

hernstein

management report

Begrenzte Ressourcen prägen die
Führungsrealität

**Begrenzte Ressourcen (Zeit, Personal, Budget),
Erwartungslücken und Dokumentationspflichten
fordern Führungskräfte.**



Über den Hernstein Management Report

Seit über 20 Jahren erhebt der Hernstein Management Report ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften in Österreich und Deutschland. 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

- Welche besonderen Umstände fordern Führungskräfte am stärksten heraus?
- Wodurch werden Führungskräfte am besten unterstützt, um diese Herausforderungen zu bewältigen?
- Welche strukturellen Angebote gibt es von Seiten der Unternehmen, um Führungskräfte dabei zu unterstützen?
- Remote Work: Wie viele Führungskräfte haben die Möglichkeit dieses zu nutzen und wie ist der Vergleich mit 2021?
- Wie wirkt sich Remote Work auf das Teamgefüge aus, gibt es negative Auswirkungen?
- Auf welche Arbeitsbereiche wirkt sich Remote Work positiv aus?
- Wie sehr vertrauen Führungskräfte ihren Mitarbeitenden in Bezug auf Arbeitszeit und -effizienz vor dem Hintergrund einer räumlich und zeitlich fragmentierten Arbeitswelt?

Die wichtigsten Eckdaten der Umfrage

- Befragte Personen: 1.600 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
- Österreich: 600 befragte Personen
- Deutschland: 1.000 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Befragungszeitraum: Juli 2025
- Maximale Schwankungsbreite der Ergebnisse: bezogen auf die Gesamtstichprobe von 1.600 Interviews: +/- 2,5 %
- Durchführendes Institut: [Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung](#)

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter

<https://www.hernstein.at/hernstein/newsroom/hernstein-management-report/>

Für Rückfragen steht Ihnen zur Verfügung:

Mag. Gabriele Fantl

Leitung Vertrieb und Projektmanagement

Tel: +43 1 514 50-5620

gabriele.fantl@hernstein.at

www.hernstein.at

Executive Summary

Begrenzte Ressourcen (Zeit, Personal, Budget) sind größte Herausforderung

- 56 % meinen, dass begrenzte Ressourcen besonders hohe Anforderungen an die Führungsarbeit stellen.
- Dahinter folgen unterschiedliche Erwartungen der Unternehmensleitung und des Teams (34 %) oder die zunehmenden Dokumentations- und Berichtspflichten (33 %).

Erfahrung und Routine geben Rückhalt

- 50 % der Führungskräfte sehen in der eigenen Erfahrung das effektivste Mittel, um schwierige Situationen zu bewältigen.
- Dahinter folgen die Unterstützung durch die eigene Führungskraft (47 %), die Kommunikation der Unternehmensleitung (42 %), der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen (41 %) sowie der eingeräumte Entscheidungsspielraum (39 %).

Regelmäßiger Austausch: Stärkster Hebel für Führung im Unternehmen

- In 44 % der Unternehmen gibt es einen regelmäßigen und strukturierten Austausch zwischen Führungskräften.
- 41 % sehen in klar definierten Rollen und Erwartungen des Unternehmens eine Unterstützung, 38 % haben Zugang zu Weiterbildung und Coachings und 34 % haben interne Ansprechpartnerinnen und -partner für Führungsfragen.

Remote Work: Gekommen, um zu bleiben?

- Aktuell haben 57 % der Führungskräfte die Möglichkeit remote zu arbeiten. Im „Corona-Jahr“ 2021 waren es 65 %.
- Unter den Unternehmen mit Remote Work ist jedoch die Zahl jener gestiegen, die konkrete Regelungen dafür haben: Aktuell sind es 66 %, 2021 waren es 44 %.

Mehrheit: Keine negativen Auswirkungen auf das Teamgefüge

- 34 % aus Unternehmen mit Remote Work sehen keine negativen Auswirkungen von Remote Work auf das Teamgefüge, weitere 26 % eher keine oder wenige.
- Lediglich 9 % halten negative Auswirkungen auf das Team für sicher.

Arbeitsbereiche mit positiven Auswirkungen von Remote Work

- 77 % in Unternehmen mit Remote Work sehen einen positiven Einfluss auf das selbständige Arbeiten.
- An zweiter Stelle steht mit 67 % die Effizienz und Schnelligkeit bei der Arbeit. Am dritthäufigsten wird mit 59 % ein positiver Effekt auf die Kreativität genannt.

Vertrauen in Mitarbeitende in einer fragmentierten Arbeitswelt

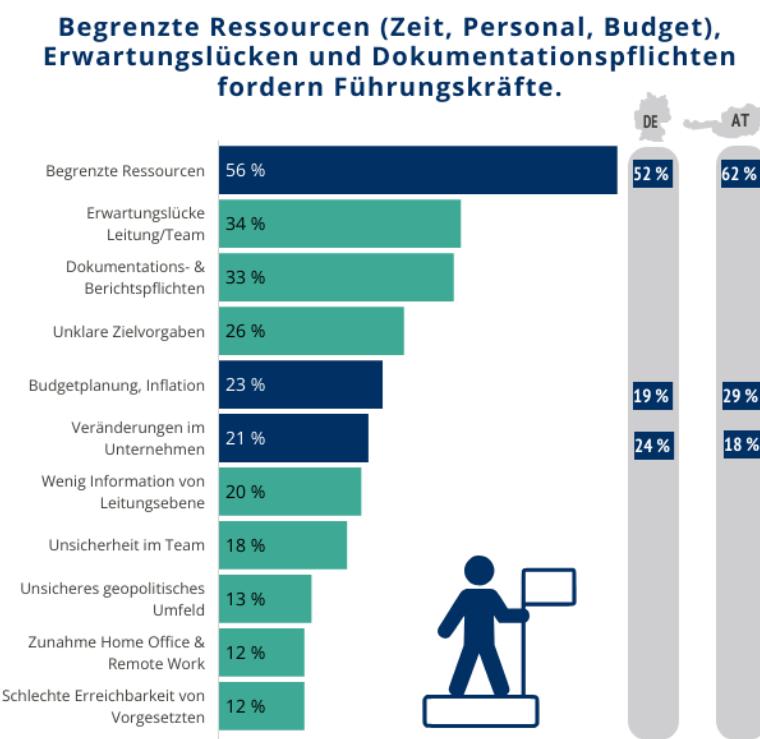
- Die Arbeitswelt wird räumlich und zeitlich immer flexibler (Remote Work, Workation, Gleitzeit, ...). Dennoch bringen 54 % der Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Vertrauen entgegen, was Arbeitszeit und Arbeitseffizienz anbelangt.
- 41 % hingegen fällt es (eher) schwer dieses Vertrauen aufzubringen.

>> Begrenzte Ressourcen prägen die Führungsrealität

Führungskräfte sind mit vielen Herausforderungen konfrontiert. Diese gehen einerseits auf das unsichere Wirtschafts- und Weltgeschehen zurück, das den Anpassungsdruck erhöht, andererseits auf gesellschaftliche und kulturelle Entwicklungen, welche die Führungsarbeit beeinflussen. Speziell ist hier das Thema „Remote Work“ zu nennen, das vor allem seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie die Arbeitswelt merkbar verändert hat. Der aktuelle Hernstein Management Report analysiert, wo Führungskräfte ihre größten Herausforderungen sehen und worin sie Orientierung finden.

Herausfordernde Rahmenbedingungen für die Führungsarbeit

56 % aller befragten Führungskräfte geben an, dass begrenzte Ressourcen in zeitlicher, personeller und budgetärer Hinsicht besonders hohe Anforderungen an die Führungsarbeit stellen. In Österreich liegt dieser Wert mit 62 % deutlich höher als in Deutschland, wo 52 % dies als größte Herausforderung sehen. Dahinter folgen mit Abstand unterschiedliche Erwartungen der Unternehmensleitung und des Teams (34 %) oder die zunehmenden Dokumentations- und Berichtspflichten (33 %).



Mehrfachnennung möglich

Grafik 1: Herausfordernde Rahmenbedingungen in der Führungsarbeit

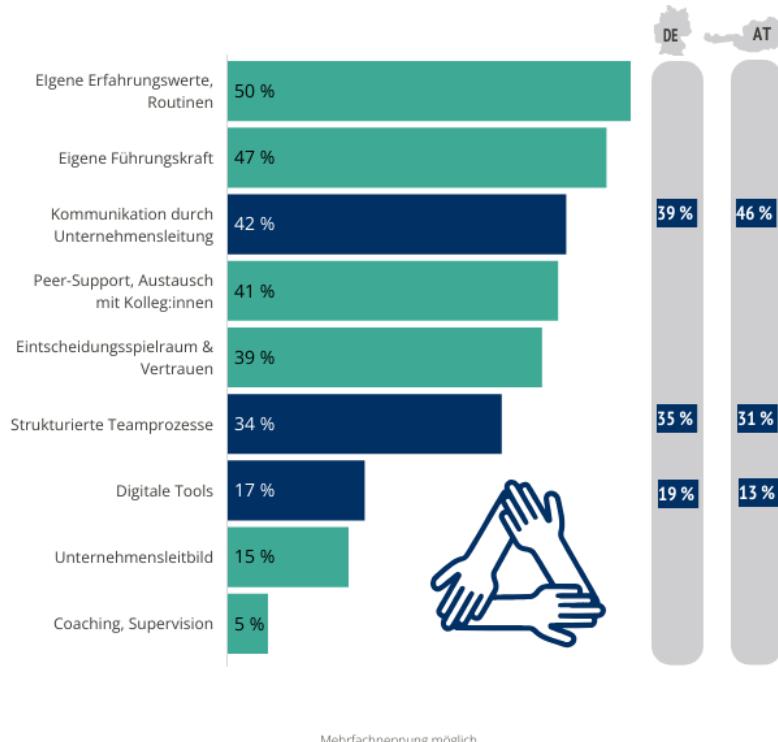
Weitere interessante Einzelergebnisse:

- 29 % der österreichischen Führungskräfte empfinden die Budgetplanung aufgrund der steigenden Kosten und Inflation als schwierig. In Deutschland liegt dieser Wert mit 19 % deutlich darunter. Die tatsächlich unterschiedlich hohen Inflationsraten in den beiden Ländern schlagen sich somit im Meinungsbild der Führungskräfte nieder.
- Remote Work spielt als besondere Herausforderung für die Führungsarbeit eine vergleichsweise geringe Rolle (12 %). In größeren Unternehmen mit über 50 Mitarbeitenden wird Remote Work eher noch als Schwierigkeit für die Führungsarbeit gesehen (14 %) als in Unternehmen mit weniger Mitarbeitenden (8 %).

Unterstützende Faktoren für die Führungsarbeit

50 % der Führungskräfte sehen in der eigenen Erfahrung und in Routinen das effektivste Mittel, um schwierige Situationen zu bewältigen. An zweiter Stelle folgt mit 47 % die Unterstützung durch die eigene Führungskraft. Dahinter liegen mit jeweils knappem Abstand die Kommunikation der Unternehmensleitung (42 %), der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen (41 %) sowie der eingeräumte Entscheidungsspielraum (39 %).

Erfahrung, die eigene Führungskraft, klare Kommunikation der Unternehmensleitung und Peer-Support sind in schwierigen Situationen zentral.



Grafik 2: Unterstützende Faktoren bei Herausforderungen in der Führungsarbeit

Deutliche Unterschiede in der Beurteilung nach Ländern zeigen sich zu folgenden Faktoren:

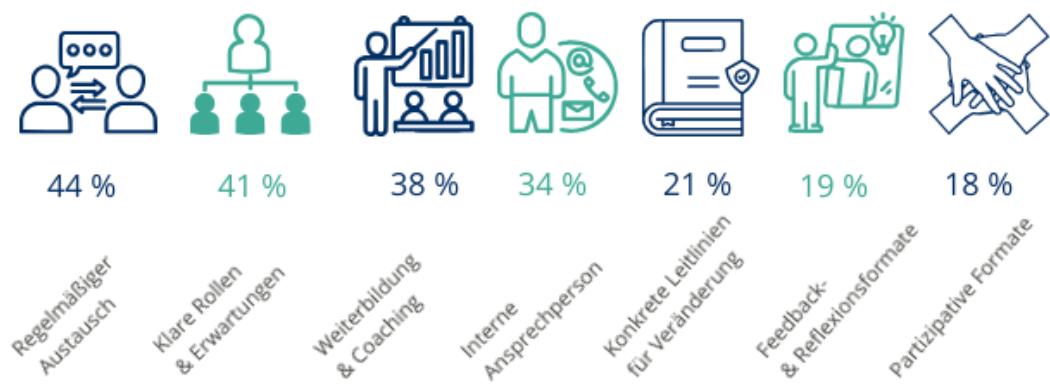
- 46 % der österreichischen Führungskräfte empfinden die Kommunikation durch die Unternehmensleitung als förderlich. Unter den deutschen sind es 39 %.
- Hinsichtlich der Teamprozesse (35 versus 31 %) und digitaler Tools (19 versus 13 %) ist es umgekehrt. Diese werden in Deutschland als hilfreicher erlebt als in Österreich.

Das Vertrauen in die eigene Erfahrung wächst mit der Dauer der Führungstätigkeit: Während 44 % der Befragten mit bis zu dreijähriger Führungserfahrung diesen Faktor als unterstützend nennen, sind es unter jenen mit mehr als zwanzigjähriger Erfahrung 66 % (Durchschnitt: 50 %).

Angebote und Strukturen auf Unternehmensebene für Führungskräfte in herausfordernden Situationen

In 44 % der Unternehmen gibt es nach Angaben der Befragten einen regelmäßigen und strukturierten Austausch zwischen Führungskräften. 41 % sehen in klar definierten Rollen und Erwartungen des Unternehmens eine wichtige Orientierung, 38 % haben Zugang zu Weiterbildung und Coachings und 34 % haben interne Ansprechpartnerinnen und -partner für Führungsfragen. Andere strukturelle Unterstützungsangebote liegen deutlich dahinter.

Unternehmen unterstützen Führungskräfte mit regelmäßigerem Austausch, klarer Rollenverteilung und Weiterbildung.



Mehrfachantwort möglich

Grafik 3: Strukturelle Unterstützung für Führungskräfte in Unternehmen

Der strukturierte Austausch wird von Führungskräften über 40 häufiger in Anspruch genommen (46 %) als von ihren jüngeren Kolleginnen und Kollegen (40 %). Letztere finden

dafür eher Rückhalt in klaren Rollenbeschreibungen und Erwartungen (44 %) als ältere Führungskräfte (39 %).

Bezüglich der Rollenbeschreibungen und Erwartungen gilt auch: Je höher die Führungsebene, desto eher werden diese als unterstützend erlebt. Während 48 % der Inhabenden von Unternehmen und 49 % des oberen Managements auf diese vertrauen, sind es im unteren Management 37 %.

Auf die offene Nachfrage, welche weiteren oder intensivierten Angebote sich Führungskräfte von ihren Unternehmen wünschen, wird neben dem bereits erwähnten regelmäßigen Austausch mit anderen Führungskräften vor allem auch „mehr Zeit für strategische Aufgaben und Mitarbeiterführung“ genannt, wie diese Zitate zeigen:



"Mehr Zeit für strategische Aufgaben und Mitarbeiterführung, statt im operativen Tagesgeschäft eingebunden zu sein."



"Regelmäßiger Austausch mit anderen Führungskräften."



"Mehr Feedback seitens der Geschäftsführung und mehr Vertrauen!"

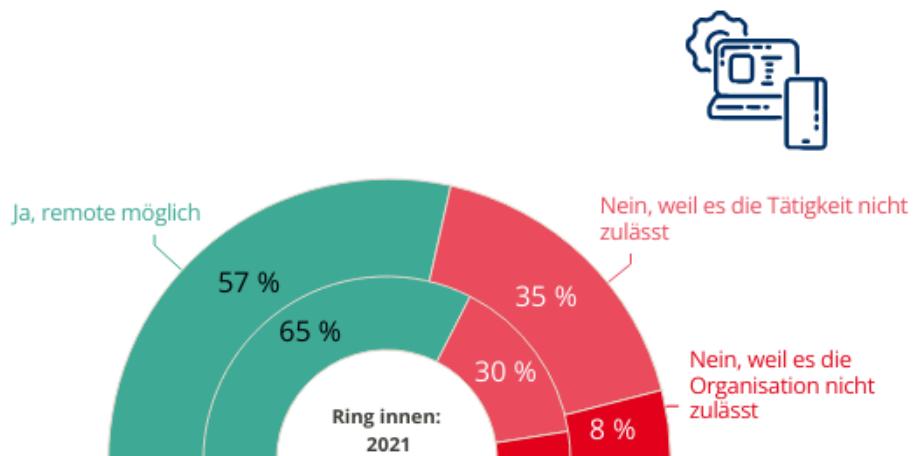
Offene Frage, ausgewählte Zitate

Grafik 4: Wünsche nach weiteren Unterstützungsangeboten, ausgewählte Zitate

Remote Work: Gekommen, um zu bleiben?

Das „Corona-Jahr“ 2021 stellt eine Zäsur für die Arbeitsorganisation und -kultur dar, da es pandemiebedingt zu einer flächendeckenden Anwendung von Remote Work, insbesondere Homeoffice, kam. Laut Hernstein Management Report hatten in diesem Jahr 65 % der Führungskräfte die Möglichkeit remote zu arbeiten. 2025 waren es nur mehr 57 %, was einen merkbaren Rückgang darstellt.

Anteil der Führungskräfte, die aktuell remote arbeiten können, ist gegenüber 2021 gesunken.



Grafik 5: Möglichkeit zu Remote Work unter Führungskräften 2021 und 2025

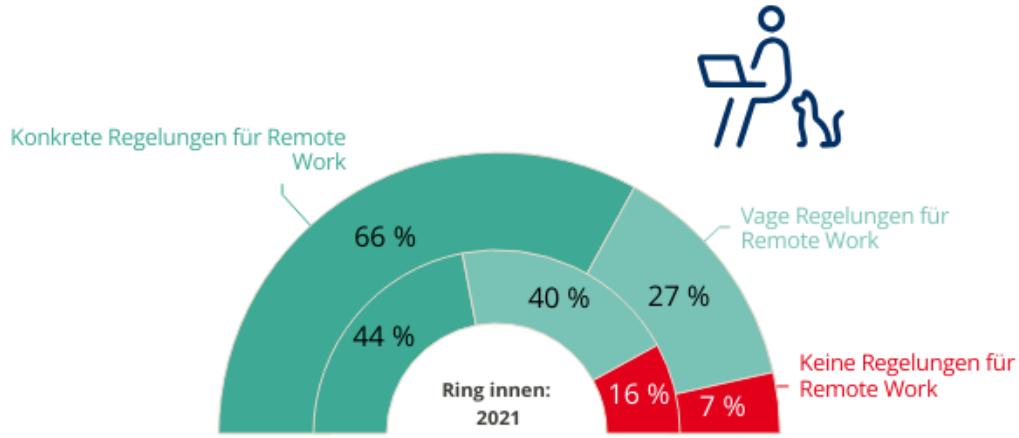
Wo ist Remote Work unter Führungskräften besonders stark verbreitet?

- Unter Führungskräften bis 40: In Österreich sind es 65 %, die remote arbeiten können, unter ihren älteren Kolleginnen und Kollegen sind es 53 %. In Deutschland ist dieser Unterschied auch gegeben, jedoch weniger ausgeprägt (60 versus 55 %).
- Männliche Führungskräfte haben mit 61 % deutlich häufiger die Möglichkeit, remote zu arbeiten als ihre weiblichen Kolleginnen (52 %).
- Im oberen Management können 71 % remote arbeiten, im unteren Management 51 %.
- Im IT- und Finanzdienstleistungs-Bereich haben 86 bzw. 85 % die Möglichkeit remote zu arbeiten, also der größte Teil der Führungskräfte. Am anderen Ende der Skala liegen der Tourismus mit 32 % und der Handel mit 33 %.

Remote Work läuft in geordneten Bahnen

Die Möglichkeit zu Remote Work unter Führungskräften ist im Vergleich zu 2021 zwar zurück gegangen, die Zahl der Unternehmen mit Remote Work und konkreten Regelungen ist aber deutlich gestiegen. 2021 hatten 44 % der österreichischen und deutschen Unternehmen mit Remote Work-Möglichkeit ein solches Regelwerk, aktuell sind es 66 %, was einen deutlichen Anstieg darstellt. Hinzu kommen weitere 27 %, wo es nach Angaben der Befragten „vage Regelungen“ für Remote Work gibt.

66 % der Unternehmen haben konkrete Remote Work-/Homeoffice-Regelungen



An alle Befragten mit Möglichkeit für Remote Work: "Gibt es in Ihrem Unternehmen konkrete Vereinbarungen, wie mit Remote Work, z.B. im Homeoffice umgegangen wird?" (Einfachantwort).

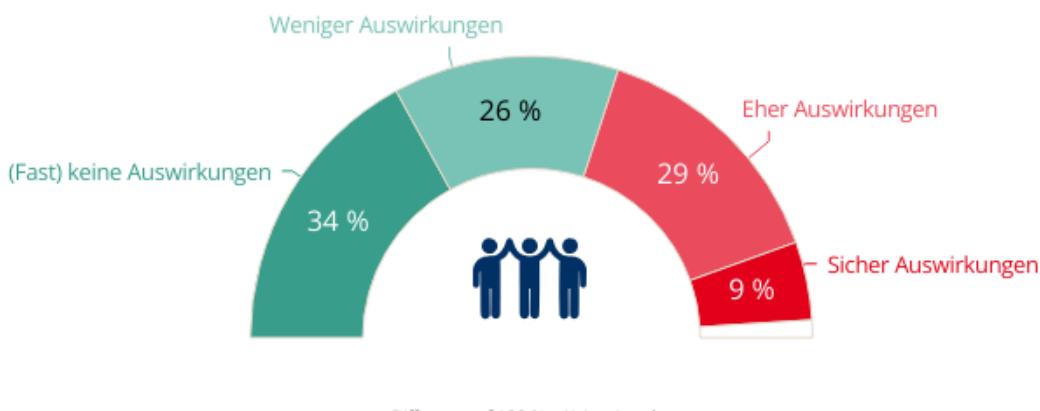
Grafik 6: Unternehmen mit konkreten Remote Work-Regelungen

Beim Regelungsverhalten zeigt sich ein klarer Zusammenhang mit der Unternehmensgröße: Während es in 20 % der Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden laut Befragten keinerlei Regelungen für Remote Work gibt (konkrete Regelungen: 48 %), liegt dieser Wert bei Unternehmen mit über 5.000 Beschäftigten bei 5 % (konkrete Regelungen: 79 %).

Auswirkungen von Remote Work auf das Teamgefüge

34 % der Führungskräfte aus Unternehmen mit Remote Work sehen (fast) keine negativen Auswirkungen von Remote Work auf das Teamgefüge und den Zusammenhalt, weitere 26 % eher keine oder wenige Auswirkungen. Lediglich 9 % halten negative Auswirkungen auf das Team für sicher. Eine deutliche Mehrheit der Führungskräfte hält Remote Work somit für „sozial verträglich“.

6 von 10 Führungskräfte sehen (eher) keine negativen Auswirkungen von Remote Work.



Grafik 7: Auswirkungen von Remote Work auf das Teamgefüge und den Zusammenhalt

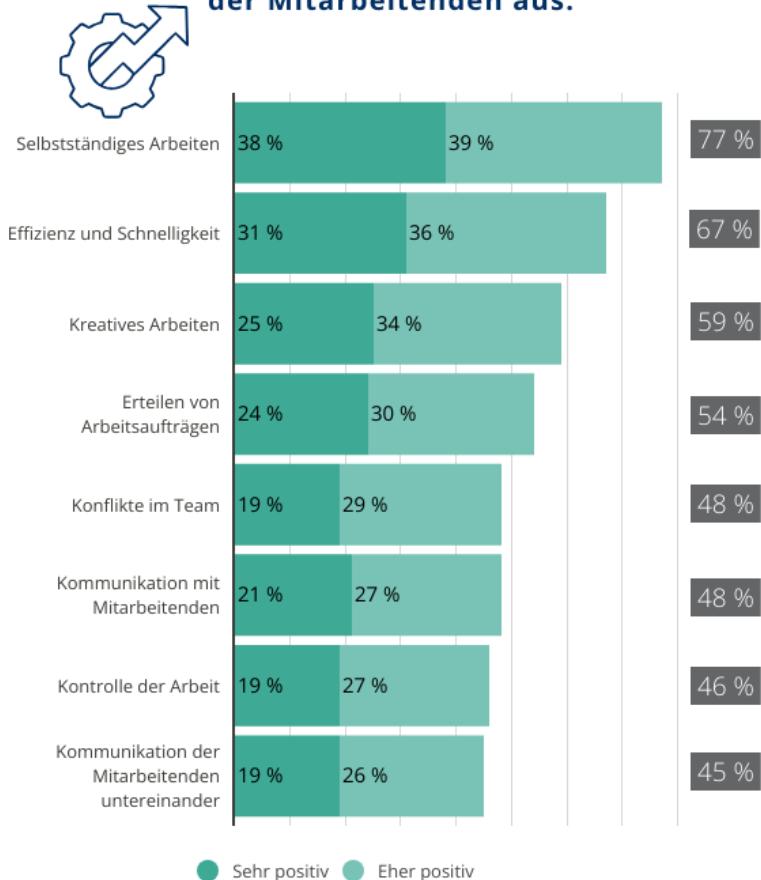
Es zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang dieser Sichtweise mit der Führungsebene: 67 % der Befragten aus dem unteren Management sehen keine oder wenig negative Auswirkungen von Remote Work auf das Teamgefüge. Im oberen Management sind es hingegen 41 %.

Ebenso besteht eine eindeutige Korrelation mit der Führungserfahrung: 68 % der Führungskräfte mit über zwanzigjähriger Erfahrung sehen keine oder kaum Auswirkungen. Unter ihren Kolleginnen und Kollegen mit bis zu dreijähriger Erfahrung sind es 56 %.

Auf welche Aspekte der Arbeit sich Remote Work positiv auswirkt

77 % der befragten Führungskräfte in Unternehmen mit Remote Work Möglichkeit sehen einen positiven Einfluss auf das selbständige Arbeiten. Dieser Aspekt wird deutlich am häufigsten genannt. An zweiter Stelle steht mit 67 % die Effizienz und Schnelligkeit bei der Arbeit. Offenbar werden Ablenkungen im Büro für stärker gehalten als zu Hause oder am Remote-Arbeitsplatz. Am dritthäufigsten wird mit 59 % ein positiver Effekt auf die Kreativität genannt. Das ist insofern bemerkenswert, als der persönliche Austausch mit Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen häufig als förderlich für Kreativität gilt.

Besonders positiv wirkt sich Remote Work auf das selbstständige, effiziente und kreative Arbeiten der Mitarbeitenden aus.



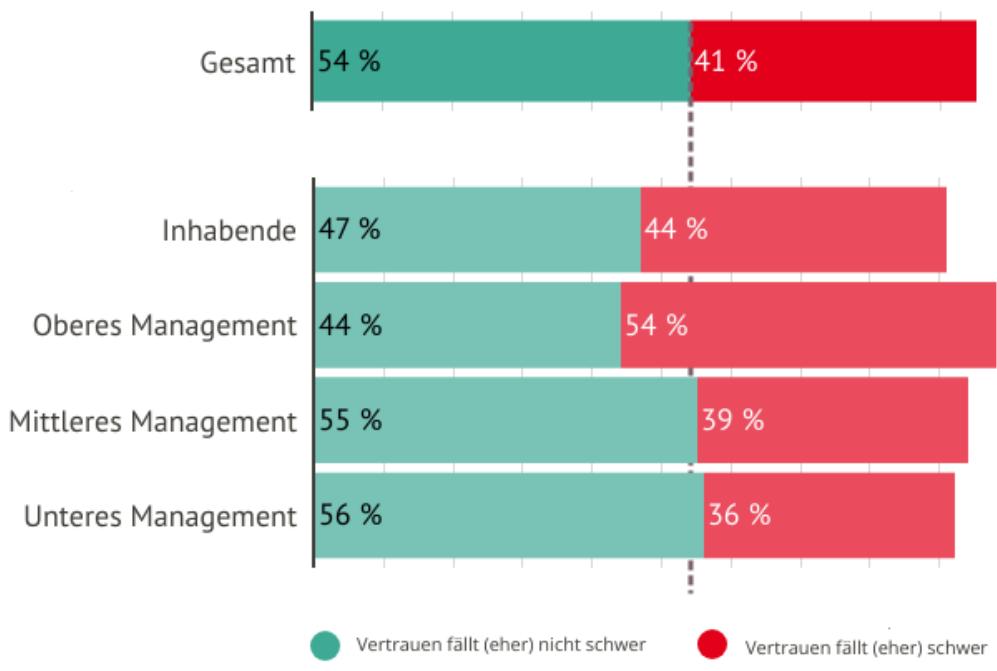
5-Stufige Skala: Sehr positiv, eher positiv, mittel, eher negativ, sehr negativ, keine Angabe
Differenz auf 100 % = Mittel, eher negativ, sehr negativ, keine Angabe

Grafik 8: Positive Effekte von Remote Work auf das Arbeitsverhalten

Vertrauen in Mitarbeitende in einer fragmentierten Arbeitswelt

Die Arbeitswelt wird immer fragmentierter, also räumlich und zeitlich immer flexibler und komplexer (Remote Work, Workation, Gleitzeit, ...). Dennoch bringen 54 % der befragten Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Vertrauen entgegen, was Arbeitszeit und Arbeitseffizienz anbelangt. Auf der anderen Seite fällt es 41 % (eher) schwer dieses Vertrauen aufzubringen.

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte vertraut den Mitarbeitenden bei Arbeitszeit und -effizienz auch in einer fragmentierten Arbeitswelt.



Grafik 9: Vertrauen in Mitarbeitende in Bezug auf Arbeitszeit und -effizienz in einer fragmentierten Welt

Auch hier zeigt sich eine starke Differenzierung nach Führungsebenen, wie die Grafik zeigt: Das untere und mittlere Management hat einen Vertrauenswert von 56 bzw. 55 % und bringt den Mitarbeitenden deutlich mehr Vertrauen entgegen als das obere Management (44 %) und die Inhabenden (47 %).

Impressum

Auftraggeber:

hernstein
FROM GOOD TO GREAT!

Hernstein
wko campus wien
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien
+43/1/514 50-5600
hernstein@hernstein.at
www.hernstein.at

Ein Unternehmen der FHWien der WKW



Ausführendes Institut:



Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung
Christina Matzka
Leo-Mathauser-Gasse 71/2, 1230 Wien
+43/650/3390275
office@triple-m-mafo.at
www.triple-m-mafo.at