



CreatingCorporateCulture | 01.2020

Führungsmüde? Deutschlands Führungskräfte (ver-)zweifeln an ihrer Rolle

Ein Drittel der Führungskräfte in Deutschland fühlen sich belastet und verunsichert. Ihre Selbstzweifel hängen mit schlechten Führungsbedingungen zusammen. Damit verschenken Unternehmen viel Potenzial, denn wirksame Führung wird mehr denn je gebraucht.

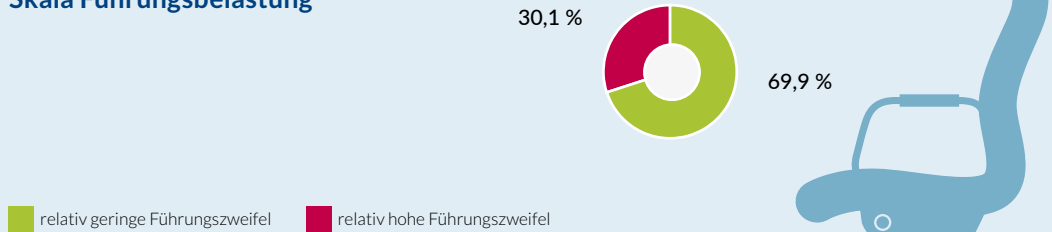
Führungskräfte tragen viel dazu bei, ob ein Team, eine Abteilung oder ganze Betriebe erfolgreich sind. Dies bestätigt eine neue Studie der Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) an der Universität Witten/Herdecke. Die Studie zeigt aber auch, dass Führungskräfte in vielen Unternehmen an ihrer Rolle zweifeln, ambivalent zu ihrer Führungsaufgabe stehen, sich unsicher und häufig auch nicht gut unterstützt fühlen.

Wirksame Führung ist keine Selbstverständlichkeit, sondern von günstigen Bedingungen abhängig, die es im Unternehmen zu schaffen gilt. Damit verweist die Studie – anders als gängige Ansätze bisher – insbesondere auf das Arbeitsumfeld der Führungskräfte, statt auf deren persönliche Eigenschaften oder Kompetenzen. Wer zu stark belastet oder im Stich gelassen wird, entwickelt Zweifel, ob er in der Führungsrolle sein kann oder will, und das erschwert die wirksame Führung.

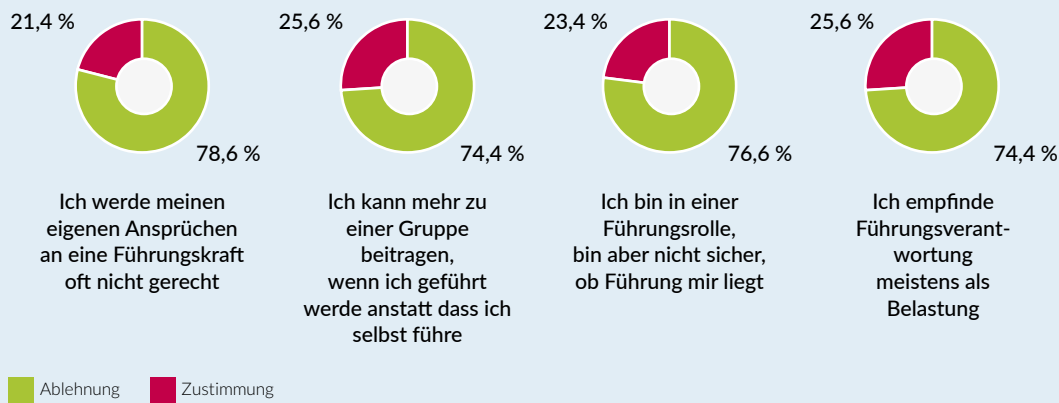
Prominente Beispiele für zweifelnde Führungskräfte, die sich nicht mehr in der Lage fühlen, ihrer Rolle gerecht werden zu können und die sich sogar zurückziehen, gibt es aktuell eine ganze Reihe. Doch wie sieht es im weniger öffentlich sichtbaren Alltag der Unternehmen in Deutschland aus? Der neue **Führungskräfte-Radar**, eine repräsentative Befragung von knapp 1000 Führungskräften, zeigt, dass auf der in der Studie entwickelten Skala des Führungszweifels 30 % der Befragten einen hohen Wert haben, das heißt bei mehreren entsprechenden Aussagen zustimmen. Bei diesen Aussagen gaben jeweils zwischen 21,4 % und 25,6 % der Befragten an, dass sie ihre Führungsverantwortung meistens als Belastung empfinden, sie sich nicht sicher sind, ob Führung ihnen liegt, und dass sie ihren eigenen Ansprüchen nicht gerecht werden (vgl. Grafik 1). Nimmt man hinzu, dass ca. weitere 25 % bei den entsprechenden Aussagen zumindest teilweise zustimmten, dass die Führungsrolle für sie mit Zweifel oder Verunsicherung verbunden, dann kann man bei der Hälfte der deutschen Führungskräfte nicht davon ausgehen, dass sie ihrer Verantwortung unbeschwert nachkommen.

Grafik 1: Skala, Items und relative Häufigkeiten zum Führungszweifel

Skala Führungsbelastung



Aussagen zum Führungszweifel



| BertelsmannStiftung

Führungswirkung wird durch Zweifel beeinträchtigt

Dieser Befund stellt ein gravierendes Problem für Unternehmen dar: Führungszweifel gehen mit geringerer Führungswirkung einher. Die Korrelation der beiden in der Studie gebildeten Skalen für Führungszweifel und Führungswirkung – jeweils aus mehreren Items zusammengesetzt und mit Faktoren- und Konsistenzanalysen überprüft – beträgt $r = -0,17$ bei einem Signifikanzniveau von $p \leq 1 \%$. Dies ist ein sehr signifikanter, negativer Zusammenhang, den man so interpretieren kann, dass es bei zweifelnden Führungskräften weniger Verbesserungen in der Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden gibt.

Schaut man genauer in die Daten und sucht nach Faktoren, die zu stärkeren Führungszweifeln beitragen, sieht man zum einen keinen Unterschied zwischen Frauen und Männern. Der Anteil der zweifelnden Führungskräfte ist im produzierenden

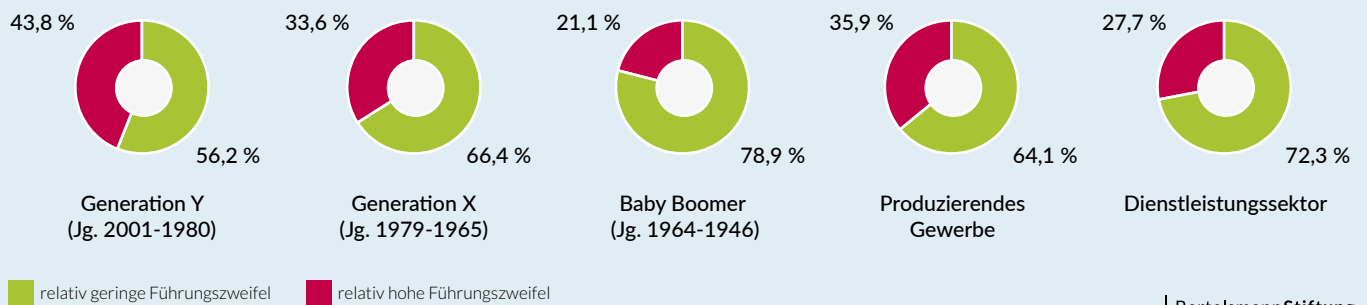
Gewerbe tendenziell höher als im Dienstleistungssektor (35,9 % vs. 27,7 %, vgl. Grafik 2), doch das Problem besteht grundsätzlich in beiden Sektoren. Interessanter sind die Unterschiede beim Alter. Es mag naheliegend erscheinen, dass Jüngere mit weniger Erfahrung noch mehr zweifeln (Generation Y 43,8 %; Generation X 33,6 %) als die „alten Hasen“ in der Generation der Baby Boomer (21,1 %). Allerdings wäre es gefährlich, die Schlussfolgerung zu ziehen, dass sich das Problem mit zunehmendem Alter oder Berufserfahrung erledigt, denn auch die jüngeren Führungskräfte in der Studie sind keine Anfänger mehr. Vielmehr sollte man sich fragen, ob die jüngeren Generationen grundsätzlich anders mit der Führungsrolle umgehen und andere Bedürfnisse haben, die man erfüllen könnte, damit sie nicht zu stark an sich selbst als Führungskräfte zweifeln und damit sie den Unternehmen erhalten bleiben.

Trügerisch nämlich wäre auch die Vorstellung, es handele sich um einen Ausleseprozess, bei dem nur die Führungskräfte übrigbleiben, die voll belastbar und ohne Selbstzweifel sind. Denn erstens gibt es Zweifelnde auf allen Alters-, Erfahrungs- und Hierarchiestufen. Zweitens sind die Zweifel kein verlässliches Zeichen für mangelnde Führungseignung der Personen, sondern oft Ergebnis schlechter Führungsbedingungen für durchaus

geeignete Personen. Und drittens ist es auch keine praktikable Lösung, zweifelnde Führungskräfte einfach auszutauschen, allein schon weil es viel zu viele sind – ein Drittel aller Führungskräfte in Deutschland – als dass man Ersatz für sie finden würde und weil die Ersatzkräfte unter schlechten Bedingungen bald ebenso zu zweifeln beginnen würden. Das Augenmerk muss demnach mehr auf die Führungsbedingungen gerichtet werden.

Grafik 2: Vergleich Führungszweifel nach Generationen und Sektoren

Gruppierung



| BertelsmannStiftung

Führungsgift: Keine Klarheit, viel Bürokratie, Zweifel an den Mitarbeitenden

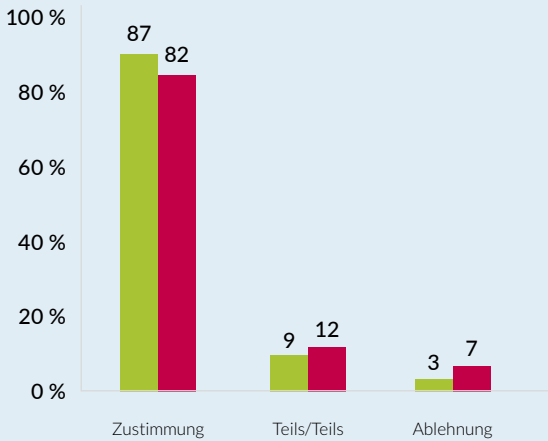
Es fällt auf, dass die Gruppe der verunsicherten und an sich selbst zweifelnden Führungskräfte (mit hohen Werten auf der Skala „Führungsbelastung“) vergleichsweise unter mangelnder Klarheit und großer Bürokratie für ihre eigenen Aufgaben leidet, aber auch eine geringere Nähe und destruktivere Wahrnehmung ihrer Mitarbeitenden aufweist. Grafik 3 zeigt die Aussagen, bei denen signifikante Unterschiede in der Zustimmung zwischen den Führungskräften mit hohen und niedrigen Werten auf der Führungszweifel-Skala gemessen wurden. Diejenigen mit geringen Führungszweifeln, stimmen deutlich häufiger zu, dass ihre Aufgaben klar sind (87,33 % zu 81,90 %), und deutlich weniger häufig, dass ihr Arbeitsbereich stark formalisiert ist (44,23 % zu 56,30 %).

Sehr interessant ist, dass die zweifelnden Führungskräfte eine recht negative Wahrnehmung ihrer Mitarbeitenden haben. Wenn sie diese als unmotiviert erleben, dann könnte man ja einwen-

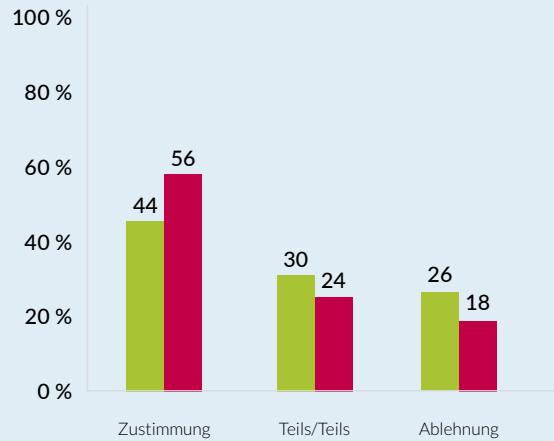
den, dass es doch gerade die Aufgabe der Führungskräfte ist, die Motivation zu steigern. Der Einwand ist berechtigt, doch diese Situation ist wiederum für die Führungskräfte nicht sehr motivierend und es droht ein Teufelskreis der immer weiter sinkenden Motivation und immer größer werdenden Frustration zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Die Studie zeigt, dass 44,75 % der stark zweifelnden Führungskräfte eine negative Wahrnehmung haben gegenüber nur 16,41 % der weniger zweifelnden Befragten. Gegen den Teufelskreis spricht, dass bei den eher positiven Aussagen über die Mitarbeitenden die zweifelnden Führungskräfte sogar häufiger zustimmen als die weniger zweifelnden (57,68 % zu 51,68 %). Dieses scheinbar widersprüchliche Ergebnis spricht für die Ambivalenz der zweifelnden Führungskräfte, die zur Verunsicherung beiträgt, während die weniger zweifelnden Führungskräfte sich auf eine eindeutig positive Wahrnehmung der Mitarbeitenden stützen können.

Grafik 3: Vergleich Führungszweifel zu Klarheit, Formalisierung, Mitarbeiterwahrnehmung

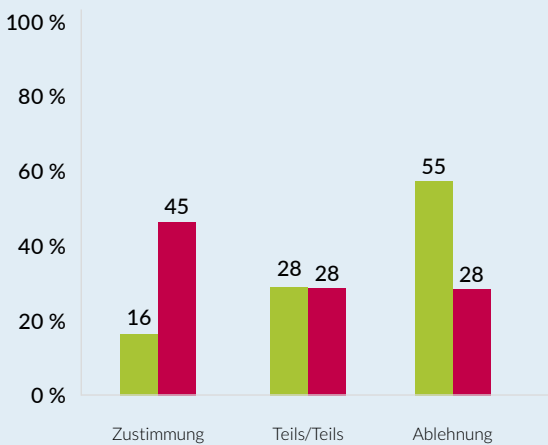
Aussagen zur Klarheit der eigenen Aufgaben



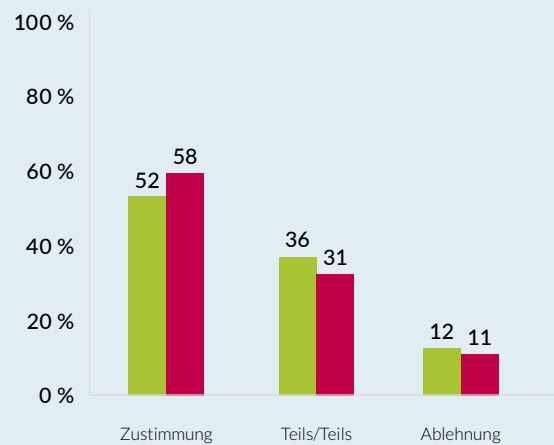
Aussagen zur Formalisierung der eigenen Aufgaben



Negative Einstellung gegenüber Mitarbeitenden



Positive Einstellung gegenüber Mitarbeitenden



■ Geringe Führungszweifel ■ Hohe Führungszweifel

| BertelsmannStiftung

In der Studie wurde nicht nur gefragt, wie die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden wahrnehmen, sondern auch, wie sie ihr Unternehmen insgesamt empfinden. Es ist interessant, dass die zweifelnden Führungskräfte hierbei keineswegs alles schwarzsehen, sondern zum Beispiel ein relativ positives Bild von der gelebten Unternehmenskultur haben. Und doch entsteht der Eindruck, dass diesen Führungskräften ihre Verantwortung schwer fällt, weil sie „von oben“ viel Unsicherheit und Kontrolle

erfahren und „von unten“ wenig Antrieb und Zufriedenheit wahrnehmen. Dazwischen lässt es sich entsprechend nur schwer wirksam führen. Sehr viel deutlicher als andere stimmt die Gruppe mit den Führungszweifeln der Aussage zu, dass sie „nicht bereit [sind], Führungsverantwortung zu übernehmen, wenn man [ihnen] nicht vertraut“ (geringe Führungszweifel: M = 3,16; hohe Führungszweifel: M = 3,76; M ist der Mittelwert auf einer Skala von 1 bis 5). Ihr Unternehmen als Ganzes sehen sie dabei

gar nicht negativ, sondern sogar vergleichsweise positiv. Das bedeutet im Umkehrschluss und in Kombination zu oben angeführten Ergebnissen zur Klarheit, Formalisierung und Mitarbeiterwahrnehmung, dass die Ursachen der Zweifel im unmittel-

baren Arbeitsumfeld der Führungskräfte liegen. Damit kann man bereits vorwegnehmen, dass auch genau dort die Maßnahmen ansetzen müssen, um diese Führungskräfte zu stärken und für sie förderliche Führungsbedingungen zu gewährleisten.

Engagierte, wirksame Führung braucht gute Führungsbedingungen

Dass es sich lohnt, die zweifelnden Führungskräfte dabei zu unterstützen, wieder mit mehr Sicherheit und Schwung an ihre Führungsaufgaben heranzugehen, zeigt das Gesamtbild der Studie. Denn Führungskräfte in Deutschland führen heute in der Regel sowohl ergebnisorientiert als auch inspirierend. Das bedeutet, dass sie ihre Mitarbeitenden nicht nur bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben im engeren Sinne unterstützen, sondern ihnen auch Möglichkeiten der persönlichen Entfaltung und Entwicklung in ihren Tätigkeiten bieten und Vorbilder sein wollen. Diese Kombination wird als „engagierte“ Führung bezeichnet und die Studie zeigt, dass sie wirkt. Die Korrelation der beiden in der Studie gebildeten Skalen für „Engagierte Führung“ und der bereits oben genannten Führungswirkung – jeweils aus mehreren Items zusammengesetzt und mit Faktoren- und Konsistenzanalysen überprüft – beträgt $r = 0,33$ bei einem Signifikanzniveau von $p \leq 1\%$. Dies ist ein sehr signifikanter, positiver Zusammenhang. Bei engagierter Führung sind Mitarbeitende produktiver, zufriedener, kreativer und kollegialer, während Fehlzeiten und Fluktuation abnehmen.

Es ist erfreulich, dass mehr als 80 % der befragten Führungskräfte in der Studie ihren eigenen Führungsstil so beschreiben, dass man ihn als „engagiert“ bezeichnen kann, und dass im Übrigen auch kein Widerspruch zwischen ergebnisorientierter und inspirierender Führung besteht. Dennoch ist die engagierte Führung mit positiven Wirkungen keine Selbstverständlichkeit, sondern von günstigen Bedingungen abhängig, wie die Studie klar zeigt. Solche Bedingungen zu erhalten oder gegebenenfalls noch zu schaffen, ist eine wichtige Aufgabe aller Führungskräfte im Unternehmen,

denn einige Faktoren betreffen das Unternehmen als Ganzes und liegen eher im Einflussbereich des Top-Managements, aber viele Faktoren liegen auch, wie oben bereits angedeutet, im direkten Arbeitsumfeld der Führungskräfte selbst.

Im Einzelnen zeigt die Studie klare positive Zusammenhänge (mit einem sehr hohen Signifikanzniveau von $p \leq 1\%$) zwischen den folgenden Bedingungen und der engagierten Führung, die wünschenswerte Wirkungen hat:

- Klarheit in der Unternehmensstrategie, den Zielen/Aufgaben der Führungskraft sowie den operativen Prozessen, aber ohne unnötige Bürokratie;
- Gelebte Werte und eine vertrauensvolle, wertschätzende Unternehmenskultur im Allgemeinen und besonders auch im direkten Austausch mit Vorgesetzten und Kollegen;
- Ambitionierte Ziele der Führungskräfte für ihre eigene Entwicklung bei sowohl starker Identifikation mit dem Unternehmen als auch Erfüllung privater Bedürfnisse;
- Motivierte und begeisterte Mitarbeitende, die auch die Führungskraft in ihrer Rolle unterstützen.

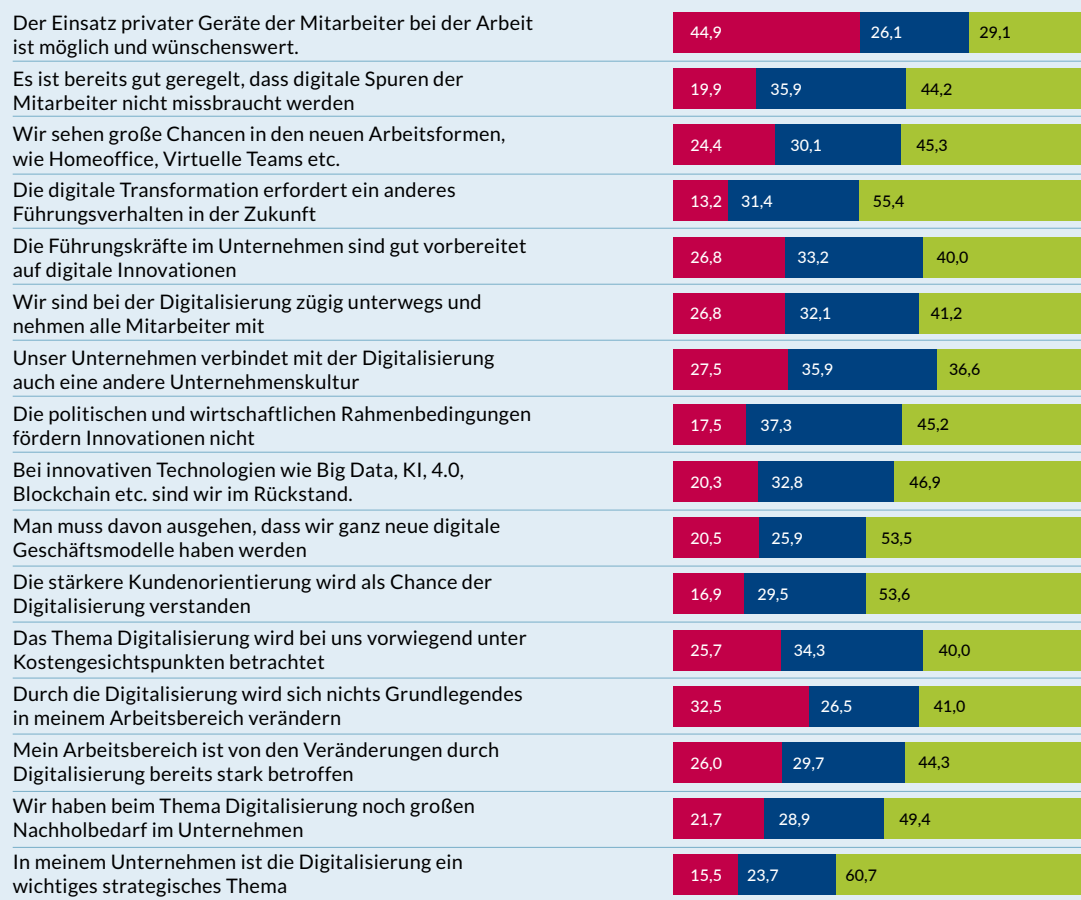
Die Studie zeigt auch deutlich, dass „engagierte“ Führungskräfte, die durch solche günstigen Bedingungen bestärkt werden, mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zu der Gruppe der zweifelnden Führungskräfte gehören. Vielmehr empfinden sie in besonders hohem Maße Freude, Energie und Wertschätzung, aber auch Konflikt- und Veränderungsbereitschaft.

**Klar, dass noch nichts klar ist:
Ambivalente Haltung zur Digitalisierung**

Die Studie will als Führungskräfte-Radar zeigen, wie die Verantwortungsträger in der deutschen Wirtschaft ihre eigenen Arbeitsbedingungen wahrnehmen. Aktuell ist dabei auch von Interesse, wie sie zu Fragen der Digitalen Transformation oder auch der Innovationsfähigkeit ihrer Unternehmen stehen. Auffällig in den Ergebnissen der neuen Studie ist, dass ein großer Anteil der Führungskräfte bei vielen Themen noch keine klare Aussage treffen mag, sondern „teils/teils“ antwortet. Es wurde zum Beispiel gefragt, ob Digitalisierung ein wichtiges strategisches Thema ist, ob es dabei Nachholbedarf gibt und man größere Veränderungen erwartet. Zwar lag die Zustimmung bei

solchen Punkten meist deutlich über 40 %. Da aber auf der anderen Seite etwa ein Drittel nicht klar zustimmt (teils/teils), dass die Digitalisierung in ihren Unternehmen ein entscheidendes Thema ist oder das Unternehmen sich bereits auf den Weg in die digitale Zukunft gemacht hat, muss man davon ausgehen, dass das Thema in vielen Unternehmen noch nicht richtig angekommen ist (vgl. Grafik 4). Es entsteht eher der Eindruck, dass die Führungskräfte und ihre Unternehmen noch „auf dem Zaun sitzen“ und abwarten, wie sich das Thema Digitale Transformation entwickelt, dabei jedoch Gefahr laufen, den Anschluss zu verlieren.

Grafik 4: Antworten zum Thema Digitalisierung und Innovation



■ Ablehnung ■ Teils/Teils ■ Zustimmung

Interessant ist, dass die Führungskräfte mit hohen Führungszweifeln beim Thema Digitalisierung höhere Zustimmungswerte zu den entsprechenden Aussagen haben. Das bedeutet insgesamt, dass sie sich schon stärker von der Digitalen Transformation betroffen sehen, was wiederum auch erklären

kann, warum ihnen Klarheit fehlt und warum sie etwa bei ihren Mitarbeitenden eine eher ablehnende als unterstützende Haltung bei den nötigen Veränderungen empfinden. So kann dieses Thema bei bereits zweifelnden Führungskräften zusätzliche Verunsicherung bringen.

Fazit und Ausblick

Die Studie zeigt, dass ein Großteil der Führungskräfte in Deutschland engagiert führt und positive Wirkungen im eigenen Arbeitsbereich sieht. Jedoch gibt es auch einen bedenklich hohen Anteil der Befragten, insbesondere der Jüngeren, die von Selbstzweifel in ihrer Führungsrolle geplagt sind und nachweislich weniger positive Wirkungen erzielen. Die Unternehmen verschenken damit nicht nur unmittelbar ein Leistungspotenzial, sondern die daraus resultierende Unzufriedenheit kann dazu führen, dass eigentlich sehr qualifizierte und motivierte Personen das Unternehmen verlassen, obwohl sie unter besseren Bedingungen engagierter, erfolgreicher und zufriedener hätten sein können.

Führungskräfte leisten eine wichtige Arbeit, bei der sie unterstützt werden müssen. Das Bild der Vorgesetzten, die einfach „stark“ zu sein haben und den Druck von oben und unten aushalten müssen, ist nicht mehr zeitgemäß. Jedes Unternehmen sollte seine eigene Kultur der Führung in dieser Hinsicht gründlich hinterfragen. Dies ist auch eine Aufgabe für Gesellschafter und Aufsichtsräte, die neben den harten Kennzahlen immer mehr auf die vermeintlich „weichen“, in den Konsequenzen aber ebenso harten Faktoren wie die Unternehmenskultur und insbesondere die guten Führungsbedingungen achten müssen.

Die Studie gibt wichtige Anhaltspunkte dafür, dass die Unterstützung innerhalb des Unternehmens Generationen- und Ebenen-übergreifend gegeben werden muss, vor allem von Alt zu Jung und Oben nach Unten, aber jeweils auch in die andere Richtung. Zudem liegen die Gründe des Führungszweifels nicht allein in der Belastbarkeit oder der

Erfahrung der Personen in Führungspositionen, sondern in deren Arbeitsumfeld, das heißt in den strukturellen und informellen Bedingungen ihrer Tätigkeit als Führungskräfte. Deshalb sollten seitens der Personalabteilungen in Entwicklungsgesprächen die Zweifel thematisiert werden und gegebenenfalls nicht nur mit individuellen Schulungen und Coachings der Führungskräfte, sondern mit Ebenen-übergreifenden Workshops und Weiterbildungsmaßnahmen reagiert werden.

Vorbeugend muss darauf geachtet werden, dass Führungskräfte einen klaren Auftrag mit jedoch ausreichenden Spielräumen haben. Klar ist auch, dass die Führungskräfte an sich selbst arbeiten müssen, insbesondere wenn sie ihre Mitarbeitenden allzu negativ sehen. Wer dauerhaft an seiner Führungsverantwortung zweifelt, sollte besser andere Aufgaben wahrnehmen, doch die positiven Wirkungen engagierter Führung auch für die Führungskraft selbst können ein Ansporn sein, sich in dieser Rolle selbst zu verwirklichen.

Bei dem oft noch allzu heroischen Bild von „Leadership“ wird zu selten gesehen, dass Führungskräfte nicht nur andere motivieren, sondern gleichfalls motivierende und unterstützende Bedingungen für ihre Führungsaufgaben brauchen. Die Studie hat gezeigt, dass es in dieser Hinsicht in Deutschland Anlass zu großer Sorge gibt, weil mindestens ein Drittel der Führungskräfte von Zweifeln geplagt ist, ob sie (noch) Führungskräfte sein wollen. Dass sie prominenten Vorbildern, die einfach aussteigen, nacheifern könnten, ist ein stark unterschätztes Risiko in der deutschen Unternehmenslandschaft.

Anhang

Hintergrund und Methode der Studie

Die Daten dieser Studie beziehen sich auf Führungskräfte in Deutschland, die ihren organisationalen Kontext, ihre persönlichen Begleitumstände und die Wirksamkeit in ihrer Organisation beurteilt sowie ihre Einschätzung bezüglich Digitalisierung und Innovation abgegeben haben. Bei der Studie handelt es sich um den Führungskräfte-Radar 2019 der Bertelsmann Stiftung. Die Durchführung der Befragung wurde von der IPSOS GmbH im April und Juli 2019 vorgenommen. Der Fragebogen wurde vom Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) auf der Grundlage früherer Erhebungen der Bertelsmann Stiftung weiterentwickelt und zum Beispiel um Fragen zum Thema Digitalisierung erweitert.

An der Studie haben Führungskräfte aus oberen, mittleren und unteren Führungsebenen teilgenommen. Die Daten wurden quantitativ vom RMI ausgewertet mit besonderer Berücksichtigung möglicher Unterschiede basierend auf Alter, Geschlecht und Führungszweifel. Die ausgewerteten Daten umfassen eine Stichprobengröße von N = 981 Teilnehmenden. Der Fragebogen umfasste 130 Items, die mittels explorative Faktoranalyse in Skalen zusammengefasst wurden. Die Fragen bestanden zum Großteil aus Aussagen, denen die Befragten auf einer Skala von 1 bis 5 zustimmen konnten, wobei „1“ keine Zustimmung und „5“ die höchste Zustimmung darstellt.

80 % der Befragten sind männlich und der Altersdurchschnitt der Stichprobe liegt bei 51 Jahren, was für die heutige Führungslandschaft in Deutschland als repräsentativ anzunehmen ist. Die Teilnehmenden gehören ihrer Organisation im Schnitt 17 Jahre an, haben ihre Position im Mittel 10 Jahre inne und insgesamt durchschnittlich 13 Jahre Führungserfahrung. Die befragten Führungskräfte arbeiten zu 20 % in Kleinst- und kleinen Unternehmen, zu 36 % in mittleren Unternehmen sowie zu 44 % in Großunternehmen, womit die Studie größere Unternehmen überproportional abbildet. Dabei bekleiden die Befragten zu 10 % die oberste Führungsebene, zu 47 % sind sie im mittleren Management und zu 43 % in der unteren Führungsebene tätig. 60 % der Führungskräfte haben eine direkte (Linien-)Verantwortung für bis zu 10 Mitarbeitende, bei den anderen 40 % sind es mehr als 10 Mitarbeitende.

Impressum

© Februar 2020

Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich:

Guido Möllering

Kontakt: guido.moellering@uni-wh.de

Telefon: +49 2303-926-502

Sabrina Schuster

Kontakt: sabrina.schuster@uni-wh.de

Telefon: +49 2303-926-502

Martin Spilker

Kontakt: martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de

bertelsmann-stiftung.de

Telefon: +49 5241 80-40283

Gestaltung: Oliver Helbig

OH Design + Medienproduktion

Bildnachweis: © Antonioguilllem

stock.adobe.com

BSt-ID: 876