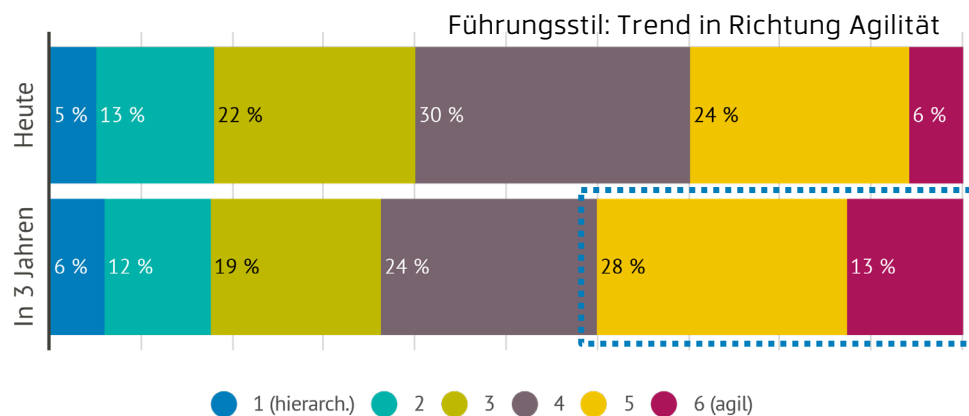


hernstein management report 20

1. Report 2020:

Agilität und Hierarchie:

Können Führungskräfte beidhändig
führen?



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 ergeht.

ZENTRALE FRAGEN DIESES HERNSTEIN MANAGEMENT REPORTS

- Hierarchischer und agiler Führungsstil: Welcher wird von den Führungskräften heute angewendet, welcher voraussichtlich in 3 Jahren?
- Wie ist der Beitrag dieser Führungsstile zu Unternehmenszielen wie Wirtschaftlichkeit, Innovationsfähigkeit, Zufriedenheit der Mitarbeitenden und so weiter?
- Wie hat sich die COVID-19-Krise auf das Führungsverhalten ausgewirkt? Haben die Führungskräfte ihren Stil angepasst?
- Wie stehen Führungskräfte zu Ambidextrie, also einem beidhändigen Führungsstil, bei dem sowohl ein hierarchischer als auch ein agiler Ansatz je nach Situation gelebt werden?
- Inwieweit trauen sich die Führungskräfte zu, einen beidhändigen Führungsstil in der Praxis anzuwenden? Was spricht dafür, was dagegen?

DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: Mai 2020
- Befragte Personen: 1.548 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
- Österreich: 632 befragte Personen
- Deutschland: 916 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

isabelle.maurer@hernstein.at

Executive Summary

6 von 10 Unternehmen vertrauen auf agile Selbstorganisation

- 60 % der Führungskräfte verlassen sich auf die agile Selbstorganisation der Mitarbeitenden und nicht auf hierarchische Strukturen. Das ist keine große, aber doch eine klare Mehrheit.
- Weibliche Führungskräfte vertrauen mehr auf Agilität (63 %) als männliche (58 %).
- Je länger eine Person als Führungskraft tätig ist, desto weniger setzt sie auf agile Selbstorganisation. Bei Personen mit bis zu 3 Jahren Führungspraxis sind es 64 %, bei jenen mit über 10 Jahren 59 %.
- Der IT- und Telekom-Sektor sticht als Branche hervor: 69 % setzen auf agile Selbstorganisation. Dies dürfte mit der hohen Innovationsdynamik dieser Branche zu begründen sein.

Der Trend geht in Richtung mehr Agilität

- Der Anteil der Unternehmen, der insgesamt sehr oder eher auf agile Selbstorganisation vertraut, wird in 3 Jahren von derzeit 60 % auf 64 % steigen.
- 13 % der Befragten meinen, dass in den nächsten 3 Jahren ein Führungsstil gefragt sein wird, der voll und ganz auf Agilität baut (wählen auf einer 6-stufigen Skala den „Extremwert“ 6). Heute sind es 6 %. Der Anteil der agilen Unternehmen würde sich also verdoppeln. Dies gilt im Wesentlichen für alle Altersgruppen.
- Die geschlechtsspezifischen Unterschiede bleiben bestehen und verstärken sich sogar noch.
- Nach Funktionsbereichen überrascht, dass Führungskräfte mit Vertriebsverantwortung einen Bedeutungsrückgang von agiler Selbstorganisation sehen (heute: 60 %; in 3 Jahren: 58 %), im Gegensatz zu allen anderen Funktionsbereichen.
- Die Entwicklung zu mehr Agilität stellt hohe Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeitende hinsichtlich fachlicher Qualifikation, Persönlichkeitsbildung, Kommunikation und Organisation.

COVID 19: Jede Fünfte bzw. jeder Fünfte hat Führungsstil verändert

- 19 % der Führungskräfte haben wegen der COVID-19-Krise ihren Führungsstil angepasst.
- Vor Beginn der Pandemie haben 49 % auf agile Selbstorganisation gesetzt, danach 52 %.
- Jüngere Führungskräfte haben ihr Führungsverhalten deutlich öfter angepasst als ältere. 23 % der österreichischen Führungskräfte unter 40 haben ihren Stil geändert (Deutschland: 24 %). Unter ihren Kolleginnen und Kollegen ab 40 waren es 18 % in Österreich und 15 % in Deutschland.
- Unter den Führungsebenen stechen die Angehörigen des oberen Managements hervor. Sie haben zu 29 % ihr Verhalten geändert, im unteren Management zum Beispiel waren es nur 18 %.
- Der IT- und Telekom-Bereich zeigt sich wiederum überdurchschnittlich dynamisch. In dieser Branche haben 24 % ihr Führungsverhalten adaptiert.

Führungskräfte schätzen die Effektivität von Hierarchien

- Von 10 zu bewertenden Unternehmenszielen werden 7 eher über einen hierarchisch-orientierten Führungsstil erreicht als über einen agilen, so die Sichtweise der befragten Führungskräfte.
- Das Ziel Wirtschaftlichkeit wird besonders stark durch die Anwendung hierarchischer Strukturen als gewährleistet angesehen. 65 % der Führungskräfte teilen diese Sichtweise.
- Die Ziele Unternehmensimage und Kundenorientierung werden eher über hierarchische Strukturen erreicht. Dies meinen 54 bzw. 53 % der Führungskräfte.

- Die Ziele Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Innovationsfähigkeit und Diversität werden laut Befragten eher über einen agilen Führungsstil realisiert. Besonders stark ist die Zustimmung bezüglich Zufriedenheit (64 %).
- 60 % der befragten Führungskräfte meinen, dass ein agiler Führungsstil geeigneter sei als ein hierarchischer, um Innovationen zu ermöglichen.

Pro Ambidextrie: Führungskräfte leiten situationsbezogen beidhändig

- Es gibt eine klare Zustimmung, dass ein beidhändiger, situationsbezogener Führungsstil gelebt werden sollte (Ambidextrie). 69 % der befragten Führungskräfte vertreten diese Meinung.
- Weibliche Führungskräfte sprechen sich noch stärker für das Leben von Ambidextrie aus (72 %) als ihre männlichen Kollegen (67 %).
- Inhaberinnen und Inhaber stimmen der Anwendung von Ambidextrie überdurchschnittlich zu (72 %). Im unteren Management sind es 69 %.
- Eine besonders hohe Zustimmung gibt es in der Finanz-Branche (78 %).

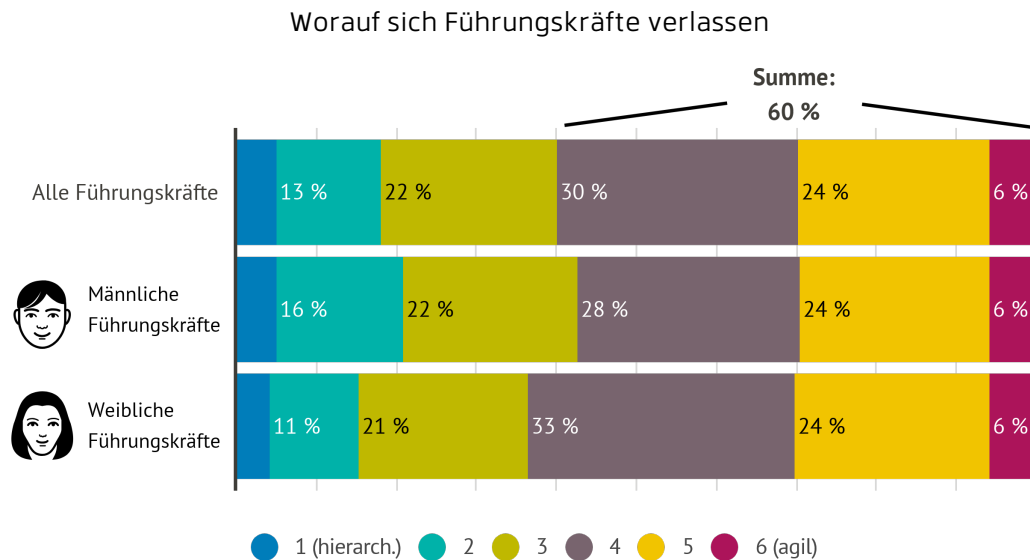
Ambidextrie in der Praxis: Großteil traut sich beidhändigen Führungsstil zu

- 64 % der Führungskräfte meinen, dass es sehr oder eher einfach ist, einen beidhändigen Führungsstil zu leben.
- Männliche Führungskräfte sehen die Umsetzung eines beidhändigen Stils als etwas einfacher an (66 %) als ihre Kolleginnen (62 %).
- Das obere Management (80 %) und Inhaberinnen bzw. Inhaber (72 %) zeigen sich besonders optimistisch, was die Anwendung von Ambidextrie anbelangt.
- Je länger die Führungspraxis ist, desto eher wird die Umsetzbarkeit für machbar gehalten. 70 % der Führungskräfte mit 20 und mehr Führungsjahren stimmen zu.
- Als wichtigste Voraussetzung für Ambidextrie gilt die eigene Flexibilität. 26 % der Führungskräfte, die einen beidhändigen Führungsstil für machbar halten, sehen sich selbst als flexibel an.
- Als wichtigster Hinderungsgrund für die Verwirklichung von Ambidextrie werden innere Barrieren gesehen. Dies meinen 35 % der Führungskräfte, die die Umsetzung als schwierig erachten. 14 % meinen zudem, dass ein beidhändiger Führungsstil zu Desorientierung bei Führungskräften und Mitarbeitenden führt.

An dieser Stelle weisen wir darauf hin, dass die Befragung für den Hernstein Management Report unter über 1.500 Führungskräften in Österreich und Deutschland in der ersten Mai-Hälfte 2020 stattfand, also während des COVID-19-Shutdown. Das ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

6 von 10 vertrauen auf agile Selbstorganisation

Genau 60 % der befragten Führungskräfte meinen, dass sie sich bei der Führungsarbeit auf die agile Selbstorganisation der Mitarbeitenden verlassen. Auf einer sechsteiligen Skala wählen 6 % den „Extremwert 6“, der dafür steht, dass voll und ganz auf Agilität vertraut wird. Die größte Gruppe der Führungskräfte, 30 %, ordnet sich selbst den Wert 4 zu. Dieser steht für ein moderat ausgeprägtes Einlassen und Vertrauen auf die agile Selbstorganisation der Mitarbeitenden. Diese Präzisierung erscheint wichtig, denn sie deutet darauf hin, dass Strukturen und geordnete Abläufe schon eine zu bemerkende Rolle spielen.



Grafik 1: Verortung des eigenen Führungsstils

Fragetext und Antwortschema: Zum Thema Führungsstil und Führungsverständnis, wie Sie es heute verstehen und leben. Bitte ordnen Sie zuerst Ihren Führungsstil anhand folgender Skala ein: „Ich verlasse mich bei meiner Führungsarbeit auf klassisch hierarchische und erprobte Strukturen bzw. auf die agile Selbstorganisation der Mitarbeitenden.“ (Skala 1 bis 6; 1 = voll und ganz auf klassische hierarchische Strukturen, 6 = voll und ganz auf die agile Selbstorganisation).

Weibliche Führungskräfte setzen noch etwas stärker auf einen agilen Führungsstil als ihre männlichen Kollegen (63 % versus 58 %). Dieser Unterschied liegt im moderaten Bereich des Werts 4 – dort aber signifikant. Das bedeutet, dass auch weibliche Führungskräfte Rahmenbedingungen und Regeln für wichtig erachten und für deren Umsetzung Freiräume geben – in etwas höherem Ausmaß als ihre männlichen Kollegen.

Diese Einzelgruppen zeigen deutliche Abweichungen vom Durchschnitt auf:

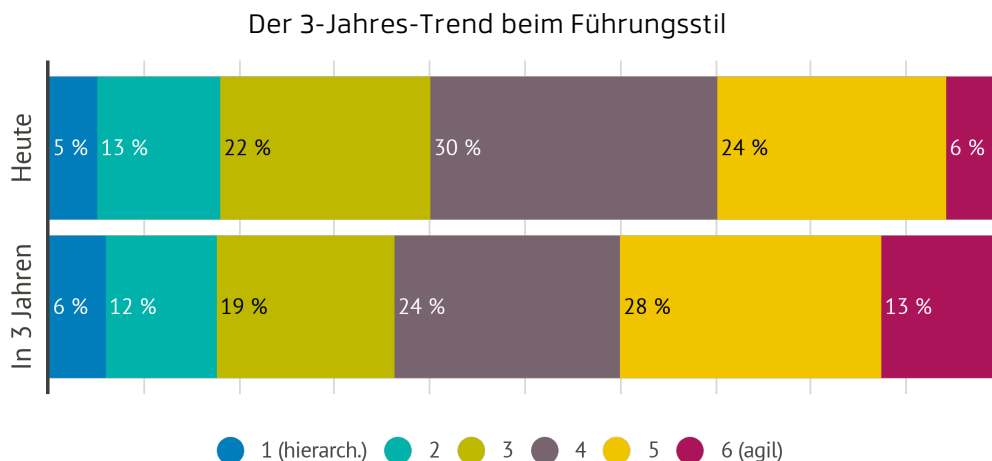
- Österreichische Führungskräfte unter 40 tendieren stärker zu agilem Führungsstil (63 %) als ihre Kollegen ab 40 (60 %). In Deutschland ist das Muster ähnlich (unter 40: 61 %; ab 40: 59 %).
- Je länger eine Person als Führungskraft tätig ist, desto weniger setzt sie auf agile Selbstorganisation: Bei Personen mit bis zu 3 Jahren Führungspraxis sind es 64 %, bei jenen mit über 10 Jahren 59 %.
- In Kleinbetrieben mit bis zu 10 Mitarbeitenden liegt bei 53 % der Schwerpunkt auf Agilität, in Großunternehmen mit über 5.000 Beschäftigten sind es 62 %.

- Unter den Branchen sticht der IT- und Telekom-Sektor hervor: Hier verlassen sich 69 % auf die agile Selbstorganisation ihrer Mitarbeitenden.

Der Trend geht in Richtung mehr Agilität

Auf die Frage, welcher Führungsstil in 3 Jahren im eigenen Unternehmen gefragt sein wird, meinen 64 % der befragten Führungskräfte, dass dies ein agiler und nicht ein klassisch hierarchischer sein wird (nochmals zum Vergleich: 60 % sehen heute den agilen Führungsstil als relevanter an). Dieser erwartete Trend erscheint moderat, jedoch ist zu beachten, dass es sich um einen kurzen Projektionszeitraum handelt. Die Entwicklung dürfte also durchaus spürbar sein.

Dafür spricht, dass der Extremwert 6 stark steigt und sich mehr als verdoppelt. Während im Hinblick auf die Gegenwart nur 6 % der Befragten die Höchstnote 6 geben und sich voll auf agile Selbstorganisation verlassen, sind es in der Projektion für die nächsten 3 Jahre 13 %. Dieses Muster zieht sich bei den meisten einzeln ausgewerteten Merkmalsgruppen durch (Länder, Altersgruppen, Geschlecht etc.).



Grafik 2: Entwicklung des Führungsstils in 3 Jahren

Der Trend ausgewertet nach einzelnen Merkmalsgruppen ergibt:

- Frauen tendieren auch bei dieser Frage stärker in Richtung Agilität: Während heute 63 % diese im Vordergrund sehen, erwarten 67 % der weiblichen Führungskräfte dies für die nächsten 3 Jahre. Die Vergleichswerte ihrer männlichen Kollegen: heute 58 %, in 3 Jahren 61 %.
- Nach Ländern und Altersgruppen erwarten alle befragten Führungskräfte einen Bedeutungszuwachs von Agilität, wobei dieser bei österreichischen Führungskräften bis 40 stärker ausfällt: 70 % meinen, dass in 3 Jahren ein agiler Führungsstil in ihrem Unternehmen gefragt sein wird (heute: 63 %). Zum Vergleich sind ihre deutschen Kolleginnen und Kollegen ab 40 Jahren skeptischer: Hier sehen 62 % eine steigende Bedeutung agiler Selbstorganisation.
- Nach betrieblichen Aufgabenbereichen fallen 2 Gruppen auf: einerseits Führungskräfte mit kaufmännisch-administrativer Verantwortung, die in überdurchschnittlichem Maß eine Entwicklung hin zu mehr Agilität bemerken (heute: 61 %; in 3 Jahren: 68 %); andererseits ihre Kollegen aus dem Vertrieb, die sogar einen leichten Bedeutungsrückgang des agilen Führungsstils sehen (heute: 60 %; in 3 Jahren: 58 %).
- Nach Branchen zeigt wiederum der IT- und Telekom-Sektor ein bemerkenswertes Ergebnis. Auch hier ist der Gesamtwert für Agilität im Vergleich zur 3-Jahres-Projektion leicht rückläufig (von 69 % auf 66 %). Die Höchstnote 6 schießt aber von 6 auf 19 % empor. Das heißt, jede Fünfte bzw. jeder Fünfte erwartet, dass sich ihr bzw. sein Unternehmen voll und ganz auf die agilen Selbstorganisationskräfte der Mitarbeitenden verlassen wird. – **Dieses Szenario stellt sehr hohe Anforderungen sowohl an Führungskräfte als auch an Mitarbeitende, was fachliche Qualifikation, Persönlichkeitsbildung sowie Kommunikations- und Organisationsfähigkeit betrifft.**

COVID 19: Jede Fünfte bzw. jeder Fünfte hat Führungsstil verändert

19 % der befragten Führungskräfte haben durch und während der COVID-19-Krise ihren Führungsstil verändert. Unter diesen Befragten ging der Trend klar in Richtung Agilität: Von diesen 19 % setzten vor der COVID-19-Krise 49 % auf einen (eher) agilen Stil, nach Beginn der Krise waren es 52 %.

Hat sich Ihr Führungsstil aufgrund der COVID-19-Krise geändert?



Grafik 3: COVID 19 und Veränderung des Führungsstils

Offensichtlich haben die Folgen der Pandemie die Anforderungen in Richtung Agilität und Selbstorganisation der Mitarbeitenden erhöht. Allein der verstärkte oder teilweise neu eingeführte Einsatz von Homeworking setzte hier Maßstäbe. In vielen Unternehmen war es notwendig, innerhalb von wenigen Tagen eine Homeoffice-Praxis zu realisieren, die ohne ein proaktives Mitwirken der Mitarbeitenden kaum möglich gewesen wäre. Insofern könnte die COVID-19-Krise eine Chance für eine neu gelebte Unternehmenspartnerschaft über die Organisationsebenen hinweg darstellen.

In den einzelnen Merkmalsgruppen gibt es hinsichtlich der Änderung des Führungsverhaltens durch COVID 19 folgende Erkenntnisse:

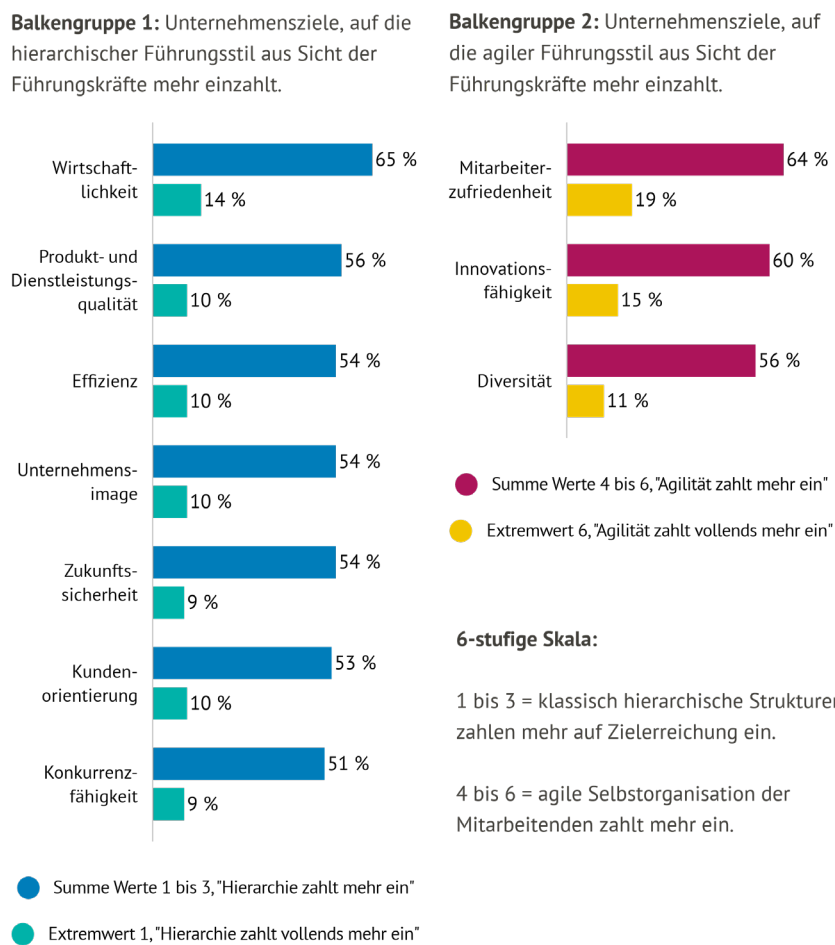
- Jüngere Führungskräfte haben deutlich öfter ihr Führungsverhalten angepasst als ältere: In der Gruppe der österreichischen Führungskräfte unter 40 haben 23 % ihren Stil geändert (Deutschland: 24 %). Unter ihren Kolleginnen und Kollegen ab 40 waren es 18 % (Österreich) bzw. 15 % (Deutschland).
- Besonders „stabil“ waren erfahrene Führungskräfte: Solche mit 20 Führungsjahren und mehr veränderten ihr Führungsverhalten zu 14 %, Führungskräfte mit bis zu 3 Jahren Praxis zu 22 %.
- Unter den einzelnen Führungsebenen stechen die Angehörigen des oberen Managements hervor. Hier haben 29 % ihr Verhalten adaptiert. Unter den anderen Hierarchieebenen waren es jeweils deutlich weniger: Inhaberinnen und Inhaber 20 %, mittleres Management 19 %, unteres Management 18 %.
- Bei den Branchen ist wiederum der IT- und Telekom-Bereich auffällig. Hier änderten 24 % ihren Führungsstil, gefolgt vom Handel mit 22 %.
- Unter den Betriebsgrößenklassen ist der Trend uneinheitlich. Am stärksten passten Führungskräfte aus Unternehmen mit 250 bis 500 Mitarbeitenden ihr Führungsverhalten an (27 %). Unter den Kleinbetrieben mit 2 bis 10 Beschäftigten waren es nur 17 %, der gleiche Wert ist es bei Unternehmen mit 1.000 bis 5.000 Beschäftigten.

Führungskräfte schätzen die Effektivität von Hierarchien

Im Hinblick auf das Erreichen von Führungszielen werden 7 von 10 eher über einen hierarchisch-orientierten Führungsstil erreicht als über einen agilen, so die Sichtweise der befragten Führungskräfte. Diese 10 Unternehmensziele möchten zwar nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erheben, sie decken jedoch einen guten Teil der Führungs- und Unternehmenspraxis ab. Insofern lässt sich daraus eine Art Gesamtbilanz ablesen.

Dabei ist darauf hinzuweisen, dass es bei 6 Zielen nur einen knappen Vorsprung des hierarchie-orientierten Stils gibt (Summe der Pro-Stimmen zwischen 51 und 55 %). Es gibt also annähernd zwei gleich große Gruppen, die Vorteile bei einem hierarchischen oder einem agilen Führungsstil sehen.

Welcher Stil zahlt mehr auf die Erreichung von einzelnen Unternehmenszielen ein?

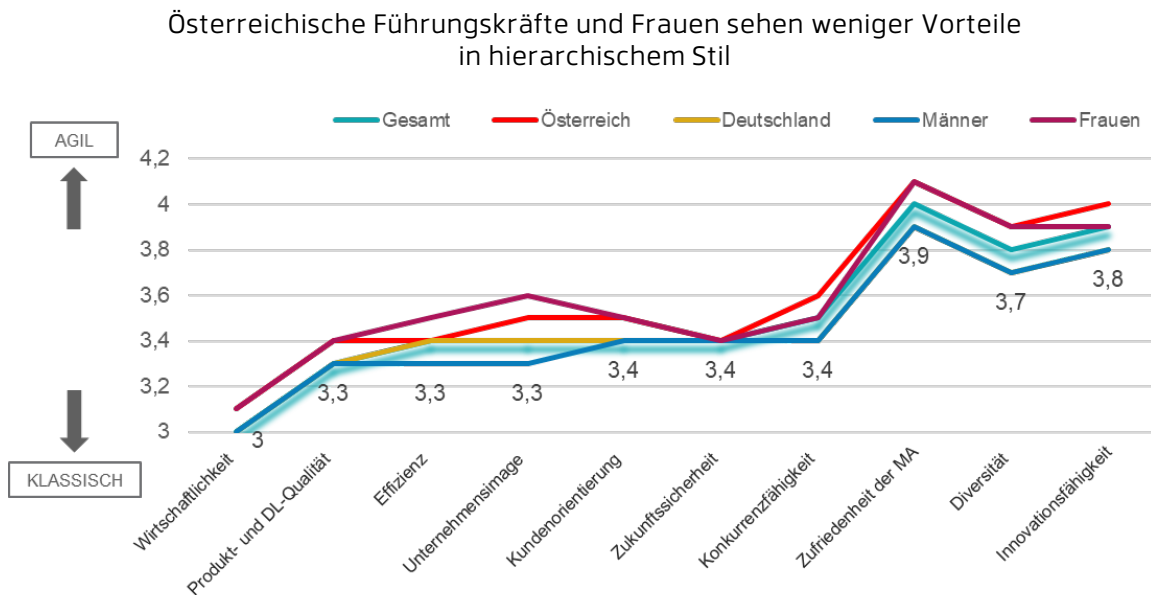


Grafik 4: Vorteile von hierarchischem und agilem Führungsstil beim Erreichen der Unternehmensziele

Ein klares Votum für einen hierarchischen Stil gibt es lediglich beim Unternehmensziel der Wirtschaftlichkeit. Hier meint annähernd eine 2-Drittel-Mehrheit (65 %), dass ein hierarchisch orientiertes Agieren Vorteile bringt. Bei Qualität, Effizienz, Image, Zukunftssicherheit, Kundenorientierung und Konkurrenzfähigkeit ist das Ergebnis vergleichsweise ausgeglichen. Auffällig ist, dass aufseiten der Hierarchie-Befürworter die Extrembewertung 1 (Hierarchie zahlt voll und ganz mehr auf Zielerreichung ein) häufiger gewählt wird als auf der Gegenseite der Extremwert 6. Das Ausmaß der Überzeugung ist also größer oder die Meinung hat sich stärker verfestigt.

Einen deutlich höheren Beitrag eines agilen Führungsstils zur Zielerreichung sehen die Befragten in der Zufriedenheit der Mitarbeitenden, in der Schaffung von und dem Umgang mit Diversität sowie in der Innovationsfähigkeit.

Die nachfolgende Detailauswertung zeigt, dass österreichische Führungskräfte und Frauen weniger Vorteile in einem klassisch-hierarchischen Führungsstil sehen. Zur besseren Übersicht wurden hier Mittelwerte basierend auf der Skala von 1 bis 6 berechnet. Je höher der Mittelwert ist, desto eher wird für dieses Ziel ein agiler Führungsstil befürwortet, je niedriger, desto eher ein hierarchischer.



Grafik 5: Detailauswertung nach Geschlecht und Land

Darüber hinaus gibt es zu ausgewählten Unternehmenszielen folgende Besonderheiten:

- Bei dem Unternehmensziel der Wirtschaftlichkeit meinen insgesamt 65 %, dass ein hierarchischer Stil eher zu diesem Ziel beiträgt.
- Effizienz (Gesamtwert hierarchisch: 54 %): Hier zeigt sich eine gewisse Trennlinie durch die Führungsebenen. Während 61 % der Inhaberinnen und Inhaber und 60 % des oberen Managements Vorteile bei einem hierarchischen Stil sehen, sind es im mittleren Management 51 % und im unteren 53 %.
- Kundenorientierung (Gesamtwert hierarchisch: 53 %): Führungskräfte aus dem Personalwesen liegen über dem Durchschnitt (59 %). Ihre Zustimmung zu einem hierarchischen Stil fällt hier zum Beispiel deutlich stärker aus als bei Führungskräften mit generalistischer Verantwortung (48 %).
- Zukunftssicherheit (Gesamtwert hierarchisch: 54 %): Für diesen Aspekt scheinen vor allem kleine Unternehmen auf Hierarchien zu setzen; 61 % der Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden denken, dass der hierarchische Führungsstil mehr für die Zukunftssicherheit bringt. Unter Unternehmen mit über 5.000 Beschäftigten sind es 52 %.
- Konkurrenzfähigkeit (Gesamtwert hierarchisch: 52 %): Hier ist das Bild ähnlich wie bei der Zukunftssicherheit, was konsistent erscheint. 58 % der Führungskräfte von Kleinbetrieben sehen Vorteile in einem hierarchischen Stil, unter Vertretern von Großunternehmen (5.000 plus) sind es 51 %.
- Zufriedenheit der Mitarbeitenden: Eine Mehrheit der Führungskräfte meint, dass dies eines jener 3 Ziele sei, das durch einen agilen Führungsstil stärker beeinflusst wird (gesamt: 63 %). Besonders ausgeprägt ist diese Meinung bei österreichischen Führungskräften unter 40 und des Gesundheits- und Sozialwesens (jeweils 70 %). Am deutlichsten unter dem Durchschnitt sind Angehörige des oberen Managements (56 %).
- Diversität (Gesamtwert agil: 56 %): Österreichische Führungskräfte bis 40 sehen hier besondere Vorteile eines agilen Stils (63 %). Bei den verschiedenen Wirtschaftsbereichen ist die Zustimmung

im öffentlichkeitsnahen Sektor besonders hoch (64 %). Gleiches gilt sinngemäß für Angehörige von Wiener Unternehmen (62 %). Im Süden Österreichs erfährt der agile Führungsstil die geringste Zustimmung (57 %).

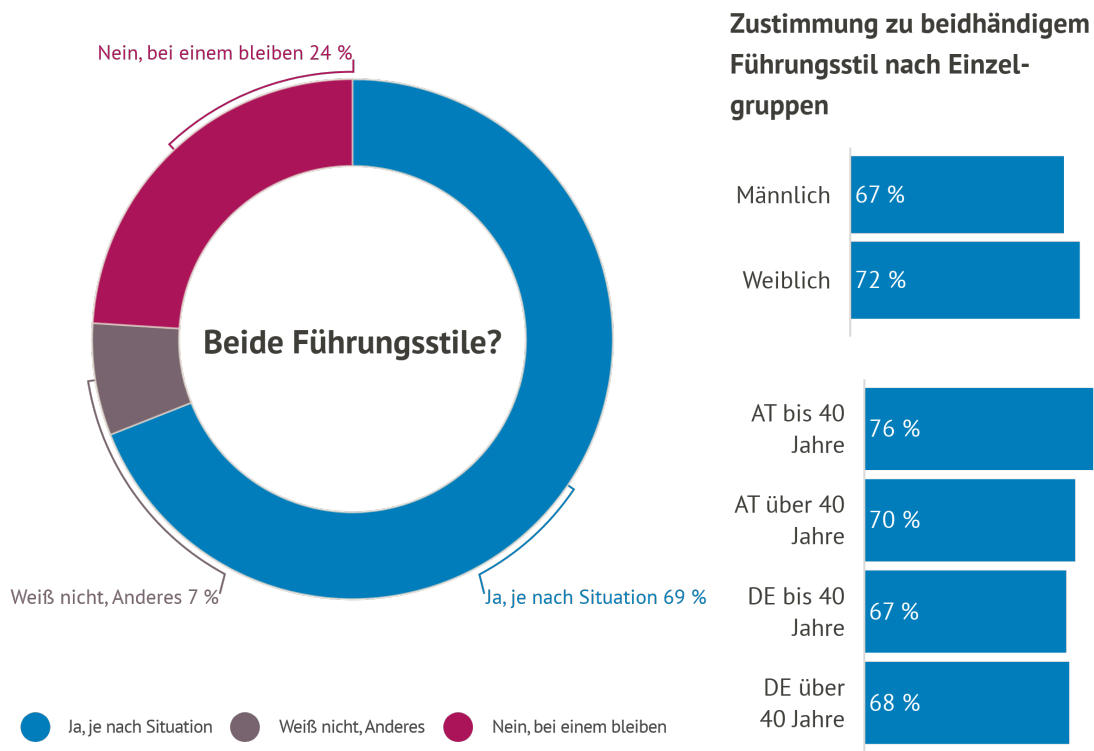
- Innovationsfähigkeit (Gesamtwert agil: 60 %): Bei Innovationsfähigkeit gibt es eine klare Mehrheit für einen agilen Führungsstil. Die höchsten Zustimmungswerte haben Unternehmen des öffentlichkeitsnahen Sektors (69 %) und Wiener Führungskräfte (67 %). Inhaberinnen und Inhaber sind am skeptischsten (52 %).

Pro Ambidextrie: Führungskräfte leiten situationsbezogen beidhändig

Wir definieren Ambidextrie als den „beidhändigen“ Führungsstil, der sich durch das Wechseln zwischen einem Führungsstil, der klassisch, arbeitsteilig und planbar ist, und dem agilen Stil auszeichnet, bei dem variable Strukturen, flache Hierarchien und ein hohes Maß an Selbstorganisation der Mitarbeitenden zum Tragen kommen. 69 % der befragten Führungskräfte stimmen der Meinung zu, dass situationsbedingt beide Führungsstile eingesetzt werden sollen. 24 % vertreten die Auffassung, dass es besser sei, immer bei einem Stil zu bleiben, um eine klare Linie zu vertreten.

Weibliche Führungskräfte sprechen sich noch stärker für die Anwendung von Ambidextrie aus als ihre männlichen Kollegen (72 % versus 67 %). In Österreich ist die Tendenz zu dieser Vielseitigkeit des Führungsstils ebenfalls stärker ausgeprägt als in Deutschland. Österreichische Führungskräfte unter 40 sind besonders starke Befürworter eines situationsbezogenen Wechsels (76 %). Die geringste Zustimmung findet sich unter deutschen Führungskräften unter 40 mit 67 %.

Klare Mehrheit für Ambidextrie, vor allem bei Frauen und österreichischen Führungskräften



Grafik 6: Zustimmung zu Ambidextrie nach Geschlecht und Land

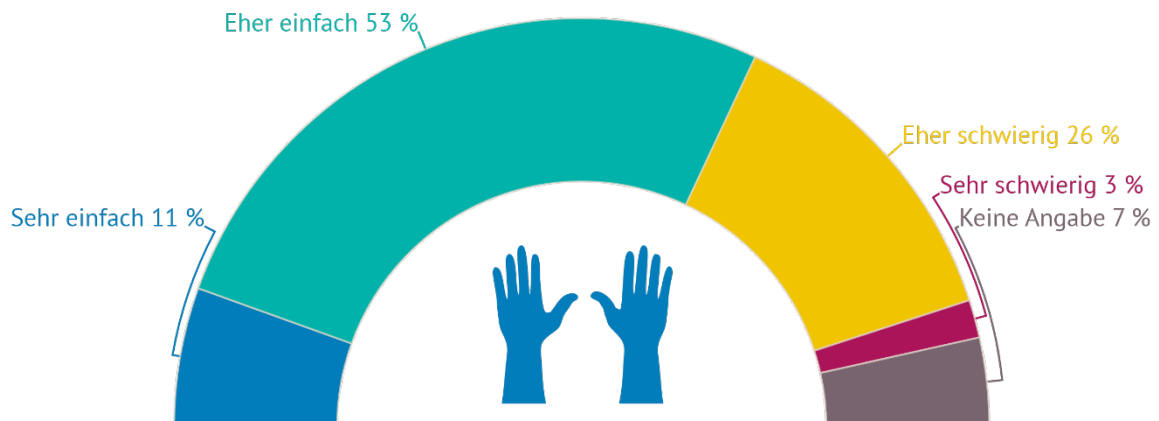
In den einzelnen Merkmalsgruppen zeigen sich weitere Besonderheiten:

- Inhaberinnen und Inhaber stimmen der Anwendung von Ambidextrie überdurchschnittlich zu (72 %). Im unteren Management sind es 69 %.
- Führungskräfte mit generalistischer Verantwortung stimmen ebenfalls besonders stark zu (77 %), während Vertriebsverantwortliche weniger überzeugt sind (62 %).
- Führungskräfte mit mehr als 20 Jahren Führungserfahrung liegen mit 75 % deutlich über dem Durchschnitt.
- Unter den Branchen sticht das Finanzwesen mit 78 % Zustimmung hervor.

Ambidextrie in der Praxis: Großteil traut sich zu, einen beidhändigen Führungsstil zu leben

64 % der befragten Führungskräfte meinen, dass es sehr oder eher einfach sei, einen „beidhändigen Führungsstil“ (Ambidextrie) umzusetzen. Das bedeutet, dass anlassbezogen ein hierarchischer, arbeitsteiliger und planungsorientierter Stil ODER ein Stil mit variablen Strukturen, flachen Hierarchien und einem hohen Maß an Selbstorganisation eingesetzt wird. Dabei ist zu beachten, dass 53 % angeben, dass es „eher einfach“ ist, und 11 % „sehr einfach“.

Beidhändiger Führungsstil ist machbar – vor allem für männliche und österreichische Führungskräfte unter 40 Jahren



Grafik 7: Umsetzbarkeit von Ambidextrie

Männliche Führungskräfte sehen das Umsetzen eines beidhändigen Führungsstils etwas optimistischer (66 %) als ihre weiblichen Kolleginnen (62 %). Überdurchschnittlich sind die Werte der befragten österreichischen Führungskräfte: Bei den unter 40-jährigen sind es 67 %, die die Umsetzbarkeit als eher oder sehr einfach ansehen. Zum Vergleich: Unter ihren deutschen Kollegen ab 40 sind es 61 %.

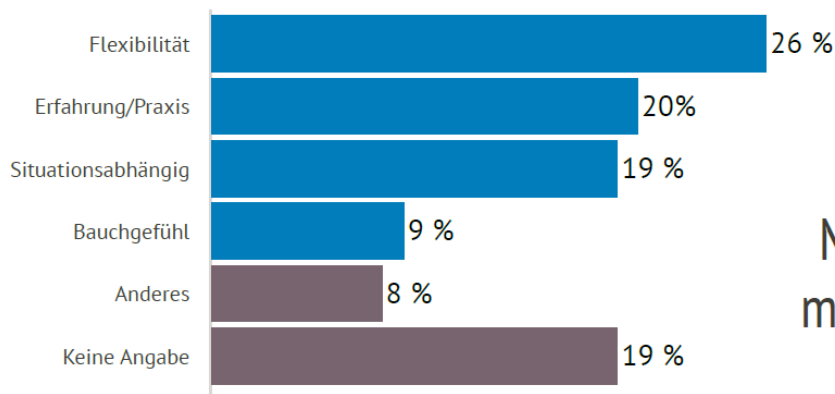
Welche Besonderheiten zeigen sich nach den einzelnen Merkmalsgruppen?

- Das obere Management (80 %) und Inhaberinnen bzw. Inhaber (72 %) zeigen sich besonders optimistisch, dass ein beidhändiger Führungsstil umsetzbar ist. Offensichtlich steigt mit der Führungsebene auch die (subjektiv empfundene) Flexibilität beim Führungsstil.
- Führungskräfte im Vertrieb und im kaufmännischen Bereich sind skeptischer (jeweils 60 % Zustimmung), Personal-Verantwortliche hingegen optimistischer (69 %).
- Je länger die Führungspraxis, desto eher wird die Umsetzbarkeit für machbar gehalten: 70 % der Führungskräfte mit 20 und mehr Jahren Führungspraxis stimmen zu.

- Nach Branchen zeigen die Führungskräfte des IT- und Telekom-Sektors besonders starke Erwartungen, dass Ambidextrie möglich ist (71 %).
- Nach Unternehmensgröße sind es eher die Kleinbetriebe, die einen beidhändigen Führungsstil für machbar halten. Unter den Unternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten stimmen 66 % der Führungskräfte zu, unter jenen mit über 5.000 Beschäftigten sind es 60 %.

Beidhändiger Führungsstil: Pro und Kontra

Gründe, warum die Anwendung von Ambidextrie einfach ist



”

Man muss auch mal durchgreifen!

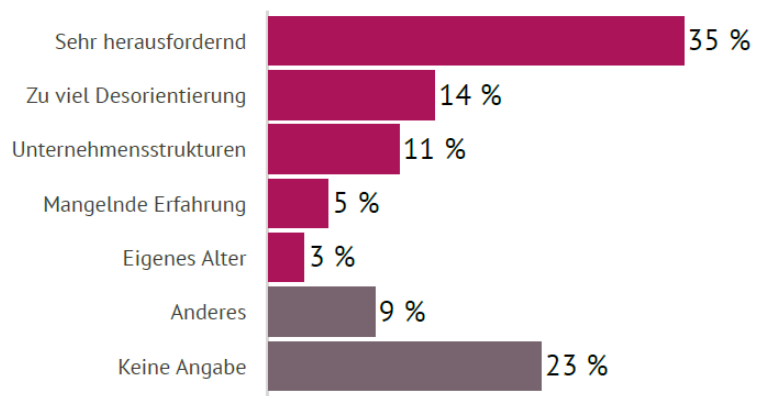
Grafik 8: Gründe, warum Ambidextrie einfach ist

26 % der befragten Führungskräfte, die einen beidhändigen Führungsstil für eher oder sehr einfach realisierbar halten, attestieren sich selbst die notwendige Flexibilität. Dabei wird immer wieder hervorgehoben, dass eine individuelle Unterscheidung je nach Mitarbeitenden notwendig oder förderlich ist.

20 % führen als Grund ihre Erfahrung an und dass sie in früheren Fällen bereits unterschiedliche Stile angewendet haben. Fast ebenso viele, 19 %, sehen einen Vorteil darin, dass eben eine situationsabhängige Anwendung möglich ist und dies sozusagen ein sich selbst begünstigender Umstand ist. Es gäbe nun einmal Situationen, wo man „hart durchgreifen“ müsse, so antworten übereinstimmend mehrere Befragte.

Gründe, warum die Anwendung von Ambidextrie nicht einfach ist

”
Ich tauge nicht zum Hierarchischen.



Grafik 9: Gründe, warum Ambidextrie schwierig ist

35 % der Befragten, die die Anwendung von Ambidextrie für schwierig halten, empfinden diese als belastend und aufwendig. Häufig wird dieses Argument von Führungskräften geäußert, die grundsätzlich zu einem agilen Führungsverhalten tendieren. Sie geben an, für „das Hierarchische“ nicht die inneren Voraussetzungen zu haben.

14 % der Führungskräfte äußern Skepsis bezüglich des notwendigen Umdenkens zwischen den beiden Konzepten. Sie sehen dies als Belastung für die Mitarbeitenden und demnach als Mangel an Orientierung.

11 % geben an, dass eine beidhändige Führung aufgrund der Strukturen im Unternehmen nicht möglich sei. Inhaberinnen und Inhaber (14 %), ältere Befragte (14 %) und jene mit kaufmännisch administrativer (14 %) bzw. personalwirtschaftlicher Verantwortung beurteilen den beidhändigen Führungsstil häufiger als unmöglich.

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

hernstein@hernstein.at

www.hernstein.at



Ausführendes Institut



Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung

Christina Matzka

Zehetnergasse 6/2, 1140 Wien

t +43/650/3390275

office@triple-m-mafo.at

www.triple-m-mafo.at