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

© Hernstein Institut für Management und Leadership

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“

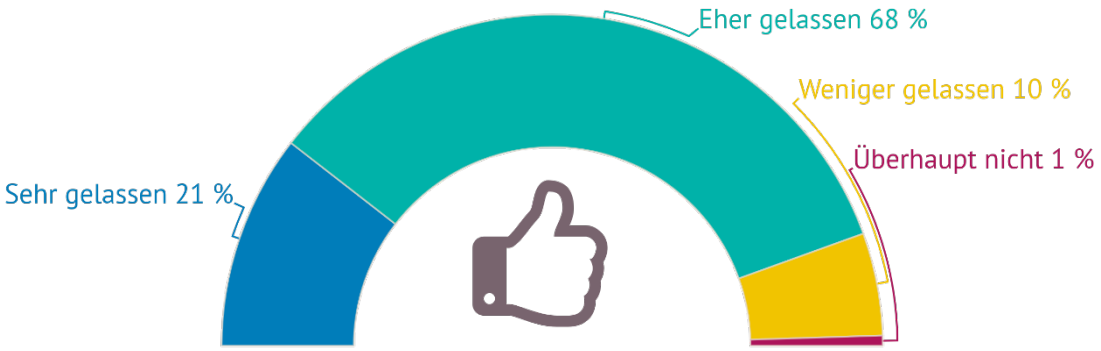
- 14 % der Befragten meinen, dass die Aussage „viel Zeit am Arbeitsplatz = viel Leistung“ voll und ganz der Kultur ihres Unternehmens entspricht. 43 % geben an, dass dies eher der Fall ist.
- 16 % meinen, dass dies auch voll und ganz ihrer persönlichen Meinung entspricht (42 % „eher“). Mehr als die Hälfte 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.

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.