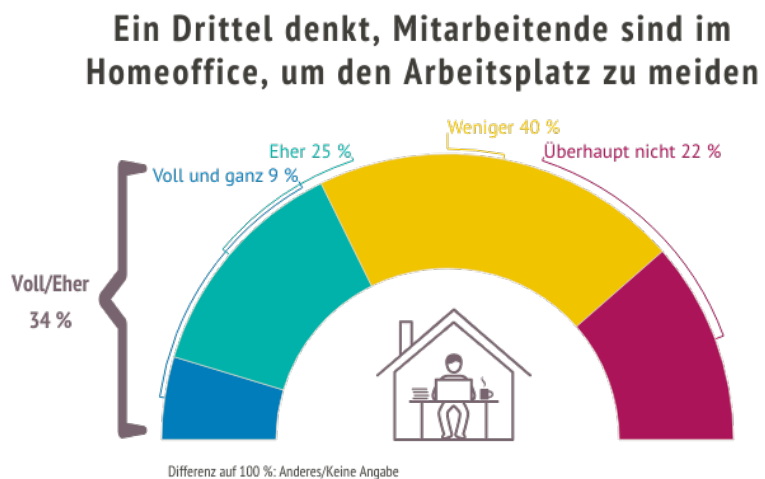


hernstein management report ²³/₂₄

Hernstein Management Report // April 2024

Kernanforderungen an Leadership und entscheidende Eigenschaften



Über den Hernstein Management Report

Seit über 20 Jahren erhebt der Hernstein Management Report ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Wir fragen nach täglichen Herausforderungen, den Trends und Entwicklungen, die Führungskräfte wahrnehmen, und wie es ihnen in ihrer Führungsrolle geht.

ZENTRALE FRAGEN DIESES HERNSTEIN MANAGEMENT REPORTS

- Inwieweit stimmen Führungskräfte der Aussage zu, dass Mitarbeitende lieber im Homeoffice arbeiten, da sie sich im Büro nicht wohlfühlen?
- Auch vor dem Hintergrund dieser speziellen Frage: Können daraus Rückschlüsse auf die Sichtweise zum generellen Führungsverhalten gezogen werden?
- Welche sind die wichtigsten Anforderungen an Leadership?
- Verstehen Führungskräfte die Begriffe Leadership und Management synonym? Welche Bedeutungsunterschiede bestehen aus ihrer Sicht?
- Welche sind die wichtigsten Eigenschaften von Führungskräften und inwieweit werden diese erfüllt? Wie sieht der Soll-Ist-Vergleich im Anforderungsprofil aus?

DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: März –April 2023
- Befragte Personen: 1.500 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
 - Österreich: 623 befragte Personen
 - Deutschland: 877 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Maximale Schwankungsbreite der Ergebnisse: bezogen auf die Gesamtstichprobe von 1.500 Interviews: +/- 2,6 %
- Durchführendes Institut: **Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung**

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter www.hernstein.at/downloads

FÜR RÜCKFRAGEN STEHT IHNEN ZUR VERFÜGUNG

Mag. (FH) Michaela Kreitmayer
+43/1/514 50-5612
michaela.kreitmayer@hernstein.at

Executive Summary

Was hält Mitarbeitende vom Arbeitsplatz fern?

- 34 % der Führungskräfte stimmen der Aussage zu, dass Mitarbeitende im Homeoffice arbeiten wollen, weil sie nicht gerne ins Büro kommen (9 % „voll und ganz“, weitere 25 % „eher“).
- Der Hauptgrund für die vermutete Haltung sind lange Arbeitswege. 35 % der Führungskräfte, die obiger Aussage zustimmen, meinen, dass Mitarbeitende diese Wege durch Homeoffice vermeiden wollen.
- 30 % sehen ein nicht optimales Arbeitsklima als Grund dafür, Homeoffice vorzuziehen.

Kernanforderungen an Leadership

- Jeweils 19 % sehen Fairness und Transparenz einerseits sowie soziales Verständnis und Verhalten andererseits als wesentliche Führungsmerkmale an. Diese Kernanforderungen werden am häufigsten genannt.
- Dahinter folgen Kommunikation/Zuhören und Handlungsfreiheit/Flexibilität mit jeweils 15 %, Wertschätzung mit 14 % und klare Organisation mit 13 % (als erstes sachorientiertes Merkmal).

Leadership versus Management: Führungskräfte sehen differenzierte Funktionen

- 56 % sind der Ansicht, dass Leadership und Management eine unterschiedliche Bedeutung haben. 31 % halten die Begriffe für Synonyme. 23 % haben keine eindeutige Meinung dazu.
- Worin besteht der Unterschied? – Management steht eher für die Sach- und Leistungsebene. Die bei Weitem häufigste Assoziation ist mit 37 % „klare Organisation/Zielsetzung“.
- Leadership hingegen steht eher für die menschliche Ebene. Am häufigsten werden damit soziale Kompetenz (21 %) und Motivation/Förderung der Mitarbeitenden (14 %) verbunden.

Empathie, Haltung und Verlässlichkeit – wesentliche Eigenschaften von Führungskräften

- Empathie gilt als die bedeutendste Eigenschaft von Führungskräften. 54 % der Befragten meinen, dass diese sehr wichtig sei, knapp gefolgt von „klarer und offener persönlicher Haltung“ sowie „verlässlich und erreichbar sein“ mit jeweils 53 %.
- Die geringste Bedeutung hat laut Befragten das Merkmal „immer vor Ort sein“, das lediglich 12 % für sehr wichtig halten.

Eigenschaften von Führungskräften: Der Soll-Ist-Vergleich zeigt Entwicklungspotenzial

- 32 % der Befragten sind der Ansicht, dass die Eigenschaft „Empathie“ auf ihre eigene direkte Führungskraft sehr zutrifft. Damit liegt die Differenz zu dem Wert „sehr wichtig“ (siehe oben) bei 22 Prozentpunkten. Dieser Soll-Ist-Vergleich zeigt, dass die Anforderung nicht erfüllt wird und es Potenzial für die Persönlichkeitsentwicklung gibt.
- Knapp dahinter liegt mit einer Untererfüllung von 21 Prozentpunkten die Eigenschaft „Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden kennen“.
- Dieses Bild trifft im Grundsätzlichen auf alle abgefragten Eigenschaften von Führungskräften zu. Bei allen zeigt sich, dass die tatsächliche Erfüllung die Erwartungen nicht erreicht, wenn auch in geringerem Ausmaß.
- „Immer vor Ort sein“: Wird als weniger wichtig angesehen, jedoch von Führungskräften deutlich häufiger erfüllt.

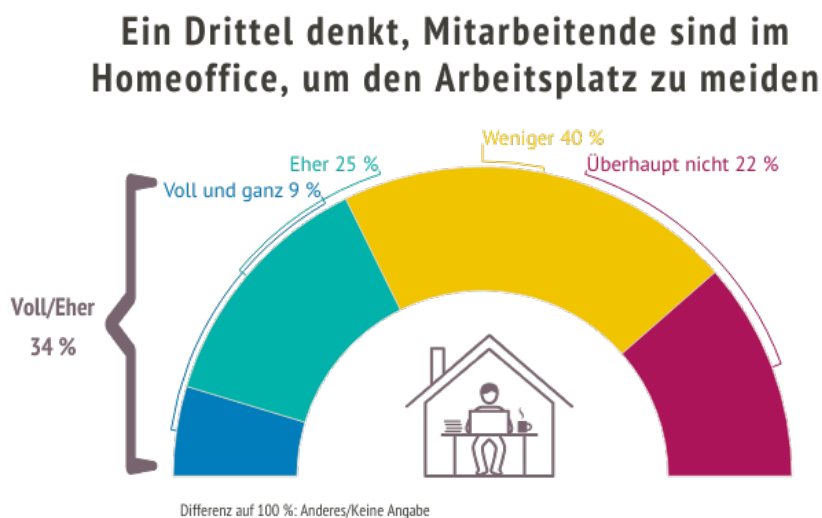
>> Der Report: Kernanforderungen an Leadership und entscheidende Eigenschaften

Der aktuelle Hernstein Management Report stellt das Thema in den Vordergrund, welche Erwartungen an Leadership, Management und an Führungskräfte als Persönlichkeiten bestehen und inwieweit diese erfüllt werden. Ausgangspunkt ist dabei ein spezieller Aspekt, nämlich warum Mitarbeitende das Homeoffice dem Büro/Arbeitsplatz vorziehen. Dies wirft in weiterer Folge Fragen zum generellen Führungsverhalten auf und liefert ein umfassendes Bild zur Sichtweise der österreichischen und deutschen Führungskräfte in Bezug auf Leadership und Management.

Was hält Mitarbeitende vom Arbeitsplatz fern?

34 % der österreichischen und deutschen Führungskräfte stimmen der Aussage zu, dass Mitarbeitende im Homeoffice arbeiten wollen, weil sie nicht gerne ins Büro kommen (9 % „voll und ganz“, weitere 25 % „eher“).

In Summe ist es also aus Sicht der Führungskräfte gut ein Drittel, das Homeoffice praktiziert, da es den Büro-Arbeitsplatz in irgendeiner Weise als weniger attraktiv erlebt.

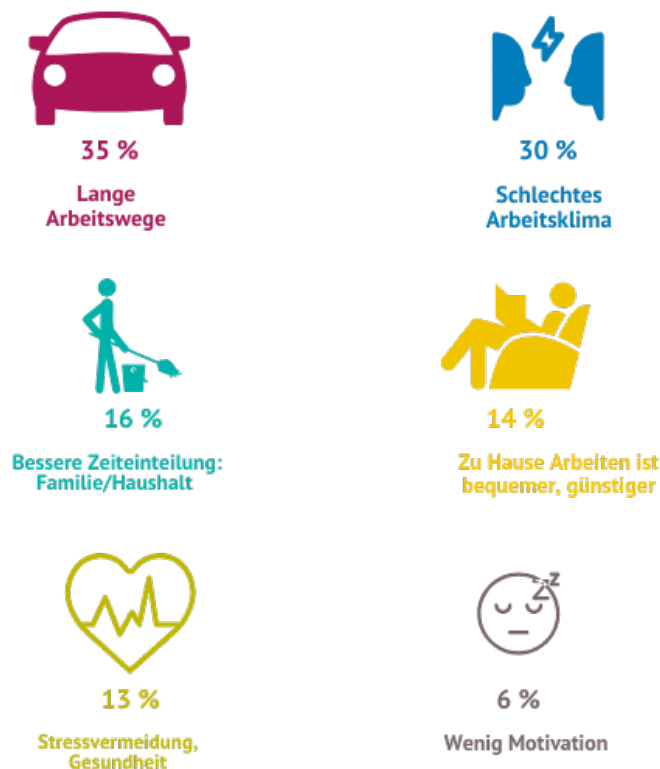


Grafik 1: Zustimmung zur Aussage „Homeoffice, da nicht gerne im Büro“

Als Begründung für diese vermutete Haltung zeichnen sich 2 Hauptaspekte ab:

- 35 % der Befragten, die der Aussage zustimmen, nennen hier den praktischen Grund, dass Mitarbeitende lange Arbeitswege vermeiden wollen. Wobei hier eine interessante Differenzierung nach Führungsebenen besteht: 26 % aus dem oberen Management nennen diesen Grund, Befragte im unteren Management zu 45 %.
- 30 % orten eine Ursache im Arbeitsklima und dass sich Mitarbeitende aus sozialen Gründen im Büro nicht so wohlfühlen. Dieser Aspekt ist ein Führungsthema. Hier zeigt sich ein interessanter Länder-Unterschied: 36 % der österreichischen Führungskräfte nennen diesen Aspekt, unter den deutschen Führungskräften sind es mit 26 % deutlich weniger.

Lange Arbeitswege und Arbeitsklima als Hauptgrund für das Meiden des Arbeitsplatzes



Grafik 2: Gründe für „Homeoffice, da nicht gerne im Büro“

Bei der Einschätzung dieser Frage („Homeoffice, da nicht gerne im Büro“) besteht ein Zusammenhang mit dem Alter der Führungskräfte: 38 % der österreichischen Führungskräfte unter 40 Jahren stimmen der Aussage zu, dass Mitarbeitende im Homeoffice sind, da sie nicht gerne ins Büro kommen. Unter ihren älteren Kolleginnen und Kollegen sind es lediglich 30 %. In Deutschland ist diese Differenzierung bei jüngeren Führungskräften noch stärker ausgeprägt: In der Altersgruppe 40+ stimmen ebenfalls 30 % zu, bei den unter 40-Jährigen sind es aber sogar 43 %.

Ein ebenso großer Unterschied zeigt sich nach Managementebenen, wobei sich hier eine klare Trennlinie zwischen unterem und mittlerem Management einerseits (Zustimmung: 31 % bzw. 32 %) und oberem Management und Eigentümerebene andererseits zeigt (Zustimmung: 44 % bzw. 40 %). Eine gewisse Differenzierung, wenn auch nicht so stark, gibt es nach dem Geschlecht: 37 % der männlichen Führungskräfte meinen, dass Mitarbeitende im Homeoffice arbeiten, da sie nicht gerne an den Arbeitsplatz kommen, unter den weiblichen Führungskräften sind es 31 %.



„Bei eineinhalb Stunden Arbeitsweg in eine Richtung ist es kein Wunder, dass die Leute lieber zu Hause bleiben. Die Pandemie hat gezeigt, dass das möglich ist. Vorher war das bei uns kein Thema.“

Zitat Befragungsteilnehmerin (unter 40, Produktion): Grund für „Homeoffice, da nicht gerne im Büro“

Kernanforderungen an Leadership

Lange Arbeitswege lassen sich durch Unternehmen und deren Führungskräfte kaum verändern. Das Arbeitsklima, als weiterer wesentlicher Grund für die Präferenz Homeoffice versus Büro, kann jedoch durch die Führungsarbeit beeinflusst werden.

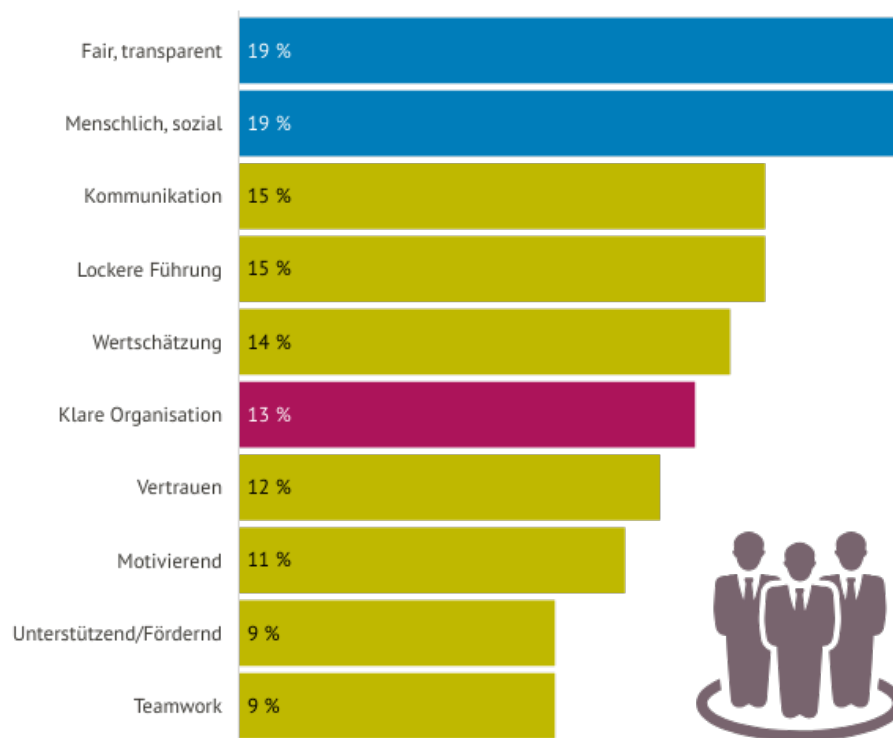
Dies gibt einen aktuellen Anlass für die Frage, welche Art von Leadership Mitarbeitende aus Sicht der Führungskräfte brauchen, um „gut zu arbeiten“.

Jeweils 19 % sehen Fairness und Transparenz einerseits sowie soziales Verständnis und Verhalten andererseits (menschliches und soziales Handeln, Verständnis für persönliche Situationen) als wesentlich für ein produktives Arbeitsverhältnis an. Dahinter liegen in recht dichter Folge weitere Merkmale für soziale Kompetenz wie Kommunikation, persönliche Handlungsfreiheit (Flexibilität) und Wertschätzung, die den Mitarbeitenden entgegengebracht wird.

Mit 13 % liegt „klare Organisation“ als erstes sach- und leistungsorientiertes Merkmal an sechster Stelle.

Top-10-Merkmale von Leadership für produktive Arbeit

Fairness/Transparenz und menschliche/soziale Haltung stehen an erster Stelle



Grafik 3: Top-10-Merkmale von Leadership für produktive Arbeit

Bei den favorisierten Leadership-Merkmalen zeigen sich deutliche Unterschiede nach Branchen:

- Im Gesundheits- und Sozialwesen sowie im Tourismus ist die Priorität hinsichtlich Fairness und Transparenz besonders stark ausgeprägt. Jeweils 26 % nennen diese Eigenschaft als wesentliches Merkmal.
- Soziales Verständnis und Verhalten hat im Finanzdienstleistungsbereich und im öffentlichen Sektor mit jeweils 25 % einen besonders hohen Stellenwert.

- Wo spielt das erstgenannte sachorientierte Merkmal, „klare Organisation“, eine besondere Rolle? Hier sticht wiederum der Tourismus hervor, wo 21 % dieses Kriterium nennen. Etwas stärker über dem Durchschnitt befindet sich noch der öffentliche Sektor mit 17 %, merkbar darunter der IT- und Telekom-Bereich mit 9 %. Die übrigen Branchen liegen recht dicht um den Mittelwert.

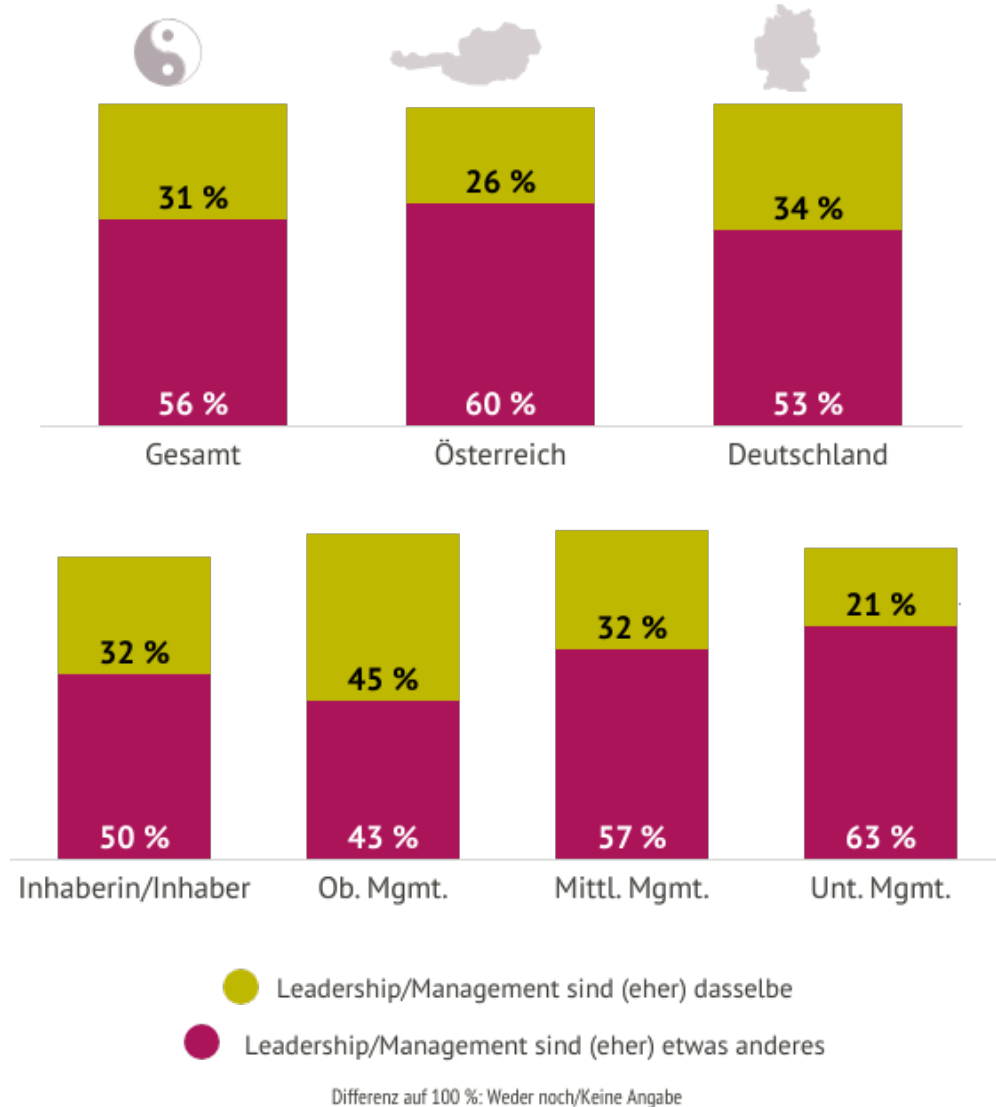
Leadership versus Management: Führungskräfte sehen differenzierte Funktionen

Im vorigen Kapitel lag der Schwerpunkt auf Leadership. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird dieser Begriff häufig synonym mit „Management“ verwendet. Doch sind diese Begriffe deckungsgleich und wie wird dies von Führungskräften, die sich naturgemäß viel mit diesen Themen beschäftigen, gesehen?

Die Antwort: Es gibt eine differenzierte Sichtweise. 56 % der befragten Führungskräfte sind der Ansicht, dass diese beiden Begriffe eine unterschiedliche Bedeutung haben. Auf einer Skala von 0 bis 100 lagen ihre Angaben im Bereich zwischen 0 und 49, was hier für „unterschiedliche Bedeutung“ steht. 31 % sind der umgekehrten Meinung; sie vergaben einen Wert zwischen 51 und 100. Die restlichen Befragten (23 %) machten dazu keine Angabe oder waren unentschieden.

In Österreich ist die Sichtweise, dass zwischen Leadership und Management ein Unterschied besteht, stärker ausgeprägt als in Deutschland (60 % versus 53 %). In den unteren Führungsebenen erweist sich diese Meinung ebenfalls als weiter verbreitet als in den oberen, wie in der Grafik ersichtlich.

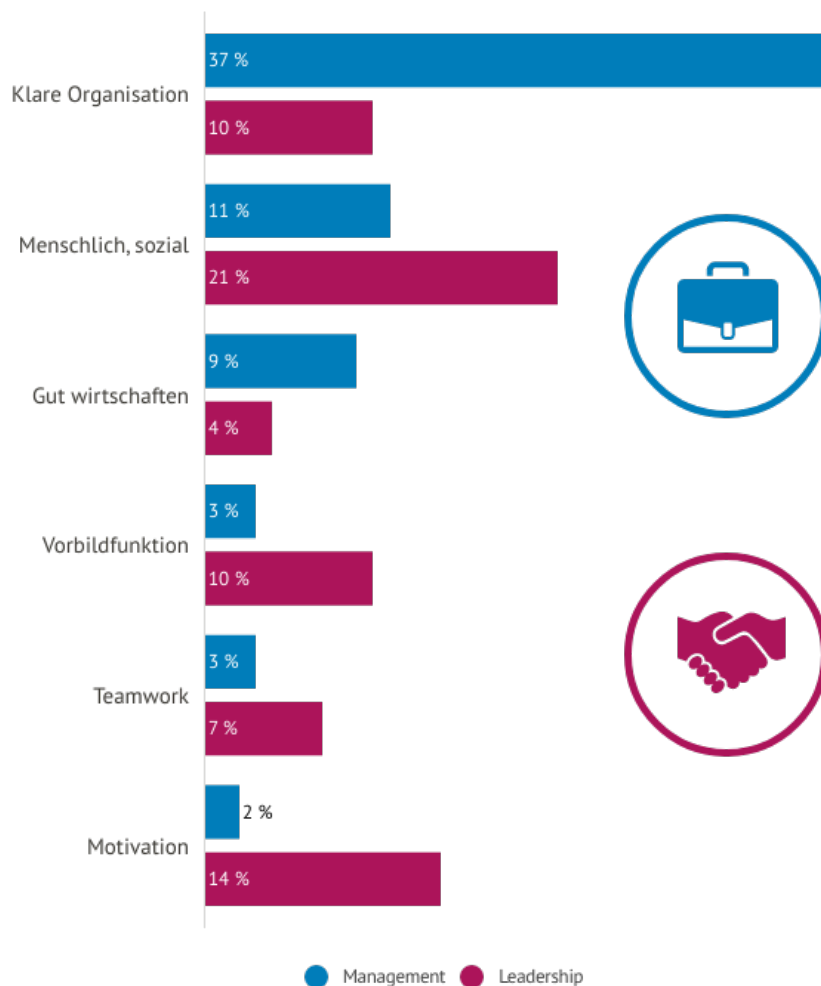
Mehrheit sieht Bedeutungsunterschied, in Österreich stärker als in Deutschland



Grafik 4: Vergleich der Begriffe Management und Leadership

Worin besteht nun der Bedeutungsunterschied dieser beiden Begriffe aus Sicht der Führungskräfte? Zusammenfassend gesagt: Management wird eher mit der Sach- und Leistungsebene in Zusammenhang gebracht und zielt auf Organisations- und Produktivitätsfragen ab. Leadership hingegen steht eher für den Fokus auf den Menschen und die Gestaltung der sozialen Beziehungen im Unternehmen. Die in der folgenden Grafik dargestellten Assoziationen der Führungskräfte mit den beiden Begriffen machen die Unterschiede deutlich.

Management steht eher für die Sachebene, Leadership für die Beziehungsebene



Grafik 5: Assoziationen mit den Begriffen Management und Leadership

Management wird in allererster Linie mit Organisation und der Definition von Zielen in Zusammenhang gebracht. 37 % aller Befragten nennen diese Funktion als wesentliches Merkmal (offene Frage). In Österreich ist diese Assoziation mit 43 % deutlich stärker ausgeprägt als in Deutschland mit 33 %, ebenso unter weiblichen Führungskräften mit 41 % im Vergleich zu ihren männlichen Pendanten mit 35 %.

Andererseits steht Leadership stark für einen menschlichen, sozialen und verständnisvollen Umgang. 21 % der Befragten nennen spontan diese Begriffe, wobei es mit Motivation und der Förderung von Mitarbeitenden ein zweites, recht häufig genanntes Merkmal gibt (14 %). Beim menschlichen, sozialen Verständnis sind die Ergebnisse nach Ländern und Geschlechtern nahezu ausgeglichen, größere Unterschiede bestehen hingegen nach Funktionsbereichen: 27 % der Führungskräfte mit generalistischer Verantwortung, z. B. Geschäftsführer und -führerinnen, stufen dieses Merkmal als charakteristisch für Leadership ein, unter ihren Kolleginnen und Kollegen im Vertriebsbereich sind es mit 16 % deutlich weniger.

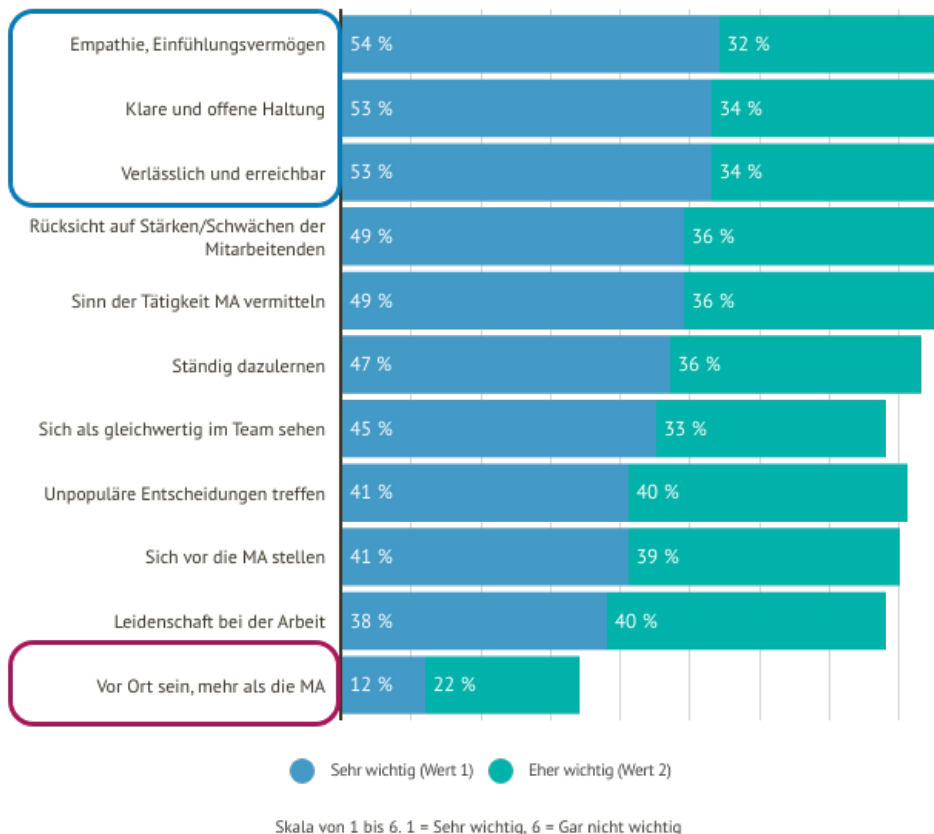
Empathie, Haltung und Verlässlichkeit – wesentliche Eigenschaften von Führungskräften

Welche persönlichen Eigenschaften einer Führungskraft sind in unserer Zeit für Leadership wichtig? Auf diese Frage hin werden von den Führungskräften am häufigsten Empathie und Einfühlungsvermögen angegeben. 54 % aller Befragten meinen, dass diese Eigenschaften sehr wichtig sind, knapp gefolgt von „klarer und offener persönlicher Haltung“ sowie „verlässlich und erreichbar sein“ mit jeweils 53 %.

Diese Top-3-Eigenschaften erhalten allesamt mehr als 50 % „Sehr wichtig“-Nennungen. In die Gruppe zwischen 41 und 38 % fallen unter anderem zwei konfliktbezogene Eigenschaften, nämlich „Mut zu unpopulären Entscheidungen“ und „sich bei Fehlern vor Mitarbeitende stellen“.

Vergleichsweise abgeschlagen ist das Merkmal „immer vor Ort sein“, das lediglich von 12 % als sehr wichtig eingestuft wird.

54 % halten Empathie und Einfühlungsvermögen für sehr wichtige Eigenschaften

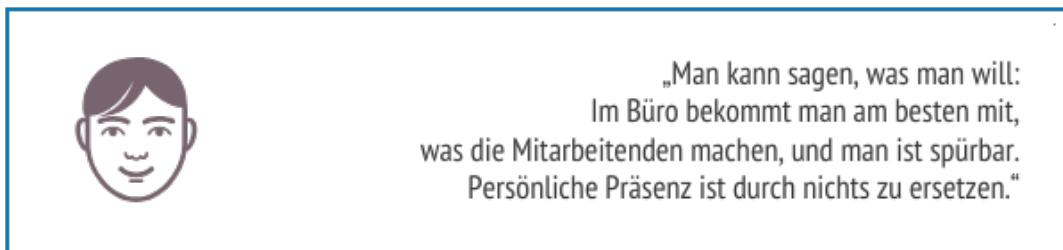


Grafik 6: Wichtige persönliche Eigenschaften von Führungskräften

Einen besonderen Stellenwert nimmt die persönliche Eigenschaft Empathie vor allem unter weiblichen Führungskräften ein. 62 % halten diese für sehr wichtig, während es unter ihren männlichen Kollegen lediglich 49 % sind.

Nach Branchen sticht das Gesundheits- und Sozialwesen hervor, wo 63 % Empathie für sehr wichtig halten. Am anderen Ende der Skala liegt der Sachproduktionsbereich mit 46 %. Auffällig ist auch der hohe Wert bei Inhaberinnen und Inhabern von Unternehmen, der ebenfalls 63 % beträgt.

In welchen Bereichen ist nun die physische Anwesenheit von Bedeutung? Auch hier liegen wiederum die Inhaberinnen und Inhaber deutlich über dem Durchschnitt, ebenso das obere Management (jeweils 21 %). Nach Branchen gibt es eine hohe Affinität im Immobilien- und Bauwesen und – vielleicht überraschend – im IT- und Telekom-Sektor, wo ebenfalls 21 % es für sehr wichtig halten, vor Ort zu sein.



Zitat Befragungsteilnehmer (40+, Immobilien- und Bauwesen): „immer vor Ort sein“ als Eigenschaft von Führungskräften

Eigenschaften von Führungskräften: Der Soll-Ist-Vergleich zeigt Entwicklungspotenzial

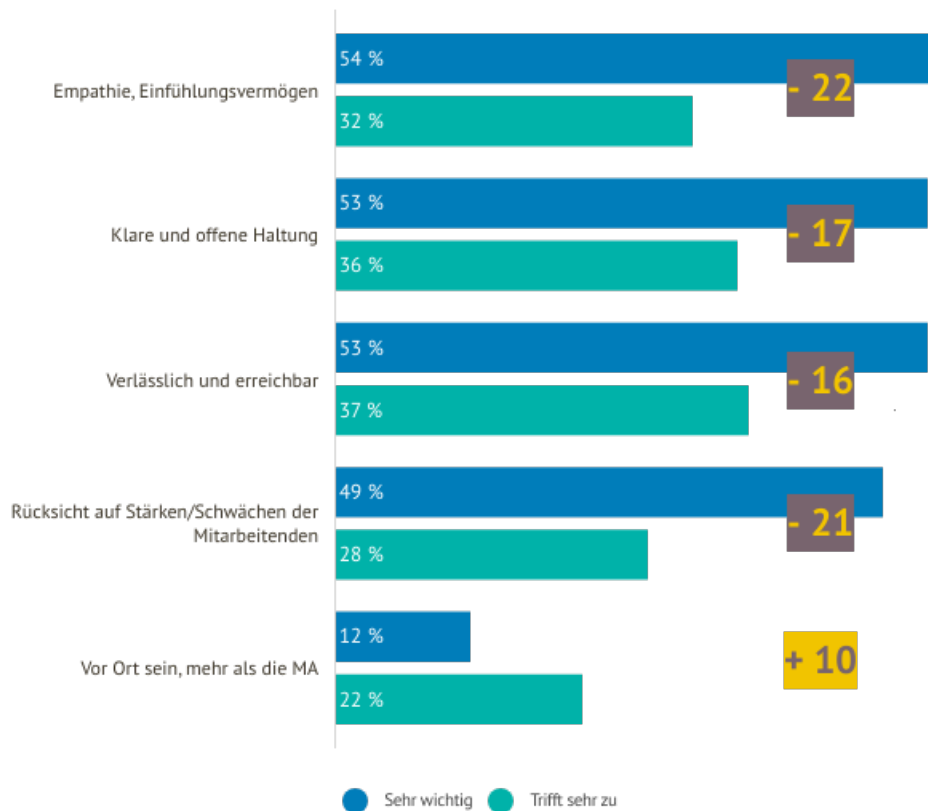
Auf die Frage, inwieweit die direkten Vorgesetzten der befragten Führungskräfte die zuvor angeführten Eigenschaften auch tatsächlich erfüllen, zeigt sich in nahezu allen Bereichen Entwicklungspotenzial.

Zur Erinnerung: 54 % der österreichischen und deutschen Führungskräfte sind der Ansicht, dass Empathie und Einfühlungsvermögen als Eigenschaft von Führungskräften sehr wichtig sind (siehe voriges Kapitel). In Bezug auf die oder den eigenen Vorgesetzten geben aber lediglich 32 % an, dass diese Eigenschaft auf diese oder diesen sehr zutrifft. Dies zeigt ein Delta von minus 22 Prozentpunkten zwischen Erwartung und tatsächlicher Erfüllung, was bei diesem Soll-Ist-Vergleich auch den höchsten Abweichungswert hinsichtlich aller abgefragten Eigenschaften darstellt.

Knapp dahinter liegt mit einer Differenz von 21 Prozentpunkten die Eigenschaft „Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden kennen“. Diese wird mit 49 % als sehr wichtige Anforderung wahrgenommen. Allerdings sehen nur 28 % diese bei ihrem oder ihrer eigenen Vorgesetzten in hohem Maße gegeben.

Die einzige Eigenschaft mit einer Übererfüllung ist die Notwendigkeit von physischer Präsenz („immer vor Ort sein“). 12 % sehen diese als sehr wichtige Anforderung an und 22 % meinen, dass diese sehr auf die eigene Führungskraft zutrifft. Dies ergibt eine positive Differenz von 10 Prozentpunkten.

In fast allen Bereichen liegt der Erwartungs- über dem Erfüllungswert (beispielhafte Auswahl)



Grafik 7: Wichtige persönliche Eigenschaften von Führungskräften

Nach einzelnen Befragtengruppen zeigen sich folgende interessante Abweichungen:

- „Empathie und Einfühlungsvermögen“: Hier wird ein klarer Zusammenhang mit der Führungsebene der Befragten deutlich. Während im unteren Management 53 % diese Eigenschaft für sehr wichtig halten, sehen diese lediglich 27 % durch die eigene Führungskraft als in hohem Maße verwirklicht an (Soll-Ist-Differenz: 26 Prozentpunkte). Im mittleren Management liegt diese Differenz bei 21 und im oberen Management bei 14 Prozentpunkten. Fazit: Je höher die Hierarchiestufe, desto weniger ist die Meinung verbreitet, dass diese Anforderung nicht ausreichend erfüllt wird.

- „Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden kennen“: Auch hier zeigt sich ein Gefälle beim Soll-Ist-Vergleich nach Führungsebenen. Während im unteren Management eine Untererfüllung von 29 Prozentpunkten besteht, sind es im oberen Management lediglich 12. Die übrigen Ebenen liegen dazwischen. Besonders niedrig ist dieser Abweichungswert auch bei kleinen Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden. Hier liegt die Untererfüllung bei 6 Prozentpunkten, bei Unternehmen mit über 5000 Mitarbeitenden beispielsweise bei 26.
- „Immer vor Ort sein“: Bei der physischen Präsenz zeigt sich ja als einziger Eigenschaft eine Übererfüllung, d. h., der Wert „trifft sehr zu“ in Bezug auf die eigene Führungskraft ist höher als jener für „ist sehr wichtig“. Besonders hoch ist dieses Delta mit 16 Prozentpunkten im Tourismus gefolgt von den Finanzdienstleistungen mit 14 Prozentpunkten. Die vergleichsweise niedrigsten Werte finden sich im Fertigungsbereich (5 Prozentpunkte) und im Transport- und Logistiksektor (7 Prozentpunkte).

IMPRESSUM

Auftraggeber

hernstein

Wir verstehen Leadership

Hernstein Institut für Management und Leadership

Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

+43/1/514 50-5600

hernstein@hernstein.at

www.hernstein.at

Ein Unternehmen der FHWien der WKW



Ausführendes Institut



Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung

Christina Matzka

Leo-Mathäuser-Gasse 71/2, 1230 Wien

+43/650/3390275

office@triple-m-mafo.at

www.triple-m-mafo.at