

Führungskräfte in der schwäbischen Wirtschaft – viele Wege zum Erfolg

Ergebnisse der Umfrage
„Qualifizierungsniveau der Führungskräfte in schwäbischen Unternehmen“



Die Zahl der Schulabgänger die an die Universitäten und Hochschulen streben, hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Eine Berufsausbildung verliert so unter den Jugendlichen zunehmend an Attraktivität. Das hat zur Folge, dass es in den jüngeren Jahrgängen aktuell deutlich mehr höhere Abschlüsse gibt als das in den älteren Jahrgängen der Fall ist. Den Unternehmen steht vermehrt Personal mit einer höheren Qualifikation zur Verfügung.

Doch möglicherweise verstellt der Druck zu höheren Bildungsabschlüssen den Blick auf eine solide Ausbildung als Grundlage für eine berufliche Karriere. Die Realität zeigt, dass es sehr viele Wege im Bildungssystem gibt, die zu einer verantwortungsvollen und interessanten Position führen können.

Welche Auswirkungen hat diese Entwicklung auf die Qualifikation und die Entwicklung der Führungskräfte? Es stellt sich die Frage, ob sich die zunehmende Akademisierung auch auf die Anforderungen der Unternehmen an ihre Führungskräfte auswirkt oder ob auch einfache Berufsabschlüsse Chancen auf eine leitende Tätigkeit haben. Legen Unternehmen Wert auf einen akademischen Titel oder schätzen sie eine Ausbildung von Grund auf, also eine Berufsausbildung und entsprechende Weiterqualifizierung im Unternehmen?

Ende 2014 hat die IHK Schwaben Unternehmen angeschrieben und um Angaben zur beruflichen Qualifikation der Führungskräfte gebeten. Ziel war eine ausführliche Analyse der schwäbischen Führungskräfte, deren berufliche Qualifikation, Karrierewege und Ansprüche der Unternehmen an leitende Mitarbeiter.

Bei der aktuellen Befragung konnten 320 Antworten ausgewertet werden. Darunter etwa 31 Prozent aus dem Verarbeitenden Gewerbe, 23 Prozent aus dem Handel und 21 Prozent aus den Bereichen Dienstleistungen, Finanzen und Wohnungswirtschaft.

45 Prozent der Stichprobe sind kleine mittelständische Unternehmen mit 20 bis 100 Mitarbeitern. Die meisten Unternehmen zeichnen sich durch eine eher flache Hierarchie aus, was auch der mehrheitlichen Betriebsgröße geschuldet ist. 41 Prozent haben zwei Führungsebenen, 29 Prozent drei Ebenen und in 18 Prozent der befragten Unternehmen gibt es keine weitere Führungskraft unterhalb der Geschäftsführung.

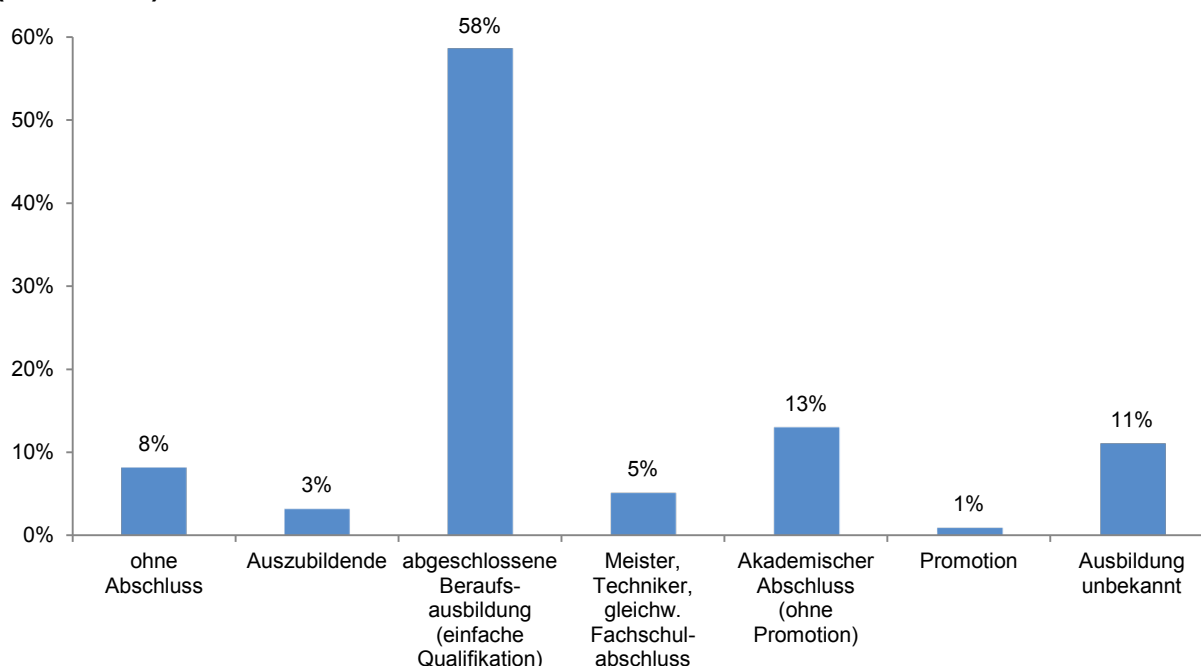
Ergebnisse

- Die Zahl der Führungskräfte mit einer beruflichen Weiterqualifizierung (z. B. Meister, Techniker u. ä.) liegt ähnlich hoch wie die Zahl der Führungskräfte mit einem akademischen Abschluss (Hochschule, Universität, Promotion). Aber auch Führungskräfte ohne höheren beruflichen Abschluss sind im bemerkenswerten Umfang vertreten.
- Eine berufliche Weiterqualifizierung bietet oft eine bessere Chance für eine Führungsposition als ein akademischer Abschluss. Der Anteil der Abschlüsse als Aufbau zu einer Ausbildung (z. B. Meister, Techniker u. ä.) ist unter den Führungskräften um ein vielfaches höher wie innerhalb aller Beschäftigten.
- Eine Schlüsselrolle für das Erreichen einer Führungsposition bilden Qualifikationsmaßnahmen im Unternehmen. Über die Hälfte der Führungskräfte hat ihre aktuelle Qualifikation im Unternehmen erworben.
- Unter den Geschäftsführer/innen sind die akademischen Abschlüsse stark vertreten. Der Hochschulabschluss ist hier die häufigste Qualifikation.
- Nach Auffassung der Unternehmen sind die Anforderungen an die Führungskräfte in den letzten Jahren gestiegen.
- Auch wenn deutlich mehr Höherqualifizierte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen wie noch vor einigen Jahren, fordern die Unternehmen nicht für alle Führungspositionen einen akademischen Abschluss. Stärker gefragt sind Abschlüsse mit Praxisbezug, aufbauend auf eine Berufsausbildung.
- Einsatzbereitschaft als Eigenschaft einer Führungskraft erhielt von den Unternehmen am häufigsten die Einstufung „sehr wichtig“.
- Für viele Führungspositionen verlangen die Unternehmen zum Einstieg keine weiterführende Qualifikation sondern akzeptieren auch eine einfache Berufsausbildung.
- Annähernd die Hälfte der Unternehmen bietet spezielle Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte an, was von den Führungskräften gut angenommen wird.

Qualifikationsniveau aller Beschäftigten im bayrischen Durchschnitt

Betrachtet man die Gesamtheit aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben im bayrischen Durchschnitt ca. 58 Prozent der Arbeitnehmer eine abgeschlossene Berufsausbildung ohne weiterführende Qualifikationen. 5 Prozent der bayrischen Beschäftigten haben sich nach der Ausbildung weiterqualifiziert und einen Meister, Techniker oder vergleichbaren Fachschulabschluss erworben. Der Anteil mit einem akademischen Abschluss liegt in Bayern bei etwa 13 Prozent, ein weiteres Prozent hat promoviert.

Abbildung 1: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Berufsabschluss in Bayern (Juni 2014)



Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Viele Führungskräfte mit Hochschulabschluss

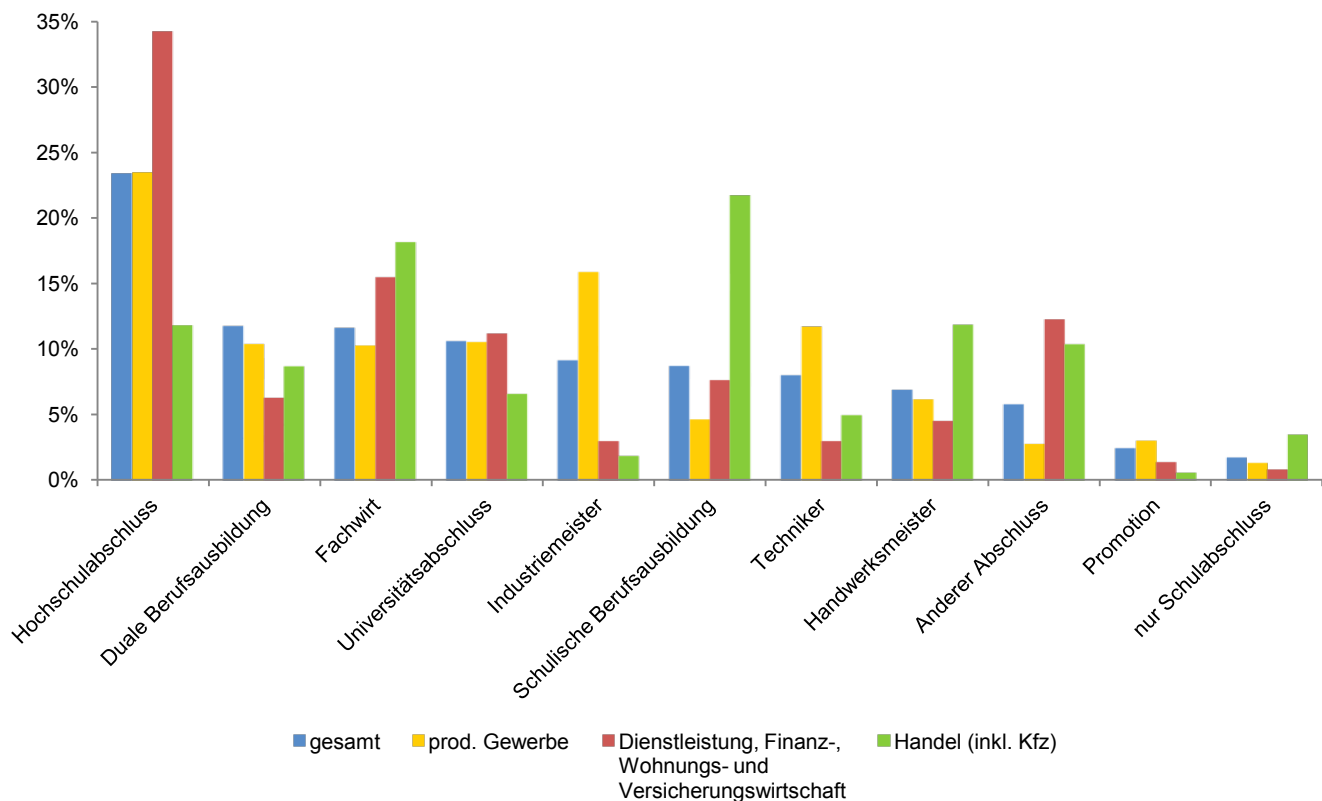
In der vorliegenden Umfrage wurden die Unternehmer gebeten, Angaben zum Bildungsabschluss ihrer Führungskräfte zu machen. Als Führungskraft wurden in der Untersuchung neben der Geschäftsleitung auch alle Mitarbeiter mit Personal- und/oder Budgetverantwortung definiert. Unter allen erfassten Führungskräften haben mit Abstand die meisten, nämlich 23 Prozent einen Hochschulabschluss. Jeweils 12 Prozent haben eine duale Berufsausbildung oder einen Abschluss als Fachwirt, 11 Prozent einen Universitätsabschluss, 2 Prozent haben promoviert.

36 Prozent der Führungskräfte der Gesamtstichprobe haben somit einen akademischen Abschluss verglichen mit 14 Prozent in der Gesamtheit aller bayrischen Beschäftigten (siehe Abbildung 1). Fasst man Techniker, Meister und Fachwirte zusammen, kommt man auch auf 36 Prozent im Vergleich zu durchschnittlich nur 5 Prozent bei allen Beschäftigten in Bayern.

Personen mit einer beruflichen Weiterqualifizierung sind also unter den schwäbischen Führungskräften etwa 7-mal häufiger vertreten als unter allen bayrischen Beschäftigten, Mitarbeiter mit einem akademischen Abschluss nur etwa 2,5-mal so oft.

Die Abschlüsse verteilen sich je nach Branche recht unterschiedlich. Im produzierenden Gewerbe kommen Industriemeister, Techniker aber auch promovierte Führungskräfte häufiger vor als in der Gesamtwirtschaft. Einen Hochschulabschluss haben besonders viele Führungskräfte im Bereich der Dienstleistungen (inkl. Finanz-, Wohnungs- und Versicherungswirtschaft), in dieser Branche gibt es auch einen überdurchschnittlichen Anteil an anderen, fachspezifischen Abschlüssen. Im Bereich Handel (inkl. Kfz) gibt es deutlich mehr Führungskräfte mit einer schulischen Ausbildung als unter allen Unternehmen. Schulische Ausbildungen gibt es zum Beispiel auch häufig im Gesundheitsbereich (Physiotherapeuten, Logopäden, Altenpfleger) sowie bei den Apotheken (PTA). Auch der Fachwirt (z. B. Handelsfachwirt) und Handwerksmeister (KFZ-Meister) sind im Handelsbereich überproportional vertreten.

Abbildung 2: Anteil der Führungskräfte nach Qualifikationsniveau



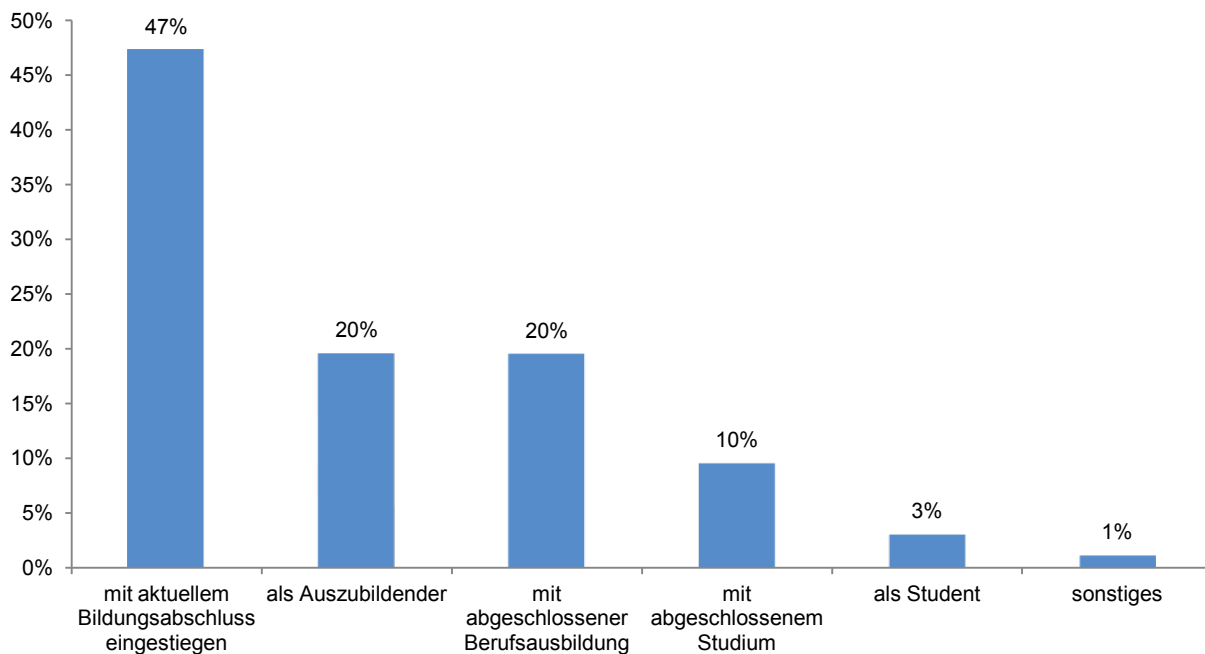
Weiterqualifikation ist oft der Schlüssel zum Erfolg

Etwas über die Hälfte der Führungskräfte haben sich im Unternehmen weiterqualifiziert und erst dort ihren aktuellen Bildungsabschluss erlangt, wobei es sich nicht immer um einen allgemeinen Bildungsabschluss wie ein Meister- oder Universitätsabschluss handeln muss.

Ein Fünftel aller Führungskräfte ist als Auszubildender, ein weiteres Fünftel ist mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung in das Unternehmen eingetreten, jeder zehnte mit einem abgeschlossenen Studium.

Tendenziell ist der Anteil der Führungskräfte, die sich im Unternehmen weiterqualifiziert haben in größeren Unternehmen höher als in kleineren. Im Vergleich der Branchen gab es im Bereich Dienstleistungen, Finanz-, Wohnungs- und Versicherungswirtschaft sowie im Handel (inkl. KFZ) etwas mehr Führungskräfte, die ihre aktuelle Qualifikation erst im Unternehmen erworben haben.

**Abbildung 3: Weiterqualifikation im Unternehmen
Einstieg der Führungskräfte ins Unternehmen als ...**



Das Qualifikationsniveau der schwäbischen Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer

Die vorliegende Befragung hat auch die Qualifikation der Geschäftsführung erfasst. Häufigste Nennung war der Hochschulabschluss, gefolgt vom Universitätsabschluss. Je etwas über ein Zehntel aller Angaben bezogen sich auf Fachwirt und Handwerksmeister. Damit sind die universitären Abschlüsse und die promovierten Personen unter den Geschäftsführern häufiger vertreten als unter der Gesamtheit der Führungskräfte aller Hierarchiestufen.

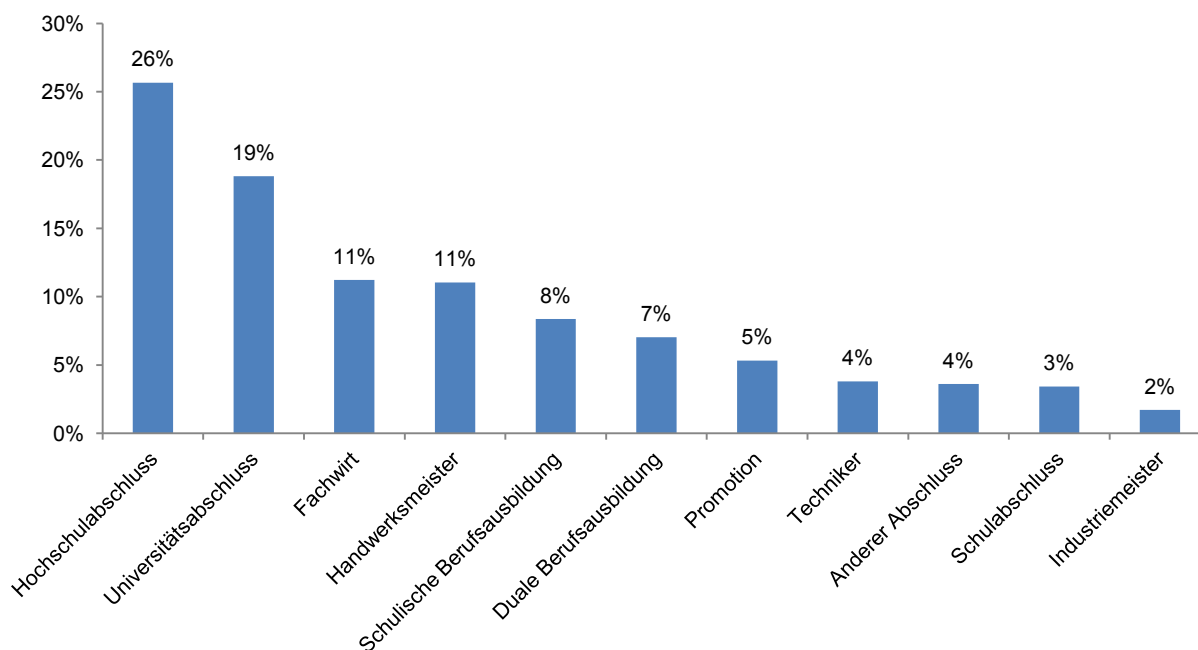
Differenziert nach Branchen sind im produzierenden Gewerbe der Hochschulabschluss und die Promotion bei den Geschäftsführern überproportional vertreten. Im Handel (inkl. KFZ) ist es der Handwerksmeister, die schulische und duale Berufsausbildung und der Fachwirt (z. B.

Handelsfachwirts). Im Dienstleistungsbereich hebt sich keine Qualifikation besonders vom Durchschnitt aller Branchen ab.

Die akademischen Abschlüssen kommen unter den Geschäftsführern größerer Unternehmen (ab ca. 200 Mitarbeiter) etwas häufiger vor als in den kleineren. In den kleineren Unternehmen sind hingegen die beruflichen Weiterqualifizierungen stärker vertreten als in der Gesamtheit.

Abbildung 4: Welchen höchsten Bildungsabschluss haben Sie bzw. andere Mitglieder der Geschäftsleitung?

Anteil an allen Nennungen (Mehrfachantworten möglich)



Anforderungen an Führungskräfte sind gestiegen

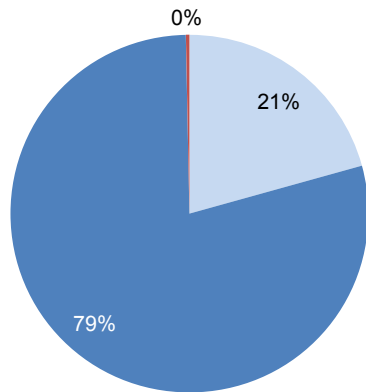
Die Anforderungen an eine Führungskraft sind in den letzten Jahren gestiegen, darin sind sich 80 Prozent der Unternehmen einig.

Überdurchschnittlich häufig berichten die Unternehmen aus dem Bereich Verkehr und Finanz-, Versicherungs- und Wohnungswesen von gestiegenen Anforderungen, hier gab es in den letzten Jahren auch nennenswerte Änderungen verschiedener Berufszulassungsvoraussetzungen. Unter den anderen Handels- und Dienstleistungsunternehmen sind es weniger Unternehmen die von gestiegenen Anforderungen berichten als in der Gesamtheit.

Differenziert nach Unternehmensgröße spüren verstärkt größere Unternehmen (ab ca. 100 Mitarbeiter) einen Anstieg der Anforderungen an ihre Führungskräfte.

Abbildung 5: Haben sich die Anforderungen an die Qualifikation der Führungskräfte in den letzten 10 Jahren verändert?

- Nein, unverändert
- Ja, Anforderungen sind gestiegen
- Ja, Anforderungen sind gesunken



Herausforderungen sehen die Unternehmer vor allem im Bereich der sozialen Kompetenz. Die Führung und Motivation der Mitarbeiter, unter dem Aspekt der Personalbindung und -entwicklung und auch vor dem Hintergrund einer zunehmenden Belastung für die einzelnen Personen, sind weitere wichtige Aspekte einer Führungskraft. Oft genannt wurden aber auch die fachliche Qualifikation, den Anspruch immer auf dem aktuellsten Wissensstand zu sein und Fachkenntnisse auch in die Praxis umsetzen zu können.

Einsatzbereitschaft ist eine wichtige Eigenschaft für Führungskräfte

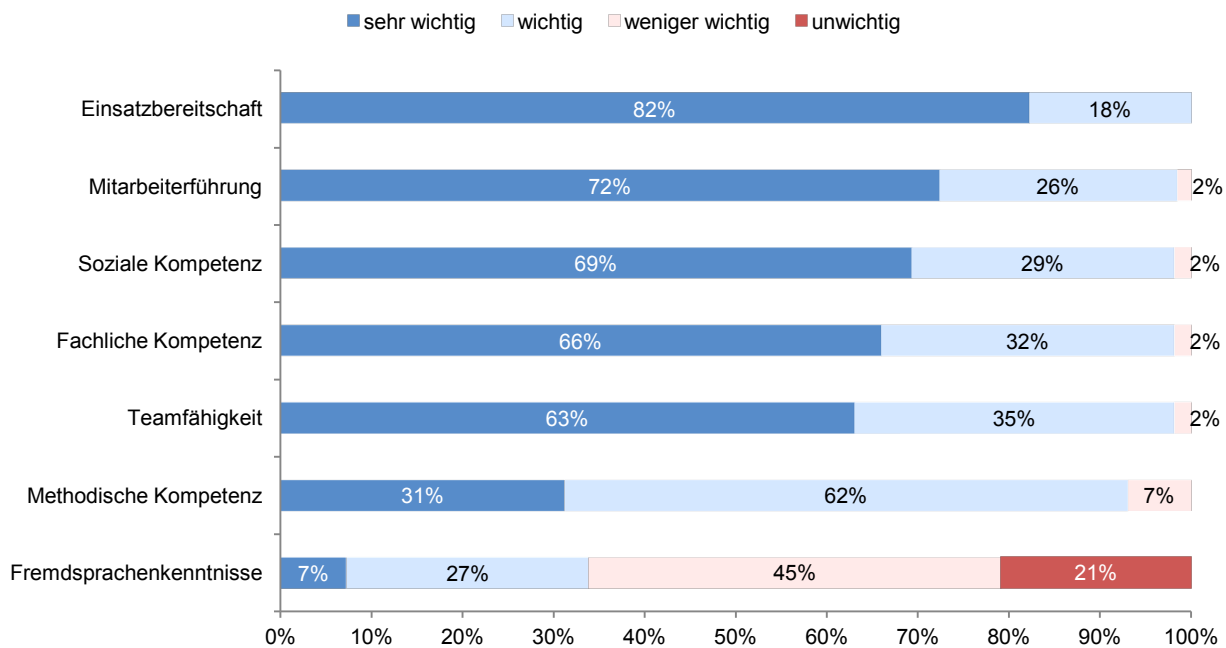
Die berufliche Qualifikation ist nur ein Aspekt bei der Personalsuche. Nicht selten geben bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten den entscheidenden Ausschlag bei der Wahl einer Führungskraft.

Einsatzbereitschaft wurde von den befragten Unternehmen am häufigsten als sehr wichtige Eigenschaft einer Führungskraft genannt, über 80 Prozent äußerten sich so. Mitarbeiterführung, soziale und fachliche Kompetenz sowie Teamfähigkeit sind ebenfalls Attribute, auf die ein Unternehmer bei der Wahl seiner Führungskräfte nicht verzichten möchte.

Kenntnisse über Führungsmethoden sind für die Mehrheit zwar wichtig, liegen aber in der Gewichtung deutlich hinter den zuvor genannten Eigenschaften zurück. Methodische Kompetenzen haben nicht für alle Führungspositionen eine gleich hohe Bedeutung. Zudem werden bei einem guten Führungsstil nicht immer die guten methodischen Kompetenzen als solche identifiziert.

Auch Fremdsprachenkenntnisse sind nicht für alle Unternehmen und Führungspositionen ein wichtiges Kriterium. Führungspositionen in vornehmlich internen Organisationsstufen, die wenig Kontakt zu internationalen Kunden oder Geschäftspartnern haben, benötigen kaum Fremdsprachenkenntnisse. Für andere Führungspositionen gerade bei international agierenden Unternehmen sind gute Fremdsprachenkenntnisse essentiell. Für immerhin ein Drittel der Unternehmen sind Sprachkompetenzen wichtig oder sehr wichtig.

Abbildung 6: Welche Fähigkeiten sind Ihnen bei einer Führungskraft wichtig?



Abschlüsse mit Praxisbezug bevorzugt

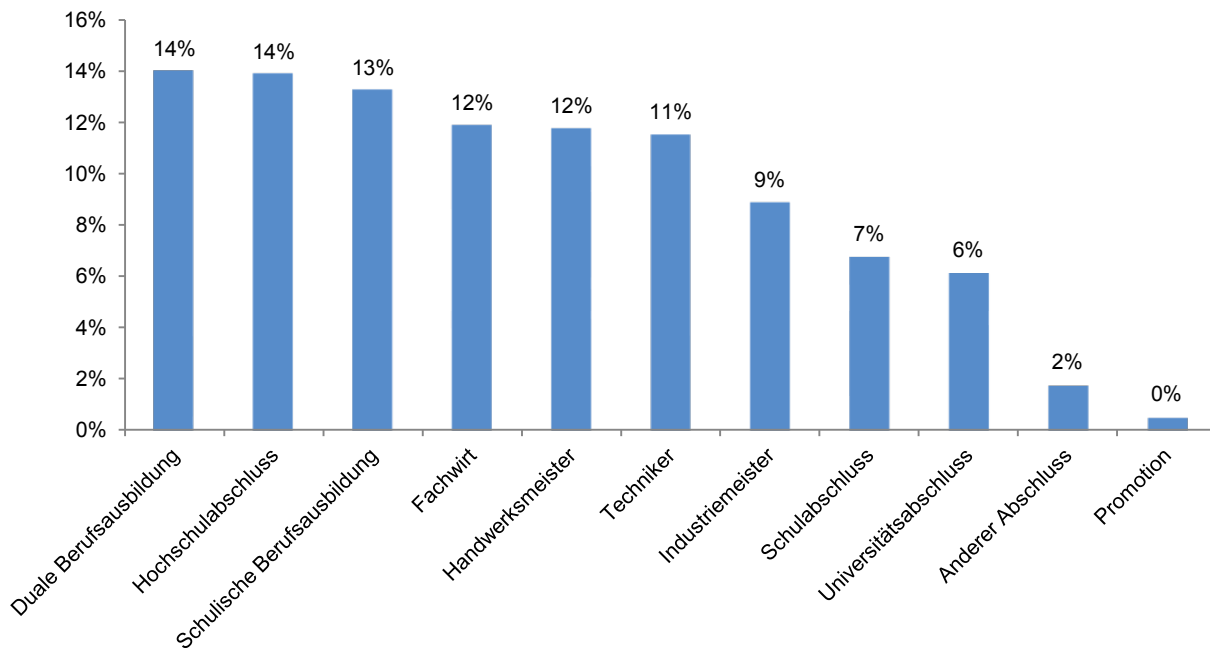
Ein abgeschlossenes Studium ist noch lange kein Grund für das Erreichen einer Führungsposition. In der Umfrage wird deutlich, dass die zunehmende Akademisierung nicht unbedingt den Bedürfnissen der Unternehmen entspricht. Die Personalverantwortlichen wurden gefragt, welcher Bildungsabschluss für eine Führungsposition in ihrem Unternehmen zwingend notwendig ist. Dabei waren mehrere Antworten möglich, entsprechend den unterschiedlichen Führungspositionen in einem Unternehmen.

Für viele Führungspositionen verlangen die Unternehmen zum Einstieg keine weiterführende Qualifikation sondern akzeptieren auch eine einfache Berufsausbildung. Gefragt sind vor allem Abschlüsse mit einem engen Praxisbezug. Häufigste Nennung unter allen Antworten war die „Duale Berufsausbildung“ dicht gefolgt von dem „Hochschulabschluss“ und einer „Schulischen Berufsausbildung“. Mit leichtem Abstand folgen der „Fachwirt“, „Handwerksmeister“ und „Techniker“. Ein „Universitätsabschluss“ wurde nur selten verlangt, ein Dokortitel ist für kaum einen Unternehmer eine Voraussetzung für eine bestimmte Führungsposition.

Techniker und Industriemeister werden signifikant häufiger im produzierenden Gewerbe gefordert, eine schulische Berufsausbildung oder Handwerksmeister im Handel (inkl. Kfz). Fachwirt, Hochschulabschluss und Universitätsabschluss werden überproportional vom Dienstleistungsgewerbe genannt.

Abbildung 7: Welchen Bildungsabschluss müssen Ihre Mitarbeiter in einer Führungsposition mindestens haben?

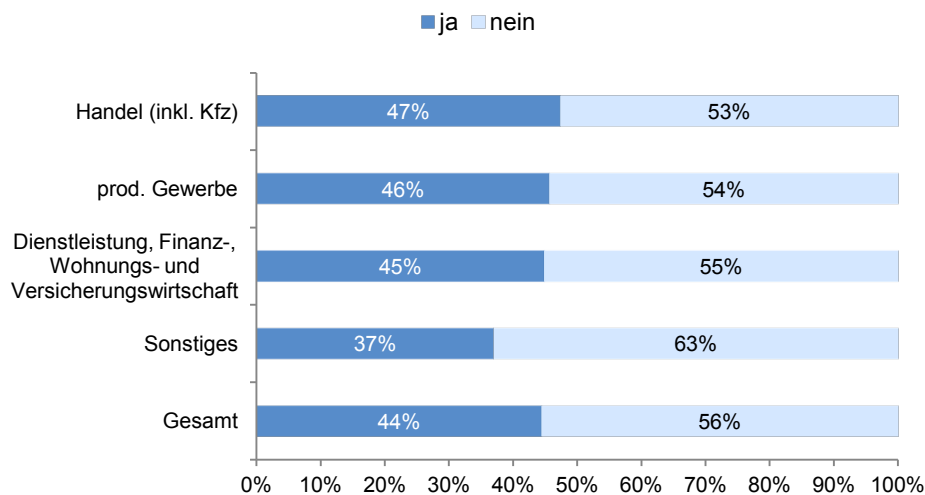
Anteil an allen Nennungen (Mehrfachantworten möglich)



Fast die Hälfte der Unternehmen bietet Führungskräften ein spezielles Weiterbildungskonzept

44 Prozent der Unternehmen haben ein speziell auf ihre Führungskräfte abgestimmtes Fort- und/oder Weiterbildungskonzept. Unter den Handelsunternehmen sind es sogar 47 Prozent. Erwartungsgemäß sind die größeren Unternehmen stärker engagiert, wenn es um strategische Weiterbildungskonzepte für Führungskräfte geht.

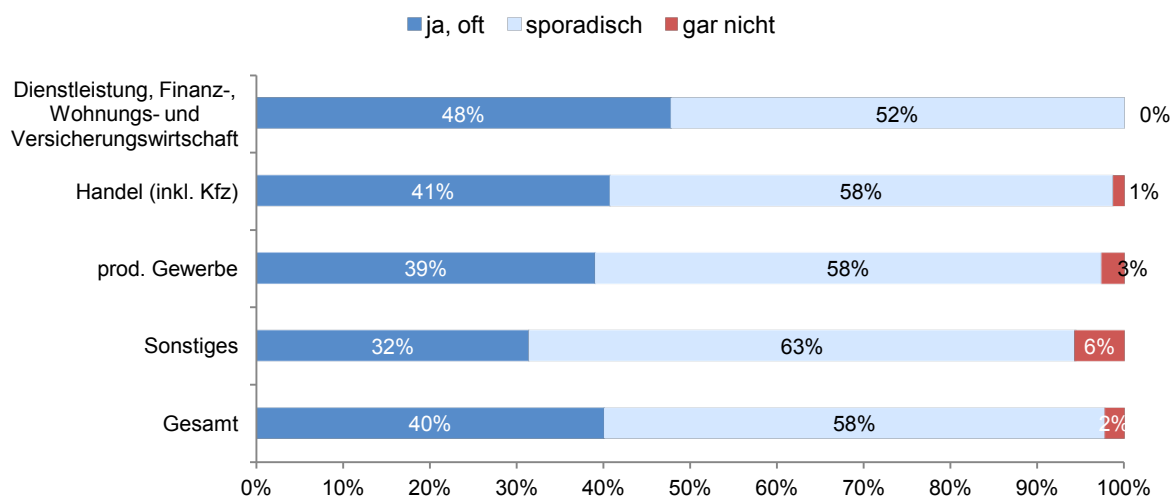
Abbildung 8: Gibt es in Ihrem Unternehmen ein spezielles Fort- und/oder Weiterbildungskonzept für Ihre Führungskräfte?



Führungskräfte sind aktiv in der Weiterbildung

Die Führungskräfte in vier von 10 Unternehmen nehmen oft an Fort- und/oder Weiterbildungsmaßnahmen teil, bei 58 Prozent zumindest sporadisch. Vor allem die Dienstleistungsbranche und Finanz-, Wohnungs- und Versicherungswirtschaft ist sehr aktiv im Weiterbildungsbereich, 47 Prozent deren Führungskräfte nehmen oft an Weiterbildungen teil. Führungskräfte in größeren Unternehmen nehmen häufiger an Weiterbildungen teil als die aus kleineren.

Abbildung 9: Nehmen Ihre Führungskräfte an Fort- und/oder Weiterbildungsmaßnahmen teil?



Große Bandbreite an Weiterbildungsangeboten wird genutzt

Als häufigste Angebote werden nach den sonstigen Anbietern die Weiterbildungen der Kammern genannt, 21 Prozent aller Nennungen entfielen auf das Angebot von IHK und HWK. Bezogen auf die Unternehmen, nutzt ein Drittel der Befragten unter anderem dieses Angebot.

Nur etwas geringer fallen die Angaben für die Fachakademien aus.

Zu den sonstigen Angeboten zählen unter anderen berufsbezogenen Weiterbildungen verschiedener Berufsverbände, Hersteller, unternehmensinterne Weiterbildungen oder andere Schulungsanbieter.

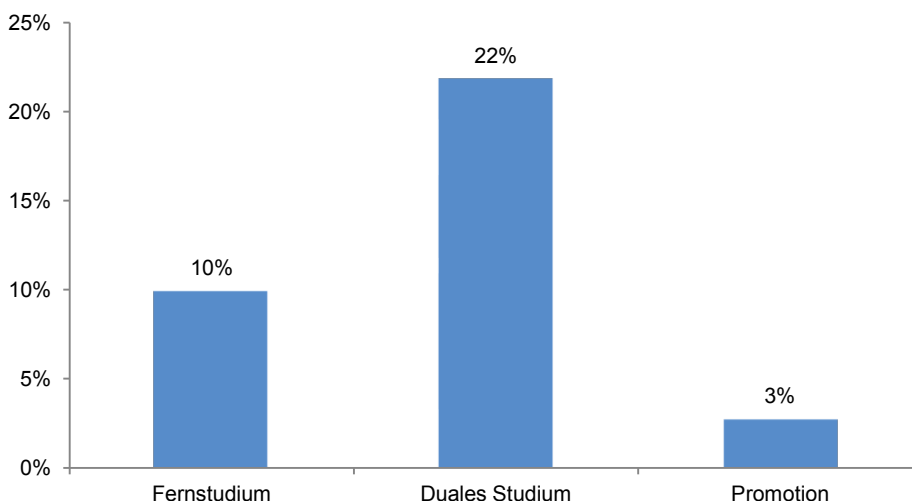
Meister- und Technikerschulen werden vor allem im produzierenden Gewerbe in Anspruch genommen.

Erwerb eines akademischen Titels auch parallel zur Führungskräfteposition möglich

22 Prozent der Unternehmen der Stichprobe bieten ihren Führungskräften grundsätzlich die Möglichkeit eines dualen Studiums an, 10 Prozent unterstützen ein Fernstudium.

Das duale Studium bietet die Möglichkeit einer universitären Ausbildung bei gleichzeitiger Tätigkeit im Unternehmen. Die Studenten erhalten dadurch einen engen Praxisbezug und die Unternehmen profitieren von der Arbeitskraft und dem niederschweligen Zugang zu aktuellen Forschungs- und Entwicklungsergebnissen der Universitäten.

Abbildung 10: An welchen universitären Bildungsprogrammen / Abschlüssen nehmen Ihre Führungskräfte teil?



Ansprechpartner:

Christine Neumann
Stettenstraße 1 + 3 | 86150 Augsburg
Tel 0821 3162-318 | Fax 0821 3162-172
christine.neumann@schwaben.ihk.de