

## hernsteinmanagement report

Größte  
Führungskräfte  
Umfrage  
in Deutschland  
und Österreich

5. Bericht 2018

Mutig, innovativ, passend? Wie  
Führungskräfte sich selbst und ihr  
Unternehmen erleben

## Über den Hernstein Management Report

Seit 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 FRAGESTELLUNGEN DIESES HERNSTEIN MANAGEMENT REPORTS

- Wie offen darf man sein? Wie unterstützt fühlt man sich?
- Innovation – eine Führungsaufgabe?
- Wie mutig sind Unternehmen wirklich? Was sind mutige Entscheidungen von Führungskräften?
- Führungskräfte und ihr Unternehmen: Wie passt das zusammen?

### DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: April 2018
- Befragte Personen: 1.516 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
- Österreich: 510 befragte Personen
- Deutschland: 1.006 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Durchführendes Institut: [www.vieconsult.at](http://www.vieconsult.at)

Allgemeine 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

t +43 1 514 50-5617

e [isabelle.maurer@hernstein.at](mailto:isabelle.maurer@hernstein.at)

## Executive Summary

### Wie offen darf man sein? Wie unterstützt fühlt man sich?

- 81% der Führungskräfte sagen, dass sie sich in der Arbeit nicht verstellen müssen, sondern ganz sie selbst sein können.
- 75% der Führungskräfte können in der Arbeit ihre Meinung offen äußern, auch wenn sie kritisch ist oder nicht der allgemeinen Meinung im Unternehmen entspricht.
- 70% der Befragten können sich auf die Unterstützung ihres direkten Vorgesetzten verlassen.
- 83% können sich auf die Unterstützung ihres Teams verlassen.
- 75% haben im Unternehmen Vertraute, mit denen sie heikle Themen oder belastende Situationen vertraulich besprechen und reflektieren können.

### Innovation – eine Führungsaufgabe?

- 79% haben den Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum, den sie brauchen, um ihre Arbeit gut erledigen zu können.
- Hingegen fühlen sich 28% in ihrer Arbeit von Regeln und Vorschriften eingeengt. Sie wünschen sich mehr Freiräume, um unternehmerisch agieren zu können.
- 67% finden, dass die Ideen und Anregungen, die sie ins Unternehmen einbringen, offen und interessiert aufgenommen werden.
- 70% verstehen Innovation als Teil ihrer Führungsaufgabe.
- 73% meinen, dass Führungskräfte Innovationen durch ihr Führungsverhalten gezielt fördern können.

### Wie mutig sind Unternehmen wirklich?

- Nur 49% finden ihr Unternehmen mutig: „Wir probieren neue Dinge aus, gehen kontrollierte Risiken ein und lernen dabei durch Erfahrung.“
- 53% geben an, dass Innovation in ihrem Unternehmen (bzw. ihrer Organisationseinheit) einen hohen Stellenwert hat.
- 65% der befragten Führungskräfte sagen, dass ihr Unternehmen lösungsorientiert mit Fehlern und Problemen umgeht.
- Die Ergebnisse variieren deutlich zwischen den Hierarchieebenen. Führungskräfte des oberen und Top-Managements äußern sich deutlich positiver hinsichtlich der Kultur ihres Unternehmens.

### Was sind mutige Entscheidungen von Führungskräften?

- 59% der Befragten bezeichnen sich selbst vergleichsweise mutiger als früher, davon etwas mehr weibliche als männliche Führungskräfte.
- 40% der Befragten geben an, dass Personalentscheidungen zu den mutigsten Entscheidungen ihres Berufslebens zählen.
- Für 18% der Befragten gehören Entscheidungen, die sie ohne den Rückhalt oder gegen die Meinung des eigenen Vorgesetzten treffen, zu den mutigsten ihres Berufslebens.
- Für 16% der Befragten sind Entscheidungen, die Veränderungen betreffen, die mutigsten ihres Berufslebens.

## Führungskräfte und ihr Unternehmen: Wie passt das zusammen?

- 44% der Führungskräfte empfinden eine sehr hohe Passung (90% und mehr) mit ihrem Unternehmen.
- 24% der Führungskräfte empfinden eine sehr geringe Passung mit ihrem Unternehmen (50% und weniger).
- Wie gut Führungskräfte und Unternehmen zusammenpassen, variiert stark nach Hierarchieebene. Besonders untere Führungsebenen empfinden einen Gap zwischen Idealvorstellung und Ist-Situation.
- Die größten Spannungen zwischen Unternehmen und sich selbst erleben Führungskräfte vor allem in den Bereichen Kooperation, Kommunikation und Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben.

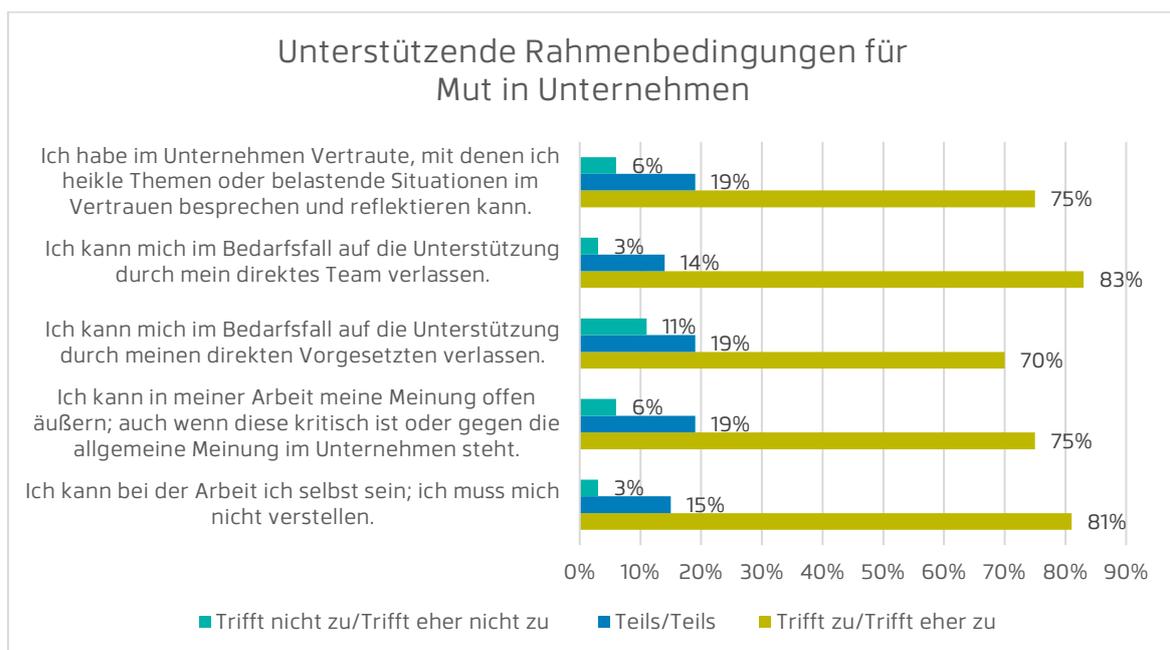
## In einem unterstützenden Umfeld ist es leicht(er), mutig zu sein

„Nicht weil es schwer ist, wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwer.“  
*Lucius Annaeus Seneca*

Der Erfolg von Führungskräften hängt von vielen Faktoren ab. Mut ist einer davon. Mut, unternehmerische Entscheidungen zu treffen, auch wenn sie unpopulär sind. Mut, sich für eine Sache einzusetzen, selbst wenn es einfacher wäre, wegzuschauen. Mut heißt auch: Risiken einzugehen und Neues zu versuchen, gegen den Mainstream und notfalls auch gegen das System zu schwimmen, beherrscht individuelle Wege gehen. Gerade in schwierigen Phasen der Unternehmensentwicklung sind Führungskräfte, die Mut und Zuversicht ausstrahlen, ein Fels in der Brandung für ihre Mitarbeitenden. Ihr couragiertes Handeln fördert das Vertrauen und die Akzeptanz im Unternehmen.

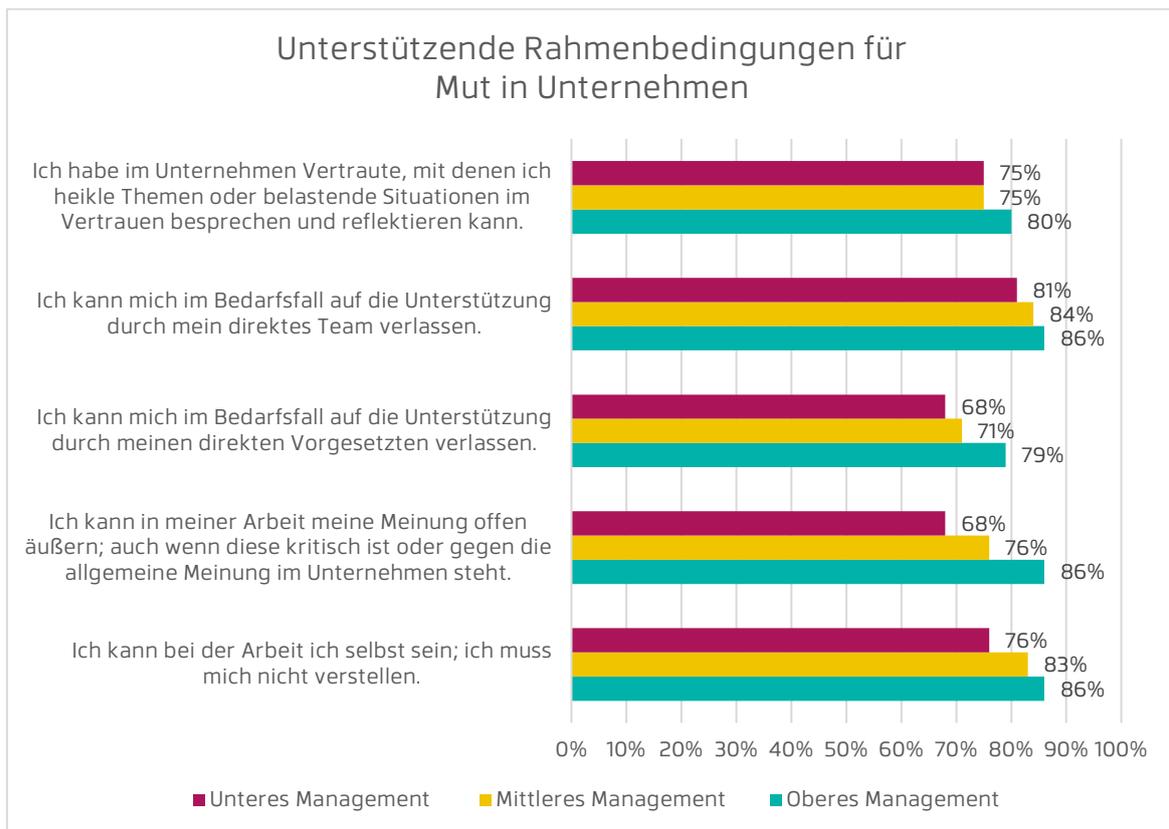
Wie wird man mutig? Besonders Glücklichen wurde diese Eigenschaft schon in die Wiege gelegt, andere ringen darum. Die gute Nachricht: Mut kann man lernen. Aus positiven Erfahrungen gewinnen wir Sicherheit, auch künftige Situationen gut bewältigen zu können. Man wächst mit der Aufgabe. Mut ist nicht zuletzt auch eine Frage der inneren Haltung: Wenn wir an uns selbst und das, was wir tun, glauben, dann formt das unsere Persönlichkeit und trägt zu einem selbstbestimmten Leben bei.

Auch wenn Mut eine persönliche Eigenschaft ist, gibt es Rahmenbedingungen, in denen Mut besonders gut gedeihen kann: Wenn wir uns unterstützt fühlen, Akzeptanz spüren, uns nicht verstellen müssen und authentisch wir selbst sein können. Wie erleben Führungskräfte diese Aspekte in ihrem Arbeitsumfeld? Die befragten Führungskräfte haben ein überwiegend positives Bild gezeichnet. Erfreuliche 81% sagen: „Ich kann bei der Arbeit ich selbst sein; ich muss mich nicht verstellen“. Drei Viertel der Befragten geben an, dass sie in der Arbeit ihre Meinung jederzeit offen äußern können, auch wenn sie kritisch ausfällt. Fragt man die einzelnen Hierarchieebenen, zeigt sich ein unterschiedliches Bild: So meinen 86% der Führungskräfte des oberen und Top-Managements, dass sie ihre Meinung frei äußern können. Im unteren Management trauen sich das nur 68%. Ist Meinungsfreiheit also eher im oberen und Top-Management zu Hause? Auch bei der Frage, ob sie bei der Arbeit authentisch sein können und sich nicht verstellen müssen, fallen die Antworten unterschiedlich aus: 86% des oberen und Top-Managements stimmen zu, im unteren Management sind es 76%.



**Grafik 1/2018:** Unterstützende Rahmenbedingungen für Mut in Unternehmen

Angenommen, es tauchen Probleme auf: Bekommen Führungskräfte in ihrem Umfeld Unterstützung? 83% der Führungskräfte können sich voll auf das eigene Team verlassen. Bei der Unterstützung durch den eigenen Vorgesetzten sieht es nicht mehr ganz so rosig aus: 70% der Befragten geben an, dass sie Rückendeckung bekommen. Auch wenn die Ergebnisse überwiegend positiv sind, ist es doch so, dass der eigene Vorgesetzte in deutlich weniger Fällen als unterstützend erlebt wird. Eine von 10 Führungskräften spricht sogar davon, sich im Bedarfsfall nicht auf den eigenen Vorgesetzten verlassen zu können. Es gibt kaum Wahrnehmungsunterschiede nach Hierarchieebenen. Generell könnte man sagen, dass Unterstützung eher von unten als von oben kommt. Manchmal hilft es schon, sich über heikle oder belastende Situation einfach aussprechen zu können. Drei Viertel der befragten Führungskräfte geben an, dass sie in ihrem Unternehmen Vertraute haben, mit denen dies möglich ist.

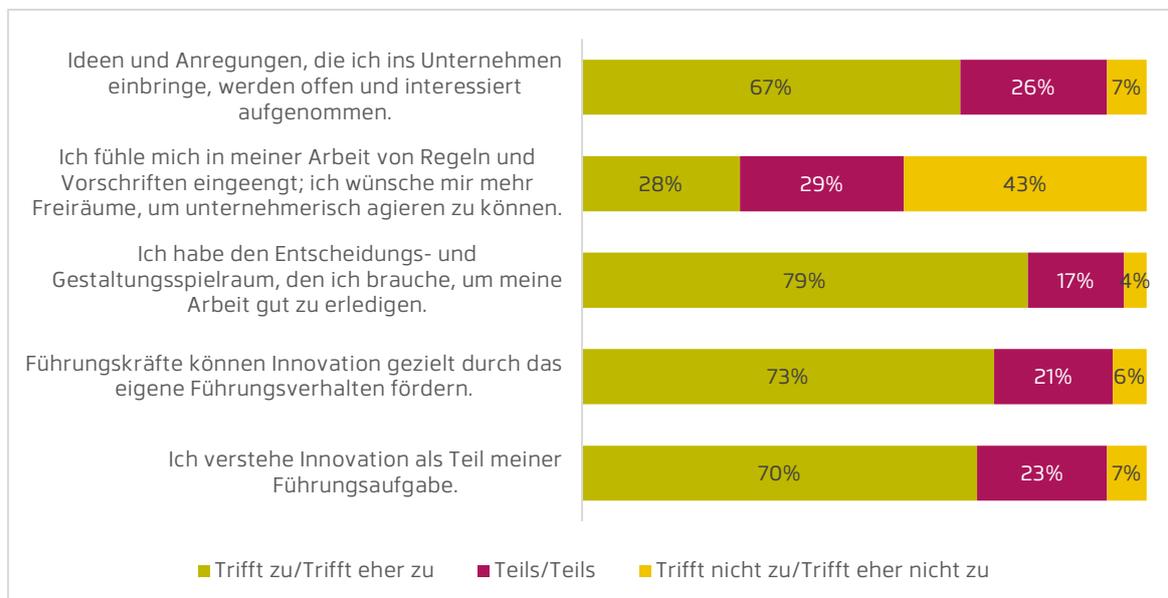


**Grafik 2/2018:** Unterstützende Rahmenbedingungen für Mut in Unternehmen nach Hierarchieebenen

## Innovation – eine Führungsaufgabe?

Die heutige Wirtschaftswelt fordert gebetsmühlenartig Innovationen von Unternehmen und Führungskräften ein. Zu Recht: wer innovativ und kreativ ist, bewältigt Krisen besser und sorgt für eine nachhaltig positive Entwicklung des Unternehmens. Innovation heißt unter anderem auch: Den Mut haben, etwas anders zu machen. Wird Innovation als Teil der Führungsaufgabe gesehen? Wie viel Freiraum gibt es dafür? Haben Führungskräfte Gestaltungsspielraum, wenn sie mutig Neues ausprobieren wollen?

Der Hernstein Management Report hat Führungskräfte gefragt, wie sie Innovation in ihrer Arbeit erleben. Immerhin 70% der Befragten sehen Innovation als Teil ihrer Führungsaufgabe. Auf den oberen und Top-Managementebenen stimmen dem sogar deutlich mehr Führungskräfte zu (84%) als auf der unteren (61%). Warum ist das so? In der Personalentwicklung spricht man von drei Faktoren, die das Handeln von Menschen stark beeinflussen: Wollen, Können und Dürfen. Ob es bei den Befragten an Haltung, Fähigkeiten und Fertigkeiten liegt oder an den Rahmenbedingungen, bleibt offen. Die Ergebnisse der Umfrage sind jedenfalls ein Signal an Unternehmen, positive Impulse in Richtung mehr Innovation zu setzen.

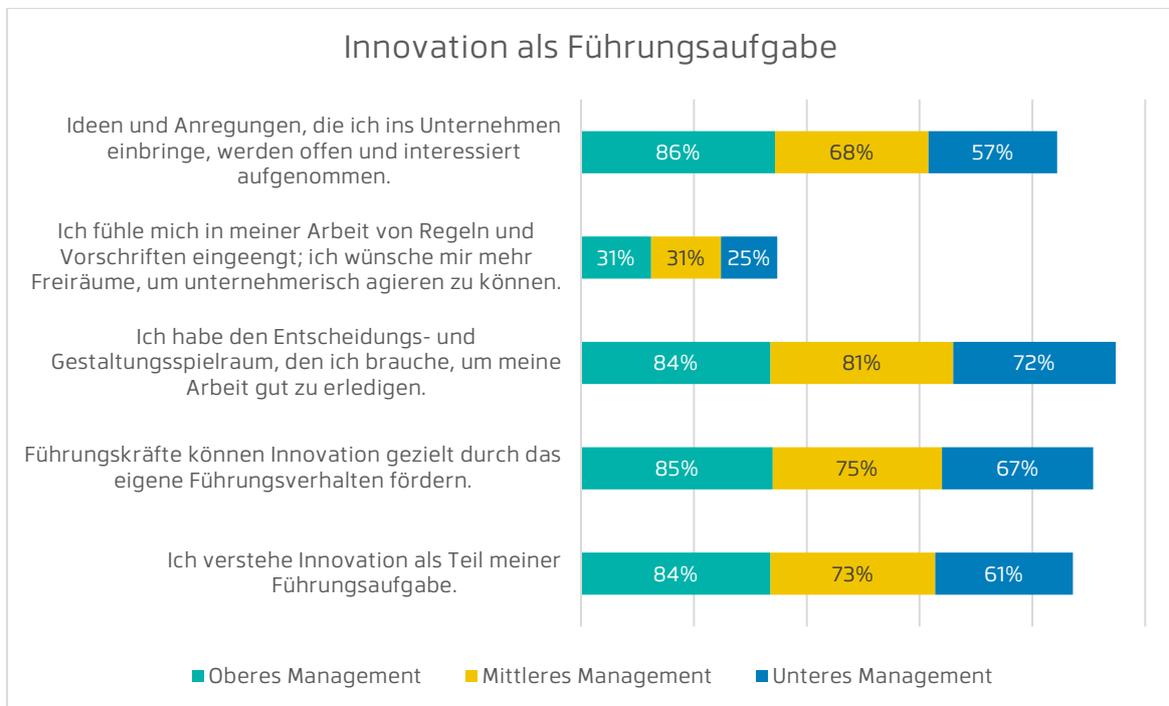


**Grafik 3/2018:** Innovation als Führungsaufgabe

Wie sieht es mit den Rahmenbedingungen für Innovation in Unternehmen aus? Wir haben Führungskräfte nach ihren Entscheidungs- bzw. Gestaltungsspielräumen gefragt und auch, ob sie sich von Regeln und Vorschriften eingeengt fühlen. 79% der Befragten sagen, dass sie genügend Gestaltungsspielraum haben, um ihre Arbeit gut zu erledigen. Hingegen fühlen sich 28% eingeengt und wünschen sich mehr Freiräume, um unternehmerisch agieren zu können. Weitere 29% sehen das teilweise so. Die Enge gewisser Rahmenbedingungen wird überraschenderweise von allen Führungsebenen ähnlich empfunden. Die Art der Einschränkung mag unterschiedlich sein, sie ist aber auf jeder Hierarchieebene gegeben.

Spannend ist auch die Frage, wie Kolleginnen und Kollegen mit Ideen und Anregungen, die ins Unternehmen eingebracht werden, umgehen. 67% der befragten Führungskräfte sind der Meinung, dass Ideen und Anregungen, die sie einbringen, im Unternehmen offen und interessiert aufgenommen werden. Die Ergebnisse variieren stark nach Hierarchieebenen: Während sich auf den oberen und Top-Managementebenen 86% über positives Echo freuen können, sind es im unteren Management lediglich 57%.

73% der Führungskräfte sagen, dass sie Innovation gezielt durch das eigene Führungsverhalten fördern können. Auch hier sehen das obere und Top-Führungskräfte mit 85% wieder deutlich optimistischer als jene der unteren Führungsebene mit nur 67% Zustimmung.

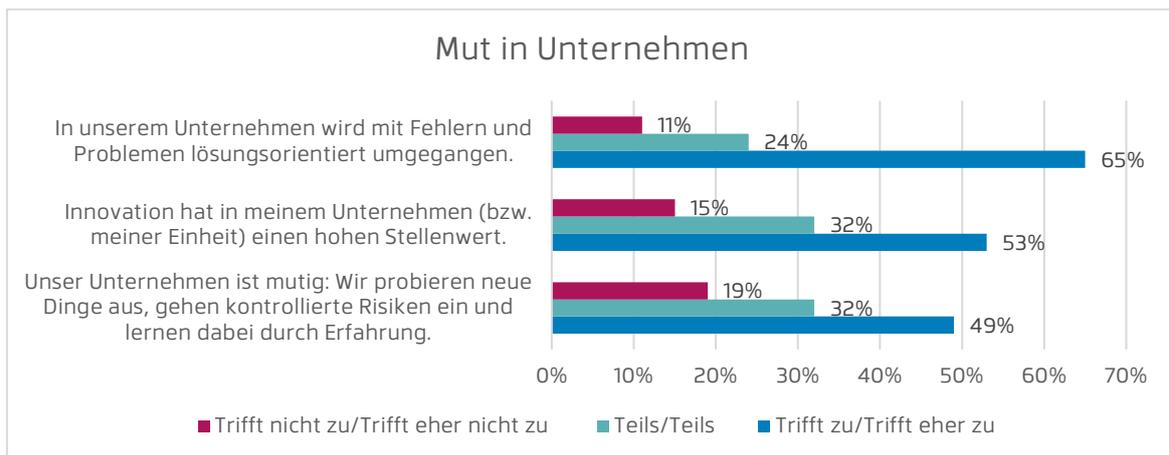


**Grafik 4/2018:** Innovation als Führungsaufgabe nach Hierarchieebenen

Dazu Hernstein Trainer Richard Hübner: „Führungskräfte haben viel mehr Freiräume für ihr unternehmerisches Tun, als sie „normalerweise“ denken. Wir leben in einer Phase großer Veränderungen. Ein Charakteristikum ist, dass niemand mehr für sich beansprucht, die Zukunft ähnlich wie früher planen zu können. Diese Freiräume, die Zukunft mitgestalten zu können, werden zunehmend größer – für alle Führungskräfte, nicht nur für die Top-Ebene“.

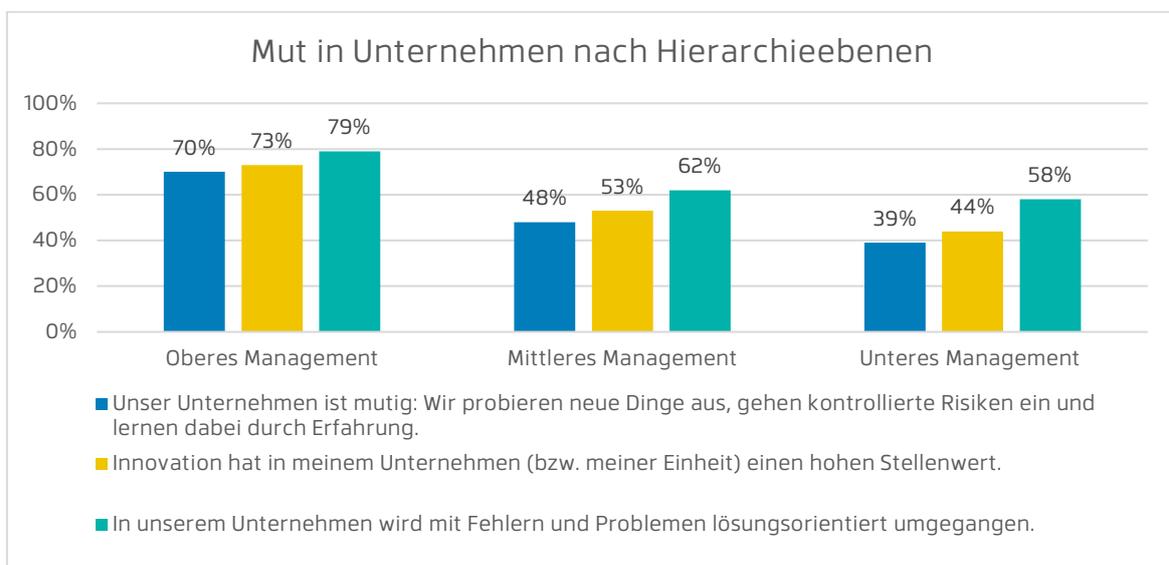
## Wie mutig sind Unternehmen wirklich?

Wie mutig erleben Führungskräfte in Österreich und Deutschland ihr Unternehmen? Gibt es ein mutiges Corporate Selbstbild? Nur bedingt. Lediglich 49% der Befragten sind der Meinung, dass ihr Unternehmen mutig ist. 19% der Führungskräfte sprechen dem eigenen Unternehmen sogar den Mut ab. Die Fragen nach dem Stellenwert von Innovation oder dem lösungsorientierten Umgang mit Fehlern und Problemen fallen mit 53% bzw. 65% Zustimmung etwas positiver aus.



**Grafik 5/2018: Mut in Unternehmen**

Nochmals deutlicher wird der Gegensatz, wenn man die Hierarchieebenen als erklärende Variable dazu nimmt: Mut wird von den einzelnen Managementebenen sehr unterschiedlich wahrgenommen. 70% des oberen und Top-Managements empfinden ihr Unternehmen als mutig. Nur 39% des unteren Managements teilen diese Meinung. Auch der Stellenwert von Innovation in Unternehmen wird von Führungskräften des oberen Managements mit 73% deutlich positiver bewertet als von jenen des unteren Managements mit 44%. Bei der Einschätzung, wie lösungsorientiert Unternehmen mit Fehlern umgehen, steht es 79% im oberen und Top-Management zu 58% im unteren Management. Es bleibt die Frage offen, ob Führungskräfte der oberen und Top-Managementebenen vielleicht ein übersteigertes Selbstbild haben, oder ob Mut und Lernbereitschaft auf der unteren Ebene nur nicht gesehen bzw. erkannt wird.



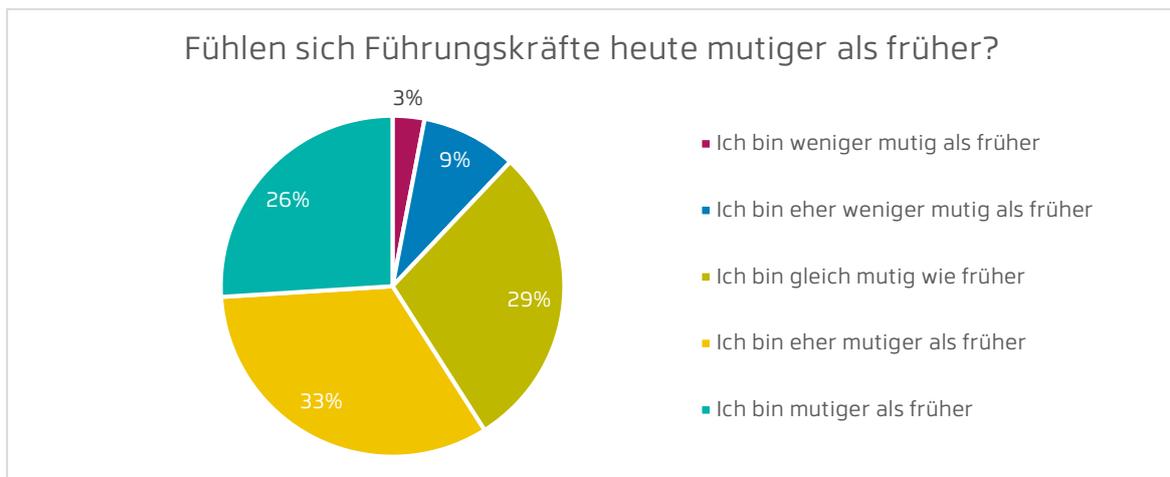
**Grafik 6/2018: Mut in Unternehmen nach Hierarchieebenen**

Dazu Hernstein Trainer Richard Hübner: *„Hinter der Frage, wie mutig Unternehmen sind, steht die Frage Optimierung versus Bewährung. Optimierung ist die sichere Seite, das Fortführen, das Optimieren des Bekannten, gutes Management. Hier ist weniger Mut und mehr richtiges Abarbeiten gefragt. Bewähren dagegen bedeutet Neues wagen, Neuland betreten. Im Neuland brauche ich die Wahrnehmungen Vieler, um das noch Unbekannte möglichst ganz zu erfassen. Ich benötige Räume und Zeiten des Austauschs und des Miteinanders, um die leisen aber relevanten Signalen zu hören. Dafür gilt es Meetings, Begegnungszonen und Strukturen zu schaffen“.*

## Nur Mut! Erfahrung bringt Zuversicht

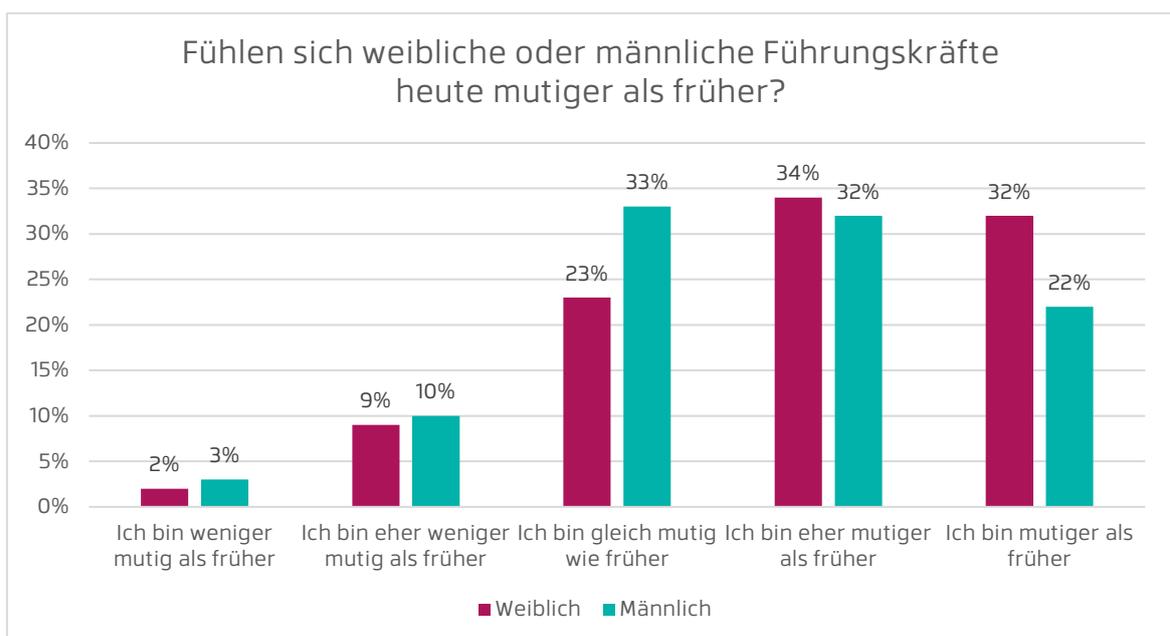
Mut ist keine Konstante im Leben. Der persönliche Mut – zusammen mit der Handlungszuversicht – entwickelt sich stetig weiter. Nicht zuletzt durch die beruflichen Herausforderungen, denen wir begegnen und die wir meistern.

Wir wollten von den befragten Führungskräften wissen, ob sie sich bezüglich ihres Muts im Laufe der Jahre verändert haben: Fühlen sie sich heute mutiger als in den Anfangsjahren ihrer Berufstätigkeit? Bei 59% der Befragten ist das tatsächlich so. 29% halten sich für gleich mutig wie in der Vergangenheit. 12% hat der eigene Mut eher verlassen. Diese Werte variieren wenig zwischen den Führungsebenen.



**Grafik 7/2018:** Fühlen sich Führungskräfte heute mutiger als früher?

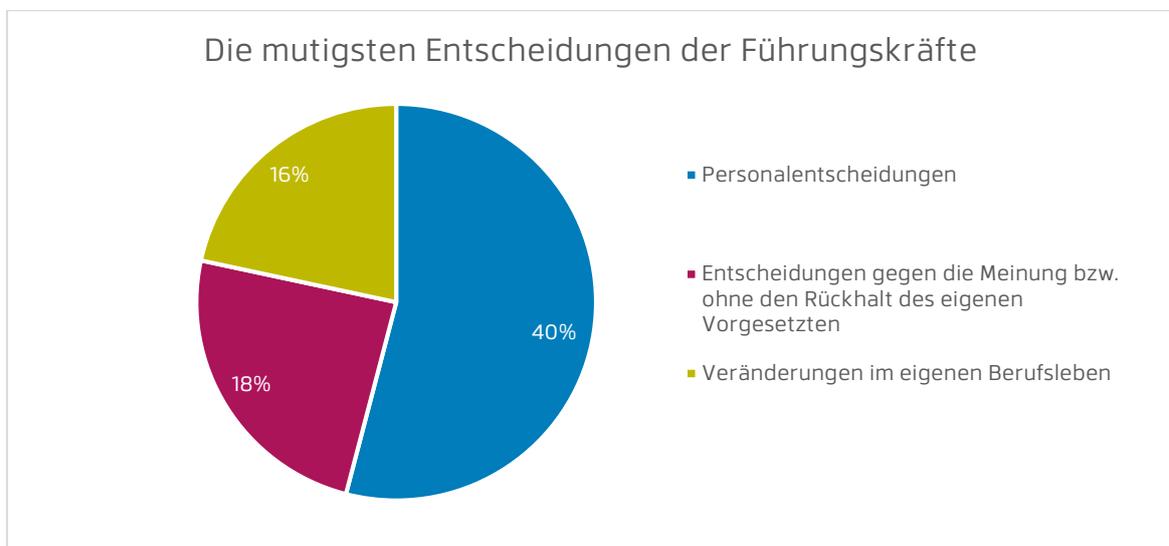
Einen leichten Unterschied gibt es bei den Geschlechtern: Weibliche Führungskräfte schätzen den eigenen Mut im Vergleich zu früher höher ein (66%) als ihre männlichen Kollegen (54%). Die Dauer der Berufstätigkeit hat keinen Einfluss.



**Grafik 8/2018:** Fühlen sich weibliche oder männliche Führungskräfte heute mutiger als früher?

Wir wollten konkret wissen, was Führungskräfte mit Mut verbinden und haben gefragt: „Was war die mutigste Entscheidung, die Sie als Führungskraft je treffen mussten? Was war das Mutige daran? Woher nehmen Sie den Mut, derartige Entscheidungen zu treffen?“ Hier die Top 3 Kategorien der verdichteten Ergebnisse:

- 40% der Befragten geben an, dass Personalentscheidungen zu den mutigsten Entscheidungen ihres Berufslebens zählen. Als Beispiele nennen sie: jemanden trotz Konfliktpotenzials zu kündigen, sich gegen eine geplante Kündigung zu stellen oder sich für einen nicht vorrangig präferierten Jobkandidaten zu entscheiden.
- 18% der Befragten geben an, dass Entscheidungen gegen die Meinung bzw. ohne den Rückhalt des eigenen Vorgesetzten zu den mutigsten Entscheidungen ihrer Berufslaufbahn zählen.
- 16% der Befragten nennen Veränderungen im eigenen Berufsleben als mutigste Entscheidungen. Dazu zählen vor allem Laufbahn- oder Jobwechsel – unter anderem auch in fortgeschrittenem Alter.



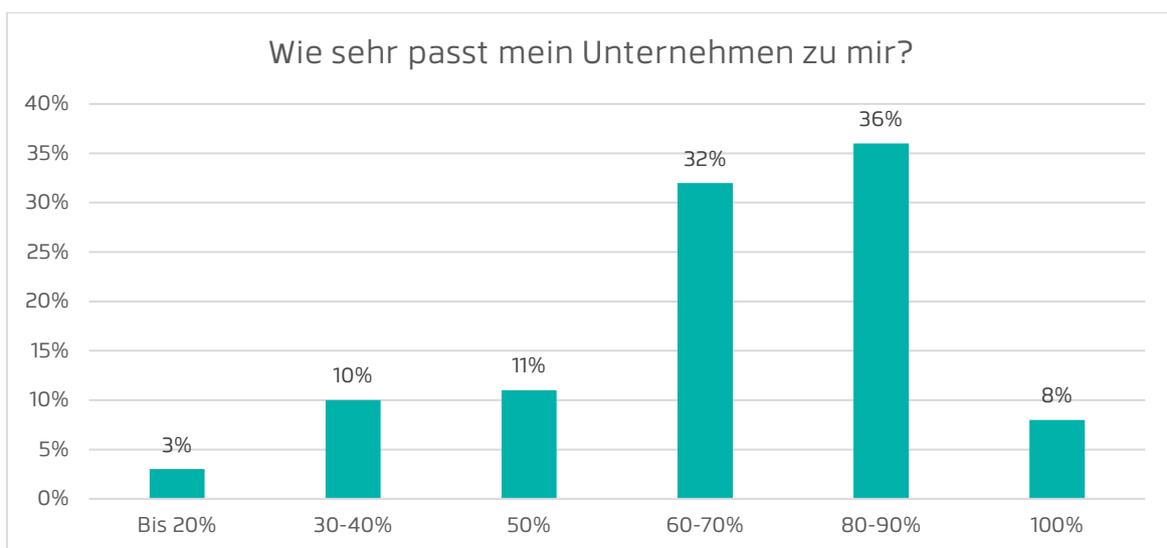
Grafik 9/2018: Die mutigsten Entscheidungen, die Führungskräfte treffen mussten

## Eine Liebesheirat? Wie passend erleben Führungskräfte das eigene Unternehmen?

Es liegt auf der Hand: Je mehr wir uns für eine Sache begeistern und uns damit identifizieren können, umso mehr sind wir auch bereit, uns zu engagieren. Im Idealfall stimmen die Visionen und Werte der Führungskräfte mit den Visionen und Werten ihres Unternehmens überein. Das Erfolgsstreben des Unternehmens und das Individuelle decken sich. Je transparenter Unternehmen kommunizieren, wofür sie stehen, umso eher können Bewerberinnen und Bewerber erkennen, ob sich für das jeweilige Unternehmen und seine Ziele einsetzen möchten. Passt alles, finden Mut und Handlungsstärke einen guten Nährboden.

Wir wollten von den Führungskräften wissen, wie passend sie ihr Unternehmen für sich selbst erleben. Wie sehr entspricht das eigenen Unternehmens der Idealvorstellung, wenn es um Werte und Ausrichtung geht?

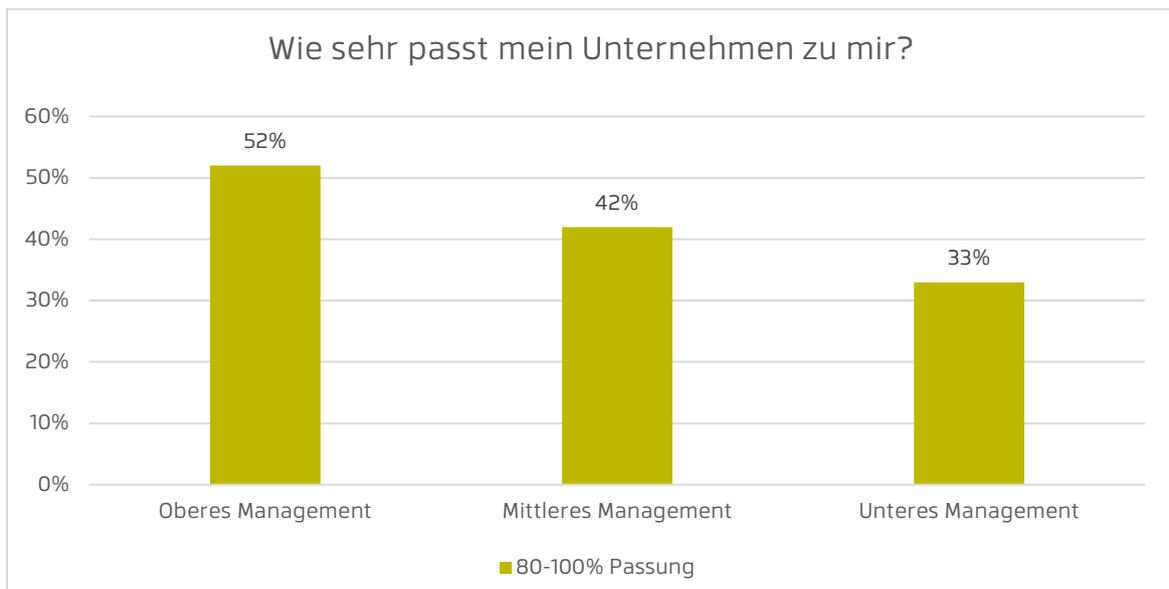
Drei Viertel der Führungskräfte empfinden eine eher hohe Übereinstimmung zwischen Realität und der eigenen Idealvorstellung (über 50%). 44% der Führungskräfte erleben sogar eine sehr hohe Übereinstimmung mit dem eigenen Unternehmen (80% und mehr). Für 8% der Befragten könnte es nicht besser sein (100% Übereinstimmung). 24% der Führungskräfte finden, dass das eigenen Unternehmen nur zu 50% und weniger zu ihnen passt.



**Grafik 10/2018:** Wie sehr passt mein Unternehmen zu mir?

Bei der Frage nach der Übereinstimmung der eigenen Werte mit jenen des Unternehmens zeigen sich sehr deutliche Unterschiede nach Hierarchieebenen. Während auf den oberen und Top-Managementebenen 52% der Befragten meinen, dass ihre Idealvorstellung eines Unternehmens zu einem hohen Prozentsatz (80% und mehr) mit der Realität übereinstimmt, sind es auf der mittleren Managementebenen nur noch 42%. Auf der unteren Managementebene sind es gar nur 33%. Entsprechend nimmt die Ambivalenz zu, also die Wahrnehmung, dass die eigene Idealvorstellung nur zu einem gewissen Teil erfüllt ist.

In diesen Ergebnissen zeigt sich in gewisser Art und Weise die Unternehmensrealität: Führungskräfte der oberen und Top-Managementebenen haben mehr Freiräume, Unternehmen zu wählen, die zu ihnen passen, bzw. können sie sie aktiver mitgestalten. Auf der anderen Seite zeigen die Ergebnisse auch, dass selbst Führungskräfte in Unternehmen arbeiten, die nur teilweise ihren Idealvorstellungen entsprechen.



**Grafik 11/2018:** Wie sehr passt mein Unternehmen zu mir? Übereinstimmung nach Hierarchieebenen

Wir haben Führungskräfte auch nach den größten Spannungsfeldern in ihrer Beziehung zum Unternehmen gefragt. Die Top 3 Nennungen sind:

- Für 28% der Befragten stimmt die Leistungs- und Erholungsbilanz nicht: Wie Leistungsdruck, Zielvorgaben, Leistungserwartung, Arbeitszeit und Akzeptanz im Unternehmen gelebt werden, entspricht nicht ihren persönlichen Vorstellungen.
- 20% sind mit der Zusammenarbeit mit anderen im Unternehmen nicht zufrieden.
- 15% sehen das größte Spannungsfeld im Bereich der Kommunikation: Wie offen, direkt, wertschätzend oder auch ehrlich in Unternehmen kommuniziert wird, lässt aus ihrer Sicht oft zu wünschen übrig.

## IMPRESSUM

### Auftraggeber

# hernstein

Wir verstehen Leadership

### **Hernstein Institut für Management und Leadership**

Der Wirtschaftskammer Wien

wko campus wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

t +43/1/ 514 50-5600

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

w [www.hernstein.at](http://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 23-40

e [office@vieconsult.at](mailto:office@vieconsult.at)

w [www.vieconsult.at](http://www.vieconsult.at)