

hernsteinmanagement **report**



Ausgabe November 2014

Innovatives Führen

Über den Hernstein Management Report

Seit 16 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 FRAGESTELLUNGEN DIESES HERNSTEIN MANAGEMENT REPORTS:

- Verändern sich die Anforderungen an Führung aus Sicht der Führungskräfte?
- Was bedeutet „Innovation“ in der Führungsarbeit?
- Fühlen sich Führungskräfte über Trends und Entwicklungen in der Führungskräfteentwicklung gut informiert?
- Welche Trends und Entwicklungen nehmen Führungskräfte derzeit wahr?

DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE:

- Befragungszeitraum: Welle 2 Oktober 2014
- Befragte Personen: Führungskräfte und Unternehmenseigentümer und -eigentümerinnen
- Österreich: Welle Oktober 646 befragte Personen
- Deutschland: Welle Oktober 636 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:

Mag. Irene Kari

t +43/1/514 50-5633

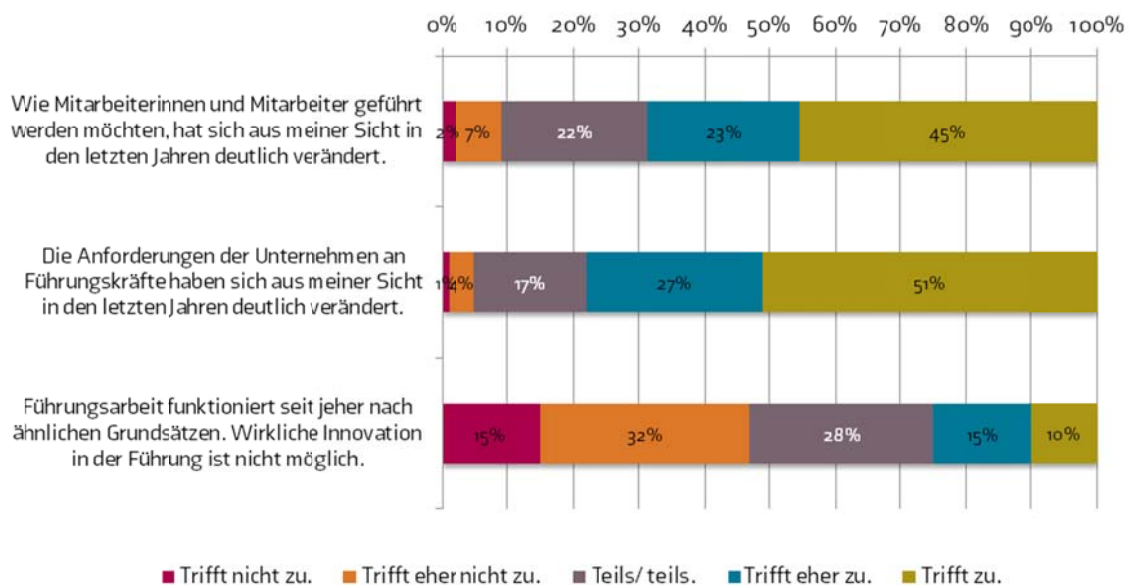
e management.report@hernstein.at

Executive Summary

- Führungskräfte bewerten die Anforderungen, die an leitende Personen in Unternehmen herangetragen werden, als sich deutlich über die Zeit verändernd. Rund 70 Prozent sind der Meinung, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute anders geführt werden wollen als früher.
- Es gibt dabei eine klare Tendenz: Je jünger die befragten Personen sind, umso weniger betrachten sie den Unterschied als gegeben; je führungserfahrener sie sind, umso deutlicher.
- Die befragten Führungskräfte führen bei der Frage nach „Trends und Entwicklungen“ sehr viele Aspekte an, die im Kern eine nondirektive, stark einbeziehende Komponente besitzen. Besonders Eigeninitiative, Selbstständigkeit und Unternehmergeist stehen dabei im Zentrum.
- Im Rahmen der Studie wurde nach einigen allgemein aktuellen Themen der Führungsarbeit gefragt. Die Befragten waren eingeladen, zu beurteilen, ob sie diese Themen kennen bzw. ob diese für sie Relevanz besitzen. Es zeigt sich dabei, dass vor allem die partizipativ-situative Führung als sehr nützlich beurteilt wird. (Noch) wenig Resonanz erhalten Neuroleadership und Blue Ocean Leadership“.
- Führungskräfte fühlen sich zu rund zwei Dritteln ausreichend über aktuelle Trends und Entwicklungen in der Führungskräfteentwicklung informiert.

Verändern sich die Anforderungen an Führung aus Sicht der Führungskräfte?

Ein Sprichwort besagt: „Veränderung ist die einzige Konstante im Leben.“ Egal wie man dazu stehen mag – wie sieht es mit Veränderungen in der Führungsarbeit aus? Verändern sich die Anforderungen und Ansprüche an Führung? Wir haben die für den Hernstein Management Report befragten Führungskräfte gebeten, dazu Auskunft zu geben. Die Ergebnisse sehen Sie in der nachfolgenden Grafik dargestellt. Die klare Mehrheit der Führungskräfte ist davon überzeugt, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte in den letzten Jahren deutlich verändert haben und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heutzutage anders geführt werden wollen als vielleicht noch vor einigen Jahren. Dabei zeigt sich auch eine klare Tendenz: Je älter eine Führungskraft ist, umso eher sieht sie die Veränderung als deutlich gegeben. Der Wert steigt beispielsweise in Hinblick auf Personen, die seit ein bis drei Jahren berufstätig sind, von rund 50 Prozent auf rund 80 Prozent bei Personen, die mehr als 20 Jahre berufstätig sind.



Grafik 51/2014: Veränderungen in der Führungsarbeit

KEY FACTS

- Führungskräfte bewerten die Anforderungen, die an leitende Personen in Unternehmen herangetragen werden, als sich deutlich über die Zeit verändernd. Rund 70 Prozent sind der Meinung, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute anders geführt werden wollen als früher.
- Es gibt dabei eine klare Tendenz: Je jünger die befragten Personen, umso weniger sehen sie den Unterschied als gegeben. Je älter sie sind, umso deutlicher.

DATENTABELLE

	Trifft nicht zu.	Trifft eher nicht zu.	Teils, teils.	Trifft eher zu.	Trifft zu.
Wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt werden möchten, hat sich aus meiner Sicht in den letzten Jahren deutlich verändert.	2%	7%	22%	23%	45%
Die Anforderungen der Unternehmen an Führungskräfte haben sich aus meiner Sicht in den letzten Jahren deutlich verändert.	1%	4%	17%	27%	51%
Führungsarbeit funktioniert seit jeher nach ähnlichen Grundsätzen. Wirkliche Innovation in der Führung ist nicht möglich.	15%	32%	28%	15%	10%

Datentabelle zu Grafik 51/2014: Veränderungen in der Führungsarbeit

Über die Studie

Der Hernstein Management Report erhebt seit 16 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften und Unternehmenseigentümern und -eigentümerinnen in Österreich und Deutschland. Für die aktuelle Ausgabe wurden im Oktober 1294 Personen zu aktuellen Führungsthemen und Trends in der Führungskräfteentwicklung befragt.

- Fragen zur Studie richten Sie bitte an: management.report@hernstein.at
- Mehr Infos unter: www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/

Was bedeutet „Innovation“ in der Führungsarbeit?

Der Begriff Innovation steht üblicherweise für „Neuerung“ oder „Erneuerung“. Entsprechend steht die Frage im Raum, wie Innovationen im Bereich Führung wahrgenommen werden. Wir haben dazu den befragten Führungskräften die Aufgabe gestellt: „Was verstehen Sie unter dem Begriff ‚INNOVATIVES FÜHREN‘? Bitte halten Sie Ihre Gedanken dazu in kurzen Sätzen fest.“

Die so gesammelten Kommentare lassen sich in folgende grobe Gruppen einteilen.

- Coaching als Führungsstil: Es wird von den Probandinnen und Probanden stark betont, dass eine moderne Auffassung von Führung Coachingelemente beinhaltet.
- Diversity und Führung: Die Befragten beschreiben eine immer „bunter“ werdende Arbeitswelt und damit auch die Anforderung an Führung, mit viel mehr Diversität als noch vor zehn oder 20 Jahren zurechtzukommen. Diversität berührt dabei auch Arbeitszeitmodelle und nicht nur personenbezogene Merkmale.
- Eigeninitiative, Selbstständigkeit und Unternehmergeist fördern: In extrem vielen offenen Kommentaren wird betont, dass die Führung zunehmend in flachen Strukturen stattfindet. Führen in egalitären Strukturen wird damit zur Herausforderung.
- Partizipative Führung: Das Einbeziehen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt zumeist als wichtiger Motivationsfaktor. Diese Aspekte gezielt zu betonen und „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen, könnte man als elementaren Faktor des partizipativen Führungsstils sehen.
- Gesunde Führung: sich der Wechselwirkung von Gesundheit und negativer Belastung im Job bewusst zu sein.

Diese Kommentare beanspruchen keine Vollständigkeit, stellen aber eine repräsentative Übersicht über rund 1000 abgegebene Antworten dar.

KEY FACTS

- Die befragten Führungskräfte führen bei der Frage nach „Trends und Entwicklungen“ sehr viele Aspekte an, die im Kern eine nondirektive, stark einbeziehende Komponente besitzen.
- Besonders Eigeninitiative, Selbstständigkeit und Unternehmergeist stehen dabei im Zentrum.

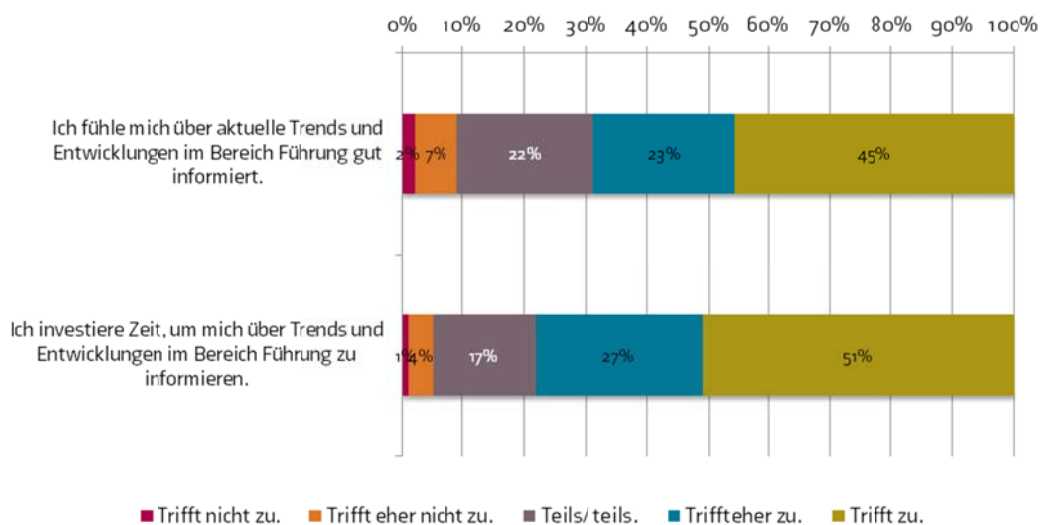
Über die Studie

Der Hernstein Management Report erhebt seit 16 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften und Unternehmenseigentümern und -eigentümerinnen in Österreich und Deutschland. Für die aktuelle Ausgabe wurden im Oktober 1294 Personen zu aktuellen Führungsthemen und Trends in der Führungskräfteentwicklung befragt.

- Fragen zur Studie richten Sie bitte an: management.report@hernstein.at
- Mehr Infos unter: www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/

Fühlen sich Führungskräfte über Trends und Entwicklungen in der Führungskräfteentwicklung gut informiert?

Zeit ist für viele Führungskräfte die knappste Ressource. Entsprechend spannend ist die Frage, wie sich Führungskräfte selbst über Trends und Entwicklungen im Bereich Führung informiert fühlen bzw. wie viel Zeit sie selbst investieren können. Im Rahmen der aktuellen Umfragewelle geben rund 68 Prozent der Befragten an, sich voll oder eher gut informiert zu fühlen, was aktuelle Trends und Entwicklungen betrifft. Sogar 78 Prozent geben von sich aus an, eigene Zeit zu investieren, um sich über derartige Trends und Entwicklungen zu informieren.



Grafik 53/2014: Information zu Entwicklungen im Bereich Führung

KEY FACTS

- Führungskräfte fühlen sich zu rund zwei Dritteln ausreichend über aktuelle Trends und Entwicklungen in der Führungskräfteentwicklung informiert.

DATENTABELLE

	Trifft nicht zu.	Trifft eher nicht zu.	Teils, teils.	Trifft eher zu.	Trifft zu.
Ich fühle mich über aktuelle Trends und Entwicklungen im Bereich Führung gut informiert.	2%	7%	22%	23%	45%
Ich investiere Zeit, um mich über Trends und Entwicklungen im Bereich Führung zu informieren.	1%	4%	17%	27%	51%

Datentabelle zu Grafik 53/2014: Information zu Entwicklungen im Bereich Führung

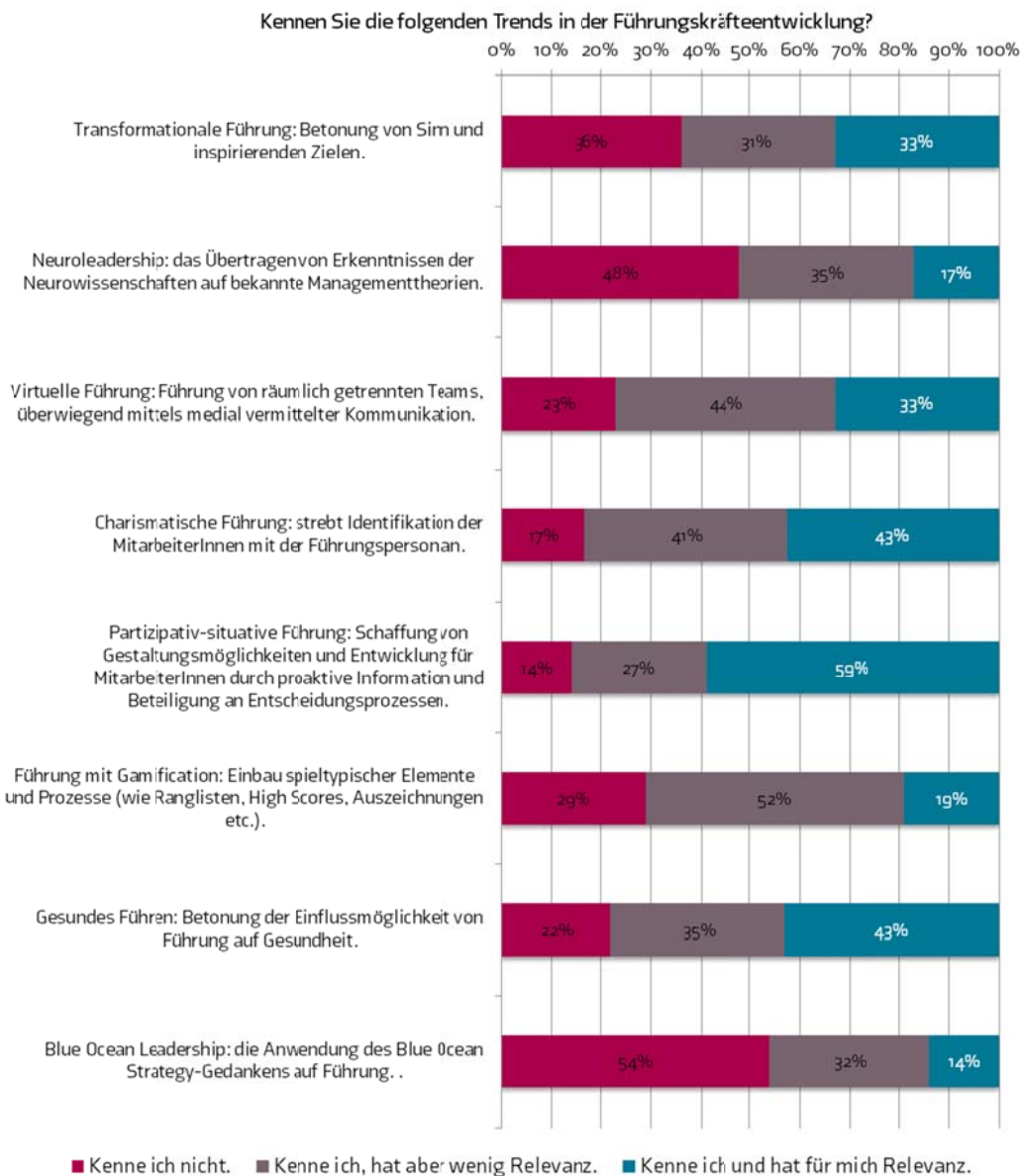
Über die Studie

Der Hernstein Management Report erhebt seit 16 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften und Unternehmenseigentümern und -eigentümerinnen in Österreich und Deutschland. Für die aktuelle Ausgabe wurden im Oktober 1294 Personen zu aktuellen Führungsthemen und Trends in der Führungskräfteentwicklung befragt.

- Fragen zur Studie richten Sie bitte an: management.report@hernstein.at
- Mehr Infos unter: www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/

Welche Trends und Entwicklungen nehmen Führungskräfte derzeit wahr?

Wir haben im gegenständlichen Hernstein Management Report bereits darauf hingewiesen, dass eine Vielzahl an Führungskräften der Meinung ist, dass sich die Anforderungen an Führung deutlich die vergangenen Jahre hindurch verändert haben. Entsprechend müsste – die Erwartung liegt nahe – auch ein breiter Wissensstand über moderne Ansätze und Trends in der Führungsarbeit vorliegen. Wir haben danach gefragt: sowohl geschlossen in Form einer abzufragenden Liste von Themen als auch offen im Sinne von qualitativen Einsichten.



Grafik 51/2014: Kennen Sie die folgenden Trends in der Führungskräfteentwicklung?

Es zeigt sich dabei, dass es einerseits klar allgemein bekannte, ja teilweise sogar allgemein anerkannte Themen gibt, und andererseits Orchideen-Themen. Vor allem „Neuroleadership“ und „Blue Ocean Leadership“ erscheinen dabei den Befragten als wenig bekannt und relevant. Den im Rahmen der Studie

am häufigsten genannten Trend in der Führungsarbeit stellt die „partizipativ-situative Führung“ dar. Ein insgesamt recht komplexes Konzept, das Führungs- und Delegationsverhalten gezielt adressiert.

„Partizipative Führung“ steht auch, unterstützt in offenen Kommentaren nach wahrgenommenen Trends gefragt, in all ihren Ausprägungen sehr häufig im Zentrum der Diskussionen. Dabei werden unterschiedliche Aspekte und Qualitäten dieses Ansatzes betont: Intrinsische Eigenmotivation wird gefördert, Kreativität wird geweckt, Kontrollaufwand sinkt etc.

KEY FACTS

- Im Rahmen der Studie wurde nach einigen allgemein aktuellen Themen der Führungsarbeit gefragt. Die Befragten waren eingeladen, zu beurteilen, ob sie diese Themen kennen bzw. ob diese für sie Relevanz besitzen.
- Es zeigt sich dabei, dass vor allem die „partizipativ-situative Führung“ als sehr nützlich beurteilt wird.
- Die kritischsten Stimmungsurteile galten der „Neuroleadership“ und der „Blue Ocean Leadership“.

DATENTABELLE

		Kenne ich nicht.	Kenne ich, hat aber wenig Relevanz.	Kenne ich und hat für mich Relevanz.
Kennen Sie die folgenden Trends in der Führungskräfteentwicklung? Wenn ja, wie bewerten Sie diese?	Transformationale Führung: Betonung von Sinn und inspirierenden Zielen	36%	31%	33%
	Neuroleadership: das Übertragen von Erkenntnissen der Neurowissenschaften auf bekannte Managementtheorien	48%	35%	17%
	Virtuelle Führung: Führung von räumlich getrennten Teams, überwiegend mittels medial vermittelter Kommunikation	23%	44%	33%
	Charismatische Führung: strebt Identifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit der Führungsperson an	17%	41%	43%
	Partizipativ-situative Führung: Schaffung von Gestaltungsmöglichkeiten und Entwicklung für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch proaktive Information und Beteiligung an Entscheidungsprozessen	14%	27%	59%
	Führung mit Gamification: Einbau spieltypischer Elemente und Prozesse (wie Ranglisten, High Scores, Auszeichnungen etc.)	29%	52%	19%
	Gesundes Führen: Betonung der Einflussmöglichkeit von Führung auf Gesundheit	22%	35%	43%
	Blue Ocean Leadership: die Anwendung des Blue-Ocean-Strategy-Gedankens auf Führung	54%	32%	14%

Datentabelle zu Grafik 51/2014: Kennen Sie die folgenden Trends in der Führungskräfteentwicklung?

Über die Studie

Der Hernstein Management Report erhebt seit 16 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften und Unternehmenseigentümern und -eigentümerinnen in Österreich und Deutschland. Für die aktuelle Ausgabe wurden im Oktober 1294 Personen zu aktuellen Führungsthemen und Trends in der Führungskräfteentwicklung befragt.

- 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

wir
entwickeln
zukunft

**Hernstein Institut
für Management und Leadership**
Mag. Irene Kari
wko campus wien
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien
t +43/1/ 514 50-5633
e management.report@hernstein.at
w www.hernstein.at

Ausführendes Institut

 **vieconsult**
new insights. new opportunities.

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