



**Wir erzeugen den richtigen Rhythmus für Ihren
Change!** Bei Mitarbeitern und im Unternehmen.

**Studien-
ergebnisse**

Führungsbarometer 2017

Teil 3: Veränderungsfähigkeit

Penning Consulting
Köln, 08.05.2018

- Grundgesamtheit:** Unternehmen ab 400 Mitarbeitern in Deutschland (ohne Branche „öffentliche Verwaltung“). Befragt wurden HR-Verantwortliche bzw. Personalleiter.
- Stichprobengröße:** Insgesamt 90 Befragte, davon
- 22 in Unternehmen mit hohem vs. 29 in Unternehmen mit niedrigem Engagement, 39 Unternehmen mit mittlerem Engagement
 - 49 in Unternehmen mit niedrigem/mittleren Belastungsgrad der Mittelmanager vs. 40 mit hohem Belastungsgrad
- Erhebungsmethode:** Computergestützte Telefoninterviews (CATI) anhand eines strukturierten Fragebogens.
- Auswahlverfahren:** Quotenauswahl nach Mitarbeiteranzahl
- 30 Unternehmen mit 400 bis 500 Mitarbeitern
 - 30 Unternehmen mit 501 bis 1.000 Mitarbeitern
 - 30 Unternehmen mit 1.001 Mitarbeitern und mehr
- Erhebungszeitraum:** 21. August bis 25. September 2017

Für die weitere Ergebnisinterpretation wurden die Daten zusätzlich zum Mittelwert differenziert nach „Engagement“ und „Belastung“ ausgewertet.

Definition Engagement

Zustimmungsgrad auf einer Skala von 1 – 5 zu insgesamt 11 ausgewählten Items zur Kultur und Organisation der Unternehmen.

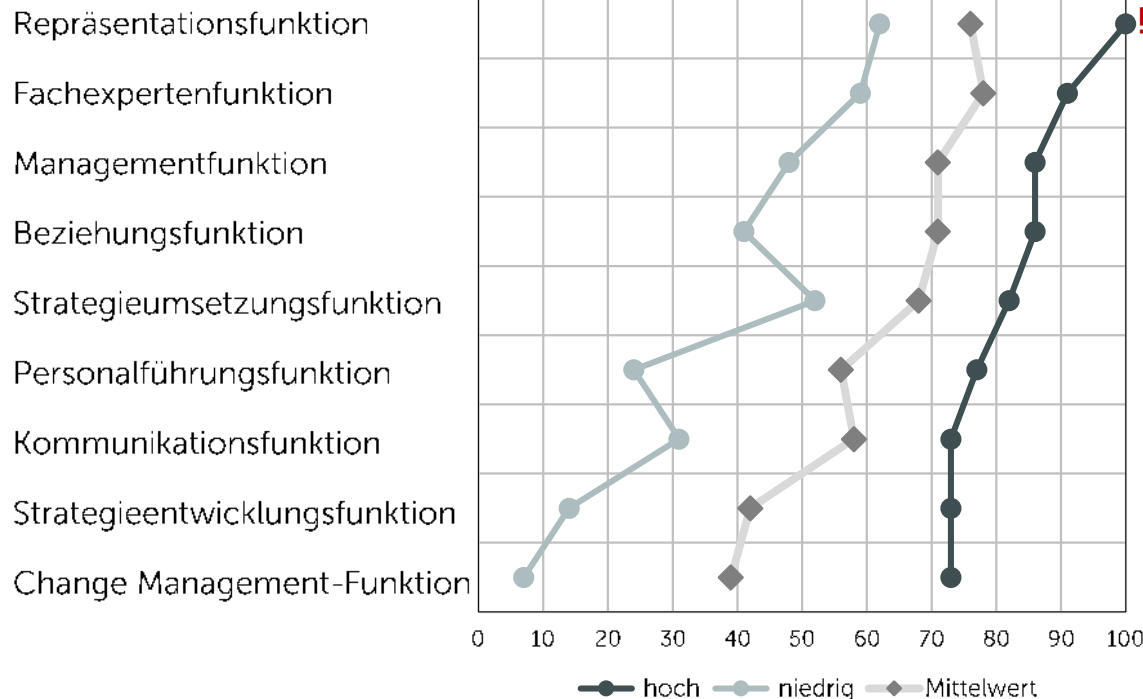
- „hoch“ = die 22 Unternehmen mit überdurchschnittlicher Zustimmung zu den Aussagen zur Unternehmenskultur
- „niedrig“ = die 29 Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Zustimmung zu den Aussagen zur Unternehmenskultur

Wie gut füllen Mittelmanager ihre Rollen aus? Unterschiede nach Engagement

In Unternehmen mit niedrigem Engagement werden insbesondere die Personalführungs-, Strategieentwicklungs- und Change Management Funktion weniger wahrgenommen.

Vergleich Mittelwert zu Engagement

wird zu einem (sehr) hohen Anteil erfüllt (4+5)



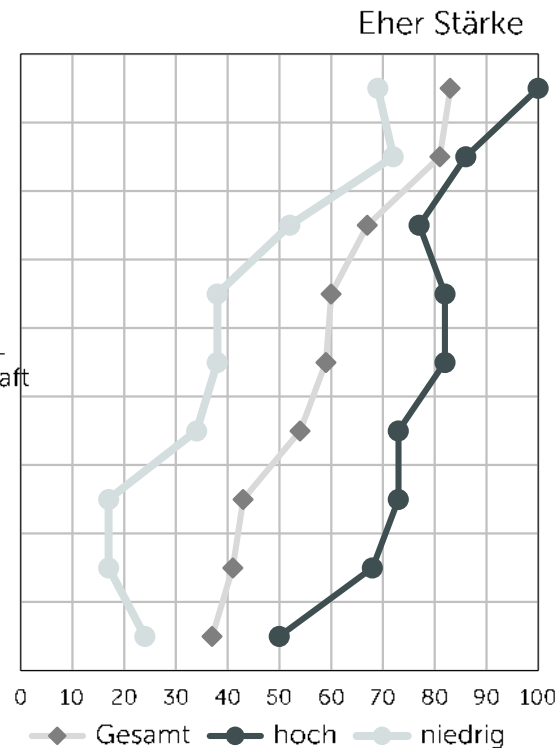
Mittelwert aller Unternehmen	Engagement	
	niedrig	hoch
76%	62%	100%
78%	59%	91%
71%	48%	86%
71%	41%	86%
68%	52%	82%
56%	24%	77%
58%	31%	73%
42%	14%	73%
39%	7%	73%

! Signifikante Abweichung zwischen hohem und niedrigem Engagement

Basis: alle Befragten (Frage E1)

In Unternehmen mit hohem Engagement legen Führungskräfte mehr Wert auf Potenzialentwicklung und Motivation ihrer Mitarbeiter.

Aufbau einer Vertrauensbeziehung zu den Mitarbeitern
Einsatz der Mitarbeiter gemäß ihren individuellen Stärken
bei der Vergabe von Aufgaben den Sinn und Beitrag zum Ganzen vermitteln
Einräumen von Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen für die Mitarbeiter
Optimierung des eigenen Bereichs durch kontinuierliche Anpassungen und Veränderungsbereitschaft
realistische Reflexion der eigenen Kompetenzen
Erkennen und Entwickeln von individuellen Potenzialen der Mitarbeiter
Erkennen und Nutzen der individuellen Motivationsbedürfnisse von Mitarbeitern
Erkennen und Berücksichtigen des individuellen Lernverhaltens der Mitarbeiter



Mittelwert aller Unternehmen	Engagement	
	niedrig	hoch
83%	69%	100%
81%	72%	86%
67%	52%	77%
60%	38%	82%
59%	38%	82%
54%	34%	73%
43%	17%	73%
41%	17%	68%
37%	24%	50%

! Signifikante Abweichung zwischen hohem und niedrigem Engagement

Basis: 90 Befragte

Frage G3: Bitte geben Sie bei folgenden Führungsaufgaben an, ob diese durchschnittlich eher eine Stärke Ihres Mittelmanagement sind oder ob es hier eher Schwächen bzw. Defizite gibt.

In Unternehmen mit hohem Engagement können Mittelmanager eine höhere Selbstwirksamkeit erfahren, in dem sie selbständig auf Marktveränderungen reagieren und an der Strategieentwicklung beteiligt sind.

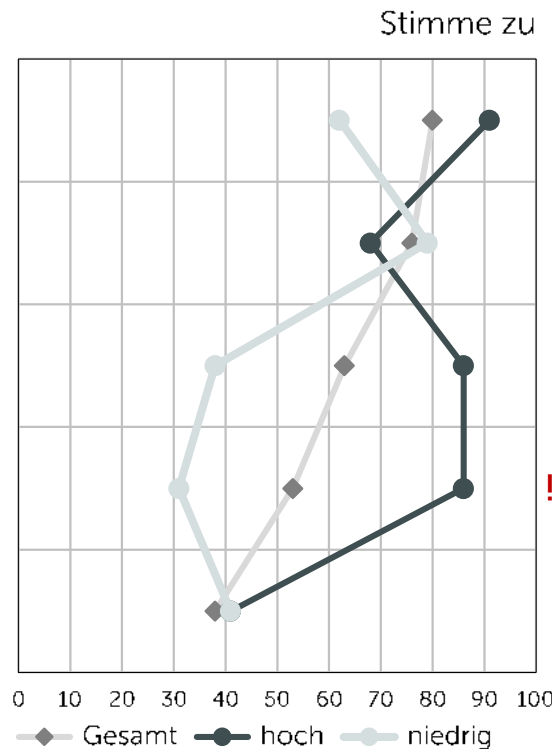
Das Mittelmanagement besitzt die notwendigen Kompetenzen, um konstruktiv an der Entwicklung einer Unternehmensstrategie mitzuwirken.

Für die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien ist hauptsächlich das Top-Management zuständig.

Unsere Unternehmensstrategie basiert auf einem Konsens zwischen dem Top-Management und dem mittleren Management.

Das Mittelmanagement reagiert auch bei wichtigen strategischen Entscheidungen selbständig auf Veränderungen am Markt.

Strategien entwickeln sich eher durch Initiativen aus den Unternehmensbereichen als durch die Planung des Topmanagements.



Mittelwert aller Unternehmen	Engagement	
	niedrig	hoch
80%	62%	91%
76%	79%	68%
63%	38%	86%
53%	31%	86%
38%	41%	41%

! Signifikante Abweichung zwischen hohem und niedrigem Engagement

Basis: 90 Befragte

Frage G4: „Im Folgenden geht es darum, inwieweit Mittelmanager in Ihrem Unternehmen in strategierelevante Prozesse eingebunden werden. Ich lese Ihnen dazu nun einige Aussagen vor. Bitte sagen Sie mir jeweils ob Sie dieser Aussage zustimmen oder nicht zustimmen.“

In Unternehmen mit hohem Engagement können Mittelmanager vergleichsweise häufiger Prozesse eigenverantwortlich gestalten und verbessern – weniger positive Ergebnisse können als Lernerfahrung genutzt werden.

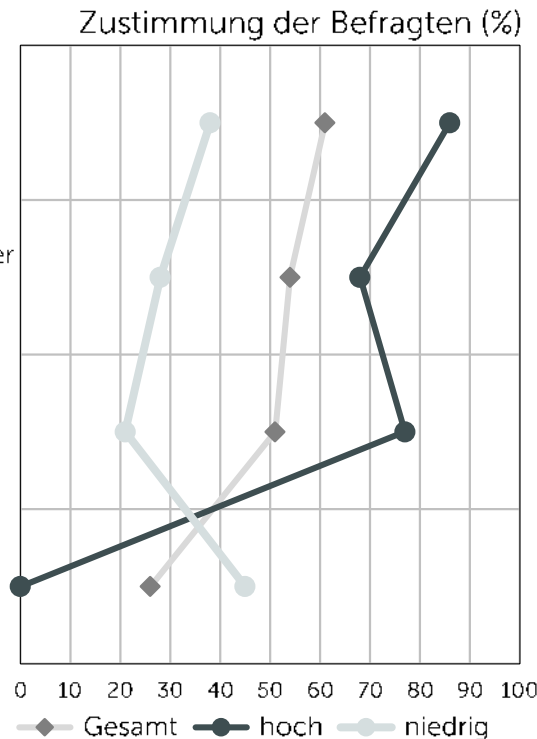
Vergleich Mittelwert zu Engagement

Die Mittelmanager haben die Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen, Veränderungen in ihrem Bereich auf Basis ihres Budgets zu initiieren.

Die Mittelmanager arbeiten eigeninitiativ an einer kontinuierlichen Verbesserung ihres Bereichs durch kleine Veränderungen und Experimente.

Erweist sich eine Veränderung als nicht nützlich, so wird dies als Lernerfahrung genutzt, ohne dass es zu Schuldzuweisungen kommt.

Veränderungen werden in unserem Unternehmen nur dann initiiert und umgesetzt, wenn bereits großer Leidens- und Handlungsdruck besteht.



Mittelwert aller Unternehmen	Engagement	
	niedrig	hoch
61%	38%	86%
54%	28%	68%
51%	21%	77%
26%	45%	0%

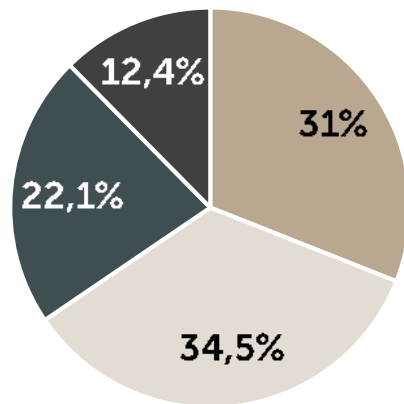
! Signifikante Abweichung zwischen hohem und niedrigem Engagement

Basis: 90 Befragte

Frage I2: „Ich lese Ihnen jetzt einige Aussagen vor. Bitte sagen Sie mir jeweils anhand einer Skala von 1 bis 5, inwieweit Sie dem zustimmen. Die 1 steht für ‚stimme gar nicht zu‘ und die 5 für ‚stimme voll und ganz zu‘.“

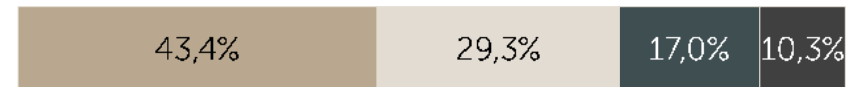
Mittelmanager stehen Change-Prozessen tendenziell positiv gegenüber. In Unternehmen mit hohem Engagementlevel nehmen Führungskräfte noch häufigere eine unterstützende Rolle in Change Projekten ein.

Ergebnisse aller Befragten

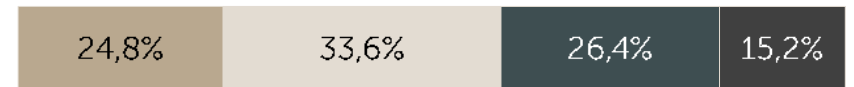


In Unternehmen mit

hohem Engagementlevel



niedrigem Engagementlevel



Initiatoren
und Treiber

Mitläufer

Skeptiker

Bremser und Wider-
ständler

Basis: 90 Befragte

Frage 11: Mit welcher Haltung reagieren Ihre Mittelmanager typischerweise auf Change-Management Projekte?
Bitte verteilen Sie die 100 Prozent wieder auf die folgenden Verhaltenstypen. (...)"

Kontakt

Ihr Ansprechpartner



Stephan Penning

Geschäftsführer

T +49 2234 989 80 - 0

H +49 160 907 635 - 75

penning@penning-consulting.com

Penning Consulting GmbH
Aachener Straße 1290-1292
50859 Köln



www.penning-consulting.com

