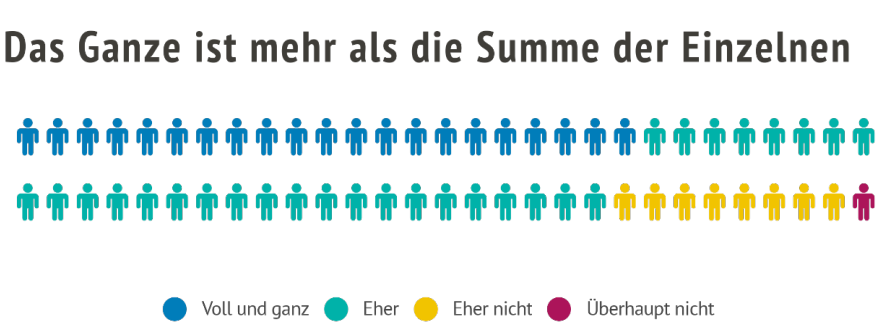
hernstein management report 19

2. Report 2019:

Gemeinschaftssinn und Teamwork in Zeiten der Individualisierung



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

Welchen Einfluss hat die Individualisierung auf Unternehmenskultur und Gemeinschaftssinn?
Wie sehr sind Unternehmen von interner Konkurrenz geprägt?
Welchen Stellenwert hat Teamwork?
Werden Unternehmensziele von Mitarbeitenden mitgetragen?
Wie stark ist disloziertes Arbeiten verbreitet (z.B. Homeoffice) und welche Auswirkungen hat es auf die Führungsarbeit?
Welche Kommunikationskanäle werden für den unternehmensinternen Informations- und Wissensaustausch genutzt?
Wie sehr beschäftigen Job-Themen Führungskräfte außerhalb ihres Arbeitsplatzes?

DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

Befragungszeitraum: April 2019
Befragte Personen: 1.530 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
Österreich: 586 befragte Personen
Deutschland: 944 befragte Personen
Befragungsart: Online-Befragung
Durchführendes Institut: www.triple-m-mafo.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 isabelle.maurer@hernstein.at

© Hernstein Institut für Management und Leadership

Executive Summary

Führungskräfte sehen eine „synergetische Unternehmenskultur“

36% stimmen der Aussage, dass ihr Unternehmen mehr als die Summe der Einzelnen sei voll und ganz zu, 48% stimmen eher zu.
Je höher die Funktionsebene ist, desto mehr Zustimmung liegt vor. Inhaberinnen und Inhaber stimmen dieser Aussage zu 46% voll und ganz zu, Angehörige des unteren Managements nur zu 32%.
Jedoch: 26% meinen voll und ganz, dass das Unternehmen profitieren würde, wenn „nicht jeder sein eigenes Ding macht“. Dies wird überdurchschnittlich von Führungskräften unter 40 und Angehörigen des unteren Managements so gesehen.

Sind Unternehmen von interner Konkurrenz geprägt?

12% stimmen voll und ganz zu, 32% eher. 57% widersprechen. In Bezug auf die Konkurrenz zwischen den Führungskräften gibt es sehr ähnliche Ergebnisse.
Der Konkurrenzdruck steigt mit der Unternehmensgröße: Führungskräfte aus Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden stimmen zu 8% voll und ganz zu, dass das Unternehmen von interner Konkurrenz geprägt ist. Bei Unternehmen mit über 1000 Mitarbeitenden sind es 14%.
Führungskräfte unter 40 nehmen internen Konkurrenzdruck überdurchschnittlich wahr.

Teamwork hat oberste Priorität

35% stimmen der Aussage voll und ganz zu, dass Zusammenarbeit im Unternehmen im Vordergrund steht, 46% eher.
26% meinen voll und ganz, dass alle Mitarbeitenden an einem Strang ziehen, 51% stimmen dem eher zu.
Ein großer Unterschied ist bei dieser Frage nach Funktionsebene ersichtlich: Der Wert „voll und ganz“ liegt bei Inhaberinnen und Inhabern bei 47% und im unteren Management bei 20%.

Unternehmensziele sind bekannt und werden mitgetragen

33% meinen voll und ganz, dass den Mitarbeitenden die Unternehmensziele bekannt sind, 51% eher. Fast idente Werte gibt es auf die Frage, ob diese auch mitgetragen werden (voll und ganz: 32%).
47% der Inhaberinnen und Inhaber meinen voll und ganz, dass die Mitarbeitenden die Unternehmensziele mittragen. Beim unteren Management liegt dieser Wert bei 27%.
Je kleiner das Unternehmen ist, desto eher werden die Ziele mitgetragen. Bei Kleinunternehmen bis zu 10 Mitarbeitenden, tragen 44% die Ziele mit. Bei Großunternehmen über 1000 Mitarbeitenden tun dies mit 25% deutlich weniger.

Disloziertes Arbeiten: Wird von der Hälfte praktiziert und gilt als unproblematisch

52% der Führungskräfte haben Mitarbeitende, die zumindest gelegentlich dislozierd arbeiten (25% Homeoffice, 26% andere Standorte des Unternehmens, 20% Außendienst; Mehrfachangaben möglich). 55% der Führungskräfte arbeiten selbst zumindest gelegentlich dislozierd.
26% sagen, dass dislozierte Arbeit für die Führungstätigkeit gar nicht problematisch sei, weitere 45% sehen es eher nicht problematisch.
Führungskräfte über 40 Jahre liegen mit ihrer Aussage, dass die Führung dislozierter Mitarbeitender „gar nicht problematisch“ sei, über dem Durchschnitt (36%). Ebenso Führungskräfte mit generalistischer Verantwortung (37%).

„E-Mail is King“: Wichtigster Kanal für Informations- und Wissensaustausch

65% geben regelmäßig Wissen/Informationen per E-Mail weiter, weitere 26% gelegentlich. Damit ist E-Mail der wichtigste Kanal, noch vor Meetings (regelmäßig: 57%; gelegentlich: 36%). WhatsApp ist der viertwichtigste Kanal. 32% teilen regelmäßige Informationen darüber, 40% gelegentlich.
39% der Führungskräfte unter 40 nutzen regelmäßig WhatsApp, wohingegen 28% der über 40-Jährigen dies tun.

Job-Themen sind auch außer der Arbeit Wegbegleiter

29% denken häufig über Job-Themen auch außerhalb des Arbeitsplatzes nach, weitere 51% zumindest gelegentlich.
37% der Inhaberinnen und Inhaber denken häufig außerhalb der Arbeit über den Job nach und liegen damit über dem Durchschnitt.
27% der Führungskräfte, die außerhalb der Arbeit über Job nachdenken, tun dies anlassbezogen („Auslöser-Momente“), 10% „immer abends“, 6% während Fahrzeiten wie z.B. am Arbeitsweg.

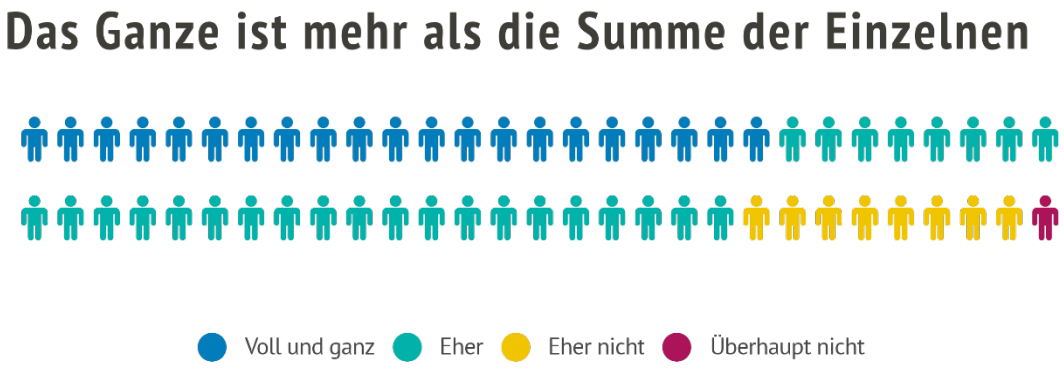
„Synergetische Unternehmenskultur“

36% der befragten Führungskräfte in Österreich und Deutschland stimmen der Aussage, dass ihr Unternehmen mehr als die Summe der Einzelnen sei voll und ganz zu, weitere 48% stimmen eher zu. In Summe sehen somit 84% eine wechselseitige Förderung der Mitarbeitenden in den Unternehmen, was im naturwissenschaftlichen Sinn dem Phänomen der Synergie entspricht (das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelteile). Je höher die Position der Befragten im Unternehmen ist, desto eher wird diese Sichtweise geteilt. Zum Beispiel stimmen 46% der Inhaberinnen und Inhaber dieser Aussage voll und ganz zu. Im unteren Management beträgt der Vergleichswert nur 32%. Der größere Gestaltungsspielraum dürfte einer optimistischen Haltung förderlich sein.

Allerdings sehen die Führungskräfte Potenzial in ihren Unternehmen in Bezug auf eine gemeinschaftsorientierte Unternehmenskultur: 26% sind voll und ganz der Meinung, ihr Unternehmen „würde sehr profitieren, wenn nicht jeder sein eigenes Ding macht“. Weitere 43% stimmen dem eher zu. 23% widersprechen der Aussage eher und 8% tun dies komplett.

Diese in Summe 69%, die der Aussage zustimmen, dass ihr Unternehmen sehr profitieren würde, „wenn nicht jeder sein eigenes Ding macht“, sind den 84% gegenüber zu stellen, die zustimmen, dass ihr Unternehmen mehr als die Summe der Einzelnen sei. Im Vergleich dieser beiden Fragen gibt es eine klar positive Bilanz. Trotzdem deutet die Zustimmung zu der Aussage „Unternehmen würde profitieren …“ darauf hin, dass es weiterhin Entwicklungspotenzial in den Unternehmen gibt.

Hier ist es wiederum so, dass Mitglieder der unteren Führungsebenen einen kritischeren Blick haben als zum Beispiel Vertreter des oberen Managements. Das Gleiche gilt sinngemäß für jüngere Führungskräfte: Während österreichische Führungskräfte 40+ zu 29% der Aussage „Unternehmen würden profitieren …“ voll und ganz zustimmen, sind es bei jenen unter 40 Jahre 21%. In Deutschland stimmen 24% der über 40-Jährigen und 28% der unter 40-Jährigen voll und ganz zu. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass Alter und Führungsebene korrelieren – die positivere Sichtweise der älteren Befragten also durch deren Position im Unternehmen bestimmt wird. Eine andere Erklärung – mehr dem Common Sense geschuldet – könnte lauten, dass das Alter Gelassenheit mit sich bringt.



Grafik 1: Unternehmenskultur und Gemeinschaftssinn.

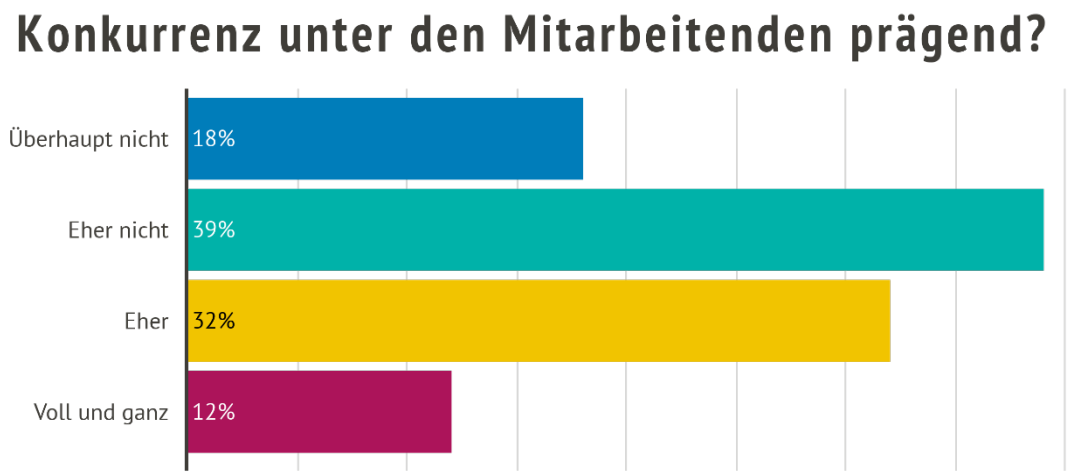
Sind Unternehmen intern von Konkurrenz geprägt? Die Mehrheit negiert.

12% der Führungskräfte meinen voll und ganz, dass ihr Unternehmen von Konkurrenz zwischen den Mitarbeitenden geprägt sei, 32% eher. Vice versa sind 57% der Ansicht, dass interner Wettbewerbsdruck kein bestimmendes Element für die Unternehmenskultur sei (davon: 18% „überhaupt nicht", 39% „eher nicht"). Bedeutsam ist dabei der Begriff „geprägt": Wettbewerb zwischen Beschäftigten gibt es in der einen oder anderen Form (fast) immer. Diese Fragestellung geht darüber hinaus und zielt darauf ab, ob interne Konkurrenz ein charakteristisches Merkmal der Unternehmenskultur ist.

Der Konkurrenzdruck nimmt mit der Unternehmensgröße etwas zu. In Kleinunternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden meinen nur 8% der Führungskräfte, dass Konkurrenz ein prägendes Element sei. In Großunternehmen mit über 1000 Beschäftigten sind es hingegen 14%.

Die sinngemäß gleiche Frage wurde auch in Bezug auf Führungskräfte gestellt, also ob das Unternehmen von Konkurrenz zwischen diesen geprägt sei. Das Ergebnis ist sehr ähnlich wie jenes zu den Mitarbeitenden: 14% stimmen voll und ganz zu, dass die Organisation von Konkurrenz geprägt sei, 31% eher. 38% widersprechen der Aussage eher, 18% zur Gänze.

Bei jüngeren Führungskräften ist diese Meinung stärker präsent als bei älteren: 16% der Führungskräfte unter 40 in Österreich stimmen voll und ganz zu (Deutschland: 18%), aber nur 11% der österreichischen Führungskräfte 40+ (Deutschland: genau gleicher Wert). Hier dürfte zum Ausdruck kommen, dass jüngere Befragte im Unternehmen oder in der Branche noch weniger etabliert sind und der Karriereverlauf noch weniger bestimmt ist.

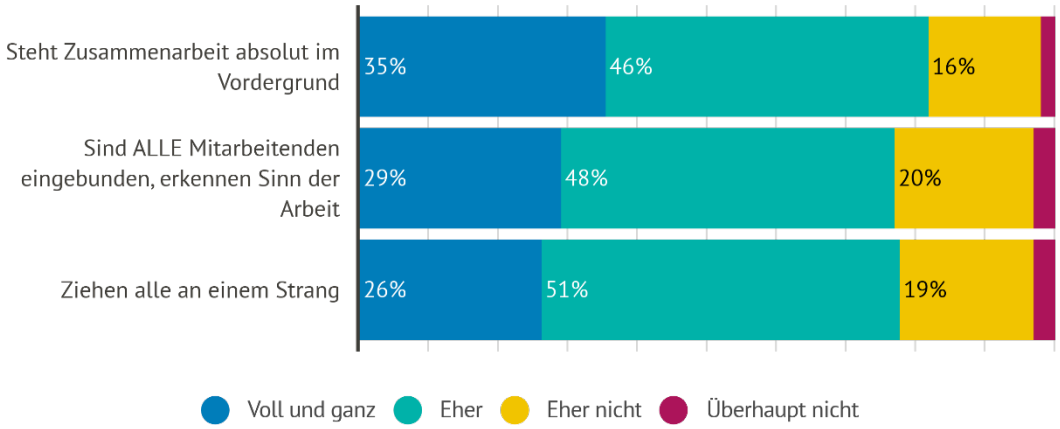


Grafik 2: Unternehmensinterne Konkurrenz als prägendes Element

Teamwork hat oberste Priorität

Insgesamt 81% stimmen der Aussage zu, dass Zusammenarbeit im Unternehmen absolut im Vordergrund steht, davon 35% voll und ganz, 46% eher. Damit finden weit verbreitete Leitbilder Unterstützung, dass Erfolg am ehesten und verlässlichsten durch ein gut abgestimmtes Team erreicht wird. Gängige Sinnbilder dafür sind der Sport, dem der Begriff „Team" wahrscheinlich auch entlehnt wurde, oder die Kultur („Orchester").

Etwas geringer fällt die Zustimmung aus, wenn das Anspruchsniveau an die Qualität der Zusammenarbeit stärker spezifiziert wird: 29% meinen, es träfe voll und ganz zu, dass ALLE Mitarbeitenden eingebunden seien und den Sinn der Arbeit erkennen würden („trifft eher zu“: 48%). 26% stimmen uneingeschränkt zu, dass im Unternehmen alle an einem Strang ziehen, weitere 51% stimmen dem eher zu. Hier fallen die Unterschiede nach Funktionsebene im Unternehmen stark aus: Während 47% der Inhaberinnen und Inhaber ohne Einschränkung der Ansicht sind, dass alle im Unternehmen an einem Strang ziehen, sind es im unteren Management nur 20%. Es kommt möglicherweise wieder zum Ausdruck, dass die unteren Führungsebenen einen kritischeren Blick haben, da sie Entwicklungen stärker erleben, denn gestalten. Es wäre aber auch denkbar, dass die positive Sichtweise der oberen Berichtsebenen, insbesondere der Inhaberinnen und Inhaber, Ausdruck eines Zweckoptimismus ist, der als Grundvoraussetzung unternehmerischen Handelns gilt.

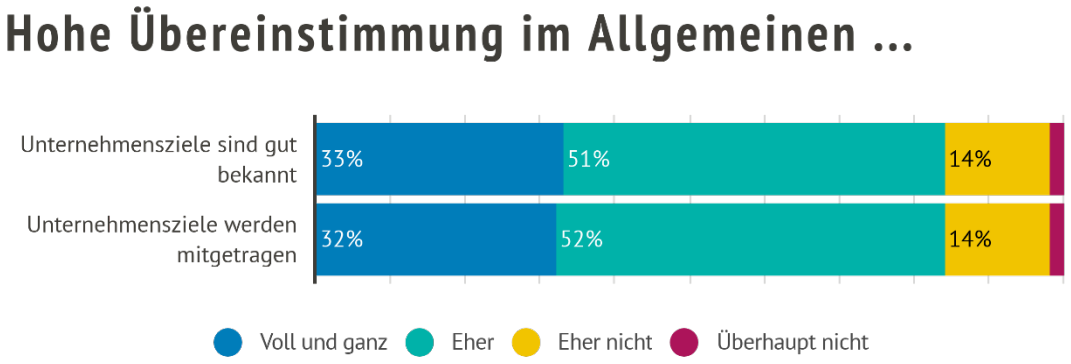


Grafik 3/2019: Teamwork und sinnstiftendes Arbeiten

Unternehmensziele sind bekannt – und werden auch mitgetragen

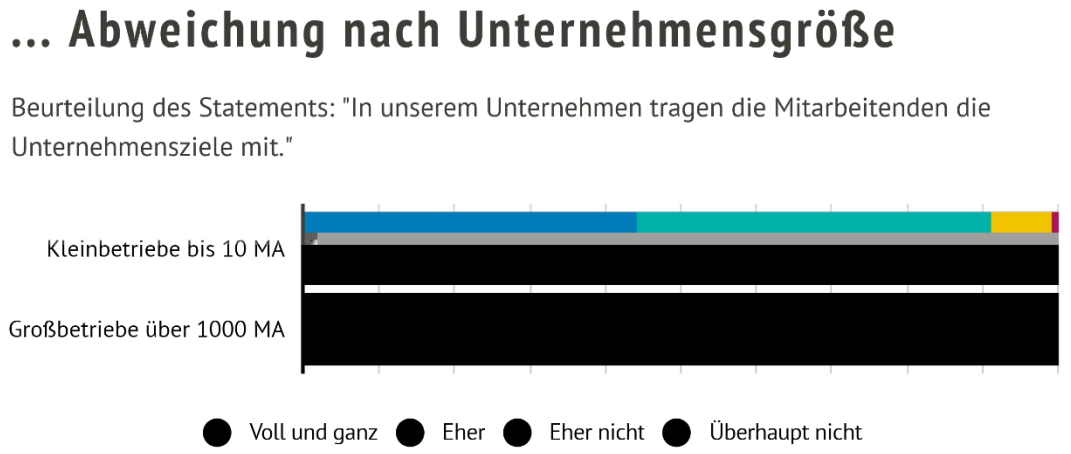
Ebenso in dieses teamorientierte Bild passt, dass 33% der österreichischen und deutschen Führungskräfte voll und ganz die Meinung vertreten, dass die Mitarbeitenden die Unternehmensziele gut kennen („eher“: 51%). Den praktisch gleichen Zustimmungswert gibt es auf die Frage, ob die Mitarbeitenden die Unternehmensziele mittragen würden: Auch hier meinen 32%, dass dies voll und ganz der Fall sei, 52% sagen, dass dies eher zuträfe. Somit gäbe es in nur 16% der Unternehmen eine Dissonanz zwischen den Unternehmenszielen und den Mitarbeitenden im Unternehmen – ein durchaus bemerkenswertes Ergebnis.

Auch bei diesem Thema treten die schon zuvor angesprochenen Wahrnehmungs-Unterscheide zwischen den verschiedenen Funktionsebenen im Unternehmen auf: Während es unter den Inhaberinnen und Inhabern 47% sind, die ein volles Mittragen der Unternehmensziele durch die Mitarbeitenden sehen, sind es im unteren Management nur 27%. Oberes und mittleres Management liegen zwischen diesen Werten, woraus sich ein stetiger Trendverlauf ergibt.



Grafik 4: Bekanntheit und Unterstützung von Unternehmenszielen

Ein weiteres, stark bestimmendes Strukturmerkmal ist die Unternehmensgröße, wodurch vermutlich landläufig verbreitete Meinungen bestätigt werden: Je kleiner das Unternehmen, desto stärker ist die Identifikation der Mitarbeitenden damit. Eine Ausdrucksebene davon sind die Unternehmensziele: Unter den Kleinbetrieben mit bis zu 10 Beschäftigten tragen laut Führungskräften 44% der Mitarbeitenden die Ziele mit, bei Unternehmen mit 1000 oder mehr Mitarbeitenden sind es 25%. Dieses Ergebnis zeigt klar, dass in großen Unternehmen und Konzernen eine besondere Herausforderung besteht, Ziele und Werte zu vermitteln. Dies gilt sowohl auf inhaltlicher Ebene (Wie „gut“ sind die Ziele formuliert? Werden sie akzeptiert?), als auch auf technischer Ebene (unternehmensinterne Medien, insbesondere auch für „Blue Collar“ Kräfte).



Grafik 5: Bekanntheit und Unterstützung von Unternehmenszielen – nach Unternehmensgröße

Disloziertes Arbeiten: Kein Problem für Führungskräfte und für die Hälfte Realität

Die Arbeitswelt ist einem grundlegenden Wandel unterworfen. Das gilt für die zeitliche Flexibilisierung, aber auch für die räumliche. 52% der befragten Führungskräfte in Österreich und Deutschland geben an, für Mitarbeitende verantwortlich zu sein, die zumindest gelegentlich an verschiedenen Orten ihrer Tätigkeit nachgehen. Im Detail ergibt sich folgendes Bild: