

2. Report 2023/2024:

## Die Wechselkultur der Mitarbeitenden im Fokus der Führungskräfte

Zwei Drittel sehen Benefit der Unternehmen,  
wenn Mitarbeitende Erfahrungen mitbringen



*Unternehmen profitieren davon, wenn Mitarbeitende Erfahrungen aus vielen Berufen mitbringen.*



1 = Stimme voll und ganz zu



2 = Stimme eher zu



Andere Werte (3 bis 6)

Differenz auf 100 %: keine Angabe

## 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

- Wie werden häufige Jobwechsel von Mitarbeitenden gesehen: Überwiegen die Vorteile eines größeren Erfahrungsschatzes oder die Nachteile einer mangelnden Vertiefung von unternehmensspezifischem Wissen?
- Welche Veränderungen bringen neue Arbeitsformen wie Remote Work und Homeoffice für die Unternehmens- und Mitarbeiterführung? Sind neue Führungskonzepte notwendig – und wofür brauchen wir sie?
- Welche nichtkonventionellen Führungsformen wie geteiltes, informelles und projektbezogenes Führen werden in den Unternehmen angewendet?
- Wie zielführend sind diese Führungsformen aus Sicht der Führungskräfte?

### DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: März – April 2023
- Befragte Personen: 1.500 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
  - Österreich: 623 befragte Personen
  - Deutschland: 877 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Maximale Schwankungsbreite der Ergebnisse: bezogen auf die Gesamtstichprobe von 1.500 Interviews: +/- 2,6 %
- Durchführendes Institut: **Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung**

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter [www.hernstein.at/hmr](http://www.hernstein.at/hmr)

### FÜR RÜCKFRAGEN STEHT IHNEN ZUR VERFÜGUNG

Sibylle Wachter-Benedikt, BSc

+43/1/514 50-5612

[sibylle.wachter-benedikt@hernstein.at](mailto:sibylle.wachter-benedikt@hernstein.at)

## Executive Summary

### Mehrere Jobwechsel werden überwiegend positiv gesehen

- 26 % stimmen voll zu, dass Unternehmen profitieren, wenn Mitarbeitende Erfahrungen aus früheren Tätigkeiten einbringen, weitere 39 % eher (gesamt: 65 %).
- 53 % meinen auch, dass regelmäßige Berufswechsel zu einer Horizonterweiterung führen. Diesem Argument stehen 35 % gegenüber, die der Aussage zustimmen, dass man durch häufige Wechsel in „keinem Job wirklich gut wird“.

### Eine veränderte Arbeitswelt erfordert neue Führungskonzepte

- 19 % der Führungskräfte stimmen voll und ganz zu, dass Remote Work, Homeoffice usw. neue Führungsformen notwendig machen, weitere 36 % eher (gesamt: 55 %).
- Jüngere Führungskräfte sehen eine größere Notwendigkeit, Führungskonzepte anzupassen, besonders in Deutschland, wo 62 % der unter 40-Jährigen dieser Meinung sind, jedoch nur 51 % der Führungskräfte 40+.

### Vier von zehn Unternehmen setzen auf geteiltes Führen – Shared Leadership im Kommen

- 39 % der Führungskräfte geben an, dass geteiltes Führen – Shared Leadership – in ihrem Unternehmen angewendet wird oder wurde. Die Aufteilung erfolgt teils unter teilzeitbeschäftigten Führungskräften, teils partiell entlang der Trennlinie fachliche und disziplinarische Führung.
- Andere nichtkonventionelle Führungsformen sind informelles Führen mit einer Verbreitung von 35 % und projektbezogenes Führen mit 53 %.

### Wie zielführend sind Shared Leadership und Co.?

- Die etablierte und am stärksten verbreitete nichtkonventionelle Führungsform projektbezogenes Führen erreicht die höchste Zustimmung: 40 % der Führungskräfte halten sie für sehr sinnvoll, 32 % für eher (Werte 1 und 2 auf einer 6-stufigen Skala; gesamt: 72 %).
- Die Zustimmungswerte für geteiltes Führen liegen bei 50 % und für informelles Führen bei 42 % (jeweils Top 2-Werte).

## >> Der Report: Die Wechselkultur der Mitarbeitenden im Fokus der Führungskräfte

In diesem Hernstein Management Report wird beleuchtet, wie Österreichs und Deutschlands Führungskräfte zu aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt stehen. Die Wechselkultur der Mitarbeitenden befindet sich im Fokus der Führungskräfte. Welche Vor- und Nachteile werden dabei gesehen? Erfordern grundsätzliche Veränderungen in der Arbeitswelt wie Remote Work und das Streben nach Work-Life-Balance ein Überdenken bestehender Führungs- und Zusammenarbeitsmodelle? Der aktuelle Hernstein Management Report geht diesen Fragen auf den Grund und analysiert, welche Auswirkungen sich auf die Arbeitsweise ergeben.

### Wie werden mehrere Jobwechsel im Berufsleben gesehen? – Überwiegend positiv

Im Vergleich zu früher wechseln Mitarbeitende heutzutage häufiger den Arbeitsplatz und das Unternehmen. Der Hernstein Management Report ist der Frage auf den Grund gegangen, wie Führungskräfte dieses Verhalten sehen und inwieweit sie den folgenden Hypothesen zustimmen.

26 % stimmen der Aussage voll und ganz zu, dass Unternehmen davon profitieren, wenn Mitarbeitende Erfahrungen aus verschiedenen Berufen und Unternehmen mitbringen. Sie vergeben auf einer 6-stufigen Skala den Höchstwert 1. Weitere 39 % stimmen eher zu und nennen den Wert 2. In Summe sehen also zwei Drittel einen Vorteil für das Unternehmen.

Mehr als die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass häufige Berufswechsel zu einer Horizonterweiterung führen: 19 % stimmen dieser Aussage zur Gänze zu, weitere 34 % eher (Summe der Top 2-Werte: 53 %).

Dem steht die Sichtweise gegenüber, dass man „durch häufigere Jobwechsel in keinem Job wirklich gut wird“. Dieser Aussage stimmen 12 % voll und ganz zu, 23 % eher (Summe: 35 %). Dies sind zwar deutlich weniger als bei der vorigen These, es zeigt jedoch, dass häufiger Job-Wechsel auch eine negative Wahrnehmung hat.

Ob es ein Nachteil für die Karriere von Mitarbeitenden ist, wenn sie ein Berufsleben lang bei einem Unternehmen beschäftigt bleiben, dazu sind die Ansichten der Führungskräfte zurückhaltend: 16 % stimmen der Aussage klar zu, dass dies nachteilig sei (Wert 1), weitere 26 % eher (Wert 2). Eine Mehrheit von 56 % hat dazu keine klare Meinung oder ist der gegenteiligen Ansicht.

## Zwei Drittel sehen Benefit der Unternehmen, wenn Mitarbeitende Erfahrungen mitbringen



Grafik 1: Zustimmung zu Aussagen zu häufigem Berufswechsel

Bei der Frage, ob Unternehmen von häufigerem Berufswechsel der Mitarbeitenden profitieren, zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang mit der Führungserfahrung: 69 % der Befragten mit bis zu 3 Jahren Führungstätigkeit stimmen dem voll oder eher zu (Top 2-Werte). Unter den Führungskräften mit über 20 Jahren Erfahrung sind es 58 %. Die übrigen Befragtengruppen liegen dazwischen, es zeigt sich hier eine klare Trendlinie.

Im Hinblick auf den inhaltlichen Verantwortungsbereich sind es vor allem Führungskräfte im Vertrieb, die unterschiedliche Erfahrungen ihrer Mitarbeitenden schätzen. 71 % meinen zur Gänze oder eher, dass dies zum Vorteil des Unternehmens sei. Im technischen Bereich sind es mit 62 % deutlich weniger.

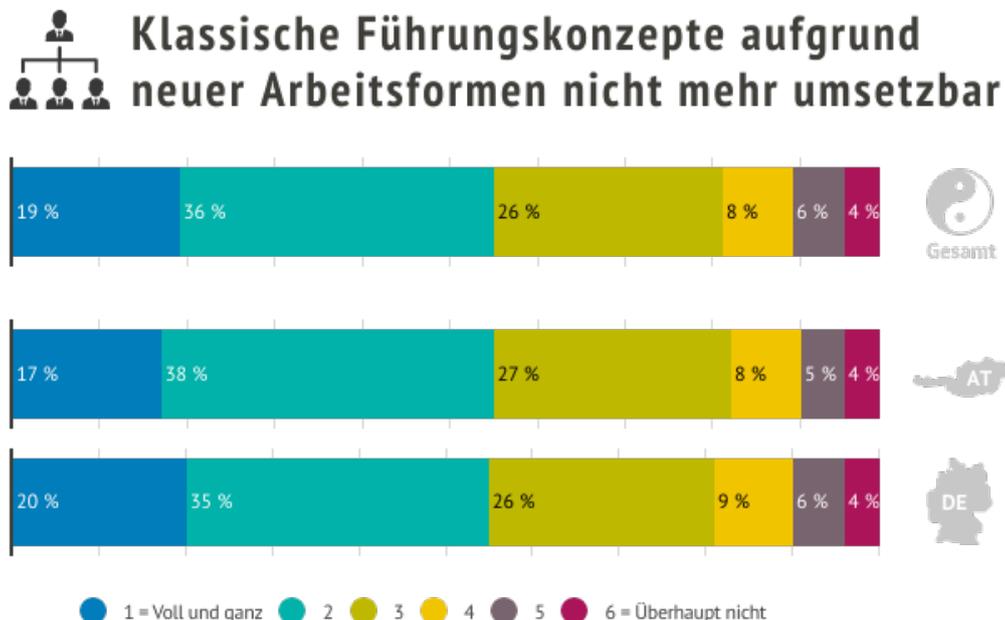
Nach Branchen gibt es die höchste Akzeptanz oder Wertschätzung für das Wechseln in der IT- und Telekom-Branche (74 %). Die geringste Zustimmung besteht im Transport-Bereich (54 %).

Abschließend noch zur Frage, ob es nachteilig für Mitarbeitende ist, wenn sie ihr gesamtes Berufsleben bei einem Unternehmen bleiben: Wie sehen dies die Führungskräfte im Personalbereich? 36 % stimmen der Aussage voll oder eher zu, dass der Verbleib bei einem Unternehmen ein Karriere-Hemmnis sei, also weniger als der Durchschnitt (42 %).

## Die veränderte Arbeitswelt braucht neue Führungskonzepte

19 % stimmen der Aussage voll und ganz zu, dass neue Arbeitsformen wie Remote Work und Homeoffice sowie die verstärkte Verbreitung von Teilzeit neue Führungskonzepte notwendig machen. Dies wurde auf einer Skala von 1 bis 6 erhoben (1 = „Stimme voll und ganz zu“, 6 = „Stimme überhaupt nicht zu“).

Weitere 36 % gehen mit der Aussage eher konform (Wert 2). Insgesamt sehen also 55 % einen starken Zusammenhang zwischen neuen Entwicklungen in der Arbeitswelt und der Notwendigkeit von veränderten Führungsformen. Die Ergebnisse in Österreich und Deutschland unterscheiden sich nur geringfügig.

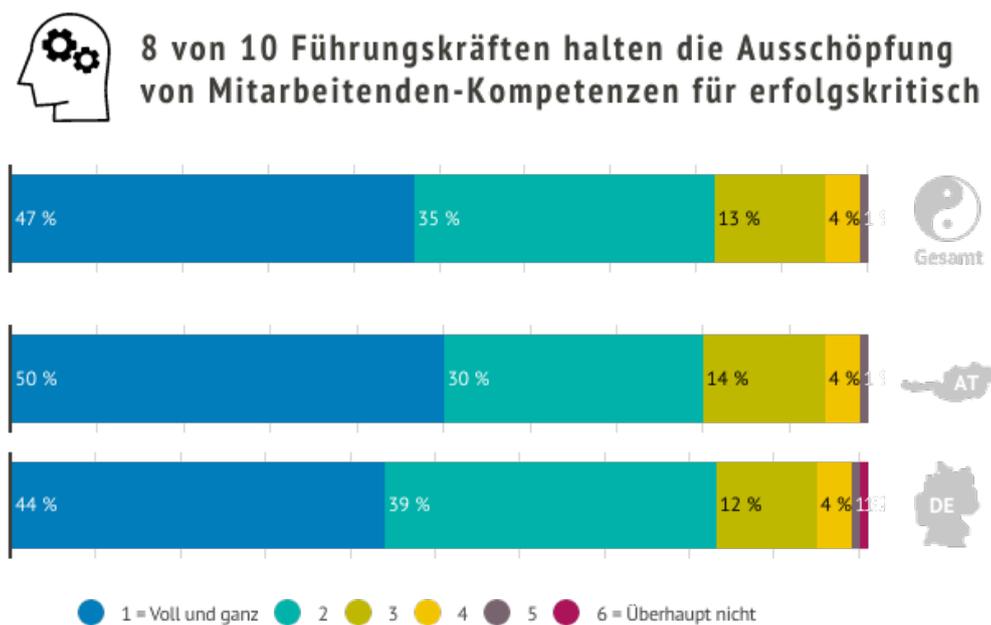


Grafik 2: Zusammenhang zwischen neuen Führungs- und Arbeitsformen

Jüngere Führungskräfte stimmen dieser Aussage eher zu als ihre älteren Kolleginnen und Kollegen, wobei dieser Trend in Deutschland stärker ausgeprägt ist: Die befragten Deutschen unter 40 Jahren stimmen der Aussage zu 62 % zu und vergeben einen der Top 2-Werte auf der 6-stufigen Skala, ihre älteren Kolleginnen und Kollegen zu 51 %. In Österreich ist das gleiche Muster zu beobachten, aber nicht so stark ausgeprägt (unter 40: 58 %; 40+: 54 %).

Ein ebensolcher Zusammenhang besteht nach Führungsjahren: Befragte mit bis zu 3 Jahren Führungserfahrung weisen einen Zustimmungswert von 62 % aus, solche mit über 20 Jahren Erfahrung 47 %.

Die Hauptmotivation für neue Führungsformen ist aus Sicht der befragten Führungskräfte, die Kompetenzen aller Mitarbeitenden bestmöglich zu nutzen. Denn 47 % stimmen der Aussage, dass Teams und Unternehmen nur dann erfolgreich sein können, wenn die Fähigkeiten aller Mitarbeitenden bestmöglich ausgeschöpft werden, voll und ganz zu. Weitere 35 % sind eher dieser Meinung. Eine klare Mehrheit von 8 von 10 Führungskräften unterstützt folglich diese Ansicht.



Grafik 3: Ausschöpfung der Mitarbeitenden-Kompetenzen als Erfolgsfaktor

Die Ergebnisse in Österreich und Deutschland zu dieser Frage sind insgesamt sehr ähnlich. In Österreich stimmen insgesamt genau 80 % dieser Aussage voll und ganz oder eher zu, in Deutschland sind es 83 %. Dafür ist die absolute Zustimmung („voll und ganz“) mit 50 % unter den österreichischen Führungskräften etwas höher als unter ihren deutschen Kolleginnen und Kollegen (44 %).

## Shared Leadership: 4 von 10 Unternehmen setzen auf geteiltes Führen

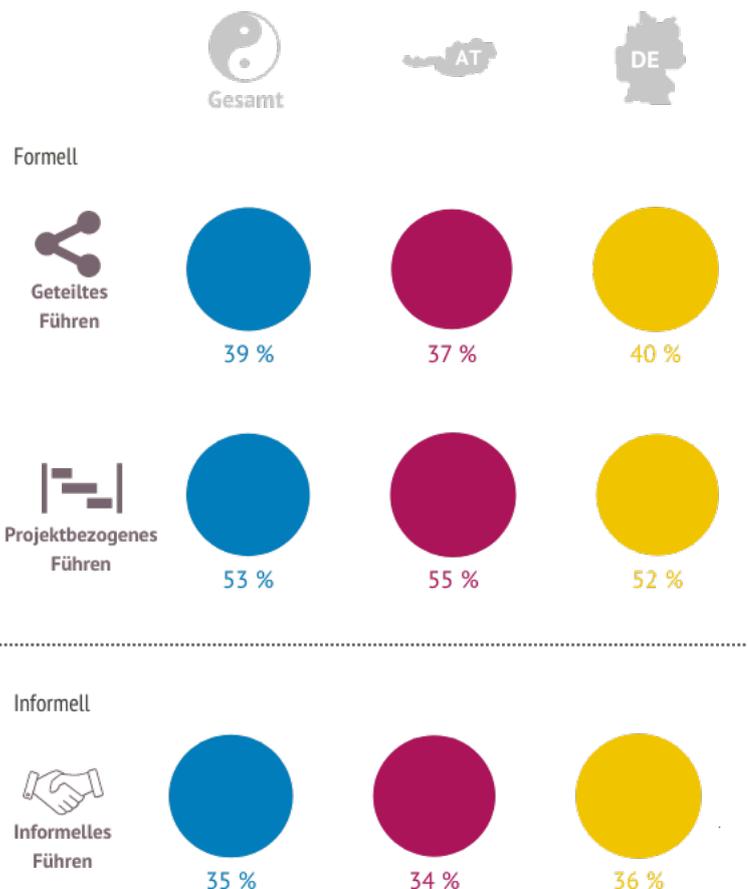
Eine der neuen Varianten in der formellen Führung ist Shared Leadership. Bereits 39 % der befragten Führungskräfte geben an, dass in ihrem Unternehmen geteiltes Führen – Shared Leadership – praktiziert wird.

Wie kann man sich das Konzept des geteilten Führens nun konkret vorstellen? Eine Möglichkeit ist, dass zwei teilzeitbeschäftigte Führungskräfte gemeinsam eine Führungsposition ausüben.

Teilzeitbeschäftigte Führungskräfte nehmen dieses Konzept in ihrem Unternehmen häufiger wahr (44 %) als ihre vollzeitbeschäftigten Kolleginnen und Kollegen (38 %), da sie diese Führungsform selbst häufiger leben.

Eine andere Möglichkeit ist, eine Führungsposition nach inhaltlichen Kompetenzen oder nach fachlicher und disziplinarer Führung aufzuteilen. In Hintergrundgesprächen mit den befragten Führungskräften wurde diese Form der Teilung öfter genannt.

### So verbreitet sind nichtkonventionelle Führungsformen



Grafik 4: Verbreitung von nichtkonventionellen Führungsformen

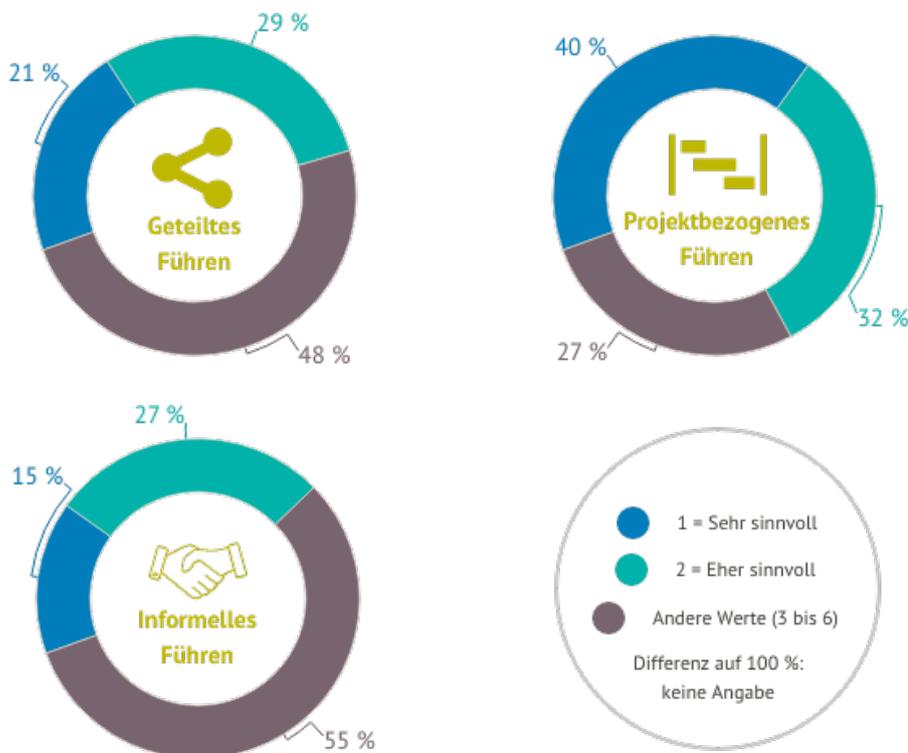
Eine gängige und etablierte Führungsform ist das projektbezogene Führen, bei dem ein Teammitglied für die Zeit eines definierten Projekts Führungsverantwortung übernimmt. Nach Ländern – Österreich und Deutschland – ist die Anwendung dieser Führungsformen recht ähnlich.

Informelles Führen, das bezeichnet, dass es neben einer „formalen“ eine „informelle“ Führungsfigur gibt, beispielsweise in Form eines einflussreichen Teammitglieds, wird von 35 % der befragten Führungskräfte wahrgenommen.

## Wie zielführend sind diese Führungsformen?

40 % der Führungskräfte halten projektbezogenes Führen für sehr zielführend (Höchstwert 1, Skala 1 bis 6), weitere 32 % eher (Wert 2). Die Summe der Top 2-Werte liegt bei 72 %. Projektbezogenes Führen erreicht somit den höchsten Zustimmungswert. Die Vergleichswerte der beiden anderen analysierten Formen liegen bei 50 % für geteiltes Führen bzw. 42 % für informelles Führen (Top 2-Werte).

### 7 von 10 Führungskräften halten projektbezogenes Führen für sehr zielführend



Grafik 5: Bewertung nichtkonventioneller Führungsformen

Welche Befragtengruppen haben eine besondere Affinität zu diesen nichtkonventionellen Führungsformen?

- Geteiltes Führen findet seine Befürworterinnen und Befürworter vor allem im IT/Telekom-Bereich mit 68 % sowie im oberen Management und bei deutschen Führungskräften unter 40 mit jeweils 61 % (Summe der Top 2-Werte).
- Ähnlich ist es beim informellen Führen, das wiederum von Führungskräften aus IT/Telekom und im oberen Management geschätzt wird (65 % bzw. 55 %).
- Projektbezogenes Führen wird vor allem von angestellten Führungskräften geschätzt, die allesamt einen Zustimmungswert von über 70 % vergeben (Höchstwert: mittleres Management mit 74 %). Inhaberinnen und Inhaber von Unternehmen sehen dieses Konzept hingegen nur zu 65 % als zielführend an.

## IMPRESSUM

### Auftraggeber

# hernstein

Wir verstehen Leadership

### Hernstein Institut für Management und Leadership

Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

+43/1/514 50-5600

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

[www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)

Ein Unternehmen der FHWien der WKW



### Ausführendes Institut



Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung

Christina Matzka

Leo-Mathausen-Gasse 71/2, 1230 Wien

+43/650/3390275

[office@triple-m-mafo.at](mailto:office@triple-m-mafo.at)

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