

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

**Ergebnisse der
Akademie-Studie
2001**

Befragung von 242 Führungskräften durch die Akademie für
Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen.

Inhalt

Akademie Studie 2001 – „Beziehungs-Weise ...“ Führung und Unternehmenskultur

Methode	3
Vorwort	4
1. Definition: Internes Beziehungsmanagement	6
2. Sind Führungskräfte mit dem Beziehungsmanagement im Unternehmen zufrieden?	7
3. Wie wichtig ist Beziehungsmanagement?	9
4. Was hindert Führungskräfte, bei Bedarf auf der Beziehungsebene zu arbeiten?	9
4.1 Keine Ruhe für Beziehungsmanagement: Arbeitsdruck	12
4.2 Leadership im Zwischenraum: Das Middle Management	14
4.3 Frauen gestehen sich Unsicherheiten häufiger zu	16
5. Wie definieren Führungskräfte ihre Rolle im Unternehmen?	17
6. Wie nutzen Führungskräfte internes Beziehungsmanagement zur Erreichung der Unternehmensziele?	19
7. Resümee	22
Stichprobenbeschreibung	24
Kontakt	26

Methode

Befragt wurden insgesamt 242 Führungskräfte verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland, großteils im Rahmen von Seminaren der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg und der Akademie für Führungskräfte am Bodensee, Friedrichshafen.

Die Befragten wurden gebeten, einen Fragebogen mit insgesamt 22 Fragen auszufüllen.

Die Teilnahme war freiwillig und erfolgte anonym.

Vorwort

Seit sechs Jahren befragt die Akademie Führungskräfte zu aktuellen Themen aus Führung, Entwicklung und Management. Die vorliegende Studie widmet sich der Frage, wie Führungskräfte mit Emotionen umgehen; insbesondere, welchen Aufwand sie investieren, um zu ihren Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten Kontakte aufzubauen und am Betriebsklima zu arbeiten – kurz: internes Beziehungsmanagement zu betreiben.

Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Manager ihre Aufgabe im Unternehmen im Sinne der **Mitarbeiter-Führung** verstehen:

Welchen Nutzen messen Führungskräfte der Arbeit an persönlicher Kommunikation und Kontakten zu Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten bei?

Welche Rolle nehmen sie üblicherweise ein, um Störungen in der Zusammenarbeit zu regeln?

Dabei ging es nicht allein um statistische Werte (durchschnittlich investieren Führungskräfte x Stunden...), sondern um das Aufzeigen von Trends und Relationen:

Besteht eine klare Relation zwischen dem (tatsächlichen oder geschätzten) Zeitaufwand für die Arbeit an internen zwischenmenschlichen Beziehungen und den Nutzenerwartungen der Führungskräfte?

Wie verstehen sich Führungskräfte selbst: Eher als „operative Problemlöser“, die überwiegend durch Fachkenntnis mit Märkten, Kunden und Produkten ein Unternehmen führen? Oder eher als „Beziehungs-manager“, Coach, Vermittler und Moderator, die sich vor allem als Antreiber, Motivatoren fühlen und gemeinsam mit anderen Ziele erreichen wollen?

Erwartungsgemäß sind die Ergebnisse zu komplex, um einprägsame Formeln für den besten Führungsstil in deutschen Unternehmen zu liefern. Wenn die Studie eins klar bestätigt, dann die Tatsache, dass Führung stets von Personen und Situationen abhängig ist. Grundlage erfolgreicher Führung ist und bleibt das Fingerspitzengefühl für Menschen, Situationen und die Vorgänge „zwischen den Zeilen“.

Manche Antworten haben uns überrascht – im positiven wie im negativen Sinne. Erfreulicherweise messen Führungskräfte der Arbeit auf der Beziehungsebene große Bedeutung bei. Alarmierend sind dagegen die zahlreichen Klagen über mangelhafte Umsetzung. Vielleicht liegt es daran, dass nur wenige Führungskräfte die Hemmnisse für interne Beziehungsarbeit im eigenen Führungsverhalten sehen und entsprechende Veränderungen einleiten?

Daniel F. Pinnow
Geschäftsführer

1. Definition: Internes Beziehungsmanagement

Internes Beziehungsmanagement beschreibt den Teil der Führungsarbeit, der sich damit beschäftigt, die Kontakte und Beziehungen in Organisationen für die Unternehmensziele zu nutzen. Es meint die Arbeit an zwischenmenschlichen Themen: Kommunikation, Teamleitung und -entwicklung, Projektmanagement, Konfliktlösungen, Moderation, Feedback und Coaching.

Im Mittelpunkt dieser Untersuchung stehen Einstellungen, Rollenverständnisse und Zielsetzungen des internen Beziehungsmanagements.

„Wir wissen, dass kein Unternehmen, kein Betrieb und keine Organisation ohne den Menschen funktionieren kann. Die Individuen sind Teil der von uns beobachteten und geführten Systeme. Von ihnen gehen wichtige Impulse für die Entwicklung von Organisationen aus. Sie gestalten und prägen bis zu einem gewissen Grade die Organisation und deren Funktionieren. Auf der anderen Seite aber werden die Individuen in ihrem Erleben und Verhalten durch die Organisation gestaltet und geprägt.“¹

¹ Brigitta Hug, Menschenbilder, in: Th. Steiger/E. Lippmann (Hrsg.), Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, Bd.I, Berlin/Heidelberg 1999, S. 9 - 26, S. 9 f.

2. Sind Führungskräfte mit dem Beziehungsmanagement im Unternehmen zufrieden?

Prinzipiell sehen die 242 befragten Führungskräfte einigen Verbesserungsbedarf am internen Beziehungsmanagement in ihrem Unternehmen:

37 % bezeichnen das Beziehungsmanagement als „mittelmäßig“.

Knapp 30 % sind zufrieden (22 %) oder sogar „sehr zufrieden“ (ca. 8 %).

Fast 33 % sind unzufrieden (knapp 25 %) oder sehr unzufrieden (8 %).

Frauen sind insgesamt unzufriedener als Männer: 38 % der weiblichen Führungskräfte äußern Unzufriedenheit, im Vergleich dazu sind 31 % der männlichen Führungskräfte unzufrieden.

Vor allem an der Umsetzung in die Praxis hakt es. Die Antworten auf die (offene) Frage: „Wie zufrieden sind Sie mit dem internen Beziehungsmanagement Ihres Unternehmens?“ zeigen dies ganz deutlich:

Knapp 47 % der Befragten betonen, dass die Umsetzung verbessert werden muss: Anspruch und Wirklichkeit des Beziehungsmanagements liegen weit auseinander. Auch wenn die Unternehmenskultur offene Konfliktklärung zulässt und das Miteinander der Menschen offiziell hochhält, wird es nicht gelebt.

Weitere 25 % betonen, dass Beziehungsmanagement trotz des hohen Bedarfs im Unternehmen zu wenig praktiziert wird. 8 % bedauern, dass Beziehungsmanagement nicht gefördert wird.

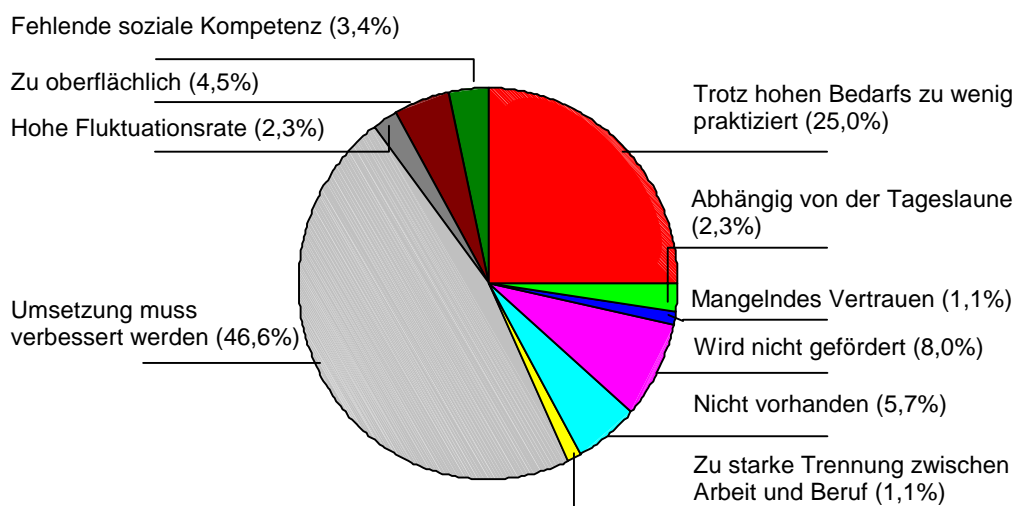
Nur wenige suchen die Gründe für unzureichendes Beziehungsmanagement in der eigenen Person und im eigenen Führungsverhalten:

Fehlende soziale Kompetenz (3 %)

...abhängig von der Tageslaune (2 %)

Mangelndes Selbstvertrauen (1 %)

Gründe für die Unzufriedenheit mit dem Beziehungsmanagement



3. Wie wichtig ist Beziehungsmanagement?

Der Bedarf an Beziehungsarbeit ist groß. Die Führungskräfte würden gern mehr tun:

83 % der Befragten melden Bedarf (54 %) oder gar „sehr hohen Bedarf“ (29 %) an internem Beziehungsmanagement auf Mitarbeiterebene an. Nur 17 % sehen wenig oder keinen Bedarf.

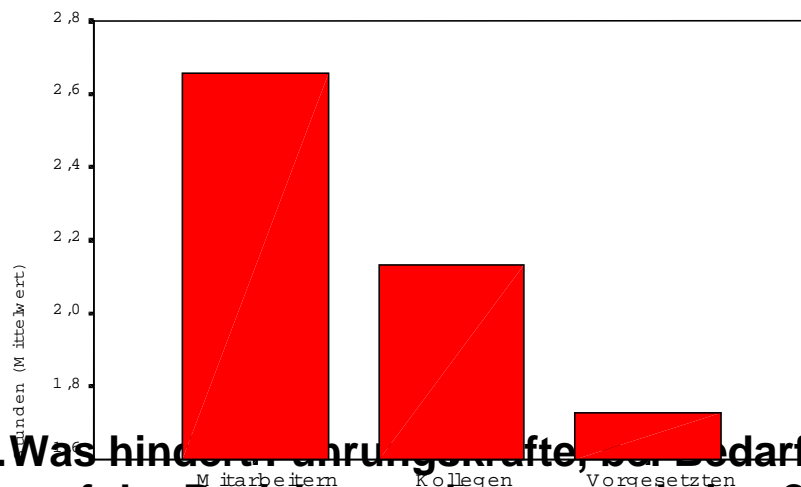
Gemessen an dem hohen Bedarf fällt der tatsächliche Zeitaufwand für internes Beziehungsmanagement gering aus:

Ungefähr die Hälfte der Führungskräfte (48,9 %) wendet nicht mehr als drei Stunden pro Woche für Beziehungsarbeit auf Mitarbeiterebene auf. Immerhin acht Prozent geben an, mehr als zehn Stunden zu investieren.

Der zeitliche Umfang der Beziehungsarbeit mit Kollegen fällt deutlich niedriger aus: 18,5 % nehmen sich weniger als eine Stunde in der Woche für die Beziehungsarbeit auf Kollegenebene, nur knapp zehn Prozent investieren mehr als vier Stunden.

Am geringsten fällt das Zeitbudget für Beziehungsarbeit mit dem Vorgesetzten aus: 47 % gaben an, weniger als eine Stunde aufzuwenden. Nur 1,3 % mehr als zehn Stunden pro Woche.

Aufwand in Stunden für die Beziehungsklärung mit...



4. Was hindert Führungskräfte, bei Bedarf auf der Beziehungsebene zu arbeiten?

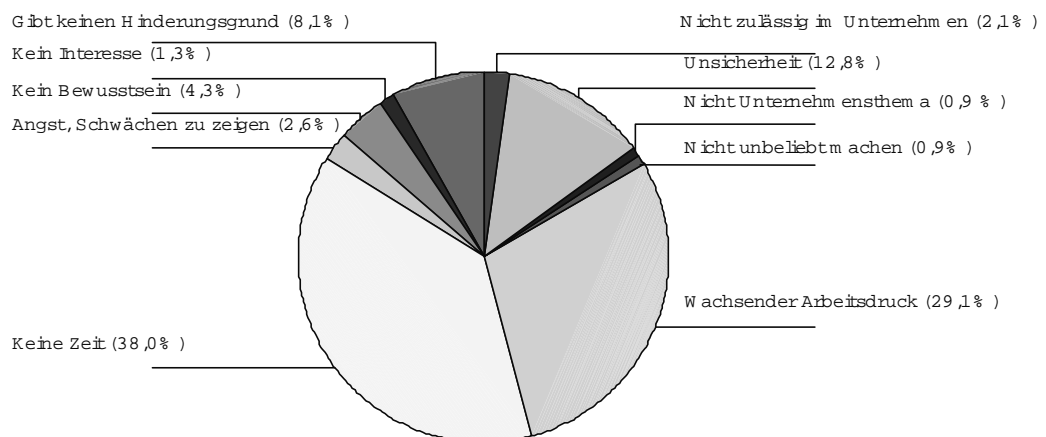
Auf die Frage, was die Führungskräfte daran hindert, mehr für die zwischenmenschlichen Beziehungen im Unternehmen zu tun, antworteten die Meisten mit der Standardantwort: „Keine Zeit!“

„Keine Zeit“ als häufigsten Hinderungsgrund gaben 38 % aller Befragten an. Das sind 32,2 % der befragten Frauen und 40 % der befragten Männer.

Vor allem die Vertreter des „Lower Management“ fühlen sich zeitlich unter Druck (40,7 %).

Vertreter des Top-Managements dagegen geben Zeitdruck wesentlich seltener als Hinderungsgrund an (30 %). Besonders häufig findet sich hier das kategorische Bekenntnis „es gibt keinen Hinderungsgrund“ (23 %).

Die häufigsten Hinderungsgründe, auf der Beziehungsebene mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten zu arbeiten:
(Führungskräfte aller Ebenen)



Wenn ein Vorgesetzter viel arbeitet, heißt das nicht zwingend, dass er besonders viel Zeit in die Beziehungsarbeit mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten investiert. So gaben nur neun Prozent der Führungskräfte, die nach eigenen Angaben mehr als 60 Stunden pro Woche arbeiten, an, mehr als zehn Stunden wöchentlich für Beziehungsarbeit aufzuwenden. Führungskräfte, die nicht mehr als 40 Stunden arbeiten, wenden – rein statistisch gesehen – sogar mehr Zeit auf: Immerhin 11 % dieser Gruppe gaben an, sich mehr als zehn Stunden Zeit dafür zu nehmen.

Die Untersuchungsergebnisse bieten keinerlei Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen der Wochenarbeitszeit (Selbsteinschätzung) und dem Zeitaufwand für Beziehungsarbeit. Auch scheinen die Befragten keine einheitlichen Bezugsgrößen für Leistung und Zeitaufwand des Beziehungsmanagements zu haben. Sie beklagen zwar unisono, zu wenig Zeit für interne Beziehungsarbeit zu haben, komplett uneins sind sich die Führungskräfte jedoch, wie viel Zeitaufwand (zum Beispiel pro Mitarbeiter) sinnvoll und notwendig ist.

Der Aufwand für interne Beziehungsarbeit scheint mit keiner anderen Größe in direktem Zusammenhang zu stehen.

Die Präferenz für oder gegen internes Beziehungsmanagement ist demnach mehr als eine reine Zeitfrage.

4.1 Keine Ruhe für Beziehungsmanagement: Arbeitsdruck

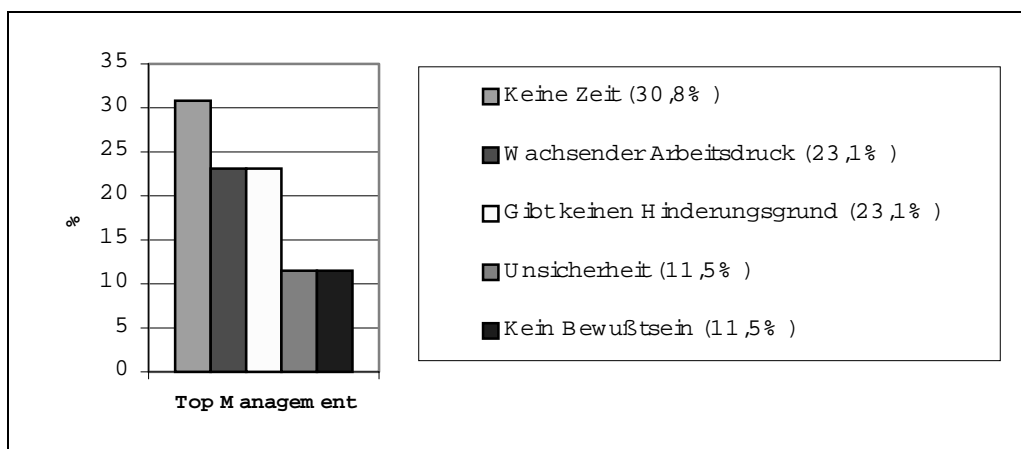
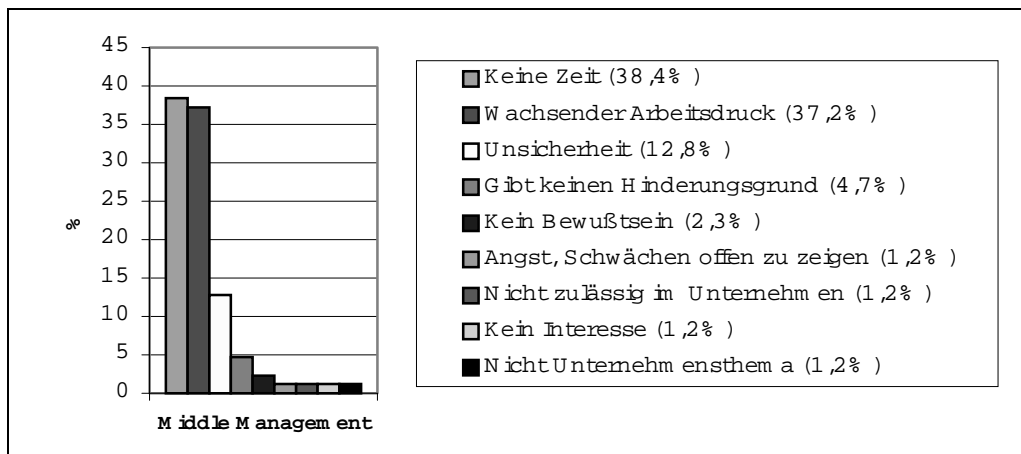
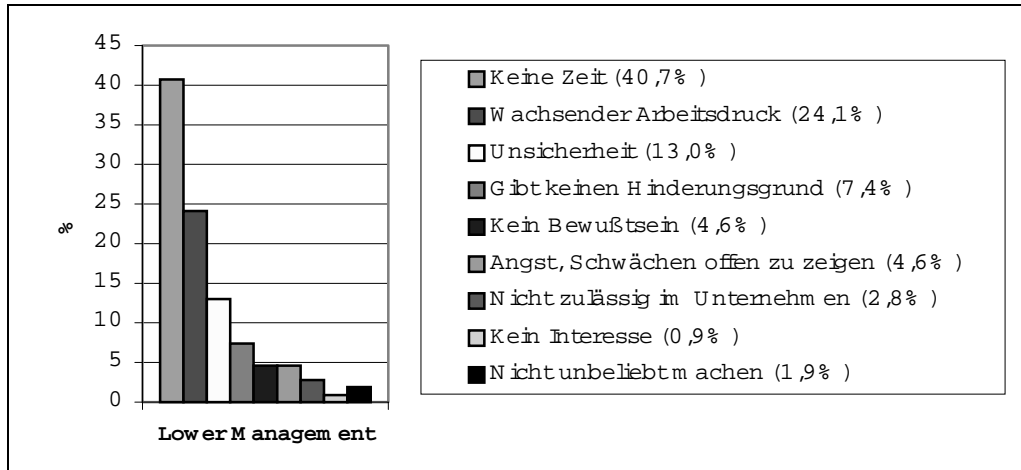
„Wachsender Arbeitsdruck“ nimmt einen klaren zweiten Rang der angegebenen Hinderungsgründe ein:

Vor allem Führungskräfte des „Middle Managements“ spüren diesen Druck: 37 % nennen diesen Hinderungsgrund für Beziehungsmanagement.

Weiterhin fällt auf, dass Frauen häufiger als Männer dieses Hindernis anführen: „Wachsenden Arbeitsdruck“ gab über ein Drittel der Frauen als Hinderungsgrund an (35 %). Bei den Männern waren es nur knapp 27 %.²

² vgl. Grafik „Die häufigsten Hinderungsgründe, auf der Beziehungsebene zu arbeiten: (Darstellung im Geschlechtervergleich)“, S. 16

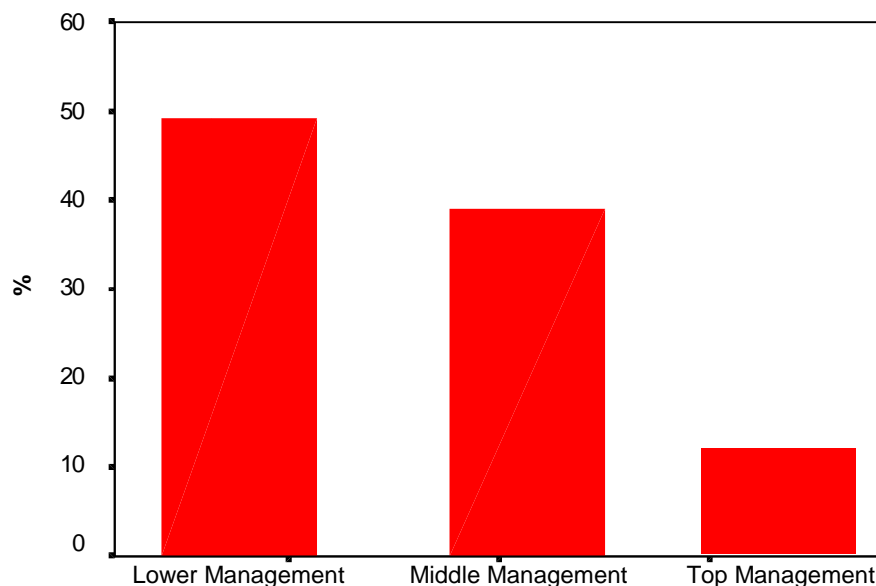
Die häufigsten Hinderungsgründe, auf der Beziehungsebene mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten zu arbeiten:
(Darstellung nach Führungsebenen)



4.2 Leadership im Zwischenraum: Das Middle Management

39 % der befragten Führungskräfte befinden sich in der „Sandwich-Position“ des Middle Managements: Ein Chef ist eben nicht nur Chef, sondern ebenso Kollege anderer Chefs und berichtet in vielen Fällen selbst an seinen Vorgesetzten. Ein klares Rollenmuster für Führungskräfte ist schon lange nicht mehr zu erkennen.

Verteilung der Führungskräfte in den Führungsebenen (% aller Befragten)



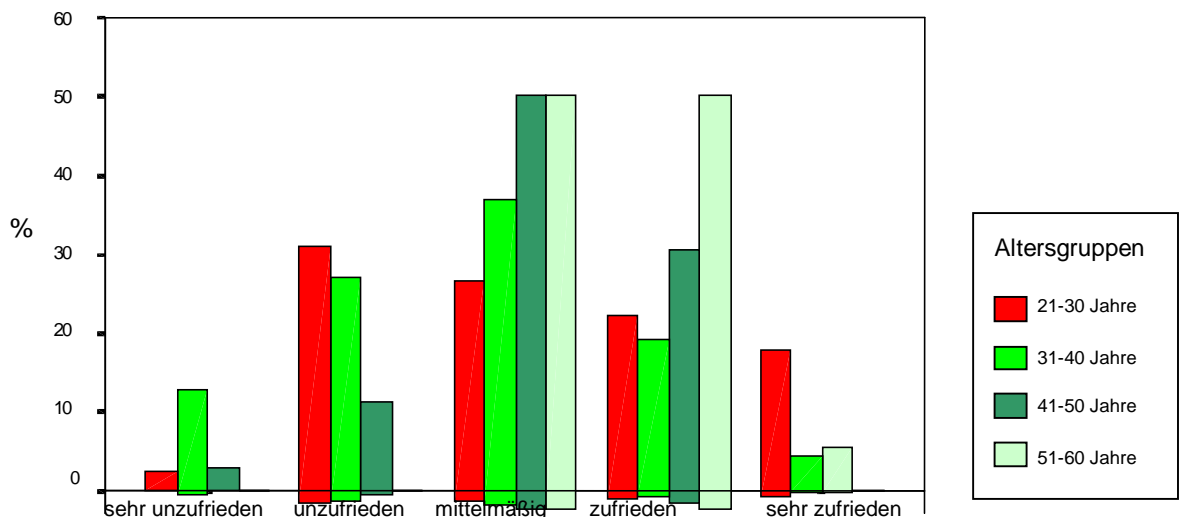
Lower Management	= Teamleiter, Gruppenleiter
Middle Management	= Abteilungsleiter, Projektleiter
Top Management	= Geschäftsführer, Vorstände, Bereichsleiter

Das Middle Management hat eine Doppelfunktion zwischen führen und geführt werden. Ihre Lage gleicht häufig einem Drahtseilakt: Sie balancieren zwischen den Erwartungen, Wertvorstellungen, Verhaltensweisen und Zielen ihrer Vorgesetzten und Mitarbeiter – und dazu noch ihren eigenen.

Die typische „Sandwich-Position“ wurde auch hier deutlich. So verwundert es wenig, dass Vertreter des Middle Managements – neben dem Standardargument „keine Zeit“ – überdurchschnittlich oft „wachsenden Arbeitsdruck“ als Hinderungsgrund für Beziehungsmanagement angeben.³

Aber das Führungsparadox des Middle Managements ist mehr als nur eine reine Zeitfrage. Führung wirkt weit über eine Hierarchieebene hinaus: Informationsflüsse, Vertrauensbildung und offene Kommunikation sind jeweils nur so gut, wie es die Führung auf nächst höherer oder tieferer Ebene zulässt.

So sind vor allem jüngere Projekt- und Stabsstellenleiter sowie Nachwuchs-Führungskräfte unzufrieden mit der Arbeit auf der Beziehungsebene. Am kritischsten sehen dabei die 31- bis 40-jährigen das Beziehungsmanagement im eigenen Unternehmen.



³ Vergleiche dazu Grafik „Die häufigsten Hinderungsgründe, auf der Beziehungsebene mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten zu arbeiten: (Darstellung nach Führungsebenen)“ S. 13

4.3 Frauen gestehen sich Unsicherheiten häufiger zu

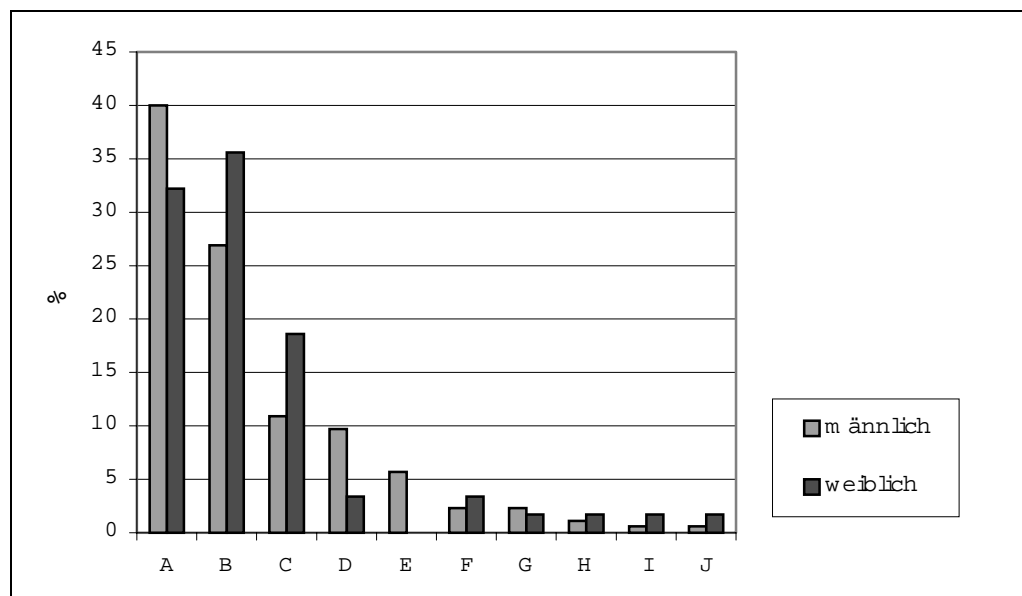
Ein Vergleich der Datenreihen zeigt deutlich, dass Frauen häufiger und ausgeprägter die Hinderungsgründe für Beziehungsmanagement im eigenen Verhalten und in der eigenen Persönlichkeit sehen.

Knapp ein Viertel der befragten Frauen (23,7 %) gab persönliche Unsicherheitsfaktoren als Haupthinderungsgrund an: Unsicherheit, die Furcht, sich unbeliebt zu machen oder Angst, Schwächen offen zu zeigen.

Diese „weichen“ Hinderungsgründe werden dagegen nur von insgesamt 13,5 % der Männer angegeben.

Die häufigsten Hinderungsgründe, auf der Beziehungsebene zu arbeiten:

(Darstellung im Geschlechtervergleich)



A	Keine Zeit	F	Angst, Schwächen offen zeigen
B	Wachsender Arbeitsdruck	G	Nicht zulässig im Unternehmen
C	Unsicherheit	H	Kein Interesse
D	Gibt keinen Hinderungsgrund	I	Nicht Unternehmensthema
E	Kein Bewusstsein	J	Nicht unbeliebt machen

5. Wie definieren Führungskräfte ihre Rolle im Unternehmen?

Soziale Kompetenz ist eines der beliebtesten Schlagworte der Managementliteratur – nur der Autoren, oder auch der Führungskräfte selbst?

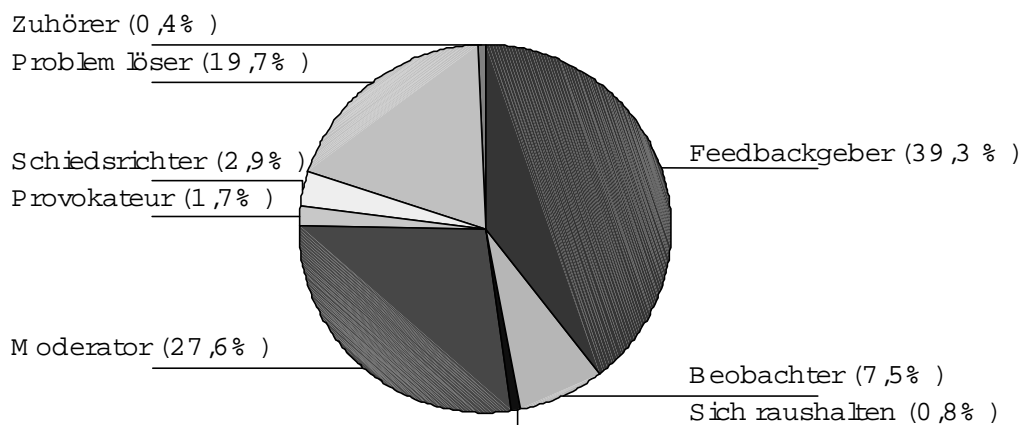
Wie definieren die Führungskräfte selbst ihre vorrangige Aufgabe, wenn Störungen im Arbeitsprozess vorliegen?

Knapp 40 % der Führungskräfte sehen sich vor allem als Feedbackgeber.

28 % definieren ihre Aufgabe als Moderator.

Knapp 20 % schreiben sich auch die Aufgabe als Problemlöser zu.

Wie definieren Führungskräfte Ihre Rolle im Unternehmen?



Die Ergebnisse der Befragung unterstreichen den Paradigmenwechsel im Selbstverständnis des Managements: Immer mehr Führungskräfte verstehen sich vornehmlich als persönlicher Förderer und Entwicklungsbegleiter ihrer Mitarbeiter. Nicht umsonst erfreut sich das Modell der „Führungskraft als Coach“ wachsender Beliebtheit. Es gilt, jeden einzelnen Mitarbeiter soweit zu fördern, dass er sein volles Potential in die Arbeit einbringen kann.

So ganz das Heft aus der Hand geben wollen aber nur wenige:

Die Zahl der befragten Vorgesetzten, die sich bei Konflikten am liebsten „raushalten“ möchten, liegt unter einem Prozent.

Auch die neutrale Rolle des Schiedsrichters nehmen nur knapp drei Prozent für sich in Anspruch.

„Führen heißt, eine Welt zu kreieren, der andere zugehören wollen.“

Daniel F. Pinnow
Geschäftsführer der
Akademie für
Führungskräfte der
Wirtschaft, Überlingen

6. Wie nutzen Führungskräfte internes Beziehungsmanagement zur Erreichung der Unternehmensziele?

Führungskräfte wollen proaktiv tätig sein, um in und mit einem positiven Arbeitsklima die Unternehmensziele zu erreichen.

Knapp 39 % geben „Motivation der Mitarbeiter“ als häufigste Begründung für internes Beziehungsmanagement an.

Zehn Prozent nennen konkrete Konflikte im Team als Grund, tätig zu werden.

Weniger als ein Prozent geben eine negative Umsatzbilanz als Handlungsanlass an. Nur 1,2 % der befragten Führungskräfte stimmen der Aussage „Nicht der Mensch, sondern das Unternehmen zählt“ vollständig zu.

Auch hoher Krankenstand ist selten Auslöser für die Planung und Gestaltung des Beziehungsmanagements: Nur 1,7 % sehen darin ein Handlungssignal.

Wesentlich höher werden die Optimierung des Informationsflusses (13,8 %) und die Steigerung der Effektivität (13,3 %) eingestuft.

Vor allem sehen die Führungskräfte die Auslöser für internes Beziehungsmanagement stets auf Unternehmensebene und weniger in der eigenen Situation: Nur 2,5 % gaben „Unzufriedenheit mit der persönlichen Situation“ als Anlass an.

Daraus lässt sich schließen, dass Führungskräfte internes Beziehungsmanagement als wichtigen Motivationsfaktor und permanente Aufgabe sehen: Keine punktuellen und zeitlich befristeten Aktionen, sondern ganzhaltige und nachhaltige Führung.

Die Führungskräfte stellen sich ein durchaus positives Zeugnis aus, um diese Ziele zu erreichen:

92 % sind der Meinung, dass sie Konflikte und Probleme konstruktiv bewältigen⁴.

83 % geben an, ihre Mitarbeiter ganzheitlich zu fördern.

78 % führen ihre Personalgespräche (nach eigenen Angaben) situationsbezogen.

⁴ Die Antwortoptionen „stimmt eher“ und „stimmt vollständig“ wurden zur Auswertung zusammengezogen.

Um die Unternehmensziele zu erreichen, setzen die Chefs und Führungskräfte auf die Einbeziehung aller Mitarbeiter und den Ausbau und die Pflege der Unternehmenskultur:

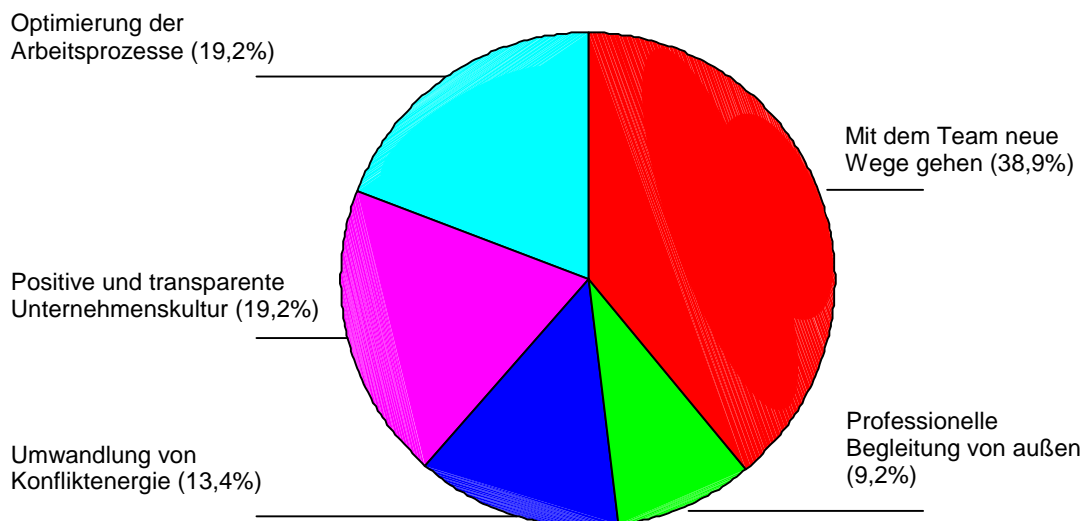
Fast 39 % wollen die Unternehmensziele erreichen, indem sie mit dem Team neue Wege gehen.

Jeweils 19 % geben als wichtigste Strategie an, eine positive und transparente Unternehmenskultur zu schaffen oder die Arbeitsprozesse zu optimieren.

13 % setzen auf die Umwandlung von Konflikten in Energie.

9 % sehen professionelle Begleitung von außen (Prozessbegleitung etc.) als wichtigstes Strategieelement.

Wie nutzen Führungskräfte internes Beziehungsmanagement zur Erreichung der Unternehmensziele?



7. Resümee

Beziehungsmanagement in deutschen Unternehmen – Anspruch und Wirklichkeit

In deutschen Unternehmen kommt das Beziehungsmanagement, also die Klärung von Konflikten auf zwischenmenschlicher Ebene und die Schaffung eines positiven Unternehmensklimas, zu kurz. Zwar betonen die meisten Führungskräfte die Bedeutung des internen Beziehungsmanagements für die Erreichung der Unternehmensziele, aber nur ein Drittel der 242 befragten Führungskräfte ist mit dem Beziehungsmanagement in ihrem Unternehmen zufrieden. Knapp die Hälfte der Befragten betont, dass vor allem die Umsetzung verbessert werden muss. Viele gut gemeinte Ansätze scheitern in der Praxis: am Zeitmangel, an wachsendem Arbeitsdruck und an der Unsicherheit der Führungskräfte. Der Umfang der tatsächlichen Beziehungsarbeit fällt in den Unternehmen sehr unterschiedlich aus, unabhängig von Mitarbeiterzahl oder individueller Arbeitszeit der Führungskräfte.

Bei der Klärung von Konflikten und anderen Fragen der Mitarbeiterführung sehen sich die meisten der befragten Chefs und Vorgesetzten als Feedbackgeber (40 %) und Moderator (28 %). Deutliche Unterschiede zeigen sich im Führungsverhalten von Frauen und Männern: Frauen gestehen sich leichter Unsicherheiten zu. Weibliche Führungskräfte setzen zur Erreichung der Unternehmensziele stärker auf die Zusammenarbeit mit den einzelnen Arbeitsteams als Männer. Auch setzen sie deutlicher auf die „Umwandlung der Konfliktenenergie“ als männliche Chefs.

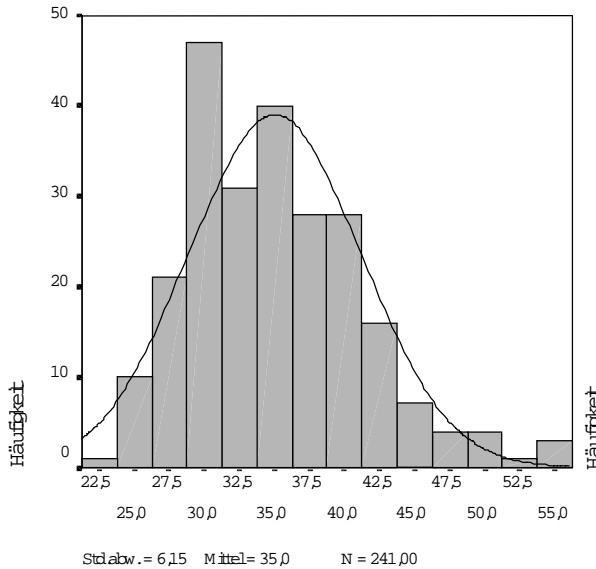
Fast die Hälfte der Führungskräfte (48,9 %) nutzt bis zu drei Stunden pro Woche für Beziehungsarbeit auf Mitarbeiter-ebene. Immerhin acht Prozent geben an, mehr als zehn Stunden zu investieren. Unabhängig vom tatsächlichen Zeitaufwand für internes Beziehungsmanagement wird der Bedarf allgemein als hoch angegeben: 83 % der Befragten melden Bedarf (54 %) oder sogar „sehr hohen Bedarf“ (29 %) für internes Beziehungsmanagement auf Mitarbeiter-ebene an.

Grund genug, noch einmal über die eigenen Verhinderungsstrategien nachzudenken.

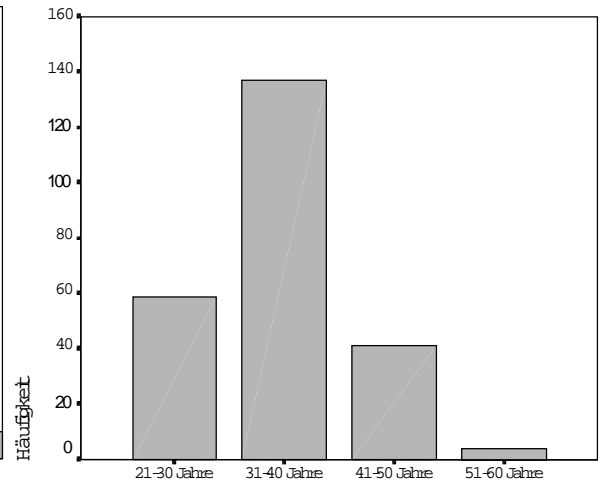
Stichprobenbeschreibung

Weitere Angaben zur Befragung:

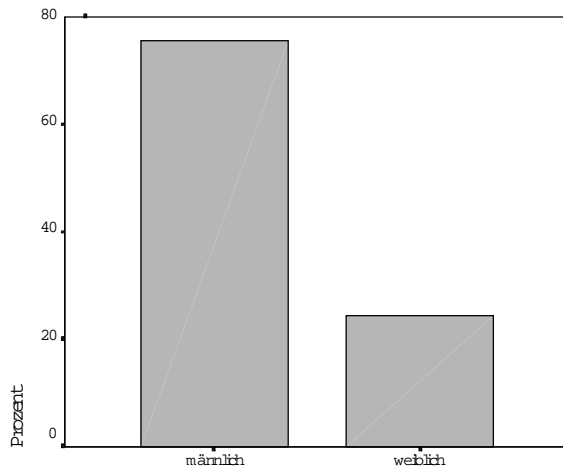
Alter



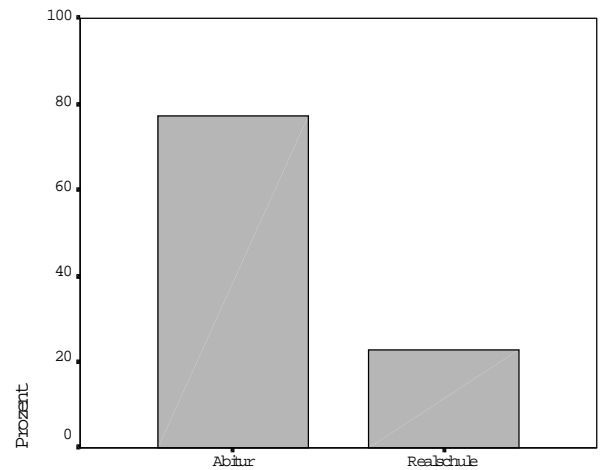
Altersverteilung



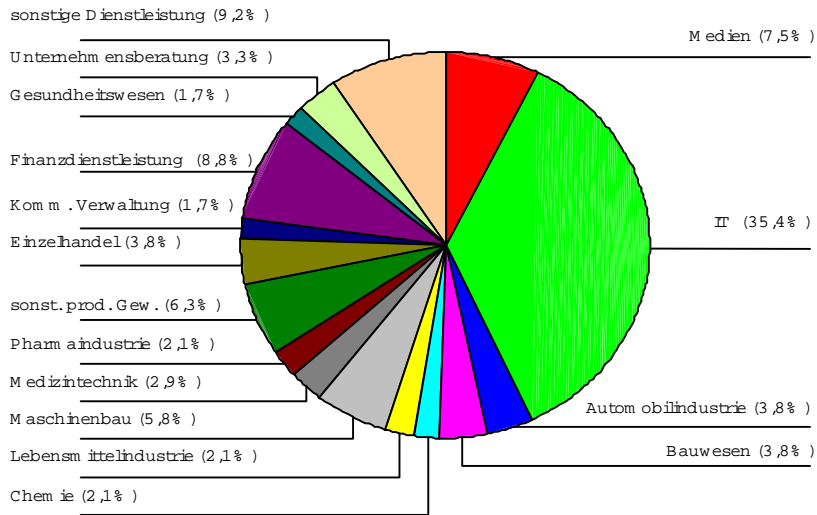
Geschlecht



Schulabschluss



Branchenverteilung



Kontakt

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH
Seepromenade 19

88662 Überlingen

Tel.: (0 75 51) 93 68-0
Fax: (075 51) 93 68-100

E-mail: info@die-akademie.de
Internet: <http://www.die-akademie.de>

Weitere Akademie-Studien:

- „Fitness im Unternehmen“ (2000)
- „Warum Veränderungsprojekte scheitern“ (1999)
- „Anforderungen an die Sekretärin von heute“ (1999)
- „Manager haben keine Zeit für innovative Ideen“ (1998)
- „Schlechte Noten für Projektmanager“ (1997)
- „Besprechungs(un)wesen im Unternehmen“ (1996)

Alle Studien sind kostenlos bei der Akademie für Führungskräfte, Überlingen erhältlich. Bestellung per Post, Telefon, E-mail oder Internet.