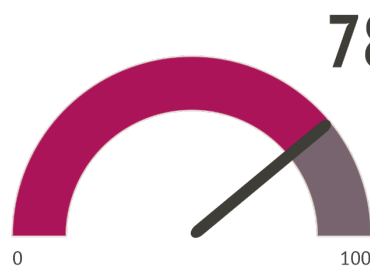


hernstein management report 19

1. Report 2019:

Leadership Stil und Skills – wie arbeiten
Führungskräfte heute?

FÜHRUNGSKRÄFTE HABEN FREUDE AM FÜHREN



Auf einer Skala von 1 bis 100 (1 = nie Freude am Führen; 100 = immer ...) liegt der Mittelwert der Angaben aller Führungskräfte bei 78,5. Diese erleben ihre Kernaufgabe folglich als klar positiv.

Über den Hernstein Management Report

Seit über 20 Jahren erhebt der Hernstein Management Report ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Wir fragen nach täglichen Herausforderungen, den Trends und Entwicklungen, die Führungskräfte wahrnehmen, und wie es ihnen in ihrer Führungsrolle geht.

ZENTRALE FRAGEN DIESES HERNSTEIN MANAGEMENT REPORTS

- Sind Hierarchien in Unternehmen noch State of the Art?
- Wie flexibel sind Unternehmen heute?
- Agilität – in der Arbeitswelt angekommen?
- Welche Aufgaben beschäftigen Führungskräfte im Daily Business?
- Macht Führung Freude?
- Führung und Emotion – wie geht das zusammen?

DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: April 2019
- Befragte Personen: 1.530 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
- Österreich: 586 befragte Personen
- Deutschland: 944 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Durchführendes Institut: [Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung](#)

Allgemeine Informationen finden Sie auf unserer Website unter www.hernstein.at/hmr

FÜR RÜCKFRAGEN STEHT IHNEN ZUR VERFÜGUNG

Mag. Isabelle Maurer, MSc

t +43 1 514 50-5617

e isabelle.maurer@hernstein.at

Executive Summary

Sind Hierarchien in Unternehmen noch State of the Art?

- Mit 56% sind mehr als die Hälfte der Unternehmen sehr (14%) oder eher (42%) hierarchisch strukturiert. 44% eher nicht (34%) oder überhaupt nicht (10%).
- Unter 40-Jährige beschreiben ihre Unternehmenskultur stärker hierarchisch als erfahrenere Führungskräfte über 40.
- 53% der Befragten sind sehr oder eher der Ansicht, dass „die meisten Mitarbeitenden ohne Hierarchien nicht arbeiten und Leistung bringen könnten“.

Wie flexibel sind Unternehmen heute?

- 74% der befragten Führungskräfte bezeichnen ihr gesamtes Unternehmen als sehr (25%) oder eher (49%) flexibel und anpassungsfähig.
- 87% bezeichnen die eigene Abteilung als sehr (33%) oder eher (54%) flexibel und anpassungsfähig, nur 10% als eher, 1% als sehr starr.

Agilität – in der Arbeitswelt angekommen?

- Ein Drittel (33%) der befragten Führungskräfte schätzt den eigenen Führungsstil als sehr agil ein, weitere 58% als eher agil.
- Inhaberinnen und Inhaber beurteilen den eigenen Führungsstil noch agiler, ebenso Führungskräfte mit generalistischer Verantwortung: Jeweils 43% bezeichnen den eigenen Führungsstil als sehr agil. Es scheint, dass Kompetenz und Verantwortung die Agilität in der Führung fördern.

Welche Aufgaben beschäftigen Führungskräfte im Daily Business?

- Personalmangel, alltägliche Aufgabenverteilung, Motivation des Teams oder die Zufriedenheit der Mitarbeitenden – es wurden über 20 Themen genannt, die Führungskräfte am häufigsten beschäftigen. Für 14% stehen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus.
- Organisatorische Themen (9%) stehen an zweiter Stelle, gefolgt von fachlichen Anforderungen (7%) und dem ständigen (Erfolgs-)Druck (7%).

Ja, Führung macht Freude.

- Auf einer Punkteskala von 0 bis 100 (0 = Führung macht mir NIE Freude, 100 = Führung macht mir IMMER Freude) liegt der Durchschnitt mit 78,5 sehr deutlich im positiven Bereich.
- Freude an der Führung nimmt mit der Zeit in der Rolle tendenziell zu.

Führung und Emotion – wie geht das zusammen?

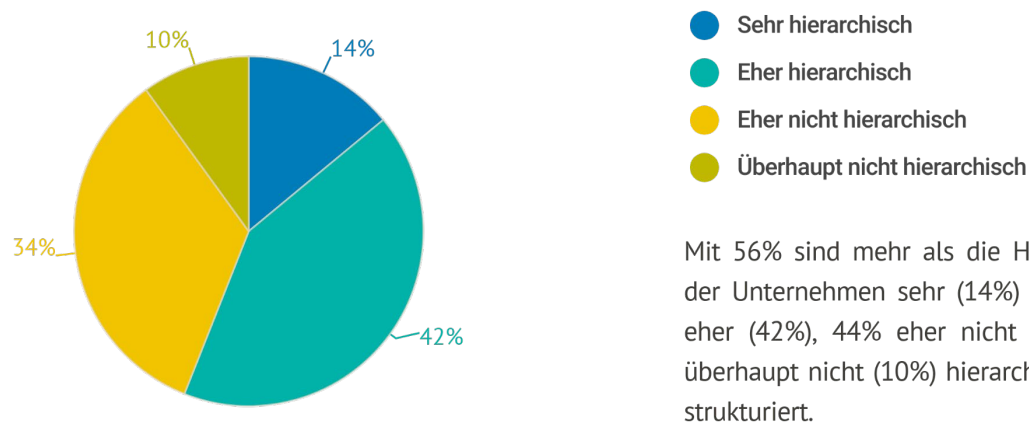
- 86% teilen die Ansicht, einer Führungskraft schade es nicht, ab und zu Gefühle zu zeigen.
- 88% der über 40-jährigen Führungskräfte aus Österreich akzeptieren Emotionen tendenziell häufiger als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen und jene aus Deutschland.
- 32% der Führungskräfte können mit den Gefühlen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gar nicht bzw. weniger gut umgehen.

Sind Hierarchien in Unternehmen noch State of the Art?

Mit Unternehmensstrukturen und Führungsstilen beschäftigen sich nicht nur Fachleute. Alle, die in einem Unternehmen arbeiten, selbst führen oder geführt werden, setzen sich täglich damit auseinander. Im Zuge des Hernstein Management Reports wurden Führungskräfte in Österreich und Deutschland gefragt, wie es um die Hierarchie in ihrem Unternehmen steht.

Mit 56% sind mehr als die Hälfte der Unternehmen sehr (14%) oder eher (42%) hierarchisch strukturiert. 44% eher nicht (34%) oder überhaupt nicht (10%). Im Ländervergleich gibt es in österreichischen Unternehmen etwas weniger Hierarchie, aber auch hier überwiegt diese Art der Struktur mit 52%.

Unternehmensstruktur



Grafik 1/2019: Unternehmensstruktur

Interessant ist, dass Befragte unter 40 Jahren ihre Unternehmenskultur stärker hierarchisch beschreiben (61% sehr/eher hierarchisch) als erfahrenere Führungskräfte ab 40 Jahre (51% sehr/eher hierarchisch).

Selbständige (also Inhaberinnen und Inhaber von Unternehmen) beschreiben ihre Unternehmensstruktur deutlich seltener als hierarchisch (49% sehr oder eher hierarchisch) als Vertreterinnen und Vertreter des oberen Managements (63%). Dies lässt sich anhand der Unternehmensgröße erklären: Je kleiner das Unternehmen ist, umso weniger hierarchisch ist es.

82% der Führungskräfte haben sich mit der Unternehmensstruktur arrangiert. Zu 29% sind sie absolut, zu 53% eher damit einverstanden. 15% lehnen die Organisationsform eher ab, 3% sind damit überhaupt nicht einverstanden.

Führungskräfte aus Deutschland akzeptieren die Hierarchie in ihren Unternehmen eher als jene aus Österreich. Auch männliche Führungskräfte sind häufiger mit den Strukturen einverstanden als Frauen.

Mit weniger hierarchischen Strukturen können sich die Führungskräfte etwas leichter anfreunden: 34% sind damit absolut einverstanden. Von den Befragten aus hierarchisch strukturierten Unternehmen sind 26% mit den Strukturen absolut einverstanden – das sind um 8 Prozentpunkte weniger.

Hierarchien sind aus Sicht der Führungskräfte wichtig für die Mitarbeitenden: 53% sind sehr oder eher der Ansicht, dass „die meisten Mitarbeitenden ohne Hierarchien nicht arbeiten und Leistung bringen könnten“.

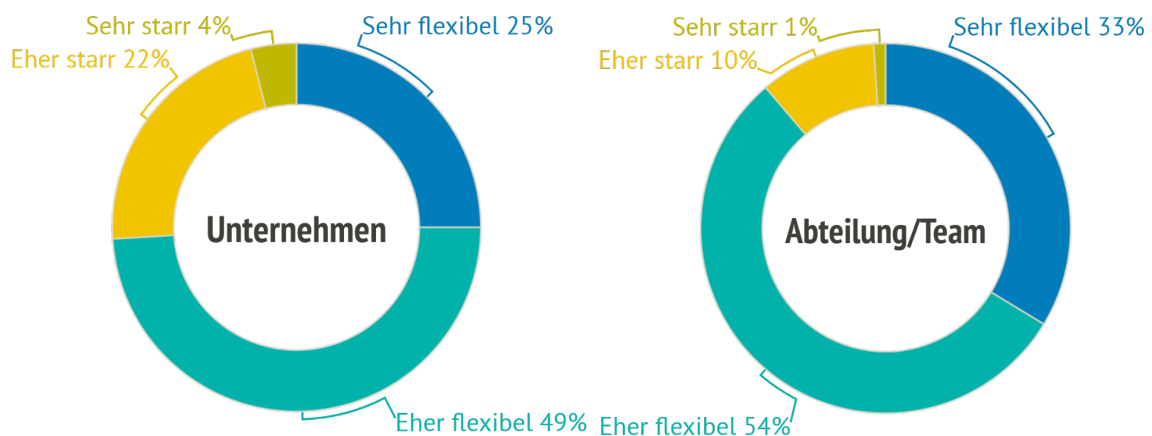
Wie flexibel sind Unternehmen heute?

Auch Unternehmen müssen flexibel sein und sich laufend neuen Gegebenheiten (im Markt, bei der Suche nach Mitarbeitenden etc.) anpassen. 74% der befragten Führungskräfte bezeichnen ihr Unternehmen als sehr (25%) oder eher (49%) flexibel und anpassungsfähig. 22% geben an, in einem eher starren Unternehmen zu arbeiten, 4% in einer sehr starren Organisation. Führungskräfte aus Deutschland und Österreich beurteilen ihre Unternehmen diesbezüglich sehr ähnlich.

Hier lohnt sich ein Blick auf die befragten Inhaberinnen und Inhaber: Fast alle bezeichnen ihr Unternehmen als flexibel und anpassungsfähig (96%). Diese Einschätzung des flexiblen und anpassungsfähigen Unternehmens nimmt mit der Führungsebene ab: 65% der Befragten des unteren Managements bezeichnen ihr Unternehmen als flexibel und anpassungsfähig. Beim oberen Management liegt der Wert bei 81%.

Anders wird die eigene Abteilung, das eigene Team beurteilt: 87% bezeichnen die eigene Abteilung als sehr (33%) oder eher (54%) flexibel und anpassungsfähig, nur 10% als eher, 1% als sehr starr.

Je mehr Personen in Unternehmensabläufe involviert sind, umso weniger Flexibilität scheint möglich zu sein – das erklärt die deutlich größere Flexibilität von Abteilung oder Team im Vergleich zum Gesamtunternehmen.

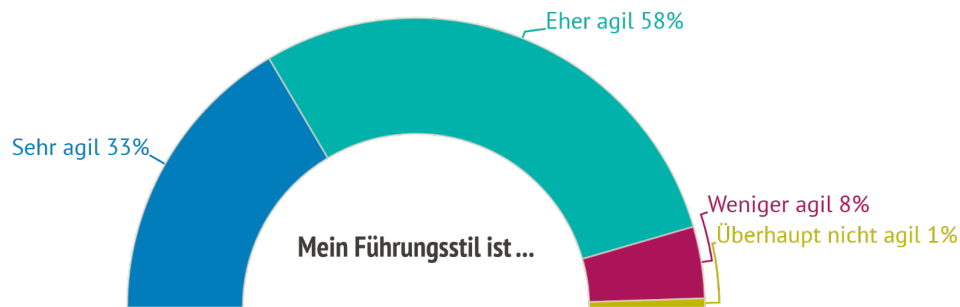


Grafik 2/2019: Flexibilität im Unternehmen und Team

Agilität – in der Arbeitswelt angekommen?

Ein agiler Führungsstil, also die laufende Anpassung an eine komplexe und sich verändernde Umwelt – sei es in Hinblick auf Mitarbeitende, den Markt oder unternehmensinterne Veränderungen – wird als bedeutende Führungskompetenz gesehen. Ein Drittel (33%) der befragten Führungskräfte schätzt den eigenen Führungsstil als sehr agil ein, weitere 58% als eher agil.

Agilität im Selbstporträt



Grafik 3/2019: Agilität im Selbstporträt

Deutsche Führungskräfte unterscheiden sich hier kaum von Österreichischen. Jüngere Führungskräfte unter 40 Jahren bewerten sich selbst als etwas agiler als über 40-Jährige. Agilität steht also mit dem Alter in einem gewissen Zusammenhang, zwischen Frauen und Männern zeigen sich keine Unterschiede.

Inhaberinnen und Inhaber beurteilen den eigenen Führungsstil noch agiler, ebenso Führungskräfte mit generalistischer Verantwortung: Jeweils 43% bezeichnen den eigenen Führungsstil als sehr agil. Die laufende Anpassungsfähigkeit ist für diese Führungskräfte wesentlich wichtiger als für Führungskräfte in anderen Bereichen. Im Vergleich sind im mittleren und unteren Management 31% der Ansicht, dass sie sehr agil handeln.

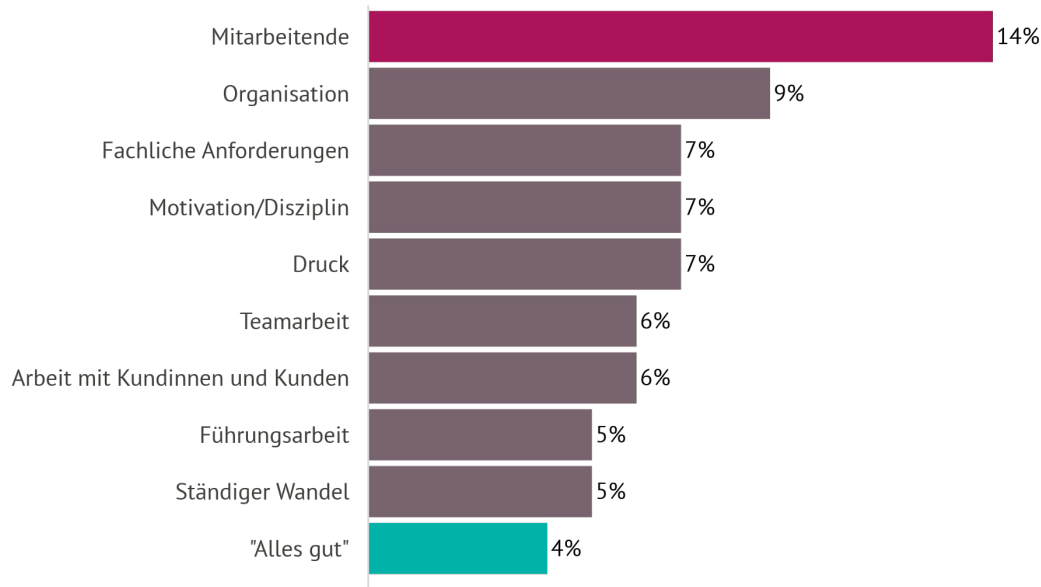
Welche Aufgaben beschäftigen Führungskräfte im Daily Business?

Die Befragten nannten hier über 20 verschiedene Themen, die sie bei der Führungsarbeit am häufigsten beschäftigen. Für 14% der Führungskräfte in Österreich und Deutschland stehen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Mittelpunkt. Dazu kommen noch 5%, die explizit Führungsarbeit als große Aufgabe bzw. Herausforderung nennen. Ganz grundsätzlich beschäftigen alle Führungskräfte der Personalmangel, die alltägliche Aufgabenverteilung, die Motivation des Teams oder die Zufriedenheit der Mitarbeitenden – unabhängig von Geschlecht, Alter und Führungserfahrung oder auch Branche.

Mit wachsender Unternehmensgröße gewinnt die Thematik rund um die Mitarbeitenden etwas an Bedeutung. Für befragte Personalleiterinnen und Personalleiter nehmen Mitarbeitende mit 19% ebenfalls etwas mehr Raum ein.

Organisatorische Themen stehen mit 9% an zweiter Stelle und werden vom oberen Management kaum erwähnt. Danach folgen die fachlichen Anforderungen und der ständige (Erfolgs-)Druck mit jeweils 7%.

Die permanente Arbeit nach innen (Teamarbeit und Kommunikation, Klima im Team) oder außen (Arbeit mit Kundinnen und Kunden) wird jeweils von 6% der Führungskräfte als Herausforderung wahrgenommen.



Grafik 4/2019: Wichtigste Aufgaben für Führungskräfte

Ja, Führung macht Freude

Die Antwort auf die Frage, ob Führung Freude macht ist eindeutig. Die Hälfte der Führungskräfte ordnet sich auf einer Punkteskala von 0 bis 100 (0 = Führung macht mir NIE Freude, 100 = Führung macht mir IMMER Freude) im Bereich 80 bis 100 Punkte ein. Der Durchschnittswert liegt mit 78,5 sehr deutlich im positiven Bereich.

Und: je länger, desto lieber! Freude an Führung nimmt mit der Zeit nicht ab, sondern tendenziell zu. Hier spielen die Erfahrung im Umgang mit Mitarbeitenden sowie das Wissen um Anforderungen und Bedürfnisse im Team eine große Rolle. Freude an der Führung ist übrigens weder eine Frage des Geschlechts, des Alters oder der Funktion im Unternehmen.



Grafik 5/2019: Freude am Führen nach Führungsjahren

Führung und Emotion – wie geht das zusammen?

Auch eine Führungskraft ist nur ein Mensch – mit Emotionen, guten und schlechten Tagen. Das würde der Großteil der befragten Führungskräfte aus Deutschland und Österreich unterschreiben. 86% teilen die Ansicht, einer Führungskraft schadet es nicht, ab und zu Gefühle zu zeigen. Von den über 40-jährigen Befragten aus Österreich sind 88% der Ansicht, einer Führungskraft schade es nicht, ab und zu Gefühle zu zeigen. Sie akzeptieren Emotionen tendenziell häufiger als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen.

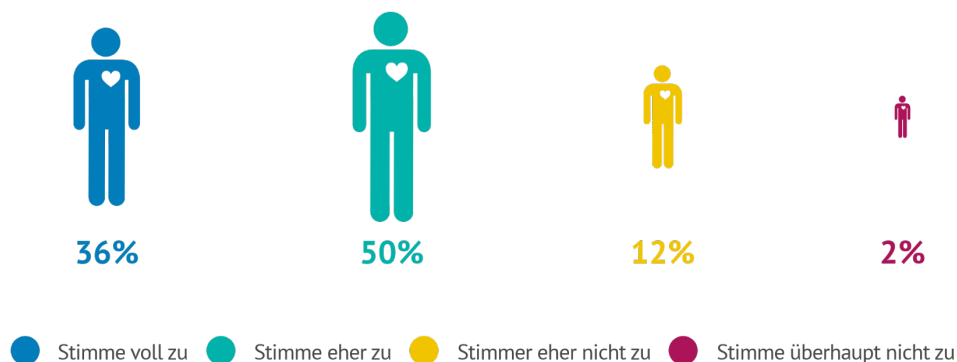
7 von 10 Führungskräften würden sich selbst (eher) als emotionale Führungskraft sehen, knapp 6 von 10 sind nicht der Ansicht, Emotionen und Führung passen nicht zusammen. Emotionen und Führung sind also kein Widerspruch.

Interessant ist der Zusammenhang mit der Führungsebene: Selbstständige und Befragte aus dem oberen Management stimmen dieser Aussage stärker zu. Sie gestehen einer Führungskraft – und damit sich selbst – eher Emotionen zu, als Führungskräfte aus mittleren oder unteren Führungsetagen dies tun.

Auf der anderen Seite sind 4 von 10 Führungskräften der Ansicht, Emotion und Führung passen nicht zusammen bzw. Gefühle haben in der Führungsrolle nichts verloren.

Wie steht es um die Emotionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Ein Drittel der befragten Führungskräfte würde ihre Mitarbeitenden nicht dazu auffordern, Gefühle zu zeigen. 9% geben zu, mit den Gefühlen der Mitarbeitenden gar nicht gut umgehen zu können, weitere 23% weniger gut.

Einer Führungskraft schadet es nicht, ab und zu Gefühle zu zeigen



Grafik 6/2019: Führung und Emotionen

IMPRESSUM

Auftraggeber

hernstein

Wir verstehen Leadership

Hernstein Institut für Management und Leadership
der Wirtschaftskammer Wien

wko campus wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

t +43/1/ 514 50-5600

e hernstein@hernstein.at

w www.hernstein.at



Ausführendes Institut



Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung

Christina Matzka

Zehetnergasse 6/2, 1140 Wien

t +43/650/3390275

e office@triple-m-mafo.at

w www.triple-m-mafo.at