

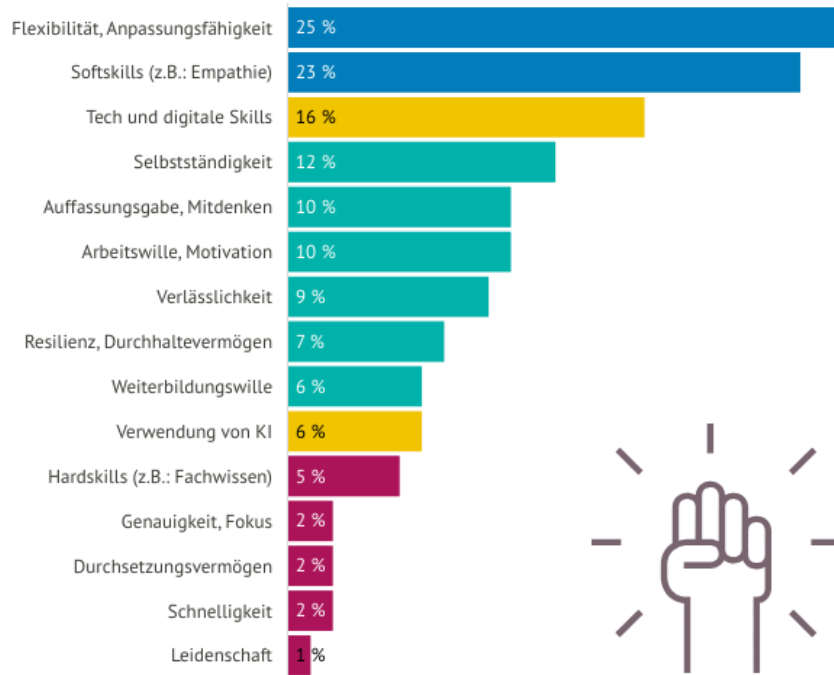
hernstein

management report

Report 2024:

Stärken von Mitarbeitenden – Wohin geht der Trend?

Persönliche Stärken, Softskills und digitale Kompetenzen werden an Bedeutung gewinnen, Fachwissen weniger



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

- Welche Stärken von Mitarbeitenden sind in Zukunft mehr gefragt, wohin geht der Trend?
- Wird bei Jobbeschreibungen Rücksicht auf die Stärken von Mitarbeitenden genommen? Inwieweit werden Jobdefinitionen und Organisationseinheiten an die Stärken von Mitarbeitenden angepasst?
- Job Crafting, die (teilweise) Selbstdefinition von Stellen durch die Mitarbeitenden selbst: Wie bekannt ist dieses Modell und wie sehr wird dieses als in der Praxis umsetzbar gesehen?
- Ist eine individuelle Behandlung von Mitarbeitenden im Unternehmen überhaupt möglich?
- Was sind die maßgeblichen Aufgaben von Unternehmen und Führungskräften? Sind „konventionelle“ (formal- oder sachorientierte) oder „progressive“ (informelle oder beziehungsorientierte) Aufgaben wichtiger?

DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: Juli - August 2024
- Befragte Personen: 1.600 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
 - Österreich: 600 befragte Personen
 - Deutschland: 1.000 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- 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. (FH) Michaela Kreitmayer

+43/1/514 50-5620

michaela.kreitmayer@hernstein.at

Executive Summary

Flexibilität und Empathie von Mitarbeitenden sind in Zukunft noch stärker gefragt

- 25 % der Führungskräfte meinen, dass Flexibilität und Anpassungsfähigkeit als persönliche Stärken von Mitarbeitenden an Bedeutung gewinnen werden.
- An zweiter Stelle mit 22 % folgen die Softskills Teamfähigkeit und Empathie.
- Auf Platz drei mit 16 % folgen Tech- und Digital Skills.

Mehrheitlich nehmen Job-Beschreibungen Rücksicht auf Stärken von Mitarbeitenden

- 16 % sind der Ansicht, dass in den Jobbeschreibungen sehr stark Rücksicht auf die Stärken der Mitarbeitenden genommen wird. Weitere 45 % sind eher dieser Meinung, in Summe also 61 %.
- 12 % der Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter: Laut Befragten träfe es sehr zu, dass sich die Stellendefinitionen und die Organisation an die Mitarbeitenden anpassen. Weitere 32 % meinen, dass dies eher zutrifft (Summe: 44 %).

Job-Crafting: Wenig bekannt, aber für mehr als die Hälfte eine Option

- Job Crafting: (teilweise) Selbstdefinition der Stellen durch die betreffenden Mitarbeitenden
- Der Begriff ist 18 % der befragten Führungskräfte bekannt.
- 13 % meinen, dass dieses Konzept in ihrem Unternehmen bereits umgesetzt wird, 44 % halten es für umsetzbar.

Individuelle Behandlung von Mitarbeitenden für knapp die Hälfte praktikabel

- 14 % sind der Meinung, dass die individuelle Behandlung von Mitarbeitenden sehr gut umsetzbar ist. Weitere 32 % sehen dies als eher möglich an (Summe: 46 %).
- Überdurchschnittlich stark verbreitet ist diese Sichtweise unter Inhaberinnen und Inhabern von Unternehmen (62 %) sowie im Finanz- und sonstigen Dienstleistungsbereich (59 bzw. 57 %).

Klare Mehrheit legt Fokus auf moderne Führungsaufgaben

- 55 % der Führungskräfte nennen „progressive“ Führungsaufgaben (informell oder beziehungsorientiert) als am wichtigsten, 23 % „konventionelle“ (formal- oder sachorientiert).
- Im Einzelnen wird bei der Frage nach den wichtigsten Führungsaufgaben das Anweisungs- und Organisationsmanagement genannt, knapp gefolgt von der Motivation der Mitarbeitenden und der Entwicklung von Potenzialen.

>> Der Report: Stärken von Mitarbeitenden – Wohin geht der Trend?

Der aktuelle Hernstein Management Report stellt die Themen Stärken von Mitarbeitenden sowie stärkenorientiertes Führen in den Vordergrund. Umfeldbedingungen ändern sich laufend und deshalb werden neue Stärken, wie Flexibilität und Anpassungsfähigkeit am Arbeitsmarkt gefragter. Auf der anderen Seite stellt sich für Unternehmen, gerade in Zeiten eines ausgeprägten Mitarbeitermangels, die Frage, wie sehr sie zumindest in einigen Aufgaben- und Qualifikationsbereichen auf spezielle Stärken eingehen können. Dies ist sowohl für die Mitarbeitermotivation relevant als auch für die Effizienz der Unternehmen. Dafür sind verschiedene Konzepte möglich und werden in der Praxis auch angewendet.

Dieser Report blickt hinter die Kulissen und zeigt, wie österreichische und deutsche Führungskräfte darüber denken.

Flexibilität und Teamfähigkeit/Empathie von Mitarbeitenden sind in Zukunft noch stärker gefragt

25 % der Führungskräfte sind der Ansicht, dass Flexibilität und Anpassungsfähigkeit als persönliche Stärken von Mitarbeitenden an Bedeutung gewinnen werden. Angesichts erhöhter Komplexität, immer kürzer werdender Innovationszyklen und zahlreicher Umbrüche auch bei als bisher sicher angenommener Umfeldbedingungen (geopolitisches Umfeld, Energiekrise etc.) überrascht diese Antwort nicht.

An zweiter Stelle mit 22 % und einem relativ geringen Abstand folgen die Softskills Teamfähigkeit und Empathie. Viele Führungskräfte scheinen daher davon auszugehen, dass ein auf Kooperation und gegenseitiges Verständnis ausgerichtetes Teamgefüge eine wichtige Erfolgsvoraussetzung ist. Dies erscheint nicht als Selbstverständlichkeit, denn gerade angesichts der krisenhaften Konjunkturlage und Standortdiskussion könnte ein mehr auf Struktur und Disziplinierung ausgerichtetes Organisationsverständnis an Bedeutung gewinnen.

Nicht ganz überraschend, aber ebenfalls bemerkenswert ist, dass mit 16 % an dritter Stelle Tech- und Digital-Skills folgen. Dies könnte vor allem ältere Mitarbeitende vor größere Herausforderungen stellen, aber auch solche, die wenig Affinität zu aktuellen Trends wie etwa Soziale Medien oder Künstlicher Intelligenz haben. Denn neue Technologien sind zumeist nicht nur eine Anwendungs- und Wissensfrage, sondern bedingen auch veränderte Denk- und Verhaltensmuster.



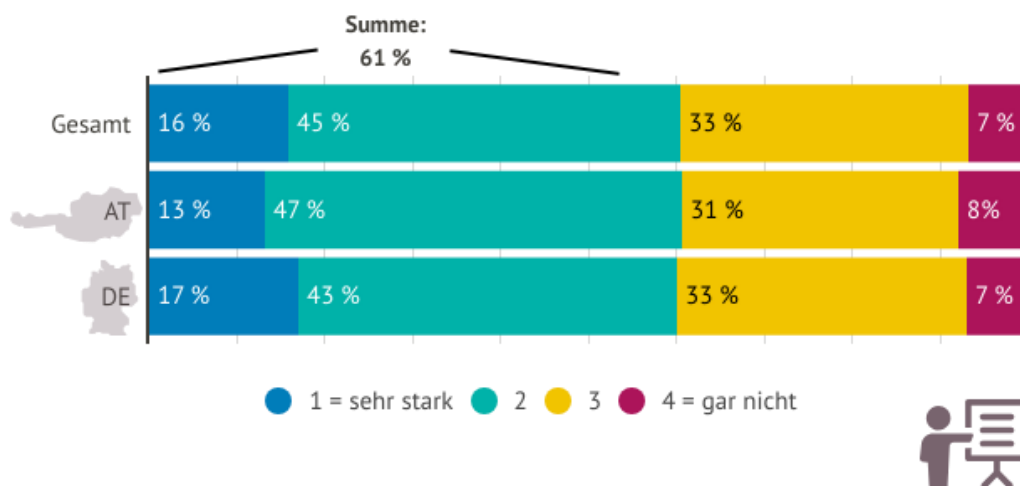
Grafik 1: Stärken von Mitarbeitenden, die in Zukunft wichtiger werden

Mehrheitlich nehmen Jobbeschreibungen Rücksicht auf die Stärken und Schwächen von Mitarbeitenden

16 % der Führungskräfte sind der Ansicht, dass in den Jobbeschreibungen ihres Unternehmens sehr stark Rücksicht genommen wird auf die Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden. Weitere 45 % sind eher dieser Meinung, in Summe stimmen also 61 % der Führungskräfte zu.

12 % der Unternehmen gehen einen Schritt weiter: Laut befragten Führungskräften träfe es sehr zu, dass sich Stellendefinitionen, Abteilungen oder sogar das gesamte Unternehmen an die Mitarbeitenden anpassen, 32 % sind eher dieser Ansicht. Mit insgesamt 44 % ist die Zustimmung zu dieser Aussage deutlich geringer als zu der obigen, dass Stärken und Schwächen berücksichtigt werden.

6 von 10 Führungskräfte: Jobbeschreibungen berücksichtigen Stärken und Schwächen



Grafik 2: Inwieweit Jobbeschreibungen Stärken und Schwächen von Mitarbeitenden berücksichtigen (Summenwerte zwischen 99 und 101 % ergeben sich aufgrund von Rundungsdifferenzen.)

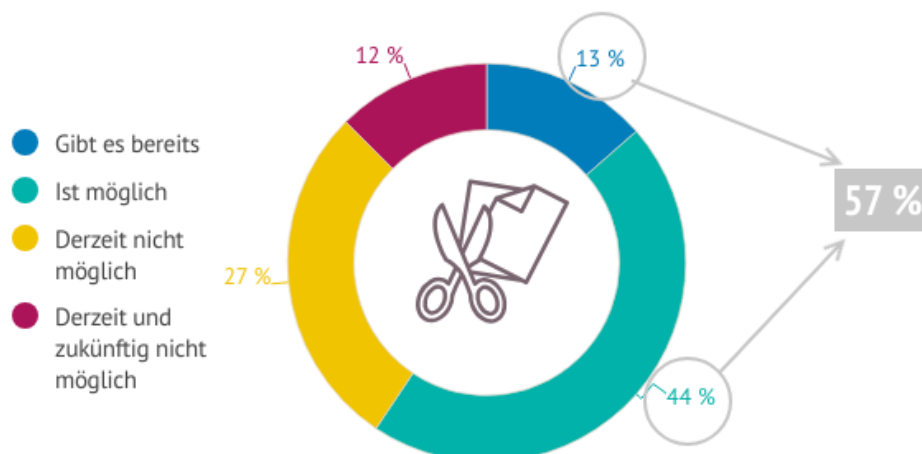
In Deutschland ist die Anpassung der Jobs und der Organisation an die Mitarbeitenden etwas stärker ausgeprägt als in Österreich. 14 % der deutschen Führungskräfte geben an, dass diese Aussage voll auf ihr Unternehmen zutrifft, 33 % eher (gesamt: 47 %). In Österreich liegt der Vergleichswert bei 41 % (10 % sehr, 31 % eher).

Job Crafting: Wenig bekannter Begriff, aber für mehr als die Hälfte der Unternehmen eine Option

Unter Job Crafting wird die (teilweise) Selbstdefinition der Stellen durch die betreffenden Mitarbeitenden verstanden. Der Begriff ist noch wenig verbreitet und gerade 18 % der befragten Führungskräfte bekannt. Selbst unter den Personalverantwortlichen sind es lediglich 21 %.

Nach Erklärung des Begriffs meinen jedoch immerhin 13 %, dass dieses Konzept in ihrem Unternehmen bereits umgesetzt wird und weitere 44 % sind der Meinung, dass es umsetzbar wäre. Für mehr als die Hälfte der Unternehmen (57 %) ist es somit eine Option, dass die Mitarbeitenden ihre Stellen selbst definieren oder zumindest konkretisieren.

In 13 % der Unternehmen wird Job Crafting bereits umgesetzt, in weiteren 44% wäre es möglich.



Grafik 3: Möglichkeit der Umsetzung von Job Crafting im Unternehmen

Welche sind die Gründe jener 39 % der Führungskräfte, die eine Umsetzung in ihrem Unternehmen für nicht machbar halten?

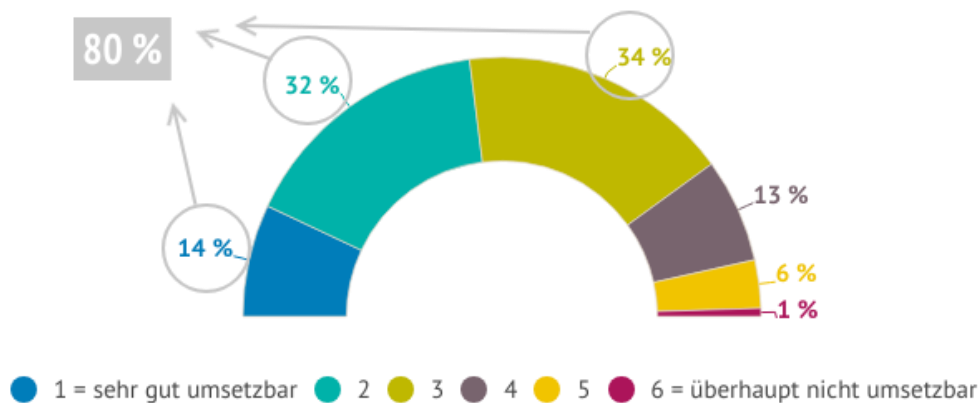
- 29 % dieser Unternehmen sehen zu stark definierte Strukturen in ihrem Unternehmen und mangelnden Spielraum für eine solche Selbstdefinition. Dies ist das bei weitem am häufigsten genannte Argument.
- 13 % geben an, dass die Unternehmenskultur einem solchen Konzept entgegensteht und zu konservativ bzw. hierarchisch sei.
- Jeweils 12 % meinen, dass die Tätigkeit an sich zu spezifisch sei und eine solche Selbstdefinition nicht zuließe (z.B. strukturierte Abläufe im Krankenhaus) bzw. dass dies von Seiten der Geschäftsführung nicht erwünscht sei.

Individuelle Behandlung von Mitarbeitenden: Für knapp die Hälfte der Führungskräfte in der Praxis möglich

Zusammenfassend, in Hinblick auf die vorangegangenen Kapitel, stellt sich die Frage, inwieweit eine individuelle Behandlung von Mitarbeitenden überhaupt umsetzbar ist?

14 % aller befragten Führungskräfte sind der Meinung, dass dies sehr gut umsetzbar ist. Weitere 32 % geben auf einer 6-stelligen Skala den Wert 2 und meinen damit, dass dies eher gut umsetzbar ist. Insgesamt sieht also knapp die Hälfte, 46 %, die Möglichkeit einer individuellen Behandlung.

Für 8 von 10 Führungskräften ist individuelle Behandlung von Mitarbeitenden möglich



Grafik 4: Möglichkeit der individuellen Behandlung von Mitarbeitenden im Unternehmen

In dieser Frage gibt es kaum Unterschiede zwischen Österreich und Deutschland. Dafür zeigen sich interessante Abweichungen nach Führungsebenen, wobei gilt: Je höher die Hierarchiestufe, desto eher wird die Möglichkeit einer individuellen Behandlung gesehen. Während unter den Inhaberinnen und Inhabern von Unternehmen 62 % diese für sehr oder eher gut umsetzbar halten, sind es unter Angehörigen des unteren Managements lediglich 38 %. Die anderen Führungsebenen liegen zwischen diesen Werten.

Auch nach Branchen zeigt sich ein differenziertes Bild:

- Besonders stark ist die Vermutung, dass eine individuelle Behandlung möglich ist, in den Finanzdienstleistungen (59 %) und im sonstigen Dienstleistungsbereich (57 %) verbreitet.
- Überdurchschnittlich skeptisch sind Führungskräfte aus dem Tourismusbereich (34 %) und im öffentlichen Sektor (26 %). Letzterer ist stark durch ein öffentlich-rechtliches Dienstrecht geprägt, was möglicherweise die Spielräume einengt oder zumindest so gesehen wird.

Klare Mehrheit legt Fokus auf moderne Führungsaufgaben

„Was sind Ihrer Ansicht nach die wichtigsten Aufgaben von Führungskräften im Zusammenhang mit Mitarbeitenden?“ Am häufigsten, nämlich von 24 %, wird die Erteilung von Anweisungen und Vorgaben sowie die Definition einer Organisationsstruktur genannt. Dahinter folgt knapp mit 22 % die Motivation von Mitarbeitenden sowie das Erkennen und Entwickeln von Potenzialen. An dritter Stelle liegen mit jeweils 17 % ex aequo eine positive Kommunikationskultur und Empathie.



Grafik 5: Wichtigste Aufgaben von Führungskräften

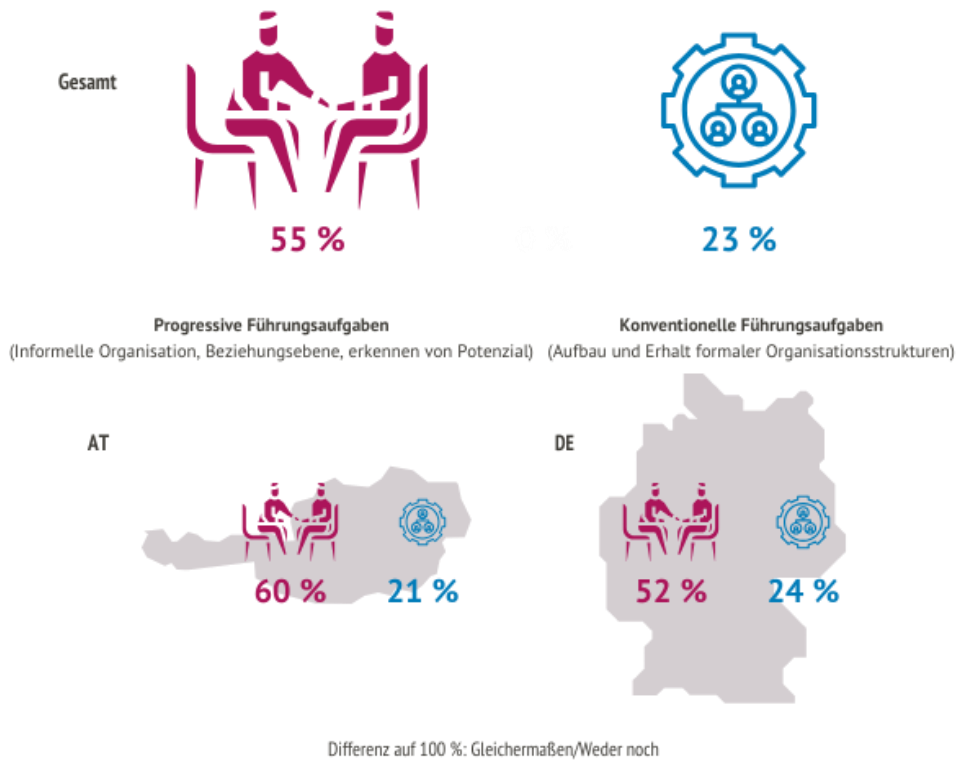
Die Antworten können zu zwei Kategorien zusammengefasst werden:

- Konventionelle Führungsaufgaben: Darunter sind vor allem solche zu verstehen, die dem Aufbau und dem Erhalt formaler Organisationsstrukturen dienen wie zum Beispiel das Anweisungsmanagement oder der Weitergabe von Fachwissen.
- Progressive Führungsaufgaben: Diese haben den Fokus auf der informellen Organisation, der Beziehungsebene, den intrinsischen Motiven der Mitarbeitenden und deren Potenzialen.

55 % der von österreichischen und deutschen Führungskräften genannten Aufgaben fallen überwiegend in die Kategorie „progressiv“, also zum Beispiel Mitarbeitermotivation und

Potenzialentwicklung (siehe oben), im Vergleich dazu 23 % in die Kategorie „konventionell“. Weitere 15 % beinhalten Aspekte beider Kategorien, 7 % sind nicht klar zuordenbar.

Klare Mehrheit für progressive Führungsaufgaben: In Österreich mehr als in Deutschland



Grafik 6: Wichtigste Aufgaben, Zusammenfassung in „progressive“ und „konventionelle“

In Österreich ist der Fokus auf progressive Aufgaben noch etwas stärker ausgeprägt als in Deutschland. Unter den österreichischen Führungskräften sind 60 % der Nennungen der Kategorie „progressiv“ zuzuordnen, unter ihren deutschen Kolleginnen und Kollegen sind es 52 %. In Österreich scheint also Fragen der informellen Organisation, der Beziehungsebene und der Mitarbeiterpotenziale etwas mehr Aufmerksamkeit geschenkt zu werden.

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-Mathauer-Gasse 71/2, 1230 Wien

+43/650/3390275

office@triple-m-mafo.at

www.triple-m-mafo.at