

hernstein management **report**

GRÖSSTE
Führungskräfte
Umfrage
in Deutschland
und Österreich

5. Bericht 2017:

**Kommt der Taylorismus im neuen
Gewand? Und wer braucht noch
Stellenbeschreibungen?**

Über den Hernstein Management Report

Seit 19 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

- Beobachten Führungskräfte eine Entwicklung hin zu einem Taylorismus 2.0 in ihrem Unternehmen?
- Nehmen Kontrolle und Messen von Daten in Unternehmen zu und welche Instrumente werden eingesetzt?
- Brauchen Führungskräfte eine Stellenbeschreibung?

DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: März 2017
- Befragte Personen: 1.585 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
- Österreich: 685 befragte Personen
- Deutschland: 900 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Durchführendes Institut: www.vieconsult.at

Allgemeine Informationen finden Sie auf unserer Website unter www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/

FÜR RÜCKFRAGEN STEHT IHNEN ZUR VERFÜGUNG

Mag. (FH) Michaela Kreitmayer
Leitung Hernstein Institut

Hernstein Institut für Management und Leadership
wko campus wien
Währinger Gürtel 97
1180 Wien
t +43/1/514 50-5620
m management.report@hernstein.at
www.hernstein.at

Executive Summary

Taylorismus 2.0: Vertrauen ist gut, ist Kontrolle besser?

- Messung und Kontrolle im Unternehmen werden weder eindeutig positiv noch eindeutig negativ gesehen.
- Je größer das Unternehmen, umso wahrscheinlicher ist es, dass neue technologische Hilfsmittel und Kontrollmechanismen eingesetzt werden.
- In Unternehmen des Finanz-, Banken- und Versicherungswesens, aber auch der IT- und Telekommunikationsbranche liegt die Wahrscheinlichkeit, dass derartige Instrumente eingesetzt werden, doppelt so hoch als in anderen Branchen.
- Unternehmen, die gezielt die Entwicklung von Innovationen fördern, betreiben auch mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit Instant Messaging Plattformen, interne Social-Media-Kanäle oder Plattformen mit Prinzipien der Gamification.

Frederick Taylors neue Kleider: Wie Unternehmen kontrollieren (könnten).

- 40% der befragten Führungskräfte geben an, dass es in ihrem Unternehmen Arbeitszeitkontrollen gibt.
- 18% sagen, dass ihr Unternehmen interne Instant Messaging Plattformen sowie Smartphones/Tablets mit Geo-Lokalisierung einsetzt.
- 11% der Unternehmen haben offizielles GPS-Tracking der Firmenfahrzeuge bzw. des Fuhrparks in umfangreichem Ausmaß.
- 8% der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen interne Social-Media-Kanäle und interne Plattformen, die auf Gamification-Prinzipien aufbauen, umfangreich vorhanden sind.
- 9% der Führungskräfte geben an, dass in ihrem Unternehmen umfangreiche Fitnessaktionen mit Fitness-Trackern o.ä. angeboten werden, die Daten wie Herzfrequenz, Bewegungsverhalten etc. aufzeichnen.
- Insgesamt scheinen rund 10-20% der Unternehmen multiple Kanäle zu nutzen.

Brauchen Führungskräfte eine Stellenbeschreibung?

- 66% der befragten Führungskräfte halten eine dezidierte, schriftlich definierte Stellenbeschreibung für wichtig.
- Nur 9% der Befragten halten Stellenbeschreibungen für Führungskräfte für (eher) nicht wichtig.
- Wenn die Stellenbeschreibung fehlt, erhalten Führungskräfte Klarheit über die eigenen Aufgaben durch Learning by Doing, informelle und verbale Erläuterungen oder MbO-Prozesse.
- 65% der befragten Führungskräfte haben eine umfassende oder zumindest in den wesentlichsten Grundzügen verschriftlichte Stellenbeschreibung.
- 35% sagen, dass eine Stellenbeschreibung nur in wenigen Einzelpunkten oder gar nicht vorliegt.
- 1/5 der Führungskräfte hat gar keine Stellenbeschreibung.
- 59% geben an, dass ihre Stellenbeschreibung in unregelmäßigen Abständen aktualisiert wird. 20% sagen, dass sie nie aktualisiert wird.

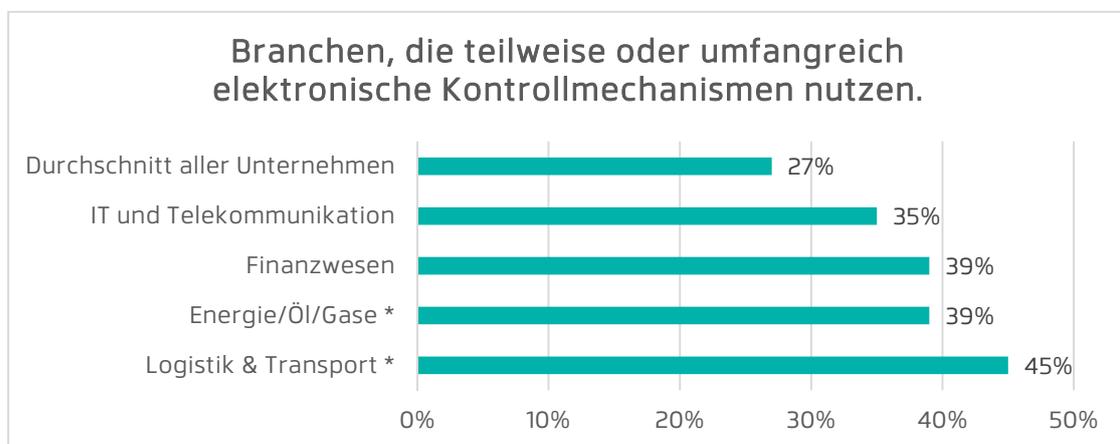
Taylorismus 2.0: Vertrauen ist gut, ist Kontrolle besser?

Taylorismus hat einen bitteren Beigeschmack. Vor mehr als einem Jahrhundert als fortschrittliche Organisationsform gepriesen, gilt er heute als Inbegriff inhumaner Gestaltung von Arbeitsprozessen. Einerseits hat zwar das Konzept der wissenschaftlichen Betriebsführung zu einer enormen Steigerung der Produktion geführt. Andererseits führt das Zerlegen von Aufgaben in kleinste Arbeitsschritte zu einer starren Trennung von Kopf- und Handarbeit und damit zu Monotonie. Die lückenlose Überwachung bewirkt ein Gefühl von Fremdbestimmtheit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Mit dem Menschenbild engagierter, kreativer Mitarbeitender, die selbständig, Probleme lösen und am Unternehmenserfolg mitwirken, ist das nicht vereinbar.

Wieviel Taylorismus steckt in den Arbeitsmodellen der Zukunft? Bei neuen Technologien wie Gesundheits-Apps oder Messaging-Plattformen ist zwar Überwachung und Kontrolle kein deklariertes Ziel, sie machen sie aber immerhin möglich. Beobachten Führungskräfte eine Entwicklung hin zum Taylorismus 2.0 auch in ihrem Unternehmen? Die Ergebnisse der Umfrage sind nicht eindeutig. In offenen Kommentaren äußern sich die Befragten ambivalent zum Thema. Es gibt 350 ablehnende Argumente wie: „Bei uns herrscht noch Vertrauen in die Mitarbeiter“, „Eine derartige Entwicklung gibt es nicht. Nicht mal ansatzweise“, „Bei uns gibt’s keine elektronischen Spielchen, wir arbeiten“, „Davon ist unser Unternehmen meilenweit entfernt“, „Das wäre ja der absolute Überwachungsstaat“. Mit 380 Kommentaren bestätigen oder befürworten etwa gleich viele diese Entwicklung: „Ja, auch in unserem Unternehmen beobachte ich vermehrt eine solche Entwicklung“, „Alles was der Gesetzgeber zulässt, wird genutzt!!!“, „Ja wir werden ständig überwacht“, „Brauchen mehr davon!“, „Absolut! Offiziell gibt es keiner zu, aber es erfolgt umfangreiche Überwachung“.

Welche Unternehmen sind vorrangig offen für die neuen Technologien? Grundsätzlich gilt: Je größer das Unternehmen, umso wahrscheinlicher ist ihr Einsatz. Vor allem in Unternehmen des Finanz-, Banken- und Versicherungswesens aber auch der IT- und Telekommunikationsbranche liegt die Wahrscheinlichkeit, derartige Instrumente einzusetzen, doppelt so hoch als in anderen Branchen.

Eine interessante Querverbindung zeigt sich zum Thema „Kreativität und Innovation“: Unternehmen, die die Entwicklung von Innovationen gezielt fördern, betreiben auch mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit Instant Messaging Plattformen, interne Social-Media-Kanäle oder Plattformen nach Prinzipien der Gamification.



Grafik 1/2017: Branchen, die teilweise oder umfangreich mehr als 3 elektronische Kontrollmechanismen nutzen. *Die Werte sind bei diesen Unternehmen stark beeinflusst durch die intensive Nutzung von GPS-Tracking und Mobilgeräten mit GEO-Location

KEY FACTS

- Messung und Kontrolle im Unternehmen werden weder eindeutig positiv noch eindeutig negativ gesehen, etwa gleich viele Führungskräfte bestätigen bzw. verneinen eine Entwicklung hin zu mehr Kontrolle.
- Je größer das Unternehmen, umso wahrscheinlicher ist es, dass neue technologische Hilfsmittel und Kontrollmechanismen eingesetzt werden.
- In Unternehmen des Finanz-, Banken- und Versicherungswesens, aber auch der IT- und Telekommunikationsbranche ist die Wahrscheinlichkeit, dass derartige Instrumente eingesetzt werden, doppelt so hoch als in anderen Branchen.
- Unternehmen, die gezielt die Entwicklung von Innovationen fördern, betreiben auch mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit Instant Messaging Plattformen, interne Social-Media-Kanäle oder Plattformen mit Prinzipien der Gamification.

DATENTABELLEN

Welche Unternehmen, sind vorrangig offen für elektronische Kontrollmechanismen?		
„Je größer das Unternehmen, umso wahrscheinlicher ist die Nutzung von multiplen Kanälen.“	Korrelationsanalyse mit zwei Variablen zwischen diesen gezählten Instrumenten und „Unternehmensgröße“.	Ergebnisse Korrelationsanalyse: Signifikanz Chi-Quadrat 0.0; Korrelationskoeffizient 0.4.

Branchen, die teilweise oder umfangreich mehr als 3 elektronische Kontrollmechanismen nutzen.	
Durchschnitt aller Unternehmen	27%
Logistik & Transport, stark beeinflusst durch Frage nach GPS-Tracking und Mobilgeräten mit GEO-Location	45%
Energie/Öl/Gase, stark beeinflusst durch Frage nach GPS-Tracking und Mobilgeräten mit GEO-Location	39%
Finanzwesen	39%
IT und Telekommunikation	35%

Querverbindung zum Thema „Kreativität und Innovation“ (1)	Interne Social-Media-Kanäle, in denen Likes/Dislikes von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bestimmten Themen öffentlich sichtbar werden.			
		nein	ja – teilweise vorhanden	ja – umfangreich
Unser Unternehmen fördert gezielt die Entwicklung von Innovationen.				
	trifft zu	60%	22%	18%
	trifft eher zu	61%	30%	9%
	teils, teils	67%	26%	7%
	trifft eher nicht zu	81%	15%	4%
	trifft nicht zu	89%	10%	1%

Datentabellen zu Grafik 1/2017: Taylorismus 2.0 in Unternehmen.

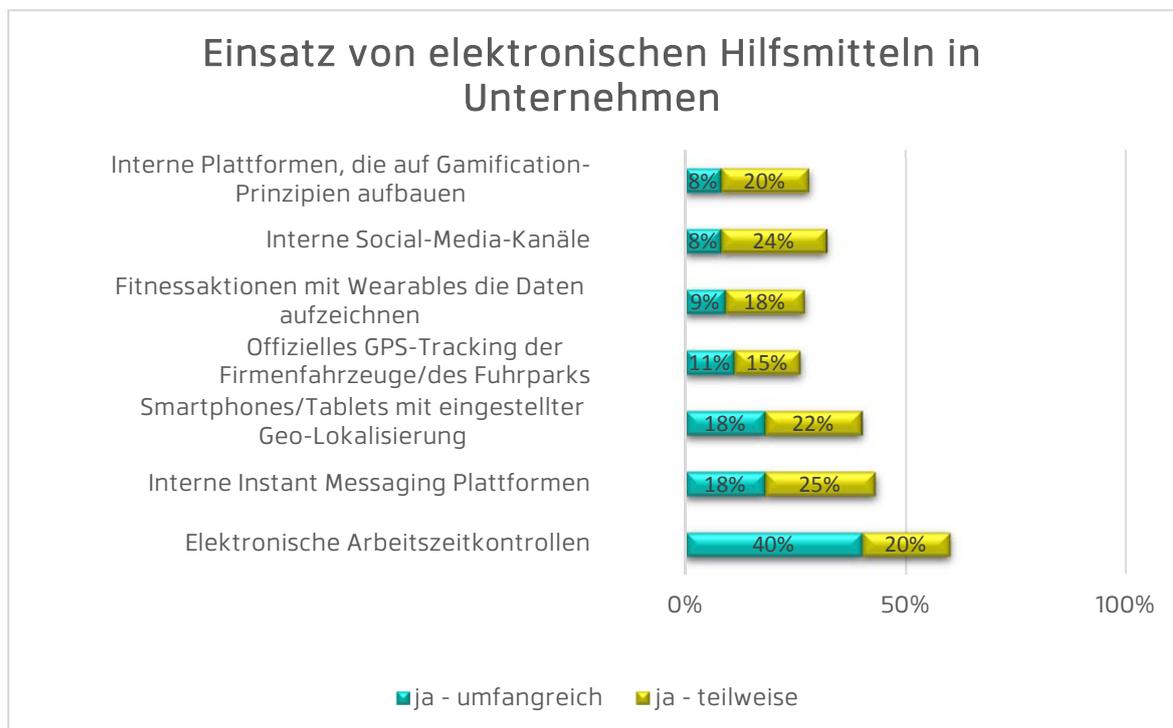
Querverbindung zum Thema Kreativität und Innovation (2)	Interne Plattformen, die auf Gamification-Prinzipien aufbauen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten Punkte für gewisse Aufgaben (Weiterempfehlungen, Lernerfolge im e-Learning ...), die intern sichtbar sind.			
		nein	ja – teilweise vorhanden	ja – umfangreich
Unser Unternehmen fördert gezielt die Entwicklung von Innovationen.				
	trifft zu	60%	23%	17%
	trifft eher zu	66%	27%	7%
	teils, teils	73%	19%	8%
	trifft eher nicht zu	86%	10%	4%
	trifft nicht zu	94%	4%	2%

Datentabellen zu Grafik 1/2017: Taylorismus 2.0 in Unternehmen.

Frederick Taylors neue Kleider: Wie Unternehmen kontrollieren (könnten).

Seit einigen Jahren hören wir vermehrt von einer neuen Welt der Arbeit. Flache Hierarchien, größere Freiräume und Autonomie sollen zu höherer Motivation und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden führen. Gleichzeitig entstehen durch die Digitalisierung der Arbeit und neue technologische Entwicklungen auch neue Möglichkeiten der Kontrolle. Instrumente wie elektronische Arbeitszeiterfassung sind weit verbreitet. Heute stehen allerdings noch ganz andere Mittel und Wege zur Verfügung, dem Taylorismus 2.0 Tür und Tor zu öffnen: Smartphones und Tablets mit GEO-Lokalisierung, Gamification, Gesundheits-Apps oder Wearables bieten vielfältige Gelegenheiten, Daten zu sammeln. Macht Gelegenheit Diebe? Führungskräfte, die vor einem Bildschirm sitzen und in Echtzeit biometrische Daten über Pulsschlag und Schlafqualität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beobachten – ist das ein Szenario der Zukunft?

Wir wollten von den befragten Führungskräften wissen, ob Kontrolle und Messen von Daten in ihrem Unternehmen zunimmt. Welche Instrumente werden eingesetzt, die im Sinne von Nachvollziehbarkeit und Kontrolle auch kritisch betrachtet werden könnten? Elektronische Arbeitszeiterfassung scheint beispielsweise weit verbreitet zu sein. 40% der befragten Führungskräfte sagen, dass es in ihrem Unternehmen umfangreiche Arbeitszeitkontrollen gibt. 20% meinen, dass das teilweise zutrifft. Die Häufigkeit nimmt mit der Größe des Unternehmens tendenziell zu.



Grafik 2/2017: Elektronische Hilfsmittel in Unternehmen

Als zweithäufigstes Instrument werden interne Instant Messaging Plattformen genannt: 18% der Führungskräfte geben an, dass diese in ihrem Unternehmen umfangreich genutzt werden. Ein Viertel sagt, dass sie teilweise vorhanden sind. Auch hier nimmt deren Einsatz mit der Größe des Unternehmens signifikant zu: Mehr als die Hälfte aller Großunternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden setzen diese Plattformen ein. Ex aequo auf Platz 2 landen Smartphones und Tablets mit eingestellter Geo-Lokalisierung zum Wiederauffinden im Falle von Verlust oder für Fernlöschung. Bei 18% der Befragten wird Geo-Lokalisierung umfangreich, bei 22 % teilweise eingesetzt.

8% der Befragten geben an, dass interne Social-Media-Kanäle umfangreich genutzt werden: Likes bzw. Dislikes von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bestimmten Themen sind öffentlich sichtbar. Ebenfalls 8% nützen umfangreich interne Plattformen, die auf Prinzipien der Gamification aufbauen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten Punkte für gewisse Aufgaben wie z.B. Weiterempfehlungen, Lernerfolge im E-Learning etc. Diese Punkte sind intern einsehbar. 11% der Unternehmen haben offizielles GPS Tracking der Firmenfahrzeuge bzw. des Fuhrparks in umfangreichem Ausmaß.

Wer sich kontrollieren lässt, wird belohnt: 9% der Führungskräfte geben an, dass in ihrem Unternehmen umfangreiche Fitnessaktionen angeboten werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten Wearables (Fitbits, Fitness-Tracker etc.), die Daten wie Herzfrequenz, Bewegungsverhalten etc. aufzeichnen. Positives Bewegungsverhalten wird belohnt, z.B. mit Gutscheinen.

Insgesamt scheinen 40% der Unternehmen mehrere dieser neuen elektronischen Hilfsmittel teilweise oder umfangreich zu nutzen.

KEY FACTS

- Nur 38% der befragten Führungskräfte geben an, dass es in ihrem Unternehmen keine elektronischen Arbeitszeitkontrollen gibt. Je größer das Unternehmen, desto häufiger werden elektronische Systeme genutzt.
- 18% sagen, dass ihr Unternehmen interne Instant Messaging Plattformen sowie Smartphones/Tablets mit Geo-Lokalisierung einsetzt.
- 11% der Unternehmen haben offizielles GPS-Tracking der Firmenfahrzeuge bzw. des Fuhrparks in umfangreichem Ausmaß.
- 8% der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen interne Social-Media-Kanäle und interne Plattformen, die auf Gamification-Prinzipien aufbauen, umfangreich vorhanden sind.
- 9% der Führungskräfte geben an, dass in ihrem Unternehmen umfangreiche Fitnessaktionen mit Fitness-Trackern o. ä. angeboten werden, die Daten wie Herzfrequenz, Bewegungsverhalten etc. aufzeichnen.
- Insgesamt scheinen 40% der Unternehmen mehrere dieser neuen elektronischen Hilfsmittel teilweise oder umfangreich zu nutzen.

DATENTABELLE

Elektronische Hilfsmittel in Unternehmen	ja - umfangreich	ja - teilweise	nein
Elektronische Arbeitszeitkontrollen	40%	20%	38%
Interne Instant Messaging Plattformen, in denen die Anwesenheit/Abwesenheit von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz unmittelbar einsehbar ist.	18%	25%	57%
Smartphones/Tablets mit eingestellter Geo-Lokalisierung zum Wiederauffinden im Falle von Verlust bzw. Fernlöschung	18%	22%	60%
Offizielles GPS-Tracking der Firmenfahrzeuge/des Fuhrparks	11%	15%	74%
Fitnessaktionen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten Wearables (Fitbits, Fitness-Tracker ...), die Daten wie Herzfrequenz, Bewegungsverhalten etc. aufzeichnen und gegebenenfalls positives Bewegungsverhalten belohnen (z. B. Gutscheine)	9%	18%	73%
Interne Social-Media-Kanäle, in denen Likes/Dislikes von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bestimmten Themen öffentlich sichtbar werden.	8%	24%	68%
Interne Plattformen, die auf Gamification-Prinzipien aufbauen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten Punkte für gewisse Aufgaben (Weiterempfehlungen, Lernerfolge im E-Learning ...), die intern sichtbar sind.	8%	20%	72%

Datentabellen zu Grafik 2/2017: Einsatz von elektronischen Hilfsmitteln in Unternehmen.

Einsatz von elektronischen Hilfsmitteln in Unternehmen in Bezug zu deren Größe	50-99 Mitarbeitende	5.000-9.999 Mitarbeitende	10.000 und mehr Mitarbeitende
Elektronische Arbeitszeitkontrollen	40%	46%	54%
Instant Messaging Plattformen	13%	27%	40%

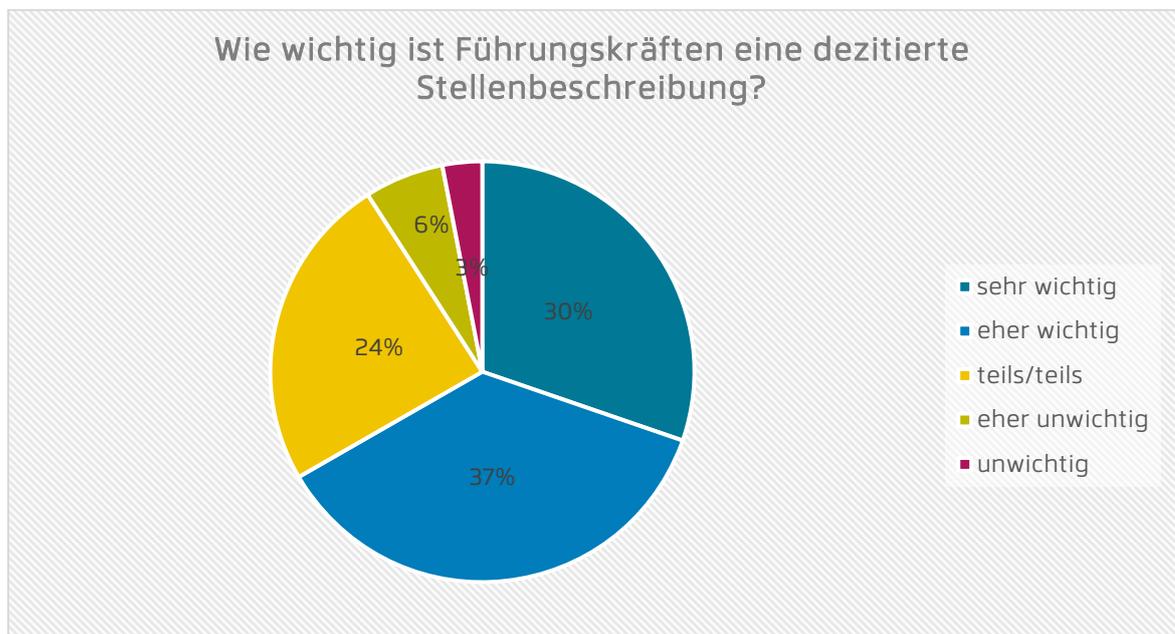
Nutzung elektronischer Hilfsmittel in Unternehmen	ja - umfangreich	ja - teilweise oder umfangreich
kein Instrument	45%	26%
1 Instrument	28%	18%
2 Instrumente	14%	16%
3 Instrumente	7%	13%
mehr als 3 Instrumente	6%	27%

Datentabellen zu Grafik 2/2017: Einsatz von elektronischen Hilfsmitteln in Unternehmen.

Brauchen Führungskräfte eine Stellenbeschreibung?

Manche haben sie, manche nicht. Dennoch: Stellenbeschreibungen für Führungskräfte machen aus vielen Gründen Sinn. Sie geben Auskunft über Aufgaben und Verantwortung im Unternehmen. Eine Job Description regelt die Handlungs- und Entscheidungsspielräume und die Vertretung bei Abwesenheit. Das hilft, Kompetenzkonflikte zu vermeiden und sorgt auch bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Sicherheit. Besonders bei Reorganisationen in Unternehmen und nicht zuletzt bei Neubesetzungen sind Stellenbeschreibungen enorm hilfreich.

Immerhin knapp 2/3 der befragten Führungskräfte halten eine dezidierte, schriftlich definierte Stellenbeschreibung für wichtig. 24% sind ambivalent und 9% der Befragten halten eine genaue Stellenbeschreibung für eine Führungsposition für (eher) unwichtig. Wie wissen jene Führungskräfte, die eine Stellenbeschreibung für unwichtig halten, was von ihnen erwartet wird? Wie grenzen sie ihre eigene Position zu anderen Positionen im Unternehmen ab? „Das weiß man halt“ meinen knapp 40% der Befragten. Berufserfahrung oder Learning by Doing helfen ihnen dabei, die eigene Rolle zu definieren. Oft ist auch der Titel der Position selbsterklärend. Etwa ein Drittel gibt an, dass die entsprechenden Informationen durch Gespräche mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden oder auch bei der Übergabe durch Vorgänger weitergegeben werden. Rund 15% der Befragten meinen, dass das Ergebnis die Aufgaben bestimmt: Durch vorgegebene Ziele, MBO-Prozesse oder Ergebniserwartungen ergibt sich ein logischer Aufgaben- und Verantwortungsbereich.

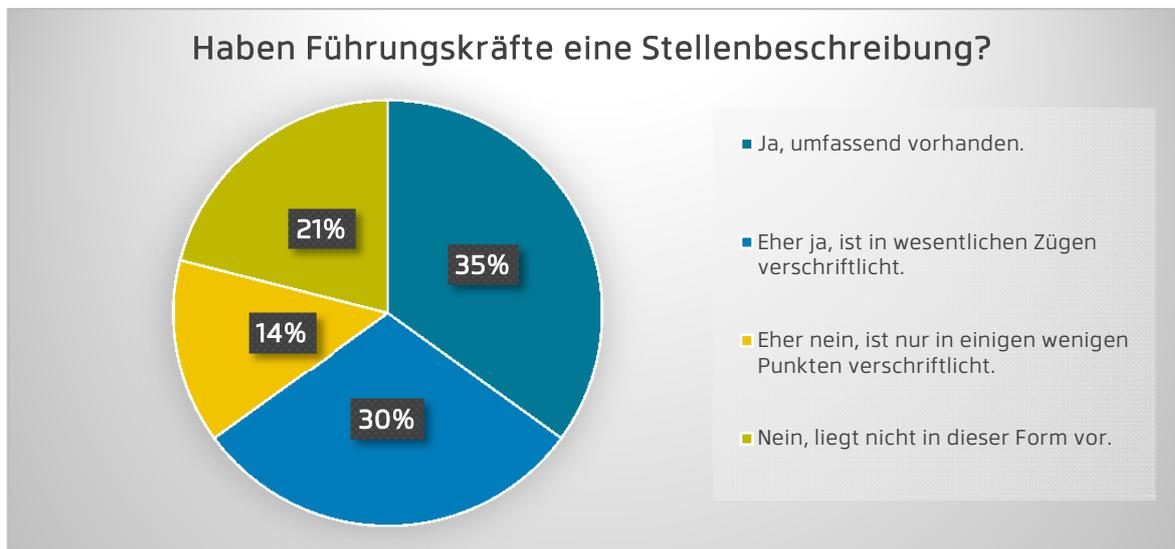


Grafik 1/2017: Wie wichtig ist Führungskräften eine Stellenbeschreibung?

Haben Führungskräfte eine Stellenbeschreibung?

Zugegeben: das Erstellen von Stellenbeschreibungen ist aufwändig. Vor allem ist es nicht damit getan, sie einmal zu erstellen, sie müssen auch immer wieder aktualisiert werden. Erstaunlicherweise gibt es in relativ vielen Unternehmen keine genaue Stellenbeschreibung. Damit bleibt ein einfaches und wirksames Instrument der Personalführung und Organisation ungenutzt.

2/3 der befragten Führungskräfte haben eine Stellenbeschreibung. Teils umfassend, zumindest aber mit den wesentlichsten Punkten der Position. 14% der Führungskräfte sagen, dass eine Stellenbeschreibung nur in wenigen Einzelpunkten vorliegt. Und etwas mehr als 1/5 der Führungskräfte hat gar keine Stellenbeschreibung. Erfreulich: die Mehrheit von 59% meint, dass ihre Stellenbeschreibung in unregelmäßigen Abständen aktualisiert wird, in 22% der Unternehmen sogar jährlich. Nur bei 20% wird sie laut Angabe der Befragten nie aktualisiert.



Grafik 2/2017: Haben Führungskräfte eine aktuelle Stellenbeschreibung für ihre Führungsrolle?

Aber: auch wenn eine Stellenbeschreibung vorliegt, ist nicht immer alles perfekt. Mit offenen Fragen haben wir Führungskräfte eingeladen, zu beschreiben, was in ihrer aktuellen Stellenbeschreibung am meisten fehlt bzw. was sie ergänzen würden. Die meisten geben an, dass sie nichts vermissen. Alle Übrigen nennen vor allem drei Aspekte: Eine genauere Spezifikation der Personalverantwortung im Gegensatz zur schon detailliert definierten Fachverantwortung - als Beispiele werden Recruiting und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genannt. Manche hätten gerne, dass auch Rechte und nicht nur Pflichten definiert wären. Einigen fehlt die Definition ihrer Entscheidungsfreiheiten und Vertretungsregelungen.

Die befragten Führungskräfte geben an, dass in ihrer Stellenbeschreibung zu 37% (eher) Managementaufgaben und zu 21% Leadership-Aufgaben beschrieben werden. Bei 42% sind beide Inhalte vorhanden.

KEY FACTS

- 66% der befragten Führungskräfte halten eine dezidierte, schriftlich definierte Stellenbeschreibung für wichtig.
- Nur 9% der Befragten halten Stellenbeschreibungen für Führungskräfte für (eher) nicht wichtig.
- Wenn die Stellenbeschreibung fehlt, erhalten Führungskräfte Klarheit über die eigenen Aufgaben durch Learning by Doing, informelle und verbale Erläuterungen oder MbO-Prozesse.
- 65% der befragten Führungskräfte haben eine umfassende oder zumindest in den wesentlichsten Grundzügen verschriftlichte Stellenbeschreibung.
- 35% sagen, dass eine Stellenbeschreibung nur in wenigen Einzelpunkten oder gar nicht vorliegt.
- 1/5 der Führungskräfte hat gar keine Stellenbeschreibung.
- 81% geben an, dass ihre Stellenbeschreibung entweder jährlich oder in unregelmäßigen Abständen aktualisiert wird. 20% sagen, dass sie nie aktualisiert wird.

DATENTABELLEN

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Teils/teils	Eher unwichtig	unwichtig
Für wie wichtig halten Sie es für eine Führungsposition, eine dezidierte Stellenbeschreibung zu haben	30%	36%	24%	6%	3%

Datentabelle zu Grafik 1/2017: Wie wichtig ist Führungskräften eine Stellenbeschreibung?

Haben Sie selbst für Ihre Führungsrolle eine schriftliche Stellenbeschreibung?	
Ja, ist umfassend vorhanden	35%
Eher ja, ist in wesentlichen Grundzügen verschriftlicht	30 %
Eher nein, ist nur in einigen wenigen Punkten verschriftlicht	14%
Nein, liegt nicht in dieser Form vor	21%

Wenn Sie an Ihre vorliegende Stellenbeschreibung denken: Wie aktuell ist sie?	
Sie wird jedes Jahr aktualisiert.	22%
Sie wird in unregelmäßigen Abständen aktualisiert.	59%
Sie wurde noch nie aktualisiert.	20%

Datentabelle zu Grafik 2/2017: Haben Führungskräfte eine aktuelle Stellenbeschreibung für ihre Führungsrolle?

Wenn Sie an Ihre vorliegende Stellenbeschreibung denken: Beschreiben Sie eher Management-Aufgaben oder Leadership-Aufgaben Ihrer Position?						
Management	4%	33%	42%	18%	3%	Leadership

Offene Kommentare auf die Frage: „Wenn Sie eine dezidierte Stellenbeschreibung für unwichtig halten, wie wissen Sie was von Ihrer Position erwartet wird? Wie grenzen Sie Ihre Position zu anderen Positionen im Unternehmen ab?“	
„Das weiß man halt“: Learning, by Doing, Erfahrungswissen, Berufserfahrung, Logik des Verantwortungsbereichs, Titel der Position etc.	ca. 40%
„Das bekommt man gesagt“: Gespräche mit Vorgesetzten, Unternehmensleitung und Mitarbeitenden, Übergabe durch Vorgängerinnen und Vorgänger, mündliche Vorgaben etc.	ca. 35 %
„Das Ergebnis bestimmt die Aufgabe“: Zielvorgaben, MBO-Prozesse, Kennzahlen, Leistungsvorgaben, Ergebniserwartungen etc.	ca. 15%

Datentabellen 2017 zu: Stellenbeschreibungen für Führungskräfte

Über die Studie

Der Hernstein Management Report erhebt seit 19 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften und Unternehmern und Unternehmerinnen in Österreich und Deutschland. Für die aktuelle Ausgabe wurden 1.585 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

Mehr Infos unter: www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/

hernstein

Wir verstehen Leadership

IMPRESSUM

Auftraggeber

hernstein

Wir verstehen Leadership

Hernstein Institut für Management und Leadership
der Wirtschaftskammer Wien
Mag. (FH) Michaela Kreitmayer
Leitung Hernstein Institut



Währinger Gürtel 97, wko campus wien, 1180 Wien
t +43/1/ 514 50-5630
m management.report@hernstein.at
w www.hernstein.at

Ausführendes Institut



**vieconsult Vienna Corporate
Research and Development GmbH**
Mag. Gerd Beidernikl
Wasagasse 6/6, 1090 Wien
t +43/1/402 18 23-41
e office@vieconsult.at
w www.vieconsult.at