

hernsteinmanagement **report**

GRÖSSTE
Führungskräfte
Umfrage
in Deutschland
und Österreich

1. Bericht 2016:

Innovative Führungskonzepte

Über den Hernstein Management Report

Seit 18 Jahren erhebt der Hernstein Management Report ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Wir fragen nach täglichen Herausforderungen, Trends und Entwicklungen, die Führungskräfte wahrnehmen, und wie es ihnen in ihrer Führungsrolle geht.

ZENTRALE FRAGEN DIESES HERNSTEIN MANAGEMENT REPORTS

- Haben sich Ihrer Ansicht nach die Führungskonzepte in den letzten Jahren geändert?
- Wie sieht die Organisationsstruktur in Ihrem Unternehmen aus?
- Wie sieht die Entscheidungsbefugnis von Führungskräften aus?
- Wo sehen Führungskräfte die stärksten Veränderungen?
- Wie wird Führungsarbeit 2025 aussehen?

DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: Februar 2016
- Befragte Personen: Führungskräfte sowie Unternehmenseigentümer und -eigentümerinnen
- Österreich: 801 befragte Personen
- Deutschland: 765 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Durchführendes Institut: www.vieconsult.at

Allgemeine Informationen finden Sie auf unserer Website unter www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/

FÜR RÜCKFRAGEN STEHT IHNEN ZUR VERFÜGUNG

Dr. Lisa Kratzer

t +43 1 514 50-5630

e management.report@hernstein.at

Executive Summary

Wie geht es Führungskräften mit den zukünftigen Entwicklungstendenzen?

- 79% der Befragten geben an, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte in den letzten Jahren verändert haben.
- 55% der Befragten freuen sich auf bevorstehende Veränderungen.
- Nur 28% sind der Meinung, dass der Job als Führungskraft in Zukunft schwieriger wird.
- 54% glauben, dass in Zukunft flachere Hierarchien und mehr Selbstorganisation vorherrschen werden.
- 60% der Befragten sehen einen Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen, um sich selbst auf die Veränderungen vorzubereiten.

Zwischen Hierarchie und Netzwerk – Wo stufen Führungskräfte ihre Organisation ein?

- Es bestehen unterschiedliche Wahrnehmungen von der Organisationen, je nachdem, welche Hierarchieebenen befragt werden.
- 44% des oberen Managements sehen ihre Organisation als netzwerkartig organisiert.
- 59% des unteren Managements stufen ihre Organisation als eher hierarchisch strukturiert ein.

Wie sieht die Entscheidungsbefugnis von Führungskräften aus?

- 55% der Befragten geben an, Entscheidungsbefugnis über das Einstellen ineffizienter Tätigkeiten und Arbeitspakete zu besitzen.
- Bei starker Dringlichkeit und bei Unklarheiten in der Entscheidungsstruktur übernehmen 66% der befragten Führungskräfte die Entscheidungsfindung eigenständig.
- In 50% der Fälle wird die Entscheidungsbefugnis auch den Teams übertragen.

Wo sehen Führungskräfte die stärkste Veränderung?

- Veränderungen werden zu 15% im wirtschaftlichen Bereich, zu 25% im technischen Bereich und zu 60% im sozial-menschlichen Bereich geortet.
- Eine immer stärker werdende Umsatzorientierung führt zu wirtschaftlicher Veränderung.
- Technische Änderungen führen zu einer Beschleunigung der Führungsarbeit.
- Durch sozial-menschliche Veränderungen rücken Mitarbeiterinteressen in den Vordergrund.

Wie wird Führung 2025 aussehen?

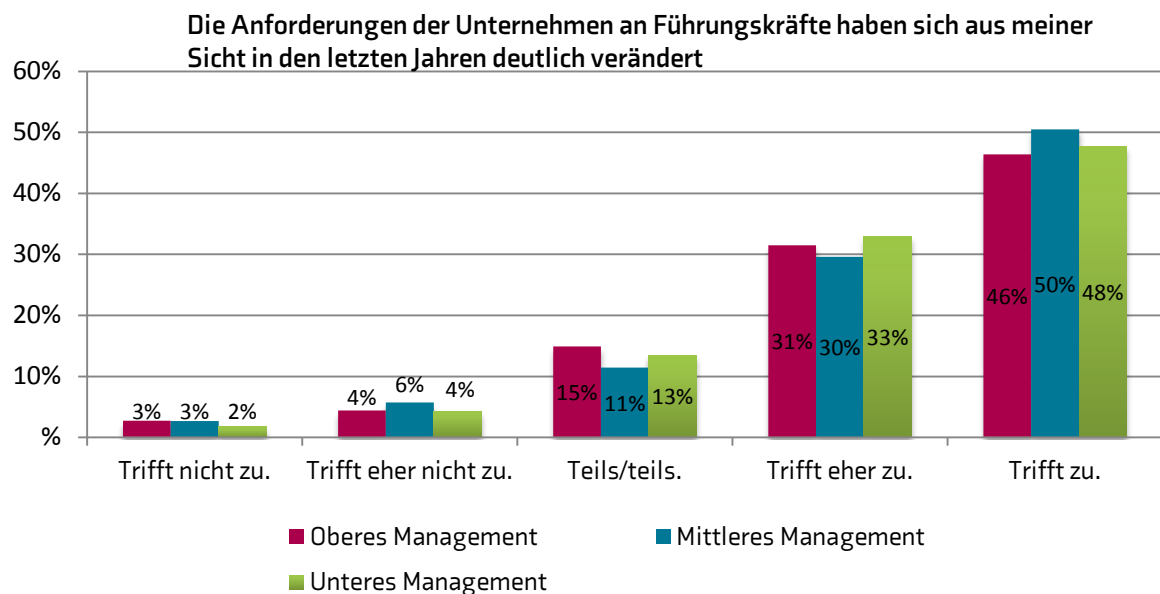
- Es herrscht Ambivalenz unter den Befragten, ob sich Führung in den nächsten Jahren signifikant verändern wird. 28% sprechen von weitgehend keinen Veränderungen, 33% sprechen von weitreichenden Veränderungen.
- 66% der Befragten glauben, dass sich Projektführung in Zukunft verstärkt durchsetzen wird.
- 55% der Befragten erwarten eine Verflachung der Hierarchien.
- 60% der Befragten sind der Meinung, dass Führung in Zukunft digitaler und dezentraler wird.

Hat sich Führung in den letzten Jahren verändert?

Unternehmen sind heute dynamischer denn je. Um dem Wettbewerb standhalten zu können, müssen sich Organisationen an Veränderungen anpassen. Mit dieser Dynamik kommen neue Aufgaben und Herausforderungen auf Führungskräfte zu. Diesbezüglich haben wir Fragen zu wahrgenommenen Veränderungen in der Führungsarbeit gestellt.

Die von uns befragten Führungskräfte aller Führungsebenen sind ganz klar der Meinung, dass sich Führung in den letzten Jahren verändert hat. Rund 80% stimmen dieser Aussage zu („Trifft zu.“ + „Trifft eher zu.“).

Dieser Wandel bringt dementsprechend neue Anforderungen an Führungskräfte mit sich. 54% der Befragten bringen diese Veränderungen mit Mehrarbeit und Zeitaufwand für die eigene Führungsaufgabe in Verbindung („Trifft zu.“ + „Trifft eher zu.“). Dennoch werden die Veränderungen insgesamt von über 50% der Befragten mit Freude erwartet. Dass der Job als Führungskraft in Zukunft schwieriger wird, glauben nur 30%. 60% sehen Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen, um auf Veränderungen gut vorbereitet zu sein („Trifft zu.“ + „Trifft eher zu.“). Mehr als die Hälfte (54% „Trifft zu.“ + „Trifft eher zu.“) ist der Meinung, dass in Zukunft flachere Hierarchien und ein höheres Maß an Selbstorganisation die Effizienz in Unternehmen steigern werden. Immerhin 20% befürchten, Einfluss im Unternehmen zu verlieren und verbinden die zukünftigen Entwicklungen mit Machtverlust für die eigene Führungsrolle („Trifft zu.“ + „Trifft eher zu.“).



Grafik 1/2016: Veränderung der Anforderung an Führungskräfte

KEY FACTS

- 80% der Führungskräfte geben an, dass sich Führung in den letzten Jahren verändert hat.
- 30% glauben, dass es in Zukunft schwieriger wird eine Führungskraft zu sein.
- 55% der Befragten freuen sich auf Veränderungen der Organisationsformen und der Führungsstruktur.
- 60% sehen Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen, um die Veränderungen erfolgreich zu implementieren.

DATENTABELLE

Die Anforderungen der Unternehmen an Führungskräfte haben sich aus meiner Sicht in den letzten Jahren deutlich verändert.	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management
Trifft nicht zu	3%	3%	2%
Trifft eher nicht zu	4%	6%	4%
Teils/teils	15%	11%	13%
Trifft eher zu	31%	30%	33%
Trifft zu	46%	50%	48%

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft zu
Ich glaube, in Zukunft wird es immer schwieriger werden, meinen Job als Führungskraft zu erledigen.	23%	26%	23%	18%	10%
Ich glaube, derartige Entwicklungen bringen einen hohen Bedarf an Weiterbildung für mich persönlich mit sich.	5%	11%	24%	32%	28%
Ich glaube, dass derartige Entwicklungen für mich als Führungskraft mit Mehrarbeit und Zusatzaufwand verbunden sein werden.	5%	13%	28%	32%	22%
Ich freue mich auf derartige Veränderungen der Organisationsformen und Führungsstrukturen.	6%	10%	29%	29%	26%
Ich glaube, dass mein Status als Führungskraft dadurch geschwächt wird; ich werde wohl an direktem Einfluss in der Organisation verlieren.	24%	32%	25%	13%	6%
Ich glaube, dass flachere Hierarchien und ein höheres Maß an Selbstorganisation Unternehmen in Zukunft effektiver machen werden.	7%	13%	27%	28%	26%
Ich glaube, dass es weniger Privilegien für Führungskräfte geben wird als früher.	8%	16%	28%	27%	20%

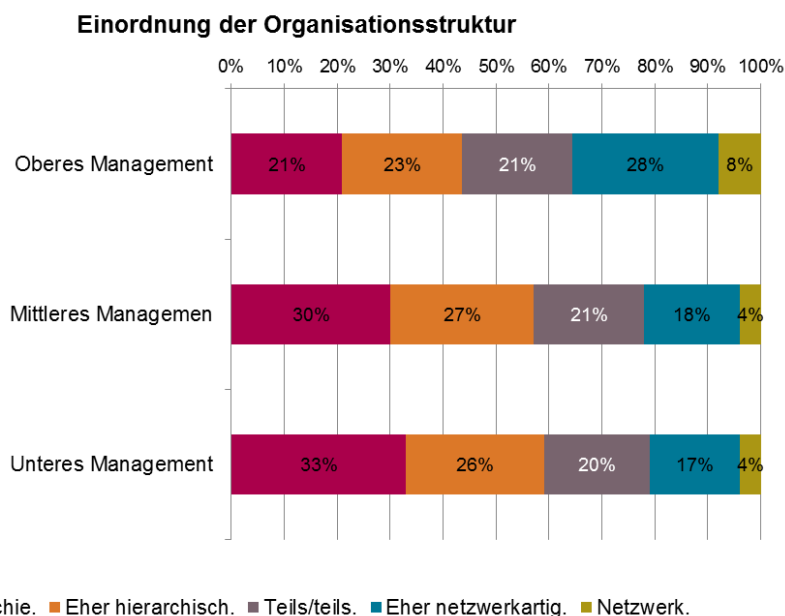
Datentabelle zu Grafik 1/2016: Veränderung der Anforderung an Führungskräfte

Zwischen Hierarchie und Netzwerk: wo sehen Führungskräfte ihre Organisation?

Die wohl stärksten potenziellen Veränderungen in den Unternehmen sind auf einen Wandel in der Organisationsstruktur zurückzuführen. Mit der zunehmenden Verflachung der Hierarchien und der Zunahme netzwerkartiger Strukturen hat sich ein kooperatives Führungsverständnis entwickelt. Wir wollten von den Befragten wissen, ob sie ihr Unternehmen derzeit eher als hierarchisch oder als partizipativ-netzwerkartig organisiert einordnen. Je nach Managementebene ergaben sich dabei klare Unterschiede.

Der Großteil der Führungskräfte des oberen Managements (36% „Netzwerk“ + „eher netzwerkartig“) sieht seine Organisation als Netzwerk-organisiertes Unternehmen. So sehen das nur 22% der Führungskräfte des unteren Managements, die ihr Organisation zu 59% („Hierarchie“ + „eher hierarchisch“) als eher hierarchisch einordnen. Diese Ergebnisse sind möglicherweise ein Indiz für zwei unterschiedliche Erlebenswelten: eine durch das Organigramm getrennte Wahrnehmung von Wunsch und Wirklichkeit.

Die Frage, ob sich Unternehmen bereits mit den zukünftigen Organisationsformen auseinandersetzen, bejahen nur 37% („Trifft zu.“ + „Trifft eher zu.“) des mittleren und unteren Managements. Das obere Management hebt sich mit 45% („Trifft zu.“ + „Trifft eher zu.“) Zustimmung deutlich ab. Zu 56% („Trifft zu.“ + „Trifft eher zu.“) geben Führungskräfte des oberen Managements an, ausreichend in die Führungskräfteentwicklung zu investieren, um auf Veränderungen gut vorzubereiten zu sein.



Grafik 2/2016: Einordnung der Organisationsstruktur zwischen Hierarchie und Netzwerk

KEY FACTS

- 36% des oberen Managements sehen ihre Organisation als Netzwerk-organisiertes Unternehmen.
- Das mittlere (57%) und untere Management (59%) klassifizieren ihre Organisation als eher hierarchisch strukturiert.
- 45% des oberen Managements geben an, sich mit zukünftigen Organisationformen zu beschäftigen.
- Bei den Führungsebenen mittleres und unteres Management geben dies nur rund 36% an.
- 56% des oberen Managements geben an, in die Führungskräfteentwicklung zu investieren um auf Veränderungen vorbereitet zu sein.

DATENTABELLE

Organisationsstruktur	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management
Hierarchie	21%	30%	33%
Eher hierarchisch	23%	27%	26%
Teils/teils	21%	21%	20%
Eher netzwerkartig	28%	18%	17%
Netzwerk	8%	4%	4%

Mein Unternehmen beschäftigt sich schon mit der Frage, welche Organisationsformen in Zukunft auf uns zukommen werden.	Eigentümer/ Eigentümerin	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management
Trifft nicht zu	31%	21%	22%	23%
Trifft eher nicht zu	14%	10%	18%	20%
Teils/teils	21%	25%	23%	20%
Trifft eher zu	16%	19%	21%	20%
Trifft zu	20%	26%	16%	17%

In meiner Organisation wird ausreichend in Führungskräfteentwicklung investiert, um sich auf derartige Veränderungen vorzubereiten.	Eigentümer/ Eigentümerin	Oberes Management	Mittleres Management	Unteres Management
Trifft nicht zu	20%	12%	19%	17%
Trifft eher nicht zu	13%	14%	19%	26%
Teils/teils	27%	29%	29%	26%
Trifft eher zu	19%	28%	21%	20%
Trifft zu	23%	18%	13%	11%

Datentabelle zu Grafik 2/2016: Einordnung der Organisationsstruktur zwischen Hierarchie und Netzwerk

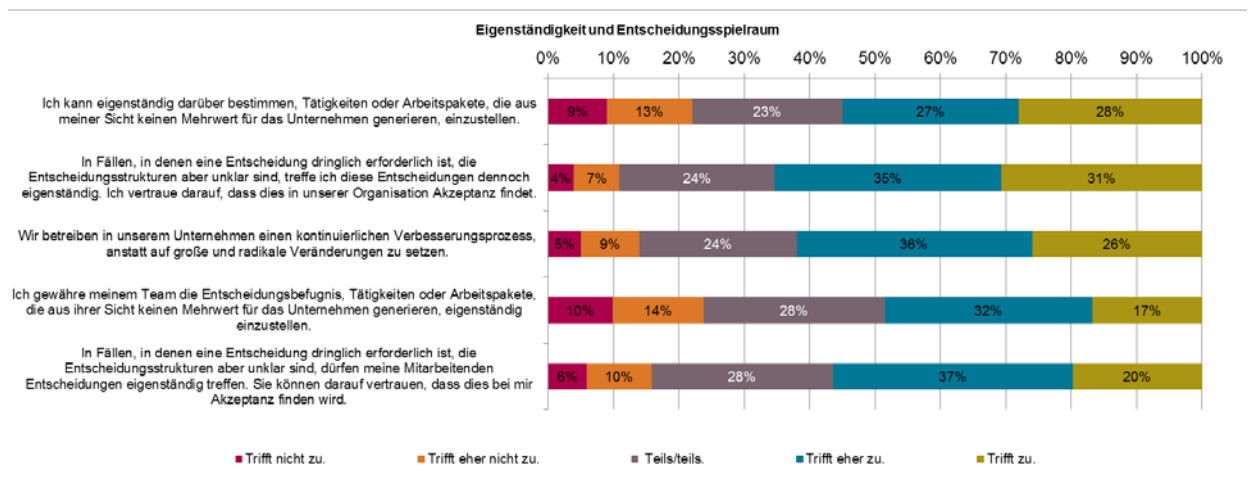
Eigenständigkeit und Entscheidungsspielraum

Eine Entwicklung hin zu einer netzwerkartigen und weniger hierarchischen Organisation beeinflusst auch die Eigenständigkeit und den Entscheidungsspielraum der Führungskräfte. Vielen Führungstheorien zufolge werden dadurch der Bedarf an Selbstverantwortung und dezentraler Entscheidungsfindung steigen. Wir haben unseren Führungskräften einige Fragen zu diesem Thema gestellt.

55% der Befragten geben an, Entscheidungsbefugnis über das autonome Einstellen ineffizienter Tätigkeiten und Arbeitspakete zu haben („Trifft zu.“ + „Trifft eher zu.“). Bei Unklarheiten der Entscheidungsstruktur treffen 66% der von uns befragten Führungskräfte die Entscheidung und vertrauen darauf, dass diese Vorgehensweise im Unternehmen akzeptiert wird („Trifft zu.“ + „Trifft eher zu.“).

Gleichzeitig wird in 50% der Fälle diese Entscheidungsbefugnis auch den Teams übertragen. Vor allem in Situationen, in denen eine Entscheidungsfindung dringend erforderlich ist, wird auf die Kompetenz der Mitarbeiter vertraut („Trifft zu.“ + „Trifft eher zu.“).

62% der Befragten bevorzugen kontinuierliche Verbesserungsprozesse im Gegensatz zu radikalen Veränderungen („Trifft zu.“ + „Trifft eher zu.“).



Grafik 3/2016: Eigenständigkeit und Entscheidungsspielraum

KEY FACTS

- 55% der Befragten geben an, Entscheidungsbefugnis über das Einstellen ineffizienter Tätigkeiten und Arbeitspakete zu haben.
- Bei Unklarheiten der Entscheidungsstruktur treffen 66% der Führungskräfte die Entscheidung.
- In 50% der Fälle wird die Entscheidungsbefugnis auch den Teams übertragen.

DATENTABELLE

Eigenständigkeit und Entscheidungsspielraum	Trifft nicht zu.	Trifft eher nicht zu.	Teils/teils.	Trifft eher zu.	Trifft zu.
Ich kann eigenständig darüber bestimmen, Tätigkeiten oder Arbeitspakete, die aus meiner Sicht keinen Mehrwert für das Unternehmen generieren, einzustellen.	9%	13%	23%	27%	28%
In Fällen, in denen eine Entscheidung dringlich erforderlich ist, die Entscheidungsstrukturen aber unklar sind, treffe ich diese Entscheidungen dennoch eigenständig. Ich vertraue darauf, dass dies in unserer Organisation Akzeptanz findet.	4%	7%	24%	35%	31%
Wir betreiben in unserem Unternehmen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, anstatt auf große und radikale Veränderungen zu setzen.	5%	9%	24%	36%	26%
Ich gewähre meinem Team die Entscheidungsbefugnis, Tätigkeiten oder Arbeitspakete, die aus ihrer Sicht keinen Mehrwert für das Unternehmen generieren, eigenständig einzustellen.	10%	14%	28%	32%	17%
In Fällen, in denen eine Entscheidung dringlich erforderlich ist, die Entscheidungsstrukturen aber unklar sind, dürfen meine Mitarbeitenden Entscheidungen eigenständig treffen. Sie können darauf vertrauen, dass dies bei mir Akzeptanz finden wird.	6%	10%	28%	37%	20%

Datentabellen zu Grafik 3/2016: Eigenständigkeit und Entscheidungsspielraum

Was sind die stärksten Veränderungen aus Sicht der Führungskräfte?

Wie in früheren Kapiteln des HMR aufgezeigt, gehen Führungskräfte von sich verändernden Rahmenbedingungen für Führung aus. Wir haben die Führungskräfte um ihre diesbezügliche Wahrnehmung in Form von offenen Kommentaren gebeten: „Welche konkreten Veränderungen haben sich aus ihrer Perspektive in den letzten Jahren ergeben?“

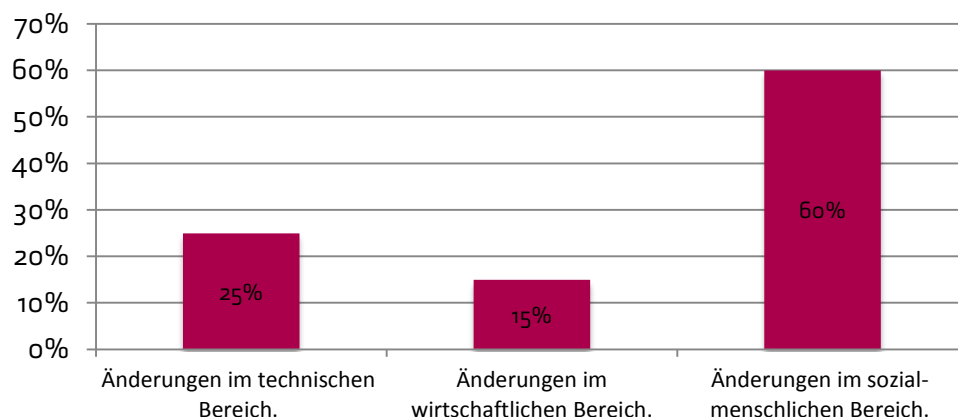
Die inhaltsanalytische Auswertung der freien Textantworten ergab eine Dreiteilung zwischen technischen (25%), wirtschaftlichen (15%) und sozial-menschlichen Änderungen (60%).

Technische Änderungen, wie Neue Medien, beschleunigen die Arbeit der Führungskräfte. Dies hat Vor- und Nachteile. Einerseits können Aufträge schneller erledigt werden, da die Kommunikation zunehmend in Echtzeit erfolgt. Andererseits steigen damit Leistungs- und Zeitdruck, Deadlines einzuhalten. Die technischen Veränderungen können damit als zweischneidiges Schwert bezeichnet werden.

Auf der wirtschaftlichen Ebene geben Führungskräfte an, eine stärkere Umsatzorientierung wahrzunehmen. Der Druck, Kennzahlen zu erreichen, wächst stetig. Das Marktumfeld wird damit als deutlich kompetitiver beschrieben, ein Effekt, der durch Trends zur Internationalisierung und „globale Konkurrenz“ angekurbelt wird.

Die meisten Veränderungen wurden auf menschlicher Ebene beobachtet. Laut den Befragten hat vor allem das Thema „Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen“ stark an Bedeutung gewonnen und sich inhaltlich verändert. Die Mitarbeiterinteressen gewinnen an Bedeutung. Die Bedürfnisse der Kollegen und Kolleginnen werden verstärkt wahrgenommen und sind im Arbeitskontext stärker respektiert. In Kombination mit den erwähnten technischen Änderungen führt dies zum Wunsch nach Mobilität und Flexibilität seitens der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Das Arbeiten von Zuhause ist heute eine Standardoption, die gerne genutzt wird. Zusätzlich gewinnen Aspekte wie Motivation, Feedbackgespräche und Weiterentwicklungsmöglichkeiten an Bedeutung und verändern gleichzeitig ihre inhaltliche Ausrichtung. „Menschenführung“ erhält damit in Zukunft ein neues Gesicht.

Ebenen der Änderungen aus Sicht der Führungskräfte



Grafik 4/2016: Veränderungen aus Sicht der Führungskräfte

KEY FACTS

- Veränderungen werden dem wirtschaftlichen, (15%), dem technischen (25%) und dem sozial-menschlichen Bereich (60%) zugeordnet.
- Mit wachsender Internationalisierung und globaler Konkurrenz steigt der Druck, Kennzahlen zu erreichen.
- Technische Neuerungen beschleunigen die Arbeitswelt der Führungskräfte.
- Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewinnen stark an Bedeutung.

DATENTABELLE

Änderungen im technischen Bereich	25%
Änderungen im wirtschaftlichen Bereich	15%
Änderungen im sozial-menschlichen Bereich	60%

Datentabellen zu Grafik 4/2016: Veränderungen aus Sicht der Führungskräfte

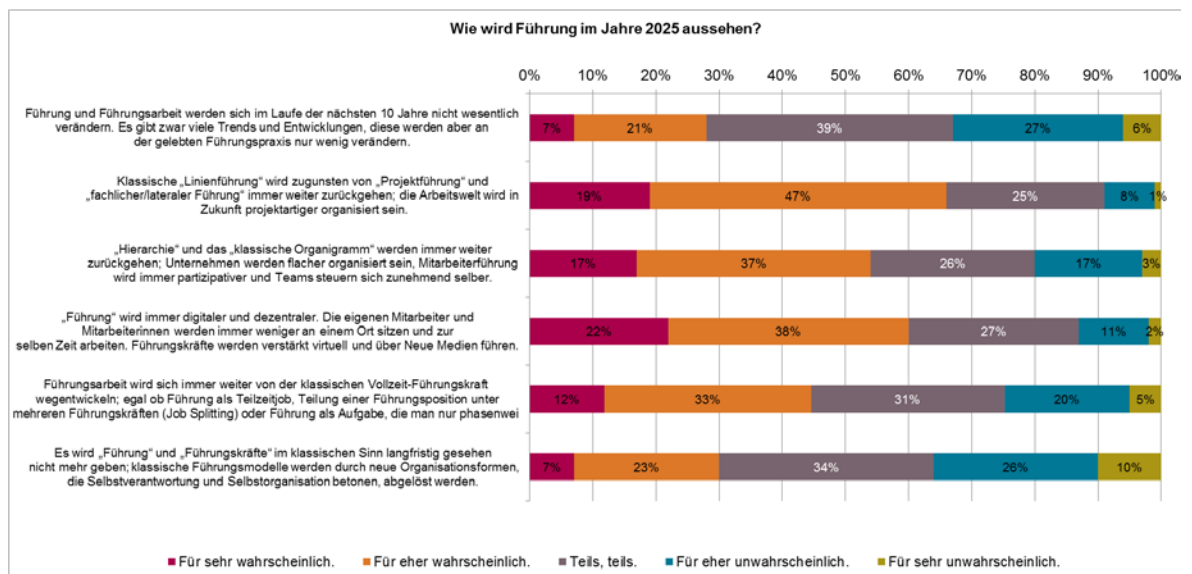
Ausblick auf das Jahr 2025. Wie wird Führung aussehen?

Zum Abschluss haben wir im HMR einen Ausblick in die Zukunft der Führung gewagt. Welche Veränderungen erwarten Führungskräfte für 2025 bzw. für wie wahrscheinlich halten sie diese.

66% der Führungskräfte halten es für eher wahrscheinlich bzw. sehr wahrscheinlich, dass sich die Projektführung in Zukunft verstärkt durchsetzen wird. Daran angelehnt, erwarten 55% eine Verringerung hierarchisch organisierter Führung und ein vermehrtes Aufkommen partizipativer Führung („Für sehr wahrscheinlich“ + „Für eher wahrscheinlich“).

Es wird angenommen, dass technologische Neuerungen sich als äußere Einflussfaktoren auf die Organisation eines Unternehmens auswirken werden. Die örtliche Gebundenheit wird für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht mehr zwingend notwendig sein. Führungskräfte werden verstärkt Neue Medien in die Führung implementieren. Dies spiegelt sich in einer 60-prozentigen Annahme wider, dass Führung digitaler und dezentraler wird.

Trotz dieser Veränderungen gehen nur 30% davon aus, dass es Führungskräfte in der derzeitigen Form gar nicht mehr geben wird. Die überwiegende Mehrheit erwartet eine Transformation der Führungsarbeit, die sich den sich verändernden Rahmenbedingungen anpassen muss.



Datentabellen zu Grafik 5/2016: Führung im Jahre 2025

KEY FACTS

- 66% der Führungskräfte halten es für wahrscheinlich bzw. sehr wahrscheinlich, dass sich die Projektführung in Zukunft verstärkt durchsetzen wird
- 55% erwarten eine Verringerung hierarchisch organisierter Führung und ein vermehrtes Aufkommen partizipativer Führung.
- 60% der Befragten nehmen an, dass Führung digitaler und dezentraler wird.

DATENTABELLE

	Für sehr wahr- scheinlich	Für eher wahr- scheinlich	Teils, teils	Für eher unwar- scheinlich	Für sehr unwar- scheinlich
Führung und Führungsarbeit werden sich im Laufe der nächsten 10 Jahre nicht wesentlich verändern. Es gibt zwar viele Trends und Entwicklungen, diese werden aber an der gelebten Führungspraxis nur wenig verändern.	7%	21%	39%	27%	6%
Klassische „Linienführung“ wird zugunsten von „Projektführung“ und „fachlicher/lateraler Führung“ immer weiter zurückgehen; die Arbeitswelt wird in Zukunft projektartiger organisiert sein	19%	47%	25%	8%	1%
„Hierarchie“ und das „klassische Organigramm“ werden immer weiter zurückgehen; Unternehmen werden flacher organisiert sein, Mitarbeiterführung wird immer partizipativer und Teams steuern sich zunehmend selber.	17%	37%	26%	17%	3%
„Führung“ wird immer digitaler und dezentraler. Die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden immer weniger an einem Ort sitzen und zur selben Zeit arbeiten. Führungskräfte werden verstärkt virtuell und über Neue Medien führen.	22%	38%	27%	11%	2%
Führungsarbeit wird sich immer weiter von der klassischen Vollzeit-Führungskraft wegentwickeln; egal ob Führung als Teilzeitjob, Teilung einer Führungsposition unter mehreren Führungskräften (Job Splitting) oder Führung als Aufgabe, die man nur phasenweise übernimmt.	12%	33%	31%	20%	5%
Es wird „Führung“ und „Führungskräfte“ im klassischen Sinn langfristig gesehen nicht mehr geben; klassische Führungsmodelle werden durch neue Organisationsformen, die Selbstverantwortung und Selbstorganisation betonen, abgelöst werden.	7%	23%	34%	26%	10%

Datentabellen zu Grafik 5/2016: Führung im Jahre 2025

Über die Studie

Der Hernstein Management Report erhebt seit 18 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften und Unternehmenseigentümern/-innen in Österreich und Deutschland. Für die aktuelle Ausgabe wurden 1.566 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

Mehr Infos unter: www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/

IMPRESSUM

Auftraggeber

hernsteininstitut
management
leadership

**Hernstein Institut
für Management und Leadership**
Dr. Lisa Kratzer
wko campus wien
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien
t +43/1/ 514 50-5630
e management.report@hernstein.at
w www.hernstein.at



Ausführendes Institut



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