

# Persönlichkeit und Produktivität

Ergebnisse der ComTeam Studie 2014



# COMTEAM STUDIE.2014

## Inhalt

Management Summary	04
1 Selbsteinschätzung der Persönlichkeitsfähigkeiten	08
2 Erwartungen an Führung	11
3 Einschätzungen von Persönlichkeitsfähigkeiten bei anderen	14
4 Situationen, in denen Persönlichkeit hilft	18
5 Image von Persönlichkeitsfaktoren	22
6 Wirtschaftliche Relevanz von Persönlichkeitsfaktoren	26
7 Hinderliches für die Anwendung von Persönlichkeitsfähigkeiten	30
8 Auslöser, sich zu entwickeln	33
9 Unterstützung bei der Persönlichkeitsentwicklung	35
10 Weiterentwicklung der Persönlichkeit	38
Methodik	41
Quellenangaben	44
Impressum	47

# Persönlichkeit und Produktivität

## Beeinflussen Persönlichkeitsfaktoren den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens?

**Liebe Leserin, lieber Leser,**

Persönlichkeitsfaktoren sind keineswegs reine Privatsache. Fähigkeiten wie Kommunikationsfähigkeit, Offenheit und Empathie sowie Selbstreflexion und Achtsamkeit sind für die wirtschaftliche Produktivität eines Unternehmens höchst relevant. Trotzdem stehen sie nach wie vor im Schatten sogenannter „Hard Skills“, der berufstypischen Qualifikationen wie das Wissen durch ein Studium, eine Ausbildung oder Erfahrung. Doch kommt es bei Führungskräften wirklich nur darauf an?

Mit der diesjährigen ComTeam-Studie haben wir nachgefragt, wie GeschäftsführerInnen und Vorstände genauso wie Führungskräfte und MitarbeiterInnen sich und ihre Kollegen in Sachen weiche Faktoren einschätzen, wo es Aufholbedarf gibt und ob diese Eigenschaften einen direkten Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben. Die Ergebnisse haben selbst uns „alte Hasen“ in diesem Geschäft überrascht. Eines vorweg: Es ist höchste Eisenbahn der Persönlichkeit die Bühne frei zu machen.

Findet die Idee auch den Weg in die Köpfe unserer Führungskräfte, dass das rationale Kalkül des Pokerfaces nicht die Antwort auf alle Fragen ist? Rund 550 Fach- und Führungskräfte sowie MitarbeiterInnen haben uns ihre Einschätzungen und Erwartungen dazu mitgeteilt und es ist ein wahres Plädoyer an die inneren Werte!

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

**Ihr ComTeam**

## Management Summary

Dass das Miteinander im Unternehmen netter wird, wenn die Menschen über Fähigkeiten wie Achtsamkeit, Offenheit, Empathie und Reflexionsfähigkeit verfügen, das ist klar. Doch lohnt sich die Investition in die Persönlichkeitsfähigkeiten auch wirtschaftlich? Die ComTeam-Studien der vergangenen Jahre lassen darauf schließen. Wie schätzen sich MitarbeiterInnen sowie Fach- und Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ein, wenn es um die eigenen Persönlichkeitsfähigkeiten geht? Und werden sie in ihrem Selbstbild auch bestätigt? Diesen Fragen geht die mittlerweile elfte ComTeam-Studie auf den Grund. Wir haben gefragt, welchen Einfluss Persönlichkeitsfaktoren auf die wirtschaftliche Profitabilität haben, welche Eigenschaften gefordert sind und wo Weiterentwicklungsbedarf ist.

Bevor wir in die Ergebnisse der ComTeam-Studie 2014 „Persönlichkeit und Produktivität“ eintauchen, sollten wir uns ein Bild davon machen, was man unter Persönlichkeitsfähigkeiten versteht. Gängigen Definitionen zufolge sind Soft Skills, auch weiche Faktoren oder soziale Kompetenz genannt, fachübergreifende Fähigkeiten. Im Gegensatz zu Hard Skills, die berufstypische Qualifikationen beschreiben, sind Soft Skills Fähigkeiten, die Persönlichkeit und soziale Kompetenzen betreffen. Wikipedia bietet folgende Definition:

*„Soziale Kompetenz (englisch social skills), häufig auch Soft Skills genannt, ist die Gesamtheit individueller Einstellungen und Fähigkeiten, die dazu dienlich sind, eigene Handlungsziele mit den Einstellungen und Werten einer Gruppe zu verknüpfen und in diesem Sinne auch das Verhalten und die Einstellungen dieser Gruppe zu beeinflussen.“*

Persönlichkeitsfähigkeiten haben demnach mit dem Umgang mit anderen Menschen, mit Konflikten und dem eigenen Selbst zu tun. Sie geben Aufschluss darüber, wie man mit Impulsen umgeht, ob man sich in andere einfühlen kann und wie man mit anderen kommuniziert.

<b>Achtsamkeit</b>	Wach sein für das, was im Moment geschieht, in mir und außen
<b>Selbstreflexion</b>	Aufrichtigkeit und die Fähigkeit, sich selbst realistisch einzuschätzen
<b>Emotionale Stabilität</b>	Nicht von meinen Emotionen davongetragen werden
<b>Selbstkontrolle</b>	Plötzliche Impulse beherrschen und vorschnelle Urteile vermeiden
<b>Empathie</b>	Sich in andere einfühlen wollen und können
<b>Gewissenhaftigkeit</b>	Mit Ausdauer das tun, was mir möglich ist
<b>Offenheit/Neugier</b>	Ohne Bewertung auf Neues zugehen
<b>Kontaktfreude</b>	Aktiv auf andere zugehen, engagiert Kontakt suchen
<b>Kommunikationsfähigkeit</b>	Sich erklären und verständlich machen können
<b>Soziale Kompetenz</b>	Beziehungen knüpfen, gemeinsame Basis schaffen

ComTeam hat zehn persönlichkeits- und individualitätsorientierte bzw. sozial orientierte Fähigkeiten definiert, die im beruflichen Alltag wichtig sind und in der Studie genauer beleuchtet werden: Mehr als zwei Drittel der rund 560 Studienteilnehmer glauben, dass Persönlichkeitsfähigkeiten sehr hoch bzw. hoch relevant sind, damit die Kassen klingeln. Es wird vor allem gute Kommunikation (84 %), hohe Selbstreflexion (82 %) und soziale Kompetenz (79 %) gebraucht. Den einsamen Leitwolf sucht man vergeblich. Vielmehr erhoffen sich die Studienteilnehmer mehr Empathie (75 %), Offenheit und Neugier (75 %) sowie die Fähigkeit zur Selbstkontrolle (76 %) von ihren (Mit-)Führungskräften.

74 % aller Teilnehmer haben hohe bis sehr hohe Erwartungen an die Achtsamkeit von Führungskräften und fast 70 % halten Achtsamkeit wirtschaftlich für ergebnisrelevant. Und sogar 99 % glauben, dass Achtsamkeit in 3-5 Jahren wichtiger bis sehr viel wichtiger sein wird. Laut den Gallup-Studien (2012, 2013) sind die Qualität der Führung und die Unternehmenskultur entscheidend, um MitarbeiterInnen zu binden. Denn trotz Zufriedenheit mit der finanziellen Entlohnung herrscht eine mangelhafte emotionale Bindung an die Unternehmen. Die Probleme liegen demnach anderswo.

Die Ergebnisse der Studie „Recruiting 2020“ besagen, dass Social Skills mehr Signifikanz zugemessen wird. Grund dafür ist mitunter die steigende Zahl von Hochschulabsolventen mit fachlichem Know-how. Mit viel Schwung rückt die Persönlichkeit in den Mittelpunkt. Speziell bei Personalberatern wird Fingerspitzengefühl und Menschenkenntnis (72 %) verlangt.

Die ComTeam-Studie „Führungsraum“ (2012) fragte, welche Kompetenzen Führungskräfte verstärken oder gar neu entwickeln müssten, um Herausforderungen zu meistern. Die Top 3 waren Kommunikationsfähigkeit, Empathie und Zuhören. Umso bedenklicher ist, dass die größten Sünden bei Entscheidungen und Change Management in persönlichen Defiziten gesehen werden, nicht etwa in der fachlichen Kompetenz. Wenig Achtsamkeit, Hektik und Unbesonnenheit rangieren ganz oben in der Hitliste. In der ComTeam-Studie „Führung im Mittelmanagement“ (2011) sprachen sich die Mittelmanager für die Förderung von Persönlichkeitsfähigkeiten aus. Sie hielten es sogar für wichtiger als Wissen und Können zu fördern. Bis in die obersten Etagen ist der Hilferuf nicht gedungen, denn Förderung bekämen sie nur wenig, so ihr Statement.

Dabei sind Fähigkeiten wie Empathie von Vorteil, was den Erfolg von Unternehmen betrifft. Alle Fähigkeiten werden in der aktuellen Studie in ihrer Relevanz für die Wirtschaftlichkeit zumindest mit 60 % hoch bzw. sehr hoch eingeschätzt. Persönlichkeit und die Fähigkeit, seinen Job effektiv zu erfüllen, hängen laut Studienteilnehmern zu 73 % stark bzw. sehr stark zusammen. „Die Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen, ermöglicht bei Verhandlungen, die Schritte der anderen zu verstehen oder gar vorausszusehen“, so der Studienleiter Lorenz Forchhammer. „Intellektuell verstehen die Manager das auch, aber Stress schaltet dieses Wissen um bestehende Reaktionen in schwierigen Situationen gerne aus.“ Daran besteht kein Zweifel, denn Termindruck und Hektik wurden mit Abstand am häufigsten genannt, wenn es um Hindernisse, die persönlichen Fähigkeiten anzuwenden, geht.



© ComTeam AG

Was unsere inzwischen elfte Studie klar zeigt: Fähigkeiten, die nicht von Maschinen oder Systemen in den Unternehmen kommen, sondern auf der Persönlichkeit der Menschen gründen, sind von höchster wirtschaftlicher Relevanz. Auf Messen und Tagungen wird heute diskutiert, wie das künftige Selbstverständnis von HR aussehen kann. Wer sollte Personalentwickler daran hindern, zu Persönlichkeitsentwicklern zu werden?

Aus statistischer Sicht ist anzumerken, dass die ComTeam-Studie eine Momentaufnahme ausgewählter Unternehmen repräsentiert und nicht auf die Allgemeinheit der Unternehmen im deutschsprachigen Raum schließt. Mehr zur Stichprobe und Methodik auf Seite 41.

# 1 Selbsteinschätzung der Persönlichkeitsfähigkeiten

## Wie stark schätzen Sie Ihre aktuellen Persönlichkeitsfähigkeiten ein?

Schätzen sich Führungskräfte und MitarbeiterInnen in Sachen Persönlichkeitsfähigkeiten als fit ein oder gibt es Aufholbedarf? Wenn ja, wo genau?

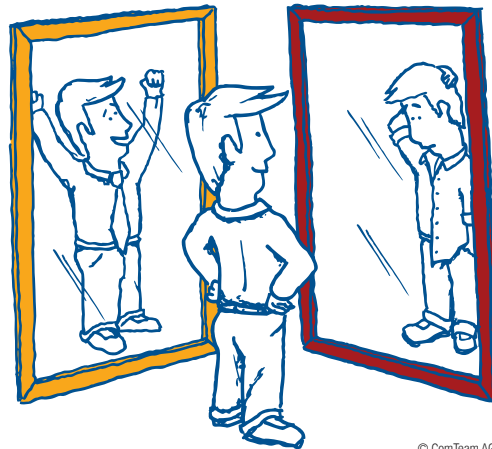
Fasst man die Antwortmöglichkeiten „sehr stark“ und „stark“ zusammen, ist die Selbsteinschätzung der Studienteilnehmer erstaunlich hoch. Das heißt, die Menschen schreiben sich allgemein ein hohes Maß an Persönlichkeitsfähigkeiten zu. Betrachtet man die Grafik, erweckt es den Anschein, als seien wir nur von starken Persönlichkeiten umgeben. Es gilt zu vergleichen, ob dieses Selbstbild auch aus Sicht der Anderen bestätigt wird. Mehr dazu im Kapitel „Einschätzungen von Persönlichkeitsfähigkeiten bei anderen“ auf Seite 14.





Bei sämtlichen zehn Faktoren hält sich mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer für stark oder gar sehr stark. Bei den ersten acht sozialen Kompetenzen ist sogar ein Drittel der Meinung hier besonders stark zu sein. Was die Empathie, Neugier/Offenheit für Innovationen und die soziale Kompetenz betrifft, sind jeweils über 80 % der Teilnehmer davon überzeugt, in dieser Disziplin zu brillieren. Das ist schon ein überraschendes Ergebnis.

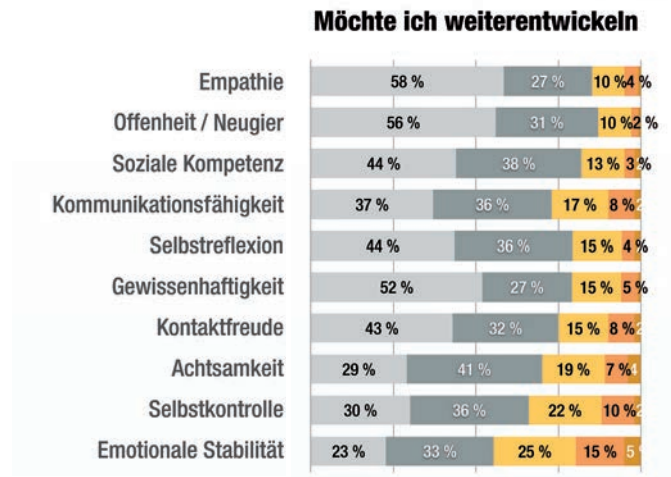
Dort wo die Selbsteinschätzung am schwächsten ist, ist gleichzeitig das Bedürfnis nach Weiterentwicklung am höchsten – was nicht sonderlich verwunderlich ist. Das ist bei emotionaler Stabilität, Selbstkontrolle und Achtsamkeit der Fall. Fast die Hälfte der Studienteilnehmer möchte emotional stabiler werden und etwa ein Drittel sich selbst besser unter Kontrolle haben. Wenn der Chef schimpft, ist scheinbar eine souveräne Annahme der Kritik gefragt – wirklich schaffen tun das die wenigsten. Aus der Reihe tanzt die Kommunikationsfähigkeit. Trotz hoher Selbsteinschätzung sehen 27 % der Befragten auch einen starken bis sehr starken Entwicklungsbedarf. Die Kommunikation ist also essentiell in jeglichen beruflichen Rollen und viel entsprechendes Training wäre nicht verkehrt.



© ComTeam AG

## Selbsteinschätzung:

Wie stark schätzen Sie Ihre aktuellen Persönlichkeitsfähigkeiten ein?



© ComTeam AG

## Fazit

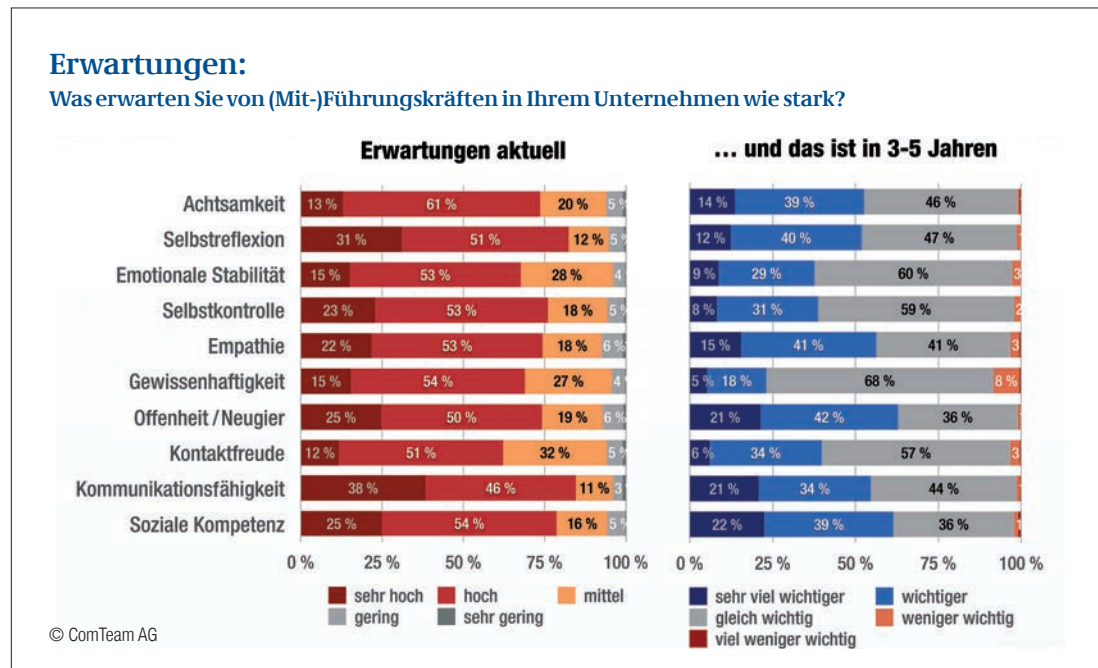
Glaut man der Selbsteinschätzung der Studienteilnehmer, ist man in den Unternehmen in Sachen Persönlichkeitsfaktoren gut aufgestellt. Die Hälfte der Befragten schätzt sich selbst gut ein, nur ein geringer Teil hält die eigenen Kompetenzen für schwach oder sehr schwach. Trotz hoher Einschätzung steht aber der Wunsch nach Weiterentwicklung im Raum. Rund die Hälfte der Teilnehmer möchte die Persönlichkeit weiterentwickeln. Vor allem was die Selbstkontrolle und kommunikative Fähigkeiten angeht. Ein klares Zeichen, dass noch Raum zur Entwicklung vorhanden ist.

## 2 Erwartungen an Führung

### Was erwarten Sie von (Mit-)Führungskräften in Ihrem Unternehmen wie stark?

Schätzen sich Führungskräfte und MitarbeiterInnen in Sachen Persönlichkeitsfähigkeiten als fit ein oder gibt es Aufholbedarf? Wenn ja, wo genau?

Fasst man die Antwortmöglichkeiten „sehr stark“ und „stark“ zusammen, ist die Selbsteinschätzung der Studienteilnehmer erstaunlich hoch. Das heißt, die Menschen schreiben sich allgemein ein hohes Maß an Persönlichkeitsfähigkeiten zu. Betrachtet man die Grafik, erweckt es den Anschein, als seien wir nur von starken Persönlichkeiten umgeben. Es gilt zu vergleichen, ob dieses Selbstbild auch aus Sicht der Anderen bestätigt wird. Mehr dazu im Kapitel „Einschätzungen von Persönlichkeitsfähigkeiten bei anderen“ auf Seite 14.



Die 556 Teilnehmer der ComTeam-Studie 2014 haben summa summarum hohe Erwartungen an ihre (Mit-)Führungskräfte. Rund drei Viertel bewerten alle Faktoren, von der Achtsamkeit (74%) über die Selbstkontrolle (76%) bis hin zur sozialen Kompetenz (79 %), als wichtige Führungsfähigkeiten. Besonders hoch sind die Erwartungen bei der Kommunikationsfähigkeit und Selbstreflexion – 84 % bzw. 82 % der Teilnehmer geben an, dass sie hier hohe bis sehr hohe Erwartungen an ihre Chefs haben.

Ein ähnliches Ergebnis brachte bereits die ComTeam-Studie „Führungsraum“ (2012) zu Tage: Kommunikationsfähigkeit, Empathie und Zuhören sind Kernkompetenzen der Top-Leute, allerdings galten sie damals als verbesserungswürdig. Das bestätigt auch die aktuelle Studie, denn bei den kommunikativen Fähigkeiten sehen immerhin 63 % der Befragten Weiterentwicklungsbedarf. Dass es höchste Eisenbahn ist, zeigt auch die Gallup-Studie 2012: MitarbeiterInnen vermissen sowohl vertikal als auch horizontal eine offene Kommunikation. Als Grund wird meist mangelnde Zeit angegeben.

Die Kontaktfreude gehört augenscheinlich nicht so sehr zum Outfit eines oberen Managers. „Nur“ 63 % erachten sie für wichtig – ein niedriger Wert im Vergleich zu den anderen Persönlichkeitsfähigkeiten. Wirkt sich hier bereits die virtuelle Führung im Zeitalter von Web 2.0 aus? Oder möchten die MitarbeiterInnen eine gewisse Distanz zur Chefetage wahren?

Ins Auge sticht, dass genau jene Bereiche, in denen sich die Teilnehmer selbst eher schwächer einschätzen, bei den Erwartungen an die Führungskräfte an erster Stelle stehen. Bei Top-Leuten wird Achtsamkeit, Selbstreflexion und emotionale Stabilität von über zwei Drittel der Teilnehmer vorausgesetzt.

Und wie sieht es in 3-5 Jahren aus? Deutlich wichtiger wird die Offenheit und Neugier von Führungskräften. Innovationen müssen vorangetrieben werden, um im Wettbewerb zu bestehen. Ebenfalls zulegen werden die soziale Kompetenz und Empathie. Persönlichkeitsfähigkeiten sind demnach keine kurzlebigen Modeerscheinungen, sondern Incentives, die über den Erfolg einer Führungskraft entscheiden. Von Bedeutungsverlust kann man bei keinem der Faktoren sprechen. Lediglich bei der Gewissenhaftigkeit sind 8 % der Meinung, dass sie weniger gefragt sein wird und 68 % nehmen an, dass sie gleich wichtig bleibt. Es bleibt zu hoffen, dass sie nicht auf der Strecke bleibt.

Eine Veränderung der Bedeutung wird auch bei emotionaler Stabilität, Selbstkontrolle und Kontaktfreude nicht erwartet. Sind das erste Anzeichen in Richtung volatile Führung?

Um Führungskräfte vor einer etwaigen Panikattacke zu bewahren: Nicht nur von ihnen, auch von den zukünftigen MitarbeiterInnen werden Soft Skills erwartet. Tolle Zeugnisse reichen nicht mehr aus und Personaler „dürfen“ bereits bei Stellenanzeigen eine Liste „weicher“ Anforderungen anhängen. Das ergab eine Befragung von 2.154 Unternehmen des Deutschen Industrie- und Handelskammer-tags (2004).



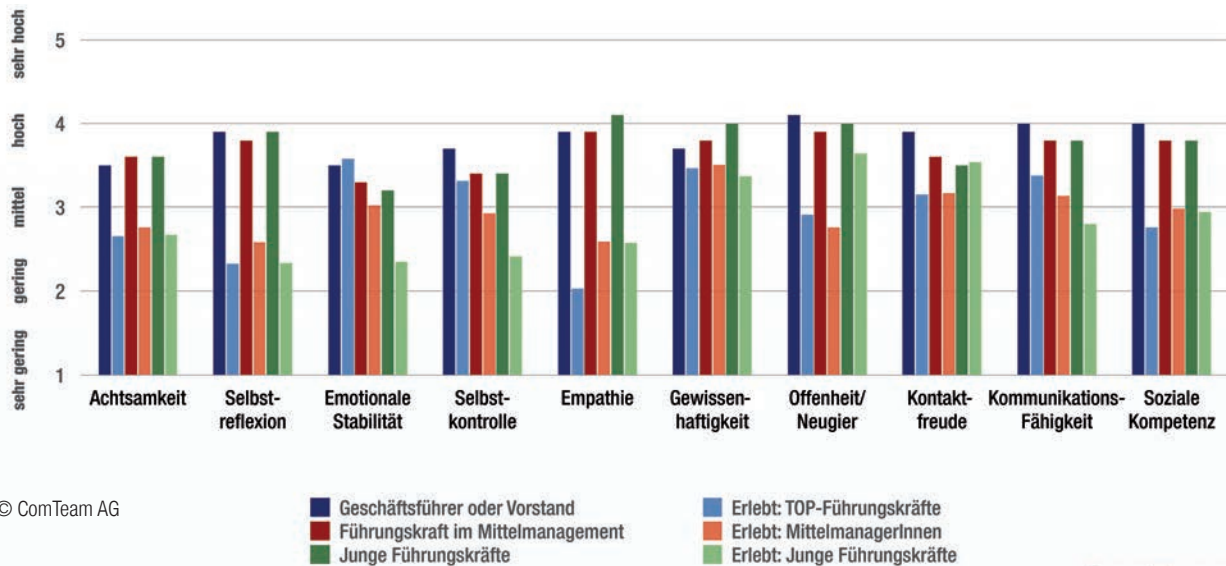
### 3 Einschätzungen von Persönlichkeitsfähigkeiten bei anderen

Wie stark erleben Sie diese Fähigkeiten bei anderen?

ComTeam interessierte sich nicht nur dafür, wie sich die Teilnehmer selbst einschätzen und was von Führungskräften erwartet wird, sondern sah sich auch an, wie stark Persönlichkeitsfähigkeiten tatsächlich wahrgenommen werden. Und zwar bei Führungskräften, Mittelmanagern und Jung-Führungskräften sowie getrennt nach Geschlechtern. Eins vorweg: Hier haben wir die Luft angehalten!

#### Einschätzungen:

##### Selbstbild und Fremdbild bei Führungskräften



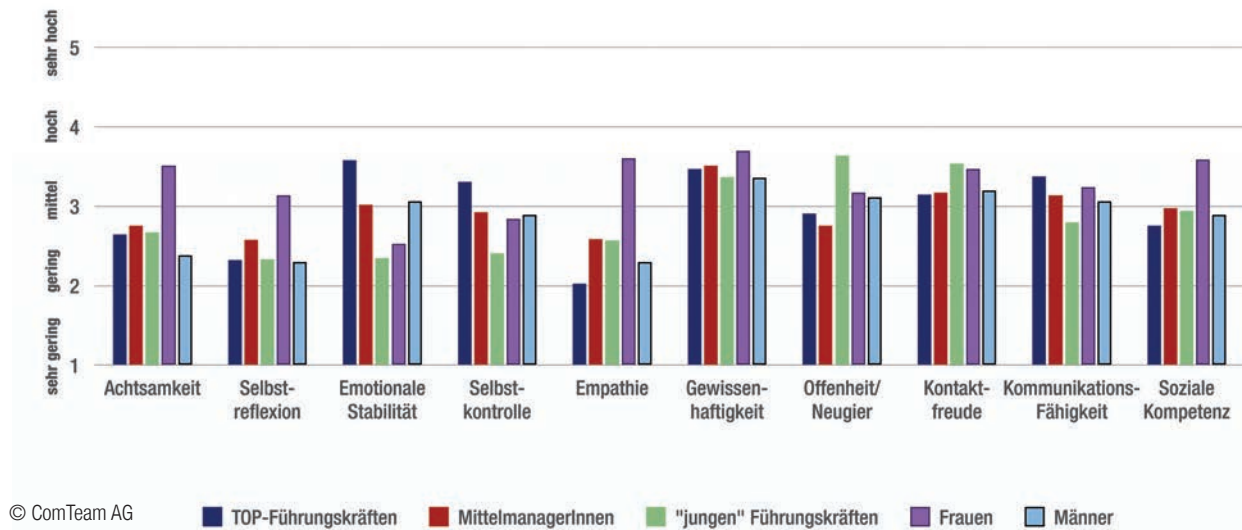
© ComTeam AG

Beim Fremdbild sieht es deutlich anders aus als bei der Selbsteinschätzung, (vgl. Kapitel 1 „Selbsteinschätzung der Persönlichkeitsfähigkeiten“, Seite 8) denn in Richtung „sehr hoch“ schafft es keine Gruppe. Top-Führungskräfte punkten bei emotionaler Stabilität, Selbstkontrolle, Gewissenhaftigkeit und Kommunikationsfähigkeit. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den Mittelmanagern in der „Sandwich-Position“. Die Jung-Führungskräfte haben die Nase, wie zu erwarten, bei Offenheit/Neugier und Kontaktfreude vorne.

Besonders auffällig: Außer bei emotionaler Stabilität und Selbstkontrolle schneiden die Frauen stets besser ab als ihre männlichen Counterparts. Deutlich mehr attestiert man ihnen die Fähigkeit zur Empathie, Selbstreflexion und Achtsamkeit. Sind die Frauen den Männern wirklich derart weit voraus oder sind wir immer noch alten Geschlechterrollen verhaftet: Sorgt die Frau für das Wohlfühl und der Mann für die Moneten?

## Einschätzungen:

Wie stark erleben Sie diese Fähigkeiten bei anderen?



Besonders auffällig: GeschäftsführerInnen und Vorstände schneiden bei Achtsamkeit, Selbstreflexion und Empathie eher schlecht ab. Sie selbst schätzen sich allerdings als recht gut ein. Beim Einfühlungsvermögen gehen Selbst- und Fremdbild eklatant weit auseinander. Sind sie wirklich gefühlskalte Narzissten oder hängt das etwa mit Heldenkultur in der Führung zusammen?

Das Zeigen von Gefühlen gilt bei Geschäftsmännern nicht unbedingt als kompetent und zu viel „menscheln“ weckt Misstrauen. Im Privatleben ist der knallharte Banker jedoch oftmals ein liebevoller Opa. Seine MitarbeiterInnen kriegen davon aber nichts mit, könnte er doch als verweicht gelten. Dass sich Führungskräfte nichts anmerken lassen, bestätigt auch das Ergebnis bei der emotionalen Stabilität: Es wird ihnen sogar mehr Beständigkeit zugesprochen, als sie sich selbst geben. Hier müssen (und können) Top-Manager noch lernen.

Aber nicht nur sie, denn bei den MittelmanagerInnen klaffen Selbst- und Fremdbild ähnlich weit auseinander. Doch das Bild sieht im Ganzen etwas besser aus: die Befragten empfinden die MittelmanagerInnen zumindest als offener und sozial kompetenter als die GeschäftsführerInnen. Gerade für das Mittelmanagement ist die Fähigkeit, Konflikte auf zwischenmenschlicher Basis zu lösen von größter Wichtigkeit. Denn sie werden als Sprachrohr zur Chefetage und umgekehrt wahrgenommen. Laut ComTeam-Studie „Führen im Mittelmanagement“ (2011) ist noch einiges zu tun. Fähigkeiten wie motivieren, kommunizieren, Konflikte effizient lösen, präsent und authentisch sein seien gelernt. MittelmanagerInnen halten sich selbst für offen und neugierig bzw. wären es gern. Die Position zwischen Chefs und MitarbeiterInnen erlaubt es ihnen allerdings nicht wirklich. Die Work-Life-Balance zu halten ist ohnehin schon schwer und mehr Offenheit bedeutet oftmals noch mehr Arbeit.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kam die Gallup-Studie 2013. Als wichtigstes Kriterium für fehlendes Engagement der MitarbeiterInnen kristallisierte sich schlechtes Management heraus. Die rund 1.400 Befragten gaben u. a. an, nicht zu wissen, was von ihnen erwartet wird, dass sich Vorgesetzte nicht für die Menschen interessieren würden und dass ihre Meinungen und Ansichten kaum Gewicht hätten. Ein schlechtes Zeugnis für die obere Etage. Etwas mehr (sichtbare) Achtsamkeit und Empathie würden hier nicht schaden. Dazu Marco Nink von Gallup: „Es wird deutlich, welchen Einfluss das Führungsverhalten [...] auf die Verbundenheit der MitarbeiterInnen hat. Gute Führung orientiert sich am Menschen.“ Wahre Worte angesichts der Ergebnisse der Gallup- und ComTeam-Studie.



Die Youngsters in der Führungsebene sind besonders selbstbewusst, was die Einschätzung der eigenen Persönlichkeitsfähigkeiten betrifft. Bestätigt werden sie leider nicht ganz. Deutlich überschätzt haben sie sich nahezu überall. Sie selbst glauben, ihre Impulse gut im Griff zu haben und emotional ausgeglichen zu sein. Im Vergleich zu den oberen Etagen werden die Jungen hier am wenigsten bestätigt. Relativ deckungsgleich sind Fremd- und Selbstbild bei Offenheit/Neugier, Kontaktfreudigkeit und Gewissenhaftigkeit. Das attestiert man den Nachkommenden. Liegt das daran, dass sie noch nicht „on top“ und im „Narzissen-Einheitsbrei“ angelangt sind?

## Fazit

Das Selbst- und Fremdbild bei Führungskräften klafft eklatant weit auseinander. Ist das ein Zeichen dafür, dass die Top-Leute Narzissten sind oder hat es etwas mit Heroismus zu tun? Oder noch schlimmer: Möchten Führungskräfte keine menschliche Seite zeigen? Fakt ist, dass die obere Etage im Fremdbild bei Achtsamkeit, Selbstreflexion und Empathie schlecht abschneidet. Sie selbst schätzt sich jedoch durchwegs als passabel ein. Das ist gerade in Hinblick auf die Fähigkeit „Selbstreflexion“ widersprüchlich, denn wenn man der Meinung ist, sich selbst gut einschätzen zu können, würden Selbst- und Fremdbild ja nicht getrennte Wege gehen. Hier besteht Aufholbedarf. Ein Coaching könnte keinesfalls schaden, um sowohl die Selbstreflexion als auch andere soziale Fähigkeiten zu stärken. Rund die Hälfte der Teilnehmer möchte die Persönlichkeit weiterentwickeln. Vor allem was die Selbstkontrolle und kommunikative Fähigkeiten angeht. Ein klares Zeichen, dass noch Raum zur Entwicklung vorhanden ist.

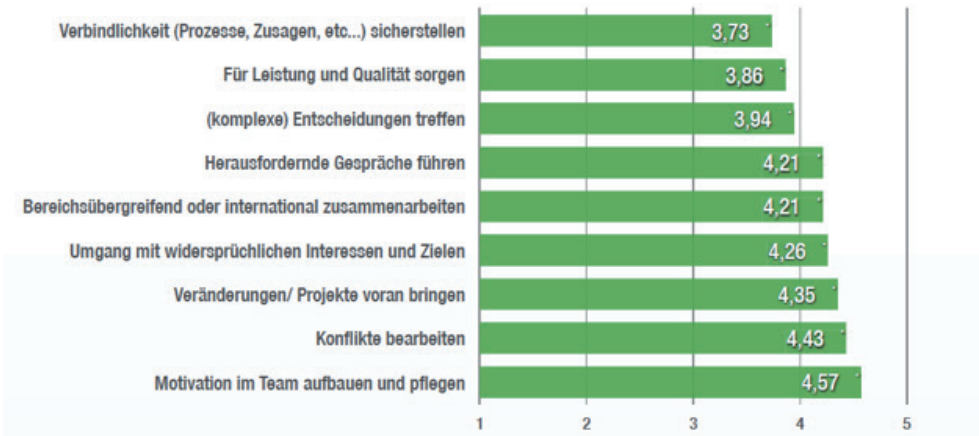
## 4 Situationen, in denen Persönlichkeit hilft

Für wie notwendig halten Sie Persönlichkeitsfähigkeiten, um diese Situationen zu meistern?

Tragen Social Skills dazu bei, Projekte voran zu bringen, Konflikte zu lösen oder Verbindlichkeiten sicherzustellen? Sorgen Achtsamkeit, Empathie und Selbstreflexion für mehr Leistung und Qualität? Steigert ein respektvoller Umgang die Motivation im Team? Ja, wenn es nach den Teilnehmern der ComTeam-Studie 2014 geht.

### Situationen:

Für wie notwendig halten Sie Persönlichkeitsfähigkeiten, um diese Situationen zu meistern?



© ComTeam AG

Ob Geschäftsführer, MitarbeiterInnen oder Mittelmanager – man ist sich einig: Persönlichkeitsfähigkeiten spielen eine tragende Rolle für das Gelingen entscheidender Situationen in Unternehmen. Nicht nur, wenn es im Team kracht, sind „weiche“ Kompetenzen gefragt, auch bei knallharten Showdowns wie internationale Zusammenarbeit, Veränderungen auf den Punkt bringen und herausfordernde Gespräche führen. Von möglichen 5 Punkten brachten es „Motivation im Team aufbauen und pflegen“, „Konflikte bearbeiten“ und „Veränderungen voranbringen“ im Durchschnitt auf über 4 Punkte.

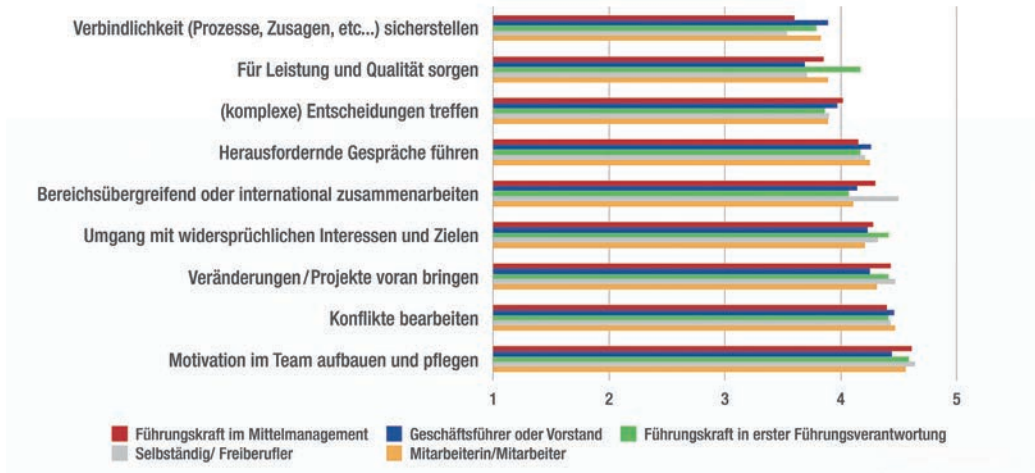
Besonders was die Projektarbeit betrifft ist das ein sensationelles Ergebnis. Wenn es wahr ist, dass Persönlichkeitsfähigkeiten für den Erfolg von Projekten eine tragende Rolle spielen und man gleichzeitig weiß, dass die Projektwirtschaft steil im Anstieg ist, dann weiß man auch, in welche Richtung es in Zukunft gehen wird. „Organisatorische Veränderungen hin zu Gruppenarbeit und Projektorganisation bauen auf Kommunikation auf. Teamfähigkeit wird deshalb immer entscheidender“, wusste Rainer Schmidt-Rudloff von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) bereits vor rund zehn Jahren (vgl. rp online, 2002). Die Ergebnisse der ComTeam-Studie bestätigen diese Aussage. Team-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit werden ebenso wie Kritikfähigkeit und Führungskompetenz zu Schlüsselqualifikationen der Zukunft. Der Einzelkämpfer von einst ist nicht mehr en vogue.

Laut ComTeam-Studie „Führungsraum“ (2012) zählt Konfliktfähigkeit zu den fünf wichtigsten Kompetenzen von Führungskräften, die verbessert werden müssen. Ohne die Fähigkeit, Konflikte lösen zu können, sind Manager den Herausforderungen von morgen nicht gewachsen. Hier besteht Aufholbedarf und zwar deutlich. Vielleicht ist das Training der Persönlichkeitsfaktoren der Schlüssel zum Erfolg.

Um die Ergebnisse zu untermauern, sah sich ComTeam an, ob es bei dieser Fragestellung Unterschiede je nach Funktion der Teilnehmer gibt. Methodisch und inhaltlich aussagekräftiger könnte die Analyse nicht sein: Es gibt kaum Unterschiede, was die Wichtigkeit der Persönlichkeitsfähigkeiten auf ein Neues unterstreicht.

## Situationen:

Für wie notwendig halten Sie Persönlichkeitsfähigkeiten... (nach Funktion)



© ComTeam AG

Wirft man einen genaueren Blick auf die Grafik, erkennt man einen Ausbruch der Führungskräfte in erster Führungsverantwortung bei „Für Leistung und Qualität sorgen“. Für sie sind persönliche Fähigkeiten in dieser Situation wichtiger als für alle anderen Befragten. Warum ist das so? Erkennen sie etwas, was den anderen, vor allem der oberen Führungsebene, verborgen bleibt? Oder geht das Führen später schlicht und ergreifend mit Schulterklappen? Die Freiberufler spitzen bei „bereichsübergreifend oder international zusammenarbeiten“. Das ist klar, sie befinden sich in keinen Organisationen und sind von ihrer Persönlichkeit abhängig, was das Akquirieren von Aufträgen angeht. Ansonsten sind die Angaben ausgeglichen und sprechen für sich, was die Notwendigkeit von Persönlichkeitsfähigkeiten angeht.



© ComTeam AG

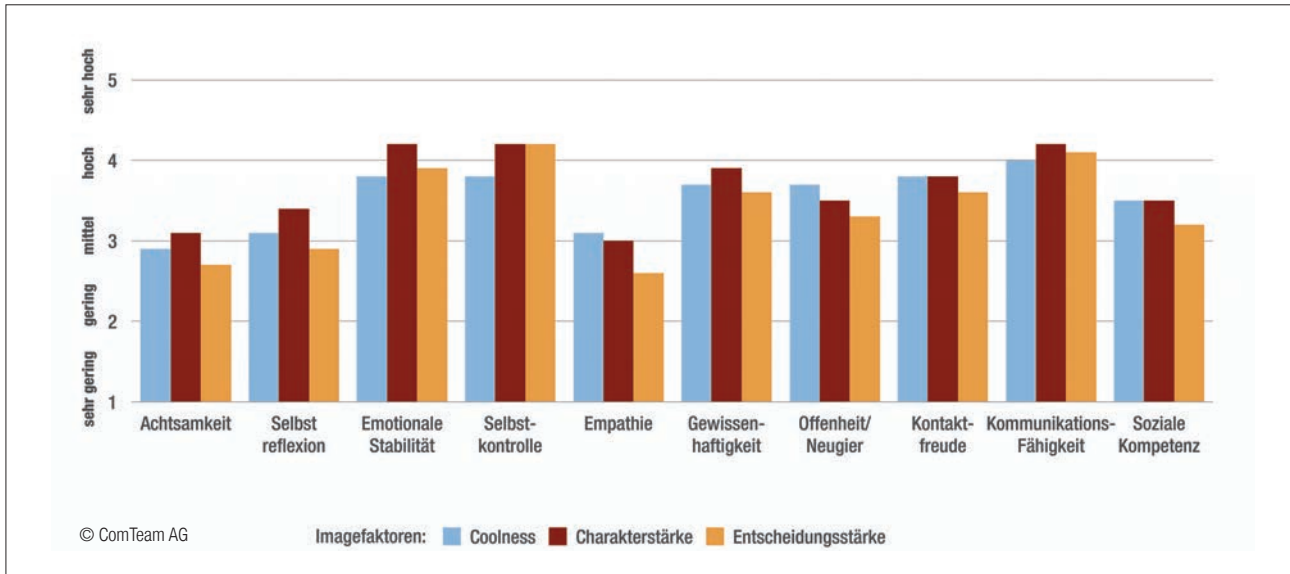
## Fazit

Ein wunderbar ausgeglichenes Ergebnis, was die Notwendigkeit von Persönlichkeitsfähigkeiten für die Bewältigung unterschiedlicher Situationen betrifft. Man ist einer Meinung: Wenn es im Team kracht, wenn Projekte vorangehen sollen und wenn es zu internationaler Zusammenarbeit kommt, ist Persönlichkeit gefragt. Mit Hard Skills allein landet man in der Sackgasse, sogenannte weiche Fähigkeiten bringen einen wieder in die Spur und dem Ziel einen Schritt näher. Aus ComTeam-Sicht sei Führungskräften geraten, in die Unternehmenskultur und soziale Fähigkeiten zu investieren. Am Ende des Tages wird es sich lohnen.

## 5 Image von Persönlichkeitsfaktoren

Welche Persönlichkeitsfaktoren gelten als Zeichen von Coolness, Charakter- oder Entscheidungsstärke?

Wie steht es nun um Persönlichkeitsfähigkeiten? Werden sie als brauchbar angesehen? Oder eher als Floskeln von Führungskräften, die sich anders nicht durchsetzen können? ComTeam fragte sich, welche Social Skills verleihen das Image von Coolness, Charakter- oder gar Entscheidungsstärke?



Das Image betreffend ist die Kommunikationsfähigkeit der klare Sieger. Sie gilt sowohl als Zeichen von Coolness, Charakter- und auch Entscheidungsstärke. Kein Wunder, dass etwa zwei Drittel der Befragten die eigenen kommunikativen Fähigkeiten zumindest „etwas“ weiterentwickeln möchten. Anders bei der Kontaktfreudigkeit: Sie gilt als cool und zeugt von Charakterstärke. Weiterentwicklungsbedarf sehen hier aber weniger, 43 % möchten die eigene Kontaktfreudigkeit nicht weiterentwickeln. Emotionale Stärke, Selbstkontrolle und Gewissenhaftigkeit gelten als relativ cool und charakterstark. Der Weiterentwicklungsbedarf bei der „Gefühlsstärke“ war am höchsten, ebenso vorne mit dabei war die Selbstkontrolle. Ist hier ein Trend Richtung alter Werte auszumachen?

Von der „menschlichen“ Seite betrachtet erschreckend: Achtsamkeit, Empathie und Selbstreflexion scheinen nicht sonderlich angesagt zu sein. Eine Situation richtig einzuschätzen, sich in andere einzufühlen und die eigenen Impulse zu kontrollieren, gilt weder als richtig cool noch als charakter- oder entscheidungsstark. Der einsame Held lässt grüßen. Nicht verwunderlich, dass Führungskräfte lieber darauf verzichten, diese Eigenschaften ans Tageslicht dringen zu lassen.

Und wer wird nun als entscheidungsstark wahrgenommen? Das emotionslose Pokerface oder der einfühlsame Gentleman? Das Bild ist relativ klar: Hat man seine Emotionen unter Kontrolle und kann überzeugende Reden halten, dann hat man gewonnen. Bei Menschen mit diesen Eigenschaften glaubt man an die Richtigkeit der von ihnen getroffenen Entscheidungen. Etwas weniger Vertrauen setzt man in Führungskräfte, die Achtsamkeit an den Tag legen, sich selbst realistisch einschätzen sowie andere Menschen und ihre Empfindungen wahrnehmen. Wer zu lange überlegt, kann sich seiner Entscheidung nicht sicher sein. Persönlichkeitsfähigkeiten gelten demnach eher als cool und charakterstark, denn als Hilfe, Entscheidungen zu treffen. Diesen Ergebnissen zufolge hat das Pokerface in Sachen „Kalkulationskalkül“ nach wie vor die Nase vorn, ganz egal, welche Emotionen tatsächlich in ihm schlummern.

## Fazit

Was das Image betrifft schneiden Kommunikationsfähigkeit, emotionale Stärke, Selbstkontrolle und Gewissenhaftigkeit am besten ab. Kommunikativ zu sein gilt als besonders cool, seine Emotionen unter Kontrolle zu haben zeugt von Charakterstärke und Selbstkontrolle geht einher mit der Vorstellung einer entscheidungsstarken Persönlichkeit. Soweit so gut. Achtsamkeit, Selbstreflexion und Empathie sind allerdings nicht besonders angesagt. Ihnen attestiert man weder Coolness, noch Charakter- oder Entscheidungsstärke. Woran liegt das? Weckt zu viel „Menscheln“ Misstrauen? Oder gehen sie einher mit der Vorstellung einer verweichelichten, unbeständigen Persönlichkeit? Ein prekäre Situation, denn mehr als zwei Drittel der Befragten erwarten genau diese Eigenschaft zu einem hohen Maß von ihren Vorgesetzten.

Hier ist Entwicklungsbedarf zu leisten: von Personalern und Dienstleistern, die dazu relevante Seminarangebote liefern. Aber vor allem von den Führungskräften an der Spitze selbst, die sich durchaus trauen dürfen, das Image des „emotionalen Stahlbarons“ zu ersetzen, mit lebendiger, klarer und ambitionierter Verantwortlichkeit. Ob sie das machen, zeigt Kapitel 9 „Unterstützung bei der Persönlichkeitsentwicklung“ auf Seite 35.



## 6 Wirtschaftliche Relevanz von Persönlichkeitsfaktoren

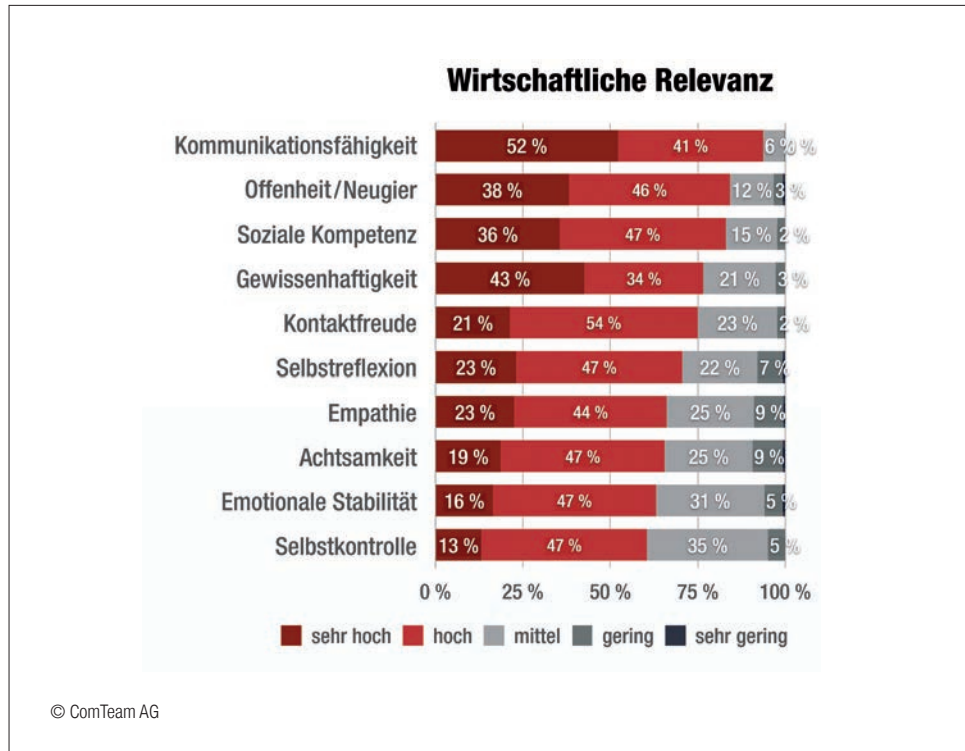
### **Welche Persönlichkeitsfaktoren gelten als Zeichen von Coolness, Charakter- oder Entscheidungsstärke?**

Wir wissen bereits, wo sich die Studienteilnehmer stark einschätzen, was von Führungskräften erwartet wird und wie sich Selbst- und Fremdbild vertragen. Jetzt geht es an das Eingemachte: Sind Persönlichkeitsfähigkeiten reine Nettigkeit oder bedeutende Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens? Sorgen sie mit dafür, dass das Geld in den Kassen landet?

Alle Persönlichkeitsfähigkeiten sind in der Relevanz zu mindestens 60 % hoch bzw. sehr hoch. Also sollten die Unternehmen in die Persönlichkeitsentwicklung ihrer MitarbeiterInnen investieren, und zwar deutlich. Die Top-Erfolgsfaktoren der befragten MitarbeiterInnen und Führungskräfte sind Kommunikationsfähigkeit (93 %), Offenheit und Neugier (84 %) sowie soziale Kompetenz (83 %). Kommunikative Fähigkeiten werden als sehr hoch oder hoch eingeschätzt. Kein Wunder, dass 63 % der Befragten den Wunsch zur Weiterentwicklung äußern, obwohl sie sich bereits als relativ stark einschätzen (80 %). Etwas befremdlich scheint, dass Achtsamkeit, emotionale Stabilität und Selbstkontrolle auf den letzten Plätzen zu finden sind. Ist der überlegte, ruhig auftretende Entscheider etwa out? Tritt jener in den Vordergrund, der auf die Pauken schlägt?

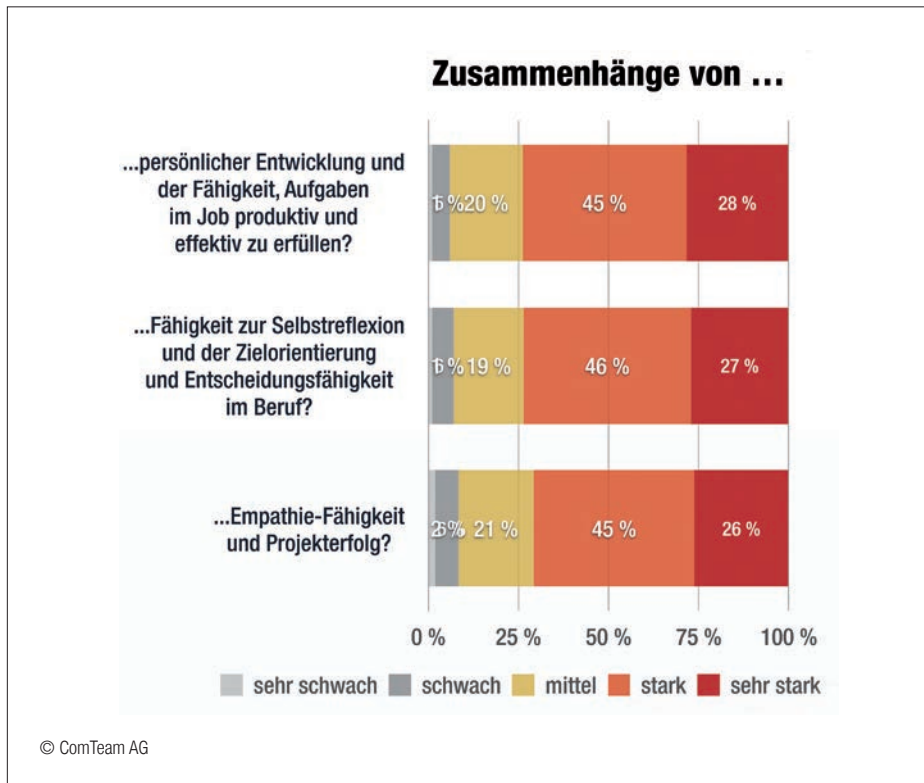
Die Gallup-Studie stellte in den letzten beiden Jahren ebenfalls eine Korrelation zwischen Persönlichkeitsfähigkeiten und finanziellen Folgen fest. Demnach sei geringe Arbeitszufriedenheit und Identifikationsmangel mit dem Betrieb für höhere Ausgaben verantwortlich. Und das in einem verheerenden Ausmaß: 2013 gaben 17 % der Befragten an, keinerlei emotionale Bindung zum Unternehmen zu haben, 2012 waren es sogar 24 %.

Aus diesen Umständen errechnete Gallup für ein Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitern jährliche Mehrkosten von rund 307.000 Euro. Das sind keine Peanuts. Dafür verantwortlich sind fehlende Anerkennung, wenig Menschlichkeit und spärliche Unterstützung.



Auch die letztjährige ComTeam-Studie (2013) bestätigte die Wichtigkeit von Anerkennung und dem Umgang mit Mitarbeitern. Anerkennung und Tadel wurde nach Führung als zweitwichtigstes Kulturfeld für den wirtschaftlichen Erfolg angegeben. Die Zufriedenheit damit lässt aber zu wünschen übrig.

Nur etwa ein Drittel der Befragten schätzte die Situation bei Lob und Tadel als gut ein, ein weiteres Drittel ringt dem Chef nur gelegentlich ein Lob ab und der Rest verhungert nahezu an positiver Rückmeldung. Aber: Mit Kritik und Tadel spart man nicht, meinten 45 % der Studienteilnehmer. Eine prekäre Situation, ist doch laut ComTeam-Studie „Führungsraum“ (2011) Anerkennung und Respekt einer der wichtigsten Attraktivitätsfaktoren von Unternehmen. Letztendlich entscheidet nach wie vor, wie getadelt und gelobt wird. (Zukünftige) MitarbeiterInnen beobachten hier sehr genau (vgl. Goldpark, 2009).



Laut ComTeam-Studie 2014 hängt die persönliche Entwicklung mit der Fähigkeit, den eigenen Job produktiv und effektiv zu erfüllen, zu 73 % stark bis sehr stark zusammen. Zielorientierung und Entscheidungsfähigkeit sind mit ebenfalls 73 % stark oder sehr stark von der eigenen Selbstreflexion abhängig. Das heißt, wenn man sich selbst richtig einschätzt, trifft man auch die richtigen Entscheidungen. Empathie ist hier das Nonplusultra, um Projekte zum Erfolg zu führen. Einen schwachen Zusammenhang attestieren unter 10 % der Befragten. Ein eindeutiges Zeichen, welchen Stellenwert Persönlichkeitsfähigkeiten einnehmen.

Werden Unternehmensbereiche, Größe und Geschlecht getrennt voneinander betrachtet, ergeben sich keine signifikanten Unterschiede. Das ist eine äußerst bestätigende Aussage, denn die Wichtigkeit der Persönlichkeitsfaktoren wird aus verschiedenen Blickwinkeln ähnlich betrachtet – sowohl von der Geschäftsleitung, der HR-Abteilung als auch von Männern und Frauen. Einzelne Ausreißer sind bei den Branchen auszumachen. Allerdings ist es klar, dass Offenheit und Neugier für die Medienbranche einen höheren Stellenwert einnehmen als zum Beispiel für die Finanzdienstleister. Hinsichtlich Unternehmensgröße scheinen Kontaktfreudigkeit und Empathie leicht abzunehmen.

## Fazit

Die Investition in Persönlichkeitsentwicklung bringt Bares in die Kassen. Das bescheinigen die Studienteilnehmer, indem allen Faktoren eine wirtschaftliche Relevanz von mindestens 60 % nachgesagt wird. Top-Erfolgsfaktoren sind Kommunikationsfähigkeit, Offenheit und Neugier sowie soziale Kompetenz. Das heißt zusammengefasst: Ausgeprägte Social Skills tragen dazu bei, dass richtige und vor allem realistische Entscheidungen getroffen werden, dass Aufgaben zielführend erfüllt werden und Projekte erfolgreich über die Bühne gehen. Kommt es zu unvorhergesehenen Komplikationen, können Persönlichkeitsfähigkeiten das Boot vor dem Sinken bewahren.

Die Gallup-Studie 2013 kam zu dem Ergebnis, dass fehlende Anerkennung, wenig Menschlichkeit und spärliche Unterstützung beachtliche finanzielle Folgen hat. Zurückzuführen sei das auf zunehmende Fehltagel, Fluktuationen und schlechte Produktivität. Ein materieller Schaden, der mit deutlich geringerem Aufwand verhindert werden könnte.

## 7 Hinderliches für die Anwendung von Persönlichkeitsfähigkeiten

Was behindert Sie im Alltag am stärksten, Ihre persönlichen und sozialen Fähigkeiten anzuwenden?

Die Alltagshektik frisst die Persönlichkeit auf. ComTeam fragte: „Was behindert Sie im Alltag am stärksten, Ihre persönlichen und sozialen Fähigkeiten anzuwenden?“ Unter den rund 1.000 offen genannten Begriffen hatten satte 300 mit dem Faktor Zeit und Hektik zu tun. Das ist alarmierend, denn scheinbar hat man in der Arbeit keine Zeit, Luft zu holen und sinnvolle Dinge zu tun.



Dass Zeit die knappste Ressource im 21. Jahrhundert ist, hat bereits die ComTeam-Studie 2013 zum Thema Unternehmenskultur ans Tageslicht gebracht. Etwa zwei Drittel der Befragten sind in ihren Unternehmen mit einem rigiden und sparsamen Zeitmanagement konfrontiert. Für Überlegungen, Ideen und Einschätzung ist nur wenig Zeit, denn „wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“. Etwa ein Drittel der Betriebe folgt dieser Strategie. Nur 20 % setzen auf die Kraft in der Ruhe.

Die Gallup-Studie (2012) kam zu dem Ergebnis, dass die befragten MitarbeiterInnen eine offene Kommunikation vermissen. Die Möglichkeit sich zu erklären und verständlich zu machen ist demnach nahezu nicht gegeben, weder horizontal unter Kollegen noch vertikal Richtung Führungsebene. Als Hauptgrund wird der Mangel an Zeit genannt. Gallup geht jedoch einen Schritt weiter und stellt die Vermutung auf, dass dies nur ein Vorwand sei, denn etliche Führungskräfte würden nicht über die nötige Kommunikationsfähigkeit verfügen.

Aber was hemmt noch? Zum Problemfaktor „Zeit“ kommt hinzu, dass für Persönlichkeitsfähigkeiten die bitter nötige Akzeptanz fehlt. Bislang scheint in der Businesswelt noch nicht durchgedrungen zu sein, dass die persönliche Entwicklung entscheidend für effektive Arbeit und Produktivität im Unternehmen ist. Ein nettes Incentive durchwegs, wirtschaftlich effizient nein. Eine Annahme, die in Zukunft zwischen Gewinner und Verlierer entscheiden wird. Oder zeigt man schlichtweg nicht, dass Persönlichkeitsfähigkeiten wichtig sind, weil ihr Image nicht das Beste ist (vgl. Kapitel „Image von Persönlichkeitsfaktoren“, Seite 22)? Das könnte mitunter ein Grund dafür sein, dass die eigene Mutlosigkeit ebenfalls in den angegebenen Hindernissen zu finden war. Traut man sich nicht, Persönlichkeit zu zeigen, um nicht als schwach und inkompetent abgestempelt zu werden? Ein vermutlich folgenschwerer Kreislauf.

Wie schafft man es nun, in der eigenen Unternehmenskultur die Gewichtung von Persönlichkeitsfähigkeiten zu heben? Von heute auf morgen Teamsitzungen einzuberufen, die für alle MitarbeiterInnen gelten, hat nur wenig Sinn, wenn das Team eine derartige Kommunikation und Feedbackkultur nicht kennt. Führungskräfte müssen bei sich selbst beginnen und den Blick auf das eigene Handeln richten. Nur durch eine gezielte Selbstreflexion wird man auch bei den Mitarbeitern erfolgreich sein. Das ist der richtige erste Schritt, um Soft Skills mehr Gewicht zu geben.

## Fazit

Das Problem, Persönlichkeitsfähigkeiten zu leben, liegt nicht am Nicht-Können oder Nicht-Wollen, denn vielmehr an nicht vorhandener Zeit und fehlender Akzeptanz. Das mahnt dazu, das rigide Zeitmanagement aufzubrechen und zwischenmenschlichen Dingen Vormarsch zu gewähren.

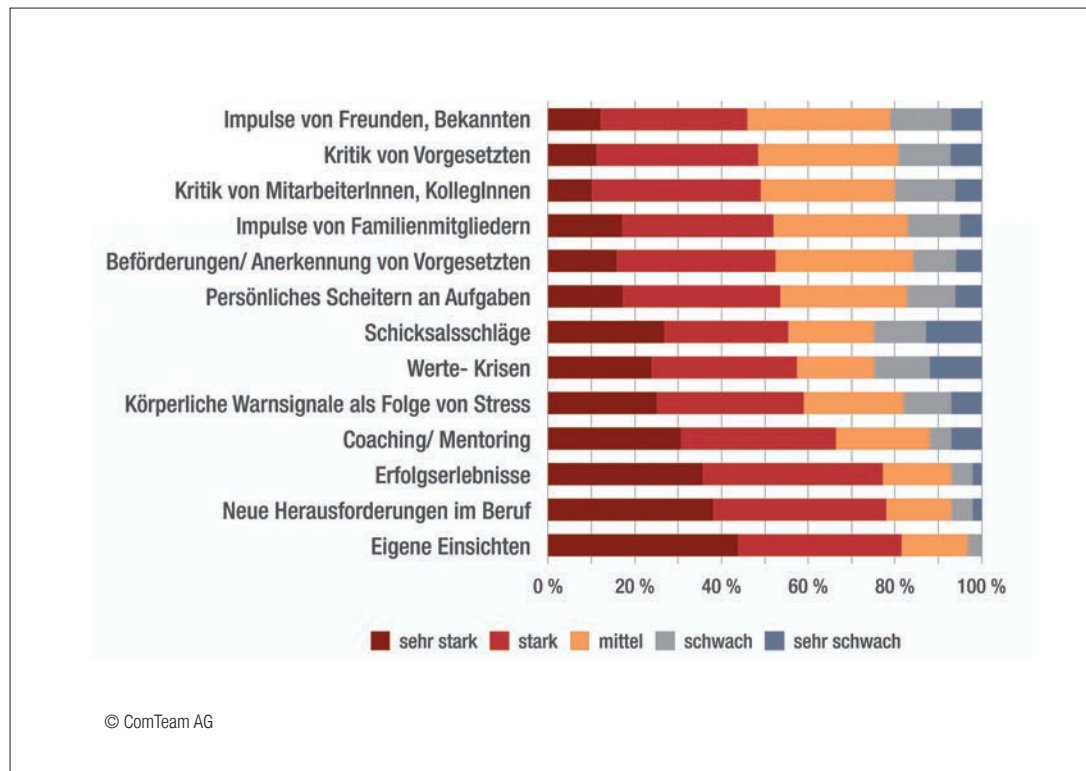
Nichts beeinträchtigt die Produktivität und Motivation mehr als ständiger Zeitdruck und fehlende Anerkennung für Leistungen. Damit einher gehen fehlende Sorgfalt und sinkende Innovationskraft. Denn wie soll eine Tätigkeit das bestmögliche Ergebnis hervorbringen, wenn die Zeit scheinbar durch die Finger rinnt und keinerlei Beifall gespendet wird? Irgendwann wird man sich mit einem guten, jedoch nicht mit dem besten Ergebnis zufrieden geben, wenn dadurch der Termindruck eingehalten und das Gesicht gewahrt werden kann. Ist das wirklich das Ziel von Unternehmen?



## 8 Auslöser, sich zu entwickeln

### Welche Auslöser und Anstöße erleben Sie als wie stark für Ihre Persönlichkeitsentwicklung?

Aus den bisherigen Ergebnissen wissen wir, dass Persönlichkeitsfähigkeiten zukünftig an Bedeutung gewinnen werden, Wünsche nach Weiterentwicklung bestehen und auch die wirtschaftliche Relevanz nicht zu unterschätzen ist. Woher kommen aber nun die Impulse, Social Skills weiterzuentwickeln? Von den Chefs kommen sie nicht wirklich, woher dann?



### Die Top 3 für die (Weiter)Entwicklung der Persönlichkeit sind mit je rund 80 %:

- Eigene Einsichten
- Neue Herausforderungen im Beruf und
- Erfolgserlebnisse

Die Kritik von Kollegen, Impulse von Freunden und Familienangehörigen werden von rund 50 % als starke bzw. sehr starke Impulsgeber angegeben. Äußere Impulse werden demnach als schwächere Anstöße erlebt. Lediglich der Coach wird als starker Impulsgeber von außen wahrgenommen. Dass Coaching und Mentoring gut investiertes Geld sind, zeigt Platz 4 in der Rangliste. Etwa zwei Drittel der Studienteilnehmer sind der Meinung, dass ein gezieltes Training ein starker bis sehr starker Auslöser und Impulsgeber für die Persönlichkeitsentwicklung ist. Das gezielte Training liegt demnach vor der Beförderung, dem persönlichen Scheitern und der Kritik von Vorgesetzten.

Erinnern Sie sich? Die persönliche Entwicklung hängt mit der Fähigkeit den eigenen Job produktiv und effektiv zu erfüllen zu 73 % stark bis sehr stark zusammen. Wie wir alle wissen ist ein Eisberg weitaus größer als der ersten Blick vermuten lässt. Lediglich seine Spitze ist sichtbar, die starke Masse befindet sich unter Wasser und ist nicht auf Anhieb erkennbar. Ähnlich verhält es sich mit Persönlichkeitsfähigkeiten, man muss ihnen Beachtung schenken. Sie zu ignorieren wäre ebenso fatal wie dem Eis unter Wasser keine Beachtung beizumessen. Tun Sie es doch, werden sie kentern. Also: Setzen Sie Impulse und locken Sie die Fähigkeiten Ihrer MitarbeiterInnen aus der Reserve!

## Fazit

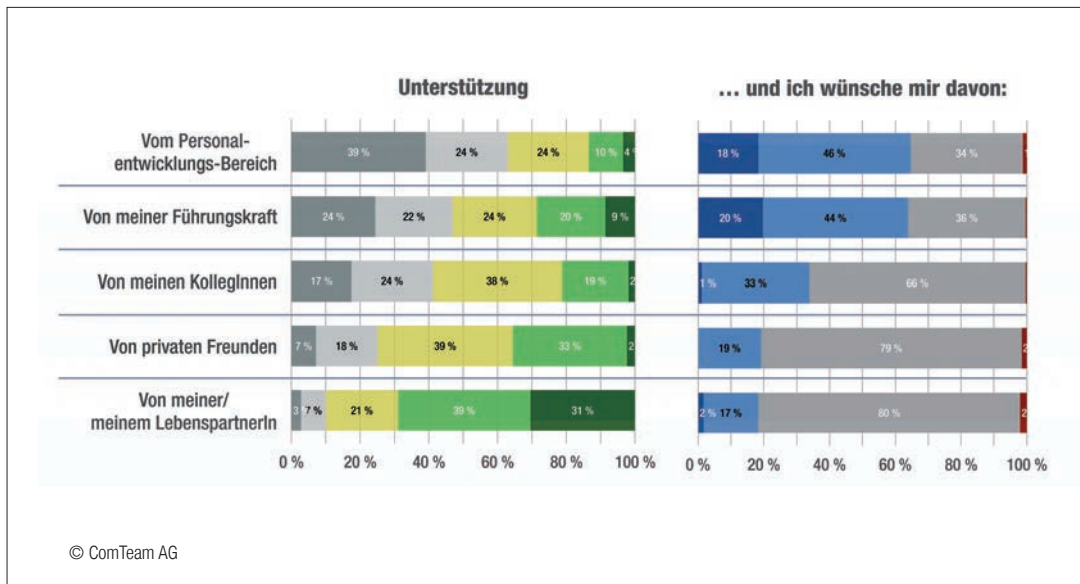
Impulse für die Weiterentwicklung der Persönlichkeitsfähigkeiten kommen vorrangig vom „Inneren“. Eigene Einsichten, neue Herausforderungen und Erfolgserlebnisse spielen eine große Rolle, was den Fortschritt der Persönlichkeitsentwicklung betrifft. Bei den äußeren Impulsen werden von zwei Drittel der Studienteilnehmer der Coach und ein gezieltes Training als maßgeblicher Anstoß empfunden. Auslöser von Vorgesetzten und Kollegen sind eher auf den hinteren Plätzen zu finden. Die Zeit wäre allerdings reif, für gezielte Impulse zu sorgen.

## 9 Unterstützung bei der Persönlichkeitsentwicklung

### Wie stark werden Sie in Ihrer Persönlichkeitsentwicklung unterstützt?

Der Wunsch die eigenen Persönlichkeitsfähigkeiten weiterzuentwickeln ist, unabhängig von Position und Unternehmensgröße, laut ComTeam-Studie 2014 vorhanden. Vor allem dort, wo man sich eher schlechter einschätzt ist der Bedarf groß. 45 % der Befragten möchten nicht so stark von Emotionen davongetragen werden, 34 % hätten ihre Impulse gerne besser im Griff und 30 % finden sich selbst als nicht aufmerksam genug, was in ihnen und um sie herum passiert. Nur um einige Einzelergebnisse zu nennen.

Wer ist aber dafür verantwortlich, dass die Weiterentwicklung gewährleistet wird? Die Personalabteilung wäre hier besonders gefragt, haben sich Soziologen und Psychologen, die häufig diese Positionen bekleiden, das doch quasi auf die Fahne geschrieben. Die Realität zeugt jedoch von einem anderen Bild: Persönlichkeit gilt bei vielen als Privatsache und demnach auch deren Entwicklung.



Gerade vom Personalbereich kommt besonders wenig, obwohl das die erste Adresse in Sachen Weiterentwicklung sein sollte. Lediglich 14 % der Studienteilnehmer attestieren den PersonalernInnen starke bis sehr starke Unterstützung. Rund zwei Drittel der Befragten gaben an, vom HR-Bereich sehr wenig bis wenig unterstützt zu werden. Das ist ein schlechtes Zeugnis für die HRler, die wie der Name schon sagt, für die Ressource „Mensch“ zuständig wären. Zufrieden sind die Menschen nicht, denn 46 % der befragten Personen wünschen sich mehr Unterstützung, 18 % sogar viel mehr.

Dass die Unterstützung von Seiten der PersonalernInnen besser sein könnte, summiert auch die Gallup-Studie 2012. Ein möglicher Grund für die fehlende Hilfe sei, dass professionelle Personalentwicklung in vielen mittelständischen Unternehmen mehr als lästige Zusatzaufgabe denn als ernstzunehmende Herausforderung angesehen wird. Die Nicht-Beachtung von zentralen Bedürfnissen und Erwartungen der MitarbeiterInnen hat finanzielle Folgen.

Aber auch die Führungskräfte schneiden nicht merklich besser ab. Etwa die Hälfte der ComTeam-Studienteilnehmer gibt an, dass von den Top-Managern nur wenig bis sehr wenig Unterstützung kommt. Das ist nicht in Ordnung, aber zumindest ein Drittel unterstützt stark bis sehr stark. Bei den PersonalernInnen ist das nicht der Fall, hier reduziert sich die Zahl um die Hälfte.

Unterstützung holen sich die Leute von zuhause, von Lebenspartnern und privaten Freunden. 33 % der Befragten erfahren von ihren Freunden und 31 % vom Partner sehr starke Unterstützung. Jeweils ein Drittel mehr gibt an, stark vom privaten Umfeld unterstützt zu werden. Letztendlich holt man sich die Unterstützung aus dem Privatleben, denn im beruflichen Umfeld wird man nicht fündig. Das ist jammerschade, denn Angebote für Coaching und Mentoring und auch Seminare, die weniger fachlich als persönlich voranbringen, gibt es reichlich.

## Fazit

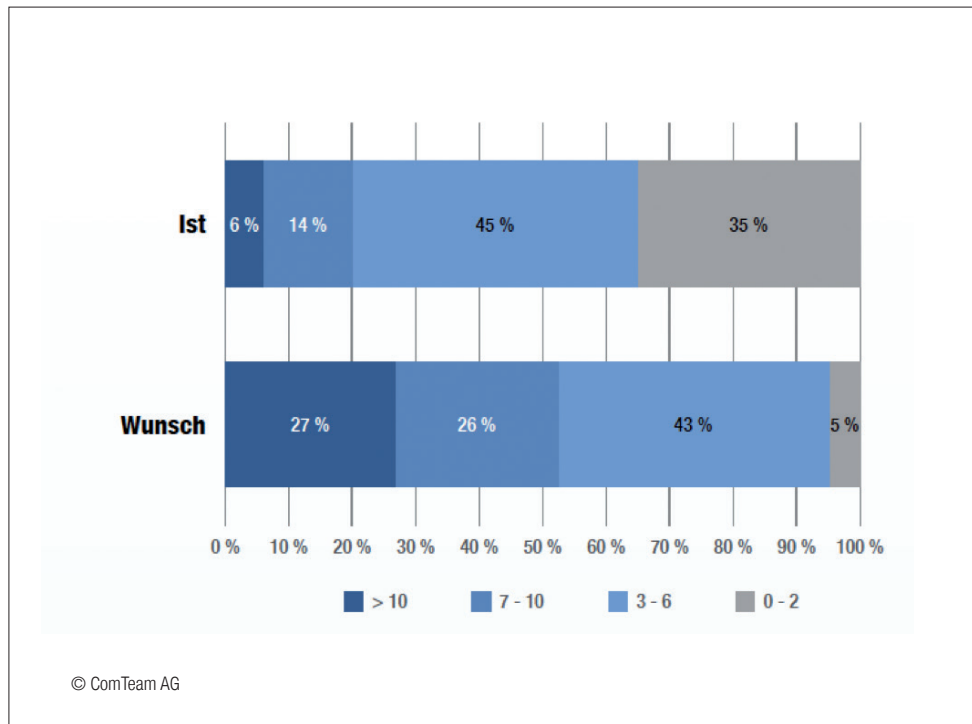
Das Ergebnis ist eine Mahnung für die HRler, denn die Persönlichkeitsentwicklung liegt nicht wirklich in den Händen der PersonalentwicklerInnen, dort wo sie eigentlich hingehört. Auch von den Führungskräften kommt wenig. Warum ist das so? Wird Investment in die Persönlichkeit als Lappalie und lästiger „Psychokram“ empfunden?

Für die nötige Unterstützung sorgt vielmehr das private Umfeld, wie Lebenspartner und Freunde. Ein schwacher Befund, dass sich Menschen Qualifikationen aus dem privaten Umfeld holen müssen, weil im Unternehmen scheinbar zu wenig Zeit oder zu wenig Anerkennung dafür vorhanden ist. Dabei geht die Wunschvorstellung in eine völlig andere Richtung: 64 % der Teilnehmer wünschen sich von Personalverantwortlichen und Führungskräften deutlich mehr Unterstützung. Das sollte man sich zu Herzen nehmen und im reichlich gefüllten Seminar-Pool nach passenden Angeboten fischen.

## 10 Weiterentwicklung der Persönlichkeit

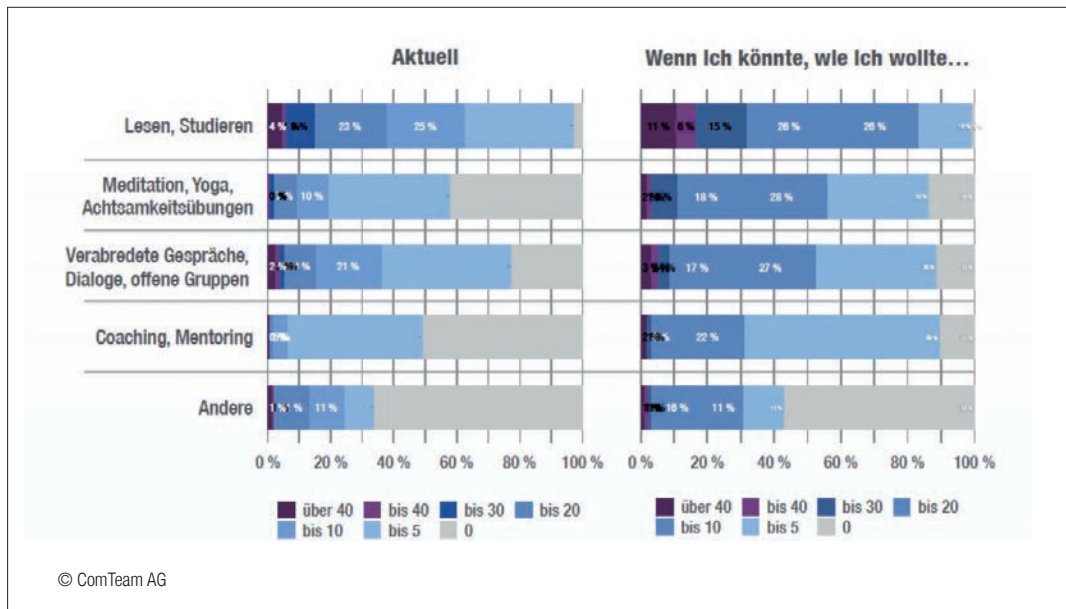
Welche Formen von Übungen und Weiterentwicklung Ihrer Persönlichkeit praktizieren Sie wie oft?

Der Wunsch zur Weiterentwicklung der Persönlichkeit ist da, das ist klar. Man möchte nicht nur seine Emotionen unter Kontrolle haben, sondern auch die eigene Kommunikationsfähigkeit ausbauen. Wird in Unternehmen darauf geschaut, dass MitarbeiterInnen ihre Fähigkeiten ausbauen können oder werden sie damit eher allein gelassen?



Aktuell wenden 43 % der Befragten bis zu fünf Stunden pro Monat für Coaching und Mentoring auf, nur 5 % bis zu zehn oder mehr Stunden. Weit mehr als die Hälfte (59 %) würde gerne auf fünf Stunden Coaching kommen, ein knappes Viertel (22 %) wünscht sich bis zu zehn Stunden. Und 6 % hätten gerne ein Coaching von bis zu 20 Stunden pro Monat. 45 % der Befragten besuchen 3 bis 6 Seminartage pro Jahr, ein Fünftel mehr und ein Drittel muss mit zwei Tagen auskommen oder sieht komplett durch die Finger. Nur 5 % benötigen (angeblich) kein Coaching für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeitsfähigkeiten. Hier haben auch Führungskräfte geantwortet, das ist ein alarmierendes Ergebnis. Können Sie nicht mehr Zeit aufwenden oder dürfen sie nicht? Fehlt die Zeit schlicht und ergreifend oder schlägt sich die fehlende Akzeptanz von Persönlichkeitsfähigkeiten erneut im Ergebnis wieder?

Man hilft sich eher mit Lesen und Studieren sowie Gesprächen, Dialogen und meditativen Übungen aus. In den Bereich „Andere“ fällt vor allem der Sport. Es gibt aber durchaus einige Studienteilnehmer, die überhaupt keine Übungen für die Persönlichkeitsentwicklung machen.



Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung stoßen auch in unserer Akademie auf stark steigendes Interesse. Das untermauert die Studie auf aggregiertem Niveau: Etwa die Hälfte der Fach- und Führungskräfte belegt pro Jahr maximal drei bis sechs Tage zur Persönlichkeitsentwicklung, nur 14 % können dafür sieben bis zehn Tage aufwenden. Fast doppelt so groß (26 %) ist diese Gruppe, wenn man nach den Wünschen fragt im Hinblick auf die Seminartage für Persönlichkeitsentwicklung.

Und während tatsächlich nur 6 % mehr als 10 Tage für Persönlichkeitsseminare zur Verfügung stehen, ist die „Wunsch“-Gruppe hier mehr als viermal so groß (27 %). MitarbeiterInnen und Führungskräfte erkennen sehr gut, dass sie für ihr Unternehmen und sich viel tun können, damit ihre Persönlichkeit nicht stehen bleibt. Wenn sie an Kommunikationsfähigkeit und Empathie arbeiten, ist das nicht in erster Linie fürs Wohlbefinden, sondern es bringt unter dem Strich etwas ein.



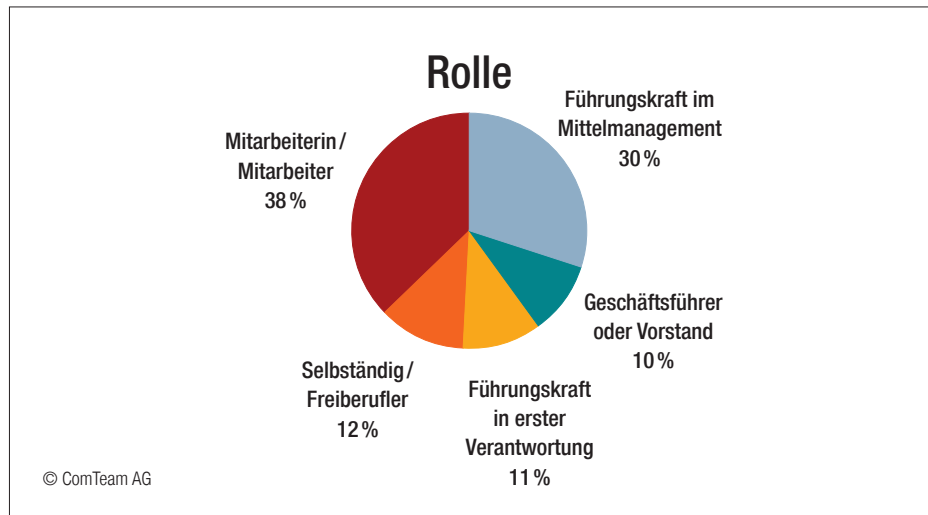
## Methodik

Die ComTeam AG führte im April 2014 zum elften Mal in Folge eine Umfrage unter rund 4.500 Fach- und Führungskräften in Deutschland, Österreich und der Schweiz durch. Zwischen 26. März und 10. April 2014 war die Studie online und der Fragebogen konnte mittels Zugangscode freiwillig und anonym beantwortet werden.

### Stichprobenbeschreibung

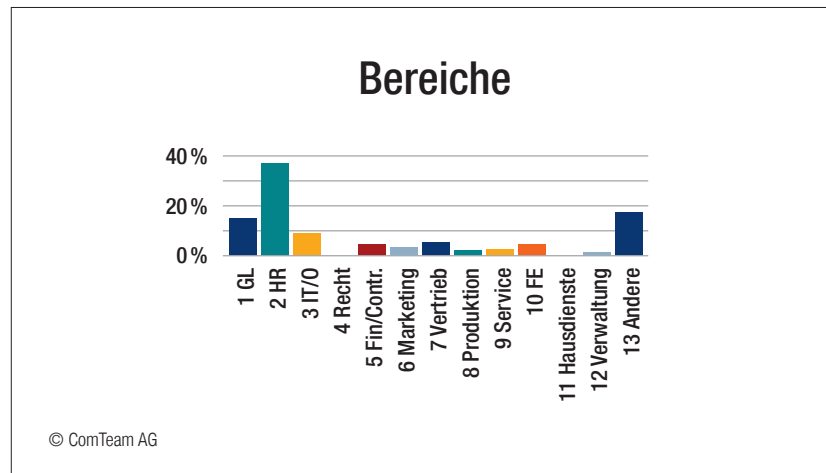
Insgesamt haben an der Studie 556 Personen teilgenommen, das entspricht bei rund 4.500 Befragten einer Rücklaufquote von rund 12 %. Die aktuelle Studie bricht erneut Rekorde und weist die meisten Teilnehmer aller bisherigen Studien von ComTeam auf.

Die ComTeam-Studien fokussieren sich normalerweise relativ stark auf Führungskräfte. Das war diesmal nicht der Fall: 38 % der Teilnehmer sind MitarbeiterInnen. Ein Drittel der Befragten ist im mittleren Management tätig, jeder Zehnte ist GeschäftsführerIn oder Vorstand und 11 % sind (Jung-)Führungskräfte in erster Verantwortung. Erstmals gesondert abgefragt wurde, ob man FreiberuflerIn ist. Die Entscheidung dafür fiel, da Persönlichkeitsfaktoren für diese Berufsgruppe vermutlich eine noch größere Rolle spielen, als wenn man in eine Organisation eingebunden ist. Für die Akquise von Kunden spielt die Persönlichkeit eine enorm große Rolle und ist ausschlaggebend, ob ein Auftrag gewonnen wird oder nicht.

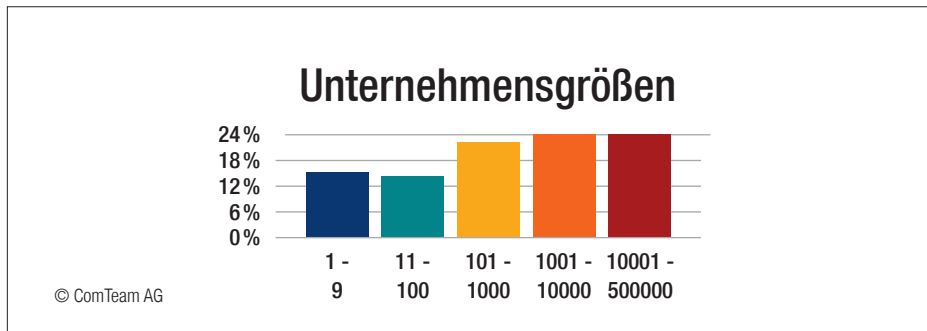


Die ComTeam-Studie 2014 feiert auch eine Premiere: Erstmals nahmen mehr Frauen als Männer teil. Trotz allem ist das Geschlechterverhältnis ziemlich ausgeglichen. 53 % der Antworten stammen von weiblichen und 47 % von männlichen StudienteilnehmerInnen. Ob das nun daran liegt, dass der Anteil der MitarbeiterInnen diesmal höher ist, sei dahingestellt. Die Altersstruktur spiegelt die Hauptzielgruppen von ComTeam wider: Etwa 40 % der Teilnehmer sind zwischen 41 und 50 Jahre und etwa ein Fünftel ist zwischen 51 und 60 Jahre alt. Die Youngsters (unter 30 Jahre) und die ältere Generation (über 60 Jahre) machen zusammen rund ein Zehntel der Befragten aus.

Traditionell stark vertreten sind die Finanzdienstleistungen mit nahezu einem Drittel, was die Branche betrifft, gefolgt von etwa 10 % in sonstigen Branchen und rund 8 % aus Beratung und Consulting. Alle anderen Branchen sind gleichmäßig verteilt. Ein auffällig großer Anteil der Studienteilnehmer (38 %) ist im HR-Bereich tätig und etwa 15 % bekleiden eine Geschäftsleitungs- oder Vorstandsposition.



Was die Unternehmensgröße angeht, sind die klassischen Mittelständler (100 bis 1.000 MitarbeiterInnen) mit etwa 20 % Prozent vertreten. Die Hälfte der StudienteilnehmerInnen ist in Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern tätig. Ein aussagekräftiges Ergebnis, wenn man bedenkt, dass ein Drittel der Befragten in der Finanzbranche arbeitet. Auch nicht schlecht vertreten sind kleine und Kleinstunternehmen. Rund 30 % der Befragten arbeiten in Unternehmen mit maximal 100 Mitarbeitern. Wie eh und je werden die Fragen hier größtenteils von GeschäftsführerInnen und Vorständen beantwortet. Bei den großen Unternehmen dominieren die PersonalerInnen.



Bemerkenswert an der diesjährigen Studie ist, dass sich bei den Antworten nahezu keine statistischen Unterschiede nach Branche, Rolle oder Geschlecht finden. Das spricht für die Eindeutigkeit und Signifikanz der Ergebnisse.

## Quellenangaben

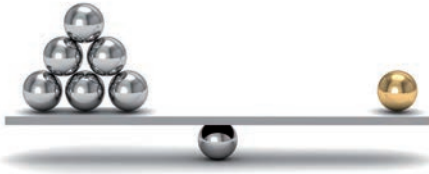
### Literatur und Links:

- Buchhorn, Eva (2004): Wertvolle Streicheleinheiten. In: Manager Magazin Online: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-292077.html> (28.05.2014)
- Recruiting. Soft Skills bei Top-Managern immer wichtiger 12.07.2013: <http://www.businesswissen.de/artikel/recruiting-soft-skills-bei-top-managern-immer-wichtiger/> (26.05.2014)
- rp-online (2002): <http://www.rp-online.de/leben/beruf/soft-skills-gewinnen-an-bedeutung-aid-1.2419832> (15.06.2014)
- <http://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/soft-skills-definition-hard-skills.php> (02.06.2014)
- [http://de.wikipedia.org/wiki/Soziale\\_Kompetenz](http://de.wikipedia.org/wiki/Soziale_Kompetenz) (22.06.2014)
- [http://www.focus.de/finanzen/news/fuehrungskultur-manager-sehen-sich-oft-als-einsame-helden\\_id\\_3870404.html](http://www.focus.de/finanzen/news/fuehrungskultur-manager-sehen-sich-oft-als-einsame-helden_id_3870404.html) (28.06.2014)

## Studien:

- Boyden global executive search/EBS Business School (2013): Recruiting 2020. Eine Umfrage im Auftrag von Boyden global executive search in Kooperation mit Prof. Ansgar Richter, PhD Department Head Strategy, Organization & Leadership EBS Business School. Bad Homburg
- ComTeam AG (2013): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Butterweich und eisenhart – mit den richtigen Kulturfeldern zum wirtschaftlichen Erfolg, Gmund
- ComTeam AG (2012): ComTeam Studie 2012, FührungsRaum: Im Spannungsfeld von Regulierung, Virtualisierung und dem Kampf um Talente, Gmund
- ComTeam AG (2011) ComTeam Studie 2011, Führung im Mittelmanagement, Gmund
- Gallup (2013): Gallup Engagement Index 2013. <http://www.gallup.com/strategicconsulting/168167/gallup-engagement-index-2013.aspx>
- Gallup (2012): Gallup Engagement Index 2012. <http://www.gallup.com/strategicconsulting/160904/presentation-gallup-engagement-index-2012.aspx>
- Goldpark GmbH Unternehmensberatung (2009): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Reisegepäck für die Zukunft, Frankfurt am Main
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2004): Fachliches Können und Persönlichkeit sind gefragt. Ergebnisse einer Umfrage bei IHK-Betrieben zu Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen. Online im Internet unter [http://doku.iab.de/ibv/2004/ibv1504\\_1.pdf](http://doku.iab.de/ibv/2004/ibv1504_1.pdf) (25.05.2014)

# Schwerpunkt **Persönlichkeit.**



**Sich selbst verstehen und verändern, flexibler reagieren, gegenwärtige und zukünftige Anforderungen bewußt und gelassen meistern – man kann etwas dafür tun!**

In der sich immer schneller wandelnden Arbeitswelt sind wir persönlich mit Unsicherheiten, ständig wechselnden Aufgaben, sich verändernden Rollen und manchmal schier unlösbaren Zielkonflikten konfrontiert.

Eine Schlüsselressource im Umgang mit all diesen Anforderungen ist neben der Fachkompetenz **eine gute persönliche Stabilität, Selbstverantwortung und soziale Kompetenz.**

## **Die ComTeam-Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung**

### **Verhalten wahrnehmen, Verhalten reflektieren**

Kommunikationsstil und persönliches Verhalten im Stress.

### **Verhalten wahrnehmen, Verhalten reflektieren – für Führungskräfte**

Eigene Verhaltensmuster verstehen, um sich so zu verhalten, wie man möchte und nicht, wie man muss.

### **Achtsamkeit**

Bewusstheit statt Autopilot.

### **Präsenz und Wirkung**

Auf den Bühnen einer Führungskraft geht es nicht darum Eindruck zu machen, sondern wirksam zu sein. Präsenz und Wirkung gehören zusammen – für ein klares und kraftvolles Auftreten.

### **Macht und Verantwortung**

Wie Menschen Einfluss nehmen und gewähren.

**Informationen, Termine und Anmeldung:**  
[de.comteampgroup.com/persoenlichkeit](http://de.comteampgroup.com/persoenlichkeit)

# Impressum

## ComTeam AG

### Academy + Consulting

D-83703 Gmund | Kurstr. 2-8

Telefon: +49 8022 9666 0  
Fax: +49 8022 9666 96  
E-Mail: [office@comteamgroup.com](mailto:office@comteamgroup.com)  
www: [de.comteamgroup.com](http://de.comteamgroup.com)

HRB: 125607, München

Aufsichtsrats-  
vorsitzender Walter G. Straub

Vorstand: Jürgen Hecker

Studienleitung: Lorenz S. Forchhammer,

Text: Simone Reitmeier

Design: ComTeam AG,  
Mel Brunner

Fotos: i-StockPhoto, Shutterstock  
ComTeam

Illustrationen: Jakob Winkler

Pressekontakt: ComTeam AG,  
Mel Brunner

© ComTeam AG | August 2014

### **ComTeam AG**

Kurstraße 2 – 8 | 83703 Gmund am Tegernsee  
Deutschland +49 8022 9666 0  
de.comteamgroup.com

### **Büro Düsseldorf**

Schulstraße 1 | 40213 Düsseldorf  
Deutschland +49 211 936 78 330  
de.comteamgroup.com

### **ComTeam Academy + Consulting GmbH**

Sulzer-Hirzel-Straße 7b | 8400 Winterthur  
Schweiz +41 52 212 4848  
ch.comteamgroup.com

### **ComTeam Organisationsberatung GmbH**

Sillgasse 12 | 6020 Innsbruck  
Österreich +43 664 169 25 30  
at.comteamgroup.com

### **Büro Wien**

Sandstraße 2 | 3433 Königstetten bei Wien  
Österreich +43 2273 7652  
at.comteamgroup.com

### **ComTeam Academy + Consulting Ltd.**

Oak Cottage | One Tree Hill Road | Guildford, GU4 8PL  
United Kingdom +44 7740 064 058  
uk.comteamgroup.com



comteamgroup.com