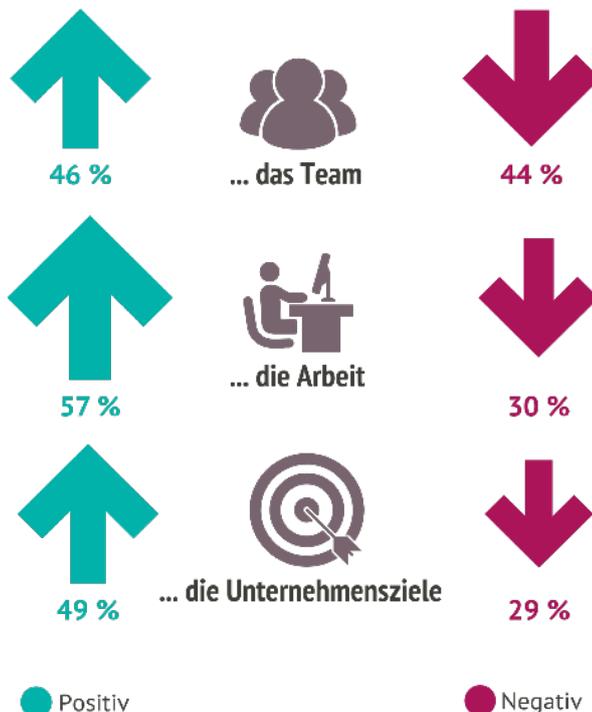


# hernstein management report 20

4. Report 2020/21:

**„Rebellinnen“ und „Rebellen“:  
Geben sie wichtige Impulse oder stiften sie  
Unruhe – welches Bild überwiegt?**

Auswirkungen der "Rebellinnen" bzw. "Rebellen" auf ...



## 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 stehen österreichische und deutsche Führungskräfte zu „Rebellinnen“ und „Rebellen“, also Mitarbeitenden mit stark ausgeprägten Meinungen: Überwiegen Vorteile oder Nachteile, wenn sie im Team sind?
- Welchen Nutzen hat das Unternehmen von „rebellischen“ Mitarbeitenden? Worin liegen ihre Beiträge, in welchen Bereichen haben sie einen schlechten Einfluss?
- Braucht es „Rebellinnen“ und „Rebellen“ im Unternehmen bzw. würden ihre Führungskräfte sie vermissen, wenn sie das Team verließen?
- Wie schätzen die befragten Führungskräfte die Auswirkungen von „Rebellentum“ auf Karriere und Aufstiegschancen ein? Haben sie es leichter oder schwieriger auf der Karriereleiter?

### DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: Mai 2020
- Befragte Personen: 1.548 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
- Österreich: 632 befragte Personen
- Deutschland: 916 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Durchführendes Institut: **Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung**

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

### FÜR RÜCKFRAGEN STEHT IHNEN ZUR VERFÜGUNG

Mag. Isabelle Maurer, MSc  
t +43 1 514 50-5617  
[isabelle.maurer@hernstein.at](mailto:isabelle.maurer@hernstein.at)

## Executive Summary

In 6 von 10 Unternehmen gibt es „Rebellen“ und „Rebellen“

- „Rebellen“ und „Rebellen“: Damit sind Mitarbeitende mit stark ausgeprägter Meinung gemeint, die diese offen vertreten.
- In 59 % der Unternehmen in Österreich und Deutschland gibt es Mitarbeitende, die dieser Definition entsprechen.
- Die Branchen mit dem höchsten Anteil an „rebellischen“ Mitarbeitenden sind IT/Telekom mit 70 %, Gesundheit/Soziales mit 66 % und Finanzwesen mit 53 %.

Positiv für die Ergebnisse, weniger gut fürs Team

- 57 % der Führungskräfte beobachten positive Auswirkungen der „Rebellen“ und „Rebellen“ auf die Arbeitsergebnisse, 49 % auf die Unternehmensziele und 46 % auf das Team.
- Für das Team sehen aber 44 % negative Effekte, deutlich mehr als in den anderen Bereichen (Arbeit, Ziele) und fast annähernd so viele wie jene, die positive Effekte sehen.
- Eine überdurchschnittlich positive Sichtweise auf „Rebellen“ und „Rebellen“ haben Vertriebs- und Personalverantwortliche. 64 % im Vertrieb sehen positive Auswirkungen auf die Arbeit, 57 % auf die Unternehmensziele und 49 % auf das Team.
- Einen deutlichen Unterschied gibt es zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften, was die Arbeitsergebnisse angeht. Erstere sehen zu 61 % positive Auswirkungen, Letztere zu 53 %.

„Rebellen“ und „Rebellen“ bringen neue Blickwinkel, ehrliche Kritik und Unruhe ins Team

- Zusammengefasst beziehen sich 59 % der genannten Vorteile darauf, dass „Rebellen“ und „Rebellen“ für frisches Denken und Innovationsimpulse im Unternehmen sorgen. 23 % der Führungskräfte schätzen das ehrliche Feedback und die Kritik dieser Mitarbeitenden.
- Als Nachteil werden zu 64 % der Unruhe stiftende Einfluss auf das Team genannt, zu 32 % die nachteilige Wirkung auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Das Verhalten von „Rebellen“ und „Rebellen“ wird als zeitaufwendig und emotional anstrengend angesehen.
- Als besonders ausgeprägt werden sowohl die Vor- als auch die Nachteile im Gesundheits- und Sozialbereich sowie im öffentlichen Sektor empfunden. Hier liegen die Nennungen im Positiven wie auch im Negativen über dem Durchschnitt.

Fast zwei Drittel würden ihre „Rebellen“ und „Rebellen“ vermissen

- 19 % geben an, dass sie die „Rebellen“ und „Rebellen“ sehr vermissen würden, wenn diese ihr Team verließen; weitere 45 % würden sie eher vermissen.
- Je höher die Führungsebene, desto eher würden diese Mitarbeitenden vermisst werden: 34 % der Inhaberinnen und Inhaber meinen, sie würden diese gegebenenfalls sehr vermissen. Im unteren Management sind es 16 %.
- Besonders ausgeprägt wäre das Nachtrauern bei Führungskräften mit generalistischer Verantwortung (sehr: 26 %). Das Gegenstück sind Führungskräfte im administrativ-kaufmännischen Bereich (13 %).

Rolle der „Rebellin“ bzw. des „Rebellen“ – nachteilig für die Karriere?

- 13 % sind der Ansicht, dass es „Rebellen“ und „Rebellen“ viel schwerer haben, Karriere zu machen. Weitere 34 % meinen, dass es etwas schwerer ist.
- Diese Einschätzung geben vor allem Führungskräfte ab 40 Jahren ab: In Österreich sagen 16 %, dass sie es viel schwerer haben, 36 % etwas schwerer. Bei den unter 40-Jährigen sind es in Österreich 9 % bzw. 29 %.

- Personalverantwortliche haben eine differenzierte und tendenziell kritische Meinung in Bezug auf die Karrierechancen der „Rebellinnen“ und „Rebellen“: 10 % meinen, dass diese es viel schwerer haben, 41 % etwas schwerer.
- Nach Branchen gibt es die größten Hindernisse im Dienstleistungssektor (viel schwerer: 15 %; etwas: 40 %), die geringsten im IT- und Telekom-Bereich (8 bzw. 29 %).

>> Der Report:

## „Rebellinnen“ und Rebellen“:

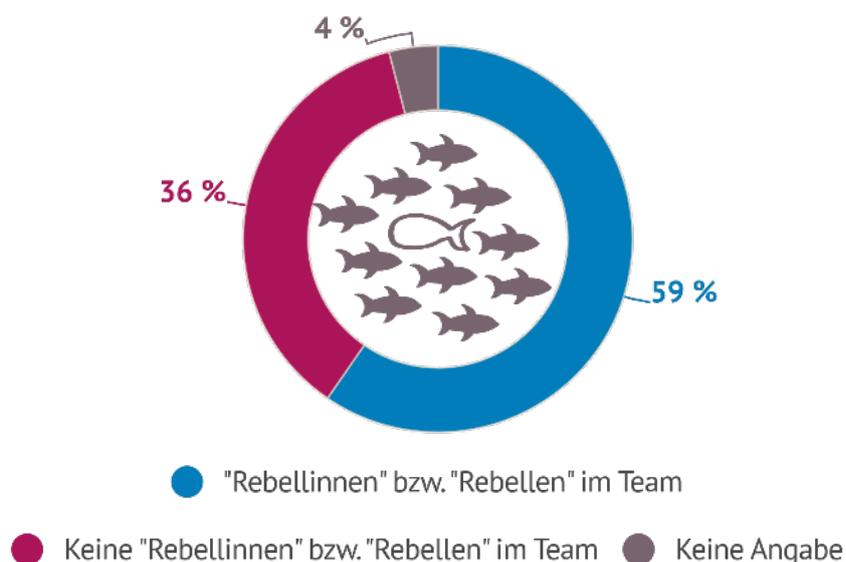
### Geben sie wichtige Impulse oder stiften sie Unruhe – welches Bild überwiegt?

Wir weisen darauf hin, dass die Befragung für den Hernstein Management Report unter mehr als 1.500 Führungskräften in Österreich und Deutschland in der ersten Mai-Hälfte 2020 stattfand, also während des Covid-19-Shutdowns. Das ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

## In 6 von 10 Unternehmen gibt es „Rebellinnen“ und „Rebellen“

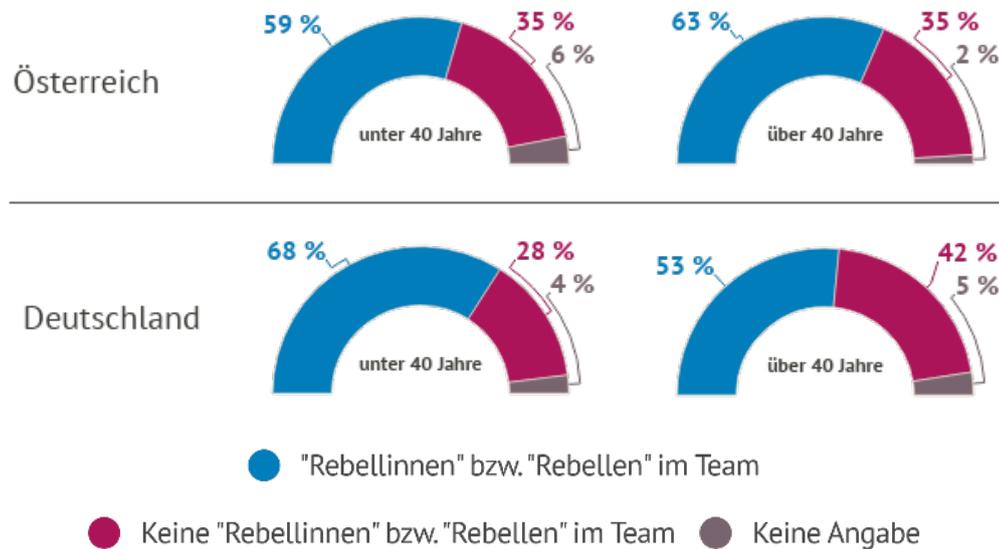
Als „Rebellinnen“ und „Rebellen“ werden in diesem Zusammenhang Mitarbeitende bezeichnet, die eine stark ausgeprägte eigene Meinung zu fachlichen und betrieblichen Themen haben und diese meist auch offen vertreten. 59 % der befragten österreichischen und deutschen Führungskräfte geben an, dass eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter ihres Teams diesem Typus zuzurechnen ist.

### In 6 von 10 Unternehmen gibt es "Rebellinnen" bzw. "Rebellen".



Grafik 1: „Rebellinnen“ und „Rebellen“ im eigenen Team

Bemerkenswert ist, dass in Österreich eher die Führungskräfte ab 40 Jahren „rebellische“ Mitarbeitende in ihrem Team sehen (63 %), während es in Deutschland umgekehrt ist und eher die jüngeren Führungskräfte unter 40 Jahren Mitarbeitende dieses Typs in ihren Reihen sehen (68 %).



Grafik 2: „Rebellinnen“ und „Rebellen“ im eigenen Team nach Ländern

Ebenso signifikant sind die Ergebnisse nach Berichtsebene:

- Angehörige des unteren Managements meinen zu 57 %, „Rebellinnen“ und „Rebellen“ im Team zu haben. Im mittleren Management sind es 64 %, im oberen 75 %. Fazit: Je höher die Hierarchiestufe, desto eher sehen die Führungskräfte kritische Begleiter im Team.
- Scheinbar konträr dazu ist das Ergebnis der Inhaberinnen und Inhaber von Unternehmen: 50 % geben an, dass sie „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ in ihrem eigenen Team sehen. Vermutlich nehmen viele Eigentümerinnen und Eigentümer unmittelbaren Einfluss auf die Personalstruktur ihres Unternehmens und gestalten somit die Kultur nach ihren Vorstellungen.

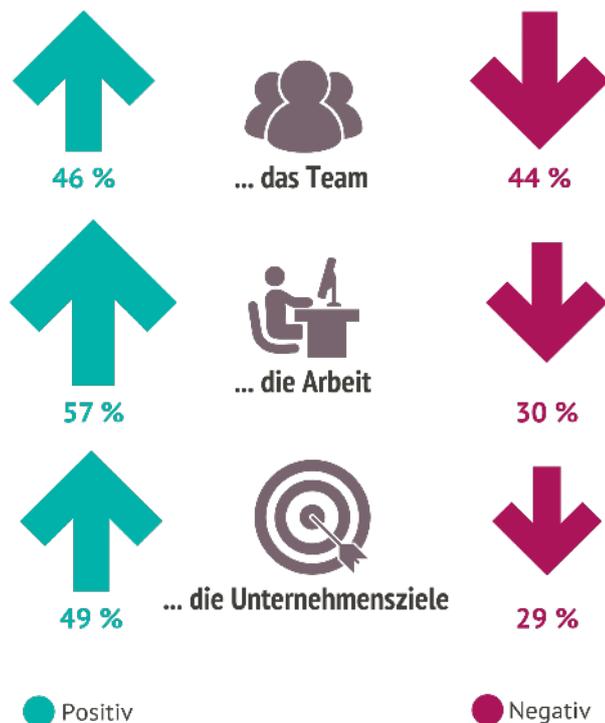
Nach Branchen zeigt die IT- und Telekom-Industrie mit 70 % den höchsten Anteil an „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“, gefolgt vom Sozial- und Gesundheitswesen mit 66 %. Der niedrigste Wert wurde im Finanzsektor gemessen, wo es nach Angaben der Führungskräfte in 53 % der Unternehmen solche Mitarbeitenden gibt.

## Positiv für die Ergebnisse, weniger gut fürs Team

57 % der Führungskräfte meinen, dass „Rebellinnen“ und „Rebellen“ im Team positive Auswirkungen auf die Arbeitsinhalte und -ergebnisse haben. 49 % sehen dies in Bezug auf die Erreichung der Unternehmensziele. Eine Minderheit von 30 % bzw. 29 % sieht negative Auswirkungen auf die Arbeit bzw. die Unternehmensziele.

Kritischer fällt die Beurteilung hinsichtlich des Teamgefüges aus: Zwar meinen auch in diesem Bereich 46 %, dass die Zugehörigkeit von „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ positive Effekte hat. Fast ebenso viele, 44 %, geben aber an, dass sie in Summe negative Auswirkungen erleben. Die ausgeprägte persönliche Meinung der „Rebellen“ und die daraus vermutlich oftmals resultierenden Diskussionen dürften in einigen Unternehmen und Organisationseinheiten für Spannungen sorgen.

### Positiv für die Ergebnisse, weniger gut fürs Team. Auswirkungen der "Rebellinnen" bzw. "Rebellen" auf ...



Grafik 3: Positive und negative Auswirkungen von „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“

Überdurchschnittlich positive Einschätzungen geben Führungskräfte im Vertriebs- und Personalbereich ab:

- 64 % der Vertriebs-Führungskräfte sehen positive Effekte auf das Arbeitsergebnis und 57 % auf die Unternehmensziele. Auch die Auswirkungen auf das Team werden mit 49 % etwas positiver eingeschätzt. Möglicherweise versprechen sich die Vertriebsverantwortlichen mehr Erfolg durch unkonventionelle und „quergedachte“ Zugänge als andere Führungskräfte. Eventuell wird dadurch auch eine kontroversielle oder konkurrenzierende Stimmung im Team eher in Kauf genommen.

- 61 % der Personalverantwortlichen meinen, dass es positive Auswirkungen auf die Arbeit gibt, 52 % auf die Unternehmensziele. Zu erwähnen ist, dass auch 50 % die Effekte auf das Team als positiv einschätzen. Mögliche Erklärung hierfür: Führungskräfte im HR-Bereich beschäftigen sich berufsbedingt mit gruppendynamischen Effekten. Vor diesem Hintergrund erscheinen „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ weniger als Herausforderung für die gegebenen Strukturen, sondern mehr als kreative und produktive Bereicherung.

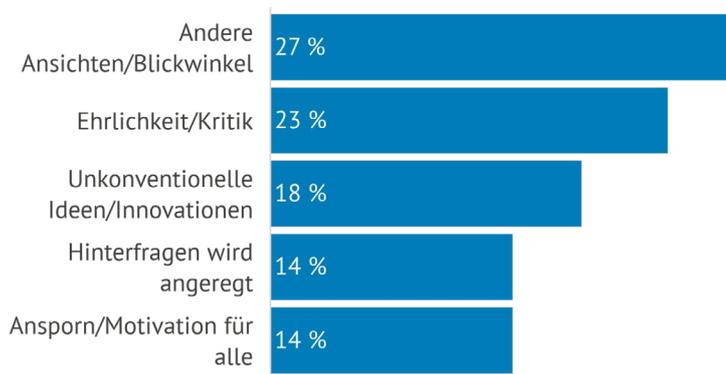
Deutliche Unterschiede sind auch in puncto Geschlecht zu verzeichnen: Männliche Führungskräfte sehen „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ weitaus positiver als ihre Kolleginnen:

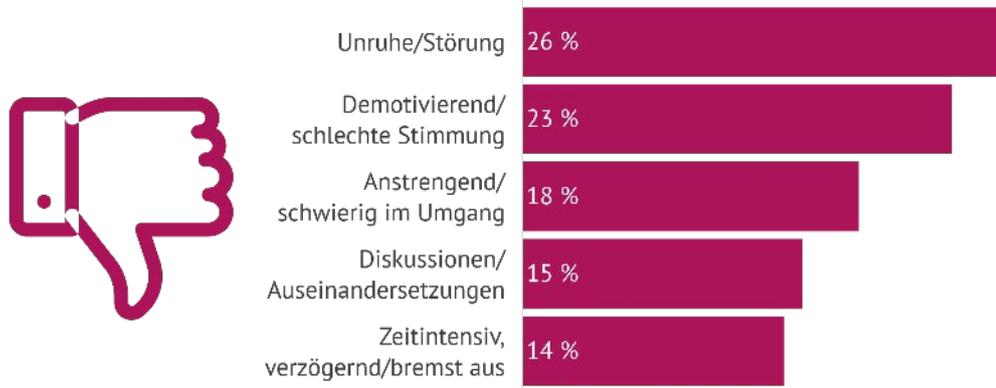
- 61 % der männlichen Befragten sehen positive Auswirkungen auf die Arbeitsergebnisse; unter den weiblichen sind es 53 %.
- Bei den Unternehmenszielen meinen 52 % der Männer sowie 46 % der Frauen, dass es positive Effekte gibt. Hier ist der Unterschied nicht mehr so ausgeprägt.
- Was das Teamgefüge anbelangt, nähert sich die unterschiedliche Wahrnehmung wieder an: 48 % der männlichen Führungskräfte sind der Ansicht, dass es positive Auswirkungen auf das eigene Team gibt (negativ: 42 %). Bei den weiblichen Führungskräften sehen 44 % positive Auswirkungen und mit 46 % etwas mehr negative Auswirkungen.

## „Rebellinnen“ und „Rebellen“ bringen neue Blickwinkel, ehrliche Kritik und Unruhe ins Team

Auf die Frage, welche Vor- und Nachteile „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ im Team nach sich ziehen, wird auf der einen Seite vor allem das Einbringen neuer Ideen und das geradlinige Feedback geschätzt, auf der anderen Seite werden Irritationen im Hinblick auf das Klima im Team befürchtet.

### "Rebellinnen" bzw. "Rebellen" bringen neue Blickwinkel, ehrliche Kritik und Unruhe ins Team.





**Grafik 4:** Pro und Contra hinsichtlich „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ im Team

Analysiert man die Branchen im Hinblick auf die meisten Nennungen in den 3 innovations-bezogenen Bereichen – also „Andere Ansichten/Blickwinkel“, „Unkonventionelle Ideen“ und „Hinterfragen“ –, liegt der Gesundheits- und Sozialbereich mit insgesamt 71 % vorne (Durchschnitt: 59 %). An zweiter Stelle befindet sich der öffentlichkeitsnahe Sektor mit 69 %, an dritter Stelle ex aequo der Dienstleistungsbereich und die IT- und Telekom-Industrie mit jeweils 62 %.

Ehrliches Feedback und Kritik von „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ werden am meisten im Immobilien- und Bauwesen mit 32 % geschätzt (Durchschnitt: 23 %), gefolgt von der Sachgüterproduktion mit 28 % und dem Gesundheits- und Sozialwesen und dem öffentlichkeitsnahen Sektor mit jeweils 25 %.

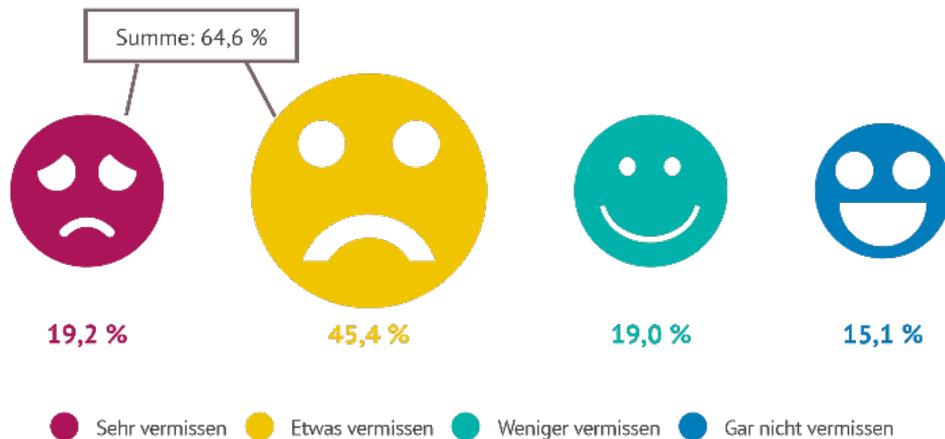
Bei den nachteiligen Wirkungen stehen im Vergleich zum Durchschnitt von 64 % wiederum der Gesundheits-/Sozialbereich und der öffentliche Sektor hervor:

- Im Gesundheits- und Sozialwesen befürchten 72 % negative Effekte auf die Atmosphäre im Team (aus der Summe der Einzelnennungen „Unruhe/Störung“, „Diskussionen/Auseinandersetzungen“, „Demotivierend/schlechte Stimmung“). Dahinter folgen der Dienstleistungsbereich mit 67 % und der Handel mit 66 %.
- Im öffentlichen Sektor werden mit 42 % die größten negativen Auswirkungen auf die individuelle Ebene bzw. Leistungsebene (Summe der Nennungen „Zeitintensiv ...“ und „Anstrengend ...“; Durchschnitt: 32 %) gesehen, gefolgt von den Finanzdienstleistungen (36 %) und wiederum Gesundheit/Soziales (35 %).

Aus Sicht der befragten Führungskräfte kann der Umgang mit „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ zwar schwierig sein und Teams mit diesen Mitarbeitenden sind sicher aufwendiger zu führen. Dennoch sollte sich der Aufwand lohnen: Sie bringen neue Ansichten und Ideen in ein Team, sie spornen das Team an und können durch offene Kritik den Output verbessern.

## Fast zwei Drittel würden ihre „Rebellinnen“ bzw. „ihre Rebellen“ vermissen

### Fast zwei Drittel würden ihre "Rebellinnen" bzw. ihre "Rebellen" vermissen.



Grafik 5: Vermissen von „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“

19 % der Führungskräfte mit „rebellischen“ Mitarbeitenden im Team geben an, dass sie diese sehr vermissen würden, wenn sie ihr Team verließen. Weitere 45 % würden sie etwas vermissen. Für fast 2 Drittel der Führungskräfte sind sie folglich ein integraler Bestandteil ihrer Organisationseinheit.

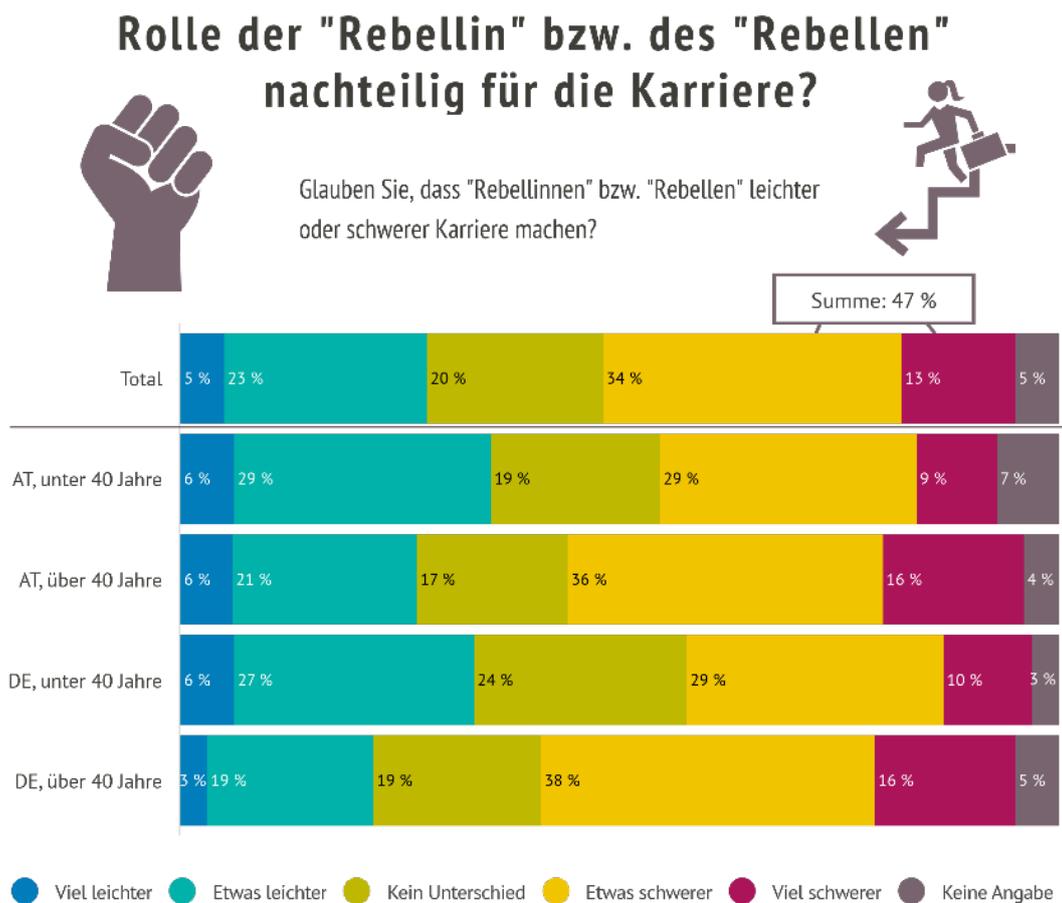
Der folgende Trend ist klar zu sehen: Je höher die Führungsebene, desto enger ist die Bindung der Befragten zu ihren „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ im Team: Während 34 % der Inhaberinnen und Inhaber angeben, dass sie diese Mitarbeitenden gegebenenfalls sehr vermissen würden, sind es im unteren Management nur 16 %. Die Werte des oberen und mittleren Managements liegen dazwischen.

Relativ starke Unterschiede gibt es wieder nach Funktionsbereichen der Führungskräfte: Solche mit generalistischer Verantwortung würden ihre „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ zu 26 % sehr vermissen. Am anderen Ende der Skala liegen Führungskräfte mit kaufmännisch-administrativer Funktion, wo nur 13 % angeben, dass sie diese Mitarbeitenden im Team sehr vermissen würden. Die Vergleichswerte der Vertriebs- und Personalverantwortlichen liegen mit 19 % bzw. 15 % im oder unter dem Durchschnitt, obwohl diese Gruppen am stärksten positive Effekte der „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ sehen (siehe S. 6 unten bzw. S. 7 oben).

Nach Unternehmensgröße zeigt sich, dass kleine Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden den stärksten Bezug zu ihren „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ haben: 21 % würden sie sehr vermissen. Bei den Unternehmen mit über 5.000 Beschäftigten sind es hingegen 16 %. Die Werte der dazwischenliegenden Größenklassen zeigen keinen einheitlichen Verlauf, aber tendenziell scheint die Skepsis gegenüber diesen Mitarbeitenden mit der Unternehmensgröße anzusteigen.

## Rolle der „Rebellin“ bzw. des „Rebellen“ – nachteilig für die Karriere?

Bei den vorangegangenen Fragen ging es um die Bedeutung dieser Mitarbeitenden für das Unternehmen. Doch welche Auswirkungen hat die Rolle der „Rebellin“ bzw. des „Rebellen“ auf die betroffenen Personen selbst und ihren Karriereverlauf? – 13 % der befragten Führungskräfte sind der Ansicht, dass sie es viel schwerer haben, Karriere zu machen, als Mitarbeitende, die mit ihrer Meinung zurückhaltender sind. Weitere 34 % vermuten etwas schwierigere Voraussetzungen.



**Grafik 6:** Einfluss der Rolle als „Rebellin“ bzw. „Rebell“ auf die Karriere

In diesem Sinn besonders kritisch sind Führungskräfte ab 40 Jahren – sowohl in Österreich als auch in Deutschland. In dieser Gruppe meinen 52 % bzw. 54 % der Befragten, dass es „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ etwas oder viel schwerer haben, Karriere zu machen. Unter ihren jüngeren Kolleginnen und Kollegen sind es lediglich 38 % bzw. 39 %. Für diesen Unterschied in der Einschätzung bieten sich folgende Erklärungsmöglichkeiten an:

- Es ist Ausdruck von mehr Lebens- und Führungserfahrung. Diese hat den befragten Führungskräften gezeigt, dass „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ unterdurchschnittliche Aufstiegschancen haben.

- Jüngere Führungskräfte stehen diesem Mitarbeiter-Typus toleranter gegenüber und schätzen die kritische Art mehr. Daher würden sie selbst ihnen keine oder weniger Steine in den Weg legen.

Wie sehen diese Frage die Personalverantwortlichen, die vermutlich den besten Einblick im Hinblick auf die Beantwortung haben sollten? Ihre Einschätzung ist differenziert: Unterdurchschnittliche 10 % (Mittelwert: 13 %) meinen, dass es „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ mit ihrer Karriere viel schwerer haben. Dafür sagen 41 % der Personalverantwortlichen und somit mehr als der Durchschnitt (34 %), dass sie es etwas schwerer haben. Man könnte diese Einschätzung so zusammenfassen: „Der Weg ist herausfordernd, aber nicht unmöglich.“

Nach Branchen betrachtet, scheinen es „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ im Dienstleistungsbereich besonders schwer zu haben: Hier sehen 15 % große Hindernisse für die Karriere, weitere 40 % einige. Ähnlich hoch sind diese Werte im Produktionsbereich mit 14 % bzw. 39 %. Die geringsten Schwierigkeiten für die Karriere sehen Angehörige der IT- und Telekom-Branche: Hier meinen nur 8 %, dass es „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ viel schwerer haben, Karriere zu machen, und 29 % etwas schwerer.

## IMPRESSUM

### Auftraggeber

# hernstein

Wir verstehen Leadership

**Hernstein Institut für Management und Leadership**  
der Wirtschaftskammer Wien

wko campus wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

t +43/1/ 514 50-5600

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

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



### Ausführendes Institut



Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung

Christina Matzka

Zehetnergasse 6/2, 1140 Wien

t +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)