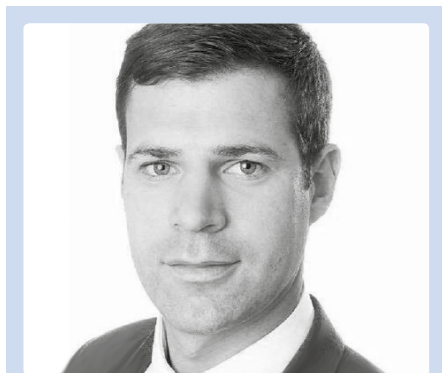


## Starke Partner

Die Studie wird gemeinsam von dem Forschungscluster HR-Impulsgeber und der zeb.business school an der Steinbeis-Hochschule Berlin durchgeführt. Die Forschungspartner arbeiten seit Jahren erfolgreich im Bereich der Personal- und Managementstudien und haben bereits mehrere Studien gemeinsam durchgeführt.

Medienpartner ist das personalmagazin.

Link zur Studie: [www.impulsgeber.de/leadership](http://www.impulsgeber.de/leadership)  
oder: [www.zeb-bs.de/fuehrungsstudie.html](http://www.zeb-bs.de/fuehrungsstudie.html)



Prof. Dr. Benedikt Hackl  
Professor für Unternehmensführung  
und Personal  
Leiter des Forschungscluster  
HR | Impulsgeber  
[www.hr-impulsgeber.de](http://www.hr-impulsgeber.de)  
E-Mail: [hackl@hr-impulsgeber](mailto:hackl@hr-impulsgeber)



Prof. Dr. Joachim Hasebrook  
Professor für Personalmanagement an  
der Steinbeis-Hochschule Berlin  
Direktor der zeb.business school an der  
Steinbeis-Hochschule Berlin  
[www.zeb-bs.de](http://www.zeb-bs.de)  
E-Mail: [jhasebrook@zeb-bs.de](mailto:jhasebrook@zeb-bs.de)



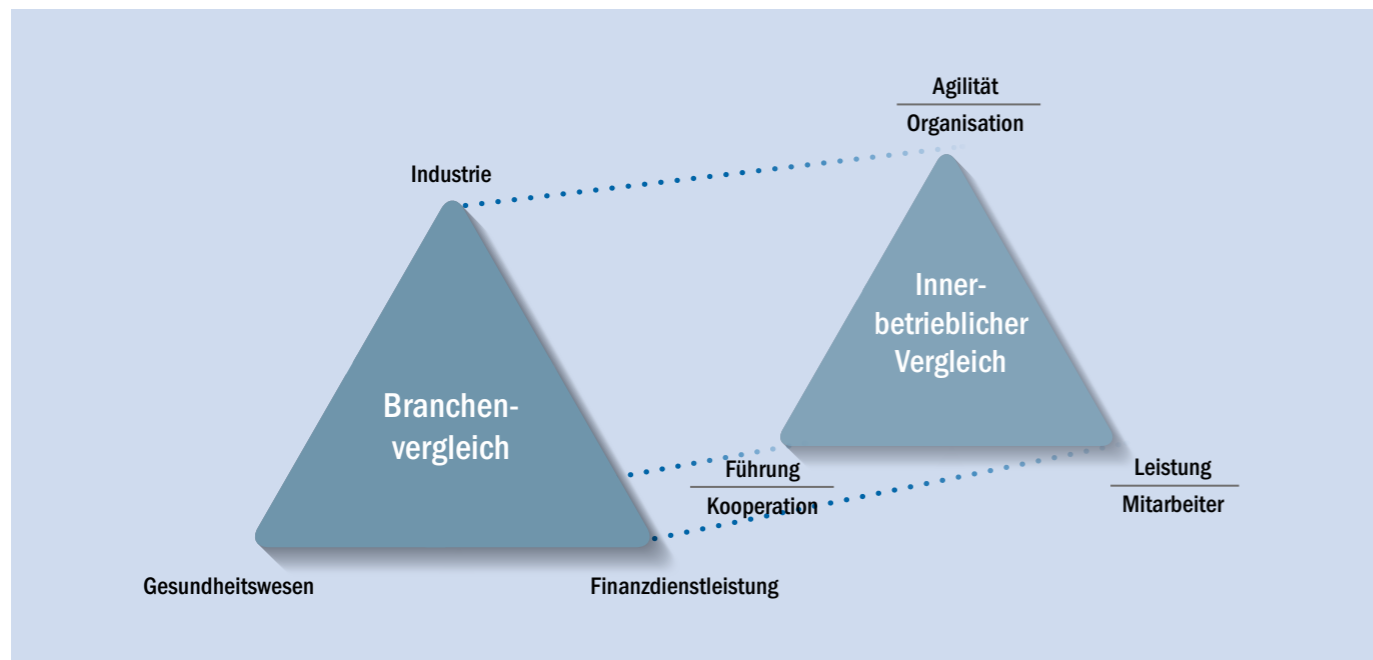
Agile Organisation, kooperative Führung, leistungsbereite Mitarbeiter und eine dazu passende digitale Infrastruktur

## Weniger, älter, bunter – und digitaler: Arbeit im Wandel

Aktuelle Studien zeigen: Fast 80% aller Führungskräfte wollen eine neue Führungskultur und rund 40% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ungeplant ihr Unternehmen verlassen, tun dies aus Unzufriedenheit mit ihrer Führungskraft. Der demografische und gesellschaftliche Wandel sorgt für weniger Nachwuchs, höheres Durchschnittsalter und mehr Vielfalt hinsichtlich Generationen, Wertehaltungen und kulturellem Hintergrund in den Belegschaften: Die Erwerbstätigen werden „weniger, bunter, älter“. Der technische Wandel durch Vernetzung und Digitalisierung verändert die Struktur der Mitarbeiterschaft und die Anforderungen am Arbeitsplatz grundlegend. Unsere bisherigen Studien zeigen: Es wird viel zu stark auf Personeneigenschaften und Arbeits(platz)gestaltung geachtet und viel zu wenig auf organisatorische Rahmenbedingungen und Unternehmenskultur. Führungskräfte wirken vor allem auf organisatorische Rahmenbedingungen und die Zusammenarbeit. Sie haben kaum direkte Wirkung auf individuelle Leistungsbereitschaft und -fähigkeit.

## Schlüsselfaktoren der Führung in Schlüsselbranchen

In beschäftigungsstarken Schlüsselbranchen, die besonders vom Wandel betroffen sind, vergleichen wir den aktuellen Stand der Führung mit den aktuellen Anforderungen. Unternehmen erhalten dadurch konkrete Hinweise, wie in einem sich wandelnden Arbeitsumfeld Führung, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft erhalten und verbessert werden können: Der Vergleich zwischen den Branchen zeigt, ob und wie Industrie, Gesundheits- und Finanzdienstleistung auf die Veränderungen reagieren. Die Gegenüberstellung innerhalb der Branchen zeigt, auf welche Weise Veränderungen in der Führung wirken und wie ein neues Gleichgewicht zwischen Agilität der Organisation, Kooperation der Mitarbeiter und individuelle Leistung geschaffen werden kann.



## Im Ergebnis bessere Führung

Die Auswertung der Studie erlaubt einen umfassenden Blick auf den Zustand des Managements und der Führungskultur in deutschen Unternehmen. Die teilnehmenden Unternehmen erhalten zudem für die Verbesserung ihrer Führungsarbeit entscheidende Impulse.

Ausgewertet werden

- zwischen den Schlüsselbranchen: Reaktion auf gesellschaftlichen und technischen Wandel bei Führungsverständnis und konkreter Führungsarbeit

- innerhalb der Schlüsselbranchen: Unterschiedliche Führungsansätze bei ähnlichen Rahmenbedingungen
- Wirksamkeit von Führung: Art und Stärke der Wirkung unterschiedlicher Rahmenbedingungen und Führungsebenen
- Balance zwischen Agilität, Kooperation und Leistung: Selbsteinschätzungen und Anforderungen der Führungskräfte im Vergleich zu Einschätzung und Erwartungen der Mitarbeiter

## Zielgruppe

Verbesserung von Führung in einer neuen Arbeitswelt geht alle an. Die Ideen und Leitplanken für die Studie haben wir in Vorgesprächen gemeinsam mit Führungskräften, Betriebsräten und Mitarbeitern entwickelt. Die Ergebnisse der Studie sind für alle Sozialpartner im Unternehmen von Bedeutung. Auf Wunsch können eigene Fragen der Unternehmen berücksichtigt werden und auf diese Wei-

se eine komplette Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden. Weil die Ergebnisse anonymisiert und summarisch in der Forschung verwendet werden, bieten wir die Durchführung der Führungsstudie weit unter den am Markt üblichen Preisen für Führungs- und Mitarbeiterbefragungen an.

## Klares Vorgehen, schnelle Ergebnisse

Wir untersuchen die Führungs- und Teamarbeit direkt in den Unternehmen und passen die Untersuchungsinstrumente an die Anforderungen des Unternehmens an. Die Führungsstudie erfolgt in vier Schritten:

1. Kick-off-Workshop im Unternehmen: Vorstellung der Studie, der Datenerhebung und -auswertung, unternehmensspezifische Anpassungen und Erweiterungen werden festgelegt.
2. Datenerhebung: Ein Online-Fragebogen wird erstellt und mindestens 10 Führungskräften und 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern pro Unternehmen zur Verfügung gestellt. Bei Bedarf kann die Studie als Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden und alle Führungskräfte und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassen. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert rund 20 Minuten.
3. Nach der vierwöchigen Erhebungsphase werden die Daten ausgewertet und die Ergebnisdarstellung mit der Unternehmensleitung abgestimmt. Die Auswertung nimmt jeweils rund zwei Wochen in Anspruch.
4. In einem Ergebnis-Workshop werden die Ergebnisse der Auswertung vorgestellt: Das Unternehmen kann seine aktuelle Führungsarbeit und die Wirkung auf die Mitarbeiterchaft im Vergleich zwischen verschiedenen Branchen und innerhalb der eigenen Branche einschätzen. Im Workshop werden Handlungsempfehlungen für eine bessere Balance zwischen Agilität, Kooperation und Leistung erarbeitet.

Die gesamte Datenerhebung und -auswertung erfolgt strikt anonym: Alle Unternehmen und ggf. Abteilungen erhalten eine Nummer, die nur ihnen bekannt ist. Die Auswertung erfolgt dann nur nach diesen Nummern. Die wissenschaftliche Verwertung der Daten erfolgt nur auf Ebene der Branchen und der Gesamtstichproben; Daten einzelner Unternehmen werden nur den Unternehmen selbst zur Verfügung gestellt.