

hernsteinmanagement report



1. Bericht 2018:

Führungs- und Wertekultur in Unternehmen

Über den Hernstein Management Report

Seit 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 geht es Führungskräften in der Arbeit?
- Welche Führungssituationen bereiten Freude und welche sind Belastung?
- Wie erleben Führungskräfte die Wertekultur in ihren Unternehmen?
- Welche Wertestruktur haben Führungskräfte?

DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: April 2018
- Befragte Personen: 1.516 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
- Österreich: 510 befragte Personen
- Deutschland: 1.006 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Durchführendes Institut: www.vieconsult.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 management.report@hernstein.at

Executive Summary

Danke, mir geht's gut. Ein Stimmungsbild der Arbeitszufriedenheit von Führungskräften

- 80% der befragten Führungskräfte bezeichnen das eigene Unternehmen als sehr guten Arbeitgeber.
- 84% arbeiten alles in allem gerne in ihrem Unternehmen.
- 81% sind stolz auf das, was sie gemeinsam mit allen anderen im Unternehmen leisten.
- 86% können die Produkte bzw. Dienstleistungen ihres Unternehmens weiterempfehlen.
- 73% können ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen. Im oberen Management (85%) sind es deutlich mehr als im unteren Management (65%).
- 77% der Führungskräfte können sich vorstellen, auch in 5 Jahren noch für ihr heutiges Unternehmen zu arbeiten.
- Es gibt keine signifikanten Unterschiede bezüglich der Arbeitszufriedenheit zwischen Führungskräften, die Teilzeit arbeiten und jenen, die Vollzeitverträge haben.
- Eine zeitliche Längsschnittbetrachtung 2015–2018 deutet darauf hin, dass die Zufriedenheit von Führungskräften stabil ist bzw. tendenziell zunimmt.

Führung: mehr Lust als Frust?

- 88% sind alles in allem sehr gerne als Führungskraft tätig. Diese positive Einschätzung zeigt sich unabhängig von der hierarchischen Führungsebene.
- 10% der Führungskräfte geben an, sich fast ausschließlich den Führungsaufgaben widmen zu können, d. h. sie haben 80% oder mehr Zeit für Führungsaufgaben. Ebenso viele Führungskräfte geben an, sich ausschließlich auf Fachaufgaben zu konzentrieren, das sind 80% oder mehr Zeit für Fachaufgaben.
- 30% der Führungskräfte erleben eine gute Balance zwischen Führungsaufgaben und Fachaufgaben.
- Der Anteil an Fach- bzw. Führungsaufgaben scheint von der hierarchischen Managementebene unabhängig zu sein.
- Die positivsten Erlebnisse haben Führungskräfte in der Zusammenarbeit mit den eigenen Mitarbeitenden.
- Die negativsten Erlebnisse haben Führungskräfte im Umgang mit herausfordernden Teammitgliedern.

Eine Frage der Haltung: Wertekultur in Unternehmen

- 67% der Führungskräfte sagen, dass ihr Unternehmen über ausformulierte Unternehmenswerte zur Orientierung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügt.
- 57% der Führungskräfte geben an, dass ihr Unternehmen über ausformulierte Werte speziell für Führungskräfte verfügt.
- Die Wahrnehmung, ob derartige Instrumente vorhanden sind oder nicht, variiert sehr stark zwischen den hierarchischen Führungsebenen. Das untere Management ist dabei mit 50% deutlich skeptischer als das obere und Top-Management (71%).
- 70% der Führungskräfte sehen eine hohe Übereinstimmung zwischen den Werten des Unternehmens und ihren persönlichen Werten und Einstellungen.

- 69% der Führungskräfte sehen eine hohe Übereinstimmung zwischen den Führungswerten des Unternehmens und ihren persönlichen Werten und Einstellungen.

Wertestruktur von Führungskräften: Humanismus zählt.

- Führungskräfte identifizieren sich vor allem mit den Werten Selbstbestimmung, Humanismus und Universalismus. Diesen Werten stimmen durchschnittlich 74% der Befragten zu.
- 2/3 aller befragten Führungskräfte lehnen die Werte Konformität, Stimulation und Macht ab. Nur 34% stimmen der Aussage zu, dass Konformität ein hoher Wert für sie ist.
- Dabei zeigt sich, dass Macht, Leistung und Stimulation für das obere und Top-Management deutlich wichtiger sind als für die unteren Managementebenen.

Danke, mir geht's gut. Ein Stimmungsbild der Arbeitszufriedenheit von Führungskräften

Wer Vollzeit arbeitet, verbringt zumindest 1/3 des Tages in der Arbeit, manchmal auch deutlich mehr. Grund genug, diese Zeit in einem Job zu verbringen, den man gerne macht und in dem man sich wohlfühlt. Was kennzeichnet so einen Job? Der soziale Aspekt ist dabei ganz entscheidend. Gemeinsam an einer guten Sache dran zu sein verbindet und macht zufrieden. Auch die Identifikation mit den Werten des Unternehmens vermittelt das gute Gefühl, am richtigen Ort zu sein. Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden, empfehlen sie die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens auch gerne weiter. Das wohl beste Zeugnis, das sie einem Unternehmen ausstellen können: den eigenen Arbeitgeber weiterzuempfehlen. Wir haben nachgefragt: Wie zufrieden sind Führungskräfte in ihrer Arbeit?

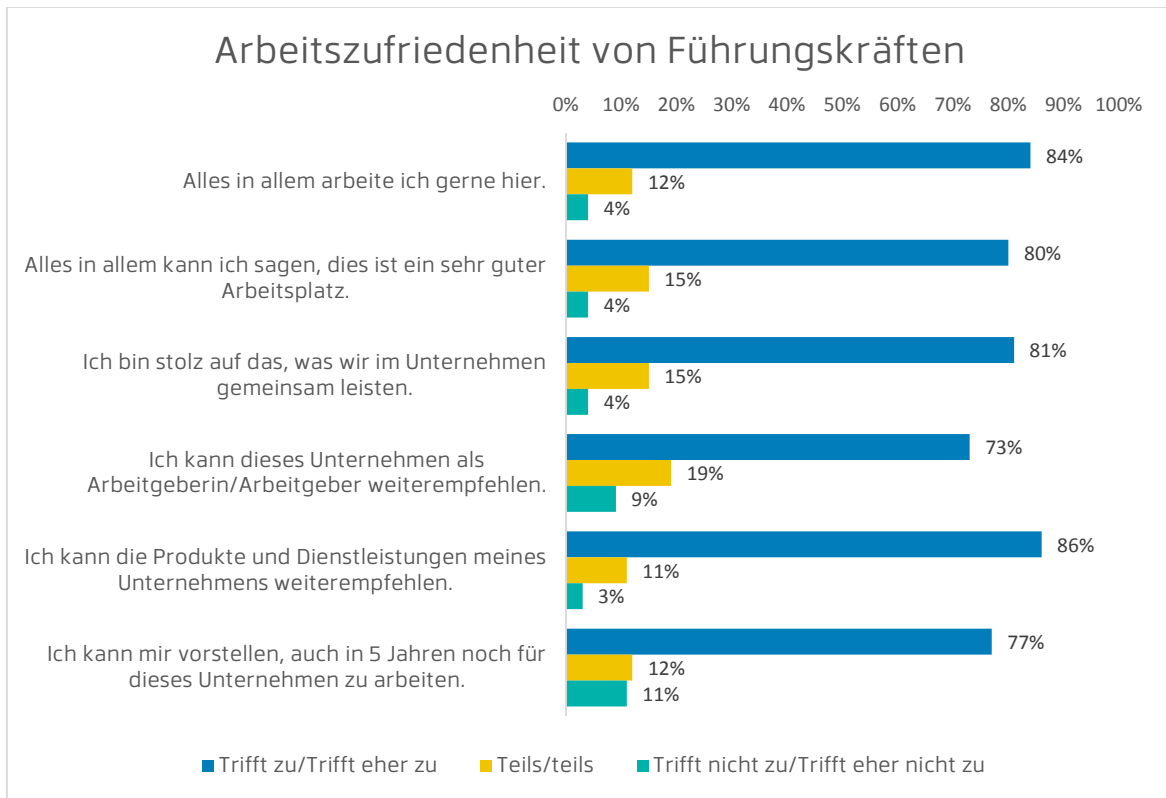
Der Hernstein Management Report stellt den Arbeitgebern österreichischer und deutscher Führungskräfte ein sehr positives Zeugnis aus. 80% der Befragten bezeichnen das eigene Unternehmen als sehr guten Arbeitgeber, 84% arbeiten sehr gerne für ihr derzeitiges Unternehmen. 81% sind stolz auf das, was sie gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen leisten. Alles in allem also ein recht erfreuliches Stimmungsbild.

Diese positive Grundhaltung zum eigenen Arbeitsplatz zeigt sich auch in der Bereitschaft, ihre Zufriedenheit nach außen hin zu zeigen: Immerhin 86% der Führungskräfte empfehlen die Produkte und Dienstleistungen ihres Unternehmens weiter. Allerdings empfehlen nur 73% ihr Unternehmen auch als Arbeitgeber. Hier zeigt sich eine gewisse Ambivalenz. Die Bereitschaft, das Unternehmen als Arbeitgeber weiterzuempfehlen, hängt stark von der Führungsebene ab: im oberen Management sprechen noch 85% eine Empfehlung aus, im mittleren Management 73% und im unteren Management gar nur noch 65%. Hier scheinen Unternehmen Chancen auf operativer Führungsebene zu vergeben.

Würde weniger Arbeitszeit Führungskräfte glücklicher und zufriedener machen? Die Ergebnisse zeigen keine direkte Auswirkung des Arbeitszeitmodells auf die Gesamtzufriedenheit: Egal ob Teilzeit oder Vollzeit – die Antworten der befragten Führungskräfte sind ident.

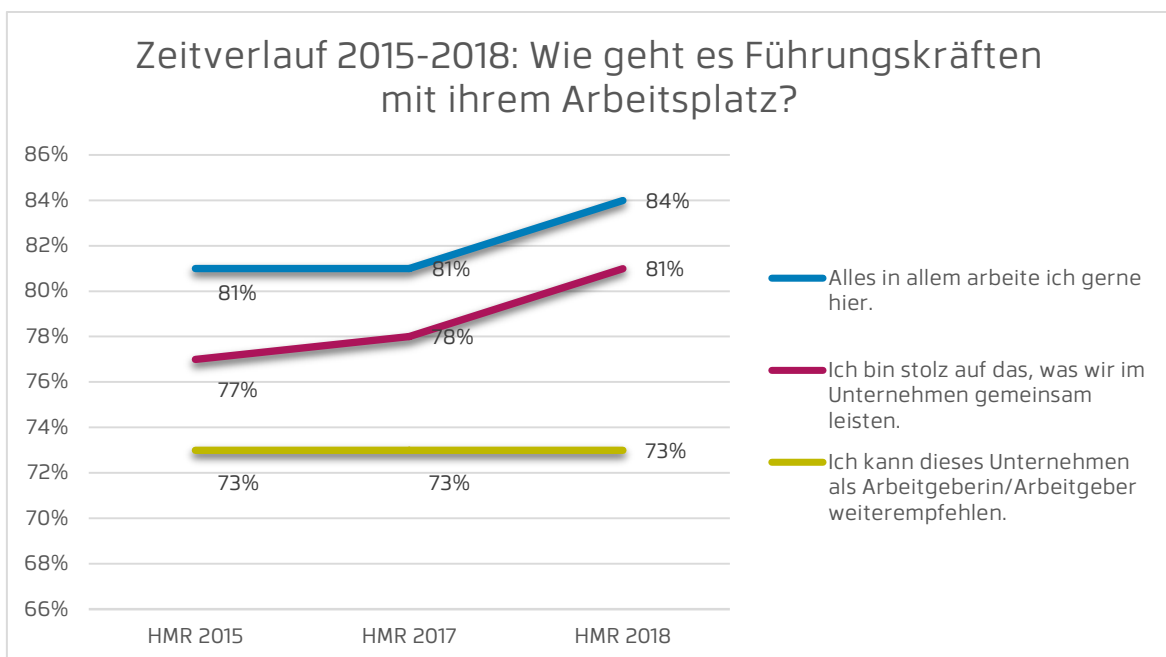
Ich bin dann mal weg...

Und wie sieht es mit der Bindung ans Unternehmen aus? Wir haben Führungskräfte gefragt, ob sie sich auch in Zukunft noch in ihrem Unternehmen sehen oder ob sie schon am Absprung sind. 77% der Befragten meinen: „Ja, ich kann mir vorstellen, auch in 5 Jahren noch für mein heutiges Unternehmen zu arbeiten“. Immerhin halten also rund 1/4 aller Führungskräfte einen Wechsel in den nächsten 5 Jahren für wahrscheinlich oder möglich. Führungskräfte des oberen oder Top-Managements weisen mit 83% eine etwas höhere Bindung aus als Führungskräfte des unteren Managements mit nur 74%. Knapp ein Viertel der Befragten im unteren Management sind also offen für entsprechende Angebote. Diese Wechselbereitschaft ist ein Indiz für ein verstecktes Risiko in den Unternehmen. Die Zahlen zeichnen ein ähnliches Bild wie im Vorjahr, als wir auch nach den Hintergründen gefragt haben: Besonders jene, die Wertschätzung vermissen, waren damals bereit, dem Arbeitgeber für eine bessere Bezahlung den Rücken zu kehren. Ein Signal an Unternehmen, dass sie die Unzufriedenheit mit dem Gehalt möglicherweise ausbalancieren können, indem sie für emotionale Zufriedenheit sorgen.



Grafik 1/2018: Arbeitszufriedenheit von Führungskräften

Die Fragen rund um die Zufriedenheit von Führungskräften am Arbeitsplatz wurden in ähnlicher Form auch in vergangenen Hernstein Management Reports gestellt. Zeichnet sich ein zeitlicher Trend ab? Die Ergebnisse sprechen im Großen und Ganzen von Stabilität. Bei manchen Fragen – allen voran bei der Gesamtzufriedenheit – zeigt sich ein leichter Zuwachs.

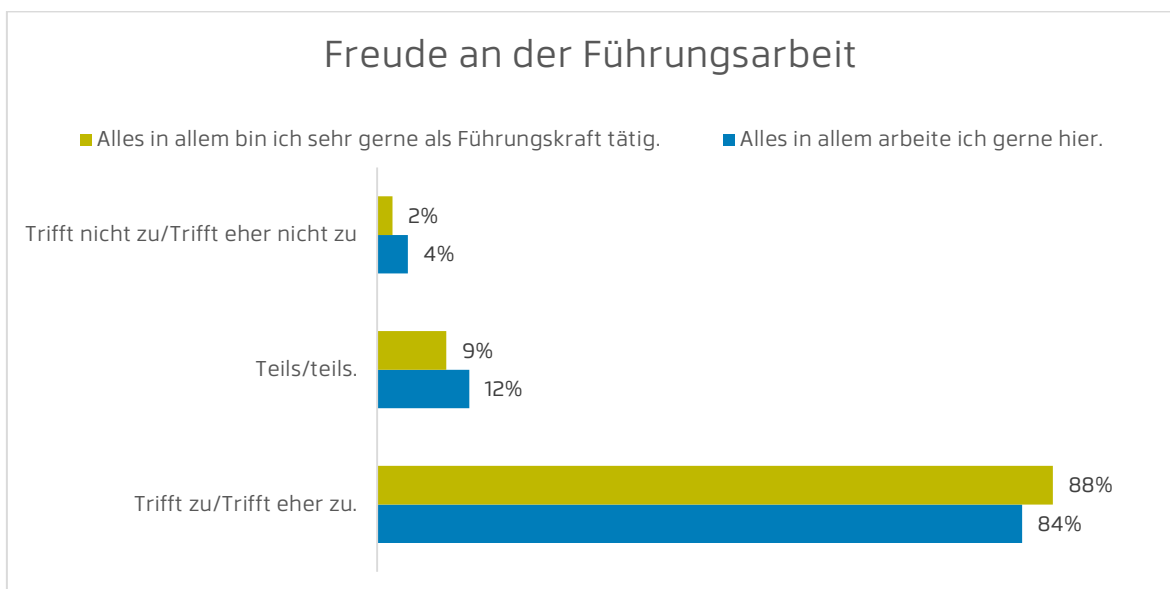


Grafik 2/2018: Zeitverlauf 2015-2018: Wie geht es Führungskräften an ihrem Arbeitsplatz?

Führung: Mehr Lust als Frust?

Führungskräften geht es also im Großen und Ganzen gut an ihrem Arbeitsplatz. Aspekte wie Arbeitszufriedenheit oder Stolz auf das eigene Unternehmen werden positiv bewertet. Und wie geht es den Befragten in ihrer Rolle als Führungskraft? Ist die eigene Führungsaufgabe ein spannender, prickelnder Joy Ride oder geht es eher in Richtung Höllenfahrt? Wo erleben Führungskräfte freudvolle und motivierende Momente, die sie in ihrem Tun bestätigen und beflügeln? Und auf welche Aspekte ihrer Führungsrolle würden sie lieber verzichten?

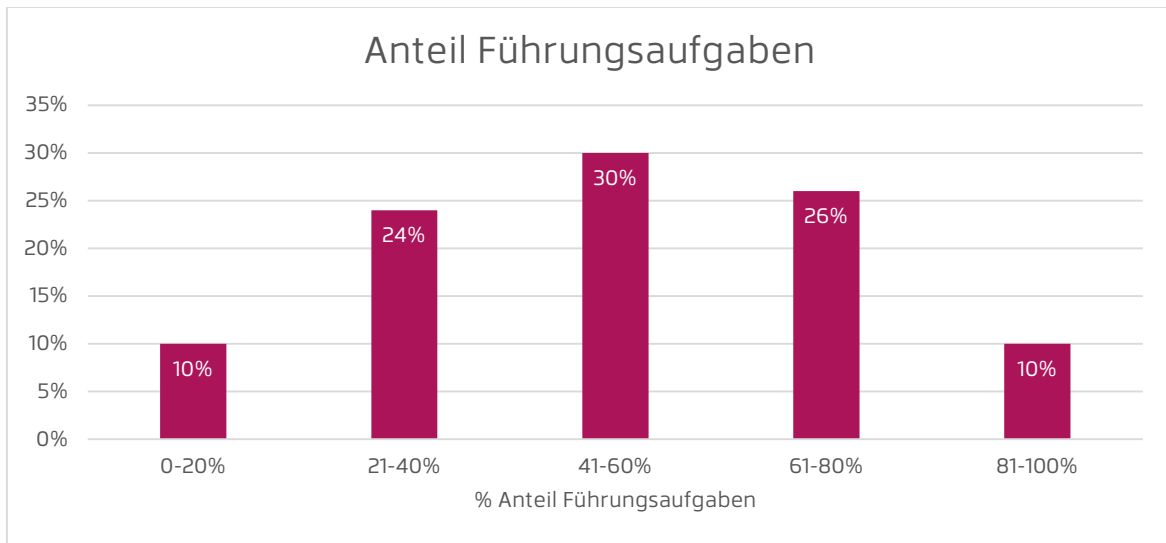
88% der befragten Führungskräfte geben an, dass sie alles in allem sehr gerne als Führungskraft tätig sind. Die hohe Zufriedenheit zeigt sich auf allen Führungsebenen: der Wert reicht von 91% Zustimmung beim oberen Management, 89% im mittleren Management bis hin zu 85% im unteren Management. Die Ergebnisse sind damit relativ ident mit den Antworten zur allgemeinen Zufriedenheit am Arbeitsplatz.



Grafik 3/2018: Korrelation von Freude an der Führungsarbeit und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Welchen Hut habe ich gerade auf?

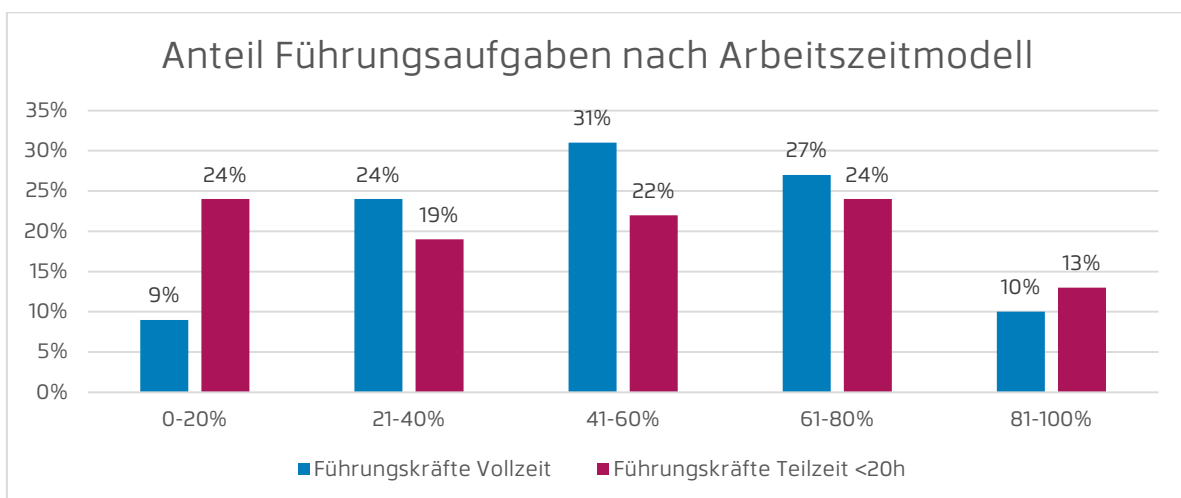
Führungskräfte haben oft mehr als nur eine Rolle zu erfüllen. Sind sie gleichzeitig Fachkraft im eigenen Unternehmen, ist gute Selbstorganisation angesagt. Wir haben Führungskräfte deshalb um eine Einschätzung gebeten, wie viel Arbeitszeit sie für Führungsaufgaben und wie viel Zeit sie für Fachaufgaben verwenden. 30% der Führungskräfte erleben eine gute Balance zwischen den beiden Aufgabenbereichen. Sie widmen sowohl den Führungs- als auch den Fachaufgaben zwischen 40% und 60% ihrer Zeit. Nur die wenigsten setzen Schwerpunkte in die eine oder andere Richtung: 10% der Führungskräfte geben an, sich fast ausschließlich auf Führungsaufgaben zu konzentrieren, der Zeitaufwand dafür beträgt 80% oder mehr. Ebenso viele geben an, sich ausschließlich auf Fachaufgaben zu konzentrieren und damit 80% oder mehr Zeit zu verbringen.



Grafik 4/2018: Wieviel Zeit verwenden Führungskräfte für Führungsaufgaben?

Das Ergebnis scheint von der hierarchischen Managementebene unabhängig zu sein. Egal, ob im oberen, mittleren oder unteren Management: die Verteilung zwischen Fach- und Führungsaufgaben ist nahezu ident. Auch wenn die Frage nach der idealen Verteilung zwischen Fach- und Führungsaufgaben wohl nie endgültig beantwortet werden kann, lässt die Ergebnisverteilung ein paar Hypothesen zu:

Zum einen ist zu vermuten, dass viele Führungskräfte zu einem merkbaren bis überwiegenden Teil auch selbst als Fachkraft tätig sind. Zum anderen scheint der Anteil an Führungs- bzw. Fachaufgaben von anderen Faktoren abzuhängen als von der Hierarchieebene. Die Größe des Unternehmens hat dabei einen leichten Einfluss: Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen hat, umso weniger übernehmen Führungskräfte auch Fachaufgaben. Das klingt einleuchtend und deutet auf eine Professionalisierung der Führungsarbeit in Großunternehmen hin. Bei Teilzeit-Führungskräften scheint es eine größere Polarisierung der Aufgaben gegeben. Sowohl der Anteil an reinen Fachkräften als auch der an reinen Führungskräften nimmt gegenüber Vollzeit-Führungskräften zu.

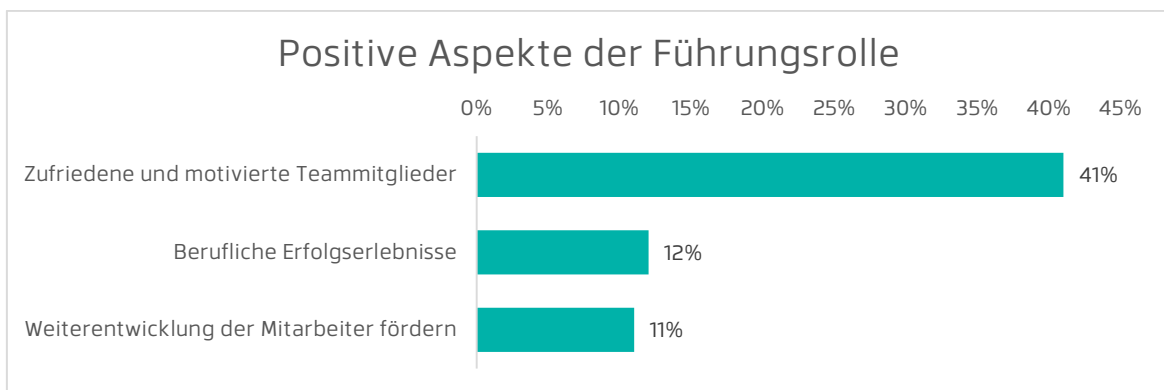


Grafik 5/2018: Anteil Führungsaufgaben nach Arbeitszeitmodell

Freud und Leid in der Führung

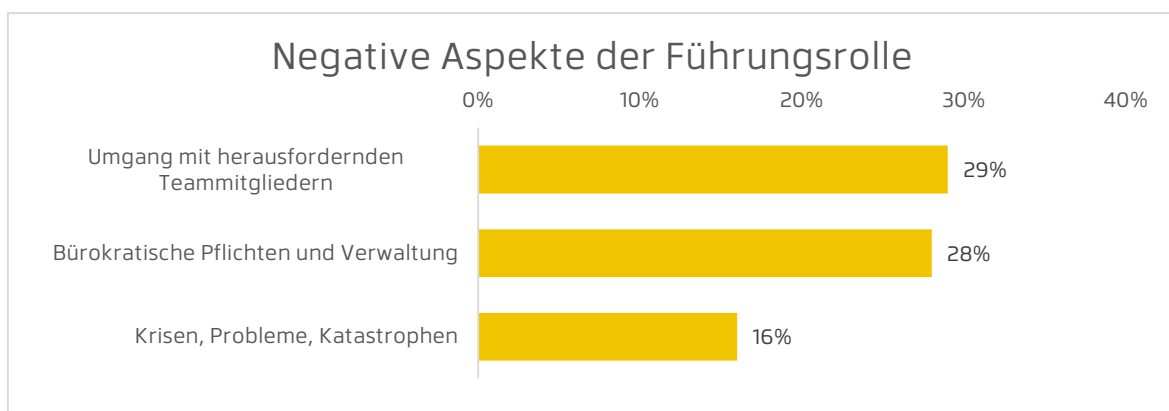
Wir siedeln gerne die Ursachen für Freude oder Frust im Außen an. Dabei hat unsere innere Haltung, die eigene Perspektive, einen großen Einfluss auf unsere Sicht der Dinge. Das gilt ganz besonders bei der Bedeutung, die wir ihnen beimessen. Ist das Glas eher halb voll oder halb leer? Ein guter Ansatz ist, die eigenen Gewohnheiten regelmäßig zu hinterfragen. Es geht darum, sich bewusst zu machen, wo die Quellen der Freude im Beruf sprudeln, aber auch, wo sich Gräben auftun. Reflexion und Selbsterkenntnis sind die Basis für mögliche Veränderungen.

Was macht Führungskräften in ihrem Job besondere Freude? Was belastet oder frustriert sie? Wir haben nachgefragt und eine Liste der wichtigsten 3 Motivatoren und Frustratoren zusammengestellt. Dabei schlägt auf der Haben-Seite ganz stark die soziale Komponente des Arbeitsplatzes durch: Der überwiegende Teil der Motivatoren ist sozialer Natur. Allen voran werden positiv erlebte Momente in der Zusammenarbeit mit den eigenen Teammitgliedern genannt – das gute Gefühl, wenn man Zufriedenheit und Motivation im eigenen Team spürt (41%). Berufliche Erfolgserlebnisse sind als Quelle der Freude interessanterweise deutlich weniger wichtig (12%). Eine von 10 Führungskräften nennt das Fördern von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihrer Weiterentwicklung als besonders freudvollen Aspekt.



Grafik 6/2018: Positive Aspekte der Führungsrolle

Auch die negativen Aspekte der Führungsrolle sind vor allem im sozialen Bereich angesiedelt. So nennen 29% der Befragten den Umgang mit herausfordernden Teammitgliedern als primären Frustfaktor. Knapp gefolgt von bürokratische Pflichten und Verwaltung mit 28%. Krisen, Probleme und Katastrophen liegen interessanterweise mit 16% deutlich darunter.



Grafik 7/2018: Negative Aspekte der Führungsrolle

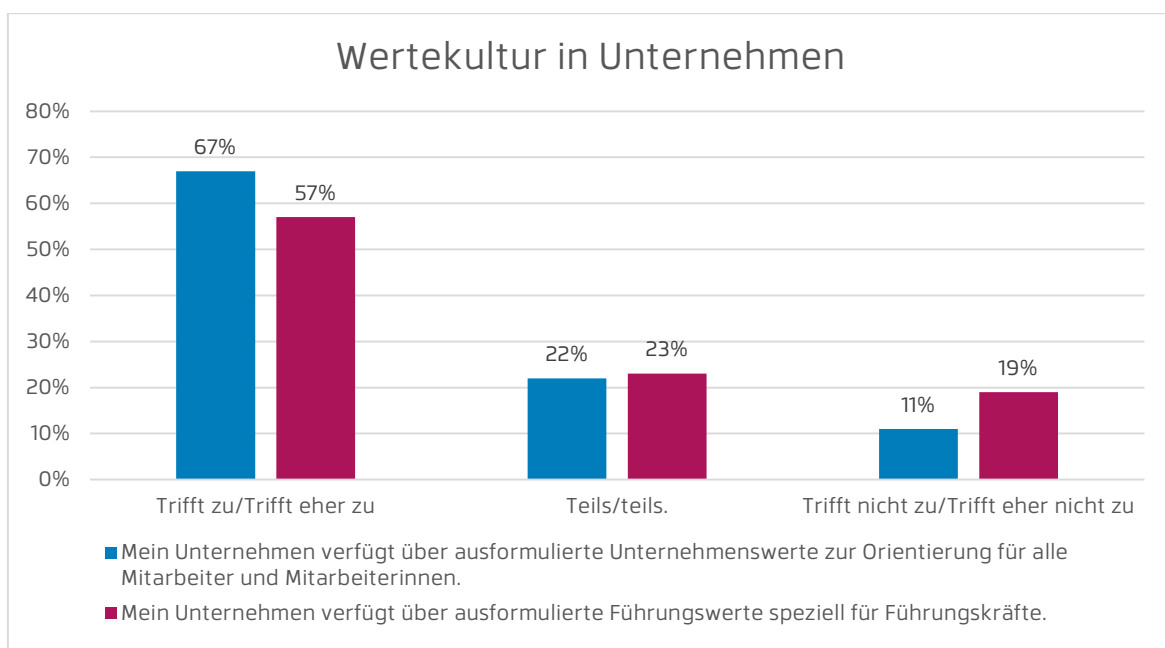
Eine Frage der Haltung. Wertekultur in Unternehmen

Werte sind ein prägender Teil der Unternehmenskultur und WERT-voll für die Gestaltung eines guten Arbeitsumfeldes. Werte beeinflussen nicht nur das Wohlbefinden der einzelnen Mitarbeitenden, sondern beeinflussen den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Sie sind tief im Führungsstil verwurzelt und dienen als Wegweiser und Leitfaden bei Entscheidungen aller Art. Eine werteorientierte Führungskultur ist die Basis sowohl für souveräne Führung als auch für Respekt und Wertschätzung im Miteinander. Die Unternehmenskultur spielt eine entscheidende Rolle dabei, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu begeistern. Aber auch dabei, ihnen auf Augenhöhe zu begegnen. Werte sind der Ausgangspunkt für jegliche Kommunikation.

Hernstein Trainer Heinz-Peter Wallner meint dazu: *„In instabilen, komplexen Zeiten leben Menschen ihre eigenen Werte, weil es für viele Entscheidungen keine Regeln mehr gibt. Dann wird es wichtig, welche Werte auf der Hinterbühne die wirkliche Unternehmenskultur – die Wertekultur – bestimmen. Jetzt brauchen wir keine Leitbilder, sondern Menschen, die Leadership vorleben. Wenn der Wandel ein Unternehmen richtig erfasst, treten die wahren Werte zu Tage. Wer an der Kultur langfristig und ernsthaft arbeiten will, muss sich dem Latenten, also dem noch Verborgenen widmen.“*

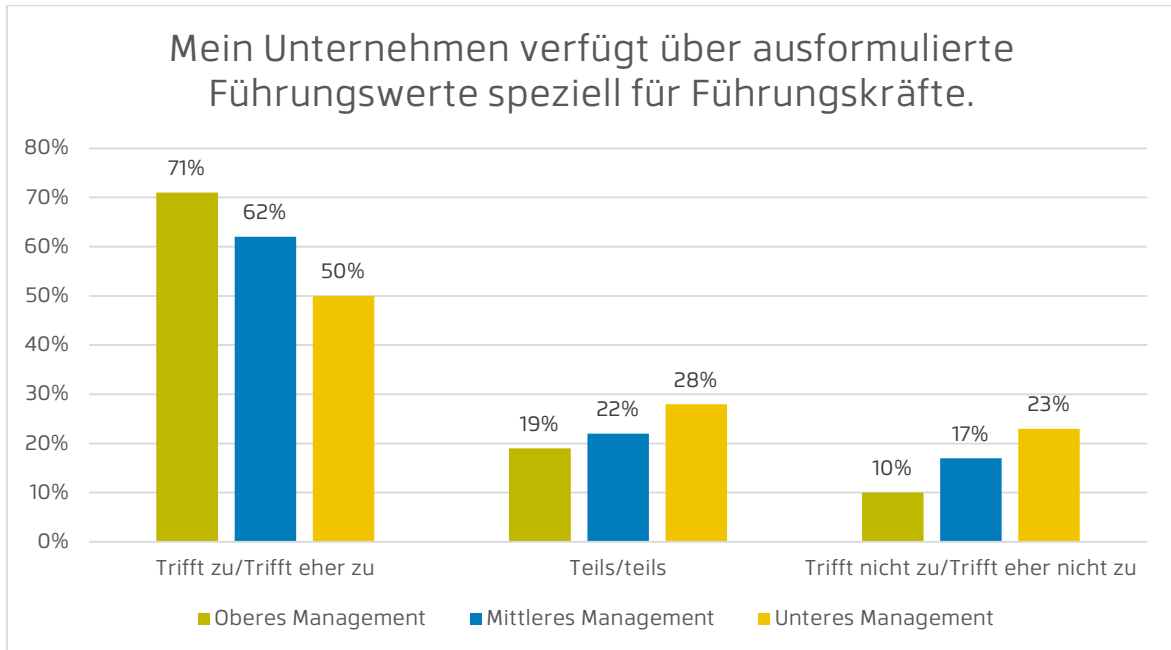
Kennen Führungskräfte die Werte ihres Unternehmens? Wie sehr stehen diese Werte im Einklang mit ihren persönlichen Werten? Und werden sie ausreichend kommuniziert? Erfreulicherweise geben die befragten Führungskräfte mehrheitlich an, dass ihr Unternehmen auf diesem Gebiet aktiv ist. Immerhin bieten 67% der Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausformulierte Unternehmenswerte als Orientierung an. Nur 11% der Befragten verneinen dies dezidiert. Den meisten Unternehmen in Österreich und Deutschland scheint also die Bedeutung von Werten durchaus bewusst zu sein.

Fragt man nach den Führungswerten, ist das Bild etwas ernüchternder. Lediglich 57% der Unternehmen verfügen über ausformulierte Werte für die Führungsarbeit. Immerhin jede 5. Führungskraft (19%) gibt an, dass es das in ihrem Unternehmen nicht gibt. Ein spannendes Ergebnis, wenn man bedenkt, dass Führung ein maßgeblicher Einflussfaktor auf die Unternehmenskultur ist.



Grafik 8/2018: Wertekultur in Unternehmen

Nicht alle Führungsebenen nehmen das Vorhandensein von Führungswerten gleich wahr. Nur 50% der unteren, aber 71% der oberen und Top-Führungskräfte geben an, dass ihr Unternehmen klar formuliert, welche Werte in der Führung gelten sollen.



Grafik 9/2018: Ausformulierte Führungswerte für Führungskräfte

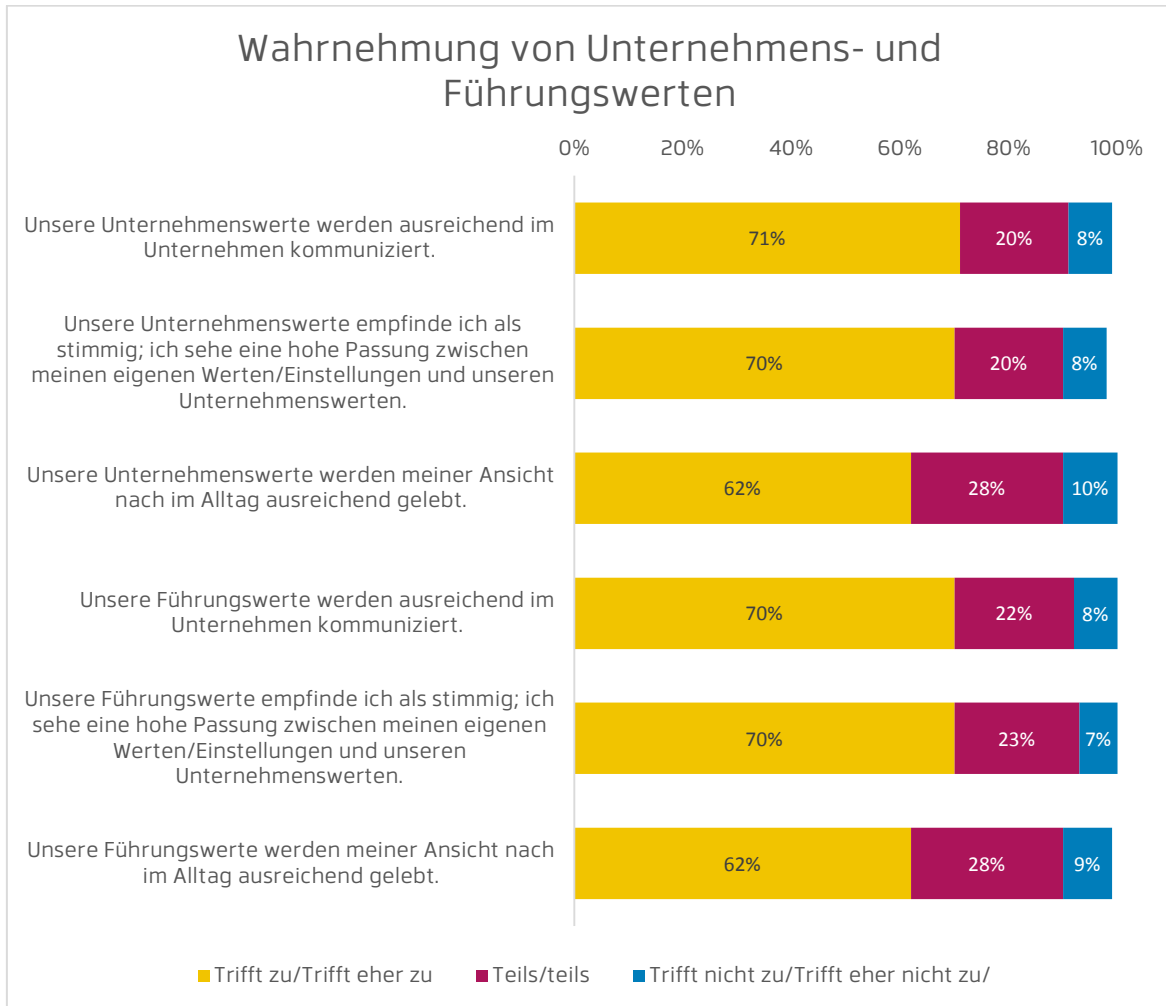
Leben wir, was wir predigen?

Werte in Unternehmen sind nur so viel wert, wie sie die tagtägliche Arbeit prägen. Wie weit gelingt es österreichischen und deutschen Unternehmen, ihre Werte klar zu kommunizieren? Wie weit bestimmen diese Werte das Handeln von Führungskräften und ihren Mitarbeitenden?

71% der befragten Führungskräfte geben an, dass die Unternehmenswerte ausreichend kommuniziert werden. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den Führungswerten (70%). Allerdings schätzen sie das je nach Führungsebene unterschiedlich ein: 77% der oberen und Top-Führungskräfte meinen, dass die Kommunikation der Unternehmenswerte ausreichend ist. 66% im unteren Management teilen diese Meinung. Bei der Kommunikation von Führungswerten gehen die Wahrnehmungen deutlicher auseinander: für 83% des oberen und Top-Managements werden die Führungsleitlinien ausreichend kommuniziert. Mit 2/3 der Befragten (65%) stimmen der Aussage deutlich weniger Führungskräfte der unteren Managementebene der Aussage zu.

Inwieweit werden die formulierten Werte im Unternehmensalltag auch gelebt? Sowohl bei den Unternehmens- als auch bei den Führungswerten gibt es 62% Zustimmung, dass die Werte im Alltag ausreichend gelebt werden. Und auch hier zeigen sich wieder deutliche Unterschiede je nach Hierarchieebene: Während 77% der Befragten im oberen Management den gelebten Unternehmenswerten im Alltag ein relativ positives Zeugnis ausstellen, sieht das untere Management das wesentlich pessimistischer (51%). Bei den Führungswerten ist es fast ident: 78% der oberen und Top-Führungskräfte meinen, dass Führungswerte auch im Alltag gelebt werden. Nur 51% auf der unteren Managementebene teilen diese Meinung.

Erleben Führungskräfte die Werte des eigenen Unternehmens als stimmig? Inwieweit können sie sich damit identifizieren? Insgesamt geben 70% der Führungskräfte an, dass die Werte des Unternehmens mit ihren persönlichen Werten übereinstimmen. 69% sehen eine Übereinstimmung der Führungswerte mit den eigenen Werten.

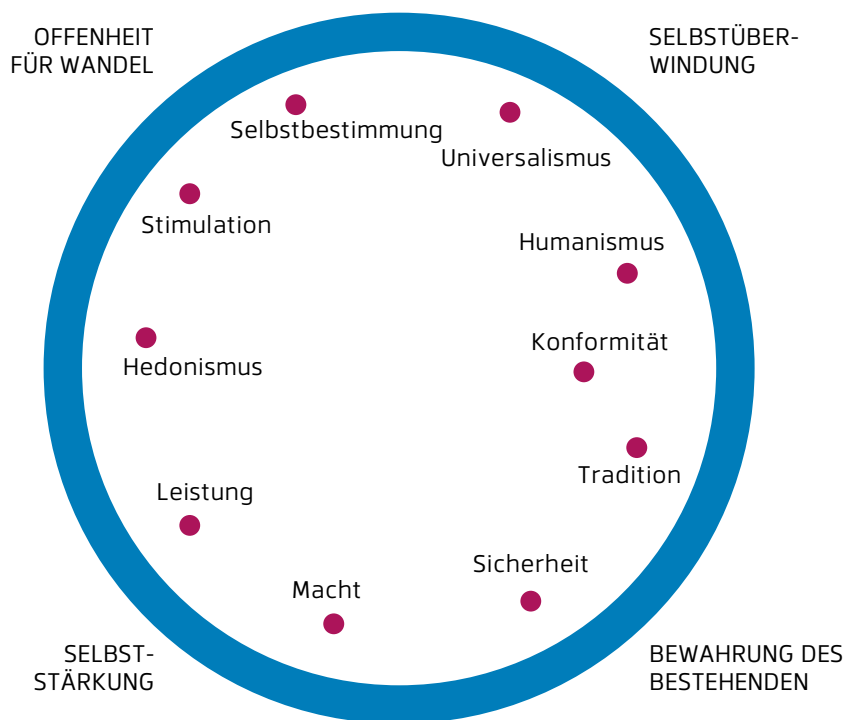


Grafik 10/2018: Wahrnehmung von Unternehmens- und Führungswerten

Hernstein Trainer Heinz-Peter Wallner meint dazu: *„Was brauchen Menschen, um gesund und leistungsfähig zu bleiben? Ein hohes Maß an Kohärenz. Damit ist gemeint, dass mein persönliches Wertgefüge mit der Wertekultur meiner Umwelt gut zusammenpasst. Dann ergibt mein Wirken Sinn.“*

Wertestruktur von Führungskräften: Humanismus zählt

Werte sind das Fundament menschlichen Handelns. Sie beschreiben, was für eine Person von grundlegender Bedeutung ist und bilden somit einen wesentlichen Teil der Identität eines Menschen. Wir wollten die Wertestruktur von Führungskräften untersuchen und haben dazu das Wertemodell nach Shalom Schwartz genutzt, das aus 10 Wertetypen besteht. Dieses Modell basiert auf zwei Hauptdimensionen: Offenheit für Wandel versus Bewahrung des Bestehenden sowie Selbststärkung versus Selbstüberwindung (siehe Abbildung).

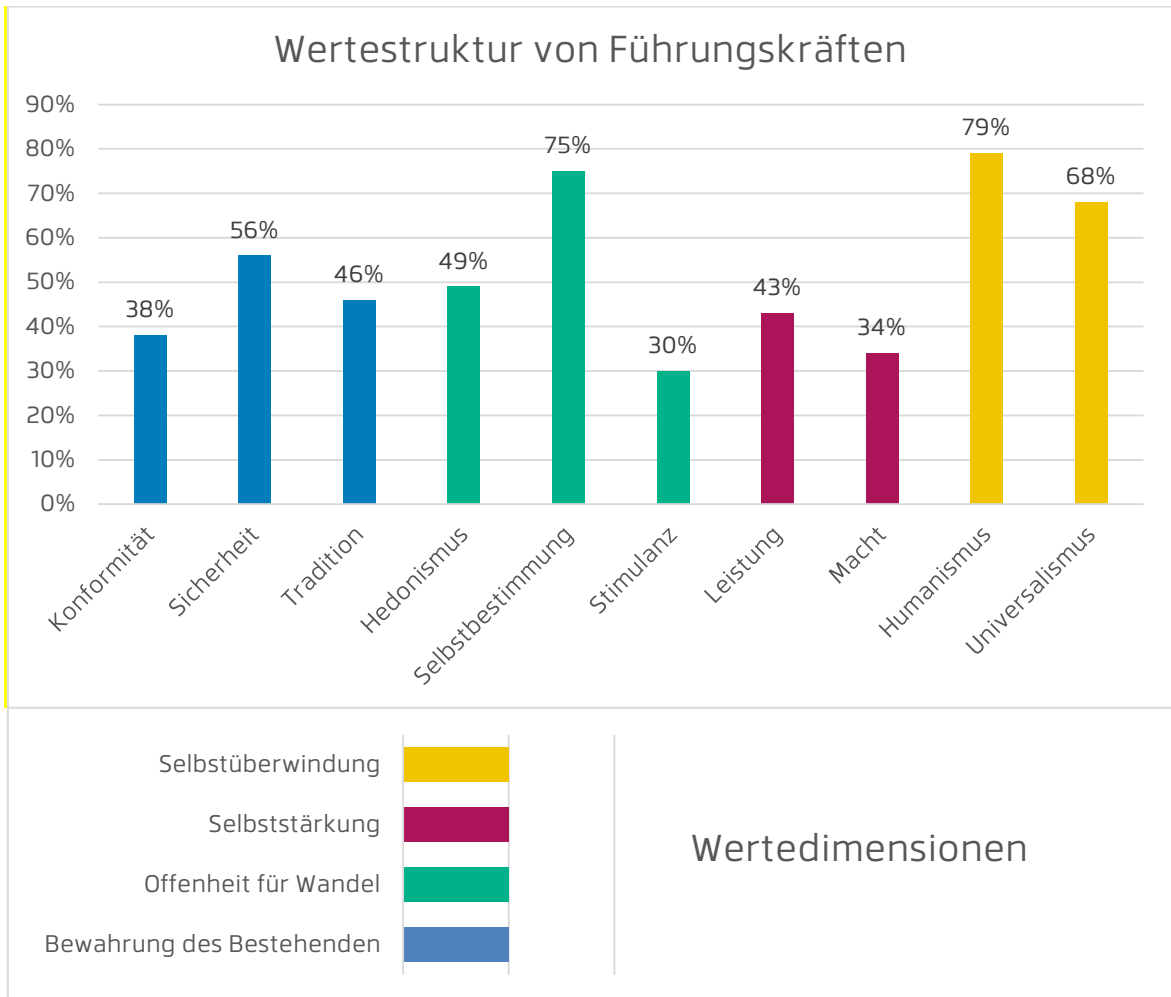


Quelle: Schwartz & Boehnke Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis, *Journal of Research in Personality*, 38/2004, pp. 230–255.

Betrachtet man die Ergebnisse der Befragung und sucht nach den Wertetypen, die die Führungskräfte am stärksten bejahen oder verneinen, zeigt sich folgende Bild:

Die befragten Führungskräfte identifizieren sich in unserer Befragung vor allem mit den Werten rund um Humanismus (79%), Selbstbestimmung (75%) und Universalismus (68%). Das Modell subsumiert unter Humanismus Begriffe wie Loyalität und Hilfsbereitschaft. Zu Universalismus zählen Werte wie Gleichheit, Offenheit oder auch Verantwortung gegenüber der Umwelt. Die geringste Zustimmung zeigt sich bei Konformität (38%), Stimulation (30%) und Macht (34%). Konformität bildet den idealtypischen Gegenpol zur Selbstbestimmung. Stimulation ist nach Schwartz der Drang nach Abenteuer, Überraschung und Abwechslung. Zur Macht zählt nach Schwartz u. a. das Streben nach Reichtum. Im Wertefeld „Offenheit für Wandel“ ist ein mögliches Spannungsfeld zwischen Stimulation und Selbstbestimmung zu erkennen.

Auch hier zeigt die Betrachtung nach Hierarchieebenen wieder Unterschiede: Das obere und Top-Management sticht durch höhere Zustimmung bei Macht, Leistung und Stimulation hervor. Das untere Management hat diesbezüglich ein deutlich weniger ausgeprägtes Meinungsbild.



Grafik 11/2018: Wertestruktur von Führungskräften

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

e management.report@hernstein.at

w www.hernstein.at



Ausführendes Institut



vieconsult Vienna Corporate Research and Development GmbH

Mag. Gerd Beidernikl

Wasagasse 6/6, 1090 Wien

t +43/1/402 18 23-40

e office@vieconsult.at

w www.vieconsult.at