

# Mehr Macht den Mitarbeitern

**Führungskonzepte.** Die wesentlichsten Veränderungen in der Führung betreffen den menschlichen Bereich. Der Trend geht laut aktuellem Hernstein-Report zu flacheren Hierarchien und Orientierung an Projekten.

VON ANDREAS TANZER

Wie haben sich Führungskonzepte in den vergangenen Jahren geändert, und wie wird Führung im Jahr 2025 aussehen? Das sind die zentralen Fragen, die im Rahmen des **Hernstein Management-Reports** „Innovative Führungskonzepte“ untersucht wurden. Dazu hat das Institut Vieconsult insgesamt 1566 Führungskräfte in Österreich und Deutschland befragt.

Dass sich die Anforderungen an Führungskräfte in den vergangenen Jahren geändert haben, darüber herrscht weitgehend Konsens. Nur insgesamt circa 20 Prozent meinen, dass dies nicht oder nur zum Teil zutrifft. Was die zukünftigen Veränderungen angeht, so erwarten die Befragten überwiegend einen Trend hin zu flacheren Hierarchien und projektorientierter Führung, wobei Digitalisierung und Dezentralisierung eine wichtige Rolle spielen.

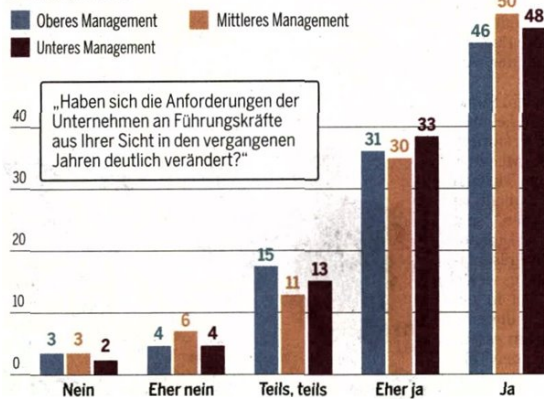
## Wandel wird positiv gesehen

Obwohl im Zuge dieser Veränderungen unter anderem tendenziell mehr Zeitaufwand und der Verlust von Privilegien erwartet werden, freut sich eine Mehrheit (55 Prozent) sogar darauf, 29 Prozent sind zumindest neutral eingestellt. Dass ihr Job als Führungskraft dadurch in Zukunft schwieriger wird, glaubt die Mehrheit eher nicht.

Lisa Kratzer vom **Hernstein-Institut** erklärt diese positive Grundhaltung damit, dass die Führungs-

## Wie Führungskräfte aktuelle Veränderungen sehen

Zustimmung in Prozent



„Haben sich die Anforderungen der Unternehmen an Führungskräfte aus Ihrer Sicht in den vergangenen Jahren deutlich verändert?“



Quelle: Hernstein Institut - Grafik: „Die Presse“ - LK

kräfte in ihrem jeweiligen Bereich bereits mit Innovationen konfrontiert werden, bei deren Bewältigung die klassischen Organisationsstrukturen hinderlich sind. „Die meisten wissen, dass sich was ändern muss, wahrscheinlich hat jeder entsprechende Einflussfaktoren im Kopf“, so Kratzer.

Etwas überrascht war Kratzer davon, dass nur 55 Prozent nach eigenen Angaben die Befugnis zum Einstellen ineffizienter Tätigkeiten haben. „Das heißt im Umkehrschluss, knapp die Hälfte kann so etwas nicht entscheiden“, gibt die Expertin zu bedenken. Auch dass in nur 50 Prozent der Fälle Ent-

scheidungsbefugnis an Teams übertragen wird, zeige noch sehr starre Strukturen.

## Jüngere Kräfte anspruchsvoller

Dass die derzeitigen Organisationsstrukturen vom oberen Management oft als netzwerkartig beschrieben werden, während das mittlere und untere Management diese eher hierarchisch wahrnimmt, ist für die Expertin weniger verwunderlich. „Hier reden sich die einen die Situation etwas schön, während die anderen ein wenig übertreiben.“

Zudem fänden sich in den unteren Kademern eher jüngere Mitar-

beiter, die in dieser Frage auch andere Maßstäbe setzen. Die gesteigerten Ansprüche jüngerer Mitarbeiter, verbunden mit dem vor allem in technischen Branchen bestehenden Mangel an qualifizierten Kräften sei auch ein wesentlicher Grund dafür, dass laut Einschätzung der Führungskräfte auch die Mitarbeiterinteressen stärker in den Vordergrund rücken werden.

## Bedarf an Weiterbildung

Während technischen und wirtschaftlichen Veränderungen eine vergleichsweise geringe Bedeutung beigemessen wird, erwarten 60

Prozent Veränderungen im sozial-menschlichen Bereich. Gleichzeitig wird ein hoher Bedarf an persönlicher Weiterbildung erwartet. Dem stimmt Kratzer zu. „Die Natur des Führens wird sich ändern, aber der Ausbildungsbedarf in diese Richtung nicht.“ Auch wenn die Ausbildung an Schulen und Unis fachlich gut wäre, gäbe es bezüglich sozialer und kommunikativer Skills Nachholbedarf. „Führen wird eine Größe für sich, da kann man sich nicht mit Fachwissen durchmogeln“, betont Kratzer. Ein Knackpunkt sei etwa die Krisenkommunikation. Gerade in schwierigen Zeiten müsse kommuniziert werden, um Gerüchten vorzubeugen.

„Furcht ist schlecht für die Produktivität“, weiß die Expertin. „Dennoch scheuen Führungskräfte gerade dann die Kommunikation.“ Dieser Unsicherheit könne – wie auch einem eventuellen Unbehagen und daraus resultierender Passivität bezüglich der angesprochenen Veränderungen – durch entsprechende Weiterbildung begegnet werden.

## INFORMATION

Der **Management-Report** des **Hernstein-Instituts** für Management und Leadership, ausgeführt von Vieconsult, behandelt regelmäßig Themen zu Führung und spezifischer Weiterbildung. Für den Report „Innovative Führungskonzepte“, dessen erster Bericht 2016 nun vorliegt, wurden 801 deutsche sowie 765 österreichische Führungskräfte und Eigentümer befragt. [www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)

