

ComTeam AG

Kurstr. 2-8 | 83703 Gmund am Tegernsee
Deutschland +49. 8022. 9666. 0
de.comteamgroup.com

ComTeam Academy + Consulting GmbH

Sulzer-Hirzel-Str. 7b | 8400 Winterthur
Schweiz +41. 52212. 4848
ch.comteamgroup.com

ComTeam Organisationsberatung GmbH

Sandstr. 2 | 3433 Königstetten bei Wien
Österreich +43. 2273. 7652
at.comteamgroup.com

ComTeam Academy + Consulting Ltd.

Oak Cottage | One Tree Hill Road | Guildford, GU4 8PL
United Kingdom +44. 7740. 064. 058
uk.comteamgroup.com



de.comteamgroup.com



FührungsRaum

Im Spannungsfeld von Regulierung, Virtualisierung
und dem Kampf um Talente

© ComTeam 2012



Inhalt

Management Summary	04
Ergebnisse	05
1 Führung aktuell	06
2 Regulierung und Prozesse	10
3 Virtuelle Führung	18
4 Attraktivitätsdruck	26
5 Werte – und wie sie gelebt werden	30
6 Methodik	32
Quellenangaben	34
Impressum	35

FührungsRaum

Im Spannungsfeld von Regulierung, Virtualisierung
und dem Kampf um Talente

Liebe Leserin, lieber Leser!

Der Anspruch an Führung ist in den letzten Jahren weiter gestiegen, durch Krisen, knappe Ressourcen, durch demographische Entwicklungen oder auch Regulierung und Virtualisierung.

Mit der diesjährigen ComTeam Studie haben wir nachgefragt, wie viel Gestaltungsraum Führungskräften im Rahmen von virtueller Führung, zwischen Lean Management, Corporate Governance und Compliance Anforderungen oder dem Wettbewerb um junge Talente bleibt. Wir wollten wissen, was diese Einflüsse für zeitgemäße Führung bedeuten, wo Chancen liegen und wo Risiken.

Sind Führungskräfte ausreichend gerüstet, um unter diesen Bedingungen erfolgreich zu führen? Rund 450 Fach- und Führungskräfte haben uns ihre Erfahrungen und Einschätzungen dazu mitgeteilt.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr ComTeam

MANAGEMENT SUMMARY



Hat Führung in den letzten Jahren an Attraktivität gewonnen oder verloren? Faktoren, die die Attraktivität beeinflussen und nach denen in der ComTeam Studie 2012 detailliert gefragt wird, sind Standardisierung und klare Prozessgestaltung, zunehmende Vorschriften bezüglich Corporate Governance und Compliance, Virtualisierung von Führung und die Nutzung neuer Technologien sowie Wettbewerbsdruck.

Zunehmende Standardisierung und Prozessdefinition bedeuten für die Unternehmensleitung Unterstützung und Absicherung vor z.B. Haftpflichtklagen wegen Unterlassung in der Führung, weshalb sie die Entwicklung in der Mehrzahl befürworten und voran treiben wollen – für zwei Drittel der Mitarbeitenden ist das eigene Unternehmen jedoch bereits heute überorganisiert.

Vorteile klar definierter Prozesse ergeben sich vor allem für die Kunden durch höhere Qualität und schnellere Abläufe sowie für das Unternehmen durch Risikominimierung. Zur Verbesserung von persönlicher Führung oder der Lösung von Konflikten tragen sie dagegen wenig bei. Für die Mitarbeitenden sind sie „Motivationskiller“, weil sie keinen Raum für Eigeninitiative und Gestaltung lassen.

Verantwortlich für die Unzufriedenheit der Befragten ist zu einem Großteil der Umgang der Führungskräfte mit Regeln und Prozessen. Je 80% trauen dem Mittelmanagement und der Geschäftsleitung nicht zu, für sinnvolle Regeln und angemessene Prozesse im eigenen Unternehmen zu sorgen.

Um Verhaltensregeln im Rahmen der Corporate Compliance bei den Mitarbeitenden zu „verinnerlichen“, sind e-learning Tools in der derzeitigen Form nicht geeignet. Für fast 60% der Betroffenen haben diese Tools nur einen (sehr) geringen Einfluss auf das Verhalten.

Attraktiver oder sogar effektiver wird Führung auch durch Virtualisierung nicht. Sowohl bei den Führenden als auch bei den Geführten bestehen Vorbehalte. Nur 20% der Führungskräfte, die virtuell führen, gefällt diese Form, 30% sind es bei denen, die virtuell geführt werden. Diese Führungsform wird als noch zu wenig effektiv empfunden. Nur rund 40% bzw. 20% der Befragten sehen ‚attraktivere Arbeitsformen‘ oder ‚bessere Ergebnisse‘ als eindeutige Vorteile.

Demgegenüber werden derzeit die Technikabhängigkeit von zwei Dritteln der Befragten und die fehlende persönliche Kommunikation von 60% als größte Nachteile gesehen. Die große Mehrheit der Studienteilnehmenden hat außer-

dem die Sorge, dass es aufgrund der Masse an Information und ständiger Erreichbarkeit zu Belastungen kommt. Für die Zukunft sehen die Befragten jedoch nicht nur die Gefahren. Auch die Vorteile wie größere Flexibilität, besseres Wissensmanagement und schnellere Ergebnisse rücken in den Vordergrund.

Im Wettbewerb um neue Mitarbeitende sind Führungskräfte in einer guten Ausgangsposition, denn drei Viertel der Beschäftigten sehen das eigene Unternehmen im Vergleich zu Wettbewerbern als attraktiver an. Dies bezieht sich insbesondere auf die Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung, der Arbeitsplatzsicherheit sowie der Nachhaltigkeit. Verbesserungswürdig sind dagegen die Aspekte Unternehmenskultur, Verdienstmöglichkeiten und Familienfreundlichkeit.

Allerdings wird den Führungskräften nur von rund der Hälfte der Befragten überhaupt die Fähigkeit zugesprochen, für die notwendige Attraktivität sorgen zu können. Die Führungskräfte selbst sehen ihre Einflussmöglichkeiten begrenzt. Starken Einfluss nehmen können sie jedenfalls auf die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Beteiligungs- und Unternehmenskultur. Wenig Gestaltungsspielraum sehen sie dagegen bezüglich der Arbeitsplatzsicherheit oder auch der Verdienstmöglichkeiten. Die lebendigsten Unternehmenswerte sind in diesem Jahr Respekt und Lernbereitschaft.

Aus den Studienergebnissen lassen sich verschiedene Handlungsempfehlungen ableiten:

- Führungspositionen für junge Führungskräfte attraktiver machen, vor allem durch entsprechende Vorbereitung und Begleitung
- Sensibilität gegenüber unterschiedlichen unternehmensinternen Sichtweisen auf die Prozessdichte erhöhen
- Prozessdefinitionen mehr in die Linie verlagern, Beteiligung erhöhen
- Vorteile und Notwendigkeit von Regeln und Prozessen stärker kommunizieren, Tools anpassen
- Potentiale neuer Medien und Arbeitsformen stärker ausschöpfen, Vorbildfunktion wahrnehmen
- Medien- und Technikkompetenz stark verbessern, Kompetenzen junger Führungskräfte nutzen
- Rahmen zur Nutzung neuer Kommunikationsmedien- und -formen setzen; Mitarbeitenden die Sorge vor den Belastungen nehmen
- Beschäftigte stärker in die Außendarstellung der Unternehmensattraktivität einbeziehen
- Konzentration auf Stärken, Solution cus
- Kommunikationsfähigkeit verbessern, empathisch sein, zuhören

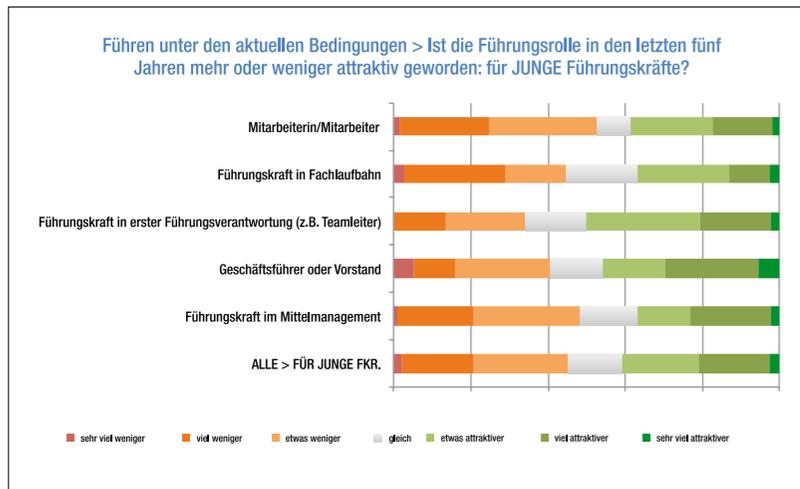
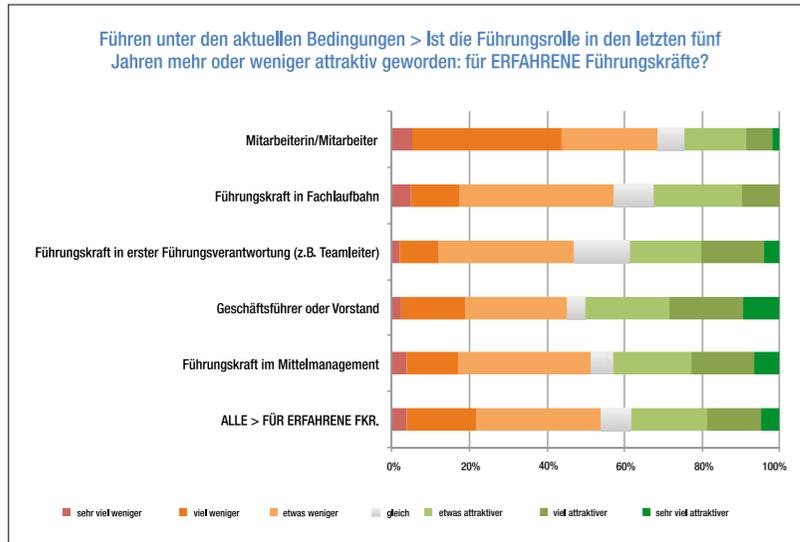
1 FÜHRUNG AKTUELL

Attraktivität von Führung

Ist der Druck auf Führungskräfte in den letzten Jahren gewachsen, sind Gestaltungsräume enger oder weiter geworden, ist Führung anstrengender oder vielleicht attraktiver geworden – oder ist alles wie immer? Wie schätzen dies die Führungskräfte selbst ein und wie ist der Blick von außen auf die Führungsrolle?

Diese Frage wird je nach Position im Unternehmen unterschiedlich beantwortet. Am schlechtesten beurteilen die Attraktivität diejenigen, die in keiner Führungsrolle sind: knapp 70% der Mitarbeitenden meinen, Führungskraft zu sein ist in den letzten Jahren unattraktiver geworden, nur rund ein Viertel findet, die Attraktivität sei gestiegen. Demgegenüber schätzen die, die führen ohne selbst geführt zu werden, die Situation am besten ein: jeder zweite Geschäftsführer oder Vorstand findet, dass die Situation als Führungskraft attraktiver geworden sei, ein Zehntel davon sogar „sehr viel attraktiver“.

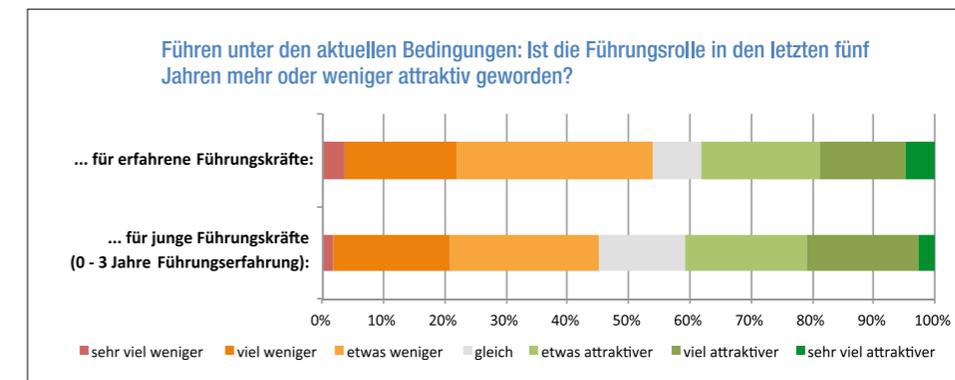
Besonders interessant ist die Sicht der jungen Führungskräfte (mit bis zu drei Jahren Führungserfahrung), sind sie es doch, die ihre „Führungskarriere“ vielfach noch vor sich haben: Gut 40% von ihnen sieht eine Verbesserung, gegenüber 45%, für die die Führungsrolle unattraktiver geworden ist.



Fazit

Für Unternehmen stellt sich angesichts dieser Einschätzung die Frage, was sie tun müssen, um ihre jungen Führungskräfte für die nächsten Schritte auf der Karriereleiter zu begeistern bzw. Talente überhaupt als Führungskraft zu gewinnen. Dass sie hier aktiv sein müssen, zeigen Erfahrungen mit regional stark verbundenen Unternehmen, die z.T. Schwierigkeiten haben, internationale Führungspositionen zu besetzen. Eine höhere Position kann zwar mehr Verantwortung, Gestaltungsspielraum und bessere Verdienstmöglichkeiten bedeuten. Demgegenüber stehen aber mehr Arbeit, mehr Druck und weniger Zeit für die Life-Balance.

Über die letzten Jahre ist Führung nicht mehr oder weniger attraktiv geworden. Das Meinungsbild ist geteilt, die Einschätzungen sind individuell in Abhängigkeit von Position und Erfahrung. Um junge Talente für Führung zu begeistern und Führungspositionen gut besetzen zu können, müssen Unternehmen immer aktiver werden. Aus ComTeam Sicht gehört dazu vor allem auch eine gute Vorbereitung und Begleitung (potentieller) Führungspersönlichkeiten. Aber auch die erfahrenen Führungskräfte müssen die Möglichkeit zur Weiterbildung und Begleitung haben. Sie bieten einerseits den „Erfahrungsrahmen“ für die Jungen. Andererseits müssen sie wissen, wie die Generation Y tickt, um Führung für sie attraktiv machen zu können.



Führungskompetenzen

Welche Kompetenzen sind gefragt angesichts der aktuellen Herausforderungen? Was müssen Führungskräfte besser machen, um besser zu sein?

„You can never communicate enough“, sagte Peter Y. Solmssen, Vorstand für Recht und Compliance bei Siemens in einem Interview mit dem Manager Magazin schon 2008 (vgl. Manager Magazin 2008). Er hat noch immer Recht – wie das Ergebnis der aktuellen ComTeam-Befragung zeigt: Es wird zu wenig kommuniziert, die Verbesserung der „Kommunikationsfähigkeit“ steht mit Abstand an erster Stelle der geforderten Führungskompetenzen.

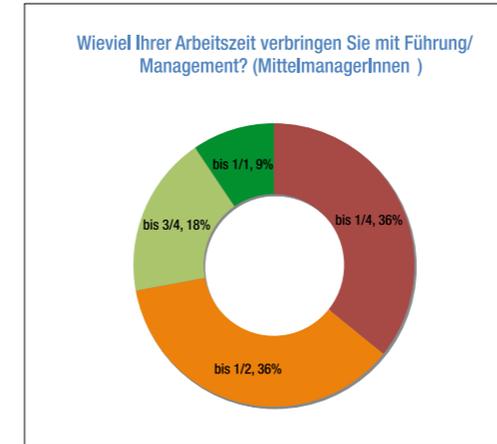
Das Ergebnis überrascht nicht, werden doch seit Jahren die gleichen Kernkompetenzen gefordert. Warum aber ändert sich an der Situation und den Forderungen wenig bis nichts? Ändern sich weder Führungskräfte noch die Rahmenbedingungen für Führung? Liegt es an Strukturen, Qualifikationen, Kompetenzen, an Unternehmenskulturen? Wollen Führungskräfte nicht oder können sie nicht?

Sie wollen nicht? Für diese These spricht, dass gute Führung nach wie vor in vielen Unternehmenskulturen nicht belohnt wird. Befördert wird, wer die Planzahlen am besten erfüllt oder hervorragendes Selbstmarketing betreibt und nicht, wer sich durch besonders gute Mitarbeiterführung auszeichnet.

Sie können nicht? Für diese These spricht, für Führung bleibt zu wenig Zeit bei zu vielen anderen Aufgaben und Anforderungen. Dies bestätigen die Ergebnisse der ComTeam Studie 2011 „Führung im Mittelmanagement“. Sie zeigen eine hohe zeitliche Arbeitsbelastung bei gleichzeitig geringem Zeitanteil für Führungsaufgaben: nur ein Viertel der befragten Manager verwendet mindestens drei Viertel der Arbeitszeit mit Führungs- und Managementaufgaben. Umgekehrt heißt das: fast drei Viertel aller Führungskräfte verbringen 50% bis 75% ihrer Arbeitszeit mit Facharbeit.

„You can never communicate enough“

PETER Y. SOLMSEN



Fazit

Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Zuhören – diese Fähigkeiten gehören, wie schon seit Jahren, zu den Kernkompetenzen von Führungskräften, die stark verbesserungswürdig sind. Um erfolgreich auf Herausforderungen reagieren zu können, müssen Führungskräfte darin fit sein, ob sie wollen oder nicht.

Welche Kompetenzen (im Sinn von Fähigkeiten) müssten Führungskräfte nach Ihrer Einschätzung deutlich verstärken oder gar neu entwickeln, um den Herausforderungen gerecht zu werden?

Kommunikationsfähigkeit

Empathie

Zuhören

Entscheidungskompetenz

Konfliktfähigkeit

Flexibilität

Komplexitätsmanagement

Mitarbeiterführung

Motivationsfähigkeit

Strategisches Denken

Authentizität

Offenheit

Change Management

Durchsetzungsfähigkeit

interkulturelle Kompetenz

Selbstreflektion

Wertschätzung

Führung im Wandel

Teamfähigkeit

Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft

Vertrauen

Führungsstärke

Gelassenheit

Glaubwürdigkeit

Priorisierung

Resilienz

Vorbildfunktion

Ambiguitätstoleranz

Einfühlungsvermögen

Konsequenz

2 REGULIERUNG UND PROZESSE

Prozessdichte

Immer mehr Vorgänge und Bereiche in Unternehmen werden verbindlich geregelt. Die Standardisierung von Prozessen soll Fehler vermeiden, Abläufe beschleunigen und verbessern oder auch Ressourcen einsparen. Welchen Einfluss aber haben definierte Prozesse im täglichen Arbeiten? Sind sie Unterstützung oder Behinderung? Welche Vorteile und welche Nachteile bringen sie? Wie reagieren Führungskräfte darauf?

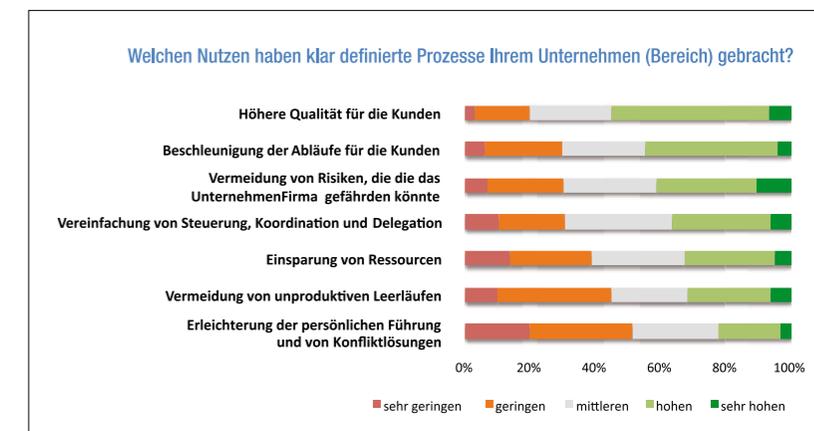
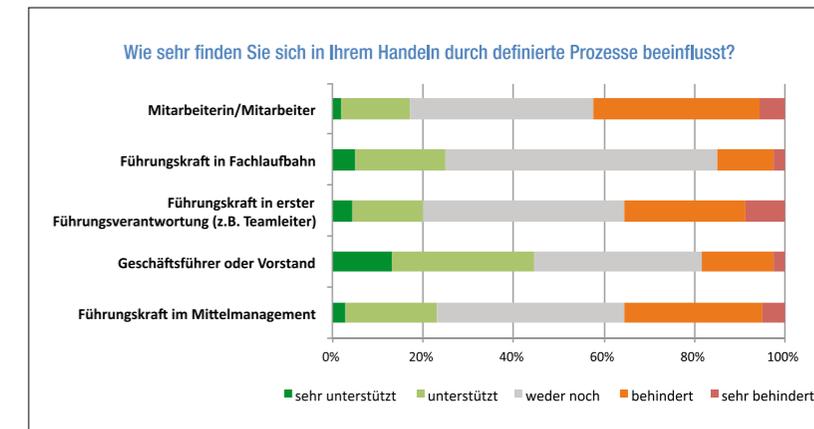
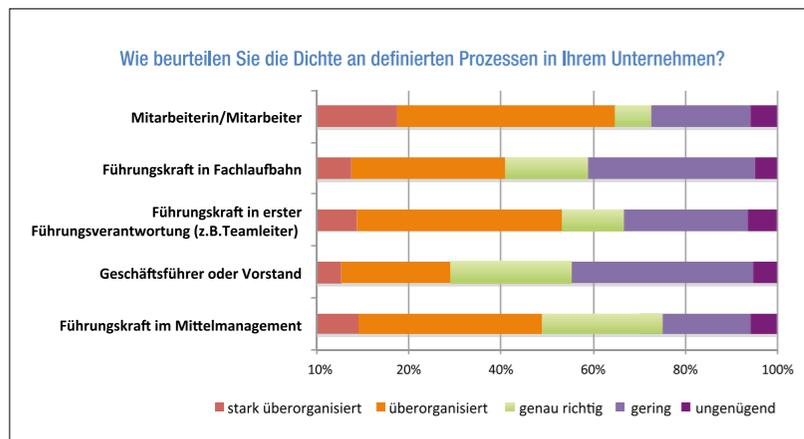
Nur 18% aller Befragten finden die Prozessdichte im eigenen Unternehmen „genau richtig“, für alle anderen stimmt das Verhältnis nicht. Knapp die Hälfte der Fach- und Führungskräfte meint, das eigene Unternehmen ist überorganisiert. Es zeigt sich allerdings je nach Branche und Position im Unternehmen ein differenziertes Bild: bei Energieversorgern und in der Elektroindustrie wird die Situation sehr deutlich als überreguliert bewertet. Angestellte im Öffentlichen Dienst sind dagegen – erstaunlicherweise – vergleichsweise entspannt, was die Dichte definierter Prozesse betrifft, ebenso wie Consultants. Angemessen finden jeweils nur wenige der Befragten die Situation.

Entscheidend für die Beurteilung ist auch, wer die Prozesse definiert und wer sie am Ende umsetzen muss: Chefs halten viel von klaren Prozessen, Mitarbeitende wenig („genau richtig“ sagen 26% zu 8%; „zu wenig“ meinen 45% zu 28%). Für die Unternehmensleitung, die vom Gesetzgeber zunehmend für (Fehl-) Verhalten der Mitarbeitenden verantwortlich gemacht wird, spielt die Absicherung z.B. vor Haftpflichtklagen wegen Unterlassung in der Führung (sogenannte Directors and Officers Liability, Errors & Omissions) eine große Rolle. Die „Betroffenen“ fühlen sich dagegen in ihrer Arbeit behindert.

Neben der Position ist es auch die Funktion im Unternehmen, die die Einschätzung der Prozessdichte beeinflusst. So sind klare Vorgaben im Controlling wichtiger als z.B. in der Produktion oder im Marketing. Insbesondere Funktionen im Kontakt zum Kunden bzw. Ausrichtung auf Absatzmärkte sehen die Prozessdichte kritisch. Alarmierend ist die Erkenntnis, dass definierte Prozesse einem Großteil der Befragten im Prinzip egal sind, da sie keinen Einfluss auf deren Handeln nehmen. Allerdings wird auch dies in Abhängigkeit der Position unterschiedlich beurteilt.

Woran liegt das? Werden Vorteile und Notwendigkeiten zu wenig kommuniziert? Gibt es mehr Nach- als Vorteile?

Vorteile ergeben sich in erster Linie für die Kunden – hinsichtlich Qualität und Zeit. Natürlich dienen definierte Prozesse außerdem der Risikovermeidung. Dass durch klare Prozessdefinition interne Abläufe verbessert werden, im Sinne von Ressourceneinsparung und Reduktion von Unproduktivität, meint aber jeweils nur rund ein Drittel aller Befragten. Noch geringer ist der Nutzen im Hinblick auf die persönliche Führung und Konfliktlösungsfähigkeit. Klare Regeln und definierte Prozesse sind eher hinderlich beim individuellen Zugang auf Mitarbeitende.



Welche Nachteile haben klar definierte Prozesse Ihrem Unternehmen (Bereich) gebracht?



Größte Nachteile sind der Verlust von „Sinn und Freude“ am Arbeitsplatz sowie von persönlicher Verantwortung. „Motivationskiller“ – so könnte die Einschränkung von Gestaltungsmöglichkeiten und Eigeninitiative auch genannt werden. Bemerkenswert ist, dass viele Befragte der Meinung sind, Innovationen und Geschäftsmöglichkeiten werden behindert.

Fazit

Über die Prozessdichte im eigenen Unternehmen ist die Mehrheit unzufrieden, auch wenn sie sich tatsächlich davon nur bedingt beeinflussen lässt. Die Regelungen sind entweder tatsächlich unnütz, Vorteile und (gesetzliche) Notwendigkeit sind den Betroffenen nicht klar oder behindern die Arbeit.

Die Verantwortlichen sollten sensibel dafür sein, dass die unterschiedlichen Sichtweisen auf das Thema Prozessdefinition und -dichte zu Spannungen führen und für die Unternehmen eine starke Belastung bedeuten können.

Aufgrund seiner Beratungserfahrungen vermutet ComTeam, dass Führungskräfte auf Ungewissheit und Komplexität immer häufiger mit neuen Prozessen reagieren. Es empfiehlt sich daher, eine ernsthafte Kosten-Nutzenrechnung (und nicht nur eine Nutzenrechnung) durchzuführen. Dazu gehört auch eine systematische Risikoanalyse, d.h. wie oft kann ein Risiko mit welcher Schadenshöhe eintreten.



E-learning, Corporate Governance & Compliance

„Das Einhalten von Recht und Gesetz und unserer eigenen Regelungen – Compliance genannt – ist das Fundament jeglicher Geschäftstätigkeit von Siemens. Compliance stellt zugleich ein zentrales Element unseres Integritätsverständnisses dar.“ (vgl. Siemens 2012). So ähnlich wie bei Siemens heißt es z.B. auch beim Volkswagen Konzern oder bei BMW, die beim Thema insbesondere an den guten Ruf denken, der durch individuelles Fehlverhalten Schaden nimmt.

Dazu kommentiert die Süddeutsche Zeitung: „Wäre die Welt so, wie sie in bunten Compliance-Heften beschrieben wird, dann stünde das Paradies bevor“ (SZ, 4.5.2012, S. 21).

Entscheidend ist jedoch nicht die bunte Welt der Broschüren, sondern die Umsetzung im täglichen Denken und Handeln der Fach- und Führungskräfte. Vor allem für Mitarbeitende international ausgerichteter Unternehmen ist es deshalb selbstverständlich, regelmäßig e-learning Programme zu Compliance oder Corporate Governance Themen zu absolvieren.

Wie oft wurden Sie in den letzten zwölf Monaten aufgefordert, e-learning tools zu Compliance-/ Governance-Themen auszufüllen?



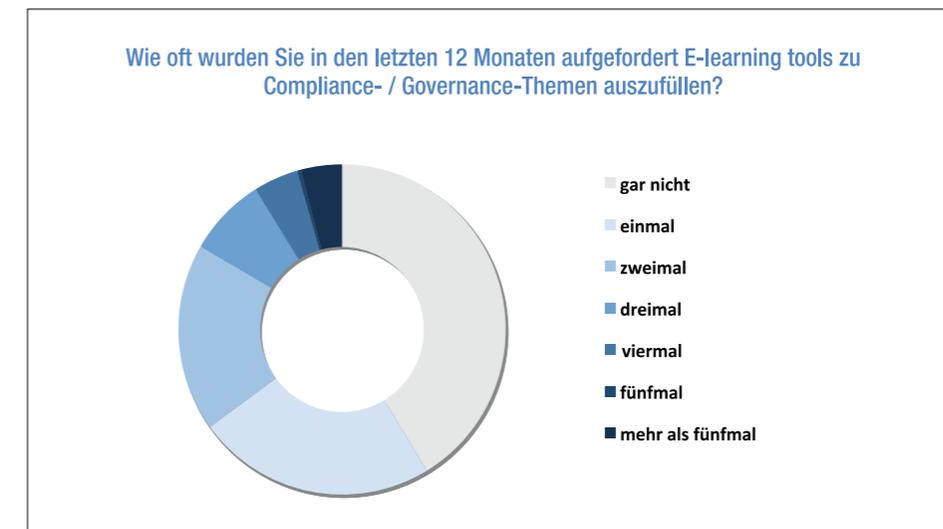
40%, die im letzten Jahr nichts mit e-learning tools zu tun hatten, stehen 60% gegenüber, die mindestens einmal ein entsprechendes tool ausgefüllt haben. Vor allem Beschäftigte im Bereich Finanzdienstleistungen und Versicherungen haben viel mit Compliance zu tun. Die Finanzindustrie in Europa ist durch ihre globale Ausrichtung vor allem durch neue Gesetze in den USA stark beeinflusst und unter Druck, z.B. durch den Sarbanes-Oxley Act 2002.

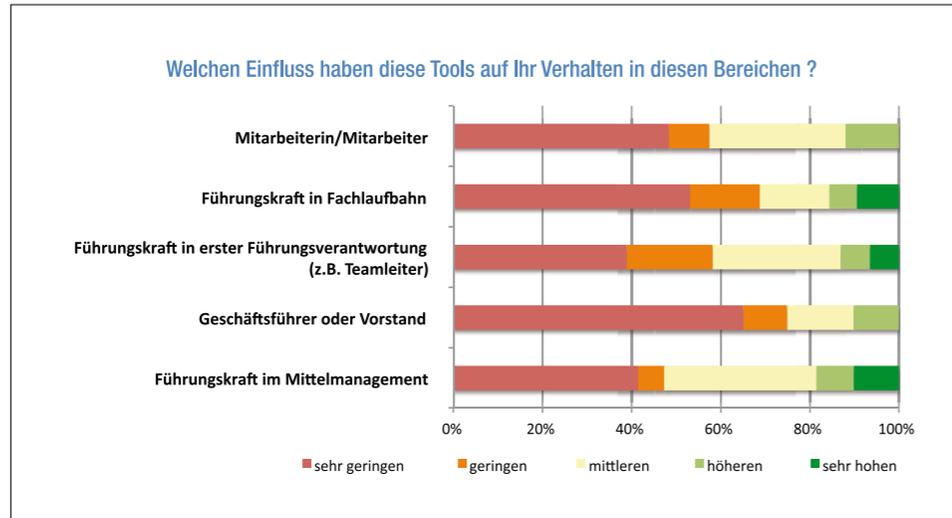
Das Problem, wie es z.B. Falko Leopold, Chief-Compliance-Officer bei Volkswagen einmal formuliert hat, ist, das Thema Compliance spannend zu machen und die Mitarbeiter dafür zu gewinnen (vgl. Volkswagen AG, 2009).

Mit e-learning tools gelingt dies offensichtlich nicht, die Instrumente zeigen nur geringe Wirkung. Die Erfahrung zeigt zudem, dass Mitarbeitende, die häufigen Compliance-Anpassungen unterliegen, spezielle Taktiken entwickeln, um mit möglichst geringem Aufwand möglichst schnell die Anforderungen zu erfüllen und den Test mit der notwendigen Punktzahl zu bestehen.

So bearbeiten einige Teammitglieder das Lernprogramm und notieren sich die Antworten, die sie dann ihren Kollegen weiter geben. Ziel ist keine Verhaltensänderung, sondern die schnelle

Bewältigung dieser zusätzlichen Belastung. Dass dies toleriert wird, verdeutlicht außerdem die Bedeutung für die Unternehmen: die Tools dienen der juristischen Absicherung und Rechtfertigung im Sinne von „Wir haben unsere Mitarbeitenden ja entsprechende Programme durchlaufen lassen.“ Despektierlich sprechen deshalb Mitarbeitende auch von „Cover my ass“ Programmen. „Ausfüllen“ bedeutet jedoch keineswegs „anwenden“: knapp 60% der Betroffenen passen ihr Verhalten im Nachhinein nicht entsprechend an.





Die Chefs gehen dabei mit besonders schlechtem Beispiel voran. Die Herausforderung ist, ein gutes Maß an Regeln und definierten Prozessen zu finden. Verantwortlich dafür sind die Führungskräfte. Allerdings fehlt in sie das Vertrauen, diese Herausforderung zu meistern.

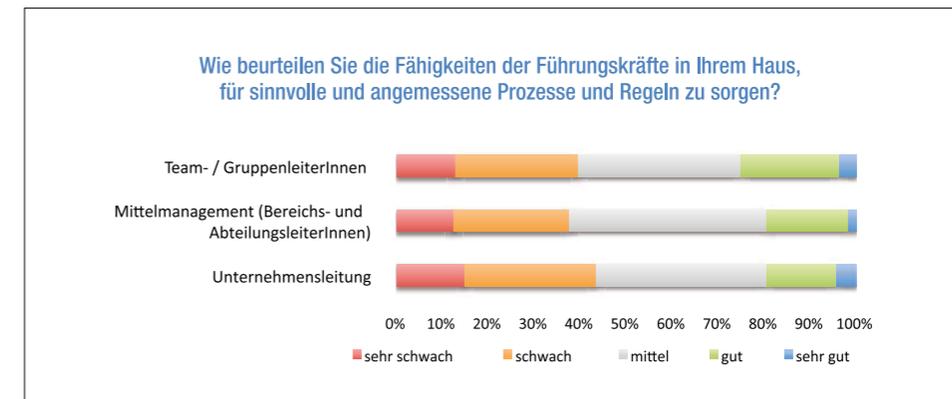
Tatsächlich dürfte der Einfluss der Manager auf die Prozessgestaltung häufig begrenzt sein, da Stabsstellen dafür verantwortlich sind. Die Unzufriedenheit über die Prozessdichte (s. oben) schlägt sich dennoch in der Beurteilung der Führung nieder.

Fazit

Die Unzufriedenheit ist groß, die Verhaltensanpassung entsprechend Compliance Vorgaben dagegen gering. Über eine höhere Beteiligung von Mitarbeitenden in der Linie bei der Prozessgestaltung und -dichte ließe sich die Akzeptanz deutlich steigern.

Eine kritische Frage muss sich die oberste Führungsebene in großen Konzernen stellen:

„Welche Risikoprämie erhalten wir mit unserem Gehalt?“ Eine vollständige Kontrolle gibt es – auch mit den bestehenden Tools – nicht. Das heißt, als Führungskraft übernimmt man Verantwortung für Handlungen unterstellter Mitarbeitender. Diese kann nicht an Tools delegiert werden. Statt mehr Tools ist wieder mehr Kontakt über mehrere Führungsebenen notwendig.

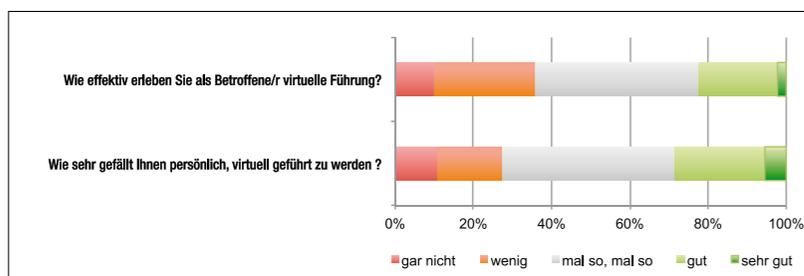
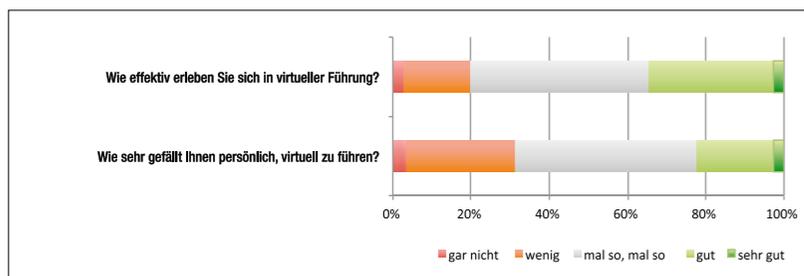
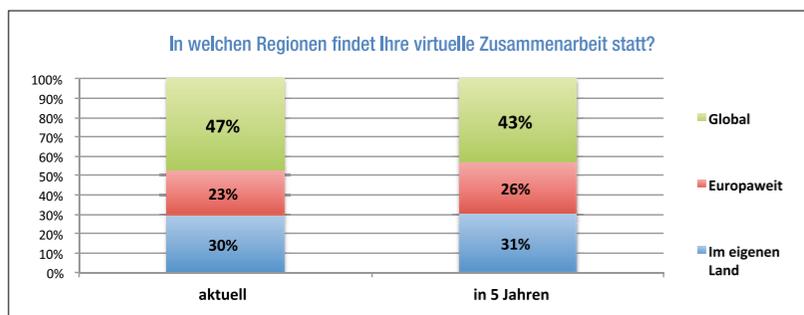


„Wäre die Welt so, wie sie in bunten Compliance-Heften beschrieben wird, dann stünde das Paradies bevor.“

(SZ, 4.5.2012)

3 VIRTUELLE FÜHRUNG

Mit Führung über Distanz und Zeitzonen hinweg werden immer mehr Führungskräfte konfrontiert. In der ComTeam Umfrage führen 37% der Befragten virtuell, ein Drittel wird selbst virtuell geführt.



Aktuell findet die virtuelle Zusammenarbeit hauptsächlich im globalen Rahmen statt. Dies wird sich nach Einschätzung der Studienteilnehmenden in fünf Jahren zu Gunsten der virtuellen Zusammenarbeit in Europa und „im eigenen Land“ Deutschland verschieben.

Wie schätzen Fach- und Führungskräfte virtuelle Führung ein? Wie effektiv erleben sie sie und mit welchen Vor- und Nachteilen? Knapp zwei Drittel der Führungskräfte, die virtuell führen, empfinden sich in dieser Führungsrolle als nicht besonders effektiv und knapp 80% gefällt diese Form der Führung nicht besonders.

Allerdings erleben sich auch gut ein Drittel der Führungskräfte als (sehr) effektiv in der virtuellen Führung. Eine Selbstüberschätzung: zur gleichen Beurteilung gegenüber den Vorgesetzten kommen nur 22% der Mitarbeitenden. Immerhin beurteilen die Mitarbeitenden virtuelle Führung nicht ganz so negativ wie ihre Vorgesetzten – fast 30% gefällt sie „gut“ bis „sehr gut“. Dennoch steht auch hier die große Mehrheit dieser Form kritisch gegenüber.

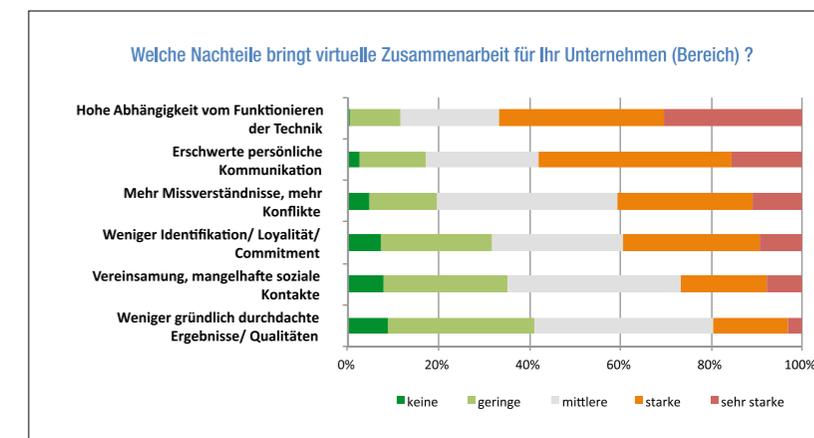
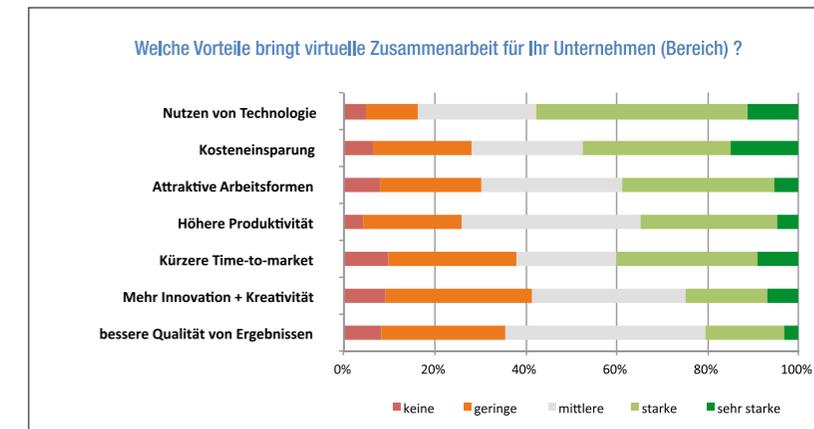
Die grundsätzlichen Vorbehalte werden auch in der Beurteilung der Vor- und Nachteile virtueller Zusammenarbeit deutlich. Bei den Vorteilen ist der Blick vor allem auf die Möglichkeit zur Kostensenkung gerichtet, auch kürzere

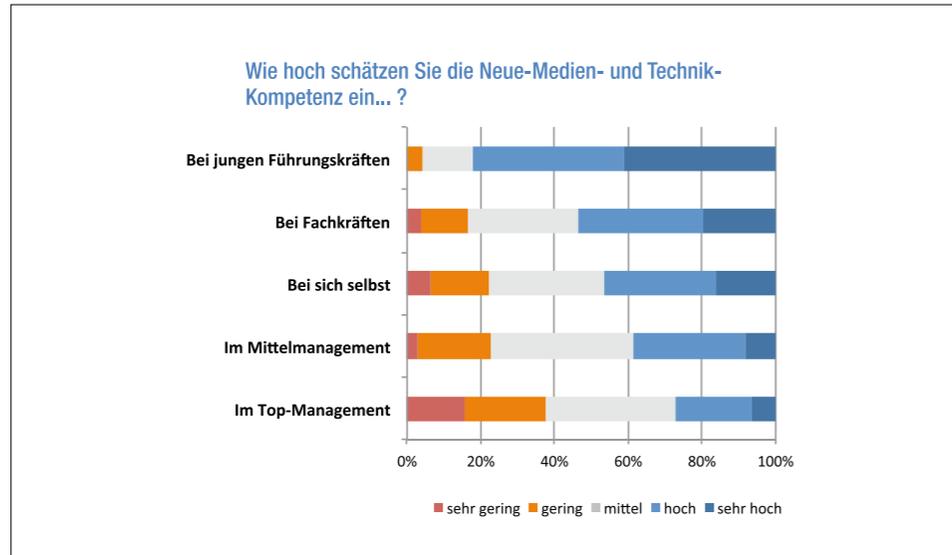
Reaktionszeiten und attraktivere Arbeitsformen sind für rund 40% der Befragten relevant. Die Einschätzung zeigt jedoch, wie wenig das Potential, dass virtuelle Zusammenarbeit jenseits von Kosteneinsparungen bieten könnte, tatsächlich ausgeschöpft wird.

Als Nachteil sehen die Studienteilnehmenden, neben der hohen technischen Abhängigkeit, vor allem die erschwerte persönliche Kommunikation, wodurch mehr Missverständnisse oder Konflikte auftreten und die Identifikation mit dem Unternehmen geringer sein kann.

Obwohl das Thema virtuelle Führung nicht neu ist, gibt es also nach wie vor große Vorbehalte. Woran das liegt, damit hat sich u.a. Ghislaine Caulat intensiv beschäftigt (vgl. zum Folgenden Caulat 2012). Virtuell zu führen bedeutet für Führungskräfte zum einen, sie müssen virtuell führen wollen. Sie sollten diese Form der Führung gegenüber face-to-face nicht als die schlechtere Variante oder Übergangslösung bis zu einem persönlichen Kontakt ansehen – was übrigens ebenso für die Mitarbeitenden gilt.

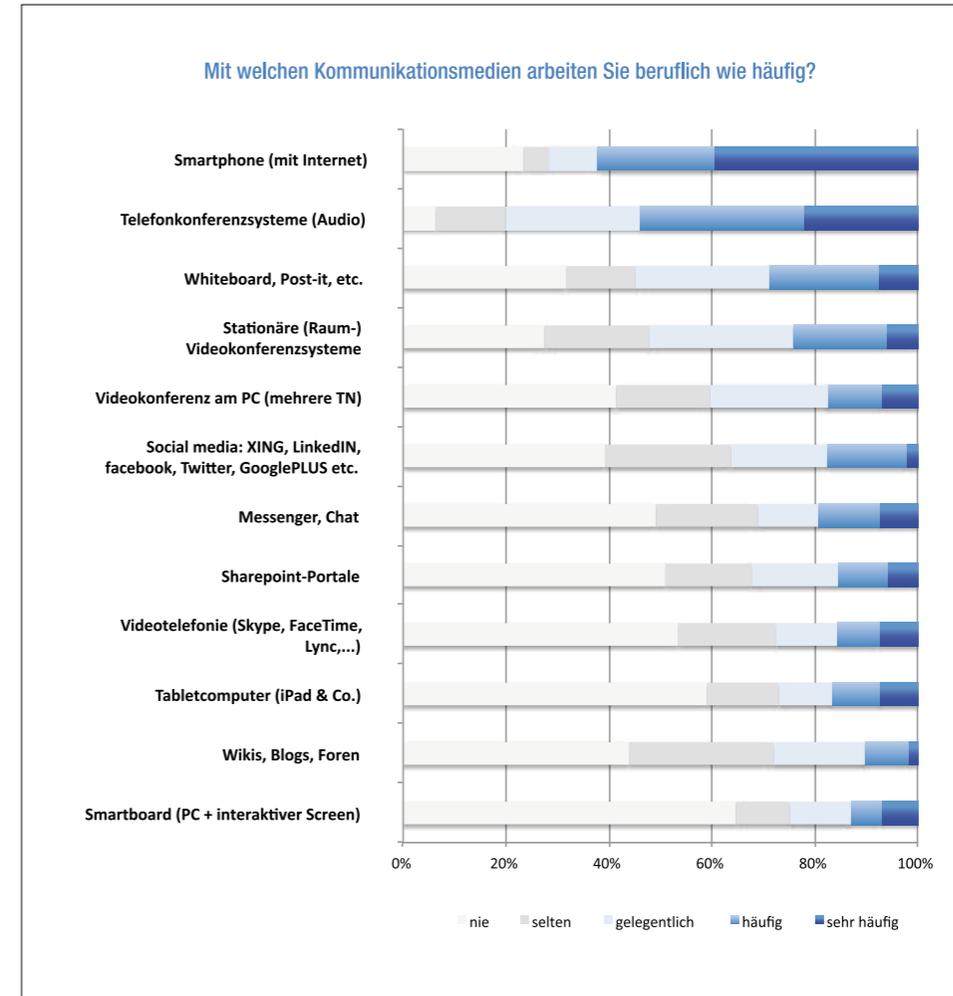
Zum anderen müssen Führungskräfte virtuell führen können, d.h. sie brauchen dazu besondere skills. Dazu gehört z.B. die Fähigkeit, auch virtuell eine Beziehungsebene aufzubauen oder mit Konflikten umzugehen. Zu häufig wird der Fehler gemacht, die Beziehungsebene virtuell außen vor zu lassen.

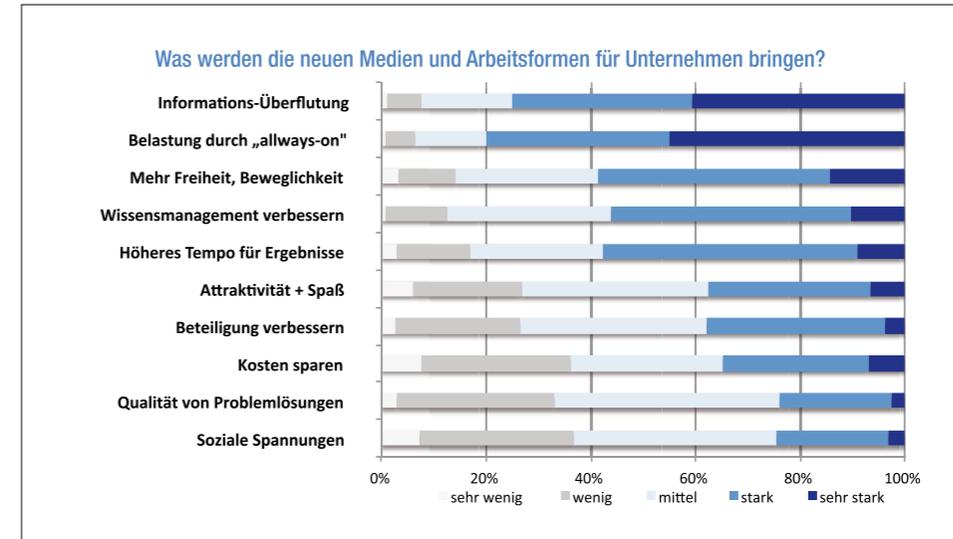
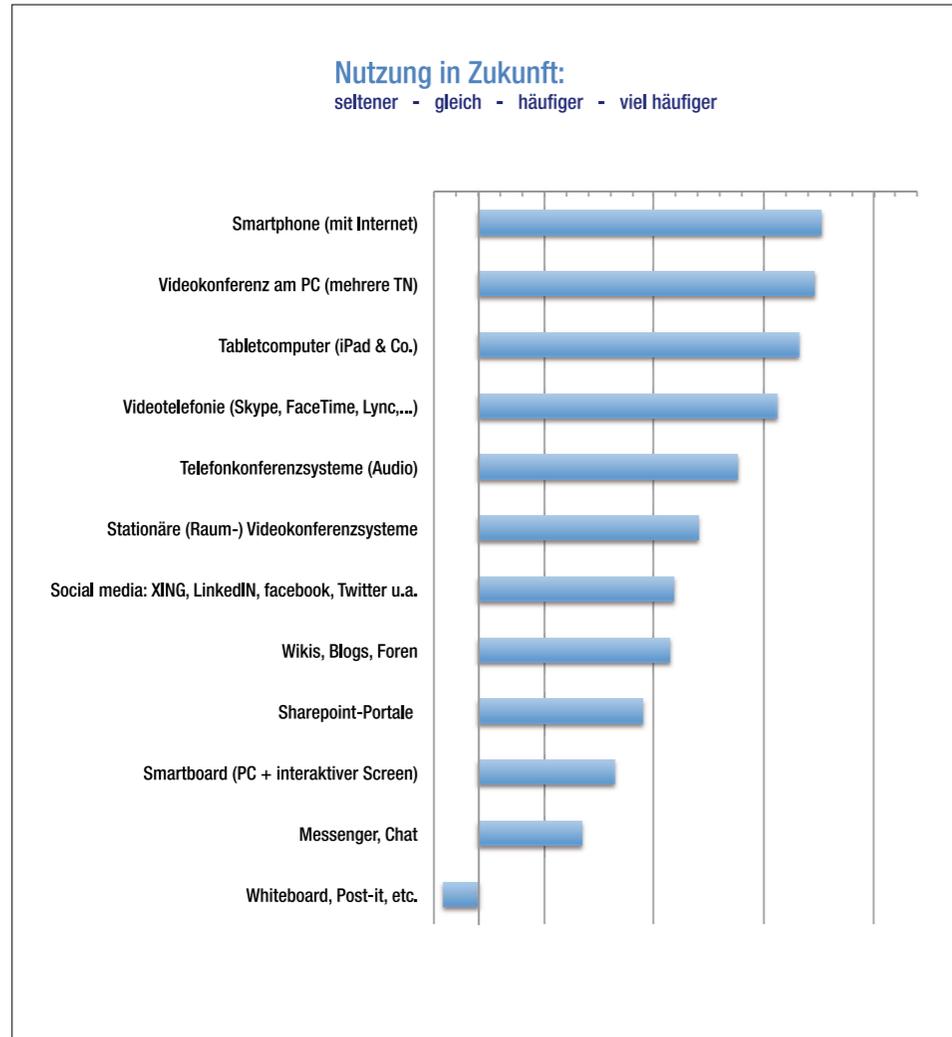




Zu berücksichtigen ist bei diesen Ergebnissen die Altersstruktur der Studienteilnehmenden (95% sind über 30 Jahre, den größten Anteil haben die 40- bis 50-Jährigen). Es ist davon auszugehen, dass unter jungen Berufsanfängern die Nutzung elektronischer Medien, sozialer Netzwerke und innovativer Techniken deutlich höher ist. Die Einschätzung hinsichtlich Technik- und Neuer Medien-Kompetenz nach Position verdeutlicht dies:

Die höchste Kompetenz wird mit deutlichem Abstand jungen Führungskräften, die geringste dem Top-Management zugesprochen. Die elektronische Kommunikation und social media werden zukünftig weiter an Bedeutung wachsen. Schon heute geht es nicht mehr um die Frage, „ob“ social media genutzt wird, sondern „wie“. Damit steigen die Anforderungen an die entsprechenden Kompetenzen weiter. Gleichzeitig werden die Belegschaften älter. Damit Anforderungen und Fähigkeiten zwischen jüngeren und älteren Fach- und Führungskräften nicht weiter auseinanderdriften, ist in diese skills deutlich mehr zu investieren.





Nur so kann auch das Potential, das Arbeits- und Kommunikationsformen der Zukunft bieten, genutzt werden. Sie schaffen mehr Flexibilität, Ergebnisse können schneller erzielt, Wissensmanagement verbessert werden. Damit die Nachteile wie Belastung durch ständige Erreichbarkeit oder Informationsüberflutung nicht ständig zunehmen, sind allerdings entsprechende Rahmenbedingungen zu setzen. Das Beispiel Volkswagen Konzern zeigt, in welche Richtung solche Regelungen gehen können: Um eine klare Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit zu schaffen und Angestellte vor negativen Auswirkungen einer 24/7 Erreichbarkeit zu schützen, setzte der Betriebsrat Ende 2011 eine Betriebsvereinbarung zur Nutzung der Diensthandys

durch. Eine halbe Stunde nach Feierabend werden keine e-mails mehr auf die Firmen-Black-Berrys weitergeleitet, und erst eine halbe Stunde vor Beginn der Gleitzeit besteht wieder Zugriff. Die Regelung betrifft rund 1.100 Tarifangestellte (vgl. sueddeutsche.de, zeit.de, 2011).

Fazit

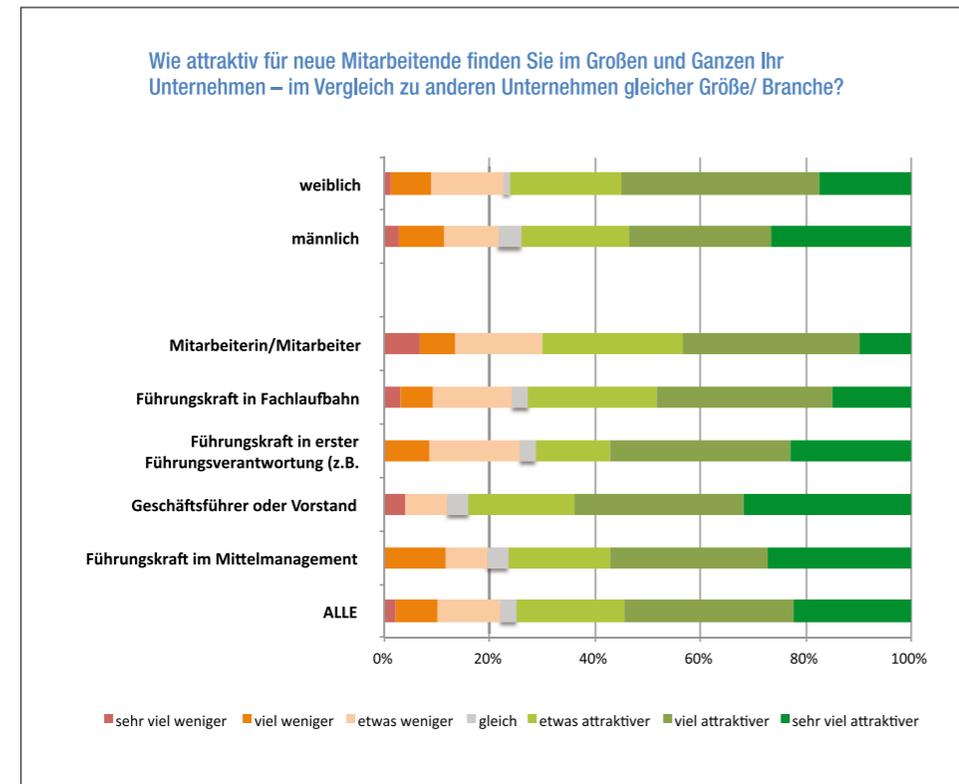
Die Potentiale neuer Medien und Arbeitsformen werden zurzeit noch überraschend wenig genutzt. Die Führung muss auch hier Vorbild für die Mitarbeitenden, insbesondere ältere Beschäftigte, sein und die Vorteile stärker herausstellen.



4 ATTRAKTIVITÄTSDRUCK

Was macht Unternehmen attraktiv? Der Wettbewerb um junge Talente, Fachkräfte und erfahrene Leistungsträger wird durch die demographische Entwicklung zunehmend härter. Um neue qualifizierte Mitarbeitende zu finden und die „Alten“ zu binden, müssen Unternehmen kreativ sein und stärker auf die Bedürfnisse potentieller Mitarbeitender eingehen. Die Unternehmen, aus denen die Studienteil-

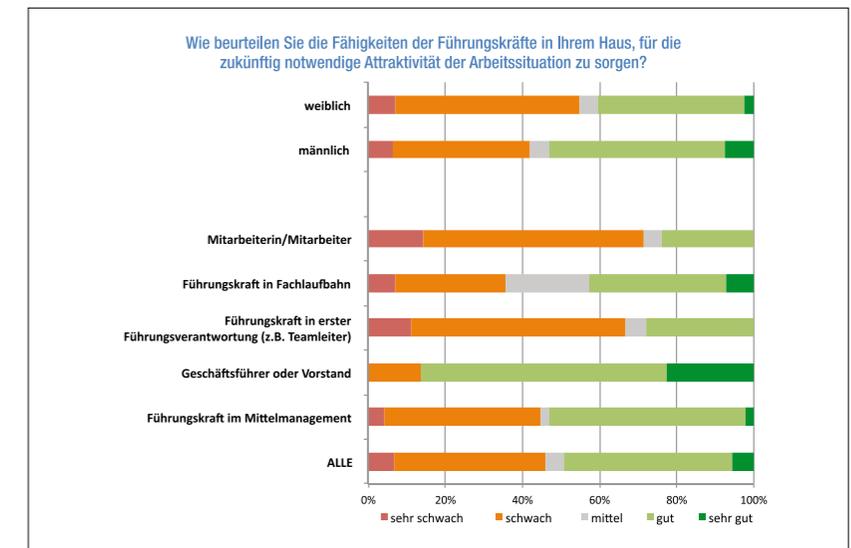
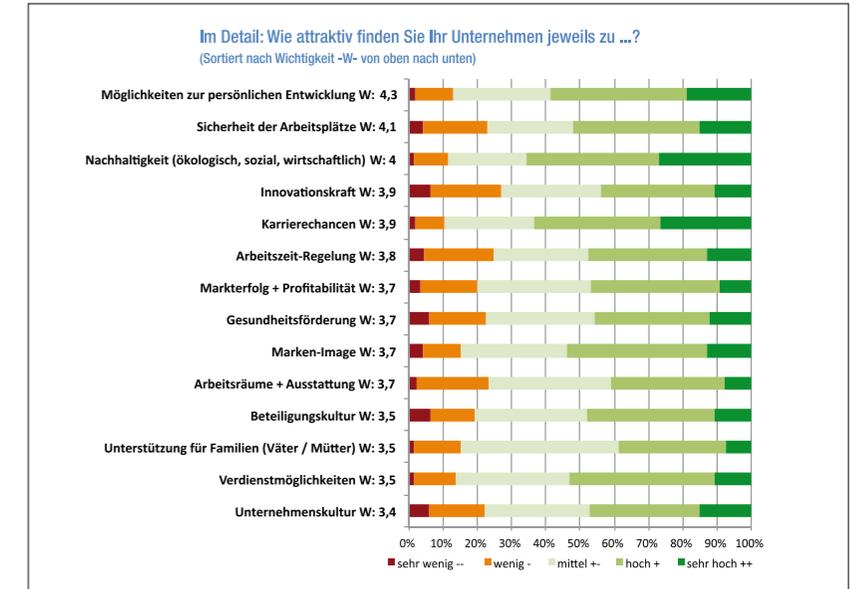
nehmenden kommen, scheinen dabei vieles richtig zu machen: rund drei Viertel finden das eigene Unternehmen im Vergleich zu Wettbewerbern attraktiv für neue Mitarbeitende. Das bedeutet gleichzeitig, die Befragten sind mit dem eigenen Unternehmen zufrieden und zwar insbesondere hinsichtlich der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, der Arbeitsplatzsicherheit sowie der Nachhaltigkeit.



Verbessern müssen sich Unternehmen allerdings im Hinblick auf die Beteiligungskultur, Attraktivität des Arbeitsplatzes für Familien sowie Verdienstmöglichkeiten.

Weitere wichtige Attraktivitätsfaktoren sind

- Führungsqualität
- Kollegialität
- Anerkennung und Respekt
- Werteorientierung
- Weiterentwicklung
- Standort-Attraktivität
- Strategie



Über den Beitrag, den Führungskräfte zur Attraktivität des Unternehmens bzw. des Arbeitsplatzes leisten, sind die Befragten geteilter Meinung: die eine Hälfte spricht den Führungskräften gute bis sehr gute Fähigkeiten zu, die andere nur schwache bis sehr schwache. Zwischen Mitarbeitenden und Top-Führungskräften besteht in der Beurteilung allerdings eine große Diskrepanz. Die Mitarbeitenden haben das Gefühl, die Chefs tun zu wenig. Diese wiederum meinen, sie machen ihre Sache gut. Das kann zum einen daran liegen, dass die Bemühungen vor allem nach außen und weniger nach innen auf die eigenen Mitarbeitenden gerichtet sind. Zum anderen kann es aber auch Zeichen dafür sein, dass die Beschäftigten sich

selbst nicht in der Verantwortung sehen, zur Attraktivität des Unternehmens nach außen beizutragen und diese nach oben abgeben.

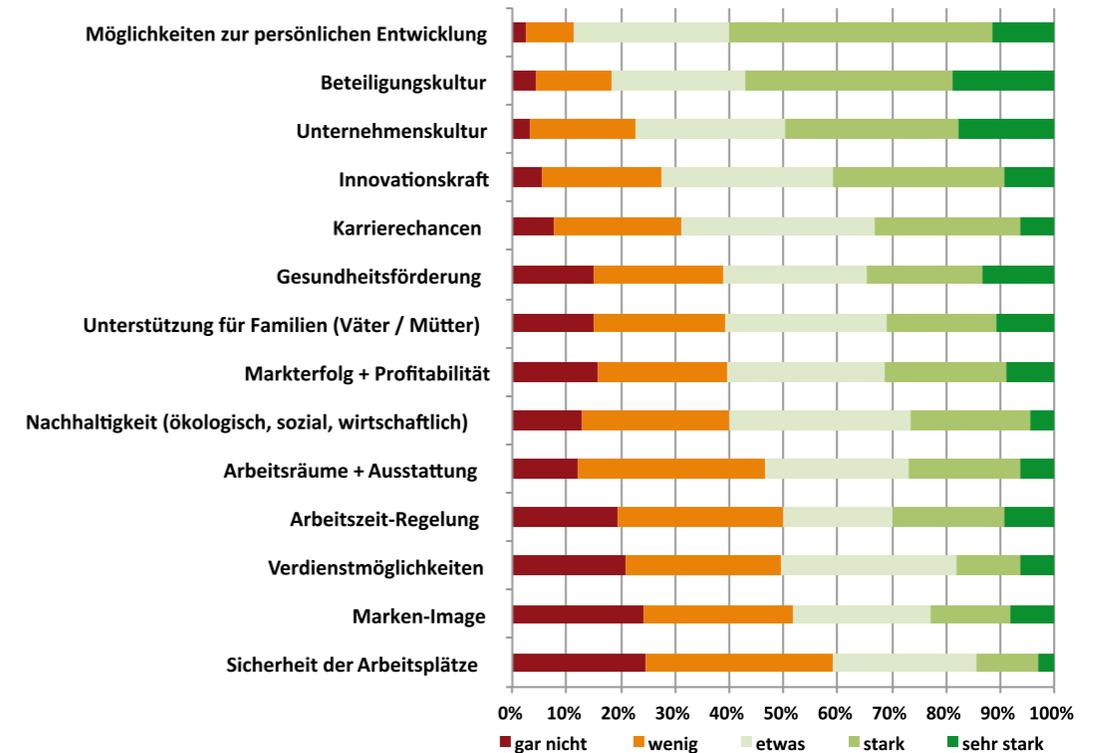
Die Führungskräfte sehen den eigenen Einfluss auf Attraktivitätsfaktoren beschränkt: am besten können sie die persönliche Entwicklung von Mitarbeitenden unterstützen, gefolgt von der Beteiligungs- sowie der Unternehmenskultur. Kaum Einfluss haben sie nach eigener Einschätzung dagegen auf Verdienstmöglichkeiten, Image und die Sicherheit der Arbeitsplätze. (Zu berücksichtigen ist bei diesen Ergebnissen insbesondere die Unternehmensgröße der Befragten).

Fazit

Drei Viertel der Beschäftigten sehen ihr eigenes Unternehmen im Vergleich zu Wettbewerbern als attraktiver an. Das ist ein gutes Zeugnis für die Unternehmensattraktivität und eine hervorragende Basis zur Außendarstellung. Alle Beteiligten sollten sich dabei auf die Stärken konzentrieren. Die Führung muss ihre Bemühungen jedoch verstärkt nach innen auf die eigenen Mitarbeitenden richten. Diese sind ebenso in der Verantwortung, zur Attraktivität des Unternehmens nach außen beizutragen. Sind sie zufrieden, sind sie die besten Unternehmensrepräsentanten.



Als Führungskraft: Wie stark können Sie persönlich auf die Attraktivität dieser Themen Einfluss nehmen?



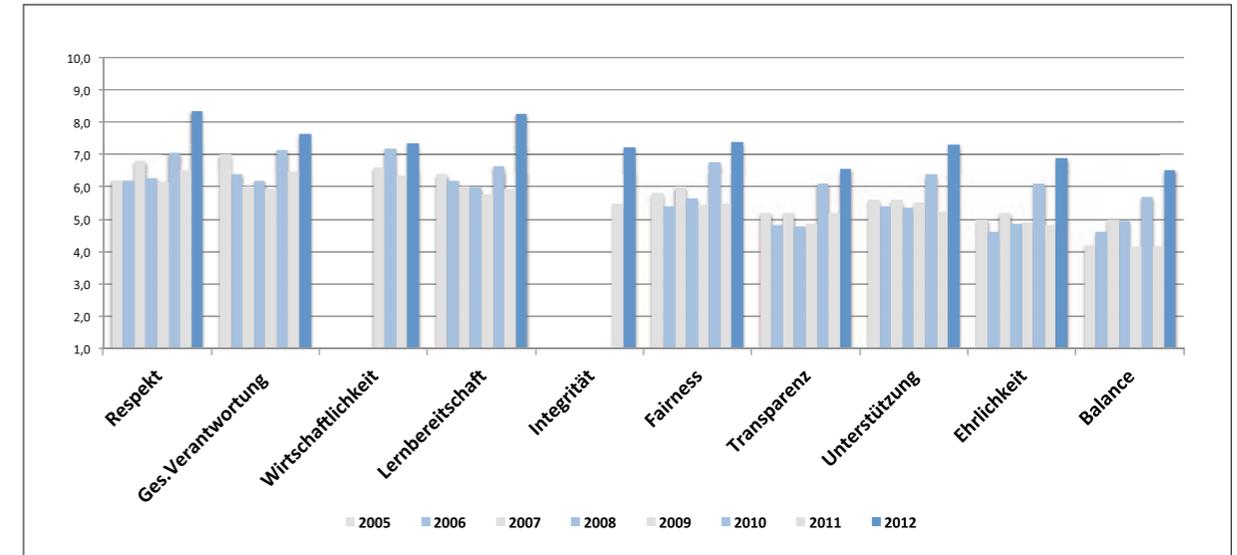
5 WERTE – UND WIE SIE GELEBT WERDEN



Die Top-Drei der lebendigsten Unternehmenswerte sind

- Respekt: Menschen werden berücksichtigt, ihre Würde wird geachtet, individuelle und kulturelle Unterschiede werden respektiert.
- Lernbereitschaft: kontinuierliches Lernen wird von allen Führungskräften und MitarbeiterInnen gefordert und angemessen gefördert. Fehler dürfen sein.
- Gesellschaftliche Verantwortung: Das Gemeinwesen und die Ökologie werden nicht ausgebeutet, regionale und kommunale Interessen werden berücksichtigt.

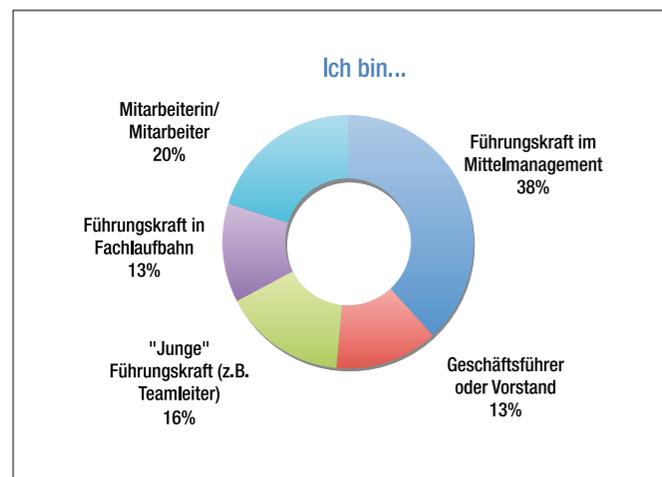
Im Jahr zuvor, noch unter dem Eindruck der Finanzkrise, wurden als lebendigste Werte Respekt, gesellschaftliche Verantwortung und an dritter Stelle die Wirtschaftlichkeit genannt. Im Wertebereich zeigt sich nach der Krise demnach eine „Entspannung“.



„Respekt, Rücksicht, Würde, kulturelle Unterschiede, Lernbereitschaft, Integrität, Fairness, Fehlertoleranz, Transparenz, Ehrlichkeit, kontinuierliches Lernen, Balance, Verantwortung, Individualität...“

6 METHODIK

Die ComTeam AG Gmund erhob im April 2012 zum achten Mal in Folge Daten zu Führungsthemen. Die Umfrage wurde unter rund 5.000 Fach- und Führungskräften in Deutschland, der Schweiz und Österreich durchgeführt. Sie war freiwillig und anonym. Der Fragebogen konnte über einen Zugangscode zwischen dem 29. März und 17. April 2012 im Internet beantwortet werden.



Stichprobenbeschreibung

Insgesamt haben 447 Personen an der Befragung teilgenommen, das entspricht einer Rücklaufquote von rund neun Prozent; Von den Teilnehmenden sind rund 40% Frauen und 60% Männer.

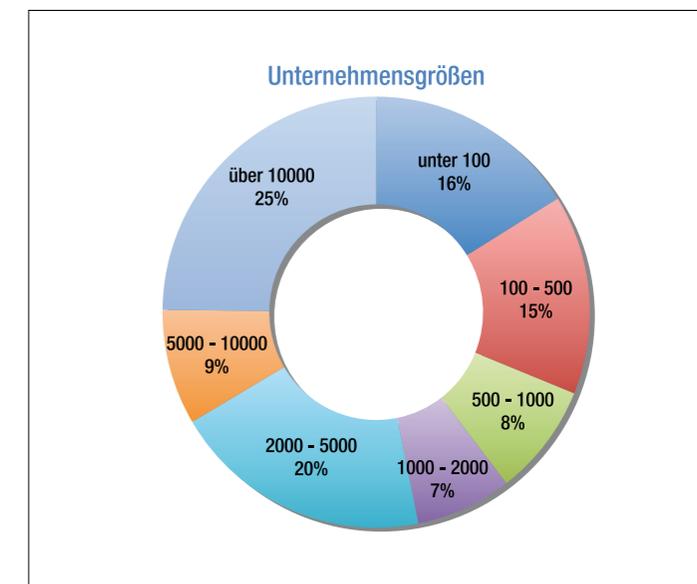
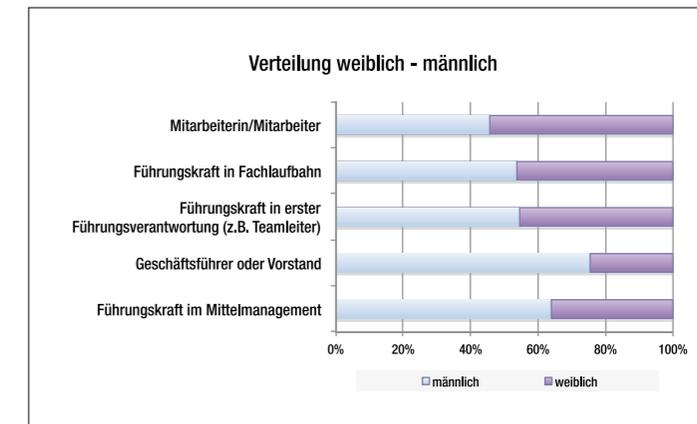
Knapp 40% der StudienteilnehmerInnen sind Führungskräfte aus der mittleren Managementebene, also zwischen Vorstand und Geschäftsführung und der unteren Führungsebene wie den Teamleitern. Zu den Topmanagern gehören 13% der Befragten. Ein Drittel der Teilnehmenden sind Mitarbeitende und Fachkräfte.

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist in dieser Studie höher als im Durchschnitt der 300.000 größten deutschen Unternehmen (vgl. Hoppenstedt 2011). Dort ist ihr Anteil in den letzten Jahren zwar gestiegen. Mit durchschnittlich rund 20% sind Frauen in Führungspositionen der ersten und zweiten Managementebene jedoch noch immer deutlich seltener anzutreffen als ihre männlichen Kollegen.

In Top-Positionen liegt der Anteil von Frauen nur bei knapp sechs Prozent. Die 40- bis 50-Jährigen haben unter den StudienteilnehmerInnen den größten Anteil. Jeweils gut ein Viertel der Befragten sind jünger bzw. älter. Nur fünf Prozent der Befragten sind jünger als 30 Jahre oder älter als 60 Jahre.

Die Branchenverteilung wird in der diesjährigen ComTeam-Studie durch die Finanzdienstleistungen dominiert: der Anteil der Beschäftigten aus diesem Bereich beträgt 28%. Knapp ein Zehntel der Befragten arbeitet in der Beratung, zwölf Prozent verteilen sich auf sonstige Bereiche.

Ein Viertel der Befragten arbeitet in Unternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten, ein Fünftel in Organisationen mit 2.000 bis 5.000 Angestellten. Ein knappes Drittel ist in Betrieben mit bis zu 500 Beschäftigten tätig.



Quellenangaben

Attraktivität von Führung, Corporate Compliance, Corporate Government

Simon Hage: „Für manche Mitarbeiter ein Schock“, Manager Magazin online, 2008

Siemens 2012: <http://www.siemens.com/sustainability/de/themenfelder/compliance/uebersicht/>

http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/unternehmen/unternehmensprofil/compliance/BMWGroup_Verhaltenskodex.pdf

Süddeutsche Zeitung, 04.05.2012, S. 21, „Total korrupt“

Volkswagen AG 2009: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/the_group/compliance.html

Virtuelle Führung

Caulat, Ghislaine (2012): Virtual Leadership: Learning to Lead Differently, Oxfordshir

www.dresdner-zukunftsforum.de/blog/tag/ghislaine-caulat

<http://www.sueddeutsche.de/karriere/blackberry-e-mails-nach-feierabend-blockiert-stille-nacht-fuer-vw-mitarbeiter-1.1242722>

<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-12/volkswagen-blackberry-mailsperre>

Sonstige

ComTeam AG (2011): ComTeam Studie 2011, Führung im Mittelmanagement, Gmund

DasGupta, Probal (2011): Literature Review: e-Leadership, Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship

Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH (2011): Pressemitteilung: Hoppenstedt Analyse „Frauen in Führungspositionen“, Darmstadt

Impressum

ComTeam AG

Academy + Consulting

D-83703 Gmund | Kurstr. 2-8

Telefon: +49. 8022. 9666. 0
Fax: +49. 8022. 9666. 96
E-Mail: office@comteampgroup.com
www: de.comteampgroup.com

HRB: 125607, München

Aufsichtsratsvorsitzender: Walter G. Straub

Vorstand: Lorenz S. Forchhammer, Jürgen Hecker

Studienleitung: Lorenz S. Forchhammer,

Text: Ellen Roth

Design: ComTeam AG, Mel Brunner

Fotos: i-StockPhoto, Shutterstock, ComTeam

Pressekontakt: ComTeam AG, Lorenz S. Forchhammer

© ComTeam AG | Juni 2012

