



Ellenbogenverhalten oder Sozialkompetenz – wie wichtig sind gute Umgangsformen bei Führungskräften?

**Eine Umfrage der CGC – Claus Goworr & Partner GbR
Wirtschaftsforschung und Kommunikation unter Führungskräften
aus 600 deutschen Unternehmen im März 2005.**

**CGC – Claus Goworr Consulting
in Deutschland**
Grosjeanstrasse 2
81925 München
Tel. + 49 (0) 89 / 9 43 84 97 – 0
Fax + 49 (0) 89 / 9 43 84 97 – 9
E-Mail: info@cgc-consulting.com

**CGC – Claus Goworr Consulting
in Österreich**
Himmelpfortgasse 11/18
A-1010 Wien
Tel. + 43 (1) 5 32 84 62
Fax + 43 (1) 5 32 84 62
E-Mail: info@cgc-consulting.com



A Allgemeines

1 | Präambel

Gute Umgangsformen sind wieder gefragt. Medienberichte verkünden das Ende der laissez-fairen Unternehmenskultur, die einst so lässigen Aufsteiger der New-Economy-Generation lassen ihre Manieren in Benimmschulen aufpolieren.

Doch was steckt hinter dem so genannten guten Ton, der inzwischen wieder als Trend gilt? Hat die Forderung nach Sozialkompetenz die Ellenbogenmentalität von früher verdrängt, nachdem respektloses und schlechtes Benehmen vom Management nicht mehr als Durchsetzungsstärke toleriert wird? Oder ist das neue Bewusstsein für Benimm der Versuch, Unsicherheiten hinter einem mehr oder weniger starren Verhaltenskodex von Etikette zu verbergen?

Die CGC – Claus Goworr & Partner GbR, ein neu gegründetes Unternehmen für Wirtschaftsforschung, hat in ihrer aktuellen bundesweiten Studie im Auftrag der Personalberatung CGC – Claus Goworr Consulting GmbH die Umgangsformen von Führungskräften unter die Lupe genommen. Die repräsentative Umfrage zeigt, wie es um die Manieren in deutschen Chefetagen bestellt ist, welche Bedeutung Manager und Personalverantwortliche gutem Benehmen beimessen und wie sich Verhaltensregeln in den vergangenen Jahren verändert haben. Die Ergebnisse machen deutlich, wie wichtig Manieren im Geschäftsleben sind – und wie wenig sie dennoch in der Praxis angewendet werden. Was die Bereitschaft zu gutem Benehmen angeht, sind deutsche Führungskräfte jedoch besser als ihr Image: die Studie belegt, dass der Wunsch nach guten Umgangsformen durchaus vorhanden ist. Allerdings fehlt es vielfach an der Umsetzung oder den nötigen Fähigkeiten.

2 | Die Methodik der Umfrage

Für die bundesweite Umfrage hat CGC – Claus Goworr & Partner GbR im Auftrag der Personalberatung CGC – Claus Goworr Consulting GmbH einen strukturierten Fragebogen entwickelt und im Februar 2005 an 600 Führungskräfte und Personalentscheider in Deutschland verschickt. An der Studie teilgenommen haben Betriebe jeder Größenordnung, die im nationalen und internationalen Umfeld tätig sind. Die Auswertung gibt stets die Nennungen in Relation zur Anzahl der Gesamtnennungen in Prozent an.



3 | CGC - Claus Goworr & Partner GbR Wirtschaftsforschung

Die CGC Claus Goworr & Partner GbR analysiert im Auftrag der Personalberatung CGC – Claus Goworr Consulting GmbH Entwicklungen und Trends im Personalsektor und sorgt mit regelmäßigen Publikationen für deren Veröffentlichung. Claus Goworr, Kopf der renommierten Executive Search Beratung CGC Consulting, gründete die Firma Anfang 2004 als Tochterunternehmen der CGC – Claus Goworr Consulting GmbH. Er steht als Inhaber hinter CGC und bürgt mit seiner Reputation, seiner Erfahrung und seiner Persönlichkeit für Top Executive Search auf höchstem Niveau. Lange Jahre war er in der Geschäftsleitung und als Director Human Resources bei einem der weltweit führenden amerikanischen Finanzdienstleistungskonzernen sowie einem internationalen Handelskonzern für Consumer Technik tätig. Seit Mitte der 90er Jahre ist er Berater im Bereich Human Resources und trug erfolgreich als Vice President einer der weltweit angesehensten Unternehmensberatungen die Verantwortung für die Sparte Personalberatung/Executive Search.

Das Team von Claus Goworr Consulting hat langjährige, fundierte Erfahrung in Executive Search. Berater und Mitarbeiter verfügen über branchenspezifisches Hintergrundwissen.

CGC – Claus Goworr Consulting in Deutschland

Grosjeanstrasse 2
81925 München

Tel. + 49 (0) 89 / 9 43 84 97 – 0

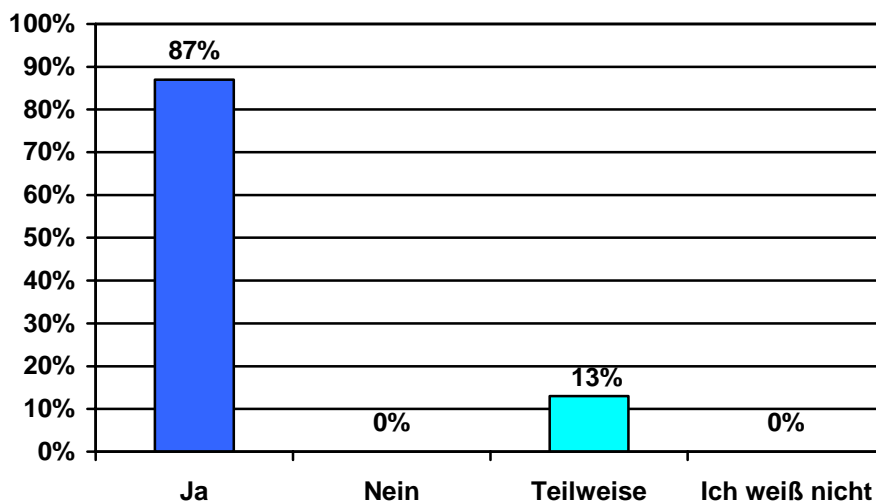
Fax + 49 (0) 89 / 9 43 84 97 – 9

E-Mail: info@cgc-consulting.com



B Die Umfrage im Detail

1. Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen gutem Benehmen und persönlichem Erfolg?



>> Wer sich zu benehmen weiß, kommt weiter <<

Wer weiß, wie man sich seinen Mitmenschen gegenüber gebührend verhält, gelangt leichter ans Ziel – darin zeigten die Teilnehmer der Studie eine überraschend hohe Einigkeit. Kein einziger verneinte den Zusammenhang zwischen guten Umgangsformen und persönlichem Erfolg. Ebenso wenig waren bei der Auswertung dieser Frage Unsicherheiten oder Enthaltungen zu finden. Die überwiegende Mehrheit beantwortete diesen Punkt mit einem klaren Ja, alle anderen stimmten zumindest teilweise zu.

Führungskräfte bewerten demnach gutes Benehmen nicht als Formsache, sondern als wichtige Kompetenz, die den eigenen Erfolg sichert. Vorausgesetzt, die persönlichen Ziele des Mitarbeiters decken sich mit denen des Unternehmens, lässt sich zudem die Korrelation zwischen guten Umgangsformen und der Verwirklichung von Zielsetzungen auch auf den gesamten Betrieb übertragen. Firmen, in denen das Personal gutes Benehmen beherrscht, können folglich ihre Unternehmensstrategien leichter umsetzen als die, in denen auf Manieren keinen großen Wert gelegt wird.



2. Welche Bedeutung haben die folgenden Eigenschaften aus Ihrer Sicht für eine erfolgreiche berufliche Karriere? Bitte bewerten Sie die Fähigkeiten auf einer Skala von 1 bis 5.
(Die 1 steht dabei für „völlig unwichtig“, 5 heißt „unverzichtbar“.)

	1	2	3	4	5
Respekt	4%	12%	20%	34%	30%
Leistungsfähigkeit	2%	2%	4%	12%	80%
Bescheidenheit	14%	30%	44%	8%	4%
Machtstreben	6%	12%	38%	28%	16%
Egoismus	12%	28%	22%	34%	4%
Glaubwürdigkeit	2%	6%	10%	26%	54%
Selbstsicherheit	2%	4%	10%	44%	40%
Loyalität	2%	10%	22%	30%	36%
Zusätzlich benannt: Netzwerke					65%

>> Egoismus wird von 1/3 der Teilnehmer eine gleich hohe Bedeutung beigemessen wie Respekt <<

Wie wichtig Verbindungen für die Karriere sind, zeigt Frage 2. Auch hier fiel das Umfrageergebnis erstaunlich klar aus: mehr als zwei Drittel der Studienteilnehmer gaben an, dass Netzwerke für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn unverzichtbar sind. Damit rangiert das viel gepriesene Vitamin B auf Platz 2 der essentiellen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Karriere.

Um Verbindungen knüpfen und aufrecht erhalten zu können, sind jedoch gute Umgangsformen nötig. Hierzu zählen traditionell Tugenden wie Respekt, Loyalität, Bescheidenheit und Glaubwürdigkeit. Verglichen mit den übrigen Faktoren wurden Eigenschaften, die sich unter dem Begriff „Manieren“ zusammenfassen lassen, aber nur von einem relativ geringen Anteil der Befragten als zwingend erforderlich eingestuft.

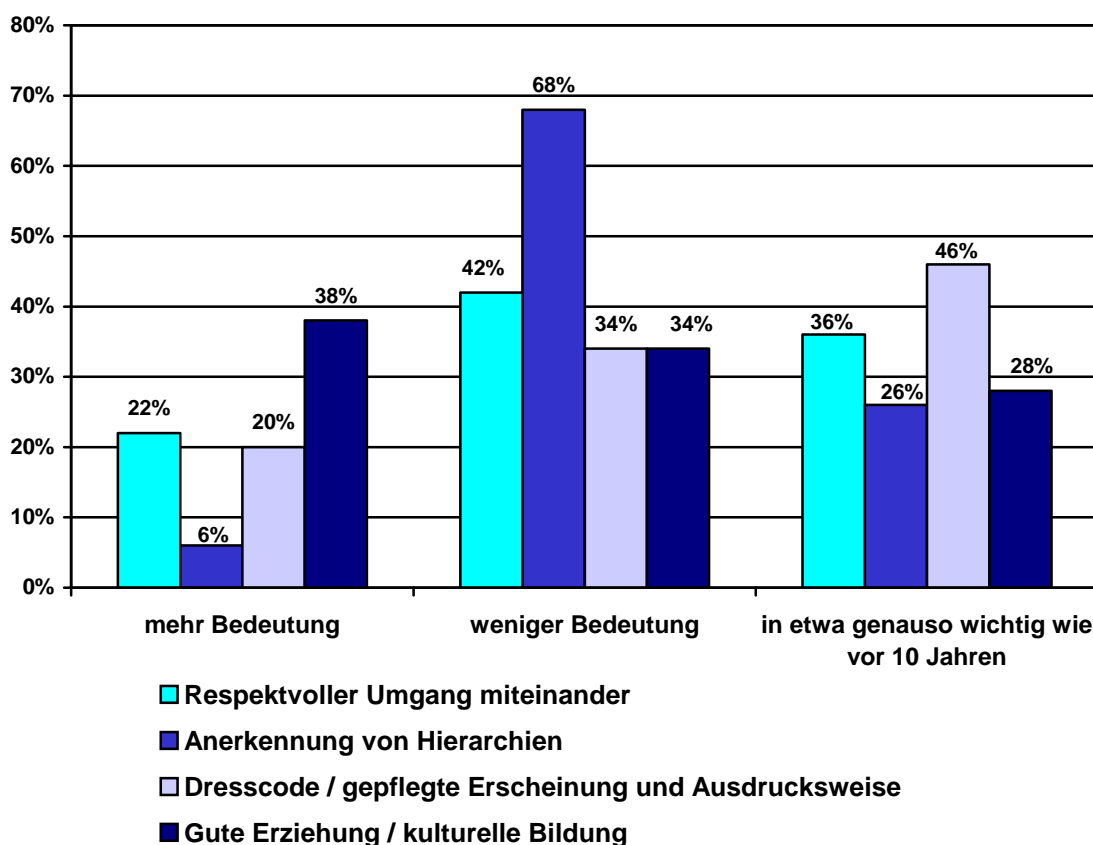
Offenbar erkennen Führungskräfte zwar, dass Einzelkämpfer und Eigenbrötler im Beruf auf der Strecke bleiben und die Fähigkeit, mit Menschen umzugehen eine wichtige Voraussetzung für beruflichen Erfolg ist. Zu Ende denken diesen Ansatz nur wenige.



Die Mehrheit der Befragten ist sich nicht ganz darüber im Klaren, was gute Umgangsformen im Konkreten bedeuten – und wie wichtig diese Eigenschaften für den Aufbau und die Pflege beruflicher Netzwerke sind.

Zurückzuführen ist diese Diskrepanz auf den Unterschied zwischen Theorie und Praxis: Benehmen wäre in einer Geschäftswelt, die auf Verbindungen und Netzwerke baut, durchaus gefragt.

3. Gepflogenheiten ändern sich. In welchem Maß haben die nachstehenden Umgangsformen in der Geschäftswelt Ihrer Einschätzung nach in den vergangenen 10 Jahren an Bedeutung zu- oder abgenommen?



>> Fehlende Hierarchien erschweren effizientes Handeln <<



Guter Ton ist stets auch ein Zeichen seiner Zeit. So wirkt etwa der Handkuss, der einst als Ausdruck von Verehrung galt, in der heutigen Gesellschaft gleichberechtigter Geschlechter eher unpassend. Wesentlich tragender als jeweils aktuelle Benimmregeln, die naturgemäß dem Wandel unterworfen sind, sind jedoch die Werte, die hinter bestimmten Umgangsformen stehen.

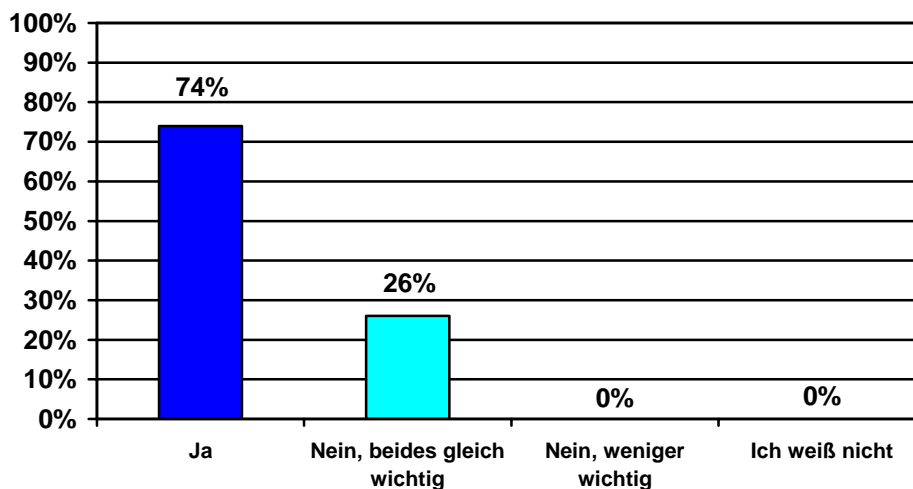
Zahlreiche Benimmregeln symbolisieren zum Beispiel Respekt oder die Anerkennung von Hierarchien – zwei soziale Komponenten, die den Antworten zufolge im Geschäftsleben immer mehr in den Hintergrund treten. Knapp die Hälfte der Befragten gab an, respektvoller Umgang miteinander habe an Bedeutung verloren. Weiter unten in Frage 6 forderten dagegen 90 Prozent der Studienteilnehmer, dass Unternehmen bei ihren Führungskräften stärker auf respektvolles Verhalten achten sollten. Dieser scheinbare Widerspruch zeigt die Kluft zwischen Anspruch und Realität. Respekt zählt im Berufsleben nach wie vor. Allerdings breitet sich in der Praxis immer häufiger eine Haltung aus, die Arroganz mit Stärke verwechselt und Respektlosigkeit ungeniert zur Schau stellt.

Ähnlich sieht es mit der Anerkennung von Hierarchien aus. Hier konnten sogar deutlich mehr als zwei Drittel eine abnehmende Tendenz erkennen. Allerdings steht dieses Ergebnis in Widerspruch zu Frage 4.1., in der 66 Prozent angaben, Führungskräfte hätten für ihre Mitarbeiter in Sachen Benimm Vorbildfunktion. Das lässt erkennen, dass die Forderung einer klaren Kompetenzverteilung in Unternehmen weiterhin besteht. Diese wird aber in der Praxis zunehmend untergraben. Viele Firmen geben einem stetig wachsenden Anteil ihrer Mitarbeiter die Möglichkeit, Betriebsentscheidungen zu diskutieren und zu hinterfragen. Ein Prozess, der zeitnahe, situationsgemäße Beschlüsse oft erschwert. Setzt sich diese Entwicklung weiter fort, steuert die deutsche Wirtschaft in einen „mentalenen Sozialismus“, der effizientes Handeln vereitelt und von den meisten Mitarbeitern nicht gewollt scheint. Hier wird Ausdiskutieren mit Führen verwechselt.

Was die Bedeutung von handfesten Benimmregeln wie Dresscode, gepflegtem Äußerem und einer angemessenen verbalen Ausdrucksweise betrifft, gingen die Antworten auseinander. Die Anzahl derer, die hier Veränderungen erkennen konnte, entspricht in etwa den Stimmen, die das Gegenteil vertraten. Noch gespaltener äußerten sich die Führungskräfte dazu, welche Rolle gute Erziehung und kulturelle Bildung spielen. Hier verteilten sich die Angaben fast gleichmäßig auf die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten. Diese Unklarheit weist auf eine gewisse Orientierungslosigkeit in punkto Umgangsformen hin. Die Renaissance von Regeln, die verlernt wurden, könnten hier Abhilfe schaffen.



4. Ist gutes Benehmen bei Führungskräften wichtiger als bei Mitarbeitern?



>> Bei Führungskräften liegt die Messlatte für gute Umgangsformen höher <<

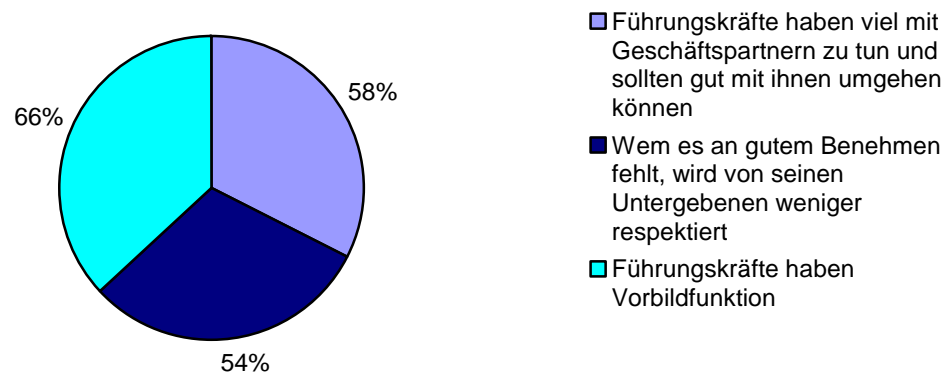
Klar und konservativ fiel das Ergebnis bei der Frage aus, ob von Führungskräften bessere Umgangsformen erwartet werden als von Mitarbeitern. Rund drei Viertel der Teilnehmer bejahte diesen Punkt. Die Auffassung, dass sich Chefs in Sachen Benimm eher einmal einen Patzer erlauben können als das übrige Personal, vertrat niemand. Eben so wenig gab es Stimmenthaltungen.

Von jeher waren Manieren auch immer eine Angelegenheit des gesellschaftlichen Status. Das galt und gilt grundsätzlich auch für das Geschäftsleben. So drückt man bei einem Mitarbeiter, der sich daneben benimmt, eher einmal ein Auge zu als bei einem Abteilungsleiter.

Dementsprechend setzen Führungskräfte in der eigenen Riege die Messlatte für Benimm höher an. Das legt den Schluss nahe, dass Mitarbeiter in verantwortungsvollen Positionen diesen Anspruch auch an sich selbst richten und um gutes Benehmen bemüht sind. Wenn Manieren in deutschen Chefetagen zu wünschen übrig lassen, ist dies offenbar nicht auf mangelnde Einsicht zurückzuführen. Weshalb gerade Chefs besonderen Wert auf ihre Umgangsformen legen, zeigen die Antworten der nächsten Frage.



4.1 Wenn Sie die vorige Frage mit Ja beantwortet haben – weshalb werden von Führungskräften Ihrer Ansicht nach bessere Umgangsformen erwartet? (Mehrfachnennungen möglich)



>> Führungskräfte verstehen sich als Vorbild für ihre Mitarbeiter <<

Obwohl die Hierarchien in vielen Unternehmen immer flacher werden, verstehen sich Vorgesetzte nach wie vor als Vorbild für ihre Mitarbeiter. Rund zwei Drittel der Studienteilnehmer sehen in dem Anspruch, als Führungskraft mit gutem Beispiel voran gehen zu müssen, einen Anlass, auf besonders gute Umgangsformen zu achten.

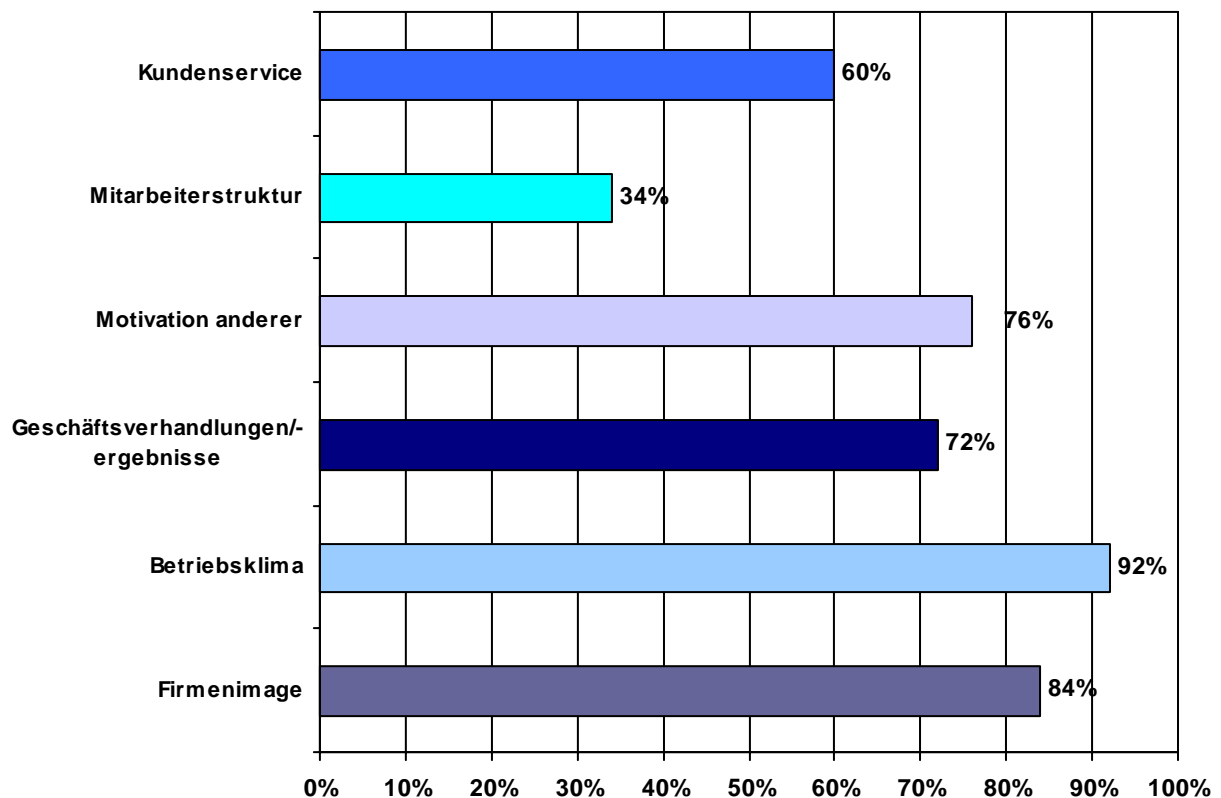
Fehlende Manieren führen nach Ansicht der meisten Befragten sogar zu Autoritätsverlust. Mehr als die Hälfte erklärten, dass Mitarbeiter Vorgesetzten mit schlechten Umgangsformen weniger Respekt entgegen brächten. Gutes Benehmen zählt demnach zu den Kernkompetenzen einer Führungskraft. Denn nur, wer von seinen Mitarbeitern respektiert und ernst genommen wird, ist dazu in der Lage, ein Team erfolgreich zu lenken.

Positive Auswirkungen haben gute Umgangsformen allerdings auch dann, wenn es gilt, ein Unternehmen nach außen zu vertreten. Eine deutliche Mehrheit der Befragten sieht den Grund für die höheren Anforderungen, die Firmen an die Manieren ihrer Führungskräfte stellen, in der Aufgabe, erfolgreiche Verhandlungen mit Geschäftspartnern führen zu können.

Insgesamt zeigt das Ergebnis ein weiteres Mal, dass in deutschen Chefetagen durchaus der Wille vorhanden ist, sich zu benehmen. Allerdings fehlt es vielfach an der Fähigkeit, diese guten Absichten auch umzusetzen, wie der Blick auf die Antworten in den Punkten 6 und 8 deutlich macht.



5. Welche Auswirkung hat das Benehmen von Führungskräften gegenüber Kollegen, Mitarbeitern sowie Geschäftspartnern nach innen und nach außen? Es wirkt sich positiv wie negativ aus auf: (Mehrfachnennungen möglich)



>> Mit ihren Umgangsformen beeinflussen Führungskräfte externe und interne Betriebsbelange <<

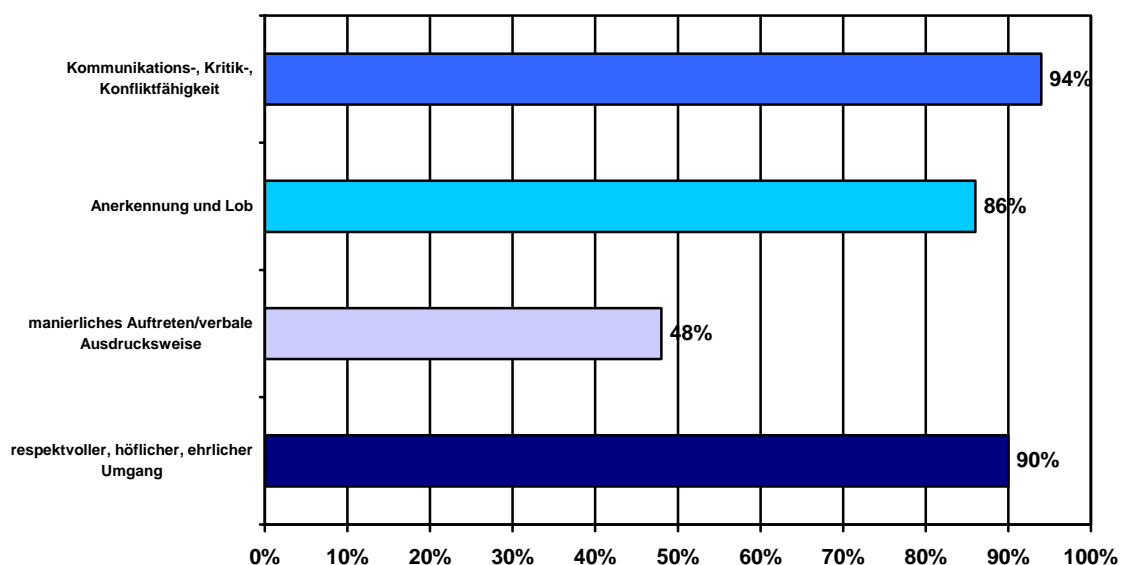
Wie stark sich die Umgangsformen von Führungskräften auf essentielle Unternehmensbelange auswirken, zeigt Frage 5. Erwartungsgemäß sahen fast alle Studienteilnehmer einen Zusammenhang zwischen dem Benehmen von Vorgesetzten und dem Betriebsklima. Mehr als zwei Drittel stellten fest, dass sich das Verhalten des Chefs auf die Motivation von Mitarbeitern und Kollegen niederschlägt. Demnach sind gute Manieren von immenser Bedeutung für den unternehmensinternen Bereich. Da ein gutes Betriebsklima und motivierte Arbeitskräfte mehr Leistung bringen, lohnt es sich auch aus Gründen der wirtschaftlichen Effizienz, den Umgangsformen von Führungskräften mehr Beachtung zu schenken.



Nicht ganz so viel Einfluss hat das Benehmen von Managern den Befragten zufolge im externen Bereich. Allerdings glauben immerhin 84 Prozent, dass die Manieren von Führungskräften eine Rolle bei der Imagebildung des Unternehmens spielen. Knapp drei Viertel gaben an, dass Umgangsformen ausschlaggebend für das Ergebnis von Geschäftsverhandlungen sind. Überraschender Weise erkannten jedoch nur 60 Prozent einen Zusammenhang zwischen dem Benehmen von Führungskräften und dem Kundenservice.

Insgesamt wird aus den Antworten deutlich, dass gute Umgangsformen bei Führungskräften keineswegs nebensächlich sind, sondern sich in handfesten Unternehmenszahlen widerspiegeln. Manager, die sich nicht zu benehmen wissen, beeinträchtigen die Produktivität der Belegschaft, gefährden das Firmenimage und verprellen Geschäftspartner und Kunden. Diese Einschätzung legt nahe, dass Unternehmen die Umgangsformen ihrer Führungskräfte kritisch prüfen sollten.

6. Auf welche Umgangsformen sollten Unternehmen bei ihren Führungskräften Ihrer Ansicht nach allein schon aus betriebswirtschaftlichen Gründen mehr achten bzw. einwirken? (Mehrfachnennungen möglich)



>> Soziale Kompetenz zeigt sich eher in der Sensibilität für zwischenmenschliche Beziehungen als im Einhalten festgelegter Benimmregeln <<



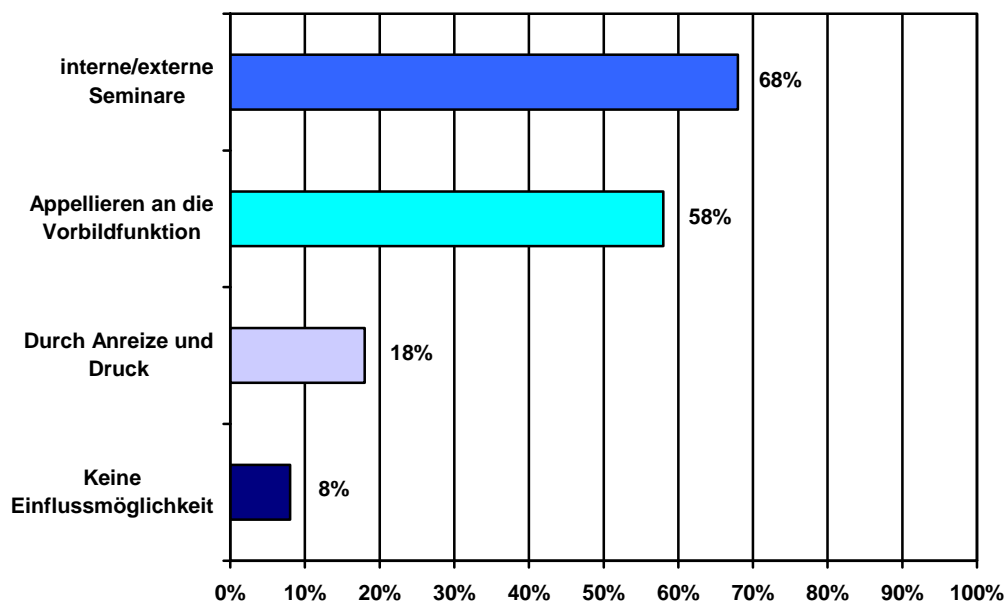
Da sich Softskills wie soziale Kompetenz zumindest mittelbar auf harte Umsatzzahlen auswirken, ist es auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen nötig, bei Führungskräften auf Umgangsformen zu achten. Hier stellt sich noch einmal die Frage, welche Eigenschaften sich hinter dem Begriff „gutes Benehmen“ ganz konkret verbergen und wo die größten Defizite liegen.

Mit 90 Prozent zählt die große Mehrheit klassische Tugenden wie Ehrlichkeit, Höflichkeit und Respekt zu den Verhaltensweisen, die bei Führungskräften verbesserungswürdig sind. Noch mehr Handlungsbedarf besteht allerdings im Bereich der sozialen Kompetenzen, die traditionell nicht zur Etikette gehören: nämlich Kommunikations-, Kritik- und Konfliktfähigkeit. Ganze 94 Prozent der Befragten räumten ein, dass es deutschen Führungskräften hieran mangelt. Häufig genannt wurde mit 86 Prozent darüber hinaus die Bereitschaft, Mitarbeitern Lob und Anerkennung für gute Leistungen auszusprechen. Formale Benimmregeln wie gepflegtes Auftreten und eine manierliche verbale Ausdrucksweise halten knapp die Hälfte für unzureichend.

Demnach fehlt es in deutschen Chefetagen an der Einhaltung von Etikette und gutem Ton. Noch größere Defizite bestehen allerdings in Bereichen, bei denen es nicht auf einen festen Verhaltenskodex ankommt, sondern auf Sensibilität für zwischenmenschliche Beziehungen. Dieses Gespür ist offenbar zahlreichen Führungskräften abhanden gekommen – oder, sie haben es nie entwickelt.



7. Welche Einflußmöglichkeiten haben Unternehmen aus Ihrer Sicht auf das Benehmen von Führungskräften? (Mehrfachnennungen möglich)



>> Studienteilnehmer überschätzen die Einflußmöglichkeit auf gutes Benehmen als Führungsqualität <<

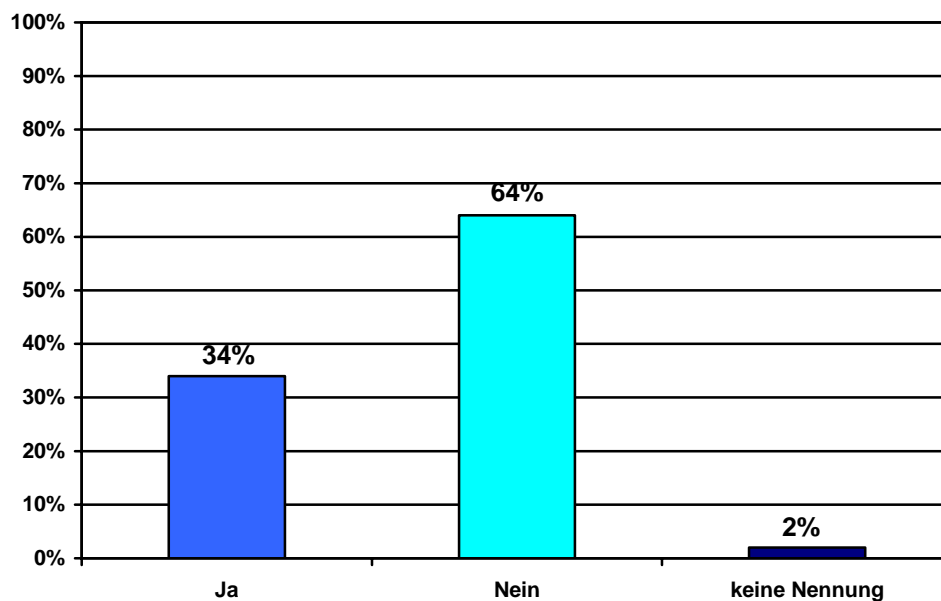
Nach Auffassung der Studienteilnehmer haben Unternehmen grundsätzlich die Möglichkeit, positiv auf die Umgangsformen ihrer Führungskräfte einzuwirken. Für eine geeignete Maßnahme halten mehr als zwei Drittel der Befragten Seminare zur Schulung sozialer Kompetenzen. Immerhin mehr als die Hälfte sind sogar der Auffassung, dass schon Appelle an die Vorbildfunktion von Vorgesetzten Veränderungen bewirken. Weniger idealistisch äußerten sich 18 Prozent, die die Ansicht vertraten, dass sich das Verhalten schwarzer Schafe über Druck- und Anreizmodelle beeinflussen lässt. Nur 8 Prozent sehen unternehmensseitig keinerlei Möglichkeiten, die Umgangsformen von Führungskräften zu verbessern.

Mit Blick auf die Ergebnisse sowohl der vorigen wie auch der nächsten Frage erscheint der Optimismus der Studienteilnehmer problematisch. Zwar lassen sich Benimmregeln wie der richtige Gebrauch eines Hummerbestecks durchaus in Schulungen vermitteln. Kommunikations- und Kritikfähigkeit sowie Ehrlichkeit und Respekt gehören allerdings zu Eigenschaften, die mit der frühen Prägung erlernt werden – wenn sie nicht in der Erziehung vermittelt wurden, sind die Aussichten gering, sich die hierfür nötige Sensibilität noch anzueignen.



Daher stellt sich die Frage, weshalb Unternehmen Kandidaten mit schlechten Umgangsformen überhaupt als Führungskräfte rekrutieren sollten. Da gutes Benehmen zu den Kernkompetenzen eines Vorgesetzten gehört, erscheint es wenig sinnvoll, Bewerber in die Führungsetage zu holen, denen dieses Rüstzeug fehlt und dann nachträglich den zweifelhaften Versuch zu unternehmen, ihnen die nötigen Führungsqualitäten in Seminaren und Schulungen beizubringen.

8. Sehen Sie einen Unterschied im Benehmen von Führungskräften innerhalb der Firma (gegenüber Mitarbeitern, Kollegen) und nach außen (gegenüber Geschäftspartnern und in der Öffentlichkeit)?



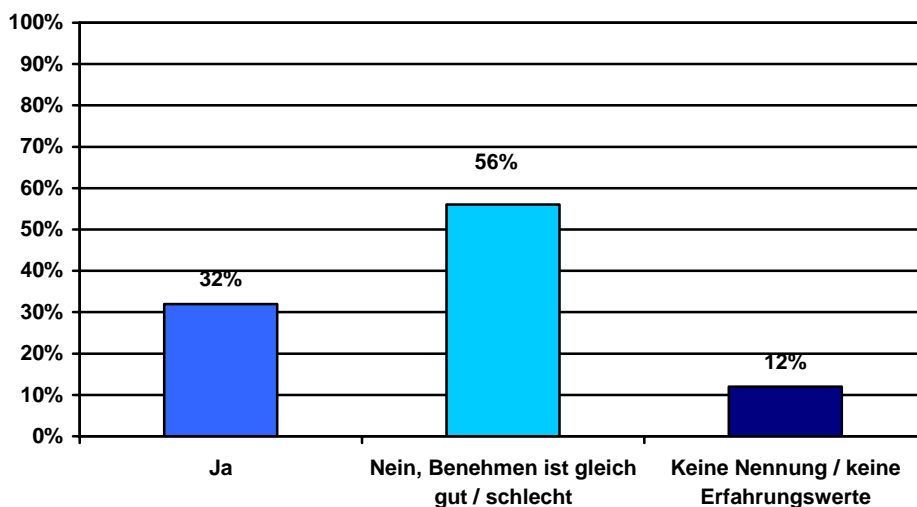
>> Umgangsformen sind keine Sache des guten Willens <<

Umgangsformen sind keine Angelegenheit des guten Willens – diese Erkenntnis ließen die Antworten in den Punkten 4 und 6 bereits erahnen. Das Ergebnis in Frage 8 liefert hierfür jedoch einen klaren Beleg. Knapp zwei Drittel aller Befragten gaben an, dass Führungskräfte, die sich innerhalb der Firma nicht zu benehmen wissen, auch nicht dazu in der Lage, ein Unternehmen positiv nach außen zu vertreten. „Böse Absichten“ unterstellt den Vorgesetzten, die ihren Mitarbeitern und Kollegen gegenüber schlechte Manieren an den Tag legen, hingegen nur rund ein Drittel der Studienteilnehmer.



Gute Umgangsformen sind demnach keine Selbstverständlichkeit, die einer Steuerung durch den Willen unterliegt, sondern stellen gerade für Führungskräfte eine wichtige Kompetenz dar. Zwar mag es einige schwarze Schafe geben, die betriebsintern Disziplinlosigkeit walten lassen, obwohl sie grundsätzlich gutes Benehmen beherrschen. Die große Mehrzahl der Vorgesetzten, die in der Firma durch schlechte Manieren auf sich aufmerksam macht, kann es allerdings nicht besser. Unternehmen sollten daher bei der Besetzung von Positionen im Management wesentlich stärker darauf achten, dass der Bewerber gute Umgangsformen von vornherein mitbringt.

9. Wie sieht der Vergleich zu anderen Ländern aus? Benehmen sich Führungskräfte im Ausland Ihrer Ansicht nach anders? Wenn ja, in wie fern?



>> Deutsche Führungskräfte liegen mit ihren Umgangsformen eher im hinteren Mittelfeld <<

Von jeher gilt der Deutsche im Ausland als Tollpatsch, der in jedes nur denkbare Fettnäpfchen tritt. Allerdings benehmen sich die Führungskräfte hierzulande insgesamt anscheinend zumindest nicht wesentlich schlechter als Manager anderer Nationen. Nur knapp ein Drittel der Befragten sieht einen Unterschied in der Qualität der Umgangsformen.



Glanzvoll schneiden deutsche Vorgesetzte im Verhältnis zu ihren Kollegen im Ausland allerdings auch nicht ab. Nur sehr vereinzelt wurde ihnen besseres Benehmen bescheinigt als amerikanischen Managern. Nahezu alle Studienteilnehmer, die einen Unterschied gegenüber dem Ausland feststellen konnten, attestierten den Deutschen Defizite. Häufig wurden Vergleiche zu Geschäftspartnern aus Asien und den USA gezogen, denen insbesondere mehr Höflichkeit zugesprochen wurde.

In der Selbsteinschätzung der Führungskräfte bilden die Deutschen zwar nicht das Schlusslicht, wenn es um Manieren geht. Einen Anlass, Stolz zu sein, gibt dieses Ergebnis aber gewiss nicht. In Zeiten globaler Weltmärkte ist es wichtig, sich souverän auf internationalem Parkett bewegen zu können. Was die Umgangsformen ihrer Manager angeht, sollten sich deutsche Unternehmen nicht mit einem Platz im hinteren Mittelfeld zufrieden geben. Auch hier gilt: Firmen, die Wert auf ein gutes Image im Ausland legen, sollten Führungskräfte einstellen, die sich zu benehmen wissen.

C Schluss: Zusammenfassung

Gutes Benehmen bildet die Grundlage für effiziente berufliche Netzwerke und ist daher eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Einzelnen wie auch des gesamten Unternehmens. Die Umfrage zeigt, dass Führungskräfte diesen Zusammenhang grundsätzlich erkennen, auch wenn die Bedeutung von Tugenden wie Ehrlichkeit, Loyalität und Respekt – den Eigenschaften, die hinter dem Begriff „Manieren“ stehen – teilweise unterschätzt wird.

Überraschender Weise stellten die Befragten dennoch hohe Ansprüche an die Umgangsformen von Führungskräften. Demnach ist in deutschen Chefetagen durchaus die Bereitschaft vorhanden, sich gut zu benehmen. Gleichzeitig gab ein Großteil der Studienteilnehmer an, dass die Manieren von Managern den Anforderungen der Geschäftswelt nicht genügen.

Allerdings sind schlechte Manieren in der Regel nicht auf böse Absichten, sondern vielmehr auf mangelnde Fähigkeiten zurückzuführen, wie die Studie belegt. Gute Umgangsformen gehören zu den Kernkompetenzen einer Führungskraft. Dessen sind sich viele Manager und Personalverantwortliche jedoch nicht bewusst – ein Großteil unterliegt dem Irrglauben, einige Unterweisungen in Sachen Benimm oder entsprechende Anreizsysteme seien ausreichend, um die Situation zu verbessern.



Die Ergebnisse der Umfrage sprechen jedoch eindeutig dafür, gute Umgangsformen dem Bereich der Führungsqualitäten zuzuordnen. Benehmen ist als eine der Voraussetzungen zu verstehen, die den Aufstieg in eine verantwortungsvolle Position überhaupt erst ermöglichen. Nur so kann gewährleistet werden, dass Arbeitsklima, Unternehmensimage und Produktivität – Faktoren, die auch in wirtschaftlicher Hinsicht eine wichtige Rolle spielen – nicht durch schlechtes Benehmen so mancher Chefs beschädigt werden.

CGC dankt allen, die an der Umfrage teilgenommen haben, für ihr Engagement, das diese Studie ermöglicht hat.