



Studien-  
ergebnisse

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

## Führungsbarometer Teil 4: Führung

Penning Consulting  
Köln, 08.06.2018

- 
- 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.

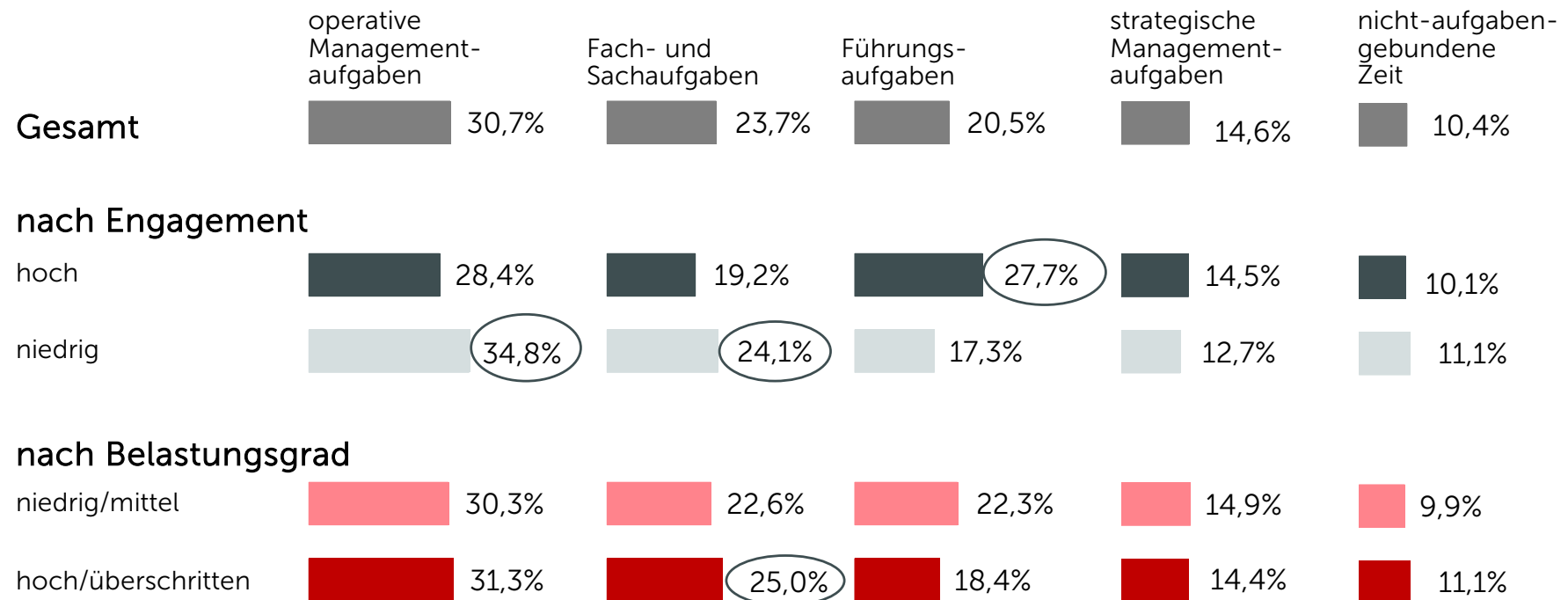
- „hoch“ = die 22 Unternehmen mit überdurchschnittlicher Zustimmung zu den Aussagen zur Unternehmenskultur
- „niedrig“ = die 29 Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Zustimmung zu den Aussagen zur Unternehmenskultur

### Definition Belastungsgrad

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

Führungskräfte in Unternehmen mit hohem Engagementlevel investieren mehr Zeit in Führungsaufgaben. In Unternehmen mit niedrigem Engagementlevel und hoher Belastungszuschreibung stehen operative Managementaufgaben im Fokus.

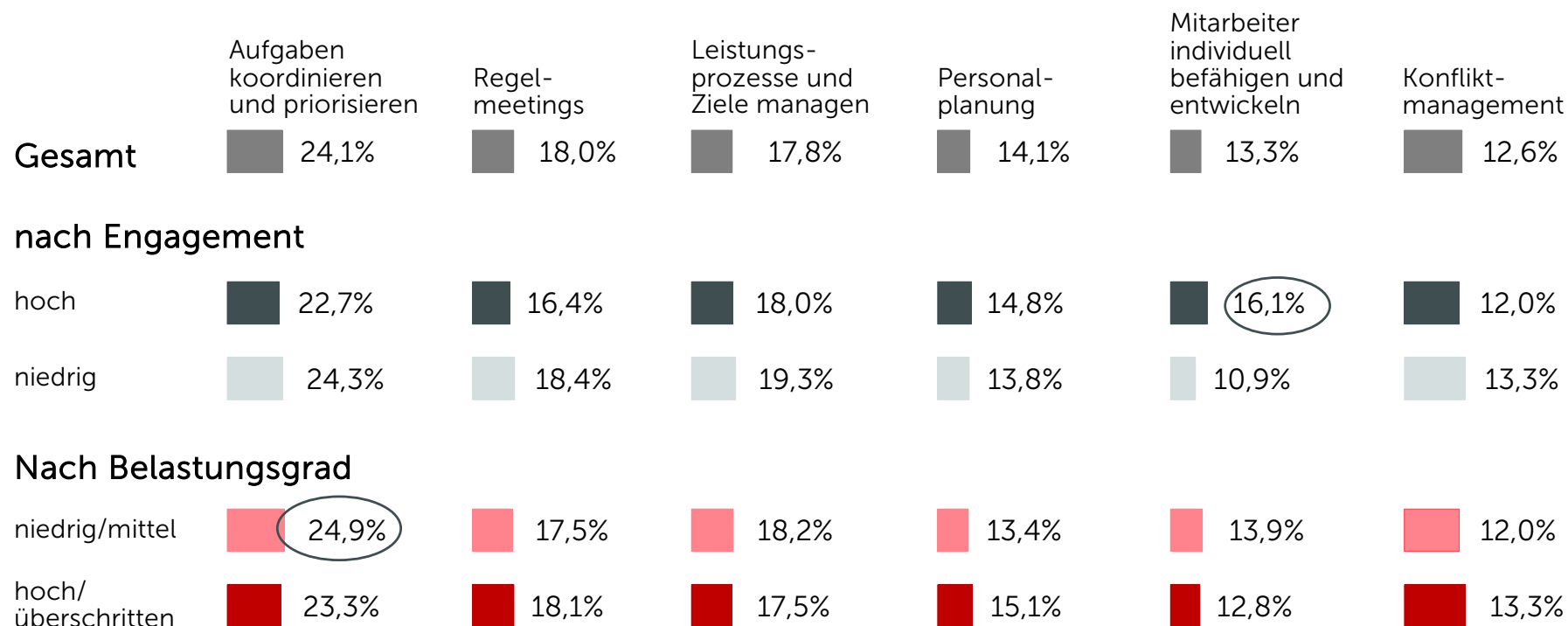


Basis: 90 Befragte

Frage F1: „Wie viel Prozent ihrer Arbeitszeit setzen die Mittelmanager durchschnittlich für die folgenden Aufgaben ein?  
Bitte verteilen Sie die 100 % des Zeitbudgets auf die folgenden fünf Bereiche.“

 signifikant

In Unternehmen mit hohem Engagement verbringen Führungskräfte mehr Zeit mit der individuellen Entwicklung der Mitarbeiter. Weniger belastete Führungskräfte investieren mehr Zeit in Aufgabenkoodination und Leistungsmanagement.

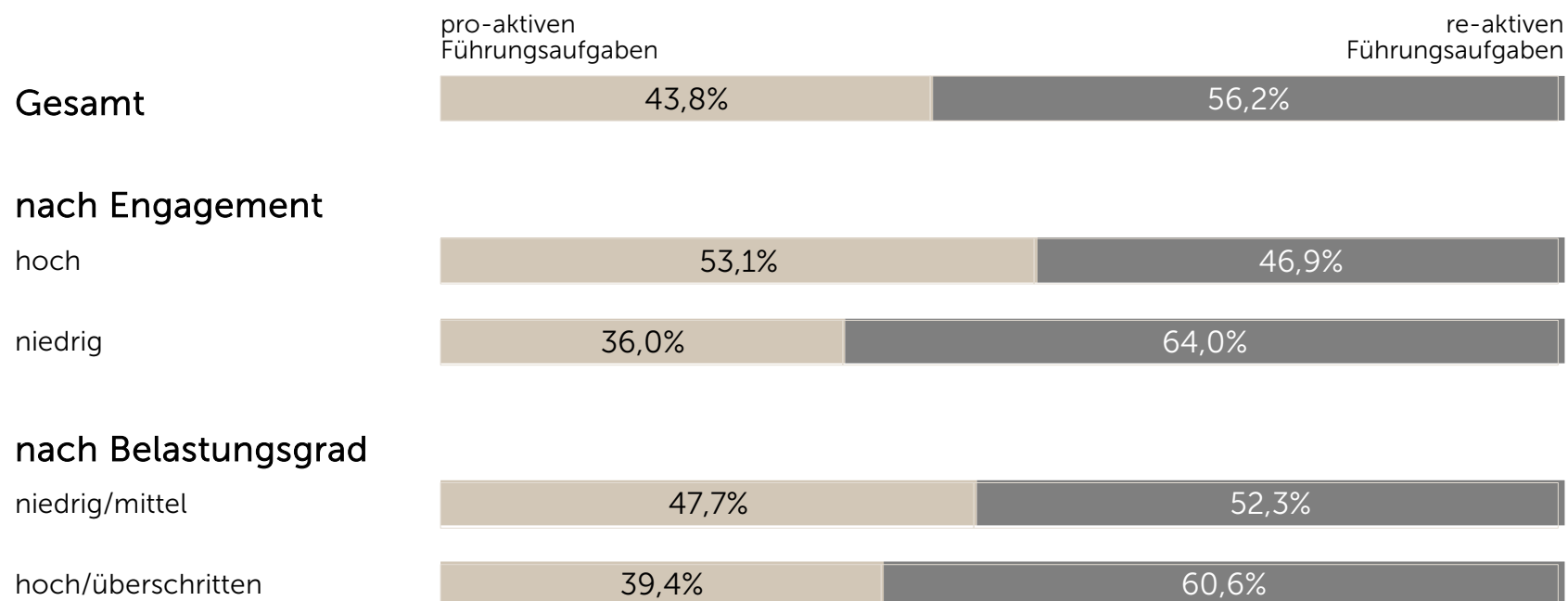


Basis: 90 Befragte

Frage F2: „Nun einmal konkret zu der Zeit, die Mittelmanager für Führungsaufgaben einsetzen. Wie viel Prozent ihrer Arbeitszeit setzen die Mittelmanager durchschnittlich für die folgenden Führungsaufgaben ein?“

Pro-aktive Führungsaktivitäten stehen vor allem bei Führungskräften mit niedriger Belastung und in Unternehmen mit hohem Engagement im Fokus.

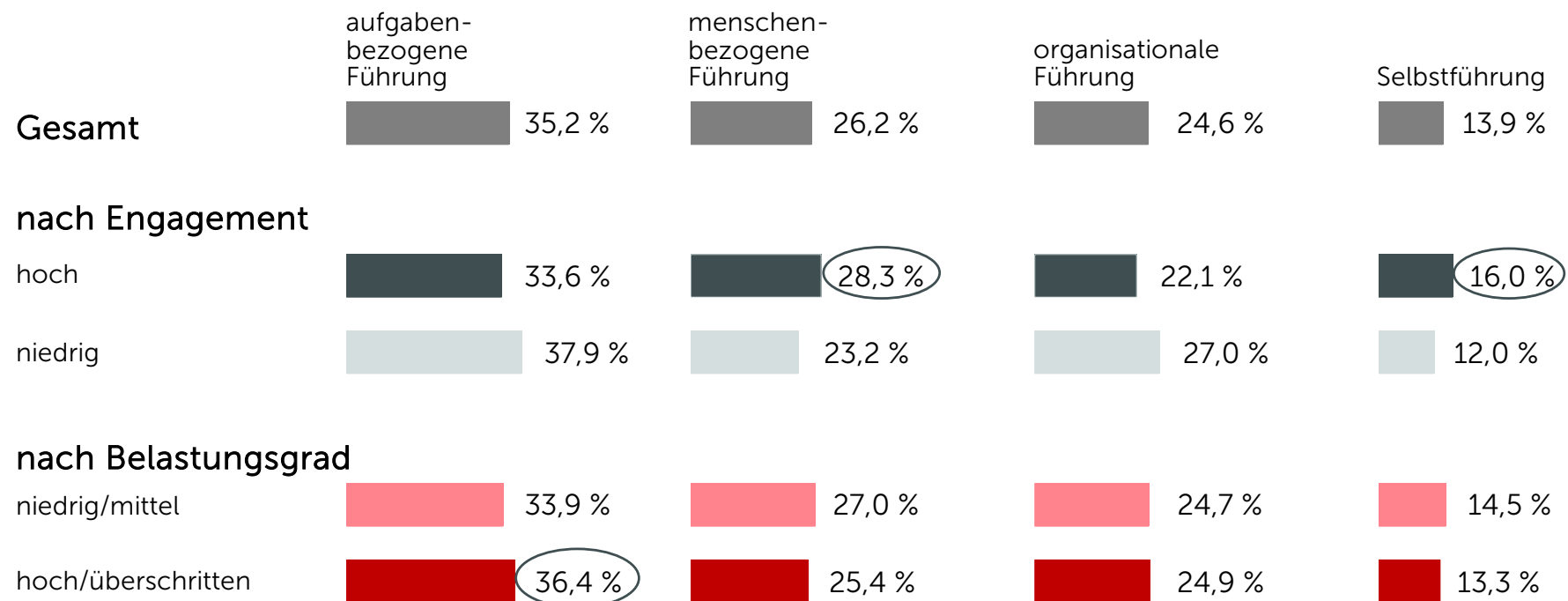
### Die Schwerpunkte der Führungsaktivitäten der Mittelmanager liegen bei



Basis: 90 Befragte

Frage G1: „(...)Wo liegen die Schwerpunkte der Führungsaktivitäten der Mittelmanager im Durchschnitt im Hinblick auf die folgenden zwei Führungsaufgaben? Bitte verteilen Sie 100 % auf diese Bereiche.“

In Unternehmen mit hohem Engagement wird vergleichsweise mehr Zeit mit menschenbezogener- und Selbstführung verbracht. Mittelmanager mit hoher Belastung häufiger mit aufgabenbezogener Führung befasst.

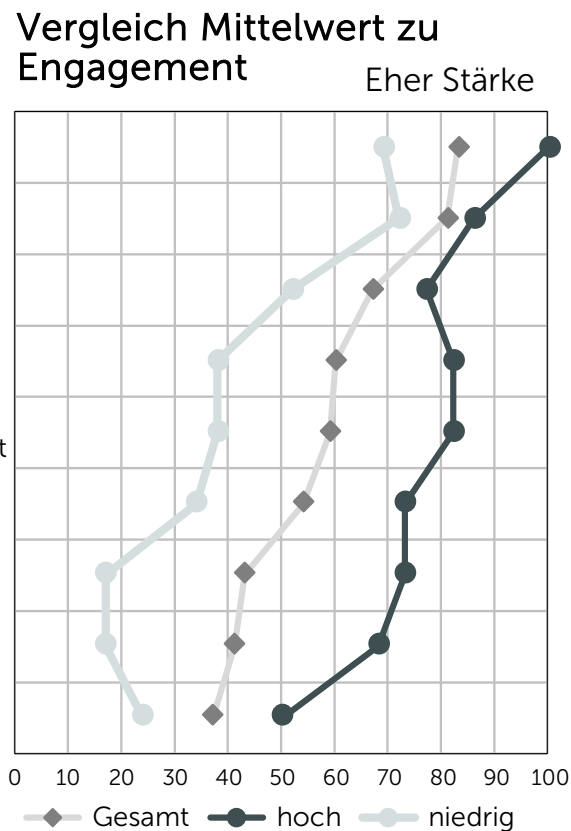


Basis: 90 Befragte

Frage G2: „(...) Wie viel Prozent dieser ‚Führungszeit‘ setzen Mittelmanager durchschnittlich für die folgenden vier Themenbereiche ein? Bitte verteilen Sie wieder 100 %.“

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<br>aller<br>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%  |

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."

! Signifikante Abweichung zwischen hohem und niedrigem Engagement

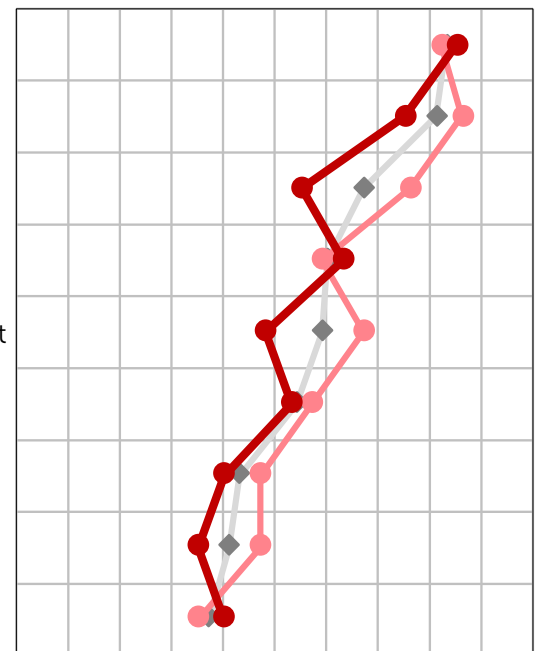


Mittelmanager mit niedrigerer Belastung zeichnen sich vergleichsweise häufiger durch eine relative Stärke in der Sinnvermittlung und Veränderungsbereitschaft aus.

Vergleich Mittelwert zu Belastungsgrad

Eher Stärke

- 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



0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

— Gesamt — niedrig — hoch

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."

| Mittelwert<br>aller<br>Unternehmen | Belastung |      |
|------------------------------------|-----------|------|
|                                    | niedrig   | hoch |
| 83%                                | 82%       | 85%  |
| 81%                                | 86%       | 75%  |
| 67%                                | 76%       | 55%  |
| 60%                                | 59%       | 63%  |
| 59%                                | 67%       | 48%  |
| 54%                                | 57%       | 53%  |
| 43%                                | 47%       | 40%  |
| 41%                                | 47%       | 35%  |
| 37%                                | 35%       | 40%  |

! Signifikante Abweichung zwischen hoher und niedriger Belastung

**Stephan Penning**  
Geschäftsführer

T +49 2234 989 80 - 0  
H +49 160 907 635 - 75  
[penning@penning-consulting.com](mailto:penning@penning-consulting.com)

Penning Consulting GmbH  
Aachener Straße 1290-1292  
50859 Köln



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

