

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

GRÖSSTE  
Führungskräfte  
Umfrage  
in Deutschland  
und Österreich

HMR 6/2016:

**Es lebe der Unterschied:  
Führung in Österreich vs. Deutschland,  
männlich vs. weiblich,  
nach Hierarchieebenen**

## Über den Hernstein Management Report

Seit 18 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 erleben österreichische und deutsche Führungskräfte die veränderten Anforderungen an Führung?
- Wie erleben unterschiedliche Hierarchieebenen die veränderten Anforderungen an Führung?
- Wie erleben männliche und weibliche Führungskräfte die veränderten Anforderungen an Führung?
- Wie erleben männliche und weibliche Führungskräfte schwierige Führungssituationen?
- Was kennzeichnet Führungskräfte mit hoher Affinität zu Weiterbildung?

### DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: Februar 2016
- Befragte Personen: Führungskräfte sowie Unternehmenseigentümer/-innen
- Österreich: 801 befragte Personen
- Deutschland: 765 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

Dr. Lisa Kratzer

t +43 1 514 50-5630

e [management.report@hernstein.at](mailto:management.report@hernstein.at)

## Executive Summary

### Wie erleben österreichische und deutsche Führungskräfte die veränderten

#### Anforderungen an Führung?

- Signifikant mehr deutsche als österreichische Führungskräfte meinen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anders geführt werden wollen als früher.
- Geringfügig mehr deutsche als österreichische Befragte rechnen damit, dass Hierarchie und das klassische Organigramm zurückgehen werden.
- In Deutschland glauben deutlich mehr Führungskräfte als in Österreich, dass es Führung und Führungskräfte langfristig nicht mehr geben wird.
- Deutsche Führungskräfte stimmen signifikant öfter zu, dass ihr Unternehmen ausreichend in die Entwicklung von Führungskräften investiert, um für die veränderten Anforderungen an Führung gerüstet zu sein.

### Wie erleben unterschiedliche Hierarchieebenen bzw. Altersklassen die veränderten

#### Anforderungen an Führung?

- Top-Führungskräfte bejahen signifikant am häufigsten, dass Mitarbeitende deutlich anders geführt werden wollen als noch vor einigen Jahren.
- Sie gehen auch deutlich häufiger davon aus, dass die Hierarchie und das klassische Organigramm zurückgehen und Führung und Führungskräfte langfristig verschwinden werden.
- Nur 52% der Top-Führungskräfte rechnen damit, dass der Aufwand für Führung dadurch höher wird. Das untere Management ist in dieser Frage mit 58% deutlich anderer Meinung.
- Beschäftigen sich Unternehmen ausreichend mit zukünftigen Organisationsformen? Das mittlere Management stimmt am häufigsten zu.

### Wie erleben männliche und weibliche Führungskräfte die veränderten Anforderungen an

#### Führung?

- Weibliche und männliche Führungskräfte haben prinzipiell eine ähnliche Sicht auf die veränderten Anforderungen an Führung.
- Frauen reagieren aber auf die veränderten Anforderungen deutlich gelassener als Männer.
- Weibliche Führungskräfte freuen sich signifikant mehr auf neue Organisationsformen.
- Frauen rechnen häufiger als Männer damit, dass Führungsarbeit immer weniger eine klassische Vollzeitaufgabe sein wird.

### Wie erleben männliche und weibliche Führungskräfte schwierige Führungssituationen?

- Weibliche Führungskräfte erleben 4 von 18 klassischen Führungssituationen signifikant schwieriger bzw. belastender als ihre männlichen Kollegen.
- Deutlich mehr Frauen als Männer fürchten sich vor Konflikten mit ihrer Führungskraft.
- Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen: deutlich mehr weibliche als männliche Führungskräfte finden sie schwierig oder belastend.
- Mehr Frauen als Männer finden auch Gespräche mit Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern über mangelhafte Leistung belastend.
- Am meisten gefürchtet sind Kündigungsgespräche. Es stimmen auch deutlich mehr Frauen als Männer der Aussage zu, allerdings ist hier der Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften nicht so deutlich.

### Was kennzeichnet Führungskräfte mit hoher Weiterbildungs-Affinität?

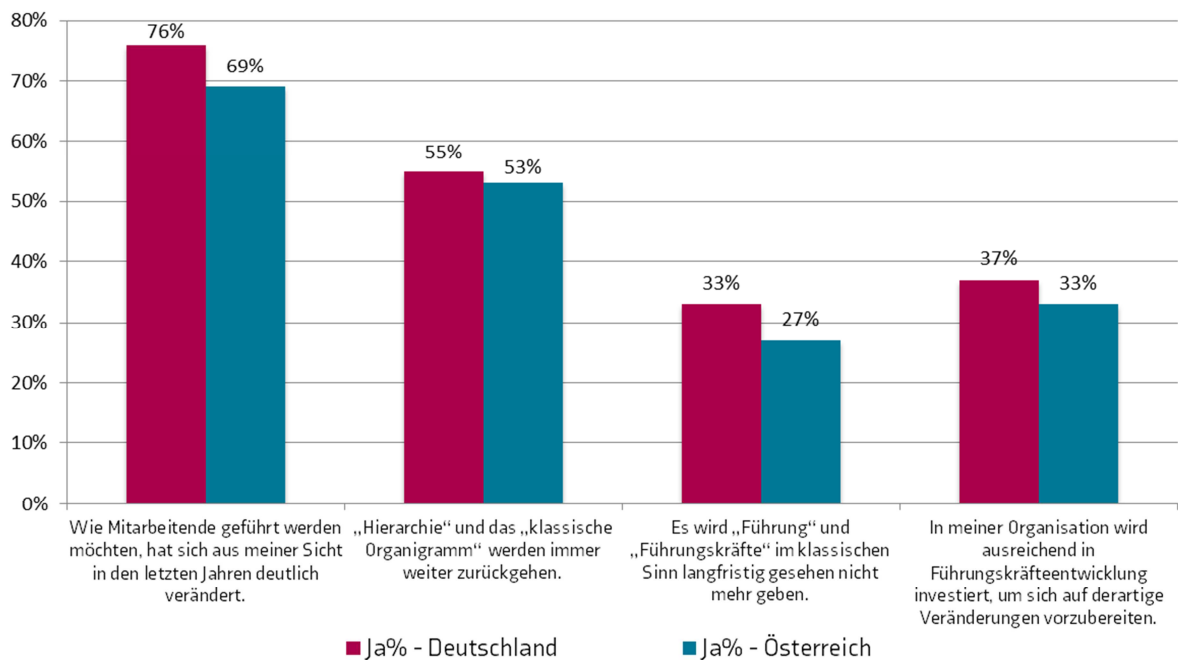
- Führungskräfte in Österreich und Deutschland bilden sich im Median 9-10 Tage pro Jahr weiter.
- Auch bei der Weiterbildung stehen die Top-Führungskräfte mit 12 Tagen an der Spitze. Personen mit mehr als 10 Dienstjahren bilden sich am häufigsten weiter, gefolgt von jenen mit 1-3 Dienstjahren. Männliche Führungskräfte nützen mehr Tage für ihre Weiterbildung als ihre weiblichen Kolleginnen.
- Führungskräfte, die annähernd gleich viel Zeit und Geld privat wie beruflich investieren, bilden sich am häufigsten weiter. Rückzahlungsvereinbarungen beeinflussen die Anzahl der Weiterbildungstage nicht.
- Je positiver eine Führungskraft die veränderten Anforderungen an Führung einschätzt, desto höher ist auch die Zahl der Weiterbildungstage.

## Wie erleben österreichische und deutsche Führungskräfte die veränderten Anforderungen an Führung?

Wir haben Führungskräften einige Statements zu veränderten Anforderungen an Führung vorgelegt und gefragt, wie weit sie zustimmen können. Wie unterscheiden sich die Einschätzungen deutscher und österreichischer Führungskräfte?

7% mehr deutsche als österreichische Führungskräfte stimmen der Aussage zu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anders geführt werden wollen als früher. Allerdings sind deutsche Führungskräfte nur noch um 2% vorne, wenn es darum geht, dass Hierarchie und das klassische Organigramm zugunsten modernerer und flacherer Organisationsformen zurückgehen werden. Gesamt können sich das immerhin 54% aller Befragten vorstellen. Der Abstand zwischen deutschen und österreichischen Führungskräften wird wieder größer, wenn es um die Aussage geht, dass es Führung und Führungskräfte im klassischen Sinn langfristig nicht mehr geben wird. Die Deutschen liegen mit 6% voran, allerdings stimmen der Aussage insgesamt nur 30% der Befragten zu.

Auffallend ist, dass die Zustimmung zu allen Aussagen in Deutschland höher ist als in Österreich.



Grafik 24/2016: Veränderte Anforderungen an Führung nach Nationalität

Investieren Organisationen ausreichend in die Entwicklung von Führungskräften, um sich auf diese Veränderungen vorzubereiten? Nur 37% der deutschen und 33% der österreichischen Befragten stimmen der Aussage zu. Offenbar bezweifeln rund 2/3 aller Führungskräfte, dass die Unternehmen ausreichend in die Vorbereitung ihrer Führungskräfte auf Veränderungen investieren. Deutsche Führungskräfte scheinen hier etwas optimistischer als österreichische.

#### KEY FACTS

- Signifikant mehr deutsche als österreichische Führungskräfte meinen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anders geführt werden wollen als früher.
- Geringfügig mehr deutsche als österreichische Befragte rechnen damit, dass Hierarchie und das klassische Organigramm zurückgehen werden.
- In Deutschland glauben deutlich mehr Führungskräfte als in Österreich, dass es Führung und Führungskräfte langfristig nicht mehr geben wird.
- Deutsche Führungskräfte stimmen signifikant öfter zu, dass ihr Unternehmen ausreichend in die Entwicklung von Führungskräften investiert, um für die veränderten Anforderungen an Führung gerüstet zu sein.

#### DATENTABELLE

	Ja% - Gesamt	Ja% - Deutschland	Ja% - Österreich
Wie Mitarbeitende geführt werden möchten, hat sich aus meiner Sicht in den letzten Jahren deutlich verändert.	72%	76%	69%
„Hierarchie“ und das „klassische Organigramm“ werden immer weiter zurückgehen.	54%	55%	53%
Es wird „Führung“ und „Führungskräfte“ im klassischen Sinn langfristig gesehen nicht mehr geben.	30%	33%	27%
In meiner Organisation wird ausreichend in Führungskräfteentwicklung investiert, um sich auf derartige Veränderungen vorzubereiten.	35%	37%	33%

Datentabellen zu Grafik 24/2016: Veränderte Anforderungen an Führung nach Nationalität

## Wie erleben unterschiedliche Hierarchieebenen und Altersklassen die veränderten Anforderungen an Führung?

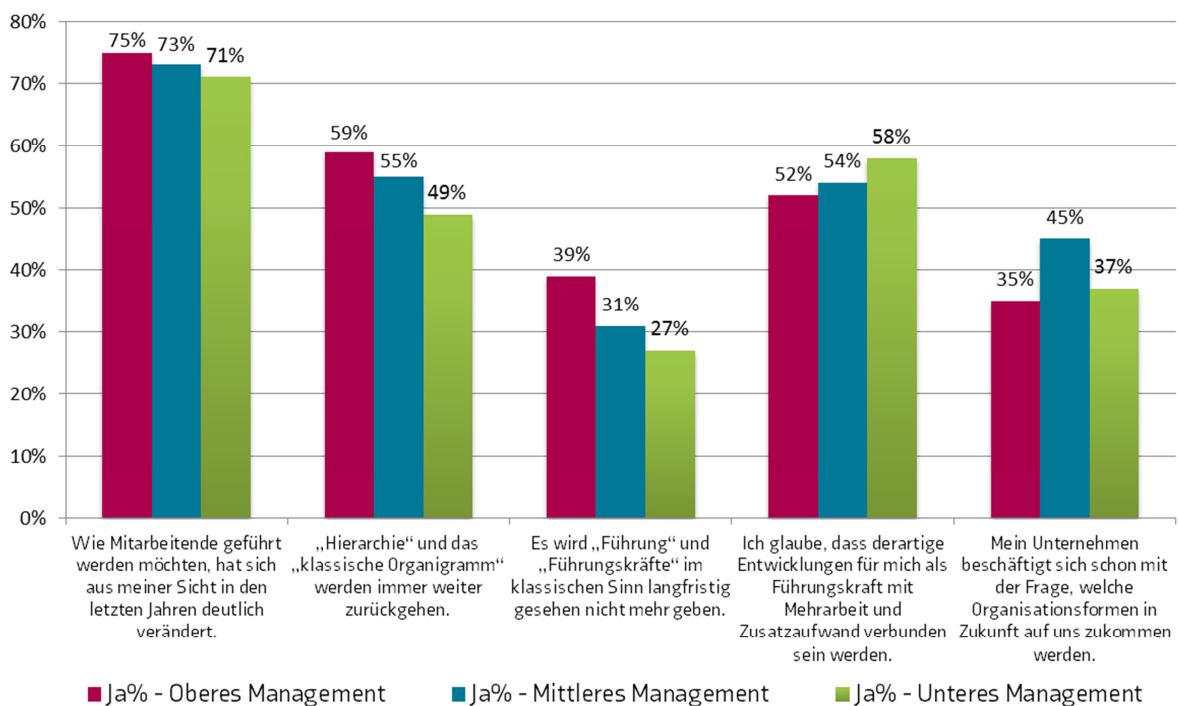
Alle Führungsebenen schätzen die veränderten Anforderungen an Führung ähnlich ein. Bei drei Statements stimmt das obere und Top-Management signifikant häufiger zu als die unteren Hierarchieebenen, bei je einer Aussage die untere bzw. mittlere Managementebene.

Knapp 3 von 4 Führungskräften aller Ebenen sagen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anders geführt werden wollen als noch vor einigen Jahren. Das obere und Top-Management stimmt mit 75% am deutlichsten zu, das mittlere Management folgt mit 73%, für das untere Management ist dieser Trend mit 71% vergleichsweise am wenigsten deutlich.

Etwas mehr als die Hälfte aller Befragten rechnet damit, dass Hierarchie und das klassische Organigramm weniger wichtig sein werden. Das Top-Management stimmt mit 59% jedoch auch hier signifikant öfter zu als das untere Management (49%).

Führung und Führungskräfte im klassischen Sinn wird langfristig verschwinden: 39% der oberen Führungsebene stimmen zu; das untere Management kann sich das mit 27% deutlich weniger vorstellen.

Bei den nächsten beiden Statements dreht sich die Einschätzung der Führungsebenen: die Top-Führungskräfte stimmt am wenigsten oft zu. Wird mit den Veränderungen auch mehr Aufwand für die Führung verbunden sein? Das untere Management stimmt mit 58% deutlich häufiger zu als die oberen und Top-Führungskräfte mit 52%. Das mittlere Management liegt mit 10% deutlich vorne, wenn es um die Frage geht, ob sich das Unternehmen ausreichend mit zukünftigen Organisationsformen auseinandersetzt.



Grafik 25/2016: Veränderte Anforderungen an Führung nach Hierarchieebenen

#### KEY FACTS

- Top-Führungskräfte bejahen signifikant am häufigsten, dass Mitarbeitende deutlich anders geführt werden wollen als noch vor einigen Jahren.
- Sie gehen auch deutlich häufiger davon aus, dass die Hierarchie und das klassische Organigramm zurückgehen und Führung und Führungskräfte langfristig verschwinden werden.
- Nur 52% der Top-Führungskräfte rechnen damit, dass der Aufwand für Führung dadurch höher wird. Das untere Management ist in dieser Frage mit 58% deutlich anderer Meinung.
- Beschäftigen sich Unternehmen ausreichend mit zukünftigen Organisationsformen? Das mittlere Management stimmt am häufigsten zu.

#### DATENTABELLE

	Ja % - Gesamt	Ja% - Oberes Management	Ja% - Mittleres Management	Ja% - Unteres Management
Wie Mitarbeitende geführt werden möchten, hat sich aus meiner Sicht in den letzten Jahren deutlich verändert.	72%	75%	73%	71%
„Hierarchie“ und das „klassische Organigramm“ werden immer weiter zurückgehen.	54%	59%	55%	49%
Es wird „Führung“ und „Führungskräfte“ im klassischen Sinn langfristig gesehen nicht mehr geben.	30%	39%	31%	27%
Ich glaube, dass derartige Entwicklungen für mich als Führungskraft mit Mehrarbeit und Zusatzaufwand verbunden sein werden.	54%	52%	54%	58%
Mein Unternehmen beschäftigt sich schon mit der Frage, welche Organisationsformen in Zukunft auf uns zukommen werden.	38%	35%	45%	37%

Datentabellen zu Grafik 25/2016: Veränderte Anforderungen an Führung nach Hierarchieebenen

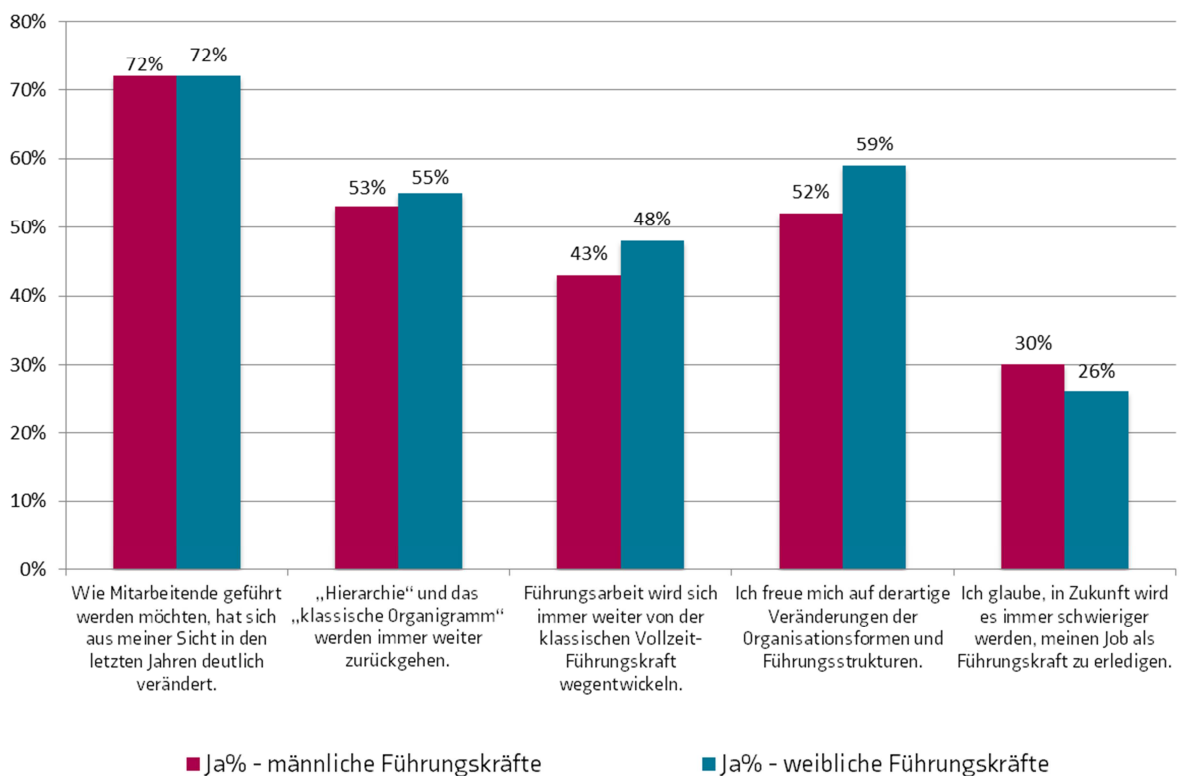


## Wie erleben männliche und weibliche Führungskräfte die veränderten Anforderungen an Führung?

Weibliche und männliche Führungskräfte haben prinzipiell eine ähnliche Sicht auf die veränderten Anforderungen an Führung. Es zeigt sich jedoch, dass Frauen deutlich gelassener reagieren als Männer.

Rund 10% mehr weibliche als männliche Führungskräfte freuen sich auf neue Organisationsformen (Frauen: 59% versus Männer: 52%). Rund 5% mehr Frauen als Männer rechnen damit, dass Führungsarbeit immer weniger eine klassische Vollzeitaufgabe sein wird (Frauen: 48% versus Männer: 43%). 55% aller weiblichen Führungskräfte meinen, dass Hierarchie und das klassische Organigramm immer weiter zurückgehen wird (Männer: 52%).

Wird Führung in Zukunft schwieriger sein? Dieser Aussage stimmen signifikant mehr Männer als Frauen zu. (Männer: 30% versus Frauen: 26%).



Grafik 26/2016: Veränderte Anforderungen an Führung nach Geschlecht

#### KEY FACTS

- Weibliche und männliche Führungskräfte haben prinzipiell eine ähnliche Sicht auf die veränderten Anforderungen an Führung.
- Frauen reagieren auf die veränderten Anforderungen deutlich gelassener als Männer.
- Weibliche Führungskräfte freuen sich signifikant mehr auf neue Organisationsformen.
- Frauen rechnen häufiger als Männer damit, dass Führungsarbeit immer weniger eine klassische Vollzeitaufgabe sein wird.
- Mehr Männer als Frauen rechnen damit, dass der Job als Führungskraft schwieriger wird.

#### DATENTABELLE

	Ja% - Gesamt	Ja% - männliche Führungskräfte	Ja% - weibliche Führungskräfte
Wie Mitarbeitende geführt werden möchten, hat sich aus meiner Sicht in den letzten Jahren deutlich verändert.	72%	72%	72%
„Hierarchie“ und das „klassische Organigramm“ werden immer weiter zurückgehen.	54%	53%	55%
Führungsarbeit wird sich immer weiter von der klassischen Vollzeit-Führungskraft wegentwickeln.	45%	43%	48%
Ich freue mich auf derartige Veränderungen der Organisationsformen und Führungsstrukturen.	55%	52%	59%
Ich glaube, in Zukunft wird es immer schwieriger werden, meinen Job als Führungskraft zu erledigen.	28%	30%	26%

Datentabellen zu Grafik 26/2016: Veränderte Anforderungen an Führung nach Geschlecht

## Wie erleben männliche und weibliche Führungskräfte schwierige Führungssituationen?

Welche klassischen Führungssituationen erleben Führungskräfte persönlich als schwierig oder belastend? Die Einschätzungen von weiblichen und männlichen Führungskräften sind bei 3 Viertel der Themen tendenziell ähnlich. Sie unterscheiden sich allerdings signifikant bei 4 von 18 Themen, also bei knapp einem Viertel.

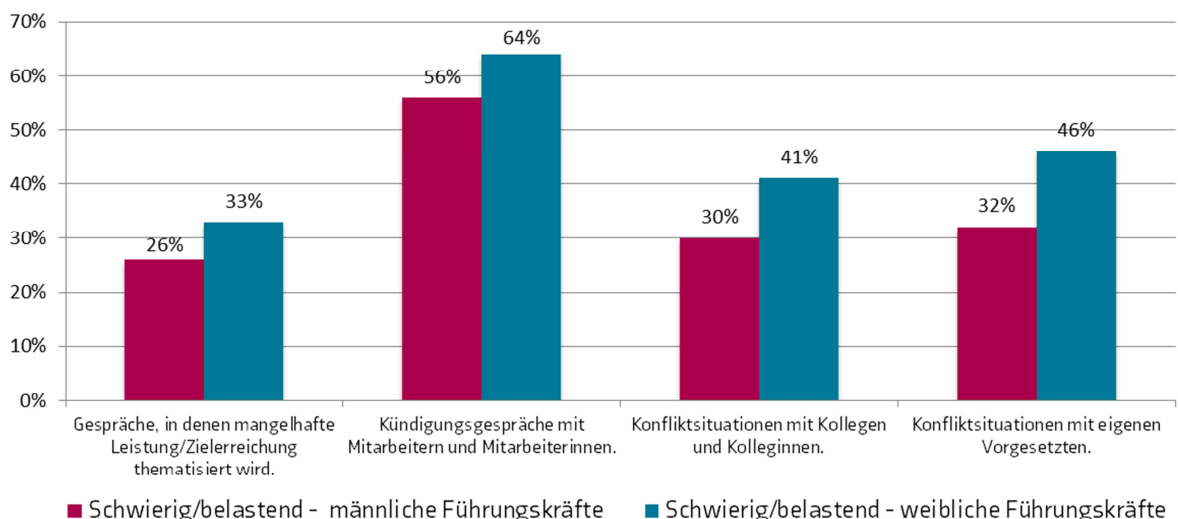
Die 4 Themen sind:

- Gespräche über mangelhafte Leistung
- Kündigungsgespräche
- Konfliktsituationen mit Kolleginnen und Kollegen
- Konfliktsituationen mit eigenen Vorgesetzten

Weibliche Führungskräfte erleben alle 4 Themen signifikant schwieriger bzw. belastender als ihre männlichen Kollegen. Der größte Unterschied in der Belastung wird bei Konflikten mit dem Vorgesetzten sichtbar. Knapp 1 Drittel mehr Frauen als Männer fürchten sich vor Konflikten mit ihrer Führungskraft. Jeder 3. Mann, aber knapp jede 2. Frau finden diese Konflikte belastend.

Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen werden insgesamt etwas weniger belastend erlebt: 30% aller Männer und 41% aller Frauen benennen sie als schwierig oder belastend.

Gespräche über mangelhafte Leistung sind grundsätzlich weniger gefürchtet. Aber immer noch 1 von 4 Männern und 1 von 3 Frauen finden diese Gespräche belastend. Am meisten gefürchtet sind Kündigungsgespräche: mehr als die Hälfte aller Führungskräfte bezeichnen sie als belastend bzw. schwierig. Auch hier stimmen deutlich mehr Frauen als Männer der Aussage zu, allerdings ist hier der Unterschied zwischen Frauen und Männern nicht so deutlich ausgeprägt.



Grafik 27/2016: Belastende Führungssituationen nach Geschlecht

Die Studie gibt keine Auskunft darüber, wie häufig diese Belastungssituationen auftreten, sondern nur, wie sie in Summe erlebt werden. Die Daten geben auch keine Auskunft über die Hintergründe dieser Bewertungen.

KEY FACTS

- Weibliche Führungskräfte erleben 4 von 18 klassischen Führungssituationen signifikant schwieriger bzw. belastender als ihre männlichen Kollegen.
- Deutlich mehr Frauen als Männer fürchten sich vor Konflikten mit ihrer Führungskraft.
- Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen: deutlich mehr weibliche als männliche Führungskräfte finden sie schwierig oder belastend.
- Mehr Frauen als Männer finden auch Gespräche mit Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern über mangelhafte Leistung belastend.
- Am meisten gefürchtet sind Kündigungsgespräche. Es stimmen auch deutlich mehr Frauen als Männer der Aussage zu, allerdings ist hier der Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften nicht so deutlich.

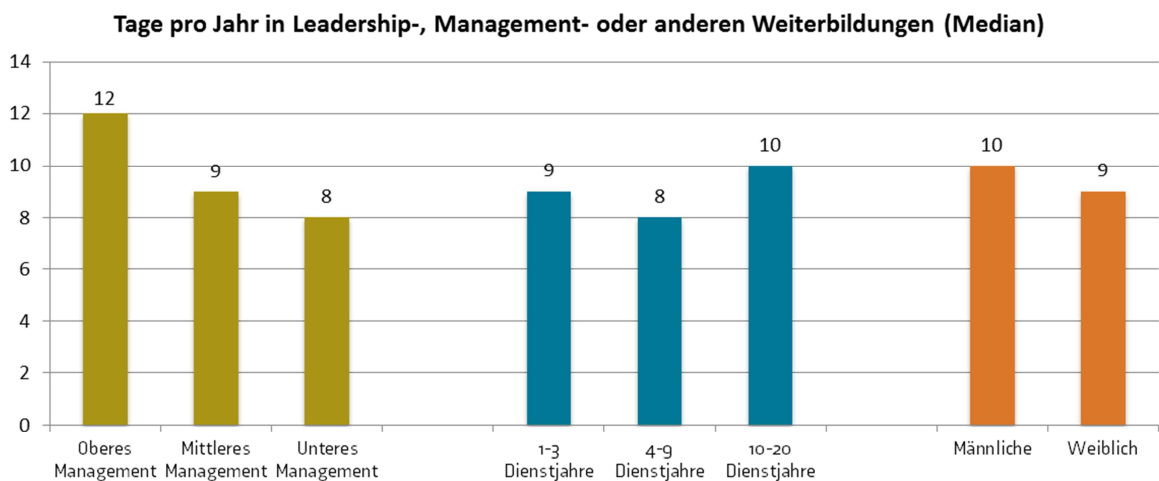
DATENTABELLE

	Schwierig/belastend - Gesamt	Schwierig/belastend - männliche Führungskräfte	Schwierig/belastend - weibliche Führungskräfte
Gespräche, in denen mangelhafte Leistung/Zielerreichung thematisiert wird.	29%	26%	33%
Kündigungsgespräche mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.	59%	56%	64%
Konfliktsituationen mit Kollegen und Kolleginnen.	35%	30%	41%
Konfliktsituationen mit eigenen Vorgesetzten.	38%	32%	46%

Datentabellen zu Grafik 27/2016: Belastende Führungssituationen nach Geschlecht

## Was kennzeichnet Führungskräfte mit hoher Affinität zu Weiterbildung?

Im Median nützen Führungskräfte in Österreich und Deutschland 9-10 Tage pro Jahr für ihre Weiterbildung. An der Spitze stehen die Top-Führungskräfte mit 12 Tagen. Wer bereits 10-20 Dienstjahre absolviert hat, bildet sich häufiger weiter als Personen mit weniger Dienstjahren. An 2. Stelle liegen hier Führungskräfte mit 1-3 Dienstjahren. Männliche Führungskräfte widmen ihrer Weiterbildung mehr Tage als ihre weiblichen Kolleginnen.



**Grafik 28/2016:** Weiterbildungstage nach ausgewählten soziodemografischen Merkmalen

Werden die erhobenen Daten (Median) in Relation zum Einsatz der Ressourcen gesetzt, zeigen sich folgende Tendenzen:

Wer sich ausschließlich in der Arbeitszeit bzw. ausschließlich in der Freizeit weiterbildet, tut dies nur an durchschnittlich 5 Tagen pro Jahr.

Die Spitzengruppe mit 12 Tagen jährlich investiert annähernd gleich viel Geld und Zeit privat wie beruflich. Offensichtlich gilt: wenn förderliche Rahmenbedingungen des Unternehmens auf Eigenmotivation für das Lernen treffen, führt das zu überdurchschnittlich hohe Weiterbildungsquoten.

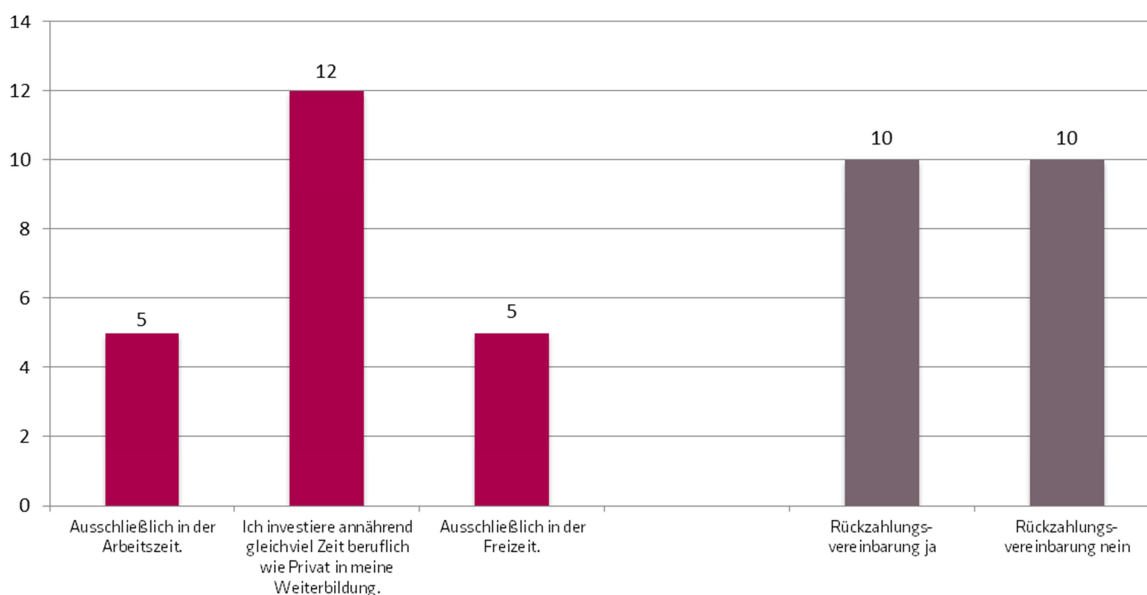
Rückzahlungsvereinbarungen haben keinen Einfluss auf die Anzahl der Weiterbildungstage.

Interessant ist auch die Korrelation von Weiterbildung und Zustimmung zu einer der folgenden Aussagen:

- Wie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geführt werden möchten, hat sich aus meiner Sicht in den letzten Jahren deutlich verändert.
- Ich glaube, derartige Entwicklungen bringen einen hohen Bedarf an Weiterbildung für mich persönlich mit sich.
- Ich freue mich auf derartige Veränderungen der Organisationsformen und Führungsstrukturen.

Je mehr eine Führungskraft diesen drei Statements zustimmt, desto höher ist auch die Zahl der Weiterbildungstage. Das kann zweierlei bedeuten: Führungskräfte sehen die veränderten Anforderungen an Führung und erkennen, dass sie sich dafür rüsten müssen. Denkbar ist auch, dass intensivere Weiterbildung dazu führt, die veränderten Anforderungen an Führung eher zu erkennen und zu bejahen.

**Tage pro Jahr in Leadership-, Management- oder anderen Weiterbildungen (Median)**



**Grafik 29/2016:** Weiterbildungstage nach Ressourceneinsatz

#### KEY FACTS

- Führungskräfte in Österreich und Deutschland bilden sich im Median 9-10 Tage pro Jahr weiter.
- Auch bei der Weiterbildung stehen die Top-Führungskräfte mit 12 Tagen an der Spitze. Personen mit mehr als 10 Dienstjahren bilden sich am häufigsten weiter, gefolgt von jenen mit 1-3 Dienstjahren. Männliche Führungskräfte nützen mehr Tage für ihre Weiterbildung als ihre weiblichen Kolleginnen.
- Führungskräfte, die annähernd gleich viel Zeit und Geld privat wie beruflich investieren, bilden sich am häufigsten weiter. Rückzahlungsvereinbarungen beeinflussen die Anzahl der Weiterbildungstage nicht.
- Je positiver eine Führungskraft die veränderten Anforderungen an Führung einschätzt, desto höher ist auch die Zahl der Weiterbildungstage.

#### Über die Studie

Der Hernstein Management Report erhebt seit 17 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften und Unternehmenseigentümern/-innen in Österreich und Deutschland. Für die aktuelle Ausgabe wurden 1.566 Personen zu aktuellen Führungsthemen und Trends in der Führungskräfteentwicklung befragt. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99% und 101% auftreten.

- 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**  
Dr. Lisa Kratzer  
wko campus wien  
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien  
t +43/1/ 514 50-5630  
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  
MSc. Blerta Mulaj  
Wasagasse 6/6, 1090 Wien  
t +43/1/402 18 23-41  
e office@vieconsult.at  
w www.vieconsult.at