

Aktuell und bewährt: Leadership mit Gelassenheit

Hernstein Management Report Nr. 4/2019 über Gelassenheit, Top-Führungseigenschaften, Anwesenheit am Arbeitsplatz als Leistungsindikator und persönliche Tages-Auszeit

Wien, am 18. November 2019 – Der Hernstein Management Report wollte von österreichischen und deutschen Führungskräften wissen, inwiefern sie ihren Führungsstil als gelassen ansehen. Ein Fünftel bezeichnet den eigenen Stil als sehr gelassen, fast 70 % als eher gelassen. Als wichtigste Führungseigenschaft wird Klarheit gegenüber den Mitarbeitenden angesehen, gefolgt von Humor und der Fähigkeit, zu delegieren. Die meisten positiven Erfahrungen haben Führungskräfte selbst mit Humor gemacht. Im zweiten Teil dieses Reports wird beleuchtet, ob die Anwesenheit am Arbeitsplatz als Ausdruck von hoher Arbeitsleistung gesehen wird. Mehr als die Hälfte der Befragten stimmt dem sehr oder eher zu. Andererseits wurden die teilnehmenden Führungskräfte gefragt, ob sie sich selbst eine Auszeit untertags für persönliche Bedürfnisse zugestehen würden. 8 von 10 sehen dies als möglich an. Eine ähnliche Größenordnung würde es auch den Mitarbeitenden zugestehen. Ob dieses Verhalten auch von den Kollegen goutiert würde? Dabei sind sich die befragten Führungskräfte nicht ganz so sicher.

Mag. (FH) Michaela Kreitmayer, Leiterin Hernstein Institut für Management und Leadership kommentiert die Studienergebnisse so: *„Gelassenheit ist eine wichtige Voraussetzung für Leadership. Führungskräfte, die ruhig und besonnen auf Herausforderungen reagieren, vermitteln soziale Kompetenz und geben Orientierung, vor allem in turbulenten Zeiten.“* Kreitmayer fügt ergänzend hinzu: *„Als Führungskraft der Fels in der Brandung zu sein, kann man lernen. Ein Schritt ist, die inneren Antreiber kennenzulernen und an ihnen zu arbeiten. In einem weiteren Schritt lotet man die eigenen Stressfallen aus und stellt sich die Frage, wie man sie präventiv vermeiden kann. Und last but not least: Es ist wichtig, die eigenen Grenzen zu kennen, damit man weiß, wie weit man gehen kann. Wenn man sie überschreitet, dann nur bewusst.“*

9 von 10 sehen bei sich selbst gelassenen Führungsstil

21 % der befragten Führungskräfte meinen, dass ihr Führungsverhalten sehr gelassen sei. Weitere 68 % sehen ihren Führungsstil eher als gelassen an. Als weniger gelassen bezeichnen 10 % ihren Stil, nur 1 % sehen bei sich ein Verhalten, das sie als überhaupt nicht gelassen charakterisieren. Überdurchschnittlich antworten Inhaberinnen und Inhaber von Unternehmen: 29 % sagen, sie seien sehr gelassen. Im oberen Management sind es 22 %, im mittleren 19 % und im unteren 20 %.

Ein wesentlicher Faktor dürfte die Routine in einer Führungstätigkeit sein: Befragte mit bis zu 10 Jahren Führungserfahrung sehen ihren Stil zu 19 % als sehr gelassen an. Unter den Befragten mit 20 und mehr Jahren Erfahrung sind es hingegen 36 %.

Klarheit, Humor und Delegieren gelten als die Top-Führungseigenschaften

Auf die Frage, welche Bedeutung einzelne Führungseigenschaften haben, sagen 66 % der befragten österreichischen und deutschen Führungskräfte, dass Klarheit im Umgang mit den Mitarbeitenden sehr wichtig sei. Das ist der höchste Wert unter 10 untersuchten Attributen. Knapp dahinter folgt mit 65 % Humor im Umgang mit Mitarbeitenden und mit 60 % an dritter Stelle die Fähigkeit, zu delegieren.

Für die folgenden Einzelgruppen ist Klarheit als Führungsgrundsatz besonders wichtig:

- Österreichische Führungskräfte halten Klarheit zu 73 % für sehr wichtig. Im Vergleich dazu sehen das 63 % der deutschen Führungskräfte ebenso.
- Weibliche Führungskräfte messen Klarheit mehr Bedeutung bei als ihre männlichen Kollegen: 74 % versus 61 %.
- Vertreterinnen und Vertreter des unteren Managements sehen Klarheit zu 73 % als sehr wichtig an. Im oberen Management sind es 60 %.

- Der Wert der Klarheit zeigt sich auch mit zunehmender Führungspraxis. 63 % der Befragten mit bis zu 3 Jahren Führungserfahrung halten Klarheit für sehr wichtig. Unter den Führungskräften mit über 20 Jahren Erfahrung sind es 73 %.

Der Hernstein Management Report hat weiter erhoben, mit welcher Eigenschaft die Führungskräfte selbst die meisten positiven Erfahrungen hatten. Es wurde gebeten, 10 Eigenschaften in eine Rangreihe zu bringen. In dieser Wertung führt Humor mit einem Durchschnitts-Rang von 2,7. Delegieren liegt mit 2,9 an zweiter Stelle, dahinter Klarheit mit einem Durchschnitts-Rang von 3,1.

Besonders positive persönliche Erfahrung mit Humor als Element der Führungsarbeit haben österreichische Führungskräfte unter 40 (Durchschnitts-Rang: 2,3), jene mit bis zu 3 Jahren Führungserfahrung (2,6) und männliche Führungskräfte (2,6).

„Wer viel in der Arbeit ist, leistet viel“?

Diese gängige Hypothese wurde im Rahmen des aktuellen Hernstein Management Reports hinterfragt. Ergebnis: 16 % der befragten Führungskräfte stimmen dieser Aussage voll und ganz zu, fast ebenso viele – 14 % – meinen, dass dies auch die Kultur ihres Unternehmens widerspiegelt. Weitere 42 % stimmen der Aussage persönlich eher zu (43 % in Bezug auf das eigene Unternehmen). Fazit: Fast

60 % der Führungskräfte sehen die Anwesenheit am Arbeitsplatz als Leistungsindikator.

Dazu **Mag. (FH) Michaela Kreitmayer**: *„Dieses Ergebnis steht in einem gewissen Spannungsfeld zum Trend des dislozierten Arbeitens. Wie der Hernstein Management Report Nr. 2/2019 gezeigt hat, wird dieses in 52 % der Unternehmen praktiziert. Hintergrund dafür könnte sein, dass Veränderungen – wie etwa das vermehrte ortsungebundene, flexible Arbeiten – sowohl Zeit benötigen, um in den Köpfen aller anzukommen, als auch positive Ergebnisse. Diese überzeugen meist mehr als Worte. Wichtig ist ein zugrunde liegender ‚Shift‘ der Einstellung – und vor allem eines: Vertrauen.“*

Besonders ausgeprägt ist die Meinung „Wer viel in der Arbeit ist, leistet viel“ im oberen Management: 25 % stimmen voll und ganz zu, im unteren Management sind es nur 14 %. Überraschend ist das Ergebnis nach Branchen: In der IT- und Telekom-Branche teilen 29 % der Befragten diese Meinung voll und ganz. Hingegen in Branchen mit hoher manueller Arbeitsleistung, die Präsenz am Arbeitsplatz naturgemäß erfordert, wie Bau/Immobilien (7 %) und in der Sachgüterproduktion (11 %) sind die Zustimmungswerte deutlich geringer.

Die persönliche Auszeit untertags

42 % der befragten Führungskräfte würden sich „sehr sicher“ selbst zugestehen, untertags eine Auszeit zu nehmen, um private Dinge erledigen zu können, weitere 43 % eher. 37 % der Führungskräfte würden diese Möglichkeit auch ihren Mitarbeitenden einräumen (eher: 49 %). Nicht in diesem Ausmaß überzeugt sind die Befragten, dass ihre Kolleginnen und Kollegen das Nehmen einer Tagesauszeit positiv sehen würden: 20 % meinen, diese würden es sehr positiv sehen, weitere 57 % eher positiv. Hier wird also mit einer gewissen Skepsis gerechnet.

In dieser Frage gibt es einen wesentlichen Meinungsunterschied zwischen österreichischen und deutschen Führungskräften. Die befragten Österreicher meinen zu 47 %, dass sie sich sehr sicher eine solche Auszeit gönnen würden. Unter den befragten Deutschen sind es 38 %. Ältere Führungskräfte und solche mit mehr Führungserfahrung haben ebenfalls eine stärkere Tendenz, sich diese Möglichkeit einzuräumen: Genau 50 % der österreichischen Führungskräfte ab 40 würden sehr sicher davon Gebrauch machen (unter 40: 43 %). Bei den österreichischen und deutschen Führungskräften mit über 20 Jahren Erfahrung beträgt dieser Wert 52 %, bei jenen mit bis zu 3 Jahren Führungserfahrung 42 %.

Nach Branchen fällt ein deutlicher Unterschied im öffentlichkeitsnahen Sektor auf, wo sich 54 % der Befragten eine persönliche Tages-Auszeit zugestehen würden. In Bereichen wie IT/Telekom (39 %), Handel (36 %) und Transport (33 %) ist dieser Anteil wesentlich geringer.

Über die Studie

Der Hernstein Management Report erhebt seit über 20 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften und Unternehmerinnen und Unternehmern in Österreich und Deutschland. Befragungszeitraum für die aktuelle Ausgabe: April 2019, befragte Personen: 1.530 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer, davon 586 in Österreich und 944 in Deutschland. Befragungsart: Online-Befragung, durchgeführt von Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung KG. Den vollständigen Report mit Infografiken finden Sie unter <https://www.hernstein.at/hmr>

Rückfragen und Kontakt:

Hernstein Institut für Management und Leadership, Mag. Isabelle Maurer, MSc
t +43/1/51450-5617, isabelle.maurer@hernstein.at