



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

Führungsbarometer 2017

Teil 1: Die Rolle des mittleren Managements

Penning Consulting
Köln, 29.11.2017

- 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

Definition Belastung

Frage F3 „Belastungsgrad der Mittelmanager durch zusätzliche Projekte auf einer Skala von 1 - 5“ nach Aussage der HR Manager:

- „geringe/mittlere Belastung“ = Skalenpunkt 1, 2 und 3
- „hoch/Belastungsgrenze überschritten“ = Skalenpunkt 4 und 5

Zustimmung zur Erfüllung der Faktoren in den befragten Unternehmen

Im Vergleich mit dem Durchschnitt der Unternehmen erfüllen Unternehmen mit hohem Engagementlevel eine Vielzahl von Faktoren für Unternehmenskultur zu größeren Teilen

Unternehmensziele

Wir haben für unser Unternehmen eine **transparente Vision, Werte und eine strategische Ausrichtung** festgelegt, die für die Mitarbeiter nachvollziehbar sind.

Führung

Die **Führungskräfte** verstehen sich als **Unterstützer und Coaches** der Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter erhalten regelmäßig **Feedback**.

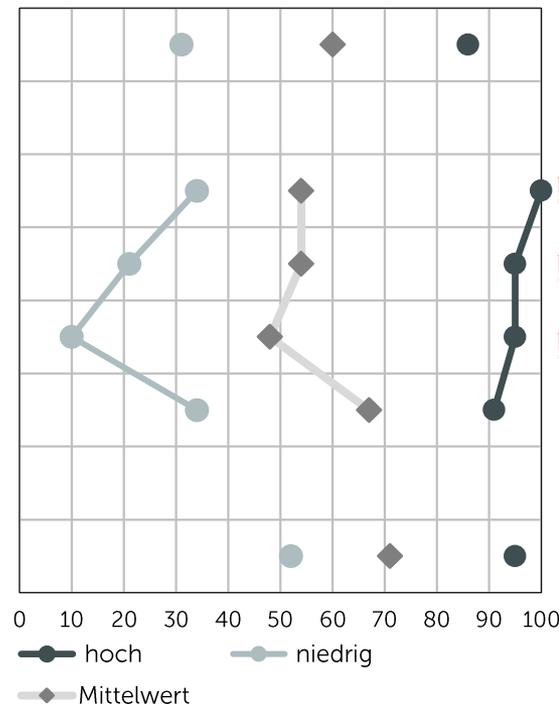
Die Führungskräfte sorgen dafür, dass die **Mitarbeiter motiviert** bleiben.

Das **Top-Management genießt das Vertrauen** der Mitarbeiter, die richtigen Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen.

Aufgaben

Die **Mitarbeiter erhalten** die zur Bearbeitung ihrer Aufgaben notwendigen **Entscheidungskompetenzen**.

wird (voll und ganz) erfüllt (4+5)



In engagierten Unternehmen wird ein Umfeld geschaffen,

- in dem Mitarbeiter die **Unternehmensvision** klar nachvollziehen können und die notwendigen **Entscheidungskompetenzen** haben
- Führungskräfte ihre Rolle als Coach ausfüllen und für die **Motivation** ihrer **Mitarbeiter** sorgen

! Signifikante Abweichung zwischen hohem und niedrigem Engagement

Basis: alle Befragten (Frage B1)

Faktoren für Unternehmenskultur – Engagementlevel (1/2)



Zustimmung zur Erfüllung der Faktoren in den befragten Unternehmen

Im Vergleich mit dem Durchschnitt der Unternehmen erfüllen Unternehmen mit hohem Engagementlevel eine Vielzahl von Faktoren für Unternehmenskultur zu größeren Teilen

Unternehmensziele

Wir haben für unser Unternehmen eine **transparente Vision, Werte und eine strategische Ausrichtung** festgelegt, die für die Mitarbeiter nachvollziehbar sind.

Führung

Die **Führungskräfte** verstehen sich als **Unterstützer und Coaches** der Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter erhalten regelmäßig **Feedback**.

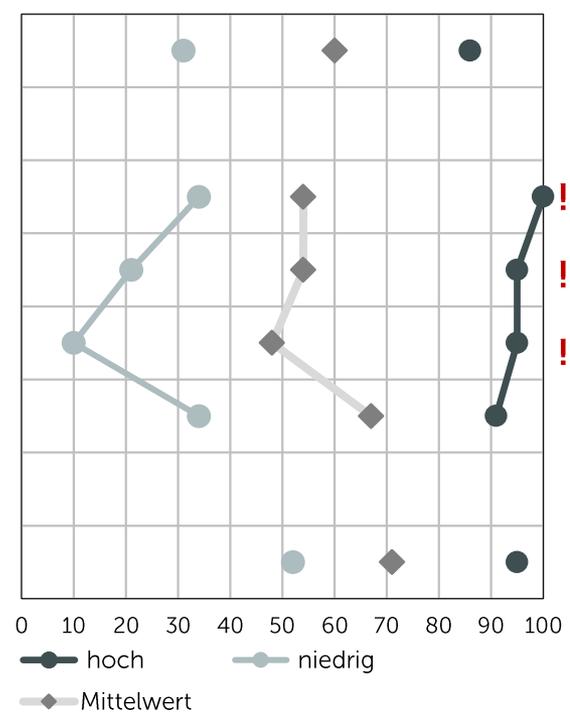
Die Führungskräfte sorgen dafür, dass die **Mitarbeiter motiviert** bleiben.

Das **Top-Management genießt das Vertrauen** der Mitarbeiter, die richtigen Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen.

Aufgaben

Die **Mitarbeiter erhalten** die zur Bearbeitung ihrer Aufgaben notwendigen **Entscheidungskompetenzen**.

wird (voll und ganz) erfüllt (4+5)



	Engagement	
Gesamt	hoch	niedrig
60	86	31

54	100	34
54	95	21
48	95	10
67	91	34

71	95	52
----	----	----

! Signifikante Abweichung zwischen hohem und niedrigem Engagement

Basis: alle Befragten (Frage B1)

Zustimmung zur Erfüllung der Faktoren in den befragten Unternehmen

Insbesondere bzgl. des respektvollen Umgangs, der Sinnvermittlung und den Karriereperspektiven erzielen Unternehmen mit hohem Engagement tendenziell einen höheren Erfüllungsgrad

Anerkennung

Die Mitarbeiter verstehen den **Sinn** ihrer Arbeit und kennen ihren **Wertbeitrag** für das Unternehmen.

Das Unternehmen bietet transparente und faire **Karriereperspektiven**.

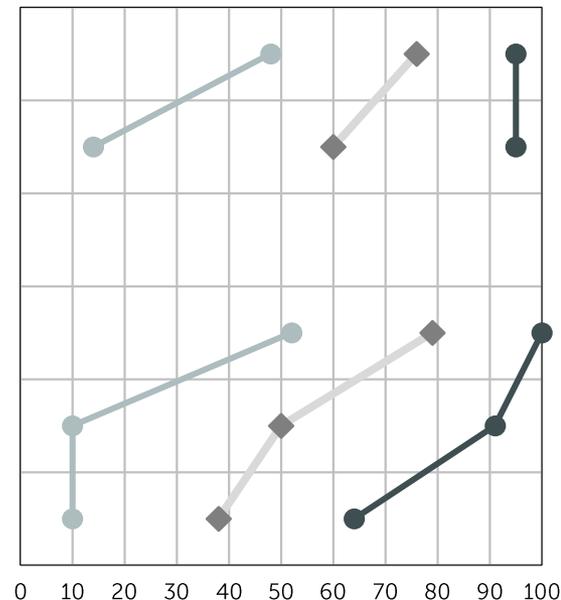
Kultur

Zwischen Führungskräften und Mitarbeitern herrscht ein **respektvoller Umgang**.

Wir haben im Unternehmen eine **Innovations- und Lernkultur**, die Fehler zulässt und auswertet.

Unsere Mitarbeiter pflegen aus eigenem Antrieb eine Kultur der **permanenten Leistungsorientierung**.

wird (voll und ganz) erfüllt (4+5)



● hoch ● niedrig
◆ Mittelwert

In engagierten Unternehmen wird ein Umfeld geschaffen,

- in dem Mitarbeiter ihren Wertbeitrag zum Gesamtergebnis und ihre nächsten Karriereschritte erkennen können.
- Ein vertrauensvoller und respektvoller Umgang trägt zu einer Innovations- und Lernkultur bei, in der Fehler ausgewertet statt abgestraft werden

! Signifikante Abweichung zwischen hohem und niedrigem Engagement

Basis: alle Befragten (Frage B1)

Faktoren für Unternehmenskultur – Engagementlevel (2/2)



Zustimmung zur Erfüllung der Faktoren in den befragten Unternehmen

Insbesondere bzgl. des respektvollen Umgangs, der Sinnvermittlung und den Karriereperspektiven erzielen Unternehmen mit hohem Engagement tendenziell einen höheren Erfüllungsgrad

Anerkennung

Die Mitarbeiter verstehen den **Sinn** ihrer Arbeit und kennen ihren **Wertbeitrag** für das Unternehmen.

Das Unternehmen bietet transparente und faire **Karriereperspektiven**.

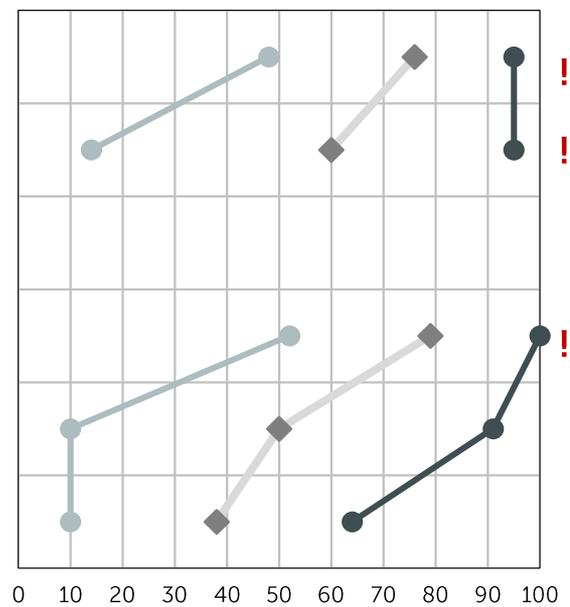
Kultur

Zwischen Führungskräften und Mitarbeitern herrscht ein **respektvoller Umgang**.

Wir haben im Unternehmen eine **Innovations- und Lernkultur**, die Fehler zulässt und auswertet.

Unsere Mitarbeiter pflegen aus eigenem Antrieb eine Kultur der **permanenten Leistungsorientierung**.

wird (voll und ganz) erfüllt (4+5)



● hoch ● niedrig
◆ Mittelwert

	Engagement	
	hoch	niedrig
Gesamt	76	48
	95	14

	79	52
	50	10
	38	10

! Signifikante Abweichung zwischen hohem und niedrigem Engagement

Basis: alle Befragten (Frage B1)

Im Vergleich zum Durchschnitt aller Unternehmen legen weniger belastete Führungskräfte einen stärkeren Fokus auf menschenbezogene Führung.

Unternehmensziele

Wir haben für unser Unternehmen eine **transparente Vision, Werte und eine strategische Ausrichtung** festgelegt, die für die Mitarbeiter nachvollziehbar sind.

Führung

Die **Führungskräfte** verstehen sich als **Unterstützer und Coaches** der Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter erhalten regelmäßig **Feedback**.

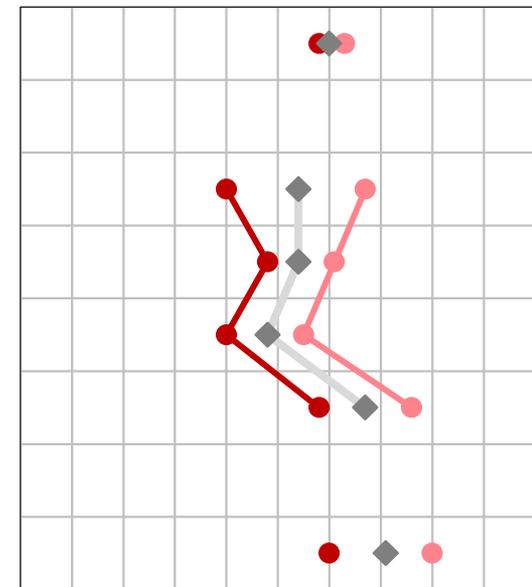
Die Führungskräfte sorgen dafür, dass die **Mitarbeiter motiviert** bleiben.

Das **Top-Management genießt das Vertrauen** der Mitarbeiter, die richtigen Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen.

Aufgaben

Die **Mitarbeiter erhalten** die zur Bearbeitung ihrer Aufgaben notwendigen **Entscheidungskompetenzen**.

wird (voll und ganz) erfüllt (4+5)



0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

—●— niedrig/mittel

—●— hoch/überschritten

—◆— Mittelwert

In weniger belasteten Unternehmen,

- Fördern und motivieren die Führungskräfte ihre Mitarbeiter durch Coaching und regelmäßiges Feedback
- Haben Mitarbeiter eher die für sie nötigen Entscheidungskompetenzen und vertrauen zugleich auf die Entscheidungen des Top-Managements

!

! Signifikante Abweichung zwischen hoher und niedriger Belastung

Basis: alle Befragten (Frage B1)

Faktoren für Unternehmenskultur – Belastungszuschreibung

Zustimmung zur Erfüllung der Faktoren in den befragten Unternehmen



Im Vergleich zum Durchschnitt aller Unternehmen legen weniger belastete Führungskräfte einen stärkeren Fokus auf menschenbezogene Führung.

Unternehmensziele

Wir haben für unser Unternehmen eine **transparente Vision, Werte und eine strategische Ausrichtung** festgelegt, die für die Mitarbeiter nachvollziehbar sind.

Führung

Die **Führungskräfte** verstehen sich als **Unterstützer und Coaches** der Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter erhalten regelmäßig **Feedback**.

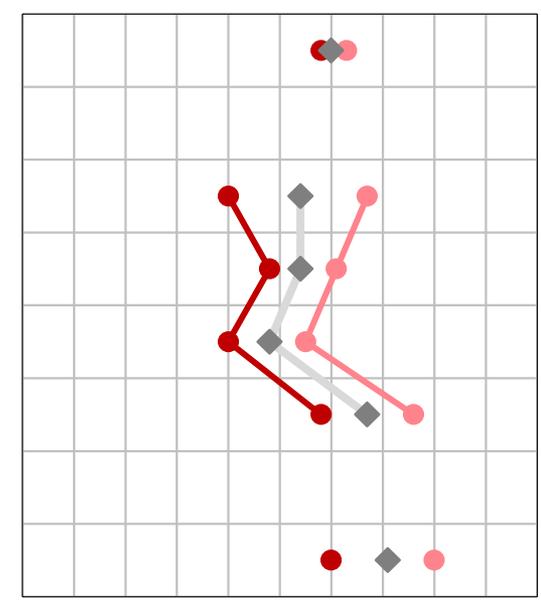
Die Führungskräfte sorgen dafür, dass die **Mitarbeiter motiviert** bleiben.

Das **Top-Management genießt das Vertrauen** der Mitarbeiter, die richtigen Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen.

Aufgaben

Die **Mitarbeiter erhalten** die zur Bearbeitung ihrer Aufgaben notwendigen **Entscheidungskompetenzen**.

wird (voll und ganz) erfüllt (4+5)



0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
 ● niedrig/mittel ● hoch/überschritten
 ◆ Mittelwert

Gesamt	Belastungsgrad	
	niedrig/mittel	hoch/überschritten
60	63	58

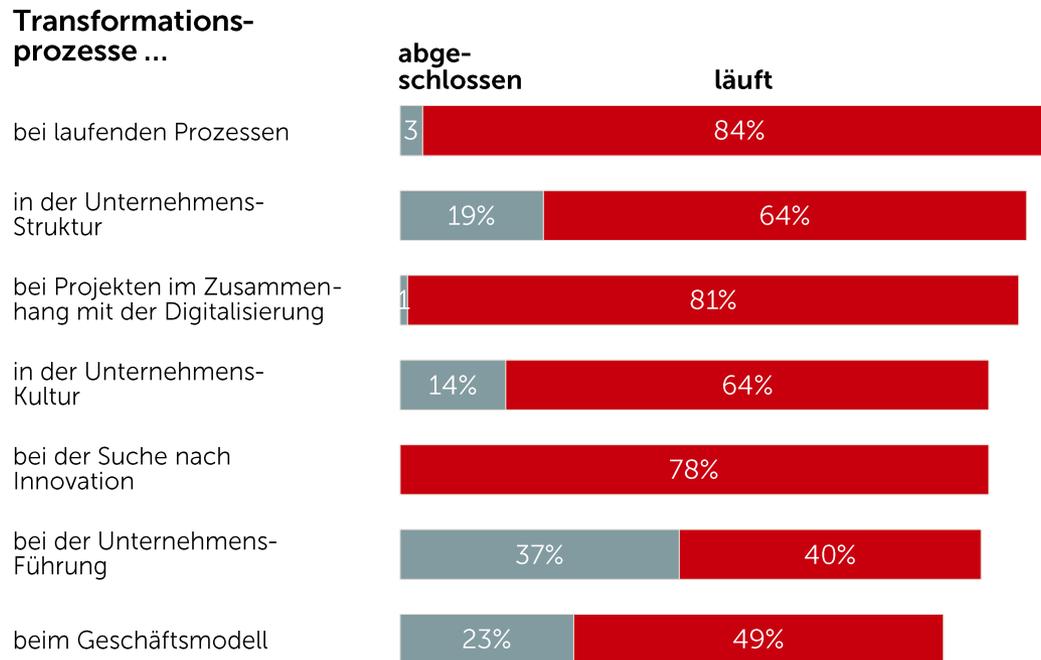
54	67	40
54	61	48
48	55	40
67	76	58

71	80	60
----	----	----

! Signifikante Abweichung zwischen hoher und niedriger Belastung

Basis: alle Befragten (Frage B1)

In den letzten 3 Jahren werden vor allem Projekte im Zusammenhang mit der Optimierung von Prozessen sowie Unternehmensstruktur und im Zusammenhang mit der fortschreitenden Digitalisierung durchgeführt.

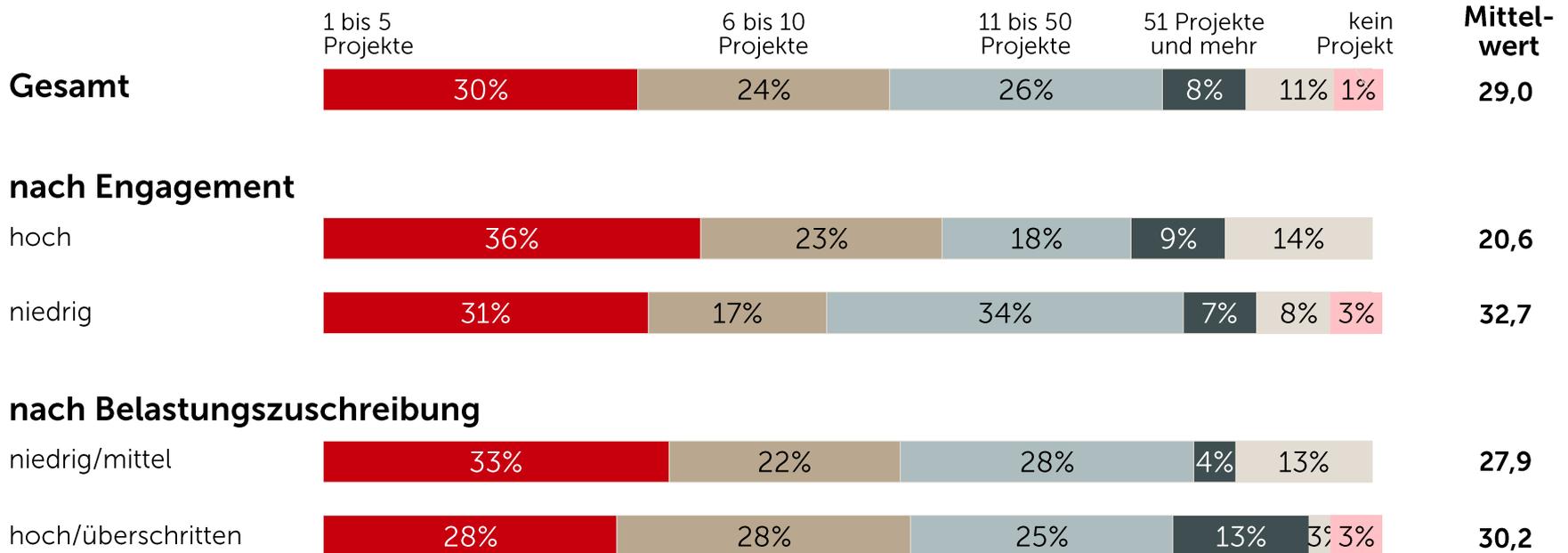


Basis: 90 Befragte

Frage D1: „(...) Ich lese Ihnen jetzt einige Bereiche vor, sagen Sie mir bitte jeweils ob es dort in Ihrem Unternehmen in den letzten 3 Jahren größere Veränderungen bzw. Transformationsprozesse gab und ob diese bereits abgeschlossen sind oder noch laufen.“

In Unternehmen mit hoher Belastungszuschreibung wurden in den letzten 3 Jahren tendenziell mehr Veränderungsprojekte initiiert. Gleiches gilt für solche mit niedrigem Engagementlevel. Im Durchschnitt wurden 29 Projekte durchgeführt.

Anzahl der Projekte

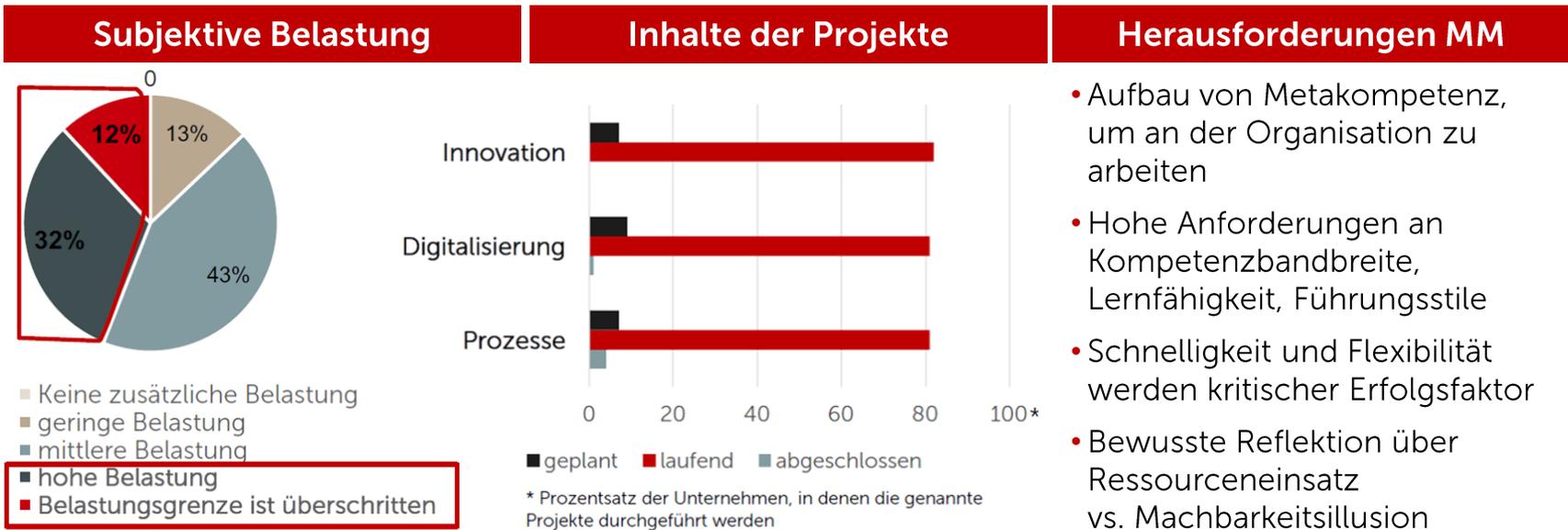


Basis: 90 Befragte

Frage D2: „Und wie viele Projekte gab es in Ihrem Unternehmen in den letzten 3 Jahren im Zuge dieser größeren Veränderungen bzw. Transformationsprozesse insgesamt?“

 weiß nicht/k.A.

Die Gleichzeitigkeit von geschäftlichem Alltag (Stabilität in Prozessen, Routinen und Entscheidungen) und Projektgeschäft (iterative Neuerfindung von Prozessen und Strukturen) ist herausfordernd.



► **44%** der Befragten gaben an, dass die **Belastung** durch zusätzliche Projektarbeit **hoch** oder die **Belastungsgrenze überschritten** ist.

forsa. Die veränderte Rolle der Mittelmanager

Mehr Entscheidungskompetenzen bei höheren Engagementlevel



Während Entscheidungskompetenzen vor allem Auswirkungen auf das Engagement in Unternehmen haben, ist eine niedrigere Belastung der Führungskräfte hauptsächlich bei Übernahme der Rolle als Berater und Entwickler eines selbständigen Teams gegeben.

Engagementlevel

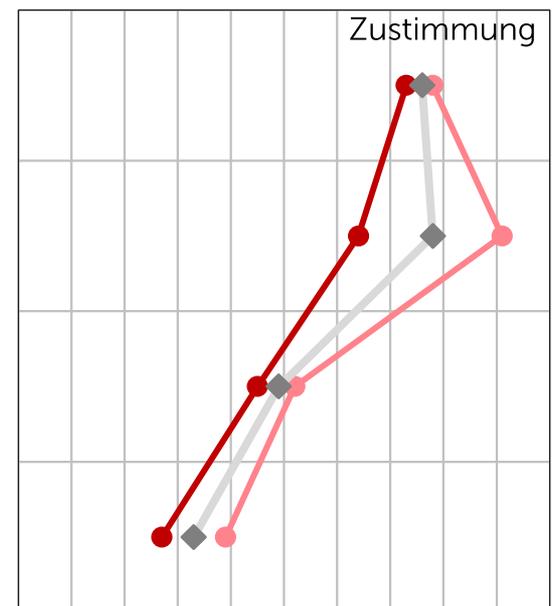
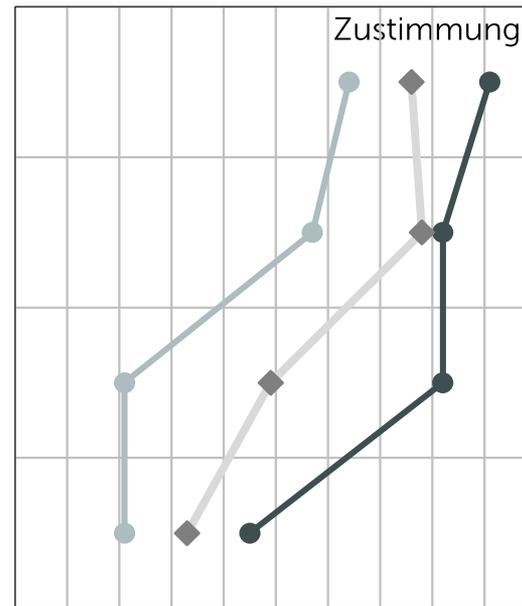
Belastungszuschreibung

Die Mittelmanager haben mehr Entscheidungskompetenzen erhalten.

Die Mittelmanager nehmen heute mehr als früher die Rolle des Beraters und Entwicklers eines sich selbst steuernden Teams wahr.

Entscheidungskompetenzen, die vorher beim Mittelmanager lagen, sind auf die Mitarbeiter übertragen worden.

Die Mittelmanager agieren heute vornehmlich als Coach und geben grobe Ziele vor, überlassen die Entscheidungen jedoch den Mitarbeitern.



● hoch ● niedrig
◆ Mittelwert

● niedrig/mittel ● hoch/überschritten ◆ Mittelwert

Basis: 45 Befragte, die angegeben haben, dass sich die Rolle verändert hat (Frage I3b)

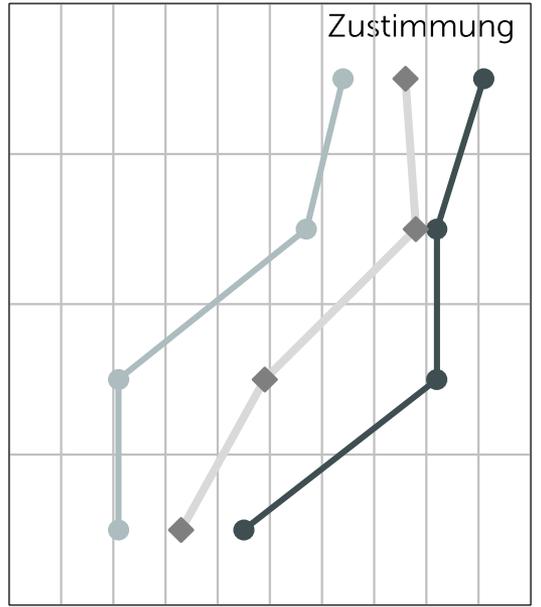
forsa. Die veränderte Rolle der Mittelmanager



Mehr Entscheidungskompetenzen bei höheren Engagementlevel

Während Entscheidungskompetenzen vor allem Auswirkungen auf das Engagement in Unternehmen haben, ist eine niedrigere Belastung der Führungskräfte hauptsächlich bei Übernahme der Rolle als Berater und Entwickler eines selbständigen Teams gegeben.

Engagementlevel



- Die Mittelmanager haben mehr Entscheidungskompetenzen erhalten.
- Die Mittelmanager nehmen heute mehr als früher die Rolle des Beraters und Entwicklers eines sich selbst steuernden Teams wahr.
- Entscheidungskompetenzen, die vorher beim Mittelmanager lagen, sind auf die Mitarbeiter übertragen worden.
- Die Mittelmanager agieren heute vornehmlich als Coach und geben grobe Ziele vor, überlassen die Entscheidungen jedoch den Mitarbeitern.

	Engagement	
Gesamt	hoch	niedrig
76	91	64
78	82	57
49	82	21
33	45	21

Basis: 45 Befragte, die angegeben haben, dass sich die Rolle verändert hat (Frage I3b)

forsa. Die veränderte Rolle der Mittelmanager

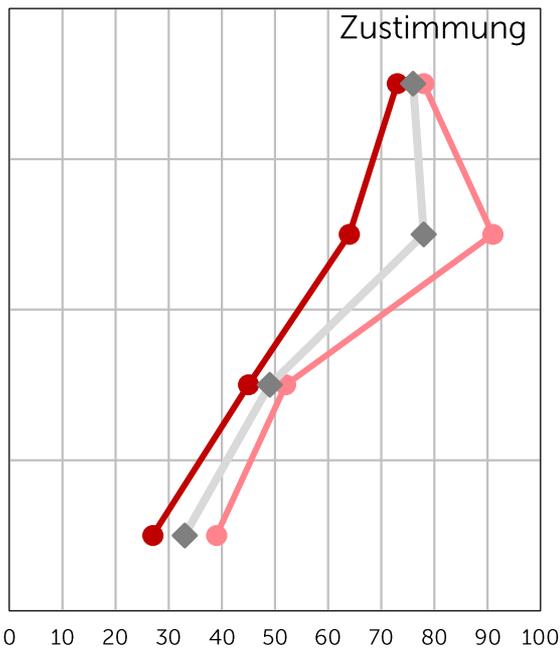


Mehr Entscheidungskompetenzen bei höheren Engagementlevel

Während Entscheidungskompetenzen vor allem Auswirkungen auf das Engagement in Unternehmen haben, ist eine niedrigere Belastung der Führungskräfte hauptsächlich bei Übernahme der Rolle als Berater und Entwickler eines selbständigen Teams gegeben.

Belastungszuschreibung

- Die Mittelmanager haben mehr Entscheidungskompetenzen erhalten.
- Die Mittelmanager nehmen heute mehr als früher die Rolle des Beraters und Entwicklers eines sich selbst steuernden Teams wahr.
- Entscheidungskompetenzen, die vorher beim Mittelmanager lagen, sind auf die Mitarbeiter übertragen worden.
- Die Mittelmanager agieren heute vornehmlich als Coach und geben grobe Ziele vor, überlassen die Entscheidungen jedoch den Mitarbeitern.



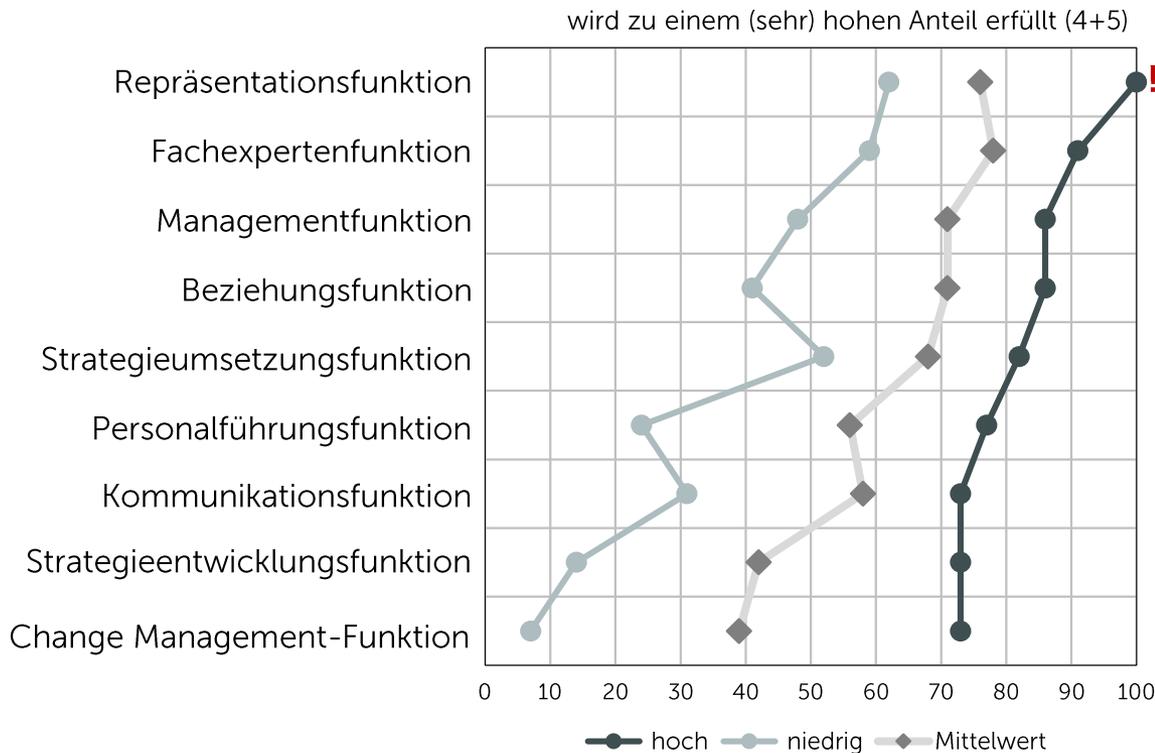
	Belastungsgrad	
Gesamt	niedrig/mittel	hoch/überschritten
76	78	73
78	91	64
49	52	45
33	39	27

● niedrig/mittel ● hoch/überschritten ◆ Zustimmung

Basis: 45 Befragte, die angegeben haben, dass sich die Rolle verändert hat (Frage I3b)

Wie gut füllen Mittelmanager ihre Rollen aus? Unterschiede nach Engagement

Unternehmen mit hohem Engagement bescheinigten ihren Mittelmanagern in höherem Maße ihre verschiedenen Rollen voll zu erfüllen



In weniger engagierten Unternehmen werden vor allem die Rollen der **Personalführung, Strategieentwicklung und Change Management-Funktion** schlechter ausgefüllt

! Signifikante Abweichung zwischen hohem und niedrigem Engagement

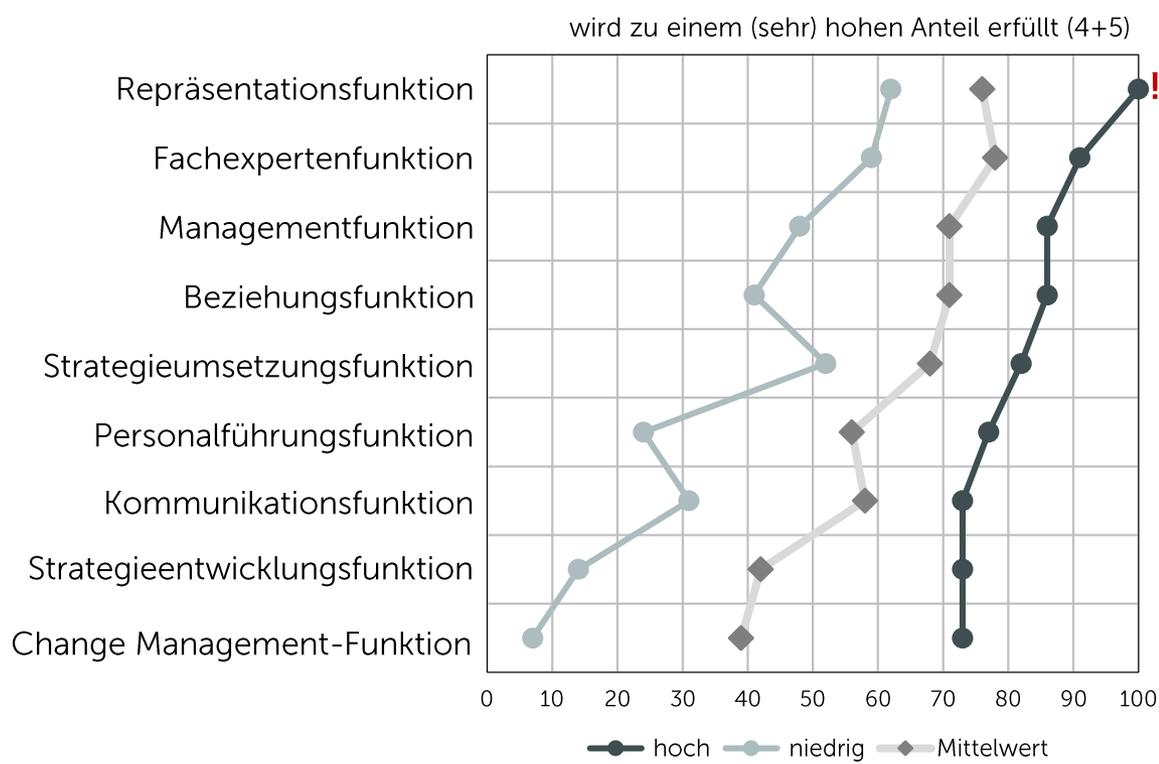
Basis: alle Befragten (Frage E1)

forsa. **Rollenfunktion des Mittelmanagements**



Wie gut füllen Mittelmanager ihre Rollen aus? Unterschiede nach Engagement

Unternehmen mit hohem Engagement bescheinigten ihren Mittelmanagern in höherem Maße ihre verschiedenen Rollen voll zu erfüllen

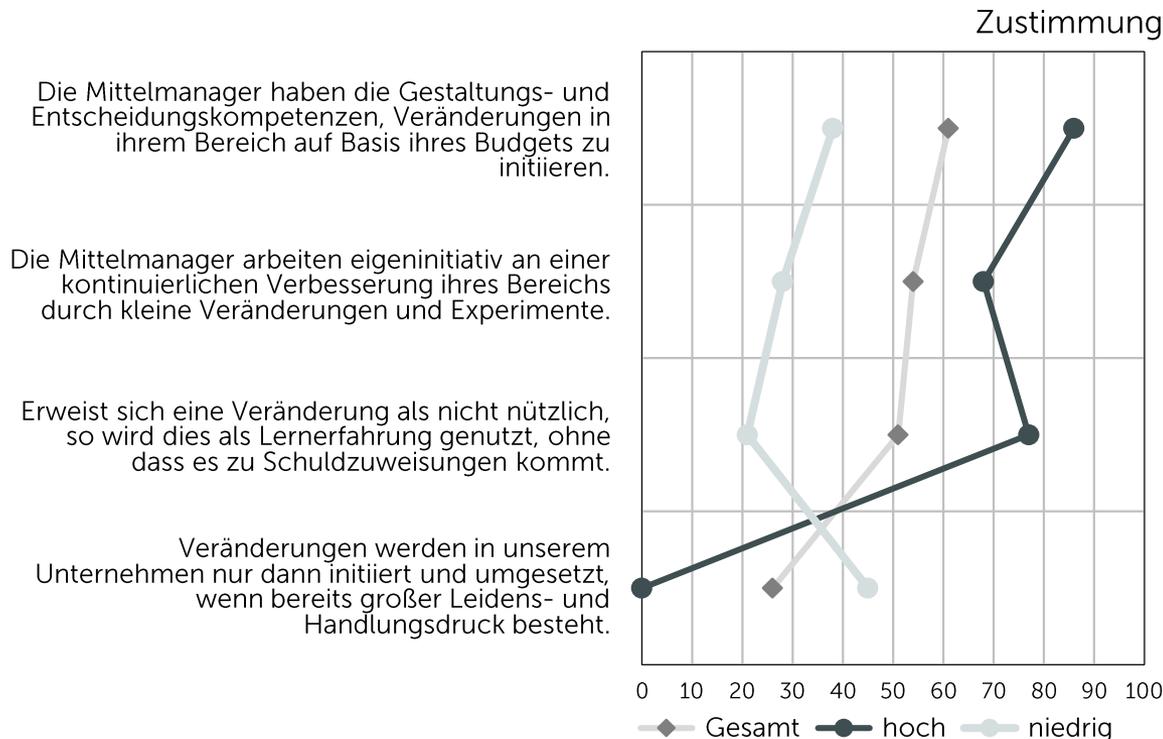


	Engagement	
Gesamt	hoch	niedrig
76	100	62
78	91	59
71	86	48
71	86	41
68	82	52
56	77	24
58	73	31
42	73	14
39	73	7

! Signifikante Abweichung zwischen hohem und niedrigem Engagement

Basis: alle Befragten (Frage E1)

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



Frühzeitig auf nötige Veränderungen zu **reagieren** und **Veränderungsinitiativen** bei Bedarf auch ohne Schuldzuweisung zu **revidieren**, zeichnet „engagierte“ Unternehmen aus.

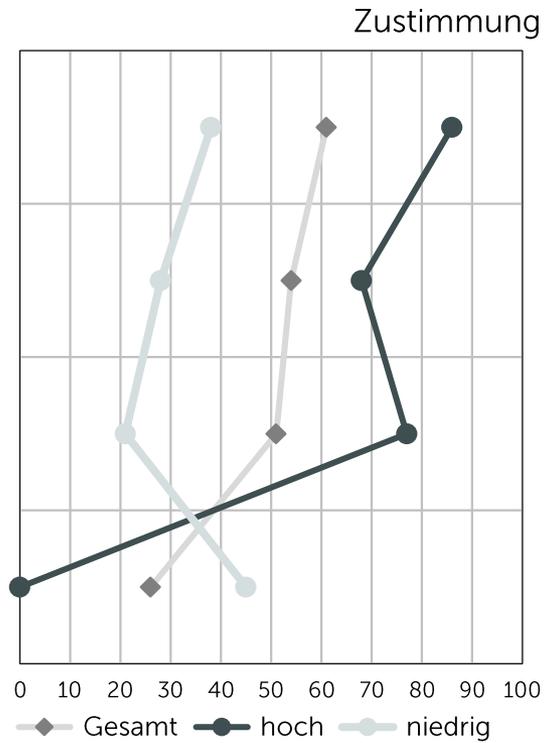
! Signifikante Abweichung zwischen hohem und niedrigem Engagement

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‘.“

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

- 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.



	Engagement	
Gesamt	hoch	niedrig
61	86	38
54	68	28
51	77	21
26	0	45

! 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‘.“

In Unternehmen mit hohem Engagement erfährt das Mittelmanagement eine höhere Selbstwirksamkeit.

Stimme zu

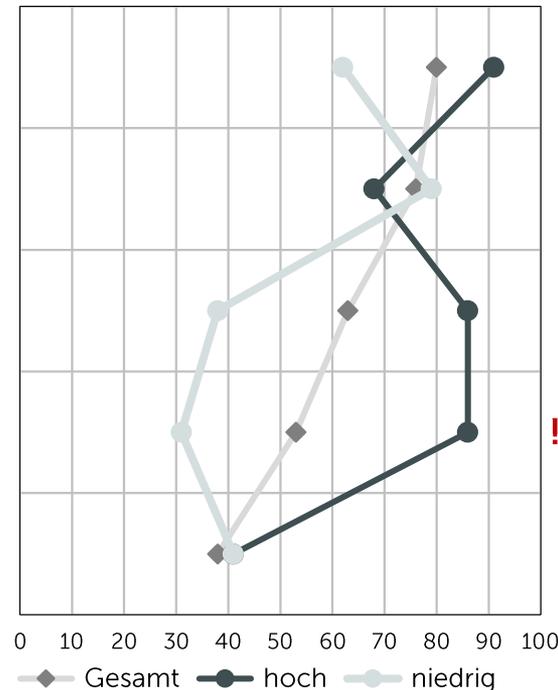
Das Mittelmanagement besitzt die notwendigen Kompetenzen, um konstruktiv an der Entwicklung einer Unternehmensstrategie mitzuwirken.

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.



Führungskräfte in „engagierten“ Unternehmen sind an der **Strategieentwicklung** beteiligt und **reagieren** auch **selbständig** auf Marktveränderungen.

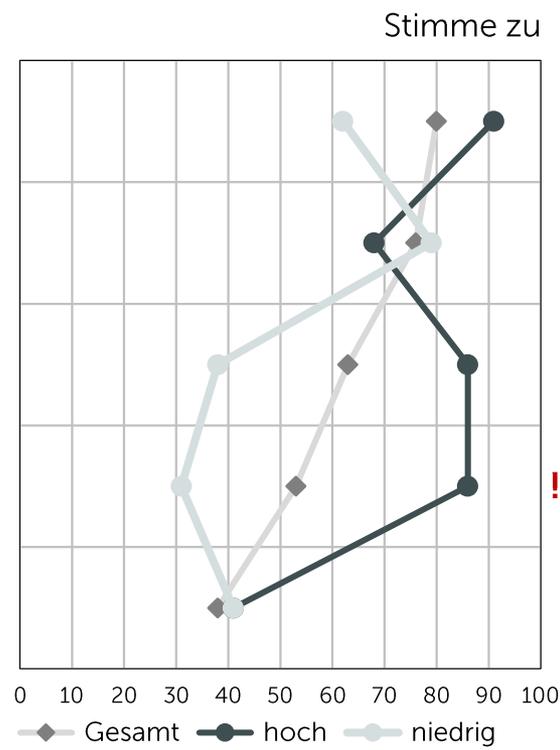
! Signifikante Abweichung zwischen hohem und niedrigem Engagement

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 erfährt das Mittelmanagement eine höhere Selbstwirksamkeit.

- 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.



Gesamt	Engagement	
	hoch	niedrig
80	91	62
76	68	79
63	86	38
53	86	31
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.“