Wertebewusstes Management ist nicht nur etwas für „Gutmenschen“, sondern steht vielmehr für Professionalität und Kompetenz. Getreu der Formel: ethische Manager = gute Manager.

Linda u. O. C. Ferrell

Unternehmensethik: Essential Managers, Gabal Verlag, 2010, 72 Seiten

Perfekt für Einsteiger mit wenig Zeit: Das kompakte Büchlein von Linda und O. C. Ferrell präsentiert die wichtigsten Fakten zum Thema Unternehmensethik kurz und knackig in vier Kapiteln. Die klare Gliederung und übersichtliche Grafiken bringen Licht ins Dunkel ethischer Probleme, zahlreiche Tipps zeigen konkrete, einfache Wege und erläutern, wie diese gelöst werden können.

**Reinhard
K. Sprenger**

Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation,
Campus Verlag, 2007, 251 Seiten

Die Umstände sind schuld? Nicht, wenn es nach Bestsellerautor Reinhard K. Sprenger geht. Das Plädoyer für mehr Initiative, bewusste Entscheidungen und die Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten jedes Einzelnen ist 17 Jahre nach seiner Erstveröffentlichung im Jahr 1995 aktueller denn je. Obwohl nicht im Kontext der Unternehmensethik verfasst, liefert das Buch wichtige Denkanstöße über das eigene Verhalten und Hinweise darauf, wie eine Hin- und Herführung von Mitarbeitern zur Verantwortung gelingen kann.

**Dave u. Wendy
Ulrich**

Das Geheimnis der Arbeit. So werden wir produktiver,
Redline Verlag, 2012, 352 Seiten

Welche Ziele verfolgen wir mit unserer Arbeit und welchen Sinn sehen wir in ihr? Dave und Wendy Ulrich vertreten in ihrem Buch die These, dass nur Sinnstiftung am Arbeitsplatz tiefgreifende Motivation sichert und damit entscheidend das Engagement, die Produktivität und die Loyalität von Mitarbeitern beeinflusst. Mit ihrem Werk, das als Anleitung für Führungskräfte geschrieben wurde, zeigen die Autoren auf, wie es gelingt, die Motivation der eigenen Mitarbeiter herauszufinden, Sinnhaftigkeit zu vermitteln und Motivationskiller im Unternehmen zugunsten einer positiven Arbeitsumgebung zu beseitigen.

Andreas Schneider

**Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle
Unternehmensführung in Theorie und Praxis,**
Springer Verlag, 2012, 812 Seiten

Ein Rundumschlag zum (Mode-)Thema Corporate Social Responsibility (CSR). 67 Experten führen in 50 Beiträgen in theoretische Grundlagen, gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Managementansätze sowie Methoden zur Integration der CSR in einzelne Unternehmensbereiche ein. Fallstudien einzelner Branchen und Unternehmen verdeutlichen die Möglichkeiten und Vorteile verantwortungsvoller Unternehmensführung. Sicherlich das momentan umfassendste Werk zum Thema.

Stichproben- beschreibung

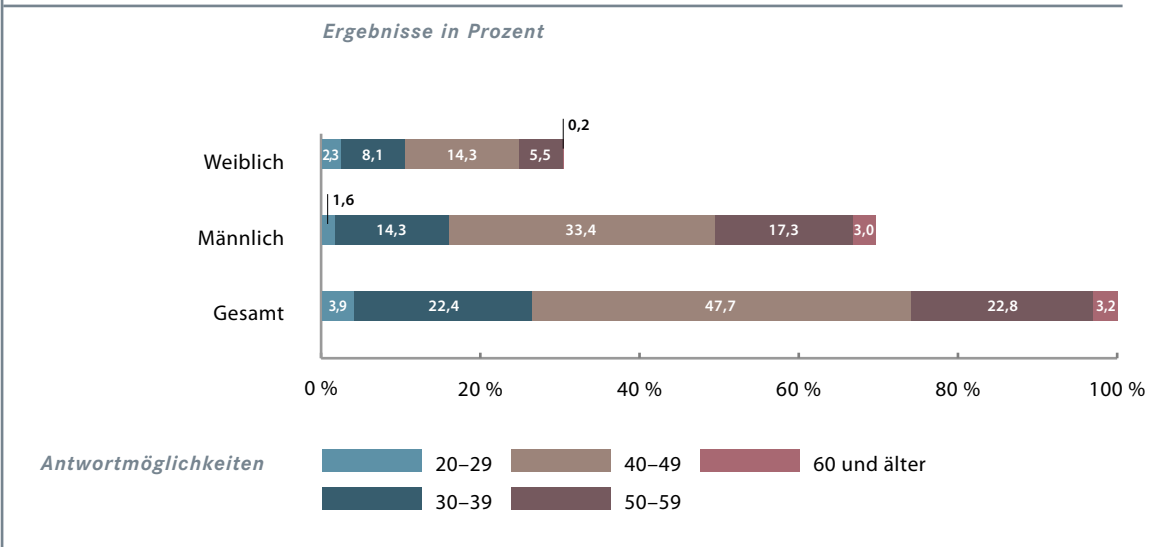


Abbildung 21: Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Alter** und nach Geschlecht (n = 434)

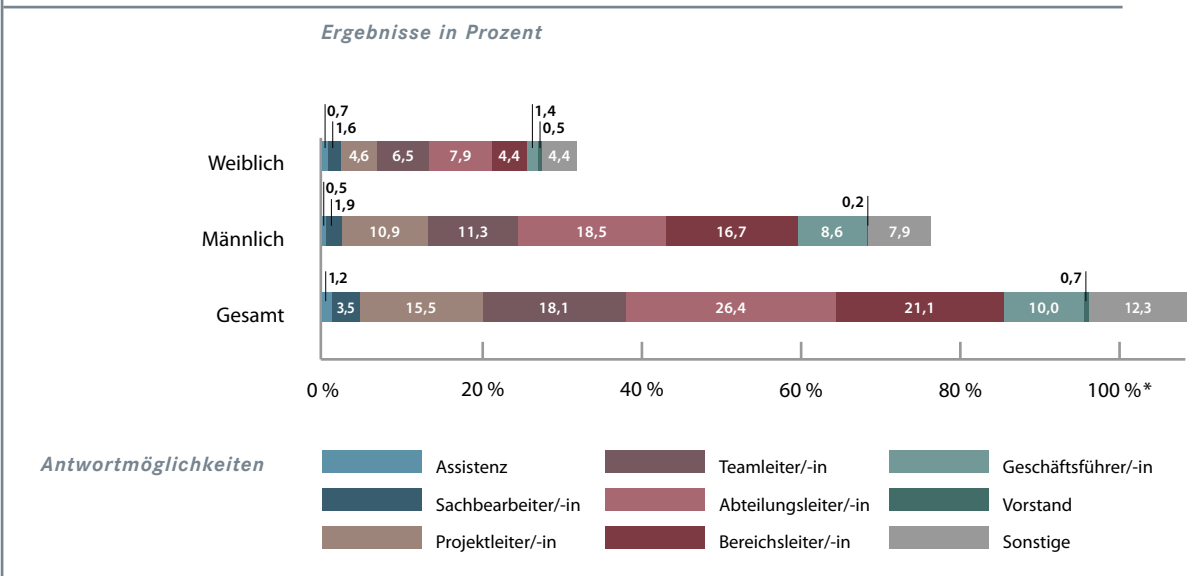


Abbildung 22: Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Positionen** im Unternehmen und nach Geschlecht *inkl. Mehrfachnennungen (n = 432)

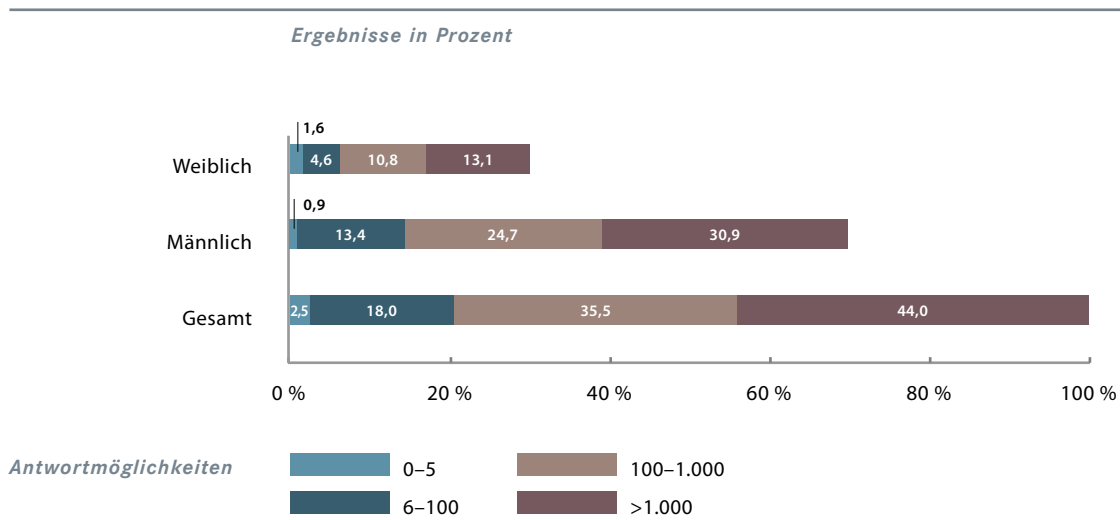


Abbildung 23: Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Unternehmensgröße** und nach Geschlecht (n = 434)

Abbildungen

- Abbildung 1:** Antworten auf die Frage „**Nehmen Sie Ihre Verantwortung ernster oder leichter als andere?**“ (n = 443)
- Abbildung 2:** Antworten auf die Frage „**Sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitern ein Vorbild sein?**“ (n = 442)
- Abbildung 3:** Antworten auf die Frage „**Sind Sie selbst hinsichtlich Ihrer Arbeitsweise ein gutes Vorbild?**“ (n = 442)
- Abbildung 4:** Antworten auf die Frage „**Sind Sie selbst in menschlicher Hinsicht ein gutes Vorbild?**“ (n = 442)
- Abbildung 5:** Antworten auf die Frage „**Welche der folgenden Eigenschaften und Verhaltensweisen dominieren Ihr Handeln im Berufsalltag?**“, **Zuschreibung nach Alter**, Mehrfachnennungen möglich (n = 434)
- Abbildung 6:** Antworten auf die Frage „**Welche der folgenden Eigenschaften und Verhaltensweisen dominieren Ihr Handeln im Berufsalltag?**“, **Zuschreibung nach Geschlecht**, Mehrfachnennungen möglich (n = 434)
- Abbildung 7:** Antworten auf die Frage „**Welche der folgenden Faktoren haben für Sie in Ihrem Leben die größte Bedeutung und bestimmen Ihr Verhalten nachhaltig?**“, Mehrfachnennungen möglich (n = 443)
- Abbildung 8** **Definition der zehn Wertetypen nach Schwartz**
- Abbildung 9:** **Theoretisches Kreissystem der zehn individuellen Wertetypen nach Schwartz**
- Abbildung 10:** Antworten auf die Frage „**Hatten Sie im Berufsalltag schon einmal den Eindruck, entgegen Ihrer persönlichen Überzeugung handeln zu müssen?**“ (n = 441)
- Abbildung 11:** Antworten auf die Frage „**Sind Sie der Ansicht, dass sich Ihr Vorgesetzter moralisch fragwürdig verhält?**“ (n = 435)
- Abbildung 12:** Antworten auf die Frage „**Wie stark identifizieren Sie sich mit Ihrem Unternehmen und seinen Werten?**“ (n = 443)

- Abbildung 13:** Antworten auf die Frage **„Hat sich Ihre Identifikation im Laufe Ihrer Unternehmenszugehörigkeit eher verschlechtert oder eher verbessert?“** (n = 443)
- Abbildung 14:** Antworten auf die Frage **„Sollte Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach mehr gesellschaftliche Verantwortung für sein Handeln übernehmen?“** (n = 442)
- Abbildung 15:** Antworten auf die Frage **„Für wie ernsthaft halten Sie das Engagement von Unternehmen für soziale oder Umweltprojekte?“** (n = 438)
- Abbildung 16:** Antworten auf die Frage **„Für wie ernsthaft halten Sie das Engagement von Unternehmen für soziale oder Umweltprojekte?, Antwort „Es ist den Unternehmen ein echtes Anliegen“,** inkl. Mehrfachnennungen (n = 88)
- Abbildung 17:** Antworten auf die Frage **„Für wie ernsthaft halten Sie das Engagement von Unternehmen für soziale oder Umweltprojekte?, Antwort „Zum Teil ernsthaft, einige Projekte nur Show“,** inkl. Mehrfachnennungen (n = 348)
- Abbildung 18:** Antworten auf die Frage **„Für wie ernsthaft halten Sie das Engagement von Unternehmen für soziale oder Umweltprojekte?, Antwort „Das ist alles nur Propaganda“,** inkl. Mehrfachnennungen (n = 18)
- Abbildung 19:** Antworten auf die Frage **„Hatte das Image (Moral/Ethik) Ihres Unternehmens einen Einfluss auf die Auswahl Ihres Arbeitgebers?“** (n = 438)
- Abbildung 20:** Antworten auf die Frage **„Von welchem Faktor wird das Handeln Ihres Unternehmens Ihrer Ansicht nach im Alltag am meisten bestimmt?“**, Mehrfachnennungen möglich (n = 443)
- Abbildung 21:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Alter** und nach Geschlecht (n = 434)
- Abbildung 22:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Positionen** im Unternehmen und nach Geschlecht, **inkl. Mehrfachnennungen** (n = 432)
- Abbildung 23:** Verteilung der befragten Führungskräfte nach **Unternehmensgröße** und nach Geschlecht (n = 434)

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.

„Kreativität und Führung. Wunsch, Wirklichkeit oder Widerspruch?“

Eine Befragung von
604 Führungskräften

Deutsche Managerinnen und Manager zweifeln nicht an ihrer Kreativität: 81,1 Prozent antworteten in der Akademie-Studie 2010 auf die Frage „Sind Sie kreativ?“ klar und deutlich mit „Ja“. Zurückhaltender dagegen beurteilten die Teilnehmer der Studie die kreativen Fähigkeiten des eigenen Vorgesetzten – nur 60,7 Prozent würden diesen als kreativen Menschen bezeichnen. Fest steht, dass die Mehrheit der Befragten (86,5 Prozent) Kreativität bei der täglichen Arbeit für sehr wichtig hält. 65,9 Prozent sind davon überzeugt, dass man nur dann als Führungskraft Erfolg haben kann, wenn man auch kreativ ist. Die gute Nachricht: 63,4 Prozent der teilnehmenden Führungskräfte glauben, Kreativität sei erlernbar.

„Führungsrollen – Beruf und Berufung deutscher Manager“

Eine Befragung von
547 Führungskräften

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, die 405 deutsche Manager zu Wort kommen lässt. Wesentlich schlechter fällt das Urteil über die Stärken der Vorgesetzten im direkten Gespräch aus. Hier haben deutsche Chefs eindeutig Nachhol- und Lernbedarf.

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

Eine Befragung von
360 Führungskräften

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 Managementnetzwerk EWMD (European Women's Management Development International Network). 78,3 Prozent der 270 befragten Managerinnen sagten ganz bewusst „Ja, ich habe Lust an der Macht!“.

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

Eine Befragung von
342 Führungskräften

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

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

Eine Befragung von
267 Führungskräften

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

**„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 Beziehungsmanagement 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 veranschaulichte die Faktoren für Misserfolg und Erfolg von Changemanagement.

„Manager haben keine Zeit für innovative Ideen“

Eine Befragung von
246 Führungskräften

Die Akademie-Studie 1998 belegte Innovationsschwächen deutscher und österreichischer Unternehmen auf vier Ebenen: Führungsmangel, organisatorische Schwächen, persönliche Probleme von Führungskräften und Widerstände gegenüber 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 zeigte 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 55 Jahren begleitet die Akademie Führungskräfte auf ihrem beruflichen und persönlichen Entwicklungsweg. Mehr als 700.000 Teilnehmer haben sie zu einem der größten und renommiertesten Managementinstitute im deutschsprachigen Raum gemacht.

Mit mehr als 170 praxiserfahrenen Trainern, über 500 bundesweit stattfindenden offenen Seminaren und einem umfassenden Angebot an firmeninterner Weiterbildung bietet die Akademie ein vielfältiges Programm wie kaum ein anderes Bildungsinstitut.

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

**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