

# hernstein management report 19

2. Report 2019:

## Gemeinschaftssinn und Teamwork in Zeiten der Individualisierung

Das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelnen



● Voll und ganz ● Eher ● Eher nicht ● Überhaupt nicht

## 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

- Welchen Einfluss hat die Individualisierung auf Unternehmenskultur und Gemeinschaftssinn?
- Wie sehr sind Unternehmen von interner Konkurrenz geprägt?
- Welchen Stellenwert hat Teamwork?
- Werden Unternehmensziele von Mitarbeitenden mitgetragen?
- Wie stark ist disloziertes Arbeiten verbreitet (z.B. Homeoffice) und welche Auswirkungen hat es auf die Führungsarbeit?
- Welche Kommunikationskanäle werden für den unternehmensinternen Informations- und Wissensaustausch genutzt?
- Wie sehr beschäftigen Job-Themen Führungskräfte außerhalb ihres Arbeitsplatzes?

### 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: [www.triple-m-mafo.at](http://www.triple-m-mafo.at)

Allgemeine Informationen finden Sie auf unserer Website unter [www.hernstein.at/hmr](http://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](mailto:isabelle.maurer@hernstein.at)

## Executive Summary

### Führungskräfte sehen eine „synergetische Unternehmenskultur“

- 36% stimmen der Aussage, dass ihr Unternehmen mehr als die Summe der Einzelnen sei voll und ganz zu, 48% stimmen eher zu.
- Je höher die Funktionsebene ist, desto mehr Zustimmung liegt vor. Inhaberinnen und Inhaber stimmen dieser Aussage zu 46% voll und ganz zu, Angehörige des unteren Managements nur zu 32%.
- Jedoch: 26% meinen voll und ganz, dass das Unternehmen profitieren würde, wenn „nicht jeder sein eigenes Ding macht“. Dies wird überdurchschnittlich von Führungskräften unter 40 und Angehörigen des unteren Managements so gesehen.

### Sind Unternehmen von interner Konkurrenz geprägt?

- 12% stimmen voll und ganz zu, 32% eher. 57% widersprechen. In Bezug auf die Konkurrenz zwischen den Führungskräften gibt es sehr ähnliche Ergebnisse.
- Der Konkurrenzdruck steigt mit der Unternehmensgröße: Führungskräfte aus Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden stimmen zu 8% voll und ganz zu, dass das Unternehmen von interner Konkurrenz geprägt ist. Bei Unternehmen mit über 1000 Mitarbeitenden sind es 14%.
- Führungskräfte unter 40 nehmen internen Konkurrenzdruck überdurchschnittlich wahr.

### Teamwork hat oberste Priorität

- 35% stimmen der Aussage voll und ganz zu, dass Zusammenarbeit im Unternehmen im Vordergrund steht, 46% eher.
- 26% meinen voll und ganz, dass alle Mitarbeitenden an einem Strang ziehen, 51% stimmen dem eher zu.
- Ein großer Unterschied ist bei dieser Frage nach Funktionsebene ersichtlich: Der Wert „voll und ganz“ liegt bei Inhaberinnen und Inhabern bei 47% und im unteren Management bei 20%.

### Unternehmensziele sind bekannt und werden mitgetragen

- 33% meinen voll und ganz, dass den Mitarbeitenden die Unternehmensziele bekannt sind, 51% eher. Fast idente Werte gibt es auf die Frage, ob diese auch mitgetragen werden (voll und ganz: 32%).
- 47% der Inhaberinnen und Inhaber meinen voll und ganz, dass die Mitarbeitenden die Unternehmensziele mittragen. Beim unteren Management liegt dieser Wert bei 27%.
- Je kleiner das Unternehmen ist, desto eher werden die Ziele mitgetragen. Bei Kleinunternehmen bis zu 10 Mitarbeitenden, tragen 44% die Ziele mit. Bei Großunternehmen über 1000 Mitarbeitenden tun dies mit 25% deutlich weniger.

## Disloziertes Arbeiten: Wird von der Hälfte praktiziert und gilt als unproblematisch

- 52% der Führungskräfte haben Mitarbeitende, die zumindest gelegentlich disloziert arbeiten (25% Homeoffice, 26% andere Standorte des Unternehmens, 20% Außendienst; Mehrfachangaben möglich). 55% der Führungskräfte arbeiten selbst zumindest gelegentlich disloziert.
- 26% sagen, dass dislozierte Arbeit für die Führungstätigkeit gar nicht problematisch sei, weitere 45% sehen es eher nicht problematisch.
- Führungskräfte über 40 Jahre liegen mit ihrer Aussage, dass die Führung dislozierter Mitarbeitender „gar nicht problematisch“ sei, über dem Durchschnitt (36%). Ebenso Führungskräfte mit generalistischer Verantwortung (37%).

## „E-Mail is King“: Wichtigster Kanal für Informations- und Wissensaustausch

- 65% geben regelmäßig Wissen/Informationen per E-Mail weiter, weitere 26% gelegentlich. Damit ist E-Mail der wichtigste Kanal, noch vor Meetings (regelmäßig: 57%; gelegentlich: 36%).
- WhatsApp ist der viertwichtigste Kanal. 32% teilen regelmäßige Informationen darüber, 40% gelegentlich.
- 39% der Führungskräfte unter 40 nutzen regelmäßig WhatsApp, wohingegen 28% der über 40-Jährigen dies tun.

## Job-Themen sind auch außer der Arbeit Wegbegleiter

- 29% denken häufig über Job-Themen auch außerhalb des Arbeitsplatzes nach, weitere 51% zumindest gelegentlich.
- 37% der Inhaberinnen und Inhaber denken häufig außerhalb der Arbeit über den Job nach und liegen damit über dem Durchschnitt.
- 27% der Führungskräfte, die außerhalb der Arbeit über Job nachdenken, tun dies anlassbezogen („Auslöser-Momente“), 10% „immer abends“, 6% während Fahrzeiten wie z.B. am Arbeitsweg.

## „Synergetische Unternehmenskultur“

36% der befragten Führungskräfte in Österreich und Deutschland stimmen der Aussage, dass ihr Unternehmen mehr als die Summe der Einzelnen sei voll und ganz zu, weitere 48% stimmen eher zu. In Summe sehen somit 84% eine wechselseitige Förderung der Mitarbeitenden in den Unternehmen, was im naturwissenschaftlichen Sinn dem Phänomen der Synergie entspricht (das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelteile). Je höher die Position der Befragten im Unternehmen ist, desto eher wird diese Sichtweise geteilt. Zum Beispiel stimmen 46% der Inhaberinnen und Inhaber dieser Aussage voll und ganz zu. Im unteren Management beträgt der Vergleichswert nur 32%. Der größere Gestaltungsspielraum dürfte einer optimistischen Haltung förderlich sein.

Allerdings sehen die Führungskräfte Potenzial in ihren Unternehmen in Bezug auf eine gemeinschaftsorientierte Unternehmenskultur: 26% sind voll und ganz der Meinung, ihr Unternehmen „würde sehr profitieren, wenn nicht jeder sein eigenes Ding macht“. Weitere 43% stimmen dem eher zu. 23% widersprechen der Aussage eher und 8% tun dies komplett.

Diese in Summe 69%, die der Aussage zustimmen, dass ihr Unternehmen sehr profitieren würde, „wenn nicht jeder sein eigenes Ding macht“, sind den 84% gegenüber zu stellen, die zustimmen, dass ihr Unternehmen mehr als die Summe der Einzelnen sei. Im Vergleich dieser beiden Fragen gibt es eine klar positive Bilanz. Trotzdem deutet die Zustimmung zu der Aussage „Unternehmen würde profitieren ...“ darauf hin, dass es weiterhin Entwicklungspotenzial in den Unternehmen gibt.

Hier ist es wiederum so, dass Mitglieder der unteren Führungsebenen einen kritischeren Blick haben als zum Beispiel Vertreter des oberen Managements. Das Gleiche gilt sinngemäß für jüngere Führungskräfte: Während österreichische Führungskräfte 40+ zu 29% der Aussage „Unternehmen würden profitieren ...“ voll und ganz zustimmen, sind es bei jenen unter 40 Jahre 21%. In Deutschland stimmen 24% der über 40-Jährigen und 28% der unter 40-Jährigen voll und ganz zu. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass Alter und Führungsebene korrelieren – die positivere Sichtweise der älteren Befragten also durch deren Position im Unternehmen bestimmt wird. Eine andere Erklärung – mehr dem Common Sense geschuldet – könnte lauten, dass das Alter Gelassenheit mit sich bringt.

## Das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelnen



● Voll und ganz ● Eher ● Eher nicht ● Überhaupt nicht

Grafik 1: Unternehmenskultur und Gemeinschaftssinn.

## Sind Unternehmen intern von Konkurrenz geprägt? Die Mehrheit negiert.

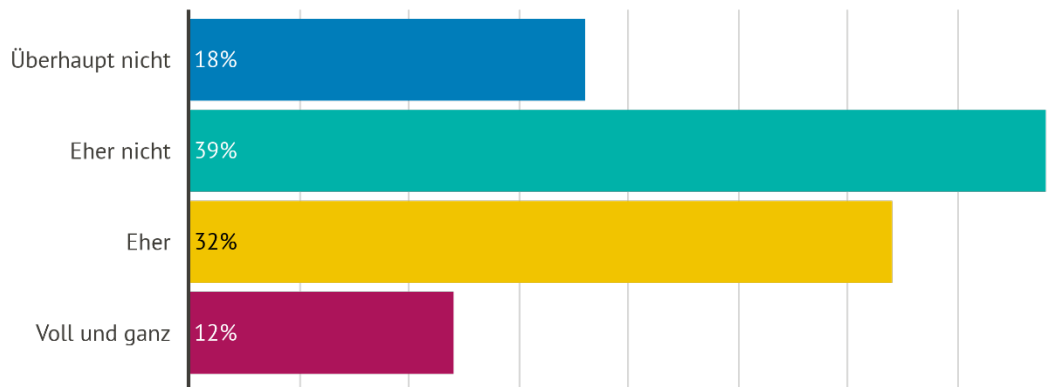
12% der Führungskräfte meinen voll und ganz, dass ihr Unternehmen von Konkurrenz zwischen den Mitarbeitenden geprägt sei, 32% eher. Vice versa sind 57% der Ansicht, dass interner Wettbewerbsdruck kein bestimmendes Element für die Unternehmenskultur sei (davon: 18% „überhaupt nicht“, 39% „eher nicht“). Bedeutsam ist dabei der Begriff „geprägt“: Wettbewerb zwischen Beschäftigten gibt es in der einen oder anderen Form (fast) immer. Diese Fragestellung geht darüber hinaus und zielt darauf ab, ob interne Konkurrenz ein charakteristisches Merkmal der Unternehmenskultur ist.

Der Konkurrenzdruck nimmt mit der Unternehmensgröße etwas zu. In Kleinunternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden meinen nur 8% der Führungskräfte, dass Konkurrenz ein prägendes Element sei. In Großunternehmen mit über 1000 Beschäftigten sind es hingegen 14%.

Die sinngemäß gleiche Frage wurde auch in Bezug auf Führungskräfte gestellt, also ob das Unternehmen von Konkurrenz zwischen diesen geprägt sei. Das Ergebnis ist sehr ähnlich wie jenes zu den Mitarbeitenden: 14% stimmen voll und ganz zu, dass die Organisation von Konkurrenz geprägt sei, 31% eher. 38% widersprechen der Aussage eher, 18% zur Gänze.

Bei jüngeren Führungskräften ist diese Meinung stärker präsent als bei älteren: 16% der Führungskräfte unter 40 in Österreich stimmen voll und ganz zu (Deutschland: 18%), aber nur 11% der österreichischen Führungskräfte 40+ (Deutschland: genau gleicher Wert). Hier dürfte zum Ausdruck kommen, dass jüngere Befragte im Unternehmen oder in der Branche noch weniger etabliert sind und der Karriereverlauf noch weniger bestimmt ist.

### Konkurrenz unter den Mitarbeitenden prägend?

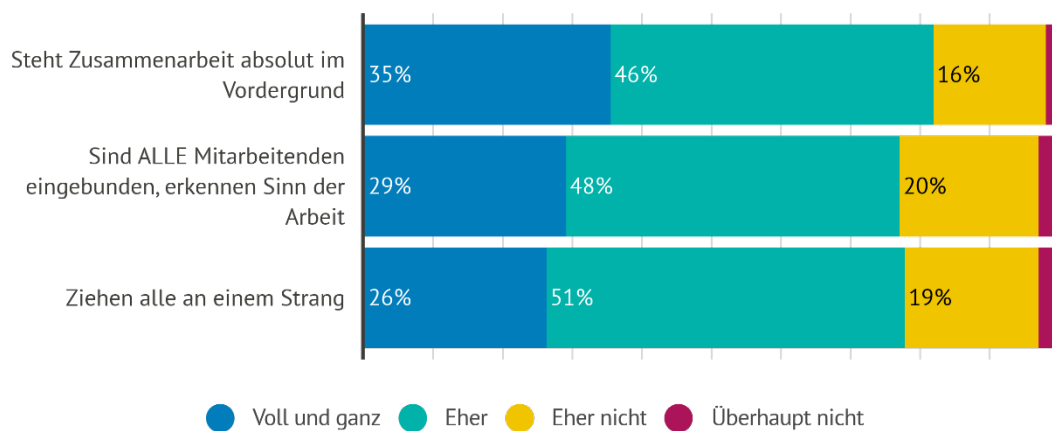


Grafik 2: Unternehmensinterne Konkurrenz als prägendes Element

## Teamwork hat oberste Priorität

Insgesamt 81% stimmen der Aussage zu, dass Zusammenarbeit im Unternehmen absolut im Vordergrund steht, davon 35% voll und ganz, 46% eher. Damit finden weit verbreitete Leitbilder Unterstützung, dass Erfolg am ehesten und verlässlichsten durch ein gut abgestimmtes Team erreicht wird. Gängige Sinnbilder dafür sind der Sport, dem der Begriff „Team“ wahrscheinlich auch entlehnt wurde, oder die Kultur („Orchester“).

Etwas geringer fällt die Zustimmung aus, wenn das Anspruchsniveau an die Qualität der Zusammenarbeit stärker spezifiziert wird: 29% meinen, es träfe voll und ganz zu, dass ALLE Mitarbeitenden eingebunden seien und den Sinn der Arbeit erkennen würden („trifft eher zu“: 48%). 26% stimmen uneingeschränkt zu, dass im Unternehmen alle an einem Strang ziehen, weitere 51% stimmen dem eher zu. Hier fallen die Unterschiede nach Funktionsebene im Unternehmen stark aus: Während 47% der Inhaberinnen und Inhaber ohne Einschränkung der Ansicht sind, dass alle im Unternehmen an einem Strang ziehen, sind es im unteren Management nur 20%. Es kommt möglicherweise wieder zum Ausdruck, dass die unteren Führungsebenen einen kritischeren Blick haben, da sie Entwicklungen stärker erleben, denn gestalten. Es wäre aber auch denkbar, dass die positive Sichtweise der oberen Berichtsebenen, insbesondere der Inhaberinnen und Inhaber, Ausdruck eines Zweckoptimismus ist, der als Grundvoraussetzung unternehmerischen Handelns gilt.



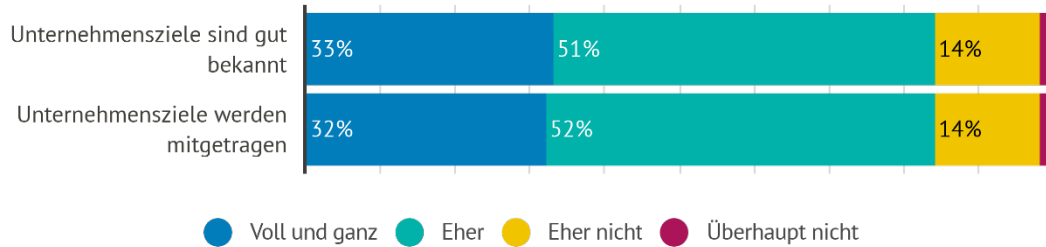
Grafik 3/2019: Teamwork und sinnstiftendes Arbeiten

## Unternehmensziele sind bekannt – und werden auch mitgetragen

Ebenso in dieses teamorientierte Bild passt, dass 33% der österreichischen und deutschen Führungskräfte voll und ganz die Meinung vertreten, dass die Mitarbeitenden die Unternehmensziele gut kennen („eher“: 51%). Den praktisch gleichen Zustimmungswert gibt es auf die Frage, ob die Mitarbeitenden die Unternehmensziele mittragen würden: Auch hier meinen 32%, dass dies voll und ganz der Fall sei, 52% sagen, dass dies eher zuträfe. Somit gäbe es in nur 16% der Unternehmen eine Dissonanz zwischen den Unternehmenszielen und den Mitarbeitenden im Unternehmen – ein durchaus bemerkenswertes Ergebnis.

Auch bei diesem Thema treten die schon zuvor angesprochenen Wahrnehmungs-Unterscheide zwischen den verschiedenen Funktionsebenen im Unternehmen auf: Während es unter den Inhaberinnen und Inhabern 47% sind, die ein volles Mittragen der Unternehmensziele durch die Mitarbeitenden sehen, sind es im unteren Management nur 27%. Oberes und mittleres Management liegen zwischen diesen Werten, woraus sich ein stetiger Trendverlauf ergibt.

## Hohe Übereinstimmung im Allgemeinen ...

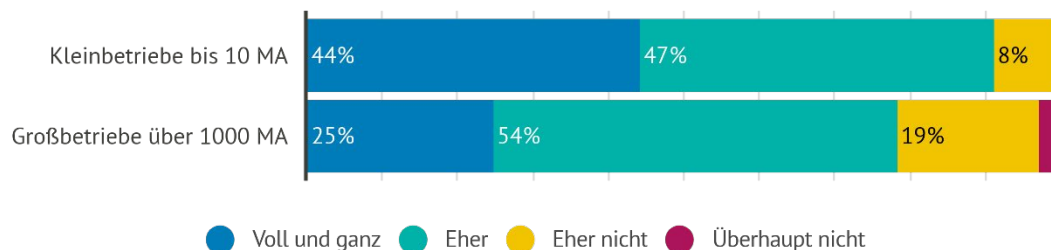


**Grafik 4:** Bekanntheit und Unterstützung von Unternehmenszielen

Ein weiteres, stark bestimmendes Strukturmerkmal ist die Unternehmensgröße, wodurch vermutlich landläufig verbreitete Meinungen bestätigt werden: Je kleiner das Unternehmen, desto stärker ist die Identifikation der Mitarbeitenden damit. Eine Ausdrucksebene davon sind die Unternehmensziele: Unter den Kleinbetrieben mit bis zu 10 Beschäftigten tragen laut Führungskräften 44% der Mitarbeitenden die Ziele mit, bei Unternehmen mit 1000 oder mehr Mitarbeitenden sind es 25%. Dieses Ergebnis zeigt klar, dass in großen Unternehmen und Konzernen eine besondere Herausforderung besteht, Ziele und Werte zu vermitteln. Dies gilt sowohl auf inhaltlicher Ebene (Wie „gut“ sind die Ziele formuliert? Werden sie akzeptiert?), als auch auf technischer Ebene (unternehmensinterne Medien, insbesondere auch für „Blue Collar“ Kräfte).

## ... Abweichung nach Unternehmensgröße

Beurteilung des Statements: "In unserem Unternehmen tragen die Mitarbeitenden die Unternehmensziele mit."



**Grafik 5:** Bekanntheit und Unterstützung von Unternehmenszielen – nach Unternehmensgröße

## Disloziertes Arbeiten: Kein Problem für Führungskräfte und für die Hälfte Realität

Die Arbeitswelt ist einem grundlegenden Wandel unterworfen. Das gilt für die zeitliche Flexibilisierung, aber auch für die räumliche. 52% der befragten Führungskräfte in Österreich und Deutschland geben an, für Mitarbeitende verantwortlich zu sein, die zumindest gelegentlich an verschiedenen Orten ihrer Tätigkeit nachgehen. Im Detail ergibt sich folgendes Bild:



- 25% arbeiten zumindest gelegentlich im Homeoffice
- 26% an anderen Standorten im Unternehmen
- 20 % im Außendienst.

Die Summe dieser in Anspruch genommenen Arbeitsorte liegt über den genannten 52%, dies ist auf zulässige Mehrfachangaben zurückzuführen.

Sehr ähnlich stellt sich die Situation der befragten Führungskräfte selbst dar. Von ihnen arbeiten 55% zumindest gelegentlich außerhalb ihres Stamm-Arbeitsplatzes, sofern dieser überhaupt noch so bezeichnet werden kann. Die Verteilung auf die einzelnen dislozierten Arbeitsorte entspricht fast genau jener der Mitarbeitenden. Nur Homeoffice wird noch etwas stärker in Anspruch genommen: von 28% der Führungskräfte. Die Deckungsgleichheit zwischen den Ergebnissen für Mitarbeitende und Führungskräfte ist nachvollziehbar, da die Aufgaben und somit die Arbeitsstrukturen inhaltlich gleich oder ähnlich sind; trotzdem ist das Ausmaß auffällig.

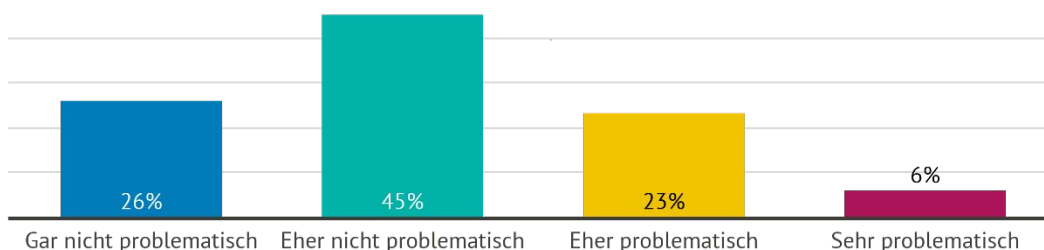
Führt die – zeitweilige – räumliche Trennung zu Problemen in der Führungstätigkeit? Diese Frage wird recht klar mit „Nein“ beantwortet: 26% meinen, dass die Dislozierung von Mitarbeitenden für ihre Führungsaufgaben gar nicht problematisch sei, weitere 45% sagen, es sei eher nicht problematisch. Nur 6% sehen sich mit einer sehr problematischen Situation konfrontiert.

Bemerkenswert sind die Detailergebnisse für die unterschiedlichen Altersgruppen der Befragten: Während 36% der über 40-jährigen Führungskräften keinerlei Problem in der Dislozierung und der Mitarbeiterführung sehen, sind es bei den unter 40-jährigen 26%. Offensichtlich spielen Routine und Erfahrung im Umgang mit dislozierten Arbeitssituationen eine wesentliche Rolle. Hingegen scheinen mit disloziertem Arbeiten verbundene Fragen des Arbeitsstils oder der Nutzung digitaler Medien keine altersspezifischen Auswirkungen zu haben.

Interessant ist auch, dass Führungskräfte mit generalistischer Verantwortung mit 37% die bei weitem häufigste Nennung von „gar nicht problematisch“ aufweisen. Am relativ kritischsten sind Führungskräfte mit kaufmännisch-administrativem Aufgabenportfolio: Hier meinen 21%, dass disloziertes Arbeiten keinerlei Problem für die Führungsarbeit sei. In diesem Bereich scheint der subjektive Bedarf an direktem persönlichem Austausch besonders groß zu sein.

## Disloziertes Arbeiten: Kein Führungsproblem

Ist es für Ihre Führungsaufgaben sehr, eher, weniger oder gar nicht problematisch, dass nicht immer alle Mitarbeitenden vor Ort sind?



Grafik 6: Dislozierte Arbeitsplätze und Führung

## „E-Mail is King“: Wichtigster Kanal für Informations- und Wissensaustausch

### So werden regelmäßig Information und Wissen geteilt



**Grafik 7:** Kanäle für Wissens- und Informationsaustausch

65% der österreichischen und deutschen Führungskräfte geben an, Informationen und Wissen regelmäßig über E-Mail an Mitarbeitende weiterzuleiten. Weitere 26% praktizieren dies gelegentlich. E-Mail ist damit der wichtigste Kanal für die Kommunikation mit Mitarbeitenden überhaupt und liegt noch vor dem persönlichen Austausch im Rahmen von Meetings, die 57% regelmäßig für den Informations- und Wissenstransfer nutzen. Dieses Ergebnis ist beachtlich, denn es zeigt, wie stark die Kommunikation und somit auch die Beziehung durch digitale Medien mitbestimmt wird.

Deutlich dahinter, aber auch schon in einer mehr als relevanten Größenordnung liegt die Kommunikation mit Mitarbeitenden über WhatsApp (32% regelmäßige Nutzung für Informations- und Wissensaustausch, 40% gelegentlich). Viele Unternehmen und Organisationen sind auf der Suche nach neuen elektronischen Kommunikationsformen, die tatsächliche oder vermeintliche Schwächen von E-Mail umgehen: einfachere und schnellere Handhabbarkeit, höhere Affinität zu Mobilgeräten oder schlicht ein moderneres Image. E-Mail gilt vor allem bei jüngeren Mitarbeitenden als „Old School“ (ein Indiz dafür ist [das Kommunikationsverhalten der unter 30-jährigen in Bezug auf E-Mail und Messenger](#)). WhatsApp hat aufgrund seiner großen Verbreitung im Privatkundenbereich auch im Geschäftsleben eine wichtige Position eingenommen. Dass die Nutzung von WhatsApp mit dem Alter zusammenhängt, wird durch die vorliegenden Daten bestätigt: 39% der österreichischen Führungskräfte unter 40 nutzen WhatsApp regelmäßig für die Mitarbeiterkommunikation, unter den Führungskräften 40+ sind es 28%.

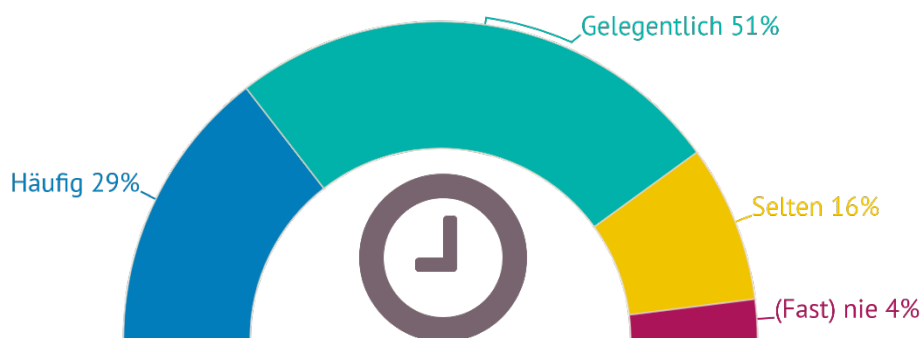
Umgekehrt gibt es bei den persönlichen Meetings keine allzu großen Unterschiede nach Altersgruppen: Diese werden mit 61% am stärksten von deutschen Führungskräften über 40 für die regelmäßige Informations-Weitergabe genutzt. Österreichische Führungskräfte 40+ liegen mit 55% sogar etwas unter dem Durchschnitt von 57%. Bei 55% der Führungskräfte unter 40 Jahre haben persönliche Meetings ihren fixen Platz.

Eine deutlichere Differenzierung gibt es bei diesem Thema nach Unternehmensgröße: In kleinen Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden werden Meetings zu 47% für den regelmäßigen Austausch genutzt. Bei großen Unternehmen mit über 1000 Beschäftigten sind es genau 60%.

## Job-Themen sind auch außerhalb der Arbeit Wegbegleiter

29% der befragten Führungskräfte in Österreich und Deutschland denken häufig über Job-Themen auch außerhalb des Arbeitsplatzes nach, weitere 51% zumindest gelegentlich. 8 von 10 Führungskräften sehen somit ihre Tätigkeit nicht als zeitlich begrenzte Einrichtung mit „On/Off Button“, sondern als höchstpersönliche Aufgabe. Es soll nicht in Abrede gestellt werden, dass dieses Verhalten auch Begleiterscheinungen haben kann, zunächst aber ist es ein deutlicher Hinweis für ein erhöhtes Verantwortungsbewusstsein, das die Mehrheit der Führungskräfte zeigt.

Wie häufig kommt es vor, dass Sie außerhalb des Arbeitsplatzes zielführend über bestimmte Job-Themen nachdenken?



**Grafik 8:** Job-Themen außerhalb der Arbeit

Überwiegend werden solche Überlegungen anlassbezogen angestellt: 27% jener Führungskräfte, die zumindest selten über Job-Themen außerhalb des Arbeitsplatzes nachdenken, meinen, dass sie aufgrund von externen Einflüssen an ihre beruflichen Fragen erinnert werden, zum Beispiel durch einen Medienbericht. Nur 10% geben einen bestimmten Zeitpunkt, nämlich abends, als jene Gelegenheit an, zu der über den Job nachgedacht wird. Etwas überraschend mag wirken, dass nur 6% angeben am Arbeitsweg oder bei sonstigen Fahrtzeiten über Arbeitsinhalte nachzudenken. Hier dominiert möglicherweise der Wunsch nach Rekreation oder Abschalten.

Einen klaren Zusammenhang gibt es zwischen „Über die Arbeit nachdenken“ und der Funktionsebene im Unternehmen: Vor allem Inhaberinnen und Inhaber meinen zu 39%, dass sie häufig über Job-Themen außerhalb des Arbeitsplatzes nachdenken, unter Angehörigen des unteren Managements sind es 26%. Mittleres und oberes Management liegen wiederum zwischen diesen beiden Werten. Dieses Ergebnis liegt in der Natur der Sache: Unternehmerinnen und Unternehmer, die eigenes Kapital und persönliche Energie in einen Betrieb investiert haben, können bzw. wollen verständlicherweise auch außerhalb des Arbeitsplatzes nicht abschalten und werden häufig an (offene) Themen aufgrund von Umwelteinflüssen erinnert. Je höher die Managementebene, desto höher ist im Regelfall die Verantwortung und auch dies führt zu einem gesteigerten Involvement.

## 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](mailto:hernstein@hernstein.at)

w [www.hernstein.at](http://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](mailto:office@triple-m-mafo.at)

w [www.triple-m-mafo.at](http://www.triple-m-mafo.at)