



Organisationsberatung GmbH



„Führungspraxis in Unternehmen in Deutschland“

Ergebnisse einer Online-Befragung

durchgeführt von



Organisationsberatung GmbH

in Kooperation mit

Capital

IGS Organisationsberatung GmbH
Eichenweg 24
50859 Köln

Tel.: 0221 – 95 43 97 47

Fax: 0221 – 9 50 28 74

www.igs-beratung.de

Ansprechpartner:

Marcus Schmitz

Judith Kohn

Tel.: 02234 – 9 33 56 90

Fax: 02234 – 9 33 56 99

© IGS Organisationsberatung GmbH, 2009

Das Zitieren aus den Umfrageergebnissen ist gestattet, sofern die „IGS Organisationsberatung GmbH, Köln“ als Autor genannt wird.

Hauptaussagen

1. Lediglich 21,5 % der Arbeitnehmer beurteilen die Stimmung in den Unternehmen als sehr gut oder gut. In den Teams allerdings ist die Stimmung weitaus besser. Hier beurteilen 52,7 % das Klima als sehr gut und gut.
2. Ein Drittel der Befragten ist mit der beruflichen Situation unzufrieden und sehr unzufrieden.
3. Über 70 % empfinden den eigenen Arbeitsplatz als überwiegend sicher. Allerdings teilt fast die Hälfte die Befürchtung, in Zukunft finanzielle Einbußen zu erleiden.
4. Über die Hälfte der befragten Arbeitnehmer fühlen sich ohnmächtig. 52,5 % meinen, dass ihre Leistung die Sicherheit des Arbeitsplatzes **nicht** beeinflusst.
5. **81,7 % der Befragten spüren, dass Druck auf sie ausgeübt wird!** Mehr als zwei Drittel sagen, dass der Druck in den letzten fünf Jahren gestiegen ist. Über die Hälfte meint, dass die Geschäftsleitung den Druck aufbaut.
6. **Über 85 % sind der Auffassung, dass im Unternehmen generell Druck als Mittel der Führung eingesetzt wird.**
7. Der Druck wird über unrealistische Erwartungen sowie über den Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgebaut: Unterstellungen, Drohungen, fehlende Kommunikation, Steigerung der Arbeitsbelastung, autoritäre Führung (Zitat: „Es wird bewusst auf die Atmosphäre der Angstfreiheit verzichtet.“).
8. Die Unternehmensleitung äußert sich mit Abstand am meisten zur wirtschaftlichen Situation (67,9 %), zum Wettbewerbsdruck (47 %) und zur Entwicklung von Geschäftsfeldern (45,6 %). 70 % des oberen Managements begeistern die Belegschaft **nicht** für die „gemeinsame Sache“.
9. Fast 45 % vertrauen ihrem Vorgesetzten **nicht**.
10. Fast ein Drittel glaubt, dass der Vorgesetzte ihnen nicht vertraut.
11. Der aufgebaute Druck hat Folgen: Leistungsbereitschaft sinkt (bei 46,8 %), Engagement sinkt (bei 44,7 %) und die Loyalität nimmt ab (bei 55,1 %).
12. 42,6 % der Befragten reagieren auf die beruflichen Rahmenbedingungen durch den Rückzug ins Privatleben (Aussage: „Ich suche Erfüllung in meinem Privatleben.“). Ein Drittel zieht einen Wechsel des Arbeitgebers in Betracht.
13. 31,1 % bescheinigen dem oberen Management fehlende Führung, 14,1 % einen autoritären Führungsstil.
14. Zwei Drittel der Befragten glauben, dass es den Kolleginnen und Kollegen mit den Rahmenbedingungen im Unternehmen schlecht geht.
15. Pessimismus herrscht vor: Knapp die Hälfte glaubt, dass in Zukunft die Zufriedenheit (47,4 %!), die Motivation (45,8 %) und die wirtschaftliche Situation (43,1 %) verschlechtern.

I. Demografische Daten

I.1 Allgemeine Informationen

Anzahl der Teilnehmer

Dieser Auswertung liegen die Daten von **498** Teilnehmerinnen und Teilnehmern zugrunde.

Geschlecht der Teilnehmer

Es haben sich überwiegend Männer an der Umfrage beteiligt.
Ein Drittel der Teilnehmer/-innen sind weiblich.

	Anzahl	Prozent
weiblich	156	31,5
männlich	340	68,5
Gesamt	496	100,0

Altersstruktur der Teilnehmer

Die Altersspanne reicht von 18 bis 67 Jahre.
Das Durchschnittsalter liegt bei 43 Jahren.

	Anzahl	Prozent
Bis 30 Jahre	58	11,7
31-40 Jahre	140	28,3
41-50 Jahre	181	36,6
51-60 Jahre	107	21,6
Über 60 Jahre	9	1,8
Gesamt	495	100,0

Höchster Bildungsabschluss der Teilnehmer

Es überwiegen Teilnehmer mit einem akademischen Abschluss.
(etwa drei Viertel der Stichprobe)

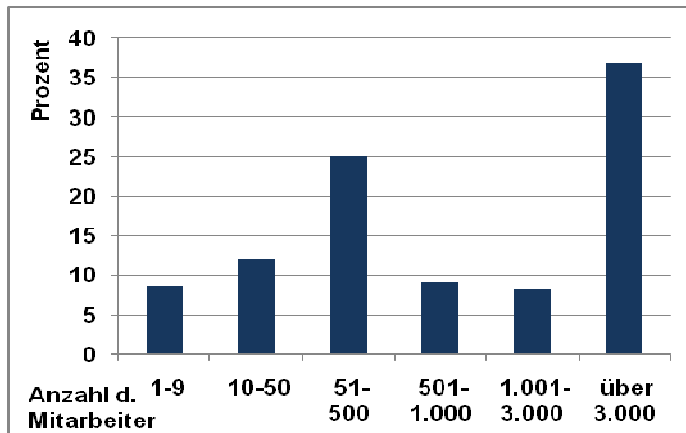
	Anzahl	Prozent
Ohne Ausbildung	5	1
Ausbildung/Lehre	131	26,5
Studium	359	72,5
Gesamt	495	100,0

I.2 Erwerbsbezogene Informationen

Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter)

Die Teilnehmer arbeiten in Betrieben unterschiedlicher Größe. KMU mit 51-500 Mitarbeitern sowie größere Unternehmen mit über 3.000 Beschäftigten sind besonders stark vertreten.

Mitarbeiter	Anzahl	Prozent
1-9	43	8,6
10-50	60	12,0
51-500	125	25,1
501-1.000	45	9,0
1.001-3.000	41	8,2
über 3.000	184	36,9
Gesamt	498	100,0

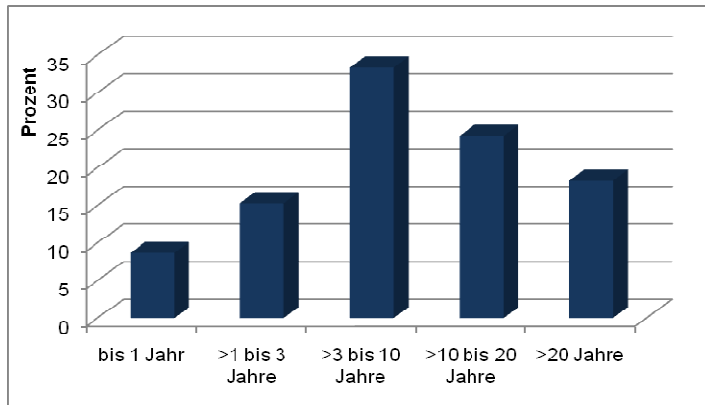


Dauer der Betriebszugehörigkeit

Die Teilnehmer weisen unterschiedlich lange Betriebszugehörigkeiten auf. Tendenziell sind sie länger als drei Jahre bei ihrem aktuellen Arbeitgeber beschäftigt.

	Anzahl	Prozent
bis 1 Jahr	43	8,7
>1 bis 3 Jahre	76	15,3
>3 bis 10 Jahre	166	33,4
>10 bis 20 Jahre	121	24,3
>20 Jahre	91	18,3
Gesamt	497	100,0

Diagramm zu Dauer der Betriebszugehörigkeit

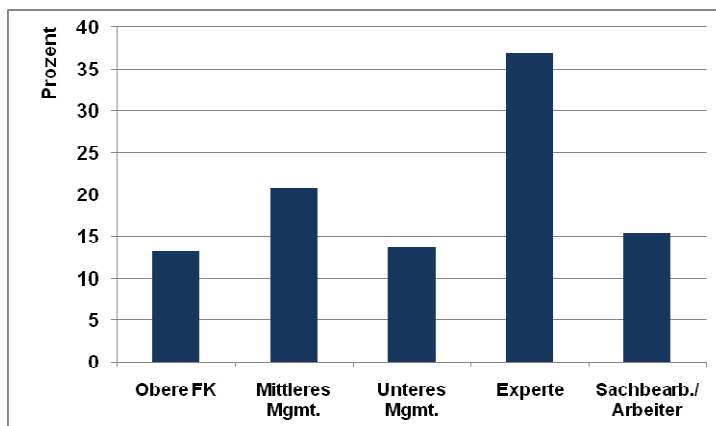


Position im Unternehmen

Knapp die Hälfte der Teilnehmer hat Führungsverantwortung.

	Anzahl	Prozent
Obere FK*	66	13,3
FK* mittleres Mgmt.	103	20,8
FK* unteres Mgmt.	68	13,7
Experte	182	36,8
Sachbearbeiter/Arbeiter	76	15,4
Gesamt	495	100,0

*FK = Führungskraft



Personalabbau

Etwa die Hälfte der Teilnehmer arbeitet in Unternehmen, die in den letzten zwei Jahren Personal abgebaut haben.

	Anzahl	Prozent
Ja	242	48,7
Nein	255	51,3
Gesamt	497	100,0

Durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche

Die durchschnittliche Arbeitszeit der Teilnehmer liegt bei 45 Stunden pro Woche. Dabei reicht die Spanne von acht bis 70 Stunden.

	Anzahl	Prozent
Bis 20 Stunden	14	3,1
21-30 Stunden	21	4,6
31-40 Stunden	129	28,2
41-50 Stunden	205	44,8
51-60 Stunden	77	16,8
61-70 Stunden	12	2,6
Gesamt	458	100,0

Familiengeführte Unternehmen

Nur eine Minderheit der Teilnehmer arbeitet in familiengeführten Unternehmen.

	Anzahl	Prozent
Familiengeführt	88	17,8
Nicht familiengeführt	407	82,2
Gesamt	495	100,0

Standort der Konzernzentrale

Sofern die Teilnehmer bei international agierenden Arbeitgebern beschäftigt sind, befindet sich die Konzernzentrale zumeist in Deutschland, teilweise auch in den USA.

	Anzahl	Prozent
Australien	1	0,4
Deutschland	203	71,7
Finnland	2	,7
Frankreich	10	3,5
Großbritannien	9	3,2
Italien	3	1,1
Kanada	1	0,4
Luxemburg	2	0,7
Neuseeland	1	0,4
Niederlande	4	1,4
Österreich	1	0,4
Portugal	1	0,4
Schweden	2	0,7
Schweiz	10	3,5
Spanien	2	0,7
USA	31	11,0
Gesamt	283	100,0

II. Auswertung der Fragen

II.1 Fragen zur gegenwärtigen Situation am Arbeitsplatz

Frage 1:

Wie empfinden Sie die Stimmung im Unternehmen allgemein?

Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht)

	Anzahl	Prozent
sehr gut	27	5,4
gut	80	16,1
eher gut	122	24,5
eher schlecht	122	24,5
schlecht	114	22,9
sehr schlecht	33	6,6
Gesamt	498	100,0
Mittelwert	3,6	

Frage 2:

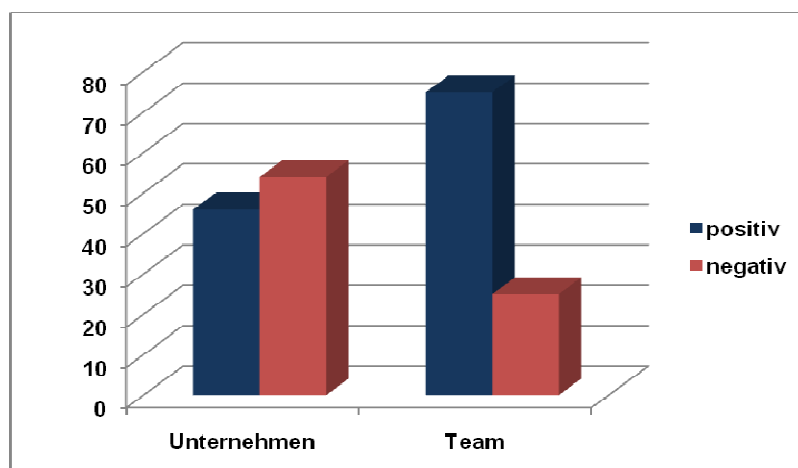
Wie empfinden Sie das Klima innerhalb Ihres Teams?

Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht)

	Anzahl	Prozent
sehr gut	70	14,1
gut	192	38,6
eher gut	110	22,1
eher schlecht	69	13,9
schlecht	41	8,2
sehr schlecht	16	3,2
Gesamt	498	100,0
Mittelwert	2,7	

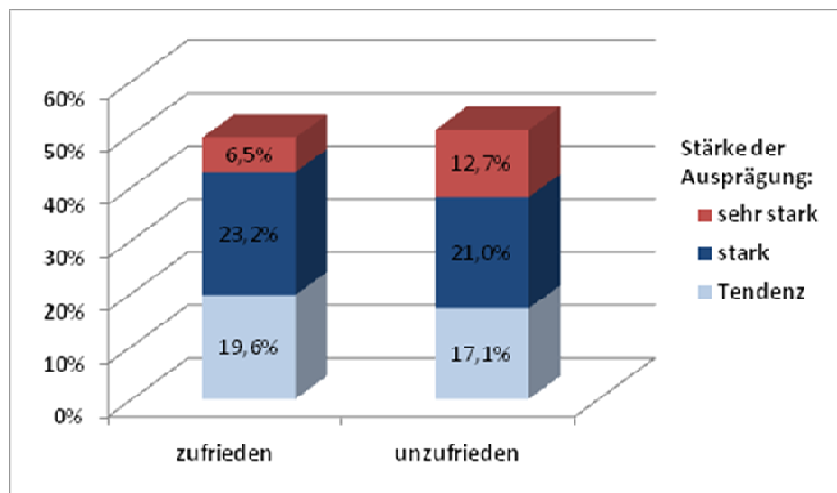
Vergleichende Grafik zu den Fragen 1 und 2

(Kategorisierung: 1-3 = positiv, 4-6 = negativ)



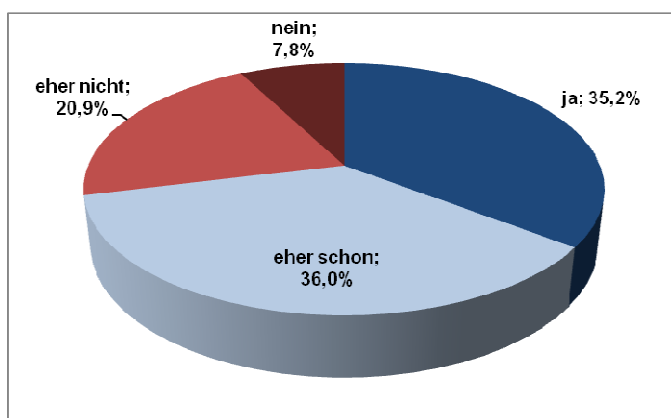
Frage 3:
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer beruflichen Gesamtsituation?
Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden)

	Anzahl	Prozent
sehr zufrieden	32	6,5
zufrieden	115	23,2
eher zufrieden	97	19,6
eher unzufrieden	85	17,1
unzufrieden	104	21,0
sehr unzufrieden	63	12,7
Gesamt	496	100,0
Mittelwert	3,6	



Frage 4:
Arbeiten Sie gern in dem Unternehmen, in dem Sie derzeit beschäftigt sind?

	Anzahl	Prozent
ja	175	35,2
eher schon	179	36,0
eher nicht	104	20,9
nein	39	7,8
Gesamt	497	100,0



Frage 5:
Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Tätigkeit einen Sinn hat?

	Anzahl	Prozent
ja	259	52,1
eher schon	135	27,2
eher nicht	76	15,3
nein	27	5,4
Gesamt	497	100,0

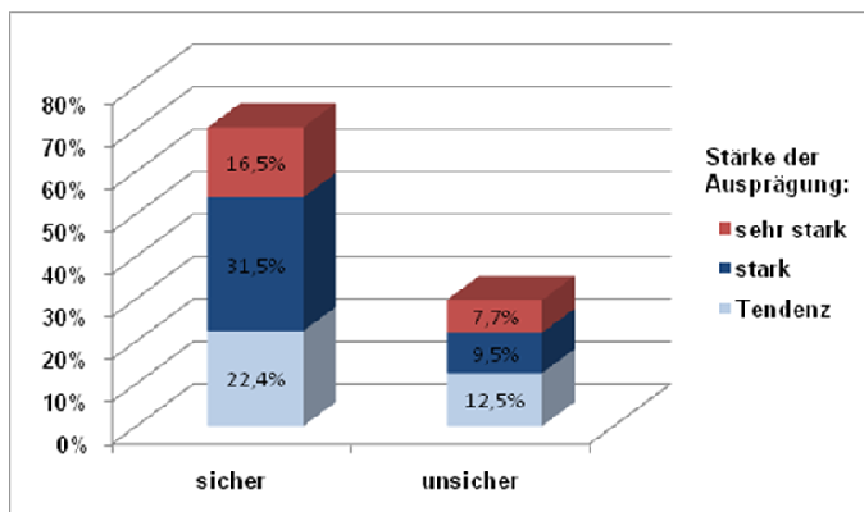
Frage 6:
Erwarten Sie von Ihrem Job, dass er Ihnen Spaß macht?

	Anzahl	Prozent
ja	472	95,0
nein	25	5,0
Gesamt	497	100,0

II.2 Fragen zur erlebten Arbeitsplatzsicherheit

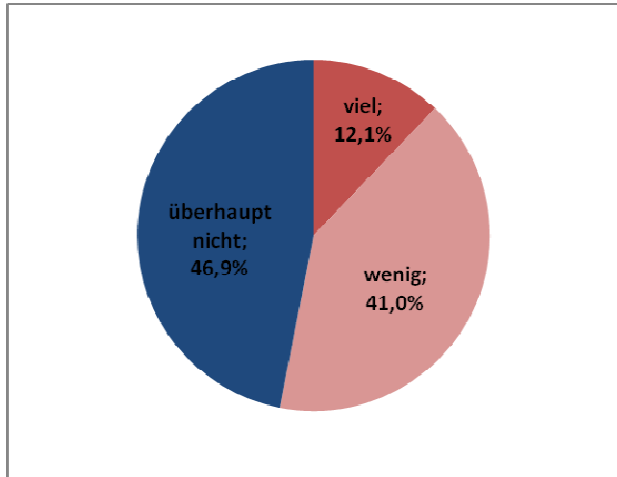
Frage 7:
Als wie sicher empfinden Sie Ihren Arbeitsplatz?
Skala von 1 (sehr sicher) bis 6 (sehr unsicher)

	Anzahl	Prozent
sehr sicher	82	16,5
sicher	156	31,5
eher sicher	111	22,4
eher unsicher	62	12,5
unsicher	47	9,5
sehr unsicher	38	7,7
Gesamt	496	100,0
Mittelwert	2,9	



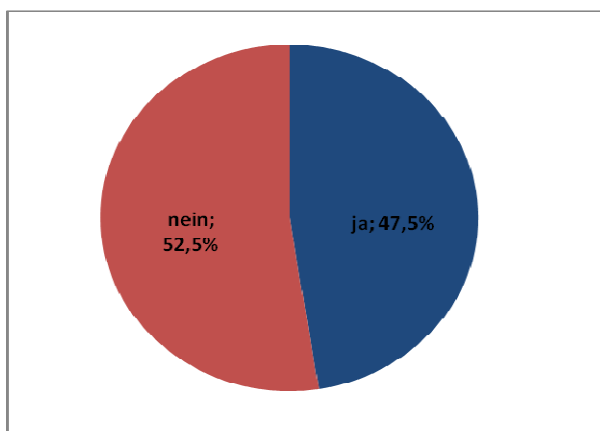
Frage 8:
Haben Sie zurzeit Angst vor Arbeitsplatzverlust?

	Anzahl	Prozent
viel	60	12,1
wenig	203	41,0
überhaupt nicht	232	46,9
Gesamt	495	100,0



Frage 9:
Haben Sie das Gefühl, dass Sie durch die Leistung, die Sie erbringen, die Sicherheit Ihres Arbeitsplatzes beeinflussen können?

	Anzahl	Prozent
ja	236	47,5
nein	261	52,5
Gesamt	497	100,0



Frage 10:

Teilen Sie eine oder mehrere der folgenden Befürchtungen?

a) Ich könnte innerhalb der nächsten zwei Jahre auf eine niedrigere Position versetzt werden.

	Anzahl	Prozent
trifft nicht zu	409	82,1
trifft zu	89	17,9
Gesamt	498	100,0

b) Ich könnte innerhalb der nächsten zwei Jahre finanziell schlechter gestellt werden.

	Anzahl	Prozent
trifft nicht zu	270	54,2
trifft zu	228	45,8
Gesamt	498	100,0

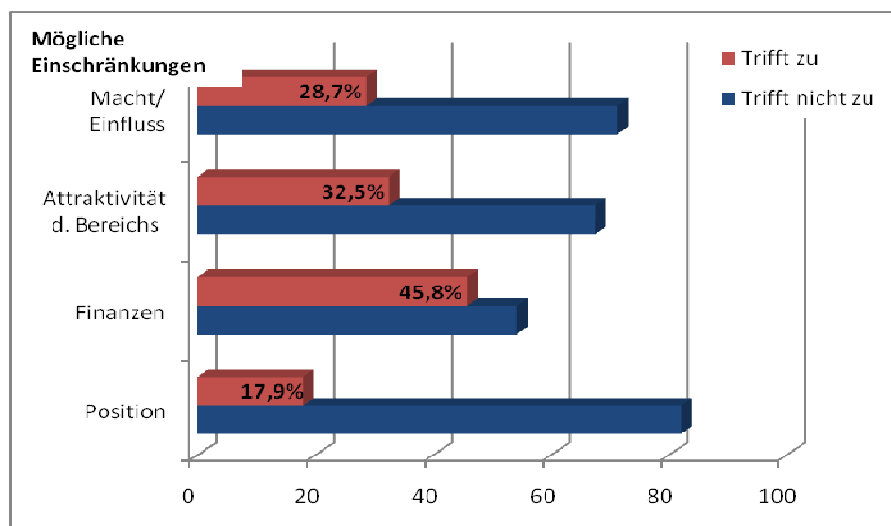
c) Ich könnte innerhalb der nächsten zwei Jahre in einen unattraktiveren Bereich versetzt werden

	Anzahl	Prozent
trifft nicht zu	336	67,5
trifft zu	162	32,5
Gesamt	498	100,0

d) Ich könnte innerhalb der nächsten zwei Jahre Einfluss und Macht verlieren.

	Anzahl	Prozent
trifft nicht zu	355	71,3
trifft zu	143	28,7
Gesamt	498	100,0

Vergleichender Überblick



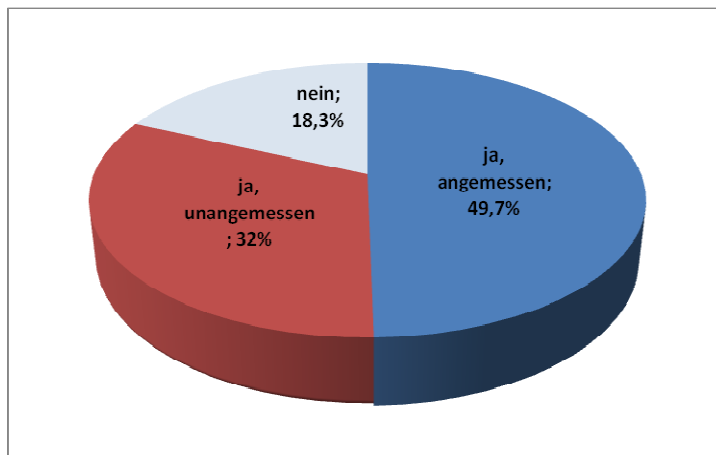
II.3 Fragen zum erlebten Druck am Arbeitsplatz

Frage 11:
Haben Sie Angst, Fehler zu machen?

	Anzahl	Prozent
ja	70	14,1
eher schon	129	26,0
eher nicht	228	45,9
nein	70	14,1
Gesamt	498	100,0

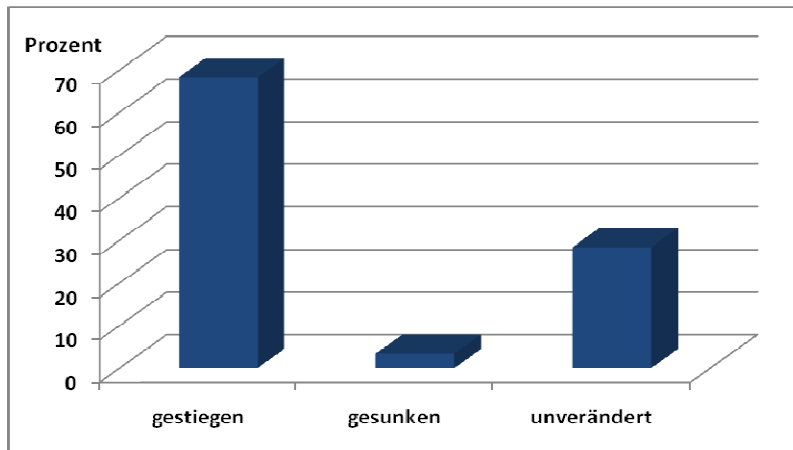
Frage 12:
Spüren Sie, dass Druck auf Sie ausgeübt wird?

	Anzahl	Prozent
ja, angemessen	247	49,7
ja, unangemessen	159	32,0
nein	91	18,3
Gesamt	498	100,0



Frage 13:
Hat sich der Druck in den letzten fünf Jahren verändert?

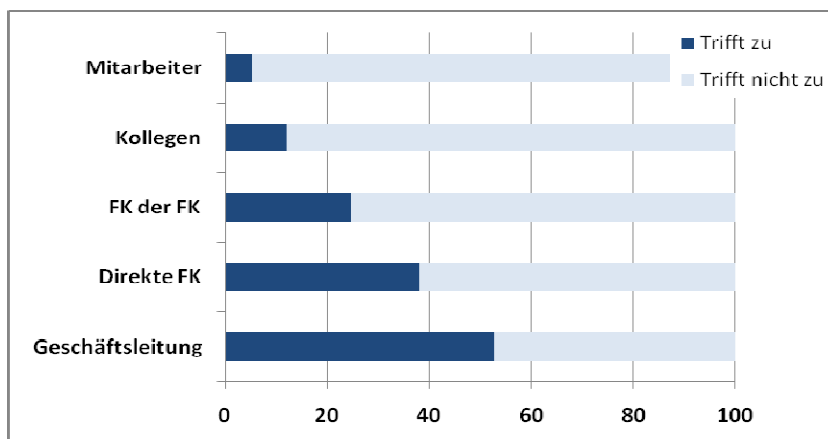
	Anzahl	Prozent
gestiegen	325	68,3
gesunken	16	3,4
unverändert	135	28,4
Gesamt	476	100,0



Frage 14:
Wer baut den Druck auf?
Mehrfachantwort

	Trifft zu		Trifft nicht zu		Gesamt Anzahl (%)
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Geschäftsleitung	258	52,8	231	47,2	489 (100%)
Direkte FK*	187	38,2	302	61,8	489 (100%)
FK der direkten FK	121	24,7	368	75,3	489 (100%)
Kollegen	59	12,1	430	87,9	489 (100%)
Mitarbeiter	27	5,5	462	94,5	489 (100%)

*FK = Führungskraft



Frage 15: Wie wird der Druck Ihrer Meinung nach aufgebaut? (N = 160)
 Mehrfachnennungen

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl	%
1	Zielvereinbarungen / Erwartungen	Unspezifische, überhöhte Erwartungen; unrealistische und widersprüchliche Zielvereinbarungen, mangelnder Einfluss auf Zielerreichung	42	26,3%
2	Umgang mit Mitarbeitern (Kultur)	Persönliche Unterstellungen, Drohungen, Beleidigungen, Misstrauen, Überwachung, Schuldzuweisungen, Mobbing, „Nichtachtung der Mitarbeiter“, fehlende Wertschätzung, Suchen und Anprangern von Fehlern	32	20,0%
3	Externe Faktoren	Shareholder Value, Gewinneinbrüche, Klagen über globale Konjunktur, Erwartungen der Kunden, politische Einflüsse, Veränderungsdruck	21	13,1%
4	Mangelnde Transparenz und Kommunikation	Unklare Organisationsstrukturen, fehlende Kommunikation, fehlerhafte Informationen, bewusstes Vorenthalten von Informationen, Gerüchteküche, „Geheimhaltungsparanoia“	19	11,9%
4	Arbeitsbelastung	Steigerung des Arbeitsumfangs bei dünner Personaldecke, keine Entlastungen, Mehrarbeit, zu viele Projekte → Qualitätsverluste	19	11,9%
5	Führungsstil <i>11 x Führen mit Druck 5 x fehlende Führung</i>	Autoritäre Führung, Kritik und Diskussion sind unerwünscht, „Schuldlosigkeit der Führungskräfte“, Druck wird nach unten weitergegeben, keine klaren Anweisungen, kein Rückgrat ggü. eigenen Vorgesetzten	16	10,0%
6	Zeitdruck	Enge Terminvorgaben, fragwürdige Prioritäten, unnötiges Drängeln, keine Zeitpuffer, ständige Änderungen des Terminplans	14	8,8%
7	Delegation von Verantwortung	„Mitarbeiter übernehmen Verantwortung, die andere tragen müssten“, mangelnde Fachkompetenz der Führungskräfte	12	7,5%
7	Stellenabbau	Verlagerung ins Ausland, Ankündigung von Stellenabbau, Drohung mit Entlassung, Kündigung von Kollegen	12	7,5%
8	Förderung der internen Konkurrenz	Präsentation und Vergleich der Mitarbeiterleistungen, Wettbewerbsdruck unter Kollegen	9	5,7%
9	Distanz der Entscheider	Entscheidungen ohne VorOrt- und Marktkenntnisse, zu weit weg vom operativen Geschäft, keine klaren Entscheidungen	8	5,0%

Weitere Nennungen:

- **5 x** Kurzfristige Planungsänderungen
(z.B. plötzliche Strategiewechsel, inkonsequente Entscheidungen)
- **5 x** Verschlechterung der Arbeitsbedingungen
(z.B. Abbau von Sozialleistungen, finanzielle Einschränkungen)
- **4 x** Art der Aufgaben
(z.B. Übertragung ungeeigneter, sinnloser oder unattraktiver Aufgaben)
- **4 x** Mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter
(kostengünstige Neubesetzungen von Stellen)
- **2 x** Mangelnde Glaubwürdigkeit der Geschäftsleitung
(Reden entspricht nicht dem Handeln)
- **2 x** Druck ist selbst gemacht
- **2 x** Druck durch Mitarbeiter
(z.B. überzogene Erwartungen an die Führungskraft, Absicherung)

Zitate:

- „Zielsetzung zu Kosten und Umsätze werden ohne Diskussion über den Weg, mögliche Risiken und Sinnhaftigkeit formuliert. Zielerreichung erfolgt teilweise mit beängstigenden spontanen Maßnahmen.“
- „Zielerfüllung: es wird über Leichen gegangen.“
- „durch ständiges Neuformulieren von zu erfüllenden Ansprüchen und dem Hinweis, dass den Job auch andere gerne hätten und man ersetzbar sei“
- „Existenzangst erzeugen. Ungerechte Regeln einführen, unerfüllbare Forderungen stellen.“
- „Bei uns ist jeder für alles verantwortlich (auch für Prozesse, auf die man keinen Einfluss hat). Es wird bewusst auf Atmosphäre der "Angstfreiheit" verzichtet.“
- „TOP-Management zeigt fehlende Strategie- und Entscheidungsgewalt, wirkt überfordert und erzeugt somit Druck durch allgemeine Hilflosigkeit.“
- „Geheimhaltungsparanoia der Geschäftsleitung“
- „Unternehmerische Fehlentscheidungen werden auf die Mitarbeiter abgewälzt.“
- „Kompetente ältere Kollegen wurden versetzt und durch inkompetente, jüngere und billigere Kollegen ersetzt.“
- "Verlangen nach Pseudosicherheit von den Mitarbeitern.“

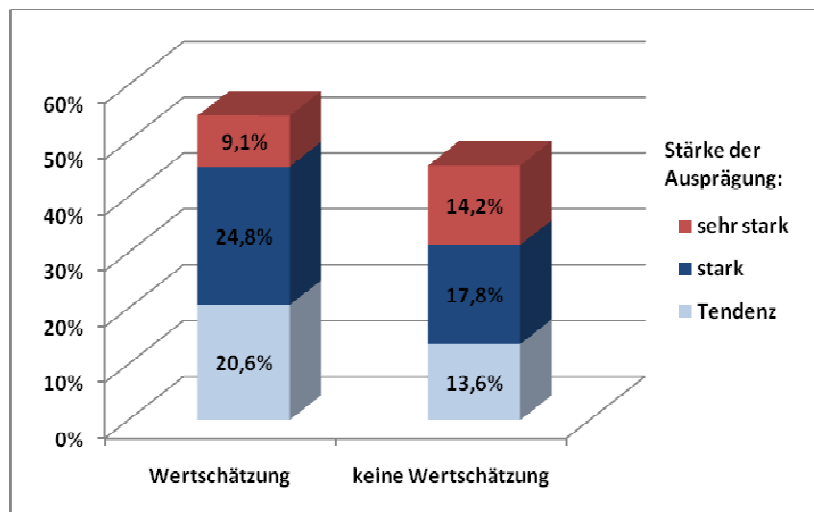
II.4 Fragen zur Führung durch den direkten Vorgesetzten

Frage 16:

In welchem Ausmaß erfahren Sie Wertschätzung durch Ihre/n Vorgesetzte/n?

Skala von 1 (sehr viel Wertschätzung) bis 6 (überhaupt keine Wertschätzung)

	Anzahl	Prozent
1 = sehr viel	43	9,1
2	117	24,8
3	97	20,6
4	64	13,6
5	84	17,8
6 = gar keine	67	14,2
Gesamt	472	100,0
Mittelwert	3,5	

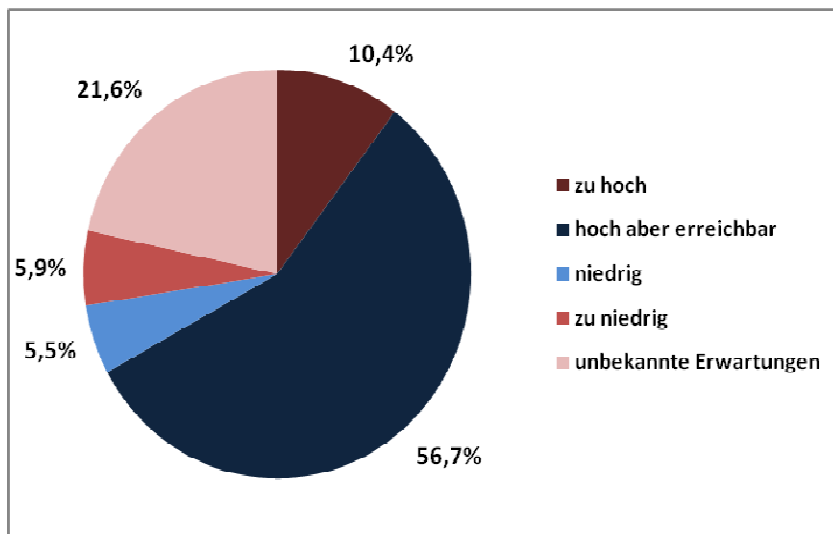


Frage 18:

Wie beurteilen Sie die Erwartungen, die Ihre Führungskraft an Sie stellt?

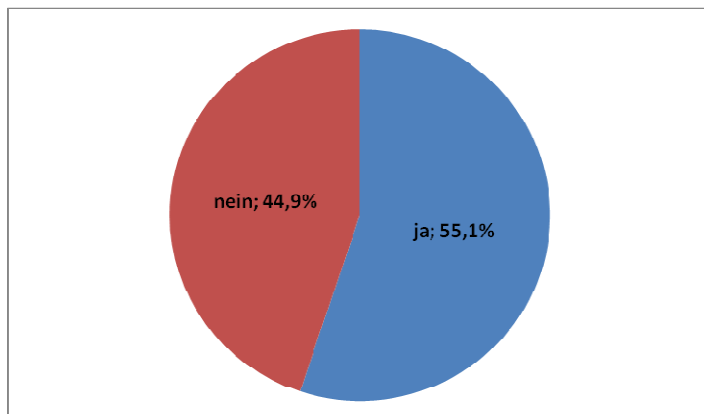
	Anzahl	Prozent
zu hoch	49	10,4
hoch aber erreichbar	268	56,7
niedrig	26	5,5
zu niedrig	28	5,9
unbekannte Erwartungen	102	21,6
Gesamt	473	100,0

Diagramm zu Frage 18: Erwartungen der Führungskraft



**Frage 19:
Vertrauen Sie Ihrem/r Vorgesetzten?**

	Anzahl	Prozent
ja	260	55,1
nein	212	44,9
Gesamt	472	100,0



**Frage 20:
Denken Sie, dass Ihr/e Vorgesetzte/r Ihnen vertraut?**

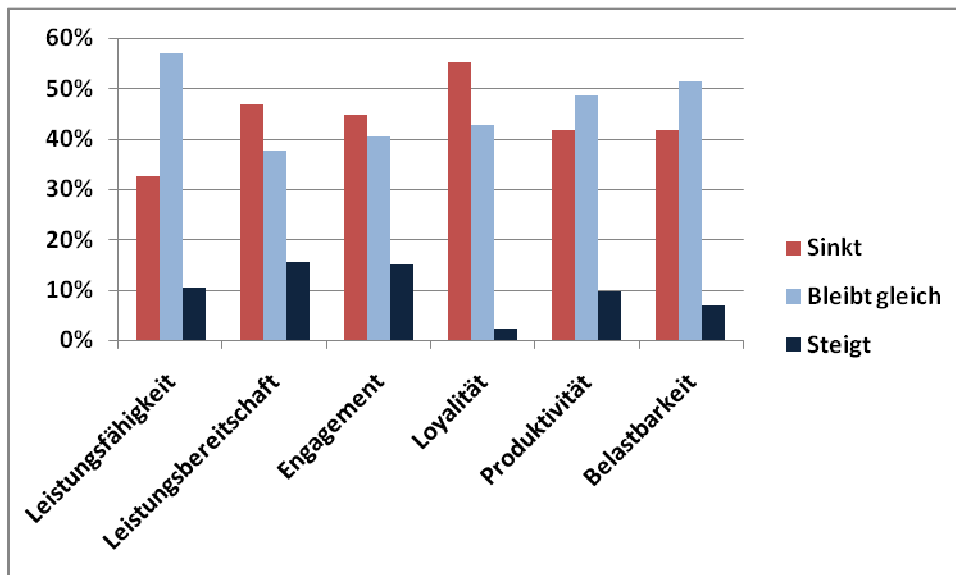
	Anzahl	Prozent
ja	327	69,1
nein	146	30,9
Gesamt	498	100,0

II.4 Fragen zum Umgang mit der persönlichen Arbeitssituation

Frage 21:

Wie wirken sich die Unsicherheit und/oder der Druck auf Ihr Verhalten am Arbeitsplatz aus?

	Sinkt	Bleibt gleich	Steigt	Gesamt
	Anzahl (%)	Anzahl (%)	Anzahl (%)	Anzahl (%)
Leistungsfähigkeit	148 (32,6%)	259 (57,0%)	47 (10,4%)	454 (100%)
Leistungsbereitschaft	214 (46,8%)	172 (37,6%)	71 (15,5%)	457 (100%)
Engagement	202 (44,7%)	182 (40,3%)	68 (15,0%)	452 (100%)
Loyalität	252 (55,1%)	195 (42,7%)	10 (2,2%)	457 (100%)
Produktivität	190 (41,8%)	221 (48,6%)	44 (9,7%)	455 (100%)
Belastbarkeit	188 (41,8%)	231 (51,3%)	31 (6,9%)	450 (100%)



Frage 22:

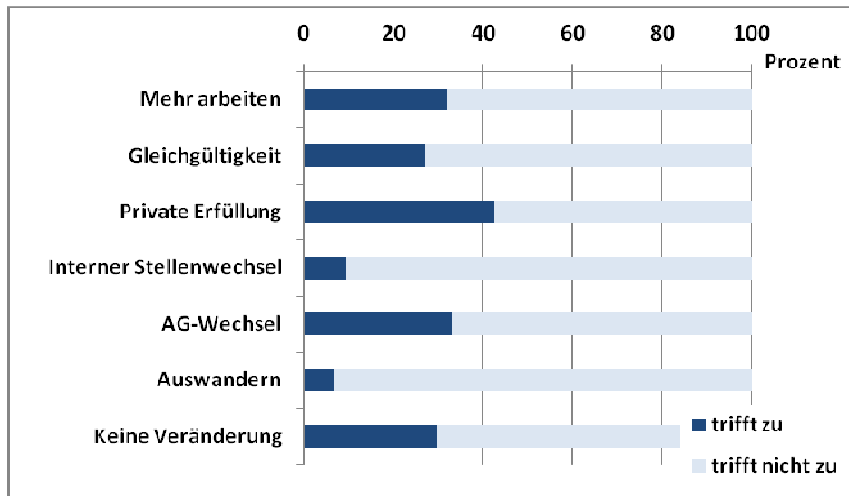
Wie reagieren Sie persönlich auf diese beruflichen Rahmenbedingungen?

Mehrfachantwort

Antwortalternativen:

- a. Ich arbeite mehr als früher.
- b. Es ist mir gleichgültig, weil ich sowieso nichts daran ändern kann.
- c. Ich suche Erfüllung in meinem Privatleben.
- d. Ich nehme einen internen Stellenwechsel vor.
- e. Ich suche mir einen anderen Arbeitgeber.
- f. Ich suche eine neue Herausforderung im Ausland.
- g. Ich behalte mein Verhalten bei.

	Trifft zu		Trifft nicht zu		Gesamt Anzahl (%)
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
a. Mehr arbeiten	148	32,0	314	68,0	462 (100%)
b. Gleichgültigkeit	125	27,1	337	72,9	462 (100%)
c. Private Erfüllung	197	42,6	265	57,4	462 (100%)
d. Interner Stellenwechsel	44	9,5	418	90,5	462 (100%)
e. AG-Wechsel	152	32,9	310	67,1	462 (100%)
f. Auswandern	31	6,7	431	93,3	462 (100%)
g. Keine Veränderung	137	29,7	325	70,3	462 (100%)



Frage 23:

Haben Sie in letzter Zeit häufiger krankheitsbedingt gefehlt?

	Anzahl	Prozent
ja	65	14,2
nein	394	85,8
Gesamt	459	100,0

II.5 Fragen zur erlebten Führungskultur bei aktuellem Arbeitgeber

Frage 24: Wie würden Sie generell den Führungsstil des oberen Managements beschreiben? (N = 277)

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl	%
1	Fehlende Führung	<u>Unterpunkte:</u> <i>Fehlende Fachkompetenz</i> <i>Fehlende soziale Kompetenz</i> <i>Distanz zur Basis zu groß</i> <i>Chaotisch, orientierungslos, verunsichert</i>	86 15 19 16 36	31,1%
2	Autoritäre Führung (ohne Wertschätzung)	„diktatorisch“, herrschend, „militärisch“, „absolutistisch“, Angst erzeugend, kontrollierend	39	14,1%
3	Beziehungsorientierte Führung	Kooperativ, werteorientiert, für Ideen der Mitarbeiter offen, kollegial, respektvoll, verbindlich, integrierend	32	11,6%
4	Zahlenorientierte Führung	Kapitalmarktorientiert, zahlen- u. kostenorientiert, „Profitgier ohne Bezug zu Mitarbeitern“, von Sparwängen geleitet	29	10,5%
5	Negative Führung (unspezifisch)	z.B. katastrophal, provinziell, miserabel, Zuckerbrot und Peitsche, naiv, stillos ...	27	9,8%
6	Uneinheitliche Führung	Je nach Persönlichkeit, Hierarchieebene, Laune ..., häufig unberechenbar, nicht konstant	24	8,7%
7	Patriarchalische Führung	„hart aber fair“, „Gutsherrenstil“	17	6,1%
8	Unglaubwürdige Führung	Handeln und Reden stimmen nicht überein, nicht authentisch/ehrlich, feige, nicht loyal, Verkäufermentalität bzw. „Showeffekte“	14	5,1%
9	Positive Führung (unspezifisch)	z.B. korrekt, fair, vorbildlich, gut, offen, ehrlich ...	13	4,7%
10	An persönlichen Interessen orientierte Führung	Egoistisch, nur auf eigenen Vorteil bedacht	8	2,9%

Weitere Nennungen:

- **6 x** Laissez-faire
- **6 x** Unmenschlich
(z.B. „menschenverachtend“, „entmenschlicht“)
- **6 x** Fehlende Übernahme von Verantwortung
(z.B. Verantwortung von sich schieben, für eigene Fehler nicht geradestehen)
- **5 x** Gleichgültigkeit
(z.B. ggü. den Mitarbeitern und ihren Bedürfnissen, Desinteresse, „Egal-Einstellung“)
- **2 x** Bürokratie

Zitate:

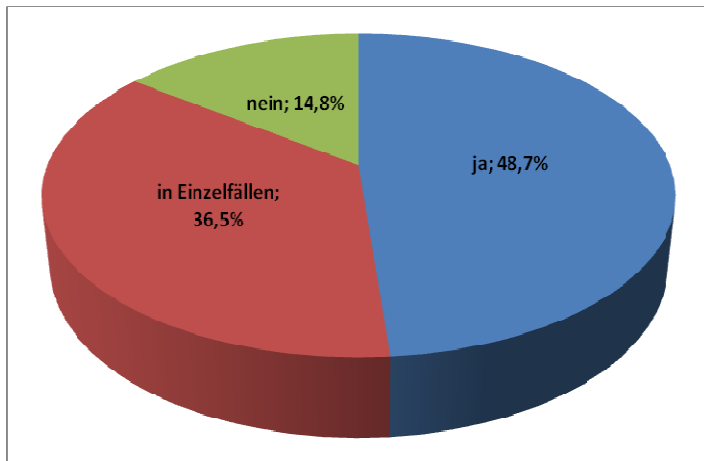
- „Keine Ahnung von der Basis und den Problemen im Betrieb, blind für die wirklichen Belange der Basis, schöpfen nicht aus dem großen Wissen der Basis.“

- „Kein Wille zur Übernahme von Verantwortung.“
- „Kurzfristige Gewinnmaximierung anstelle von nachhaltiger Firmenpolitik“
- „stark Shareholder-orientiert, Mitarbeiter sind ein notwendiges Übel, um die man sich leider kümmern muss“
- „Wenn meine Taschen voll sind reicht das vollkommen! Management by Geldgier.“
- „Viele Ansprüche an die Mitarbeiter, die selbst selten vorgelebt werden - statuserhaltend, wenig innovativ/risikofreudig.“
- „In meist(!) freundlicher Fassade gekleidete Autorität, die keine Gegenstimme zulässt, bis hin zu schriftlichen, gegenzuzeichnenden "Arbeitsanweisungen".
- „Es werden Mitgestaltungsrechten und Wertschätzung suggeriert (dass das zur Motivation der Mitarbeiter beiträgt wurde im Führungskräftekurs gelernt), letztlich bestehen diese aber nur für diejenigen, die nie Kritik üben.“
- „katastrophal - Sozialkompetenz ist ein Fremdwort“
- „Management by Champignon: wer zu erst den Kopf rausstreckt wird rasiert“
- „ändert sich häufig, selten mehr als ein Jahr am Stück gleicher Stil“
- „Fokus auf Verkaufszahlen, sonst kein klarer Führungsstil erkennbar. Unternehmenspolitik oder strategische Richtlinien, falls vorhanden, werden jedenfalls nicht kommuniziert.“
- „offen, vertrauensvoll, respektvoll, großzügig“
- „super gut, es macht einfach Spaß in diesem Unternehmen zu arbeiten.“

Frage 25:

Haben Sie den Eindruck, dass in Ihrem Unternehmen generell über Druck geführt wird?

	Anzahl	Prozent
ja	211	48,7
in Einzelfällen	158	36,5
nein	64	14,8
Gesamt	433	100,0



Frage 26:

Ist es der Unternehmensleitung Ihrer Meinung nach wichtig, die Arbeitsplätze (in Deutschland) zu erhalten?

	Anzahl	Prozent
ja	285	66,4
nein	144	33,6
Gesamt	429	100,0

Frage 27:

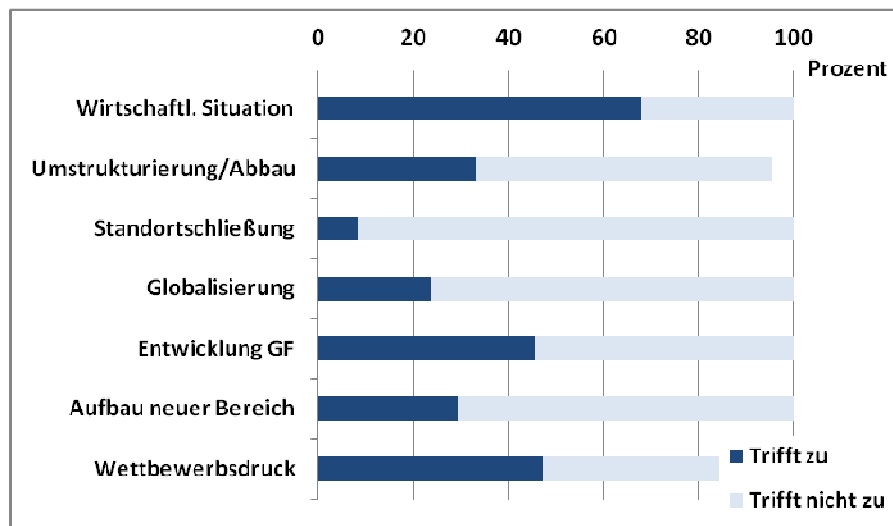
Zu welchen Themen äußert sich die Unternehmensleitung Ihrer Ansicht nach am meisten?

Mehrfachantwort

Antwortalternativen:

- a. Wirtschaftliche Situation des Unternehmens
- b. Umstrukturierung / Stellenabbau
- c. Standortschließung
- d. Globalisierung
- e. Entwicklung Geschäftsfelder
- f. Aufbau neuer Bereiche
- g. Wettbewerbsdruck
- h. Sonstige

	Trifft zu		Trifft nicht zu		Gesamt Anzahl (%)
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
a. Wirtschaftl. Situation	296	67,9	140	32,1	436 (100%)
b. Umstrukturierung/Abbau	166	33,3	270	61,9	436 (100%)
c. Standortschließung	36	8,3	400	91,7	436 (100%)
d. Globalisierung	103	23,6	333	76,4	436 (100%)
e. Entwicklung GF	199	45,6	237	54,4	436 (100%)
f. Aufbau neuer Bereich	127	29,1	309	70,9	436 (100%)
g. Wettbewerbsdruck	205	47,0	231	53,0	436 (100%)



Auswertung der Kategorie „Sonstige“ (N = 30)

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl	%
1	Finanzielle Situation des Unternehmens	Sparmaßnahmen, Budgetkürzungen, Wirtschaftskrise, Shareholder Value ...	12	40,0%
2	Unternehmensleitung äußert sich nicht		6	20,0%
3	Aktuelle Themen	Themen, die für die Zukunft des Unternehmens relevant sind	4	13,3%

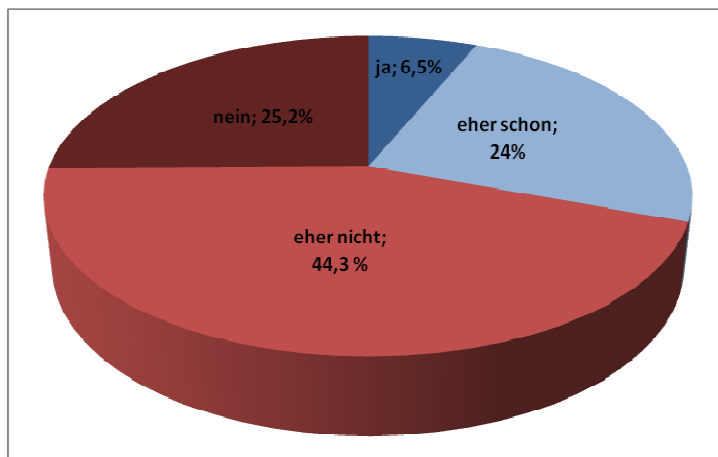
Weitere Nennungen:

- 2 x kulturelle Themen (z.B. Unternehmens- / Führungskultur)
- 2 x Leistungsvergleiche (z.B. Benchmarks, Leistungsfähigkeit von Teams / GF)
- 1 x neue Produkte
- 1 x Qualität

Frage 28:

Begeistert das obere Management die Belegschaft für das Unternehmen und die „gemeinsame Sache“?

	Anzahl	Prozent
ja	28	6,5
eher schon	103	24,0
eher nicht	190	44,3
nein	108	25,2
Gesamt	429	100,0



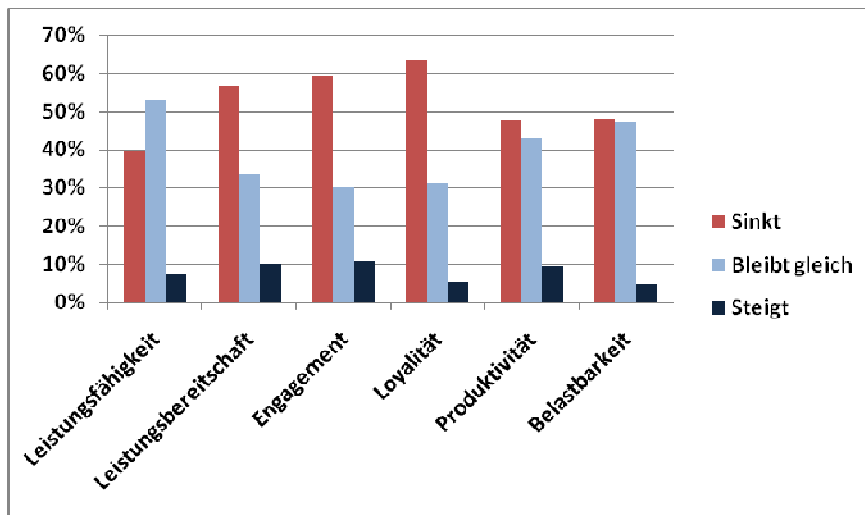
II.6 Fragen zu den Auswirkungen auf die Belegschaft

Frage 29:

Wie wirken sich die Rahmenbedingungen des Unternehmens auf das Verhalten der Belegschaft am Arbeitsplatz aus?

Mehrfachantwort

	Sinkt	Bleibt gleich	Steigt	Gesamt
	Anzahl (%)	Anzahl (%)	Anzahl (%)	Anzahl (%)
Leistungsfähigkeit	165 (39,8%)	219 (52,8%)	31 (7,5%)	415 (100%)
Leistungsbereitschaft	233 (56,4%)	139 (33,7%)	41 (9,9%)	413 (100%)
Engagement	246 (59,1%)	125 (30,0%)	45 (10,8%)	416 (100%)
Loyalität	263 (63,4%)	130 (31,3%)	22 (5,3%)	415 (100%)
Produktivität	197 (47,5%)	179 (43,1%)	39 (9,4%)	415 (100%)
Belastbarkeit	197 (48,0%)	193 (47,1%)	20 (4,9%)	410 (100%)



Frage 30:

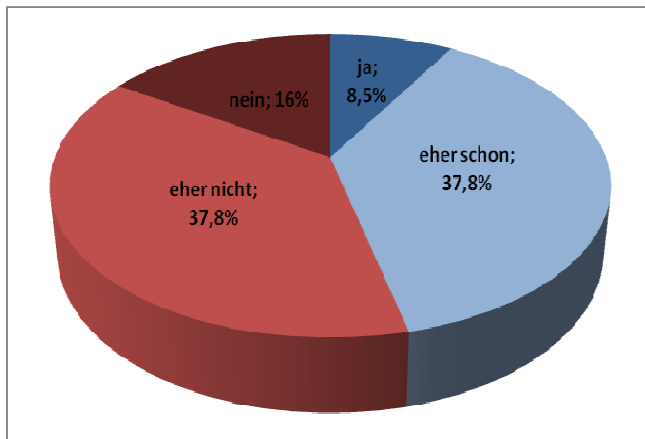
Wie geht es den meisten Ihrer Kolleginnen und Kollegen damit?

Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht)

	Anzahl	Prozent
sehr gut	8	1,9
gut	42	10,0
eher gut	97	23,1
eher schlecht	146	34,8
schlecht	106	25,2
sehr schlecht	21	5,0
Gesamt	420	100,0
Mittelwert	3,9	

Frage 31:
Herrscht in der Belegschaft ein „Wir-Gefühl“?

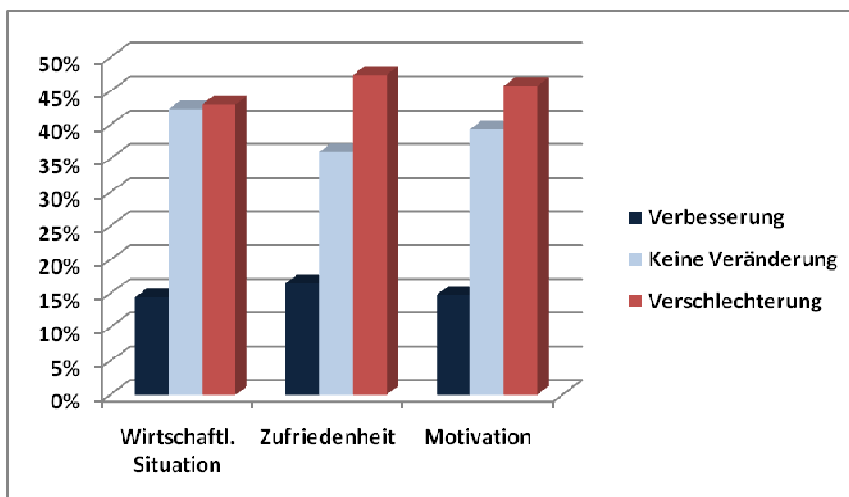
	Anzahl	Prozent
ja	36	8,5
eher schon	161	37,8
eher nicht	161	37,8
nein	68	16,0
Gesamt	426	100,0



II.7 Beurteilung der zukünftigen Entwicklung

Frage 32:
Wie sieht Ihre persönliche Prognose für die Zukunft aus im Hinblick auf die wirtschaftliche Situation, Ihre Zufriedenheit und Motivation?

	Verbesserung	Keine Veränderung	Verschlechterung	Gesamt
	Anzahl (%)	Anzahl (%)	Anzahl (%)	Anzahl (%)
Wirtschaftl. Situation	61 (14,5%)	179 (42,4%)	182 (43,1%)	422 (100%)
Zufriedenheit	70 (16,6%)	152 (36,0%)	200 (47,4%)	422 (100%)
Motivation	62 (14,8%)	165 (39,4%)	192 (45,8%)	419 (100%)



Frage 33:
Möchten Sie zum Schluss noch etwas anmerken?

Ausgewählte Zitate:

- „Schade, dass das Potenzial der Mitarbeiter nicht erkannt wird. Etwas mehr Vertrauen in die Mitarbeiter und Anerkennung würden die Situation für viele verbessern. Mitarbeiter sind keine Menschen "zweiter Klasse".“
- „In den mir bekannten Führungsebenen fehlt es in den allermeisten Fällen an persönlicher, sozialer Kompetenz. Das Engagement der Mitarbeiter wird durch Nichtanerkennung von Ideen oder fachlichem Wissen immer geringer.“
- „Die soziale Kompetenz der Führungskräfte wird anscheinend nicht mehr hinterfragt dadurch gerät auch das Miteinander aus den Fugen.“
- „Der Zeitgeist in den Führungsetagen scheint von grenzenlosem Egoismus, kurzfristigen Gewinnstreben und rücksichtslosem Umgang den eigenen Mitarbeitern gegenüber geprägt zu sein.“
- „Wir brauchen wieder Macher und Unternehmer als Manager, die sich nicht über Statussymbole definieren, sondern das Unternehmen, Mitarbeiter und Kunden an erster Stelle sehen sowie ihre gesellschaftliche Verantwortung nicht nur begreifen sondern auch wahrnehmen.“
- „Konkret vorgegebener Leistungsdruck (z.B. Arbeitspensum) wirkt auf mich in gewissem Umfang produktiv. ... Schlimmer als ‚neutraler‘ Leistungsdruck ist emotionaler Druck, z.B. wenn ich den Eindruck habe, dass meine Leistung qualitativ oder quantitativ nicht gewürdigt wird und dadurch das Ansehen der eigenen Person oder Kompetenz leidet.“
- „Sensibilität für Menschen, Wir-Gedanke, wohlüberlegt Entscheidungen treffen, einen Ausgleich für den Arbeitsalltag sei es durch Sport oder Familie/Freunde zu haben, das alles scheint keine Rolle mehr zu spielen.“
- „Ich verstehe die Geschäftsleitung, dass sie Umstrukturierungen vorgenommen hat und vornimmt. Wie sie dieses macht, finde ich jedoch sehr bedenklich. Verlangt wird die absolute Anpassung, bei gleichzeitiger Vorgabe, kreativ sein zu sollen. ... Kritik ist in diesem System absolut tabu, obwohl immer wieder zu offener Meinungsäußerung aufgerufen wird. Alle Mitarbeiter, die ich kenne, sind ziemlich frustriert und fühlen sich abgewertet, keiner traut sich jedoch, dieses offen zu äußern, da ja nur der, der mitmachen möchte, eingeladen ist, zu bleiben...“
- „Alles in allem ist die Gesamtstimmung schlecht (Stellenabbau angekündigt), die Kollegen untereinander verstehen sich aber weiterhin gut und versuchen, auch für die eigene Zufriedenheit, Qualität abzuliefern. Dabei wird die Motivation durch irrationale und kostenintensive Entscheidungen der Geschäftsführung nicht unbedingt gefördert!“
- „Die Führungskräfte werden von angloamerikanischen Trends immer mehr vom Controlling kommandiert. So werden auch Vorhaben durchführbar, die lediglich auf dem Papier darstellbar sind. Die späteren Korrekturen dieser Kurse obliegt dann den lokalen Management-Teams und Belegschaften.“
- „Das "Wir" - Gefühl haben wir gegen unsere Vorgesetzte, d.h. wir sind alle einer Meinung.“
- „Einem Unternehmen werde ich nie mehr vertrauen und meine Leistungsbereitschaft und meinen Spaß an Arbeit stecke ich künftig in andere, außerunternehmensbezogene Projekte, da habe ich dann was davon.“

- „Jeder in meinem Team denkt über Arbeitsplatzwechsel nach.“
- „Ich habe das Unternehmen gewechselt. Mir geht es wieder gut.“
- „Ich will Verantwortung und Vertrauen spüren, aber auch Begeisterung mit anderen teilen. Geld ist mir zweitrangig.“
- „Ich habe den Eindruck, dass Führungskräfte häufig nicht gelernt haben, die Mitarbeiter mit einem positiven Leitbild auf eine gemeinsame Sache hin, zu motivieren. ... Dabei sollten sie den Teamgeist fördern und das Wissen, die Fähigkeiten und die Ideen der Mitarbeiter nutzen, was sich betriebswirtschaftlich positiv auswirken würde. Stattdessen werden die Mitarbeiter demotiviert, was zum "Dienst nach Vorschrift" führt und sowohl der Krankenstand, als auch die Fluktuation steigen. ... Positives Denken, Vertrauen in sich und die Mitarbeiter, Freude am Arbeitsplatz würden sich betriebswirtschaftlich positiv auswirken. Zufriedene Mitarbeiter werden zu positiven Multiplikatoren.“