

# MARKON Führungskräftestudie



**denn  
schwache Vorgesetzte  
können  
viel Schaden anrichten**

# Neue Führungskräfte-Studie über Führungsqualitäten und Arbeits(un)zufriedenheit

**„Mitarbeiter sind so gut oder schlecht wie ihre Vorgesetzten“**

Nun wissen wir welche Fehler,  
Führungskräfte „bevorzugen“,  
womit sie ihren Mitarbeitern das Leben schwer machen  
und ihrem Unternehmen erheblichen Schaden zufügen.

# Die Hauptthemen der Studie

- wir haben 34.233 Mitarbeiter\* in 13 Unternehmen befragt -

## 1. Der Vorgesetzte:

Was halten seine Mitarbeiter von seinen Führungsqualitäten ?

## 2. Lust oder Frust:

Die Quellen der Arbeits(un)zufriedenheit

\*Denn niemand kann Führungsqualitäten  
und Arbeitsplatzbedingungen besser beurteilen,  
als die Betroffenen selbst !

## 440 Aussagen der Mitarbeiter zu den Bereichen

- Mitarbeiter-Grundhaltungen und Unternehmensimages
- Arbeitsbedingungen und Klimafaktoren
- Aus- und Weiterbildung, Karrierechancen
- Einkommen und Sozialleistungen
- Betriebliche Information und Kommunikation
- Betriebliche Zusammenarbeit mit Kollegen, Abteilungen und Vorgesetzten
- Führungsqualitäten: Führungsverhalten, Führungsstil

## Befragungsthemen der Studie

### Auszug: 40 Beispiele von insgesamt 440 Aussagen

#### 1. Mitarbeiter-Grundhaltungen / Images

- Man kann offen und ehrlich seine Meinung sagen
  - Persönliche Verbundenheit mit der Firma
  - Betriebsklima in der Abteilung ist gut
  - Mitarbeiter würden auch heute wieder zur Firma gehen
  - Mitarbeiter -Gründe, heute wieder zur Firma zu gehen
  - Unternehmens-Profile – 30 Merkmalspaare
- u. a.

#### 2. Arbeitsbedingungen & Klimafaktoren

- Die Arbeit in der Firma gefällt gut
  - Zufrieden mit äußeren Arbeitsplatzbedingungen
  - Möglichkeiten, Wissen und Können einzusetzen
  - Entscheidungsfreiheiten bei der Arbeit
  - Möglichkeiten zur Freude an der Arbeit
  - Eigeninitiativen zur Verbesserung der Arbeit
  - Zufriedenheit mit der Arbeitszeitregelung
  - Was bei der Arbeit stört (30 Items)
  - Änderungswünsche zum Arbeitsplatz (30 Items)
- u. a.

#### 3. Weiterbildung & Karriere

- Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen
  - Interesse an Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Weiterbildungsangebote des Unternehmens
  - Nutzung der Weiterbildungsangebote des Unternehmens
- u. a.

#### 4. Einkommen & soziale Sicherheit

- Die Bezahlung ist leistungsgerecht
- Gute Sozialleistungen des Unternehmens

- Sicherheit des Arbeitsplatzes
  - Gewährleistung der Zukunftssicherheit durch Geschäftsleitung
  - Stellenwert der Sozialleistungen / –Einrichtungen
- u. a.

#### 5. Information & Kommunikation

- MA-Informationsgrad zum Gesamtunternehmen
  - MA-Informationsgrad zum Arbeitsbereich
  - Informationsbereitschaft des Vorgesetzten
  - Informationsquellen der Mitarbeiter
  - Informationswünsche der Mitarbeiter an den Chef
  - Infomedien: Verfügbarkeit / -Akzeptanz / -Nutzung
- u. a.

#### 6. Betriebliche Zusammenarbeit

- Zusammenarbeit mit den Abteilungskollegen
  - Zusammenarbeit mit Kollegen anderer Abteilungen
  - Aufgaben-Koordination in der Abteilung
  - Aufgaben-Koordination mit anderen Abteilungen
  - Verbesserungsvorschläge zur Zusammenarbeit
- u. a.

#### 7. Führung - Führungsverhalten - Führungsstil

- Motivationsfähigkeit des Vorgesetzten
  - Chef berücksichtigt Mitarbeiter-Meinungen
  - Vorgesetzter verträgt Mitarbeiter-Kritik
  - Gerechte Mitarbeiter -Beurteilung durch den Chef
  - Chef überträgt Verantwortung und Entscheidungsfreiheit
  - Hilfe durch den Chef bei Arbeitsproblemen
  - Die Geschäftsleitung berücksichtigt Mitarbeiter-Interessen
- u. a.

# Datenbasis der Studie

- ☑ 13 schriftliche Vollbefragungen
- ☑ bei 34.233 Mitarbeitern
- ☑ zwischen 1995 und 2000
- ☑ Elite-Zählung aus insgesamt 280.000 Personal-Fragebogen

# Die befragten Unternehmen

- Versicherungsgesellschaften
- PC-Hard-/Software-Hersteller
- Importeure, Röstereien
- Pharma-Unternehmen
- Großversandhäuser
- Automobil-Hersteller

# Führungstests bei VW

Die verheerende Wirkung schlechter Führung belegen Personal-Tests bei VOLKSWAGEN:

➤ **Die Maßnahme:**

Die Personalleitung hatte die Vorgesetzten aus Bereichen mit überdurchschnittlich hohen Krankheitsraten in Bereiche mit besonders geringen Fehlzeiten versetzt.

➤ **Die Folge:**

Nach kurzer Zeit zeigte auch in den früher vorbildlichen Revieren die Abwesenheitskurve steil nach oben.

# Kranke Mitarbeiter kosten die deutsche Wirtschaft Milliarden Euro

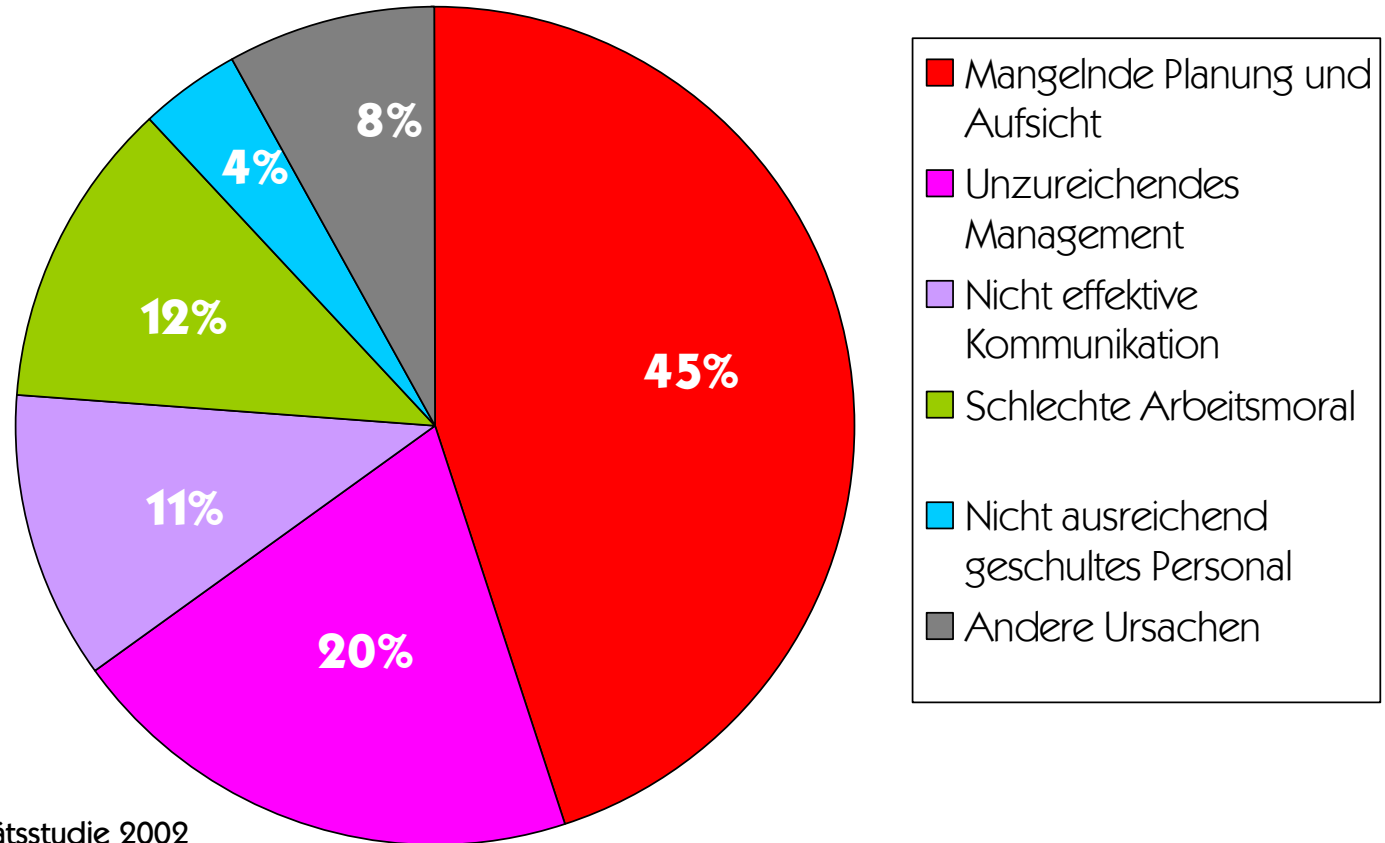
**Maßgeblich verursacht durch erhebliche Führungsmängel selbst in vielen hoch angesehenen Unternehmen.**

- Im Anteil der „Blaumacher“ unter den Kranken drückt sich der Grad der Mitarbeiter-Zufriedenheit aus – und umgekehrt.
- Ist der Anteil der Krankheitsrate tendenziell steigend und / oder überschreitet sie die 6% Marke im Schnitt, dann spätestens ist Alarm auszulösen.
- Nach den Ursachen für Arbeits-Unzufriedenheit und anderen betrieblichen Schachstellen ist zu fahnden.

**... denn zufriedene Mitarbeiter  
sind viel seltener krank, viel produktiver  
und wechseln nicht zur Konkurrenz**



## Jede 3. Stunde am Arbeitsplatz geht verloren ”... durch Trödelei und mangelnde Motivation”



Quelle: Czipin-/Gallup-Produktivitätsstudie 2002

# Führungskräfte in der HR-Strategie Top-1

2001	2002
Mitarbeiterbeschaffung	Entwicklung von Führungseigenschaften
Entwicklung von Führungseigenschaften	Organisationale oder kulturelle Veränderungen
Organisationale oder kulturelle Veränderungen	Steigerung der Mitarbeiterproduktivität
Vergütung und Zusatzleistungen	HR-Technologieveränderungen
Steigerung der Mitarbeiterproduktivität	Training und Lernprogramme

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Unter den TOP-5 Aufgabenfeldern der Personalentwicklung hat die **Entwicklung von Führungseigenschaften die höchste Priorität !**

# Zentrale Fragen im Personalbereich

1. Wie können Führungsqualitäten entwickelt werden ?
2. Wie können organisatorische Veränderungen vollzogen werden ?
3. Wie kann die Mitarbeiter-Produktivität gesteigert werden ?

Die Führungskräfte-Studie  
empfiehlt sich als

## **Pflichtlektüre**

für alle Personalverantwortlichen, für Personalleiter,  
für Personalvertreter und für Führungskräfte-Trainer.

# Vierzehn „auffällige“ Ergebnisse zum Führungsverhalten der Chefs

## Mit meinem Vorgesetzten bin ich nicht zufrieden, weil ...

- ... weil mein Chef keine Kritik an seinem Führungsverhalten akzeptiert, sagen Ø 69%;
- ... weil mein Chef bei wichtigen Entscheidungen meine Meinung nicht berücksichtigt, sagen Ø 63%;
- ... weil die Geschäftsleitung keine Zukunftssicherheit gewährleistet, sagen Ø 63%;
- ... weil ich mein Wissen und Können bei meiner Arbeit nicht einsetzen kann, sagen Ø 63%;
- ... weil das Verhalten meines Chefs mich nicht motiviert, sagen Ø 61%;
- ... weil mein Chef keinen Wert auf partnerschaftliche Teamarbeit legt, sagen Ø 59%;
- ... weil mein Chef gute Leistungen nicht lobend anerkennt, sagen Ø 57%;
- ... weil mein Chef Aufgaben und Ziele der gemeinsamen (meiner) Arbeit nicht mit mir bespricht, sagen Ø 54%;
- ... weil ich von meinem Chef über wesentliche Dinge meiner Arbeit nicht ausreichend informiert werde, sagen Ø 53%;
- ... weil mir mein Chef bei der Arbeit nicht hilft, wenn ich mal Schwierigkeiten habe, sagen Ø 46%;
- ... weil sich mein Chef nicht für mich einsetzt, wenn ich mit einem Anliegen zu ihm komme, sagen Ø 46%;
- ... weil mir mein Chef keine selbständigen Arbeiten und Entscheidungsbefugnisse überträgt (Kompetenz und Verantwortung), sagen Ø 44%;
- ... weil ich mich von meinem Chef nicht gerecht (nicht fair) beurteilt fühle, sagen Ø 44%;
- ... weil mein Chef seine fachlichen Aufgaben nicht gut erfüllt, sagen Ø 40%.

## Neun „auffällige“ Ergebnisse zur Arbeitslust Mit meiner Arbeit bin ich nicht zufrieden, weil ...

- ... weil ich nicht genau weiß, was meine Kollegen in benachbarten Abteilungen tun, sagen Ø 72%;
- ... weil meine Aufgaben nicht genau beschrieben und abgegrenzt sind, sagen Ø 54%;
- ... weil mir meine Arbeit keine Möglichkeit gibt, mich über eine Leistung, über einen Erfolg zu freuen, sagen Ø 50%;
- ... weil es mich stört, dass es zu viel unnötigen Bürokratismus gibt, sagen Ø 44%;
- ... weil ich meine Arbeiten nicht nach eigenen Vorstellungen tun kann, sagen Ø 44%;
- ... weil in meiner Abteilung kein gutes Klima herrscht, sagen Ø 39%;
- ... weil ich meinen Arbeitsplatz in der Zukunft nicht für sicher halte, sagen Ø 35%;
- ... weil ich zu oft bei meiner Arbeit gestört, unterbrochen werde, sagen Ø 29%;
- ... weil in meiner Abteilung zu viele unnötige Arbeiten anfallen, sagen Ø 28%;

Nur die Hälfte der 34.233 befragten Mitarbeiter ist mit den Bedingungen am Arbeitsplatz zufrieden.

➤ Die Gründe dafür hat die Studie gefunden.

Pressemeldung im „Stern“

Führungsqualitäten

## Schwache Vorgesetzte können viel Schaden anrichten



© Sebastian Krüger  
Chef-Typ Machtmensch

Üben Mitarbeiter Kritik an ihren Chefs, dann vor allem am Führungsverhalten ihrer Bosse. Eine neue Führungskräfte-Untersuchung belegt: Vorgesetzte ignorieren die Meinung ihrer Mitarbeiter, loben nicht und bieten keine Hilfe für die Bewältigung beruflicher Aufgaben. Befragt wurden 34.000 Mitarbeiter in 13 Großunternehmen, die rund 400 Fragen beantworten sollten. Konsequenz der Unzufriedenheit: Die Leute werden häufiger krank, fallen aus und verursachen hohe Kosten. So kosten kranke Mitarbeiter der deutschen Wirtschaft

über 50 Milliarden Euro im Jahr. Nirgendwo anders fehlen so häufig so viele Mitarbeiter am Arbeitsplatz wie hierzulande.

Die Befragungsergebnisse sind erschreckend: Über die Hälfte der Befragten (69 Prozent) sagen, sie sind nicht mit ihrem Vorgesetzten zufrieden, weil er keine Kritik an seinem Führungsverhalten akzeptiert. Und bei 63 Prozent berücksichtigt der Boss bei wichtigen Entscheidungen nicht die Meinung seiner Mitarbeiter. Bei sage und schreibe 59 Prozent der Befragten legt der Chef keinen Wert auf Teamarbeit. Und sehr verwunderlich sind Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter über wesentliche Dinge nicht informieren (53 Prozent). Treten Schwierigkeiten auf, können 46 Prozent der Befragten nicht auf die Hilfe ihres Chefs setzen. Da verwundert es nicht besonders, dass 61 Prozent nicht vom Verhalten ihres Vorgesetzten motiviert sind.

## Kompetenz für Mitarbeiterbefragungen

