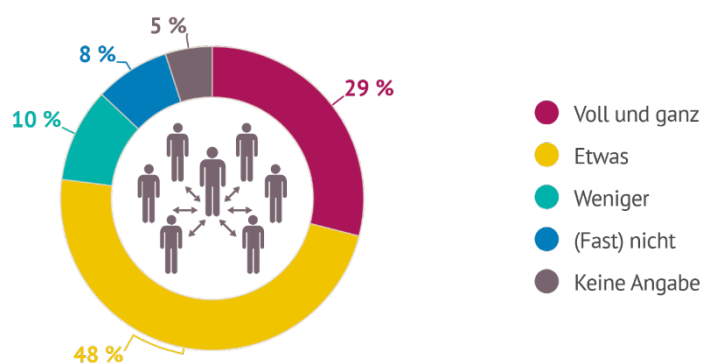


hernstein management report 21

2. Report 2021:

Remote Leadership: Herausforderung für Führungskräfte

Gefordert durch Führung aus der Distanz?



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

- Ist Remote Leadership für Führungskräfte eine große Herausforderung?
- In welchen Bereichen konkret werden die Herausforderungen gesehen? Und wodurch wird remote Führen schwierig?
- Wie unterscheiden sich die Bedenken und Meinungen von Führungskräften, die Remote Leadership bereits leben, von jenen ohne Erfahrung in Remote Work und remote Führen?
- Verstärkt Remote Work das Konfliktpotenzial in einem Team oder wirkt es konfliktvermeidend?

DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: Mai/Juni 2021
- Befragte Personen: 1.676 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
- Österreich: 616 befragte Personen
- Deutschland: 1.060 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 50-1804

isabelle.maurer@hernstein.at

Executive Summary

Remote Führen oder Führen auf Distanz: für viele Führungskräfte eine Herausforderung

- 77 % der Führungskräfte empfinden Führung auf Distanz als große Herausforderung (stimme voll und ganz/eher zu). 18 % fühlen sich durch remote Führung weniger herausgefordert.
- Interessant ist, dass Führungskräfte, die selbst nicht remote führen, es als größere Herausforderung einschätzen (80 % stimmen voll und ganz/eher zu) als jene, die selbst auf Distanz führen.
- Außerdem bewerten Befragte aus höheren Führungsebenen remote Führen als schwieriger. So sind zum Beispiel 38 % der Inhaberinnen und Inhaber voll und ganz der Meinung, dass Führen auf Distanz eine große Herausforderung darstellt (oberes Management: 32 %).

Kommunikation, Kontrollverlust und Koordination sind die größten Themen

- Kommunikation mit und (spontaner) Kontakt zu Mitarbeitenden gelten als die größte Herausforderung für Führungskräfte mit Remote Work (27 %). Führungskräfte, die nicht remote arbeiten, schätzen dies sogar noch höher ein (37 %).
- Die Gefahr eines möglichen Kontrollverlustes sehen Führungskräfte, die remote führen, nur an dritter Stelle (12 %). Führungskräfte, die nicht selbst auf Distanz tätig sind, befürchten einen Kontrollverlust wesentlich stärker und setzen ihn an die zweite Stelle (26 %).
- Daraus entsteht der Eindruck, dass Führungskräfte, die nicht remote führen, die Herausforderungen höher einschätzen, als sie tatsächlich sind.

Remote Leadership: stark geprägt vom Fehlen der physischen Präsenz

- Das größte Hindernis beim Führen auf Distanz ist aus Sicht der befragten Führungskräfte schlicht die fehlende Präsenz (die Zustimmung erreicht einen Mittelwert von 2,3 auf einer Skala von 1 bis 4), besonders Inhaberinnen und Inhaber sehen darin ein großes Problem (Mittelwert 2,1).
- Außerdem wird die Koordination der Mitarbeitenden auf Distanz aufwendiger eingeschätzt (Mittelwert 2,3). Bezüglich der Ansicht, dass Kontrollen durch Vorgesetzte im Homeoffice wichtiger werden, ist das Ergebnis indifferent (Mittelwert 2,5).
- Einen Machtverlust durch Remote Work und remote Führen befürchten die Führungskräfte weniger (Mittelwert 2,7).

Teamführung als besondere Herausforderung

- 65 % der Führungskräfte, die selbst nicht remote arbeiten, schätzen die Führung von Teams, die gänzlich oder teilweise remote arbeiten, als eine besondere Herausforderung ein. Auffällig ist hier, dass österreichische Führungskräfte mit 71 % dieser Herausforderung signifikant größeres Ausmaß beimessen als deutsche Führungskräfte (62 %).
- Bei österreichischen Führungskräften über 40 Jahre ist diese Meinung mit 73 % noch deutlicher ausgeprägt als unter ihren jüngeren Kolleginnen und Kollegen (68 %).
- Ebenso sehen Führungskräfte aus dem administrativ-kaufmännischen Bereich hier mehr ein Thema (69 %), wohingegen Führungskräfte aus der Personalabteilung die Führung eines (teilweise) remote arbeitenden Teams als weniger problematisch betrachten (56 %).

Remote Work birgt latentes Konfliktpotenzial in sich

- Das Konfliktpotenzial von Remote Work wirkt auf den ersten Blick nicht allzu beträchtlich: 5 % der befragten Führungskräfte sagen, es komme viel häufiger zu Konflikten, 25 % etwas

häufiger. Demgegenüber sehen 26 % eine konfliktvermeidende Wirkung von Remote Work, 40 % sehen keine Auswirkungen.

- Bemerkenswert ist das Detailergebnis nach Führungsebenen: Je höher die Hierarchiestufe, desto größer wird das Konfliktpotenzial eingeschätzt.

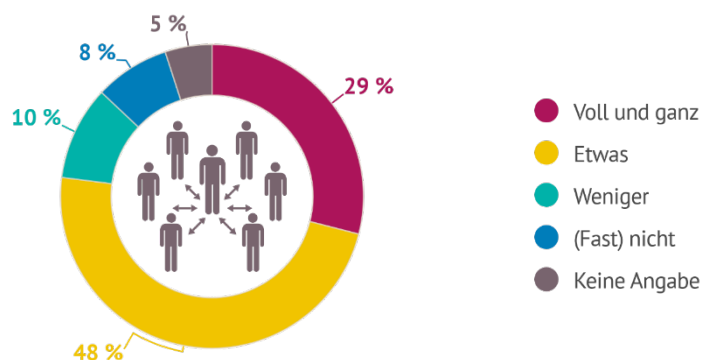
>> Der Report:

Remote Leadership: Herausforderung für Führungskräfte

In diesem Bericht werden die Meinung und die Erfahrungen österreichischer und deutscher Führungskräfte zu Remote Leadership, also der Führung aus der Distanz, analysiert. Remote Leadership ist eine der Folgen der vermehrten Verbreitung von Homeoffice, die durch die Corona-Krise beschleunigt wurde. Der Befragungszeitraum erstreckte sich über die Monate Mai und Juni des Jahres 2021, als noch (Teil-)Lockdowns galten oder erst vor Kurzem beendet worden waren.

Drei Viertel der Führungskräfte sehen sich durch Führen aus der Distanz gefordert

29 % der für den Hernstein Management Report befragten Führungskräfte stimmen der Aussage voll und ganz zu, dass die Führung von Mitarbeitenden aus der Distanz eine größere Herausforderung darstellt als wenn (fast) alle Mitarbeitenden vor Ort sind. Weitere 48 % stimmen dieser Aussage eher zu. 10 % sind eher nicht und weitere 8 % gar nicht dieser Meinung, sondern sehen keine Veränderung oder eventuell sogar eine Erleichterung durch Remote Leadership.



Grafik 1: Zustimmung, dass Remote Leadership eine größere Herausforderung darstellt

Diese Daten beziehen sich auf die Gesamtheit der Führungskräfte, also solche, die selbst aus der Distanz arbeiten, und solche, die vor Ort am Unternehmensstandort sind. Wenn man diese beiden Gruppen unterscheidet, zeigt sich folgendes Bild:

- **Befragte, die selbst aus der Distanz arbeiten:** Hier stimmen 26 % der Aussage voll und ganz zu, dass die Führung aus der Distanz eine größere Herausforderung darstellt, 48 % etwas.
- **Befragte, die selbst NICHT aus der Distanz arbeiten:** Ein deutlich höherer Anteil, nämlich 35 %, stimmt der Aussage voll und ganz zu, dass Remote Leadership größere Herausforderungen bringt (45 % eher).

Dieses Ergebnis legt die Vermutung nahe, dass die speziellen Anforderungen von Remote Leadership im Vergleich zu bisher üblicher oder konventioneller Führungsarbeit höher eingeschätzt werden, als sie es dann tatsächlich sind. Dennoch ist festzuhalten, dass sich insgesamt eine Dreiviertel-Mehrheit bei der Führungsarbeit aufgrund der neuen Rahmenbedingungen gefordert sieht.

Je höher die Führungsebene, desto ausgeprägter ist diese Meinung: Von den Inhaberinnen und Inhabern von Unternehmen sind 38 % voll und ganz der Meinung, dass Remote Leadership höhere Anforderungen stellt. Unter den Mitgliedern des unteren und auch des mittleren Managements sind es 27 % (oberes Management: 31 %). Hier zeigt sich ein klarer Trend und es besteht vor allem auf Unternehmerebene Klärungsbedarf, wo die tatsächlichen oder vermuteten Schwierigkeiten bestehen.

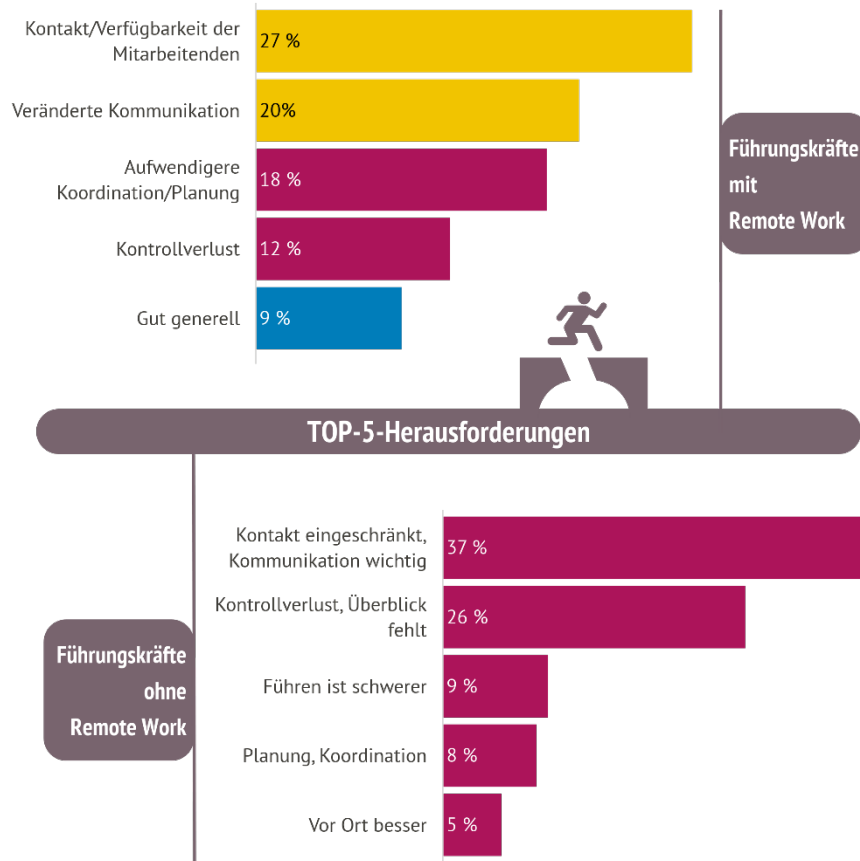
„3 K“ als die größten Themen von Remote Work: Kommunikation, Kontrollverlust, Koordination

Die Kommunikation mit und der (spontane) Kontakt zu Mitarbeitenden gelten als die größte Herausforderung in Zusammenhang mit Remote Leadership. Dies gilt sowohl für Führungskräfte, welche selbst aus der Distanz arbeiten können (27 %), als auch für solche, die dazu nicht die Möglichkeit haben (37 %). Bezüglich der weiteren Schwierigkeiten und Hürden ist die Sichtweise in diesen beiden Gruppen unterschiedlich:

- **Führungskräfte, die remote arbeiten:** Für sie steht mit 18 % an zweiter Stelle der Herausforderungen die aufwendigere Planung und Koordination, an dritter Stelle mit 12 % der befürchtete Kontrollverlust.
- **Führungskräfte, die nicht remote arbeiten können,** schätzen die Gefahr eines Kontrollverlustes deutlich stärker ein (26 %). Eine aufwendigere Planung und Koordination würden 8 % erwarten.

Interessantes Detail: Die Angst vor Kontrollverlust verhält sich umgekehrt proportional zur Unternehmensgröße. Je größer das Unternehmen, desto geringer ist diese ausgeprägt. Während 31 % der Führungskräfte, die nicht remote arbeiten, aus Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden Kontrollverlust befürchten, sind es unter jenen mit 5.000 Mitarbeitenden und mehr 19 %.

Führungskräfte mit Möglichkeit zu Remote Work gehen konstruktiver mit Herausforderungen um

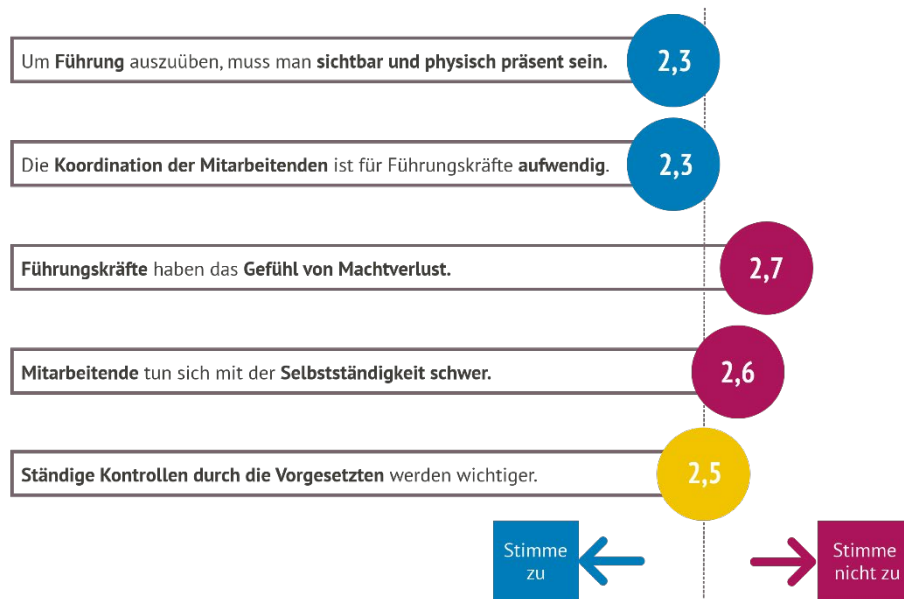


Grafik 2: Top-5-Herausforderungen aus Sicht von Führungskräften, die remote und nicht remote arbeiten (offene Frage)

Leadership ist bisher stark von physischer Präsenz geprägt

Um weiter und genauer zu analysieren, wo die Herausforderungen von Remote Leadership liegen, wurde bei den befragten österreichischen und deutschen Führungskräften die Zustimmung bzw. Ablehnung zu folgenden Aussagen ermittelt (vierstufige Skala: 1 = „stimme voll und ganz zu“, 4 = „stimme nicht zu“).

Zustimmung der Führungskräfte zu folgenden Aussagen über Remote Leadership



Darstellung der Mittelwerte, Skala: 1=stimme voll und ganz zu, 4=stimme nicht zu

Grafik 3: Aussagen zu Remote Leadership – Zustimmung der Führungskräfte

Das Fehlen von physischer Präsenz wird überwiegend als Hindernis für die Führungsarbeit gesehen. Die Bewertungen zu dieser Aussage erreichen einen Mittelwert von 2,3. Die Zustimmung liegt damit etwas über dem Schwellwert von 2,5, der die Bereiche mit überwiegender Zustimmung und Ablehnung trennt. Eine ebensolche Zustimmung (Mittelwert 2,3) erhält die Aussage, dass die Koordination der Mitarbeitenden aufwendig sei. Dies schließt an die im vorigen Abschnitt dargestellten Ergebnisse an, wo die spontanen Einschätzungen der Führungskräfte dargestellt wurden.

Der Hypothese, dass Remote Work zu einem Machtverlust führt (2,7), wird eher widersprochen, ebenso dass sich Mitarbeitende mit den Erfordernissen des selbstständigen Arbeitens schwer tun (2,6). Indifferent ist das Ergebnis hinsichtlich der Aussage, dass bei Remote Work ständige Kontrollen notwendig seien (2,5). Eine jeweils ungefähr gleich große Gruppe stimmt dieser Aussage zu bzw. lehnt sie ab.

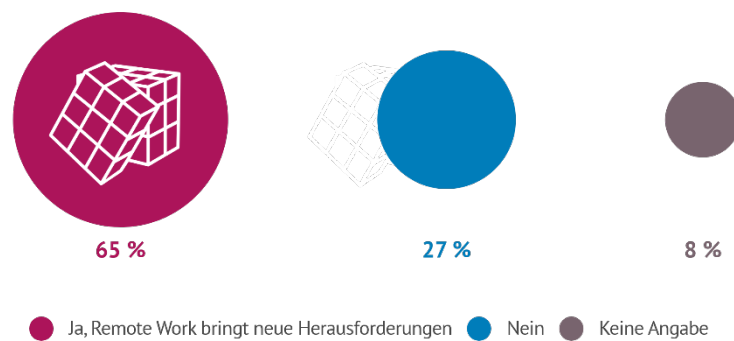
Weitere Details dazu:

- Inhaberinnen und Inhaber messen der physischen Präsenz eine besondere Bedeutung bei (Mittelwert 2,1; Durchschnitt: 2,3). In allen anderen Hierarchieebenen ist die Zustimmung zu dieser Aussage recht ausgeglichen.
- Nach Branchen spielt der persönliche Kontakt zu den Mitarbeitenden für die Führung im Gesundheits- und Sozialwesen eine besonders wichtige Rolle (2,1). Vergleichsweise geringe Bedeutung hat dieser im Finanzwesen und in der IT- und Telekom-Branche (jeweils 2,5).

Teamleitung als besondere Herausforderung

Wie schon zuvor angesprochen scheinen Führungskräfte, die nicht selbst auf Distanz arbeiten können, ein besonders diffiziles Verhältnis zu Remote Work und Leadership zu haben. 65 % von ihnen meinen, dass Teams, die gänzlich oder teilweise aus der Distanz arbeiten, die Führungskräfte vor neue Herausforderungen stellen. Auffällig ist, dass diese Einschätzung unter österreichischen Führungskräften deutlich präsenter ist als unter ihren deutschen Kolleginnen und Kollegen. Die Differenz von 71 % zu 62 % ist durchaus als signifikant einzustufen.

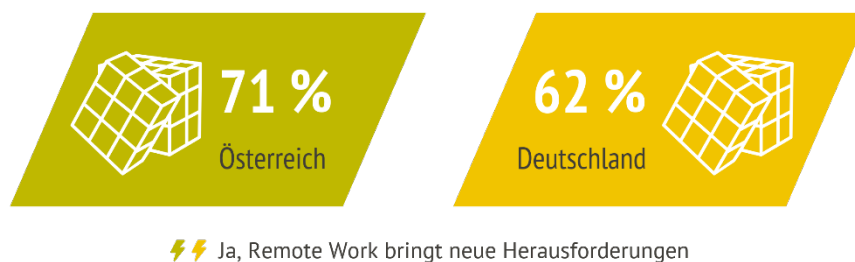
65 % sehen neue Herausforderungen durch das Führen eines remote arbeitenden Teams



Grafik 4: Neue Herausforderungen für Führungskräfte durch Remote Leadership

Das in Österreich so stark als Herausforderung empfundene Arbeiten auf Distanz ist vor allem auf die Meinung von heimischen Führungskräften 40+ zurückzuführen. Von ihnen sagen 73 %, dass das Führen von Teams mit Remote Work eine besondere Herausforderung darstellt.

Vor allem in Österreich stellt das Arbeiten auf Distanz eine besondere Herausforderung dar.



Grafik 5: Neue Herausforderungen für Führungskräfte durch Remote Leadership

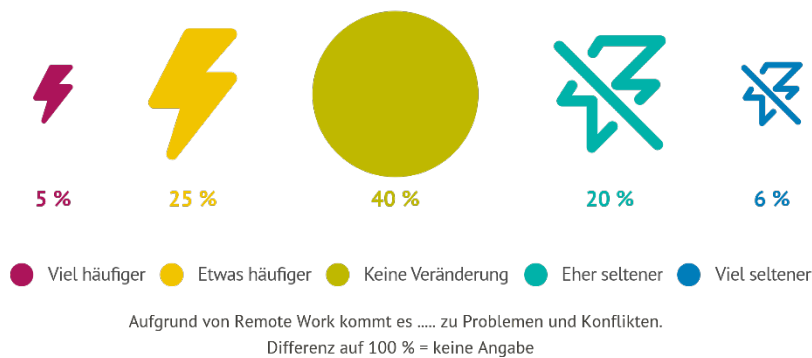
Ebenfalls deutlich über dem Durchschnitt liegen Führungskräfte im administrativ-kaufmännischen Bereich, wo 69 % Schwierigkeiten erwarten. Am anderen Ende befinden sich Führungskräfte im Personalbereich mit einem Vergleichswert von 56 %.

Nach Branchen stechen Befragte des Gesundheits- und Sozialwesens sowie des öffentlichen Sektors hervor, wo 70 bzw. 73 % eine notwendige Neuausrichtung aufgrund von Remote Work sehen.

Remote Work hat ein latentes Konfliktpotenzial

5 % aller Befragten meinen, dass es aufgrund von Remote Work viel häufiger zu Konflikten kommt, 25 % etwas häufiger. Auf der anderen Seite sehen in Summe 26 % Remote Work in Bezug auf Konflikte eine reduzierende Wirkung. Das Konfliktpotenzial von Remote Work wirkt somit auf den ersten Blick nicht allzu beträchtlich.

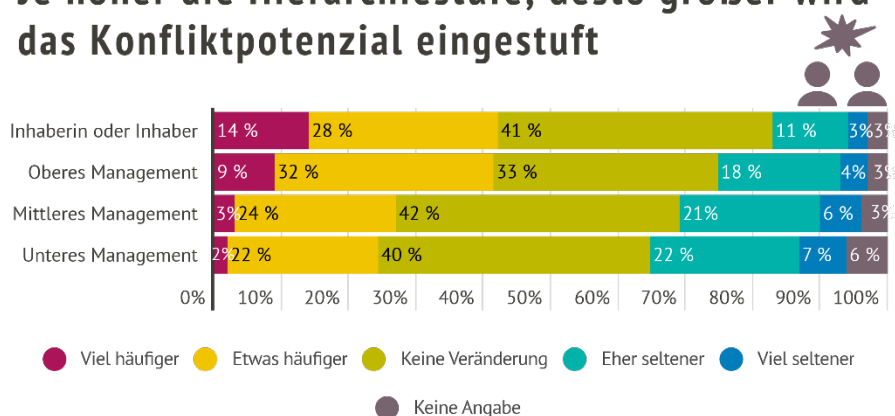
Auf den ersten Blick wirkt das Konfliktpotenzial von Remote Work nicht allzu beträchtlich



Grafik 6: Remote Work als Auslöser von Konflikten

Bemerkenswert ist jedoch das Detailergebnis dieser Frage nach Führungsebenen: Denn je höher die Hierarchiestufe, desto größer wird das Konfliktpotenzial eingeschätzt. Während im unteren Management 2 % meinen, dass durch Remote Work viel häufiger Konflikte auftreten, und 22 % sagen, dass dies etwas häufiger der Fall ist, sind von den Inhaberinnen und Inhabern von Unternehmen 14 % (viel) bzw. 28 % (etwas) dieser Meinung. Da es sich bei dieser Gruppe um die Letztentscheider handelt, hat ihre Sichtweise besondere Tragweite, im Besonderen, was die Implementierung von Remote-Work-Konzepten anbelangt.

Je höher die Hierarchiestufe, desto größer wird das Konfliktpotenzial eingestuft



Grafik 7: Konfliktpotenzial von Remote Work aus Sicht der unterschiedlichen Führungsebenen

Überdurchschnittlich hoch wird das Konfliktpotenzial auch von deutschen Führungskräften unter 40 Jahren eingeschätzt. 9 % meinen, dass aufgrund von Remote Work Konflikte viel häufiger

vorkommen werden, 30 % etwas häufiger. Das sind deutlich mehr als bei ihren älteren Kolleginnen und Kollegen in Deutschland (4 % bzw. 24 %), den unter 40-jährigen in Österreich (3 % bzw. 25 %) und den österreichischen Führungskräften 40+ (5 % bzw. 21 %).

Nach Branchen fällt auf, dass der hinsichtlich Remote Work im Allgemeinen sehr affine IT- und Telekom-Sektor ein überdurchschnittliches Maß an Konfliktpotenzial ortet. 12 % der befragten Führungskräfte rechnen damit, dass es viel häufiger zu Problemen kommen wird (jedoch unterdurchschnittliche 20 % meinen „etwas häufiger“). Das insgesamt stärkste Konfliktpotenzial sehen die Befragten in der Logistik-Branche mit 35 % (6 % viel häufiger, 29 % etwas häufiger). Die deutlich geringste Erwartung hinsichtlich zunehmender Konflikte haben die Angehörigen des Finanzwesens mit 23 % (4 % viel, 19 % eher).

IMPRESSUM

Auftraggeber

hernstein

Wir verstehen Leadership

**Hernstein Institut für Management und Leadership
der Wirtschaftskammer Wien**

wkocampuswien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

t +43/1/514 50-5600

hernstein@hernstein.at

www.hernstein.at



Ausführendes Institut



Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung

Christina Matzka

Zehetnergasse 6/2, 1140 Wien

t +43/650/339 02 75

office@triple-m-mafo.at

www.triple-m-mafo.at