



+ 33 1 71 16 88 00
+ 33 1 71 16 88 01

27 rue du Colonel Pierre Avia,
75015 Paris

www.bva-group.com

UNIAPAC STUDIE / LEHRSTUHL FÜR SINN UND ARBEIT / HEC MONTREAL / BVA



Zusammenfassung des Europa-Perimeters



Vorbemerkung: Im Rahmen des Forschungsprogramms zum Fußabdruck von Führungskräften und Managern liefert BVA eine erste Interpretation, Frage für Frage. Dieser Hinweis fasst nicht alles zusammen, sondern gibt einen Analyseansatz vor, der aus der Erfahrung von Edouard Lecerf resultiert.

Zusammen mit der HEC Montreal werden tiefere statistische Analysen geführt, die zeigen werden, woraus der Fußabdruck von Führungskräften und Managern besteht. Dieses Dokument wird im September und auf dem nächsten Uniapac-Kongress im Vatikan vorgestellt.

Die analysierten Ergebnisse beziehen sich auf eine Stichprobe von 504 Befragten aus drei europäischen Ländern (Deutschland, Frankreich und Portugal). Die nächste Mitteilung wird weitere Einblicke ermöglichen, indem sie die Antworten der Philippinen und Mexikos einbezieht. Ein drittes Dokument analysiert schließlich die Ergebnisse übergreifend für alle fünf Länder und für alle drei Kontinente.

Laurent Falque, Inhaber des Lehrstuhls Sinn & Arbeit am Icam

Zusammenfassung

20. Juni 2022

Von der Kommunikation zum Gespräch über Arbeit und Unternehmen übergehen

Auf die Fragestellung hin, welchen Fußabdruck Führungskräfte durch ihre Arbeit hinterlassen und welche Spuren dies im Unternehmen hinterlässt (für das Unternehmen und bei den Frauen und Männern, aus denen das Unternehmen besteht), zeigt die Studie starke Hinderungsgründe und begünstigende Einflussfaktoren auf.

Der pyramidenförmige Aufbau der Unternehmen, der bei der Organisation ihrer Tätigkeiten nützlich ist, konkretisiert sich somit weit über die hierarchische Struktur hinaus: Man kann erhebliche Diskrepanzen zwischen den verschiedenen Schichten der Unternehmensorganisation feststellen, je nachdem, welche Themen für einige als grundlegend und für andere als weniger grundlegend angesehen werden. Es zeigt sich demnach die Notwendigkeit, Erwartungshaltungen bestimmter Kategorien zu berücksichtigen, aber auch, dass dabei geholfen werden muss, diese Diskrepanzen zu überwinden, um eine größere kollektive Mobilisierung rund um die Arbeit und das Unternehmen zu erreichen.

Die Herausforderung für Führungskräfte und Manager besteht darin, sich der Spuren, die sie hinterlassen, bewusst werden. Dies wird dabei helfen, dass Führungskräfte erkennen, wie wichtig es ist, auf allen Organisationsebenen einen Austausch und Gespräche über Arbeit und die Zukunft des Unternehmens anzuregen, und sich daran zu beteiligen. Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass es gelingt, den Alltag der Mitarbeiter und die Vision des Unternehmens, die kurzfristige Zeit der Arbeit und die langfristige Zeit der Strategie, die Bedeutung des Einzelnen und das Prinzip des Kollektivs miteinander zu verbinden.

Edouard Lecerf
Stellvertretender Generaldirektor BVA-Gruppe

Die Einflussfaktoren dafür, sich in die Arbeit zu investieren

- Die Rangfolge der Dimensionen, die die Befragten dazu bewegen könnten, sich vermehrt in ihre Arbeit zu investieren, ist aufschlussreich. Für alle Befragten überwiegen die Kundenzufriedenheit und die Qualität der gelieferten Produkte und Dienstleistungen bei weitem gegenüber eher unternehmensbezogenen Dimensionen (finanzieller Erfolg, Ruf, Entwicklung) oder solchen, die mit CSR (Umwelt, sozialer Beitrag) zu tun haben. Die Befragten scheinen also Dimensionen in den Vordergrund zu stellen, bei denen sie das Gefühl haben, den direktesten und unmittelbarsten Beitrag zu leisten.

- F6 : Nachfolgend finden Sie eine Liste von Gründen, die Sie dazu veranlassen könnten, sich bei der Arbeit zu engagieren. Wie wichtig sind diese Gründe für Sie?**

	Rangordnung
Kundenzufriedenheit	1
Lebensqualität am Arbeitsplatz	2
Die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen	2
Persönliche oder berufliche Entwicklung	4
Soziale Gerechtigkeit	5
Moralische Redlichkeit der Führungspraktiken	6
Anerkennung individueller Beiträge	7
Innovation (sozial, technologisch oder betrieblich)	8
Umweltschutz	9
Finanzieller Erfolg des Unternehmens	10
Engagement des Unternehmens für die Gesellschaft	11
Hilfestellung bei der Erledigung der Arbeit	11
Ruf des Unternehmens	13
Unternehmensentwicklung	14
Weitergabe von Wissen und Know-how an die Bürger	15
Entwicklung auf regionaler Ebene	16

- Logischerweise variiert diese Rangfolge deutlich in Abhängigkeit vom Alter der Personen: das Spitzentrio der von den unter 30-Jährigen bevorzugten Dimensionen besteht aus persönlicher Entwicklung, der Qualität des Arbeitslebens und der Anerkennung individueller Beiträge, während die über 50-Jährigen zuerst die Kundenzufriedenheit, die Qualität der Produkte und Dienstleistungen und die Managementpraktiken in den Vordergrund stellen.

F6: Nachfolgend finden Sie eine Liste von Gründen, die Sie dazu veranlassen könnten, sich bei der Arbeit zu engagieren. Wie wichtig sind diese Gründe für Sie?

	Rangordnung	Alter				Hierarchischer Ebenenanhang					
		-30 Jahre	30-39 Jahre	40-49 Jahre	+50 Jahre	Vorsitzenden des Verwaltungsrates *	Geschäftsführer	Mitglied des Führungsteams	Mitglied der mittleren Führungsebene	Teamleiter/in	Keine*
Kundenzufriedenheit	1	6	3	1	1	1	1	1	4	2	4
Lebensqualität am Arbeitsplatz	2	2	1	1	7	5	6	2	2	1	7
Die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen	2	5	3	3	2	4	2	3	4	3	1
Persönliche oder berufliche Entwicklung	4	1	2	4	7	2	3	5	3	5	13
Soziale Gerechtigkeit	5	4	3	5	4	9	4	6	4	3	7
Moralische Redlichkeit der Führungspraktiken	6	8	6	5	3	5	4	4	8	11	1
Anerkennung individueller Beiträge	7	3	7	8	13	13	8	7	7	6	11
Finanzieller Erfolg des Unternehmens	10	12	8	11	7	5	9	11	12	9	1
Engagement des Unternehmens für die Gesellschaft	11	11	9	13	11	10	12	10	9	12	4
Ruf des Unternehmens	13	13	14	12	7	5	13	13	13	13	7
Unternehmensentwicklung	14	15	13	13	12	2	9	14	16	16	16

- Der Unternehmer oder Hauptaktionär des Unternehmens, die in dieser Umfrage dem Uniapac-Netzwerk angehören, ordnet die zu leistenden Anstrengungen anders ein als sein Geschäftsführer. Der Unternehmer ist offensichtlich stärker auf Herausforderungen ausgerichtet, die mit anderen Personen in Verbindung stehen, und überlässt dem Geschäftsführer die Entwicklung des Unternehmens.

F6 : Nachfolgend finden Sie eine Liste von Gründen, die Sie dazu veranlassen könnten, sich bei der Arbeit zu engagieren. Wie wichtig sind diese Gründe für Sie?

	Rangordnung	Unternehmer oder Eigentümer-Gesellschafter des Unternehmens*	Die Position des Geschäftsführers als Mitarbeiter*	Eine Führungsposition
Kundenzufriedenheit	1	5	2	1
Lebensqualität am Arbeitsplatz	2	5	8	3
Die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen	2	5	4	5
Persönliche oder berufliche Entwicklung	4	2	8	2
Soziale Gerechtigkeit	5	9	6	5
Moralische Redlichkeit der Führungspraktiken	6	1	2	4
Anerkennung individueller Beiträge	7	13	8	7
Innovation (sozial, technologisch oder betrieblich)	8	2	14	7
Umweltschutz	9	5	12	10
Finanzieller Erfolg des Unternehmens	10	9	5	10
Engagement des Unternehmens für die Gesellschaft	11	2	6	14
Hilfestellung bei der Erledigung der Arbeit	11	16	15	13
Ruf des Unternehmens	13	9	8	12
Unternehmensentwicklung	14	12	1	9
Weitergabe von Wissen und Know-how an die Bürger	15	13	12	15
Entwicklung auf regionaler Ebene	16	13	15	16

[Date]

- Schließlich, unter Berücksichtigung der Möglichkeit Anstrengungen zu erbringen, ist die Kundenzufriedenheit der Punkt, bei dem alle Managementkategorien übereinstimmen, während die Entwicklung des Unternehmens von Personen mit der höchsten Hierarchieebene doppelt so häufig genannt wird als von Personen mit der niedrigsten Hierarchieebene. **Auch wenn diese beiden Dimensionen, nämlich „Kundenzufriedenheit“ und „Unternehmensentwicklung“, direkt mit dem Wirtschaftsleben verbunden sind, so wird diese Verbindung innerhalb des Unternehmens nicht immer auf natürliche Weise oder bereichsübergreifend wahrgenommen.**

Gespräche und Verhaltensweisen

- Die Unternehmensorganisationen sind** in Bezug auf die zwischenmenschlichen Beziehungen **nach wie vor sehr pyramidenförmig aufgebaut**: Der Austausch mit den höchsten Funktionen der Unternehmensorganisation (Präsident, Generaldirektor) und den untersten Hierarchieebenen ist nach wie vor äußerst selten. So konnten zwar 52% der Personen, die einem "Teamleiter" zugeordnet waren, ein Gespräch mit einem Kollegen führen, aber nur 2% oder 3% mit einem Mitglied der Generaldirektion. **Für Führungskräfte ist der Mut, diese pyramidalen Strukturen aufzubrechen, indem sie direkte Gespräche zwischen den heute abgeschotteten Schichten anstrengen, jedoch eine der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, um innerhalb der Unternehmensorganisation Spuren zu hinterlassen. Eine Erleichterung des Dialogs zwischen den Generationen würde zweifellos positive Auswirkungen haben.**
- Q1S: Mit welcher der folgenden Personen haben Sie sich zuletzt über Ihre Arbeit (deren Sinn, Zweck, Struktur oder Arbeitsbedingungen) ausgetauscht?**

	% Gesamt	Alter				Hierarchischer Ebenenanhang				
		-30 Jahre	30-39 Jahre	40-49 Jahre	+50 Jahre	Vorsitzenden des Verwaltungsrates*	Geschäftsführer	Mitglied des Führungsteams	Mitglied der mittleren Führungsebene	Teamleiter/in
Ein Arbeitskollege/eine Arbeitskollegin – ein/e Gleichgestellte/r	37%	53%	36%	39%	28%	36%	25%	40%	39%	47%
Vorgesetzter/r	34%	35%	43%	30%	29%	12%	30%	40%	45%	36%
Jemand, der Ihnen unterstellt ist	16%	5%	9%	19%	24%	33%	23%	11%	9%	9%
Vorsitzende/r oder Geschäftsführer/in	8%	6%	5%	6%	14%	14%	15%	7%	3%	2%
Teilhaber/in	2%	-	2%	2%	2%	5%	2%	1%	2%	-
Einer anderen Person aus dem Unternehmen	4%	2%	4%	4%	4%	-	6%	2%	2%	6%

- Logischerweise konzentrieren sich die Gespräche meist auf Fragen der Arbeitsorganisation und der Mitarbeiterführung. Daraus lässt sich jedoch nicht ableiten, dass der Austausch über die Unternehmensstrategie nur von der Führungsebene (deren Hauptgrund für Diskussionen dies ist) betrieben wird. **Fast 20 % der Gespräche zwischen Kollegen aus den untersten Organisationsschichten beziehen sich auf die Unternehmensstrategie.**

[Date]

- F1D: Worum ging es bei diesem Gespräch? Bitte fassen Sie das Gesprächsthema in wenigen Worten zusammen.

	% Gesamt	Alter				Hierarchischer Ebenenanhang					
		-30 Jahre	30-39 Jahre	40-49 Jahre	+50 Jahre	Vorsitzenden des Verwaltungsrates *	Geschäftsführer	Mitglied des Führungsteams	Mitglied der mittleren Führungsebene	Teamleiter/in	Keine*
ARBEITSBEDINGUNGEN	44%	56%	39%	45%	42%	21%	42%	47%	53%	47%	43%
Organisation der Arbeit	36%	47%	32%	40%	33%	17%	31%	42%	45%	38%	33%
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	10%	17%	10%	7%	11%	5%	11%	9%	11%	17%	10%
PERSONALABTEILUNG	47%	47%	53%	42%	45%	43%	47%	52%	39%	42%	48%
Administrative Personalverwaltung	26%	29%	27%	24%	26%	21%	28%	28%	20%	23%	33%
Management	16%	8%	18%	16%	17%	17%	16%	16%	17%	14%	14%
Kompetenzentwicklung	9%	15%	15%	4%	6%	5%	7%	10%	11%	12%	5%
Unternehmensprofil	0%	-	-	-	1%	-	1%	-	-	-	-
STRATEGIE	25%	14%	27%	27%	25%	43%	31%	20%	20%	18%	29%
ORGANISATION	6%	8%	6%	6%	6%	2%	9%	5%	8%	5%	10%
ANDERE	2%	3%	1%	1%	3%	-	1%	3%	3%	3%	-

- Angesichts der Themen, die in diesen Gesprächen angesprochen wurden, ist es logisch, dass die Teilnehmer in erster Linie Botschaften mitnehmen, die sich auf die Beziehungen innerhalb des Unternehmens beziehen: Teamgeist, Respekt für den Einzelnen, Vorbildfunktion, Vertrauen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist hierbei das wichtigste Thema für die Jüngeren. Vorbildfunktion, Mut und die Fähigkeit, den Kurs zu halten, werden bei Führungskräften besonders hoch bewertet. **Auch hier ist die Fähigkeit der Führungskräfte, die langfristige Vision (den Kurs) und deren Umsetzung im Alltag in den Beziehungen innerhalb des Unternehmens zu artikulieren, ein wichtiges Thema.**

- **F1: Was würden Sie angesichts dieses Austauschs und in Bezug auf die folgenden Aspekte als überhaupt nicht wichtig, nicht sehr wichtig, mittelmäßig wichtig, sehr wichtig oder äußerst wichtig bezeichnen? Wie wichtig ist es, ...**

	Rangordnung	Alter				Hierarchischer Ebenenanhang				
		-30 Jahre	30-39 Jahre	40-49 Jahre	+50 Jahre	Vorsitzenden des Verwaltungsrates *	Geschäftsführer	Mitglied des Führungsteams	Mitglied der mittleren Führungsebene	Teamleiter/in
Der Menschen zu respektieren	1	4	1	1	1	4	1	1	1	3
Teamfähig zu sein	2	2	4	2	2	3	3	2	2	1
für ein ausgewogenes Verhältnis von Berufs- und Privatleben zu sorgen	3	1	2	4	9	16	3	4	3	1
Aus den Fehlern zu lernen, die man gemacht hat	4	2	3	6	8	7	3	3	3	5
Mit gutem Beispiel voranzugehen	5	5	7	3	3	1	2	7	10	4
Authentisch zu sein	6	7	5	7	3	9	3	6	6	6
Zu vertrauen	7	10	8	5	5	6	7	8	6	6
Zuhören zu können	8	6	6	8	6	4	12	5	8	10
Das Unternehmensziel im Blick zu behalten	9	15	10	11	6	2	7	10	10	20
konsequent zu agieren	17	15	12	13	19	16	18	15	12	12
Eine Situation ganzheitlich und systembezogen zu betrachten	18	19	18	17	12	14	10	18	17	18
Schwierigkeiten mutig anzugehen	19	18	19	17	16	7	16	19	17	19
Den richtigen Zeitpunkt abpassen, um etwas zu tun	20	20	20	20	20	20	20	20	20	15

- Neben den Gesprächen beziehen sich die im Alltag beobachteten Verhaltensweisen der N+1 logischerweise auf die menschlichen und funktionalen Dimensionen der Unterstützung, Autonomie und Delegation. Dabei ist zu beachten, dass jüngere Mitarbeiter die Gesamtheit der Verhaltensweisen aufmerksamer beobachten (oder eine besondere Zielgruppe für diese Verhaltensweisen sind). Im Gegensatz dazu sind die Kommunikationsdimensionen (erklären, auffordern, konsultieren) deutlich weniger präsent. Darüber hinaus scheint die Fähigkeit der Unternehmensorganisationen, Konflikte zu antizipieren, besonders schwach ausgeprägt zu sein, da die mit diesen Aktivitäten verbundenen Verhaltensweisen so niedrig bewertet werden.

F4: Wie oft haben Sie in den vergangenen sechs Monaten diese Verhaltensweisen bei Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten (N+1) beobachtet?

	Rangordnung	Alter				Hierarchischer Ebenenanhang				
		-30 Jahre	30-39 Jahre	40-49 Jahre	+50 Jahre	Vorsitzenden des Verwaltungsrates *	Geschäftsführer	Mitglied des Führungsteams	Mitglied der mittleren Führungsebene	Teamleiter/in
Eigenständiges Arbeiten ermöglichen	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Unterstützung anbieten, wenn es Probleme zu bewältigen gilt	2	2	2	2	2	8	3	2	2	2
Zuständigkeiten delegieren, um Aufgaben zu erledigen	3	4	3	3	2	4	2	5	2	5
Festlegung klarer Ziele, die es zu erreichen gilt	4	4	7	8	2	11	6	3	4	13
Anerkennung für die erledigte Arbeit zeigen	5	9	4	6	5	1	6	6	10	5
Achtung der Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben	6	9	7	4	8	11	13	4	4	13
Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz	7	7	5	4	19	5	21	8	8	3
Bereitstellung von Hilfsmitteln für die Erledigung der Aufgaben	7	4	13	8	10	3	16	9	10	4
Ermöglichung des Zugangs zu Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen	9	3	13	11	10	11	6	12	10	5
Wahrung eines Gefühls der Sicherheit	9	15	7	8	10	8	16	9	7	13
Sich Zeit nehmen, um zu erklären, wozu die zu erledigende Arbeit dienen wird	9	23	13	6	9	19	11	7	6	17
Gelegenheiten für die Verwirklichung der beruflichen Ziele bieten	24	21	24	18	24	22	13	25	19	17
Spannungen abbauen, bevor es zu einem Konflikt kommt	25	25	24	25	25	25	24	24	25	24

Es scheint also häufig an der grundlegenden Abstimmung der Kommunikationsmuster mit den Themen zu fehlen, die in den verschiedenen Organisationsschichten am häufigsten angesprochen und diskutiert werden.

Der Fußabdruck der Führungskräfte und der Manager

- In Übereinstimmung mit den Arbeiten des Lehrstuhls Sinn & Arbeit zeigt sich der Fußabdruck des Vorgesetzten zuerst in der Art und Weise, wie er mit seinen direkten Mitarbeitern zusammenarbeitet. Das ist der Eindruck. Zweitens manifestiert sich der Fußabdruck durch die Spuren, die nach dem Ausscheiden des Vorgesetzten zurückbleiben.
- **Der Eindruck, den der letzte Austausch hinterlassen hat**

F1: Was würden Sie angesichts dieses Austauschs und in Bezug auf die folgenden Aspekte als überhaupt nicht wichtig, nicht sehr wichtig, mittelmäßig wichtig, sehr wichtig oder äußerst wichtig bezeichnen? Wie wichtig ist es, ...

	% Extrem wichtig	Alter				Hierarchischer Ebenenanhang				
		-30 Jahre	30-39 Jahre	40-49 Jahre	+50 Jahre	Vorsitzenden des Verwaltungsrates *	Geschäftsführer	Mitglied des Führungsteams	Mitglied der mittleren Führungsebene	Teamleiter/in
Der Menschen zu respektieren	57%	52%	56%	59%	57%	55%	49%	59%	67%	56%
Teamfähig zu sein	50%	61%	49%	48%	49%	60%	39%	52%	56%	59%
für ein ausgewogenes Verhältnis von Berufs- und Privatleben zu sorgen	46%	62%	51%	41%	37%	29%	39%	48%	50%	59%
Aus den Fehlern zu lernen, die man gemacht hat	45%	61%	50%	39%	39%	43%	39%	49%	50%	45%
Mit gutem Beispiel voranzugehen	43%	45%	40%	43%	46%	67%	42%	41%	32%	47%
Authentisch zu sein	42%	39%	43%	36%	46%	40%	39%	42%	39%	44%
Zu vertrauen	41%	38%	39%	40%	44%	52%	38%	38%	39%	44%
Zuhören zu können	40%	44%	42%	35%	40%	55%	32%	43%	38%	41%
Das Unternehmensziel im Blick zu behalten	35%	30%	35%	32%	40%	62%	38%	33%	32%	20%
Die Entwicklung von anderen Menschen zu fördern	33%	35%	38%	28%	32%	33%	31%	31%	33%	39%
Den Wunsch wecken, die Welt zu einem besseren Ort zu machen	32%	39%	28%	35%	29%	31%	31%	26%	30%	44%
Problemlösungsansätze zu vereinfachen	32%	39%	34%	30%	27%	36%	33%	33%	23%	32%
Verständnis der Herausforderungen, denen man sich stellen muss	31%	36%	31%	30%	31%	29%	36%	33%	27%	24%
Die Umwelt zu schützen	30%	29%	27%	31%	34%	29%	28%	26%	42%	38%
Konsequent zu agieren	30%	33%	30%	34%	26%	33%	23%	34%	30%	24%
Unterstützung anzubieten, wenn es Hindernisse zu bewältigen gilt	29%	36%	31%	24%	29%	38%	20%	28%	29%	42%
Entschlossen	28%	30%	33%	30%	22%	29%	21%	27%	30%	38%
Eine Situation ganzheitlich und systembezogen zu betrachten	27%	24%	25%	24%	31%	31%	35%	23%	26%	23%
Schwierigkeiten mutig anzugehen	25%	27%	23%	24%	27%	43%	25%	22%	26%	21%
Den richtigen Zeitpunkt abzapassen, um etwas zu tun	17%	17%	17%	14%	20%	19%	15%	17%	11%	26%

- **Die Spur, die nach seinem Ausscheiden zurückbleibt**
- Die Tatsache, dass die Führungskraft eine Spur im Unternehmen hinterlässt, steht für ¾ der Befragten außer Zweifel. Die Messung dieses Fußabdrucks kann mithilfe mehrerer Kriterien erfolgen: sein *Umfang* (welche Dimensionen, Werte werden mit diesem Fußabdruck verbunden) und seine *Tiefe* (welche Schichten des Unternehmens sind für diesen Fußabdruck empfänglich).
- Spontan waren die Befragten der Meinung, dass die beiden Hauptdimensionen des Fußabdrucks 1. die *Menschen* (Arbeit und Autonomie der Teams), 2. die *Unternehmens- und Industrievermögen* des Unternehmens (Ruf und Geschäftskontinuität) betreffen. Die Dimensionen, die mit der CSR-Politik (wirtschaftliches und ökologisches Engagement) zusammenhängen, werden heute am wenigsten als wichtig für den zukünftigen Fußabdruck angesehen. Die Führungsebenen erwarten in erster Linie einen wichtigen Fußabdruck in Bezug auf Autonomie und eine Kultur der Zusammenarbeit. Diejenigen, die am wenigsten weit oben in der Hierarchie stehen, bevorzugen Autonomie und Teamarbeit. **Letztendlich sprechen die einen und die anderen über dieselben Themen, aber mit unterschiedlichen Begriffen.** Hingegen wird die Frage nach dem Ruf des Unternehmens,

auf den die Führungskräfte Wert legen, von Personen mit der niedrigsten Hierarchieebene am wenigsten geschätzt. Auch ist anzumerken, dass die Dimensionen Unterstützung (bei der Lösung von Problemen) und Delegation (bei der Erledigung der Arbeit) mit zunehmender Größe des Unternehmens anscheinend verwässert werden. **In den größten Organisationen werden diese Dimensionen, obwohl sie von zentraler Bedeutung sind, aufgrund der Größe des Unternehmens und wahrscheinlich auch aufgrund der Verantwortungsebenen offensichtlich "unterwegs verloren".**

- **F3 : Glauben Sie, dass diese/r Vorgesetzte in Bezug auf die folgenden Aspekte Spuren hinterlassen wird, oder diese langfristig gesehen beeinflussen wird?**

	Hierarchischer Ebenenanhang					
	Rangordnung	Vorsitzenden des Verwaltungsrates *	Geschäftsführer	Mitglied des Führungsteams	Mitglied der mittleren Führungsebene	Teamleiter/in
Eigenständigkeit der Teams	1	1	2	1	1	2
Teamarbeit	2	8	7	1	2	1
Ruf des Unternehmens	3	8	6	1	4	16
Fähigkeit des Unternehmens, seine Aktivitäten fortzusetzen	3	3	1	4	15	11
Kultur der Zusammenarbeit	5	1	14	7	2	3
Delegation von Verantwortung	6	12	4	9	5	4
Relevanz von Integrität	6	4	3	11	7	11
Relevanz von Vertrauen	6	7	12	5	15	5
Zugehörigkeitsgefühl	9	12	10	9	18	5
Proaktivität (Voraussehen und Handeln)	10	19	15	6	5	11
Entfaltung von Kompetenzen	10	16	7	7	22	11
Langfristige Vision	12	4	7	13	11	20
Transparente Kommunikation	12	19	15	13	7	5
Die Fähigkeit des Unternehmens, die Folge zu sichern	14	8	4	18	15	20
Relevanz von Disziplin	15	16	17	13	11	16
Soziale Gerechtigkeit	15	4	17	18	11	15
Relevanz von Demut	15	8	21	16	22	9
Verantwortung des Unternehmens in Bezug auf die Umwelt	18	24	10	22	7	23
Relevanz von Wohlwollen	18	19	23	12	20	16
Sicherheitsgefühl	20	12	22	18	22	5
Fähigkeit des Unternehmens, Innovationen zu fördern	20	16	12	22	18	23
Engagement des Unternehmens für sozioökonomische Entwicklungen	20	12	17	22	11	25
Wertschätzung der lokalen, regionalen oder nationalen Kultur	23	19	17	18	20	22
Ausgewogenes Verhältnis von Berufs- und Privatleben	23	25	25	17	7	9
Schaffung von Arbeitsplätzen	25	19	24	25	22	16

- Schließlich wird die erwartete Tiefe des Fußabdrucks je nach Hierarchieebene der Befragten unterschiedlich wahrgenommen: 86% derjenigen, die der Generaldirektion zugeordnet sind, erwarten dies, aber nur 59% derjenigen, die einem Teamleiter zugeordnet sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass diese erste Analyse Führungskräfte und Manager dazu auffordert, **sich stärker an Gesprächen zu beteiligen, damit die tatsächliche Arbeit und die Herausforderungen für die Entwicklung des Unternehmens besser verstanden werden.**

Paris, den 20. Juni 2022

[Date]