



Projektbericht

## Deutsche Führungskräfte

Wertvorstellungen, Karriere, Arbeitsumfeld im Management  
deutscher Unternehmen und Nonprofit-Organisationen

Länderstudie Deutschland

Juni 2006

**Vanessa Hedtmann**  
**Stefanie Bechert**

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e.V.  
Düsseldorfer Str. 40, 65760 Eschborn

# Inhalt

<b>Summary .....</b>	<b>2</b>
<b>Projektbericht.....</b>	<b>4</b>
EMA Kooperationsprojekt.....	4
Zielgruppe .....	6
Zusammenfassung der Befragungsergebnisse.....	8
Wertevorstellungen .....	8
Arbeitsumfeld .....	11
Berufliche Karriere .....	15
<b>Größenbezogene Auswertung.....</b>	<b>18</b>
Mikrounternehmen .....	18
Kleinunternehmen.....	19
Mittlere Unternehmen .....	20
Großunternehmen.....	21
Nonprofit-Organisationen und Öffentliche Verwaltung.....	22

# Summary

Das RKW hat im Winter 2005 die Studie „Deutsche Führungskräfte – Wertevorstellungen, Karriere, Arbeitsumfeld im Management deutscher Unternehmen und Nonprofit-Organisationen“ durchgeführt. Dank der Beteiligung von 201 Führungskräften aus KMU, Großunternehmen und Institutionen des Nonprofit-Sektors konnte der Studie eine ausreichende Menge an empirischen Daten zugrunde gelegt werden.

Einstellung und Verhalten deutscher Führungskräfte aller wirtschaftlichen Bereiche standen im Zentrum der Studie. Die aus der schriftlichen Befragung gewonnenen Ergebnisse erlauben einen Blick auf Werte, Kompetenzen, karrierebeeinflussende Faktoren sowie auf das Arbeitsumfeld und den Führungsstil im mittleren und oberen Management.

Die Studie ist Teil eines europäischen Kooperationsprojekts der European Management Association (EMA) das zum Ziel hat, Führungskräften Informationen über die Ansprüche an den „Europäischen Manager der Zukunft“ zur Verfügung zu stellen. Neben dem RKW sind Organisationen aus Spanien, Großbritannien, Malta und der Niederlande mit eigenen Länderstudien an dem Projekt beteiligt.

Die Auswertung zeigt unter anderem, dass deutschen Führungskräften Werte wie Fachkompetenz und Verantwortungsbewusstsein am wichtigsten sind. Dies spiegelt sich auch in den Erwartungen an die eigenen Mitarbeiter wider, von denen außerdem Ehrlichkeit und Loyalität gefordert werden. Soziale Kompetenz ist allen ein großes Anliegen. In den befragten Mikro- und Großunternehmen wird allerdings mehr Wert auf soziale Kompetenzen gelegt als in kleinen und mittelständischen Betrieben.

Mobilität und Flexibilität, Sprachkenntnisse, Teamfähigkeit sowie eine hochwertige Ausbildung wirken positiv auf die Karriere von Führungskräften. Betriebliche Organisationsstrukturen können sich negativ auswirken ebenso familiäre Netzwerke. Persönliche Beziehungen können sowohl förderlich wie hindernd für die Karriere sein.

## **RKW- Management-Studie**

## **Ziele**

## **Europäisches Kooperationsprojekt**

## **Die wichtigsten Ergebnisse**

Die Studie bestätigt den hohen Stellenwert, den fachliche Werte und Kompetenzen im deutschen Management einnehmen. Die Sozialkompetenz ist weiter auf dem Vormarsch und beeinflusst das Denken und Handeln der Führungskräfte zunehmend. Gefördert wird dies sicherlich durch die hohe Präsenz der Themen Corporate Social Responsibility (CSR), Wissens- und Wertemanagement sowie die damit einher gehende Diskussion über verantwortungsvolle Mitarbeiterführung in Unternehmen und Organisationen.

Die Evaluierung, die als Länderstudie in einen europäischen Kontext gestellt wird, diente der Feststellung eines deutschen Managementbildes und nicht der Aufdeckung eines neuen deutschen Führungsverhaltens. Die Ergebnisse zeigen allerdings Unterschiede innerhalb der Unternehmensklassen, die überraschen.

Unser ausdrücklicher Dank gebührt allen Führungskräften aus Unternehmen und Nonprofit-Organisationen, die sich an der Befragung beteiligt haben. Außerdem möchten wir uns beim AWW Arbeitskreis für wirtschaftliche Verwaltung e.V. sowie bei den RKW-Landesverbänden aus Bayern, Nord-West, Rheinland-Pfalz und Hessen für die Unterstützung bedanken.

# Projektbericht

## EMA Kooperationsprojekt

In den letzten Jahren wuchs der Druck auf die Führungskräfte stetig. Sie nehmen eine entscheidende Rolle in Unternehmen und Organisationen ein, die insbesondere durch die Verantwortung für den regionalen, nationalen und internationalen Erfolg geprägt ist. Die Globalisierung der Wirtschaftswelt, die Entwicklung neuer technischer Möglichkeiten und Vernetzungen sowie die Erweiterung der Europäischen Union sind nur einige Faktoren, die auf die Führungskräfte Einfluss nehmen. Managerinnen und Manager in den Unternehmen müssen sich in ihren Planungen und Entscheidungen auch in Zukunft nach diesen Einflüssen richten.

Die Studie „The European Manager“ der European Management Association (EMA) untersucht, wie ein Verhaltens- und Wertekodex aussehen kann, der Führungskräfte über die Handlungs- und Führungsweise im Management europäischer Unternehmen informiert.

Ziel dieses Handlungsleitfadens ist es, Führungskräfte zu befähigen, im Kontakt mit anderen europäischen Führungskräften besser auf deren Verhalten eingehen zu können. Länderspezifische Unterschiede in den Wertevorstellungen, der Qualifikation und der Karriereplanung werden für Führungskräfte nachvollziehbar dargestellt.

Die umfangreiche Datensammlung der beteiligten Mitgliedsorganisationen wurde im April 2006 in Großbritannien beim Chartered Management Institut (CMI) zusammengetragen und wird zurzeit analysiert. Die Ergebnisse sollen im Herbst dieses Jahres veröffentlicht werden. Folgende Organisationen waren mit einer eigenen Länderstudie beteiligt:

**Europäische  
Erweiterung  
beeinflusst die  
Führungskräfte**

**Studie der European  
Management  
Association**

**Beteiligte  
Organisationen**

Deutschland

**RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.**

Großbritannien

**CMI – Chartered Management Institut**

Niederlande

**NIVE - Netherlands Managers Association**

Spanien

**CEDE - Confederacion Espanola de Directivos y Ejecutivos**

Malta

**MIM - Malta Institute of Management**

Litauen

**BMF - Baltic Management Foundation**

Weitere Informationen zu der European Management Association finden Sie unter:

[www.europeanmanagement.org](http://www.europeanmanagement.org).

# Zielgruppe

Für die Studie wurden Führungskräfte im mittleren und oberen Management deutscher Unternehmen und Nonprofit-Organisationen schriftlich befragt.

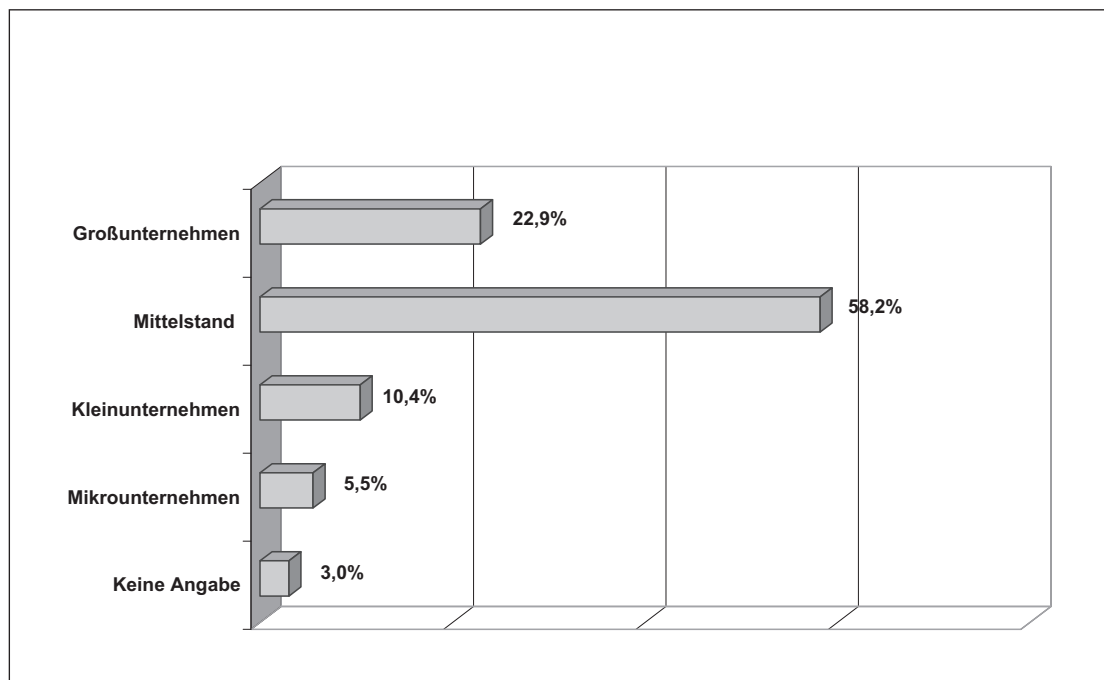
Die Distribution der 3.500 Fragebögen erfolgte auf zwei Wegen. 2.500 Adressaten wurden aufgrund ihrer Unternehmensgröße und des Wirtschaftssektors aus der MARKUS Datenbank des Verbands der Vereine Creditreform e.V. selektiert und angeschrieben. Weitere 1.000 Führungskräfte erhielten den Befragungsbogen durch die RKW-Landesverbände per E-Mail. Um die schriftlichen Ergebnisse zu unterstreichen, wurden außerdem vier persönliche Interviews geführt.

Die Stichprobe, bestehend aus 3.500 Kontakten, richtete sich an der Verteilung der deutschen Wirtschaftssektoren aus. Sie enthielt in etwa 68 Prozent Handels- und Dienstleistungsunternehmen, 30 Prozent Industrie- und Produktionsbetriebe sowie zwei Prozent Betriebe aus dem intermediären Sektor, bestehend aus Nonprofit-Organisationen und Einrichtungen der Öffentlichen Verwaltung.

## Befragungs-Design

## Die Stichprobe

### Beteiligung nach Unternehmens-/Organisationsgröße



Das Sample bestand aus 201 Fragebögen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 5,74 Prozent. Da es sich um eine externe Befragung handelte, lag die Quote im Rahmen der Erwartungen.

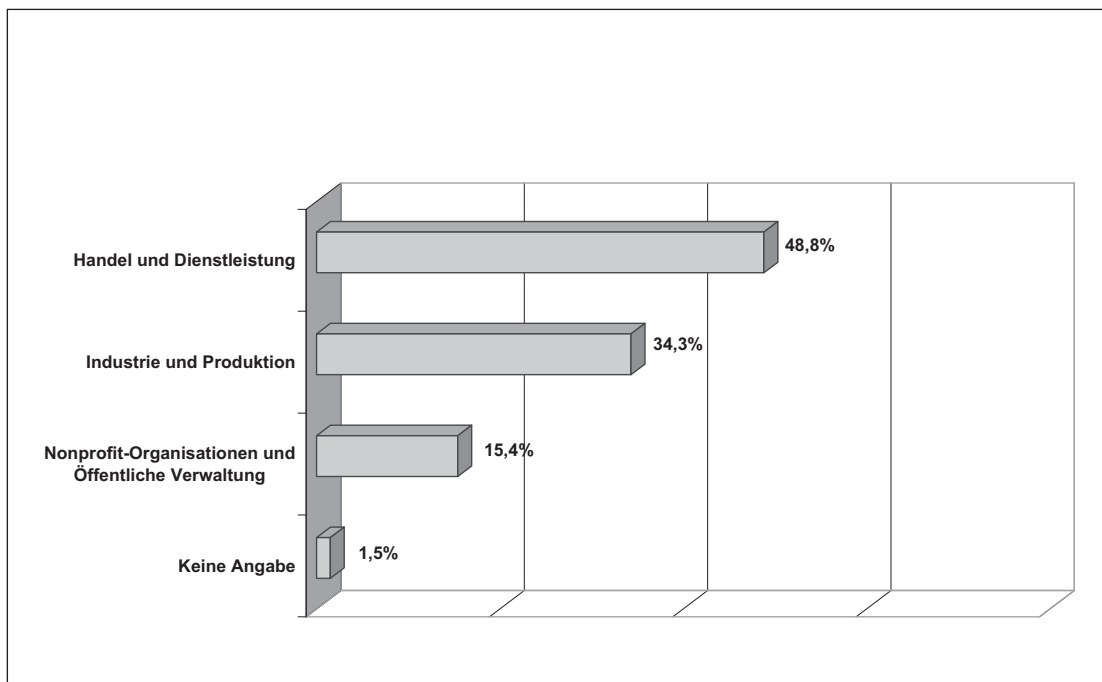
## Rücklauf

An der Studie haben sich Führungskräfte aus allen Unternehmensklassen beteiligt. Insgesamt bestand das Sample aus 5,5 Prozent Mikrounternehmen, 10,4 Prozent Kleinunternehmen, 58,2 Prozent mittleren Unternehmen sowie 22,9 Prozent Großunternehmen.

## Verteilung des Samples

Die beteiligten Führungskräfte stammten aus allen deutschen Wirtschaftsbereichen. Sie setzen sich aus 48,8 Prozent Handels- und Dienstleistungsunternehmen sowie 34,3 Prozent Industrie und Produktionsbetrieben zusammen. Die Institutionen der Öffentlichen Verwaltung sowie sonstigen Nonprofit-Organisationen hatten einen Anteil von 15,4 Prozent.

### Beteiligung nach Wirtschaftssectoren





# Zusammenfassung der Befragungsergebnisse

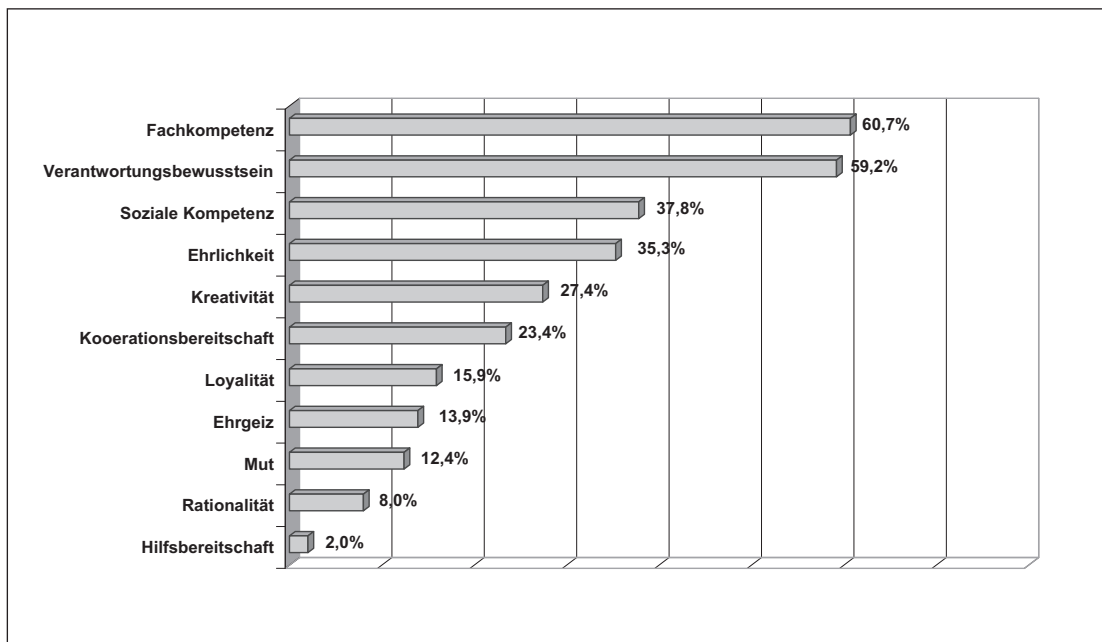
## Wertevorstellungen

Es gibt in der heutigen Zeit nur noch wenige Unternehmen und Organisationen, die ohne ein Leitbild auftreten. Manifestierte Philosophie und niedergeschriebenes Wertegerüst sollen der Unternehmung einen fast menschlichen Charakter geben, mit dem sich die Beschäftigten und das Management identifizieren können und sollen. Im ersten Teil des Fragebogens standen private und berufliche Wertevorstellungen im Vordergrund. Ziel war es, Erkenntnis darüber zu erlangen, welche Werte für Führungskräfte am wichtigsten sind und welchen Einfluss die Unternehmenskultur auf sie hat.

## Wertevorstellungen und Unternehmenskultur

Welche Ergebnisse die Fragen im Einzelnen gebracht haben, stellen wir im folgenden Teil des Berichts vor.

### Welche Werte sind für Sie in beruflicher Hinsicht von größter Bedeutung?



Fachkompetenz ist aus Sicht der befragten Managerinnen und Manager eine zu erwartende Basis für eine gute Führungstätigkeit. Fachkompetenz spiegelt im Zusammenhang mit den Wertevorstellungen einer Führungskraft deren Verlangen nach Wissen wider. Ein vergleichbar hoher Anteil der Führungskräfte stellt das Verantwortungsbewusstsein an erste Stelle.

**Fachkompetenz ist Basis guter Führung**

Verantwortung für Erfolg und Wohlergehen des Unternehmens und seiner Beschäftigten lastet in erster Linie auf den Schultern der Vorgesetzten im mittleren und oberen Management.

An dritter Stelle der Werteskala steht die soziale Kompetenz. Der Blick für die Bedürfnisse der Stakeholder und vor allem der sensible Umgang mit den Mitarbeitern zählen für 37,8 Prozent der Befragten zu den wichtigsten Werten im Berufsalltag. Dies zeigt, dass sich die Befragten über die Relevanz eines sozialen Umgangs mit den Anspruchsgruppen im Klaren sind. Die aktuelle Popularität des Begriffs könnte den hohen Wert beeinflusst haben.

**Soziale Kompetenz ist gefragt**

Ehrgeiz, Mut und Rationalität gehören nicht zu den beruflichen Wertvorstellungen, die für die Befragten eine wichtige Rolle spielen. Nicht einmal ein Drittel der Beteiligten hält sie für entscheidend.

### **Welche Werte setzen Sie bei Ihren Mitarbeitern voraus?**

Führungskräfte erwarten meistens die gleichen Werte von ihren Mitarbeitern wie von sich selbst. Fachkompetenz steht hierbei eindeutig an erster Position und ist somit für die meisten Vorgesetzten eine unerlässliche Anforderung an die Beschäftigten.

**Mitarbeiter müssen fachkompetent sein**

Für über 40 Prozent der Führungskräfte ist Ehrlichkeit eine Grundvoraussetzung für gute Zusammenarbeit. Auch Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten und dem Unternehmen ist für ein Drittel der Managerinnen und Manager unabdingbar. Im Vergleich zu den eigenen Ansprüchen an die soziale Kompetenz spielt dieser Aspekt bei den Mitarbeitenden, aus Sicht der Führungskraft, keine wesentliche Rolle.

**Loyalität und Ehrlichkeit sind wichtig**

Hilfsbereitschaft ist für Führungskräfte unwichtig. Dieser Eindruck entsteht aufgrund des sehr niedrigen Wertes von zwei Prozent. In den persönlichen Interviews stellte sich heraus, dass Hilfsbereitschaft gerne dem Begriff

Kooperationsbereitschaft untergeordnet wird und deshalb selten genannt wurde. Die Begriffe sind bewusst getrennt von einander genannt worden. Hilfsbereitschaft ist selbstloses Handeln ohne Anspruch auf Gegenleistung. Kooperationsbereitschaft ist die Fähigkeit, konstruktiv zusammen zuarbeiten und Netzwerke zu knüpfen. Dies geschieht allerdings immer mit dem Ziel, Synergieeffekte zu erzeugen und eine beiderseitige Gewinnsituation zu schaffen. Der Wert Kooperationsbereitschaft findet sich mit 23,4 Prozent im guten Mittelfeld der Werteskala wieder.

### Welche gesellschaftlichen Werte sind für Sie wichtig?

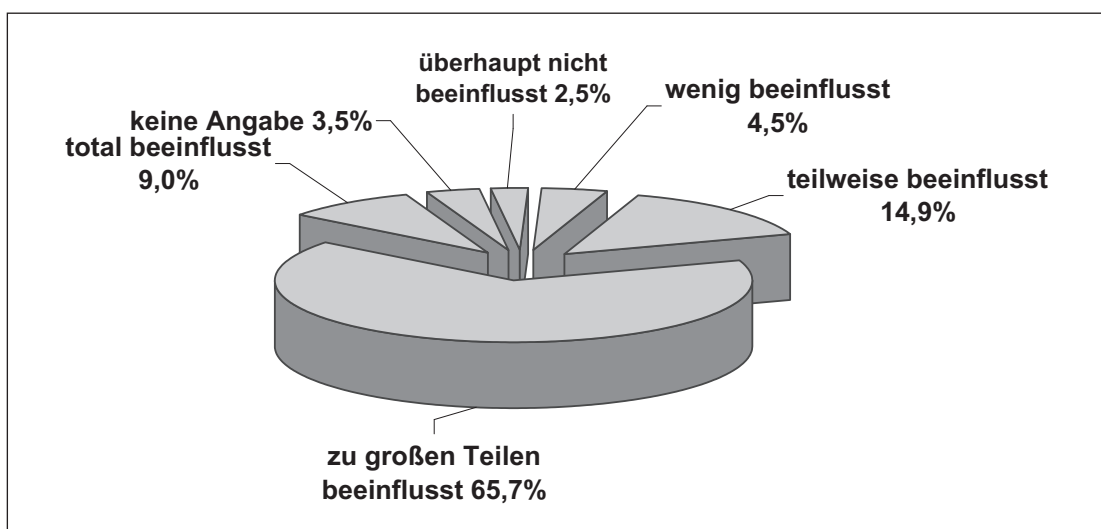
Auch bei der Betrachtung privater Wertevorstellungen von Führungskräften wurde deutlich, dass soziale Sensibilität eine große Rolle spielt.

**Privat zählen  
Demokratie,  
Sozialverantwortung  
und Toleranz**

Die meisten Werte liegen sehr dicht beieinander. Neben der sozialen Verantwortung sind vor allem Demokratieverständnis und Toleranz wichtig. Sie zeigen, dass den Managerinnen und Managern auch im gesellschaftlichen Zusammenhang der faire und offene Umgang mit den Mitmenschen am Herzen liegt.

Die eigene Leistungsfähigkeit und deren Bestätigung durch beruflichen Erfolg stellt für rund ein Drittel aller Befragten eine wichtige Wertevorstellung dar. Gesellschaftliche oder berufliche Anerkennung, und somit die Beurteilung durch Dritte, belegen mit weniger als zehn Prozent nur hintere Plätze.

### Inwieweit sind Sie von Unternehmenskultur/-philosophie beeinflusst?



Fast 75 Prozent der befragten Führungskräfte fühlen sich von der Kultur bzw. Philosophie ihres Unternehmens sehr beeinflusst. Der Anteil, der sich wenig bis gar nicht von den Werten des Unternehmens beeinflusst fühlt, liegt bei sieben Prozent. Dies zeigt, dass Führungskräfte sich mit ihren Unternehmen identifizieren, dessen Werte kennen und annehmen. In welchem Maße die Unternehmenskultur ausgelebt bzw. die Philosophie der Organisation intern und extern angewendet wird, lässt sich nicht sagen.

**Unternehmenskultur beeinflusst Führungskräfte stark**

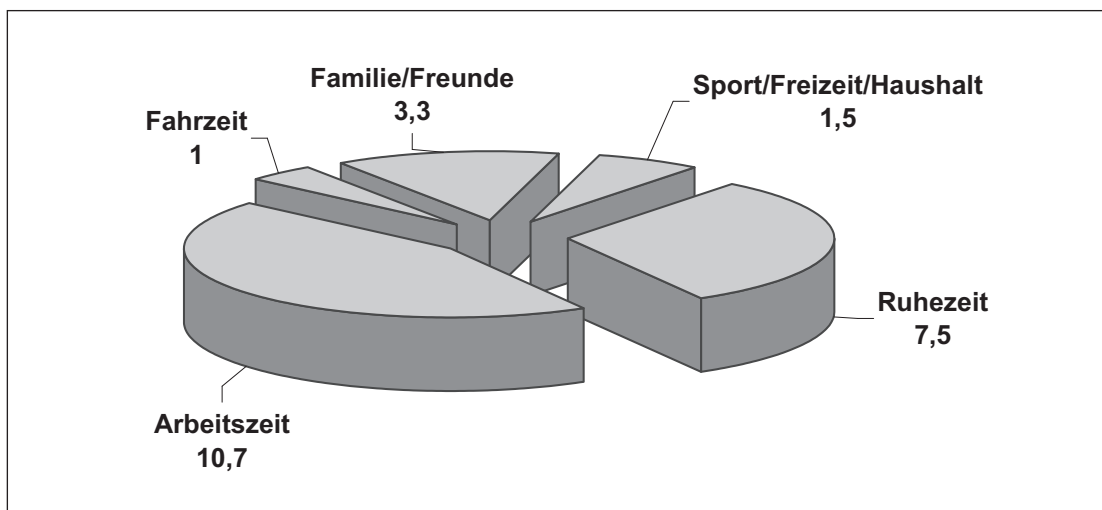
In den persönlichen Gesprächen, die im Rahmen der Studie geführt wurden, war festzustellen, dass es durchaus einen Unterschied zwischen anerkannter und gelebter Unternehmenskultur zu geben scheint.

## Arbeitsumfeld

Oft hat es den Anschein, dass der Tag einer Führungskraft mehr als 24 Stunden hat. Arbeitszeit und Freizeit sind häufig schwer zu trennen und müssen immer besser gemanagt werden. Da bleibt kaum noch Zeit für Familie, Freunde, körperlichen Ausgleich oder freiwilliges Engagement. Der zweite Teil der Befragung beschäftigte sich mit diesem Thema. Ziel war es, sich an den typischen Arbeitstag einer Führungskraft heranzutasten und Interessenschwerpunkte abzubilden.

**Spagat zwischen Freizeit und Beruf**

### Wie sieht der Arbeitstag einer Führungskraft aus?



Die Arbeitszeit einer Führungskraft beträgt im Schnitt deutlich über zehn Stunden, wenn man die Fahrtzeit hinzurechnet, ist bereits die Hälfte eines Tages gefüllt. Die Arbeitszeit nimmt somit den gleichen Anteil ein wie die Zeit für Familie, Sport und Ruhezeit. Mehr als 50 Arbeitsstunden die Woche sind bei deutschen Führungskräften der Durchschnitt.

**50 Arbeitsstunden  
in der Woche  
sind Durchschnitt**

### **Wie häufig befinden Sie sich auf Geschäftsreise?**

Für etwa die Hälfte der befragten Führungskräfte spielen Geschäftsreisen im Arbeitsalltag keine große Rolle. 20 Prozent der Befragten gaben an, nur etwa fünfmal im Jahr geschäftlich unterwegs zu sein. Bei rund 30 Prozent ist dies bis zu fünfmal im Quartal der Fall. Über 40 Prozent der Befragten befinden sich allerdings bis zu fünfmal im Monat auf Geschäftsreise. Nur rund 7,5 Prozent reist sogar mehrmals wöchentlich.

**Rund 40 Prozent  
reisen mehrmals  
im Monat**

### **Wie gestaltet sich Ihr Arbeitstag?**

Die Ergebnisse zeigen, dass der Arbeitsalltag der befragten Managerinnen und Manager eine sehr ausgewogene Verteilung der Aufgaben aufweist. Sowohl Projektarbeit, Planung und Koordination, Administration, Telefon- und E-Mailkorrespondenz als auch Gespräche mit Mitarbeitern oder Geschäftspartnern nehmen etwa ein bis drei Stunden täglich in Anspruch. Für Termine mit Vorgesetzten, Ausschüssen oder Vorständen benötigen sie in etwa 30 bis 60 Minuten am Tag. Interessant ist, dass mit rund 30 Minuten täglich der Bereich der Weiterbildung und Qualifizierung eher im informellen Gespräch mit Kollegen als in offiziellen Veranstaltungen stattfindet.

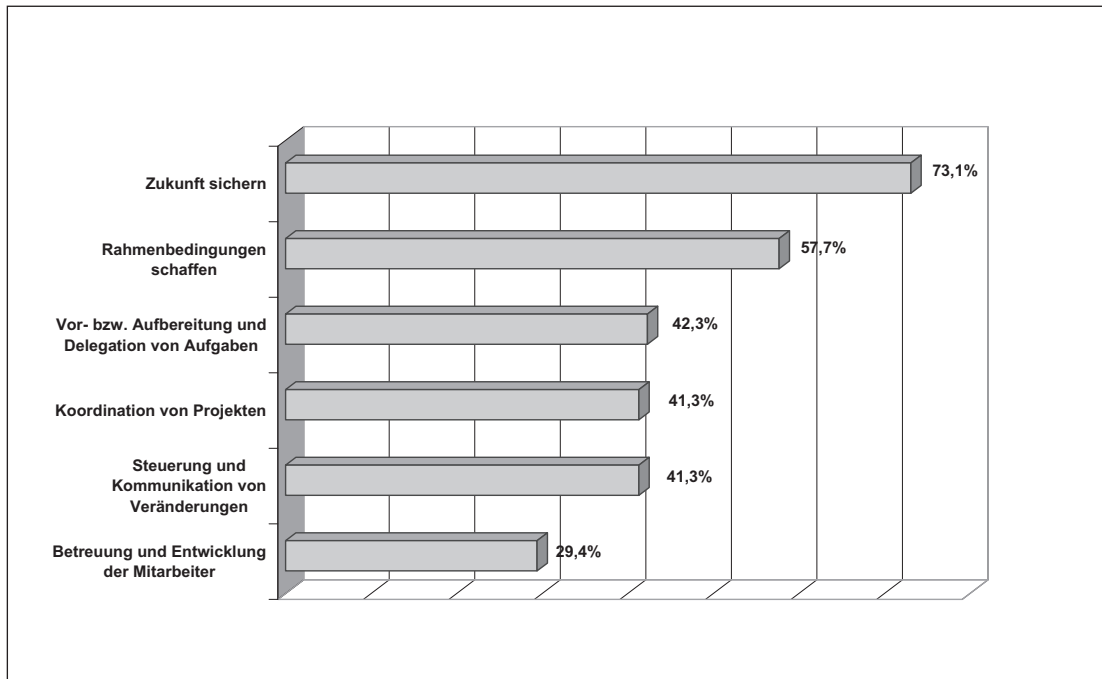
**Ausgewogenes Bild  
zwischen operativer  
und administrativer  
Arbeit**

### **Wo liegen die Schwerpunkte in Ihrer Führungsarbeit?**

Das Hauptziel ihrer Führungsarbeit liegt für über 70 Prozent der Vorgesetzten in der Sicherung der Zukunft. Aufgaben, Infrastruktur und Ressourcen müssen langfristig geplant und beschafft werden. Wichtig ist den Befragten auch, den Mitarbeitern Rahmenbedingungen zu schaffen, die selbständiges sowie effektives Arbeiten ermöglichen. Deutsche Führungskräfte blicken in die Zukunft und setzen sich verstärkt für ihre Mitarbeiter ein.

**Zukunftssicherung  
ist oberstes Ziel**

## Wo liegen die Schwerpunkte in Ihrer Führungsarbeit?



Neben der Koordination von Projekten sowie der Steuerung und Kommunikation von Veränderungsprozessen empfinden es über 40 Prozent der Führungskräfte als Ihre Aufgabe, Arbeit vor- oder aufzubereiten und diese an die Mitarbeiter zu delegieren. Dies zeigt, dass Vorgesetzte weiterhin einen großen Anteil am Tagesgeschäft haben, sich nicht nur auf koordinatorische Aufgaben wie Planung und Kontrolle zurückziehen.

## Welchen Stellenwert hat Stakeholder-Management in Ihrem Unternehmen und welche sind die wichtigsten Anspruchsgruppen?

Anspruchsgruppen in die Unternehmensstrategie zu integrieren, schätzen rund 50 Prozent der Führungskräfte als wichtig ein. Kunden sind die wichtigste Anspruchsgruppe. Sie liegen mit 88 Prozent an erster Stelle. Mit 83 Prozent stellen die Mitarbeiter die zweitstärkste Gruppe. Die vorangegangenen Ergebnisse weisen ebenfalls darauf hin, dass die Einbeziehung der Mitarbeiter weiterhin einen hohen Stellenwert hat. Die Tatsache, dass die Geschäftspartner mit rund 68 Prozent an dritter Stelle folgen, ist ebenfalls wenig verwunderlich.

**50 Prozent halten Stakeholder-Management für wichtig**

Darüber hinaus ist erkennbar, dass die Bewertung der

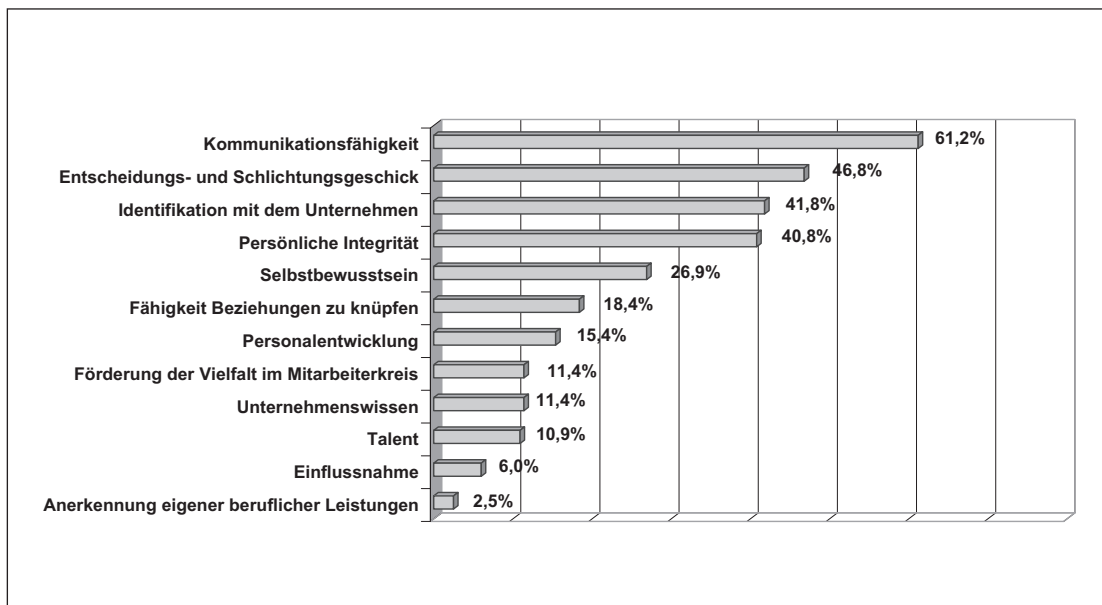
Anspruchsgruppen sehr vom Tätigkeitsfeld einer Organisation abhängen.

### Über welche Qualifikationen verfügen Sie?

67,7 Prozent der befragten Führungskräfte verfügen über einen akademischen Abschluss. Gut ein Viertel hat sich darüber hinaus in einem Aufbaustudiengang weitergebildet. Über 70 Prozent der Befragten nahmen in der Vergangenheit an qualifizierenden Maßnahmen teil, um sowohl ihre Führungsfähigkeiten als auch ihre fachliche Kompetenz zu erweitern. Dies lässt sich auf die Wertevorstellungen der Führungskräfte zurückführen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Führungskräfte als Spezialisten auf ihrem Gebiet verstehen und sich nicht allein auf fachkompetente Mitarbeiter verlassen möchten. Eine gute Führungsqualifikation bei der sich Führungs- und Fachkompetenz die Waage halten, ist für die Befragten unerlässlich.

**Über 70 Prozent entwickeln ihre Fach- und Führungs-kompetenzen weiter**

### Welche sind für Sie die wichtigsten Managementkompetenzen?



Die Fähigkeit zu kommunizieren wird seit langem als wichtige Führungskompetenz hervor gehoben. Dies spiegeln auch die Antworten der Führungskräfte wider. Über 60 Prozent sehen Kommunikationsfähigkeit mit Abstand als die wichtigste Fähigkeit im Management.

Von großer Bedeutung ist auch die Fähigkeit, Konflikte zu lösen und Entscheidungen zu treffen. Über 40 Prozent der Befragten sehen außerdem die Identifikation mit dem Unternehmen und persönliche Integrität als wichtige Kompetenz einer Führungskraft.

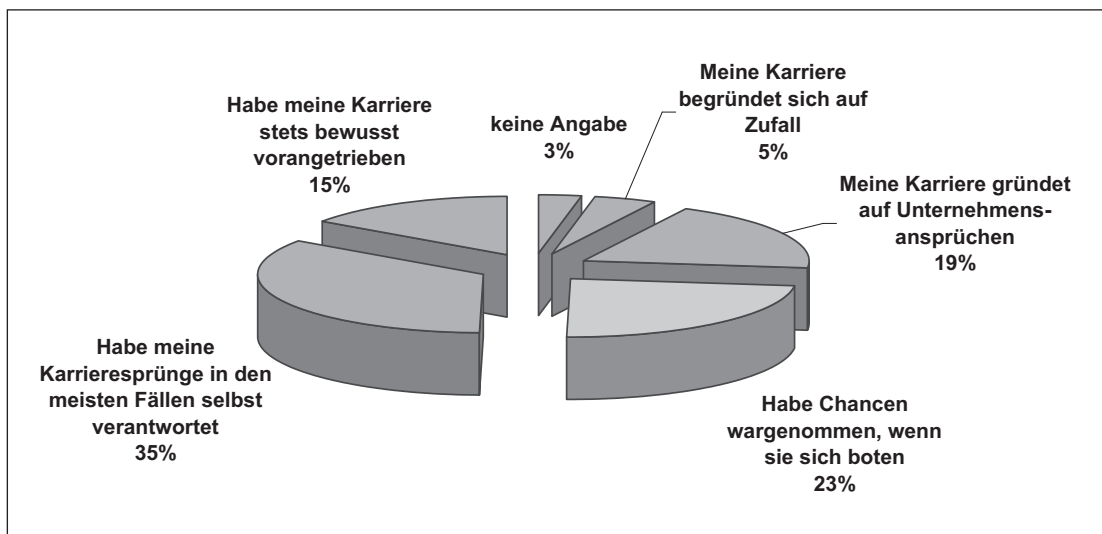
Managing Diversity und somit die Förderung der Vielfalt in der Mitarbeiterschaft ist mit 11,4 Prozent ein eher nebensächliches Thema. Ebenso empfinden nur 2,5 Prozent die Fähigkeit eigene berufliche Leistungen zu reflektieren als wichtig.

## Berufliche Karriere

Der letzte Abschnitt des Fragebogens beschäftigte sich mit dem beruflichen Werdegang und der Karriereentwicklung der Führungskräfte. Ziel war es, heraus zu finden, welche Fähigkeiten auf die Entwicklung der Karriere einer Führungskraft Einfluss nehmen sowie nach den Motivationsfaktoren zu fragen, die Führungskräfte antreiben.

### Motivationsfaktoren und Karriereentwicklung

#### Inwieweit haben Sie ihre Karriere selbst beeinflusst?



Die Hälfte der Teilnehmenden hat ihre Karriere selbstverantwortlich und meist bewusst beeinflusst. Rund 20 Prozent haben sich bei Ihrer Karriereplanung von den Ansprüchen des Unternehmens leiten lassen und 23 Prozent haben Aufstiegschancen genutzt, die sich beispielsweise durch Stellen- oder Firmenwechsel boten. Weitere fünf Prozent der Führungskräfte haben ihre Karriereplanung dem Zufall überlassen.

### Bewusste Karriereplanung



## Welche Faktoren und Fähigkeiten haben Ihre Karriere positiv oder negativ beeinflusst?

Fachliches Können und gute Arbeitsergebnisse sind die positivsten Einflussfaktoren im Hinblick auf die Karriere einer Führungskraft. Erfahrung, eine hochwertige Ausbildung, Teamfähigkeit, Sprachkenntnisse und vor allem Mobilität und Flexibilität wurden von den Teilnehmenden ebenfalls als durchweg förderlich für die Karriere eingestuft.

**Fachliches Können und Erfolg wirken positiv**

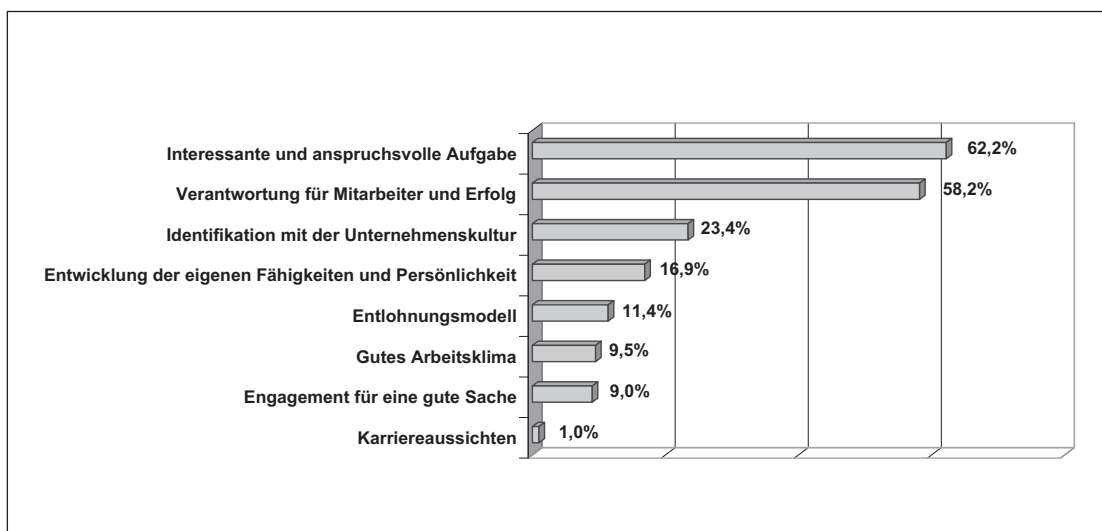
Die Auswertung zeigte, dass Organisationsstrukturen in den Unternehmen und Institutionen sowie familiäre und persönliche Beziehungen je nach Organisationsgröße sowohl positiv als auch negativ auf die Karriere wirken können. Der Großteil der Befragten bewertet diese Netzwerke jedoch neutral.

## Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer eigenen Karriere?

Der Anteil der befragten Führungskräfte, die mit ihrer Karriere zufrieden bis sehr zufrieden sind, liegt bei 83,1 Prozent. Rund zehn Prozent der Befragten sind hingegen unzufrieden bzw. sehr unzufrieden, was die eigene berufliche Entwicklung angeht.

**Über 80 Prozent sind zufrieden mit ihrer Karriere**

## Welche Faktoren motivieren Sie als Führungskraft am meisten?



Wie die Grafik zeigt, ist es neben der Möglichkeit einer interessanten und anspruchsvollen Aufgabe nach zu gehen vor allem die Übernahme von Verantwortung, die Führungskräfte heute motiviert.

**Verantwortung  
motiviert**

Es fällt auf, dass insbesondere die Faktoren als motivierend empfunden werden, die die Persönlichkeit fördern, ihr Verantwortung und Selbständigkeit zu trauen.

Äußerliche Anreize wie ein flexibleres Entlohnungsmodell oder Karriereaussichten, scheinen dagegen nur in geringer Hinsicht als Motivationsfaktor infrage zu kommen.

# Größenbezogene Auswertung

## Mikrounternehmen

Die Wertevorstellungen der Führungskräfte in den kleinsten deutschen Unternehmen mit höchstens neun Beschäftigten unterscheiden sich in einigen Punkten von denen ihrer Kollegen im Mittelstand und in Großunternehmen.

Werte wie soziale Kompetenz (54,5 Prozent) und Mut (27,3 Prozent) wurden von den Führungskräften in der kleinsten Unternehmensform höher bewertet als vom Durchschnitt (37,8 Prozent bzw. 12,4 Prozent). Kooperationsbereitschaft, Rationalität und Kreativität sind ihnen weniger wichtig. Jeder zweite Vorgesetzte in einem Mikrounternehmen erwartet ein loyales Verhalten von den eigenen Beschäftigten.

Über 90 Prozent der Befragten fühlen sich sehr von der Unternehmenskultur beeinflusst. Dieser Wert liegt weit höher als in größeren Unternehmen.

Mit bis zu sechs Stunden täglich sind 45,5 Prozent des Managements in Mikrounternehmen stark in die projektbezogene Arbeit integriert. Der Durchschnitt liegt bei ein bis drei Stunden. Auch die informelle Weiterbildung nimmt im Arbeitsalltag einen vergleichsweise hohen Anteil ein.

Schwerpunkte in der Führungsarbeit liegen in den kleinsten Unternehmen eindeutig in der Sicherung zukünftiger Aufgaben, Infrastruktur und Ressourcen. Darüber hinaus ist die Vor- und Aufbereitung sowie Delegation anfallender Tätigkeiten Hauptaufgabe der Vorgesetzten.

Der Beziehung zu den Stakeholdern wird eine besondere Wichtigkeit beigemessen, 72,7 Prozent schätzen die Bedeutung eines Stakeholder-Managements im eigenen Unternehmen als hoch bis sehr hoch ein.

Die Führungskräfte in Mikrounternehmen haben mit 72,7 Prozent den höchsten Anteil an Akademikern in ihren Unternehmen. Auch der Anteil an Fach- und Führungsqualifikationen liegt über denen der größeren Unternehmen. Was Managementkompetenzen angeht, ist nach Meinung der Befragten neben der allgemein gefor-

**Soziale Kompetenz,  
Mut und Loyalität**

**Zukunftssicherung  
spielt eine große  
Rolle**

**Stakeholder-  
Management wird  
hoch geschätzt**

**Hoher Anteil an  
Fach- und  
Führungsqualifikation**

dernten Kommunikationsfähigkeit vor allem ein starkes Selbstbewusstsein wichtig.

Über 50 Prozent der befragten Mikrounternehmer haben ihre Karriere selbstverantwortlich und meist gezielt vorangebracht. Dabei fällt auf, dass fast 20 Prozent und somit weitaus mehr als in den anderen Unternehmen mit ihrer Karriere unzufrieden sind.

**Starke  
Unzufriedenheit mit  
der eigenen Karriere  
trotz hoher  
Eigenverantwortung**

## Kleinunternehmen

Betrachtet man die Wertevorstellungen der Vorgesetzten in diesen Unternehmen, fällt auf, dass Verantwortungsbewusstsein (57,1 Prozent) für sie einen höheren Stellenwert hat als Fachkompetenz (47,6 Prozent). Auch die Kooperationsbereitschaft (38,1 Prozent) liegt weit über dem Durchschnitt (24,3 Prozent).

**Verantwortung  
wichtiger als  
Fachkompetenz**

Die Soziale Kompetenz hingegen belegt Platz 6 und zählt so für nicht einmal 30 Prozent der Befragten dieser Unternehmensgröße zu den wichtigsten Werten im Management.

Was die persönlichen Wertevorstellungen anbelangt, stehen für die Kleinunternehmer demokratisches Denken und Handeln an erster Stelle.

Mit 14,3 Prozent sind Führungskräfte in Kleinunternehmen diejenigen, die sich am häufigsten als wenig beeinflusst von der Kultur im Unternehmen beschrieben haben. Trotz des relativ hohen Werts sind es über 65 Prozent, die sich größtenteils als beeinflusst sehen.

**Geringste  
Beeinflussung  
durch die Kultur des  
Unternehmens**

Führungskräfte im Kleinunternehmen wenden im Laufe eines durchschnittlichen Arbeitstags in etwa gleich viel Zeit für Projektarbeit, Planung und Koordination, Administration sowie Korrespondenz und Besprechungen mit Kollegen und Mitarbeitern auf.

Fast 30 Prozent der Befragten schätzen die Wichtigkeit eines Stakeholder Managements in Kleinunternehmen als sehr hoch ein. Für sie sind wie für alle KMU die Kunden wichtigste Anspruchsgruppe.

Neben Kommunikationsfähigkeit sehen die Vorgesetzten insbesondere Entscheidungs- und Schlichtungsgeschick als wichtige Managementkompetenzen.

Bei der Karriereplanung gilt für Führungskräfte in Kleinunternehmen gleiches wie für die Vorgesetzten in den anderen KMU. Die Anzahl der Führungskräfte, die sich nach den Ansprüchen des Unternehmens richten, ist weit größer als bei Großunternehmen. 85,7 Prozent sind darüber hinaus zufrieden bis sehr zufrieden mit ihrer eigenen Karriere.

**Hohe  
Karrierezufriedenheit**

## Mittlere Unternehmen

Die Wertevorstellungen der Führungskräfte in mittleren Unternehmen entsprechen dem Durchschnittsergebnis der Evaluierung. Fachkompetenz und Verantwortungsbewusstsein belegen klar die vorderen Plätze. Eine Ausnahme bildet der Wert Ehrlichkeit, der vor der Sozialen Kompetenz knapp auf dem 3. Platz eingeordnet wurde. In privater Hinsicht steht jedoch für rund die Hälfte der Führungskräfte Soziale Verantwortung an erster Stelle.

**Mittlere Unternehmen  
entsprechen dem  
Durchschnitt**

Über 57 Prozent der befragten Vorgesetzten gaben außerdem an, sehr von der Kultur und Philosophie im eigenen Unternehmen beeinflusst zu sein.

Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte im Mittelstand die geringste Reisetätigkeit aller Befragten vorweisen. Ein durchschnittlicher Arbeitstag gestaltet sich bei ihnen vor allem durch Planung und Koordination, Korrespondenz sowie projektbezogene Arbeit, die jeweils etwa ein bis drei Stunden täglich einnehmen.

**Korrespondenz,  
Planung und Koor-  
dination bestimmen  
den Arbeitsalltag**

Der Anteil der Führungskräfte, die sich im Rahmen eines Aufbaustudiums weitergebildet haben, liegt mit 28,3 Prozent höher als in anderen Unternehmen. Was die Managementkompetenzen anbelangt, sind sich alle Beteiligten über die Wichtigkeit der Kommunikationsfähigkeit einig. Im Mittelstand empfanden 44,4 Prozent der Befragten die Identifikation mit dem Unternehmen als wichtige Eigenschaft einer Führungskraft.

**Sehr engagierte  
Karriereplanung**

Die eigene Karriereplanung betreffend sind die Vorgesetzten in mittleren Unternehmen wohl die engagiertesten. Rund 18 Prozent gaben an, ihre Karriere stets bewusst vorangebracht zu haben. Rund 30 Prozent bewerteten persönliche Beziehungen, Mobilität und Flexibilität sowie die Organisationsstrukturen als äußerst

positive Einflussfaktoren für ihre Karriere. Einen besonders positiven Effekt rechnen 74,4 Prozent einer guten Ausbildung zu.

Als größten Motivationsfaktor für die eigene Führungsarbeit sehen die befragten Mittelständler die Verantwortung für ihre Beschäftigten und den Erfolg der Abteilung bzw. des Unternehmens, gefolgt von der Möglichkeit einer interessanten und anspruchsvollen Aufgabe nachzugehen.

## Großunternehmen

Führungskräfte in Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl über 250 legen in erster Linie Wert auf fachliches Können und Verantwortungsbewusstsein (jeweils 58,7 Prozent). In diesem Aspekt unterscheiden sie sich kaum von kleineren Unternehmen. Betrachtet man jedoch die Erwartung gegenüber den eigenen Mitarbeitern fällt auf, dass es hier mehr als bei den kleineren Unternehmen auf Kooperationsbereitschaft der Beteiligten ankommt.

71,7 Prozent der Vorgesetzten in Großunternehmen geben an, zu großen Teilen von der Kultur im Unternehmen beeinflusst zu sein. Weitere 6,5 Prozent fühlen sich total beeinflusst.

Rund die Hälfte der Befragten befindet sich mehr als fünfmal monatlich auf Geschäftsreise. Dies entspricht dem Durchschnitt aller Teilnehmenden.

Die Auswertung der Zeitverteilung auf die Managementaufgaben zeigt, dass die Vorgesetzten in den größten Unternehmen am wenigsten projektbezogen arbeiten. Nur rund 30 bis 60 Minuten täglich werden hierfür aufgewendet. Die meiste Zeit verbringen sie mit Planung und Koordination, Korrespondenz sowie Gespräche mit Geschäftspartnern oder den eigenen Mitarbeitern.

Der Schwerpunkt in der Führungsarbeit liegt auch hier ganz klar in der Sicherung der Zukunft. Für über ein Drittel ist außerdem die Betreuung und Entwicklung der eigenen Mitarbeiter wichtig.

Dem Stakeholder-Management wird in den Großunternehmen eine größere Bedeutung zugemessen als der

**Bei den Mitarbeitenden kommt es auf Kooperationsbereitschaft an.**

**Starke Beeinflussung durch die Unternehmenskultur**

**Geringster Anteil an operativer Arbeit**

**Entwicklung und Betreuung der Mitarbeiter ist Schwerpunkt**

Durchschnitt der Befragung ergab. 60,9 Prozent schreiben ihm eine hohe bis sehr hohe Bedeutung für das eigene Unternehmen zu.

Im Gegensatz zu den Führungskräften in KMU sind für über 93 Prozent der Vorgesetzten in Großunternehmen die Mitarbeiter wichtigste Anspruchsgruppe. Kunden stehen mit 89 Prozent an zweiter Stelle.

Kommunikationsfähigkeit zählt auch für sie zu den wichtigsten Fähigkeiten einer Führungskraft, ebenso wie Entscheidungs- und Konfliktfähigkeit.

Rund 30 Prozent der Befragten aus Großunternehmen sagen über ihre Karriere, sie hätten Chancen wahrgenommen, wenn sie sich boten. Über 17 Prozent gaben an, sich stets bewusst für die eigene Karriere eingesetzt zu haben.

Vor allem einer hochwertigen Ausbildung, Mobilität und Flexibilität sowie den Organisationsstrukturen werden in Großunternehmen eine positive Wirkung auf die Karriere zugeschrieben. Familiäre Netzwerke werden von rund einem Drittel als negativ bis sehr negativ bewertet. Nur 8,6 Prozent sehen sie als positiv. Ähnliches gilt für persönliche Beziehungen.

Festzustellen ist, dass die Führungskräfte in Großunternehmen die zufriedensten Kletterer auf der Karriereleiter sind. 52,2 Prozent gaben an, sie seien sehr zufrieden mit der eigenen Karriere.

Besonders motivierend wirken eine anspruchsvolle und interessante Tätigkeit sowie die Verantwortung für den Erfolg.

## **Nonprofit-Organisationen und Öffentliche Verwaltung**

Unabhängig von Größe und Beschäftigtenzahl, werfen wir in diesem Abschnitt einen besonderen Blick auf die Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen (NPO) und in der Öffentlichen Verwaltung.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen Übereinstimmungen mit Führungskräften aus privaten Unternehmen, weisen aber auch Unterschiede auf, die unter anderem auf die besondere Situation der Organisationen aus dem intermedialen Sektor zurückzuführen sind.

**Mitarbeiter sind wichtigste  
Anspruchsgruppe**

**30 Prozent haben  
Karrierechancen  
genutzt**

**Höchste  
Karrierezufriedenheit**

**Unterschiede  
zwischen  
Nonprofit-Sektor  
und Privatwirtschaft**

Hinsichtlich der Wertevorstellungen sind sich alle Teilnehmenden einig. Fachkompetenz ist auch im Nonprofit-Bereich wichtigste Voraussetzung. Soziale Kompetenz spielt allerdings für rund 60 Prozent der Vorgesetzten in NPO die zweitwichtigste Rolle. Für die Öffentliche Verwaltung rangiert sie nach Verantwortungsbewusstsein auf dem 3. Rang.

**Wichtigster Wert ist auch hier die Fachkompetenz**

Über 70 Prozent der Vorgesetzten in der Öffentlichen Verwaltung erwarten von ihren Beschäftigten verantwortungsbewusstes Handeln, gefolgt von Fachkompetenz (57,1 Prozent), Loyalität und Kooperationsbereitschaft (je 42,9 Prozent). Die Führungskräfte in NPO erwarten von ihren Mitarbeitern in erster Linie Fachkompetenz (83,3 Prozent).

**Öffentliche Verwaltung erwartet verantwortungsvolles Handeln**

Die Auswertung zeigt, dass Vorgesetzte im öffentlichen Bereich stärker von der Kultur der Organisation beeinflusst sind als Vorgesetzte in den Unternehmen. 87,5 Prozent in NPO und 85,7 Prozent der Führungskräfte in der Öffentlichen Verwaltung gaben an, größtenteils bis völlig von der Organisationskultur beeinflusst zu sein.

Die wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft in Institutionen der Öffentlichen Verwaltung bestehen in der Sicherung zukünftiger Aufgaben, der Steuerung und Kommunikation von Veränderungsprozessen, bedingt durch die Reformen des New Public Management sowie in der Koordination von Projekten.

**Öffentliche Verwaltung erfordert Steuerung und Kommunikation von Veränderungen**

Auch in nicht-staatlichen Nonprofit-Organisationen geht es in erster Linie um die Zukunftssicherung. Darüber hinaus sehen die Führungskräfte es als ihre Aufgabe an, Rahmenbedingungen für effektives Arbeiten zu schaffen sowie für die Betreuung und Entwicklung der Beschäftigten Sorge zu tragen.

**Rahmenbedingungen für effektives Arbeiten in NPO schaffen**

Stakeholder-Management hat in der Öffentlichen Verwaltung einen höheren Stellenwert als in Nonprofit-Organisationen. In beiden Bereichen liegt der Wert jedoch über denen der Unternehmen. Bei der Wichtigkeit der Anspruchsgruppen lässt sich kein eklatanter Unterschied zur Privatwirtschaft ausmachen. Wie zu erwarten war, spielt für die Öffentliche Verwaltung der Staat als Stakeholder eine besondere Rolle.

Was die Qualifikation der Führungskräfte anbelangt, liegt der Anteil der Akademiker in den Nonprofit-Organisationen mit 79,2 Prozent am höchsten. Rund 30 Prozent der Führungskräfte im intermediären Sektor verfügen dar-

**Anteil der Hochschulabsolventen in NPOs höher als in Unternehmen**



über hinaus über ein Aufbaustudium. Weit über 70 Prozent der Vorgesetzten in NPO und der Öffentlichen Verwaltung verfügen außerdem über weitere fachliche Qualifikationen. 75 Prozent der Führungskräfte in NPO sowie 85 Prozent der Befragten in der Öffentlichen Verwaltung haben ihre Führungsfähigkeiten gefördert.

Was die Managementkompetenzen anbelangt, zählt für die Führungskräfte in der Öffentlichen Verwaltung in erster Linie Entscheidungs- und Schlichtungsgeschick sowie persönliche Integrität (71,4 Prozent) gefolgt von Identifikation mit der Organisation (42,9 Prozent). Für Vorgesetzte in Nonprofit-Organisationen steht die Kommunikationsfähigkeit mit 75 Prozent an erster Stelle.

Über 90 Prozent der teilnehmenden Führungskräfte aus der Öffentlichen Verwaltung sind zufrieden bis sehr zufrieden mit ihrer Karriere. In den beteiligten Nonprofit-Organisationen sind es 83,1 Prozent. Besonders motivierend wirken auch hier die interessanten und anspruchsvollen Aufgaben sowie die Verantwortung für den Erfolg. 25 Prozent der Vorgesetzten in NPO geben außerdem den Einsatz für eine gute Sache als Motivationsfaktor an.

**Konfliktmanagement, persönliche Integrität und Identifikation mit der Organisation sind wichtig**

**Die Karrierezufriedenheit ist hoch**