

AGILITÄT

HAUFE AGILITÄTSBAROMETER

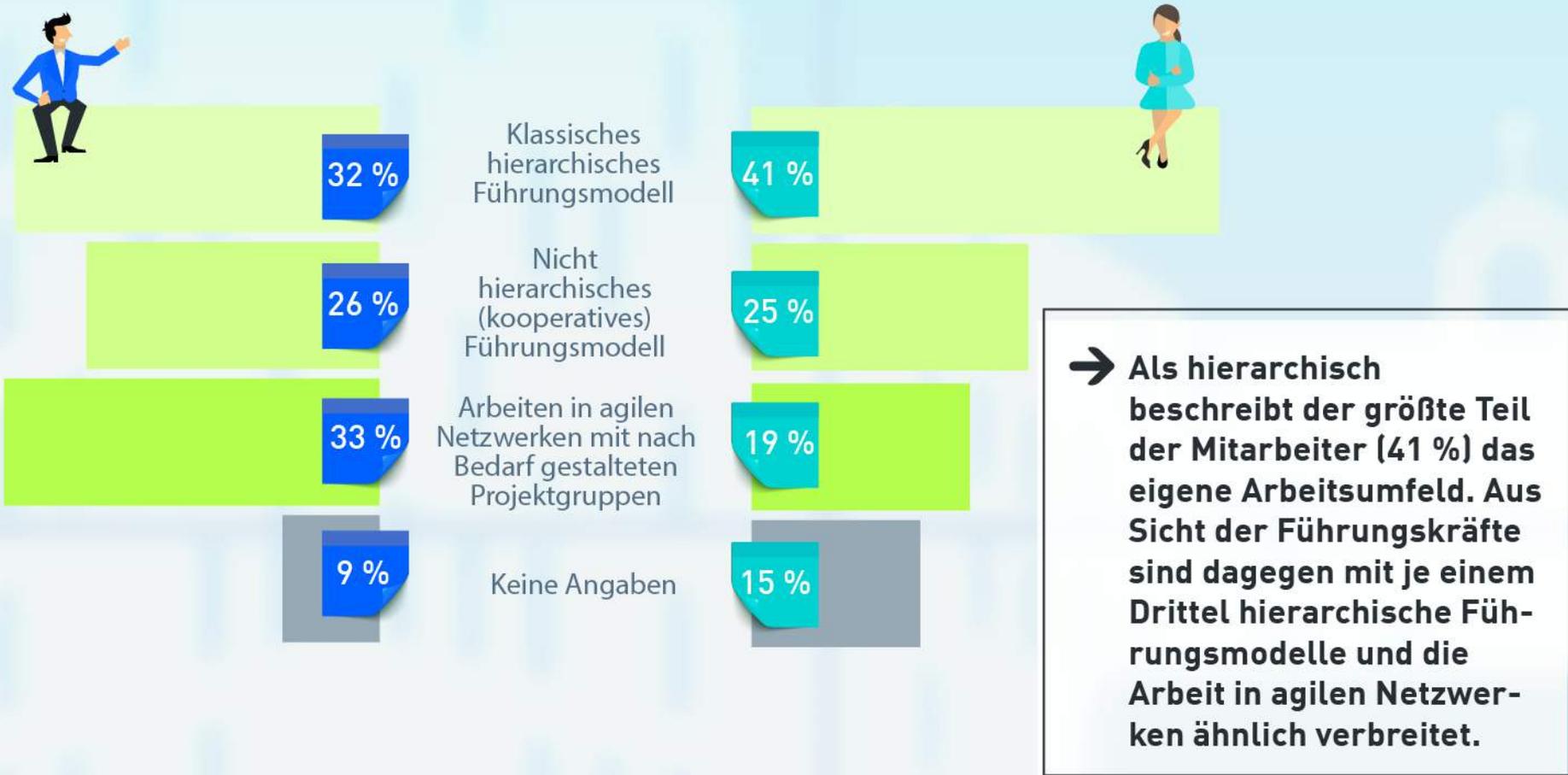
TEIL 2



FÜHRUNGSMODELLE UND DEREN EINFLUSS AUF DIE MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

Führungsmodelle im Unternehmen

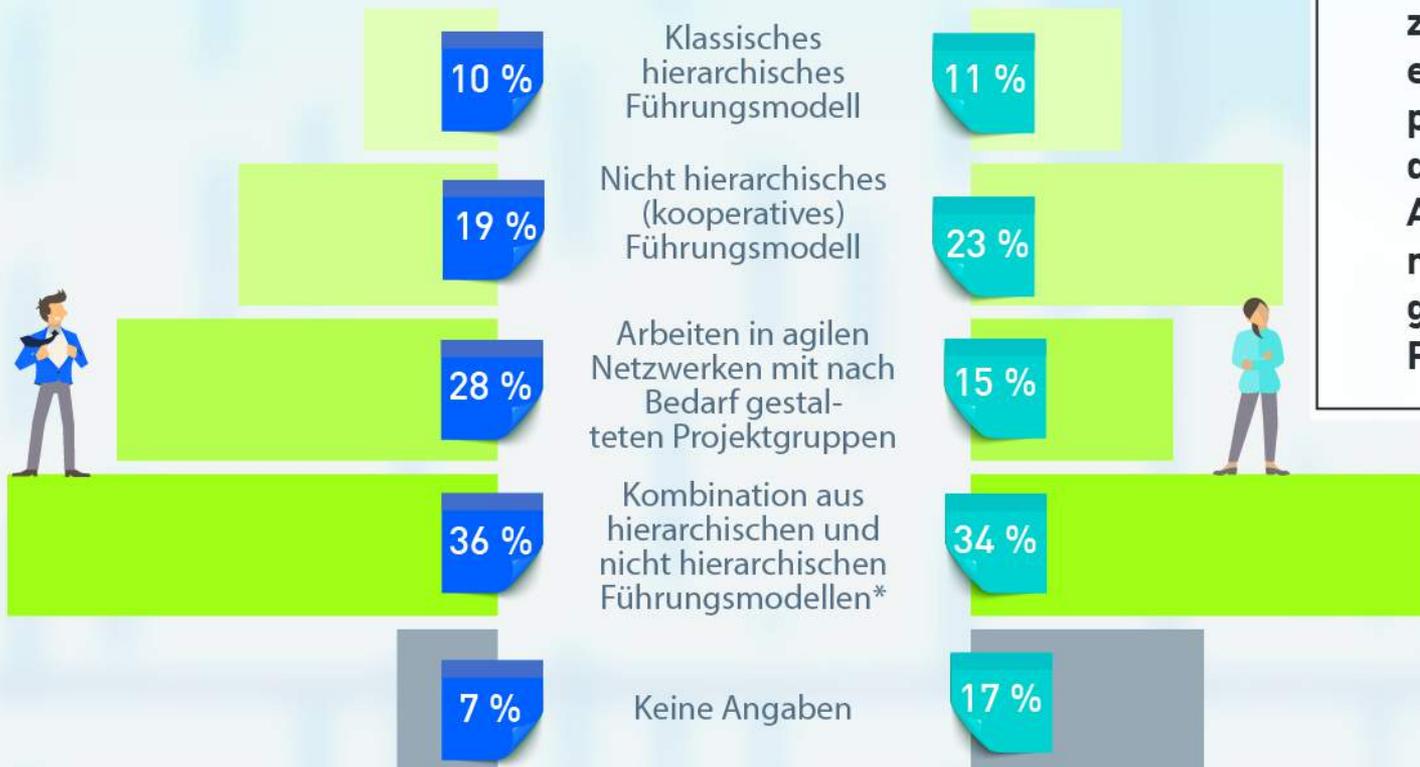
Frage 14: *Mitarbeiter: Welches Führungsmodell beschreibt am ehesten Ihren Arbeitsalltag?*
Führungskräfte: Welchem Führungsmodell würden Sie Ihr Unternehmen am ehesten zuordnen?
Basis: **Mitarbeiter n=800**; **Führungskräfte n=400**



Führungsmodell für zukünftigen Geschäftserfolg

Frage 18: Welches Führungsmodell wäre Ihrer Meinung nach am besten geeignet, um auch zukünftig den Geschäftserfolg Ihres Unternehmens sicherzustellen?

Basis: **Mitarbeiter n=800**; **Führungskräfte n=400**



➔ Überwiegend hierarchische Führungsmodelle sind aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern zukünftig nicht geeignet. Beide Gruppen präferieren in der Mehrzahl eine Adaption des Führungsstils in Abhängigkeit von Bereich, Projekten und MA.

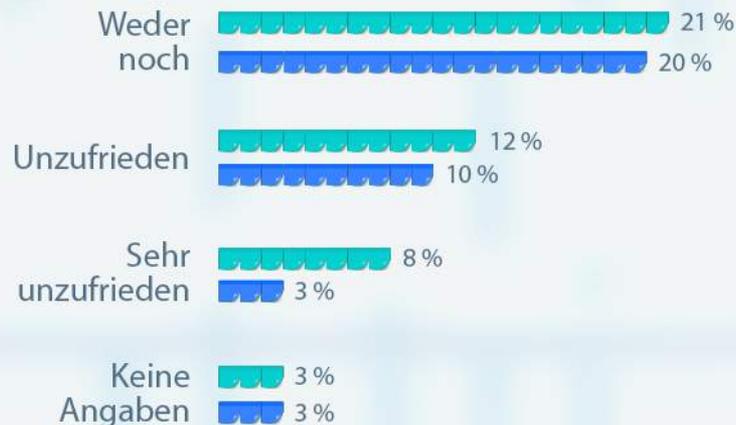
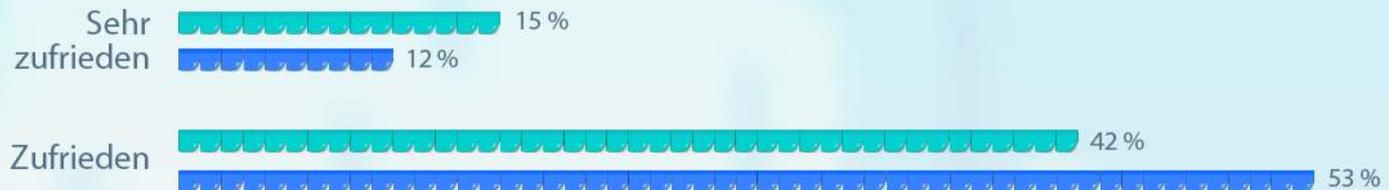
*Je nach Anforderungen des Unternehmensbereichs der Mitarbeiter wird situativ entschieden

Zufriedenheit Führungsstile

Frage 16: **Mitarbeiter:** Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsstil Ihres direkten Vorgesetzten?

Führungskräfte: Wie zufrieden sind Sie mit den Führungsmethoden, die in Ihrem Unternehmen vorherrschen?

Basis: **Mitarbeiter** n=800; **Führungskräfte** n=400



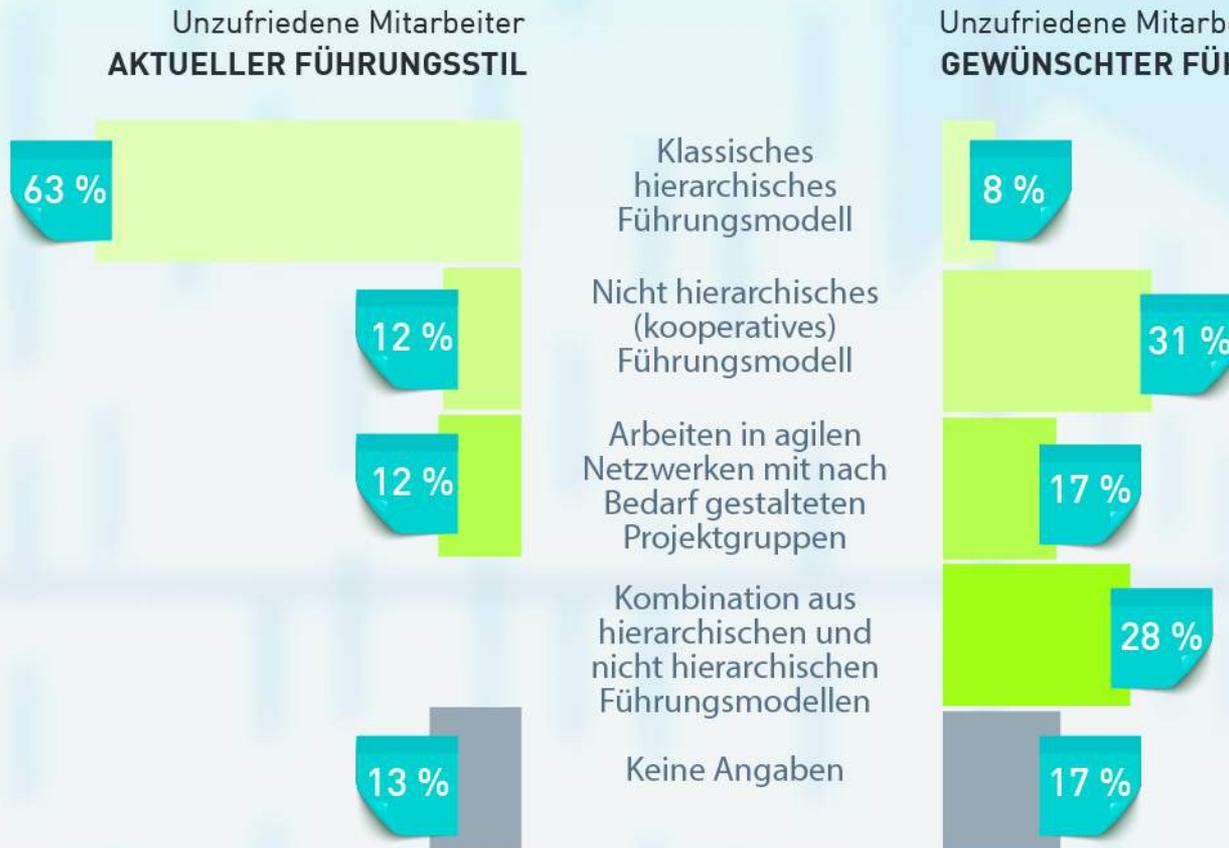
➔ Die Mehrheit der Mitarbeiter und FK ist mit dem Führungsstil im Unternehmen zufrieden. Allerdings zeigt sich, dass Mitarbeiter häufiger unzufrieden sind (20 %) als Führungskräfte und sich einen anderen Führungsstil ihres direkten Vorgesetzten wünschen würden.

Zusammenhang: Unzufriedenheit und Führungsstil

Frage 14: Welches Führungsmodell beschreibt am ehesten Ihren Arbeitsalltag?

Frage 18: Welches Führungsmodell wäre Ihrer Meinung nach am besten geeignet, um auch zukünftig den Geschäftserfolg Ihres Unternehmens sicherzustellen?

Basis: **Mitarbeiter, die unzufrieden oder sehr unzufrieden mit dem Führungsstil des Vorgesetzten sind: n=156**



→ **63 % der unzufriedenen Mitarbeiter sehen sich mit einem hierarchischen Führungsstil ihres direkten Vorgesetzten konfrontiert, aber nur 8 % sehen ausschließlich hierarchische Arbeitsumfelder für die Zukunft als am besten geeignet an.**

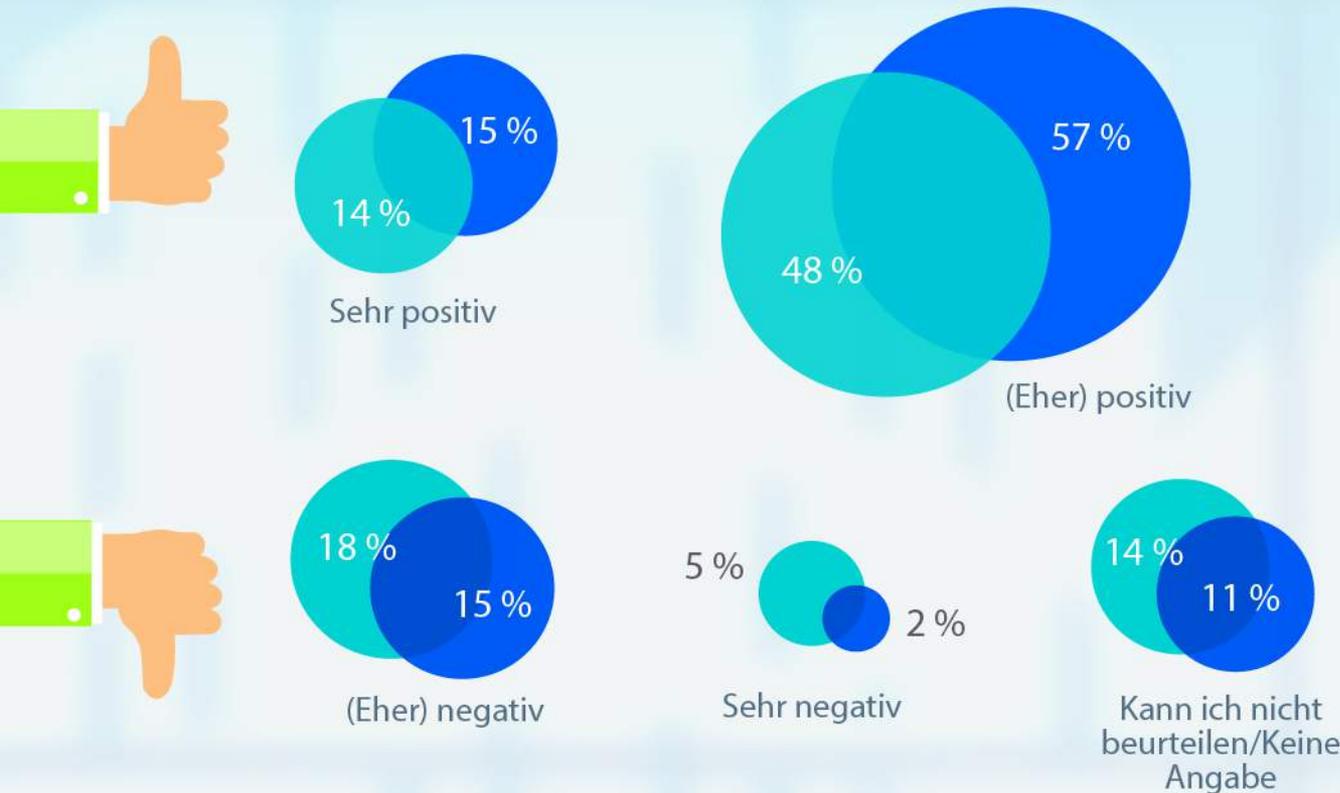
*Je nach Anforderungen des Unternehmensbereichs der Mitarbeiter wird situativ entschieden

Auswirkung Führungsstil

Frage 5: *Mitarbeiter: Wie wirkt sich der Führungsstil Ihres direkten Vorgesetzten auf den Erfolg in Ihrem Team/Bereich/Ihrer Abteilung aus?*

Führungskräfte: Wie wirkt sich der vorherrschende Führungsstil in Ihrem Unternehmen auf den Geschäftserfolg aus?

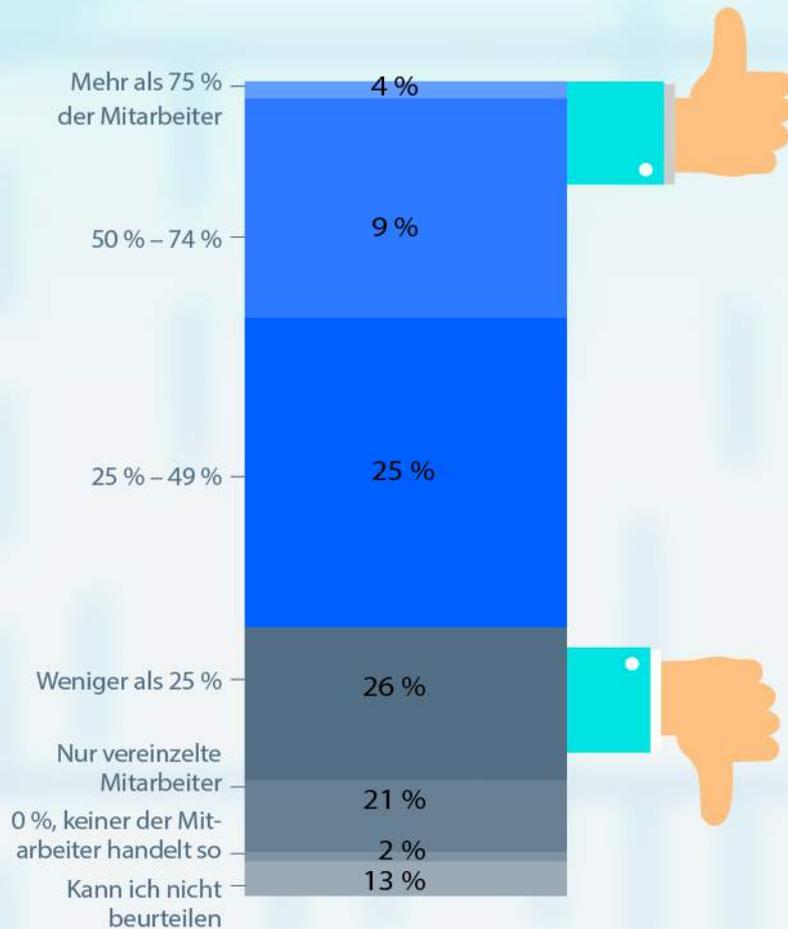
Basis: **Mitarbeiter n=800; Führungskräfte n=400**



➔ **Der Führungsstil des Vorgesetzten wirkt sich überwiegend positiv aus (MA: 62 %, FK: 72 %). Ein Viertel der Mitarbeiter sieht allerdings einen negativen Zusammenhang der Führung durch den direkten Vorgesetzten auf den Erfolg im Team oder der Abteilung.**

Zufriedenheit mit aktueller Arbeitssituation

Frage 19: **Bitte schätzen Sie: Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter sind mit ihrer Arbeitssituation zufrieden?**
Basis: **Führungskräfte n=400**



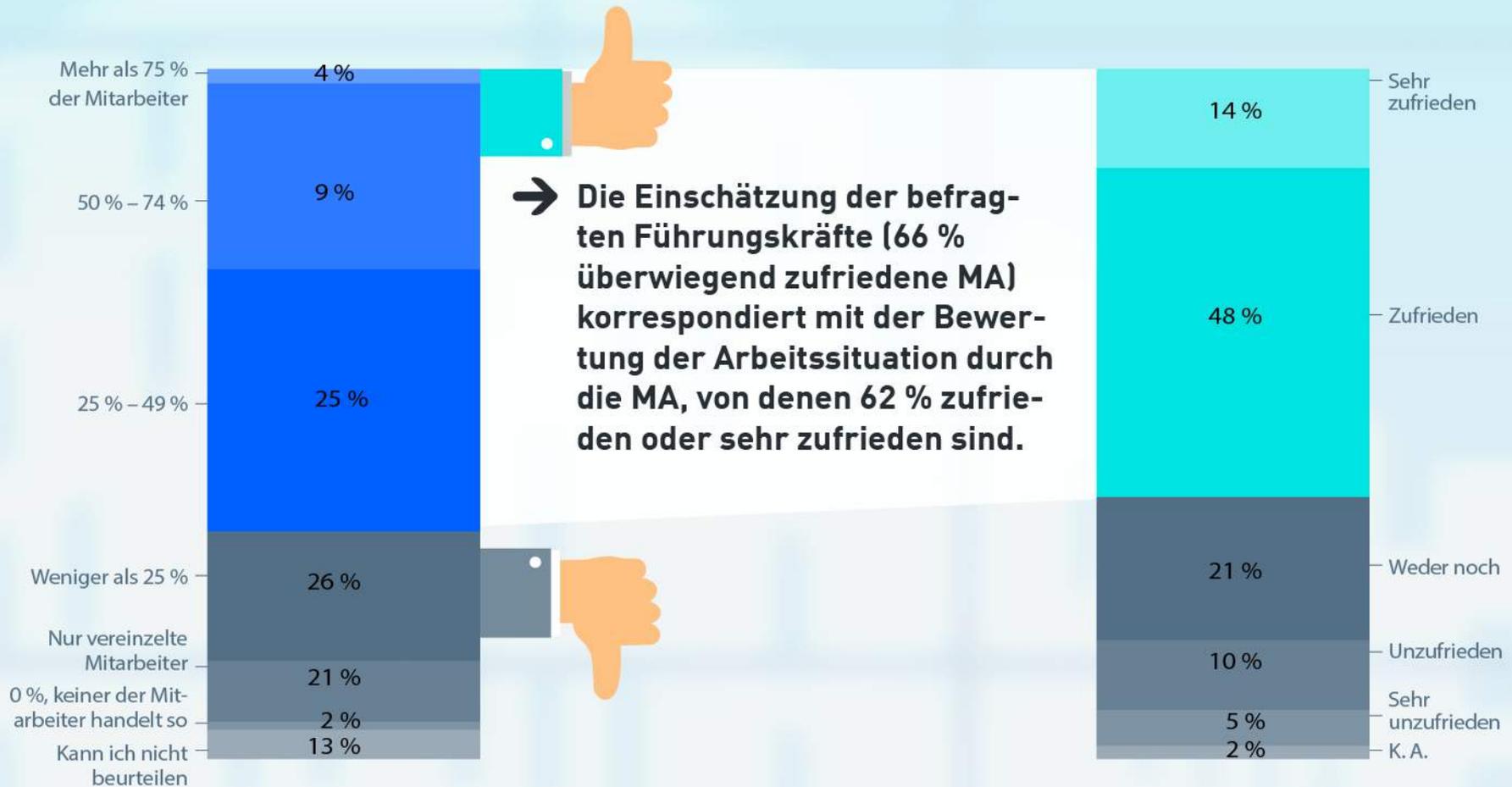
➔ **38 % der Führungskräfte schätzen über 25 % der Mitarbeiter als überwiegend zufrieden ein.**

Zufriedenheit mit aktueller Arbeitssituation

Frage 19: **Führungskräfte:** Bitte schätzen Sie: Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter sind mit ihrer Arbeitssituation zufrieden?

Frage 26: **Mitarbeiter:** Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer aktuellen Arbeitssituation?

Basis: **Mitarbeiter n=800; Führungskräfte n=400**

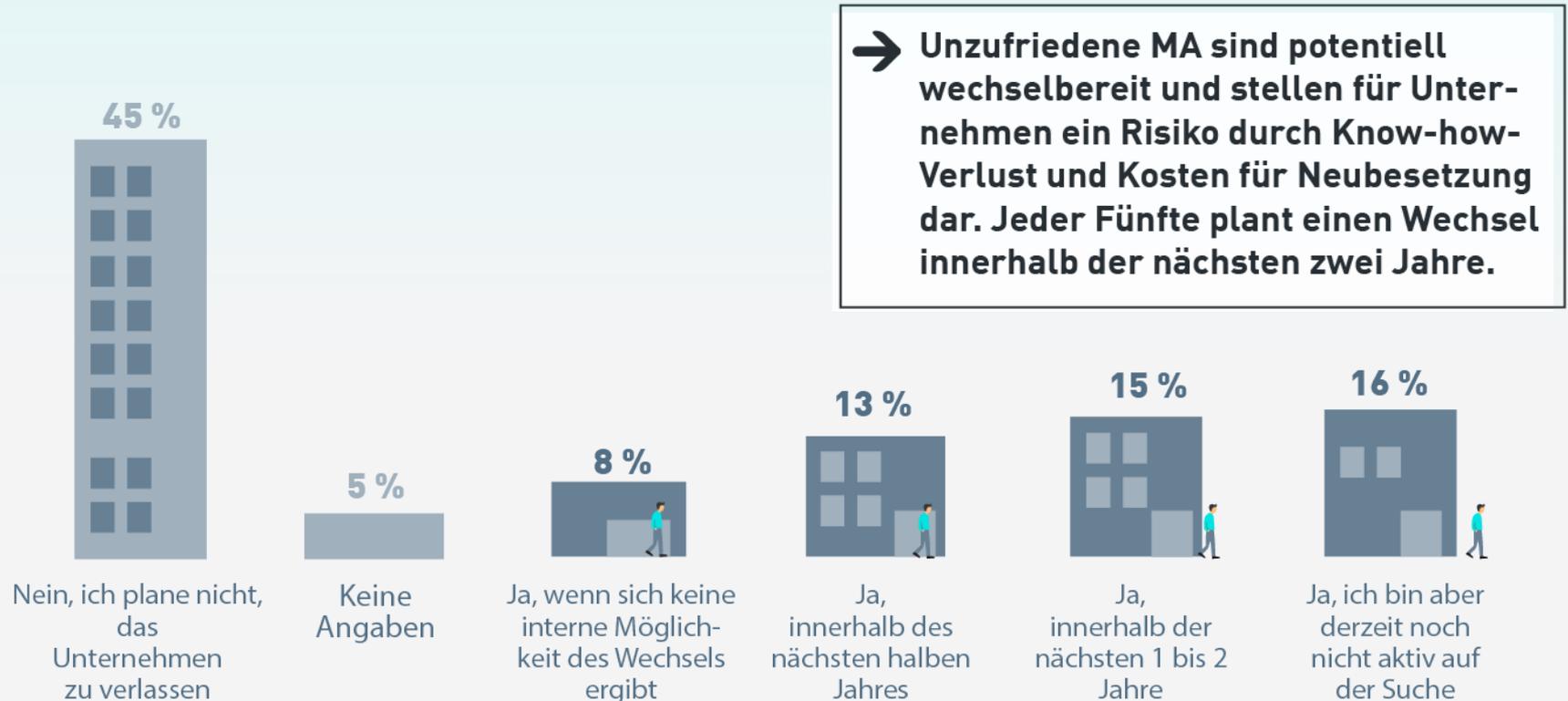


Konsequenzen der Unzufriedenheit

Frage 26: *Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer aktuellen Arbeitssituation?*

Frage 27: *Planen Sie, das Unternehmen aufgrund Ihrer Arbeitssituation zu verlassen?*

Basis: **Mitarbeiter n=800 / 289** (Filter: *Zufriedenheit mit der Arbeitssituation = „Weder noch“, „Unzufrieden“, „Sehr unzufrieden“*)

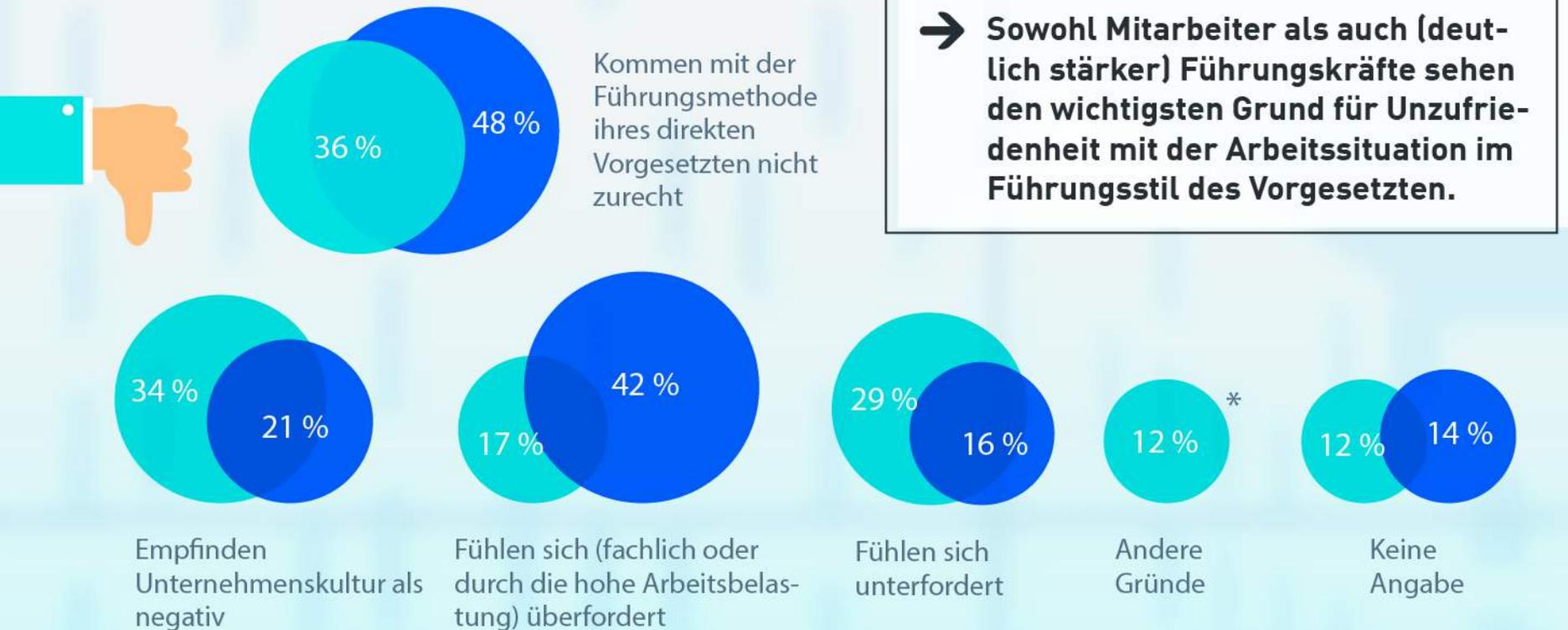


Gründe für Unzufriedenheit mit Arbeitssituation

Frage 28: Mitarbeiter: Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass Sie mit Ihrer aktuellen Arbeitssituation nicht zufrieden sind?

Frage 20: Führungskräfte: Woran liegt es Ihrer Meinung nach überwiegend, wenn Mitarbeiter mit ihrer aktuellen Arbeitssituation nicht zufrieden sind?

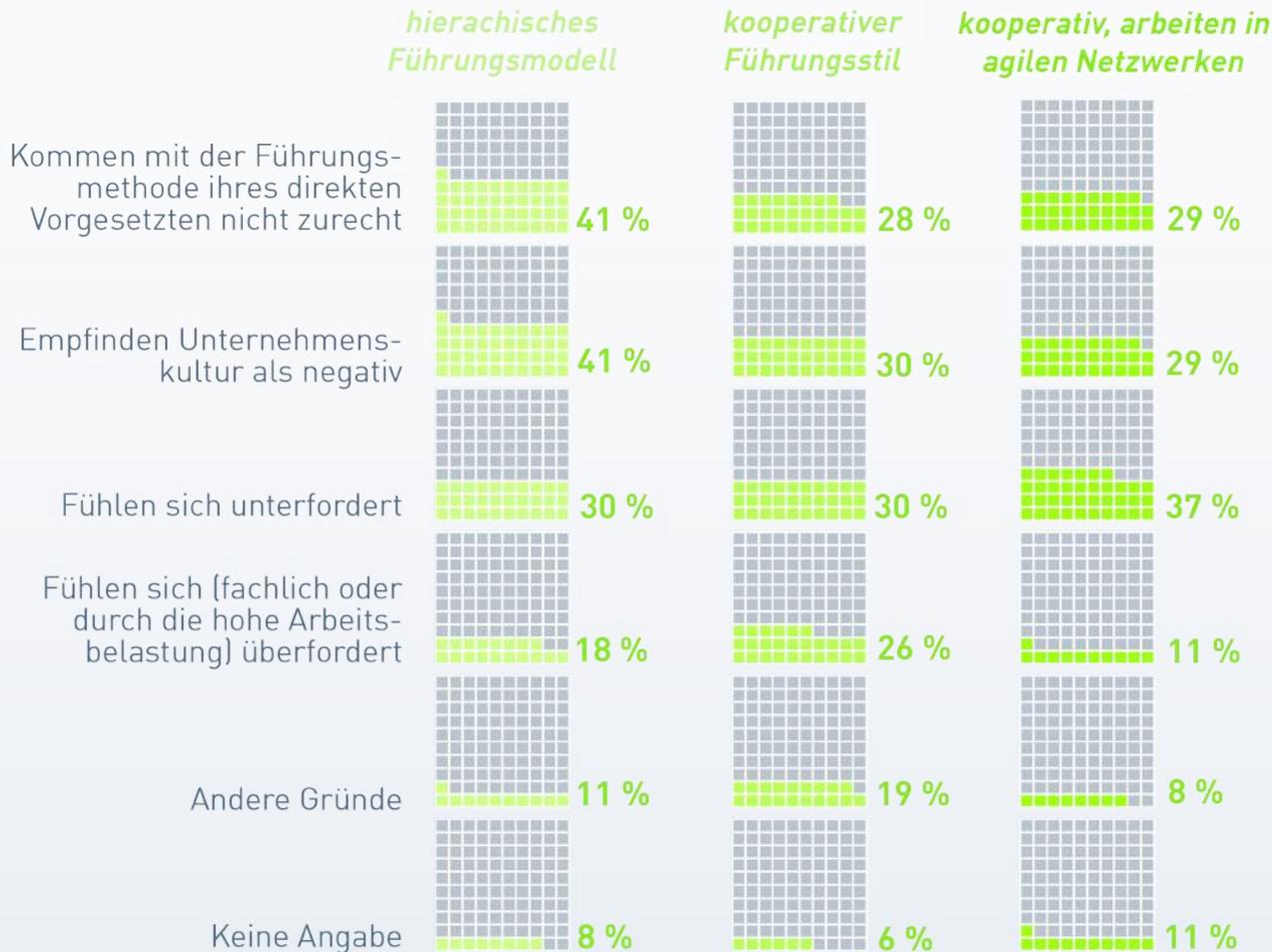
Basis: Mitarbeiter, die nicht zufrieden mit ihrer Arbeitssituation sind n=289; Führungskräfte n=400



* Für FK stand die Kategorie „Andere Gründe“ nicht zur Auswahl.

Unzufriedenheit Arbeitssituation vs. Führungsstil

Frage 28: Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass Sie mit Ihrer aktuellen Arbeitssituation nicht zufrieden sind?
 Basis: **Mitarbeiter, die nicht zufrieden mit ihrer Arbeitssituation sind**, davon **hierarchisches Führungsmodell des Vorgesetzten n=158**; **kooperativer Führungsstil n=47**; **kooperativ, arbeiten in agilen Netzwerken n=38**



➔ **Unzufriedene Mitarbeiter mit einem Vorgesetzten mit hierarchischem Führungsstil geben als Grund hauptsächlich die Führungsmethode und die allgemeine Unternehmenskultur an.**

Überforderung der Mitarbeiter

Frage 29: **Mitarbeiter:** Aus welchen der folgenden Gründe fühlen Sie sich überfordert?

Frage 21: **Führungskräfte:** Aus welchen der folgenden Gründe fühlen sich einige Mitarbeiter Ihrer Meinung nach überfordert?

Basis (Ursache Unzufriedenheit ist Überforderung): **Mitarbeiter n=49; Führungskräfte n=169; Mitarbeiter mit Vorgesetztem mit hierarchischem Führungsstil n=29**



➔ **Ähnliche Einschätzung von FK und Mitarbeitern, die an erster Stelle zu viele Aufgaben als Ursache der Überforderung sehen. Es folgen lange Entscheidungswege und fehlende Informationen.**

Unterforderung der Mitarbeiter

Frage 30: **Mitarbeiter: Aus welchen Gründen fühlen Sie sich unterfordert?**

Frage 22: **Führungskräfte: Aus welchen Gründen fühlen sich einige Mitarbeiter Ihrer Meinung nach unterfordert?**

Basis (Ursache Unzufriedenheit ist Unterforderung): **Mitarbeiter n=85; Führungskräfte n=64;**

Mitarbeiter mit Vorgesetztem mit hierarchischem Führungsstil n=48



➔ **Unterforderung liegt laut Mitarbeitern vor allem in geringem Handlungsspielraum und zu wenig Aufgaben begründet; Führungskräfte sehen die Ursachen auch in zu wenig Verantwortung.**

Gründe für Unzufriedenheit

Frage 31: **Mitarbeiter: Warum kommen Sie mit der Führungsmethode Ihres direkten Vorgesetzten nicht gut zurecht?**

Frage 23: **Führungskräfte: Welche Gründe sind ausschlaggebend dafür, dass Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen nicht mit der Führungsmethode des direkten Vorgesetzten zurechtkommen?**

Basis (Ursache Unzufriedenheit ist Führungsmethode): **Mitarbeiter n=103; Führungskräfte n=191;**

Mitarbeiter mit Vorgesetztem mit hierarchischem Führungsstil n=65

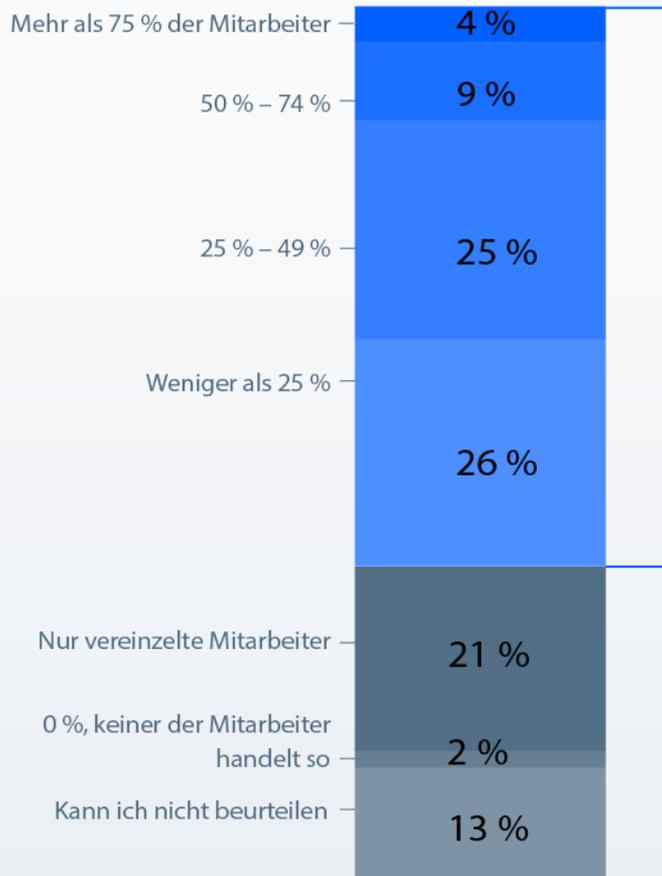


➔ **Unzufriedenheit mit der Führungsmethode resultiert vor allem aus fehlender Anerkennung und unzureichenden Entwicklungsmöglichkeiten. Mitarbeiter mit einem hierarchisch führenden Vorgesetzten bemängeln häufig auch fehlende Informationen und Mitsprachemöglichkeiten.**

Handeln entgegen der Vorgaben ihrer Vorgesetzten

Frage 24: Was würden Sie schätzen, wie hoch der Anteil von Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen ist, die Entscheidungen und Vorgaben des direkten Vorgesetzten anders auslegen, übergehen oder eigene Ziele verfolgen?

Frage 25: Was glauben Sie sind die Gründe dafür, dass sich Mitarbeiter nicht an die Entscheidungen ihrer direkten Vorgesetzten halten und anders als vorgegeben handeln? Basis: Führungskräfte n=400 / (Es gibt zumindest „vereinzelt“ Mitarbeiter, die sich entgegen der Vorgaben ihrer direkten Vorgesetzten entscheiden) n= 340



→ **64 % der Führungskräfte gehen davon aus, dass nicht nur vereinzelt Mitarbeiter gegen Vorgaben ihrer Vorgesetzten entscheiden.**

Handeln entgegen der Vorgaben ihrer Vorgesetzten

Frage 24: Was würden Sie schätzen, wie hoch der Anteil von Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen ist, die Entscheidungen und Vorgaben des direkten Vorgesetzten anders auslegen, übergehen oder eigene Ziele verfolgen?

Frage 25: Was glauben Sie sind die Gründe dafür, dass sich Mitarbeiter nicht an die Entscheidungen ihrer direkten Vorgesetzten halten und anders als vorgegeben handeln? Basis: Führungskräfte n=400 / (Es gibt zumindest „vereinzelt“ Mitarbeiter, die sich entgegen der Vorgaben ihrer direkten Vorgesetzten entscheiden) n= 340

42 %

Sie stimmen nicht mit den Entscheidungen ihrer Vorgesetzten überein

30 %

Sie möchten langwierige Abstimmungsprozesse vermeiden

29 %

Sie können ihre Ideen nicht umsetzen

26 %

Sie finden kein Gehör beim direkten Vorgesetzten

26 %

Sie glauben, Markt- und Kundenbedürfnisse besser einschätzen zu können

21 %

Sie haben keine Handlungsanweisung des direkten Vorgesetzten erhalten

7 %

Keine Angabe/ Weiß nicht

2 %

Andere Gründe

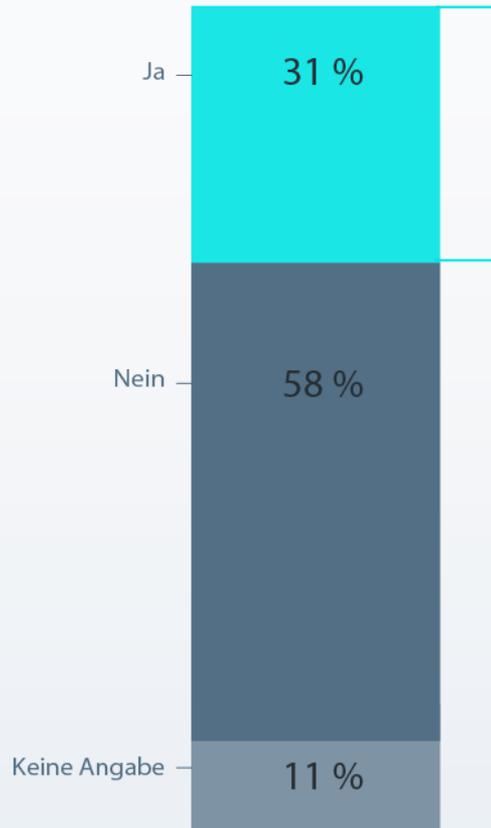
→ **64 % der Führungskräfte gehen davon aus, dass nicht nur vereinzelt Mitarbeiter gegen Vorgaben ihrer Vorgesetzten entscheiden. Hauptgrund: Keine Übereinstimmung mit der Entscheidung der Vorgesetzten.**

Handeln entgegen der Vorgaben ihrer Vorgesetzten

Frage 32: *Verfolgen Sie auch eigene Ziele ohne Absprache mit Ihrem direkten Vorgesetzten oder legen Sie die Entscheidungen und Vorgaben des Vorgesetzten anders aus oder übergehen diese?*

Frage 33: *Warum handeln Sie ab und zu über die Köpfe Ihres direkten Vorgesetzten hinweg?*

Basis: **Mitarbeiter n=800 / (Ja, direkte Vorgesetzte werden teilweise nicht eingebunden) n=250**



➔ **Fast jeder dritte Mitarbeiter setzt sich zeitweilig über die Entscheidung des direkten Vorgesetzten hinweg.**

Handeln entgegen der Vorgaben ihrer Vorgesetzten

Frage 32: *Verfolgen Sie auch eigene Ziele ohne Absprache mit Ihrem direkten Vorgesetzten oder legen Sie die Entscheidungen und Vorgaben des Vorgesetzten anders aus oder übergehen diese?*

Frage 33: *Warum handeln Sie ab und zu über die Köpfe Ihres direkten Vorgesetzten hinweg?*

Basis: **Mitarbeiter n=800 / (Ja, direkte Vorgesetzte werden teilweise nicht eingebunden) n=250**

35 %

Ich möchte langwierige Abstimmungsprozesse vermeiden

33 %

Ich glaube, Markt- und Kundenbedürfnisse teilweise besser einschätzen zu können

28 %

Ich habe keine Handlungsanweisung erhalten

10 %

Ich finde kein Gehör

9 %



Keine Angabe

21 %

Ich stimme nicht mit den Entscheidungen des Vorgesetzten überein

10 %

Ich kann meine Ideen nicht umsetzen

6 %

Andere Gründe



Fast jeder dritte Mitarbeiter setzt sich zeitweilig über die Entscheidung des direkten Vorgesetzten hinweg. Häufig geschieht dies, um längere Abstimmungsprozesse zu vermeiden, aber auch, weil MA glauben, Kundenbedürfnisse besser zu kennen.

Engagement

Frage 34: Was spornt Sie zu Bestleistung und hohem Engagement an?

Basis: **Mitarbeiter n=800 / (Ja, direkte Vorgesetzte werden teilweise nicht eingebunden) n=250**

➔ **Mitarbeiter bewerten Lob und Anerkennung der eigenen Leistung als die größte Motivation für Bestleistungen und hohes Engagement.**



66 %

Anerkennung meiner Leistung

43 %

Ausreichend Handlungsspielraum

14 %

Einbindung in Strategieprozesse und Unternehmensentscheidungen

42 %

Guter Führungsstil meines direkten Vorgesetzten

22 %

Ich kann mitbestimmen, in welchen Projekten und an welchen Aufgaben ich arbeite

14 %

Agile, nicht hierarchische Organisationsstrukturen, die schnelle und flexible Reaktionen ermöglichen

38 %

Herausfordernde Aufgaben

11 %

Keine Angaben

3 %

Andere Gründe

ARBEITSWELT DER ZUKUNFT

Wichtige Herausforderungen

Frage 35: Welche der folgenden Herausforderungen sind Ihrer Meinung nach in Zukunft für Ihr Unternehmen die wichtigsten?
Basis: **Mitarbeiter n=800**; **Führungskräfte n=400**



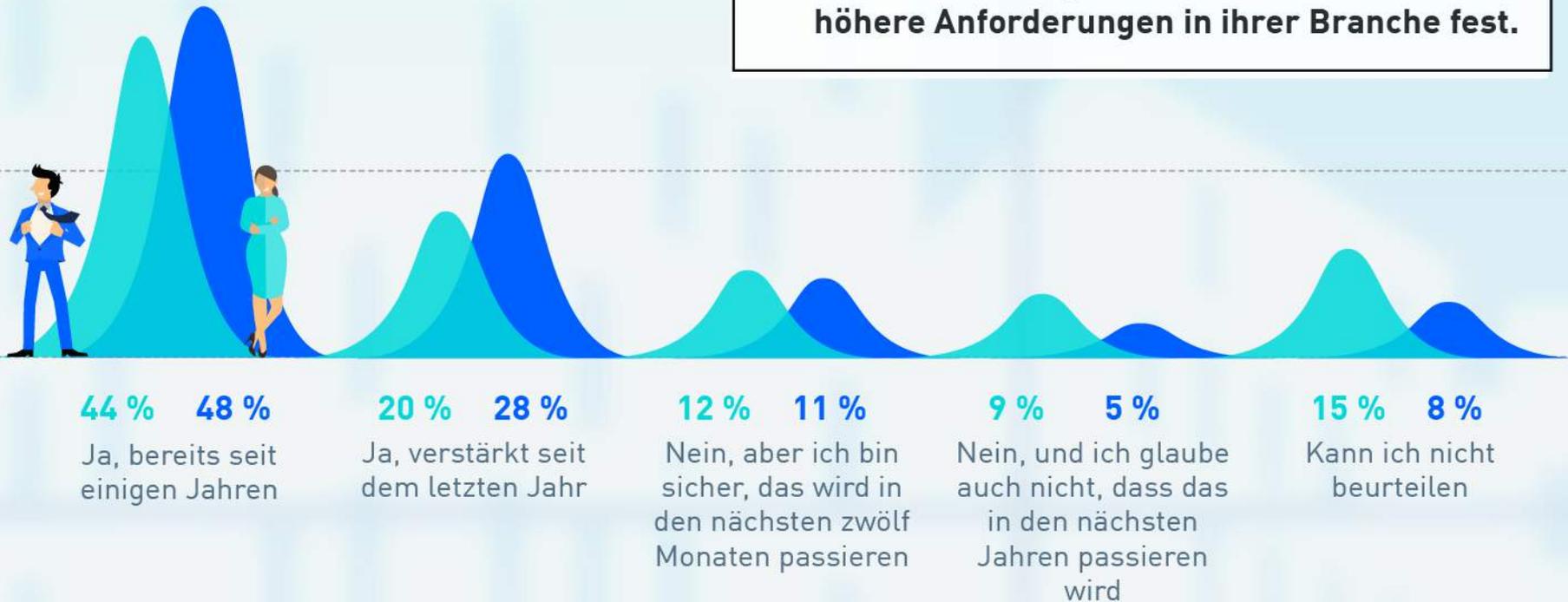
➔ **Wichtigste Herausforderungen aus Sicht der Mitarbeiter sind veränderte Anforderungen wie flache Hierarchien oder mehr eigene Gestaltungsspielräume. Aus Sicht der Führungskräfte stehen davor noch Kostensenkungen, um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben.**

Veränderung der Branche

Frage 36: *Stellen Sie fest, dass sich in Ihrer Branche die Anforderungen ändern?*

Basis: **Mitarbeiter n=800**; **Führungskräfte n=400**

→ Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter stellen – verstärkt seit letztem Jahr oder bereits seit einigen Jahren – veränderte und höhere Anforderungen in ihrer Branche fest.



Veränderte Anforderungen im Markt

Frage 37: Was müssen Unternehmen Ihrer Meinung nach tun, um mit den veränderten Anforderungen im Markt mithalten zu können?

Basis: **Mitarbeiter n=800**; **Führungskräfte n=400**

Die Top 3 Gründe, um mit den veränderten Anforderungen im Markt mithalten zu können

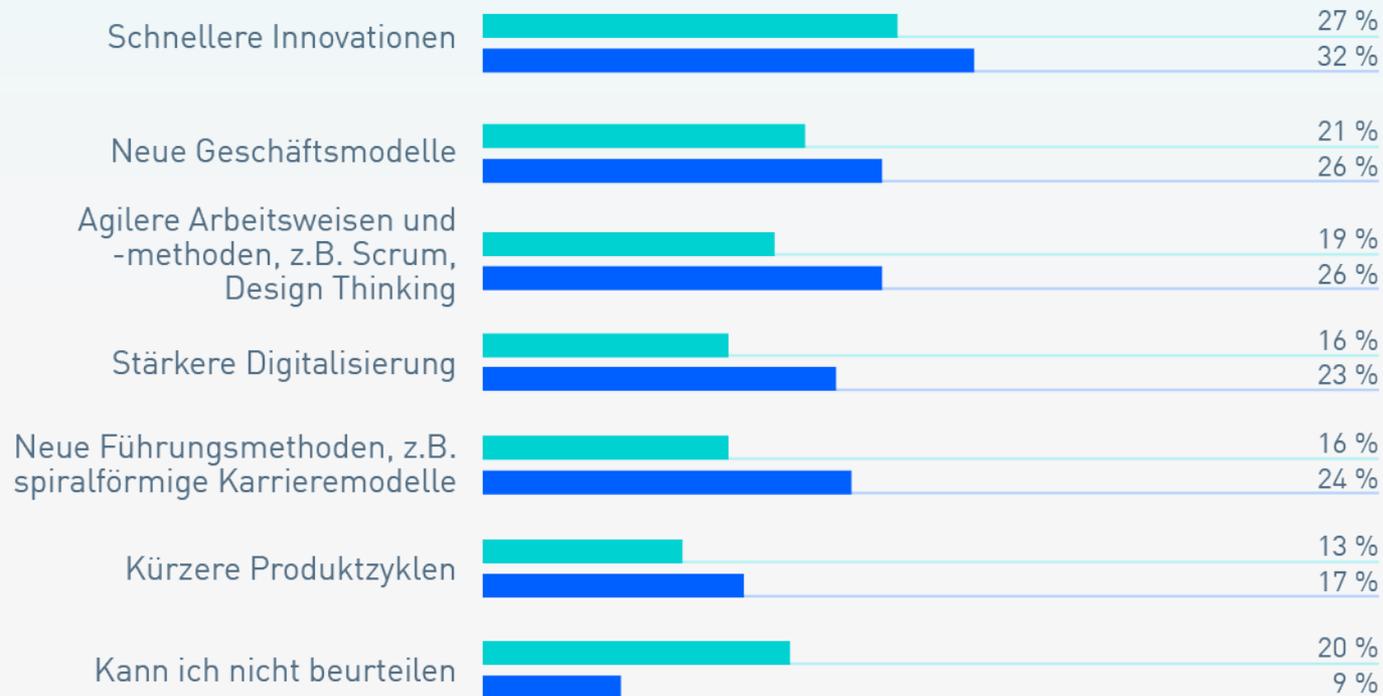


➔ **Auf die sich ändernden Anforderungen sollte mit Weiterbildung der MA, stärkerer Einbeziehung der MA in Entscheidungen und Anpassung der Unternehmensstrukturen begegnet werden.**

Veränderte Anforderungen im Markt

Frage 37: Was müssen Unternehmen Ihrer Meinung nach tun, um mit den veränderten Anforderungen im Markt mithalten zu können?

Basis: **Mitarbeiter n=800**; **Führungskräfte n=400**



ÜBER HAUFE

„Menschen, die das Richtige tun“

Als Spezialist für HR-Themen steht Haufe für ein Management, das Mitarbeiter ins Zentrum unternehmerischen Denkens und Handelns stellt. Bereits seit mehreren Jahrzehnten ist Haufe ein bewährter Partner für Personalabteilungen und bietet innovative und verlässliche Lösungen für das HR-Management.

Darüber hinaus entwickelt Haufe digitale Arbeitsplatzlösungen, die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Wissensarbeit optimal unterstützen. Denn es sind die Beschäftigten, die Unternehmen erfolgreich machen. Diese Überzeugung prägt alle Aktivitäten von Haufe und ist Grundphilosophie für ein einzigartiges integriertes Portfolio aus Software, Inhalten, Weiterbildung und Beratung.

Über fünf Millionen Nutzer in rund 100.000 Unternehmen und Organisationen aller Branchen und Größen arbeiten erfolgreich mit Lösungen von Haufe. Zu den Kunden zählen unter anderem Airbus, Allianz, BMW Group, Carl Zeiss, Deutsche Telekom, EDEKA, Infineon, PricewaterhouseCoopers und Siemens. Haufe ist neben der Haufe Akademie und Lexware eine Marke der Haufe Gruppe. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Freiburg wurde bereits 1951 gegründet.

Sie haben Fragen?

Bernhard Muenster
Senior Product Manager
Tel: 0761-898-3302
E-Mail: bernhard.muenster@haufe.com

haufe.de/agilitaet-studie