

PRESSEMITTEILUNG

## Jede dritte Führungskraft in Deutschland steckt in einer Identitätskrise

**Ein Drittel der Führungskräfte in Deutschland fühlt sich belastet und verunsichert. Damit verschenken Unternehmen viel Potenzial, obwohl die Bedingungen für wirksame Führung bekannt sind.**

Gütersloh, 27. Februar 2020. Führungskräfte tragen wesentlich zu der erfolgreichen Performance von Teams, Abteilungen oder ganzen Betrieben bei. Sie selbst fühlen sich häufig jedoch nicht ausreichend unterstützt. Dies äußert sich auch teilweise in der Ambivalenz ihrer eigenen Rolle und den Selbstzweifeln in Bezug auf ihre Ziele. Dies ist das Ergebnis des neuen „Führungskräfte-Radars 2019“ der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) an der Universität Witten/Herdecke.

Die repräsentative Befragung unter knapp 1.000 Führungskräften in Deutschland zeigt, dass 30 Prozent der Befragten auf einer vorgegebenen Skala eine hohe Führungsbelastung angeben. Jede fünfte Führungskraft (21,4 Prozent) glaubt, den eigenen Ansprüchen an eine Führungskraft nicht gerecht zu werden. Jeder Vierte (25,6 Prozent) stimmt der Aussage zu, mehr zu einer Gruppe beizutragen, wenn sie von jemand anderem geführt wird, anstatt selbst zu führen. Nimmt man hinzu, dass weitere 25 Prozent bei den entsprechenden Aussagen nur teilweise zustimmen, kann man bei der Hälfte der deutschen Führungskräfte davon ausgehen, dass sie ihrer Verantwortung nicht unbeschwert nachkommt.

Dies stellt ein gravierendes Führungsproblem für Unternehmen dar: Eine hohe Belastung wirkt sich signifikant negativ auf den Erfolg von Führung aus. So gibt es beispielsweise weniger Verbesserungen in der Produktivität und eine erkennbar geringere Mitarbeiterzufriedenheit. Liz Mohn, stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung, sagt: „Die Gestaltung einer motivierenden und sinnstiftenden Unternehmenskultur ist die Führungstechnik der Zukunft. Sie ist zentrale Aufgabe für das Top-Management, den Aufsichtsrat und die Gesellschafter in gleicher Weise.“

### **Führungsgift: Zieldiffusion, viel Bürokratie, Zweifel an den Mitarbeitern**

Gerade die Gruppe mit hohen Werten bei „Führungsbelastung“ beklagt diffuse Unternehmensziele, zu viel Bürokratie für die eigenen Aufgaben und nimmt Mitarbeiter in ihrem Führungsumfeld als destruktiv wahr. So stimmen diejenigen mit einer geringen Führungsbelastung deutlich häufiger zu, dass ihre Aufgaben klar sind (87,3 Prozent zu 81,9 Prozent), und deutlich weniger häufig, dass ihr Arbeitsbereich stark formalisiert ist (44,2 Prozent zu 56,3 Prozent).

Die Studie zeigt auch, dass rund 44,7 Prozent der stark belasteten Führungskräfte eine skeptische Haltung zu ihren Mitarbeitern haben. Bei den weniger belasteten sind es lediglich 16,4 Prozent. Gelingt es den Führungskräften nicht, die Motivation ihrer Mitarbeiter zu steigern, zeigt sich ein Demotivationseffekt direkt bei den Führungskräften und es droht ein Teufelskreis der Leistungsabnahme auf beiden Seiten. Dabei ist die Haltung der Befragten durchaus ambivalent: Gegen diesen Teufelskreis spricht, dass bei den eher positiven Aussagen über die Mitarbeiter die belasteten Führungskräfte sogar häufiger zustimmen als die weniger belasteten (57,7 Prozent zu 51,7 Prozent).

## **Führungskräfte brauchen Unterstützung**

Wirksame Führung ist keine Selbstverständlichkeit. Sie hängt auch von günstigen Bedingungen im Unternehmen ab. Liz Mohn: „Führungskräfte selbst brauchen motivierende und unterstützende Bedingungen, um wirksam zu führen und eine kreative und innovative Arbeitsatmosphäre für ihre Teams zu schaffen sowie Veränderungen umzusetzen.“

In Entwicklungsgesprächen mit Führungskräften sollte daher deren Belastung thematisiert werden. Gegebenenfalls kann ihnen über die Personalabteilungen mit ebenenübergreifenden Workshops und auch Coachings Unterstützung angeboten werden. Jede Führungskraft muss, will sie dem Anspruch eines sich wandelnden Führungsanspruches gerecht werden, an sich arbeiten. Wer dauerhaft unter der Führungsverantwortung leidet, sollte sich aus der Verantwortung nehmen und andere Aufgaben wahrnehmen. Gleichzeitig wird es eine Gemeinschaftsaufgabe von Aufsichtsrat und Gesellschaftern sein, nicht nur die harten Fakten zu begutachten, sondern auch einen stärkeren Fokus auf die Bedingungen wirksamer Führung und die Evaluation der Organisationskultur zu legen. Damit geht ein klarer Auftrag einher, eine regelmäßige Überprüfung der Führungsbedingungen vorzunehmen und an einer unbürokratischen, zielorientierten und motivierenden Führungskultur kontinuierlich zu arbeiten.

### Zusatzinformationen

Für den „Führungskräfte-Radar 2019“ der Bertelsmann Stiftung wurde von der Ipsos GmbH im April und Juli 2019 eine repräsentative Befragung unter den Führungskräften in Deutschland vorgenommen. Der Fragebogen wurde vom Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) auf der Grundlage früherer Erhebungen der Bertelsmann Stiftung weiterentwickelt. Die Daten wurden quantitativ vom RMI ausgewertet, mit besonderer Berücksichtigung möglicher Unterschiede basierend auf Alter, Geschlecht und Führungsbelastung. Die ausgewerteten Daten umfassen eine Stichprobengröße von 981 Teilnehmern. 80 Prozent der Befragten sind männlich und der Altersdurchschnitt der Stichprobe liegt bei 51 Jahren.

**Unsere Experten:** **Martin Spilker, Telefon: 0 52 41 80 40 283**  
**E-Mail: [martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de](mailto:martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de)**

**Prof. Dr. Guido Möllering, Telefon: 0 23 02 92 65 02**  
**E-Mail: [guido.moellering@uni-wh.de](mailto:guido.moellering@uni-wh.de)**

---

### **Über die Bertelsmann Stiftung: Menschen bewegen. Zukunft gestalten.**

Die Bertelsmann Stiftung setzt sich dafür ein, dass alle an der Gesellschaft teilhaben können – politisch, wirtschaftlich und kulturell. Unsere Themen: Bildung, Demokratie, Europa, Gesundheit, Werte und Wirtschaft. Dabei stellen wir die Menschen in den Mittelpunkt. Denn die Menschen sind es, die die Welt bewegen, verändern und besser machen können. Dafür erschließen wir Wissen, vermitteln Kompetenzen und erarbeiten Lösungen. Die gemeinnützige Bertelsmann Stiftung wurde 1977 von Reinhard Mohn gegründet.

**Weitere Informationen: [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)**