

ComTeam Studie 2011  
**ComTeam Studie 2011**

# **Führung im Mittelmanagement**



## Inhalt

#1	Zufriedenheit	2
#2	Arbeitszeit - Führungszeit	3
#3	Belastungsfaktoren	4
#4	Einarbeitung	6
#5	Unterstützung	7
#6	Einschätzung von Zukunft	9
#7	Karriere und Perspektiven	10
#8	Herausforderungen	11
#9	Fähigkeiten und Kompetenzen	12
#10	Weiterbildung	17
#11	Werte	18
	Methodik	19
	Über ComTeam	20
	Literatur	21
	Impressum	21

## Vorwort

**Das Mittelmanagement wird vernachlässigt, die Manager in der „Sandwich-Position“ haben zu viele Aufgaben und zu wenig Kompetenzen, sie sind unzufrieden und unmotiviert.... ?**

Alles Aussagen und Schlagworte zu Führungskräften im mittleren Management. Doch ist das tatsächlich so? Wie ist die Situation der Mittelmanager und wie zufrieden sind sie selbst damit? Was können Sie, was wollen Sie, wo sind ihre Stärken oder Schwächen?

Diesen Aspekten ist die diesjährige ComTeam Studie auf den Grund gegangen – wir haben nachgefragt, und zwar sowohl beim Mittelmanagement selbst, als auch bei jungen wie Top-Führungskräften in den Unternehmen.

Als Führungskräfte im Mittelmanagement werden diejenigen *zwischen* der obersten (Vorstand / Geschäftsführung) und untersten Führungsebene (z.B. Teamleiter) gesehen, i.d.R. also die Abteilungs- und Bereichsleiter/innen und Projektführungskräfte auf derselben Ebene.

## Summary

Die ComTeam Studie 2011 beschäftigt sich mit der Situation des mittleren Managements, den Führungskräften in der „Sandwich-Position“. Teilgenommen haben insgesamt 560; davon sind 231 Mittelmanager aus Deutschland, der Schweiz und Österreich. Die anderen sind Mitarbeitende, junge und Fachführungskräfte sowie Geschäftsführer und Vorstände.

Um es vorweg zu nehmen: Die Sandwich-Problematik, die so häufig mit dem Mittelmanagement in Verbindung gebracht wird, ist für sie selbst kein Problem. Sie sitzen fest im Sattel, werden respektiert, sind mit der Leistung ihrer Mitarbeiter/innen und ihrer Vergütung recht zufrieden. Für den sicheren Arbeitsplatz mit viel Gestaltungsspielraum zahlen sie einen Preis: die Arbeitsbelastung ist hoch, Ressourcen sind knapp, die Karriereaussichten sind trüb und ihre Macht in der Mitte hat Grenzen.

Die Führungskräfte in der Mitte empfinden nicht nur eine 50-Stunden-Woche (und mehr) als belastend. Auch Machtspiele zwischen den Kollegen machen ihnen das Arbeitsleben schwer. Der Druck, den die Mittelmanager in ihrer Position spüren, kommt also weniger von oben oder unten, sondern eher „von der Seite“ - die Kämpfe um Macht, Ressourcen und Positionen finden im Kollegenkreis statt. Darüber hinaus machen sich die Manager auch selber Stress: Der eigene Perfektionismus und überhöhte Ansprüche an sich selbst belasten sie ebenso wie Unsicherheit über die eigene Rolle und unklare Erwartungen.

Obwohl die mittleren Manager insgesamt viel Zeit für ihren Job investieren, nutzen sie davon viel zu wenig für ihre Kernaufgaben: Führung und Management. Über 70% der Mittelmanager verwenden mindestens die Hälfte ihrer Arbeitszeit für Aufgaben, die sie selbst *nicht* unter Führung oder Management einordnen. Dies gilt für mittlere Führungskräfte in großen genauso wie in kleinen Unternehmen.

40% der mittleren Manager fühlen sich allerdings auch unzureichend auf die Führungsrolle vorbereitet und im Alltag von ihren Chefs alleine gelassen. Dabei wünschen sie sich eine sehr viel stärkere Unterstützung als bisher durch die direkten Vorgesetzten und auch durch das Top-Management. Der eigene Chef sollte der stärkste Förderer und Unterstützer sein; stattdessen sind es die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Freunde oder die Familie.

Ohne Unterstützung durch das Top-Management lassen sich die Herausforderungen der nächsten Jahre allerdings nur schwerlich erfolgreich meistern. Die Top-Jobs der Mittelmanager in den nächsten fünf Jahren sind

1. Veränderungen anstoßen und Projekte voran bringen
2. Strategien umsetzen
3. Das eigene Team motivieren
4. Leistung und Qualität bieten

Die Fähigkeiten und Kompetenzen, die aus Sicht des mittleren Managements dafür erforderlich

sind, beschreibt diese Zielgruppe selbst mit diesen Schlagworten:

- Teamführung und Mitarbeiterentwicklung
- Lösungsorientierter Verhandlungsstil
- Marktverständnis und Kundenfokus
- Ziele- und Ergebnisorientierung
- Entwicklung der eigenen Persönlichkeit
- Information, Kommunikation und Beteiligung

Veränderungsprojekte laufen miserabel und die interne Kommunikation ist völlig unzureichend, sagen die Mittelmanager. Führungskompetenzen und die dafür notwendigen Fähigkeiten werden aus Sicht des Mittelmanagement von den Unternehmen nach wie vor zu wenig gefördert bzw. gefordert. Dazu zählen Mitarbeiterführung und –entwicklung, lösungsorientierter Verhandlungsstil, persönliche Weiterentwicklung, gute Kommunikationsfähigkeit und das Achten auf Balance und Ausgleich.

In Zukunft wird es aber gerade auf diese Fähigkeiten ankommen: Mittelmanager müssen motivieren und kommunizieren können, sie müssen Konflikte aushalten und lösen können, sie müssen präsent und authentisch sein, müssen auf sich und ihre Gesundheit achten, um leistungsfähig zu sein und zu bleiben.

Die Mittelmanager selbst möchten ihre Fähigkeiten verbessern und sich weiterbilden. Ein Großteil qualifiziert sich im Bereich Führung weiter – in Seminaren oder auch durch



Coaching. Dies dient der eigenen Motivation; aber auch „bessere Arbeitsresultate“ und „bessere Zukunftsfähigkeit des Unternehmens“ bescheinigen sie als Effekt von Weiterbildung.

Doch nicht alle wollen ihre Fähigkeiten zukünftig ins eigene Unternehmen einbringen: ein Drittel der befragten Mittelmanager sehen sich in fünf Jahren nicht mehr in der gleichen Organisation: Eine klare Ansprache an Unternehmensleitungen und im Besonderen an HR. Und Grund genug, mehr für die erfahrenen Führungskräfte im Unternehmen zu tun. Denn auf deren Schultern lasten schließlich sowohl die operative Verantwortung als auch die Verantwortung zur Umsetzung notwendiger Veränderungsprozesse.

Change-, Konflikt- und Kommunikationskompetenz werden also zu elementaren Treibern produktiver Unternehmensentwicklung. Und aus fehlenden soft-skills werden mehr und mehr harte Nachteile für jene, die dies übersehen.

## #1 Zufriedenheit

Sind die Mittelmanager tatsächlich so unzufrieden, wie oft behauptet wird? Macht ihnen ihre Position zwischen den Top-Entscheidern sowie den unteren Führungsebenen und Mitarbeitenden wirklich zu schaffen und fühlen sie den Druck von oben und unten wie die Füllung im Sandwich?

Auffallend unzufrieden scheinen die Mittelmanager auf den ersten Blick nicht zu sein. Die große Mehrheit der Mittelmanager äußert sich positiv hinsichtlich der

- Sicherheit und Stabilität ihrer Arbeitsplätze (80%),
- Leistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (75%),
- Autonomie und Handlungsspielräume (65%)
- Herausforderungen (65%) und
- Bezahlung (65%).

Erstaunlich!? Wird Unzufriedenheit nur nicht so eindeutig kommuniziert, weil in dieser Stellung aus Loyalität nicht mehr kritisiert werden darf? Haben sich die Mittelmanager in ihrem Bereich „gut eingerichtet“ und sind dort tatsächlich zufrieden? Auf den zweiten Blick zeigt sich jedoch in einigen Bereichen auch größere Unzufriedenheit: Unzufrieden sind Mittelmanager aufgrund zu geringer Ressourcen, die ihnen zur Verfügung stehen, unzureichender Karriereperspektiven im Unternehmen und zu hoher Arbeitsbelastung.

### Fazit

Mittelmanager sitzen fest im Sattel, werden respektiert, sind mit der Leistung ihrer Mitarbeiter und ihrer Vergütung recht zufrieden. Für den sicheren Arbeitsplatz mit viel Gestaltungsspielraum müssen sie aber viel tun, die Arbeitsbelastung ist hoch, ihre Macht in der Mitte nur beschränkt.

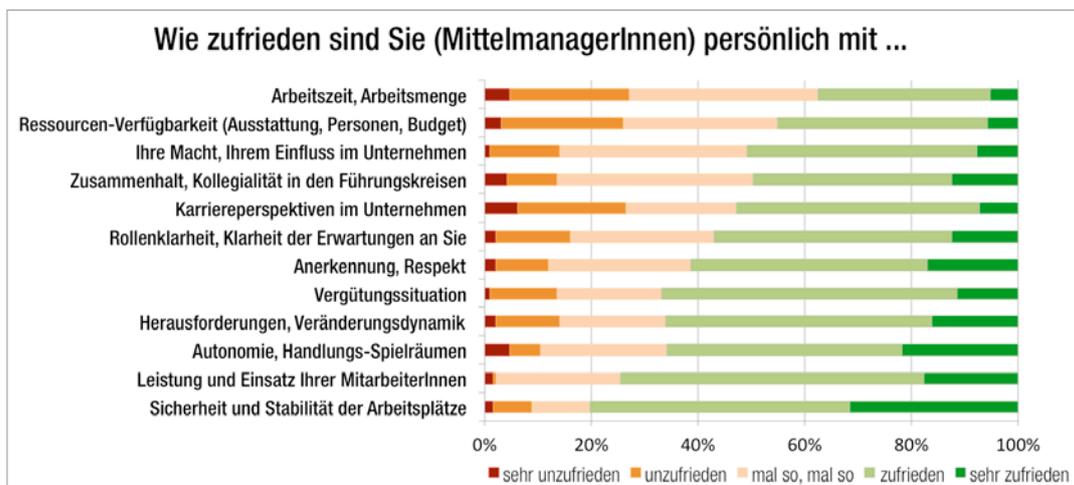


Abb. 1: Zufriedenheit des mittleren Managements in Prozent

## #2 Arbeitszeit - Führungszeit

Mehr als ein Viertel der Befragten Mittleren Manager ist mit der Arbeitsbelastung (sehr) unzufrieden. Ein mögliches Kriterium, an dem sich dies festmachen lässt, ist die Arbeitszeit pro Woche.

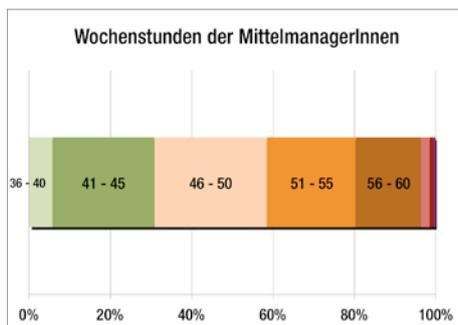


Abb. 2: Wie hoch ist Ihre Durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche?

Die Führungskräfte des Mittleren Managements investieren viel Zeit für Sicherheit und Geld: 94% arbeiten mindestens 40 Stunden in der Woche, wobei jeweils rund ein Viertel ein Arbeitspensum zwischen 40 und 45 Stunden bzw. 46 und 50 Stunden leistet. Weitere 38% arbeiten zwischen 50 und 60 Stunden in der Woche. Noch mehr Arbeit ist selten.

Grundsätzlich bestätigt sich die Vermutung, je höher die Position, desto höher die Wochenarbeitszeit: Arbeiten im Mittleren Management bereits rund 40% mehr als 50 Stunden pro Woche, ist es unter den Geschäftsführern und Vorständen sogar jeder Zweite. Bei den „jungen“ Führungskräften bzw. in Fachpositionen arbeitet weniger als jeder Fünfte, bei den Mitarbeitenden nur jeder Zwanzigste mehr als 50 Stunden pro Woche.

### Zeit für Führung

Interessanter als die Frage nach der Quantität, ist die Frage nach der Qualität – in der ComTeam-Studie war dies zunächst die Frage danach, wie viel Zeit für Führungsaufgaben verwendet wird.

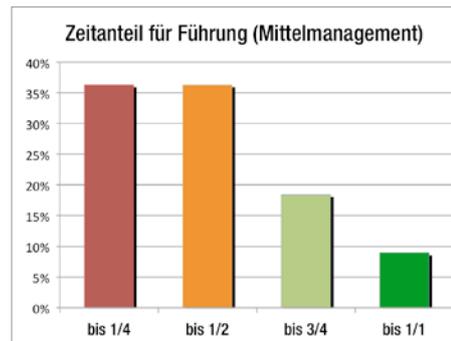


Abb. 3: Falls Sie Führungskraft sind, wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie durchschnittlich mit Führung / Management?

Führungskräfte führen viel weniger, als sie sollten! Noch nicht einmal ein Drittel (27%) der Manager verwendet mindestens drei Viertel der Arbeitszeit für die eigentlichen Aufgaben Führung und Management! Da stellt sich die Frage, was sie die anderen zwei Drittel ihrer Arbeitszeit tun. Wenn nicht die Führungskräfte und Manager führen und managen, wer tut es dann?

Was sind die Gründe für die „Nicht-Führung“? Liegt es an Strukturen, Kompetenzen, Qualifikationen oder an der Definition, was Führungs- und Managementaufgaben sind? Wird so viel fachlich gearbeitet? Geht zu viel Zeit in Sitzungen und Meetings verloren, wird dies als unproduktiv erachtet und nicht als Management- oder Führungsaufgabe gesehen?

±±±±

Es ist wohl eine Mischung aus allem und von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. In kleineren Unternehmen ist es aufgrund flacherer Hierarchien und eingeschränkter Personalkapazitäten eher denkbar, dass die Aufgabenfelder von Führungskräften breiter gestreut sind und Facharbeit einen größeren Platz einnimmt. In größeren Unternehmen müssten die Rollen theoretisch jedoch klarer sein. Doch auch in Großunternehmen sieht es nicht anders aus:

### #3 Belastungsfaktoren

Der Blick auf die Zufriedenheit zeigte bereits mögliche „Stress-Faktoren“ auf. ComTeam fragte des Weiteren, wie stark bestimmte Faktoren als Belastung empfunden werden.

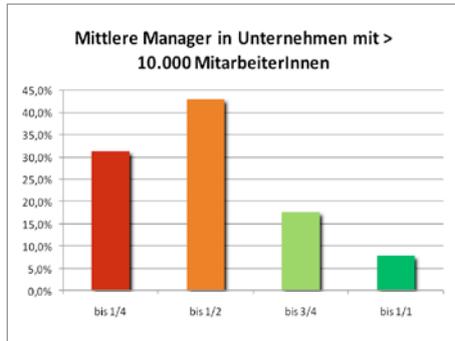


Abb. 4: Zeit für Führung des Mittelmanagements in Großunternehmen

Die Chefs können für Mittelmanager nicht als Vorbild dienen. Ebenfalls nur gut ein Drittel der Geschäftsführer und Vorstände (35%) verwendet einen Großteil der Arbeitszeit für Führungs- und Managementaufgaben.

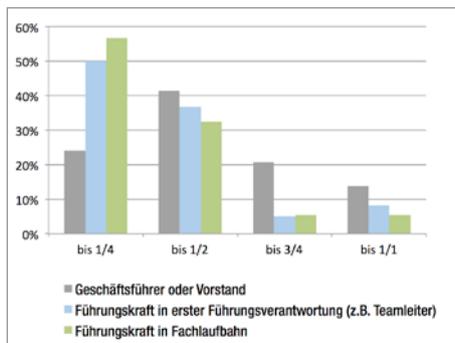


Abb. 5: Zeit für Führungs- und Managementaufgaben nach Position im Unternehmen

#### Fazit

Die Mittleren Manager investieren insgesamt viel Zeit für ihren Job, aber wenig in ihre Kernaufgaben Führung und Management. Dies steht krass im Widerspruch zu der Anforderung an Unterstützung durch die eigenen Vorgesetzten, die unter „#5 Unterstützung“ gefordert wird.

#### Welche Faktoren Ihrer Arbeit empfinden Sie als wie belastend?

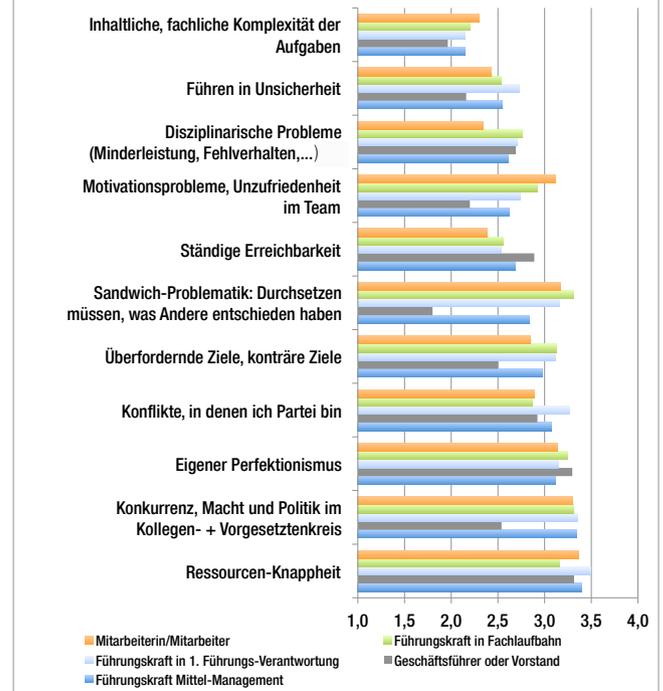


Abb. 6: Welche Faktoren Ihrer Arbeit empfinden Sie als wie belastend? (Skala von 1 = gar nicht bis 5 = sehr stark)



Auch hier zeigen sich sehr unterschiedliche Belastungen in Abhängigkeit von der Position im Unternehmen. Was allen Beschäftigten Stress macht, nämlich die „Machtspielchen“ im Unternehmen, ist für den Chef nachrangig. Dem allerdings macht die Forderung nach ständiger Erreichbarkeit deutlich mehr zu schaffen, als allen anderen. Sehr deutlich wird durch den Vergleich, für wen die Belastungen insgesamt am größten sind, nämlich für die jungen Führungskräfte. Für sie ist auch die Sandwich-Problemik deutlich belastender als für die Mittleren Manager.

Für die Führungskräfte im mittleren Management stellt sich die Situation so dar: Die Ressourcen-Knappheit ist, wie bereits hinsichtlich der Zufriedenheit deutlich wurde, am belastendsten – allerdings nicht nur für die mittleren Manager, sondern für fast alle Beschäftigten. Hier zeigen sich die Aus- bzw. Nachwirkungen der Wirtschaftskrise. Viele Unternehmen haben während der Krise Kosten reduziert und Personal abgebaut, sich „gesund geschrumpft“. Jetzt läuft es wieder gut, die Arbeit ist da, personell wurde jedoch (noch) nicht entsprechend aufgestockt – aus Kostendruck, Vorsicht, Mangel an geeignetem Personal oder anderen Gründen.

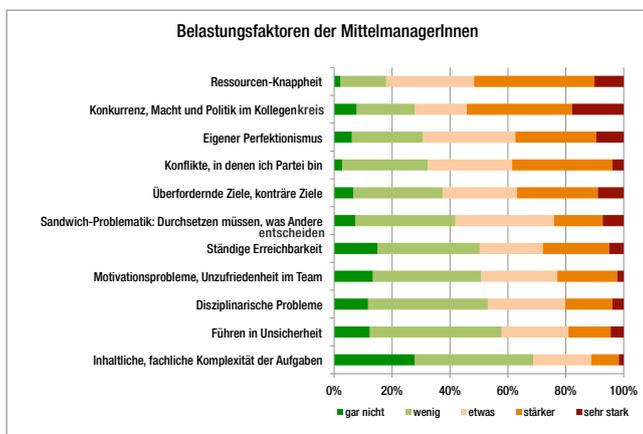


Abb. 7: Belastungsfaktoren der Mittelmanager

Dementsprechend hoch ist die Arbeitsbelastung für die, die die Krise überstanden haben – und dabei zusätzlich noch dem „eigenen Perfektionismus“ unterliegen. Da führt der Weg fast unweigerlich ins Hamsterrad, die Menschen sind zwar 120% beschäftigt - doch ihr Engagement bleibt auf der Strecke.

Mehr als jeden zweiten mittleren Manager (54%) belasten insbesondere die Machtspiele im Unternehmen und die Konkurrenz untereinander sehr. Den Druck, den die mittleren Manager empfinden, kommt jedoch nicht von unten oder oben. Nach „unten“, in Richtung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Führung oder Motivierung, sind die Manager recht zufrieden. Der Druck kommt „von der Seite“ aus der gleichen Hierarchieebene. Im Kollegenkreis finden die Kämpfe um Macht, Ressourcen und Positionen statt. Insbesondere natürlich dann, wenn der Weg auf der Karriereleiter weiter nach oben gehen soll, denn in diese Richtung wird es eng. Die Mittelmanager setzen sich zudem selber unter Druck: die Ansprüche an sich selbst, der eigene Perfektionismus lastet auf ihnen. Auch können sie nicht gut damit umgehen, wenn ihre Rolle in Konfliktsituationen und die Erwartungen an sie unklar sind.

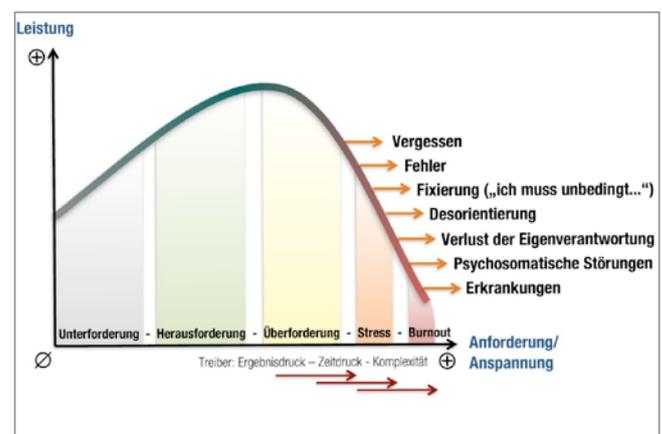


Abb. 8: Zusammenspiel von Leistung und Anforderung

Sehr schnell können Herausforderungen zu Überforderung, zu hohe Anforderungen zu immer weniger Leistung führen. Den Zusammenhang von Leistung und Anforderung verdeutlicht die Yerkes-Dodson-Kurve (Abb. 8).

Die Auffassung, „Stress machen immer nur die Anderen“, stimmt also nicht. Ein großer Teil des Belastungsempfindens ist selbst verursacht, im eigenen Denken und Fühlen begründet. Genau aus diesem Grund ist es aber auch möglich, den Stress oder besser gesagt, das Gefühl davon, zu reduzieren oder gar zu vermeiden: Bei sich selbst ansetzen, das tun, was selbst beeinflusst werden kann. So ist agieren statt reagieren und dauerhafte Leistungsfähigkeit möglich. Nur gesunde Führungskräfte und Mitarbeitende, die motiviert und leistungsfähig sind, ihre Grenzen kennen und respektieren, können ein starkes und erfolgreiches Unternehmen bilden.

## Fazit

Mittelmanager empfinden nicht die Sandwich-Position als belastend, sondern knappe Ressourcen, Machtspiele zwischen den Kollegen und überhöhte Ansprüche an sich selbst.

## #4 Einarbeitung

Werden Manager auf eine Position in Führung vorbereitet? Werden sie in Führungs-Kompetenzen geschult oder muss die fachliche Qualifikation ausreichen? Oder gibt es vielleicht sogar den „geborenen Chef“?



Abb. 9: Vorbereitung auf die Führungsposition

Den geborenen Chef könnte es aus Sicht der Geschäftsführer und Vorstände tatsächlich geben. Zumindest sind sie am zufriedensten mit ihrer Einarbeitung, gefolgt von den Mittleren Managern. Teamleiter oder Führungskräfte in der Fachlaufbahn sind deutlich weniger zufrieden mit der Vorbereitung für ihre Aufgaben.

Doch auch bei den Führungskräften der mittleren Ebene sind über 40% mehr oder weniger unzufrieden mit der Vorbereitung auf den Job und ihre spezifischen Führungsaufgaben. Mittelmanager müssen gute Kommunikatoren, Teambilder, Vermittler und Macher sein, um nur einige ihrer vielen Rollen zu nennen. Doch angeboren sind diese Fähigkeiten nicht, sie müssen erlernt und geübt werden. Diese Erkenntnis scheint sich in vielen Unternehmen noch nicht durchgesetzt zu haben. Gefehlt hat vielen Mittelmanagern zur Vorbereitung insbesondere ein Coach bzw. Coaching und die Unterstützung durch den Vorgesetzten.

## #5 Unterstützung

Was hat Ihnen genützt?	Was hat Ihnen gefehlt?
<b>Coaching</b>	<b>Coaching</b>
<b>Seminare, Weiterbildung</b>	<b>Einarbeitung</b>
<b>Austausch, Gespräche</b>	<b>Weiterbildung, Seminare</b>
<b>Berufs- + Lebenserfahrung</b>	<b>Klarheit über Erwartungen</b>
<b>Unterstützung durch Vorgesetzte + KollegInnen</b>	<b>Unterstützung durch Vorgesetzte</b>

### Fazit

40% der Mittleren Manager fühlen sich unzureichend auf ihre Führungsaufgabe vorbereitet – 40% zu viel! Führungskräfte sollten sich sicher und kompetent in ihrer Rolle fühlen, um sie genauso ausüben zu können. Dazu gibt es erprobte Wege. Das begehrteste und meistvermisste Tool auf dem Weg in eine neue Position heißt: Coaching.

Wenn die Einarbeitung schon nicht zufriedenstellend war, wie sieht es dann mit der Unterstützung im Alltag aus? Wie werden Führungskräfte gefördert und welche Unterstützung wünschen sie sich selbst?

Die größte Unterstützung erfahren die Mittelmanager nicht etwa durch ihre eigenen Vorgesetzten, das Top-Management oder Mentoren und Coaches, sondern durch ihr Team, ihre Familie und Freunde. Auch die Personalabteilung ist nach Ansicht des mittleren Managements keine große Hilfe, wozu die zunehmende Automatisierung in diesem Bereich, die vor allem in großen Konzernen stattfindet, ihren Beitrag leistet. Es bestätigt sich hier die These der Vernachlässigung des Mittleren Managements, die eine Untersuchung der Boston Consulting Group und der WFPMA beschreibt. Sie zeigt auf, dass die schwierige Position des Mittel-Managements häufig zu wenig Beachtung und Förderung findet. So gibt es häufig zwar Programme für die relativ kleine Gruppe von High-Potentials oder Top-Managern, nicht aber für die viel größere Zahl der Mittelmanager (vgl. BGC / WFPMA 2010).

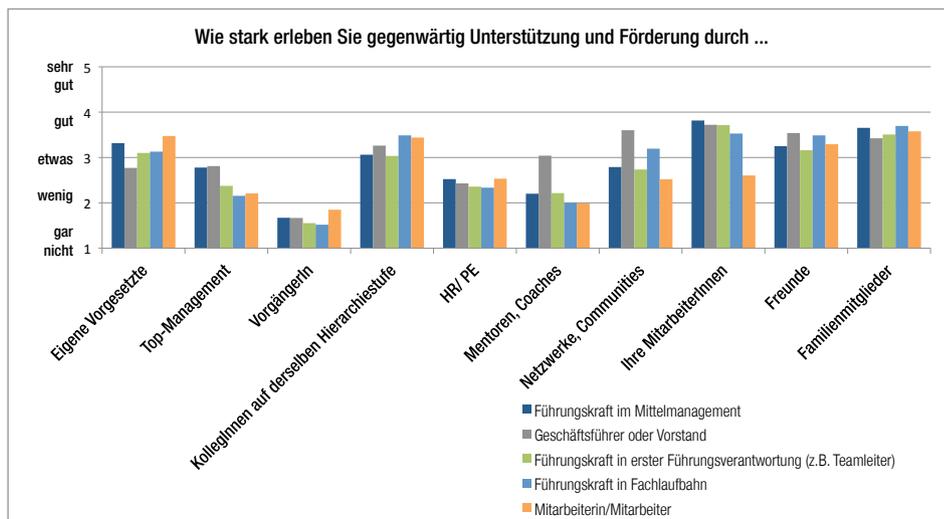


Abb. 10: Tatsächliche Unterstützung

Zufrieden sind die Mittelmanager mit dieser Reihenfolge natürlich nicht. Sie wünschen sich eine sehr viel stärkere Unterstützung als bisher durch die direkten Vorgesetzten und auch durch das Top-Management. Der eigene Chef sollte der stärkste Förderer und Unterstützer sein.

Stärkere Unterstützung durch die eigenen Vorgesetzten und durch das Top-Management – das wünschen sich sowohl die Führungskräfte des Mittleren Managements, als auch die in erster Führungsverantwortung. Das bedeutet, dass auf allen Führungsebenen zu wenig Zeit für Führungsaufgaben und vor allem auch für die persönliche Ansprache verwendet wird. Das, was sich die Mittleren Manager von ihren Chefs wünschen, wünschen sich die Führungskräfte in erster Verantwortung genauso von ihren Vorgesetzten, den Mittleren Managern.

Am wichtigsten wäre Unterstützung von... (Platz 1 - 4)	ALLE	Führungskraft im Mittelmanagement	Geschäftsführer oder Vorstand	Führungskraft in 1. Verantwortung
<b>Eigene Vorgesetzte</b>	1,0	1,0	1,1	1,0
<b>Top-Management</b>	1,8	1,8	1,1	2,1
<b>KollegInnen auf derselben Stufe</b>	2,0	2,2	1,0	2,2
<b>Ihre MitarbeiterInnen</b>	2,1	2,3	1,3	2,3
<b>HR/ PE</b>	2,3	2,7	1,2	2,4

Abb. 11: Gewünschte Unterstützung nach Rängen

Die Folgen mangelnder Unterstützung und Anerkennung sind gravierend, wie der Engagement-Index von Gallup-Consulting belegt: „Das Verhalten der Führungskräfte ist ein zentraler Faktor für den Grad der emotionalen Mitarbeiterbindung“, heißt es in der aktuellen Studie (vgl. Gallup Consulting (2011)). Danach weist jeder fünfte Arbeitnehmer keine Bindung zu seinem Unternehmen auf und verhält sich entsprechend unmotiviert oder sogar destruktiv. Zwei Drittel weisen nur eine geringe emotionale Bindung auf. Die Folge sind häufigere Fehlzeiten, Fluktuation und verlorenes Innovationspotential. Nur 13% sind hoch emotional mit ihrem Unternehmen verbunden und setzen sich freiwillig für die Unternehmensziele ein.

## Fazit

Das mittlere Management fühlt sich von den eigenen Vorgesetzten alleine gelassen, dabei ist der „gute Draht zum Chef“ und die persönliche Kommunikation extrem wichtig für die eigene Motivation und Leistungsbereitschaft. Unterstützung wird im engeren Umfeld aus dem Mitarbeiter-, Freundes- und Familienkreis organisiert.



## #6 Einschätzung von Zukunft

„Die Wirtschaftskrise ist Vergangenheit“, heißt es beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK), der seine Wachstumsprognose für das laufende Jahr nach der Frühjahrsumfrage gerade erst auf 3,5% angehoben hat (vgl. Wirtschaftslage und Erwartungen, Ergebnisse der DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern, Juni 2011).

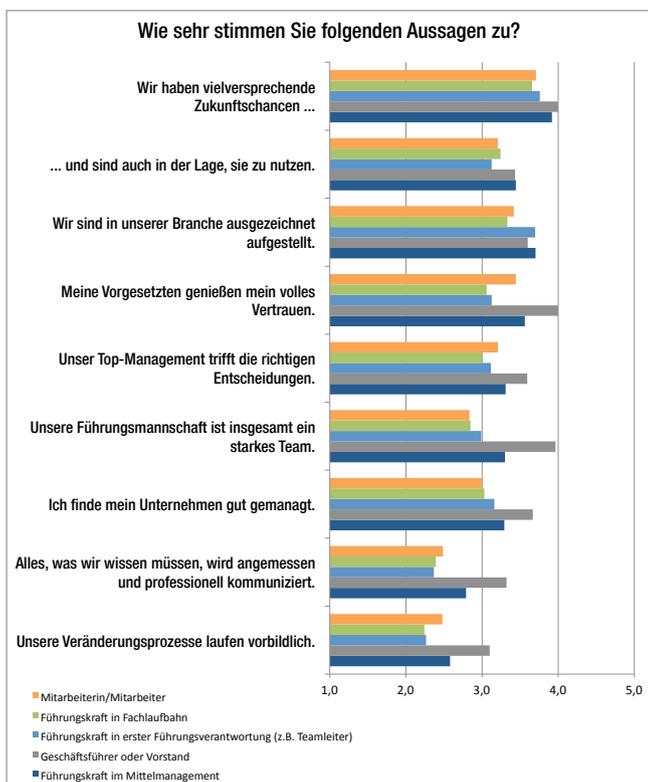


Abb. 12: Einschätzung und Zukunft

Wie blicken die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der ComTeam Studie in die Zukunft? Und vor allem welche Rolle spielen die Führungskräfte dabei?

Die Zukunftsaussichten werden von allen Befragten recht positiv beurteilt – die Möglichkeit, die aktuellen Chancen auch für das eigene Unternehmen zu nutzen, dagegen deutlich schlechter. Dennoch haben die Unternehmen die Krise genutzt, um ihre „Hausaufgaben“ zu machen und sind nun im Wettbewerb gut aufgestellt.

Das findet insbesondere auch das Top-Management, dessen „Berufsoptimismus“ auffallend ist. Zum Teil zeigen sich deutliche Abweichungen von der Einschätzung der anderen Gruppen - Selbst- und Fremdbild liegen sehr weit auseinander. Das gilt für die Beurteilungen des Führungsteams ebenso wie für die Kommunikationsfähigkeit der Vorgesetzten und der Führung von Changeprozessen. Hier herrscht große Unzufriedenheit bezüglich Professionalität und Management – nur das Top-Management sieht das anders, sozusagen durch die „rosarote Brille“.

Erklären lässt sich dieser Blick am Beispiel der Einschätzung von Change Management Prozessen. Die Beurteilung hängt eng mit der Beteiligungsintensität zusammen. Die Auftraggeber und Macher von Veränderungsprozessen, also Verantwortliche in höheren Positionen, beurteilen ihr eigenes Tun positiver als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die davon betroffen sind.

Für das Mittlere Management gilt ähnliches. Ihre Beurteilungen zeigen zwar die Loyalität in Richtung Geschäftsführung. Dennoch sind sie in ihren Einschätzungen wesentlich kritischer als ihre Vorgesetzten. Die größten Schwächen sehen sie im Managen von Change-Prozessen sowie in der internen Unternehmenskommunikation. Wie stark diese beiden Aspekte zusammenhängen, zeigt die ComTeam Studie 2008 zum Thema Change Management auf: Der häufigste Kritikpunkt an

Changeprojekten ist die mangelnde, zu späte oder zu geringe Information und Kommunikation (vgl. ComTeam AG 2008).

Kritisch sind insbesondere auch die jungen Führungskräfte, deren Einschätzungen die eigene Unzufriedenheit, aber auch die Schwächen des Mittel- und Top-Managements deutlich erkennen lassen.

### Fazit

Die wirtschaftlichen Perspektiven der Unternehmen werden derzeit hervorragend eingeschätzt, das Change-Management und die interne Kommunikation dagegen ziemlich miserabel. In diesen Bereichen bleibt für die Führungskräfte der mittleren und Top-Ebenen eine Menge zu tun.



## #7 Karriere und Perspektiven

Fast jeder zweite Mittelmanager ist unzufrieden mit den Karriereausichten im eigenen Unternehmen. Woher kommt diese Unzufriedenheit? Wie sehen Führungskräfte ihre eigene Zukunft, was streben sie an?

45% der mittleren Führungskräfte wollen auf der Karriereleiter weiter nach oben kommen – weitere acht Prozent wollen ihre Position in einem anderen Bereich verbessern. Nach oben hin sind die Möglichkeiten jedoch begrenzt. Wer weiter kommen will, muss sich also entweder durchsetzen oder das Unternehmen wechseln. Was tun die mittleren Führungskräfte?

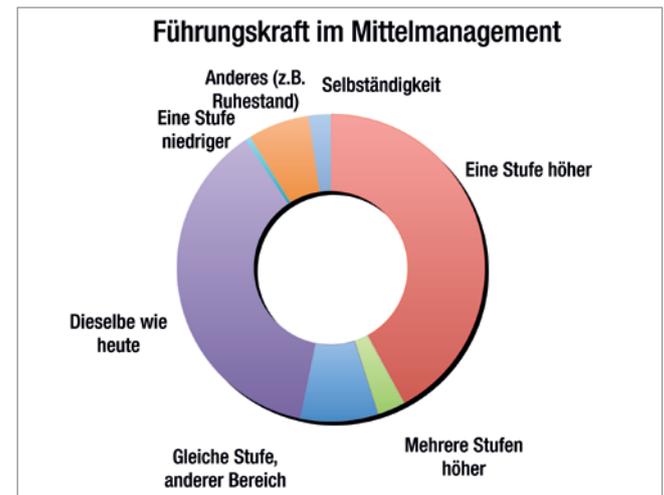


Abb. 13: Angestrebte berufliche Position

Rund zwei Drittel der Mittelmanager wollen auch in fünf Jahren noch im selben Unternehmen sein – ein Drittel will dies nicht oder ist sich zumindest unsicher.

Mit Blick auf die Zufriedenheit mit den Karriereperspektiven im eigenen Unternehmen ist dies nachvollziehbar. Nicht alle ziehen daraus die Konsequenz, dass Unternehmen auch zu verlassen - für einen Teil ist

das jedoch eine Option. Sie entziehen sich damit dem Wettbewerb und der Konkurrenz im Kollegenkreis, den immerhin 54% als (sehr) belastend empfindet (s. Frage 3).

Gründe, das eigene Unternehmen verlassen zu wollen, gibt es verschiedene: neben dem Karrieresprung zum Beispiel auf den Vorstandsposten, können genauso geänderte Auffassungen zu den Unternehmenswerten und der Kultur eine Rolle spielen.

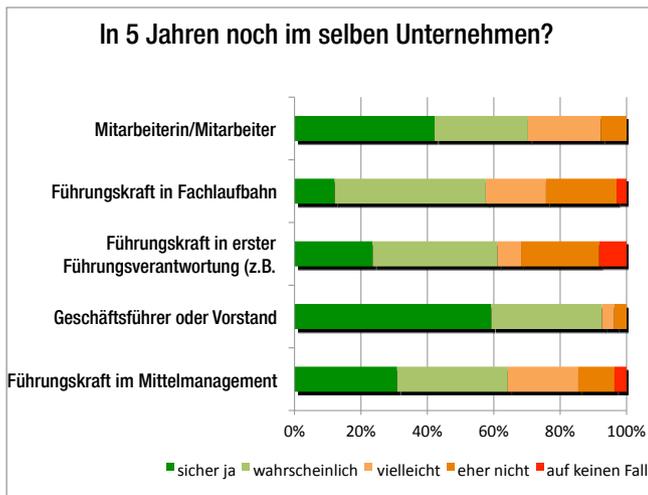


Abb. 14: Perspektiven

## Fazit

Mittelmanager sind realistisch bis vorsichtig, was ihre Karriereperspektiven betrifft. Für die Unternehmen zeichnet sich eine gewisse Fluktuation dieser Gruppe ab.

## #8 Herausforderungen

Die Wirtschaftskrise ist vorbei, die Talsohle durchschritten - welche Aufgaben sieht die Führungsmannschaft in den nächsten Jahren auf die Unternehmen zu kommen, welchen Herausforderungen müssen sich Führungskräfte stellen oder anders gefragt, was müssen sie leisten?

Für die kurze Zeit, die Führungskräfte auf ihre Führungs- und Managementaufgaben verwenden (s. Zeit für Führung), haben sie sich jedenfalls eine Menge vorgenommen! Die Top-Jobs der Mittleren Manager, die sich in der Rangfolge nicht von denen des „unteren“ Managements unterscheiden, sind:

1. Veränderungen anstoßen und Projekte voran bringen
2. Strategien umsetzen
3. Das eigene Team motivieren,
4. Leistung und Qualität zu bieten
5. (Komplexe) Entscheidungen treffen.

Im Fokus des Mittleren Managements steht damit erstens, das Unternehmen voranzubringen (mehr als ein Viertel) und zweitens, das Team zu führen (23%). Für knapp die Hälfte der befragten Mittelmanager gehören diese vier Aspekte zu den wichtigsten Aufgaben in den nächsten fünf Jahren.

Am unteren Ende der Liste stehen die Aspekte:

- die Balance zwischen Arbeit und Erholung zu schaffen
- die Bewältigung des Arbeitspensums
- die internationale Zusammenarbeit.

Werden die beiden Kriterien „Arbeitspensum“ und „Balance“ allerdings zusammengefasst und den persönlichen Arbeitsbereich betreffend zugeordnet, gewinnt dieser Aspekt an Bedeutung. Für jeden Fünften ist er besonders wichtig.

## #9 Fähigkeiten und Kompetenzen

### Welche Kompetenzen braucht das Mittelmanagement?

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden zur Bewältigung dieser Aufgaben als besonders wichtig erachtet und wie wird das gefördert? Was brauchen Führungskräfte für ihre Arbeit? Was können sie gut, wo sind Defizite?

Rang	TOP Management	Mittleres Management	Unteres Management
1	Veränderungen / Projekte voranbringen	Veränderungen / Projekte voranbringen	Veränderungen / Projekte voranbringen
2	Strategien umsetzen	Strategien umsetzen	Strategien umsetzen
3	(Komplexe) Entscheidungen treffen	Teammotivation aufbauen & pflegen	Teammotivation aufbauen & pflegen
4	Balance	Für Leistung und Qualität sorgen	Für Leistung und Qualität sorgen
5	Teammotivation	(Komplexe) Entscheidungen treffen	Balance
6	Für Leistung und Qualität sorgen	Qualifiziertes Personal finden	Qualifiziertes Personal finden
7	Arbeitsmenge bewältigen	Balance	Arbeitsmenge bewältigen
8	Qualifiziertes Personal finden	Arbeitsmenge bewältigen	(Komplexe) Entscheidungen treffen
9	Internationale Zusammenarbeit	Internationale Zusammenarbeit	Internationale Zusammenarbeit

Abb 15: Welche Herausforderungen und Aufgaben halten Sie in den kommenden fünf Jahren für die wichtigsten?

### Fazit

Veränderungen und Projekte sowie die Umsetzung von Strategien sind das, was Mittelmanager in den nächsten fünf Jahren beschäftigen wird. Change hat Konjunktur. International zusammen zu arbeiten ist eine Selbstverständlichkeit.



Abb. 16: Bedeutung bestimmter Kompetenzen

Die Einschätzung der Führungskräfte sind in der Tendenz ähnlich, einzelne Aspekte werden von den verschiedenen Führungsebenen aber unterschiedlich gewichtet. Bis auf die Kriterien Fachwissen, Risikobereitschaft sowie Einhaltung externer Bestimmungen sind alle anderen Fähigkeiten von großer oder sehr großer Bedeutung.

Für das mittlere Management stehen an oberster Stelle:

- Teamführung und Mitarbeiterentwicklung
- Lösungsorientierter Verhandlungsstil
- Marktverständnis und Kundenfokus
- Ziele- und Ergebnisorientierung
- Entwicklung der eigenen Persönlichkeit
- Information, Kommunikation und Beteiligung

### Welche Kompetenzen fordern und fördern Unternehmen?

Sind das aber gleichzeitig die Kompetenzen, die in bzw. von Unternehmen gefordert und gefördert werden?

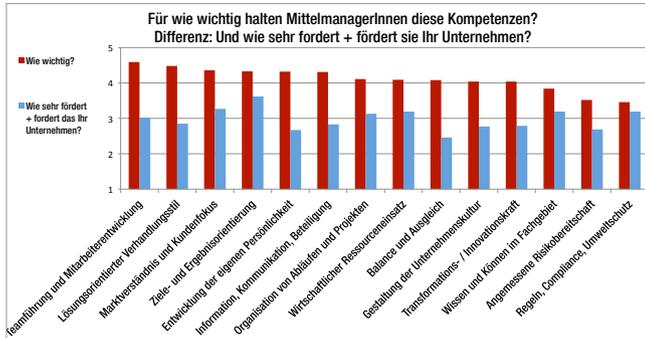


Abb. 17: Differenz zwischen „Wie wichtig ist...“ und „Wie sehr fordert und fördert Ihr Unternehmen...“

Die Graphik zeigt, welches Führungsverhalten von Unternehmen nach wie vor nicht belohnt und dementsprechend auch nicht gefördert wird. Entsprechend der Wichtigkeit einzelner Kompetenzen wird aus Sicht der Mittleren Manager viel zu wenig getan hinsichtlich:

- Führung und Entwicklung der Mitarbeiter
- Verhandeln im Hinblick auf Lösungen
- Persönliche Entwicklung
- Kommunikationsfähigkeiten
- Achten auf Balance und Ausgleich.

Statt dessen ist das Top-Management auf Wirtschaftlichkeit fokussiert. Ergäbe sich diese bei stärkerer Berücksichtigung der oben genannten Faktoren aber nicht von allein? Die ComTeam Berater sind aufgrund ihrer Erfahrungen überzeugt, dass es gerade diese „soft skills“ sind, die Führung erfolgreich machen, zur Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation beitragen und dadurch überhaupt erst wirtschaftlichen Erfolg möglich machen und sichern. Warum, erklärt sich bei Konkretisierung der einzelnen Fähigkeiten:

Was bedeutet **Teamführung und Mitarbeiterentwicklung** im ComTeam-Verständnis konkret? Es geht um die Verbesserung des Zusammenspiels der Teammitglieder, die Prozessoptimierung und vor allen Dingen darum, wer was entsprechend seiner Fähigkeiten und Stärken macht. Teamführung im Unternehmen ist vergleichbar mit dem Formen einer Fußballmannschaft. Der Trainer muss entscheiden: wer ist der Beste vorne im Sturm, wer bleibt hinten in der Abwehr, wer ist Spielführer und kann die Mannschaft motivieren, wer bringt Routine ins Spiel durch Erfahrung, wer den Drive durch seinen unbedingten Siegeswillen? Genau wie ein Fußballtrainer nicht den besten Stürmer in die Abwehr stellt, muss eine Führungskraft im Unternehmen die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeitenden kennen und sie entsprechend ihrer unterschiedliche Kompetenzen und Charaktere dort platzieren, wo sie am besten zum Erfolg beitragen können.

**Lösungsorientierter Verhandlungsstil** bedeutet professionelles Konfliktmanagement! Das verlangt vor allem drei Fähigkeiten:

1. Spannung aufbauen, um zu Top-Ergebnissen zu kommen. Manchmal muss gestritten werden, um voranzukommen. Wer das um des lieben Friedens willen nicht schafft, erreicht das Erstbeste, aber nicht das Bestmögliche.
2. Spannungen im richtigen Moment auflösen, damit keine Energie auf Nebenschauplätzen verloren geht.
3. Verhärtete Konflikte aufzeigen und vermitteln, damit alle für das gleiche gemeinsame Ziel arbeiten.

Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit oder die Reflexion über die eigene Rolle, die eigenen Stärken und Schwächen, den Umgang mit Macht und Verantwortung dienen nicht zum Selbstzweck, sondern sind Voraussetzung für gute Führung. Genauso, wie persönlich präsent zu sein: Mit Klarheit, Beherrtheit (Entschiedenheit) und Standpunkt.

Führungskräfte müssen hervorragende Kommunikatoren sein. Aus Sicht der Mitarbeitenden ist das eine der wichtigsten Qualitäten einer Führungskraft (vgl. ComTeam 2009: Führung 2.0 – Unternehmenswelt von Morgen). Angemessene Information, Kommunikation und Beteiligung trägt damit entscheidend zur Mitarbeiterzufriedenheit und dem unternehmerischen Erfolg bei. Mitarbeitende bei Entscheidungen zu beteiligen heißt jedoch nicht, die Entscheidungen zu delegieren. Sie dient dazu, das Wissen und die Intelligenz der Gruppe zu nutzen. Aufgrund der zunehmenden Komplexität von Entscheidungen wird dies wichtiger denn je. Nachfolgende Abbildung zeigt, wie hoch die fachliche und soziale Komplexität bestimmter Entscheidungen eingeordnet werden. Es ist das Ergebnis aus 660 Entscheidungen, die in der ComTeam Studie 2010 analysiert wurden.

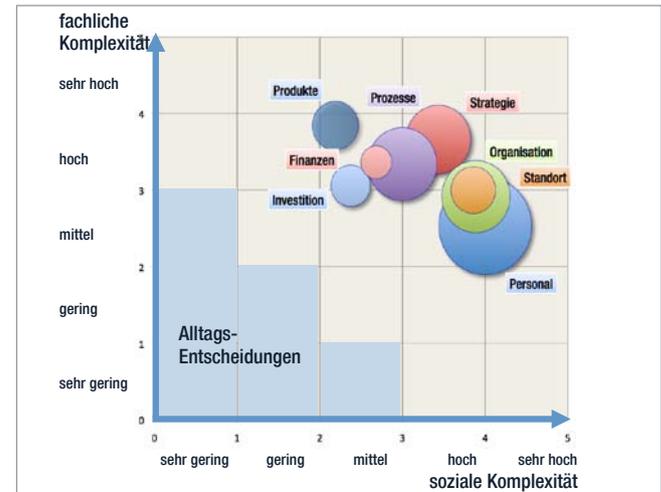


Abb. 18: Komplexität von Entscheidungen: „Bitte nennen Sie drei wichtige Entscheidungen, die in ihrem unmittelbaren Unternehmensumfeld in den letzten Monaten entweder von Ihnen oder anderen getroffen wurden. Ordnen Sie diese einer Kategorie zu und tragen Sie ein, wie hoch Sie die soziale und inhaltliche Komplexität einschätzen.“

Komplexe Entscheidungen weisen eine hohe soziale und inhaltliche Komplexität auf und beruhen häufig auf fundierten Analysen. Die inhaltliche Komplexität steigt mit der Anzahl und Verschiedenheit der Teilaspekte, mit ihrer Vernetztheit und damit, wie groß die Veränderung im Alltag sein wird. Die soziale Komplexität steigt mit der Anzahl der Stakeholder, also derjenigen, die ein Interesse an der Entscheidung haben. Sie steigt außerdem, wenn deren Interessen sehr verschiedenartig sind, Macht im Spiel ist oder das Thema bereits eine Historie und emotional geladen ist.

Führungskräfte müssen in der Lage sein, die Stakeholder und ihre Interessen zu identifizieren, sie zu bewerten und auf diese Weise Unterstützung für ihr Tun zu gewinnen; sonst scheitern Vorhaben an mangelnder Unterstützung, an Scheinakzeptanz oder gar an offenem Widerstand.

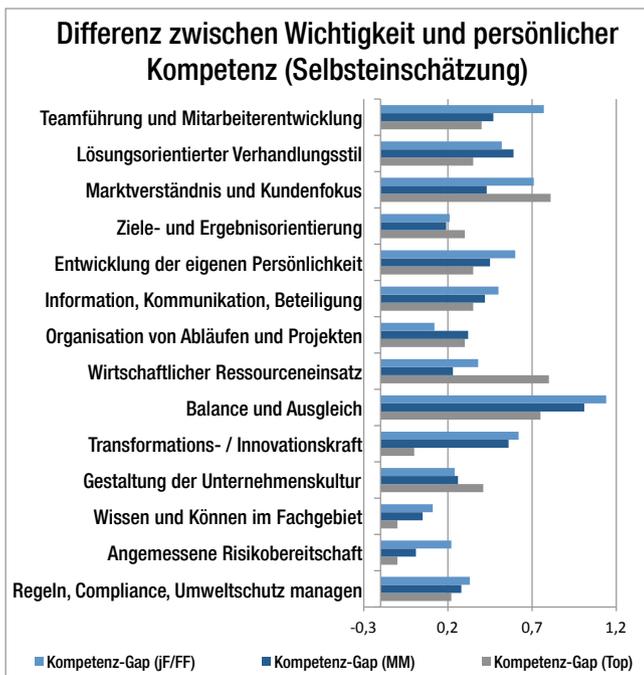


Abb. 19: Differenz von „Wie wichtig ist...“ und „Für wie fit halten Sie sich selbst in...“ Je größer der Zahlenwert, desto *weniger* finden sie sich persönlich kompetent im jeweiligen Feld.

## Lernbedarf

Beherrschen die Führungskräfte diese wichtigen Kompetenzen denn auch tatsächlich oder gibt es eine Differenz zwischen Wollen und Können?

Es gibt viele Lücken, das ist weniger überraschend! Überraschend ist aber doch, in wie vielen Bereichen diese Lücken zugegeben werden. Bei näherem Hinsehen ließe sich allerdings auch unterstellen, dass es die Aspekte sind, in denen man Schwächen zeigen darf, zum Beispiel bei dem Thema „Balance und Ausgleich finden“.

Gleichzeitig zeigen die unterschiedlichen Einschätzung der jeweilige Führungsebenen, dass die Vorstellungen von Balance von der jeweiligen Lebenssituationen geprägt sind (jüngere vs. ältere Führungskräfte). Viele Führungskräfte in höheren Positionen sind zudem an die hohe Belastung im Job gewöhnt, Arbeit und Familie sind „eingespielt“.

Das Top-Management hat vor allem die Wirtschaftlichkeit und die Nachfrage im Blick und sieht in diesen Bereichen große Differenzen zwischen der Relevanz und dem Können. Interessant ist die Einschätzung zum Thema „Kommunikation / Beteiligung“ und auch „Entwicklung der eigenen Persönlichkeit“. Erwartungsgemäß sind die Chefs da sehr selbstbewusst und sehen wenig Defizite bei sich. Allerdings steht dahinter häufig auch ein Mangel an Selbstreflexion und der Glaube, alles alleine machen zu müssen oder zu können. Sie (oder andere) glauben, zum Bild des „gestandenen Chefs“ passt es nicht, das eigene Tun zu hinterfragen, Schwächen zu zeigen oder noch hinzulernen zu müssen.

Das mittlere Management sieht Lernbedarf neben dem Herstellen der nötigen Balance, insbesondere hinsichtlich

- des Verhandlungsstil und zwar der Verbesserung im Hinblick auf Lösungsorientierung,
- der Förderung von Innovation und
- der Teamführung und Mitarbeiterentwicklung



Die hohe Bedeutung, die die Mittelmanager dem Thema Mitarbeiterführung beimessen, wurde bereits oben deutlich. Sie sehen jedoch selbst, dass sie ihre Kompetenzen diesbezüglich verbessern könnten – und auch sollten. Denn, dass der tatsächliche Chef dem idealen Chef in der Realität nur sehr entfernt ähnelt, belegt die ComTeam Studie 2006 zum Thema „Gute Führung“. Fast alle Befragten (97%) gaben an, sich einen Vorgesetzten zu wünschen, der unterstützend und integrierend wirkt und die Mitarbeitenden entsprechend ihrer individuellen Stärken und Schwächen fördert. Dass dieses Wunschbild mit der Realität wenig zu tun hat, wurde im Rahmen der Studie dadurch belegt, dass die Aussage „Die Mitarbeiter müssen ganz individuell und spezifisch gefördert werden, und dafür setze ich mich ein“ bei der Ist-Beschreibung nur einen Zustimmungswert von 441, gegenüber 826 Punkten bei der Soll-Beschreibung erhielt (von insgesamt 940 maximal möglichen Punkten).

Auch die Förderung von Innovation und Kreativität ist aus Sicht der Mittelmanager stark zu verbessern. „Doch wie finden wir wieder die Muße für phantasievolle Ideen?“ titelte die Süddeutsche Zeitung (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 26.05.2011, S.18) aus Anlass der ARD Themenwoche „Der mobile Mensch“.

### Fazit

Wenn die mittleren Führungskräfte die Herausforderungen der nächsten Jahre bewältigen sollen, nämlich Projekte und Veränderungen managen und Strategien umsetzen, brauchen sie genau die oben beschriebenen „soft skills“ und müssen ihre Fähigkeiten darin teilweise noch deutlich verbessern: sie müssen motivieren und kommunizieren, sie müssen Konflikte aushalten und lösen können, sie müssen präsent und authentisch sein sowie auf sich und ihre Gesundheit achten, um leistungsfähig zu sein und zu bleiben – nicht nur Fachwissen ist gefordert, sondern starke Persönlichkeiten.



## #10 Weiterbildung

Wie werden Wissenslücken geschlossen, wie Kompetenzen weiterentwickelt? Für was genau nehmen sich Führungskräfte bei ihrer eigenen Weiterbildung Zeit, und wie viel?

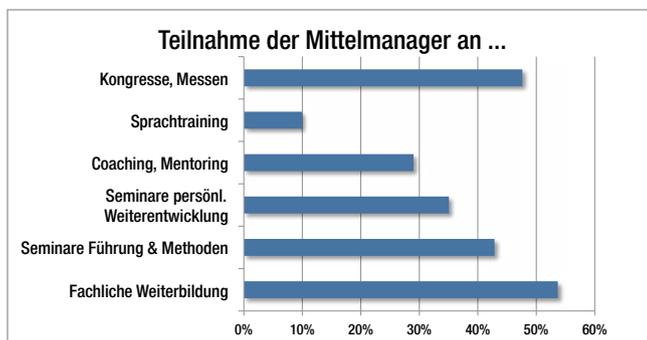


Abb. 20: Anteil der Mittleren Manager mit Teilnahme an... in 2011  
Welche Möglichkeiten der Weiterbildung nutzen Sie wie stark?  
(Teilnahme oder geplante Teilnahme)

Jeder zweite Mittlere Manager (54%) wird sich im Jahr 2011 fachlich weiterbilden, fast ebenso viele besuchen Kongressen oder Messen (48%). An Führungs- oder Methodenseminaren nehmen 43% teil. Das zeigt, dass es die befragten Führungskräfte aus dem mittleren Management tatsächlich ernst meinen, mit der Verbesserung der Teamführung und Mitarbeiterentwicklung. Dem dient auch die persönliche Weiterbildung, für die sich ein weiteres gutes Drittel in diesem Jahr Zeit nimmt sowie die Begleitung durch einen Coach oder Mentor.

Sprachtrainings absolviert noch nicht einmal jeder Zehnte. Allerdings wird dafür am meisten Zeit investiert: mit durchschnittlich fast elf Tagen, sind das drei Tage mehr als die fachlichen Weiterbildungen dauern. Für alle anderen Angebote nehmen sich die Mittelmanager durchschnittlich rund vier Tage Zeit.

Weiterbildung dient in erster Linie der eigenen Motivation – 70% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sagen dies - und in zweiter Linie der Verbesserung der eigenen Leistung, wobei beide Aspekte eng miteinander verknüpft sind. Dass durch Fortbildungsmaßnahmen der eigene Arbeitsplatz sicherer wird, davon ist nur ein Viertel der Befragten überzeugt.



Abb. 21: Effekte betrieblicher Weiterbildung

### Fazit

Die Mittelmanager meinen es ernst mit der Verbesserung ihrer Führungskompetenzen. Ein Großteil von ihnen bildet sich im Bereich Führung weiter – in Seminaren oder auch durch Coaching. Die größten Effekte der Weiterbildung liegen nach Einschätzung der Studienteilnehmerinnen und –teilnehmer im persönlichen Bereich: sie steigert deutlich die Eigenmotivation.

## #11 Werte

Die Frage nach der Präsenz und Lebendigkeit von Unternehmenswerten – warum wird diese Frage in der ComTeam Studie gestellt und zwar jedes Jahr auf's Neue? Funktionieren Unternehmen nicht auch ohne lebendige Werte?

Sicher tun sie das, aber sind sie dann dauerhaft wettbewerbsfähig? Können sie im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen, Innovationsdruck standhalten oder Prozesse kontinuierlich verändern?

Wohl nicht! Beschäftigung alleine reicht nicht, wenn keine Motivation und kein Engagement da ist. Um bei dem Beispiel Fußball zu bleiben: eine Mannschaft kann nicht gewinnen, wenn sie nur routiniert den Ball hin und her schieben will, aber die Leidenschaft und der Wille zum Angreifen fehlt. Auch im Unternehmen fehlt ohne lebendige Werte die Motivation und der Antrieb neue Ideen zu entwickeln, sich ständig zu verbessern, für Produktivität zu sorgen. Aus diesem Grund also die Frage nach den Unternehmenswerten.

Die diesjährige Bewertung zeigt im Vergleich zu den Vorjahren keine signifikanten Abweichungen. Sie zeigt jedoch noch einmal die „rosarote Brille“ des Top-Managements. Die Selbsteinschätzung der obersten Führungsebene weicht in fast allen Punkten (außer Wirtschaftlichkeit und Balance) deutlich von der Einschätzung aller Anderen ab. Welche Erklärung gibt es dafür?

Zum einen ist wohl ein wenig Narzissmus notwendig, um im Top-Job zu bestehen. Die Differenzen lassen sich aber auch mit „Abschottung“ erklären: die Top-Manager schotten sich selbst ab und/ oder werden von der mittleren Ebene vor den Tatsachen abgeschottet. Herrscht eine Unternehmenskultur vor, bei der der Übermittler schlechter Nachrichten wie im Mittelalter fürchten muss, dass sich Nachteile für ihn selbst ergeben, bleiben mögliche Wahrheiten eben lieber unausgesprochen. Dies würde gleichzeitig die vergleichsweise geringe Bedeutung des Aspektes „Ehrlichkeit“ erklären.

Lebendige Unternehmenswerte sind aus Sicht der Mittelmanager die Aspekte Respekt, Wirtschaftlichkeit und soziale Verantwortung.

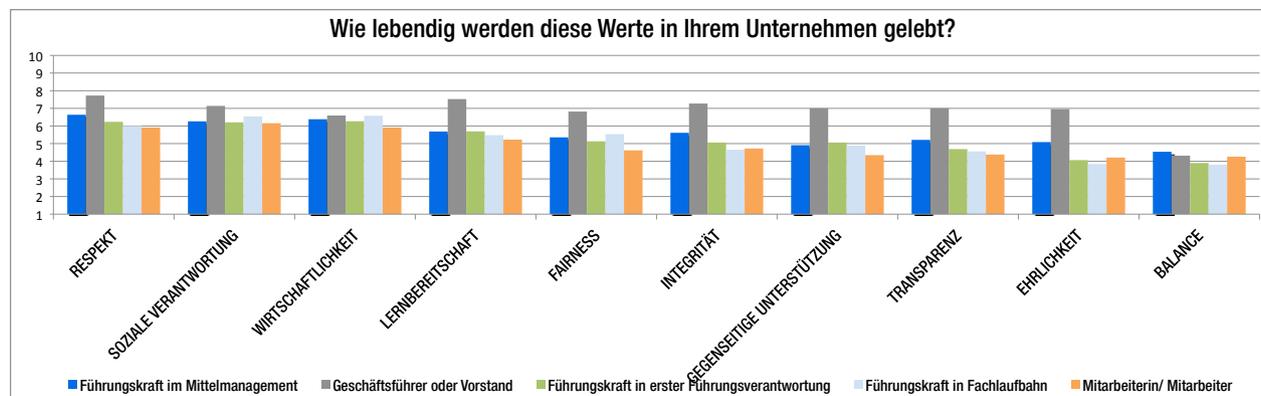


Abb. 22: Wertepräsenz

## Methodik

Die ComTeam AG Gmund erhob im April 2011 zum siebten Mal in Folge Daten zu Führungsthemen. Die Umfrage wurde unter rund 4.000 Fach- und Führungskräften in Deutschland, der Schweiz und Großbritannien durchgeführt. Sie war freiwillig und anonym. Der Fragebogen konnte über einen Zugangscode zwischen dem 19. und 29. April 2011 im Internet beantwortet werden.

Insgesamt haben 560 Personen an der Befragung teilgenommen, das entspricht einer Rücklaufquote von 14 Prozent; Von den Teilnehmenden sind rund 40% Frauen und 60% Männer.

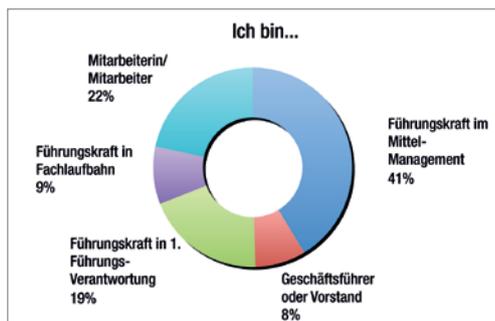


Abb. 23: Position im Unternehmen

41% der StudienteilnehmerInnen, das sind 231 Personen, sind Führungskräfte aus der mittleren Managementebene, also zwischen Vorstand und Geschäftsführung und der unteren Führungsebene wie den Teamleitern. Zu den Topmanagern gehören acht Prozent der Befragten. Ein knappes Drittel der Teilnehmenden sind Mitarbeitende und Fachkräfte.

Wenig erstaunlich ist der insgesamt geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen. Auffällig ist, wie wenig Frauen im Mittleren Management vertreten sind. Selbst im Top-Management ist ihr Anteil in dieser Studie höher. Diese Verteilung ist jedoch untypisch. Nach einer aktuellen Erhebung liegt der durchschnittliche Frauenanteil in

Führungspositionen der ersten und zweiten Managementebene in deutschen Unternehmen bei rund 20%, der Anteil von Frauen in höheren Positionen bei nur knapp sechs Prozent (vgl. Hoppenstedt 2010).

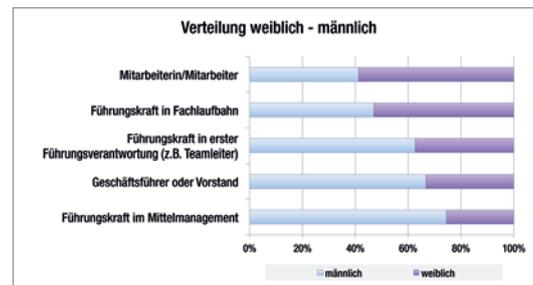


Abb. 24: Genderverteilung nach Position

Unter den StudienteilnehmerInnen haben die 40- bis 50-Jährigen den größten Anteil. Nur 7% der Befragten sind jünger als 30 Jahre oder älter als 60 Jahre.

Die Branchenverteilung ist in der diesjährigen ComTeam-Studie etwas ausgeglichener als in den vergangenen Jahren, wenn auch der Anteil aus dem Bereich Finanzdienstleistungen mit über einem Viertel recht hoch ist. Ein Zehntel der Befragten arbeitet in der Beratung, jeweils weitere 7% in der Automobilindustrie und im öffentlichen Dienst.

Ein gutes Drittel der Befragten ist in kleinen und mittleren Betrieben mit bis zu 500 Beschäftigten tätig, nicht ganz ein Zehntel arbeitet in Unternehmen der Größenordnung 500 bis 1.000 Beschäftigte und insgesamt 56% der StudienteilnehmerInnen sind in Organisationen mit mehr als 1.000 Beschäftigten angestellt (davon 28% in Betrieben mit mehr als 10.000 Beschäftigten).

## Über ComTeam

**Klare Führung** ⇔ **wirksame Projekte** ⇔  
**starke Resultate** ⇔ **überzeugte Kunden**

So funktioniert „Unternehmen“. Jede Organisation ist umso erfolgreicher, je besser die Führungskräfte ihren Job machen.

Führung ist ein Werkzeug: Klarheit schaffen, Kräfte bündeln, Richtung geben, Entschiedenheit erzeugen, Konsequenz fordern, Platz für Engagement einräumen, Sinn erschließen. Führen geschieht im Kontakt. Einsame Helden ade!

Wer mit dem „Werkzeug Führung“ richtig gut werden will, findet bei ComTeam höchstpersönliches und professionelles Training. Und Coaching, das vorwärts bringt.

### Führende Kompetenz in Changeprozessen

Veränderungen zielsicher zum Erfolg zu führen stellt hohe Anforderungen an alle Beteiligten. Verkleinern Sie Ihr Risiko und stärken Sie Ihre Sicherheit, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Setzen Sie auf Jahrzehnte lange Erfahrung in komplexen und sozialen Prozessen. Und auf das ComTeam-Engagement an Ihrer Seite - auf das Sie auch zählen können, wenn es im Prozess eng wird.

### Strategisch klar, organisatorisch präzise, kommunikativ stark

Diese Prinzipien sind gleichzeitig die Ziele der ComTeam-Arbeit. Tausende Workshoptage voller Spannung, Lösung und Planung, und hunderte Inhouse-Trainings für erfahrene Führungskräfte sind der Erfahrungsschatz dahinter. Profitieren Sie davon!

## Leistungsfelder

- **Führungskräfte, Projektverantwortliche und Coaches aus- und weiterbilden;** in der ComTeam-Akademie in Gmund oder *inhouse* bei Ihnen vor Ort
- **Zusammenarbeit in Teams + Projekten strategisch optimieren:** Ziele finden, Rollen klären, Aufgaben managen
- **Changeprozesse planen, steuern, begleiten**

## Das macht die Arbeit mit ComTeam aus

**Wirksamkeit:** Methoden sind wichtig. Tools sind nützlich. Präsenz ist elementar. Wir gehen Dingen auf den Grund und helfen dabei, dass Führungshandeln seine Ziele erreicht.

**Verstehen und Können:** In allem, woran Sie teilnehmen, erwerben Sie fundiertes Wissen und gezielte Handlungskompetenz.

**Umsetzungserfahrung:** Verändern ist immer ein Balanceakt zwischen Mut und Sicherheit. Muten Sie sich zu, nach dem Idealen zu greifen und lassen Sie sich durch unsere Erfahrung unterstützen.

**Originalität:** Alles, was Sie lernen und entwickeln, muss passen. Da helfen nicht Patentrezepte, sondern gezielte Förderung Ihres eigenen Stils.

**Werte:** Vernünftige Wirtschaftlichkeit, Weiterentwicklung der Persönlichkeit, Pflege von Gemeinschaft und ökologische Achtsamkeit prägen uns und sind Leitschnur der eigenen Unternehmensführung.



## Literatur

ComTeam AG (2010): Gut entschieden? Zur Qualität von Entscheidungsprozessen in Unternehmen. Kommentierter Ergebnisbericht, Gmund

ComTeam AG (2009): Führung 2.0. Unternehmenswelt von morgen. Kommentierter Ergebnisbericht, Gmund

ComTeam AG (2008): True Change. Was Macher und Betroffene von Veränderungsprozessen wirklich halten. Kommentierter Ergebnisbericht, Gmund

ComTeam AG (2006): Gute Führung: Welchen Überzeugungen Führungskräfte in ihrem Verhalten folgen (oder folgen sollen). Kommentierter Ergebnisbericht, Gmund

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2011): Wirtschaftslage und Erwartungen, Ergebnisse der DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern, Frühsommer 2011, Berlin

Forchhammer, Lorenz, Stoll (2010): Zielsicher entscheiden. Wie Führungskräfte komplexe Situationen meistern, Köln

Gallup Consulting (2011): Pressemitteilung zum Engagement Index 2010, Berlin

Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH (2010): Frauen in Führungspositionen, Darmstadt

The Boston Consulting Group / World Federation of People Management Association (2010): Creating a New Deal for Middle Managers. Empowering a Neglected but Critical Group, July 2010, o.O

## Impressum

### ComTeam AG Academy & Consulting

Sitz: Kurstraße 2-8  
83703 Gmund, Germany

Telefon: +49 (8022) 9666 - 0  
Fax: +49 (8022) 9666 - 96  
E-Mail: office@comteam-ag.de

HRB: 125607, München

### Aufsichtsratsvorsitzender:

Walter G. Straub

**Vorstand:** Lorenz S. Forchhammer,  
Jürgen Hecker

**Pressekontakt:** ComTeam AG,  
Lorenz S. Forchhammer

**Studienleitung:** Lorenz S. Forchhammer  
**Text:** Ellen Roth

**Fotos:** iStockPhoto, ComTeam

Juni 2011

### **ComTeam AG**

Kurstr. 2-8 - 83703 Gmund am Tegernsee  
Deutschland +49 (0) 8022 9666-0  
[www.comteam-ag.de](http://www.comteam-ag.de)

### **ComTeam Academy & Consulting GmbH**

Sulzer-Hirzel-Str. 7b - 8400 Winterthur  
Schweiz +41 (0) 52 212 4848  
[www.comteam-ch.ch](http://www.comteam-ch.ch)

### **ComTeam Organisationsberatung GmbH**

Sandstr. 2 - 3433 Königstetten bei Wien  
Österreich +43 (0) 2273 7652  
[www.comteam-at.at](http://www.comteam-at.at)

### **ComTeam Academy & Consulting Ltd.**

Oak Cottage - One Tree Hill Road - Guildford, GU4 8PL  
United Kingdom +44 7740 064058  
[uk.comteam-ag.com](http://uk.comteam-ag.com)

