

9 Führungsqualität

Entwicklungsmöglichkeiten



SO WURDE GEFRAGT:

Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maß Ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r für gute Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgt.

Hinführung:

Die Entwicklung von Beschäftigten zielt auf zweierlei Aspekte ab. Zum einen auf eine Aus- und Weiterbildung im Sinne der Organisationsziele und zum anderen auf die Förderung der individuellen, beruflichen Entwicklung (Lippold, 2016). Beschäftigte hier aktiv einzubinden, erhöht sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Arbeitsmotivation (Ryschka et al., 2010).

Allgemeine Ergebnisse:

40.6% der insgesamt 10.708 befragten Beschäftigten geben an, ihre Vorgesetzten würden sich in hohem oder sehr hohem Maße um gute Entwicklungsmöglichkeiten kümmern. 30.6% finden, dass dies zum Teil der Fall ist. Und 25.3% sagen, dass dies nur in geringem oder sehr geringem Maße passiert.

MEIN UNMITTELBARER VORGESETZTER SORGT IN EINEM HOHEN/SEHR HOHEN MAß FÜR GUTE ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

N=4.352

bis 29 Jahre (n=884)	50.4%
30 bis 39 Jahre (n=1.098)	40.4%
40 bis 49 Jahre (n=907)	38.0%
50 und älter (n=1.193)	37.6%

Besonderheiten nach Zielgruppen:

Hier sticht ein Trend in Bezug auf die Alterskategorien heraus ($X^2(6) = 98.96, p = .000, n = 10.038$). Eine Förderung der Entwicklungsmöglichkeiten nehmen insbesondere die jüngeren Beschäftigten wahr. 50.4% der Bis-29-Jährigen sagen, dass ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r in hohem oder sehr hohem Maße für gute Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgt. Dieser Prozentsatz nimmt mit zunehmendem Alter stetig ab. Darüber hinaus zeigt sich ein Unterschied nach Organisationsform ($X^2(2) = 37.01, p = .000, n = 9.872$). In Öffentlichen Einrichtungen sagen 45.9% der Beschäftigten, dass ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r in hohem oder sehr hohem Maße für gute Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgt. In Wirtschaftsorganisationen sind es dagegen nur 40.4%.

Weitere Besonderheiten:

Vertiefende Analysen zeigen, dass ein Führungsstil, der für gute Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten sorgt, positiv mit vielen Aspekten sowohl auf der Individual- als auch auf der Teamebene einhergeht. So korreliert das Konzept des Gemeinschaftsgefühls ($r = .29, p = .000, n = 10.113$), der Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen ($r = .32, p = .000, n = 10082$), des Feedbacks über die Qualität der eigenen Arbeit durch die Führungskraft ($r = .50, p = .000, n = 10.660$), sowie der Arbeitszufriedenheit ($r = .47,$

KEY MESSAGE:

25.3% der befragten Beschäftigten haben das Gefühl, dass ihr Vorgesetzter nur in geringem Maße für gute Entwicklungsmöglichkeiten sorgt. Dabei kann das Wahrnehmen einer aktiven Förderung der eigenen Entwicklung durch die direkte Führungskraft einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit nehmen.

$p = .000, n = 10.147$) mit diesem Indikator der Führungsqualität. Der wahrgenommene Handlungsbedarf hinsichtlich Qualifizierung der Führungskräfte wird umso niedriger bewertet, je mehr die Vorgesetzten für gute Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen ($X^2(2) = 649.25, p = .000, n = 4.991$).



WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Vor allem gesundes Führen ist ein Handlungsfeld des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, das Einfluss auf die meisten Bereiche im Arbeitsalltag nehmen kann. Alle Informationen und Maßnahmen finden Sie [hier](#):



9 Führungsqualität Arbeitszufriedenheit

SO WURDE GEFRAGT:

Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maß Ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert beimisst.

Hinführung:

Arbeitszufriedenheit beschreibt die allgemeine Einstellung der Beschäftigten gegenüber ihrem Arbeitsplatz (Lippold, 2016). Diese kann beispielsweise davon abhängen, zu welchem Grad Qualifizierungs- und Aufstiegswünsche erfüllt sind, oder inwieweit eine Passung zwischen den Interessen der Beschäftigten und ihrer Arbeitsumgebung gegeben ist (vgl. Ryschka et al., 2010).

Allgemeine Ergebnisse:

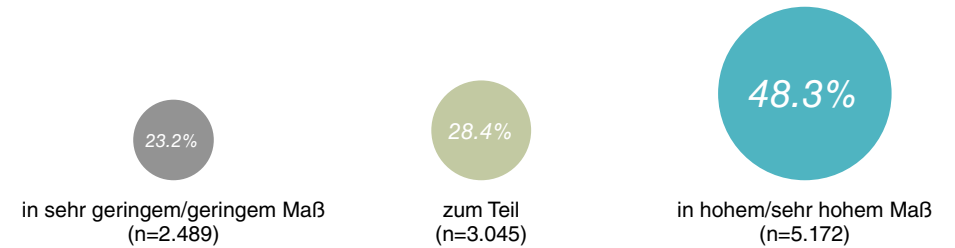
Insgesamt scheinen die Vorgesetzten der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten durchaus einen Stellenwert beizumessen. Zumindest geben 48.3% der insgesamt 10.706 befragten Beschäftigten an, ihre unmittelbare Führungskraft würde dies in hohem oder sehr hohem Maße tun. Addiert man die prozentualen Anteile der Antwortkategorie *zum Teil* hinzu, sind es sogar 76.8%.

Besonderheiten nach Zielgruppen:

Bezüglich der Arbeitszufriedenheit ergeben sich signifikante Unterschiede in der Zielgruppe „Alter“ ($X^2(6) = 56.55, p = .000, n = 10.039$). Hier sticht die jüngste Alterskategorie – die der Beschäftigten bis 29 Jahre – heraus. 55.9% geben an, ihre Vorgesetzten würden der Arbeitszufriedenheit in hohem oder sehr hohem Maße eine Bedeutung beimessen. In den anderen Alterskategorien sind es dagegen nur 47.9% (30 bis 39 Jahre), 45.9% (40 bis 49 Jahre) und 46.2% (50 Jahre und älter).

MEIN UNMITTELBARER VORGESETZTER MISST DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT EINEN HOHEN STELLENWERT BEI

N=10.706



Dr. Utz Niklas Walter, IFBG

„Die Studienergebnisse bestätigen einmal mehr: Führung hat einen entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten. Wir empfehlen Organisationen, sich vor allem mit den Themen Neuroleadership und Führung auf Distanz auseinanderzusetzen.“

Weitere Besonderheiten:

Das Maß, in dem die Führungskraft der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert einräumt, hängt auch mit der Stärke des Gemeinschaftsgefühls ($r = .29, p = .000, n = 10.113$), dem wahrgenommenen Einfluss auf die Arbeit ($r = .34, p = .000, n = 10.098$) und der Unterstützung im Team zusammen ($r = .35, p = .000, n = 10.026$).

KEY MESSAGE:

76.8% der befragten Beschäftigten geben an, dass ihre unmittelbare Führungskraft der Zufriedenheit der Beschäftigten mindestens zum Teil einen hohen Stellenwert beimisst. 48.3% berichten, dass ihre unmittelbare Führungskraft dies sogar in hohem oder sehr hohem Maße tut.





9 Führungsqualität Arbeitsplanung

SO WURDE GEFRAGT:

Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maß Ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r die Arbeit gut plant.

MEIN VORGESETZTER PLANT DIE ARBEIT IN EINEM HOHEN/SEHR HOHEN MAß GUT

N=4.183

bis 29 Jahre (n=854)		49.0%
30 bis 39 Jahre (n=1.047)		38.6%
40 bis 49 Jahre (n=870)		36.7%
50 und älter (n=1.160)		36.8%

Hinführung:

Die Planung der Arbeit zielt auf das Erreichen bestimmter Ziele im Arbeitskontext ab. Die strategische Planung fokussiert längerfristige Organisationsziele, wohingegen die operative Planung eine Orientierung im Tagesgeschäft bieten soll (Lippold, 2016). In der Planung der Arbeit müssen dabei sowohl die Arbeitsmenge, die Arbeitsinhalte als auch die entsprechenden Ressourcen des Teams berücksichtigt werden. Mit einer erfolgreichen Arbeitsplanung durch die Führungskraft werden nicht nur operative Ziele und Prozesse gesteuert, sondern vor allem auch der Grundstein für die Vision und Sinnhaftigkeit der Arbeit jedes Teammitglieds gelegt (Liphadzi et al., 2017).

Allgemeine Ergebnisse:

Knapp 40% der insgesamt 10.640 befragten Beschäftigten sind der Meinung, ihr Vorgesetzter oder ihre Vorgesetzte würde die Arbeit in hohem oder sogar sehr hohem Maße gut planen.

Besonderheiten nach Zielgruppen:

Die Planungskompetenzen ihrer Vorgesetzten bewerten die Beschäftigten in Abhängigkeit des Alters unterschiedlich ($X^2(6) = 89.01, p = .000, n = 9.973$). Die jüngeren Befragten bewerten ihre Vorgesetzten positiver. 49.0% der Bis-29-Jährigen geben an, ihre Vorgesetzten würden die Arbeit in hohem oder sehr hohem Maße gut planen. Dieser Prozentsatz unterscheidet sich statistisch signifikant von allen anderen Altersgruppen (30 bis 39 Jahre: 38.6%), (40 bis 49 Jahre: 36.7%) und (50 Jahre und älter: 36.8%). Des Weiteren ergeben sich Unterschiede hinsichtlich des Merkmals „Führungsverantwortung“ ($X^2(2) = 22.18, p = .000, n = 6.138$). Personen, die selbst Führungsverantwortung tragen, bewerten ihre Vorgesetzten in Bezug auf deren Planungskompetenzen negativer als Personen ohne Führungsverantwortung.

Weitere Besonderheiten:

Beschäftigte, die häufiger angeben, dass die Führungskraft die Arbeit gut plant, bewerten auch die Anerkennung und Wertschätzung durch die Führung ($r = .38, p = .000, n = 9.343$) und das Feedback bezüglich der Qualität der Arbeit ($r = .45, p = .000, n = 10.599$) besser. Dieser Aspekt der Führungsqualität steht außerdem in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten ($r = .42, p = .000, n = 10.083$). Im Gegensatz dazu korreliert eine gute Planung der Arbeit durch die Führungskraft negativ mit der Wahrnehmung, zu wenig Zeit für die eigenen Aufgaben ($r = -.24, p = .000, n = 10.561$) oder hohe quantitative Anforderungen zu haben ($r = -.25, p = .000, n = 10.516$).

KEY MESSAGE:

Knapp 40% der Beschäftigten sind der Meinung, ihr unmittelbarer Vorgesetzter oder ihre unmittelbare Vorgesetzte würde die Arbeit in hohem oder sogar sehr hohem Maße gut planen. Jüngere Beschäftigte bewerten die Planungskompetenzen ihrer Führungskraft besser als ältere Beschäftigte.



SPANNENDE ERKENNTNISSE AUS ANDEREN STUDIEN:

Was der Unterschied zwischen Führung und Management wirklich ist und welche unterschiedlichen Kompetenzen in einer Führungskraft vereint werden sollten, wird in der [Studie](#) „A theoretical Perspective on the Difference between Leadership and Management“ thematisiert:



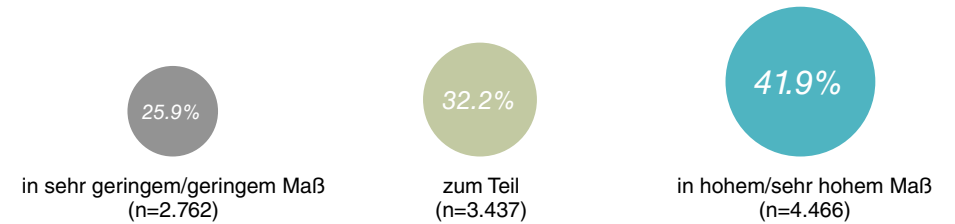
9 Führungsqualität Konfliktlösung

SO WURDE GEFRAGT:

Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maß Ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r Konflikte gut löst.

MEIN VORGESETZTER LÖST KONFLIKTE GUT

N=10.665



Hinführung:

Konflikte können zu Instabilität führen und Vertrauen erschüttern. Gleichzeitig haben sie das Potential, Energien und Kreativität freizusetzen und Veränderungen anzustoßen (Jung, 2006). Die Aufgabe der Führung ist es einerseits, Bedingungen zu schaffen, in denen Konflikte vermieden werden können. Andererseits sollten Führungskräfte konstruktiv für eine Lösung vorhandener Konflikte sorgen (Lippold, 2016).

Allgemeine Ergebnisse:

41.9% der insgesamt 10.665 befragten Beschäftigten geben an, ihre Vorgesetzten würden Konflikte in hohem oder sehr hohem Maße gut lösen. 32.2% finden dies sei zum Teil der Fall. Die restlichen 25.9% sind der Meinung, dies würde nur in geringem oder sehr geringem Maße zutreffen.

Besonderheiten nach Zielgruppen:

Die Konfliktlösefähigkeit der Vorgesetzten wird dabei je nach Alter sehr unterschiedlich bewertet ($X^2(6) = 140.42, p = .000, n = 10.002$). 54.2% der jüngeren Beschäftigten (bis 29 Jahre) geben an, ihre Vorgesetzten würden Konflikte in hohem oder sehr hohem Maße gut lösen. Bei den Über-50-Jährigen sind es nur 38.5%, die dies glauben. Zudem findet sich hier ein statistisch bedeutsamer Unterschied nach Organisationsgröße ($X^2(4) = 14.76, p = .005, n = 9.831$). 41.9% der Beschäftigten in größeren Organisationen finden, ihre Vorgesetzten würden in hohem oder sehr hohem Maße Konflikte gut lösen. In Großorganisationen sind es hingegen 46.6%.

KEY MESSAGE:

Die Konfliktlösefähigkeit der Führungskräfte in Großorganisationen ab 1.000 Beschäftigten wird besser bewertet als in Organisationen mit bis zu 999 Beschäftigten. Insgesamt geben 41.9% der befragten Beschäftigten an, dass ihre Führungskraft Konflikte in hohem Maße gut löst.

Weitere Besonderheiten:

Die statistisch signifikanten Zusammenhänge deuten darauf hin, dass ein höheres Maß an Konfliktlösefähigkeit der Vorgesetzten mit einem höheren Maß an Wertschätzung ($r = .40, p = .000, n = 9.368$) und Feedback zusammenhängt ($r = .47, p = .000, n = 10.622$). Außerdem geht ein hohes Maß an Konfliktlösefähigkeit der Vorgesetzten damit einher, dass sich auch die Kolleginnen und Kollegen im Team stärker unterstützen ($r = .34, p = .000, n = 10.047$) und die Arbeitszufriedenheit allgemein höher bewertet wird ($r = .43, p = .000, n = 10.105$). Eine hohe Konfliktlösefähigkeit der Führungskraft zeigt außerdem einen positiven Zusammenhang mit dem Gemeinschaftsgefühl ($r = .31, p = .000, n = 10.072$). Dies kann bedeuten, dass eine umso bessere Atmosphäre herrscht, je höher diese Fähigkeit ausgeprägt ist ($r = .28, p = .000, n = 10.098$) und je besser die Zusammenarbeit zwischen den Kolleginnen und Kollegen bewertet wird ($r = .29, p = .000, n = 10.087$).



Tipp für Organisationen
von [Dr. Fabian Krapf](#), IFBG

„Konflikte im Team können zu Instabilität führen und Vertrauen erschüttern. Zudem wirken diese häufig länger nach, wenn man sie nicht sofort löst. Dies wiederum kann einen negativen Einfluss auf das Arbeiten und sogar das Schlafverhalten von Beschäftigten haben.“