Führungskultur in Deutschland
Eine empirische Studie

Management Summary

Prof. Dr. Alexander Cisik
September 2016

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Einleitung **02**
Ergebnisse 04
Fazit 14
Impressum 16
Anhang

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Ziel war es, Qualität und Veränderungspotenzial der Führungskultur in Deutschland zu untersuchen.

Zielsetzung | Angeregt durch die anhaltend kontroverse öffentliche Diskussion zur Qualität der Führung in Deutschland, haben wir uns im Rahmen eines Forschungsprojekts im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Niederrhein im Sommersemester 2016 mit der Führungskultur in Deutschland beschäftigt.

Unser Ziel war es, herauszufinden…

… wie derzeit in Deutschland geführt wird,
… wie Mitarbeiter/innen das Verhalten ihrer Führungskräfte bewerten und
… inwieweit sich die Führungskultur verändern lässt.

Unter „Führungskultur“ verstehen wir die Art und Weise, wie in einem Unternehmen geführt wird, wobei die Führungskultur eines Unternehmens insgesamt für uns mehr ist als die Summe der Führungsstile der einzelnen Führungskräfte.

Untersuchungsdesign | Zielgruppe unserer Untersuchung waren alle Arbeitnehmer/innen in Deutschland. Dabei schlossen wir explizit auch Führungskräfte mit ein, da diese i.d.R. auch noch mindestens einen Vorgesetzten haben.

Als Untersuchungsinstrument nutzten wir einen Online-Fragebogen. Die potenziellen Teilnehmer/innen wurden durch unterschiedliche Kanäle auf die Studie aufmerksam gemacht: Im Wesentlichen waren dies redaktionelle Beiträge in der Rheinischen Post (Print- und Online-Version) sowie ein virales Marketing der Projektgruppe über die einschlägigen elektronischen, sozialen Medien (z.B. Facebook) und Business-Netzwerke (z.B. XING).

Die Datenerhebung fand ausschließlich online in der Zeit vom 23. Mai bis zum 20. Juni 2016 statt. Teilgenommen haben insgesamt 553 Berufstätige aller Unternehmensgrößen, Branchen und Hierarchieebenen, was als repräsentative Stichprobe gelten kann.

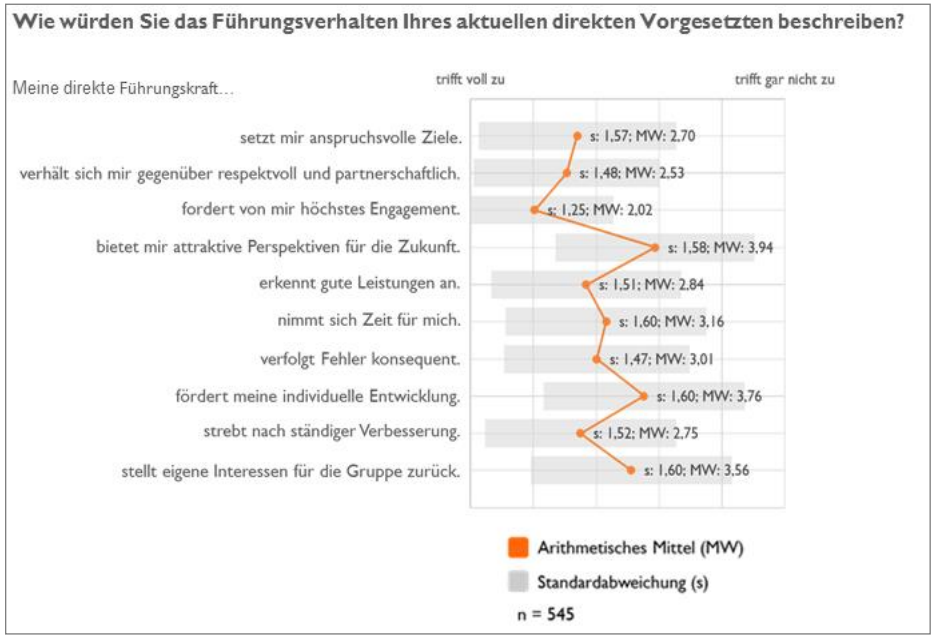
Ergebnisse | Im vorliegenden Management Summary stellen wir die wesentlichen Untersuchungsergebnisse für die gesamte Stichprobe vor. Dort, wo sich deutliche Bewertungsunterschiede zwischen Hierarchieebenen (Manager, Mitarbeiter) und Unternehmensgrößen (klein, mittel, groß) ergeben haben, werden diese ebenfalls kurz dargestellt. Weiterführende Auswertungsgrafiken dazu finden sich im Anhang (s. S. 18 ff.). Auf einen Branchenvergleich haben wir aufgrund der sehr unterschiedlichen Stichprobengrößen verzichtet (vgl. Anhang, S. 19).

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Einleitung 02
Ergebnisse 04
Fazit 14
Impressum 16
Anhang

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Führungskräfte fordern viel, bieten aber wenig.



Über alle Items[1] wird das Führungsverhalten in Deutschland mit einem Mittelwert von 3,03 auf der „Schulnotenskala“ (1=sehr gut, 6=sehr schlecht) als „befriedigend“ wahrgenommen.

Dabei zeigt sich ein deutliches Missverhältnis von Anspruchsniveau (*Meine Führungskraft fordert von mir höchstes Engagement*) und Unterstützungsangebot (*Meine Führungskraft bietet mir attraktive Perspektiven für die Zukunft*, *Meine Führungskraft fördert meine persönliche Entwicklung*).

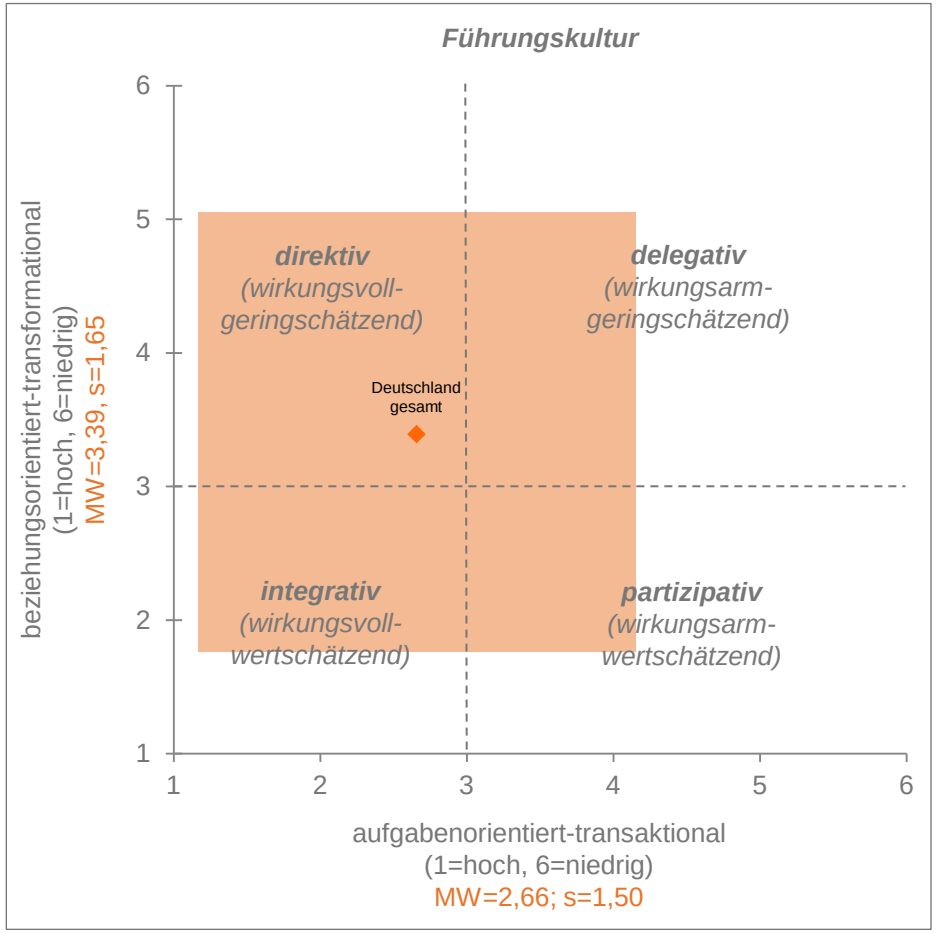
Manager (Mittleres, Gehobenes, Top Management) bewerten das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten mit einem Mittelwert von 2,83 etwas besser als Mitarbeiter (gewerbliche, kaufmännische Mitarbeiter, Spezialisten, Referenten) (MW 3,14 / vgl. Anhang, S. 20).

Bezüglich der Unternehmensgrößen gibt es ebenfalls nur marginale Unterschiede: In großen Unternehmen (ab 2.501 Mitarbeitern) wird das Führungsverhalten mit einem Mittelwert von 2,96 am besten bewertet. Kleine Unternehmen (bis 250 Mitarbeiter) kommen auf einen Mittelwert von 3,05, Mittlere Unternehmen (251 – 2.500 Mitarbeiter) auf 3,11 (vgl. Anhang, S. 20).

[1] In Anlehnung an: FELFE, J., & GOIHL, K. (2014). Deutscher Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). In D. Danner & A. Glöckner-Rist (Eds.), Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. doi: 10.6102/zis22

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Die Führungskultur ist stärker aufgaben- als beziehungsorientiert.



Ordnet man die verwendeten Items nach Augenscheinvalidität den zwei klassischen Führungsdimensionen[1] zu und fasst die Ergebnisse zu einem jeweiligen Mittelwert zusammen, fällt auf, dass die aufgabenorientiert-transaktionale Führung deutlich ausgeprägter empfunden wird als die beziehungsorientiert-transformationale Führung.

Das bedeutet, dass derzeit in Deutschland durchschnittlich *direktiv* geführt wird. Die Streuung (s)[2] ist allerdings erheblich, so dass dieser Befund im Einzelfalle relativiert werden muss.

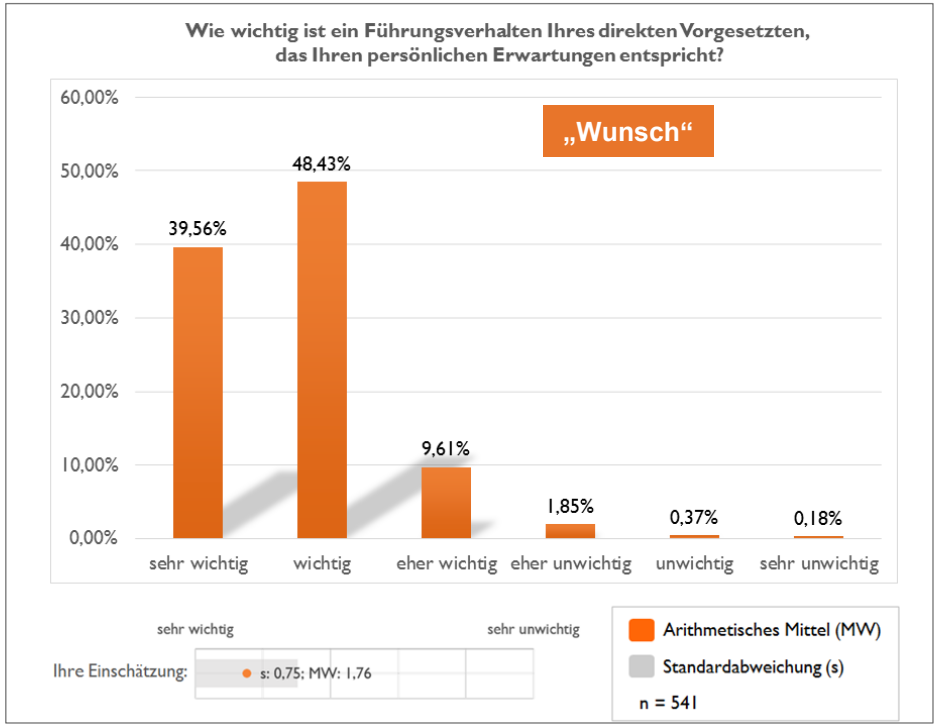
Manager erleben das Verhalten ihrer Führungskräfte stärker *integrativ*, Mitarbeiter eher *direktiv* (vgl. Anhang, S. 21)

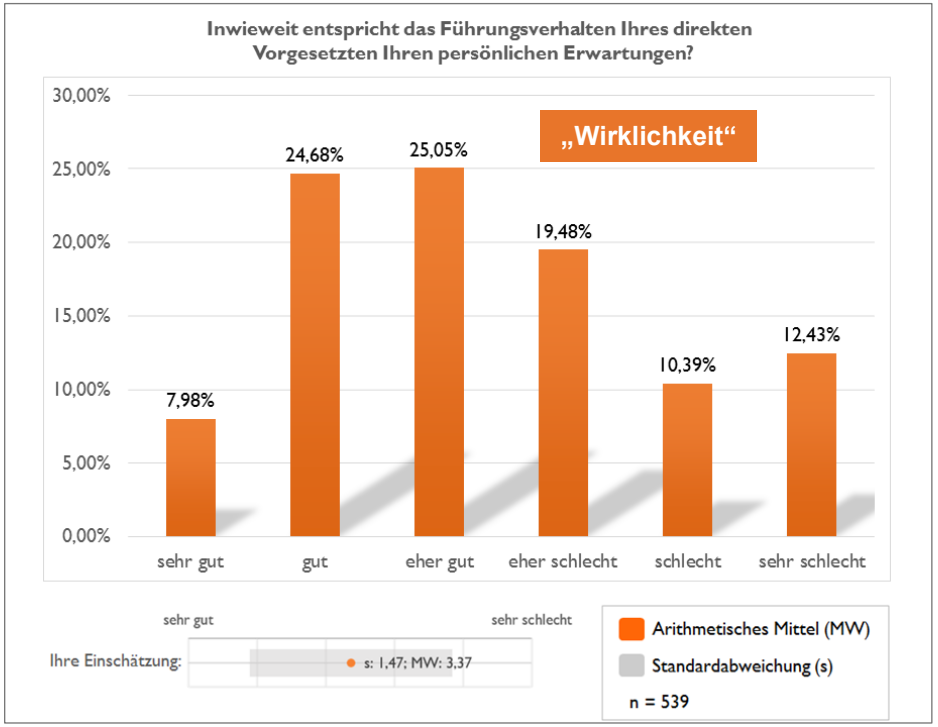
In großen Unternehmen wird eher *integrativ* geführt als in mittleren und kleinen (vgl. Anhang, S. 21)

[1] Konzeptionelle Basis sind die Ohio-Leadership-Quadranten (vgl. HERSEY & BLANCHARD) und das Konzept der Transformationalen Führung (vgl. BASS & AVIOLO).
[2] Die Standardabweichung „s“ gibt die Streuung der Werte um den gemeinsamen Mittelwert an. Im Bereich von +/- 1s (oranges Feld) liegen 68,27 % aller Werte.

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Die persönlichen Erwartungen der Mitarbeiter/innen an das Führungsverhalten werden nur bedingt erfüllt.





87,99 % der Befragten wünschen sich ein Führungsverhalten, das ihren persönlichen Erwartungen entspricht (*sehr wichtig, wichtig*).

Demgegenüber sehen dies aber nur 32,66 % der Arbeitnehmer erfüllt (*sehr gut, gut*). Die Übereinstimmung von „Wunsch“ (MW 1,76) und „Wirklichkeit“ (MW 3,37) liegt bei lediglich 69,27 %, was der Schulnote „Befriedigend“ entspricht.

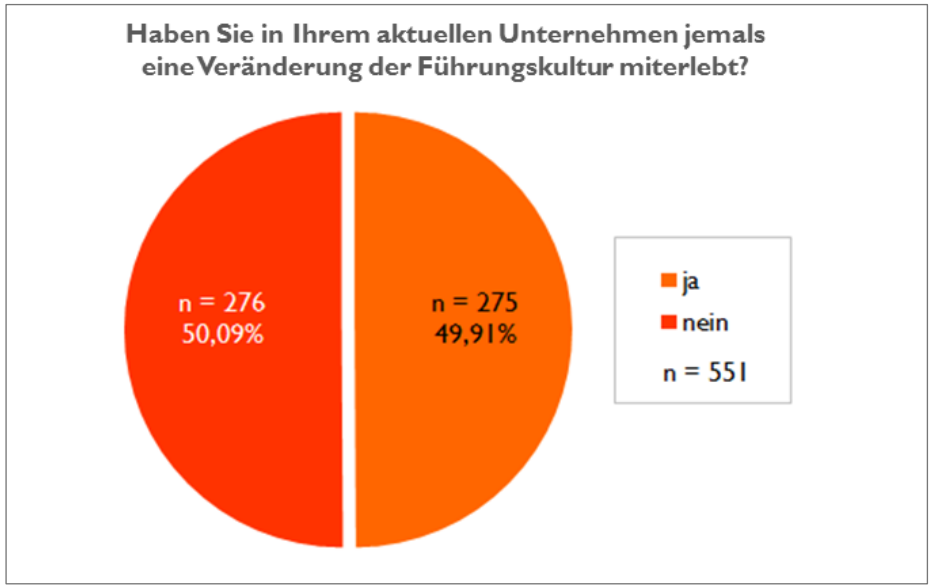
Bei Managern ist die Übereinstimmung höher (71,70 %) als bei Mitarbeitern (65,84 % / vgl. Anhang, S. 22).

In großen Unternehmen liegt diese bei 69,74 %, in kleinen mit 69,35 % nur knapp dahinter; das Schlusslicht bilden die mittleren Unternehmen mit 66,60 % (vgl. Anhang, S. 23).

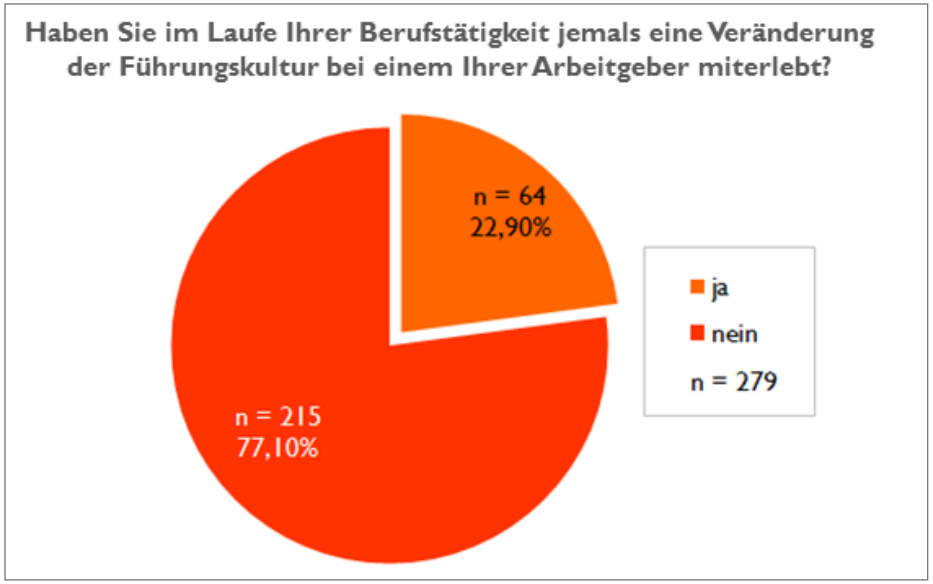
Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Ein Großteil aller Beschäftigten hat bereits Veränderungen der Führungskultur erlebt.

In ihrem aktuellen Unternehmen haben insgesamt knapp die Hälfte aller Befragten bereits einmal eine Veränderung der Führungskultur erlebt.



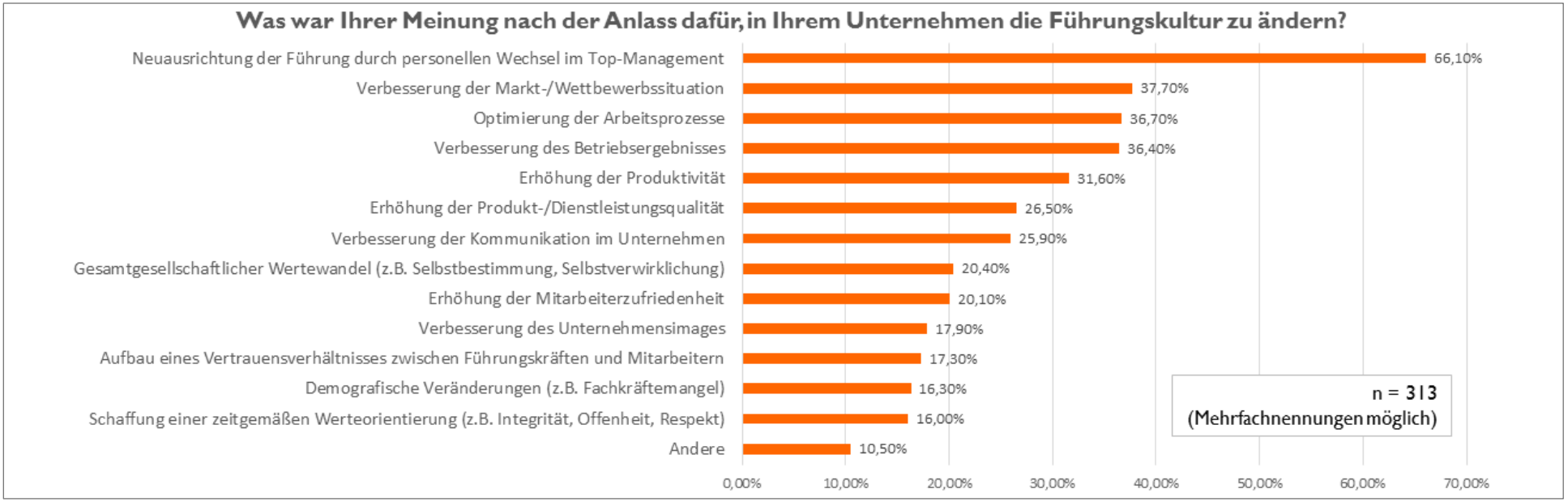
Im Laufe ihrer Berufstätigkeit war dies darüber hinaus bei rund einem Viertel der Beschäftigen der Fall.



Insgesamt haben damit 61,30 % aller Befragten (339 von 553) bereits Veränderungen der Führungskultur erlebt. Dies betrifft Manager (50,18 %) und Mitarbeiter gleichermaßen (49,82 % / vgl. Anhang, S. 24). 37,29 % haben Veränderungen in mittleren Unternehmen erlebt, 33,33 % in großen und 29,37 % in kleinen Unternehmen (vgl. Anhang, S. 25).

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Häufigster Anlass für Veränderungen sind personelle Wechsel im Top Management.



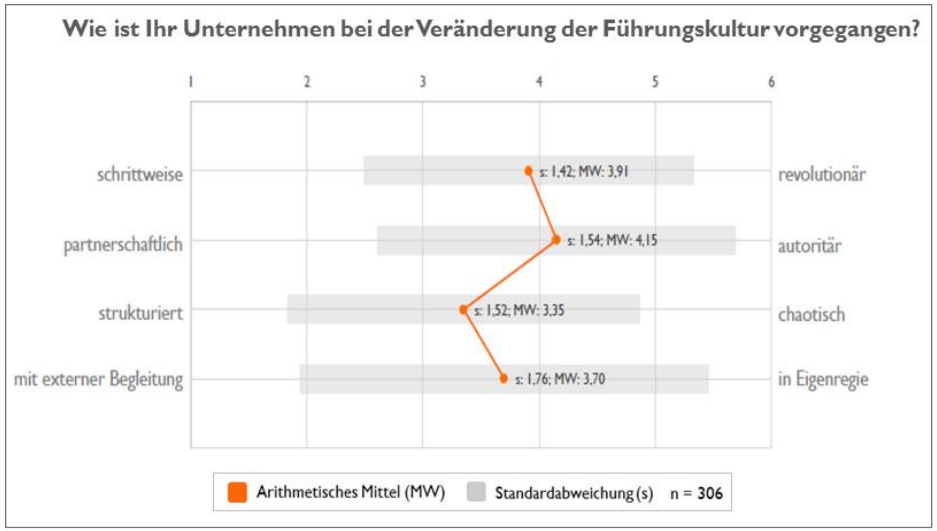
Mit großem Abstand sind *Personelle Wechsel im Top Management* ursächlich für die Veränderung der Führungskultur.

Mitarbeiter sehen als Veränderungsursachen eher „harte“ Faktoren (*Verbesserung des Betriebsergebnisses, Erhöhung der Produktivität, Erhöhung der Produkt-/Dienstleistungsqualität*), Manager demgegenüber deutlich stärker „weiche“ Aspekte (*Schaffung einer zeitgemäßen Werteorientierung*, *Verbesserung der Kommunikation, Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, Verbesserung des Unternehmensimages*) (vgl. Anhang, S. 26).

Große Unternehmen sind getrieben von strategischen Motiven (z.B. *Verbesserung der Markt- und Wettbewerbsposition*), mittlere Unternehmen durch qualitative Motive (z.B. *Optimierung der Arbeitsprozesse*, *Verbesserung der Kommunikation*, *Gesamt-gesellschaftlicher Wertewandel*) und kleine Unternehmen durch operative Motive (z.B. *Verbesserung des Betriebsergebnisses*, *Erhöhung der Produktivität*) (vgl. Anhang, S. 27).

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Veränderungsprozesse werden tendenziell radikal, aber planvoll gestaltet.



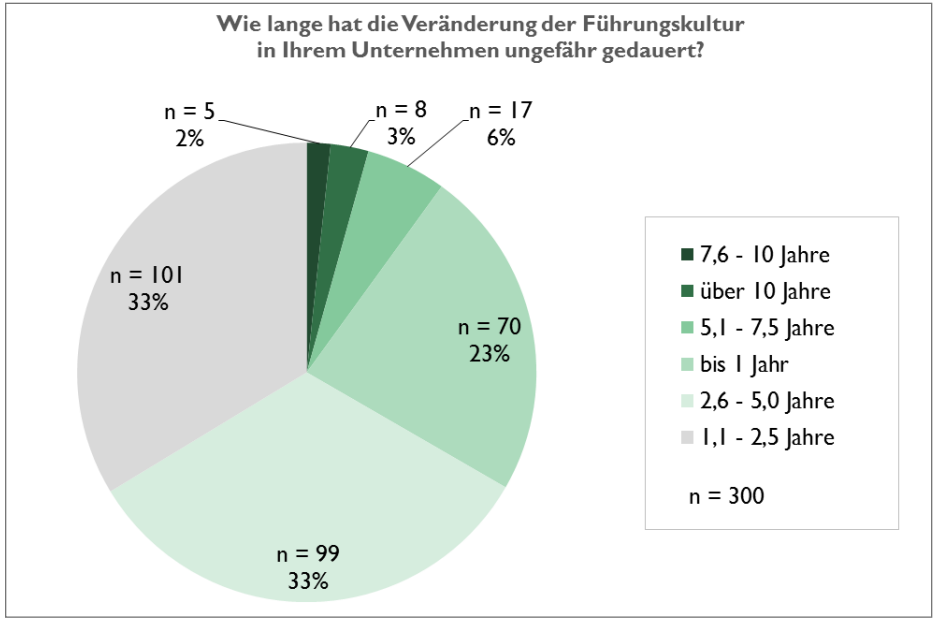
Veränderungen der Führungskultur erfolgen in Deutschland überwiegend nach Vorgaben des Top Managements. Der Ansatz ist zumeist radikal und wird durch den personellen Austausch von Führungskräften unterstützt. Die Vorgehensweise ist i.d.R. planvoll und beinhaltet klare Ziele und Meilensteine. Der Prozess wird von den Unternehmen mehrheitlich in Eigenregie gestaltet.

Die Wahrnehmung der Veränderungsprozesse variiert nach Hierarchieebenen: So erleben Mitarbeiter den Prozess deutlich autoritärer, revolutionärer und chaotischer als Manager (vgl. Anhang, S. 28).

Große Unternehmen agieren revolutionärer und autoritärer. Kleine Unternehmen gestalten Veränderungsprozesse stärker in Eigenregie (vgl. Anhang, S. 28).

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Veränderungsprozesse brauchen Zeit.

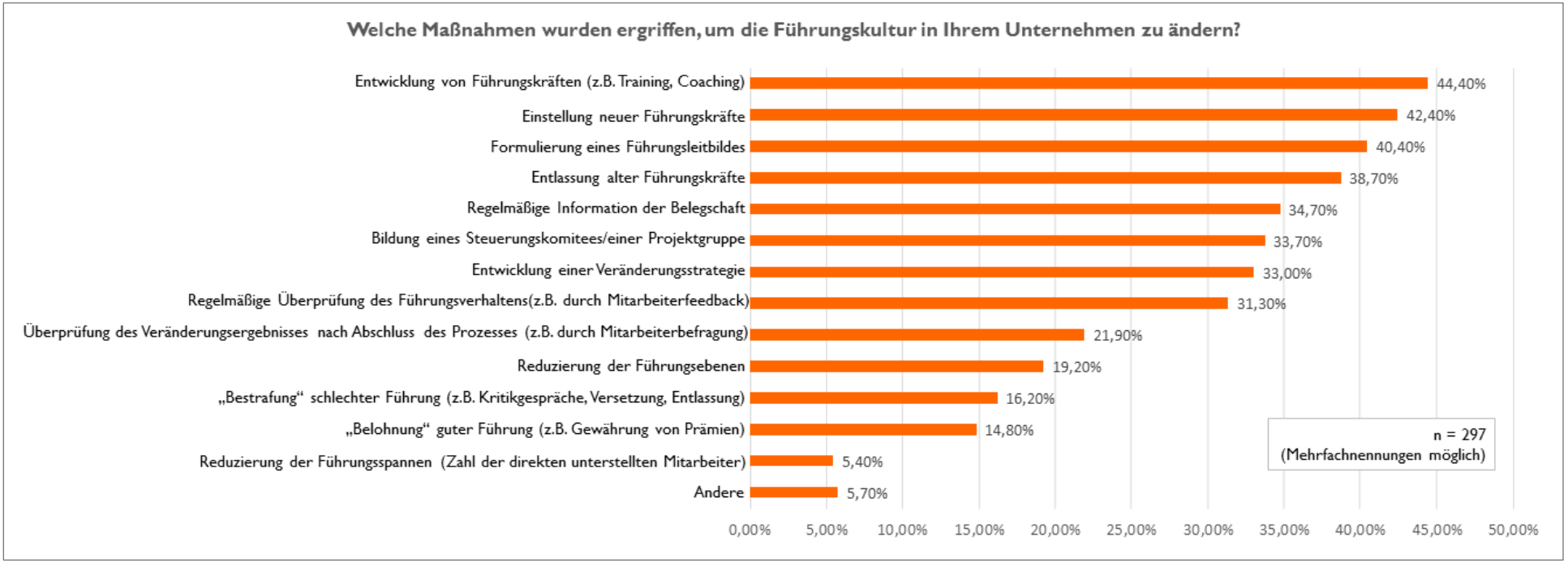


Die Veränderung der Führungskultur nimmt in mehr als der Hälfte der Fälle (56 %) bis zu 2,5 Jahren in Anspruch.

Hier gilt die Formel: Je kleiner das Unternehmern, desto schneller die Veränderung. So schaffen 79 % der kleinen Unternehmen laut Einschätzung der Befragten Veränderungen innerhalb von bis zu 2,5 Jahren. Bei den mittleren Unternehmen sind dies 54 % und bei den großen 40 % (vgl. Anhang, S. 29).

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Wesentliche Veränderungsmaßnahmen sind Entwicklung und Austausch von Führungskräften.



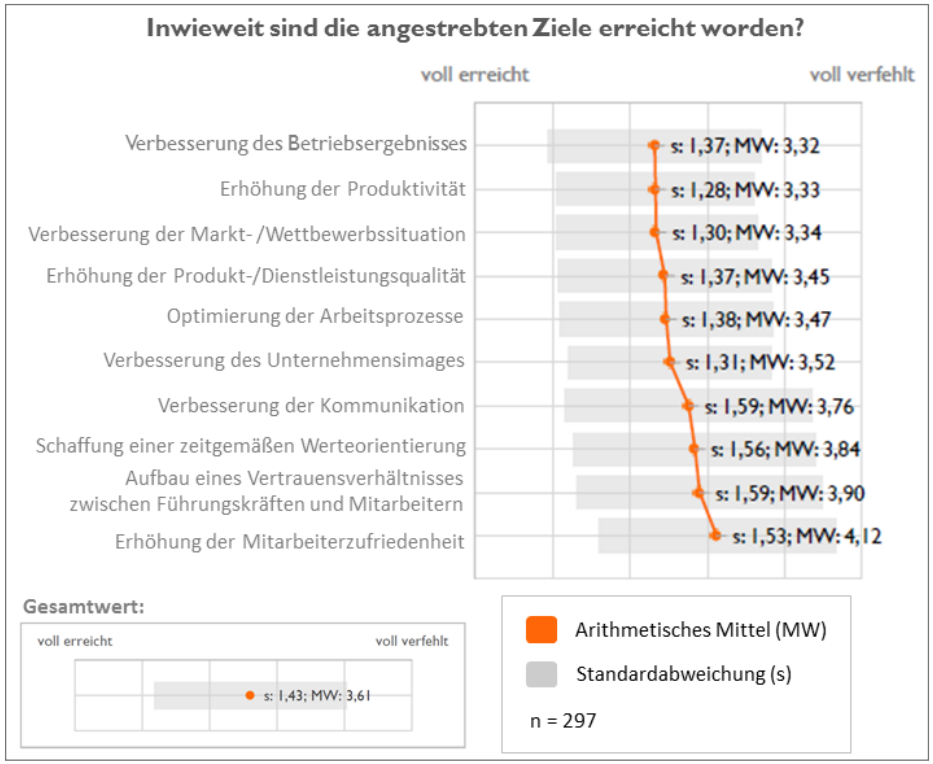
Die am häufigsten eingesetzten Maßnahmen zur Veränderung der Führungskultur sind personelle Ansätze: An erster Stelle steht die *Entwicklung von Führungskräften*, gefolgt von der *Einstellung neuer Führungskräfte*. Auf Rang 4 kommt die *Entlassung alter Führungskräfte*.

Manager sehen sich selbst sehr viel stärker als Mitarbeiter im Zentrum der Veränderungsmaßnahmen (*Entwicklung von Führungskräften, Regelmäßige Information der Belegschaft, Regelmäßige Überprüfung des Führungsverhaltens* / vgl. Anhang, S. 30).

Mittlere Unternehmen präferieren stärker als alle anderen die *Entwicklung von Führungskräften* (50,50 %) und die *Regelmäßige Überprüfung des Führungsverhaltens* (33,33 %). Kleine Unternehmen setzen häufiger als die anderen auf eine *Regelmäßige Information der Belegschaft* (38,40 %), die *„Bestrafung" schlechter Führung* (29,10 %) und die *„Belohnung" guter Führung* (19,80 % / vgl. Anhang, S. 31).

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Die angestrebten Ziele wurden insgesamt eher verfehlt.



Insgesamt betrachtet, wurden die angestrebten Ziele der Führungskulturveränderung mit einer Schulnote von „Ausreichend +“ (3,61) bislang eher verfehlt.

Dabei gibt es je nach Zielkategorie deutliche Ergebnisunterschiede: Wird das Erreichen quantitativer Ziele, wie die *Verbesserung des Betriebsergebnisses*, die *Erhöhung der Produktivität* oder die *Verbesserung der Markt-/Wettbewerbsposition* immerhin noch mit „Befriedigend –“ bewertet, bleiben qualitative Ziele, wie z.B. die *Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit*, der *Aufbau eines Vertrauensverhältnisses* oder die *Schaffung einer zeitgemäßen Werteorientierung* mit Noten zwischen „Ausreichend - “ und „Ausreichend +“ klar dahinter zurück.

Die Manager als Initiatoren und Treiber der Veränderung, schätzen den Erreichungsgrad der angestrebten Ziele durchweg höher ein (MW 3,43) als die Mitarbeiter (MW 3,68 / vgl. Anhang, S. 32).

In großen Unternehmen wurden im Vergleich zu kleinen und mittleren v.a. die weichen Ziele verfehlt (*Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, Schaffung eine zeitgemäßen Werteorientierung* / vgl. Anhang, S. 32).

Einleitung 02
Ergebnisse 04
Fazit 14
Impressum 16
Anhang

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

In Deutschland wird nach wie vor traditionell geführt, Veränderungsversuche blieben weitgehend erfolglos.

Ergebnisse | Tiefgreifende und nachhaltige Veränderungen der Führungskultur in Deutschland sind schwierig. Zu zementiert erscheint derzeit noch das Fundament traditionell aufgabenorientierter Führung. Versuche, dieses aufzubrechen, blieben bislang weitgehend erfolglos. Die Ergebnisse unserer Studie noch einmal in der Zusammenfassung:

- Führungskräfte fordern viel, bieten aber wenig.
- Die Führungskultur ist stärker aufgaben- als beziehungsorientiert.
- Die persönlichen Erwartungen der Mitarbeiter/innen an das Führungsverhalten werden nur bedingt erfüllt.
- Ein Großteil der Beschäftigten hat bereits Veränderungen der Führungskultur erlebt.
- Häufigster Anlass für Veränderungen sind personelle Wechsel im Top Management.
- Veränderungsprozesse werden tendenziell radikal, aber planvoll gestaltet.
- Veränderungsprozesse brauchen Zeit.
- Wesentliche Veränderungsmaßnahmen sind Entwicklung und Austausch von Führungskräften.
- Die angestrebten Ziele wurden insgesamt eher verfehlt.

Interpretation | Dies alles verwundert nicht, ist die Führungskultur doch so etwas wie die kollektive Führungspersönlichkeit eines Unternehmens - und damit ebenso stabil und änderungsresistent wie jede individuelle Persönlichkeit auch. Und wer verlässt, zumal als Führungskraft, schon gerne hart erarbeitete und hoch geschätzte Komfortzonen? Dazu bedarf es schon massiver Impulse. Aber selbst dann ist fraglich, ob eine Veränderung nachhaltig gelingen würde. Denn auch die Mitarbeiter/innen sind „Gewohnheitstiere“, die ebenso egoistisch denken wie ökonomisch handeln und sich zumeist mit den Gegebenheiten arrangiert haben. Wenn also aus deren Sicht in bestimmten Abständen immer wieder eine „neue Sau“ in Gestalt anderer Führungspersönlichkeiten und -kulturen „durchs Dorf gejagt wird“, werden Mitarbeiter/innen häufig eher distanziert beobachtend als unmittelbar zustimmend reagieren. Mithin stehen einer Veränderung der Führungskultur zwei, sich wechselseitig verstärkende Persönlichkeitsblockaden gegenüber.

Empfehlungen | Bleibt damit also alles weitgehend beim Alten? Wird sich die Führungskultur in Deutschland - wenn überhaupt - nur im Schneckentempo ändern? Mag sein, hängt aber vor allem davon ab, inwieweit Unternehmen Inhalt und Dynamik gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen für sich und ihre Beschäftigten nutzbringend aufnehmen und umsetzen. Im Zeitalter der Industrie 4.0 verändert sich sowohl unsere Arbeit als auch unsere Einstellung dazu. Arbeit ist nicht mehr vorrangig Broterwerb, sondern immer stärker integraler Bestandteil unseres Lebens. Sie soll Spaß machen und Erfüllung bringen, aber natürlich auch wertschöpfend sein.

Damit muss die Führungskultur sowohl den Ansprüchen der Beschäftigten als auch denen der Arbeitgeber gerecht werden. Um dies zu realisieren, sollten Unternehmen strukturiert vorgehen: Basis sollte ein zeitgemäßes Führungsleitbild sein, das dem Denken und Handeln der Führungskräfte Orientierung gibt. Darauf aufbauend könnten dann die Richtigen identifiziert und in Führungspositionen gebracht werden. Deren Führungsleistungen sollten regelmäßig gemessen und ihre Führungskompetenz kontinuierlich weiterentwickelt werden. Dann klappt´s auch mit der Veränderung der Führungskultur…

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Einleitung 02
Ergebnisse 04
Fazit 14
Impressum 16
Anhang

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Projektleitung: Prof. Dr. Alexander Cisik

Teamleitung: Alissa Aarts

Stellv. Teamleitung: Christine Scheming

Team:
Andreas Böhm
Matthias Kötter
Anke Schnabel
Nicola Wingerath
Rebecca Wolff

Kontakt:

Prof. Dr. Alexander Cisik

Hochschule Niederrhein
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie

Webschulstraße 41 - 43
D – 41065 Mönchengladbach

Telefon 02161 186 - 63 44
Telefax 02161 186 - 63 13
Mobil 0160 977 14 355

alexander.cisik@hs-niederrhein.de
www.08.mg-hs-niederrhein.de/dozenten/cisik

Einleitung 02
Ergebnisse 04
Fazit 14
Impressum 16
Anhang

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Stichprobe (n = 553)

Branche	n	%
Baugewerbe	6	1,2
Beratungsleistungen	19	3,7
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	1	0,2
Energieversorgung	18	3,5
Erziehung und Unterricht	26	5,1
Dienstleistungen	57	11,1
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	49	9,6
Gastgewerbe	2	0,4
Gesundheits- und Sozialwesen	41	8,0
Grundstücks- und Wohnungswesen	4	0,8
Handel	38	7,4
Kunst, Unterhaltung und Erholung	2	0,4
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	0	0,0
Medien und Telekommunikation	36	7,0
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	64	12,5
Produktion, Verarbeitung, Instandhaltung, Reparatur von Gütern	75	14,6
Verbände und Berufsorganisationen	8	1,6
Verkehr und Lagerei	7	1,4
Wasserversorgung; Abwasser und Abfallentsorgung	2	0,4
Sonstiges	58	11,3

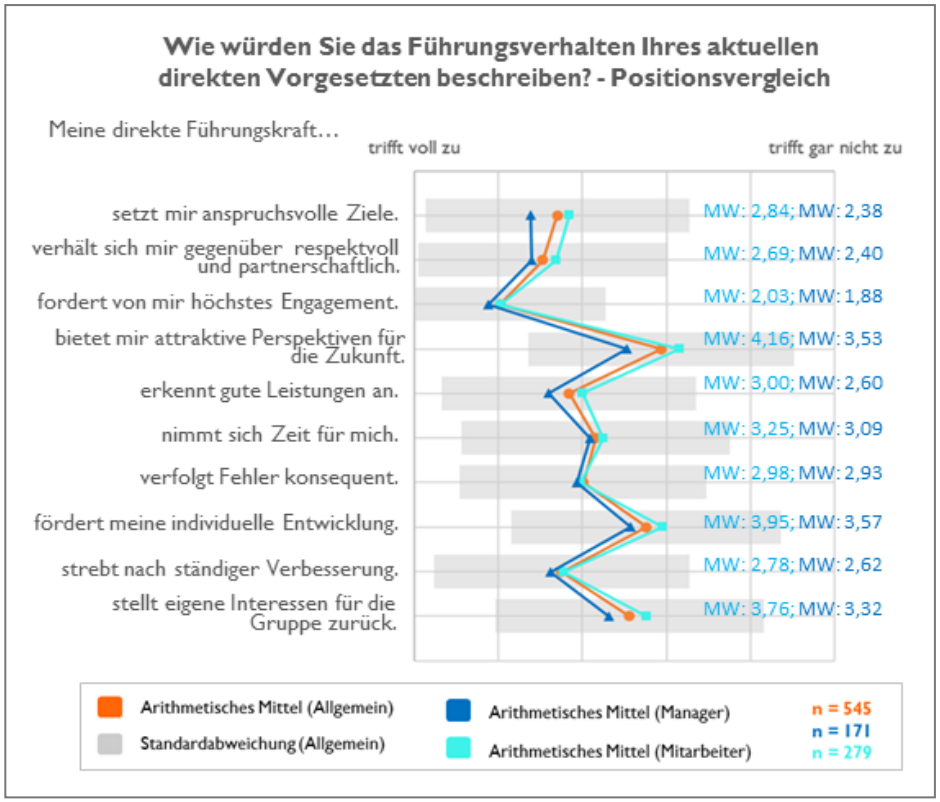
Mitarbeiterzahl	n	%
bis 50	88	17,2
51 - 250	82	16,0
251 - 500	70	13,7
501 - 2.500	118	23,1
2-501 - 5.000	52	10,2
über 5.000	101	19,8

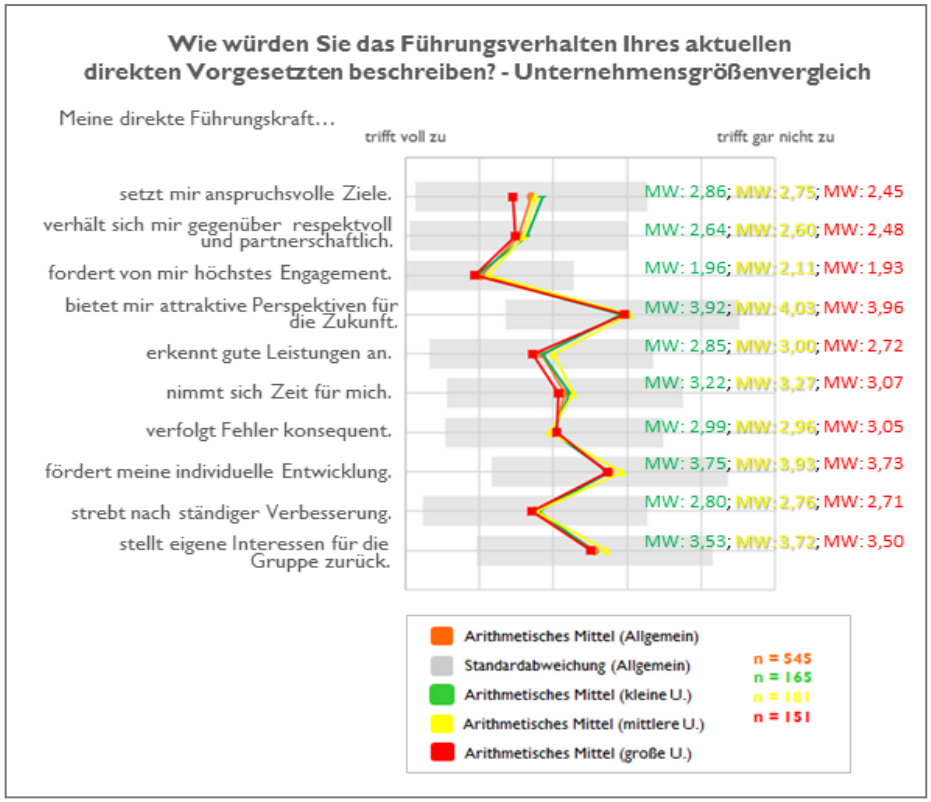
Zugehörigkeit zum Unternehmen	n	%
bis 1 Jahr	41	8,0
1,1 – 2,5 Jahre	51	10,0
2,6 – 5,0 Jahre	101	19,8
5,1 – 7,5 Jahre	67	13,1
7,6 – 10 Jahre	49	9,6
über 10 Jahre	202	39,5

Position	n	%
Gewerblich-technischer Mitarbeiter	30	5,9
Kaufmännischer Mitarbeiter	155	30,6
Spezialist / Referent	88	17,4
Mittleres Management (z.B. Meister, Teamleiter)	89	17,6
Gehobenes Management (z.B. Abteilungsleiter, Bereichsleiter)	72	14,2
Top Management (z.B. Vorstand, Geschäftsführung)	17	3,4

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Führungsverhalten



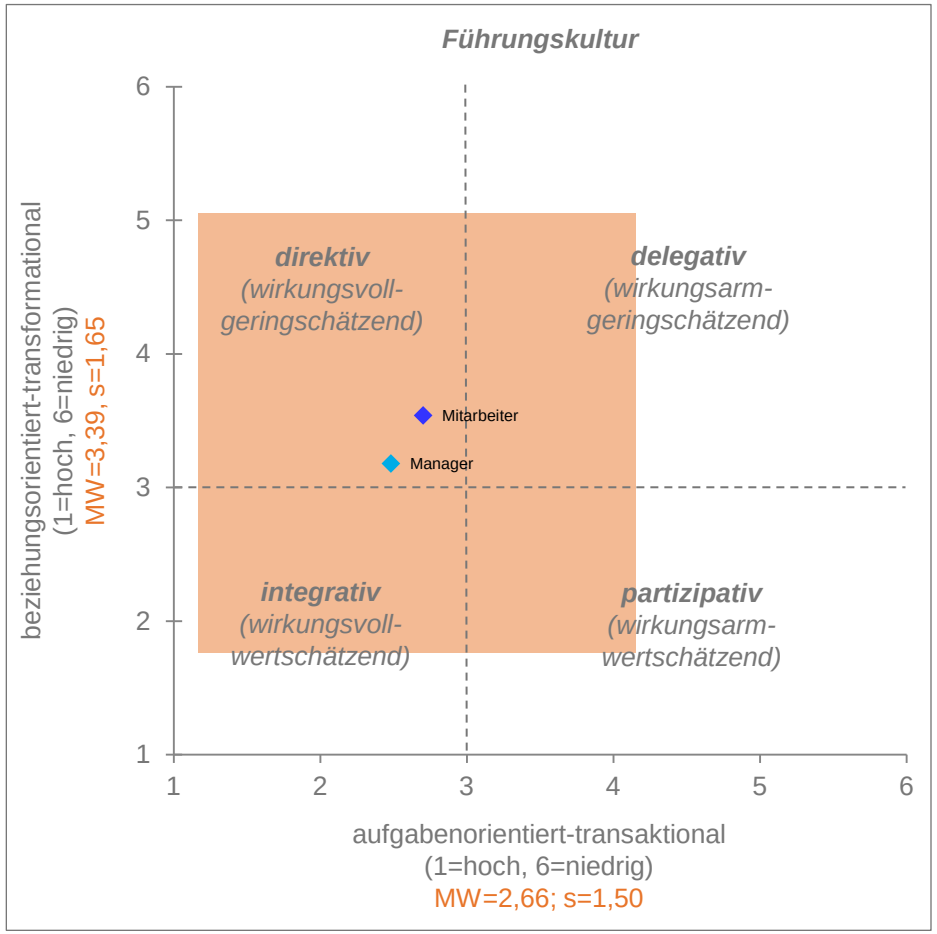


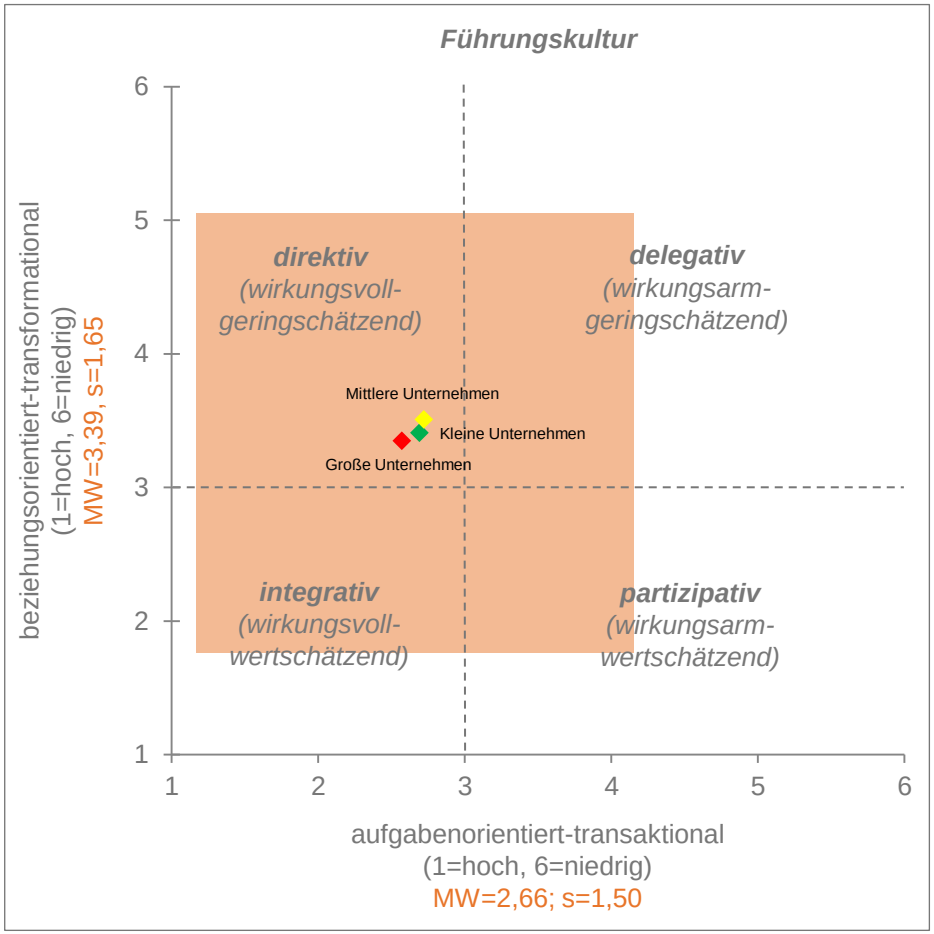
Mittelwerte gesamt
Manager: 2,83
Mitarbeiter: 3,14

Mittelwerte gesamt
Großen Unternehmen: 2,96
Kleine Unternehmen: 3,05
Mittlere Unternehmen: 3,11

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

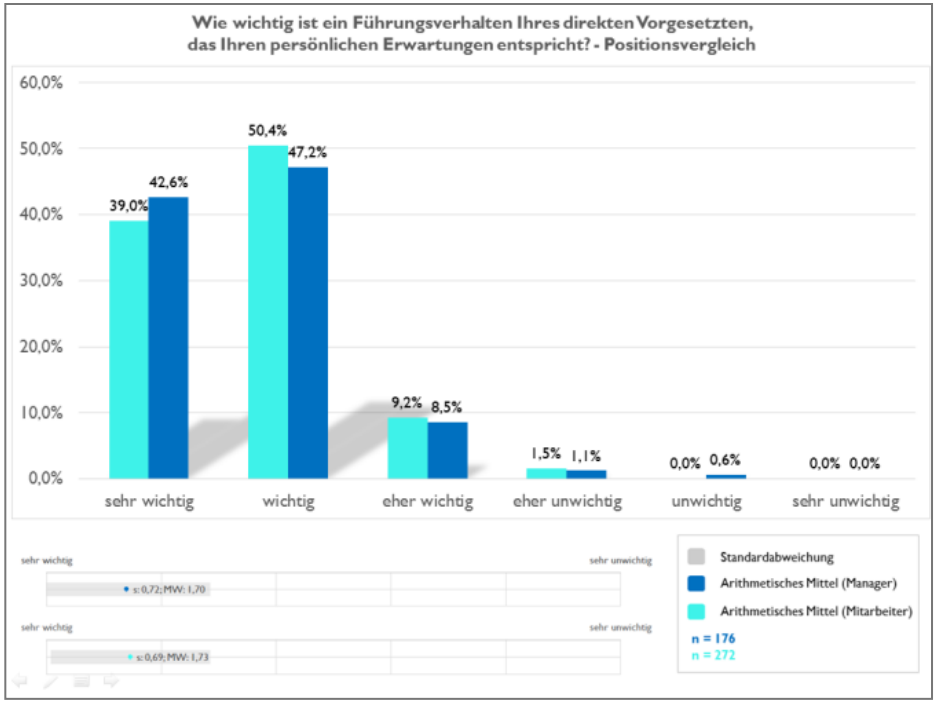
Führungskultur

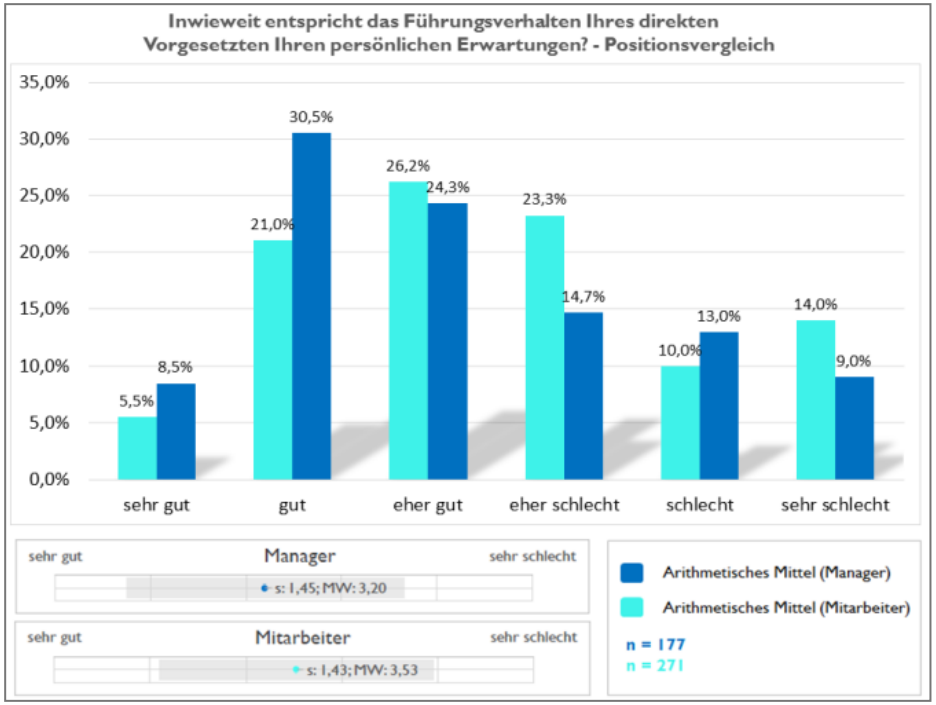




Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

„Wunsch“ und „Wirklichkeit“ (1/2): Hierarchieebenen





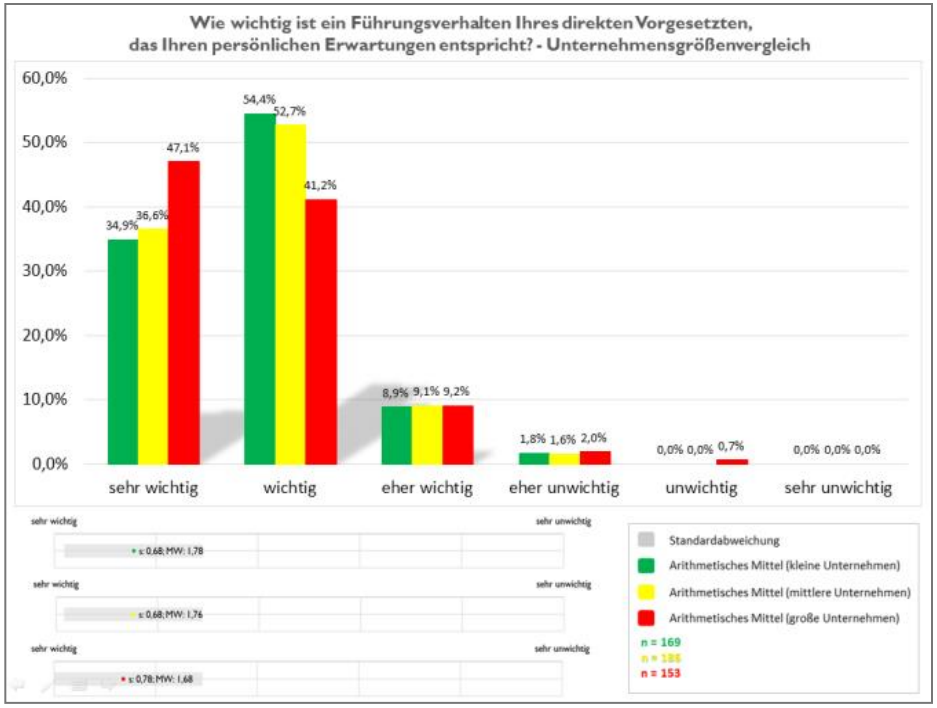
„Wunsch“

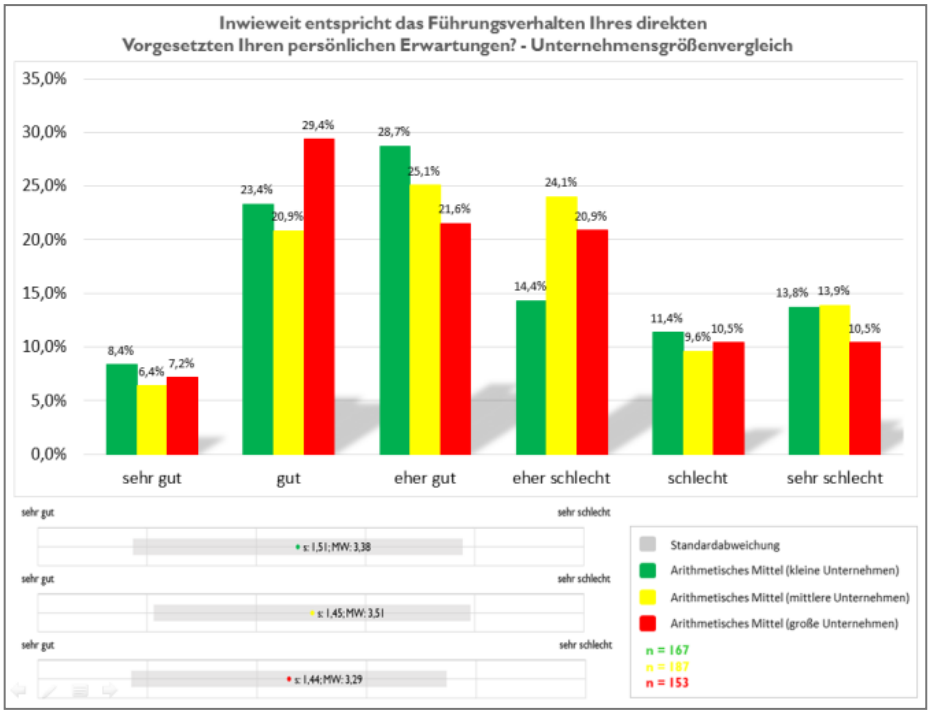
Übereinstimmung von „Wunsch“ und „Wirklichkeit“
Manager: 71,70 %
Mitarbeiter: 65,84 %

„Wirklichkeit

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

„Wunsch“ und „Wirklichkeit“ (2/2): Unternehmensgrößen





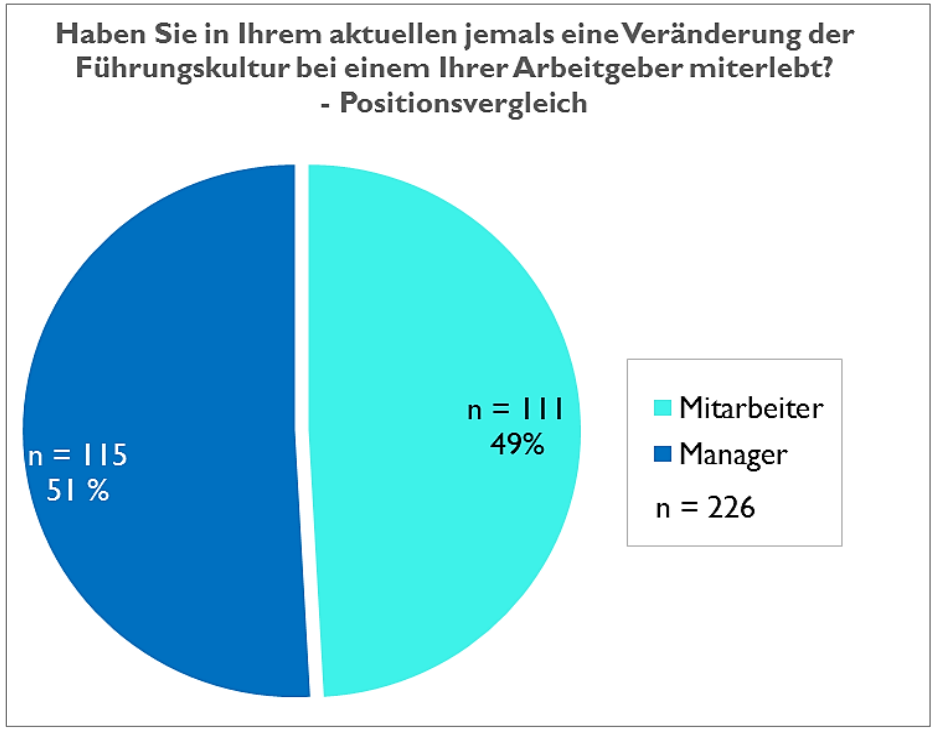
„Wunsch“

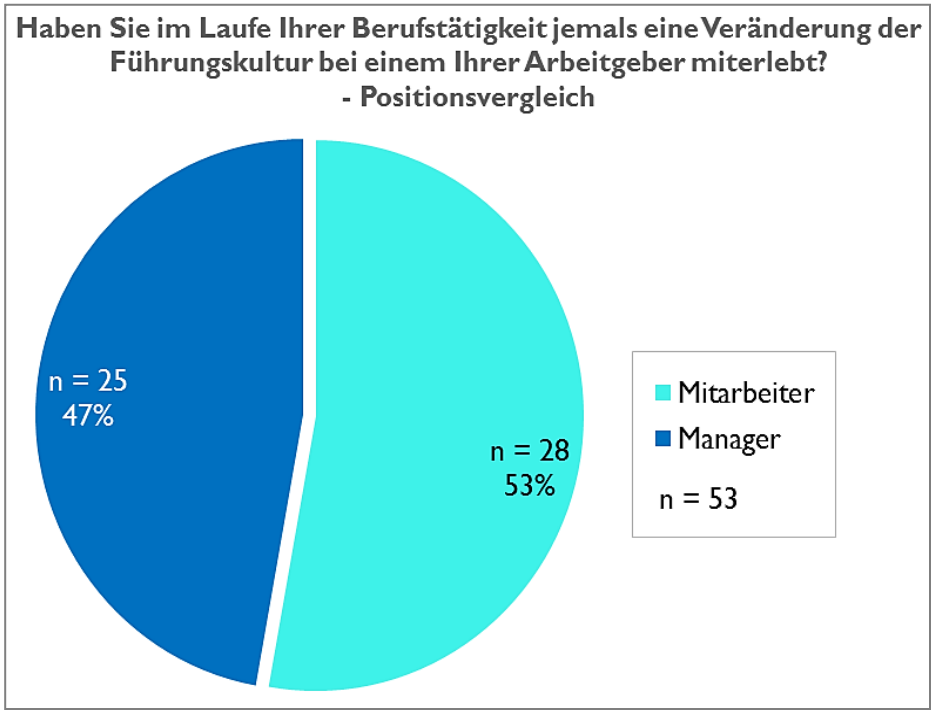
Übereinstimmung von „Wunsch“ und „Wirklichkeit“
Große Unternehmen: 69,74 %
Kleine Unternehmen: 69,35 %
Mittlere Unternehmen: 66,60 %

„Wirklichkeit

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Erlebte Veränderung (1/2): Hierarchieebenen

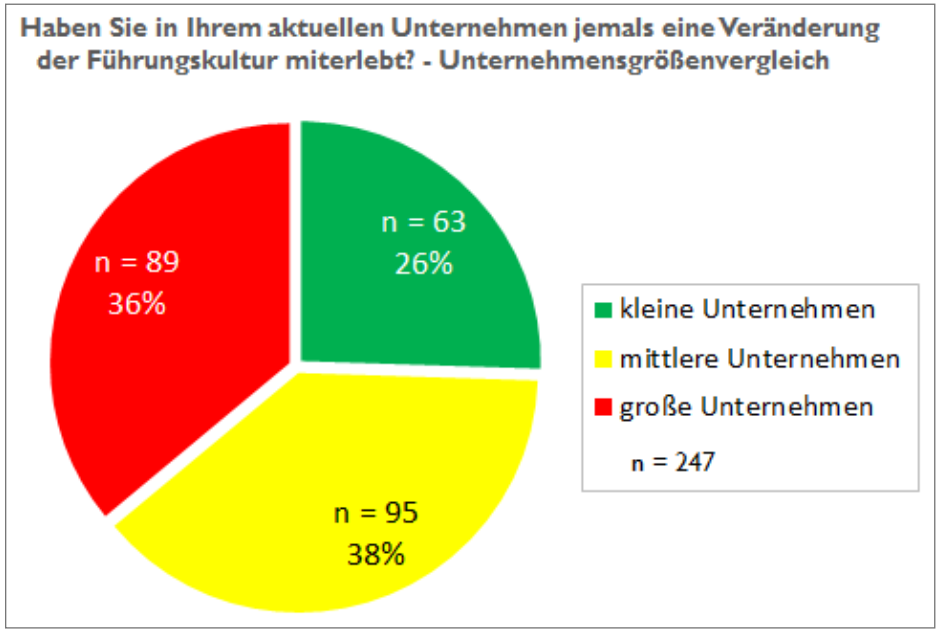


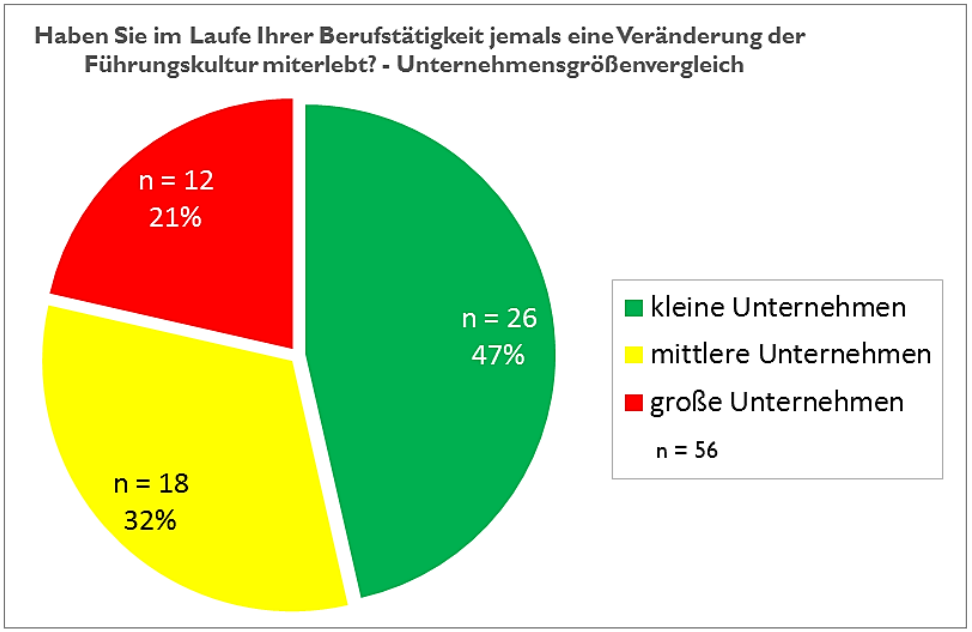


Erlebte Veränderungen (% der Befragten)
Manager: 50,18 %
Mitarbeiter: 48,82 %

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Erlebte Veränderung (2/2): Unternehmensgrößen

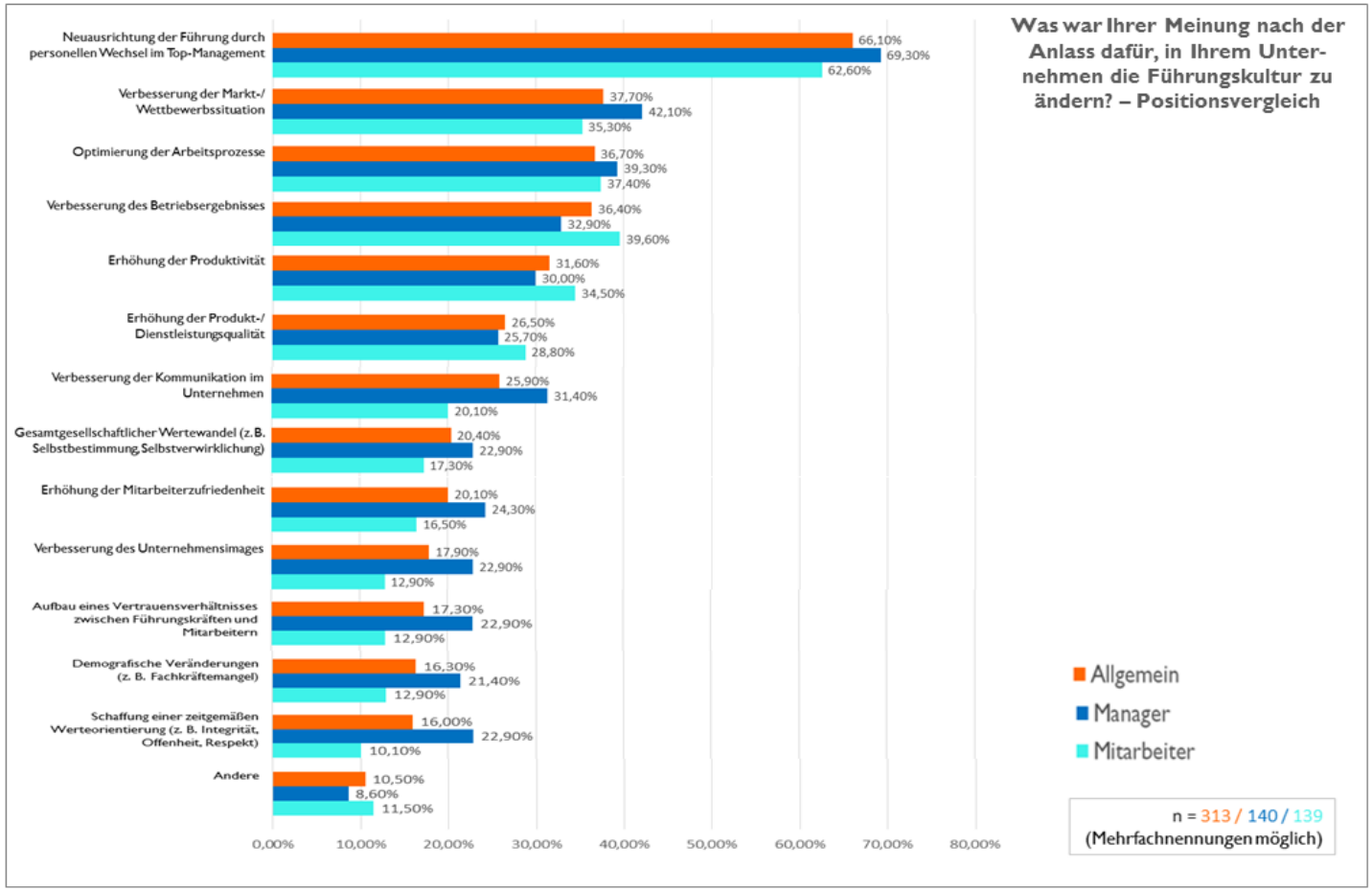




Erlebte Veränderungen (% der Befragten)
Mittlere Unternehmen: 37,29 %
Große Unternehmen: 33,33 %
Kleine Unternehmen: 29,37 %

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

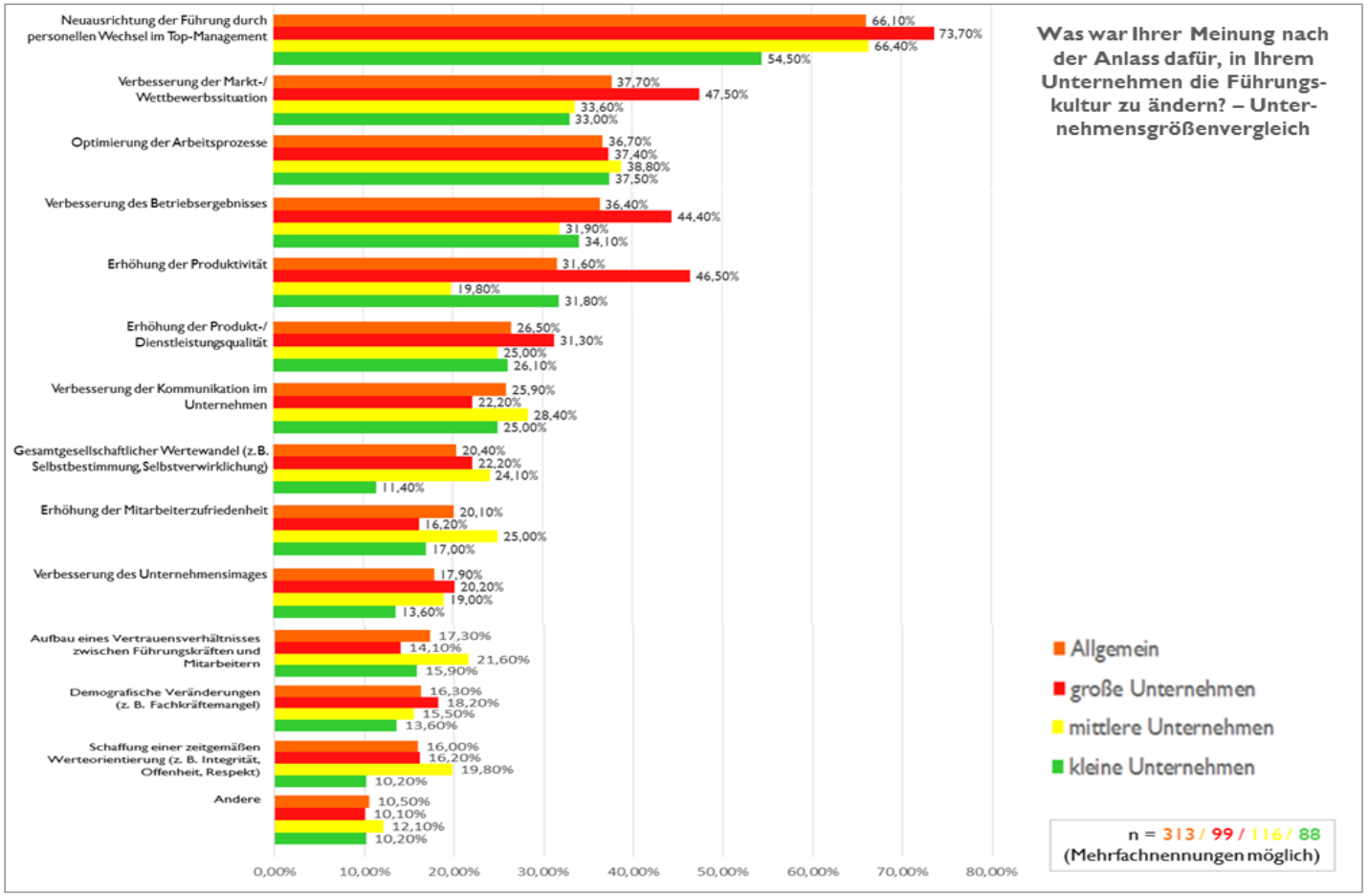
Anlässe (1/2): Hierarchieebenen



Mitarbeiter sehen als Veränderungsursachen eher „harte“ Faktoren (*Verbesserung des Betriebsergebnisses, Erhöhung der Produktivität, Erhöhung der Produkt-/Dienstleistungsqualität*), Manager demgegenüber deutlich stärker „weiche“ Aspekte (*Schaffung einer zeitgemäßen Werteorientierung*, *Verbesserung der Kommunikation, Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, Verbesserung des Unternehmensimages*).

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

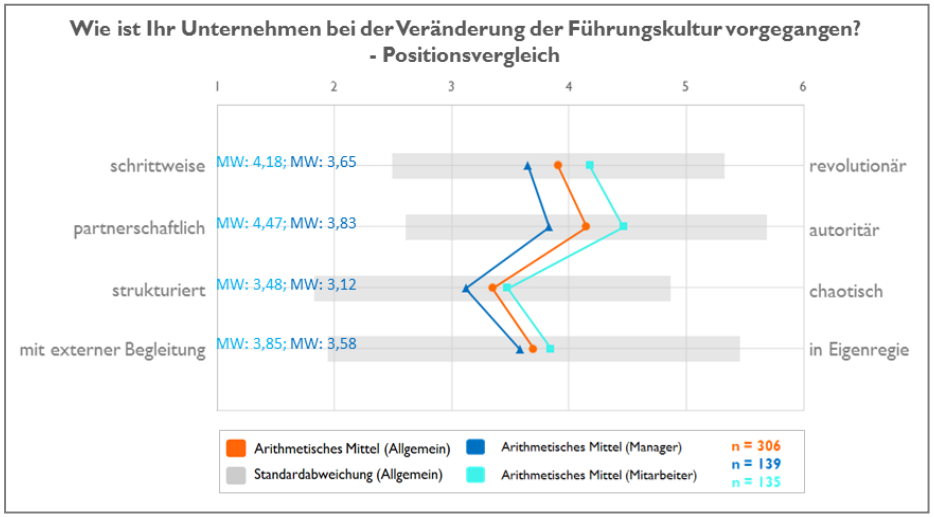
Anlässe (2/2): Unternehmensgrößen



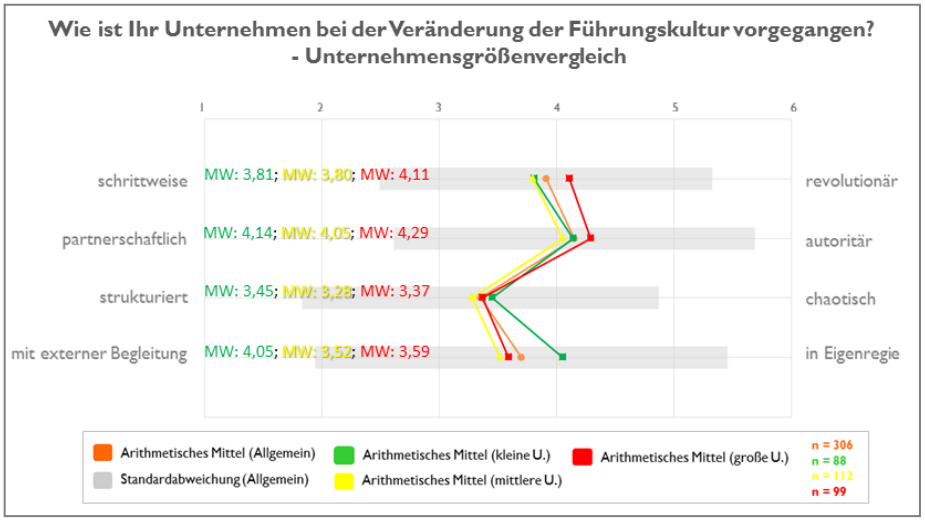
Große Unternehmen sind getrieben von strategischen Motiven (z.B. *Verbesserung der Markt- und Wettbewerbsposition*), mittlere Unternehmen durch qualitative Motive (z.B. *Optimierung der Arbeitsprozesse*, *Verbesserung der Kommunikation*, *Gesamtgesellschaftlicher Wertewandel*) und kleine Unternehmen durch operative Motive (z.B. *Verbesserung des Betriebsergebnisses*, *Erhöhung der Produktivität*).

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Vorgehensweise



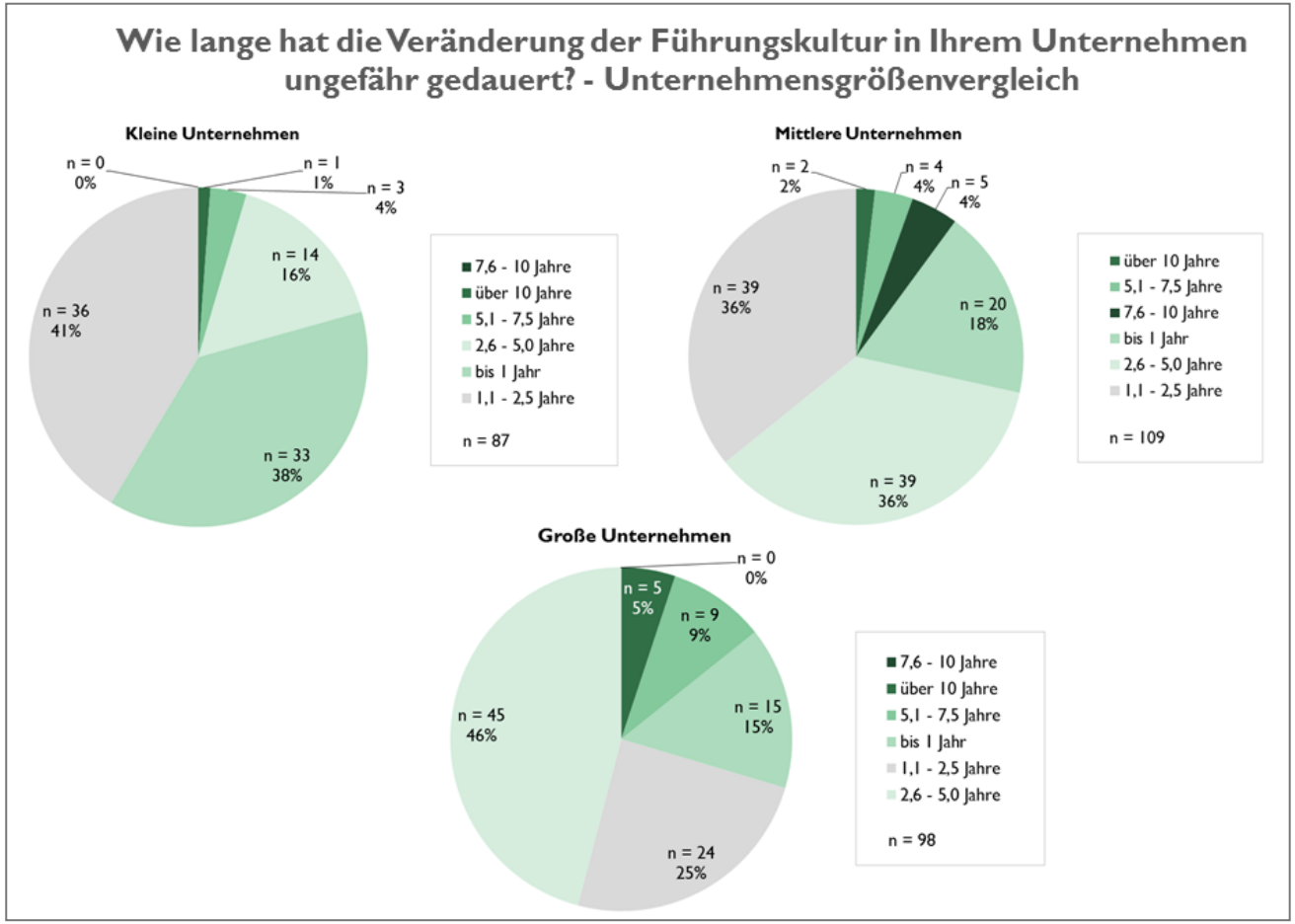
Mitarbeiter erleben den Prozess deutlich autoritärer, revolutionärer und chaotischer als Manager.



Große Unternehmen agieren revolutionärer und autoritärer als kleine und mittlere. Kleine Unternehmen gestalten Veränderungsprozesse stärker in Eigenregie.

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

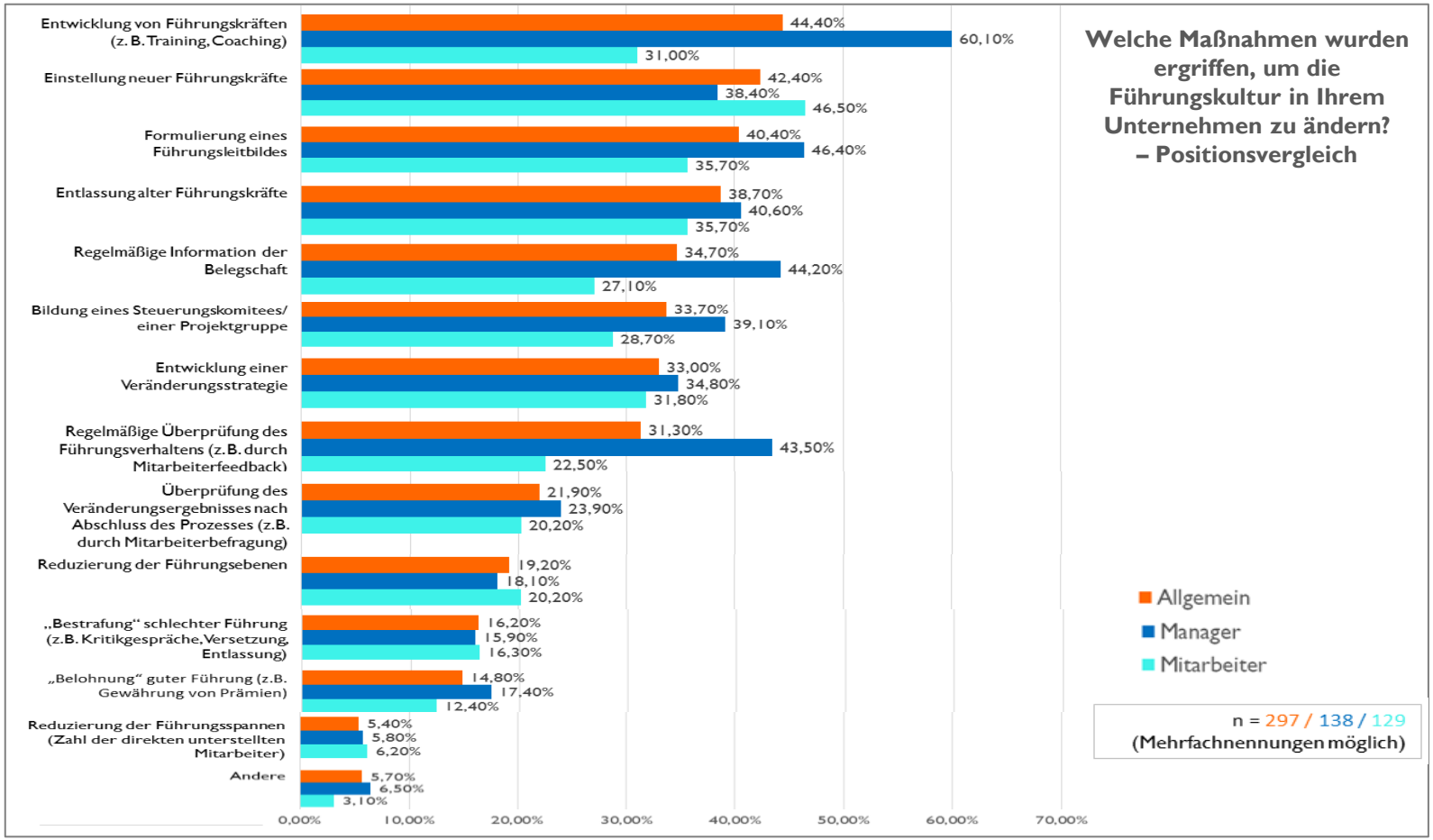
Dauer



Je kleiner das Unternehmern, desto schneller die Veränderung. So schaffen 79 % der kleinen Unternehmen laut Einschätzung der Befragten Veränderungen innerhalb von bis zu 2,5 Jahren. Bei den mittleren Unternehmen sind dies 54 % und bei den großen 40 %.

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

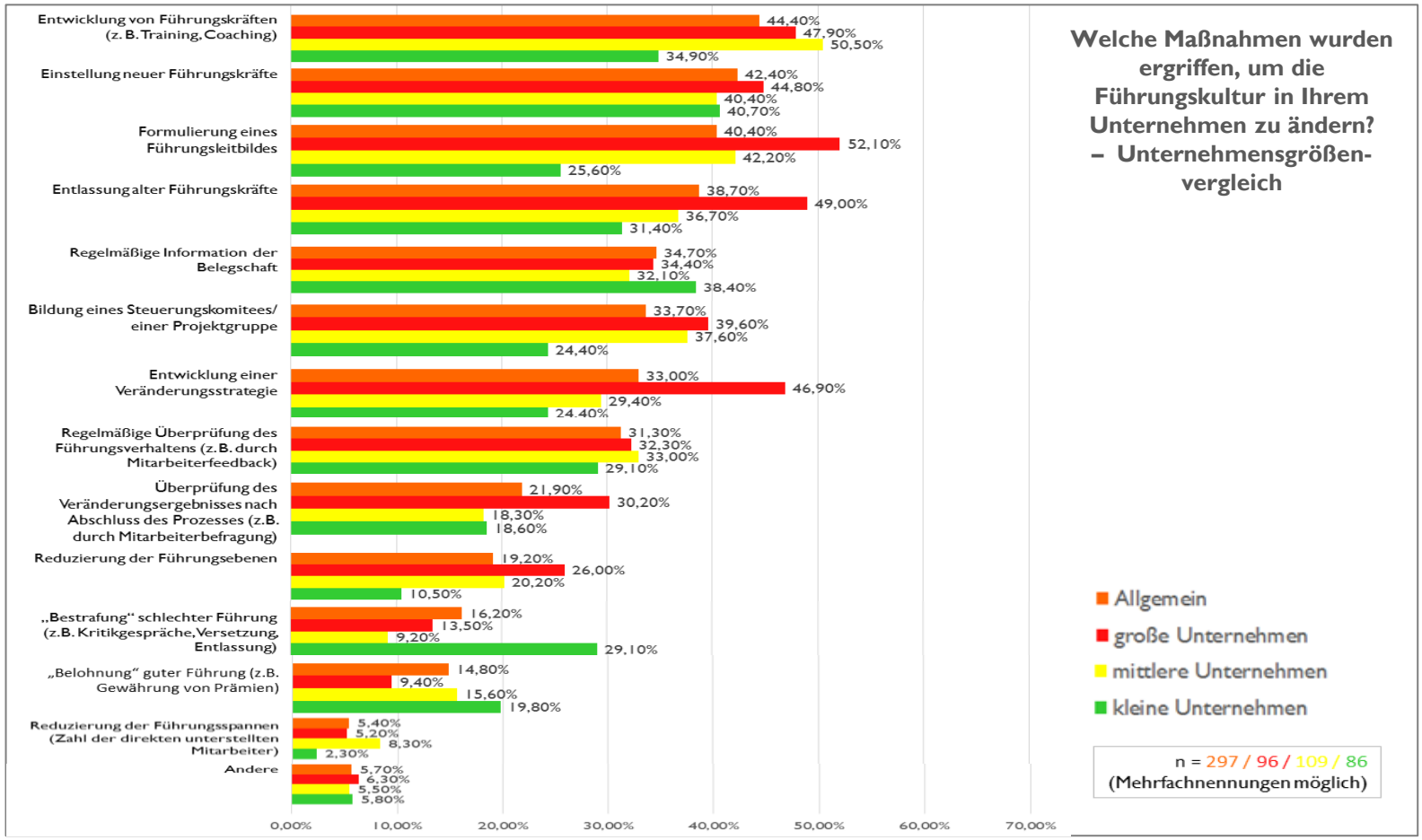
Maßnahmen (1/2): Hierarchieebenen



Manager sehen sich selbst sehr viel stärker als Mitarbeiter im Zentrum der Veränderungsmaßnahmen (*Entwicklung von Führungskräften, Regelmäßige Information de Belegschaft, Regelmäßige Überprüfung des Führungsverhaltens*).

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

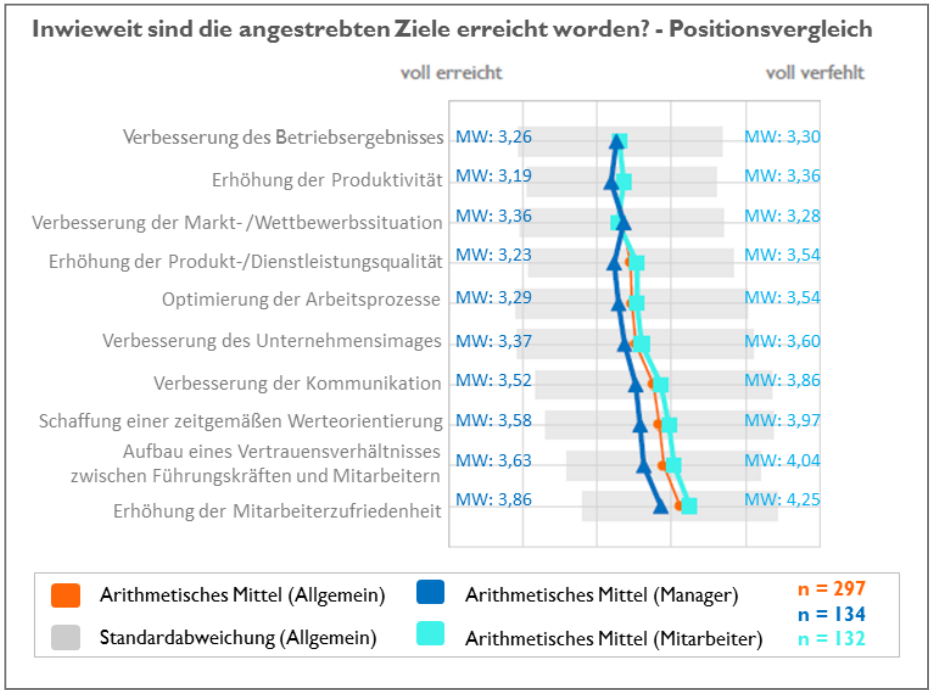
Maßnahmen (2/2): Unternehmensgrößen

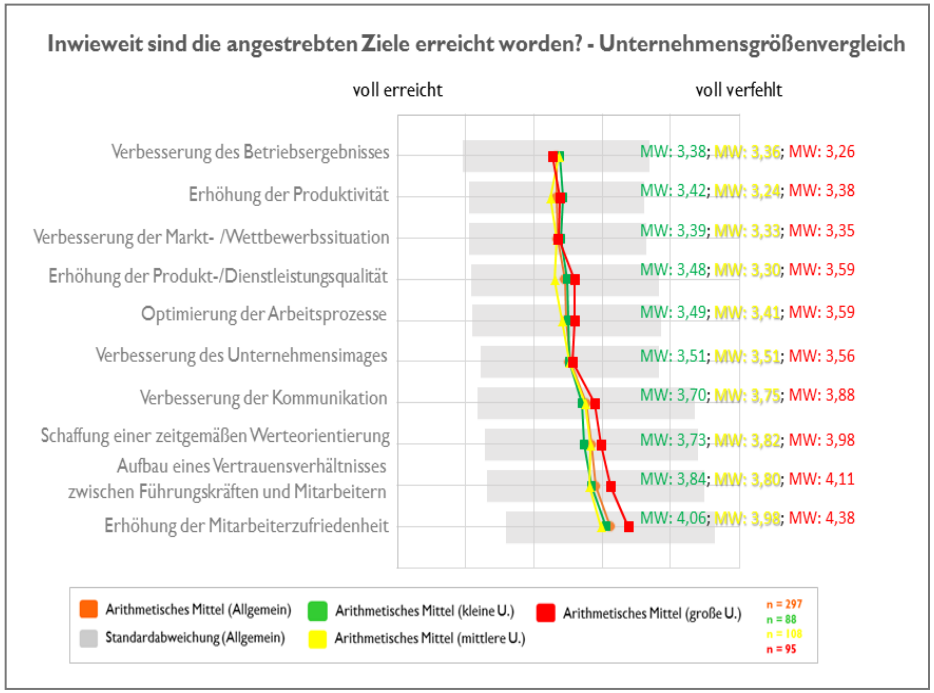


Mittlere Unternehmen präferieren stärker als alle anderen die *Entwicklung von Führungskräften* (50,50 %) und die *Regelmäßige Überprüfung des Führungsverhaltens* (33,33 %). Kleine Unternehmen setzen häufiger als die anderen auf eine *Regelmäßige Information der Belegschaft* (38,40 %), die *„Bestrafung" schlechter Führung* (29,10 %) und die *„Belohnung" guter Führung* (19,80 %)

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Zielerreichung





Mittelwerte gesamt:
Manager: 3,43
Mitarbeiter: 3,67

Mittelwerte gesamt:
Mittlere Unternehmen: 3,55
Kleine Unternehmen: 3,60
Große Unternehmen: 3,71

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics