

hernstein management report 19

4. Report 2019:

Leadership mit Gelassenheit



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

- Inwieweit wird „Gelassenheit“ in Führungsstil und Führungsverhalten gelebt?
- Wie wird das eigene Führungsverhalten generell eingeschätzt? Welche Eigenschaften, Merkmale und Attribute werden diesem zugeordnet?
- Wird ein Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Arbeitsleistung gesehen? Gilt die Devise „Wer viele Stunden am Arbeitsplatz verbringt, leistet viel“? Wie ist die Sichtweise im Unternehmen dazu und wie die persönliche Meinung?
- Gestehen sich Führungskräfte eine persönliche Auszeit untertags zu, um persönliche Dinge zu erledigen (sofern die Arbeit nicht darunter leidet)? Wie ist die vermutete Auffassung ihrer Kolleginnen und Kollegen dazu?
- Und würden Führungskräfte ihren Mitarbeitenden eine ebensolche Auszeit zugestehen?

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

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

Gelassenheit im Führungsverhalten

- 21 % der befragten österreichischen und deutschen Führungskräfte schätzen ihren eigenen Führungsstil als sehr gelassen ein, weitere 68 % als eher gelassen. Nur 1 % bezeichnet sich selbst im Führungsverhalten – sinngemäß – als angespannt.
- Als besonders gelassen sehen Inhaberinnen und Inhaber von Unternehmen ihr eigenes Führungsverhalten (sehr: 29 %). Unter den Angehörigen des unteren Managements sind es 20 %, im mittleren Management 19 % und im oberen Management 22 %.
- Ein stärkerer Zusammenhang besteht mit der Führungserfahrung: Befragte mit bis zu 10 Jahren Führungserfahrung sehen ihr Verhalten zu 19 % als sehr gelassen an. Bei ihren Kolleginnen und Kollegen mit über 20 Führungsjahren sind es 36 %.

Top-Führungseigenschaften: Klarheit, Humor und die Fähigkeit, zu delegieren

- „Klarheit im Umgang mit Mitarbeitenden“ gilt als die wichtigste von zehn abgefragten Führungseigenschaften. 66 % aller Führungskräfte halten diese für sehr wichtig. Auf die Frage, mit welcher Eigenschaft die Befragten persönlich die beste Erfahrung gemacht haben, erreicht Klarheit den Durchschnitts-Rang 3,1 (von 1 bis 10).
- Humor halten 65 % für sehr wichtig. Bei den persönlichen Erfahrungen erreicht Humor den Durchschnitts-Rang von 2,7, den besten Wert aller analysierten Eigenschaften.
- Die „Fähigkeit, zu delegieren“ wird von 60 % mit „sehr wichtig“ bewertet. Bei den eigenen positiven Erfahrungen erreicht sie einen Durchschnitts-Rang von 2,9.
- Bei Klarheit und Humor liegen die Werte der österreichischen Befragten jeweils vor jenen der Deutschen. Beispiele: Klarheit: Österreich 73 %; Deutschland: 63 %. Humor: Österreich: Rang 2,5; Deutschland: 2,9.
- Delegieren wird von Führungskräften, die 40 Jahre oder älter sind, für noch wichtiger gehalten als von ihren jüngeren Kolleginnen und Kollegen (66 % versus 54 %). Gleiches gilt sinngemäß für Frauen im Vergleich zu Männern (63 % versus 58 %).

„Wer viel in der Arbeit ist, leistet viel“

- 14 % der Befragten meinen, dass die Aussage „viel Zeit am Arbeitsplatz = viel Leistung“ voll und ganz der Kultur ihres Unternehmens entspricht. 43 % geben an, dass dies eher der Fall ist.
- 16 % meinen, dass dies auch voll und ganz ihrer persönlichen Meinung entspricht (42 % „eher“). Mehr als die Hälfte der Befragten sieht folglich einen Zusammenhang zwischen physischer Anwesenheit und Leistung.
- Vertreter des oberen Managements stimmen dieser Aussage persönlich in höherem Maße zu als jene des unteren Managements (25 % „voll und ganz“ im Vergleich zu 14 %).
- Besonders hohe Zustimmung gibt es in der IT- und Telekommunikations-Branche (29 %). Die geringsten Zustimmungswerte sind bei Bau/Immobilien (7 %), Finanz (8 %), im Bereich Soziales/Gesundheit (10 %) und bei Sachgüterproduktion (11 %) zu beobachten.

Auszeit untertags, um persönliche Dinge zu erledigen?

- Den Führungskräften wurde die Frage gestellt, ob sie sich selbst eine Auszeit untertags zugestehen würden, um persönliche Dinge zu erledigen – sofern dies nicht in Konflikt mit ihren Arbeitsaufgaben steht.
- 42 % würden sich „sicher“ eine solche Auszeit zugestehen, 43 % „eher“. Mitarbeitenden würde man diese Möglichkeit auch einräumen (37 % sicher, 49 % eher).
- Eine gewisse Skepsis besteht, was die Meinung der Kolleginnen und Kollegen in Bezug auf dieses Verhalten anbelangt: 20 % meinen, dass diese eine solche Auszeit sehr positiv sehen würden, 57 % eher positiv. Diese Einschätzung ist vorsichtiger als die Beurteilung dessen, was man sich selbst zugestehen würde.
- Einen deutlichen Unterschied gibt es in dieser Frage zwischen österreichischen und deutschen Führungskräften: Während 47 % der österreichischen Führungskräfte sich „sicher“ eine solche Tages-Auszeit zugestehen würden, sind es in Deutschland mit 38 % deutlich weniger.
- Weitere markante Unterschiede bestehen nach Altersgruppen (österreichische Führungskräfte ab 40 Jahre: 50 % „sicher“; andere: 43 %), Führungserfahrung (über 20 Jahre: 52 %; andere: 42 %) und nach Unternehmensgröße (bis zu 10 Mitarbeitende: 47 %; über 5.000 Mitarbeitende: 38 %).

Gelassenheit in der Führung dominiert

21 % der befragten österreichischen und deutschen Führungskräfte schätzen ihren eigenen Führungsstil als sehr gelassen ein, weitere 68 % als eher gelassen. Nur 1 % bezeichnet sich selbst – sinngemäß – als angespannt. Hintergrund der Frage: In der Diskussion über Führungsverhalten gilt Gelassenheit als eine Schlüsseleigenschaft für erfolgreiche Führungskräfte.



Grafik 1: Gelassenheit im Führungsverhalten

Als besonders gelassen sehen Inhaberinnen und Inhaber von Unternehmen ihr eigenes Führungsverhalten (sehr: 29 %), während die Angehörigen des unteren (20 %), mittleren (19 %) und oberen Managements (22 %) sich deutlich weniger Gelassenheit attestieren.

Ein noch stärkerer Zusammenhang besteht mit der Führungserfahrung: Je länger eine Befragte oder ein Befragter in einer Führungsrolle tätig ist, desto entspannter ist ihr/sein Stil im Selbstbild. Befragte mit bis zu 10 Jahren Führungserfahrung sehen ihr Verhalten zu 19 % als sehr gelassen an. Bei ihren Kolleginnen und Kollegen mit über 20 Führungsjahren sind es 36 %. Routine hat hier offensichtlich großen Einfluss.

Ein weiterer Faktor ist die Unternehmensgröße: 26 % der Führungskräfte in Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden sehen ihren Führungsstil als sehr gelassen an. Hier dürfte es größere Überschneidungen mit der Befragtengruppe „Inhaberinnen und Inhaber“ geben, in der kleinere Unternehmen überproportional vertreten sind. In Unternehmen mit über 5.000 Beschäftigten meinen nur 18 % der befragten Führungskräfte, dass sie in ihrem Verhalten sehr gelassen sind.

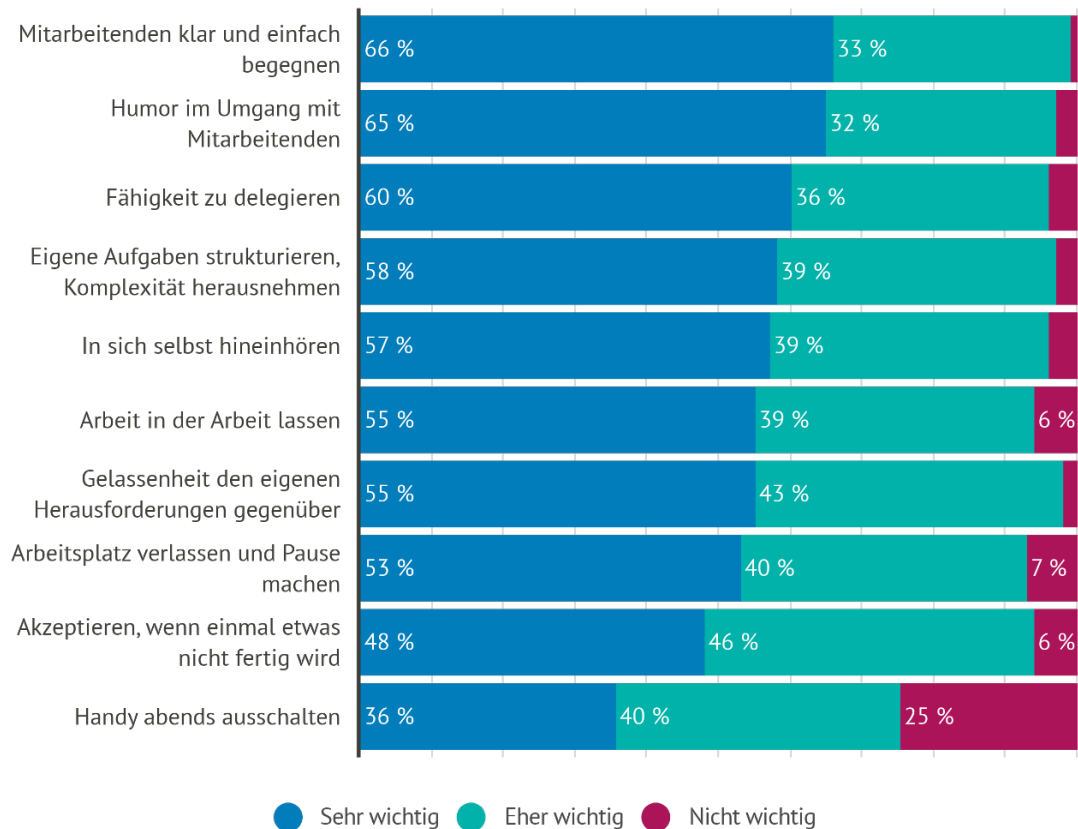
Top-Führungseigenschaften: Klarheit, Humor, Delegieren

„Klarheit im Umgang mit Mitarbeitenden“ gilt als die wichtigste Führungseigenschaft. 66 % aller Führungskräfte halten dies für sehr wichtig – der höchste Wert im Vergleich von 10 Merkmalen des Führungsverhaltens.

Das zweite besonders wichtige Attribut aus Sicht der Führungskräfte ist „Humor“: 65 % halten diesen für sehr wichtig und meinen auch selbst, die meisten positiven Erfahrungen damit zu haben. „Humor“ erreicht in dieser Frage von allen abgefragten Eigenschaften den besten Durchschnitts-Rang mit einem Wert von 2,7. Klarheit liegt zum Vergleich „nur“ bei 3,1.

Die dritte Eigenschaft, die in dieser Fragen-Kombination besonders auffällt, ist die „Fähigkeit, zu delegieren“: 60 % halten diese für sehr wichtig. Bei den positiven Erfahrungen erreicht sie, hinter Humor, den zweitbesten Durchschnitts-Rang von 2,9.

Wichtigkeit von Führungseigenschaften



Grafik 2: Wichtigkeit und positive Erfahrungen mit Führungseigenschaften

Während es sich bei Klarheit und Delegieren vorwiegend um auf die Sachebene bezogene Eigenschaften handelt, ist „Humor“ vor allem beziehungsrelevant. Dies vermittelt den Eindruck eines ausgewogenen Umgangs zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Häufig sind Sachinformationen mit einem Augenzwinkern besser vermittelbar. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass die positive Wahrnehmung von Humor stark vom individuellen Empfinden des Absenders bzw. Empfängers abhängt.

” Mit welchen dieser Eigenschaften haben Sie selbst die meisten positiven Erfahrungen gemacht?



Rangreihung aller Eigenschaften von 1 bis 10.

Wert = Durchschnitts-Rang

Grafik 3: Wichtigkeit und positive Erfahrungen mit Führungseigenschaften (gereiht)

Merkmalsgruppen, die **Klarheit** für besonders wichtig halten:

- Österreichische Führungskräfte messen ihr noch mehr Bedeutung bei als ihre deutschen Kolleginnen und Kollegen (sehr wichtig: 73 % versus 63 %).
- Interessant: 74 % der weiblichen Führungskräfte halten Klarheit für sehr wichtig, unter ihren männlichen Kollegen sind es 61 %.
- Vertreter des unteren Managements halten Klarheit zu 73 % für sehr wichtig. Im oberen Management liegt dieser Wert bei 60 %. Vermutlich gilt: Je enger der eigene Entscheidungsspielraum, desto eindeutiger muss die Anweisung sein.
- Der Wert der Klarheit zeigt sich offensichtlich auch mit zunehmender Führungspraxis: Befragte mit bis zu 3 Jahren Führungserfahrungen halten diese zu 63 % für sehr wichtig, jene mit über 20 Jahren Führungserfahrung zu 73 %.

Gruppen, die besonders positive Erfahrungen mit **Humor** gemacht haben:

- Auch hier liegen die Ergebnisse der österreichischen Führungskräfte vor jenen der deutschen: Durchschnitts-Rang 2,5 im Vergleich zu 2,9.
- Besonders positive Erfahrungen haben österreichische Führungskräfte unter 40: Sie ordnen „Humor“ einen Durchschnitts-Rang von 2,3 zu (deutsche Führungskräfte unter 40: 2,6). Der Vergleichswert von österreichischen Führungskräften 40+ liegt bei 2,7, jener von ihren gleichaltrigen deutschen Kollegen bei 3,1.
- Ähnliches gilt für die Führungserfahrung: Führungskräfte mit bis zu 3 Jahren Führungspraxis geben Humor den Durchschnitts-Rang 2,6, jene mit 20 und mehr Führungsjahren 3,1.
- Männliche Führungskräfte haben in stärkerem Ausmaß positive Erfahrungen damit (2,6) als weibliche (2,9).

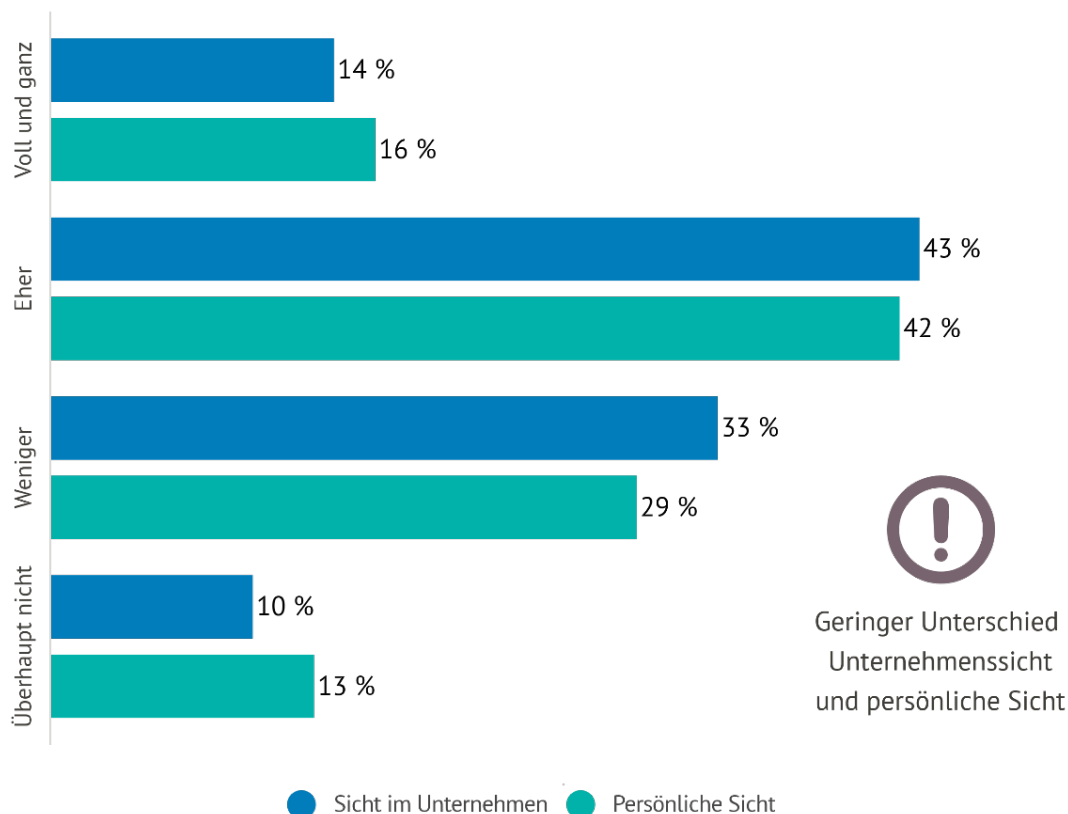
Und welche Gruppen halten das **Delegieren von Aufgaben** für besonders wichtig?

- Führungskräfte, die 40 Jahre oder älter sind: 66 % halten das Delegieren von Aufgaben für besonders wichtig. Zum Vergleich sehen das 54 % der unter 40-jährigen so.
- Frauen tendieren mehr zum Delegieren als Männer (63 % versus 58 %).

- Unter den Branchen erreicht der Groß- und Einzelhandel einen Spitzenwert von 67 % (Aufgaben delegieren: „sehr wichtig“). Am wenigsten ausgeprägt ist diese Haltung in der IT- und Telekommunikations-Branche (49 %).
- Interessant: In Bezug auf die Zahl der Mitarbeitenden lässt sich kein einheitlicher Trend erkennen. Die Annahme, dass die Neigung, zu delegieren, mit der Zahl der Mitarbeitenden wächst, wäre naheliegend. Zwar meinen 55 % der Führungskräfte von Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden, dass Delegieren sehr wichtig sei, und bei Unternehmen mit über 5.000 sind es 61 %. In den Größen-Kategorien dazwischen variieren die Zustimmungswerte aber: Unternehmen mit 10 bis 50 Mitarbeitenden: 67 %; 500 bis 1.000 Mitarbeitenden: 56 %. Hier ist also der Verlauf un stetig. Delegieren als Führungsprinzip dürfte somit mehr eine Einstellungssache denn ein Strukturmerkmal sein.

„Wer viel in der Arbeit ist, leistet viel“

Die Hypothese „Wer viel Zeit in der Arbeit verbringt, leistet auch viel“ ist in Gesprächen immer wieder zu hören. Der Hernstein Management Report hat untersucht, inwieweit diese Meinung die Kultur der österreichischen und deutschen Unternehmen widerspiegelt und wie sehr die Befragten diese aus ihrer persönlichen Sicht teilen: 14 % der Befragten meinen, dass die Aussage „viel Zeit in der Arbeit = viel Leistung“ voll und ganz der Kultur ihres Unternehmens entspricht. Weitere 43 % geben an, dass dies eher der Fall ist. Die persönliche Meinung der befragten Führungskräfte ist fast ident: 16 % sehen diese als sehr zutreffend an, 42 % als eher. Fazit: Mehr als die Hälfte der Befragten sieht einen Zusammenhang zwischen physischer Anwesenheit und der Leistung.



Grafik 4: Zusammenhang von Anwesenheit am Arbeitsplatz und Leistung

Das Ausmaß dieses Ergebnisses mag überraschen: Erstens, da im ökonomischen Sinn ein konstantes Verhältnis zwischen zeitlichem Arbeitseinsatz und Arbeitsergebnissen (Leistung) implizit angenommen wird. Zweitens, da disloziertes Arbeiten in 52 % der Unternehmen Anwendung findet und von 71 % der Führungskräfte als unproblematisch erlebt wird (siehe [Hernstein Management Report 2/2019](#)). Der zweite Punkt ist insofern erklärbar, als vermutlich auch die dislozierten Arbeitsorte (z. B. Homeoffice) als Teil des regulären Arbeitsumfelds gesehen werden.

Vertreterinnen und Vertreter des oberen Managements stimmen dieser Aussage persönlich mit 25 % „voll und ganz“ zu, Führungskräfte im Bereich des unteren Managements hingegen nur zu 14 %.

Besonders hohe Zustimmung zu der gegenständlichen Aussage gibt es in der IT- und Telekommunikations-Branche: 29 % der Befragten sind voll und ganz dieser Meinung. Die geringsten Zustimmungen gibt es im Bereich Bau/Immobilien (7 %), in der Finanzbranche (8 %), im Sozial- und Gesundheitswesen (10 %) und in der Sachgüterproduktion (11 %).

Auch dieses Bild mag überraschen:

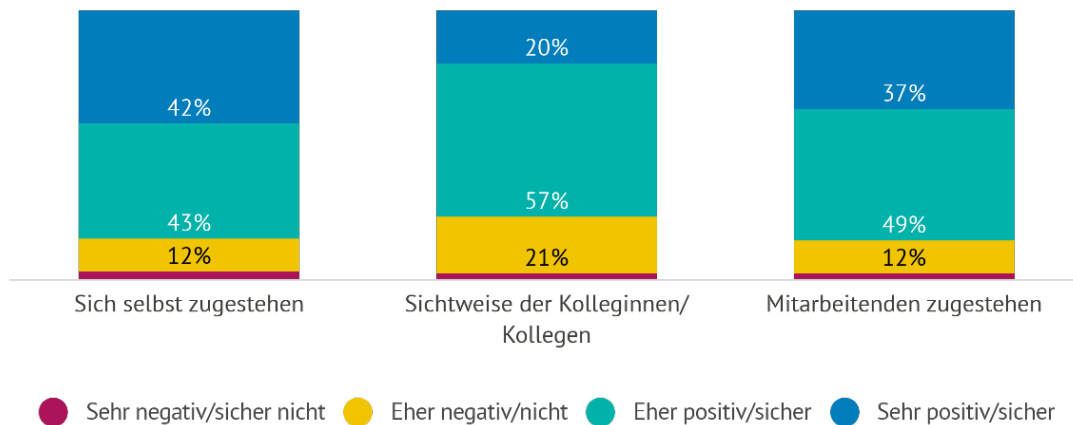
- Bau/Immobilien, Soziales/Gesundheit und Sachgüter sind Branchen mit teilweise hohem Anteil an manueller Arbeit. Hier könnte man einen linearen Zusammenhang zwischen Arbeitszeit (Input) und Leistung (Output) vermuten. Bei den befragten Führungskräften ist das aber in unterdurchschnittlichem Ausmaß der Fall.
- IT/Telekom ist ein Wirtschaftsbereich mit einem hohen Anteil an geistiger Arbeit. Hier könnte man wiederum vermuten, dass ein sinkender Grenznutzen je geleisteter Arbeitseinheit gesehen wird, da Kreativität und Konzentrationsfähigkeit nicht beliebig erweiterbar sind. Doch diese Annahme scheint nicht zuzutreffen. In dieser Branche gilt in überdurchschnittlichem Maß das Motto „Viel Zeit am Arbeitsplatz = viel Leistung“.

Auszeit untertags: für viele Führungskräfte vorstellbar, Skepsis der Kolleginnen und Kollegen befürchtet

Wie das vorige Kapitel gezeigt hat, nimmt das Thema der Anwesenheit am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle ein. Umso interessanter ist die Frage, ob sich die befragten Führungskräfte eine persönliche Auszeit untertags zugestehen würden, um private Dinge zu erledigen oder beispielsweise Sport zu betreiben, sofern die Arbeit nicht darunter leidet.

Das Ergebnis ist klar: Gut 8 von 10 der befragten Führungskräfte würden sich selbst eine solche Tages-Auszeit zugestehen, davon 42 % sicher und 43 % eher. Mitarbeitenden würde man diese Möglichkeit übrigens auch einräumen: 37 % der Führungskräfte würden den Angehörigen ihrer Organisationseinheit eine solche Auszeit untertags „sicher“ zugestehen, 49 % eher.

Eine Einschränkung gibt es aus Sicht der befragten Führungskräfte – und das ist die mutmaßliche Meinung ihrer Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen. In Summe sind es fast 80 %, die meinen, dass andere Führungskräfte dieses Verhalten goutieren würden. Es sind jedoch nur 20 %, die meinen, dass es ihre Kolleginnen und Kollegen sehr positiv sehen würden. 57 % gehen von einer eher positiven Haltung aus. Hier gibt es also eine deutlich vorsichtigeren Einschätzung im Vergleich zur eigenen Meinung. Daraus kann geschlossen werden, dass mit einer gewissen Skepsis gerechnet wird.



Grafik 5: Auszeit zu Mittag/untertags

Einen deutlichen Unterschied gibt es in dieser Frage zwischen österreichischen und deutschen Führungskräften: Während 47 % der österreichischen Führungskräfte sich „sicher“ eine solche Tages-Auszeit zugestehen würden, sind es in Deutschland 38 %.

Innerhalb Österreichs gibt es eine sichtbare Differenzierung nach Altersgruppen: 50 % der Führungskräfte ab 40 geben sich diese Möglichkeit oder würden sie sich geben. Bei den Führungskräften unter 40 sind es 43 %. Ähnlich verhält es sich bei der Führungserfahrung: Befragte mit über 20 Jahren Führungserfahrung würden sich zu 52 % eine solche Auszeit zugestehen (österreichische und deutsche Führungskräfte), ihre Kolleginnen und Kollegen mit bis zu 3 Jahren Führungserfahrung zu 42 %. Mit dem Alter bzw. der Erfahrung scheint die Selbstsicherheit der Führungskräfte zuzunehmen.

Unter den Branchen sticht der öffentlichkeitsnahe Sektor hervor, wo sich 54 % „sicher“ diese Möglichkeit zugestehen. Am unteren Ende liegen der Transportbereich (33 %), der Handel (36 %), Soziales/Gesundheit (38 %) und der IT- und Telekom-Bereich (39 %).

Nach Unternehmensgrößen zeigt sich ein klarer Trend: Je weniger Mitarbeitende ein Unternehmen hat, desto eher sehen die Führungskräfte die Möglichkeit für eine selbstbestimmte Tages-Auszeit. Bei Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden stimmen 47 % der Führungskräfte voll und ganz zu, dass sie sich diese Möglichkeit zugestehen würden. Bei Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitenden sind es 38 %. Der vergleichsweise familiäre Rahmen in Kleinunternehmen dürfte solch flexibles Verhalten begünstigen. Dies ist auch schlüssig in Hinblick auf das Befragungsergebnis, dass von Seiten der Kolleginnen und Kollegen Skepsis vermutet wird.

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