

## hernstein management **report**

GRÖSSTE  
Führungskräfte  
Umfrage  
in Deutschland  
und Österreich

2. Bericht 2017:

## Fehlerkultur und Selbstorganisation in Unternehmen

## Über den Hernstein Management Report

Seit 19 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

- Wie erleben Führungskräfte den Umgang mit Fehlern?
- Ist die Kultur ihres Unternehmens von Vertrauen geprägt?
- Wird Selbstverantwortung und unternehmerisches Denken gefördert?

### DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: März 2017
- Befragte Personen: 1.585 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
- Österreich: 685 befragte Personen
- Deutschland: 900 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Durchführendes Institut: [www.vieconsult.at](http://www.vieconsult.at)

Allgemeine Informationen finden Sie auf unserer Website unter [www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/](http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/)

### FÜR RÜCKFRAGEN STEHT IHNEN ZUR VERFÜGUNG

Mag. (FH) Michaela Kreitmayer  
Leitung Hernstein Institut

Hernstein Institut für Management und Leadership  
Währinger Gürtel 97  
wko campus wien  
1180 Wien  
t +43/1/514 50-5620  
m [management.report@hernstein.at](mailto:management.report@hernstein.at)  
[www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)

## Executive Summary

### Wo gehobelt wird, fallen Späne. Wie gehen Unternehmen mit Fehlern um?

- 61% der Befragten meinen, dass es in ihrem Unternehmen einen offenen und transparenten Umgang mit Fehlern gibt. Top-Führungskräfte sehen das deutlich positiver (75%) als Führungskräfte des unteren Managements (54%).
- 30% der befragten Führungskräfte meinen, dass in ihrem Unternehmen das offene Besprechen von Fehlern belohnt wird. Die Einschätzungen des Top-Managements (52%) und der unteren Führungsebene (21%) liegen ebenso weit auseinander.
- 41% geben an, dass Mitarbeitende Fehler freimütig zugeben, ohne nach Ausreden zu suchen.
- 24% der Befragten meinen, dass bei auftretenden Fehlern vor allem die Schuldfrage diskutiert wird.
- 17% sagen, dass Angst im Unternehmen herrscht, Fehler offen zuzugeben.

### Keine Zeit zum Lernen? Über die Kultur bzw. Unkultur des Umgangs mit Fehlern in Unternehmen.

- 23% der Führungskräfte erleben ihr Unternehmen im Dauerstress, der keine Zeit lässt, aus Fehlern zu lernen. 46% stimmen diesen Aussagen (eher) nicht zu und sehen das positiver.
- Je weiter oben in der Hierarchieebene, umso eher sehen Führungskräfte Lerneffekte im eigenen Unternehmen als gegeben an.
- Lösungsorientiert, Fehler verzeihend, aus Fehlern lernend, von Vertrauen geprägt, Kooperation fördernd – so charakterisiert ein Drittel der Befragten die Unternehmenskultur des eigenen Unternehmens.

### Klassisches Management adieu? Wie etabliert ist Selbstorganisation in Unternehmen?

- 35% der Befragten sprechen davon, dass Selbstverantwortung und kreative Freiräume im eigenen Unternehmen gezielt gefördert werden. 30% stimmen dieser Aussage nicht zu.
- 49% des Top-Managements meinen, dass Selbstverantwortung und kreative Freiräume gefördert werden. Im unteren Management sieht das nur jeder Vierte so.
- 37% halten den Ausbau von Selbstverantwortung und Handlungsautonomie für sehr wichtig.
- 57% sehen sowohl positive Aspekte als auch Risiken darin, Selbstverantwortung und Handlungsautonomie für Beschäftigte weiter auszubauen.
- 6% halten die Förderung von Selbstverantwortung lediglich für einen Trend, der für Unternehmen eher negativ ist.

## Verzögerte Landung: Steckt Selbstorganisation noch in den Kinderschuhen?

- 31% der Top Führungskräfte geben an, dass Mitarbeitende als Mitunternehmerinnen und Mitunternehmer bezeichnet werden, um unternehmerisches Denken zu fördern. Im unteren Management sehen das lediglich 13% so.
- Nur 18% geben an, dass in ihrem Unternehmen Leistungsbeurteilung durch ein kollegiales Bewertungsverfahren ergänzt wird.
- 42% der Top-Führungskräfte sagen aus, dass Mitarbeitende konsequent am Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens beteiligt sind. Nur 19% des unteren Managements bestätigen dies.
- Die Möglichkeit zum Home-Office oder Telearbeit halten 36% der Top-Führungskräfte für gegeben. Die Führungskräfte des unteren Managements sehen dies mit nur 19% deutlich anders.

## Wo gehobelt wird, fallen Späne. Wie gehen Unternehmen mit Fehlern um?

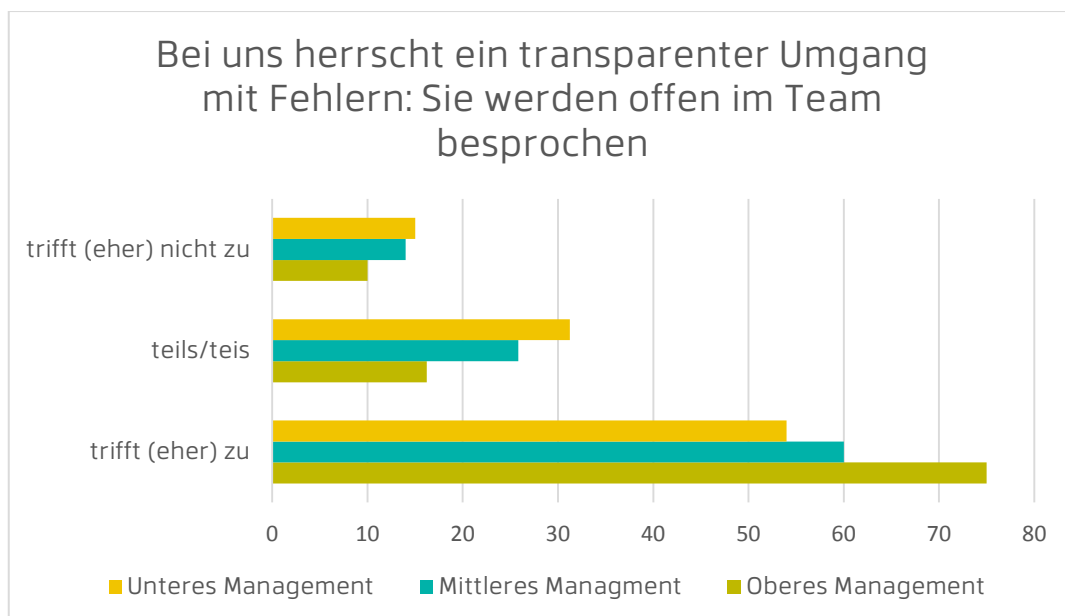
Fehler passieren nun einmal. Oft ist aber nicht der Fehler selbst das größte Problem, sondern wie Unternehmen damit umgehen. Ein von Offenheit und Vertrauen geprägtes Umfeld ist die beste Basis für eine gute Fehlerkultur. Gleichzeitig ist sie auch ein Indikator für die soziale Reife eines Unternehmens. Leider tendieren Menschen nur allzu schnell dazu, Schuldige zu suchen. Es wäre zielführender, die Ursachen für Fehler zu finden und daraus zu lernen.

Wir haben Führungskräfte befragt, wie sie die Fehlerkultur und den Umgang mit Fehlern in ihrem Unternehmen erleben. 61% der Befragten meinen, dass es einen transparenten Umgang mit Fehlern gibt: Sie werden offen im Team besprochen. Top-Führungskräfte sehen das allerdings deutlich positiver (75%) als Führungskräfte des unteren Managements (54%).

Eine gute Fehlerkultur bedingt neben Transparenz auch Wertschätzung gegenüber jenen, die Fehler aufzeigen, ansprechen oder zugeben. Wenn dieses Verhalten geschätzt wird, wird es positiv gestärkt. Knapp ein Drittel der befragten Führungskräfte meinen, dass in ihrem Unternehmen das offene Besprechen von Fehlern belohnt wird. Auch hier sind die Unterschiede zwischen den Hierarchien auffallend: Die Einschätzung des Top-Managements liegt mit 52% deutlich höher als die der unteren Führungsebene (21%).

Haben Mitarbeitende den Mut, Fehler freimütig zuzugeben, ohne nach Ausreden zu suchen? 41% der Führungskräfte meinen, dass dies zutrifft bzw. eher zutrifft. Top-Führungskräfte sehen die Welt offenbar mit anderen Augen und stimmen zu 59% zu, während nur 33% der unteren Führungsebene dieser Meinung sind.

Und die Suche nach dem Sündenbock? 24% der Befragten geben an, dass bei auftretenden Fehlern vor allem die Schuldfrage diskutiert wird. Immerhin 17% sagen, dass Angst im Unternehmen herrscht, Fehler offen zuzugeben. 12% meinen sogar, dass Fehler einzelner Mitarbeitender bestraft werden.



Grafik 1/2017: Fehlerkultur in Unternehmen

## KEY FACTS

- 61% der Befragten meinen, dass es in ihrem Unternehmen einen offenen und transparenten Umgang mit Fehlern gibt. Top-Führungskräfte sehen das deutlich positiver (75%) als Führungskräfte des unteren Managements (54%).
- 30% der befragten Führungskräfte meinen, dass in ihrem Unternehmen das offene Besprechen von Fehlern belohnt wird. Die Einschätzungen des Top-Managements (52%) und der unteren Führungsebene (21%) liegen ebenso weit auseinander.
- 41% geben an, dass Mitarbeitende Fehler freimütig zugeben, ohne nach Ausreden zu suchen.
- 24% der Befragten meinen, dass bei auftretenden Fehlern vor allem die Schuldfrage diskutiert wird.
- 17% sagen, dass Angst im Unternehmen herrscht, Fehler offen zuzugeben.

## DATENTABELLEN

<b>Bei uns herrscht ein transparenter Umgang mit Fehlern: Sie werden offen im Team besprochen.</b>	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management	Führungskräfte gesamt
Trifft (eher) zu	75 %	60%	54%	61%
Teils/Teils	16%	26%	31%	26%
Trifft (eher) nicht zu	10%	14%	15%	13%

<b>Fehler offen zu besprechen wird in unserem Unternehmen belohnt.</b>	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management	Führungskräfte gesamt
Trifft (eher) zu	52 %	26%	21%	30%
Teils/Teils	29%	32%	34%	31%
Trifft (eher) nicht zu	19%	42%	45%	39%

<b>Mitarbeitende geben Fehler freimütig zu, ohne nach Ausreden zu suchen.</b>	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management	Führungskräfte gesamt
Trifft (eher) zu	59%	39%	33%	41%
Teils/Teils	30%	39%	42%	38%
Trifft (eher) nicht zu	11%	23%	24%	21%

Datentabellen zu Grafik 1/2017: Fehlerkultur in Unternehmen

# hernstein

Wir verstehen Leadership

<b>Fehlerkultur in Unternehmen</b>	Trifft (eher) zu	Teils/teils	Trifft (eher) nicht zu
Bei auftretenden Fehlern wird von uns vor allem die Schuldfrage diskutiert.	24%	32%	44%
Es herrscht Angst im Unternehmen, Fehler offen zuzugeben.	17%	24%	58%
Fehler einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in unserem Unternehmen bestraft.	12%	18%	70%

Datentabellen zu Grafik 1/2017: Fehlerkultur in Unternehmen

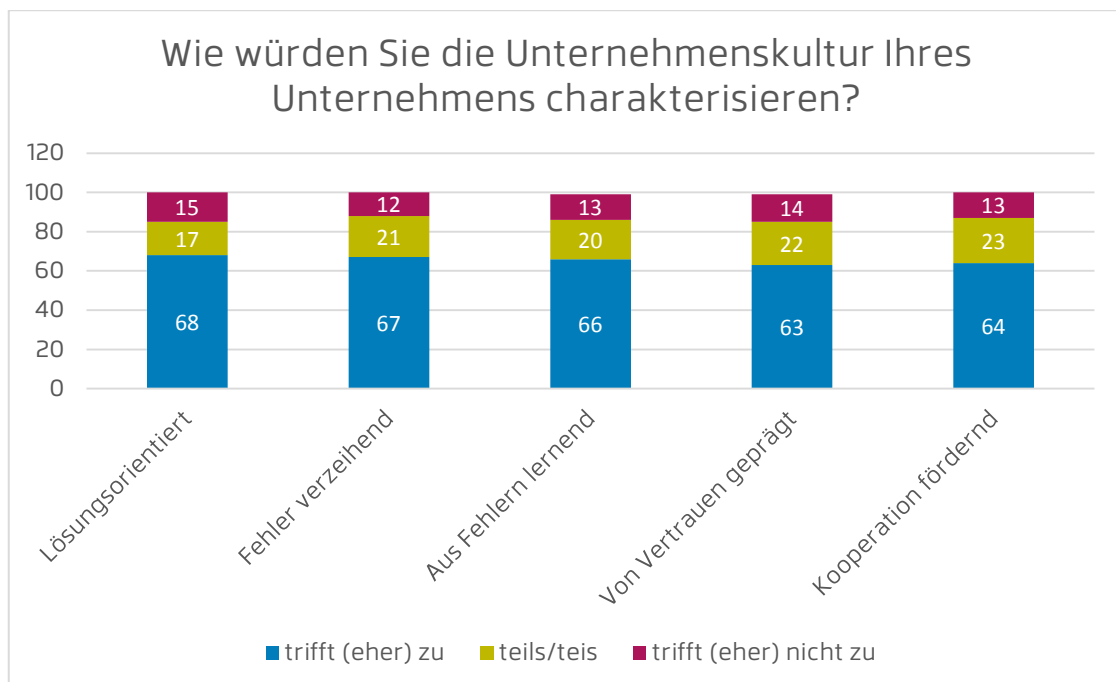
## Keine Zeit zum Lernen? Über die Kultur bzw. Unkultur des Umgangs mit Fehlern in Unternehmen.

Wie wird man aus Schaden klug? Jeder Fehler ist eine Chance, daraus zu lernen und es beim nächsten Mal besser zu machen. Zugegeben: Der offene und konstruktive Umgang mit Fehlern und jenen, die ihn verursacht haben, ist anstrengend und aufwändig. Reflexion braucht eben Zeit. Sind Unternehmen bereit, diese Zeit einzuplanen und zu investieren?

Immerhin 23% der Führungskräfte sehen das eher skeptisch. Sie erleben das eigene Unternehmen im Dauerstress, in dem keine Zeit bleibt, aus Fehlern zu lernen. Knapp die Hälfte der Befragten sieht das aber deutlich positiver. Werden Fehler als Lernchancen konsequent genutzt? 61% meinen, ja: „Wir besprechen sie und leiten Konsequenzen für die Zukunft ab“. Je weiter oben in der Hierarchieebene, umso eher sehen Führungskräfte Lerneffekte im eigenen Unternehmen als gegeben an. Unter den Top-Führungskräften sind es 71%, auf der unteren Managementebene lediglich 51%.

Der Umgang mit Fehlern ist ein wesentlicher Aspekt der Unternehmenskultur. Wir haben Führungskräften Gegensatzpaare angeboten, um die eigene Unternehmenskultur zu charakterisieren. Die überwiegende Mehrheit hat sich jeweils für die positiven Attribute entschieden: lösungsorientiert (68%), fehlerverzeihend (67%), aus Fehlern lernend (66%), von Vertrauen geprägt (63%), Kooperation fördernd (64%). Klingt nach einem schönen Kompliment für die Unternehmen – die Zustimmung zu den positiven Attributen könnte aber auch noch deutlich höher sein.

Vertrauen, Offenheit, Ehrlichkeit und Lösungsorientiertheit: In den offenen Kommentaren nennen die befragten Führungskräfte vorrangig diese Begriffe als entscheidende Kriterien, die eine positive Fehlerkultur fördern.



Grafik 2/2017: Wie Führungskräfte ihre Unternehmenskultur charakterisieren



# hernstein

Wir verstehen Leadership

## KEY FACTS

- 23% der Führungskräfte erleben ihr Unternehmen im Dauerstress, der keine Zeit lässt, aus Fehlern zu lernen. 46% stimmen diesen Aussagen (eher) nicht zu und sehen das positiver.
- Je weiter oben in der Hierarchieebene, umso eher sehen Führungskräfte Lerneffekte im eigenen Unternehmen als gegeben an.
- Lösungsorientiert, Fehler verzeihend, aus Fehlern lernend, von Vertrauen geprägt, Kooperation fördernd – so charakterisiert ein Drittel der Befragten die Unternehmenskultur des eigenen Unternehmens.

## DATENTABELLEN

Wie würden Sie die Unternehmenskultur Ihres Unternehmens anhand der folgenden Gegensatzpaare charakterisieren?	Trifft zu	Trifft eher zu	Teils/Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	
Lösungsorientiert	18%	50%	17%	13%	2%	Problemorientiert
	68%			15%		
Fehler verzeihend	20%	47%	21%	10%	2%	Fehler bestrafend
	67%			12%		
Aus Fehlern lernend	25%	41%	20%	11%	2%	Fehler wiederholend
	66%			13%		
Von Vertrauen geprägt	23%	40%	22%	11%	3%	Von Misstrauen geprägt
	63%			14%		
Kooperation fördernd	23%	41%	23%	11%	2%	Konkurrenz fördernd
	64%			13%		

	Trifft (eher) zu	Teils/Teils	Trifft (eher) nicht zu
<b>Unser Unternehmen ist meist im Dauerstress – es bleibt keine Zeit, um aus Fehlern zu lernen.</b>			
Führungskräfte gesamt	23%	31%	46%
Oberes Management	20%	25%	55%
Unteres Management	31%	32%	38%
<b>Fehler werden als Lernchance konsequent genutzt: Wir besprechen sie und leiten Optimierungen für die Zukunft ab.</b>			
Führungskräfte gesamt	61%	26%	13%
Oberes Management	71%	23%	6%
Unteres Management	51%	35%	14%

Datentabellen zu Grafik 2/2017: Wie Führungskräfte ihre Unternehmenskultur charakterisieren.

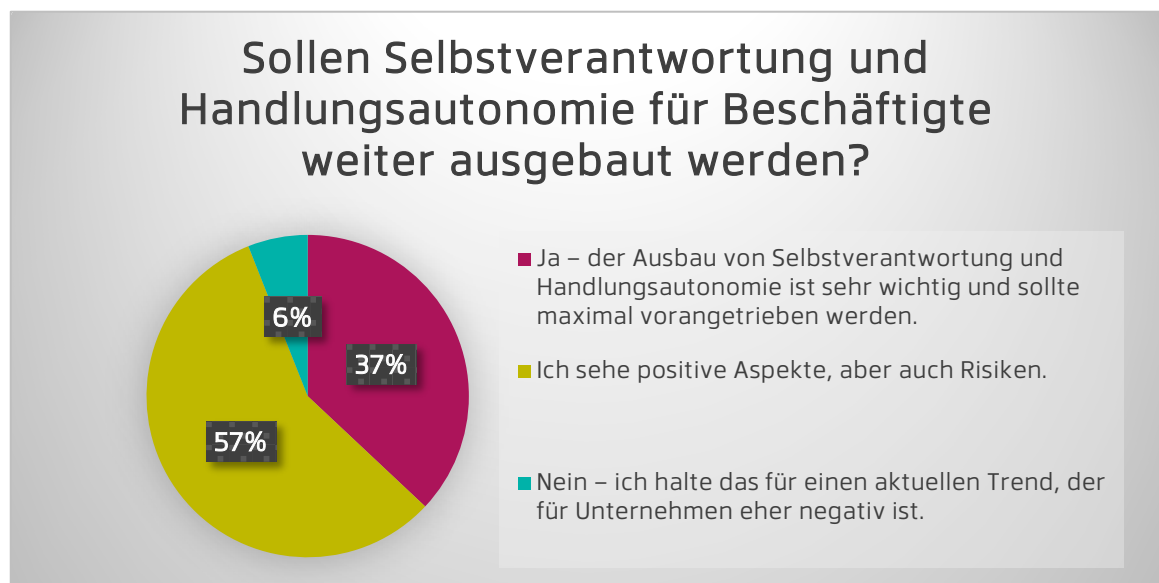
## Klassisches Management adieu? Wie etabliert ist Selbstorganisation in Unternehmen?

Führen im 21. Jahrhundert: In der Theorie wissen wir, dass an Selbstorganisation kein Weg vorbeiführt. Klassische Hierarchien waren gestern, heute sind Unternehmen immer mehr darauf angewiesen, dass Mitarbeitende vielfältige Kompetenzen einbringen. Mehr Freiräume und maßgeschneiderte Rahmenbedingungen motivieren sie dazu. Selbstorganisation fördert nicht nur Kreativität und Initiative, sondern auch Innovationskraft und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Schon Steven Jobs meinte: "It's more fun to be a pirate than to join the navy!"

Dennoch scheint es so, dass Selbstorganisation sich nur zögerlich in Unternehmen ausbreitet. Liegt es daran, dass Führungskräfte ihre Rolle hauptsächlich über das Entscheiden definieren und nicht loslassen können? Oder daran, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erst in die Selbstführung hineinwachsen müssen?

Wir haben Führungskräfte befragt, wie weit Selbstorganisation in ihrem Unternehmen bereits verwirklicht ist. Das Stimmungsbild ist ambivalent: 35% der Befragten sagen, dass Selbstverantwortung und kreative Freiräume im Unternehmen gezielt gefördert werden. Interessant: Unter den Top-Führungskräften sind es 49%, auf der unteren Managementebene lediglich ein Viertel. 30% der Führungskräfte sehen das genau gegenteilig.

Wenn es darum geht, ob Selbstverantwortung und Handlungsautonomie wichtig sind und ob sie maximal vorangetrieben werden sollen, stimmen 37% zu. Die überwiegende Mehrheit (57%) sieht neben positiven Aspekten aber auch Risiken: „Die Themen Selbstverantwortung und Handlungsautonomie sind wichtig, sollten aber mit Maß und Ziel vorangetrieben werden“. 6% halten die Förderung von Selbstverantwortung lediglich für einen aktuellen Trend, der für Unternehmen eher negativ ist.



Grafik 3/2017: Selbstorganisation in Unternehmen

## KEY FACTS

- 35% der Befragten sprechen davon, dass Selbstverantwortung und kreative Freiräume im eigenen Unternehmen gezielt gefördert werden. 30% stimmen dieser Aussage nicht zu.
- 49% des Top-Managements meinen, dass Selbstverantwortung und kreative Freiräume gefördert werden. Im unteren Management sieht das nur jeder Vierte so.
- 37% halten den Ausbau von Selbstverantwortung und Handlungsautonomie für sehr wichtig.
- 57% sehen sowohl positive Aspekte als auch Risiken darin, Selbstverantwortung und Handlungsautonomie für Beschäftigte weiter auszubauen.
- 6% halten die Förderung von Selbstverantwortung lediglich für einen Trend, der für Unternehmen eher negativ ist.

## DATENTABELLEN

Ist Selbstorganisation in Unternehmen erstrebenswert?	
Ja – der Ausbau von Selbstverantwortung und Handlungsautonomie ist sehr wichtig und sollte maximal vorangetrieben werden.	37%
Nur teilweise – ich sehe positive Aspekte, aber auch Risiken. Die Themen Selbstverantwortung und Handlungsautonomie sind wichtig, sollten aber mit Maß und Ziel vorangetrieben werden.	57%
Nein – ich halte das für einen aktuellen Trend, der für Unternehmen eher negativ ist.	6%

Selbstverantwortung und kreative Freiräume für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in unserem Unternehmen gezielt gefördert.	Oberes Management		Mittleres Management		Unteres Management		Führungskräfte gesamt
Trifft zu	21%	49%	8%	33%	5%	25%	35%
Trifft eher zu	28%		25%		20%		
Teils/teils	35%		35%		36%		35%
Trifft eher nicht zu	9%	16%	17%	33%	19%	39%	30%
Trifft nicht zu	7%		16%		20%		

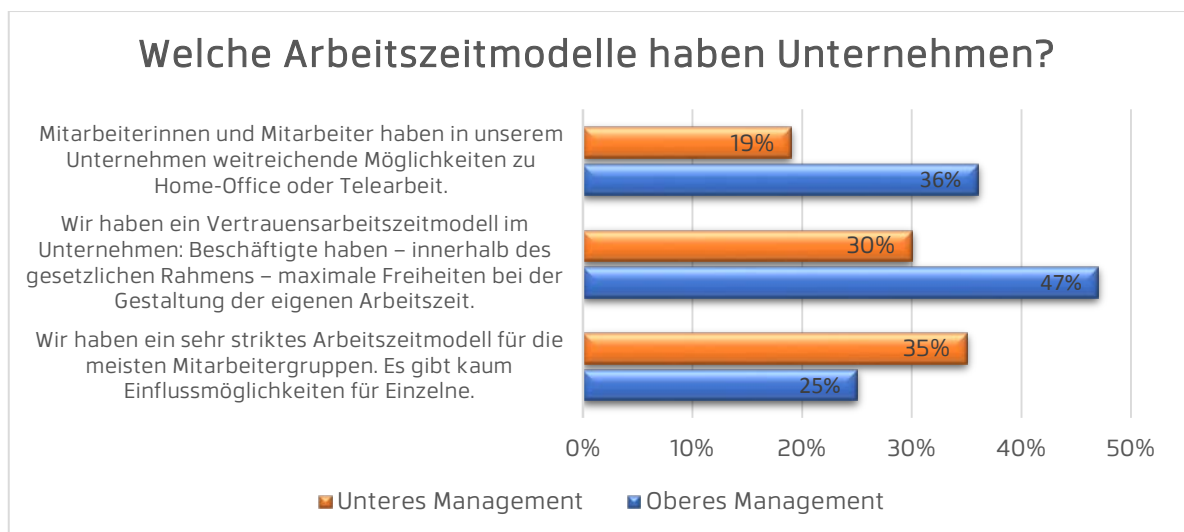
Datentabellen zu Grafik 3/2017: Selbstorganisation in Unternehmen

## Verzögerte Landung: Steckt Selbstorganisation noch in den Kinderschuhen?

Der Wechsel von klassischen Strukturen zur Selbstorganisation geht nicht von einem Tag auf den anderen. Eine flache Hierarchie ist ein guter Anfang, damit Mitarbeitende zu Mitdenkenden werden. Flexible und eigenverantwortliche Arbeitszeitmodelle, Mitunternehmerschaft und Erfolgsbeteiligung sind weitere begleitende Schritte, die in Unternehmen teilweise schon gelebt werden. Vor allem aber muss ein Umdenkprozess im Kopf passieren: Führungskräfte lernen, ihr Selbstverständnis neu zu denken. Sie sagen nicht mehr, wo's langgeht, vielmehr moderieren und coachen sie Prozesse. Teammitglieder wiederum müssen den Umgang mit Verantwortung und selbstorganisiertem Arbeiten lernen.

Mitarbeitende als Mitunternehmerinnen und Mitunternehmer zu bezeichnen ist eine Möglichkeit, gezielt unternehmerisches Denken zu fördern. 31% der Top-Führungskräfte sagen, dass dies in ihrem Unternehmen bereits praktiziert wird, aber nur 13% auf der unteren Managementebene bestätigt dies. Die Mehrheit kennt das im eigenen Unternehmen nicht: Im Top-Management meinen 44%, dass dies (eher) nicht zutrifft, im unteren Management sind es interessanterweise sogar 69%. Wie sieht es mit einer Erfolgsbeteiligung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus? 42% der Top Führungskräfte sagen, dass Mitarbeitende konsequent am Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens beteiligt sind: z. B. durch ein Bonus-System, das sich am Gesamterfolg des Unternehmens orientiert. Spannend: Nur 19% des unteren Managements bestätigen dies.

Auch bei den Arbeitszeitmodellen hält die Selbstverantwortung nur zögerlich Einzug: 33% geben an, dass es in ihrem Unternehmen für die meisten Mitarbeitergruppen ein eher striktes Modell gibt. Vertrauensarbeitszeitmodelle, in denen Beschäftigte maximale Freiheit bei der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit haben, sind laut den Angaben der Befragten mit nur 36% relativ wenig verbreitet. Auch hier divergieren die Aussagen von Top Management (47%) und unterer Managementebene (30%) erheblich. Lediglich 26% geben an, dass Mitarbeitende in ihrem Unternehmen weitreichende Möglichkeiten zu Home-Office oder Telearbeit haben. Auch hier haben die Führungskräfte des oberen Managements eine optimistischere Einschätzung (36%) als das untere Management (19%).



Grafik 4/2017: Selbstorganisation und Arbeitszeitmodelle

Ist Leistungsbeurteilung nach wie vor Chefsache? 58% meinen, ja. Lediglich 18% der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen Leistungsbeurteilung durch ein kollegiales Bewertungsverfahren ergänzt wird: Teammitglieder bestimmen mit, wie die Leistung der anderen insgesamt bewertet wird. Wie sieht es mit der Mitsprache bei Personalentscheidungen aus? Rund die Hälfte der Top-Führungskräfte sagen, dass Teammitglieder bei der Auswahl neuer Kolleginnen und Kollegen miteinbezogen werden. Allerdings bestätigen dies nur 28% auf der unteren Führungsebene.

## KEY FACTS

- 31% der Top-Führungskräfte geben an, dass Mitarbeitende als Mitunternehmerinnen und Mitunternehmer bezeichnet werden, um unternehmerisches Denken zu fördern. Im unteren Management sehen das lediglich 13% so.
- Nur 18% geben an, dass in ihrem Unternehmen Leistungsbeurteilung durch ein kollegiales Bewertungsverfahren ergänzt wird.
- 42% der Top-Führungskräfte sagen aus, dass Mitarbeitende konsequent am Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens beteiligt sind. Nur 19% des unteren Managements bestätigen dies.
- Die Möglichkeit zum Home-Office oder Telearbeit halten 36% der Top-Führungskräfte für gegeben. Die Führungskräfte des unteren Managements sehen dies mit nur 19% deutlich anders.

## DATENTABELLE

<b>Wir haben ein sehr striktes Arbeitszeitmodell für die meisten Mitarbeitergruppen. Es gibt kaum Einflussmöglichkeiten für Einzelne.</b>	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management	Führungskräfte gesamt
Trifft (eher) zu	25%	37%	35%	33%
Teils /teils	27%	28%	27%	27%
Trifft (eher) nicht zu	48%	35%	38%	40%

<b>Wir haben ein Vertrauensarbeitszeitmodell im Unternehmen: Beschäftigte haben – innerhalb des gesetzlichen Rahmens – maximale Freiheiten bei der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit.</b>	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management	Führungskräfte gesamt
Trifft (eher) zu	47%	33%	30%	36%
Teils /teils	34%	31%	29%	29%
Trifft (eher) nicht zu	20%	37%	40%	34%

Datentabellen zu Grafik 4/2017: Selbstorganisation und Arbeitszeitmodelle

# hernstein

Wir verstehen Leadership

<b>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in unserem Unternehmen weitreichende Möglichkeiten zu Home-Office oder Telearbeit.</b>	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management	Führungskräfte gesamt
Trifft (eher) zu	36%	24%	19%	26%
Teils /teils	28%	31%	24%	28%
Trifft (eher) nicht zu	36%	44%	56%	46%

<b>Mitarbeitende werden in unserem Unternehmen als Mitunternehmerinnen und Mitunternehmer bezeichnet. Damit soll gezielt unternehmerisches Denken gefördert werden.</b>	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management	Führungskräfte gesamt
Trifft (eher) zu	31%	19%	13%	21%
Teils /teils	26%	21%	17%	21%
Trifft (eher) nicht zu	44%	59%	69%	59%

<b>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bei uns konsequent am Erfolg/Misserfolg des Unternehmens beteiligt (z. B. durch Bonus-Systeme, die sich am Gesamterfolg des Unternehmens orientieren).</b>	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management	Führungskräfte gesamt
Trifft (eher) zu	42%	27%	19%	28%
Teils /teils	28%	28%	28%	28%
Trifft (eher) nicht zu	29%	45%	54%	44%

<b>In unserem Unternehmen wird Leistungsbeurteilung durch ein kollegiales Bewertungsverfahren ergänzt – Teammitglieder bestimmen mit, wie die Leistung eines anderen insgesamt bewertet wird.</b>	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management	Führungskräfte gesamt
Trifft (eher) zu	30%	17%	14%	18%
Teils /teils	23%	28%	18%	24%
Trifft (eher) nicht zu	47%	55%	68%	58%

<b>Teammitglieder werden in unserem Unternehmen in die Rekrutierung bzw. Auswahl neuer Kolleginnen und Kollegen aktiv miteinbezogen.</b>	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management	Führungskräfte gesamt
Trifft (eher) zu	49%	31%	28%	34%
Teils /teils	29%	32%	33%	31%
Trifft (eher) nicht zu	22%	37%	40%	34%

Datentabellen zu Grafik 4/2017: Selbstorganisation und Arbeitszeitmodelle

## Über die Studie

Der Hernstein Management Report erhebt seit 19 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften und Unternehmern und Unternehmerinnen in Österreich und Deutschland. Für die aktuelle Ausgabe wurden 1.585 Personen zu aktuellen Führungsthemen und Trends in der Führungskräfteentwicklung befragt. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99% und 101% auftreten.

Fragen zur Studie richten Sie bitte an: [management.report@hernstein.at](mailto:management.report@hernstein.at)

Mehr Infos unter: [www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/](http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/)

# hernstein

Wir verstehen Leadership

## IMPRESSUM

### Auftraggeber

# hernstein

Wir verstehen Leadership

Hernstein Institut für Management und Leadership  
der Wirtschaftskammer Wien  
Mag. (FH) Michaela Kreitmayer  
Leitung Hernstein Institut



Währinger Gürtel 97, wko campus wien, 1180 Wien  
t +43/1/ 514 50-5630  
m management.report@hernstein.at  
w www.hernstein.at

### Ausführendes Institut



**vieconsult Vienna Corporate  
Research and Development GmbH**  
Mag. Gerd Beidernikl  
Wasagasse 6/6, 1090 Wien  
t +43/1/402 18 23-41  
e office@vieconsult.at  
w www.vieconsult.at