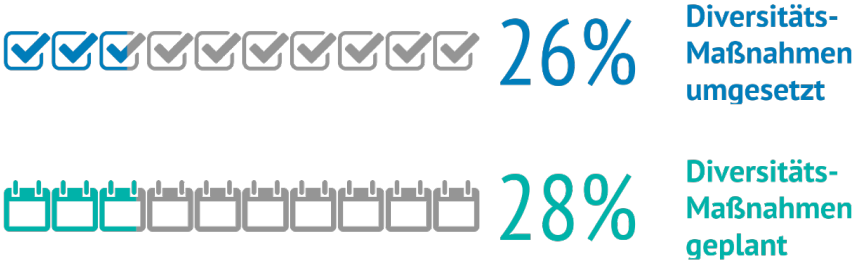
hernstein management report 19

3. Report 2019:

Unternehmenskultur und Diversität



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

- Wie lässt sich die Kultur in den Unternehmen der befragten Führungskräfte generell beschreiben und ist Diversität Teil davon?
- Wie sehr spiegelt der Unternehmensalltag die Unternehmenskultur wider?
- Inwieweit wurden Diversitäts-Maßnahmen in den Unternehmen verwirklicht oder sind noch geplant?
- Auf welche Diversitäts-Maßnahmen setzen Unternehmen konkret?
- Wird das Know-how und die Erfahrungen älterer Mitarbeitender geschätzt?
- Wie viele Unternehmen setzen Maßnahmen, um das Know-how älterer Mitarbeitender zu sichern, und um welche Maßnahmen handelt es sich?

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

Mag. Isabelle Maurer, MSc
t +43 1 514 50-5617
e isabelle.maurer@hernstein.at

Executive Summary

Freundliche Unternehmenskultur – und entwicklungsfähig

- Die befragten Führungskräfte beschreiben die Kultur ihrer Unternehmen als überwiegend freundlich. In leistungsbezogenen Bereichen dürfte es Entwicklungspotenzial geben. Das Kulturmerkmal „warm" erhält auf einer Skala von 1 bis 10 den Durchschnittswert 6,4, „hell", „nach vorne gewandt" und „offen" jeweils 6,3. Je höher die Führungsebene, desto freundlicher wird das Betriebsklima beschrieben. Im oberen Management erhält „warm" den Wert 6,5, im unteren Management 6,1.
- Im unteren Teil des Eigenschaften-Rankings liegen leistungsbezogene Attribute wie „Innovativ", „Klar" und „Organisiert" mit Werten zwischen 5,7 und 5,9. Je mehr Führungserfahrung die Befragten haben, desto positiver wird hier gewertet.
- Am Ende des Eigenschaften-Rankings liegt der Wert „bunt" (5,6). Jüngere Führungskräfte bis 40 Jahre (Österreich: 5,1; Deutschland: 5,3) sind hier kritischer als ihre älteren Kolleginnen und Kollegen (Österreich: 5,7; Deutschland: 5,9)

Die Unternehmenskultur und der Unternehmensalltag

- 25% meinen, dass sich die Unternehmenskultur im täglichen Tun widerspiegelt, weitere 58% sehen das eher so. Am stärksten wird dies laut befragten Führungskräften in den persönlichen Eigenschaften der Mitarbeitenden sichtbar. An zweiter Stelle steht der menschliche Umgang im Unternehmen, wo Werte wie „Wärme" oder „Buntheit" besonders zum Ausdruck kommen. An dritter Stelle steht das Thema Teamwork.
- Vor allem Inhaberinnen und Inhaber von Unternehmen sehen eine starke Tendenz, dass sich die Unternehmenskultur im Alltag zeigt. 45% sind voll und ganz dieser Meinung. Im unteren Management sagen dies nur 17%.
- Ein deutlicher Zusammenhang besteht auch mit der Unternehmensgröße: 36% der Führungskräfte von Kleinunternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden stimmen der Aussage voll und ganz zu, in großen Unternehmen ab 500 Beschäftigten sind es nur 20%.

Diversitäts-Maßnahmen: Für viele noch Neuland

- 26% geben an, dass es in ihrem Unternehmen Diversitäts-Maßnahmen gibt. Weitere 28% sagen, dass diese noch nicht bestehen, aber geplant sind. Für knapp die Hälfte der Unternehmen sind somit Maßnahmen im Bereich Diversität noch Neuland
- Von großen Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden haben 37% Diversitäts-Maßnahmen umgesetzt und weitere 25% planen deren Implementierung. Bei Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden haben 23% Maßnahmen verwirklicht, immerhin 26% planen solche.
- Im IT- und Telekommunikationssektor wurden von 38% der Unternehmen Diversitäts-Maßnahmen realisiert, in der Finanzbranche von 35%. Im Bau- und Immobiliensektor sind es hingegen nur 13%, in Industrie und produzierendem Gewerbe 20%.

Diversität: Eine Aufgabe für das Personalmanagement

- Unter jenen Unternehmen, die Diversitäts-Maßnahmen umgesetzt haben (26% aller Unternehmen), setzen 22% auf das Personalmanagement, 17% auf Events und Veranstaltungen und 16% versuchen auf die Werte und Einstellungen der Mitarbeitenden einzuwirken.
- Besonders stark setzen Finanz- und Industrieunternehmen auf das Personalmanagement als Diversitäts-Treiber. In 36% der Finanz- bzw. 35% der Industrieunternehmen, die Maßnahmen setzen, ist das Human Resource Management dafür verantwortlich.

Geschätzt und gefragt: Das Know-how älterer Mitarbeitender

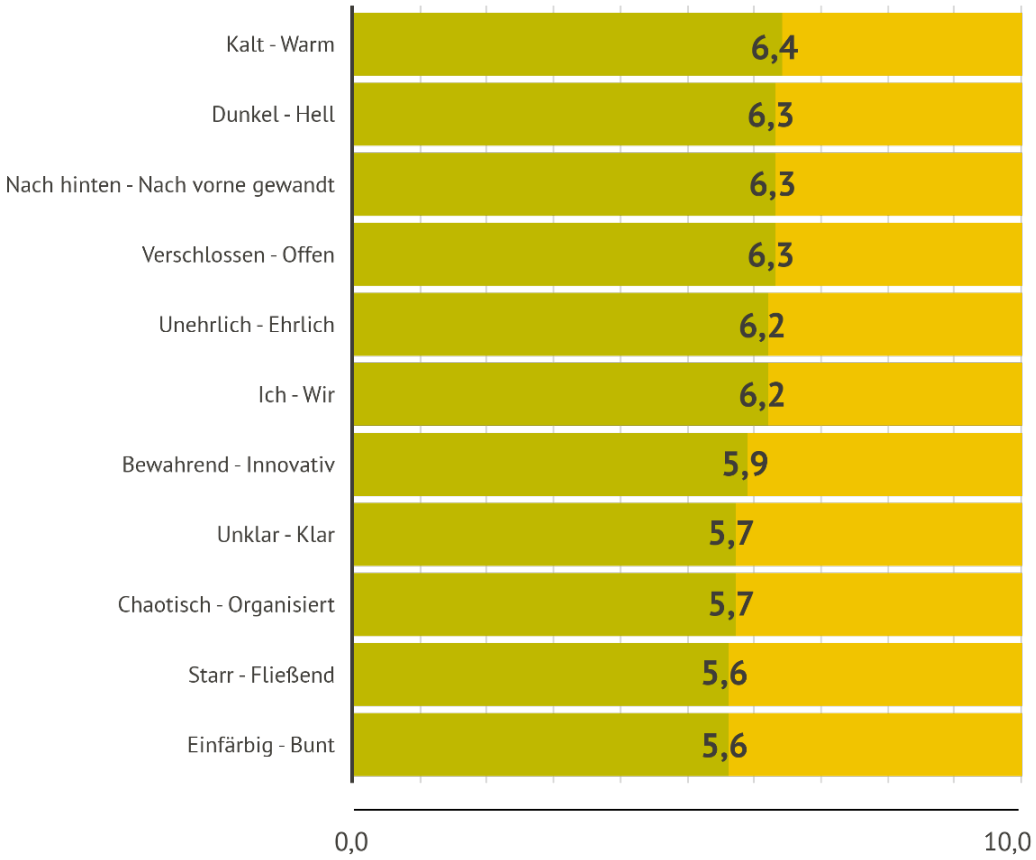
- 33% meinen, dass das Know-how älterer Mitarbeitender im Unternehmen sehr geschätzt wird, weitere 48% sind eher dieser Ansicht.
- Im oberen Management sind 39% voll und ganz dieser Meinung, im unteren Management sind es nur 27%.
- Befragte mit bis zu 3 Jahren Führungserfahrung meinen zu 32%, dass das Know-how Älterer geschätzt wird. Bei Befragten mit über 20 Jahren Führungserfahrung sind es 43%. Die zweite Gruppe dürfte in relativ hohem Maße selbst von diesem Thema betroffen sein, was die Aussagekraft dieses Ergebnisses unterstreicht.

Wie wird das Know-how älterer Mitarbeitender gesichert?

- 32% der Unternehmen setzen Maßnahmen, um das Know-how älterer Kolleginnen und Kollegen für das Unternehmen zu sichern. Deutlich über dem Durchschnitt liegt hier der IT- und Telekommunikationssektor mit 40%, auf der anderen Seite deutlich dahinter das Sozial- und Gesundheitswesen mit 20%.
- Um dieses Know-how zu sichern, setzen 21% der Unternehmen auf informellen Informationsaustausch, 16% auf regelmäßige Meetings und 12% auf schriftliche Dokumentation (Top 3 Instrumente).
- Der informelle Austausch hat in nahezu allen Branchen eine recht starke Verbreitung. Nur im Finanzwesen gibt es mit 13% eine deutliche Abweichung nach unten und es werden stärker formalisierte Instrumente eingesetzt.

Freundliche Unternehmenskultur – und entwicklungsfähig

Der Hernstein Management Report zeigt eine überwiegend freundliche Kultur in den österreichischen und deutschen Unternehmen. Vor allem in leistungsbezogenen Bereichen dürfte es Entwicklungspotenzial geben. Die befragten Führungskräfte beschrieben die Kultur ihrer Unternehmen anhand von Paaren gegensätzlicher Eigenschaften, denen ein Wert von 1 bis 10 zugeordnet wurde. Daraus wurde ein Mittelwert errechnet, der in der folgenden Grafik dargestellt ist.



Grafik 1: Unternehmenskultur anhand von Eigenschaftspaaren

Die Mehrheit der Befragten bezeichnet die Unternehmenskultur als „warm“, der Mittelwert liegt bei 6,4. Knapp dahinter folgen die Werte „hell“, „nach vorne gewandt“ und „offen“ mit jeweils 6,3 sowie „ehrlich“ und „wir“ mit 6,2. Zwar können „vorne“ und „offen“ auch mit dem betrieblichen Leistungsprozess in Zusammenhang gebracht werden. Es überwiegt aber das Gesamtbild einer eher sozialorientierten Unternehmenskultur.

Eindeutig leistungsorientierte Attribute wie „innovativ“ folgen auf den hinteren Rängen. Vor allem ein Mittelwert von 5,7 auf dem Kontinuum zwischen „chaotisch“ und „organisiert“ fällt auf, liegt er doch schon nahe am Gleichgewichtspunkt zwischen den beiden Polen. Hier mögen sich die immer kürzer werdenden Innovationszyklen und laufenden Strukturanpassungen infolge steigenden Wettbewerbsdrucks bemerkbar machen. Gleichzeitig wird auch dem Eigenschaftspaar „starr“ – „fließend“ ein Mittelwert von 5,6 zugeordnet, was auf gewisse Hemmnisse in der Veränderungsbereitschaft schließen lässt.

Weiter ins Detail gehend, zeigt sich folgender Befund:

- Je höher die Führungsebene, desto freundlicher und wärmer wird das Betriebsklima eingeschätzt: Inhaberinnen und Inhaber von Unternehmen haben ein positives Bild davon, bei ihnen beträgt der Mittelwert 7,4, wobei 10 der Maximalwert für die Beschreibung als „warm" und 1 für „kalt" wäre. Beim oberen Management liegt der Mittelwert bei 6,5 und beim unteren bei 6,1.
- Bei den leistungsbezogenen Bereichen gibt es eine starke Differenzierung nach Führungsjahren: Befragte mit einer Führungserfahrung von bis zu drei Jahren geben zum Eigenschaftspaar „chaotisch – organisiert" einen Mittelwert von 5,2 an (der Wert 10 wäre das Maximum für „organisiert"), solche mit zehn oder mehr Jahren 6,1. Gelingt es erfahrenen Führungskräften tatsächlich ihren Verantwortungsbereich effektiver zu organisieren? Oder haben sich mit zunehmender Führungserfahrung Toleranzschwellen verschoben – eine Haltung, die häufig als „abgebrüht" beschrieben wird?
- Die Frage nach der „Buntheit" der Kultur, die mit Diversität in einem gewissen Zusammenhang steht, zeigt vor allem nach dem Alter der Befragten unterschiedliche Sichtweisen: Führungskräfte unter 40 in Österreich geben hier einen Mittelwert von 5,1 (Deutschland: 5,3), jene über 40 einen Wert von 5,7 (Deutschland: 5,9) an. Hier scheint das Erwartungs- und Anspruchsniveau der jüngeren Befragten höher zu sein.

Die Unternehmenskultur und der Unternehmensalltag

Unternehmenskultur ist für viele ein abstrakter Begriff. Umso bedeutsamer ist es, inwiefern sich die genannten Werte und Einstellungen wie „Wärme" und „Buntheit" auch in der täglichen Arbeit zeigen. 25% der befragten Führungskräfte meinen voll und ganz, dass sich die jeweilige Unternehmenskultur im täglichen Tun widerspiegelt, weitere 58% stimmen dieser Aussage eher zu.

Grafik 2: Spiegelt sich Unternehmenskultur im täglichen Tun wider?

Inhaberinnen und Inhaber von Unternehmen sehen hier wiederum eine starke Tendenz: 45% sind zur Gänze der Meinung, dass sich die Unternehmenskultur im täglichen Tun widerspiegelt. Im unteren Managements sind es nur 17%.

Ein ähnlicher, wenn nicht ganz so stark ausgeprägter Zusammenhang besteht mit der Unternehmensgröße: 36% der Führungskräfte von Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden stimmen der Aussage voll und ganz zu. Der Vergleichswert der Befragten aus Unternehmen mit 500 oder mehr Mitarbeitenden liegt bei 20%.

In einer offenen Frage nannten die Führungskräfte konkret die Bereiche, in denen die Unternehmenskultur im Tagesgeschäft sichtbar wird:

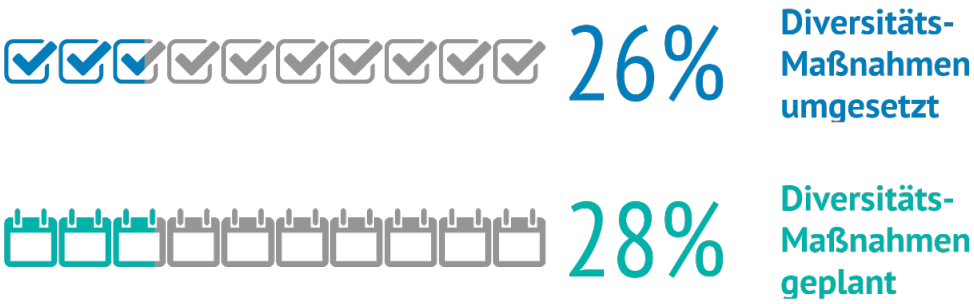
- An erster Stelle stehen die persönlichen Eigenschaften der Mitarbeitenden und Führungskräften. Diese nennen 9% jener Führungskräfte, die die Unternehmenskultur im täglichen Tun als gelebt empfinden. Hier findet offenbar eine wechselseitige Beeinflussung zwischen der Gesamtorganisation und dem Verhalten der Einzelnen statt.
- Gleich darauf folgt der Umgang mit Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens (7%). Dies ist ein Bereich, wo Werte wie „Wärme“ oder „Buntheit“ besonders stark spürbar werden.
- Erst an dritter Stelle, mit 6%, wird das Thema Teamarbeit genannt, das zumindest teilweise eine Verbindung zu den Arbeitsinhalten hat. Insgesamt dürfte die täglich gelebte Kultur vor allem auf der persönlichen Ebene sichtbar werden

Gibt es auch Bereiche, wo eine Divergenz zwischen Unternehmenskultur und täglichem Tun besteht? Ja, 18% empfinden dies eher und gänzlich so – beispielsweise in folgenden Bereichen:

- 13% meinen, dass es alteingefahrene Strukturen im Unternehmen gibt, die der Kultur der Organisation entgegenstehen.
- 12% dieser Befragten meinen, dass ihre persönlichen Ansichten nicht jener der Organisation entsprechen. Da es für Führungskräfte häufig die Notwendigkeit gibt sich zu positionieren, sind sie folglich in einem latenten Rollenkonflikt.
- 9% geben an, dass es mangelnde Anerkennung und Wertschätzung für die Leistungen von Mitarbeitenden im Unternehmen gäbe.

Fazit: Alles in allem scheint sich die Kultur der Unternehmen relativ stark im Unternehmensalltag widerzuspiegeln. Das dürfte vor allem für Werte und Einstellungen auf zwischenmenschlicher Ebene gelten, wie zum Beispiel ein freundlicher Umgang oder das Bekenntnis zu einer bunten Kultur, die die Basis für Diversität ist.

Diversitäts-Maßnahmen: Für viele noch Neuland



Grafik 3: Maßnahmen zur Diversität in Unternehmen

26% der befragten Führungskräfte geben an, dass es in ihrem Unternehmen Maßnahmen im Bereich Diversität gibt. Weitere 28% meinen, dass diese noch nicht bestehen, aber geplant sind. Es ist daher anzunehmen, dass knapp die Hälfte der Unternehmen das Thema (noch) nicht auf ihrer Agenda haben. Gleichzeitig werden demographische und soziale Strukturen immer komplexer und müssen letztlich in allen Gesellschaftsbereichen, auch auf der Ebene der Unternehmen und Arbeitgeber, berücksichtigt werden.

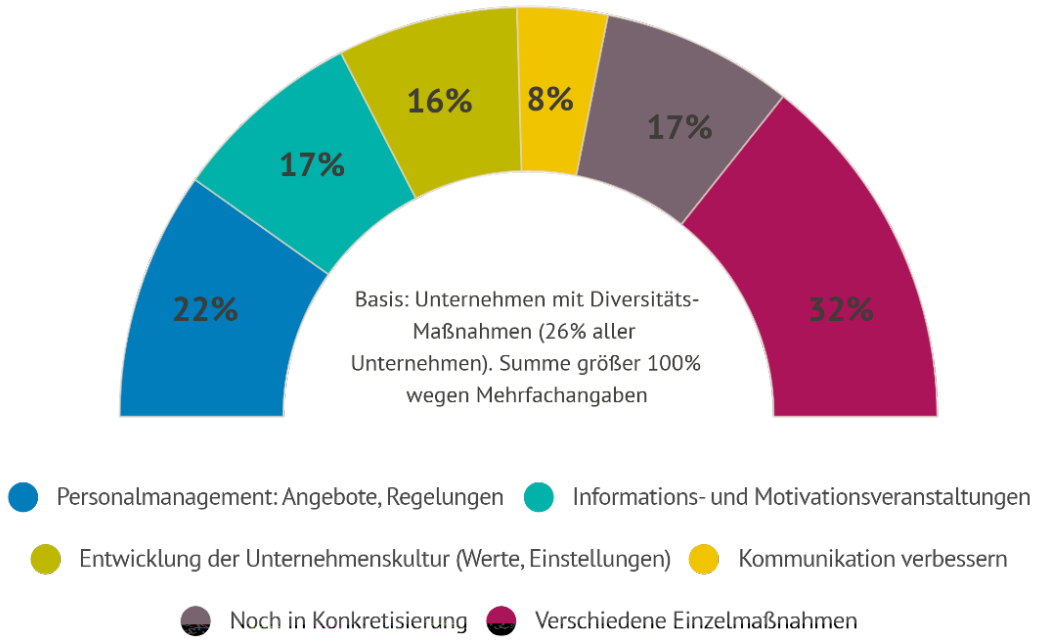
Wer sind nun die Unternehmen, die über Diversitäts-Maßnahmen verfügen? Einerseits sind es große Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden. Von diesen haben 37% Diversitäts-Maßnahmen umgesetzt und weitere 25% planen deren Implementierung. Zum Vergleich: Bei Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden haben 23% Diversitäts-Maßnahmen verwirklicht, 26% planen solche. Offensichtlich besteht ein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße, der möglicherweise auf Kapazitäten und dem Institutionalisierungsgrad im Personalmanagement zurückzuführen ist. Sollte dies der Grund sein, so erscheint der Unterschied bei der Frage nach den geplanten Maßnahmen zwischen Klein- und Großunternehmen kaum vorhanden (26% vs. 25%).

Andererseits sind es bestimmte Branchen, die Diversität stärker berücksichtigen als andere: Deutlich über dem Durchschnitt liegen der IT- und Telekommunikationssektor mit 38% bereits implementierter Diversitäts-Maßnahmen und das Finanzwesen mit 35%. Am anderen Ende liegen der Bau- und Immobiliensektor, wo nur 13% der Unternehmen Diversitäts-Maßnahmen umgesetzt haben. Die Industrie und das produzierende Gewerbe folgen mit 20%. Auffällig ist auch, dass der staatsnahe Sektor (Betriebe der öffentlichen Hand oder ausgelagerte Rechtsträger) mit 26% verwirklichter Diversitäts-Maßnahmen genau beim Mittelwert liegt.

Diversität: Eine Aufgabe für das Personalmanagement

Wenn Diversitäts-Maßnahmen umgesetzt wurden, dann hat diese vor allem das Personalmanagement realisiert. Das bedeutet, dass spezielle Angebote oder auch ein Regelwerk bestehen, um die Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit unterschiedlichem demographischen, kulturellen oder sozialen Hintergrund zu berücksichtigen. An zweiter Stelle stehen Events im Unternehmen, um über Themen zu Diversität zu informieren. Drittens wird eine Anpassung der Einstellungen und Werte angeführt, die natürlich weniger Gegenstand von expliziten Maßnahmen, als eine evolutionäre Entwicklung der Kultur ist.

Eine besonders starke Verankerung des Personalmanagements als verantwortlich für Diversitäts Maßnahmen gibt es in der Finanzbranche (36%) und im Bereich Industrie/produzierendes Gewerbe (35%).



Grafik 4: Realisierte Diversitäts-Maßnahmen in Unternehmen

Geschätzt und gefragt: Das Know-how älterer Mitarbeitender

33% der Führungskräfte in Österreich und Deutschland meinen, dass das Know-how älterer Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen sehr geschätzt wird. Weitere 48% sind der Ansicht, dass dies eher der Fall sei. Damit gibt es ein klares Bekenntnis, Mitarbeitende auch gegen Ende ihrer Karriere zu integrieren und ihre Erfahrungen zu nutzen.

Bei dieser Frage zeigt sich wiederum eine unterschiedliche Wahrnehmung nach Funktionsebenen im Unternehmen: Die Vertreter des oberen Managements meinen zu 39%, dass das Know-how und die Erfahrung sehr geschätzt werden. Im unteren Management ist das nur bei 27% der Fall.

In kleineren Unternehmen wird die Erfahrung Älterer nach Eigenangaben mehr wertgeschätzt als in Großunternehmen: Bei Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden sagen 46%, dass diese sehr geschätzt werden, bei solchen mit über 5000 Beschäftigten sind es nur 25%. Hier zeigt sich vermutlich die in Großbetrieben höhere Fluktuation und Dynamik in der Personalstruktur.

Ein weiterer Zusammenhang besteht mit der Führungserfahrung: Befragte mit bis zu 3 Jahren in einer Führungsposition meinen nur zu 32%, dass das Know-how älterer Kolleginnen und Kollegen geschätzt wird. Bei Befragten mit über 20 Jahren Führungserfahrung sind es 43%. Das ist insofern bemerkenswert, als die zweite Gruppe selbst tendenziell von der Frage betroffen ist. Es ist anzunehmen, dass viele erfahrene Führungskräfte sich selbst zu „älteren Mitarbeitenden“ zählen. Das bedeutet: Das Ergebnis dürfte in besonderer Weise valide sein, da die allgemeine Wahrnehmung mit jener der Betroffenen in hohem Maße übereinstimmt.