

Medienpartner

personalmagazin

# AGILITÄTSBAROMETER 2017

So agil sind Unternehmen in DACH

Eine Studie von

**HAUFE.** **promerit**  
TALENT TO TRANSFORM

# Vorwort



„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste – es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.“ Mit diesem Satz beschreibt Charles Darwin das Wesen der Evolution und zugleich den Kern dessen, was wir heute Agilität nennen. Als wir bei Promerit erste agile Ansätze in Projekten ausprobierten, wussten wir noch nicht, wie viel Resonanz das Thema in kurzer Zeit auslösen würde. In den Medien und auf den Agenden von HR und Unternehmensleitern belegt Agilität gerade einen Spitzenplatz. Da liegt der Verdacht nahe, dass es sich um ein Strohfeuer handelt, einen Hype, die nächste Sau, die durchs Dorf getrieben wird. An so etwas ist die Beraterzunft nie unschuldig und umso wichtiger ist es für uns zu wissen, wie relevant Agilität wirklich ist, was sie ausmacht und wie man agil wird. Nach allem was wir bisher wissen, liegen die Hebel für eine agile Organisation in Strategie und Kultur, Strukturen und Prozessen sowie den Kompetenzen von Mitarbeitern und Führungskräften.

Mit dieser Studie wollen wir darstellen, wo das Thema steht, und Ihnen als Leser Impulse geben, die richtigen Weichen im Unternehmen zu stellen. Viel Erfolg dabei.

## **Kai Anderson**

Partner und Vorstand der Promerit AG



War Agilität vor ein paar Jahren noch das Buzzword einiger Vordenker, gehört es mittlerweile längst zum Standardwortschatz aller Manager. Agilität ist eines der relevantesten Ziele für Unternehmen geworden, um den Herausforderungen der digitalen Disruption zu begegnen – zumindest auf dem Papier. Und in der Realität? Wie agil sind Strukturen und Prozesse wirklich und wie agil führen Unternehmen ihre Mitarbeiter? Auf diese beiden Fragestellungen konzentriert sich die vorliegende Studie. Mehr als 1.000 Führungskräfte und 1.800 Angestellte aus Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern haben wir befragt.

Untersucht wurden die Bekanntheit und die Verbreitung von agilen Methoden und Führungsmodellen ebenso wie die Fähigkeiten, die Führungskräfte mitbringen müssen, um in Zukunft erfolgreich zu führen. Aufschlussreiche Erkenntnisse konnten aus der Gegenüberstellung der Ansichten von Mitarbeitern und Führungskräften gewonnen werden – waren sie sich bei vielen Fragen mehrheitlich einig, so offenbart die Studie auch einige divergente Meinungen.

Ich wünsche interessante Einsichten bei der Lektüre!

## **Joachim Rotzinger**

Geschäftsführer von Haufe

# Studienpartner



---

## Über die Promerit AG

Promerit ist eines der innovativsten Beratungsunternehmen für Transformation und HR-Management in Europa. Die Berater der Promerit AG begleiten Unternehmensleitung, HR-Management und Mitarbeiter auf dem Weg in die neue Arbeitsrealität und unterstützen sie dabei, in einer immer dynamischeren Welt erfolgreich zu sein. Mit einer Kombination aus strategischer Beratung und Umsetzungskompetenz schafft Promerit Lösungen, die wirken. People Management und Digitalisierung sind die Kernkompetenzen der Beratung. So macht Promerit HR zum Motor der Unternehmenstransformation.

Mehr Informationen unter: [www.promerit.de](http://www.promerit.de)

Kontakt: [studie@promerit.com](mailto:studie@promerit.com)



---

## Über Haufe

Mit seinem einzigartigen integrierten Portfolio aus Software, Inhalten, Weiterbildung und Beratung ist Haufe ein bewährter Partner für Führungskräfte und Personalabteilungen. Haufe bietet innovative und verlässliche Unternehmenslösungen für Management und HR und entwickelt digitale Arbeitsplatzlösungen, die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Wissensarbeit und operativen Prozessen optimal unterstützen. Mehr als fünf Millionen Nutzer in rund 100.000 Unternehmen und Organisationen aller Branchen und Größen arbeiten bereits erfolgreich mit Lösungen von Haufe.

Mehr Informationen unter: [www.haufe.com](http://www.haufe.com)

Kontakt: [Bernhard.Muenster@haufe-lexware.com](mailto:Bernhard.Muenster@haufe-lexware.com)

# Medienpartner



Das „Personalmagazin“ ist das meistgelesene Fachmagazin für HR-Management im deutschsprachigen Raum und auch als App verfügbar. Jeden Monat analysiert die Redaktion die neuesten Entwicklungen in der Arbeitswelt, stellt objektive Analysen und konkrete Handlungsempfehlungen für drei Säulen eines zukunftsorientierten HR-Managements zusammen: Management, Organisation und Recht. Ergänzend liefern wir Impulse für das persönliche Weiterkommen. Die Redaktion hält Sie mit [haufe.de/personal](http://haufe.de/personal), dem reichweitenstärksten Portal für HR-Manager, sowie dem Twitterkanal [@personalmagazin](https://twitter.com/personalmagazin) tagesaktuell auf dem Laufenden.

Mehr Informationen unter: [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)

Kontakt: [redaktion@personalmagazin.de](mailto:redaktion@personalmagazin.de)

# Studienleiter



Heiko Weckmüller ist Professor für BWL und lehrt HR und Unternehmensführung in Bonn. Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen in Fachzeitschriften zu Themen an der Schnittstelle von Forschung und Management. Zuvor war er in der Beratung und in unterschiedlichen Führungspositionen bei der Deutschen Telekom beschäftigt, zuletzt als Senior Vice President unter anderem verantwortlich für Konzernorganisation, Personalstrategie, HR Operations und die Restrukturierung des HR-Bereichs.

**Prof. Dr. Heiko Weckmüller**

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Mehr Informationen unter: [www.fom.de](http://www.fom.de)

Kontakt: [hweckmueller@t-online.de](mailto:hweckmueller@t-online.de)

# Inhalt

Vorwort .....	2	Bekanntheit agiler Methoden .....	13	Einschätzung eigener Führungsleistung .....	22
Studienpartner .....	3	Effizienz- und Effektivitätssteigerungen .....	14	Bewertung von Führungsmodellen .....	23
Medienpartner .....	4	Sinn agiler Methoden .....	15	Widerstand bei den Mitarbeitern .....	24
Studienleiter .....	4	Gründe für die Einführung agiler Methoden .....	16	Herausforderungen in der Zukunft .....	25
Überblick .....	6	Bedeutung von Projektgruppen .....	17	Veränderungsgeschwindigkeit .....	26
Methodik .....	9	Verbreitung von Führungsmodellen .....	18	Veränderungsbereitschaft .....	27
Verbreitung von Agilität .....	10	Zufriedenheit mit Führungsstilen .....	19	Belastung durch technologischen Wandel .....	28
Agiler Reifegrad von Unternehmen .....	11	Erfolg von Führungsmodellen .....	20	Hindernisse beim Wandel .....	29
Nutzung von Agilität .....	12	Mitarbeiterbindung und Engagement .....	21	Impressum .....	30

# Überblick

## Repräsentative Befragung in DACH

An der repräsentativen Befragung haben insgesamt 1.812 Mitarbeiter und 1.006 Führungskräfte aus Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten in Deutschland, Österreich und der Schweiz teilgenommen. Die Studie baut auf der Vorgängerstudie aus dem Januar 2016 auf und kann Entwicklungstrends aufzeigen.

## Unternehmen werden etwas agiler eingeschätzt

68 Prozent der Führungskräfte (2016: 67 Prozent) schätzen ihr Unternehmen als etwas agiler oder überdurchschnittlich agil ein im Vergleich zum Wettbewerb. Bei den Mitarbeitern kommt es zu einem Anstieg von 41 Prozent auf 54 Prozent, der jedoch wesentlich durch eine Verringerung der Antworten in der „Weiß-nicht“-Kategorie hervorgerufen wird.

## Nutzungsgrad agiler Methoden hat sich nicht verändert

Die konkrete Frage, ob sie agile Methoden wie Design Thinking oder Scrum persönlich nutzen, verneinen die meisten Befragten. 70 Prozent der Führungskräfte und 90 Prozent der Mitarbeiter nutzen nie agile Methoden. Das gleiche Ergebnis zeigte sich bereits im Vorjahr.

## Der agile Reifegrad bewegt sich auf mittlerem Niveau

Agilität zeigt sich in konkreten Strukturen und Prozessen: Unterjährige Zielanpassungen nutzen laut Aussage der Führungskräfte 53 Prozent der Unternehmen („stimme voll und ganz zu“ oder „stimme eher zu“), Veränderungsfähigkeit ist bei 60 Prozent der Unternehmen wesentliches Element der Strategie. Ähnlich hohe Verbreitung weist eine starke Vertrauenskultur auf (59 Prozent). Eine positive Fehlerkultur ist etwas seltener vorzufinden (51 Prozent).

## Glaube an Effizienz- und Effektivitätssteigerung bleibt

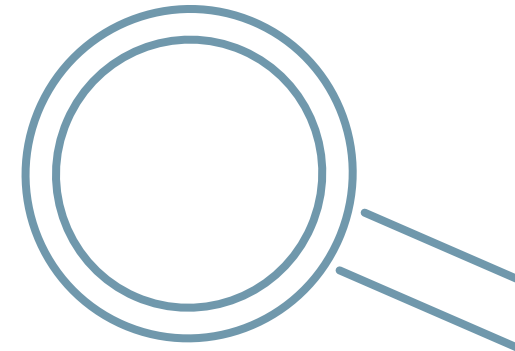
Sofern agile Methoden persönlich genutzt werden oder im Unternehmen verbreitet sind, wird diesen ein positiver Einfluss auf die Effektivität und Effizienz der Organisation zugesprochen. Nur vereinzelt sehen Mitarbeiter (13 Prozent) oder Führungskräfte (neun Prozent) eine Verschlechterung durch den Einsatz agiler Methoden. Der Zuspruch ist im Vergleich zu 2016 unverändert hoch – sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften.

## Führungskräfte finden agile Methoden weiter nützlich

64 Prozent der Führungskräfte halten den erstmaligen Einsatz oder die Ausweitung des Einsatzes agiler Methoden bei ihrem Arbeitgeber für sehr sinnvoll oder eher sinnvoll. Mitarbeiter urteilen etwas vorsichtiger, aber nur fünf Prozent von ihnen halten den Einsatz agiler Methoden für eher nicht sinnvoll oder überhaupt nicht sinnvoll. Die Nützlichkeitschätzung korreliert schwach mit der persönlichen Nutzung oder der Nutzung im Unternehmen.

## Top-Gründe: Prozessoptimierung und Kostensenkung

Welche Gründe sind ausschlaggebend für eine Ausrichtung des Unternehmens in Richtung mehr Agilität? Prozessoptimierung, Kostensenkung und Anpassung an Kundenbedürfnisse sind die Top-3-Gründe, die sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter nennen. Dies war auch schon 2016 so.



## Weiter wenige bereichsübergreifende Projektgruppen

Mit Agilität wird häufig auch die Zusammenarbeit in (unternehmensübergreifenden) Netzwerken verbunden, in denen Beschäftigte unterschiedlicher Unternehmen zusammenarbeiten. Allerdings sind heute agile Projektgruppen vor allem in den Funktionsbereichen und hier insbesondere in IT, Vertrieb, Forschung und Entwicklung sowie Marketing anzutreffen. Bereichsübergreifende Projektgruppen gibt es den Führungskräften zufolge nur in 22 Prozent der Unternehmen, laut der Mitarbeiter sogar nur in zehn Prozent.

## Konkrete agile Methoden sind weitgehend unbekannt

Circa 80 Prozent der Mitarbeiter kennen Scrum, Swarming oder Holokratie gar nicht. Bei Design Thinking (57 Prozent) und fluiden Strukturen (61 Prozent) sieht die Situation etwas besser aus. Erwartungsgemäß ausgeprägter ist der Kenntnisstand bei den Führungskräften. Allerdings können hier auch nur circa 20 Prozent der Befragten eine inhaltliche Erklärung der Begriffe und Konzepte liefern.

## Das hierarchische Führungsmodell bleibt dominant

Den Führungsstil ihres Vorgesetzten beschreiben 46 Prozent der Mitarbeiter als klassisch hierarchisch, 30 Prozent als partizipativ und nur elf Prozent als agil (darunter fällt etwa eine weitgehende Hierarchiefreiheit und das Arbeiten in agilen Netzwerken). Damit hat die Verbreitung hierarchischer Modelle gegenüber dem Vorjahr nochmals um fünf Prozentpunkte zugenommen.

Für die verschiedenen Führungsstile wurden folgende Definitionen zugrunde gelegt:

1. klassisch hierarchisches, autoritäres Führungsmodell: Vorgesetzte geben Anweisungen und Aufgaben weiter, ohne die Mitarbeiter in Entscheidungen einzubeziehen.
2. nichthierarchisches, partizipatives Führungsmodell: Vorgesetzte beziehen Mitarbeiter in Entscheidungen ein, fördern Diskussionen, erwarten sachliche Unterstützung.
3. agiles Führungsmodell: weitgehende Hierarchiefreiheit, Arbeiten in agilen Netzwerken mit nach Bedarf gestalteten Projektgruppen

## Zufriedenheit mit dem aktuellen Führungsstil sinkt

2016 zeigte sich bei den Mitarbeitern noch eine große Zufriedenheit mit dem Führungsstil des Vorgesetzten. 67 Prozent waren zufrieden oder sehr zufrieden. Jetzt sind es nur noch 52 Prozent. Ähnlich stellt sich der Rückgang bei den Führungskräften bezüglich der erlebten Führungskultur dar. Die geringste Zufriedenheit wird dabei durch einen klassisch hierarchischen Führungsstil hervorgerufen. Zwischen agilem und partizipativem Führungsstil sind kaum Unterschiede bei der Zufriedenheit erkennbar.

## Führungskräfte überschätzen ihre Führungsleistung

Ihren eigenen Führungsstil schätzen fast alle Führungskräfte als modern ein: Sie geben an, ein offenes, vertrauensvolles Umfeld zu schaffen, Feedback zur eigenen Verbesserung einzufordern und die Selbstorganisation der Mitarbeiter zu fördern. Die Mitarbeiter selbst sind hier deutlich skeptischer: Positive und negative Einschätzungen halten sich bei ihnen weitgehend die Waage.

## Partizipative und agile Führung gleich bewertet

Die drei Führungsmodelle (hierarchisch, partizipativ und agil) wurden mit der Wahrnehmung der Führungsleistung in Beziehung gesetzt. Dabei zeigt sich kein substanzieller Unterschied zwischen agilem und partizipativem Führungsverhalten. Allerdings fällt das klassisch hierarchische Modell demgegenüber deutlich ab.

## Viele Mitarbeiter widersetzen sich den Chefvorgaben

Verfolgen Mitarbeiter eigene Ziele ohne Absprache mit dem direkten Vorgesetzten? 15 Prozent der Befragten tun dies regelmäßig oder oft, nur 16 Prozent tun dies nie. Dies ist auch den Führungskräften bewusst. Allerdings ist echter Widerstand eher selten: Hauptgründe sind die Vermeidung langer Abstimmungswege und das Empfinden, Kundenbedürfnisse besser einschätzen zu können. Führungskräfte glauben hingegen, dass der Widerstand vorwiegend entsteht, weil Mitarbeiter die Chefentscheidungen nicht mittragen wollen.

## Sicherung des Innovationsvorsprungs wird wichtiger

Welche Herausforderungen sind wesentlich für die Unternehmen in den nächsten Jahren? Hier liegt der Umgang mit den sich verändernden Anforderungen der Mitarbeiter auf Platz eins – sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften. Bezüglich der weiteren Rangplätze haben beide Gruppen unterschiedliche Einschätzungen: Mitarbeiter halten Kostensenkungen und Fachkräftemangel für die wichtigsten Herausforderungen. Führungskräfte hingegen priorisieren die Sicherung des Innovationsvorsprungs höher. Kostensenkungen nennen sie erst an dritter Stelle.

### **Die Veränderungsgeschwindigkeit ist konstant hoch**

Der permanente und sich beschleunigende Wandel ist auch in der Wahrnehmung der Befragten präsent. 65 Prozent der Mitarbeiter und 75 Prozent der Führungskräfte nehmen in ihrer Branche veränderte Anforderungen wahr. Die Branchen mit der höchsten Veränderungsgeschwindigkeit sind Medien, Banken/Versicherungen, Automobil, IT/Telekommunikation sowie Energie.

### **Technologischer Wandel ist für viele belastend**

Technologische Veränderungen nehmen die Befragten überwiegend nicht neutral oder positiv, sondern als Belastung wahr. Nur 23 Prozent der Mitarbeiter und Führungskräfte sehen keine oder eine eher geringe Belastung. Die Belastung ist insbesondere in den Branchen hoch, in denen eine hohe Veränderungsgeschwindigkeit herrscht.

### **Beschäftigte grundsätzlich zur Veränderung bereit**

Trotz der Belastung verschließt sich die Mehrheit der Mitarbeiter dem Wandel nicht; und die Veränderungsbereitschaft ist bei den Führungskräften noch stärker ausgeprägt. Allerdings ist dies auch dadurch bedingt, dass Mitarbeiter befürchten, dass sie ansonsten das Unternehmen verlassen müssen. Proaktive Lösungsansätze des Unternehmens wie Schulungen sehen nur 26 Prozent als dominante Lösungsstrategie in ihrem Unternehmen.

### **Wandel scheitert an Menschen und Prozessen**

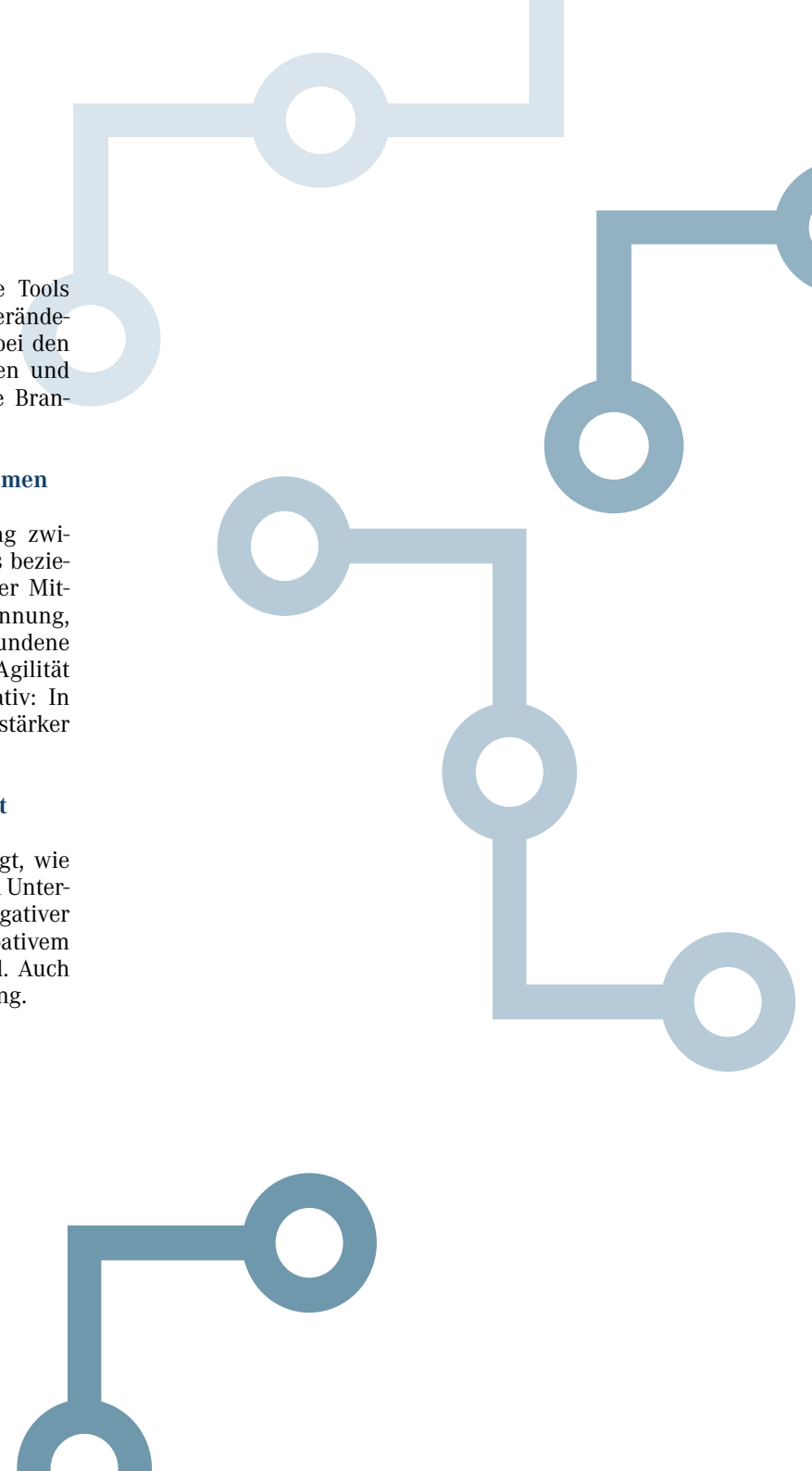
Nur acht Prozent der Mitarbeiter sehen fehlende Tools und Technologien als Ursache für gescheiterte Veränderungsprozesse. Überwiegend werden die Ursache bei den Menschen oder in fehlenden Strukturen, Prozessen und Kulturen der Unternehmen gesehen. Substanzielle Branchenunterschiede gibt es hierbei keine.

### **Mehr Engagement und Treue in agilen Unternehmen**

Es gibt einen deutlichen positiven Zusammenhang zwischen der Agilitätseinschätzung des Unternehmens beziehungsweise der Führung und dem Engagement der Mitarbeiter. Engagement wird generell durch Anerkennung, finanzielle Honorierung und eine als sinnvoll empfundene Aufgabe erzeugt. Der Zusammenhang zwischen Agilität und Wechselneigung ist hingegen eindeutig negativ: In agilen Unternehmen ist die Mitarbeiterbindung stärker ausgeprägt.

### **Hierarchien reduzieren Erfolg und Zufriedenheit**

Die Mitarbeiter und Führungskräfte wurden gefragt, wie sich ihrer Meinung nach die Führungskultur auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Es zeigt sich ein klarer negativer Effekt hierarchischer Führung. Zwischen partizipativem und agilem Stil besteht hingegen kein Unterschied. Auch die Zufriedenheit leidet unter hierarchischer Führung.





# Methodik

## Beschreibung der Stichprobe und Repräsentativität

Befragt wurden insgesamt 1.812 Mitarbeiter (Deutschland: 806, Österreich: 501, Schweiz: 505) und 1.006 Führungskräfte (Deutschland: 403; Österreich: 303, Schweiz: 300) aus Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten in der DACH-Region. Die Befragung hat TNS Infratest im Zeitraum vom 19. April bis zum 14. Mai 2017 online durchgeführt. Die Stichprobe ist repräsentativ beziehungsweise wurde durch eine nachfolgende Gewichtung an die Verteilung der Beschäftigten nach Größenklassen der Unternehmen in der Grundgesamtheit angepasst. Bei den hier vorgestellten aggregierten Ergebnissen führt diese Gewichtung nur zu geringfügigen Veränderungen, alle Aussagen sind robust.

## Vergleichbarkeit der Stichproben 2016 und 2017

Ergebnisse eines Agilitätsbarometers wurden bereits Anfang 2016 veröffentlicht. Die zu Grunde liegende Befragung hat TNS Infratest im Dezember 2015 ebenfalls online durchgeführt. Damals wurden 800 Mitarbeiter und 400 Führungskräfte in Deutschland befragt. Insgesamt sind die Unterschiede zwischen den 2017 untersuchten DACH-Ländern sehr gering. Soweit dies möglich war, wurden die Fragen aus der 2016-er Befragung in ihrer ursprünglichen Form beibehalten, vereinzelt wurden die Antwortskalen angepasst.

## Fragen an Führungskräfte und Mitarbeiter

Ein besonderes Merkmal der Befragung ist die gleichzeitige Befragung von Führungskräften und Mitarbeitern. Bei Fragen mit Bezug zu Strategie und Unternehmensführung würde man bei Führungskräften einen höheren Kenntnisstand vermuten. Dies zeigt sich auch in den Ergebnissen: Mitarbeiter nutzen deutlich häufiger die „Weiß-nicht“-Kategorie. Bei vielen Fragen ist aber gerade der Abgleich zwischen der Wahrnehmung der Führungskräfte und der Sicht der Mitarbeiter interessant. Diskrepanzen gibt es beispielsweise bezüglich der Wahrnehmung des im Unternehmen gelebten Führungsstils.

## Verständnis von Agilität

Um der Unschärfe des Begriffs „Agilität“ und den damit verbundenen Interpretationsspielräumen Rechnung zu tragen, wurde eine Definition von Agilität vorgeschaltet: „Agilität ist zunächst die Fähigkeit einer Organisation, relevante Veränderungen in ihrem Umfeld zu antizipieren. Darüber hinaus bedeutet Agilität, bei relevanten Veränderungen flexibel, aktiv und anpassungsfähig zu reagieren.“

### Agilität: Definition und Bedeutung

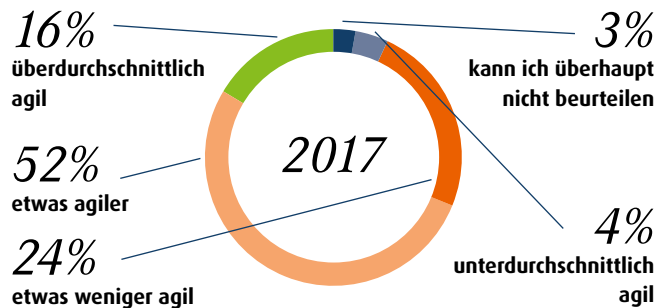
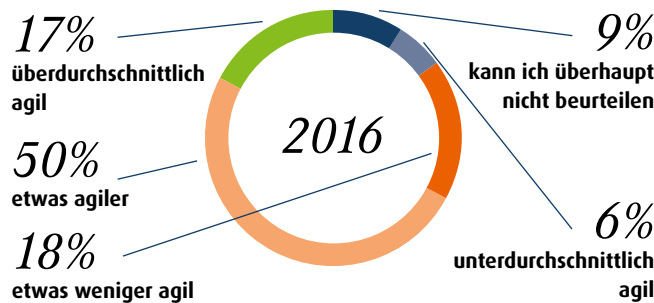
Der externe Verbesserungsdruck zwingt Unternehmen permanent, ihre internen Strukturen und Prozesse zu überdenken und neu zu gestalten. Agilität ist zunächst die Fähigkeit einer Organisation, relevante Veränderungen in ihrem Umfeld zu antizipieren. Darüber hinaus bedeutet Agilität, bei relevanten Veränderungen flexibel, aktiv und anpassungsfähig zu agieren.

## Interpretationsgrenzen von Befragungsergebnissen

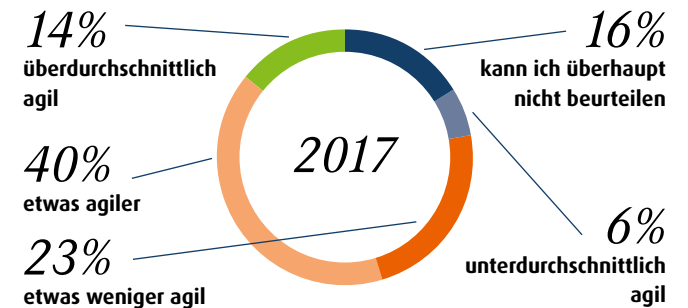
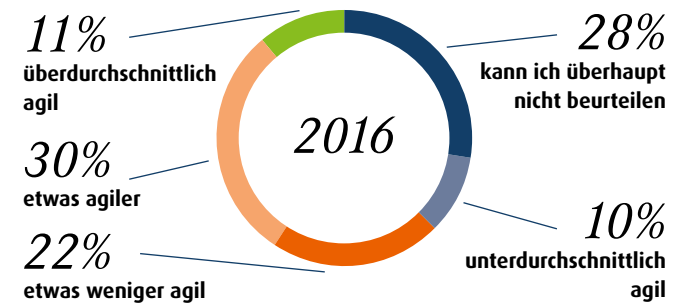
Ergebnisse von Befragungen sind immer subjektive Momentaufnahmen, aber genau um diese geht es auch in der vorliegenden Studie. Dennoch sind folgende Bias zu vermuten: Aufgrund sozialer Erwünschtheit unterliegen einzelne Fragen einer Tendenz zum positiven Antwortverhalten. Dies betrifft beispielsweise die Wahrnehmung der Führungskräfte zum eigenen Führungsverhalten. Darüber hinaus stammen alle Ergebnisse aus der gleichen Datenquelle („common method bias“): Antworttendenzen bei den Befragten wirken sich dann gleichermaßen auf mehrere Fragen aus. Dies ist insbesondere relevant, wenn Zusammenhänge in Form von Korrelationsanalysen zwischen Fragen untersucht werden. Tendenziell führt der „common method bias“ in diesen Fällen zu einer Überschätzung von Effektstärken (Korrelationen). Verstärkend wirkt zudem, dass die Erfolgsgrößen (zum Beispiel Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg) ebenfalls subjektiv ermittelt wurden und nicht objektive Kenngrößen wie etwa die Höhe des Gewinns herangezogen wurden. Aus vergleichbaren Studien ist bekannt, dass auch dadurch Effektstärken überzeichnet werden. Grundsätzlich ist wie bei allen Querschnittsanalysen bei den durchgeführten Korrelationsanalysen darauf hinzuweisen, dass diese alleine auf Basis der vorliegenden Studienergebnisse nicht kausal, das heißt als Ursache-Wirkungs-Beziehung, interpretiert werden können. Da die Studie des Vorjahrs den gleichen Verzerrungen unterliegt, kann unterstellt werden, dass die Zeitreihenvergleiche, das heißt die Veränderungen über den Zeitraum von circa anderthalb Jahren, weitgehend unverzerrt sind.

# Unternehmen werden als etwas agiler eingeschätzt als im Vorjahr

## FÜHRUNGSKRÄFTE



## MITARBEITER



**So wurde gefragt:** Für wie „agil“ halten Sie Ihr Unternehmen im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern?

**Hinweis:** Vorgeschaltet wurde eine Definition von Agilität, die dem Fragebogen insgesamt zugrunde liegt (siehe Seite 9).

### Agilitätseinschätzung: Mitarbeiter

54 Prozent der Mitarbeiter halten ihr Unternehmen für überdurchschnittlich agil oder etwas agiler als die Wettbewerber. Dies ist ein deutlicher Anstieg im Vergleich zu 41 Prozent im Vorjahr. Den Anstieg erklärt insbesondere der Rückgang in der „Weiß-nicht“-Kategorie: Im vergangenen Jahr trauten sich noch 28 Prozent der Befragten keine Beurteilung zu, heute sind es nur noch 16 Prozent.

### Auffälligkeiten

Wovon hängt die Agilitätseinschätzung ab? Es fällt besonders auf, dass eine durchgängig hohe signifikante Korrelation besteht zwischen der übergreifenden Agilitätseinschätzung des eigenen Unternehmens und den folgenden Dimensionen agiler Unternehmensführung:

- unterjährige Zielanpassung (r=0,35)

- Veränderungsfähigkeit der Strategie (r=0,51)
- Mitgestaltungsmöglichkeiten (r=0,43)
- positive Fehlerkultur (r=0,37)
- starke Vertrauenskultur (r=0,37)
- Werteorientierung (r=0,54)
- Entscheidungsspielräume (r=0,45)

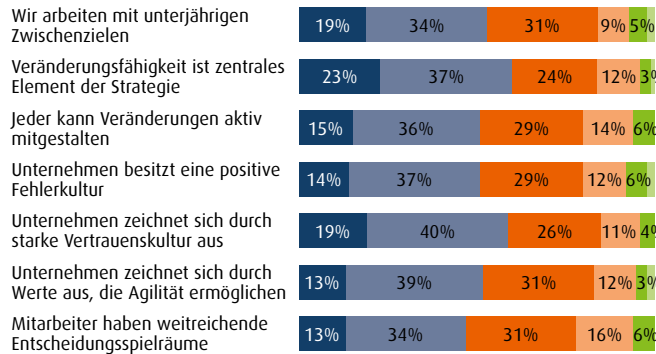
Zudem zeigt sich ein schwacher positiver Zusammenhang zwischen der eigenen Nutzung agiler Methoden und der Agilitätseinschätzung des eigenen Unternehmens (r=0,11).

### Food for Thought

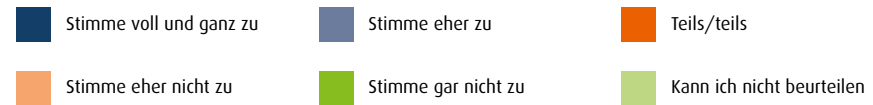
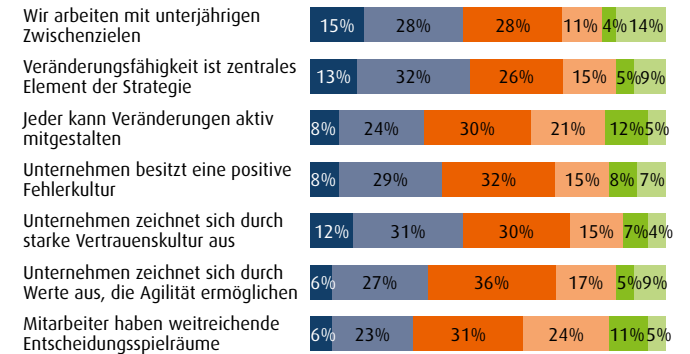
Eine Frage mit Wettbewerbersvergleich sollte rein rechnerisch ergeben, dass sich 50 Prozent für mehr und 50 Prozent für weniger agil halten. Dies trifft jedoch nicht zu. Vielmehr zeigen sich die Führungskräfte überoptimistisch, die Mitarbeiter eher realistisch – ein Grund für Unternehmen, bei der Agilitätsbewertung die Mitarbeitersicht zu nutzen.

# Der agile Reifegrad bewegt sich auf mittlerem Niveau

## FÜHRUNGSKRÄFTE



## MITARBEITER



**So wurde gefragt:** Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu: Wir arbeiten mit unterjährigen Zwischenzielen, die kontinuierlich hinterfragt und angepasst werden; wir verstehen Veränderungsfähigkeit als zentrales Element der Strategie; jeder kann Veränderungen aktiv mitgestalten et cetera.

**Hinweis:** Skala von eins (stimme gar nicht zu) bis fünf (stimme voll und ganz zu), Ergebnisse für Mitarbeiter und Führungskräfte

»Oft bekommt der Mensch noch nicht den Freiraum, den er zur eigenen Entwicklung und so auch zur Organisationsentwicklung braucht.«

**Kai Anderson**  
Promerit

### Agiler Reifegrad: Mitarbeiter

Insgesamt bewegen sich die Antworten der Mitarbeiter zum agilen Reifegrad ihres Unternehmens eher auf einem mittleren Niveau. Die „Teils-teils“-Kategorie ist durchgängig stark ausgeprägt. Positiver bewerten die Mitarbeiter die Aspekte, die mit agiler Strategieumsetzung und Unternehmensführung verbunden sind. Unterdurchschnittlich schneiden die Kategorien ab, bei denen es um Delegation an die Mitarbeiter geht (Entscheidungsspielräume und Gestaltungsmöglichkeiten).

### Agiler Reifegrad: Führungskräfte

Die Antworten der Führungskräfte fallen durchgängig positiver aus als die der Mitarbeiter. Überraschend ist dabei die überdurchschnittlich gute Einschätzung der Führungskräfte zu den Themen „Vertrauens-“ und „Fehlerkultur“.

### Auffälligkeiten

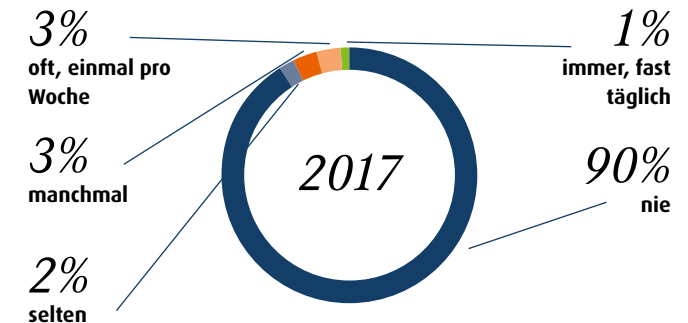
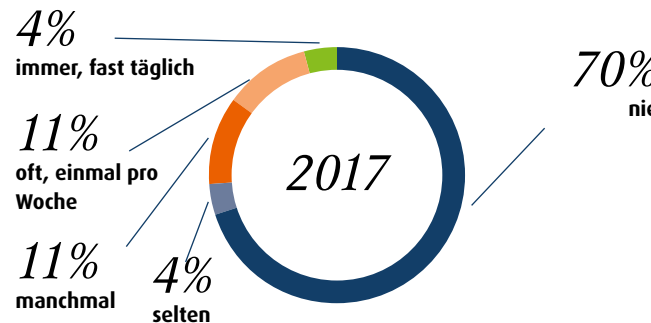
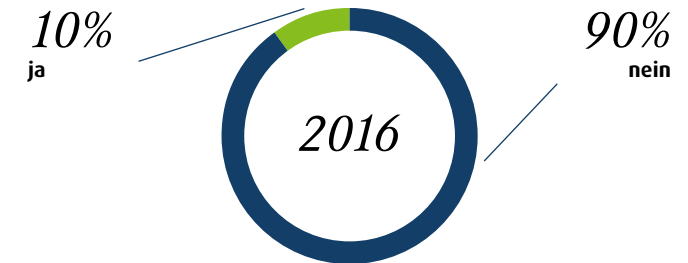
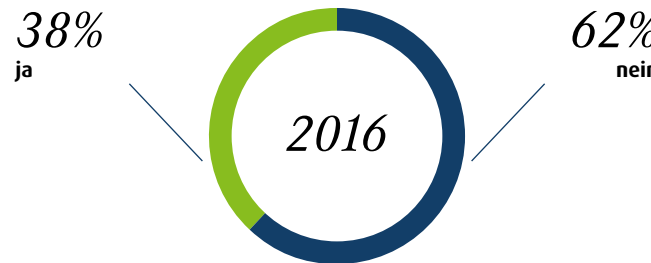
Verfolgen Unternehmen eine agile Gesamtstrategie oder unterschiedliche Schwerpunkte? Sind die einzelnen Dimensionen also positiv oder negativ miteinander korreliert? Es zeigen sich durchgängig positive Korrelationen mittlerer bis hoher Stärke ( $r = 0,31$  bis  $r = 0,66$ ). Besonders hoch (jeweils  $r > 0,6$ ) sind die Korrelationen zwischen den Dimensionen „Entscheidungsspielräume“, „Vertrauenskultur“ und „Werteorientierung“. Übergreifend verfolgen Unternehmen also eher eine agile Gesamtstrategie und setzen nicht nur einzelne Schwerpunkte.

# Der Nutzungsgrad agiler Methoden hat sich nicht verändert

FÜHRUNGSKRÄFTE



MITARBEITER



So wurde gefragt: Nutzen Sie persönlich bereits agile Methoden wie Scrum, Design Thinking oder Ähnliches im Arbeitsalltag?

»Die Nutzung agiler Methoden scheint oft noch immer eine Hierarchiefrage zu sein: Anders als Führungskräfte nutzen nur wenige Mitarbeiter Methoden wie Design Thinking oder Scrum.«

Joachim Rotzinger  
Haufe

## Nutzungsgrad: Führungskräfte

Agilität in der Unternehmensführung ist seit geraumer Zeit in aller Munde – die tatsächliche persönliche Nutzung bleibt aber gering. Gerade einmal 15 Prozent der befragten Führungskräfte nutzen selbst agile Methoden täglich („immer“) oder wöchentlich („oft“). Dabei zeigt sich keine Veränderung der Nutzungsintensität im Vergleich zur Vorjahresbefragung.

## Nutzungsgrad: Mitarbeiter

Auch bei den Mitarbeitern bleibt die Nutzung agiler Methoden auf dem niedrigen Niveau des Vorjahrs: Weiterhin kommen neun von zehn Beschäftigten nicht selbst in Kontakt mit solchen Methoden.

## Auffälligkeiten

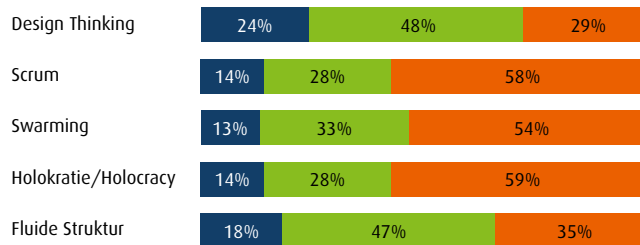
Gefragt wurde auch nach der Einschätzung, wie weit agile Methoden im eigenen Unternehmen verbreitet sind. Dabei zeigt sich ein anderes Ergebnis als bei der persönlichen Nutzung: 25 Prozent der Mitarbeiter und 47 Prozent der Führungskräfte geben an, dass mindestens 25 Prozent der Beschäftigten bereits in agilen Strukturen arbeiten. Agilität scheint also das Thema der anderen zu sein.

## Food for Thought

Führungskräfte nutzen agile Methoden fast viermal häufiger als die Mitarbeiter. Sind agile Methoden also bislang auf Führungsmeetings und -workshops begrenzt? Das wäre nicht sinnvoll, denn: Mit wem interagieren Führungskräfte denn am meisten, wenn nicht mit den Mitarbeitern?

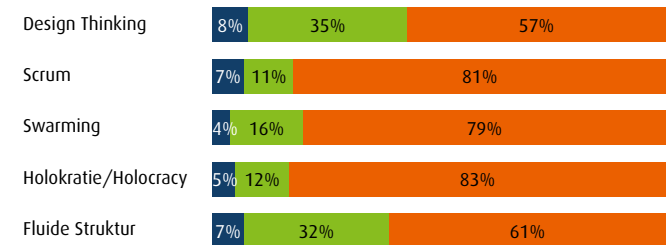
# Konkrete agile Methoden sind weitgehend unbekannt

## FÜHRUNGSKRÄFTE



■ Ich kann die Bedeutung des Begriffs erklären
 ■ Habe ich schon gehört
 ■ Kenne ich nicht

## MITARBEITER



**So wurde gefragt:** Mit Agilität werden immer wieder bestimmte Begriffe verbunden. Welche der folgenden Begriffe kennen Sie und können Sie erklären?

### Bekanntheit agiler Methoden: Führungskräfte

Fragt man Führungskräfte konkret nach der Bedeutung von Kernbegriffen agiler Methoden, erweist sich der Kenntnisstand als gering. „Design Thinking“ können gerade einmal 24 Prozent der Befragten erklären; bei Scrum, Swarming, Holokratie und fluiden Strukturen ist der Kenntnisstand noch geringer. Davon gehört haben allerdings schon viele. Vermutlich ist „Agilität“ ein unscharfer Begriff der Unternehmensführung geworden, der sich weitgehend von den ursprünglichen Methoden gelöst hat.

### Bekanntheit agiler Methoden: Mitarbeiter

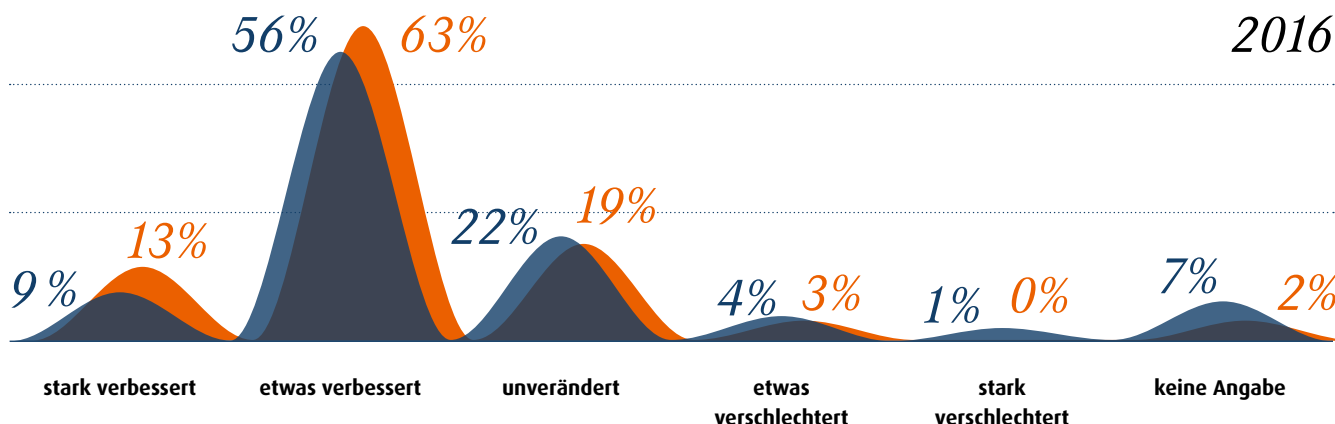
Bei den Mitarbeitern erweist sich der Kenntnisstand nochmals als deutlich geringer: Jeweils weniger als zehn Prozent können die Begriffe erklären.

### Auffälligkeiten

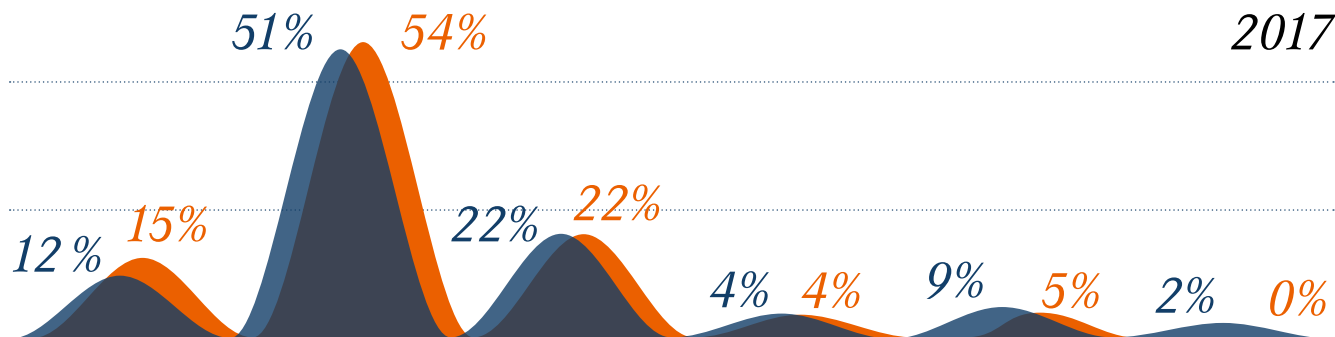
Wer kann Design Thinking und Scrum am ehesten erklären? Zunächst zeigt sich – wenig überraschend – eine positive Korrelation zwischen dem Einsatz agiler Methoden und deren Bekanntheit. Eine nähere Betrachtung der Funktionsbereiche zeigt, dass insbesondere Beschäftigte der IT-Bereiche sowohl Design Thinking (27 Prozent) als auch Scrum (31 Prozent) am ehesten erklären können. An zweiter Stelle stehen die Beschäftigten im Marketing (Design Thinking: 23 Prozent, Scrum: 18 Prozent). Beschäftigte des Personalbereichs bewegen sich im Durchschnitt.

# Glaube an Effizienz- und Effektivitätssteigerungen bleibt hoch

2016



2017



MITARBEITER



FÜHRUNGSKRÄFTE



**So wurde gefragt:** Wie verändert sich Ihrer Meinung nach die Effizienz und Effektivität der Arbeit durch die Nutzung agiler Methoden oder Strukturen?

**Hinweis:** Befragt wurden nur Mitarbeiter und Führungskräfte, die agile Methoden selbst nutzen oder in deren Unternehmen agile Strukturen genutzt werden (n=2074).

## Effizienzsteigerung: Mitarbeiter

63 Prozent der Mitarbeiter glauben, dass der Einsatz agiler Methoden und Strukturen die Effizienz und Effektivität stark oder etwas verbessert. Der Wert bleibt gegenüber dem Vorjahr auf unverändert hohem Niveau. 22 Prozent sind unentschieden und neun Prozent können keine Einschätzung abgeben. Lediglich fünf Prozent sehen eine Verschlechterung.

## Effizienzsteigerung: Führungskräfte

Das Urteil der Führungskräfte (69 Prozent sehen eine Verbesserung) fällt noch positiver aus. Im Vergleich zum Vorjahr kommt es zu einer leichten Verbesserung. Die Wahrnehmung einer Verschlechterung von Effizienz und Effektivität ist vernachlässigbar gering.

## Sonstige Auffälligkeiten

Im Ländervergleich weisen die Führungskräfte aus der Schweiz die optimistischste Einschätzung auf, Österreich und Deutschland sind ungefähr gleichauf (die Prozentzahlen zeigen den Anteil derer, bei denen sich Effizienz und Effektivität stark und etwas verbessert haben):

### Führungskräfte

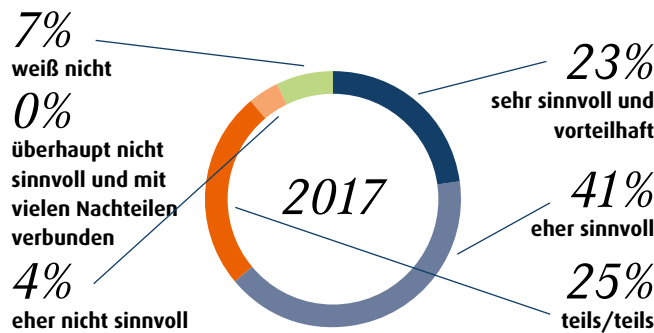
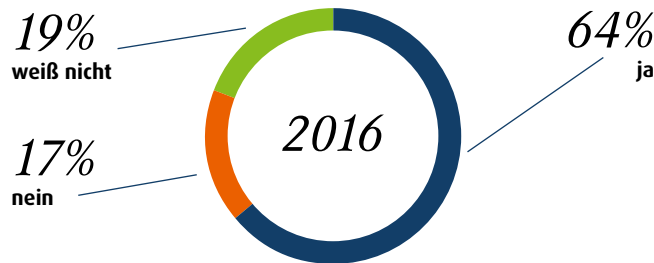
Deutschland: **67 Prozent**  
 Österreich: **65 Prozent**  
 Schweiz: **77 Prozent**

### Mitarbeiter

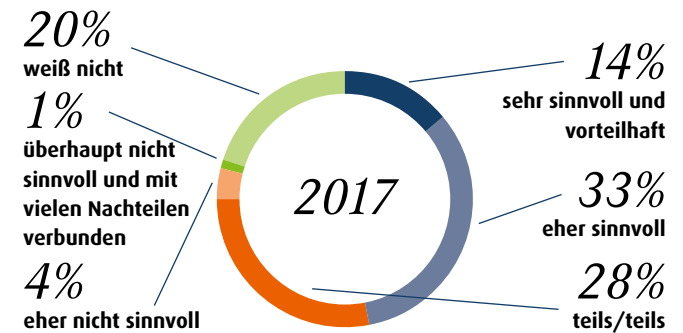
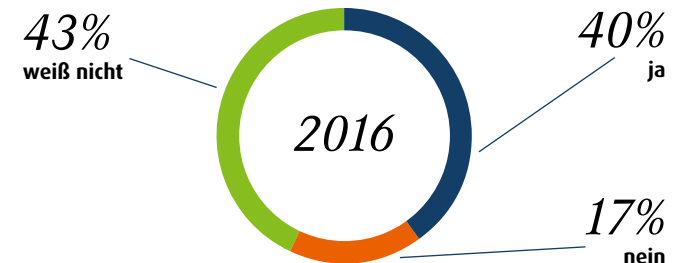
Deutschland: **62 Prozent**  
 Österreich: **62 Prozent**  
 Schweiz: **68 Prozent**

# Führungskräfte erachten agile Methoden weiterhin als nützlich

## FÜHRUNGSKRÄFTE



## MITARBEITER



**So wurde gefragt:** Halten Sie es für sinnvoll, dass Ihr Arbeitgeber agile Strukturen oder Methoden (wie zum Beispiel nichthierarchische Führungsmodelle, die Arbeit in selbstorganisierten Teams, Scrum oder Design Thinking) einführt beziehungsweise diese ausweitet?

**Hinweis:** Gegenüber 2016 wurden die Antwortkategorien erweitert von „ja/nein“ auf eine Skala von eins (sehr sinnvoll) bis fünf (überhaupt nicht sinnvoll).

### Nützlichkeitsbewertung: Mitarbeiter

Die Zustimmung zur Anwendung agiler Methoden steigt bei den Mitarbeitern deutlich. Dies resultiert insbesondere daraus, dass sich der im Vorjahr vergleichsweise hohe Anteil Unentschlossener (2016 wählten 43 Prozent „weiß nicht“) deutlich reduziert hat (2017 wählten nur 20 Prozent „weiß nicht“) und diese sich teilweise dem Lager derer, die vom Nutzen agiler Methoden überzeugt sind, angeschlossen haben.

### Nützlichkeitsbewertung: Führungskräfte

Eine Mehrheit von 64 Prozent der Führungskräfte bewertet den Einsatz agiler Methoden als nützlich. Nur ein verschwindend geringer Teil sieht hingegen keine Vorteile. Die Einschätzung war bereits im Vorjahr ebenso positiv.

### Sonstige Auffälligkeiten

Welche Charakteristika weisen Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen auf, die agile Methoden als besonders nützlich erachten? Schwach positiv korreliert ist die Nützlichkeitsbewertung mit der eigenen Anwendung agiler Methoden und der Anwendung agiler Methoden im Unternehmen (jeweils  $r=0.17$ ). Wer also selbst Methoden wie Scrum oder Design Thinking anwendet oder diese aus seinem Unternehmen kennt, ist mit höherer Wahrscheinlichkeit auch von deren Nutzen überzeugt.

Bei den demografischen Merkmalen wie dem Alter der Beschäftigten oder der Unternehmensgröße gibt es hingegen keine nennenswerten Auffälligkeiten.



# Prozessoptimierung und Kostensenkung sind Top-Gründe

## MITARBEITER



## FÜHRUNGSKRÄFTE



**So wurde gefragt:** Welche der folgenden Gründe waren ausschlaggebend dafür, dass Ihr Unternehmen interne Methoden oder Strukturen angepasst hat, um agiler agieren zu können?

**Hinweis:** Mehrfachnennungen waren möglich. Befragt wurden nur Beschäftigte, die persönlich oder deren Unternehmen agile Methoden einsetzen.

»Agilität ist kein Selbstzweck: Führungskräfte wie Mitarbeiter nutzen sie am häufigsten zur konkreten Optimierung laufender Prozesse.«

Joachim Rotzinger  
Haufe

## 2016

Agile Methoden werden eingesetzt, um ...



### Einsatzgründe: Mitarbeiter

Die Top-3-Gründe zur Einführung agiler Methoden sind laut Einschätzung der Mitarbeiter:

1. Prozessoptimierung (40 Prozent)
2. Kostensenkung (35 Prozent)
3. Kundenorientierung (31 Prozent).

Mitarbeiterorientierte Zielsetzungen spielen nur eine untergeordnete Rolle: Eine Verbesserung des Arbeitsumfelds halten nur 16 Prozent der befragten Mitarbeiter für entscheidend bei der Einführung agiler Methoden. Die Anforderungen der Mitarbeiter nennen nur zwölf Prozent als Einsatzgrund.

## 2017

Agile Methoden werden eingesetzt, um ...



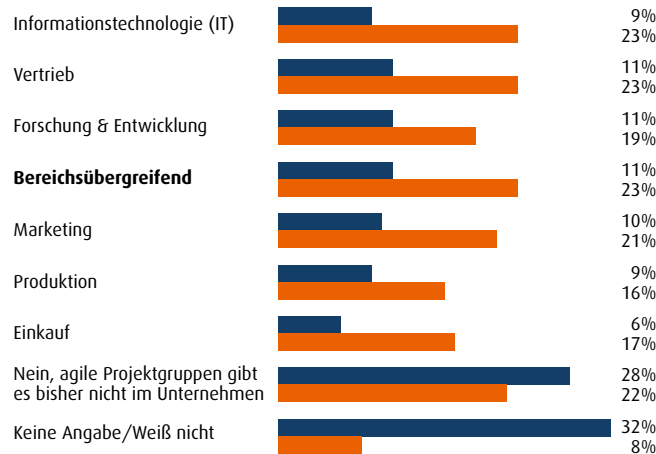
### Einsatzgründe: Führungskräfte

Die Führungskräfte nennen die gleichen Top-3-Gründe wie die Mitarbeiter. Lediglich bei der Stärkung der Innovationskraft zeigt sich ein Unterschied in der Bewertung der Mitarbeiter (22 Prozent) im Vergleich zur Bewertung der Führungskräfte (33 Prozent).

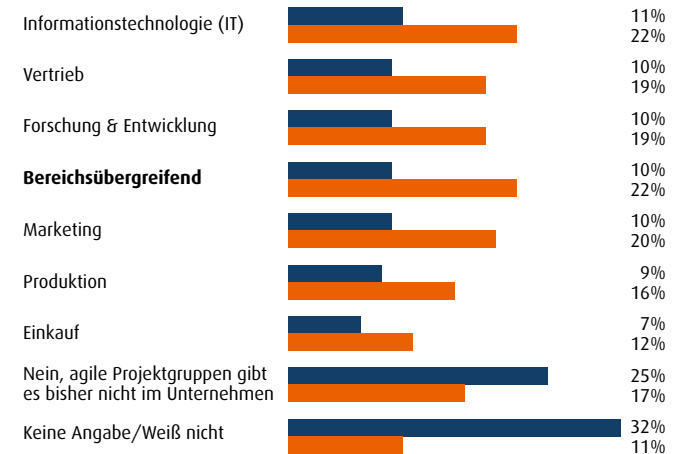


# Bereichsübergreifende agile Projektgruppen bleiben die Ausnahme

2016



2017



## MITARBEITER



## FÜHRUNGSKRÄFTE



**So wurde gefragt:** Gibt es in Ihrem Unternehmen Abteilungen oder Bereiche, in denen Projektgruppen agil – das heißt flexibel in Abhängigkeit von Bedarf und Anforderungen des Projekts sowie der Kompetenzen der Mitarbeiter – zusammengestellt werden?

»Wir müssen das Silodenken überwinden. Was nützt es uns, wenn wir agile Projektgruppen haben, die aber in erster Linie im eigenen Beritt unterwegs sind?«

**Kai Anderson**  
Promerit

### Agile Projektgruppen: Führungskräfte

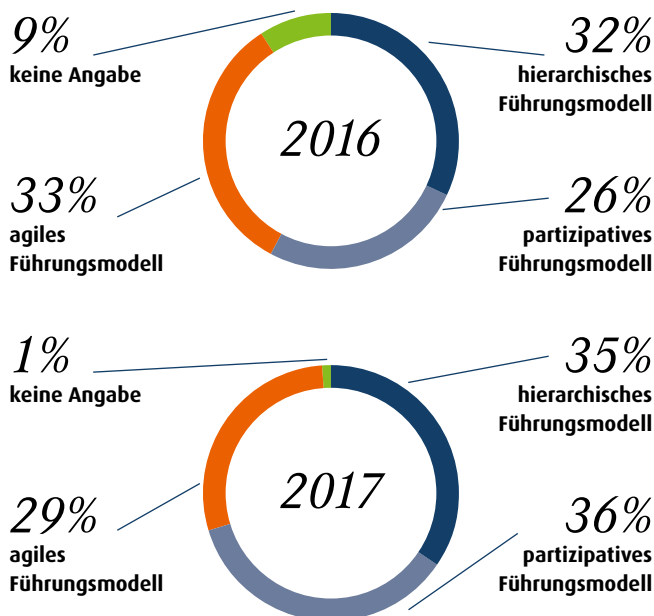
Lediglich 17 Prozent der Führungskräfte geben an, keine agilen Projektteams im Unternehmen zu haben. Weitere elf Prozent antworten mit „weiß nicht“. Agile Projektgruppen sind relativ gleichmäßig über die Funktionsbereiche verteilt, das heißt, sie sind in Marketing und Einkauf nahezu gleich häufig zu finden wie im IT-Bereich. Substanzielle Veränderungen gegenüber 2016 lassen sich nicht identifizieren. Bemerkenswert ist weiterhin, dass sich agiles Arbeiten vorwiegend in den Funktionssilos findet. Bereichsübergreifende agile Teams hingegen sind im Vergleich zum Vorjahr nicht häufiger anzutreffen und nehmen nicht an Bedeutung zu.

### Agile Projektgruppen: Mitarbeiter

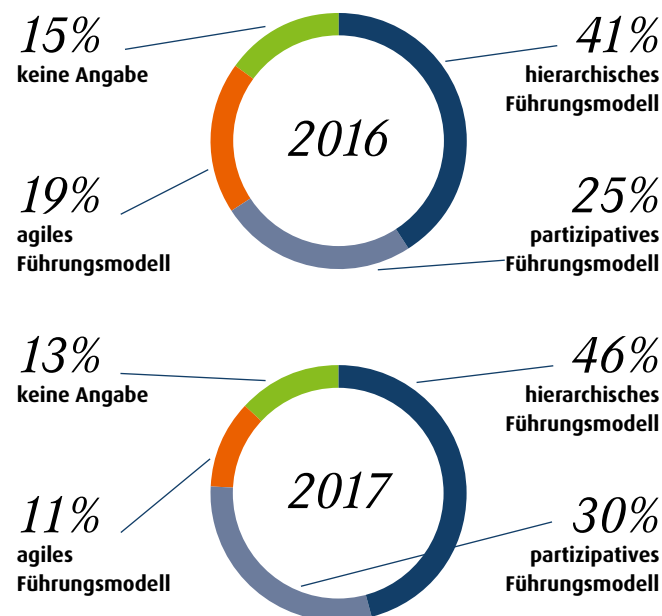
Wie schon bei der allgemeinen Agilitätseinschätzung des eigenen Unternehmens sind die Mitarbeiter im Vergleich mit den Führungskräften auch zurückhaltender bei der Einschätzung der Verbreitung agiler Projektgruppen: 57 Prozent der Befragten sehen diese nicht oder können keine Angaben machen – wobei der Anteil dieser Fraktion gegenüber 2016 (damals waren es 60 Prozent) immerhin leicht abgenommen hat.

# Das hierarchische Führungsmodell bleibt dominant

## FÜHRUNGSKRÄFTE



## MITARBEITER



**So wurde gefragt:** Welches Führungsmodell beschreibt am ehesten die Führung in Ihrem Arbeitsalltag: ein klassisches hierarchisches, ein nichthierarchisches/partizipatives oder ein agiles Führungsmodell?

»Viele Unternehmen sind noch immer in Command-and-Control-Strukturen sozialisiert, die nach wie vor das Denken und Handeln bestimmen.«

**Kai Anderson**  
Promerit

### Führungsmodelle: Mitarbeiter

46 Prozent der Mitarbeiter sehen sich am ehesten in einem klassischen hierarchischen Führungsmodell. Die Verbreitung hat gegenüber dem Vorjahr sogar um fünf Prozentpunkte zugenommen. Agile Führungsmodelle konnten nicht an Bedeutung gewinnen – sie sind in ihrer Verbreitung sogar gesunken.

### Führungsmodelle: Führungskräfte

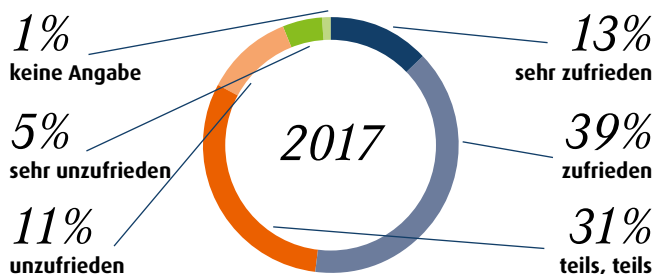
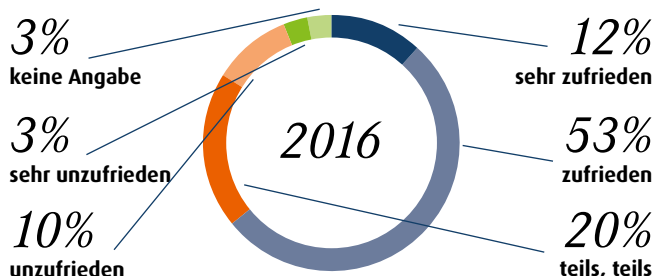
Führungskräfte nehmen in ihren Unternehmen im Vergleich zu Mitarbeitern tendenziell eher partizipative und agile Führungsmodelle wahr. Allerdings ist auch hier der Rückgang agiler Modelle erkennbar.

### Auffälligkeiten

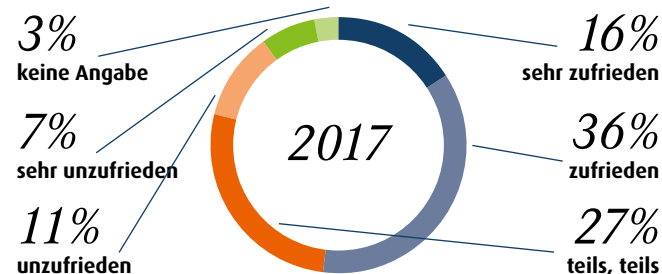
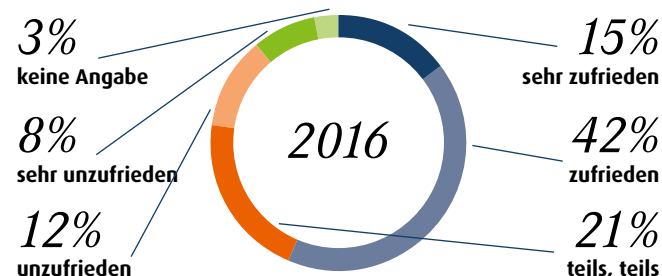
Die hierarchische Führung mag weit verbreitet sein – als zukunftsfähig sehen Mitarbeiter dieses Führungsmodell nicht an. Lediglich elf Prozent von ihnen halten es für geeignet, den künftigen Geschäftserfolg zu sichern. Dem stehen 49 Prozent und 27 Prozent gegenüber, die partizipative beziehungsweise agile Modelle für zukunftsfähig halten. Die Führungskräfte teilen diese Einschätzung weitgehend. Die Antworten zu dieser Frage zeigen auch einen Zusammenhang zwischen dem Einsatz agiler Methoden und dem Führungsmodell: Ein agiles Führungsmodell ist mit einem höheren persönlichen Nutzungsgrad agiler Methoden verbunden – es liegt bei 1,9 auf einer Skala von eins (nie) bis fünf (täglich) – als ein klassisch hierarchisches (1,3) oder partizipatives (1,3). Bei agilen Führungsmodellen ist auch die Nutzung agiler Methoden im Unternehmen höher.

# Die Zufriedenheit mit dem aktuell gelebten Führungsstil sinkt

## FÜHRUNGSKRÄFTE



## MITARBEITER



**So wurden die Mitarbeiter gefragt:** Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsstil Ihres direkten Vorgesetzten?

**So wurden die Führungskräfte gefragt:** Wie zufrieden sind Sie mit den Führungsmethoden in Ihrem Unternehmen?

**Hinweis:** Die Bewertung erfolgte auf einer Skala von eins (sehr unzufrieden) bis fünf (sehr zufrieden).

### Zufriedenheit Führungsstil: Mitarbeiter

Generell sind die Mitarbeiter mit dem Führungsstil ihres direkten Vorgesetzten zufrieden (36 Prozent) oder sogar sehr zufrieden (16 Prozent). Allerdings: Der Anteil zufriedener Mitarbeiter war 2016 noch höher (42 und 15 Prozent).

### Zufriedenheit Führungsstil: Führungskräfte

Auch die Mehrheit der Führungskräfte ist (sehr) zufrieden (52 Prozent). Allerdings lag der Wert 2016 noch bei 65 Prozent. Am meisten ist die Kategorie „teils/teils“ gewachsen.

### Auffälligkeiten

Wie sehr hängt die Zufriedenheit mit dem Führungsstil zusammen? Am wenigsten zufrieden sind Mitarbeiter und Führungskräfte im klassischen Führungsmodell (3,1). Die

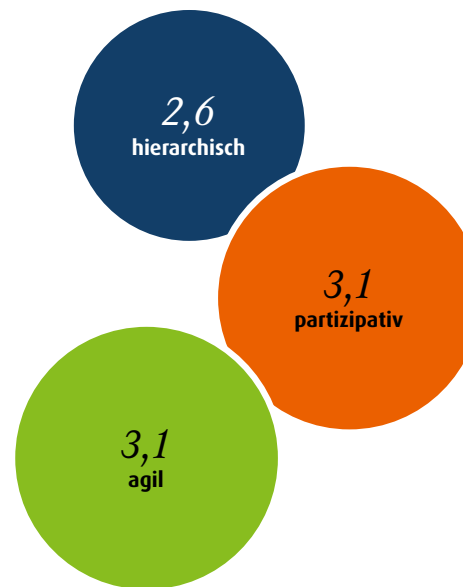
Zufriedenheit beim partizipativen Führungsstil liegt bei 3,8. Agile Führung steigert demgegenüber die Zufriedenheit nicht substanziell (3,9). Analog zeigen sich Zusammenhänge zwischen Führungsstil und Agilitätswahrnehmung: Im hierarchischen Modell schätzen die Befragten ihre Unternehmen mit 2,6 als weniger agil ein als beim partizipativen (2,9) und beim agilen nur unbedeutend mehr (3,0).

### Food for Thought

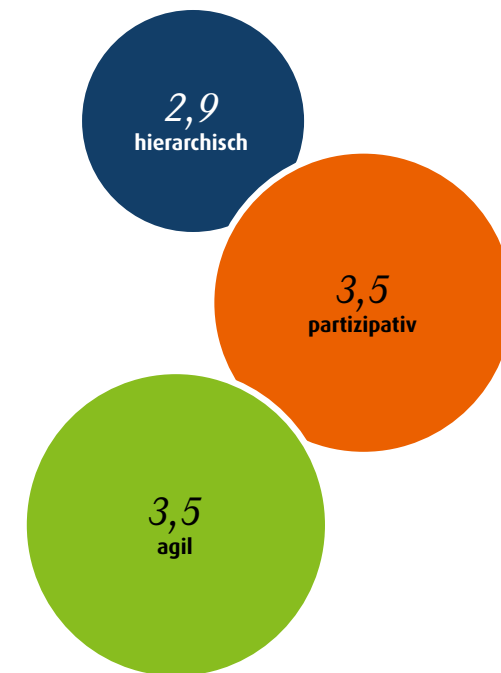
Frühere Forschungsergebnisse haben bereits gezeigt, dass sich ein hierarchischer Führungsstil negativ auf die Zufriedenheit und Produktivität von Mitarbeitern auswirkt. Umso überraschender ist es, dass trotz der zunehmenden Anforderungen an die unternehmerische Anpassungsfähigkeit hierarchische Führungsmodelle keineswegs auf dem Rückzug sind. Die abnehmende Zufriedenheit der Führungskräfte sollte ein Warnsignal sein.

# Hierarchische Führung reduziert Erfolg und Zufriedenheit

## AUSWIRKUNG DES GEGENWÄRTIGEN FÜHRUNGSSTILS AUF DEN GESCHÄFTSERFOLG



## ZUFRIEDENHEIT MIT DER GEGENWÄRTIGEN FÜHRUNGSKULTUR (NUR MITARBEITER)



**So wurde gefragt:** Wie wirkt sich der vorherrschende Führungsstil auf den Geschäftserfolg aus? Wie zufrieden sind Sie mit der Führungskultur in ihrer Firma?

**Hinweis:** Die Antworten wurden auf einer Skala von eins (sehr negativ) bis vier (sehr positiv) beziehungsweise eins (sehr unzufrieden) bis fünf (sehr zufrieden) gewichtet.

»Zufriedene Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Und Agilität trägt maßgeblich dazu bei, dass Mitarbeiter ihre Projekte eigenverantwortlich und motiviert umsetzen.«

**Joachim Rotzinger**  
Haufe

### Geschäftserfolg

Dem klassisch hierarchischen Führungsmodell wird ein vergleichsweise negativer Effekt auf den Geschäftserfolg zugeschrieben.

### Führungskultur

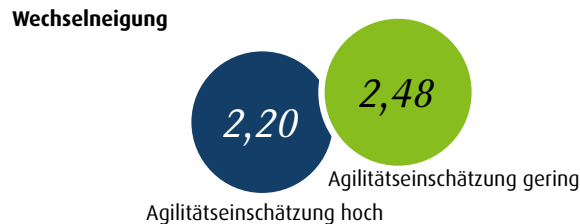
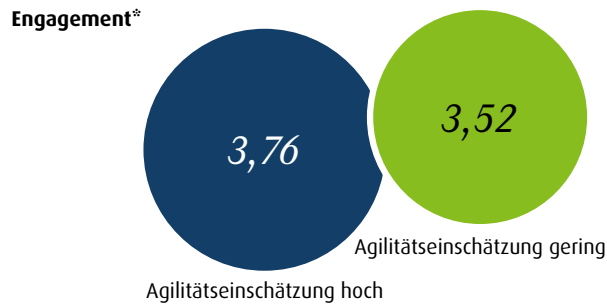
Partizipative und agile Führungsmodelle steigern die Zufriedenheit im Vergleich zum klassisch hierarchischen Modell.

### Warum sind Mitarbeiter unzufrieden mit der Führungskultur?

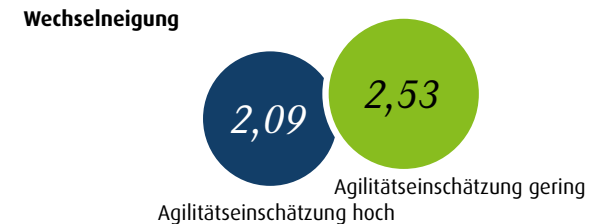
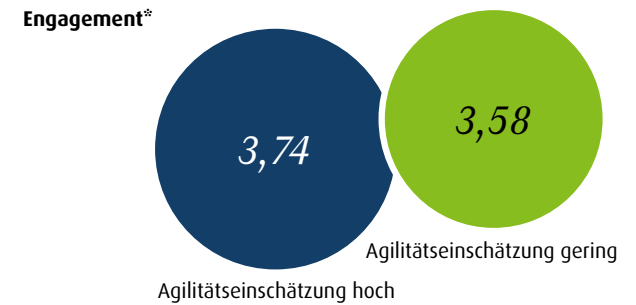
- Die Mitarbeiter
- ... benötigen mehr Anerkennung. **42 Prozent**
  - ... glauben, sich nicht entwickeln zu können. **36 Prozent**
  - ... finden nicht die Informationen, die sie zum Mitentscheiden brauchen **33 Prozent**
  - ... wünschen sich mehr Handlungsspielraum und Verantwortung. **24 Prozent**
  - ... finden kein Gehör. **23 Prozent**
  - ... dürfen nicht mitentscheiden. **20 Prozent**
  - ... benötigen flexiblere Arbeitsstrukturen (wie Projektarbeit, mobile Arbeitsplätze). **20 Prozent**
  - ... können Ideen nicht umsetzen. **19 Prozent**
  - ... brauchen mehr Handlungsanweisungen oder Anleitung. **5 Prozent**

# Agile Unternehmen haben engagiertere und treuere Mitarbeiter

## WAHRNEHMUNG AGILITÄT DES UNTERNEHMENS



## WAHRNEHMUNG AGILITÄT DER FÜHRUNG\*



\* Fünf Items zur Einschätzung der Agilität des Führungsverhaltens der Führungskräfte im Unternehmen, Skala 1-5; hoch > 3,0; gering <= 3,0

**So wurde gefragt:** Für wie engagiert beziehungsweise motiviert halten Sie sich im Vergleich zu anderen? Planen Sie, innerhalb des nächsten Jahres das Unternehmen zu verlassen?

**Hinweis:** Die Antworten wurden auf einer Skala von eins (unterdurchschnittlich) bis fünf (überdurchschnittlich) beziehungsweise auf einer Skala von eins (nein, kommt nicht in Frage) bis fünf (ja) gewichtet.

### Engagement

Es gibt einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Agilitätseinschätzung des Unternehmens beziehungsweise der Führungskraft und dem Engagement der Mitarbeiter. Der Effekt ist schwach bis mittel.

### Wechselneigung

Mitarbeiter in agilen Unternehmen und unter agiler Führung weisen eine geringere Wechselneigung auf. Dabei ist der Effekt der unmittelbaren Führungskraft erwartungsgemäß größer und als stark zu charakterisieren.

### Auffälligkeiten

Insgesamt zeigt sich ein (aus anderen Befragungen bekannter) Bias, das eigene Engagement zu hoch einzuschät-

zen – besonders bei den Führungskräften: 30 Prozent bezeichnen sich als überdurchschnittlich engagiert, als unterdurchschnittlich engagiert nur die wenigsten. Die Ergebnisse zeigen auch, was Mitarbeiter zu Höchstleistung treibt:

- ... Anerkennung ihrer Leistung **62 Prozent**
- ... gute Leistung wird finanziell belohnt **45 Prozent**
- ... eine als sinnvoll empfundene Aufgabe **41 Prozent**
- ... Handlungsspielraum, Eigenverantwortung **39 Prozent**
- ... guter Führungsstil des Vorgesetzten **38 Prozent**
- ... herausfordernde Aufgaben **24 Prozent**
- ... Mitbestimmung bei der Projektauswahl **18 Prozent**
- ... nicht hierarchische Organisationsstrukturen **12 Prozent**
- ... Strategie-/Firmenfragen mitentscheiden **9 Prozent**

# Führungskräfte überschätzen ihre eigene Führungsleistung

## FÜHRUNGSKRÄFTE



## MITARBEITER

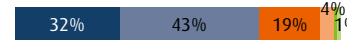


Als Führungskraft in unserem Unternehmen ...

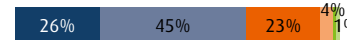
fördere ich ein offenes, vertrauensvolles Umfeld, in dem produktiv gearbeitet werden kann



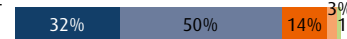
fordere ich aktiv Feedback ein, um mich selbst kontinuierlich weiterzuentwickeln



schaffe ich Rahmenbedingungen für Selbstorganisation, Ideen und Innovation



unterstütze ich meine Teams/Mitarbeiter dabei, die Unternehmensstrategie in den Arbeitskontext zu übersetzen



lebe ich eine transparente Kommunikation vor und fördere diese



Die Mehrzahl der Führungskräfte in unserem Unternehmen ...

fördert ein offenes, vertrauensvolles Umfeld, in dem produktiv gearbeitet werden kann



fordert aktiv Feedback ein, um sich selbst kontinuierlich weiterzuentwickeln



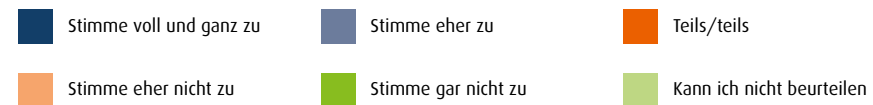
schafft Rahmenbedingungen für Selbstorganisation, Ideen und Innovation



unterstützt ihre Teams/Mitarbeiter dabei, die Unternehmensstrategie in den Arbeitskontext zu übersetzen



lebt eine transparente Kommunikation vor und fördern diese



**So wurde gefragt:** Wie stehen Sie zu folgenden Aussagen in Bezug auf Führung: Als Führungskraft ...  
 ... fördere ich ein offenes Umfeld.  
 ... fordere ich Feedback ein.  
 ... begünstige ich die Selbstorganisation et cetera.

»Es wird zwar gerne von einem neuen Führungsverständnis geredet – einen echten Aufbruch erleben wir aber nicht, obwohl dies der stärkste Hebel für Veränderungen ist.«

**Kai Anderson**  
 Promerit

## Führungsleistung: Führungskräfte

Die Selbsteinschätzung der Führungskräfte zu ihrer eigenen Führungsleistung fällt durchweg positiv aus: Über alle Teilkategorien sind etwa 80 Prozent der Befragten davon überzeugt, angemessene Impulse für ein agiles Arbeitsumfeld zu schaffen.

## Führungsleistung: Mitarbeiter

Die Sicht der Mitarbeiter auf die Führungsleistung der Führungskräfte ist deutlich kritischer und fällt übergreifend eher neutral aus. Spitzenleistungen („stimme voll und ganz zu“) werden in allen Teilkategorien nicht einmal jeder zehnten Führungskraft attestiert. Vergleichsweise schlecht fällt hier vor allem das Urteil bezüglich transparenter Kommunikation (31 Prozent Ablehnung) und dem aktiven Einholen von Feedback (32 Prozent Ablehnung) aus.

## Auffälligkeiten

Welche Führungskräfte schätzen ihre Führungsfähigkeiten eher positiv ein? Zur Beantwortung dieser Frage wurde der Mittelwert der Antworten aus den obigen fünf Einzelfragen mit demografischen Variablen in Beziehung gesetzt. Es zeigt sich ein schwacher positiver Zusammenhang mit dem Alter ( $r=0,15$ ) und der Dauer der Führungsverantwortung ( $r=0,15$ ). Die Größe des Unternehmens spielt hingegen keine Rolle.

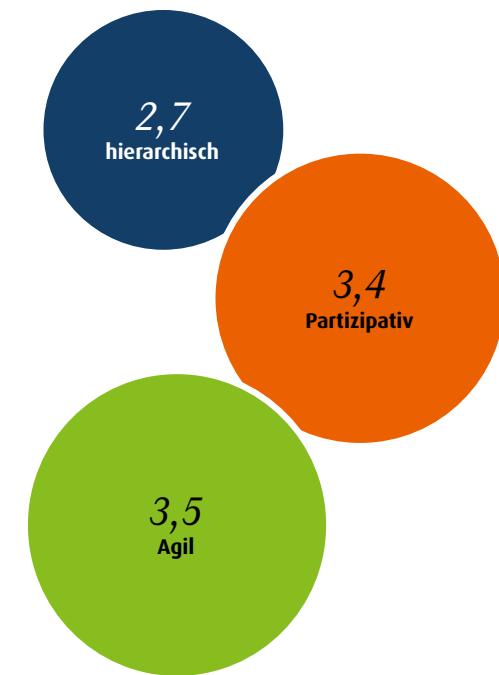
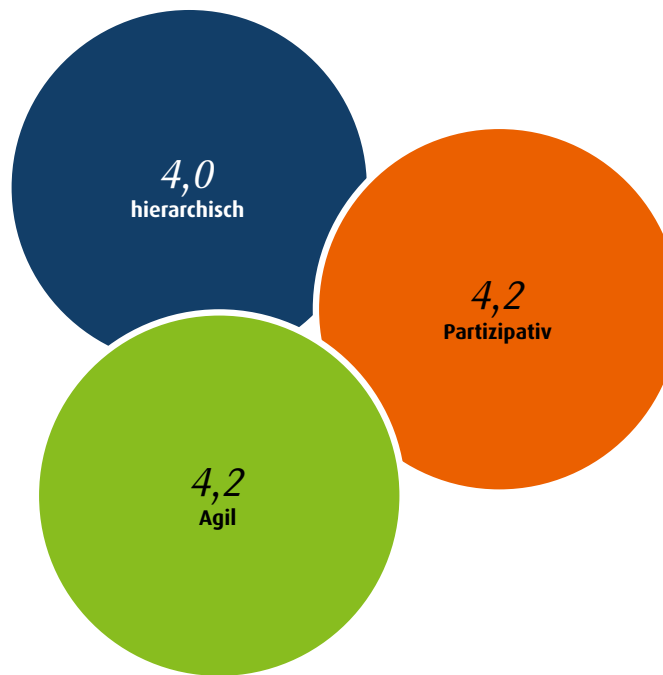
Im Vergleich der Länder ergibt sich insgesamt ein weitgehend homogenes Bild in Deutschland, Österreich und der Schweiz – mit wenigen Ausnahmen: Tendenziell schätzen Schweizer Mitarbeiter die Führungsleistung etwas positiver ein (fünf Prozentpunkte mehr positive Urteile). In Österreich wird das Feedbackverhalten (15 Prozent) und die transparente Kommunikation (zwölf Prozent) öfter strikt negativ gesehen („stimme gar nicht zu“).

# Partizipativ oder agil: Führungsverhalten wird gleich bewertet

FÜHRUNGSKRÄFTE



MITARBEITER



**So wurde ausgewertet:** Die Führungsmodelle wurden mit der Wahrnehmung der Führungsleistung in Beziehung gesetzt. Dargestellt sind Mittelwerte aus den fünf Einzelitems der vorherigen Frage zur Einschätzung der Führungsleistung (siehe Seite 22) auf einer Skala von eins („stimme gar nicht zu“) bis fünf („stimme voll und ganz zu“).

## Bewertung des Führungsmodells: Mitarbeiter

Stellt man die fünf Einzelitems zur Erhebung der Führungsleistung (siehe Seite 22) in Beziehung zum Führungsmodell, zeigt sich eine deutlich negative Einschätzung des klassisch hierarchischen Führungsmodells. Interessanterweise zeigt sich kein substanzieller Unterschied zwischen partizipativem und agilem Modell bei der differenzierteren Einschätzung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten.

## Food for thought

Wie lässt sich die Diskrepanz der Einschätzungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern erklären? Eine Interpretation wäre, dass die Führungskräfte das Führungsmodell des Unternehmens als klassisch hierarchisch bewerten, sich subjektiv aber beim eigenen Führungsverhalten anders beurteilen. Diese differenzierte Bewertung teilen die Mitarbeiter – zumindest mehrheitlich – nicht.

»Die Hierarchie als alleiniges Organisationsdesign ist überholt. Gerade jüngere Mitarbeiter fordern Mitsprache und Transparenz ein.«

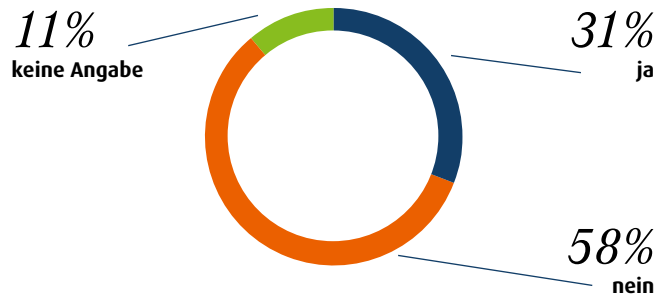
**Joachim Rotzinger**  
Haufe

## Bewertung des Führungsmodells: Führungskräfte

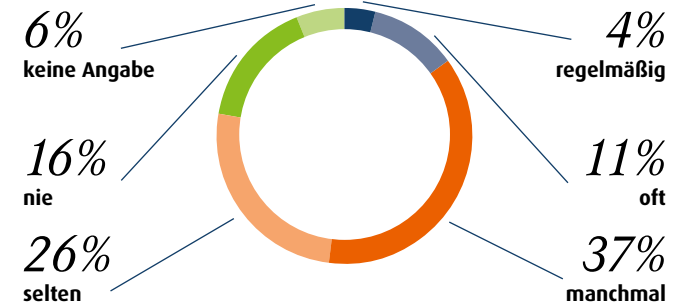
Generell ist die Einschätzung der Führungskräfte positiver als die der Mitarbeiter. Auch die Führungskräfte sehen keinen Unterschied zwischen partizipativem und agilem Führungsmodell. Interessanterweise schneidet bei den Führungskräften das hierarchische Modell beim konkreten Führungsverhalten nicht wesentlich schlechter ab.

# Weiterhin widersetzen sich viele Mitarbeiter den Chefvorgaben

2016



2017



**So wurde gefragt:** Verfolgen Sie auch eigene Ziele ohne Absprache mit Ihrem direkten Vorgesetzten, legen Sie die Entscheidungen und Vorgaben Ihres Vorgesetzten anders aus oder übergehen diese?

**Hinweis:** Bei der Studie 2017 wurden die Antwortkategorien gegenüber 2016 ausdifferenziert – auf einer Skala von eins (nie) bis fünf (regelmäßig).

## Widerstand: Mitarbeiter

Nur 16 Prozent der Mitarbeiter halten sich strikt an die Vorgaben ihrer Führungskräfte. Ungefähr gleich viele (15 Prozent) widersetzen sich den Vorgaben entweder oft oder regelmäßig.

## Widerstand: Führungskräfte

Auch die Führungskräfte wurden nach ihrer Einschätzung dazu gefragt, wie hoch der Anteil der Mitarbeiter ist, die sich den Vorgaben widersetzen. 45 Prozent der Befragten geben an, dass dies auf mindestens 25 Prozent der Mitarbeiter zutrifft.

## Auffälligkeiten

Welche Ursachen gibt es für den Widerstand? Die Vermeidung langwieriger Abstimmungsprozesse (31 Prozent) ist ein wesentlicher Grund ebenso wie die subjektive Einschätzung der Mitarbeiter, Kundenbedürfnisse besser einschätzen zu können (25 Prozent). Allerdings: 16 Prozent legen auch echten Widerstand an den Tag („Ich stimme nicht mit den Entscheidungen des Vorgesetzten überein“).

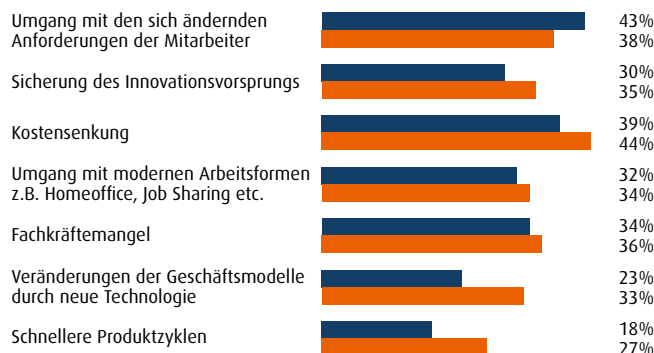
Die Ursachen, die die Führungskräfte für den Widerstand vermuten, unterscheiden sich von denen der Mitarbeiter (Mehrfachnennungen möglich): Sie vermuten vor allem, dass die Mitarbeiter

- ... nicht mit Entscheidungen übereinstimmen. **40 Prozent**
- ... kein Gehör finden. **32 Prozent**
- ... Kundenwünsche besser zu kennen glauben **27 Prozent**
- ... Abstimmungsprozesse vermeiden wollen. **25 Prozent**

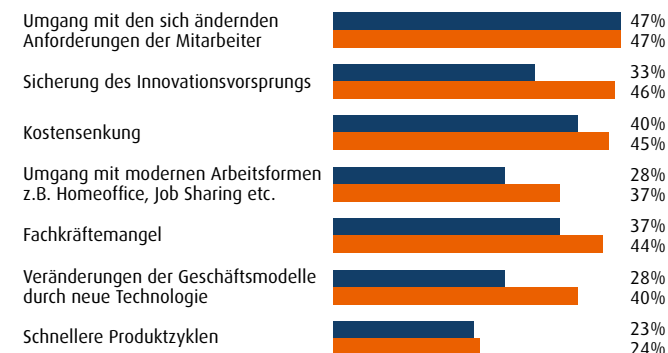


# Sicherung des Innovationsvorsprungs wird wichtiger

2016



2017



## MITARBEITER



## FÜHRUNGSKRÄFTE



**So wurde gefragt:** Welche der folgenden Herausforderungen sind Ihrer Meinung nach in Zukunft für Ihr Unternehmen die wichtigsten? Was ist am wichtigsten, was ist am zweitwichtigsten, was ist am dritt wichtigsten?

**Hinweis:** In der Befragung 2016 war pauschal nach den bis zu drei wichtigsten Herausforderungen gefragt worden, die Gesamthäufigkeit der Antworten war dadurch reduziert. Angegeben sind hier die totalen Nennungen in Prozent.

### Herausforderungen: Führungskräfte

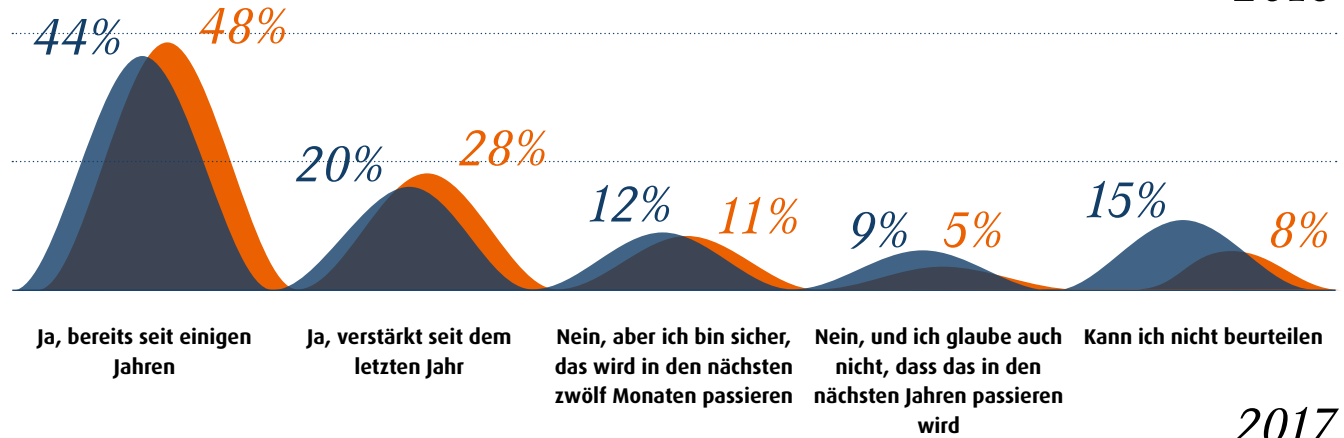
Der Umgang mit sich ändernden Anforderungen der Mitarbeiter (47 Prozent), die Sicherung des Innovationsvorsprungs (46 Prozent) und Kostensenkungen (45 Prozent) sind die wichtigsten Herausforderungen aus Sicht der Führungskräfte. Zugenommen haben im Vergleich zum Vorjahr insbesondere die Sicherung des Innovationsvorsprungs sowie die Bedeutung des Fachkräftemangels und die Veränderung des Geschäftsmodells.

### Herausforderungen: Mitarbeiter

Der Umgang mit sich ändernden Anforderungen der Mitarbeiter bleibt aus deren Sicht die wichtigste Herausforderung. Im Vergleich zu den Führungskräften besteht insbesondere eine Diskrepanz bezüglich der Bedeutung des Innovationsvorsprungs (Differenz 13 Prozentpunkte) und der Veränderung der Geschäftsmodelle (Differenz zwölf Prozentpunkte).

# Veränderungsgeschwindigkeit ist konstant hoch

2016

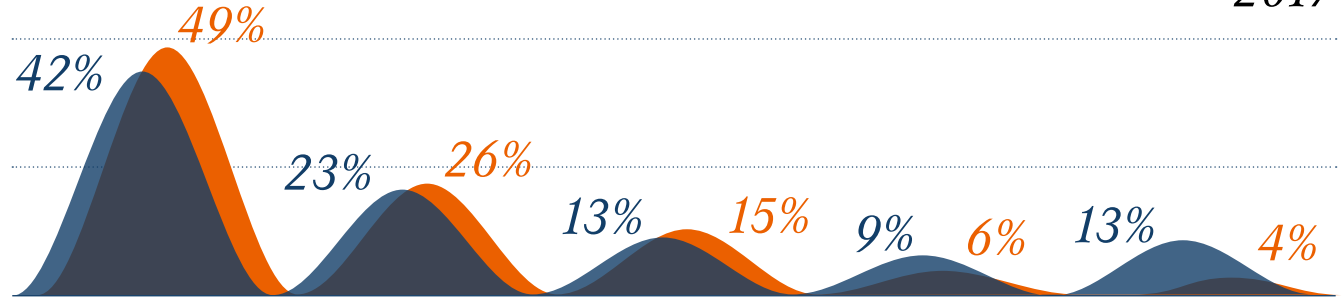


2017

MITARBEITER



FÜHRUNGSKRÄFTE



So wurde gefragt: Stellen Sie fest, dass sich die Anforderungen in Ihrer Branche ändern?

## Veränderungsgeschwindigkeit: Führungskräfte

75 Prozent der Führungskräfte nehmen veränderte Anforderungen in ihrer Branche wahr, weitere 15 Prozent erwarten dies konkret für das Folgejahr. Lediglich sechs Prozent der Befragten nehmen eine Stabilität wahr und erwarten dies auch für die Zukunft. Damit bleibt die wahrgenommene Veränderungsgeschwindigkeit auf dem hohen Niveau des Vorjahrs.

## Veränderungsgeschwindigkeit: Mitarbeiter

Die Mitarbeiter teilen weitgehend die Einschätzung der Führungskräfte und nehmen die Veränderungsgeschwindigkeit nur geringfügig schwächer wahr. Auch bei den Mitarbeitern wiederholt sich damit die Einschätzung aus dem Vorjahr.

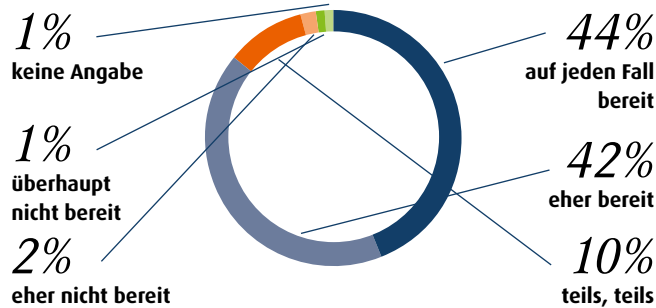
## Auffälligkeiten

Welche Branchen sind besonders von Veränderungen betroffen, welche sind eher stabil? Die Top 5 bezüglich Veränderungsgeschwindigkeit sind der Befragung zufolge:

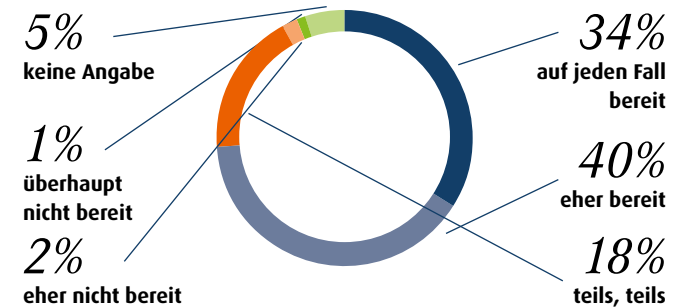
1. Medien
2. Banken/Finanzdienstleistungen/Versicherungen
3. Automobilhersteller/-zulieferer
4. IT- und Telekommunikationsindustrie
5. Energie.

# Die Beschäftigten sind grundsätzlich zur Veränderung bereit

## FÜHRUNGSKRÄFTE



## MITARBEITER



**So wurde gefragt:** Alle sprechen vom Wandel. Wie stehen Sie dazu? Sind Sie bereit, einen Wandel im Unternehmen mitzutragen?

»Wenn es gelingt, ein gemeinsames Zielbild und Wege dahin mit der Mannschaft zu entwickeln, können wir Sinnhaftigkeit in die Organisation bringen.«

**Kai Anderson**  
Promerit

### Veränderungsbereitschaft: Mitarbeiter

Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter ist zur Veränderung grundsätzlich bereit. Allerdings geben nur 34 Prozent der Befragten an, auf jeden Fall dazu bereit zu sein. Die Gruppe der eher Bereiten (40 Prozent) und der teilweise Bereiten (18 Prozent) muss aktiv für Veränderungen gewonnen werden. Allerdings ist der Anteil der Widerständler gering.

### Veränderungsbereitschaft: Führungskräfte

Erwartungsgemäß weisen die Führungskräfte eine höhere Veränderungsbereitschaft im Vergleich zu den Mitarbeitern auf. Etwas im Widerspruch zum Rollenverständnis von Führungskräften als Enabler des Wandels steht folgendes Ergebnis: Der Anteil derer, die auf jeden Fall bereit sind, zum Wandel beizutragen, ist mit 44 Prozent eher gering.

### Auffälligkeiten

Was tun Unternehmen mit Mitarbeitern, die wenig veränderungsbereit sind? 20 Prozent der Mitarbeiter befürchten, dass diese das Unternehmen verlassen müssen. Nur 26 Prozent sehen Angebote des Arbeitgebers als dominante Lösungsstrategie.

Als Konsequenzen fehlender Wandlungsbereitschaft nennen die Befragten außerdem, dass

... Mitarbeiter gecoacht/geschult werden, damit sie lernen, besser mit Veränderungen umzugehen. **26 Prozent**

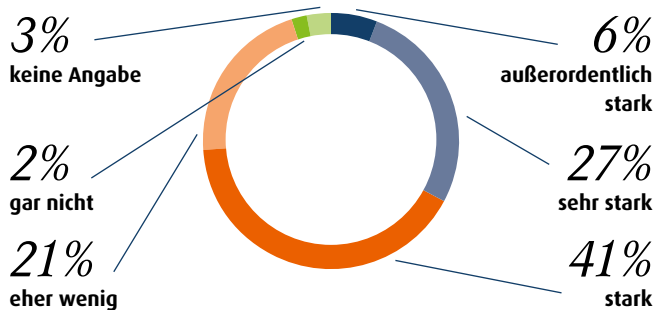
... dass man davon ausgeht, dass die Mitarbeiter sich mit der Zeit an die Veränderungen gewöhnen. **23 Prozent**

... es den Mitarbeitern selbst überlassen wird, wie sie mit dem Wandel im Unternehmen umgehen. **14 Prozent**

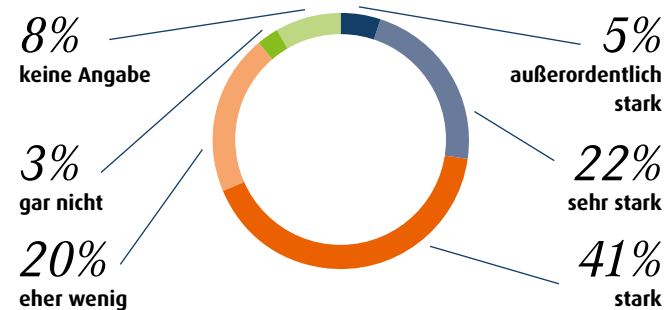
... einzelne Bereiche geschaffen werden, in denen sie in unveränderten Rahmenbedingungen arbeiten. **7 Prozent**

# Technologischer Wandel stellt für viele eine Belastung dar

## FÜHRUNGSKRÄFTE



## MITARBEITER



**So wurde gefragt:** Wie stark belastet der Druck durch den technologischen Wandel und veränderte Rahmenbedingungen die Beschäftigten Ihrer Meinung nach?

**Hinweis:** Die Fünferskala wurde so gewählt, dass Differenzierungen im Belastungsgrad deutlich werden (fünf: außerordentlich stark, vier: sehr stark, drei: stark, zwei: eher wenig, eins: gar nicht).

*»Niemand begeistert sich für Top-down-Veränderungen. Die Mitarbeiter müssen den Wandel mit den Führungskräften gestalten können.«*

**Joachim Rotzinger**  
Haufe

### Belastung durch Wandel: Mitarbeiter

Die mit dem technologischen Wandel einhergehenden Belastungen nehmen die Mitarbeiter als stark bis sehr stark wahr. Lediglich ungefähr ein Viertel der Befragten sieht geringe oder keine Belastungen.

### Belastung durch Wandel: Führungskräfte

Die Führungskräfte haben ein realistisches Bild der Belastungssituation der Beschäftigten. Die Einschätzungen der beiden Gruppen sind weitgehend deckungsgleich.

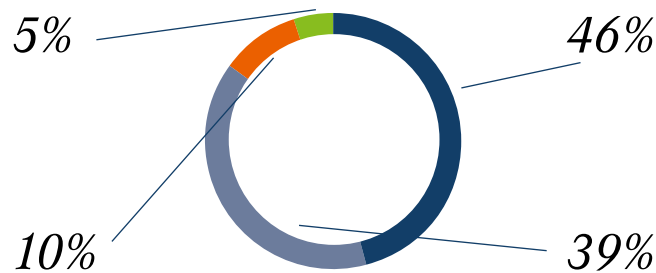
### Auffälligkeiten

In welchen Branchen sind die Belastungen besonders hoch? Die belastungsintensivsten Branchen sind fast deckungsgleich mit denjenigen, bei denen auch die Geschwindigkeit des Wandels besonders hoch ist: Banken/Finanzdienstleistungen/Versicherungen, Medien, Automobilhersteller/-zulieferer, Chemie/Pharma sowie IT- und Telekommunikationsindustrie.

Interessanterweise wird die Belastung nicht nur branchen-, sondern auch länderspezifisch unterschiedlich eingeschätzt. Eine starke, sehr starke oder außerordentlich starke Belastung erkennen in der Schweiz 81 Prozent der Führungskräfte, gegenüber 71 Prozent in Deutschland und 72 Prozent in Österreich.

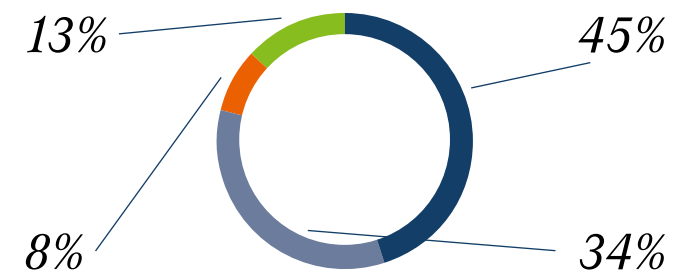
# Wandel scheitert an Menschen und Prozessen, nicht Technologie

## FÜHRUNGSKRÄFTE



- An der Organisation selbst: Die entsprechenden Strukturen und Prozesse bzw. die Werte und Kultur sind nicht vorhanden.
- An den Menschen im Unternehmen: Sie tragen den Wandel nicht mit.

## MITARBEITER



- An der Technologie: Es fehlt an entsprechenden Tools, um den Change durchzuführen.
- Keine Angabe

So wurde gefragt: Woran scheitert ein Wandel in Unternehmen Ihrer Meinung nach hauptsächlich?

»Nur mit Kulturarbeit, einer Neuausrichtung der Führung, neuen Methoden und neuen Kompetenzen lassen sich grundlegende Veränderungen erfolgreich umsetzen.«

Kai Anderson  
Promerit

### Hindernisse beim Wandel: Mitarbeiter

Haupthindernis bei Veränderungen sind nach Einschätzung der Mitarbeiter die Strukturen und Prozesse der Organisation (45 Prozent). An zweiter Stelle stehen die Mitarbeiter selbst (34 Prozent). Demgegenüber sind unzureichende Technologien nur in Ausnahmefällen (acht Prozent) Ursache für unzureichende Veränderungsfähigkeit.

### Hindernisse beim Wandel: Führungskräfte

Ein nahezu identisches Bild zeichnen die Führungskräfte. Auch diese sehen primär die Organisation und erst danach die Mitarbeiter als Ursache, wenn Wandel scheitert.

### Auffälligkeiten

Gibt es Branchenunterschiede in den Veränderungsbarrieren? Nein, die Auswertung der Hindernisse nach Branchen zeigt keine wesentlichen Differenzierungen, die Ergebnisse sind insignifikant.

# Impressum



## IMPRESSUM

Eine Sonderveröffentlichung von

**personalmagazin**

**VERLAG** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 Geschäftsführung: Isabel Blank, Sandra Dittert, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies  
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe  
Steuernummer: 06392/11008  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

**STUDIE** Kai Anderson (Promerit), Carolin Englert (Promerit), Sarah Fritsch (Promerit), Bernhard Münster (Haufe), Joachim Rotzinger (Haufe)

**MEDIENPARTNER** Personalmagazin

**STUDIENLEITER** Prof. Dr. Heiko Weckmüller (FOM Hochschule für Oekonomie & Management)

**REDAKTION** Prof. Dr. Heiko Weckmüller (FOM Hochschule für Oekonomie & Management), Reiner Straub (Herausgeber Personalmagazin), Andrea Sattler (Redaktion Personalmagazin)

**ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB**  
E-Mail: zeitschriften@haufe.de, Tel. 0800 7234253 (kostenlos)

**GRAFIK/LAYOUT** Maria Nefzger

**TITELBILD** © Rachael Arnott/adobestock.com

**VERBREITUNG**  
Der Studienband „Agilitätsbarometer 2017: So agil sind Unternehmen in DACH“ ist eine Sonderveröffentlichung des Personalmagazins in Kooperation mit Promerit und Haufe.

### URHEBER- UND VERLAGSRECHTE

Der Studienband „Agilitätsbarometer“ sowie alle in ihm enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Studienbands darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

Aktuelle Informationen zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten der Haufe-Gruppe finden Sie unter: [www.haufe.de/mediacenter](http://www.haufe.de/mediacenter)