Future Leadership
Führungskompetenzen für die neue Arbeitswelt

Ergebnisse einer empirischen Studie
März 2024

Foto: stock.adobe.com

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Zusammenfassung **02**
Einleitung 04
Ergebnisse 06
Fazit 13
Impressum 15
Anhang

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Future Leadership
Führungskompetenzen für die neue Arbeitswelt

Unsere Welt verändert sich rasant. Das hat direkte Konsequenzen für Unternehmen und deren Führung. Im Rahmen eines wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsprojektes im Wintersemester 2023/24 konnten wir zunächst eine ganze Reihe von Kompetenzen identifizieren, die für eine erfolgreiche Bewältigung der zukünftigen Führungsherausforderungen erforderlich erscheinen. Dann wollten wir von den Arbeitnehmenden in Deutschland wissen, wie wichtig ihnen diese Kompetenzen bei ihren direkten Führungskräften tatsächlich sind (Wunsch), und inwieweit diese bereits gelebt werden (Wirklichkeit).

Führung erfordert zukünftig ein komplexes Persönlichkeits-, Kompetenz- und Verhaltensprofil. Nach Sichtung aktueller Führungsstudien im Raum Deutschland, Österreich und Schweiz haben wir 36 Persönlichkeitsmerkmale, Kompetenzen und Verhaltensweisen extrahiert und zu insgesamt neun Attributen bzw. drei Kompetenzen zusammengefasst.

Mitarbeitende erwarten von ihren Führungskräften vor allem soziale Kompetenz. Sie wünschen sich menschliche, selbstbewusste und fürsorgliche Führungskräfte. Deutlich weniger Wert wird auf digitalkompetente und visionäre Vorgesetzte gelegt.

Führungskräfte besitzen in erster Linie persönliche Kompetenz. Die Arbeitnehmenden erleben ihre direkten Führungskräfte vor allem als digital, aber auch als menschlich und selbstbewusst. Demgegenüber werden Vorgesetzte jedoch als nur wenig visionär wahrgenommen.

Die größten Übereinstimmungen zwischen Wunsch und Wirklichkeit gibt es bei der unternehmerischen Kompetenz. Insgesamt liegt die Führungsqualität in Deutschland bei 83,88 %. Die Erwartungen der Mitarbeitenden werden vor allem hinsichtlich digitaler Fähigkeiten erfüllt. Am geringsten ist die Qualität bei der Fürsorge.

Die Mehrheit der Mitarbeitenden ist mit ihrer Führung nicht wirklich zufrieden. 43,36 % sehen ihre Erwartungen erfüllt oder sogar übertroffen. 26,57 % sind zwar unzufrieden, möchten der Führungskraft aber helfen, gemeinsam besser zu werden. 20,63 % der Beschäftigten reden sich die Führungssituation schön bzw. haben ihre Ansprüche an die Führung reduziert. Bei 9,44 % werden die Erwartungen an die Führung definitiv nicht erfüllt.

Zufriedene und unzufriedene Mitarbeitende nehmen die Führungsqualität extrem unterschiedlich war. Beträgt die Übereinstimmung von Wunsch und Wirklichkeit bei den zufriedenen Beschäftigten insgesamt 97,00 %, sind es bei den unzufriedenen Mitarbeitenden lediglich 49,04 %.

***Wanted:* Soziale Kompetenz - Neue *Leader* braucht das Land!**
Angesichts dieser Befunde drängt sich der Ruf nach effektiverer Führungskräfteentwicklung auf. Das ist prinzipiell richtig, vermag aber keine Wunder zu vollbringen. Was wir vielmehr brauchen, sind Menschen in Führungspositionen, die dafür nachweislich geeignet sind.

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Zusammenfassung 02
Einleitung 04
Ergebnisse 06
Fazit 13
Impressum 15
Anhang

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Führung in der neuen Arbeitswelt - was Mitarbeitende erwarten und was sie bekommen.

Unsere Welt verändert sich rasant. Globalisierung, Digitalisierung, demographischer Wandel und Energiewende bilden eine hochdynamische Lebenswirklichkeit. Darin verändern sich auch unsere Orientierungen: Individualismus, Bedürfnisbefriedigung, Multi-Optionalität und Selbstverwirklichung sind die Leitmotive unserer Zeit. Das hat direkte Konsequenzen für Unternehmen und deren Führung und uns bewogen, uns im Rahmen eines wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsprojekts im Wintersemester 2023/34 einmal näher mit den Führungskompetenzen der Zukunft zu beschäftigen.

Führungskompetenzen der Zukunft. Ausgangspunkt unserer Untersuchung war eine Sichtung aktueller Führungsstudien. So konnten wir eine ganze Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen, Kompetenzen und Verhaltensweisen identifizieren, die für eine erfolgreiche Bewältigung der zukünftigen Führungsherausforderungen erforderlich erscheinen.

Messung von Führungsqualität und Führungszufriedenheit. Dann wollten wir von den Arbeitnehmenden in Deutschland wissen, wie wichtig ihnen diese Persönlichkeitsmerkmale, Kompetenzen und Verhaltensweisen bei ihren direkten Führungskräften tatsächlich sind (Soll), und inwieweit diese bereits gelebt werden (Ist). Die Soll-Ist-Übereinstimmung zeigt die Führungsqualität. Zur Messung der allgemeinen Führungszufriedenheit sollten die Befragten deutlich machen, inwieweit ihre Erwartungen an die Führung erfüllt werden. Die potenziellen Teilnehmenden wurden im Wesentlichen durch ein virales (Online)Marketing der Projektgruppe angesprochen, u. a. über soziale Medien (z.B. Instagram, Facebook) und Business-Netzwerke (z.B. LinkedIn, XING), aber auch via Mitteilungen und Aufrufen in einschlägigen Publikationen (z. B. Fach- und Tageszeitungen, Online-Portale). Als Untersuchungsinstrument nutzten wir einen kompakten Fragebogen. Die Datenerhebung fand online in der Zeit vom 13. Dezember 2023 bis zum 26. Januar 2024 statt. Teilgenommen haben insgesamt 362 Berufstätige (vgl. Anhang B, S. 18).

Ergebniszusammenfassung und Ausblick. Im vorliegenden Bericht stellen wir die wesentlichen Untersuchungsergebnisse in grafischer Form vor, begleitet durch kurze, erläuternde Texte. Abschließend erfolgt ein kurzes Fazit nebst Ausblick. Der Anhang enthält einige weiterführende Grafiken und Tabellen.

Zusammenfassung 02
Einleitung 04
Ergebnisse 06
Fazit 13
Impressum 15
Anhang

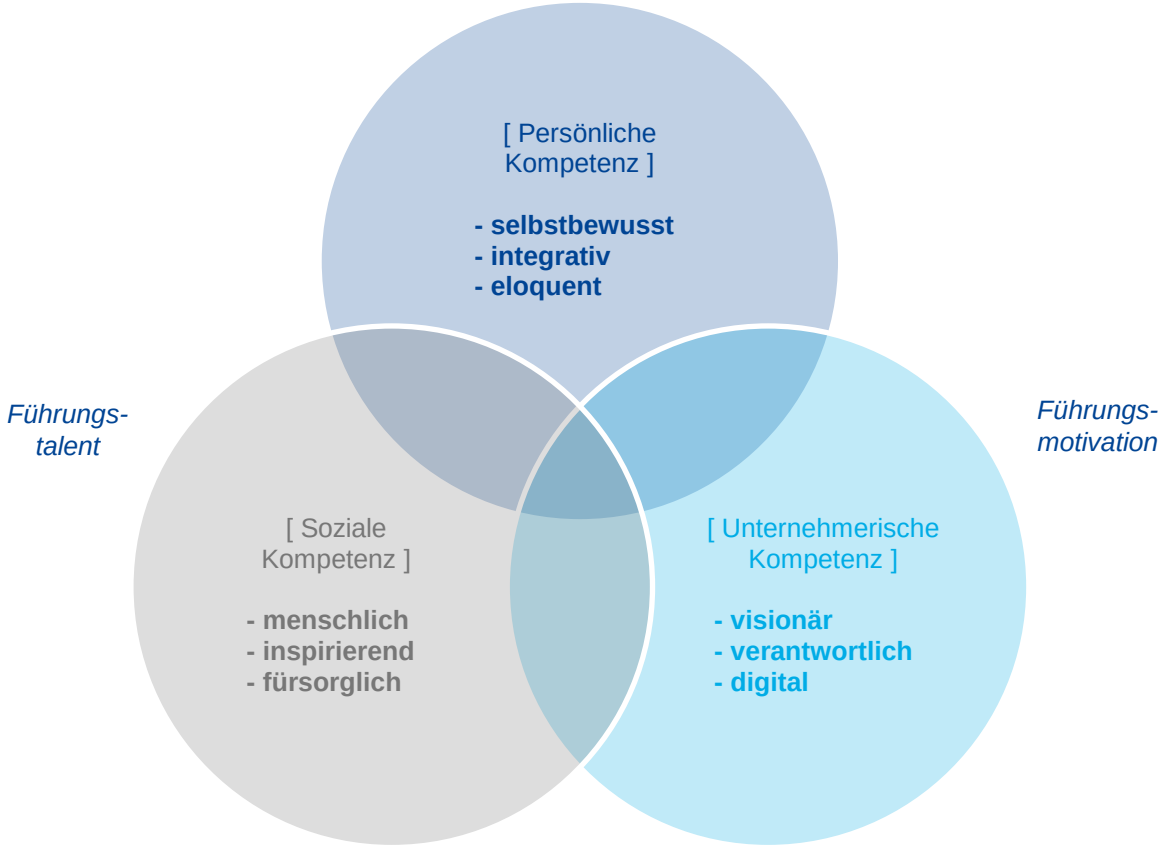
Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Führung erfordert zukünftig ein komplexes Persönlichkeits-, Kompetenz- und Verhaltensprofil.

Nach Sichtung aktueller Führungsstudien im Raum Deutschland, Österreich und Schweiz (vgl. Anhang D, S. 22) haben wir zunächst 36 Persönlichkeitsmerkmale, Kompetenzen und Verhaltensweisen extrahiert, dann nach Augenscheinvalidität geordnet und zu insgesamt neun Attributen bzw. drei Kompetenzen zusammengefasst.

Ergänzt haben wir mit *Führungstalent* und *Führungsmotivation* zwei aus unserer Sicht notwendige Bedingungen, ohne die erfolgreiche Führung per se nicht möglich wäre.

Die nebenstehende Abbildung fasst die zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte überblicksartig zusammen. Das vollständige Modell inkl. aller Verhaltensbeschreibungen findet sich im Anhang (vgl. Anhang A, S. 17).



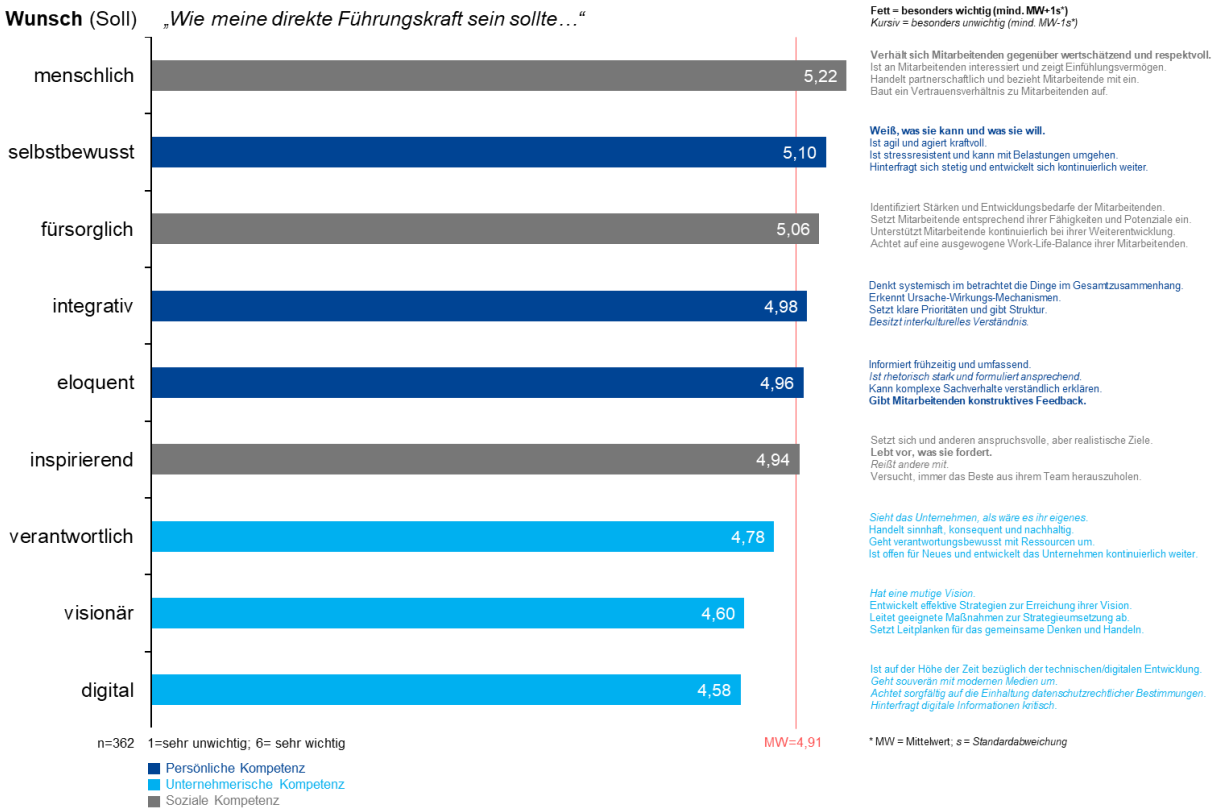
Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Mitarbeitende erwarten von ihren Führungskräften vor allem soziale Kompetenz.

Mitarbeitende wünschen sich menschliche, selbstbewusste und fürsorgliche Führungskräfte.[1]
Den Beschäftigten sind vor allem Führungskräfte wichtig, die sich wertschätzend und respektvoll verhalten (96,34 % Zustimmung), und die wissen, was sie können (95,51 %).[2]

Deutlich weniger Wert wird auf digital-kompetente und visionäre Vorgesetzte gelegt.
Besonders unwichtig ist den Mitarbeitenden, dass ihre Führungskräfte sorgfältig auf die Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen achten (72,97 % Zustimmung), eine mutige Vision haben (73,60 %), digitale Informationen kritisch hinterfragen (80,56 %) und souverän mit modernen Medien umgehen (82,26 %).

Gravierende Unterschiede zwischen einzelnen Gruppen sind nicht zu erkennen.
Aber: Je jünger die Mitarbeitenden, desto höher die Ansprüche. Zudem sinkt mit der Hierarchieebene tendenziell der Anspruch.



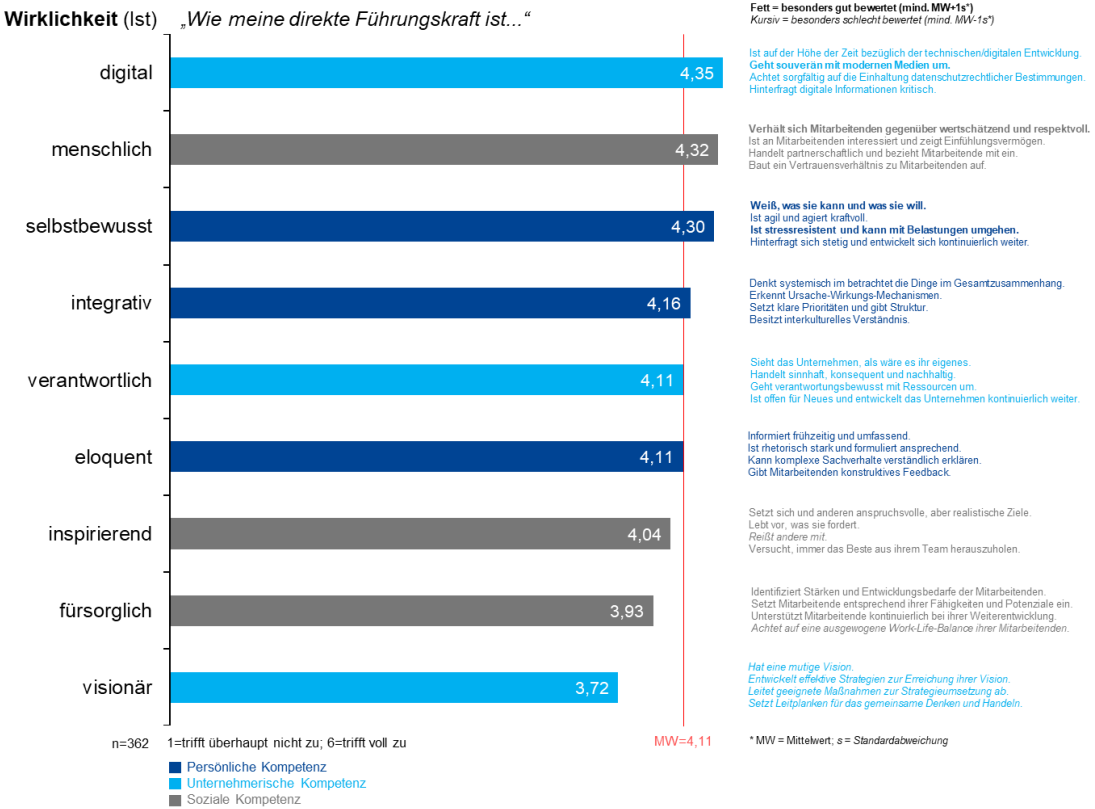
[1] alle Soll-Bewertungen im Anhang (vgl. Anhang C1a, S. 19)
[2] Mitarbeitende, denen dies „sehr wichtig“, „wichtig“ oder „eher wichtig“ ist (vgl. Anhang C1b, S. 20.)

Führungskräfte besitzen in erster Linie persönliche Kompetenz.

Die Arbeitnehmenden erleben ihre direkten Führungskräfte vor allem als digital, aber auch als menschlich und selbstbewusst.[1]
Sie bescheinigen ihnen, insbesondere zu wissen, was sie können und was sie wollen (81,53 % Zustimmung), sich ihnen gegenüber respektvoll und wertschätzend zu verhalten (80,49 %), stressresistent zu sein und mit Belastungen umgehen zu können (78,05 %) sowie souverän mit modernen Medien umzugehen (76,30 %)[2].

Demgegenüber werden Führungskräfte jedoch als nur wenig visionär wahrgenommen.
Hier werden sämtliche Aspekte - vom Vorhandensein einer mutigen Vision bis zum Setzen von Leitplanken für das gemeinsame Denken und Handeln - stark unterdurchschnittlich bewertet (55,57 % durchschnittliche Zustimmung).

Je jünger die Beschäftigten, desto besser die Bewertungen.
Bei den Funktionen voten die Gewerblichen Mitarbeitenden am besten, am kritischsten ist das Gehobene Management (Abteilungs-, Bereichsleiter:innen).



[1] alle Ist-Bewertungen im Anhang (vgl. Anhang C2a, S. 21)
[2] Mitarbeitende, die die jeweilige Aussage als „voll zutreffend“, „zutreffend“ oder „eher zutreffend“ bewerten (vgl. Anhang C2b, S. 22)

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

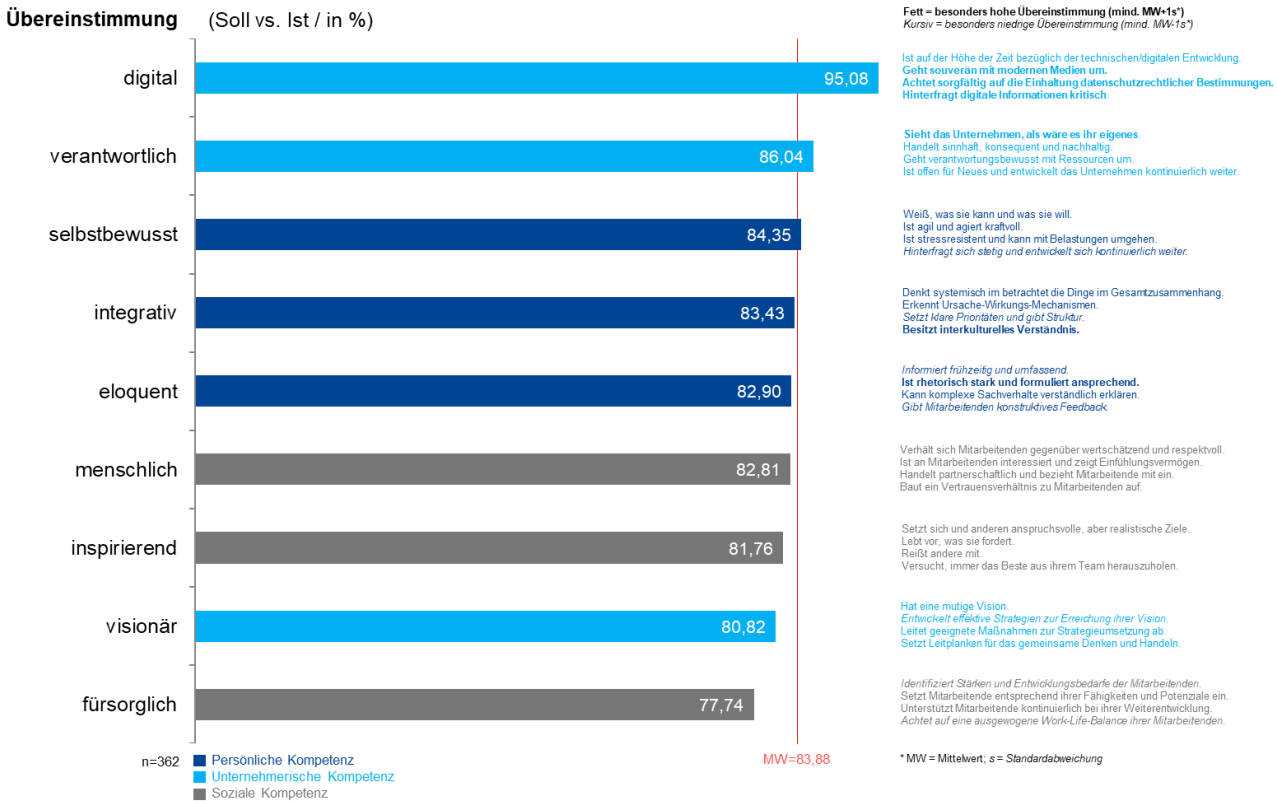
Die größten Übereinstimmungen zwischen Wunsch und Wirklichkeit gibt es bei der unternehmerischen Kompetenz.

Insgesamt liegt die Führungsqualität in Deutschland bei 83,88 %.[1]

Die Erwartungen der Mitarbeitenden werden vor allem hinsichtlich digitaler Fähigkeiten erfüllt.
Dies gilt in erster Linie für die sorgfältige Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen (100 % Übereinstimmung von Wunsch und Wirklichkeit), den souveränen Umgang der Führungskräfte mit modernen Medien (96,92 %) sowie das kritische Hinterfragen digitaler Informationen (93,85 %).

Am geringsten ist die Qualität bei der Fürsorge.
Die größten Differenzen zeigen sich bei der Beachtung einer ausgewogenen Work-Life-Balance der Beschäftigten (75,68 % Übereinstimmung zwischen Wunsch und Wirklichkeit) und bei der Identifizierung der Stärken und Entwicklungsbedarfe der Mitarbeitenden durch die Führungskräfte (76,51 %).

Bei Generation Z (< 25 Jahre) und Gewerblichen Mitarbeitenden zeigen sich die größten Übereinstimmungen zwischen Wunsch und Wirklichkeit.
Am geringsten fallen diese bei der Generation X (41 - 55 Jahre) und den Mitarbeitenden in sozialen bzw. Gesundheitsberufen aus.



[1]vgl. Anhang C3, S. 23

Die Mehrheit der Mitarbeitenden ist mit ihrer Führung nicht wirklich zufrieden.

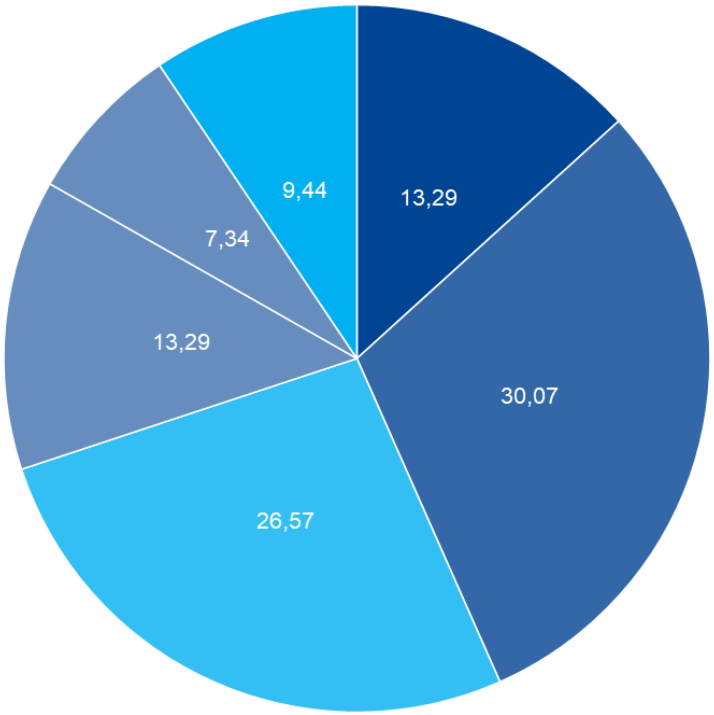
43,36 % der Befragten sind stabil bzw. progressiv zufrieden.
Sie sehen ihre Erwartungen an ihre direkte Führungskraft erfüllt oder sogar übertroffen. Das gilt v. a. für das Top Management (71,43 %).

26,57 % sind konstruktiv unzufrieden. Sie sind zwar unzufrieden, möchten der Führungskraft aber helfen, gemeinsam besser zu werden. Diese Einstellung ist zuvorderst bei der Generation X (41 - 55 Jahre) zu finden (12,20 %).

20,63 % der Beschäftigten sind pseudo- bzw. resignativ zufrieden.
Man redet sich die Führungssituation schön bzw. hat seine Ansprüche an die Führung reduziert. Das betrifft mit knapp 48 % in erster Linie das Gehobene Management (Abteilungs-, Bereichsleiter:innen) sowie mit jeweils 45 % die sehr jungen (Generation Z) und die sehr alten Mitarbeitenden (Babyboomer).

Fixiert unzufrieden sind 9,44 %.
Ihre Erwartungen an die Führung werden definitiv nicht erfüllt. Dies gilt insbesondere für Mitarbeitende in sozialen bzw. Gesundheitsberufen (14,29 %) sowie für die Generation Y (25 - 40 Jahre; 13,46 %).

Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft[1]



n=362
Alle Angaben in %

„Wie zufrieden sind Sie insgesamt mir Ihrer direkten Führungskraft?“

- Progressiv zufrieden: "FK übertrifft Erwartungen."
- Stabilisiert zufrieden: "FK erfüllt Erwartungen."
- Konstruktiv unzufrieden: "Möchte FK helfen, besser zu werden."
- Pseudo-zufrieden: "FK macht das eigentlich prima."
- Resignativ zufrieden: "Mehr kann man von FK nicht erwarten."
- Fixiert unzufrieden: "FK erfüllt Erwartungen nicht."

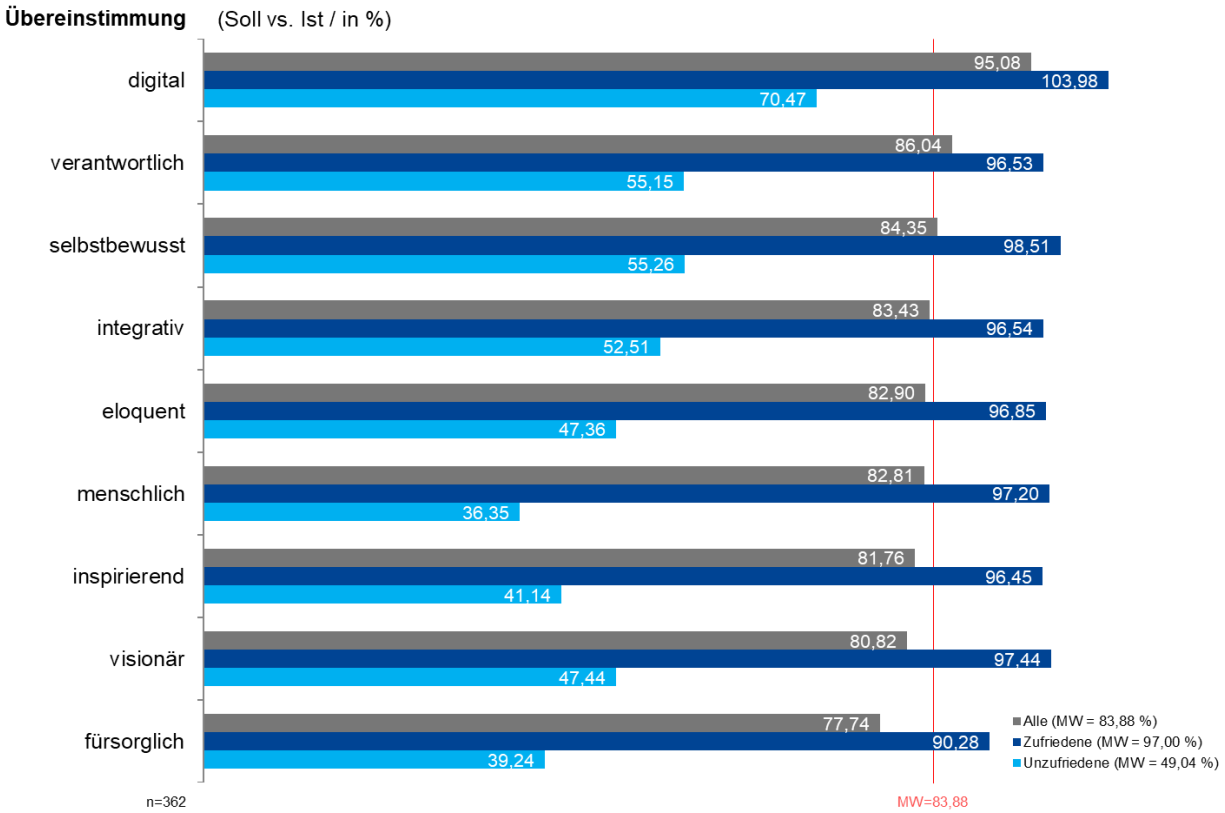
[1] in Anlehnung an: BRUGGEMANN, A., GROSSKURTH, P. & ULICH, E. (1975): Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber

Zufriedene und unzufriedene Mitarbeitende nehmen die Führungsqualität extrem unterschiedlich wahr.

Die Differenz liegt insgesamt bei fast 50 Prozentpunkten.
Beträgt die Übereinstimmung von Wunsch und Wirklichkeit bei den zufriedenen Beschäftigten (progressiv und stabilisiert zufrieden) insgesamt 97,00 %, sind es bei den fixiert unzufriedenen Mitarbeitenden lediglich 49,04 %.

Die größten Unterschiede gibt es bei der Menschlichkeit (60,85 Prozentpunkte), die geringsten bei der Digitalkompetenz (33,51 Prozentpunkte).

Identische Rangreihen bei der Führungsqualität.
Gemeinsam ist beiden Gruppen, dass sowohl bei Zufriedenen als auch Unzufriedenen die Führungsqualität bei den unternehmerischen Kompetenzen (visionär, verantwortlich, digital) am höchsten (MW = 99,25 % vs. 57,39 %) und bei den sozialen Attributen (menschlich, inspirierend, fürsorglich) am niedrigsten ist (MW = 94,66 % vs. MW = 38,91 %).



Zusammenfassung 02
Einleitung 04
Ergebnisse 06
Fazit 13
Impressum 15
Anhang

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Wanted: Soziale Kompetenz - Neue *Leader* braucht das Land!

Menschlichkeit ist wichtiger als Digitalkompetenz. Der Anspruch der Mitarbeitenden an ihre Führung ist insgesamt hoch. Angesichts zunehmend an Relevanz gewinnender weicher Werte im Arbeitsumfeld, überrascht es nicht, dass vor allem persönliche Attribute wie Menschlichkeit und Fürsorge von den Beschäftigten in Deutschland deutlich höher gewichtet werden als unternehmerische Kompetenzen. So wichtig und präsent die digitale Transformation in unseren Unternehmen auch sein mag, sämtliche diesbezüglichen Verhaltensweisen bilden das Schlusslicht der Bedürfnisrangreihe. Menschen wollen menschlich geführt werden.

Es fehlt an Vision, Fürsorge und Inspiration. Exakt die digitalen Fähigkeiten empfinden die Mitarbeitenden bei ihren direkten Führungskräften aber als besonders hoch ausgeprägt, wohingegen Vision, Fürsorge und Inspiration nur unterdurchschnittlich stark wahrgenommen werden. Auch das verwundert nicht, wird bei der Besetzung von Führungspositionen doch nach wie vor stark auf Fachkompetenz gesetzt. Zudem war es immer schon leichter, Skills zu entwickeln als Persönlichkeit.

Entwicklungsfeld *Soziale Kompetenz*. Folgerichtig ergeben sich die größten Abweichungen von Wunsch und Wirklichkeit bei den sozialen Kompetenzen. Beträgt die Führungsqualität bei den unternehmerischen Attributen im Mittel nahezu 90 %, liegt sie im sozialen Bereich im Durchschnitt 10 Prozentpunkte darunter. Hier besteht offenkundig Entwicklungsbedarf.

Die Mehrheit ist nicht wirklich zufrieden. Mögen diese Werte immer noch verhältnismäßig moderat erscheinen, lässt jedoch aufhorchen, dass bei nur weniger als der Hälfte der Mitarbeitenden deren gesamtheitliche Erwartungen an die Führung erfüllt werden. Vielmehr redet sich jeder Fünfte seine Führungssituation schön oder hat seine Ansprüche bereits gesenkt, jeder Zehnte ist sogar unheilbar unzufrieden. Da ist es ein schwacher Trost, dass gut ein Viertel der Befragten zwar unzufrieden mit ihrer direkten Führungskraft ist, diese aber aktiv dabei unterstützen möchte, dass es besser wird.

Führungskräfteentwicklung greift zu kurz. Angesichts dieser Befunde drängt sich der Ruf nach effektiverer Führungskräfteentwicklung auf. Das ist prinzipiell richtig, vermag aber keine Wunder zu vollbringen. Ohne echtes Führungstalent und eine starke Führungsmotivation würde dies zu Ergebnissen führen, die weder sonderlich gut noch nachhaltig wären, und damit in keinem Verhältnis zum Aufstand stünden.

Kompetenzbasierte Stellenbesetzungen und alternative Laufbahnen helfen. Es stellt sich also wieder einmal die Frage, ob wir vor dem Hintergrund der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen die richtigen Führungskräfte haben. Unsere Ergebnisse zeigen, dass nach wie vor viele Führungspositionen falsch besetzt sind. Was wir also brauchen, ist zunächst ein differenzierteres eignungs- und potenzialdiagnostisches *Screening* und *Matching* vor einer Besetzungsentscheidung. Darüber hinaus wäre flächendeckend eine größere Vielfalt wirklich gleichwertiger Alternativen zur Führungskarriere nötig, wie z. B. Fach- oder Projektlaufbahnen, die jedem talentierten und motivierten Menschen die Möglichkeit böten, seine individuellen Kompetenzen sowohl für das Unternehmen als auch für sich selbst maximal wertschöpfend einzubringen.

Impressum

Projektleitung: Prof. Dr. Alexander Cisik

Projektteam: Sabrina Ginger, Larissa Aileen Karabulut, Alina Weyers, Hannah Wirtz

Kontakt: Prof. Dr. Alexander Cisik
Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie

Hochschule Niederrhein
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Webschulstraße 41 - 43
D - 41065 Mönchengladbach
Telefon +49 2161 186 - 63 44
Telefax +49 2161 186 - 63 13
alexander.cisik@hs-niederrhein.de
https://www.hs-niederrhein.de/wirtschaftswissenschaften/personen-fachbereich-wirtschaftswissenschaften/cisik/

Zusammenfassung 02
Einleitung 04
Ergebnisse 06
Fazit 13
Impressum 15
Anhang

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Future Leadership
Kompetenzen, Attribute und Verhaltensweisen für die neue Arbeitswelt

Kompetenz	[persönlich]			[unternehmerisch]			[sozial]		
Attribut	**selbstbewusst**	**integrativ**	**eloquent**	**visionär**	**verantwortlich**	**digital**	**menschlich**	**inspirierend**	**fürsorglich**
Verhaltensweise	Wissen, was man kann und was man will.	Systemisch denken und die Dinge im Gesamt-zusammenhang betrachten.	Mitarbeitende frühzeitig und umfassend informieren.	Eine mutige Vision haben.	Das Unternehmen so sehen, als wäre es sein eigenes.	Auf der Höhe der Zeit sein bezüglich der technischen/ digitalen Entwicklung.	Sich Mitarbeitenden gegenüber wertschätzend und respektvoll verhalten.	Sich und anderen anspruchsvolle, aber realistische Ziele setzen.	Stärken und Entwicklungs-bedarfe der Mitarbeitenden identifizieren.
	Agil sein und kraftvoll agieren.	Ursache-Wirkungs-Mechanismen erkennen.	Rhetorisch stark sein und ansprechend formulieren.	Effektive Strategien zur Erreichung der Vision entwickeln.	Sinnhaft, konsequent und nachhaltig handeln.	Souverän mit modernen Medien umgehen.	An Mitarbeitenden interessiert sein und Einfühlungs-vermögen zeigen.	Vorleben, was man fordert.	Mitarbeitende entsprechend ihrer Fähigkeiten und Potenziale einsetzen.
	Stressresistent sein und mit Belastungen umgehen können.	Klare Prioritäten setzen und Struktur geben.	Komplexe Sachverhalte verständlich erklären können.	Geeignete Maßnahmen zur Strategie-umsetzung ableiten.	Verantwortungs-bewusst mit Ressourcen umgehen.	Sorgfältig auf die Einhaltung datenschutz-rechtlicher Bestimmungen achten.	Partnerschaftlich handeln und Mitarbeitende mit einbeziehen.	Andere mitreißen.	Mitarbeitende kontinuierlich bei ihrer Weiter-entwicklung unterstützen.
	Sich stetig hinterfragen sich und kontinuierlich weiterentwickeln.	Interkulturelles Verständnis besitzen.	Mitarbeitenden konstruktives Feedback geben.	Leitplanken für das gemeinsame Denken und Handeln setzen.	Offen für Neues sein und das Unternehmen kontinuierlich weiterentwickeln.	Digitale Informationen kritisch hinterfragen.	Ein Vertrauens-verhältnis zu Mitarbeitenden aufbauen.	Versuchen, immer das Beste aus dem Team herauszuholen.	Auf eine ausgewogene Work-Life-Balance der Mitarbeitenden achten.

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Befragt wurde eine repräsentative Stichprobe von 362 Beschäftigten in Deutschland.

Trotz einer vergleichsweise geringen Stichprobengröße, kann davon ausgegangen werden, dass die ermittelten Werte bei einer Fehlerspanne von 5 %[1] und einem Konfidenzniveau von 95 %[2] auf die Grundgesamtheit aller Beschäftigten in Deutschland (ca. 45 Mio.) generalisierbar sind.

[1] Prozentsatz, um den der Wert in der Grundgesamtheit vom Wert der Stichprobe abweichen darf.

[2] Sicherheitswahrscheinlichkeit, mit der die Stichprobe für die Grundgesamtheit repräsentativ ist.

Geschlecht	n	%
weiblich	148	40,88
männlich	133	36,74
Sonstiges	1	0,28
k.A.	80	22,10

Alter (in Jahren)	n	%
< 25	60	16,57
25 - 40	104	28,73
41 - 55	82	22,65
> 55	37	10,22
k.A.	79	21,82

Arbeitsvertrag	n	%
befristet	49	13,54
unbefristet	233	64,36
k.A.	80	22,10

Arbeitsverhältnis	n	%
Vollzeit	217	59,94
Teilzeit	50	13,81
Sonstiges	16	4,42
k.A.	79	21,82

Bildung	n	%
Gewerbliche/technische/handwerkliche Ausbildung	19	5,25
Kaufmännische Ausbildung	63	17,40
Soziale Berufsausbildung	16	4,42
Technisches/naturwissenschaftliches Studium	34	9,39
Wirtschaftswissenschaftliches Studium	104	28,73
Sozial-/Geisteswissenschaftliches Studium	32	8,84
Keine	15	4,14
k.A.	79	21,82

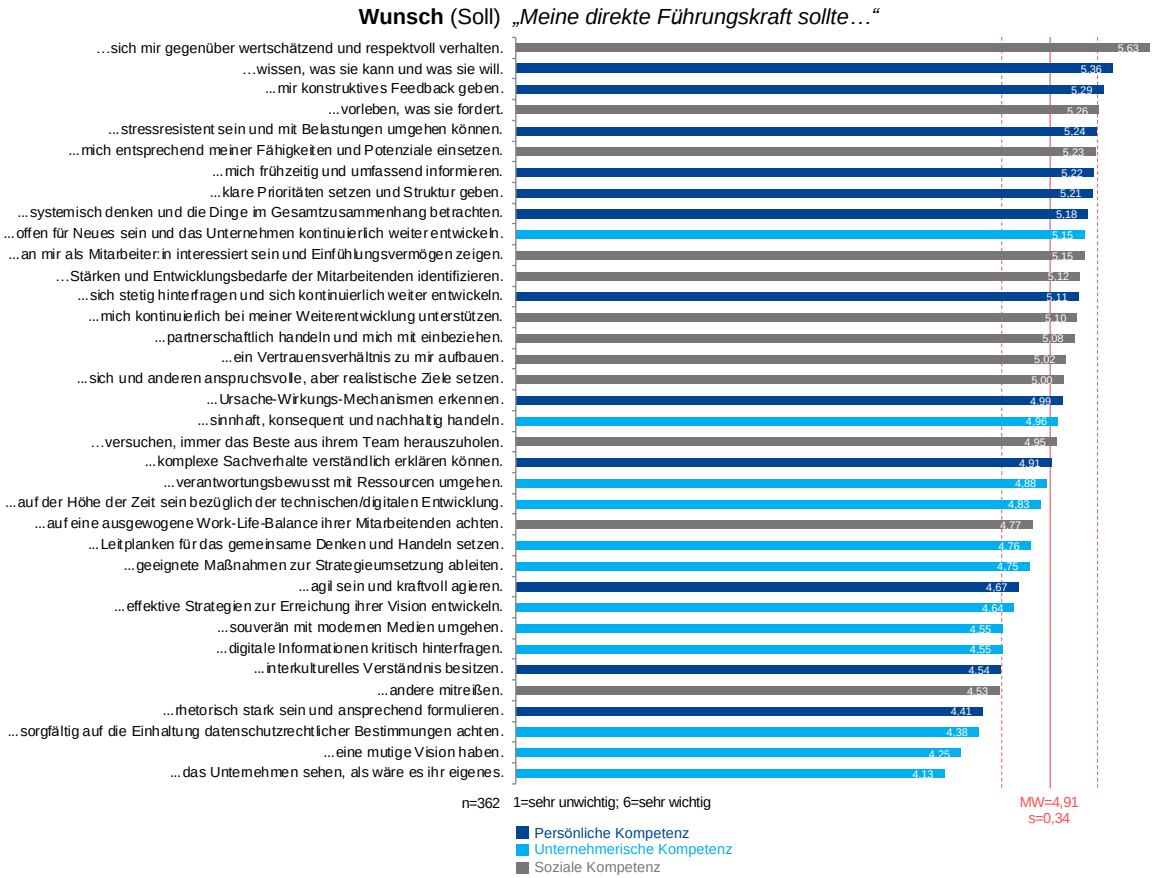
Funktion	n	%
Gewerbliche/technische/handwerkliche Mitarbeiter/in	30	8,29
Kaufmännische Mitarbeiter/in	104	28,73
Mitarbeiter/in in sozialen/Gesundheitsberufen	28	7,73
Mittleres Management	58	16,02
Gehobenes Management	44	12,15
Top Management	14	3,87
k.A.	84	23,20

Mitarbeitendenzahl	n	%
<50	60	16,57
50-250	46	12,71
251-500	38	10,50
501-2500	73	20,17
2501-5000	28	7,73
>5000	38	10,50
k.A.	79	21,82

Branche	n	%
Baugewerbe	12	3,31
Beratungsleistungen	14	3,87
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	0	0,00
Dienstleistungen	41	11,33
Energieversorgung	20	5,52
Erziehung und Unterricht	18	4,97
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	26	7,18
Gastgewerbe	1	0,28
Gesundheits- und Sozialwesen	29	8,01
Grundstücks- und Wohnungswesen	1	0,28
Handel	16	4,42
Kunst, Unterhaltung und Erholung	1	0,28
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	0	0,00
Medien und Telekommunikation	8	2,21
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	25	6,91
Produktion, Verarbeitung, Instandhaltung, Reparatur von Gütern	39	10,77
Verbände und Berufsorganisationen	1	0,28
Verkehr und Lagerei	3	0,83
Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung	1	0,28
Sonstiges	27	7,46
k.A.	79	21,82

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Was sich Mitarbeitende von ihren direkten Führungskräften wünschen: (Rangreihe Bewertung)



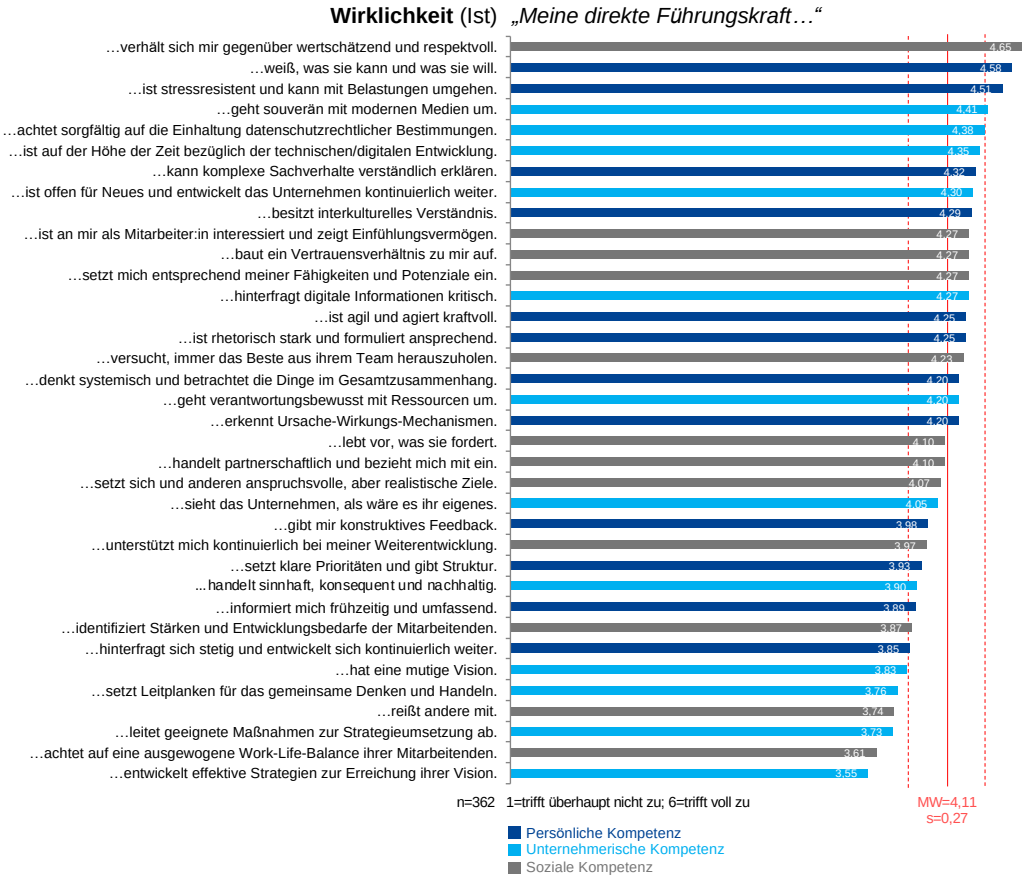
Was sich Mitarbeitende von ihren direkten Führungskräften wünschen: (Rangreihe Zustimmung)

Rangreihe Soll (nach Zustimmung / alle Angaben in % / n = 362)

Kompetenz	Attribut	Meine direkte Führungskraft sollte…	sehr wichtig	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	sehr unwichtig	MW	Zustimmung	Ablehnung
sozial	menschlich	...sich mir gegenüber wertschätzend und respektvoll verhalten.	77,75	15,77	2,82	1,13	0,28	2,25	5,63	**96,34**	3,66
persönlich	selbstbewusst	...wissen, was sie kann und was sie will.	57,87	30,06	7,58	1,40	0,84	2,25	5,36	**95,51**	4,49
persönlich	eloquent	...mich frühzeitig und umfassend informieren.	50,14	30,42	14,93	1,97	0,85	1,69	5,22	**95,49**	4,51
sozial	fürsorglich	...Stärken und Entwicklungsbedarfe der Mitarbeitenden identifizieren.	39,72	42,25	13,24	1,69	1,13	1,97	5,12	**95,21**	4,79
persönlich	selbstbewusst	...stressresistent sein und mit Belastungen umgehen können.	51,12	32,02	11,80	1,69	1,40	1,97	5,24	**94,94**	5,06
sozial	fürsorglich	...mich entsprechend meiner Fähigkeiten und Potentiale einsetzen.	50,00	34,46	9,60	3,11	0,56	2,26	5,23	**94,06**	5,93
persönlich	integrativ	...klare Prioritäten setzen und Struktur geben.	51,97	28,37	13,48	3,37	0,56	2,25	5,21	**93,82**	6,18
unternehmerisch	verantwortlich	...offen für Neues sein und das Unternehmen kontinuierlich weiterentwickeln.	44,51	36,06	12,96	4,23	0,56	1,69	5,15	**93,53**	6,48
sozial	menschlich	...an mir als Mitarbeiter:in interessiert sein und Einfühlungsvermögen zeigen.	49,30	27,61	16,62	3,38	1,69	1,41	5,15	**93,53**	6,48
sozial	fürsorglich	...mich kontinuierlich bei meiner Weiterentwicklung unterstützen.	42,82	35,77	14,93	3,10	1,69	1,69	5,10	**93,52**	6,48
persönlich	eloquent	...mir konstruktives Feedback geben.	56,62	27,89	9,01	3,10	1,41	1,97	5,29	**93,52**	6,48
sozial	inspirierend	...sich und anderen anspruchsvolle, aber realistische Ziele setzen.	35,88	39,83	17,51	3,67	1,41	1,69	5,00	**93,22**	6,77
persönlich	integrativ	...systemisch denken und die Dinge im Gesamtzusammenhang betrachten.	46,63	36,24	10,11	4,21	0,84	1,97	5,18	**92,98**	7,02
sozial	menschlich	...partnerschaftlich handeln und mich miteinbeziehen.	42,82	34,08	16,06	3,94	1,69	1,41	5,08	**92,96**	7,04
sozial	inspirierend	...vorleben, was sie fordert.	54,65	28,17	10,14	3,94	1,41	1,69	5,26	**92,96**	7,04
persönlich	integrativ	...Ursache-Wirkungs-Mechanismen erkennen.	35,11	39,61	17,70	5,06	1,40	1,12	4,99	**92,42**	7,58
persönlich	selbstbewusst	...sich stetig hinterfragen und sich kontinuierlich weiterentwickeln.	44,10	35,67	12,08	5,34	0,84	1,97	5,11	**91,85**	8,15
unternehmerisch	verantwortlich	...sinnhaft, konsequent und nachhaltig handeln.	36,06	36,06	19,72	5,63	1,13	1,41	4,96	**91,84**	8,17
sozial	inspirierend	...immer versuchen, das Beste aus ihrem Team rausholen.	37,46	34,08	20,00	4,79	1,97	1,69	4,95	**91,54**	8,45
persönlich	eloquent	...komplexe Sachverhalte verständlich erklären können.	32,96	38,59	19,44	5,63	2,25	1,13	4,91	**90,99**	9,01
sozial	menschlich	...ein Vertrauensverhältnis zu mir aufbauen.	44,79	28,45	16,90	5,35	2,54	1,97	5,02	**90,14**	9,86
unternehmerisch	digital	... bezüglich der technischen/digitalen Entwicklung auf der Höhe der Zeit sein.	33,52	31,83	23,38	7,61	2,54	1,13	4,83	**88,73**	11,28
unternehmerisch	verantwortlich	...verantwortungsbewusst mit Ressourcen umgehen.	38,87	27,89	21,13	7,61	3,10	1,41	4,88	**87,89**	12,12
unternehmerisch	visionär	...geeignete Maßnahmen zur Strategieumsetzung ableiten.	29,30	37,18	20,56	7,32	3,94	1,69	4,75	**87,04**	12,95
sozial	inspirierend	...andere mitreißen.	21,97	32,39	29,86	9,86	3,94	1,97	4,53	**84,22**	15,77
sozial	fürsorglich	...auf eine ausgewogene Work-Life-Balance ihrer Mitarbeitenden achten.	38,31	23,94	21,69	10,99	2,54	2,54	4,77	**83,94**	16,07
unternehmerisch	visionär	...effektive Strategien zur Erreichung ihrer Vision entwickeln.	27,53	34,83	21,35	9,55	4,21	2,53	4,64	**83,71**	16,29
unternehmerisch	visionär	...Leitplanken für das gemeinsame Denken und Handeln setzen.	33,71	33,15	16,57	10,11	4,49	1,97	4,76	**83,43**	16,57
unternehmerisch	digital	...souverän mit modernen Medien umgehen.	24,79	32,68	24,79	10,42	5,63	1,69	4,55	**82,26**	17,74
persönlich	selbstbewusst	...agil sein und kraftvoll agieren.	30,90	29,78	20,79	14,04	3,09	1,40	4,67	**81,47**	18,53
persönlich	eloquent	...rhetorisch stark sein und ansprechend formulieren.	18,31	29,86	33,24	13,24	3,66	1,69	4,41	**81,41**	18,59
unternehmerisch	digital	...digitale Informationen kritisch hinterfragen.	27,04	27,89	25,63	13,80	3,66	1,97	4,55	**80,56**	19,43
persönlich	integrativ	...interkulturelles Verständnis besitzen.	28,09	29,21	22,19	13,48	3,09	3,93	4,54	**79,49**	20,50
unternehmerisch	visionär	...eine mutige Vision haben.	17,70	28,65	27,25	16,29	7,87	2,25	4,25	**73,60**	26,41
unternehmerisch	digital	...sorgfältig auf die Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen achten.	29,58	20,85	22,54	16,34	6,76	3,94	4,38	**72,97**	27,04
unternehmerisch	verantwortlich	...das Unternehmen so sehen, als wäre es ihr eigenes.	23,10	21,13	23,94	13,52	14,08	4,23	4,13	**68,17**	31,83

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Wie Mitarbeitende das Verhalten ihrer direkten Führungskräfte erleben: (Rangreihe Bewertung)



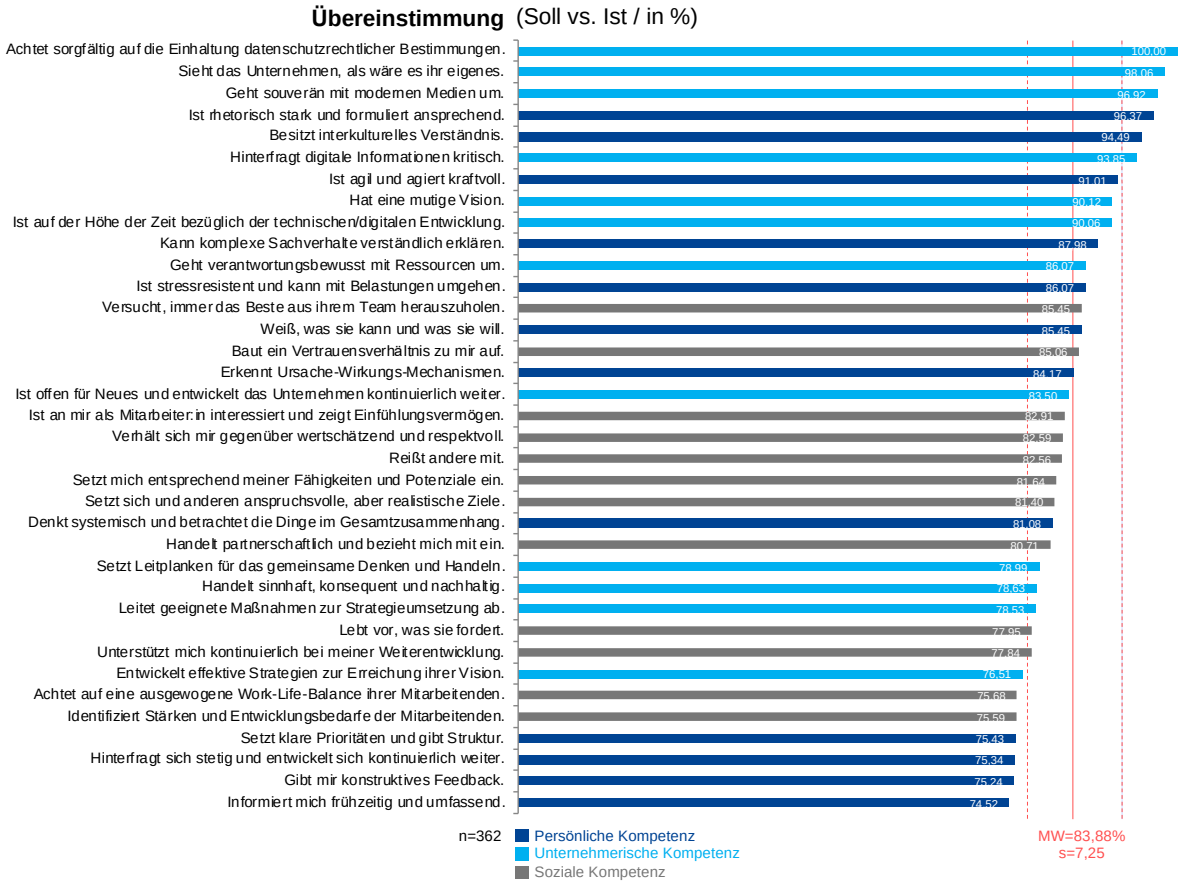
Wie Mitarbeitende das Verhalten ihrer direkten Führungskräfte erleben: (Rangreihe Zustimmung)

Rangreihe Ist (nach Zustimmung / alle Angaben in % / n = 362)

Kompetenz	Attribut	Meine direkte Führungskraft…	trifft voll zu	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	trifft gar nicht zu	MW	Zustimmung	Ablehnung
persönlich	selbstbewusst	...weiß, was sie kann und was sie will.	28,57	30,31	22,65	10,80	4,53	3,14	4,58	**81,53**	18,47
sozial	menschlich	...verhält sich mir gegenüber wertschätzend und respektvoll.	36,93	25,44	18,12	9,76	4,53	5,23	4,65	**80,49**	19,52
persönlich	selbstbewusst	...ist stressresistent und kann mit Belastungen umgehen.	27,18	26,83	24,04	14,29	6,97	0,70	4,51	**78,05**	21,96
unternehmerisch	digital	...geht souverän mit modernen Medien um.	24,04	30,31	21,95	13,59	6,97	3,14	4,41	**76,30**	23,70
persönlich	eloquent	...kann komplexe Sachverhalte verständlich erklären.	18,47	33,10	24,39	14,98	4,53	4,53	4,32	**75,96**	24,04
sozial	fürsorglich	...setzt mich entsprechend meiner Fähigkeiten und Potenziale ein.	21,25	29,62	24,04	11,50	7,32	6,27	4,27	**74,91**	25,09
unternehmerisch	verantwortlich	...geht verantwortungsbewusst mit Ressourcen um.	13,24	31,71	29,62	15,33	7,32	2,79	4,20	**74,57**	25,44
persönlich	selbstbewusst	...ist agil und agiert kraftvoll.	17,07	26,13	31,36	31,36	4,88	2,44	4,25	**74,56**	38,68
persönlich	eloquent	...ist rhetorisch stark und formuliert ansprechend.	17,07	29,97	27,18	15,68	6,97	3,14	4,25	**74,22**	25,79
sozial	menschlich	...baut ein Vertrauensverhältnis zu mir auf.	23,00	29,27	21,25	11,50	8,36	6,62	4,27	**73,52**	26,48
sozial	menschlich	... ist an mir als Mitarbeiter:in interessiert und zeigt Einfühlungsvermögen.	23,69	27,87	21,95	11,50	8,01	6,97	4,27	**73,51**	26,48
unternehmerisch	digital	...ist bezüglich der technischen/digitalen Entwicklung auf der Höhe der Zeit.	24,04	30,31	18,82	15,33	6,62	4,88	4,35	**73,17**	26,83
unternehmerisch	digital	...hinterfragt digitale Informationen kritisch.	21,95	23,69	27,18	16,38	8,01	2,79	4,27	**72,82**	27,18
sozial	inspirierend	...versucht, immer das Beste aus ihrem Team herauszuholen.	21,25	25,44	25,09	16,03	8,01	4,18	4,23	**71,78**	28,22
unternehmerisch	verantwortlich	...ist offen für Neues und entwickelt das Unternehmen kontinuierlich weiter.	20,91	29,62	20,91	18,82	6,62	3,14	4,30	**71,44**	28,58
sozial	inspirierend	...lebt vor, was sie fordert.	16,38	27,53	27,53	13,94	7,67	6,97	4,10	**71,44**	28,58
persönlich	integrativ	...besitzt interkulturelles Verständnis.	23,34	24,04	24,04	18,12	7,32	3,14	4,29	**71,42**	28,58
unternehmerisch	digital	...achtet sorgfältig auf die Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen.	27,53	27,18	16,38	16,72	8,71	3,48	4,38	**71,09**	28,91
persönlich	integrativ	...erkennt Ursache-Wirkungs-Mechanismen.	16,38	29,62	24,39	19,51	6,97	3,14	4,20	**70,39**	29,62
persönlich	integrativ	...denkt systemisch und betrachtet die Dinge im Gesamtzusammenhang.	19,16	26,48	24,39	18,82	7,32	3,83	4,20	**70,03**	29,97
sozial	inspirierend	...setzt sich und anderen anspruchsvolle, aber realistische Ziele.	14,29	25,44	29,62	18,12	8,71	3,83	4,07	**69,35**	30,66
sozial	menschlich	...handelt partnerschaftlich und bezieht mich mit ein.	19,86	25,09	23,00	17,42	6,27	8,36	4,10	**67,95**	32,05
unternehmerisch	verantwortlich	...handelt sinnhaft, konsequent und nachhaltig.	10,45	25,09	29,62	18,12	11,85	4,88	3,90	**65,16**	34,85
persönlich	selbstbewusst	...hinterfragt sich stetig und entwickelt sich kontinuierlich weiter.	13,94	18,12	32,06	18,12	10,45	7,32	3,85	**64,12**	35,89
unternehmerisch	verantwortlich	...sieht das Unternehmen so, als wäre es ihr eigenes.	25,78	18,82	19,51	12,89	16,03	6,97	4,05	**64,11**	35,89
persönlich	eloquent	...gibt mir konstruktives Feedback.	17,42	24,04	22,65	17,07	12,54	6,27	3,98	**64,11**	35,88
persönlich	eloquent	...informiert mich frühzeitig und umfassend.	13,59	24,04	26,13	17,07	11,85	7,32	3,89	**63,76**	36,24
sozial	fürsorglich	...unterstützt mich kontinuierlich bei meiner Weiterentwicklung.	16,72	25,09	21,60	19,51	9,06	8,01	3,97	**63,41**	36,58
sozial	fürsorglich	...identifiziert Stärken und Entwicklungsbedarfe der Mitarbeitenden.	13,24	22,65	26,83	18,47	13,24	5,57	3,87	**62,72**	37,28
persönlich	integrativ	...setzt klare Prioritäten und gibt Struktur.	14,29	23,69	23,69	22,65	10,80	4,88	3,93	**61,67**	38,33
sozial	inspirierend	...reißt andere mit.	11,15	19,51	28,92	21,60	9,76	9,06	3,74	**59,58**	40,42
unternehmerisch	visionär	...leitet geeignete Maßnahmen zur Strategieumsetzung ab.	10,45	21,95	25,78	20,56	14,29	6,97	3,73	**58,18**	41,82
unternehmerisch	visionär	...setzt Leitplanken für das gemeinsame Denken und Handeln.	12,89	21,25	23,00	21,60	13,94	7,32	3,76	**57,14**	42,86
unternehmerisch	visionär	...hat eine mutige Vision	16,38	21,25	18,47	23,69	13,24	6,97	3,83	**56,10**	43,90
sozial	fürsorglich	...achtet auf eine ausgewogene Work-Life-Balance ihrer Mitarbeitenden.	12,89	16,72	24,39	21,25	13,59	11,15	3,61	**54,00**	45,99
unternehmerisch	visionär	...entwickelt effektive Strategien zur Erreichung ihrer Vision.	9,41	17,77	23,69	24,39	17,07	7,67	3,55	**50,87**	49,13

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Inwieweit Wunsch und Wirklichkeit bei der Führung übereinstimmen:



Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Quellenverzeichnis

ATREUS INTERIM MANAGEMENT (2022): Leadership+. https://www.atreus.de/wp-content/uploads/2022/03/Atreus_Studie_Umfrage_LeadershipPlus_2022_D_lay05.pdf

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES - INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2014): Führungskultur im Wandel. https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/4151352/6ce4054ace3d779410f698648d200297/studie-bmas-inqa-monitor-fuehrungskultur-2014-data.pdf

DETECON CONSULTING (2022): New Work Benchmark Studie: Zum Status Quo von New Work in Unternehmen der DACH-Region 2022. https://www.detecon.com/drupal/sites/default/files/2023-03/2023_DETE_Studie_NewWorkBenchmark.pdf

ERNST & YOUNG (2023): EY Jobstudie 2023. Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2023/05/ey-jobstudie-motivation-2023.pdf

HOFMANN, J., PIELE, A. & PIELE, C. (2019): NEW WORK Best Practices und Zukunftsmodelle. Frauenhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content

HAUFE ONLINE REDAKTION (2021): Welche Kompetenzen Führungskräfte im New Normal brauchen. https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-zu-den-kompetenzen-von-fuehrungskraeften-im-new-normal_80_547126.html

HAYS (2021): Flexibilität braucht Sicherheit. Corona und die Folgen aus Sicht der Mitarbeitenden. https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/auswirkungen-der-corona-pandemie-aus-sicht-der-mitarbeitenden

HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN WÜRZBURG-SCHWEINFURT (2022): Schwerpunkt Organisationsentwicklung. New Leadership. https://gfo-web.de/assets/Uploads/News/Downloads/New-Leadership_Studienergebnisse_220120.pdf

IFIDIZ (2019): Metastudie 2019: Führungskompetenzen. https://ifidz.de/fuehrungskompetenz-kompetenzen-fuehrungskraefte-fuehrungskompetenzen-studie/

STEPSTONE & KIENBAUM (2018): Die Kunst des Führens in der digitalen Revolution. https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/08/Kienbaum-StepStone_Die-Kunst-des-Führens-in-der-digitalen-Revolution_Webversion.pdf

BRUCH, H., LOHMANN, T.R. & NEU, M. (2022): Trend-Barometer: People Management 2030. https://www.pwc.de/de/human-resources/trend-barometer-people-management-2030.pdf

STIFTERVERBAND (2021): Future Skills 2021. Kompetenzen für eine Welt im Wandel. Diskussionspaper Nr. 3. https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-2021

VOGEL, D. (2021): Führungskompetenzen-BSC Studie. https://www.emotional-mastering.at/files/news/NL_DieterVogel_06-2021.pdf