

Umfragen und Stimmungsbilder zu aktuellen Themen aus Steuerpolitik, Sozialpolitik, Arbeitspolitik, Europapolitik und Management. 03. Dezember 2012

## □ Management

### Nachholbedarf bei Karriereentwicklung

*Deutschlands Führungskräfte fühlen sich grundsätzlich wohl in ihren Unternehmen. Doch unter der Oberfläche wächst das Frustrationspotenzial: Zwei Drittel sehen sich in ihrer Karriereentwicklung als vernachlässigt an.*

Weit verbreitet ist auch Kritik an zu viel Bürokratie, fehlender Innovationskultur und eingeschränkter Flexibilität. Auch der Blick in die wirtschaftliche Zukunft der Unternehmen fällt verhalten aus

Deutsche Unternehmen stehen damit vor einer echten Bewährungsprobe. Dies bestätigt eine Studie, die das Führungskräfte Institut (FKI) und die Bertelsmann Stiftung im Rahmen des Kompetenzzentrums „Führung und Unternehmenskultur“ durchgeführt haben. Ziel des Projekts ist die Gewinnung neuer Erkenntnisse über die Ausgestaltung zeitgemäßer Organisationsstrukturen vor dem Hintergrund einer fortschreitenden Internationalisierung von Produkt- und Kapitalmärkten, des demografischen Wandels und gesellschaftlicher Werteveränderungen.

Die rund 375 Umfrageteilnehmer – mehrheitlich aus Unternehmen des Produzierenden Gewerbes – sehen ihr Unternehmen gut im **Wettbewerbsumfeld** positioniert:

- Auf einer sechsstufigen Antwortskala bescheinigen 86,3 Prozent ihren Unternehmen einen überwiegend guten Umgang mit gesetzlichen Vorgaben und Nachhaltigkeitsforderungen. 37 Prozent der Antworten entfallen hier auf die Bestnote. Der Denkansatz, dass „Compliance“ einen maßgeblichen Beitrag für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg leistet, hat sich offenbar erfolgreich durchgesetzt.
- Auch bei dem „Stand der Kundenorientierung“, den „Beziehungen zu den Lieferanten“ und dem „Umgang mit Wettbewerb“ überwiegt mit Werten zwischen 73 und 79 Prozent die Zufriedenheit. Die höchste Wertung vergeben hier indes nur jeweils weniger als 10 Prozent der Befragten.

- Als für Außenstehende attraktiven Arbeitgeber nehmen immerhin rund zwei Drittel der Befragten ihr eigenes Unternehmen wahr.

Befragt **nach ihrer persönlichen Situation** im Unternehmen vergeben die Teilnehmer gemischte Noten:

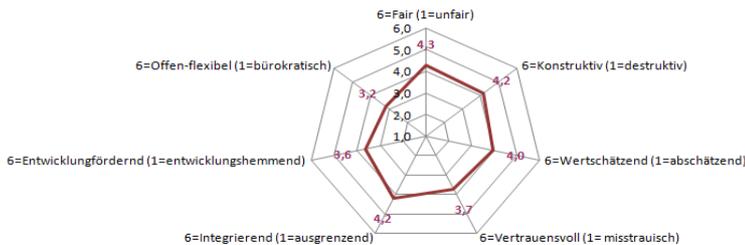
- Der mit Abstand schlechteste Wert ergibt sich, fast unabhängig vom Alter der Befragten in Bezug auf die Karriereentwicklung. Nur ein Drittel der Befragten haben geben an, dass ihr Arbeitgeber diese mehr oder weniger aktiv fördere.
- Durchwachsen fällt auch die Bewertung der Arbeitsbelastung aus. Den Aussagen „Meine Belastungssituation in Bezug auf meine Position ist angemessen“ beziehungsweise „Ich kann Berufs- und Privatleben im wesentlichen noch gut mit einander vereinbaren“ halten jeweils mehr als ein Drittel für nicht oder überhaupt nicht zutreffend.
- Kritik an fehlender Wertschätzung ihrer eigenen Leistungen üben demgegenüber lediglich 22 Prozent der Befragten.

Bei der Bewertung der **allgemeinen betrieblichen Arbeitsbedingungen** ergibt sich ein gemischteres Bild mit deutlich negativeren Bewertungen:

- 56 Prozent der Umfrageteilnehmer bewerten die „Ausprägung der Fehler- und Innovationskultur“ überwiegend negativ.
- Bei der „Umsetzung des Krisen- und Veränderungsmanagements“ sowie beim Grad der „bereichs- und abteilungsübergreifenden Kooperation“ belaufen sich die negativen Noten auf rund 43 Prozent.
- Hinzu kommt ein zunehmendes Konfliktpotential bei der internen Ressourcenverteilung: 47 Prozent der Befragten bewerten diese als (eher) schlecht.
- Das allgemeine Betriebsklima (71 Prozent positiver Werte) ist allerdings überwiegend positiv. Grund dafür dürfte auch die positive Bewertung der Arbeitsplatzsicherheit sein (84 Prozent positiver Bewertungen).

Diese Einschätzungen spiegeln sich auch in der zusammenfassenden Bewertung des **allgemeinen Betriebsklimas** wider. Auf einer sechsstufigen Skala von 1 bis 6 (Bestwert) bewerten die Umfrageteilnehmer ihr Unternehmen in den sogenannten weichen Kategorien „Fairness“ (4,3),

„Konstruktivität“ (4,2) und „Wertschätzung“ (4) überwiegend positiv. Eher mittelmäßige Noten ergeben sich bei Strukturen und Prozessen in Unternehmen. Auf einer Skala mit einem Wert von 1 für „bürokratisch“ bis 6 für „offenflexibel“ erhalten die Unternehmen lediglich eine 3,2. Der



Schnitt zwischen den Endpunkten „entwicklungshemmend“ und „entwicklungsfördernd“ beläuft sich auf 3,6.

Kein Ausreißer nach unten, aber auch noch einige Luft nach oben. Durchschnittswerte der Antworten auf die Frage nach den prägenden Werten für Unternehmenskultur und Betriebsklima als Netzdiagramm

### Verhaltener Ausblick

Verhalten fällt der Ausblick auf die Entwicklungen in den nächsten sechs Monaten aus: 61 Prozent der Befragten rechnen damit, dass sich die Umfeldbedingungen für das Unternehmen geringfügig oder stark verschlechtern werden. Dramatische Veränderungen werden nicht befürchtet: 72 Prozent entfallen auf der sechsstufigen Skala auf die Werte 3 (leichte Verschlechterung) und 4 (leichte Verbesserung). Im Wesentlichen stabil mit leichter Tendenz zur Verschlechterung fällt die Prognose für das Betriebsklima und die betrieblichen Arbeitsbedingungen aus (73 beziehungsweise 70 Prozent in den mittleren Kategorien). Lediglich bei der persönlichen Situation überwiegt sogar noch der Anteil derer, die eine zumindest leichte Verbesserung ihrer Situation im Unternehmen prognostizieren.

### Harte vs. weiche Fakten

Bezogen auf die Arbeitszufriedenheit gehen Führungskräfte und ihre Unternehmen mit beträchtlichen Reserven in eine mögliche konjunkturelle Schwächephase. Besorgniserregend ist aber der Kontrast zwischen der allgemein recht guten Bewertung der Unternehmenskultur bei den „weichen“, die sozialen Beziehungen im Unternehmen betreffenden Kriterien und den „harten“ Wettbewerbsparametern. Viele Befragte haben sich, so scheint es, mit organisatorischen Strukturen und Prozessen arrangiert, die sie insgesamt als zu rigide und starr empfinden. Die Zukunft muss daher zeigen, ob die Unternehmen sich bei einer verschärften Wettbewerbssituation als beweglich genug erweisen werden – und ob sie sich nach eventuell notwendigen Rationalisierungsschritten für eine Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit der Loyalität ihrer Mitarbeiter noch sicher sein können.

Aufschluss darüber werden Folgebefragungen zu dieser Pilotumfrage geben. Das Führungskräfte Institut und die Bertelsmann Stiftung haben im Herbst eine auf zwei Jahre befristete Zusammenarbeit vereinbart. Eine Nachfolgestudie zur Messung der zwischenzeitlich eingetretenen Veränderungen wird voraussichtlich im April 2013 stattfinden.

### Wenige Unterschiede in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Alter der Befragten

Unterauswertungen für Teilnehmergruppen wurden vorgenommen für Mitarbeiter in Großunternehmen (2.000 Mitarbeiter und mehr) und in kleinen beziehungsweise mittleren Unternehmen (bis 2.000 Mitarbeiter). Hier zeigte sich, dass die Bewertungen in nahezu allen Fragen bei Führungskräften aus Großunternehmen geringfügig besser ausfielen als bei ihren Kollegen aus kleineren Unternehmen.

Hiervon gab es nur zwei Ausnahmen:

- Große Unternehmen werden als weniger flexibel beziehungsweise als weniger bürokratischer wahrgenommen. Bei einem Index mit einer sechsstufigen Antwortskala (1 = schlechtester Wert, 6 = Bestwert) ergaben sich folgende Werte: Für Großunternehmen: 3,1, für kleine- und mittleren Unternehmen: 3,5.
- Die Förderung der Karriere-Entwicklung wird in Großunternehmen kritischer bewertet als in den kleineren Unternehmen (2,8 / 2,9).

Statistisch signifikant<sup>1</sup> besser, sind aber nur wenige Werte, darunter:

- Wahrnehmung als attraktiver Unternehmen (4,0 / 3,5)
- Gewährleistung betrieblicher Arbeitsplatzsicherheit (4,9 / 3,5)
- Betriebsklima / generelle Arbeitsatmosphäre (4,1 / 3,7)
- Wahrnehmung des Betriebsklimas als eher konstruktiv (4,2 / 3,9)
- Entwicklung der betrieblichen Arbeitsbedingungen in den nächsten sechs Monaten (3,5 / 3,2)

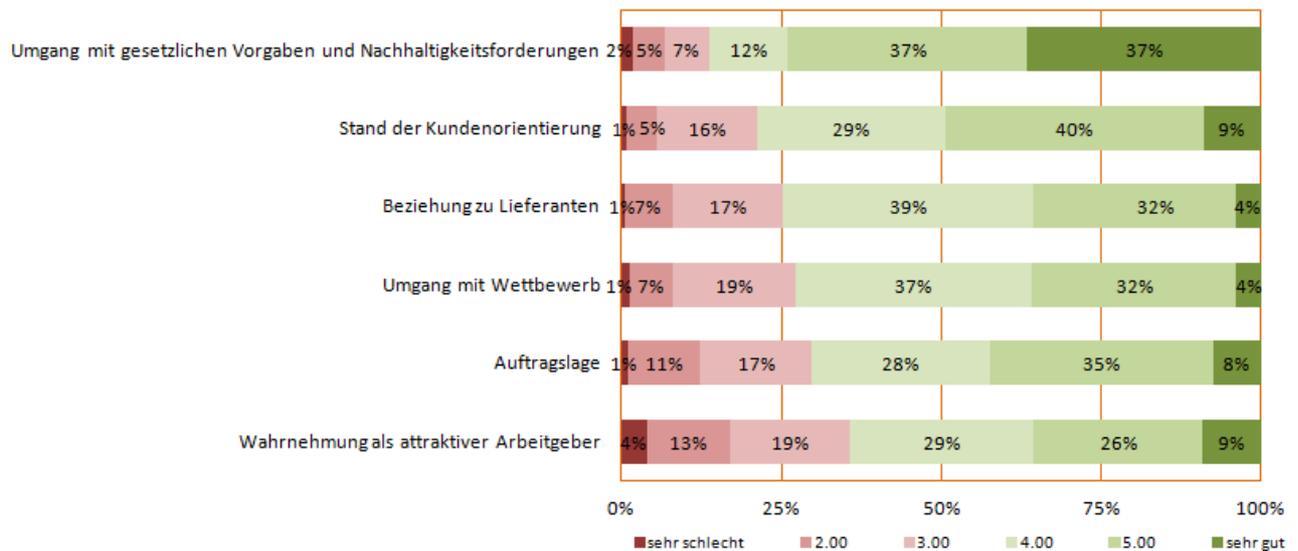
Eine Aufschlüsselung nach Altersgruppen (unter 40, 40 bis unter 50, 50 bis unter 60, über 60 Jahren) ergab, dass kritische Haltungen besonders in der untersten und obersten Altersgruppe ausgeprägt sind. Allerdings erwies sich hier nur eine einzige Abweichung als statistisch signifikant. Führungskräfte in der Altersgruppe über 60 Jahren bewerten ihre Arbeitsplatzsicherheit als weniger gut gewährleistet – vermutlich in Folge der in vielen Unternehmen immer noch praktizierten Vorruhestands- und Frühverrentungsmodelle.

Link zum Kompetenzzentrum der Bertelsmann-Stiftung: [www.creating-corporate-cultures.org](http://www.creating-corporate-cultures.org)

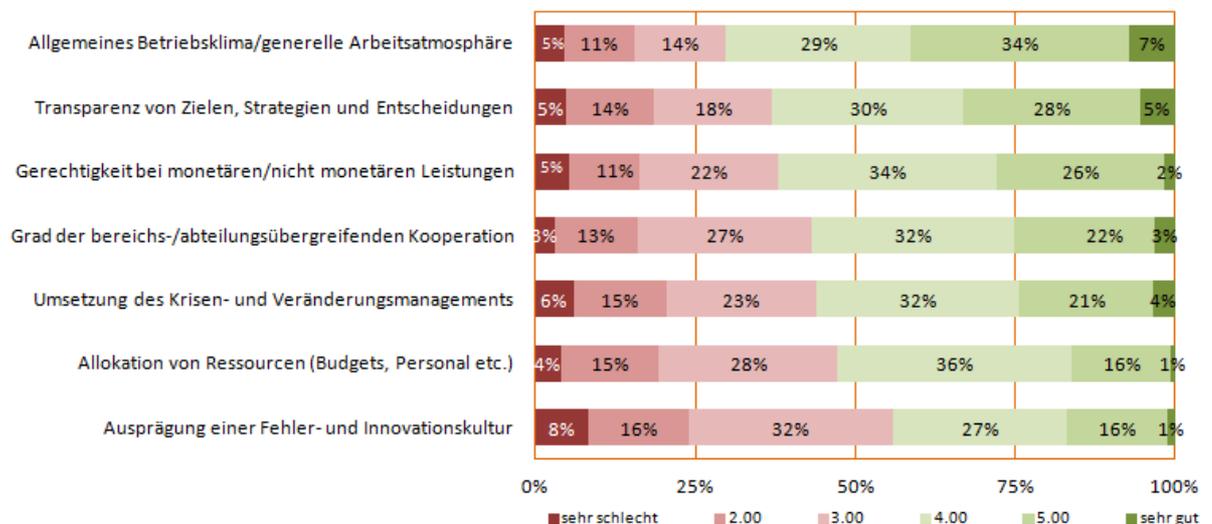
<sup>1</sup> Unter Zugrundelegung eines Konfidenzintervalls von 95 Prozent.

**Vollständige grafische Auswertung der Umfrage**

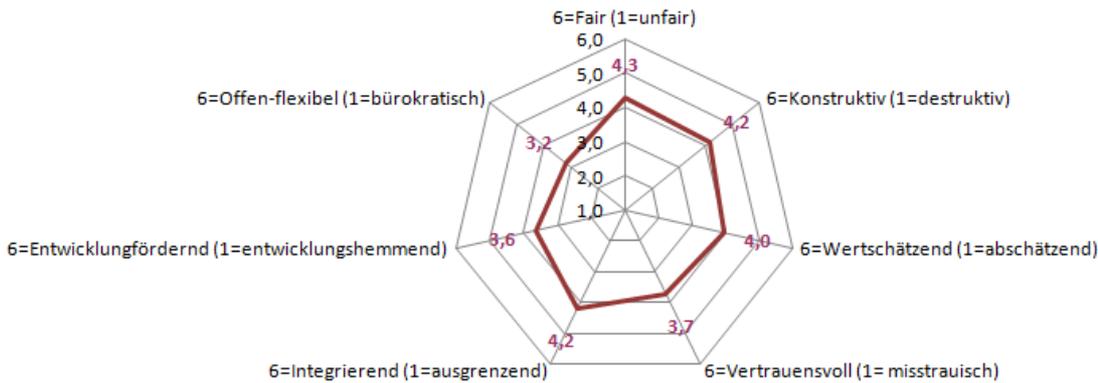
1) Bitte betrachten Sie das Umfeld Ihres Unternehmens. Wie schätzen Sie die folgenden Rahmenbedingungen auf einer Skala von 1 „sehr schlecht“ bis 6 „sehr gut“ für Ihr Unternehmen ein?



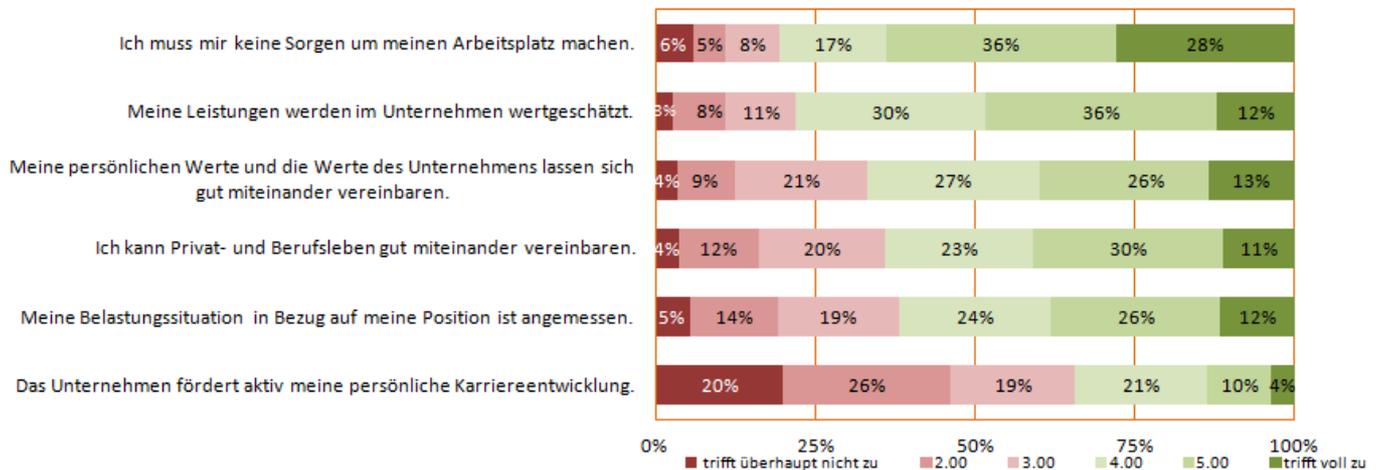
2) Bitte betrachten Sie einmal die betrieblichen Arbeitsbedingungen. Wie schätzen Sie die folgenden Rahmenbedingungen auf einer Skala von 1 „sehr schlecht“ bis 6 „sehr gut“ für Ihr Unternehmen ein?



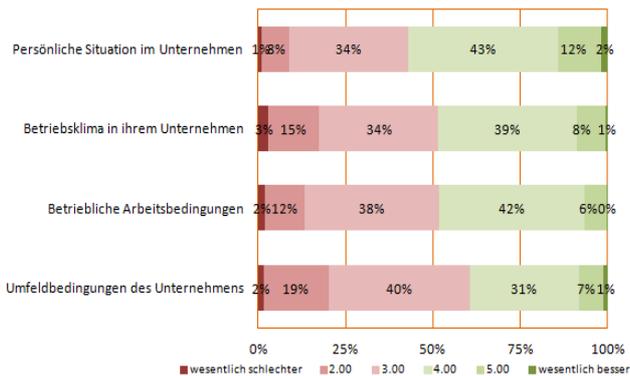
3) Bitte geben Sie eine Einschätzung des aktuellen Betriebsklimas in Ihrem Unternehmen anhand einer Skala von 1 bis 6 bei den folgenden Begriffspaaren an.



4) Bitte betrachten Sie Ihre persönliche Situation im Unternehmen. Wie schätzen Sie die folgende Aussage auf einer Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 6 „trifft voll zu“ ein?



5) Wie schätzen Sie die Entwicklung der Situation Ihres Unternehmens sowie Ihre persönliche Situation in diesem Kontext in den nächsten 6 Monaten auf einer Skala von 1 „wesentlich schlechter“ bis 6 „wesentlich besser“ ein?



**Impressum**

Unter [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) veröffentlicht das FKI (Führungskräfte Institut GmbH) rund sechs Mal pro Jahr die Ergebnisse von Umfragen zu aktuellen Themen aus den Bereichen Steuerpolitik, Sozialpolitik, Arbeitspolitik, Europapolitik und Management. Grundlage der Umfrage ist ein festes Umfragepanel mit rund 1.000 Mitgliedern im Alter zwischen 30 und 65 Jahren, die als angestellte Fach- und Führungskräfte in einer Vielzahl von Branchen der privaten Wirtschaft tätig sind. Auftraggeber der Umfrage und Initiator des Panels ist der Deutsche Führungskräfteverband ULA.

**Herausgeber** Führungskräfte Institut GmbH  
 Kaiserdamm 31 | 14057 Berlin  
 Telefon 030.30 69 63-0 | Fax 030.30 69 63-13  
 E-Mail [info@ula.de](mailto:info@ula.de) | [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de)  
 Geschäftsführer: Ilhan Akkus, Ludger Ramme, Andreas Zimmermann  
 Steuer-Nr. 1127 423 04863  
 Amtsgericht Charlottenburg HRB 71532

**Redaktion** Andreas Zimmermann  
**Verantwortlich** Ludger Ramme  
**Gestaltungskonzept** Nolte | Kommunikation

Bezugspreis für die Druckfassung dieses Newsletters: 3 Euro inkl. Porto und USt. pro Ausgabe  
 Bestelladresse: [info@fki-online.de](mailto:info@fki-online.de)