

# hernstein management report 22

1. Report 2022:

## Die Rolle der Führungskraft und ihre Präsenz in sozialen Medien

9 von 10 sehen die Zukunft von  
Führungskräften in einer Coach-Rolle



37 %



50 %



11 %



1 %

● Voll und ganz ● Eher ● Eher nicht ● Gar nicht

Differenz auf 100 %: keine Angabe

## Über den Hernstein Management Report

Seit über 20 Jahren erhebt der Hernstein Management Report ein Stimmungsbild 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

- f* Wie ist die Bilanz der vergangenen Jahre? Wie haben sich die Anforderungen an die Führungsarbeit über die Pandemie hinweg entwickelt?
- f* Wie ist die aktuelle „Großwetterlage“ für Führungskräfte in Österreich und Deutschland? Sind die Herausforderungen noch zu bewältigen?
- f* Welche Auswirkungen ergeben sich für das Rollenverständnis von Führungskräften: Sehen sich Führungskräfte als Anweisungsgeber oder als „Coachs“, die Mitarbeiter unterstützen und zu eigenem Lösungsverhalten ermutigen?
- f* Das Coach-Modell: Inwieweit haben Führungskräfte in Österreich und Deutschland dieses Modell im Verhältnis zu ihren eigenen Mitarbeitenden verwirklicht, inwieweit sehen sie es im Verhältnis zu den eigenen Vorgesetzten umgesetzt?
- f* Soziale Medien spielen heute eine klar wahrnehmbare Rolle für die persönliche Positionierung: Welche Bedeutung messen Führungskräfte dem konkret bei? Wie hoch ist die Verbreitung sozialer Medien und welche Plattformen werden genutzt?

### DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- f* Befragungszeitraum: April 2022
- f* Befragte Personen: 1.500 (Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer)
  - f* Österreich: 609 befragte Personen
  - f* Deutschland: 891 befragte Personen
- f* Befragungsart: Online-Befragung
- f* Maximale Schwankungsbreite der Ergebnisse bezogen auf die Gesamtstichprobe von 1.500 Interviews: +/- 2,5 %
- f* Durchführendes Institut: **Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung**

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter [www.hernstein.at/hmr](http://www.hernstein.at/hmr)

### FÜR RÜCKFRAGEN STEHT IHNEN ZUR VERFÜGUNG

Mag. Isabelle Maurer, MSc  
+43/ 1/514 50-1804  
[isabelle.maurer@hernstein.at](mailto:isabelle.maurer@hernstein.at)

# Executive Summary

## Die Führungsbilanz der letzten 2 Jahre

- f 12 % der befragten Führungskräfte meinen, dass die Führung des eigenen Teams in den vergangenen 2 Jahren viel schwieriger geworden sei, 39 % etwas. 38 % sehen keine Veränderung, der Rest eine Erleichterung. Die Herausforderungen sind somit klargestiegen.
- f Prägend war die beschleunigte Verbreitung von Remote Work. Für 50 % hat sich nichts geändert, für 11 % ist es einfacher geworden, 32 % geben an, dass es nun schwieriger sei, mit Konflikten im Team umzugehen.

## „Großwetterlage“ für Führungskräfte: Herausforderungen noch zu bewältigen?

- f Auf die Frage, ob die aktuellen Herausforderungen für Führungskräfte noch zu bewältigen seien, zeigt sich ein geteiltes Bild: 16 % meinen voll und ganz, dass diese zu groß werden, 36 % eher. Fast ebenso viele widersprechen dem eher (36 %) oder zur Gänze (2 %).
- f Je höher die Ebene, desto eher wird eine Zunahme der Belastung gesehen: Im oberen Management (28 %) und unter den Inhaberinnen und Inhabern (26 %) stimmen dieser Aussage deutlich mehr zu als im mittleren und unteren Management (11 bzw. 13 %).

## Das neue Leitbild: Die Führungskraft als Coach

- f 37 % stimmen voll zu, dass die Rolle von Führungskräften künftig vor allem darin bestehen wird, Potenziale von Mitarbeitenden zu entfalten („Coach“), weitere 50 % eher. Somit setzen 9 von 10 auf dieses Rollenverständnis.
- f Mit jeweils 92 % haben Führungskräfte der Branchen Energie, Finanz und Logistik besondere Affinität zum Coach-Modell.

## Begleitumstände des Rollenbildes als Coach

- f Die angestrebte Coach-Rolle steht möglicherweise in Zusammenhang mit dem Fach- und Führungskräfte-mangel. 70 % meinen, dass aufgrund dieses Mangels mehr Rücksicht auf die persönlichen Bedürfnisse von Mitarbeitenden genommen wird.
- f Soziokulturelle Aspekte rücken ebenfalls mehr in den Vordergrund: 72 % geben an, dass Fragen der Unternehmenskultur gegenüber Kennzahlen und Strategiethemata an Bedeutung gewinnen.

## Verwirklichung des Coach-Modells im eigenen Umfeld

- f 30 % der Führungskräfte meinen, dass sie das Coach-Modell in ihrem eigenen Bereich voll umgesetzt haben, weitere 54 % eher.
- f Bei ihren eigenen Vorgesetzten sehen 19 % dieses Modell voll verwirklicht, 46 % teilweise. Je höher die Führungsebene, desto eher sehen die Befragten die Coach-Rolle umgesetzt. Dies gilt sowohl für den eigenen Führungsstil als auch für jenen des bzw. der Vorgesetzten.

## Präsenz von Führungskräften in sozialen Medien

- f Neben der Transformation des Führungsverständnisses ist auch die Außendarstellung von Führungskräften einen gewissen Stellenwert. Für 11 % der Führungskräfte ist die Darstellung in sozialen Medien als Kompetenzträger sehr wichtig, für weitere 27 % eher.
- f Besonders stark ist die Nutzung von Facebook mit 67 %. Als bedeutendste Plattform gesehen wird LinkedIn mit 65 % Zustimmung, dicht gefolgt von Facebook mit 63 %. Die zweite Business-Plattform, XING, spielt mit 43 % Nutzung und 57 % Priorität eine geringere Rolle.

>> Der Report:

## Die Rolle der Führungskraft und ihre Präsenz in sozialen Medien

In diesem Bericht werden die Meinungen und Erfahrungen österreichischer und deutscher Führungskräfte zu ihrer eigenen Rolle im Unternehmen analysiert. Weiters werden die Nutzung von sozialen Medien und die (Eigene) Positionierung der Führungskräfte darin beleuchtet. Denn diese scheinen heutzutage einen wesentlichen Beitrag zur Darstellung der Rollenbilder zu leisten.

Die Befragung fand im April 2022 statt. Die Ergebnisse sind somit einerseits im Licht der schon „etablierten“ Covid-19-Krise und deren Folgen zu sehen (z.B. verstärktes Remote Work), andererseits vor dem Hintergrund der neuen Krisen wie dem Ukraine-Krieg und wieder verhängten Quarantäne-Maßnahmen in China mit problematischen Auswirkungen auf Lieferketten und Energiepreise.

### Die Führungsbilanz der letzten 2 Jahre

Auf die Frage, wie sich die Bedingungen für die Führung des eigenen Teams in den vergangenen 2 Jahren entwickelt haben, meinen 12 % der befragten Führungskräfte aus Österreich und Deutschland dass diese viel schwieriger geworden sei. Weitere 39 % sehen sie als etwas schwieriger an. Dieser Gruppe stehen lediglich 7% gegenüber, die meinen, Führungsarbeit sei etwas einfacher geworden, sowie 3 %, die diese als viel einfacher ansehen. 88 % der Befragten erkennen keine Veränderung. Somit ist davon auszugehen, dass die vergangenen 2 Pandemie-Jahre das Führungssystem der Unternehmen insgesamt vor beträchtliche Herausforderungen gestellt haben.

#### Hälfte der Führungskräfte sieht erschwerte Bedingungen für Führungsarbeit



Grafik 1: Veränderungen der Anforderungen an Führungsarbeit in den letzten 2 Jahren

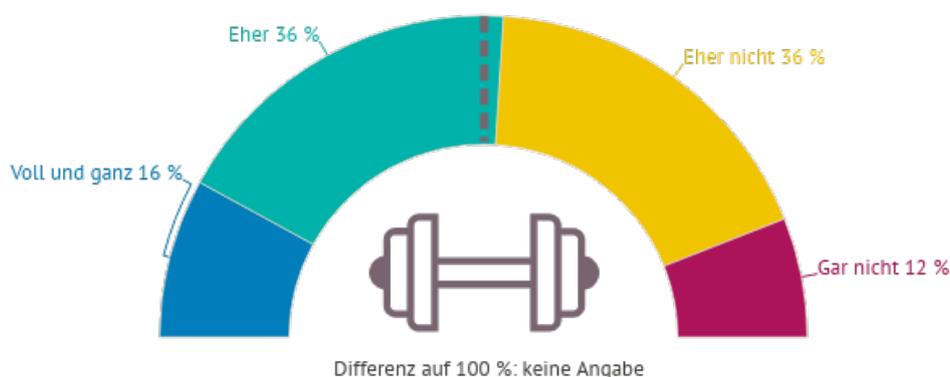
Bei der Bewältigung dieser veränderten Anforderungen scheinen Routine und Erfahrung wesentliche Erfolgsfaktoren zu sein, denn Befragte mit längerer Führungserfahrung sehen in geringeren Ausmaß eine Erschwerung: 54 % der Befragten mit bis zu 9 Jahren Führungserfahrung antworten, dass es in den vergangenen 2 Jahren schwieriger geworden sei ihr Team zu führen. Bei den Befragten mit 20 oder mehr Jahren Führungserfahrung sind es mit 45 % deutlich weniger. Allerdings gibt es unter diesen Führungskräften lediglich 6 %, die eine Erleichterung sehen, während es unter den Führungskräften mit bis zu 9 Jahren Erfahrung immerhin 11 % sind.

Prägend für diesen Zeitraum war die verstärkte und beschleunigte Verbreitung von Remote Work. 32 % der Führungskräfte geben an, dass es dadurch schwieriger geworden sei, mit Konflikten im Team umzugehen. 50 % sehen hier keine Veränderung und 11 % meinen, dass der Umgang mit Konflikten leichter geworden sei. Auffällig ist, dass deutsche Führungskräfte größere Schwierigkeiten bei der Konfliktbewältigung als ihre österreichischen Kolleginnen und Kollegen sehen. 36 % von ihnen meinen, dass der Umgang mit Konflikten durch Remote Work schwieriger geworden sei, in Österreich sind es hingegen nur 27 %.

## „Großwetterlage“ für Führungskräfte: Herausforderungen noch zu bewältigen?

Wie hat sich diese Entwicklung nun auf die Situation der Führungskräfte in der Eigenwahrnehmung insgesamt ausgewirkt? 16 % stimmen der Aussage „Die hohen Anforderungen an Führungskräfte sind aktuell kaum mehr zu bewältigen“ voll und ganz zu, weitere 36 % eher. Exakt ebenso viele (36 %) widersprechen dem eher und weitere 12 % sehen diese Tendenz gar nicht. Die Wahrnehmung der Führungskräfte in dieser Frage teilt sich somit in zwei Hälften, welche die grundlegende Situation für die Führungsarbeit eher optimistisch bzw. eher skeptisch beurteilen.

### Aktuelle Führungsanforderungen zu stemmen? Geteiltes Meinungsbild



Grafik 2: Herausforderungen für Führungskräfte zu bewältigen?

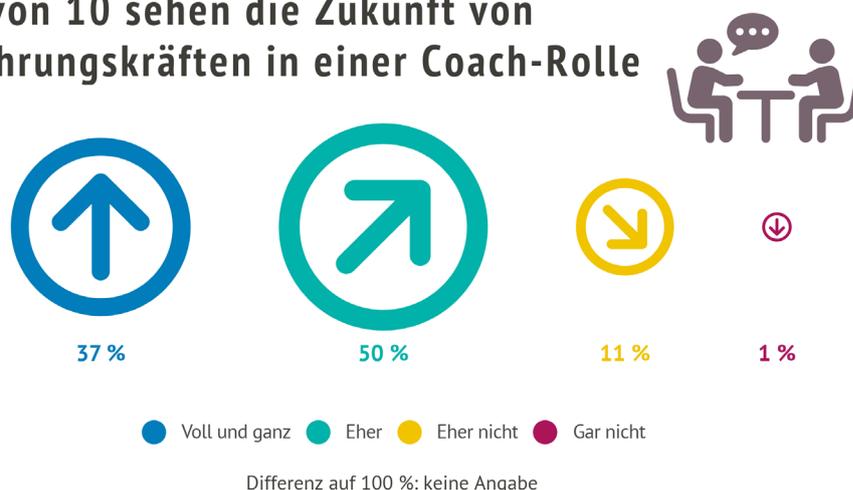
Interessanterweise ist die Skepsis bei Managerinnen und Managern der höheren Führungsebenen deutlich stärker ausgeprägt. Das obere Management ist zu 28 % voll und ganz der Meinung, dass die Herausforderungen kaum mehr zu bewältigen seien (31 % eher). Bei den befragten Inhaberinnen und Inhabern von Unternehmen liegt der „voll und ganz“-Wert mit 26 % ebenfalls deutlich über dem Vergleichswert des mittleren und unteren Managements (11 bzw. 13 %). Die größere Verantwortung und Führungsspanne dürfte auf den Befragten lasten und zu einem überproportionalen Anstieg der Herausforderungen führen.

## Das neue Leitbild: Die Führungskraft als Coach

37 % der Befragten aus Österreich und Deutschland meinen voll und ganz, dass künftig die Hauptaufgabe von Führungskräften weniger darin bestehen werde, anweisungsgebend als

Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter aufzutreten, sondern als Coach die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, eigenes Potenzial zu finden und notwendige Handlungen selbst zu setzen. Weitere 50 % stimmen dieser Meinung eher zu. Insgesamt ergibt sich also eine dominierende Mehrheit von knapp 90 % für dieses Rollenverständnis.

## 9 von 10 sehen die Zukunft von Führungskräften in einer Coach-Rolle



### Grafik 3: Die Führungskraft als Coach

Besonders stark ausgeprägt ist dies in den Branchen Energiewirtschaft, Finanzdienstleistungen sowie Logistik und Transport. Hier meinen jeweils 92 % der Führungskräfte, dass eine Schwerpunktsetzung in Richtung Coaching der Zukunftstrend sei (Durchschnitt aller Branchen: 87 %). Vergleichsweise geringer ist die Zustimmung im öffentlichen Sektor sowie im Fund und Telekommunikationsbereich mit 82 bzw. 81 %, wobei auch hier – das ist zu betonen – eine große Mehrheit dieses Szenario kommentiert.

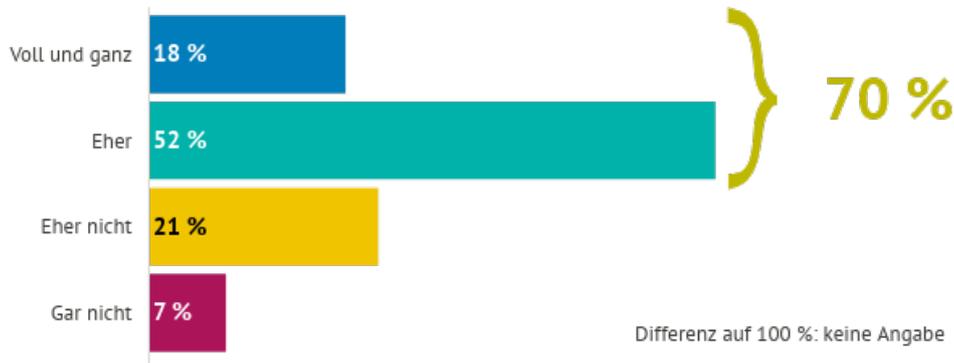
Weiters hängt die Zustimmung zu dieser These offensichtlich auch vom Alter der Befragten ab: Während 82 % der österreichischen Führungskräfte unter 40 Jahren (Deutschland: 85 %) diese Aussage als zutreffend ansehen, sind unter den Befragten 40+ – sowohl in Österreich als auch in Deutschland – 89 %. Jüngere Führungskräfte tendieren also etwas stärker zu einem konventionellen Führungsverständnis. Möglicherweise ist die Veränderung des Rollenbildes auch von eigenen Erfahrungen und Erkenntnissen abhängig.

## Begleitumstände des Rollenbildes als Coach

Die Notwendigkeit für Führungskräfte sich im Unternehmen und in ihrem Bereich als Coach zu positionieren, geht möglicherweise auch mit dem aktuellen Mangel an Arbeitskräften einher. 18 % der Befragten stimmten der Aussage voll und ganz zu, dass der Fach- und Führungskräftenmangel eine Trendwende in Richtung mehr Rücksichtnahme auf die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden bewirkt hat, weitere 52 % meinen das eher. Es ist davon auszugehen, dass das Rollenverständnis als Coach dieser Anforderung eher gerecht wird, als es in traditionellen Führungskonzepten der Fall sein könnte.



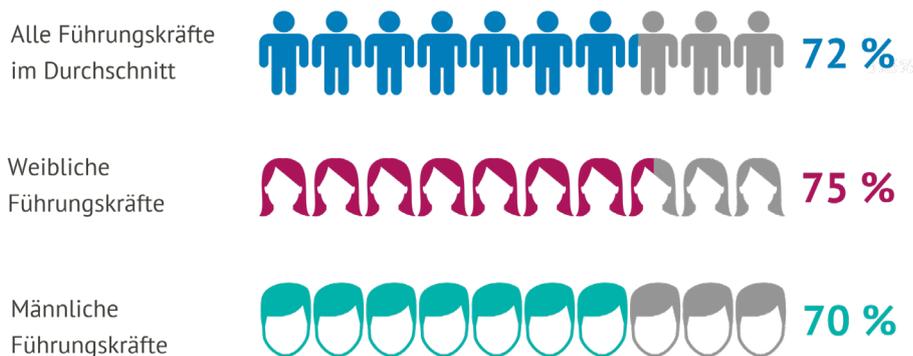
## 7 von 10 Führungskräften sehen mehr Rücksicht auf Mitarbeitende



Grafik 4: Rücksichtnahme auf persönliche Bedürfnisse der Mitarbeitenden

Diese verstärkte Mitarbeiterorientierung hat auch zur Folge, dass kulturelle Aspekte vermehrt in den Fokus der Führungsarbeit rücken. 24 % der Befragten stimmen der Aussage zur Gänze zu, dass sich Führungskräfte künftig intensiver mit Identität und Unternehmenskultur auseinandersetzen sollen als mit Unternehmensstrategie und Kennzahlen. Weitere 48 % sind eher dieser Meinung. Summe gesehen also 72 % einen Schwerpunkt in diesem Bereich, wobei weibliche Führungskräfte diese Meinung noch etwas stärker vertreten (75 %) als ihre männlichen Kollegen (70 %).

## Mehr Fokus auf Unternehmensidentität und -kultur, weniger auf Strategie und Kennzahlen



Grafik 5: Verstärkter Fokus auf Unternehmensidentität und -kultur

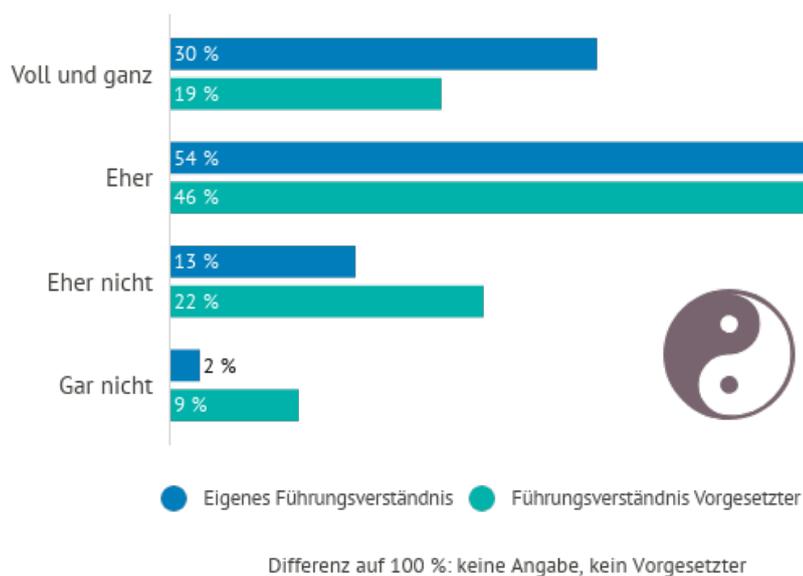
## Verwirklichung des Coach-Modells im eigenen Umfeld

Während es in der zuvor dargestellten Frage darum ging, welchen generellen Trend die Führungskräfte sehen, behandeln die beiden nachfolgenden Fragen, ob die Befragten das Coach-Modell in ihrer eigenen Führungsarbeit verwirklicht sehen bzw. inwiefern ihre eigenen Vorgesetzten dieses Modell

leben. Das Hauptergebnis kurz zusammengefasst: Die befragten Führungskräfte sehen sich selbst stärker in der Coach-Rolle, als es aus ihrer Sicht die eigenen Vorgesetzten umsetzen.

Im Detail: 30 % der Führungskräfte meinen voll und ganz und 54 % eher, dass die Beschreibung Coach auf ihre eigene Rolle und das Verhältnis zu ihren Mitarbeitenden zutrifft. Dagegen meinen 19 % zur Gänze und 46 % eher, dass ihre eigenen Vorgesetzten dieses Führungskonzept umsetzen. Hier zeigt sich also eine klare Differenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung.

## Führungskräfte sehen bei sich selbst Coach-Modell eher verwirklicht als bei Vorgesetzten



Grafik 6: Verwirklichung des Coach-Modells im eigenen Unternehmen

Besonders stark ist dieser Wahrnehmungsunterschied bei österreichischen Führungskräften ab 40 Jahren ausgeprägt:

- f In Österreich meinen 31 % der Führungskräfte 40 voll und ganz, dass ihr Führungsverständnis dem eines Coaches entspricht. Hingegen sehen lediglich 15 % dieses Konzept auch bei ihrer oder ihrem eigenen Vorgesetzten als gegeben an. Hier liegt also eine „Asymmetrie“ von 16 % vor.
- f Bei den österreichischen Führungskräften bis 40 Jahre liegen die Vergleichswerte bei 24 bzw. 17 %, dieser Asymmetriewert liegt somit bei lediglich 7 %.
- f In Deutschland ist das Muster ähnlich: Bei den Führungskräften ab 40 Jahren liegt ein Wahrnehmungsunterschied von 12 % vor, etwas weniger als in Österreich. Bei den Befragten unter 40 Jahren sind es, genauso wie in Österreich, 7 %. Somit wird auch in Deutschland beim eigenen Führungsverhalten das Rollenbild des Coaches eher als realisiert angesehen als bei der oder dem jeweiligen Vorgesetzten.

Ein weiterer Zusammenhang zeigt sich mit der Führungsebene, wobei im oberen Management in beide Richtungen – gegenüber den eigenen Mitarbeitenden als auch gegenüber der oder dem eigenen Vorgesetzten – ein eher coachähnliches Verhältnis gesehen wird.

- f Während 32 % der Vertreterinnen und Vertreter des oberen Managements voll und ganz meinen, dass sie ihren Mitarbeitenden gegenüber als Coach auftreten, sind es im unteren und mittleren Management jeweils 28 %.

- f Im Verhältnis zur oder zumeigenen Vorgesetzten sagen im oberen Management 27 %, dass das Coach-Modell realisiert wird. Im mittleren Management sind es im Vergleich 15 % und im unteren 16 %.

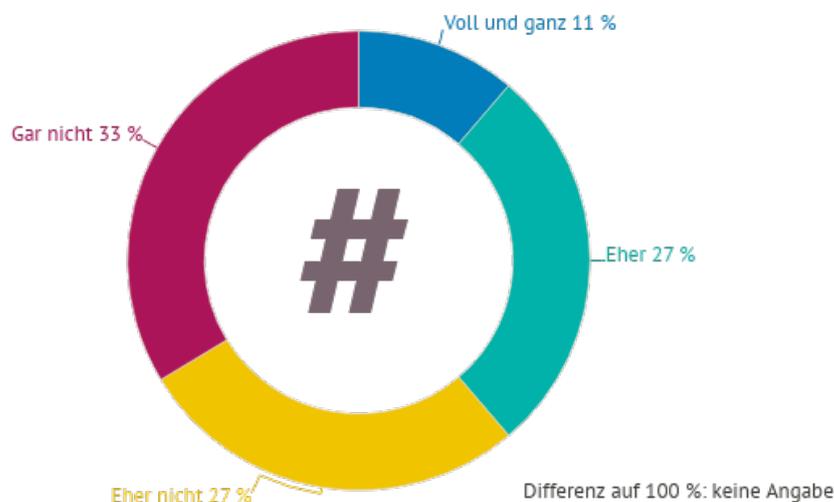
Es scheint so zu sein je höher die Hierarchieebene ist, desto eher trifft das Konzept der Führungskraft als Coach zu

## Präsenz von Führungskräften in sozialen Medien

Neben der Transformation des Führungsverständnisses nimmt auch die Außendarstellung von Führungskräften eine immer wichtigere Rolle ein. Diese findet im Besonderen über soziale Medien statt. Der Hernstein Management Report geht der Frage auf den Grund, welche Bedeutung diese Präsenz aus Sicht der Führungskräfte hat:

11 % der befragten Führungskräfte meinen, dass ihnen die Positionierung als Kompetenzträger auf Social Media sehr wichtig sei, weitere 27 % eher wichtig. Die verbleibende Mehrheit sieht diese Präsenz nach eigenen Angaben als nicht wichtig an. Ein Drittel gibt an, dass dies definitiv „nicht wichtig“ sei.

### 4 von 10 Führungskräften ist die Positionierung als Kompetenzträger in sozialen Medien wichtig



Grafik 7: Bedeutung von sozialen Medien für die Positionierung von Führungskräften

Erhebliche Unterschiede gibt es erwartungsgemäß nach Altersgruppen, wobei in Deutschland die Bedeutung von Social Media insgesamt etwas größer ist als in Österreich:

- f 54 % der deutschen Führungskräfte unter 40 Jahren meinen, dass die Positionierung in den sozialen Medien sehr oder eher wichtig sei. In Österreich liegt dieser Wert bei 42 %.
- f Bei den Führungskräften 40+ sind es in Deutschland 32 %, welche die Social-Media-Präsenz für sehr wichtig oder wichtig halten. In Österreich liegt der Wert mit 29 % knapp darunter.

Sehr unterschiedlich ist diese Sichtweise auch nach Branchen: Während in der IT- und Telekom-Branche 62 % der Befragten es für sehr oder eher bedeutend halten, sich als Kompetenzträger in sozialen Medien darzustellen, sind es im Gesundheits- und Sozialwesen 24 % und im öffentlichen

Sektor 25 %. Weitere Branchen mit hoher SocialMedia-Affinität sind Finanzdienstleistungen (51 %), Logistik/Transport (49 %), Immobilien/Bau (47 %) und der Tourismus (44 %). In vielen dieser Branchen spielt die Online- und Social-Media-Kommunikation für das Geschäftsmodell insgesamt eine bedeutsame Rolle, was den Stellenwert auch für die personenbezogene Darstellung erhöhen dürfte.

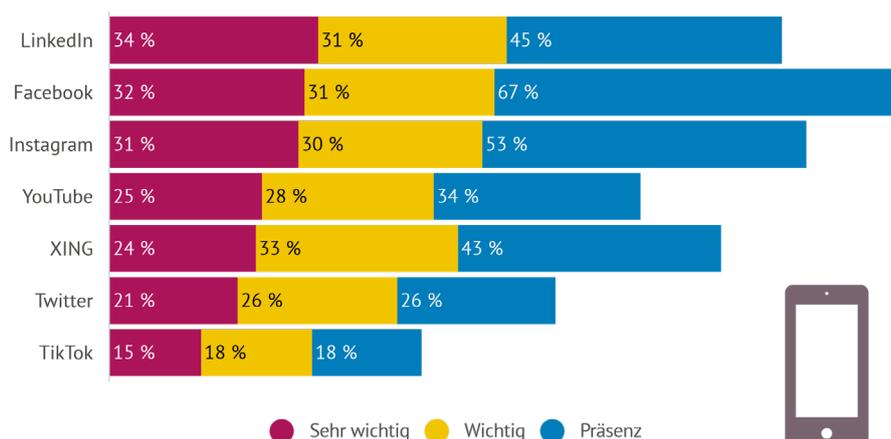
## Social Media: Bedeutung und Nutzung einzelner Plattformen

3 Plattformen sind nach Einschätzung der befragten Führungskräfte sowohl was deren Bedeutung als auch deren Nutzung angeht tonangebend: LinkedIn, Facebook, Instagram.

- f* LinkedIn wird von den befragten Führungskräften als bedeutendste Plattform angesehen, dicht gefolgt von Facebook und Instagram. 34 % halten die Präsenz auf LinkedIn für sehr wichtig, 31 % für eher. Die persönliche Nutzung liegt mit 45 % jedoch klar hinter den beiden anderen Top-3-Plattformen.
- f* Facebook hat mit 67 % eindeutig die höchste Nutzung und liegt bei der vermuteten Bedeutung auf Rang 2. 32 % der Führungskräfte halten die dortige Präsenz für sehr wichtig, 31 % für eher.
- f* Instagram liegt mit 31 % „sehr wichtig“ und 30 % „wichtig“ nur knapp hinter LinkedIn und Facebook. Bei der persönlichen Nutzung liegt es mit 53 % auf der zweiten Position.

Die zweite dezidierte Business-Plattform, XING, liegt von ihrer Verbreitung her nur knapp hinter LinkedIn (43 %), die Bedeutung wird mit 24 % „sehr“ und 33 % „eher“ jedoch als deutlich geringer eingestuft.

### Höchste Bedeutung von LinkedIn, stärkste Nutzung von Facebook



Grafik 8: Bedeutung von sozialen Medien für die Positionierung von Führungskräften

Auffällig ist, dass die Anzahl der „Sehr wichtig“-Nennungen der deutschen Führungskräfte für alle Plattformen über jener ihrer österreichischen Kolleginnen und Kollegen liegt. So halten beispielsweise 39 % der befragten Deutschen die Präsenz auf LinkedIn für sehr wichtig, in Österreich sind es mit

24 % deutlich weniger. Dies unterstreicht, dass der Stellenwert von sozialen Medien für die Positionierung von Führungskräften in Deutschland wesentlich größer ist.

Ein weiterer interessanter, vielleicht auch überraschender Befund betrifft die Managementebene der Befragten: Während 19 % des unteren Managements eine Präsenz auf LinkedIn für sehr wichtig halten, sind es unter den Inhaberinnen und Inhabern von Unternehmen 41 %. Wenn man davon ausgeht, dass für Inhaberinnen und Inhaber die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt eine untergeordnete Rolle spielt, so ist es naheliegend, dass gerade diese Plattform heute hoher Relevanz für die allgemeine Präsenz und letztlich auch für die absatzwirtschaftliche Funktion von Unternehmen ist.

# IMPRESSUM

## Auftraggeber

**Hernstein Institut für Management und Leadership**  
der Wirtschaftskammer Wien

wko campuswien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

+43/1/514 50- 5600

[hernstein@hernstein.at](mailto:hernstein@hernstein.at)

[www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)



## Ausführendes Institut

Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung

Christina Matzka

Zehetnergasse 6/2, 1140 Wien

+43/650/3390275

[office@triple-m-mafo.at](mailto:office@triple-m-mafo.at)

[www.triple-m-mafo.at](http://www.triple-m-mafo.at)