



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

## Führungsbarometer Teil 2: Unternehmenskultur

Penning Consulting  
Köln, 07.02.2018

- 
- 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

### Definition Belastung

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

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



In Unternehmen mit hohem Engagement konzentrieren sich die Mittelmanager mehr auf menschenbezogene Führungsaufgaben wie Coaching, Feedback und Mitarbeitermotivation.

### 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**.

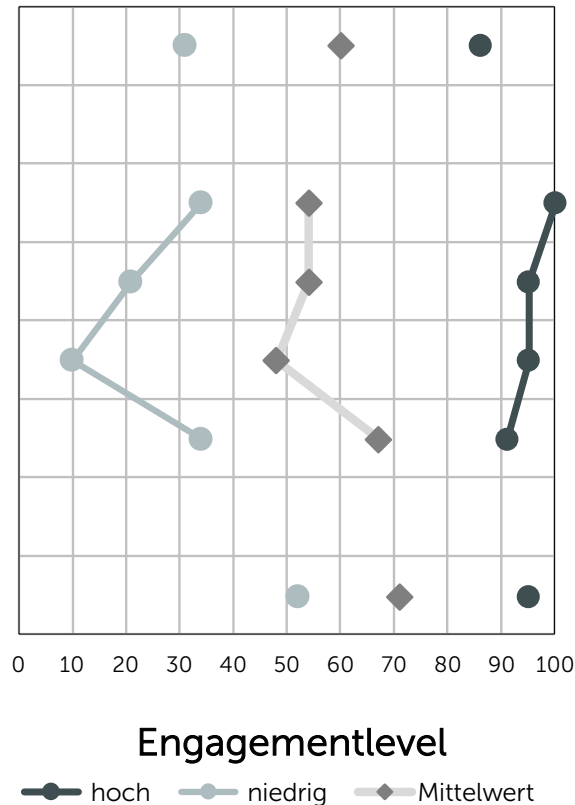
Die Führungskräfte sorgen dafür, dass die **Mitarbeiter motiviert** bleiben.

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 Unternehmen mit hohem Engagement 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)



In Unternehmen mit hohem Engagement konzentrieren sich die Mittelmanager mehr auf menschenbezogene Führungsaufgaben wie Coaching, Feedback und Mitarbeitermotivation.

**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**.

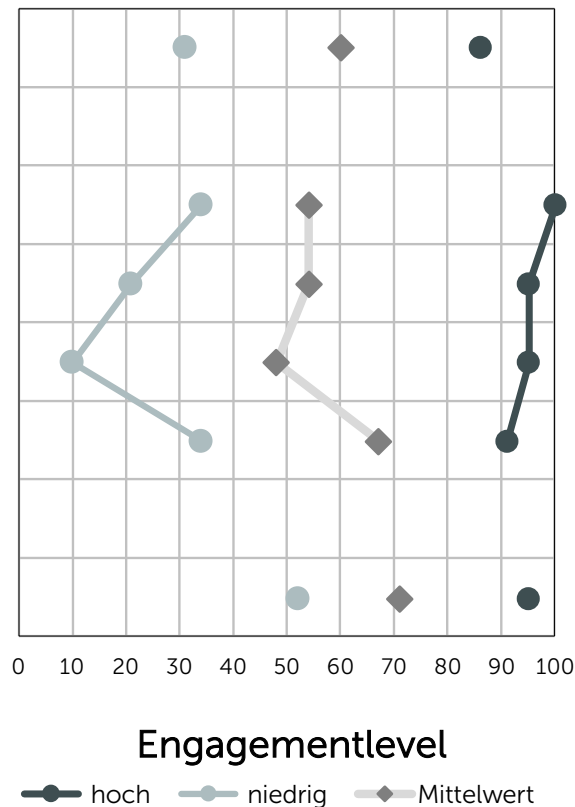
Die Führungskräfte sorgen dafür, dass die **Mitarbeiter motiviert** bleiben.

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)



Mittelwert aller Unternehmen	Engagement	
	niedrig	hoch
60%	31%	86%
54%	34%	100%
54%	21%	95%
48%	10%	95%
67%	34%	91%
71%	52%	95%

! Signifikante Abweichung zwischen hohem und niedrigem Engagement

Basis: alle Befragten (Frage B1)

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

### Anerkennung

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

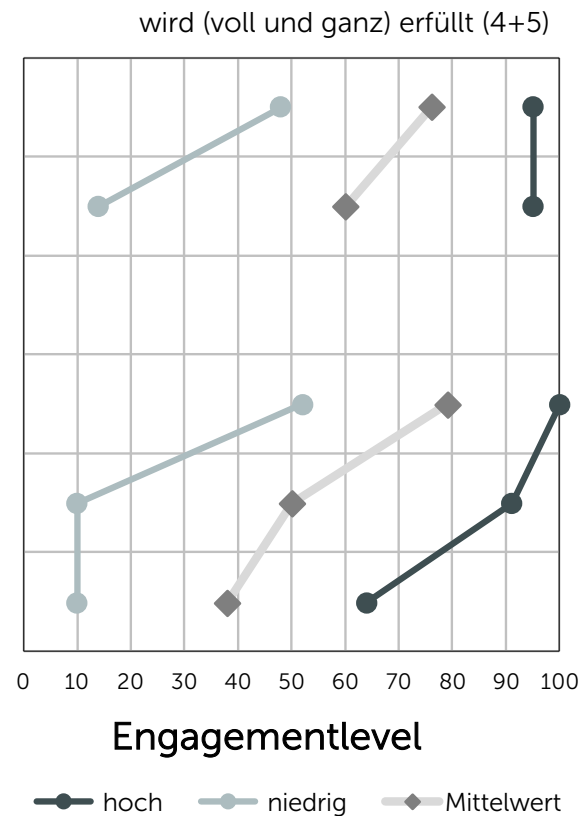
Das Unternehmen bietet transparente und faire **Karrierespекtiven**.

### 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**.



In Unternehmen mit hohem Engagement wird ein Umfeld geschaffen,

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

Basis: alle Befragten (Frage B1)

! Signifikante Abweichung zwischen hohem und niedrigem Engagement



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

**Anerkennung**

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

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

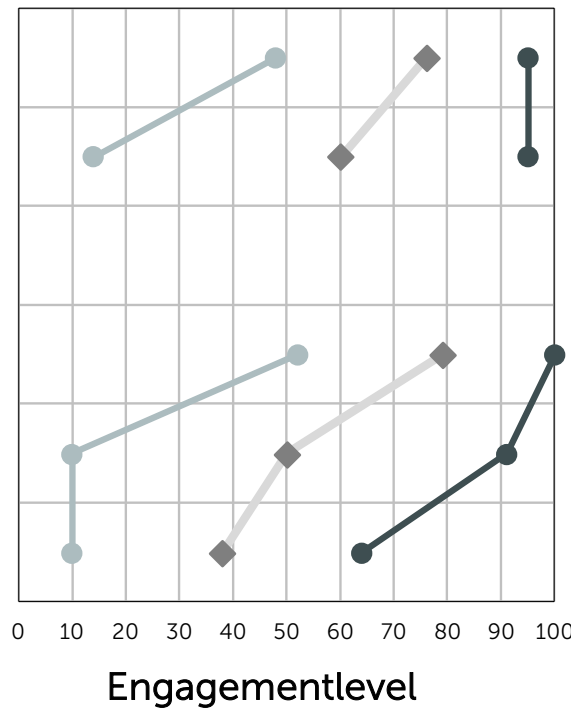
**Kultur**

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)



Mittelwert aller Unternehmen	Engagement	
	niedrig	hoch
76%	48%	95%
60%	14%	95%
79%	52%	100%
50%	10%	91%
38%	10%	64%

! ! !

! Signifikante Abweichung zwischen hohem und niedrigem Engagement

Basis: alle Befragten (Frage B1)

● hoch ● niedrig ● Mittelwert

Weniger belastete Führungskräfte legen einen stärkeren Fokus auf menschenbezogene Führung, wie die Rolle als Coach sowie die Motivation der Mitarbeiter

### 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**.

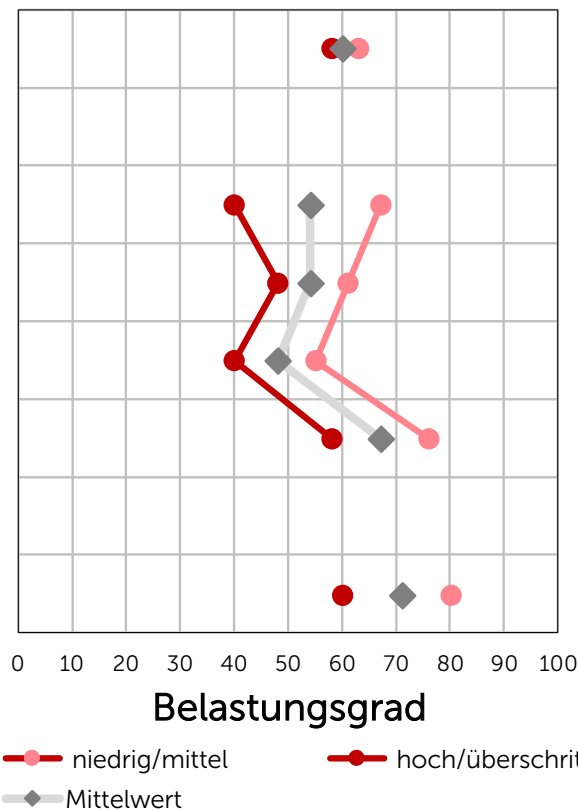
Die Führungskräfte sorgen dafür, dass die **Mitarbeiter motiviert** bleiben.

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 Unternehmen mit niedriger Belastung

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

! Signifikante Abweichung zwischen hoher und niedriger Belastung

Basis: alle Befragten (Frage B1)





Weniger belastete Führungskräfte legen einen stärkeren Fokus auf menschenbezogene Führung, wie die Rolle als Coach sowie die Motivation der Mitarbeiter

**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**.

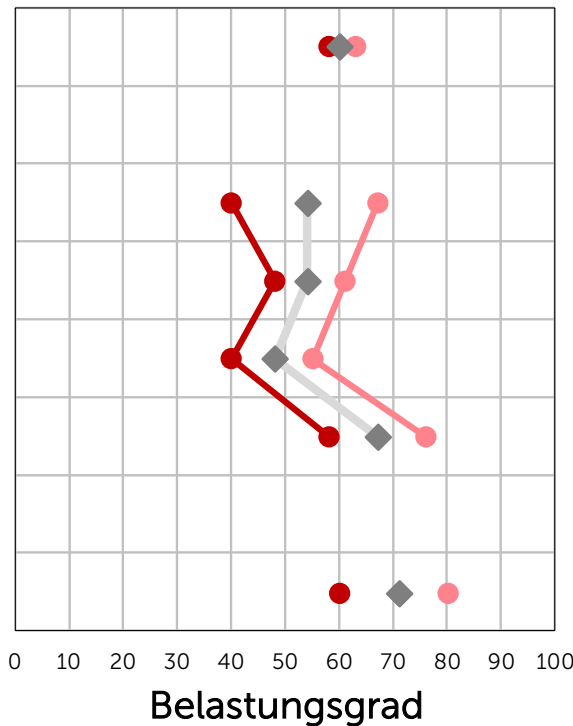
Die Führungskräfte sorgen dafür, dass die **Mitarbeiter motiviert** bleiben.

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)



Mittelwert aller Unternehmen	Belastung	
	niedrig	hoch
60%	63%	58%
54%	67%	40%
54%	61%	48%
48%	55%	40%
67%	76%	58%
71%	80%	60%

—●— niedrig/mittel      —●— hoch/überschritten  
 —◆— Mittelwert

! Signifikante Abweichung zwischen hoher und niedriger Belastung

Basis: alle Befragten (Frage B1)

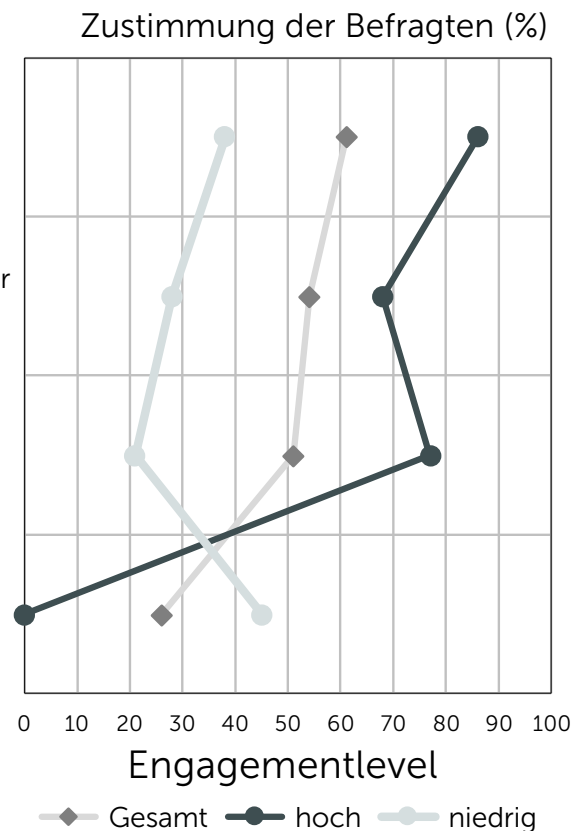
In Unternehmen mit hohem Engagement können Mittelmanager häufiger Prozesse eigenverantwortlich gestalten und verbessern, nicht nützliche Veränderungen werden als Lernerfahrung genutzt

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.



Unternehmen mit hohem Engagement zeichnen sich dadurch aus

- dass Veränderungsinitiativen auch ohne Schuldzuweisung revidiert werden können
- Frühzeitig Veränderungen umgesetzt werden, bevor sich ein Leidens- und Handlungsdruck aufbaut
- Mittelmanager in ihrem Bereich eigenverantwortlich agieren können

! 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‘.“

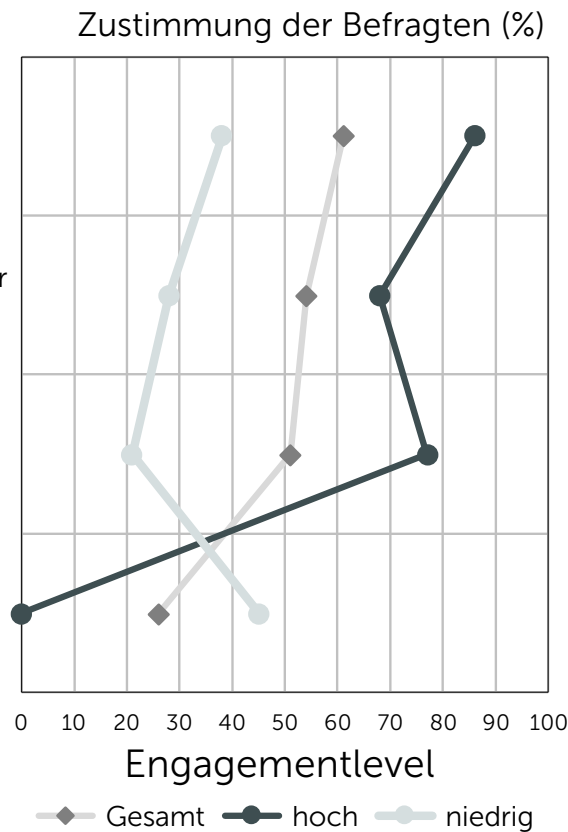
In Unternehmen mit hohem Engagement können Mittelmanager häufiger Prozesse eigenverantwortlich gestalten und verbessern, nicht nützliche Veränderungen werden als Lernerfahrung genutzt

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%	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‘.“

# Kontakt

Ihr Ansprechpartner

---



## Stephan Penning

Geschäftsführer

T +49 2234 9898 - 00

H +49 160 907 635 - 75

penning@penning-consulting.com

Penning Consulting GmbH

Aachener Str. 1290

50859 Köln

[www.penning-consulting.com](http://www.penning-consulting.com)

