

# **hernstein**management **report**



Ausgabe Dezember 2014

## **Führung und Geschlecht**

## 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:

Der gegenständliche Hernstein Management Report stellt ausgewählte Ergebnisse des heurigen Studienjahres differenziert nach dem Geschlecht der befragten Personen dar. Dabei werden vor allem die folgenden Themen gezielt angesprochen:

- > Gibt es je nach Geschlecht Unterschiede in Hinblick auf das Thema gesunde Führung?
- > Gibt es je nach Geschlecht Unterschiede, was die Vitalität und das eigene gesundheitsbewusste Verhalten von Führungskräften anbelangt?
- > Gibt es je nach Geschlecht Unterschiede in Hinblick auf Innovation und Führung?
- > Gibt es je nach Geschlecht Unterschiede hinsichtlich der Frage, was Eigenschaften einer idealen Führungskraft sind?
- > Welche Führungsmerkmale werden verstärkt als männlich oder weiblich charakterisiert?
- > Gibt es je nach Geschlecht Unterschiede im persönlichen Fortbildungsverhalten von Führungskräften?

### DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE:

- > Befragungszeitraum: Welle 1 Mai 2014 und Welle 2 Oktober 2014
- > Befragte Personen: Führungskräfte und Unternehmenseigentümer und -eigentümerinnen
- > Österreich: Welle Mai 464 und Welle Oktober 646 befragte Personen
- > Deutschland: Welle Mai 615 und Welle Oktober 636 befragte Personen
- > Befragungsart: Online-Befragung
- > Durchführendes Institut: [www.vieconsult.at](http://www.vieconsult.at)

Allgemeine Informationen finden Sie auf unserer Website unter:

[www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/](http://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](mailto:management.report@hernstein.at)

## Executive Summary

In dieser Ausgabe des Hernstein Management Reports werden Umfrageergebnisse des Jahres 2014 auf die Unterschiede hinsichtlich des Geschlechts der befragten Führungskräfte untersucht.

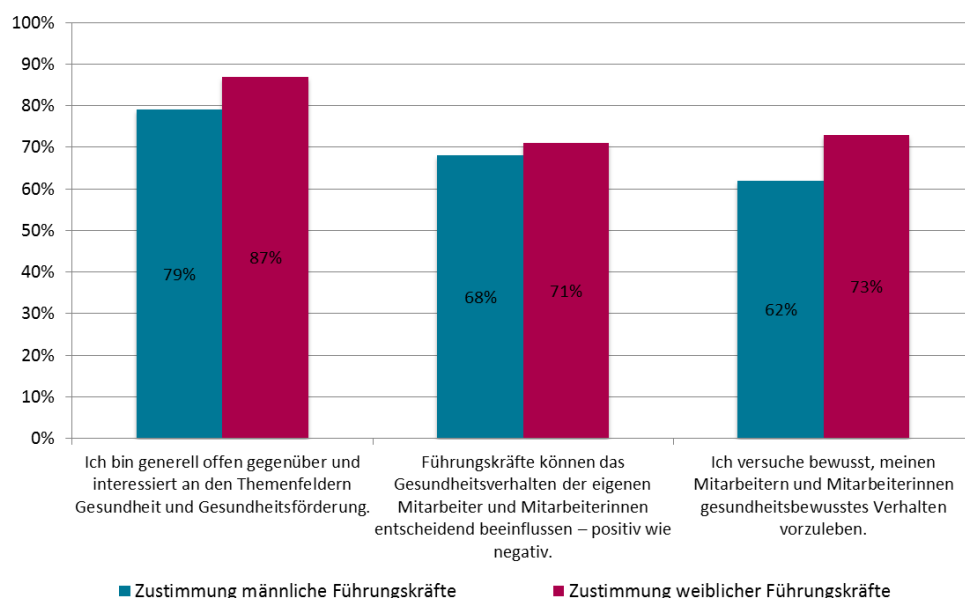
- > **Gesund führen:** Rund 70 Prozent aller Führungskräfte sehen einen direkten Einfluss von Führungskräften auf das Gesundheitsverhalten der eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als gegeben an. Weibliche Befragte zeigen eine tendenziell höhere Aufgeschlossenheit gegenüber den Themenfeldern Gesundheit und Wohlbefinden. 87 Prozent der weiblichen Führungskräfte bezeichnen sich selber als offen diesen Themen gegenüber, bei ihren männlichen Kollegen sind es 79 Prozent. Frauen versuchen mit 73 Prozent auch öfter, den eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gesundheitsbewusstes Verhalten vorzuleben, bei den Männern sind es 62 Prozent.
- > **Gesundheitsbewusstes Verhalten:** Keine signifikanten Unterschiede zeigen sich in Hinblick auf Indikatoren für gesundheitsbewusstes Verhalten wie Pausen (Frauen: 38 Prozent, Männer: 37 Prozent), Sport außerhalb der Arbeit (Frauen: 31 Prozent, Männer: 30 Prozent) und die Beteiligung an Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (Frauen: 52 Prozent, Männer: 49 Prozent).
- > **Innovation:** Mehr als 80 Prozent aller Befragten vertreten die Ansicht, dass Innovation und Innovationsverhalten im Unternehmen durch die Gestaltung entsprechender Rahmenbedingungen positiv gefördert werden können.  
Wesentliche Unterschiede bestehen hinsichtlich der Einschätzung, ob für Innovationsarbeit auch ausreichend Zeit zur Verfügung steht. Nur 28 Prozent der weiblichen Führungskräfte sind der Ansicht, dass sie in ihrer Führungsaufgabe auch ausreichend Zeit haben, sich dem Thema Innovation zu widmen. Bei den Männern sind 38 Prozent mit dem Zeitbudget zufrieden.
- > **Ideale Führungskraft:** Gefragt nach Persönlichkeitsmerkmalen der idealen Führungskraft stehen für alle Befragten vor allem zwei Kriterien stark im Vordergrund. Sie sollte wertschätzend sein (Frauen: 64 Prozent, Männer: 56 Prozent) und über ausgeprägte Fähigkeiten im Zuhören und Gut-Fragen-Stellen (Frauen: 56 Prozent, Männer: 59 Prozent) verfügen.  
Unterschiede zwischen den Geschlechtern zeigen sich bei den folgenden Merkmalen: 51 Prozent der Frauen halten für Belastbarkeit und Stressresistenz für bedeutsam, bei den Männern sind es 44 Prozent. Für weibliche Führungskräfte ist die Kommunikation auf Augenhöhe mit 45 Prozent deutlich wichtiger als ihren männlichen Kollegen mit 36 Prozent.
- > **Führungsmerkmale:** Auf der Suche nach Klischees und Stereotypen wurden Eigenschaften abgefragt, die geschlechtsspezifisch als typisch männlich oder typisch weiblich zuordenbar waren. Bei den männlichen Merkmalszuschreibungen dominieren leistungs- und machtbezogene Merkmale wie z. B. Durchsetzungsstärke oder Leistungsorientierung. Bei den weiblichen Merkmalszuschreibungen dominieren kommunikations- und beziehungsbezogene Merkmale wie z. B. wertschätzender Umgang oder Gut-zuhören-Können.
- > **Weiterbildung:** Die Nutzung von Fortbildungsformaten scheint zwischen den Geschlechtern gleich verteilt zu sein. Es gibt keine Formate, die signifikant häufiger von männlichen oder weiblichen Führungskräften besucht werden. Signifikante Unterschiede zeigen sich bei den Rahmenbedingungen der Fortbildung. Bei männlichen Führungskräften werden die Kosten als auch die Zeit für die Fortbildungsmaßnahmen signifikant häufiger vom Unternehmen getragen. Weibliche Führungskräfte investieren in einem höheren Ausmaß private Zeit- und Geldressourcen.

## Gibt es je nach Geschlecht Unterschiede in Hinblick auf das Thema gesunde Führung?

Führungskräfte prägen durch ihre eigenen Werte und Einstellungen das Arbeitsumfeld von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. In Themenfeldern, in denen Wissen und Bewusstsein von Führungskräften entsprechend stark ausgeprägt sind, erfolgt auch mit höherer Wahrscheinlichkeit eine positive Umsetzung. Demzufolge sind auch die Grundeinstellungen von Führungskräften rund um das Thema gesunder Führung entscheidend für eine Umsetzung in der eigenen Führungsarbeit. Die Ergebnisse legen nahe, dass die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte den Themen Gesundheit und Einflussmöglichkeit der Führungskräfte auf Gesundheit aufgeschlossen gegenübersteht.

Die erhobenen Daten zeigen, dass die Einstellung gegenüber gesunder Führung und dem prinzipiellen Einfluss von Führung auf bzw. der Verantwortung von Führungskräften für die Gesundheit der eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unter beiden Geschlechtern in gleichem Maße stark ausgeprägt ist. Wohl aber zeigt sich eine tendenziell höhere Aufgeschlossenheit der weiblichen Befragten gegenüber den Themenfeldern Gesundheit und Wohlbefinden. Rund 90 Prozent der weiblichen Führungskräfte stimmen der Frage zu, bei männlichen Führungskräften liegt der Anteil bei rund 80 Prozent. Die Ergebnisse decken sich mit breit veröffentlichten Marktforschungsergebnissen, denen zufolge Frauen dem Thema Gesundheit allgemein mehr Bedeutung und Aufmerksamkeit schenken als eine vergleichbare männliche Population.

Einstellungen zu "Gesunder Führung" nach dem Geschlecht



Grafik 46/2014: Einstellungen zu „gesunder Führung“ je nach Geschlecht

Gleichfalls legen die Ergebnisse nahe, dass weibliche Führungskräfte tendenziell eher bemüht sind, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gesundheitsbewusstes Verhalten ebenso durch das eigene Verhalten vorzuleben. Auch hier sind weibliche Führungskräfte im Vergleich zu männlichen Führungskräften um rund zehn Prozentpunkte eher geneigt, der Aussage zuzustimmen.

## KEY FACTS

- > Die Grundeinstellung zum Thema gesunde Führung ist bei männlichen und weiblichen Führungskräften ähnlich positiv ausgeprägt (Frauen: 87 Prozent, Männer: 79 Prozent). Der generellen Wichtigkeit des Themas verschließt sich kaum eine Führungskraft. Rund 70 Prozent aller Führungskräfte sehen einen direkten Einfluss von Führungskräften auf das Gesundheitsverhalten der eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
- > Weibliche Führungskräfte scheinen einen tendenziell aktiveren Zugang zu den Themen zu haben. Sie bezeichnen sich selbst als offener diesen Themen gegenüber und versuchen in einem höheren Umfang, den eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gesundheitsbewusstes Verhalten vorzuleben (Frauen: 73 Prozent, Männer: 62 Prozent).

## DATENTABELLE

		Zustimmung männlicher Führungskräfte	Zustimmung weiblicher Führungskräfte
Einstellungen zu „gesunder Führung“ je nach Geschlecht	Ich bin generell offen gegenüber und interessiert an den Themenfeldern Gesundheit und Gesundheitsförderung.	79%	87%
	Führungskräfte können das Gesundheitsverhalten der eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entscheidend beeinflussen – positiv wie negativ.	68%	71%
	Ich versuche bewusst, meinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gesundheitsbewusstes Verhalten vorzuleben.	62%	73%

**Datentabelle zu 46/2014:** Einstellungen zu gesunder Führung je nach Geschlecht (Zustimmung bezieht sich auf die Ausprägungen „Trifft zu“ und „Trifft eher zu“ im Fragebogen)

## 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 Mai 1079 Personen und im Oktober 1294 Personen zu aktuellen Führungsthemen und Trends in der Führungskräfteentwicklung befragt.

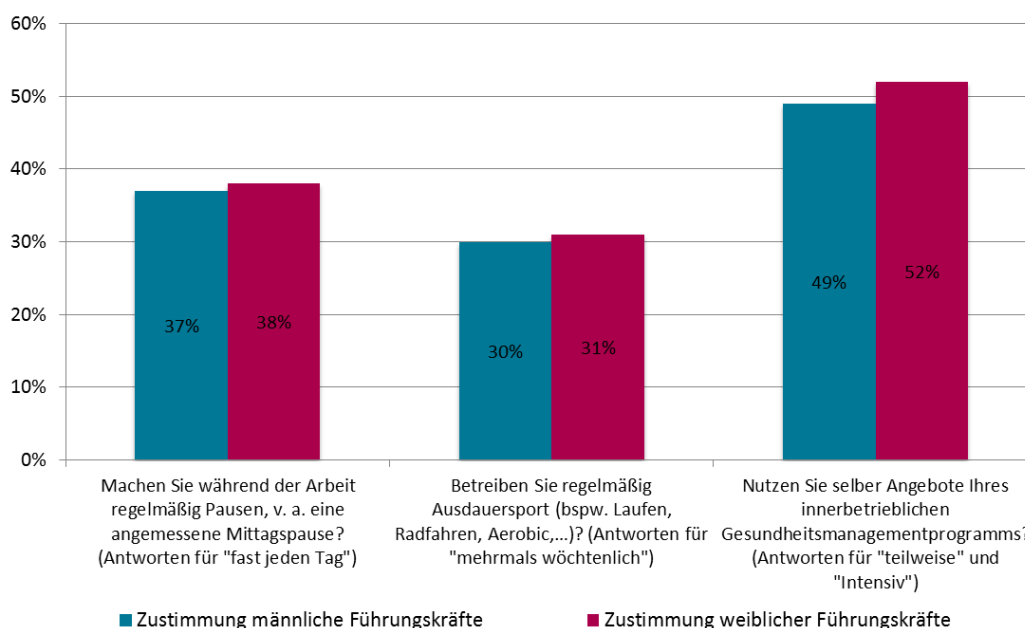
- > Fragen zur Studie richten Sie bitte an: [management.report@hernstein.at](mailto:management.report@hernstein.at)
- > Mehr Infos unter: [www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/](http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/)

## Gibt es je nach Geschlecht Unterschiede, was die Vitalität und das eigene gesundheitsbewusste Verhalten von Führungskräften anbelangt?

Die Fragen nach dem konkreten Gesundheitsverhalten der Führungskräfte in der Ausgabe „Gesundheit und Vitalität von Führungskräften“ des Hernstein Management Reports hat gezeigt:

- > Zwei Drittel der Führungskräfte schaffen sich im Arbeitsalltag entsprechende Pausen, um körperlich und geistig erholt zu sein. Dies gelingt jedoch nicht allen: Drei von zehn Führungskräften geben an, während eines Arbeitstages nur selten Arbeitspausen einzulegen und entsprechende Ruhezeiten zu schaffen. Eine von zehn Führungskräften erklärt sogar, fast nie Pausen zu machen.
- > Zwei Drittel der befragten Führungskräfte geben an, mehrmals oder zumindest einmal pro Woche Ausdauersport zu betreiben. Dies ist mit Abstand die am häufigsten ausgeübte Art sportlicher Betätigung.

Eigenes konkretes Gesundheitsverhalten nach dem Geschlecht



Grafik 41/2014: Eigenes konkretes Gesundheitsverhalten nach Geschlecht

Betrachtet man das Gesundheitsverhalten der Führungskräfte nach Geschlecht am Beispiel des persönlichen Sportverhaltens außerhalb der Arbeit, aber auch anhand des Pausenverhaltens innerhalb der Arbeit, so lässt sich eine große Übereinstimmung feststellen. Es zeigen sich nur untersignifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Fragt man jene Personen, die angegeben haben, dass in ihrem Betrieb ein betriebliches Gesundheitsförderungsprogramm angeboten wird, nach dessen Nutzung, zeigt sich ein ähnliches Bild. Es tritt eine minimal höhere Nutzung betrieblicher Angebote durch weibliche Führungskräfte zutage.

## KEY FACTS

- > Die allgemeinen Einstellungen zum Thema gesundes Führen und der Wichtigkeit des Themas sind unter allen Führungskräften unabhängig von deren Geschlecht annähernd stark ausgeprägt.
- > Eine ähnliche Tendenz zeigt sich auch im persönlichen Gesundheitsverhalten der Führungskräfte. Es gibt unter den befragten Führungskräften keine signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten weiblicher und männlicher Führungskräfte.
- > Im Hinblick auf drei Indikatoren für gesundheitsbewusstes Verhalten zeigen sich jeweils keine signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern: das Pausenverhalten während der Arbeit, das Sportverhalten außerhalb der Arbeit und die Beteiligung an Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung.

## DATENTABELLE

		Zustimmung männlicher Führungskräfte	Zustimmung weiblicher Führungskräfte
Eigenes konkretes Gesundheitsverhalten je nach Geschlecht	Machen Sie während der Arbeit regelmäßig Pausen, v. a. eine angemessene Mittagspause? (Antworten für „Fast jeden Tag“)	37%	38%
	Betreiben Sie regelmäßig Ausdauersport (z. B. Laufen, Radfahren, Aerobic ...)? (Antworten für „Mehrere wöchentlich“)	30%	31%
	Nutzen Sie selber Angebote Ihres innerbetrieblichen Gesundheitsmanagementprogramms? (Antworten für „Teilweise“ und „Intensiv“)	49%	52%

**Datentabelle zu Grafik 41/2014:** Eigenes konkretes Gesundheitsverhalten je nach Geschlecht (Zustimmung bezieht sich auf die Ausprägungen „Trifft zu“ und „Trifft eher zu“ im Fragebogen)

## Über die Studie

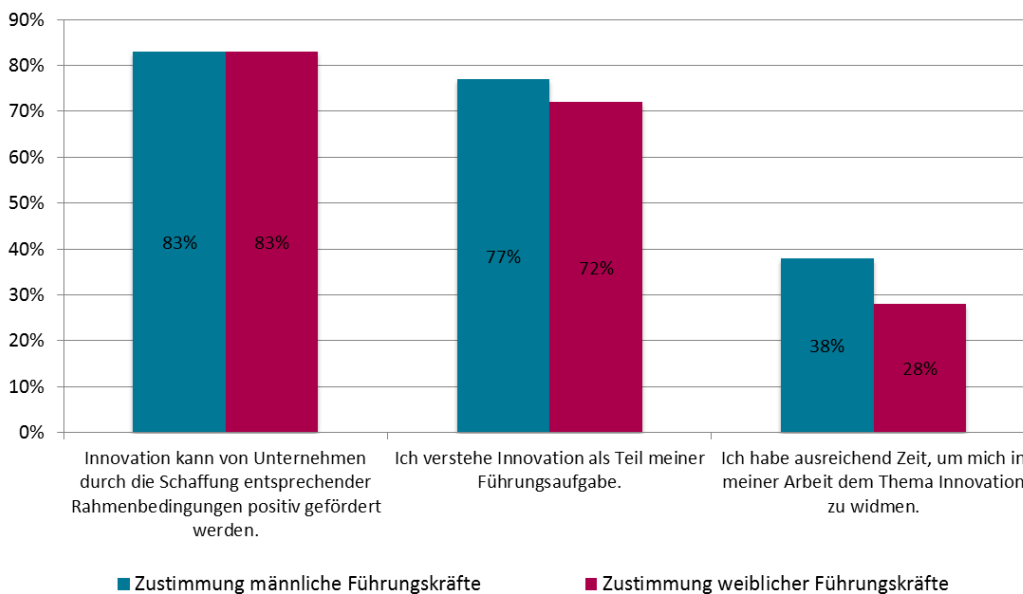
Der Hernstein Management Report erhebt seit 16 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften und Unternehmenseigentümern und -eigentümerinnen in Österreich und Deutschland. Für die aktuelle Ausgabe wurden im Mai 1079 Personen und im Oktober 1294 Personen zu aktuellen Führungsthemen und Trends in der Führungskräfteentwicklung befragt.

- > Fragen zur Studie richten Sie bitte an: [management.report@hernstein.at](mailto:management.report@hernstein.at)
- > Mehr Infos unter: [www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/](http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/)

## Gibt es je nach Geschlecht Unterschiede in Hinblick auf den Zusammenhang von Innovation und Führung?

Innovation heißt wörtlich Neuerung oder Erneuerung und bedeutet im wirtschaftlichen Zusammenhang die Verbesserung oder Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Der Hernstein Management Report „Führung und Innovation“ hat klar aufgezeigt, dass für rund 60 Prozent der Befragten Innovation im Unternehmen oder im eigenen Verantwortungsbereich einen hohen oder eher hohen Stellenwert hat. Weniger als 15 Prozent der Führungskräfte geben an, Innovation besitze keinen oder nur einen sehr geringen Stellenwert. Die Antworttendenz ist in diesem Fall sehr klar: Je eher sich die befragten Personen in einer Top-Management-Position befinden, umso höher schätzen sie die Wichtigkeit von Innovation ein. Die zustimmenden Werte („Trifft zu“ + „Trifft eher zu“) sinken von 77 Prozent beim Top-Management auf 51 Prozent beim unteren Management. Die Mehrheit aller Führungskräfte sieht das Themenfeld Innovation weiters als integrale Führungsaufgabe an, die durch entsprechendes Führungsverhalten gelebt und gefördert werden kann.

Innovation und Innovationsverhalten nach dem Geschlecht



Grafik 42/2014: Innovation und Innovationsverhalten je nach Geschlecht

Männliche und weibliche Führungskräfte beurteilen das Themenfeld Innovation prinzipiell sehr ähnlich, was die Wichtigkeit und die Beeinflussbarkeit durch entsprechende betriebliche Rahmenbedingungen anbelangt. Tendenzielle Unterschiede – die aber noch nicht als signifikant bezeichnet werden können – gibt es bei der Einschätzung der Innovatorenrolle als Führungsaufgabe. Diese wird von männlichen Führungskräften tendenziell als stärker gegeben eingestuft. Die deutlichsten Unterschiede bezogen auf die Geschlechter zeigen sich jedoch bei der Frage nach den ausreichenden Zeitressourcen, um sich dem Thema Innovation auch entsprechend widmen zu können. Allgemein ist dies aus Sicht der Führungskräfte ein Manko und Hindernisgrund. Dieser Hinderungsgrund scheint aber bei weiblichen Führungskräften deutlich stärker ausgeprägt zu sein als bei männlichen. 38 Prozent der männlichen Führungskräfte meinen, sie hätten genügend Zeit, sich dem Thema Innovation zu widmen; bei den Frauen sind es nur 28 Prozent.



## KEY FACTS

- > Das Themenfeld Innovation wird allgemein von Führungskräften als wichtig angesehen. Mehr als 80 Prozent vertreten die Ansicht, dass Innovation und Innovationsverhalten im Unternehmen durch die Gestaltung entsprechender Rahmenbedingungen positiv gefördert werden können.
- > Rund um die Einschätzung der Wichtigkeit des Themas zeigen sich keine oder keine signifikanten Unterschiede in der Wahrnehmung von männlichen und weiblichen Führungskräften.
- > Wesentliche Unterschiede bestehen jedoch hinsichtlich der Einschätzung, ob für Innovationsarbeit auch ausreichend Zeit im Unternehmen zur Verfügung steht. Während Führungskräfte beider Geschlechter der allgemeinen Zeitknappheit rund um Innovationsthemen beipflichten, sehen weibliche die Situation sogar noch drastischer als männliche. Nur rund 30 der befragten Frauen sind der Ansicht, dass sie in ihrer Führungsaufgabe auch ausreichend Zeit haben, sich dem Thema Innovation zu widmen.

## DATENTABELLE

		Zustimmung männlicher Führungskräfte	Zustimmung weiblicher Führungskräfte
Innovation und Innovationsverhalten je nach Geschlecht	Innovation kann von Unternehmen durch die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen positiv gefördert werden.	83%	83%
	Ich verstehe Innovation als Teil meiner Führungsaufgabe.	77%	72%
	Ich habe ausreichend Zeit, um mich in meiner Arbeit dem Thema Innovation zu widmen.	38%	28%

**Datentabelle zu Grafik 42/2014:** Innovation und Innovationsverhalten je nach Geschlecht (Zustimmung bezieht sich auf die Ausprägungen „Trifft zu“ und „Trifft eher zu“ im Fragebogen)

## 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 Mai 1079 Personen und im Oktober 1294 Personen zu aktuellen Führungsthemen und Trends in der Führungskräfteentwicklung befragt.

- > Fragen zur Studie richten Sie bitte an: [management.report@hernstein.at](mailto:management.report@hernstein.at)
- > Mehr Infos unter: [www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/](http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/)

## Gibt es je nach Geschlecht Unterschiede hinsichtlich der Frage, was Eigenschaften einer idealen Führungskraft sind?

Der gegenständliche Hernstein Management Report hat sich auch der Frage gewidmet, wie unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften hinsichtlich der Wichtigkeit für die Erfüllung der Führungsaufgaben bewertet werden. Die abgefragten Eigenschaften der Führungskräfte wurden dabei klassischen Persönlichkeitsfragebögen entlehnt, die Personen im Berufskontext charakterisieren. Die Frage im Original:

„Nachfolgend finden Sie eine Liste von 20 Eigenschaften und Verhaltensweisen einer Person, die diese beruflich in einer Führungsposition erfolgreich machen. Welche davon sind Ihnen an einer Führungskraft besonders wichtig? Bitte wählen Sie nachfolgend bis zu zehn Kriterien aus, die Sie bei Ihrer idealen Führungskraft verwirklicht sehen möchten.“

Im gegenständlichen Berichtsband sollen dabei weniger die Ergebnisse gesamt im Zentrum stehen, sondern die Frage, ob es in der Wahrnehmung der idealen Führungskraft unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale seitens männlicher und weiblicher Führungskräfte gibt. Die Ergebnisse legen nahe: Diese Unterschiede gibt es.

Zunächst gibt es klar zwei Persönlichkeitsmerkmale, die die Liste der Wunschkriterien anführen:

- > Wertschätzend
- > Hört gut zu und kann gut Fragen stellen

Jeweils 60 Prozent der Befragten halten diese beiden Kriterien für ideale Grundbedingungen einer Führungskraft und reihen sie in der Prioritätensetzung ganz nach oben. Die folgenden acht Persönlichkeitsmerkmale komplettieren die Liste der Top-10-Kriterien:

- > Belastbar und stressresistent
- > Entscheidungsfreudig
- > Gibt Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Sinn und Orientierung
- > Erfolgs- und leistungsorientiert
- > Steht hinter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – auch im Falle von Problemen
- > Gibt anderen konstruktiv und offen Feedback
- > Fördert und fordert die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausgewogen
- > Kommuniziert mit anderen auf Augenhöhe

Es zeigt sich, dass in einigen Aspekten die Einschätzung männlicher und weiblicher Führungskräfte trotz hoher allgemeiner Ähnlichkeit deutlich auseinanderliegt. Weibliche Führungskräfte schätzen die Wichtigkeit der folgenden Aspekte signifikant höher ein:

- > Gibt anderen konstruktiv und offen Feedback (+10 Prozent)
- > Kommuniziert mit anderen auf Augenhöhe (+9 Prozent)
- > Empathisch (+9 Prozent)
- > Wertschätzend (+8 Prozent)
- > Adressiert Konflikte lösungsorientiert (+8 Prozent)

D A T E N T A B E L L E

	Weibliche Führungskräfte	Männliche Führungskräfte
Erfolgs- und leistungsorientiert	43%	44%
Ausgewogene Durchsetzungsfreudigkeit	36%	36%
Hört gut zu und kann gut Fragen stellen	56%	59%
Belastbar und stressresistent	51%	44%
Mit sich selbst im Reinen	37%	31%
Wertschätzend	64%	56%
Empathisch	32%	23%
Gut vernetzt im Unternehmen und in der Branche	32%	33%
Optimistische Grundhaltung	35%	37%
Adressiert Konflikte lösungsorientiert	36%	28%
Entscheidungsfreudig	45%	46%
Gibt Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Sinn und Orientierung	50%	43%
Gibt anderen konstruktiv und offen Feedback	49%	39%
Strategischer Weitblick	38%	36%
Kommuniziert mit anderen auf Augenhöhe	45%	36%
Gibt Informationen aktiv weiter	39%	34%
Fördert und fordert die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausgewogen	44%	38%
Lebt eine Vorbildfunktion	37%	34%
Bindet Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein	36%	37%
Steht hinter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – auch im Falle von Problemen	47%	42%

**Datentabelle 44/2014:** Priorisierte ideale Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften nach männlichen und weiblichen Führungskräften (Mehrfachnennungen möglich)

KEY FACTS

- > Gefragt nach der idealen Führungskraft stehen vor allem zwei Kriterien stark im Vordergrund, was die Persönlichkeitsmerkmale betrifft: Die Person sollte wertschätzend sein und ausgeprägte Fähigkeiten im Zuhören und Gut-Fragen-Stellen besitzen.
- > Die Sichtweise männlicher und weiblicher Führungskräfte auf die Kriterien einer idealen Führungskraft ist sehr ähnlich.
- > Deutliche Unterschiede gibt es jedoch bei der Bewertung einiger Kommunikationsaspekte. Weibliche Führungskräfte schätzen z. B. die Wichtigkeit einer ausgeprägten Feedback-Kompetenz, aber auch einer hohen Lösungsorientierung im Falle von Konflikten als signifikant höher ein als ihre männlichen Kollegen.

**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 Mai 1079 Personen und im Oktober 1294 Personen zu aktuellen Führungsthemen und Trends in der Führungskräfteentwicklung befragt.

- > Fragen zur Studie richten Sie bitte an: [management.report@hernstein.at](mailto:management.report@hernstein.at)
- > Mehr Infos unter: [www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/](http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/)

## Welche Führungsmerkmale werden verstärkt als männlich oder weiblich charakterisiert?

Der Hernstein Management Report hat sich neben der Frage, welche Persönlichkeitsmerkmale eine ideale Führungskraft ausmachen, auch dem Punkt gewidmet, welche dieser Merkmale vermehrt als männlich oder weiblich klassifiziert werden. Es steht dabei weniger die Frage im Vordergrund, ob die abgefragten Eigenschaften tatsächlich ein Stärkefeld eines der beiden Geschlechter sind, sondern vor allem, welche Stereotypen und Assoziationen unter Führungskräften diesbezüglich bestehen. Im Fragebogen wurden die Befragten daher gebeten, eine Liste von 20 Persönlichkeitsmerkmalen, die Personen im Berufskontext charakterisieren, auf einer fünfstufigen Skala zwischen den Endpolen männlich und weiblich einzuordnen (in der Mitte: ausgeglichen). Die Frage im Original:

*„Nachfolgend finden Sie eine Liste von 20 Eigenschaften und Verhaltensweisen einer Person, die diese beruflich in einer Führungsposition erfolgreich machen. Aus Ihrer Einschätzung und Erfahrung heraus: Gibt es im Hinblick auf diese Eigenschaften und Verhaltensweisen Unterschiede zwischen den Geschlechtern? Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen würden Sie als typischerweise männlich oder weiblich klassifizieren?“*

Die Auswertung ergibt, dass die meisten abgefragten Persönlichkeitsmerkmale von 50 bis 70 Prozent der Befragten als „ausgeglichen“ erlebt werden. Die Mehrheit der befragten Führungskräfte hat damit einen sehr egalitären Blick auf die abgefragten Persönlichkeitsmerkmale. Es gibt aber ein Set von Persönlichkeitsmerkmalen, die in der Gesamtbetrachtung eine deutliche Geschlechtszuschreibung erfahren. Diese sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt. Dabei erfolgt die Klassifikation als männliche bzw. weibliche Zuschreibung in absolutem Einklang der Geschlechter: Sowohl Männer als auch Frauen klassifizieren die angeführten Eigenschaften in gleichem Ausmaß als männlich oder weiblich. Die Stereotype bzw. Erfahrungseindrücke aus dem Arbeitsalltag (sind ist im Rahmen dieser Studie nicht weiter hinterfragt worden) sind deckungsgleich.

Persönlichkeitsmerkmale, die stark männlich konnotiert sind	Persönlichkeitsmerkmale, die stark weiblich konnotiert sind
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgs- und leistungsorientiert</li> <li>• Ausgewogene Durchsetzungsfreudigkeit</li> <li>• Gut vernetzt im Unternehmen und in der Branche</li> <li>• Entscheidungsfreudig</li> <li>• Strategischer Weitblick</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hört gut zu und kann gut Fragen stellen</li> <li>• Wertschätzend</li> <li>• Empathisch</li> </ul>

**Tabelle 45a/2014:** Persönlichkeitsmerkmale mit starker Zuschreibung zu einem der Geschlechter

Dabei ist auffällig, dass alle männlich konnotierten Persönlichkeitsmerkmale einen starken Leistungs- und Machtbezug haben. Die weiblich konnotierten Persönlichkeitsmerkmale sind demgegenüber weitaus weicher und haben einen starken Kommunikationsbezug bzw. Bezug zur Beziehungsebene zu Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Hervorzuheben ist dabei jedoch, dass die beiden als für die ideale Führungskraft am wichtigsten klassifizierten Persönlichkeitsmerkmale („wertschätzend“ und „hört gut zu und kann gut Fragen stellen“) als klar weibliche Stärkefelder klassifiziert werden.

In welchen Themen liegen die Einschätzungen der männlichen und weiblichen Führungskräfte am stärksten auseinander?

Persönlichkeitsmerkmale mit stark divergierenden Einschätzungen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Belastbar und stressresistent</li><li>• Steht hinter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – auch im Falle von Problemen</li></ul>

**Tabelle 45b/2014:** Persönlichkeitsmerkmale mit stark divergierenden Einschätzungen

Es sind vor allem zwei Persönlichkeitsmerkmale, bei denen die Einschätzung stark auseinanderklafft:

- > **Belastbarkeit und**
- > **Hinter den eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen stehen**

Beide werden von Männern als klar männliche Eigenschaft und von Frauen als klar weibliche Eigenschaft bezeichnet. Man favorisiert bei der Merkmalszuschreibung klar das jeweilige eigene Geschlecht.

#### KEY FACTS

- > Die Befragten wurden aufgefordert, Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale, die Führungskräfte erfolgreich machen, nach männlichen und weiblichen Eigenschaften zu klassifizieren. Obwohl 50 bis 75 Prozent der Befragten die meisten Eigenschaften als ausgeglichen zwischen den Geschlechtern bewerten, zeigt sich eine klare Differenzierbarkeit in männliche und weibliche Eigenschaften einer Führungskraft. Dabei werden die Hauptmerkmale sowohl von Männern als auch von Frauen jeweils als Charakteristikum eines Geschlechts eingeordnet.
- > Bei den männlichen Merkmalszuschreibungen dominieren leistungs- und machtbezogene Merkmale wie z. B. Durchsetzungsstärke oder Leistungsorientierung.
- > Bei den weiblichen Merkmalszuschreibungen dominieren kommunikations- und beziehungsbezogene Merkmale wie z. B. wertschätzender Umgang oder Gut-zuhören-Können.
- > Es zeigen sich aber auch stark zwischen den Geschlechtern divergierende Einschätzungen hinsichtlich mancher Persönlichkeitsmerkmale. Dazu zählen die Belastbarkeit als Führungskraft und das Stehen hinter dem eigenen Team im Falle von Problemen. Diese werden von Frauen als weibliche und von Männern als männliche Eigenschaften bezeichnet.

#### 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 Mai 1079 Personen und im Oktober 1294 Personen zu aktuellen Führungsthemen und Trends in der Führungskräfteentwicklung befragt.

- > Fragen zur Studie richten Sie bitte an: [management.report@hernstein.at](mailto:management.report@hernstein.at)
- > Mehr Infos unter: [www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/](http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/)

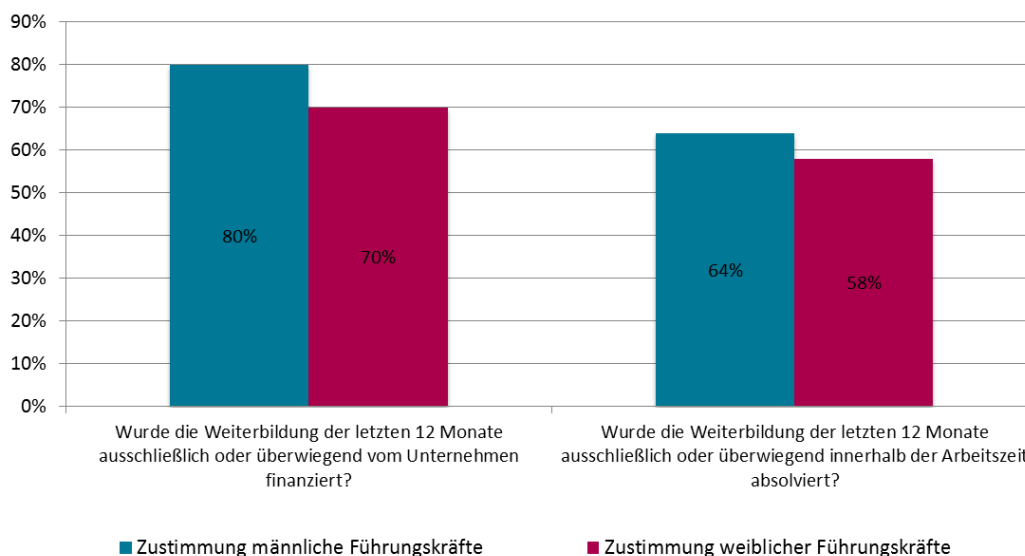
## Gibt es je nach Geschlecht Unterschiede im eigenen Fortbildungsverhalten von Führungskräften?

Der Hernstein Management Report widmete sich 2014 auch der Frage, welche Formate der Führungskräfteentwicklung in Unternehmen derzeit häufig eingesetzt werden. Den Befragten stand dabei eine Auswahl an klassischen Formaten (z. B. Seminarangebote) und auch an modernen/unkonventionellen Formaten (z. B. MOOC – Massive Open Online Courses) zur Auswahl. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass traditionelle Formate der Führungskräfteentwicklung weiterhin den weitaus größten Teil an konsumierten Angeboten ausmachen. Rund 50 Prozent der befragten Personen haben externe mehrtägige Trainings besucht, 38 Prozent haben externe eintägige Formate besucht, gefolgt von 29 Prozent, die den Besuch von Inhouse-Formaten angegeben haben. Demgegenüber fallen Formate wie Blended Learning/E-Learning mit rund sechs Prozent Besuchshäufigkeit oder Best-Practice-Besuche bei anderen Unternehmen mit rund acht Prozent Besuchshäufigkeit deutlich zurück.

Es gibt wenig Unterschiede bei den Fortbildungspraktiken von weiblichen und männlichen Führungskräften. Die besuchten Formate und Arten der Weiterbildung scheinen zwischen den Geschlechtern gleichmäßig verteilt zu sein. Einzelne Unterschiede erreichen kein signifikantes Niveau. Die abgefragten Fortbildungsformate werden in gleicher Weise von Männern und Frauen genutzt.

An einem anderen Punkt jedoch zeigen sich deutliche Unterschiede: und zwar, wenn man nach den Rahmenbedingungen der Fortbildung fragt. Gefragt wurde, ob die ergriffenen Weiterbildungsmaßnahmen sowohl hinsichtlich der Kosten als auch der investierten Zeit mehrheitlich von der eigenen Firma getragen wurden oder mehrheitlich von den Führungskräften privat.

Rahmenbedingung der Fortbildung nach dem Geschlecht



Grafik 43/2014: Rahmenbedingungen der Fortbildung je nach Geschlecht

Dabei zeigt sich, dass die weiblichen Antworten von jenen der männlichen Antworten signifikant abweichen. Männliche Führungskräfte geben in einem deutlich höheren Maß an, dass die eigene Fortbildung vom Unternehmen bezahlt worden ist. Ebenso in einem höheren Maß, dass die

Fortbildungsmaßnahmen weitgehend innerhalb der Arbeitszeit stattgefunden haben. Die Ergebnisse lassen zwei Hypothesen zu, die für sich aus den Daten des Hernstein Management Reports nicht weiter be- oder widerlegbar sind:

- > Männliche Führungskräfte besitzen ein höheres Verhandlungsgeschick, die angestrebten Maßnahmen auch durch das Unternehmen finanzieren zu lassen.
- > Weibliche Führungskräfte zeigen eine höhere Eigeninitiative, Fortbildungsmaßnahmen auch außerhalb der Einflussosphäre des Unternehmens zu besuchen.

#### KEY FACTS

- > In der Landschaft von Fortbildungsmaßnahmen dominieren weiterhin klassische interne und externe Seminar- und Workshop-Formate.
- > Die Nutzung von Bildungsformaten scheint zwischen den Geschlechtern gleich verteilt zu sein. Es gibt keine Formate, die signifikant häufiger von männlichen oder weiblichen Führungskräften besucht werden.
- > Es zeigen sich aber signifikante Unterschiede in Hinblick auf die Rahmenbedingungen der Fortbildung. Danach gefragt, wer die Kosten und den Zeitaufwand für die Fortbildung trage, geben männliche Führungskräfte signifikant häufiger an, dass Fortbildungsmaßnahmen vom Betrieb getragen werden. Weibliche Führungskräfte investieren hingegen im Gegenschluss in einem höheren Ausmaß private Zeit- und Geldressourcen.

#### DATENTABELLE

Nutzung von Trainingsformaten	
Besucht – Externe eintägige Seminare/Workshops	38%
Externe mehrtägige Seminare/Workshops	50%
Externe Lehrgänge mit zertifizierten Abschlüssen	20%
Externe Studiengänge mit Master- oder Bachelor-Abschlüssen	9%
Inhouse-Trainingsprogramme im eigenen Unternehmen mit externen Trainern und Trainerinnen	29%
Inhouse-Trainingsprogramme im eigenen Unternehmen mit internen Trainern und Trainerinnen	17%
Coaching (extern oder intern)	26%
Mentoring-Programme	8%
Peer-Gruppenarbeit/Kollegiale Austauschformate	10%
Blended-Learning-Angebote (E-Learning gemischt mit Präsenzangeboten)	6%
Webinare, MOOC (Massive Open Online Courses)	12%
Kongresse, Symposien	26%
„Best-Practice“-Besuche bei anderen Unternehmen	8%
Literatur zum Thema Führung (Print und online)	25%
Zeitschriften zum Thema Führung (Print und online)	20%

Datentabelle zu Grafik 39/2014: Nutzung von Angeboten der Führungskräfteentwicklung

		Zustimmung männlicher Führungskräfte	Zustimmung weiblicher Führungskräfte
Rahmenbedingungen der Fortbildung je nach Geschlecht	Wurde die Weiterbildung der letzten 12 Monate ausschließlich oder überwiegend vom Unternehmen finanziert?	80%	70%
	Wurde die Weiterbildung der letzten 12 Monate ausschließlich oder überwiegend innerhalb der Arbeitszeit absolviert?	64%	58%

**Datentabelle zu Grafik 43/2014:** Rahmenbedingungen der Fortbildung je nach Geschlecht (Zustimmung bezieht sich auf die Ausprägungen „Ausschließlich“ und „Überwiegend“ im Fragebogen)

### 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 Mai 1079 Personen und im Oktober 1294 Personen zu aktuellen Führungsthemen und Trends in der Führungskräfteentwicklung befragt.

- > Fragen zur Studie richten Sie bitte an: [management.report@hernstein.at](mailto:management.report@hernstein.at)
- > Mehr Infos unter: [www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/](http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/)



## IMPRESSUM

### Auftraggeber

**hernstein**institut  
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