



FRIEDRICH NAUMANN  
STIFTUNG Für die Freiheit.



# FÜHRUNG IM WANDEL

## FÜHRUNGSKRÄFTEUMFRAGE 2021

für den Deutschen Führungskräfteverband (ULA)  
und die Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit

# Impressum

## Herausgeber

Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit  
Truman-Haus  
Karl-Marx-Straße 2  
14482 Potsdam-Babelsberg

ULA e.V.  
Deutscher Führungskräfteverband  
Mohrenstraße 33  
10117 Berlin

/freiheit.org  
/FriedrichNaumannStiftungFreiheit  
/FNFreiheit

## Autoren

Roland Angst, Justus Lenz, Johannes Müller-Trede,  
Karl-Heinz Paqué, Ludger Ramme, Michael Schweizer,  
Jürgen Weibler, Annett Witte

## Redaktion

Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit

## Kontakt

Telefon +49 30 220126-34  
Telefax +49 30 690881-02  
E-Mail service@freiheit.org

## Stand

September 2022

## Hinweis zur Nutzung dieser Publikation

Diese Publikation ist ein Informationsangebot der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit. Die Publikation ist kostenlos erhältlich und nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf nicht von Parteien oder von Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden (Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie Wahlen zum Europäischen Parlament).

## Lizenz

Creative Commons (CC BY-NC-ND 4.0)

## Die Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit

bietet auf Grundlage der Idee des Liberalismus Angebote zur Politischen Bildung in Deutschland und in aller Welt. Mit unseren Veranstaltungen und Publikationen ermutigen wir Menschen, sich aktiv im politischen Geschehen einzumischen. Begabte junge Menschen fördern wir durch Stipendien. Seit 2007 ist der Zusatz „für die Freiheit“ Bestandteil unseres Stiftungsnamens. Denn die Freiheit hat keine gute Konjunktur im Deutschland dieser Tage. Umso wichtiger ist es, für Freiheit zu werben und die Verantwortung wahrzunehmen, die mit Freiheit einhergeht. Wir tun dies seit unserer Gründung am 19. Mai 1958. Unsere Geschäftsstelle ist in Potsdam, Büros unterhalten wir in ganz Deutschland und über 60 Ländern der Welt.

[www.freiheit.org](http://www.freiheit.org)

## Leadership Insiders

liefert wissenschaftlich fundiertes, hochaktuelles und gedanklich frisches Wissen über Führung. In zahlreichen Abhandlungen wie „Plurale Führung“ oder thematischen Serien wie „Digitalisierung und Führung“, „Ethische Führung“ oder „New Work“ werden relevante Trends, immer wieder auch Klassiker, anwendungsbezogen diskutiert. Wer führt und wer führen will, findet Strategien für eine erfolgreiche und verantwortungsvolle Führung. Die Referenzplattform will die Führungspraxis nachhaltig verbessern und profitiert von der Expertise von Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler, u. a. Autor des Standardwerks „Personalführung“, und seinem Netzwerk aus renommierten Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen.

[www.leadership-insiders.de](http://www.leadership-insiders.de)

## Die ULA e.V. - Deutscher Führungskräfteverband

ist die Stimme für Leistung und Verantwortung. Als Dachverband vereint die ULA rund 70.000 Mitglieder, die in 17 Mitgliedsverbänden organisiert sind. Sie vertritt politisch unabhängig die Interessen aller Führungskräfte in Deutschland gegenüber Regierung und Parlament sowohl in Berlin als auch in Brüssel. Auf europäischer Ebene ist die ULA Gründungsmitglied der CEC European Managers, die eine Million Führungskräfte in Europa vertritt.

[www.uladev.de](http://www.uladev.de)

# Inhalt

<b>VORWORT</b>	<b>4</b>
<i>Roland Angst / Karl-Heinz Paqué</i>	
<b>1 ERGEBNISSE UND ERKENNTNISSE</b>	<b>5</b>
<i>Johannes Müller-Trede</i>	
<b>2 EINORDNUNG IN DIE AKTUELLE FÜHRUNGSDISKUSSION</b>	<b>20</b>
<i>Jürgen Weibler</i>	
<b>3 AUSBLICK 1: VERANTWORTUNG UND FÜHRUNG – DER GESELLSCHAFTLICHE BLICK AUF FÜHRUNGSKRÄFTE</b>	<b>24</b>
<i>Annett Witte / Justus Lenz</i>	
<b>4 AUSBLICK 2: FÜHRUNGSKULTUR UND UNTERNEHMENSKULTUR IM WANDEL – ERWARTUNGEN DER FÜHRUNGSKRÄFTE AN DIE POLITIK</b>	<b>25</b>
<i>Ludger Ramme / Michael Schweizer</i>	
<b>DIE AUTORINNEN UND AUTOREN</b>	<b>27</b>

## Vorwort

Man kann Vieles behaupten, jedoch verschafft erst eine Untermauerung mit Fakten einer Behauptung die notwendige Substanz. Dies gilt grundsätzlich im Dialog und gleichermaßen im politischen Diskurs sowie für gesellschaftliche Fragen.

In diesem Sinne befragt der Deutsche Führungskräfteverband ULA daher regelmäßig im Abstand von zehn Jahren seine rund 70.000 Mitglieder, allesamt Führungskräfte aus Unternehmen und Institutionen, um fundiert über deren Lage und Bedürfnisse informieren zu können.

Die Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit hat als politische Stiftung ein immanentes Interesse an abgrenzbaren soziologischen Gruppen, die für die Politik jeweils eine bedeutende Zielgruppe darstellen.

Es war daher naheliegend, das Projekt „Führungskräfteumfrage“ im Wahljahr 2021 in einer Kooperation zwischen der Stiftung und der ULA durchzuführen. Beide Projektpartner waren von Anfang an davon überzeugt, im Rahmen der Kooperation ein Optimum an Fakten und Erkenntnissen zusammenzutragen und damit ein aktuelles Bild der Führungskräfte in Deutschland zeichnen zu können. Dies ist insbesondere wegen der rasanten Veränderungen angesichts der aktuellen Pandemie und der fortschreitenden Digitalisierung umso notwendiger.

Die große Reichweite der ULA, über ihre 17 Mitgliedsverbände in nahezu alle Branchen und in den wichtigsten Unternehmen

des Landes die mittleren und höheren Führungskräfte ansprechen und für eine Teilnahme gewinnen zu können, war die Grundlage der Erhebung. Die Expertise der Stiftung bei der Redaktion eines Fragebogens und die Routine in der Bewältigung großer Datenmengen stellten eine willkommene Ergänzung dar. Somit war es keine große Überraschung, dass die ersten Auswertungsergebnisse die Erwartungen voll erfüllen konnten. Sie rechtfertigten es, den Wissenschaftler Dr. Johannes Müller-Trede mit der Sichtung und Interpretation des Datenmaterials zu beauftragen. Eine gute Entscheidung, denn mit seiner Arbeit verschaffte er den Daten Klarheit und Aussagekraft. Für die Einordnung in die aktuelle Führungsdiskussion sei Professor Dr. Jürgen Weibler gedankt, der das Projekt wissenschaftlich begleitet hat.

Damit liegt mit dieser Publikation „Führung im Wandel“ das Ergebnis einer fruchtbaren Zusammenarbeit vor. Beide Partner haben die Absicht, dieses Ergebnis zum Vorteil der angestellten Führungskräfte einzusetzen. Zahlenmäßig kleiner als andere Arbeitnehmergruppen, für den gesellschaftlichen Fortschritt und den ökonomischen Erfolg Deutschlands allerdings eine unverzichtbare Gruppe, brauchen die Führungskräfte eine starke politische Stimme, die ihrer Bedeutung gerecht wird.

Wir bedanken uns bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unserer Institutionen für ihren Einsatz und ihr partnerschaftliches Engagement, ohne die diese Umfrage nicht möglich gewesen wäre.



Roland Angst

Präsident des Deutschen  
Führungskräfteverbands (ULA)



Prof. Dr. Karl-Heinz Paqué

Vorsitzender des Vorstands der  
Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit

# Ergebnisse und Erkenntnisse – Auswertung der Führungskräfteumfrage 2021

Johannes Müller-Trede

## Vorbemerkungen zur Methodik und Statistik

Die Umfrage wurde zwischen dem 18. Juni und 5. Juli 2021 online erhoben. Alle Mitglieder der von der ULA zusammengeschlossenen Verbände hatten die Möglichkeit, an der Umfrage teilzunehmen.

Insgesamt waren dies am Ende 1296 Mitglieder der von der ULA repräsentierten Verbände. Die demographischen Daten der Teilnehmer – Alter und Geschlecht – und die Daten zu ihrer beruflichen Stellung und ihrem beruflichen Umfeld sollten mit Daten, die der ULA aus anderen Quellen wie Einzelbefragungen und Mitgliederverwaltung bekannt sind, abgeglichen werden. Die Datenlage aus diesen anderen Quellen ist allerdings beschränkt, weshalb es nicht möglich ist, die Ergebnisse formal als repräsentativ zu bewerten. Andererseits gibt es keine erkennbaren Anhaltspunkte für systematische Verzerrungen oder Biases, die die Repräsentativität der Umfrage in Frage stellen würden.

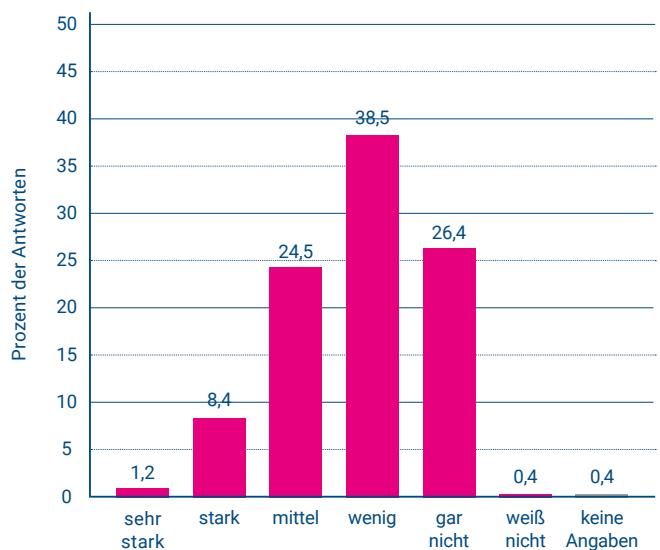
Um die Fokussierung dieser Auswertung auf Führungskräfte sicherzustellen, enthielt die Umfrage eine zentrale Frage zur Selbstwahrnehmung der Teilnehmer als Führungskraft. Alle deskriptiven und statistischen Auswertungen basieren deshalb auf der Grundgesamtheit der 969 Antworten derjenigen Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die sich laut ihrer Antwort auf diese zentrale Frage selbst als Führungskraft wahrgenommen.

Als statistisch signifikant bezeichnet dieser Bericht solche Zusammenhänge, deren Überschreitungswahrscheinlichkeit oder p-Wert unter dem Signifikanzniveau von 0,01 liegt. Signifikanz auf diesem Niveau bedeutet vereinfacht ungefähr, dass ein gemessener Zusammenhang mit einer Wahrscheinlichkeit von höchstens einem Prozent zufällig zustande gekommen sein könnte. Das konservative Signifikanzniveau von 0,01 wurde gewählt, um trotz der hohen Anzahl der statistischen Tests im Rahmen dieser Auswertung die Wahrscheinlichkeit falsch-positiver Aussagen niedrig zu halten. Zusammenhänge mit niedrigeren p-Werten werden wissenschaftlichen Standards folgend bis zu einem Signifikanzniveau von 0,0001 als solche ausgewiesen.

## 1. Einschätzungen zu veränderten Arbeitsbedingungen während der Pandemie

In vier detaillierten Fragen in der Umfrage wurden die teilnehmenden Führungskräfte gebeten, die Auswirkungen der COVID19-Pandemie auf ihre Arbeitsbedingungen einzuschätzen. Während die Antworten der Umfrageteilnehmer durchaus auch die Herausforderungen der Pandemie unterstrichen, zeigten sie sich jedoch insgesamt ihnen gegenüber widerstandsfähig. Ebenso scheinen sie sich der Chancen der besonderen Situation bewusst zu sein. Insgesamt standen die teilnehmenden Führungskräfte den Auswirkungen der Pandemie auf ihre Arbeitsrealitäten neutral gegenüber.

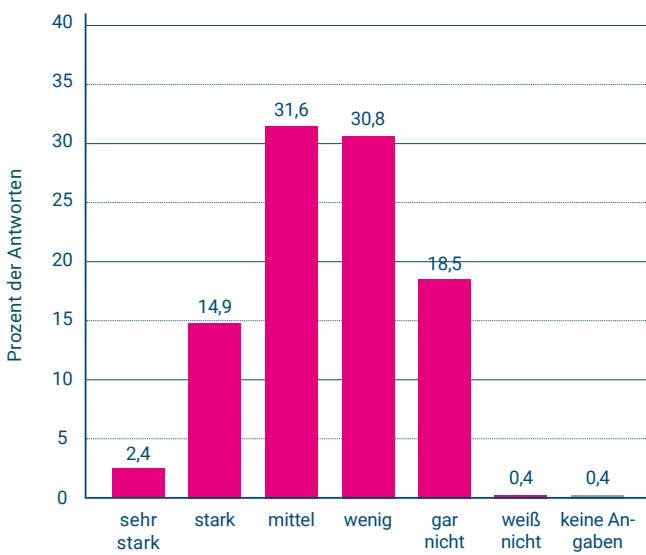
**Abb. 1 | Haben Sie den Eindruck, dass sich durch die veränderten Arbeitsbedingungen während der Pandemie (Homeoffice, Betriebsschließung, Wegfall direkter Kontakte etc.) Ihre Möglichkeiten zur aufgabenorientierten Führung verringt haben?**



Das Homeoffice, der Wegfall der sozialen Kontakte, sogar Betriebsschließungen – die Auswirkungen der Pandemie auf das Arbeitsleben waren mannigfaltig und tiefgehend (Abb. 1). In ihren Möglichkeiten zur aufgabenorientierten Führung sahen sich mit 64,9 Prozent jedoch fast zwei Drittel der an der Umfrage teilnehmenden Führungskräfte „gar nicht“ oder nur „wenig“ durch die Pandemie eingeschränkt, und nur 9,6 Prozent sprachen von „starken“ oder „sehr starken“ Einschränkungen. Dieser Befund unterstreicht die Resilienz der teilnehmenden Führungskräfte. Unterschiede nach Alter, Geschlecht, Stellung innerhalb des Unternehmens oder Unternehmensgröße waren dabei gering und nicht statistisch signifikant.

## 6 FÜHRUNGSKRÄFTEUMFRAGE 2021

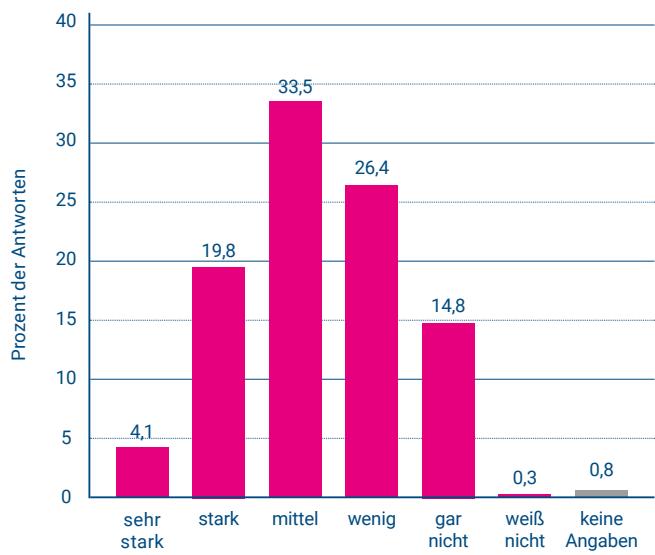
**Abb. 2 | Haben Sie den Eindruck, dass sich durch die veränderten Arbeitsbedingungen während der Pandemie (Homeoffice, Betriebsschließung, Wegfall direkter Kontakte etc.) Ihre Möglichkeiten zur mitarbeiterorientierten Führung verringert haben?**



Die Auswirkungen der Pandemie auf ihre Möglichkeiten zur mitarbeiterorientierten Führung hingegen schätzten die teilnehmenden Führungskräfte etwas schwerwiegender ein (Abb. 2). Der Vergleich mit den Effekten auf die aufgabenorientierte Führung war dabei statistisch signifikant ( $p < 0,0001$ ). Trotzdem sah sich mit 49,3 Prozent ungefähr die Hälfte der Umfrageteilnehmer „gar nicht“ oder „wenig“ in ihrer mitarbeiterorientierten Führung durch die Pandemie eingeschränkt, während 17,3 Prozent ihre Möglichkeiten „stark“ oder „sehr stark“ verringert sahen. Unterschiede nach Alter, beruflicher Stellung und der Größe des Unternehmens, in dem sie tätig waren, waren gering und nicht statistisch signifikant. **Einerseits unterstreichen natürlich auch diese Daten die Resilienz der Umfrageteilnehmer. Andererseits bestätigen sie, dass die negativen Auswirkungen der Pandemie ganz besonders die zwischenmenschliche Arbeit betrafen.**

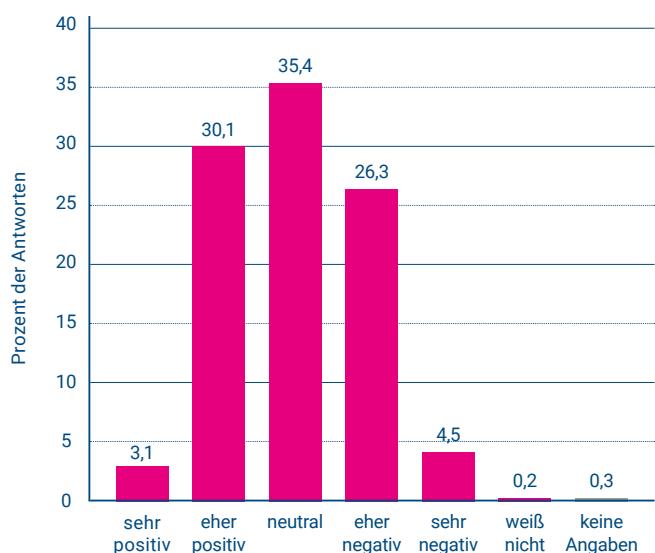
Interessanterweise sahen weibliche Umfrageteilnehmer ihre Möglichkeiten zur mitarbeiterorientierten Führung weniger verringert als ihre männlichen Kollegen ( $p < 0,01$ ). Zum Beispiel sahen 27,2 Prozent der weiblichen Führungskräfte ihre Möglichkeiten „gar nicht“ verringert, im Vergleich zu nur 17,3 Prozent der männlichen Führungskräfte. Ob die positivere Einschätzung der Teilnehmerinnen durch eine erfolgreichere Anpassung an die Bedingungen während der Pandemie zu begründen ist oder beispielsweise Unterschiede im Führungsstil widerspiegelt, muss hier offenbleiben. Nichtsdestotrotz deutet dieses Ergebnis an, dass gerade weibliche Führungskräfte wichtige Ansätze zur Bewältigung der Herausforderungen in der heutigen Arbeitswelt beisteuern können.

**Abb. 3 | Haben Sie den Eindruck, dass sich durch die veränderten Arbeitsbedingungen während der Pandemie (Homeoffice, Betriebsschließung, Wegfall direkter Kontakte etc.) die Zusammenarbeit der Führungskräfte untereinander verringert hat?**



In der Zusammenarbeit mit anderen Führungskräften (Abb. 3) sahen sich die Umfrageteilnehmer von den Auswirkungen der Pandemie sogar noch stärker betroffen als in der Führung der ihnen unterstellten Mitarbeitenden ( $p < 0,0001$ ). Der Anteil derer, die sich „gar nicht“ oder „wenig“ eingeschränkt sahen, lag bei dieser Frage bei nur 41,2 Prozent, und der Anteil derer, die sich „stark“ oder „sehr stark“ eingeschränkt sahen, bei 23,9 Prozent. Erneut schätzten weibliche Führungskräfte die Situation etwas positiver ein als ihre männlichen Kollegen, aber der Unterschied war hier weniger ausgeprägt. Dies trifft auch für die geringen Unterschiede das Alter, die berufliche Stellung oder die Größe des Unternehmens betreffend zu, die kein überzufälliges Ausmaß annahmen und nicht statistisch signifikant waren.

**Abb. 4 | Wie bewerten Sie diese Änderungen durch die Pandemie?**



Die letzte Frage zur Corona-Pandemie (Abb. 4) forderte die teilnehmenden Führungskräfte direkt auf, die Veränderungen durch die Pandemie zu bewerten. **Hier offenbarte sich, dass sich die teilnehmenden Führungskräfte nicht nur der Herausforderungen der Pandemie bewusst waren, sondern auch der sich durch die Pandemie ergebenden Chancen.** So war der Anteil der Umfrageteilnehmer, die die Veränderungen durch die Pandemie insgesamt als „negativ“ oder „sehr negativ“ einstuften, mit 30,8 Prozent vergleichbar mit dem Anteil derer, die die Veränderungen durch die Pandemie insgesamt als „positiv“ oder sogar „sehr positiv“ einstuften (33,2 Prozent). Ein leichter Alterstrend, demzufolge jüngere Führungskräfte den Veränderungen durch die Pandemie insgesamt positiver gegenüberstanden als ihre älteren Kollegen, erreichte nicht das Signifikanzniveau, wie auch die geringen Unterschiede nach Geschlecht, beruflicher Stellung und Größe des Unternehmens.

Eine abschließende Korrelationsanalyse stellte die vier vorhergehenden Fragen zu den Auswirkungen der Pandemie in einen direkten Zusammenhang miteinander. Zunächst ist die ausgeprägte Korrelation zwischen den Fragen zur aufgabenorientierten und zur mitarbeiterorientierten Führung anzumerken (paarweise Spearman-Rank-Korrelation  $r = 71$ ,  $p < 0,0001$ ). Je eingeschränkter sich die teilnehmenden Führungskräfte also bei ihrer aufgabenorientierten Arbeit sahen, desto eingeschränkter sahen sie sich tendenziell auch bei ihrer mitarbeiterorientierten Arbeit. Ein ähnlicher, wenn auch schwächerer Zusammenhang ließ sich auch zwischen diesen beiden Fragen und der Frage nach der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften herstellen ( $r = 0,45$  und  $0,46$ ,  $p < 0,0001$ ).

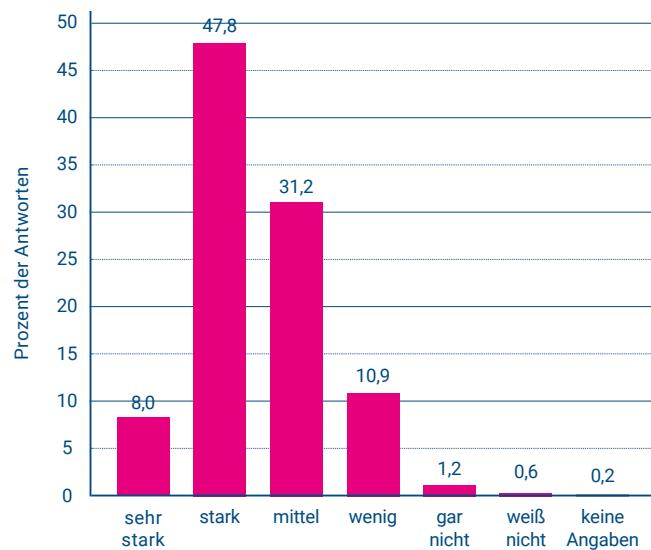
Die Korrelationsanalyse offenbarte auch, dass die drei spezifischeren Fragen – zur aufgaben-, zur mitarbeiterorientierten Führung und zur Zusammenarbeit zwischen Führungskräften – ähnlich relevant für die globale Bewertung der Veränderungen durch die Pandemie waren. Die drei Korrelationen der spezifischen Fragen mit der globalen Bewertung der Veränderungen waren fast identisch ( $r = 0,45$ ;  $0,46$  und  $0,47$ ,  $p < 0,0001$ ), ebenso wie die drei Koeffizienten in einem linearen Regressionsmodell, das die globale Bewertung durch die spezifischen Fragen erklärt. Es gilt somit: Je größer die wahrgenommenen Einschränkungen durch die Pandemie bei den drei Aspekten der Führungsarbeit, desto negativer die globale Bewertung der Veränderungen durch die Pandemie – und zwar in einem vergleichbaren Maß.

## 2. Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung

*Nach den Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung gefragt, ließen die an der Umfrage teilnehmenden Führungskräfte keine Zweifel aufkommen: Die heutige Arbeitswelt ist von der Digitalisierung geprägt und wird von ihr tiefgehend umgestaltet. In der Bewertung dieser Veränderungen waren die Umfrageteilnehmer insgesamt optimistisch – nicht die Herausforderungen, sondern die Chancen der Digitalisierung standen für sie im Vordergrund.*

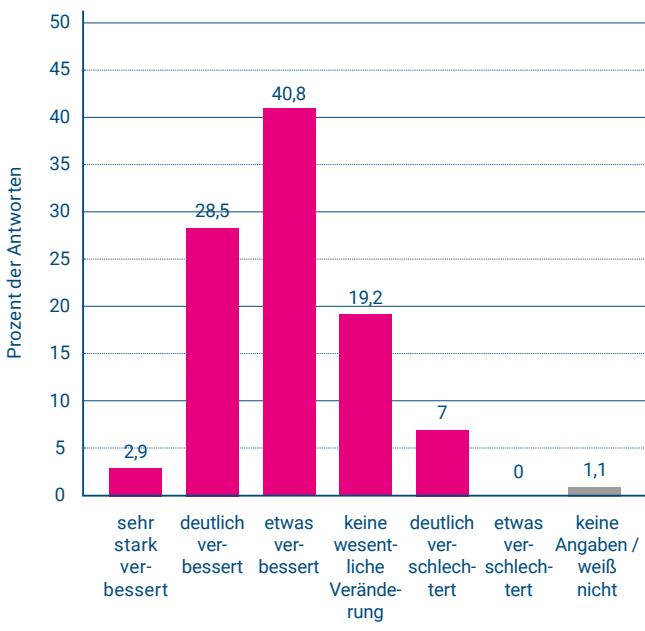
Bezüglich des Ausmaßes der Auswirkungen der Digitalisierung waren sich die teilnehmenden Führungskräfte weitestgehend einig (Abb. 5). Nur 12,1 Prozent der Umfrageteilnehmer beschrieben, dass sich die Arbeit in ihrem Unternehmen „gar nicht“ oder „wenig“ aufgrund der Digitalisierung verändert habe, während 55,8 Prozent die Veränderungen als „stark“ oder „sehr stark“ beschrieben. Die Unterschiede nach Alter, Geschlecht, der Stellung der Führungskräfte innerhalb des Unternehmens sowie der Unternehmensgröße waren dabei gering und nicht statistisch signifikant.

**Abb. 5 | Wie stark verändert sich die Arbeit infolge zunehmender Digitalisierung (beispielsweise) mit Blick auf das Führungsverhalten, die Kommunikation und Organisation in Ihrem Unternehmen?**



Noch mehr waren sich die teilnehmenden Führungskräfte in ihrer globalen Bewertung der Auswirkungen der Digitalisierung (Abb. 6) einig. Nur 7,4 Prozent der Umfrageteilnehmer konstatierten, dass die zunehmende Digitalisierung die Arbeit in ihrem Unternehmen „sehr stark“ oder „deutlich“ verschlechtert habe, während die Digitalisierung die Arbeit aus Sicht von 69,3 Prozent der Teilnehmer alles in allem „etwas“ oder „deutlich“ verbessert, und für weitere 2,9 Prozent der Teilnehmer sogar „sehr stark“ verbessert hat. Auch bei dieser Einschätzung waren die Unterschiede nach Alter, Geschlecht, beruflicher Stellung und Größe des Unternehmens gering und nicht statistisch signifikant.

**Abb. 6 | Hat die zunehmende Digitalisierung die Arbeit in Ihrem Unternehmen bislang verbessert oder verschlechtert?**



Ein robuster Zusammenhang hingegen bestand zwischen der Bewertung der Auswirkungen der Digitalisierung und der im vorigen Kapitel beschriebenen Bewertung der Veränderungen durch die Pandemie. So zeigte eine Korrelationsanalyse, dass diejenigen Führungskräfte, die der Digitalisierung positiver gegenüberstehen, auch dazu neigten, die Veränderungen durch die Pandemie positiver zu beurteilen ( $r = 0,34, p < 0,0001$ ).

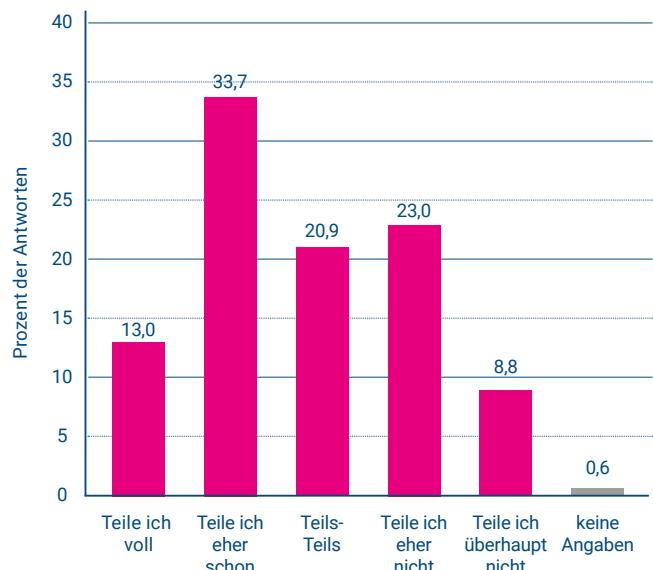
**Anders gesagt:** Der Grundoptimismus der von der ULA repräsentierten Führungskräfte bezüglich des digitalen Wandels der Arbeitswelt scheint sie auch auf die Umbrüche in Folge der Pandemie vorbereitet und sie für die sich daraus ergebenen Herausforderungen gewappnet zu haben.

### 3. Wahrnehmungen zu Veränderungen in der Führungs- und Unternehmenskultur

Ein Kernabschnitt der Umfrage untersuchte die Wahrnehmungen der teilnehmenden Führungskräfte zu aktuellen Veränderungen in der Führungs- und Unternehmenskultur. Bei einigen solcher Wahrnehmungen – zum Beispiel bezüglich der Einstellung Mitarbeitender gegenüber Autoritäten oder bezüglich der Erwartungen jüngerer Personen zur Arbeit – lässt die Diversität der Antworten vermuten, dass sich die Bedingungen und Veränderungen der konkreten Arbeitsrealitäten der Umfrageteilnehmer nicht immer verallgemeinern lassen. Andererseits waren sich die Umfrageteilnehmer größtenteils einig, dass zum Beispiel das Empfinden von Sinn und Spaß zunehmend den Erfolg der Arbeit bestimmt, und dass Führung zukünftig Elemente von virtueller Führung und Führung in Präsenz verbinden wird.

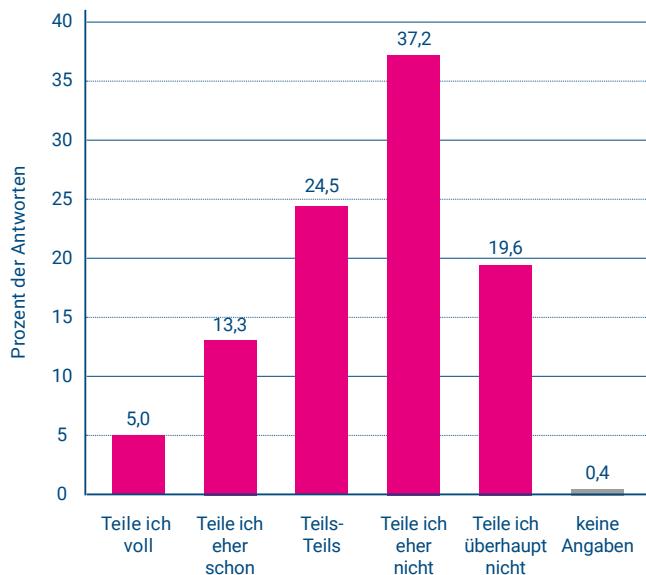
Die Einschätzung, dass sich die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber Autoritäten so gewandelt habe, dass formale Vorgesetzte nicht mehr automatisch kraft ihrer Position anerkannt werden (Abb. 7), teilten 31,8 Prozent der Umfrageteilnehmer „überhaupt nicht“ oder „eher nicht“, während 46,7 Prozent der Teilnehmer die Einschätzung „eher schon“ oder „voll“ teilten. Diese relativ polarisierte Antwortlage ist ein Indiz dafür, dass der Einfluss der formalen Autoritäten in manchen Teilen der Arbeitswelt tatsächlich abzunehmen scheint, aber dass andererseits nicht – oder noch nicht – alle Teile der Arbeitswelt von dieser Entwicklung betroffen sind. Dabei ließ sich zwar ein leichter Alterstrend feststellen, demzufolge jüngere Führungskräfte die Einschätzung seltener teilten als ihre älteren Kollegen, aber dieser Trend war nicht robust oder statistisch signifikant.

**Abb. 7 | Die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber Autoritäten hat sich gewandelt, so dass formale Vorgesetzte nicht mehr automatisch kraft ihrer Position anerkannt werden.**



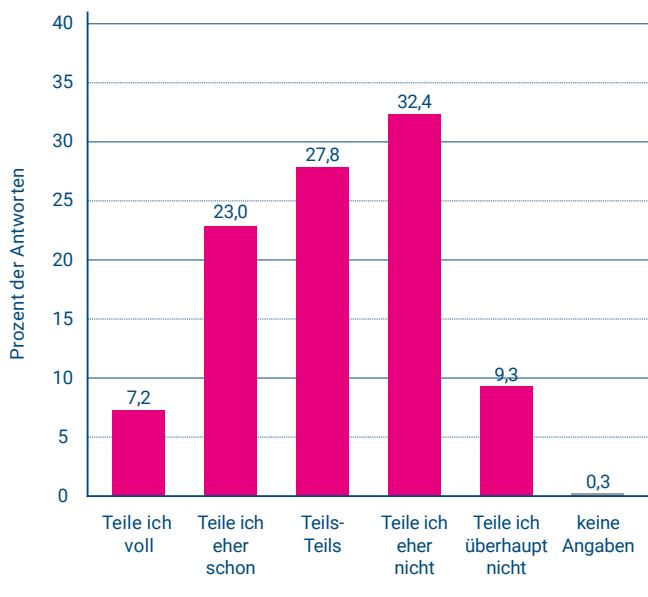
Der Aussage, dass die aktuellen Veränderungen eine Verlagerung von Verantwortung auf die Ebene der Teams verlangen und damit Führungskräfte immer mehr überflüssig machen (Abb.8), stimmten wenige Umfrageteilnehmer zu. Nur 18,3 Prozent der Teilnehmer teilten die Aussage „eher schon“ oder „voll“, im Gegensatz zu 56,8 Prozent, die die Aussage „überhaupt nicht“ oder „eher nicht“ teilten. Dabei ist zu bemerken, dass diejenigen Umfrageteilnehmer, die der Aussage zustimmten, tendenziell auch dazu neigten, der vorangehenden Einschätzung, dass formale Autorität an Einfluss verliere, zuzustimmen ( $r = 0,31, p < 0,0001$ ). Schließlich war auch bei dieser Aussage ein tendenzieller Alterstrend zu verzeichnen, der jedoch das relativ konservative Signifikanzniveau von einem Prozent nicht erreichte.

**Abb. 8 | Aktuelle Entwicklungen verlangen eine Verlagerung von Verantwortung auf die Teams und machen damit Führungskräfte immer mehr überflüssig.**



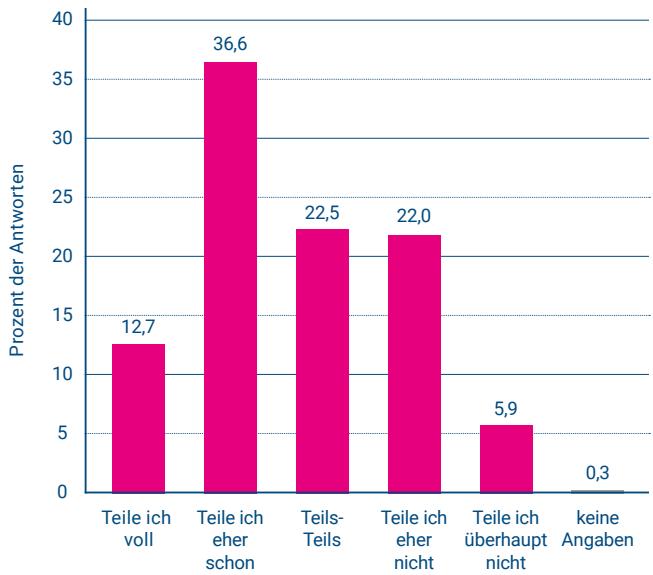
Die Einschätzung, dass die Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Rolle als Führungskraft erheblich seien (Abb. 9), teilten nur 9,3 Prozent „überhaupt nicht“ und nur 7,2 Prozent „voll.“ Für die meisten Teilnehmer scheinen die direkten Auswirkungen der Digitalisierung somit spürbar, aber auch handhabbar zu sein.

**Abb. 9 | Die Auswirkungen der Digitalisierung auf meine Rolle als Führungskraft sind erheblich.**



Ein ähnliches Bild boten die Einschätzungen der Umfrageteilnehmer zum Einfluss der Erwartungen vor allem jüngerer Personen zur Arbeit auf ihre Rolle als Führungskraft (Abb. 10). Nur 5,9 Prozent der Teilnehmer teilten die Aussage, dass solche Erwartungen ihre Rolle als Führungskraft entscheidend verändern, „überhaupt nicht“. Und nur 12,7 Prozent der Teilnehmer teilten die Aussage „voll.“ Allerdings ließ sich bei dieser Einschätzung insgesamt eine Tendenz zur Zustimmung verzeichnen: Die häufigste Antwort war, dass die Teilnehmer die Aussage „eher schon“ teilten. Interessant: Die Tendenz, dieser Aussage zuzustimmen, war statistisch signifikant sowohl mit der Zustimmung zur vorangehenden Aussage, dass die Digitalisierung erhebliche Auswirkungen auf ihre Rolle als Führungskraft habe ( $r = 0,40, p < 0,0001$ ), als auch mit der Zustimmung zur nachfolgenden Aussage, dass Mitarbeitenden zukünftig mehr Verantwortung übertragen wird ( $r = 0,33, p < 0,0001$ ), assoziiert. Diese Assoziationen legen nahe, dass jüngere Mitarbeitende und ihre Einstellungen zur Arbeit ein zentrales Thema für jeglichen Deutungsversuch der aktuellen Veränderungen in Führungs- und Unternehmenskultur sein sollten.

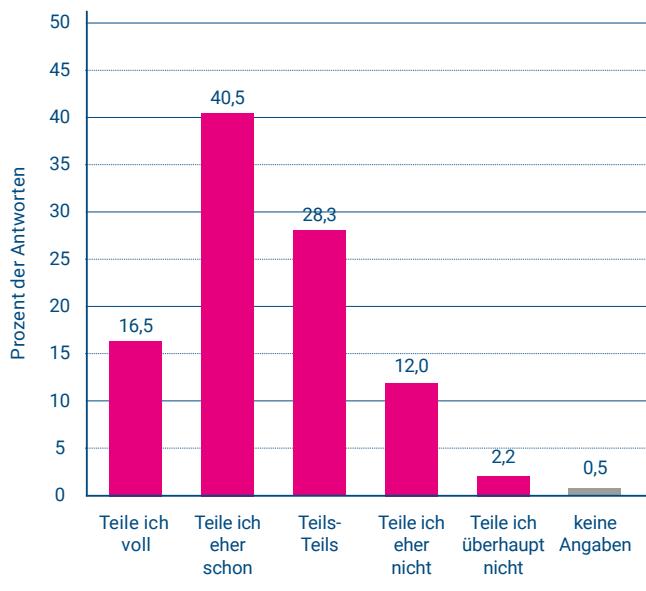
**Abb. 10 | Die Erwartungen vor allem jüngerer Personen zur Arbeit verändern meine Rolle als Führungskraft entscheidend.**



Nun waren sich die teilnehmenden Führungskräfte einig: Die Entwicklung in Richtung des zunehmenden „Empowerments“ – also des Transfers von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung auf die Ebenen der Teams und der individuellen Mitarbeitenden – wird auch in Zukunft weiter zunehmen (Abb. 11). Nur 14,2 Prozent der Umfrageteilnehmer teilten diese Einschätzung „überhaupt nicht“ oder „eher nicht“, während 57,0 Prozent der Teilnehmer die Einschätzung „eher schon“ oder sogar „voll“ teilten. Wie bereits vorher erwähnt, war die Zustimmung zu dieser Aussage statistisch signifikant mit der Zustimmung, dass die Einstellungen jüngerer Personen zur Arbeit die Rolle der Führungskräfte entscheidend verändern, verbunden ( $r = 0,33, p < 0,0001$ ).

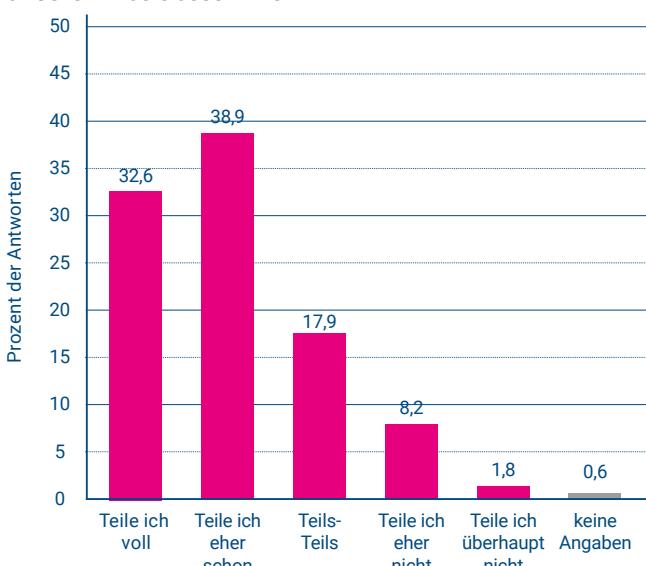
## 10 FÜHRUNGSKRÄFTEUMFRAGE 2021

**Abb. 11 | Ich werde meinen Mitarbeitenden bzw. meinem Team zukünftig (noch) mehr Entscheidungsbefugnis und Verantwortung übertragen.**



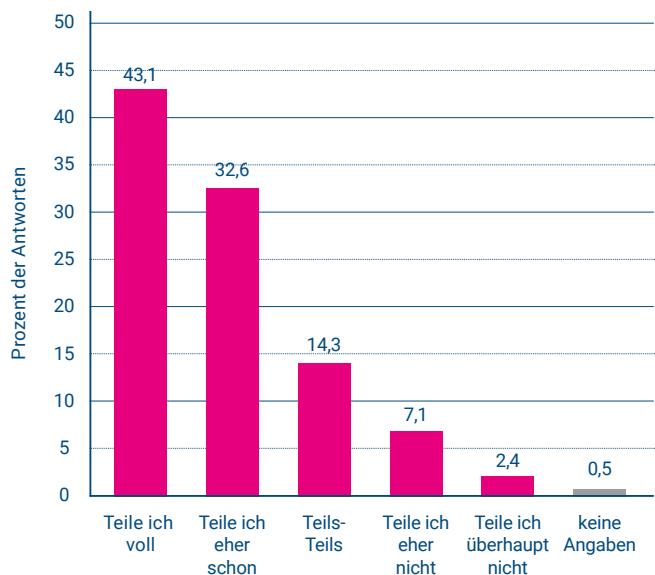
Einigkeit herrschte unter den teilnehmenden Führungskräften auch bezüglich ihrer Wahrnehmung der Relevanz von Sinn und Spaß für den Erfolg der Arbeit (Abb. 12). Nur 10,0 Prozent der Umfrageteilnehmer stimmten der Aussage, dass das Empfinden von Sinn und Spaß in ihrem Team zunehmend den Erfolg der Arbeit bestimmen wird, „überhaupt nicht“ oder „eher nicht“ zu. Satte 71,5 Prozent hingegen teilen die Aussage „eher schon“ oder „voll.“ Dabei war die Zustimmung zu dieser Aussage statistisch signifikant mit der Zustimmung zur vorangehenden Aussage, dass das Empowerment der Mitarbeitenden weiter zunehmen wird, assoziiert. Ob das Empowerment dabei Sinn stiftet oder Spaß macht – oder beides, oder ob vielleicht der Zusammenhang zwischen Empowerment, Sinn und Spaß doch komplizierter ist – bleibt natürlich vorerst noch offen.

**Abb. 12 | Das Empfinden von Sinn und Spaß in meinem Team wird zunehmend den Erfolg unserer Arbeit bestimmen.**



Auch bei ihrer letzten Einschätzung zu den Veränderungen in der Führungskultur waren sich die teilnehmenden Führungskräfte einig: In der Zukunft wird Führung hybrid sein (Abb. 13). Die Aussage, dass ihre Führung zukünftig eine Mischung aus virtueller und Führung in Person sein wird, teilten nur 9,5 Prozent der Umfrageteilnehmer „überhaupt nicht“ oder „eher nicht“, während 75,7 Prozent der Teilnehmer die Aussage „eher schon“ oder „voll“ teilten. In großen Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitenden war diese Tendenz sogar noch ausgeprägter, wie die Tabelle 1 veranschaulicht ( $p < 0,01$ ).

**Abb. 13 | Meine Führung wird zukünftig eine hybride sein (Mischung aus virtueller und Führung in Präsenz).**



Abschließend bleibt zu vermerken, dass alle Einschätzungen und Wahrnehmungen in diesem Kapitel auf Unterschiede nach dem Alter der teilnehmenden Führungskräfte, ihrem Geschlecht, ihrer Stellung innerhalb des Unternehmens, in dem sie tätig waren, sowie der Größe dessen untersucht wurden. Auf die meisten der verschiedenen Einschätzungen und Wahrnehmungen hatte jedoch keine dieser Variablen einen statistisch signifikanten Einfluss. **Dieser negative Befund ist interessant, da er noch einmal die Vielfalt der konkreten Arbeitsrealitäten der teilnehmenden Führungskräfte unterstreicht.** Relativ grobe Messungen der demografischen und beruflichen Situationen der Umfrageteilnehmer reichen ange- sichts dieser Vielfalt nicht aus, um relativ feine Unterschiede in deren Einschätzungen und Wahrnehmungen zu den aktuellen Veränderungen in Führungs- und Unternehmenskultur zu erklären.

**Tabelle 1 | „Meine Führung wird zukünftig eine hybride sein.“**

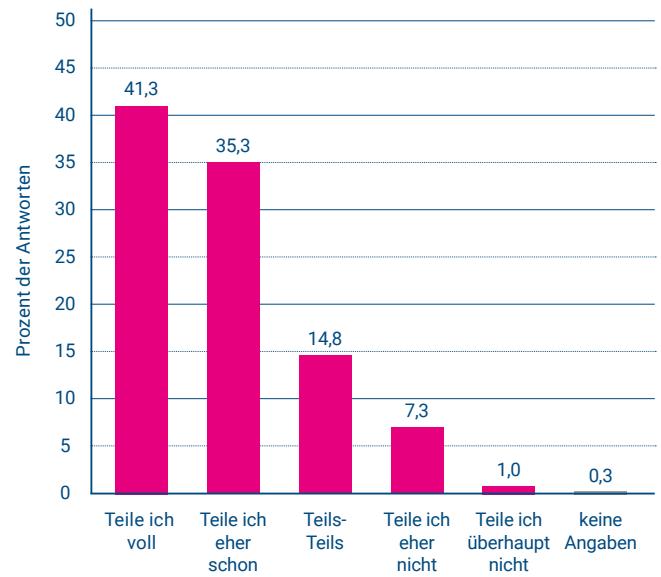
(Angaben in Prozent)

	Teile ich überhaupt nicht	Teile ich eher nicht	Teils-Teils	Teile ich eher schon	Teile ich voll
500 MA oder weniger	2,8	14,0	17,8	26,2	39,3
Zwischen 500 und 2.000 MA	5,6	9,6	13,6	36,0	35,2
Mehr als 2.000 MA	1,8	5,7	14,1	33,2	45,1

#### 4. Eigene Erfahrungen als Führungskraft

Der letzte Abschnitt der Umfrage wandte sich den persönlichen Erfahrungen der teilnehmenden Führungskräfte zu. Ähnlich wie auch die Wahrnehmungen zu den Veränderungen in Führungs- und Unternehmenskultur zeichneten sich die Erfahrungen der Umfrageteilnehmer durch ihre Diversität aus. Trotzdem waren bei manchen Erfahrungen stabilere Trends zu beobachten. So war zum Beispiel eine Mehrheit der Umfrageteilnehmer allgemein mit ihrer Führungssituation zufrieden, teilten viele Umfrageteilnehmer den Eindruck, dass sich ihre Arbeit immer mehr verdichtete, und attestierten ebenso viele Umfrageteilnehmer, dass oft die Profitabilität das einzige sei, das zähle. Insgesamt offenbarten die persönlichen Erfahrungen der teilnehmenden Führungskräfte sowohl Licht- als auch Schattenseiten der Führungsarbeit in den Zeiten der Digitalisierung und der Coronavirus-Pandemie.

Eine klare Mehrheit der teilnehmenden Führungskräfte stimmte der Aussage zu, dass sich ihre Arbeit immer mehr verdichtete (Abb. 14). Nur 8,3 Prozent der Umfrageteilnehmer teilten diese Aussage „überhaupt nicht“ oder „eher nicht“, während 76,6 Prozent der Teilnehmer sie „eher schon“ oder „voll“ teilten. Führungskräfte in kleineren Unternehmen waren von dieser Verdichtung der Arbeit etwas weniger betroffen, wie die untenstehende Tabelle verdeutlicht ( $p < 0,01$ ), obgleich auch sie tendenziell der Aussage zustimmten.

**Abb. 14 | Meine Arbeit verdichtet sich immer mehr.****Tabelle 2 | „Meine Arbeit verdichtet sich immer mehr.“**

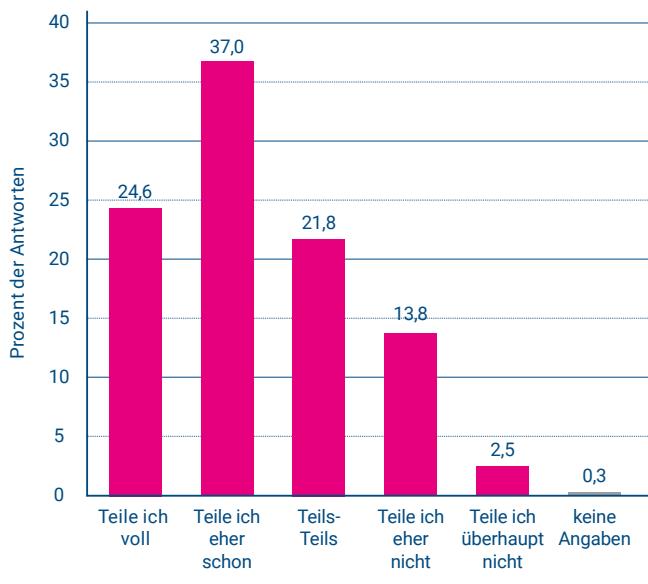
(Angaben in Prozent)

	Teile ich überhaupt nicht	Teile ich eher nicht	Teils-Teils	Teile ich eher schon	Teile ich voll
500 MA oder weniger	2,8	13,1	19,6	34,6	29,9
Zwischen 500 und 2.000 MA	0	10,5	13,7	41,9	33,9
Mehr als 2.000 MA	1,0	6,0	14,2	34,4	44,5

## 12 FÜHRUNGSKRÄFTEUMFRAGE 2021

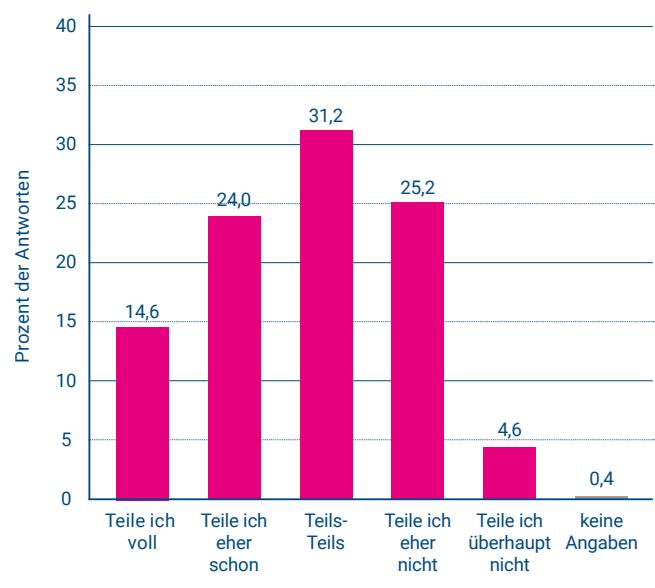
Bei der Aussage hingegen, dass die Profitabilität alles sei, worum es sich drehe (Abb. 15), waren sich die teilnehmenden Führungskräfte etwas uneiniger. Trotzdem teilte nur eine klare Minderheit von 16,3 Prozent der Umfrageteilnehmer diese Aussage „überhaupt nicht“ oder „eher nicht“. Im Gegensatz dazu standen 61,6 Prozent der Teilnehmer, in deren Erfahrung sich alles „eher schon“ oder sogar „voll“ um Profitdenken und Gewinnmaximierung drehe. Dabei gab es einen signifikanten Alterstrend: Ein einfaches lineares Regressionsmodell offenbarte, dass ältere Führungskräfte stärker dazu neigten, ihrem beruflichen Umfeld einen Exklusivfokus auf den Profit zu attestieren als ihre jüngeren Kollegen ( $p < 0,01$ ). Gleichzeitig gab es weitere Unterschiede nach der Stellung der Teilnehmer innerhalb des Unternehmens, in dem sie tätig waren. Wie die folgende Tabelle zeigt, sahen Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder oft den Profit nicht als das einzige, das zählt. Ernüchternd scheint, dass sich andere Fragestellungen, Ziele und Ansätze in der eigenen Erfahrung der Umfrageteilnehmer schon auf der Ebene der Leitenden Angestellten oft der Profitabilität unterordnen mussten.

**Abb. 15 | Profitabilität ist alles, worum es sich dreht.**



Die persönlichen Erfahrungen der Umfrageteilnehmer mit den Zielen, mit denen sie sich konfrontiert sahen, gingen weit auseinander. So stimmten 30,0 Prozent der Teilnehmer der Aussage, dass sie mit zu schwer erreichenden Zielen konfrontiert werden (Abb. 16), „überhaupt nicht“ oder „eher nicht“ zu. Ihnen gegenüber standen 38,6 Prozent der Teilnehmer, die die Aussage „eher schon“ oder „voll“ teilten. Auch bei dieser Einschätzung war die Stellung der Führungskräfte innerhalb ihres Unternehmens ein signifikanter Prädiktor: Leitende und Außertariflich Angestellte sahen sich häufiger mit schwer zu erreichenden Zielen konfrontiert als Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder ( $p < 0,01$ ).

**Abb. 16 | Ich werde mit zu schwer zu erreichenden Zielen konfrontiert ( $p < 0,01$ ).**



Die Erfahrungen der Umfrageteilnehmer mit Anreizsystemen waren etwas homogener (Abb. 17). Eine Mehrheit von 51,8 Prozent der Teilnehmer teilte die Aussage, dass sie zu strikten Anreizsystemen unterlagen, „überhaupt nicht“ oder „eher nicht.“ Nur 24,2 Prozent der Teilnehmer hingegen teilten die Aussage „eher schon“ oder „voll.“ Trotz dieser allgemeinen Tendenz zur Verneinung der Aussage waren auch hier

**Tabelle 3 | „Profitabilität ist alles, worum es sich dreht.“**

(Angaben in Prozent)

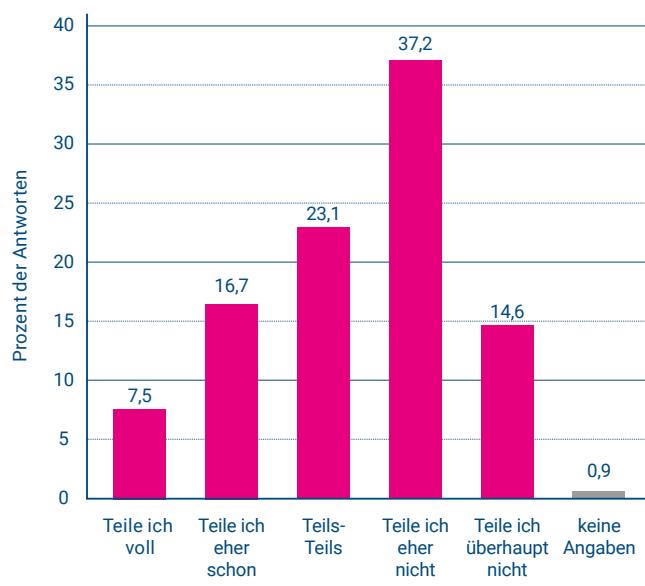
	Teile ich überhaupt nicht	Teile ich eher nicht	Teils-Teils	Teile ich eher schon	Teile ich voll
Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder	2,2	37,0	30,4	19,6	10,9
Leitende Angestellte	2,3	13,3	24,5	38,2	21,8
Außertariflich Angestellte	2,9	11,4	17,2	38,4	30,2

**Tabelle 4 | „Ich unterliege zu strikten Anreizsystemen.“**

(Angaben in Prozent)

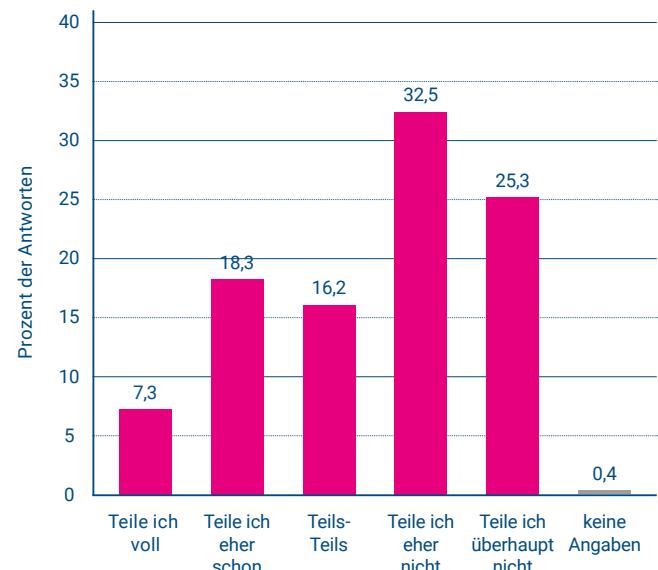
	Teile ich überhaupt nicht	Teile ich eher nicht	Teils-Teils	Teile ich eher schon	Teile ich voll
500 MA oder weniger	23,6	43,4	17,9	14,2	0,9
Zwischen 500 und 2.000 MA	18,5	40,3	16,9	15,3	8,9
Mehr als 2.000 MA	12,8	36,2	25,2	17,6	8,2

die Unterschiede nach der beruflichen Stellung statistisch signifikant: Außertariflich Angestellte bewerteten die Anreizsysteme, denen sie unterlagen, häufiger als zu strikt als Leitende Angestellte, Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder ( $p < 0,01$ ). Die Größe des Unternehmens, in dem sie tätig waren, hatte ebenso einen Effekt, wie die obige Tabelle zeigt ( $p < 0,01$ ). In kleineren Unternehmen tätige Führungskräfte nahmen die Anreizsysteme, denen sie unterlagen, seltener als übermäßig strikt wahr.

**Abb. 17 | Ich unterliege zu strikten Anreizsystemen.**

Eine Korrelationsanalyse zeigte, dass die vier vorhergehenden Einschätzungen – zur Verdichtung der Arbeit, der übergeordneten Rolle der Profitabilität, den schwer zu erreichen Zielen und den strikten Anreizsystemen – insgesamt robust miteinander assoziiert waren. Dabei war die paarweise Korrelation zwischen der Verdichtung der Arbeit und den Anreizsystemen mit  $r = 0,21$  die niedrigste, und die anderen paarweisen Korrelationen lagen zwischen  $r = 0,35$  und  $r = 0,48$  (alle  $p < 0,0001$ ). In anderen Worten: Kritische Einschätzungen zu einer der vier Aussagen gingen oft einher mit kritischen Einschätzungen zu den restlichen drei Aussagen, während positive Einschätzungen tendenziell mit anderen positiven Einschätzungen einhergingen.

Die Aussage, dass sie einen zu geringen Austausch mit dem oder der eigenen Vorgesetzten hätten (Abb. 18), teilten 58,8 Prozent der teilnehmenden Führungskräfte „überhaupt nicht“ oder „eher nicht“, während 25,6 Prozent der Teilnehmer die Aussage „eher schon“ oder „voll“ teilten. Die Erfahrungen der Mehrheit der Teilnehmer waren also zufriedenstellend. **Dass jedoch ein Viertel der Teilnehmer ihren Austausch mit dem oder der Vorgesetzten für zu gering hielt, wirft trotzdem Fragen auf.** Es bleibt zu hoffen, dass dieser Zustand zu den temporären Herausforderungen der Pandemie zu rechnen ist und er nicht als Indiz für tiefergehende Probleme in der Führungsstruktur der Unternehmen, in denen die betroffenen Umfrageteilnehmer tätig waren, zu sehen ist.

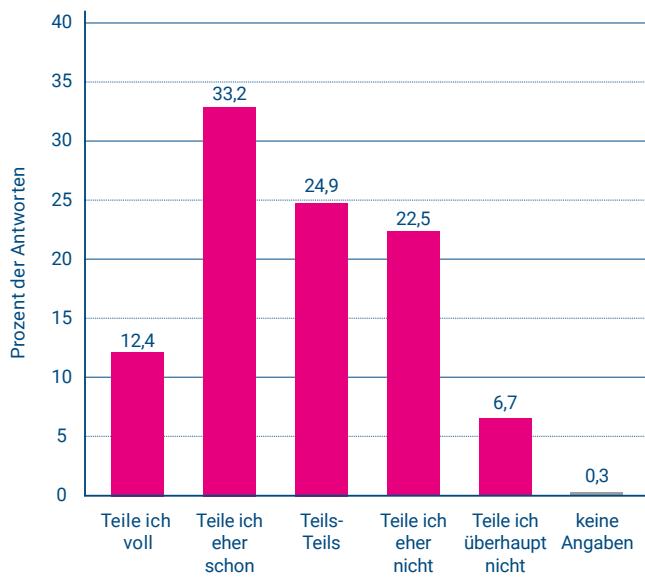
**Abb. 18 | Ich habe einen zu geringen Austausch mit dem/der eigenen Vorgesetzten.**

Den Austausch mit den eigenen Mitarbeitenden nahm sogar eine Mehrheit der teilnehmenden Führungskräfte als zu gering wahr (Abb. 19). Die Aussage, dass sie zu wenig Zeit hätten, um sich neben den Sachaufgaben um ihre Beziehungen zu Mitarbeitenden zu kümmern, teilten nur 29,2 Prozent der Teilnehmer „überhaupt nicht“ oder „eher nicht“, im Gegensatz zu 45,6 Prozent der Teilnehmer, die diese Aussage „eher schon“ oder „voll“ teilten. Auch hier bleibt zu hoffen, dass es

## 14 FÜHRUNGSKRÄFTEUMFRAGE 2021

sich dabei in erster Linie um relativ kurzfristige Missstände im Rahmen der COVID19-Pandemie handelt. Während weder die berufliche Stellung der Teilnehmer noch die Größe des Unternehmens, in dem sie tätig waren, bei dieser Frage messbare Effekte hatten, gab es jedoch signifikante Unterschiede nach den demographischen Faktoren. Einerseits zeigte ein einfaches lineares Regressionsmodell, dass jüngere Führungskräfte die Zeitnot für ihre Beziehungen als akuter empfanden als ihre älteren Kollegen ( $p < 0,01$ ). Andererseits veranschaulicht die folgende Tabelle, dass weibliche Führungskräfte polarisierter antworteten als ihre männlichen Kollegen und somit häufiger dazu neigten, die Aussage „überhaupt nicht“ oder jedoch „voll“ zu teilen ( $p < 0,01$ ):

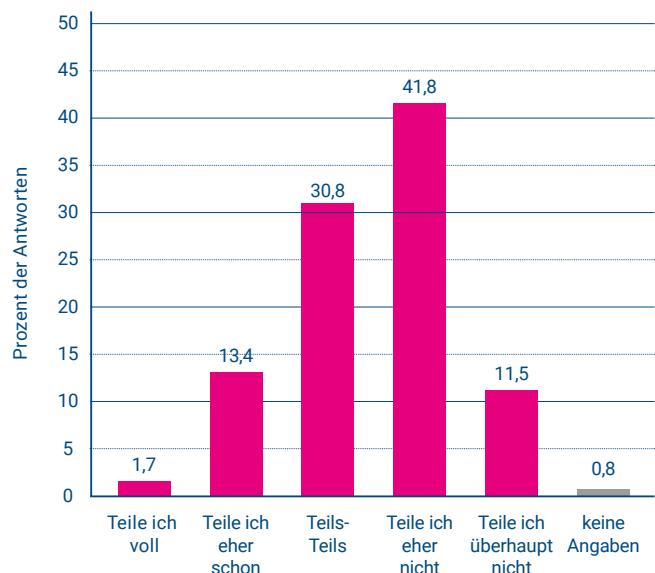
**Abb. 19 | Ich habe zu wenig Zeit, um mich neben den Sachaufgaben um die „Beziehungen“ zu den Mitarbeitenden zu kümmern.**



Ein wichtiger Aspekt einer erfolgreichen Führungskultur liegt darin, Mitarbeitende zu motivieren, selbst Führungspositionen erreichen und Führungsfunktionen ausüben zu wollen (Abb. 20). Die Aussage, dass sie in ihrem Umfeld eine Führungskultur beobachten, die viele energetisiert, selbst Führung übernehmen zu wollen, teilten jedoch 53,3 Prozent der Umfrageteilnehmer „überhaupt nicht“ oder „eher nicht“, und im Gegensatz teilten nur 15,1 Prozent der Teilnehmer die Aussage „eher schon“ oder „voll“. Diesen augenschein-

lichen Missstand zu erklären, fällt schwer, denn die Assoziationen zwischen dieser Aussage und den anderen Aussagen in diesem Kapitel waren schwach und zumeist nicht statistisch signifikant, und der Zusammenhang mit der Pandemie scheint auch nicht offensichtlich. Warum also eine Mehrheit der Umfrageteilnehmer die Führungskultur nicht positiver beurteilt, bleibt somit zunächst als beunruhigende Frage im Raum stehen.

**Abb. 20 | Ich beobachte eine Führungskultur, die viele energetisiert, selbst Führung übernehmen zu wollen.**



Abschließend wurden die teilnehmenden Führungskräfte darum gebeten, ihre Zufriedenheit mit ihrer Führungssituation allgemein zu beurteilen (Abb. 21). Dabei bot sich ein insgesamt versöhnliches Bild: Nur 16,6 Prozent der Umfrageteilnehmer teilten die Aussage, dass sie alles in allem sehr zufrieden mit ihrer Führungssituation seien, „überhaupt nicht“ oder „eher nicht“, während 56,3 Prozent der Teilnehmer die Aussage „eher schon“ oder sogar „voll“ teilten. Ein leichter Alterstrend, nach dem die jüngeren Führungskräfte sich etwas zufriedener äußerten als ihre älteren Kollegen, erreichte dabei nicht das Signifikanzniveau. Die Stellung innerhalb ihres Unternehmens machte hingegen einen signifikanten Unterschied. Wie die nachfolgende Tabelle 6 zeigt, waren außtariflich Angestellte insgesamt etwas weniger mit ihrer Führungssituation zufrieden als Leitende Angestellte, Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder ( $p < 0,01$ ).

**Tabelle 5 | „Ich habe zu wenig Zeit, um mich neben den Sachaufgaben um die „Beziehung“ zu Mitarbeitenden zu kümmern.“**

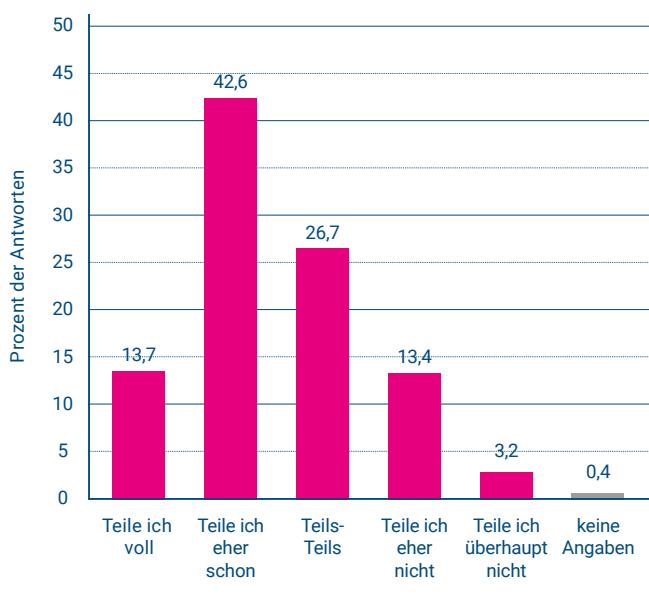
(Angaben in Prozent)

	Teile ich überhaupt nicht	Teile ich eher nicht	Teils-Teils	Teile ich eher schon	Teile ich voll
weiblich	12,5	20,8	24,4	26,2	16,1
männlich	5,4	23,1	25,2	34,6	11,7

**Tabelle 6 | „Alles in allem bin ich sehr zufrieden mit meiner Führungssituation.“**

(Angaben in Prozent)

	Teile ich überhaupt nicht	Teile ich eher nicht	Teils-Teils	Teile ich eher schon	Teile ich voll
Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder	4,3	10,9	15,2	41,3	28,3
Leitende Angestellte	3,3	11,8	25,0	44,1	15,8
Außertariflich Angestellte	3,2	15,3	30,4	42,3	8,7

**Abb. 21 | Alles in allem bin ich sehr zufrieden mit meiner Führungssituation.**

Trotz dieser Unterschiede muss aber festgehalten werden, dass sich – wie Leitende Angestellte, Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder – auch außertariflich Angestellte in ihrer Mehrheit als zufrieden mit ihrer Führungssituation beschrieben.

Die Einschätzung der eigenen Zufriedenheit mit der Führungssituation wirft natürlich auch die Frage auf, welche der in diesem Kapitel behandelten Erfahrungen und Wahrnehmungen im Zusammenhang mit der allgemeinen Zufriedenheit standen. Ein lineares Regressionsmodell offenbarte, dass mit Ausnahme der Verdichtung der Arbeit und der Exklusivität des Profitdenkens alle behandelten Erfahrungen einen signifikanten Einfluss auf die allgemeine Zufriedenheit ausübten. Die größten Einflüsse schrieb das Modell dabei der Erreichbarkeit der Ziele sowie dem Austausch mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden zu ( $p < 0,0001$ ), während es die Einflüsse der Anreizsysteme ( $p < 0,01$ ) und einer motivierenden Führungskultur ( $p < 0,0001$ ) als etwas niedriger einschätzte. Die Analyse unterstrich also nicht nur die Relevanz des Erfolgs durch das Erreichen der gesetzten Ziele, sondern vor allem auch die Möglichkeiten zu und den Erfolg bei der zwischenmenschlichen Führungsarbeit.

## 5. Ein abschließender Überblick über die teilnehmenden Führungskräfte

Dieses abschließende Kapitel bietet einen Überblick über die Umfrageteilnehmer. Die verschiedenen Abschnitte dieses Kapitels beschreiben die demographischen Eigenschaften der Teilnehmer wie Geschlecht und Alter, das soziale Umfeld der Teilnehmer und ihr Einkommen, ihre berufliche Stellung und ihr berufliches Umfeld und zuletzt auch die politische Positionierung der Teilnehmer.

### Geschlecht und Alter

Der Anteil der Frauen unter den teilnehmenden Führungskräften lag bei 17,4 Prozent, während der Anteil der Männer 81,6 Prozent war. Zunächst bleibt also festzuhalten, dass Frauen damit weiterhin in den von der ULA vertretenen Verbänden unterrepräsentiert sind. Andererseits lag der Anteil der weiblichen Führungskräfte in einer Umfrage der ULA von 1996 bei nur 2,3 Prozent und in einer weiteren Umfrage von 2007 bei nur 6,9 Prozent. **Der Anteil der weiblichen Führungskräfte hat sich also somit in den letzten 15 Jahren mehr als verdoppelt – und ist trotzdem noch weit von der Parität entfernt.** Als Divers bezeichneten sich 3 oder rund 0,3 Prozent der Teilnehmer, und weitere 6 oder rund 0,6 Prozent der Teilnehmer machten keine Angabe zu ihrem Geschlecht.

51,8 Prozent der teilnehmenden Führungskräfte waren zwischen 46 und 55 Jahren alt, und das Durchschnittsalter der Teilnehmer lag bei 51,9 Jahren. 5,6 Prozent der Teilnehmer waren jünger als 35 Jahre, und 12,9 Prozent der Teilnehmer älter als 65.

Grundsätzlich ähnelten sich die Altersstrukturen der männlichen und weiblichen Führungskräfte, die an der Umfrage teilnahmen. Trotzdem lag das Durchschnittsalter der weiblichen Teilnehmer mit 49,4 Jahren etwas niedriger als das der männlichen Teilnehmer bei 52,4 Jahren. Dieser Altersunterschied von rund 3 Jahren war statistisch signifikant ( $p < 0,001$ ).

## Soziales Umfeld und Einkommen

77,5 Prozent der Teilnehmer waren verheiratet, und weitere 12,6 Prozent lebten unverheiratet in einer festen Partnerschaft. In den sozialen Umfeldern von über 90 Prozent der teilnehmenden Führungskräfte spielten feste Beziehungen somit eine wichtige Rolle. Dies galt sowohl für die männlichen Umfrageteilnehmer, von denen 92,3 Prozent verheiratet oder unverheiratet in festen Beziehungen lebten, also auch für die weiblichen Umfrageteilnehmer, bei denen es 81,0 Prozent waren. Zwar war dieser Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Umfrageteilnehmern statistisch signifikant ( $p < 0,001$ ), aber alleinstehende Führungskräfte – ob ledig, geschieden, getrennt oder verwitwet – blieben bei beiden Geschlechtern die Ausnahme.

Ein ähnliches Bild bot die Frage nach der Berufstätigkeit der festen Partner der teilnehmenden Führungskräfte. Auch hier gab es einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den Geschlechtern ( $p < 0,001$ ). **Nichtsdestotrotz waren die Partner in ihrer überwältigenden Mehrheit berufstätig, und zwar sowohl die Partner der weiblichen Führungskräfte (89,8 Prozent) als auch die Partner der männlichen Führungskräfte (74,7 Prozent).**

Der Aufforderung, das monatliche Nettoeinkommen ihres Haushalts zu schätzen, kamen über 90 Prozent der teilnehmenden Führungskräfte nach. 55,7 Prozent der geschätzten Einkommen lagen zwischen 6.000 und 10.000 Euro, und die übrigen Schätzungen waren ähnlich oft höher als 10.000 Euro (23,6 Prozent) oder niedriger als 6.000 Euro (20,7 Prozent). Unterschiede zwischen den geschätzten monatlichen Haushalts-Nettoeinkommensklassen der weiblichen und der männlichen Führungskräfte waren gering und nicht statistisch signifikant. Dies könnte ein Indiz für ein abnehmendes geschlechtsspezifisches Lohngefälle sein. Allerdings dürfen bei solch einer Diagnose zwei wichtige Vorbehalte nicht vergessen werden. Erstens handelt es sich um geschätzte Einkommensklassen, und geschlechtsspezifische Lohngefälle könnten auch innerhalb solcher Klasse bestehen. Zweitens handelt es sich um geschätzte Haushaltseinkommen. Wenn

also die (wohl meist männlichen) Partner der weiblichen Führungskräfte durchschnittlich mehr verdienen würden als die (wohl meist weiblichen) Partner der männlichen Führungskräfte, könnte dies ein geschlechtsspezifisches Lohngefälle ausgleichen. Die Parität der geschätzten monatlichen Haushalts-Nettoeinkommensklassen zwischen den Geschlechtern darf deshalb nicht überbewertet werden.

## Berufliche Stellung und berufliches Umfeld

Leitende Angestellte machten 53,6 Prozent der Umfrageteilnehmer aus und waren somit erwartungsgemäß am zahlreichsten vertreten. Weitere 39,2 Prozent der Umfrageteilnehmer waren als außertariflich Angestellte beschäftigt, und 4,7 Prozent waren Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder. 75,9 Prozent der Umfrageteilnehmer waren in Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitenden tätig, 13,0 Prozent in Unternehmen mit zwischen 500 und 2.000 Mitarbeitenden und 11,1 Prozent in Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitenden. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte unter den außertariflichen Angestellten war dabei etwas höher als unter den Leitenden Angestellten, Geschäftsführern und Vorstandsmitgliedern und weibliche Führungskräfte arbeiteten tendenziell seltener in großen Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern, aber keiner dieser Zusammenhänge erreichte das 1 Prozent-Signifikanzniveau.

Die Größe des Unternehmens, in dem die Umfrageteilnehmer tätig waren, stand auch in direktem Zusammenhang mit ihrer Stellung innerhalb dessen. Wie die folgende Tabelle zeigt, waren die meisten Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder, die an der Umfrage teilnahmen, in kleineren Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitenden tätig. Leitende Angestellte und außertariflich Angestellte hingegen waren meist in großen Unternehmen mit über 2.000 Mitarbeitenden tätig. Diese klaren Unterschiede zwischen der Stellung der Umfrageteilnehmer innerhalb des Unternehmens, in dem sie tätig waren, und der Größe dieses Unternehmens waren statistisch signifikant ( $p < 0,0001$ ).

**Tabelle 7 | Welche Größe hat das Unternehmen, in dem Sie tätig sind?**

(Angaben in Prozent)

	500 MA oder weniger	Zwischen 500 und 2.000 MA	Mehr als 2.000 MA
Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder	65,2	21,7	13,0
Leitende Angestellte	7,1	11,1	82,0
Außertariflich Angestellte	8,9	14,2	76,8
<b>Gesamt</b>	<b>11,1</b>	<b>13,0</b>	<b>75,9</b>

Die Umfrageteilnehmer waren seit durchschnittlich 18,2 Jahren als Führungskraft tätig, und seit durchschnittlich 13,9 Jahren als Führungskraft in ihrem jetzigen Unternehmen. Männliche Teilnehmer waren im Durchschnitt 3,7 Jahre länger als Führungskraft und 2,3 Jahre länger als solche in ihrem jetzigen Unternehmen tätig als weibliche Teilnehmer. Diese Differenzen waren statistisch signifikant ( $p < 0,001$ ) und könnten den zuvor erwähnten Altersunterschied zwischen männlichen und weiblichen Umfrageteilnehmern widerspiegeln. Allerdings erscheint angesichts dieser Differenz in der Berufserfahrung die ebenso zuvor erwähnte Parität der geschätzten Haushalts-Nettoeinkommen der männlichen und weiblichen Umfrageteilnehmer umso bemerkenswerter.

Die folgende Tabelle zeigt, dass den meisten Umfrageteilnehmern mindestens sieben Mitarbeitende direkt unterstellt waren. Wie zu erwarten, waren Geschäftsführern und Vorstandsmitgliedern mehr Mitarbeitende direkt unterstellt als Leitenden Angestellten, und diesen wiederum mehr als außertariflich Angestellten. Diese ausgeprägten Unterschiede waren statistisch signifikant ( $p < 0,0001$ ). Zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften hingegen waren die Unterschiede bei der Frage nach den direkt unterstellten Mitarbeitenden gering und nicht statistisch signifikant.

**Tabelle 8 | Wie viele Mitarbeitende sind Ihnen direkt unterstellt?**

(Angaben in Prozent)

	Keine MA	1-3 MA	4-6 MA	7-10 MA	Mehr als 11 MA
Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder	2,2	8,7	13,0	17,4	58,7
Leitende Angestellte	9,4	11,8	16,4	17,7	42,2
Außertariflich Angestellte	11,1	22,4	23,7	16,8	24,2
<b>Gesamt</b>	<b>10,0</b>	<b>16,0</b>	<b>19,3</b>	<b>17,1</b>	<b>35,2</b>

Überraschend könnten auf den ersten Blick die 10,0 Prozent der Teilnehmer erscheinen, denen keine Mitarbeitenden direkt unterstellt waren, die jedoch dennoch als Führungskräfte tätig waren. Rund 90 Prozent dieser Teilnehmer waren in Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern tätig, was vermuten lässt, dass sie ihre Führungsfunktion möglicherweise in transversalen Rollen außerhalb der traditionellen

Unternehmensstruktur ausübten, wie zum Beispiel manche Experten, Forscher, Entwickler und ähnliche Ideenführer.

Führungskräfte und Leitenden Angestellten wird häufig eine Doppelnatur bescheinigt. Einerseits üben sie als Vorgesetzte Arbeitgeberfunktionen aus, andererseits sind sie selbst angestellt beschäftigt und mit Zielvorgaben konfrontiert.

**Tabelle 9 | Welche Eigenschaft überwiegt alles in allem?**

(Angaben in Prozent)

	Arbeitnehmer-eigenschaft	Ungefähr im Gleichgewicht	Arbeitgeber-Eigenschaft
Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder	6,5	23,9	69,9
Leitende Angestellte	35,9	40,9	23,3
Außertariflich Angestellte	47,9	39,6	12,5
<b>Gesamt</b>	<b>39,4</b>	<b>39,0</b>	<b>20,8</b>

Eine Minderheit der Umfrageteilnehmer, die sich einerseits aus Geschäftsführern und Vorstandsmitgliedern, aber andererseits auch aus manchen Leitenden Angestellten zusammensetzte, sah ihre Arbeitgebereigenschaften als überwiegend an. Für die Mehrzahl der Leitenden Angestellten und der außertariflich Angestellten hingegen überwogen ihre Arbeitnehmereigenschaften, oder sie sahen die beiden Eigenschaften ungefähr im Gleichgewicht miteinander.

Auch die Größe des Unternehmens, in dem die Führungskräfte tätig waren, war signifikant mit den Wahrnehmungen dieser Doppelnatur assoziiert ( $p < 0,0001$ ). Wie die Tabelle 9 veranschaulicht, standen dabei für Führungskräfte in kleineren Unternehmen häufiger die Arbeitgeberfunktionen im Vordergrund als für ihre Kollegen, die in größeren Unternehmen tätig waren.

## 18 FÜHRUNGSKRÄFTEUMFRAGE 2021

Prinzipiell könnten diese Unterschiede einen direkten Einfluss der Unternehmenskultur auf die Selbstwahrnehmung der Führungskräfte widerspiegeln. Da jedoch, wie bereits erwähnt, die Größe des Unternehmens auch mit der Stellung der Führungskräfte innerhalb dessen assoziiert war, könnten diese Unterschiede auch dadurch bedingt sein, dass zum Beispiel die Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder unter den Umfrageteilnehmern, für die tendenziell ihre Arbeitgeber-eigenschaften im Vordergrund stehen, auch tendenziell eher in kleineren Unternehmen tätig waren.

Abschließend bietet sich bei der Frage nach der Doppelnatur der Führungskräfte ein Vergleich mit einer 2007 von der ULA erhobenen Vorgängerstudie an. Von den vor 15 Jahren befragten Führungskräften sahen ungefähr 50 Prozent ihre Arbeitnehmereigenschaft als überwiegend an, circa 15 Prozent die Vorgesetzteigenschaft, und für ungefähr 36 Prozent befanden sich die beiden Eigenschaften ungefähr im Gleichgewicht. Insgesamt scheinen also seit 2007 für die von der ULA repräsentierten Führungskräfte ihre Arbeitgebereigenschaften an Bedeutung gewonnen zu haben.

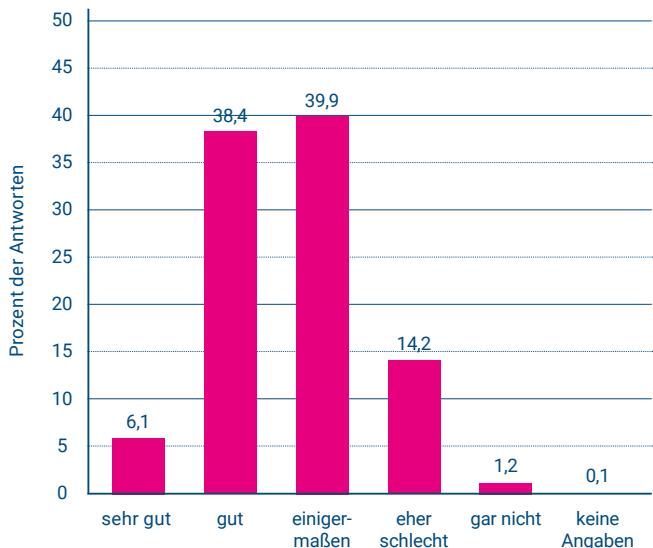
### Wahrnehmung der Berufssicherheit

Drei Fragen in der Umfrage zielten auf verschiedene Aspekte der Berufssicherheit und ihrer Wahrnehmung unter den teilnehmenden Führungskräften ab.

Den Bereich des Unternehmens, in dem sie tätig waren, sahen die meisten Umfrageteilnehmer als entweder „gut“

(38,4 Prozent) oder „einigermaßen“ (39,9 Prozent) für die aktuellen Herausforderungen der Digitalisierung, der Nachhaltigkeit und der Disruption gerüstet (Abb. 22).

**Abb. 22 | Wie gut ist – Ihrer Meinung nach – der Bereich des Unternehmens, in dem Sie tätig sind, für die Herausforderungen der Transformation (Digitalisierung/Nachhaltigkeit/Disruption) gerüstet?**



Die folgende Tabelle zeigt jedoch einen klaren und statistisch signifikanten – und ernstzunehmenden – Alters-trend: Jüngere Führungskräfte schätzen die Situation in ihrem Umfeld insgesamt skeptischer ein.

**Tab. 10 | Wie gut ist der Bereich des Unternehmens, in dem ich tätig bin, für die aktuellen Herausforderungen gerüstet?**

	gar nicht	eher schlecht	einigermaßen	gut	sehr gut
Durchschnittsalter in Jahren	46,8	49,8	51,7	52,6	53,4

Ihre eigene Stelle oder Position schätzten über 80 Prozent der teilnehmenden Führungskräfte als „eher sicher“ oder „sehr sicher“ ein (Abb. 23). Unterschiede nach ihrem Alter und Geschlecht sowie der Größe des Unternehmens, in dem sie tätig waren, und ihrer Stellung innerhalb dessen waren bei dieser Einschätzung gering und nicht statistisch signifikant. Auch in den zuvor erwähnten, 1996 und 2007 von der ULA erhobenen Vorgängerstudien bot sich ein ähnliches Bild. Im Jahr 1996 schätzten knapp 70 Prozent der Umfrageteilnehmer ihre Stelle als „eher sicher“ oder „sehr sicher“ ein, und im Jahr 2007 ungefähr 75 Prozent. Trotz Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Pandemie scheinen die heutigen Arbeitswelten der von der ULA repräsentierten Führungskräfte also nicht unsicherer als die Arbeitswelten der Führungskräfte in der jüngsten Vergangenheit.

**Abb. 23 | Wie beurteilen Sie die Sicherheit Ihrer jetzigen Stelle bzw. Position ?**



**Tab. 11 | Einschätzung der Arbeitsmarktchancen**

	sehr schlecht	eher schlecht	gut	sehr gut
Durchschnittsalter in Jahren	57,6	55,2	50,3	46,2

**Auf dem Arbeitsmarkt schätzte eine Mehrheit von über 60 Prozent der teilnehmenden Führungskräfte ihre Chancen als „eher gut“ oder „sehr gut“ ein** (Abb. 24). Dies scheint ein sehr positives Signal – die Vergleichswerte von 1996 und 2007 lagen bei nur ungefähr 30 Prozent. Aber auch bei dieser Frage gab es einen statistisch signifikanten Alterstrend: Jüngere Führungskräfte schätzen ihre Arbeitsmarktchancen insgesamt positiver ein (Tab. 11).

**Abb. 24 | Wie beurteilen Sie Ihre Chancen, einen anderen Arbeitsplatz / eine neue Stelle zu bekommen?**

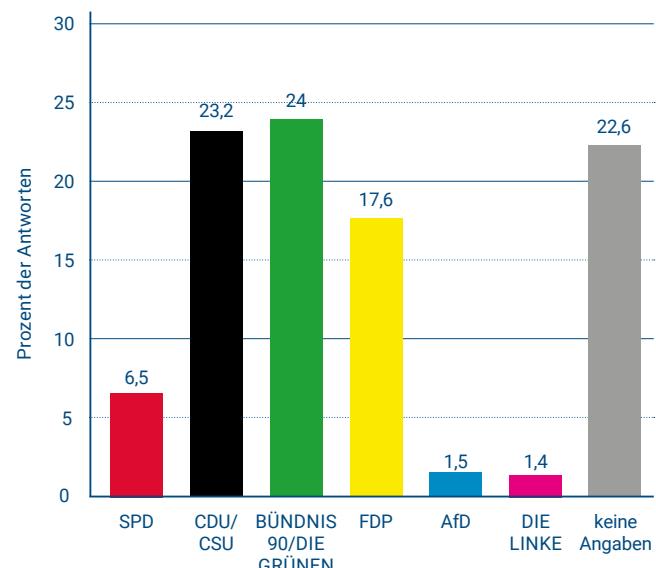
In der Tendenz schätzen auch Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder ihre Chancen besser ein als Leitende Angestellte oder außertariflich Angestellte, und weibliche Führungskräfte sahen ihre Arbeitsmarktchancen positiver als ihre männlichen Kollegen. Im Gegensatz zum klaren und robusten Alterstrend – der in ähnlicher Form auch in der Vorgängerstudie von 2007 zu verzeichnen war – waren diese Tendenzen jedoch nicht statistisch signifikant.

## Politische Positionierung

Die Frage, ob sie bei der Bundestagswahl 2017 ihre Stimme abgegeben hatten, bejahten 96,1 Prozent der Umfrageteilnehmer, und 84,3 Prozent der Umfrageteilnehmer planten, auch im September 2021 wählen zu gehen. Die überwältigende Mehrheit der an der Umfrage teilnehmenden Führungskräfte präsentierte sich dementsprechend als überzeugte Demokraten. Trotzdem muss festgehalten werden, dass die Gruppe derer, die zum Zeitpunkt der Umfrage circa drei Monate vor der Wahl nicht wählen wollten, 2021 im Vergleich zur Wahl 2017 statistisch signifikant angestiegen war ( $p < 0,0001$ ). Vielleicht hatte sich bei den teilnehmenden Führungskräften

nach sechzehn Jahren großer Koalition eine gewisse Politikmüdigkeit eingestellt?

Als dritte und letzte Frage zur politischen Positionierung beinhaltete die Umfrage auch eine klassische Sonntagsfrage. Insbesondere die CDU/CSU und die späteren Wahlsieger von FDP und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN standen zum Umfragezeitpunkt einige Monate vor der Wahl hoch in der Gunst der teilnehmenden Führungskräfte. Die SPD hingegen, der dritte der späteren Wahlsieger, lag zumindest zu diesem Zeitpunkt weit abgeschlagen zurück. Abschließend ist zu bemerken, dass auch ihre Antworten auf die Sonntagsfrage den zentralen demokratischen Charakter der Umfrageteilnehmer widerspiegeln: An den Rändern des politischen Spektrums konnten sich weder DIE LINKE noch diejenigen, die sich einer Alternative für Deutschland verschrieben haben, bei den teilnehmenden Führungskräften nennenswert etablieren.

**Abb. 25 | Welche Partei würden Sie mit Ihrer Zweitstimme wählen, wenn am Sonntag Bundestagswahl wäre?**

Auch bei der Sonntagsfrage gab es einen signifikanten Unterschied zwischen den männlichen und den weiblichen Umfrageteilnehmern ( $p < 0,0001$ ). Dabei war die FDP bei männlichen Umfrageteilnehmern beliebter (20,2 Prozent) als bei ihren weiblichen Kolleginnen (5,3 Prozent). Umgekehrt standen BÜNDNIS90/DIE GRÜNEN bei weiblichen Teilnehmerinnen höher im Kurs (31,4 Prozent) als bei ihren männlichen Kollegen (22,5 Prozent). Ebenso machten Teilnehmerinnen auch häufiger keine Angabe (30,8 Prozent) als ihre männlichen Kollegen (20,9 Prozent). Auch bei Geschäftsführern und Vorstandsmitgliedern war die FDP beliebter (39,1 Prozent) als bei Leitenden oder außertariflich Angestellten (18,1 Prozent bzw. 14,7 Prozent,  $p < 0,01$ ). Unterschiede nach Alter und Unternehmensgröße waren gering und nicht signifikant.

# Einordnung in die aktuelle Führungsdiskussion

Jürgen Weibler

Digitalisierung, digitale Führung und neue Arbeitswelten charakterisieren Entwicklungen, die die aktuelle Führungsdiskussion prägen und Veränderungen in Organisationen einen Namen geben. Es sind sicher nicht die einzigen, aber bezogen auf Führungsfragen schon herausgehobene. Und Führung selbst ist geeignet, einen Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg profitorientierter oder selbst philanthropisch orientierter Organisationen zu machen. Deshalb ist das Interesse an Führung ungebrochen.

Wenn Führung auf neue Arbeitsbedingungen trifft, stellt sich sofort die Frage, inwiefern bisherige Gewissheiten weiterhin Gültigkeit besitzen. Dass die Digitalisierung die Rolle der Führungskraft (dramatisch) verändert, mindestens in eine Form der Verbreiterung von Führungsaufgaben mündet, ist in der Wissenschaft eine oft geteilte Meinung, auch wenn die Auswirkungen je nach Diskussionskontext inhaltlich anders beschrieben werden. Immerhin hat sich auch mehr als die Hälfte der Befragten der oben dargestellten Studie dieser Meinung angeschlossen. Wir sehen aber bereits an der gut 40 Prozent erreichenden Gruppe, die dies eher nicht oder überhaupt nicht teilt, dass die Digitalisierung in ihren Auswirkungen ungleich verläuft oder ungleich in den Betrieben ankommt oder einfach divergierend wahrgenommen wird. Diese Spaltung, die wir nicht an einer exakten 50-prozentigen Trennung in zwei Lager festmachen wollen, sondern bereits bei rund einem Drittel abweichender Einschätzung anführen, ist überhaupt für den gesamten Datensatz kennzeichnend, der immer wieder – selbstredend mit Ausnahmen – dieses Phänomen aufweist.

## Digitale und virtuelle Führung

Um nun direkt auf die konkreten Auswirkungen auf die Führung einzugehen, bot es sich wegen der parallel zur Befragung laufenden Pandemie an, die zwangsweise Virtualisierung der Führung aufzugreifen. Diese digitale Führung gab es natürlich bereits zuvor und sie hätte sich in den nächsten Jahren zweifelsfrei, durch die veränderten Arbeitsbedingungen und technologischen wie technischen Möglichkeiten bedingt, verstärkt, doch boosterte die Pandemie diese Entwicklung ungemein. So war die Wirksamkeit von virtueller Führung ebenfalls logischer Untersuchungsgegenstand. Ich selbst hatte in einer Ausarbeitung zur digitalen Führung, die über das Roman Herzog Institut kostenfrei bezogen werden kann, bereits im Frühjahr 2021 grundgelegt, dass insbesondere das beziehungsorientierte Führungsverhalten durch die physische Distanz (Homeoffice, Interaktionen via Videokonferenzen) auf Dauer negativ berührt wird. Allerdings sind auch die Folgen für lern-, kreativitäts- und innovationsbezogene Tätigkeiten nicht zu unterschätzen. Die Daten der Befragung bestätigen diese Überlegungen mehr oder minder und fügen sich damit auch in das Gros inzwischen vorgelegter, aber vielfach noch zu vertiefender Studien ein. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Effekte auf längere Strecke für beide Verhaltensweisen (noch) ungünstiger ausfallen können – sollten zukünftig keine Hybridformen (also eine Mischung aus einer Führung aus der Distanz und in Präsenz) gewählt werden: Räumliche Distanz führt zu sozialer Distanz, und diese führt leicht zu individueller Distanz von Personen und Organisation. Der Verlust an Resonanzerfahrungen in Führungsbeziehungen wäre hier für Führende wie Geführte ein untrügliches Zeichen und damit ein Warnsignal. Bedenken wir, dass die gegenwärtigen Formen der Zusammenarbeit dank technologischer Fortschritte in Organisationen kollaborativer werden – und zwar in der Führungsbeziehung selbst, aber auch zwischen Teams, zwischen Führungskräften und zwischen Organisation und Stakeholdern – geht die Bedeutung der Effekte auf das Führungsverhalten über das Binnenführungsverhältnis hinaus. Und so verwundert es nicht, dass sich die Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften durch die pandemiebedingte Distanz verringert und, man darf vermuten, auch in ihrer Qualität für viele verschlechtert hat. Wie wichtig Wahrnehmungen im Führungsbereich sind, die im nächsten Schritt das Verhalten neben dem Können und Wollen und den situativen Umständen formen, zeigt sich im Übrigen in der hiesigen Befundlage darin, dass die erlebte individuelle Widerstandsfähigkeit gegen die Pandemie gleichgerichtet mit der erlebten Möglichkeit einhergeht, die eigene Führung trotz Pandemie gestalten zu können.

**Bedeutung der Digitalisierung für die Arbeitswelt**

Die Führungskräfte der Studie haben, das hat sich eindeutig gezeigt, keinen Zweifel an der Bedeutung der Digitalisierung für die heutige Arbeitswelt. In der Führungsdiskussion wird dies nicht anders gesehen. Kaum ein Sektor oder Arbeitsbereich wird sich diesem Sog und den damit einhergehenden Auswirkungen entziehen können. Die Folgen sind gravierend und werden im Laufe der Zeit immer sichtbarer werden. Die meisten Befragten verstehen, das wissen wir aus anderen Untersuchungen, unter Digitalisierung eine Fülle von Sachverhalten: von der Zunahme digitaler Arbeitsprozesse und -inhalte über die Nutzung neuer Medien und Technologien sowie digitaler Kommunikation bis hin zu mobil-flexiblen Arbeitsmodellen, Social Media, Industrie 4.0, Big Data, Roboter oder künstlicher Intelligenz. Digitale Überwachung nicht zu vergessen. Diese Assoziationsliste ist nicht vollständig, verdeutlicht aber bereits mögliche Verständnisschwierigkeiten, wenn Personen oder Gruppen über die Digitalisierung und digitale Phänomene sprechen. Unbestritten ist, dass das grundlegende Verhältnis von Mensch und Technik, aber auch die Arbeit und das Arbeiten in Organisationen, hierdurch nicht selten fundamental beeinflusst werden. Neben

Strukturen und Prozessen ist das Mindset, sind Strategien, Kulturen, Führungserwartungen wie Formen der Zusammenarbeit davon betroffen oder sollten es zumindest sein, möchte die Digitalisierung erfolgreich umgesetzt werden.

Wie schwierig dieser Umformungsprozess aber ist und allzu oft zu einer Verformung des Bestehenden denn zu einer zukunftsgerichteten Formung führt, gar misslingt, erlebten die Befragten hier nur bedingt. Ihre Erfahrungen sind mehrheitlich moderat positiv, was zu Nachfragen einladen würde.

Für das Überleben von Organisationen im Markt sind Innovationen außerhalb von Monopolstrukturen unvermeidlich. Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen und die Erschließung neuer Geschäftsfelder, u.a. über Plattformen, bieten hier mannigfaltige Chancen. Digitalisierte Arbeitsprozesse begleiten dies. Es zeigt sich, dass das Arbeiten selbst dadurch vielfach verändert wird, vorzugweise in Richtung kürzerer Entscheidungswege und dem Treffen von Entscheidungen dort, wo die hierfür besten Kompetenzen liegen. Traditionelle Führung, die sich ausschließlich über positionsgebundene Weisungslinien und Machtanhäufung entfaltet und ein Micro-Management bevorzugt, das Freiräume anderer unnötig einengt und Initiative von Mitarbeitenden abwürgt, hatte sich deshalb für innovative Kontexte schon vor der Pandemie weitgehend überlebt. Hinzu kommen ebenfalls gesellschaftliche Erwartungshaltungen, die Begründungen für eine Entscheidung, ein Tun oder einen Arbeitsauftrag auch in Organisationen einfordern, wenn die Sinnhaftigkeit sich nicht per se erschließt.

## Autoritäten und wachsendes Empowerment der Mitarbeitenden

Wir wissen, dass Autoritäten außerhalb von Autokratien regelmäßigt nicht mehr mit Verweis auf ihre formale Position freiwillige Gefolgschaft finden können. Diese Auffassung wird von den Befragten teils deutlich oder teilweise unterstützt. Dass dieser Forderung gegenwärtig aber führungspraktisch in den Betrieben seitens vieler Führenden dennoch nicht nachgekommen wird, wissen wir ebenso, sodass als Faustregel für die Führungspraxis gelten darf, dass 50 Prozent und mehr der freiwilligen Kündigungen in Organisationen auf das Konto von Führungsproblemen und damit verbundenen Formen der Zusammenarbeit im Team gehen. Die Konsequenz, durch die Ermächtigung anderer eigene Macht abzugeben, oder sagen wir: zu teilen, und dem Team mehr Selbstbestimmung wie Verantwortung zuzuweisen, wird in dieser Befragtengruppe nicht in der Deutlichkeit gesehen, wie es die Führungsforchung als Empfehlung formulieren würde. Vermutlich sind die eigenen Betroffenheiten hinsichtlich veränderter Arbeitsformen bei umfassender Betrachtung der Befragten noch lange nicht überall wirkmächtig, was die provozierende Frage aufkommen lässt, ob überall die Zeitenwende schon ihren Platz in den Köpfen oberer oder oberster Führungskräfte gefunden hat. Immerhin zeigen sich diejenigen aus dem Befragtenkreis, die formale Autoritäten nicht einfach akzeptieren, nur weil sie formal vor ihnen stehen, für veränderte Arbeitsformen bereits sensibler. Dass

diese Forderung vor allem von jüngeren Personen an Führungskräfte herangetragen wird, wird mehrheitlich zumindest teilweise gesehen.

Wer dem zustimmen kann, ist auch der Meinung, Mitarbeitenden bzw. dem Team zukünftig mehr Verantwortung zu übertragen – eine Auffassung, die auch ansonsten bei einem größeren Personenkreis Zustimmung findet. Man muss diese Zustimmung zu einem wachsenden Empowerment ange-sichts der Studienlage anderenorts als eine ausgesprochen realistische Einschätzung werten: Es kann eindeutig gezeigt werden, dass Empowerment positive Wirkung auf eine Fülle von für den Erfolg der Organisation relevanten Variablen aufweist, zudem immer mehr eingefordert wird. Es hat sich eingebürgert, beim Empowerment zwischen dem strukturellen wie dem psychologischen Empowerment zu differenzieren.

Dabei fokussiert das strukturelle Empowerment seit Rosabeth Kanter auf organisationale Strukturen anstatt auf individuelle Begabungen. Über die Teilung von Macht, so die Annahme, werde die Führungskraft bessere Arbeitsresultate erhalten und durch die Mehrleistung der Geführten selbst davon profitieren. Damit sich diese so postulierte Bedingungskette auch realisiert, müssen allerdings fünf unterstützende Bedingungen geschaffen werden. Diese werden in der Organisationsforschung im Übrigen auch in anderen Kontexten – alleinstehend oder in unterschiedlichsten Kombinationen – herausgehoben:

- Möglichkeit, sich selbst weiterzuentwickeln und zu wachsen,
- Zugang zu relevantem Wissen zu besitzen,
- Zugang zu Unterstützungsleistungen (Feedback/Beratung durch Kollegen bzw. Vorgesetzte) zu erhalten,
- Zugang zu adäquaten Ressourcen (Zeit, Mittel) zu haben und
- Gelegenheit zum Aufbau und zur Nutzung von persönlichen Netzwerken zu bekommen.

Mit dem psychologischen Empowerment, das Gretchen Spreitzer erstmalig mit Aufmerksamkeitswert beschrieb, zählt hauptsächlich die Überzeugung, die eigene Arbeit kontrollieren zu können, Prozessen nicht blind untergeordnet zu sein und über Initiativen oder Regeln nach eigener Auffassung in einem angemessenen Rahmen (mit)entscheiden zu können. Demnach sind es auch diese beiden Dimensionen, die Führende in ihrem hierauf ausgerichteten Führungshandeln zu beachten hätten. Dadurch sind auch die notwendigen, wenn auch noch nicht hinreichenden Voraussetzungen geschaffen, die eine große Mehrheit der Befragten zunehmend für den Erfolg der Arbeit als bestimmt erachtet, nämlich Sinn und Spaß erleben zu können. Dies ist ja geradezu ein Kernanliegen der in der Führungspraxis nun intensiv geführten New Work-Debatte und fügt sich damit sehr gut in das ein, was für viele Beschäftigte auf der Arbeit nun mit Frithjof Bergmann gesprochen „wirklich, wirklich“ wichtig ist.

### Entwicklungs faktoren der Führungsarbeit

Es ist das eine, Einschätzungen zur Art und Weise der Führung unter vor allem durch die Digitalisierung vorangetriebenen veränderten Arbeitsbedingungen zu stellen und das andere, Führungskräfte selbst nach ihren Erfahrungen, wie diese Arbeitsbedingungen auf sie wirken, zu befragen. Hintergrund sind theoretische wie empirische Befunde gewesen, die bereits auch ohne die Erschweren einer Pandemie die Führungsarbeit als zunehmend anspruchsvoll ausweisen. Dieses hat zum Teil sicherlich auch mit den Erwartungshaltungen der Mitarbeitenden zu tun, speist sich aber auch zu einem erheblichen Teil aus den Erwartungen der Geschäftsführung. Diese können beinhalten,

- in kürzerer Zeit immer mehr leisten zu müssen (kurz: Arbeitsverdichtung),
- die Profitabilität beständig als prioritär zulasten der Bedürfnisse der Mitarbeitenden im eigenen Führungshandeln zu sehen,
- zunehmend mit schwer zu erreichenden Zielen konfrontiert und fremdgesteuerten Anreizsystemen unterworfen zu sein,
- einen zu geringen Austausch mit dem eigenen Vorgesetzten/der eigenen Vorgesetzten wahrnehmen zu können und
- ganz allgemein aufgrund der Fülle von Sachaufgaben die Beziehungen zu den Mitarbeitenden nicht wie gewünscht pflegen zu können.

Dass dies alles für eine Mehrheit oder einen nennenswerten Teil der Führungskräfte Problematiken sind, verdeutlicht die Befragung. Und die Befragung zeigt auch, dass diejenigen, die sich positiv oder negativ inhaltlich zu ihrer Arbeit äußern, vergleichsweise gleichförmige, jeweils in sich konsistente Bewertungen hinsichtlich Arbeitsverdichtung, Profitabilität, schwierig zu erreichenden Zielen oder strikten Anreizsystemen vornehmen. Damit gehen bei ungünstiger Bewertung dieser empfundenen Erschwerisse natürlich Folgen einher, die wir aus der Stressforschung sehr gut kennen. Es darf als gesichert gelten, dass eine dauerhafte diesbezügliche Ausprägung nicht ohne Auswirkung auf das Leistungsvermögen, die Kreativität wie das physische und psychische Wohlbefinden bleiben wird, auch wenn intrapsychische Bewältigungsstrategien wie interindividuelle Differenzen moderierend ins Kalkül zu ziehen sind. Aber diese Differenzen wirken eher als Puffer, durch den die Zeit hinauszuschieben ist, bis das Belastende einen nachhaltig trifft, und weniger als Garantie, davon langfristig unbeschadet verschont bleiben zu können.

### Bad Leadership

Einen höchst interessanten Aspekt, den unsere Befragung hier nur streift, stellt eine Diskussion dar, die u.a. Thomas Kuhn und ich seit einiger Zeit nicht zuletzt durch eine entsprechende Publikation aus 2020 befeuern. Sie dreht sich um den Zusammenhang derartiger strukturell bedingter Anforderungen auf die Ausprägung eines Bad Leadership. Es gibt deutliche Belege dafür, dass Entgleisungen von Führungskräften, die das Interesse von Mitarbeitenden und/oder der Organisation negativ berühren, nicht zufällig, also „einfach so“, passieren. Und in der Tat weist eine ergänzende Studie bei diesem Teilnehmerkreis, die ich für Leadership Insiders durchführte und die dort im Detail online nachzulesen ist, eindeutig aus, dass die Führungskräfte, die eine unethische Führung (Bad Leadership) in ihrem Haus beobachten, überdurchschnittlich häufig gleichsam von einer ungünstigen Ausprägung bei einigen oder allen der am Ende der Prozesskette gesundheitsrelevanten Faktoren wie Arbeitsverdichtung etc. zu berichten wissen. Dass situative Umstände nur eine Beeinflussungsgröße für ein Führungsfehlverhalten sind, sei angemerkt. Aber negativ bewertete Umstände erhöhen eben die Wahrscheinlichkeit dafür.

Auch wenn die Führungskräfte überwiegend mit ihrer Führungssituation zufrieden sind, wie sie sagen – im Übrigen ein Befund, der mehrheitlich immer wieder bei allgemeinen, quantitativen Befragungen zur Arbeitszufriedenheit ausgewiesen wird –, ist es für die Betreffenden sicherlich eine erfreuliche Einschätzung. Sie führt allerdings nicht dazu, eine Führungskultur zu beobachten, die viele energetisiert, selbst Führung übernehmen zu wollen, wie mehr als 50 Prozent feststellten. Eine uninspirierende Führungskultur wird vermutlich Auswirkungen auf die Besetzung von Führungspositionen generell haben, gerade auch bei denjenigen, die man gerne für den ersten Sprung in eine Führungsverantwortung haben möchte.

### Fazit

Kommen wir zu einer abschließenden Bemerkung. Die Befunde, die die vorliegende Studie ausweist, fügen sich im Großen und Ganzen in das vertraute Forschungsbild zu den hier thematisierten Entwicklungen in der Führungspraxis ein, sind in ihren Ausschlägen in der Bewertung zu den Folgen digitaler Veränderungsprozesse gegenüber den Organisationen, die im eigentlichen dafür stehen, jedoch moderater. Nachfolgend möchte ich denjenigen, die sich in Führungs funktionen befinden, noch einige mir wichtige Positionen aus der Führungs forschung mit auf den Weg geben. Umfassender finden sich diese Positionen in der noch in diesem Jahr erscheinenden Neuauflage meiner „Personalführung“ erläutert:

- Führen bedeutet, Akzeptanz für seine Anliegen zu finden. Ansonsten leitet man nur. Wer nur leitet, kann die Vorteile, die Führung für ein Team generieren kann, nicht erschließen.
- Führung muss pluraler werden. Führung wird auf mehr Schultern zu verteilen sein, um das Wissen, die Kreativität und das außerordentliche Engagement der MitarbeiterInnen umfänglich einbeziehen zu können.
- Führung muss facettenreicher werden. Auch angesichts der hohen physischen wie psychischen Anforderungen an Führende sind rotierende und temporäre Führungsformen verstärkt in den Blick zu nehmen. Führungspositionen sind nicht nur linear zu denken. Wer sich einmal für eine Führungsposition entschieden hat, muss diese nicht sein ganzes Arbeitsleben innehaben. Je nach Wissen, Leidenschaft und Lebensumständen sollte ein Wechsel zwischen Positionen leichter möglich sein. Dies könnte dem Einzelnen wie der Organisation beidseitig zugutekommen.
- Führung muss stärker durch Frauen repräsentiert werden. Die Vielfalt von Erfahrungen und Lebenswelten sollte in authentischer Form und nicht nur vermeintlich stellvertretend in Entscheidungen einfließen.
- Führung muss diverser werden. In den neuen Arbeitswelten sind die Fähigkeiten und der Wille zur Gestaltung auf ethnisch vielfältige Art und Weise einzubeziehen. Das gilt ebenso für anderweitig marginalisierte Gruppen.
- Führung muss mit den digitalen Möglichkeiten Schritt halten (z.B. hybride Formen der Führung), ohne zu vergessen, dass lebendige Führungsbeziehungen, die Resonanzerlebnisse ermöglichen, unverzichtbar für eine gelingende Führung sind.
- Führende sollten, haben sie einen ethischen Anspruch, nie allein instrumentell denken, sondern müssen sich der Verantwortung, die mit einer herausgehobenen Macht-position verbunden ist, bewusst sein und haben entsprechend zu handeln. Dies verlangt eine kluge Abwägung der Interessen Einzelner, des Teams, der Organisation und anderer Stakeholder im Verbund mit eigenen Verpflichtungen, Ambitionen und Überzeugungen. Dies wird das eine Mal harmonisch gelingen, beim anderen Mal Kopf- und Gefühlsschmerzen bereiten, hier und da in ein Dilemma münden, aus dem man nicht glücklich herauskommen kann. Aber diese Verantwortung für damit korrespondierende Entscheidungen zu übernehmen, ist eine genuine Daseinsberechtigung von Führung.

# Verantwortung und Führung – der gesellschaftliche Blick auf Führungskräfte

Annett Witte / Justus Lenz

Die Führungskräfte-Umfrage, die wir gemeinsam mit der ULA und Professor Weibler durchgeführt und ausgewertet haben, liefert für alle beteiligten Seiten viele Erkenntnisse.

Für die Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit sind natürlich die Fragen besonders interessant, die sich mit dem gesellschaftlichen und politischen Engagement der Führungskräfte beschäftigen. Gleichesmaßen interessieren wir uns auch sehr für die Entwicklungen in den von den Führungskräften repräsentierten Betrieben, speziell, was politische Schwerpunkte betrifft, die sich auch die Liberalen in Deutschland gesetzt haben: Was hat sich in der Arbeitswelt infolge der zunehmenden Digitalisierung verändert? Was hat sich in Bezug auf Mitarbeitermotivation und Motivation der Leitenden, also beim Stichwort Führungskultur verändert? Welchen Herausforderungen begegnet Politik, wenn es die zukünftige Gestaltung der Arbeitswelt betrifft?

Erste Erkenntnis: Die Führungskräfte sind sich ihrer Verantwortung bewusst, wenn es um politische Mitwirkung geht: Die Befragten nehmen in sehr deutlich höherem Maße als die Allgemeinheit an Bundestagswahlen teil. 96 Prozent der Befragten geben an, bei der Bundestagswahl 2017 ihre Stimme abgegeben zu haben, 84 Prozent geben an, dies auch bei der Bundestagswahl 2021 (die zeitlich nach Abschluss der Befragung lag) tun zu wollen. Auffällig allerdings: Von denen, die angeben, 2017 gewählt zu haben, sagen einige (13,4 Prozent), dies bei der (zum Zeitpunkt der Befragung noch bevorstehenden) Bundestagswahl 2021 nicht mehr tun zu wollen.

Heißt: Auch wenn die Wahlbeteiligung (sollten sie ihre erklärte Absicht wahrgemacht haben) unter den Führungskräften immer noch deutlich überdurchschnittlich ist, so fällt die Differenz 2017 zu 2021 auf – über die Gründe für die Verhaltensänderung kann man allerdings nur spekulieren. Eine „Abstrafung“ einer bestimmten Partei scheint dabei nicht der Grund zu sein. Von denjenigen, die eine bestimmte Partei bei der „Sonntagsfrage“ präferieren, beabsichtigt ein jeweils hoher Prozentsatz (zwischen 77,4 und 87,9 Prozent) auch, an der Bundestagswahl 2021 teilzunehmen – also mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit auch für die jeweilige Partei zu stimmen. Und selbst diese Differenzen lassen sich noch dadurch erklären, dass eine recht hohe Zahl (22,6 Prozent) der Befragten keine Angabe zur „Sonntagsfrage“ macht, dass aber auch unter dieser Gruppe der in der Parteizuordnung nicht Identifizierbaren 83 Prozent eine Teilnahme an der Wahl beabsichtigen.

Zweite Erkenntnis: Die Pandemie, die uns seit nunmehr über zwei Jahren begleitet und unser Leben in großem Umfang beeinflusst, hat vieles verändert – nach Meinung der Führungskräfte in ihrem Bereich aber auch einiges zum Guten.

Zunächst einmal: Die Führungskräfte zeigen eine starke Resilienz gegen pandemiebedingte Einschränkungen ihrer Führungsfähigkeit; nur relativ wenige sehen pandemiebedingte Probleme bei der aufgabenorientierten Führung oder auch bei der mitarbeiterorientierten Führung. Etwas höher ist allerdings die Quote derer, die pandemiebedingt eine verringerte Zusammenarbeit der Führungskräfte erkennen – eine Diagnose, die durchaus Beachtung verdient. Eine Abfrage, wie die Führungskräfte die Änderungen durch die Pandemie insgesamt qualitativ bewerten, zeigt ein nahezu ausgewogenes Bild: Während 35 Prozent die Veränderungen „neutral“ bewerten, sehen 33 Prozent die Sache positiv, knapp 31 Prozent negativ.

Und, ebenfalls sehr wichtig: Optimismus ist unter den Führungskräften bemerkenswert weit verbreitet, wenn es um das Thema Digitalisierung geht. Hier sehen 56 Prozent der Führungskräfte schon bislang sehr starke bzw. starke Veränderungen der Arbeit in ihrem Unternehmen, nur 12 Prozent sehen wenig oder gar keine Veränderungen. Noch eindeutiger ist die qualitative Bewertung: Gefragt nach den Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Rolle als Führungskraft sehen dies nur 7 Prozent „voll“ und 9 Prozent „überhaupt nicht“; die weitaus größte Zahl sieht wohl Auswirkungen in gewissem Ausmaß, hält sie aber auch – so auch der Tenor im Bericht – für handhabbar und nimmt die Herausforderungen an. Dazu passt, dass 31 Prozent die Arbeit durch die zunehmende Digitalisierung sehr stark bzw. stark verbessert, weitere 41 Prozent als „etwas verbessert“ sehen. Eine Verschlechterung sehen lediglich 7 Prozent der Befragten, während weitere 19 Prozent keine wesentlichen Veränderungen erkennen können. Der Bericht zeigt hier durchaus einen Zusammenhang: Diejenigen Führungskräfte, die die pandemiebedingten Veränderungen positiv aufnehmen und auch Chancen darin erkennen, sind auch optimistisch gegenüber dem digitalen Wandel der Arbeitswelt.

Die Umfrage zeigt im Gesamtergebnis eine sehr hohe Zufriedenheit der Befragten mit ihrer Führungssituation, eine hohe Widerstandskraft gegenüber der Pandemie und beträchtliche Zuversicht bezüglich Veränderung und Digitalisierung. Für eine politische Stiftung, die für die Freiheit steht und die sich für mehr Optimismus, für Selbstständigkeit im Denken und Handeln und für mehr Vertrauen in Innovation und Zukunftsfähigkeit stark macht, sind das insgesamt gute Ergebnisse.

# Führungskultur und Unternehmenskultur im Wandel – Erwartungen der Führungskräfte an die Politik

Ludger Ramme / Michael Schweizer

Führungskräfte sind laut Arbeitsvertrag Angestellte, also Arbeitnehmer, und in ihrer Funktion häufig Vorgesetzte. Sie können in einer Person mehrere Perspektiven einnehmen, was sie zum idealen Brückenbauer im Unternehmen macht. Dieses Spannungsverhältnis zwischen sozialem Status und Funktion bestimmt ganz allgemein die Interessen der Führungskräfte, die weder von den klassischen Gewerkschaften noch von den Arbeitgeberverbänden vertreten werden können. Deshalb ist es wichtig, mit einem spezifischen Führungskräfteverband in Berlin und Brüssel präsent zu sein, um die politischen Interessen dieser Gruppe einzubringen.

Die Frage, wie sich der Kern der Mitglieder der ULA als Führungskräfte und leitende Angestellte wahrnimmt, ist von fundamentaler Bedeutung für die Justierung des Verbandes als die gesellschaftspolitische Stimme für Leistung und Verantwortung. Die Ergebnisse dieser Umfrage legen nahe, dass es auch in der Eigenwahrnehmung stetigen Wandel gibt. Diesen Trends möchte die ULA als Dachverband frühzeitig ein Forum bieten und damit der Politik wie auch den Unternehmen wertvolle Hinweise geben, was Führungskräfte an Bedürfnissen haben, um effektiv und effizient ihre Aufgaben zu erledigen.

In der Arbeitswelt von heute entstehen neue Arbeitsprozesse, agile Arbeitsformen, mobil-flexible Arbeitsplätze, vielfältigere Organisations- und Kommunikationsstrukturen, neue Berufsbilder und neue Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte. In dieser neuen Arbeits- und Lebenswelt stellt sich auch die Frage, ob und inwieweit sich Führung ändert.

Die Führungskräfte haben die Herausforderungen der Digitalisierung, des Wandels hin zu mehr Nachhaltigkeit sowie auch der Covid19-Pandemie angenommen. Sie erkennen auch die Chancen in der neuen Art des Arbeitens. Die Studienergebnisse unterstreichen die Resilienz der teilnehmenden Führungskräfte. Die belastenden Auswirkungen betrafen vor allem die zwischenmenschliche Komponente der Zusammenarbeit in den Teams.

Vor dem Hintergrund dieser rasanten Transformation stellt sich die Frage, welche Rahmenbedingungen erforderlich sind, um die Herausforderungen der Zukunft hierzulande zu bewältigen.

## Der Kern der Führungsaufgabe

Empathie und Unterstützung spielten zu Beginn der Lockdowns eine eher nachgeordnete Rolle. Es ging vorrangig darum, zu funktionieren. Dann allerdings erfolgte in einer Reflexionsphase eine deutliche Hinwendung zur Bedeutung der digitalen Führungskompetenz.

Für die meisten Führungskräfte scheinen die direkten Auswirkungen der virtuellen Zusammenarbeit somit spürbar, aber auch handhabbar zu sein. Selbst Big Data und modernste Technologien können zur Zeit weder Persönlichkeit noch Empathie ersetzen. Das setzt dem technologischen Fortschritt insbesondere Grenzen, wenn es um Führungsaufgaben geht.

Die virtuelle Zusammenarbeit eröffnet in der Arbeitswelt neue Chancen. Dennoch müssen die finalen Entscheidungen von Menschen getroffen werden. Es entstehen Arbeitssituationen, in denen sich Teams aus verschiedenen Abteilungen standort- und länderübergreifend virtuell vernetzen und zusammenarbeiten. Die physische Anwesenheit ist nicht mehr für alle erforderlich, sondern die Erbringung der Leistung gelingt oft unabhängig von Zeit und Ort.

Dies bringt neben Aspekten der Führung auch arbeitsrechtliche Fragestellungen, wie beispielsweise Arbeitszeitenregelungen oder Haftungsfragen auf, die geklärt werden müssen. Grundsätzlich bedeutet es für Führungskräfte, dass die Mitarbeitenden nicht unbedingt sichtbar Präsenz in der Organisation zeigen müssen. Im Arbeitsleben spielt daher Vertrauen eine zunehmend herausgehobene Rolle.

## Worauf die künftigen Führungskräfte Wert legen

Die jüngeren Führungskräfte und der Nachwuchs und deren Einstellungen zur Arbeit sollten ein zentrales Thema für jeglichen Deutungsversuch der aktuellen Veränderungen in Führungs- und Unternehmenskultur sein. Die Entwicklung in Richtung des zunehmenden „Empowerments“ – also des Transfers von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung auf die Ebenen der Teams und der individuellen Mitarbeiter – wird auch in Zukunft weitergehen. Zusätzlich wird das Empfinden von Sinn und Spaß den Erfolg der Arbeit bestimmen, und auch, dass Führung zukünftig Elemente von virtueller Führung und Führung in Präsenz verbinden wird. In der Zukunft wird Führung hybrid sein.

### Leider fehlt es oft an Zeit zu führen.

Insgesamt offenbarten die persönlichen Erfahrungen der teilnehmenden Führungskräfte sowohl Licht- als auch Schattenseiten der Führungarbeit in den Zeiten der Digitalisierung und der Coronavirus-Pandemie. Eine klare Mehrheit der teilnehmenden Führungskräfte stimmte der Aussage zu, dass sich ihre Arbeit immer mehr verdichtete. Dass jedoch ein Viertel der Teilnehmer ihren Austausch mit dem oder der Vorgesetzten für zu gering hielt, gibt zu denken.

### Wer möchte künftig noch Führung übernehmen?

Energetisierende Führung ist offensichtlich in vielen Unternehmen ein Manko. Dieser Befund ist angesichts des rasant sich zeigenden Fach- und Führungskräftemangels ein Thema. Alle müssen mehr tun, damit sich auch in Zukunft mehr Menschen eine Führungsaufgabe zutrauen und darin Freude und Erfüllung sehen.

### Corona als Schubkraft für den Fortschritt

Während der Corona-Pandemie ist deutlich geworden, dass in unserer modernen Arbeitswelt vieles möglich ist, was früher in Teilen von Politik und Wirtschaft hierzulande für unmöglich gehalten wurde. Dazu gehört insbesondere das mobile Arbeiten weiter Teile der Belegschaften.

Bereits im Koalitionsvertrag von Union und SPD der vorhergehenden Legislaturperiode hatten die Parteien vereinbart, mobiles Arbeiten zu fördern und zu erleichtern sowie dafür einen rechtlichen Rahmen zu schaffen. Dieses Vorhaben ist an der Uneinigkeit der ehemaligen Koalitionäre gescheitert und wird eine der Aufgaben sein, die das aktuelle Regierungsbündnis aus SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP in der nun 20. Legislaturperiode des Deutschen Bundestages prioritär angehen muss.

Die ULA begrüßt das Ansinnen dieser Zielsetzung, da für Führungskräfte mobiles Arbeiten, dort wo es sinnvoll ist, häufig schon zum Alltag gehört. Die ULA setzt sich dafür ein, die Chancen der Digitalisierung gewinnbringend zu nutzen. Entscheidend für den Erfolg wird sein, einen Rahmen für die neue Arbeitswelt zu finden, der den Beschäftigten hinreichend Schutz, aber eben auch Flexibilität für neue Wege lässt. Hier brauchen wir mehr Mut zur Eigenverantwortung. Gleichzeitig ist die Politik gefordert, wo Missstände bestehen, zielführende Leitplanken zu setzen.

Wichtig ist, jetzt das Gute aus der Pandemie zu bewahren. Noch immer tun wir uns hierzulande schwer, die Potentiale gewinnbringend zu heben. Dies gilt beispielsweise für die Mitbestimmung der leitenden Angestellten. Mittels des Sprecherausschussgesetzes ist es gelungen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den oberen Führungsebenen großer Unternehmen erfolgreich in das deutsche System der kollektiven Interessenvertretung und in den sozialen Dialog einzubeziehen. Die leitenden Angestellten und Führungskräfte sehen sich als Partner der Unternehmen, um diese gemeinsam mit den übrigen Arbeitnehmervertretern besser im globalen Wettbewerb aufzustellen.

Dass die Sprecherausschüsse und Betriebsräte nun auch über die Pandemie hinaus Sitzungen mittels Video- und Telefonkonferenzen ausrichten können, wenn sie dies wollen, ist folgerichtig. Die Führungskräfte hätten sich zugleich mehr Mut der Politik bei der Modernisierung der Mitbestimmung gewünscht, um künftig auch online Wahlen nutzen zu können. Auch die digitale Ausrichtung der jährlichen Versammlungen der leitenden Angestellten ist leider weiterhin nicht dauerhaft möglich, obgleich sich das digitale Angebot in kurzer Zeit bewährt hat. Es ist unverständlich, dass sich Teile der Politik weiterhin den Möglichkeiten der Digitalisierung verschließen.

### Tempo und Richtung entscheiden über Erfolg.

Insgesamt sind die Herausforderungen vielfältig und fordernd. Notwendig ist beispielsweise ein wirkliches Mixed Leadership, denn wirtschaftlicher Erfolg darf keine Frage des Geschlechts sein. Auch haben wir uns viel zu lange mit einem mittelmäßigen Bildungssystem begnügt, das statt der Stärken des Föderalismus dessen Schwächen vielfach offen zu Tage treten lässt.

Unsere internationalen Wettbewerber schlafen nicht. Deutschland muss nun im laufenden Betrieb den Kurs ändern und Tempo machen. Es gilt, dauerhaft hierzulande das notwendige Wachstum zu erreichen, um die hohen Kosten zu schultern, welche die Pandemie und die vielen kostenintensiven Programme der letzten Regierung künftigen Generationen aufgebürdet haben.

Grundsätzlich brauchen wir eine Kultur, die Leistung stärker anerkennt und fördert. Nur so werden wir angesichts des in vielen Regionen in Deutschland schon bemerkbaren demografischen Wandels den globalen Wettbewerb um die besten Köpfe gewinnen.

# Die Autorinnen und Autoren



Foto: Telekom

## Roland Angst

Präsident des Deutschen Führungskräfteverbands (ULA); Vorsitzender Konzernsprecherausschuss der Deutschen Telekom AG; Vorsitzender des Unternehmenssprecherausschusses und Mitglied im Aufsichtsrat der Telekom Deutschland GmbH; stellvertretender Vorsitzender von syntra – Das Management-Netzwerk der Deutschen Telekom e.V.



## Ludger Ramme

Verbandsdirektor des Deutschen Führungskräfteverbands (ULA)



## Justus Lenz

Abteilungsleiter Themenmanagement und Politikberatung und Leiter Liberales Institut der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit



## Michael Schweizer

Hauptgeschäftsführer des Deutschen Führungskräfteverbands (ULA)



## Johannes Müller-Trede, Ph.D.

Assistant Professor of Decision Sciences, IESE Business School, Barcelona, Universidad de Navarra



## Prof. Dr. Jürgen Weibler

ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalführung und Organisation an der FernUniversität in Hagen; Leadautor auf „Leadership Insiders“



## Prof. Dr. Dr. h. c. Karl-Heinz Paqué

Vorsitzender des Vorstands der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit; Finanzminister a. D., Professor an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg



## Annett Witte

Hauptgeschäftsführerin der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit

