

**hernstein**management  
**report**

GRÖSSTE  
Führungskräfte  
Umfrage  
in Deutschland  
und Österreich

HMR 4/2016:

**Schwierige Führungssituationen: Die  
Mühsal der Führungskräfte**

## Über den Hernstein Management Report

Seit 18 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

- Was sind die größten Belastungen für Führungskräfte?
- Welche Führungssituationen sind leicht zu bewältigen und welche fallen vergleichsweise schwer?
- Wo holen sich Führungskräfte in schwierigen Situationen Unterstützung?

### DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: Februar 2016
- Befragte Personen: Führungskräfte sowie Unternehmer und Unternehmerinnen
- Österreich: 801 befragte Personen
- Deutschland: 765 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/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/](http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/)

### FÜR RÜCKFRAGEN STEHT IHNEN ZUR VERFÜGUNG

Dr. Lisa Kratzer

t +43 1 514 50-5630

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

## Executive Summary

Mit welchen Belastungen haben Führungskräfte zu kämpfen?

- 70% der befragten Führungskräfte fühlen sich derzeit belastet.
- Die Arbeitsanforderungen sind der stärkste Auslöser für Belastungen.
- Probleme mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind die zweithäufigste Belastungsursache.

Welche Führungssituationen fallen Führungskräften schwer?

- Kündigungsgespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fallen Führungskräften mit Abstand am schwersten.
- Schlechte Botschaften zu überbringen fällt nicht leicht: Kommunikation mit vergleichsweise negativem Inhalt – zum Beispiel Performance-Gespräche – fällt Führungskräften oft schwer.

Wo holen sich Führungskräfte Unterstützung, wenn sie vor schwierigen Situationen stehen?

- Rund die Hälfte der befragten Führungskräfte holt sich private Unterstützung. Freunde und Freundinnen, sowie Lebenspartner und Lebenspartnerinnen werden dabei am häufigsten genannt.
- 44% holen sich Unterstützung bei Peers und 37% bei der eigenen Führungskraft.
- 9% suchen externe Coaches auf.

## Was belastet Führungskräfte?

Führen ist keine Kleinigkeit: Unzählige Meetings, schnelle Entscheidungen, eine übervolle Mailbox. Führungskräfte müssen nicht nur viel arbeiten, sondern auch viel entscheiden, viel aushalten und viel wegstecken können. Was aber empfinden Führungskräfte dabei als größte Bürde? Was hält sie nachts wach? Was ist nicht nur Arbeit, sondern auch Belastung für Körper und Psyche? Das wollten wir von den Führungskräften wissen.

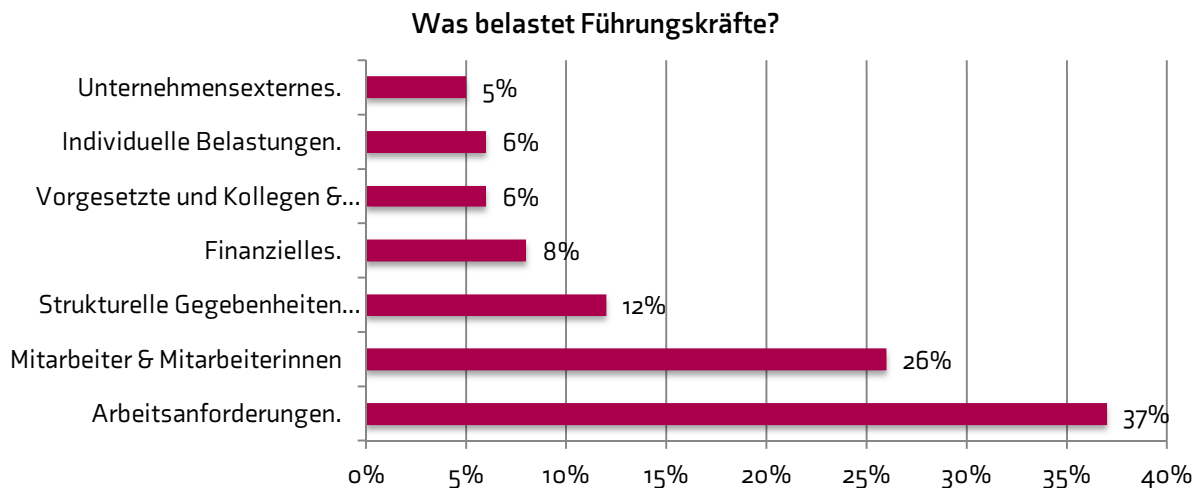
70% der befragten Führungskräfte fühlen sich durch ihre Arbeit belastet. Der meist genannte Grund dafür sind die Arbeitsanforderungen. Darauf verweisen 37% der Antworten. Führungskräfte sind häufig Stress und Druck ausgesetzt oder leiden darunter, dass ihr Privatleben zu kurz kommt.

26 Prozent der Führungskräfte – also mehr als ein Viertel – gibt an, sich durch Probleme mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern belastet zu fühlen. Das heißt: Sie fühlen sich ge- und vielleicht auch überfordert, wenn sie in Konflikten vermitteln, schwierige Gespräche führen und generell ein gutes Arbeitsklima entwickeln müssen. Für andere wiederum sind das eher Luxusprobleme: Ihre Hauptsorge ist es, überhaupt passendes Personal zu finden. Oder sie sorgen sich, weil sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihren Arbeitsplatz nicht garantieren können.

12% der Antworten verweisen auf Belastungen aufgrund struktureller Gegebenheiten des Unternehmens: Die Organisation und die Kultur passen nicht zu den Aufgaben und Herausforderungen, die das eigene Team und das eigene Unternehmen meistern müssen.

Finanzielle Aspekte sind ein weiterer Faktor, der Führungskräfte belastet. 8% der Antworten verweisen auf Faktoren wie die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, das eigene Gehalt oder Umsatzziele.

Auffallend: Nur sechs Prozent der Befragten geben Konflikte oder Unstimmigkeiten mit Vorgesetzten als Belastung an.



Grafik 14/2016: größte Belastungen der Führungskräfte

KEY FACTS

- 70% der befragten Führungskräfte fühlen sich belastet.
- Arbeitsanforderungen sind der am häufigsten genannte Belastungsgrund.
- Probleme im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden in 26% der Antworten als Belastung angeführt und sind somit die zweithäufigste Ursache.
- Unternehmensexterne Aspekte und individuelle Probleme belasten Führungskräfte seltener als Probleme am Arbeitsplatz.

DATENTABELLE

Was würden Sie derzeit als Ihre „größte Belastung“ als Führungskraft bezeichnen?	
Arbeitsanforderungen	37%
Mitarbeiter & Mitarbeiterinnen	26%
Strukturelle Gegebenheiten des Unternehmens	12%
Finanzielles	8%
Vorgesetzte und Kollegen & Kolleginnen	6%
Individuelle Belastungen	6%
Unternehmensexternes	5%

Datentabellen zu Grafik 14/2016: größte Belastungen der Führungskräfte

## Es darf auch leicht gehen: Nicht alle Führungsaufgaben sind eine Belastung

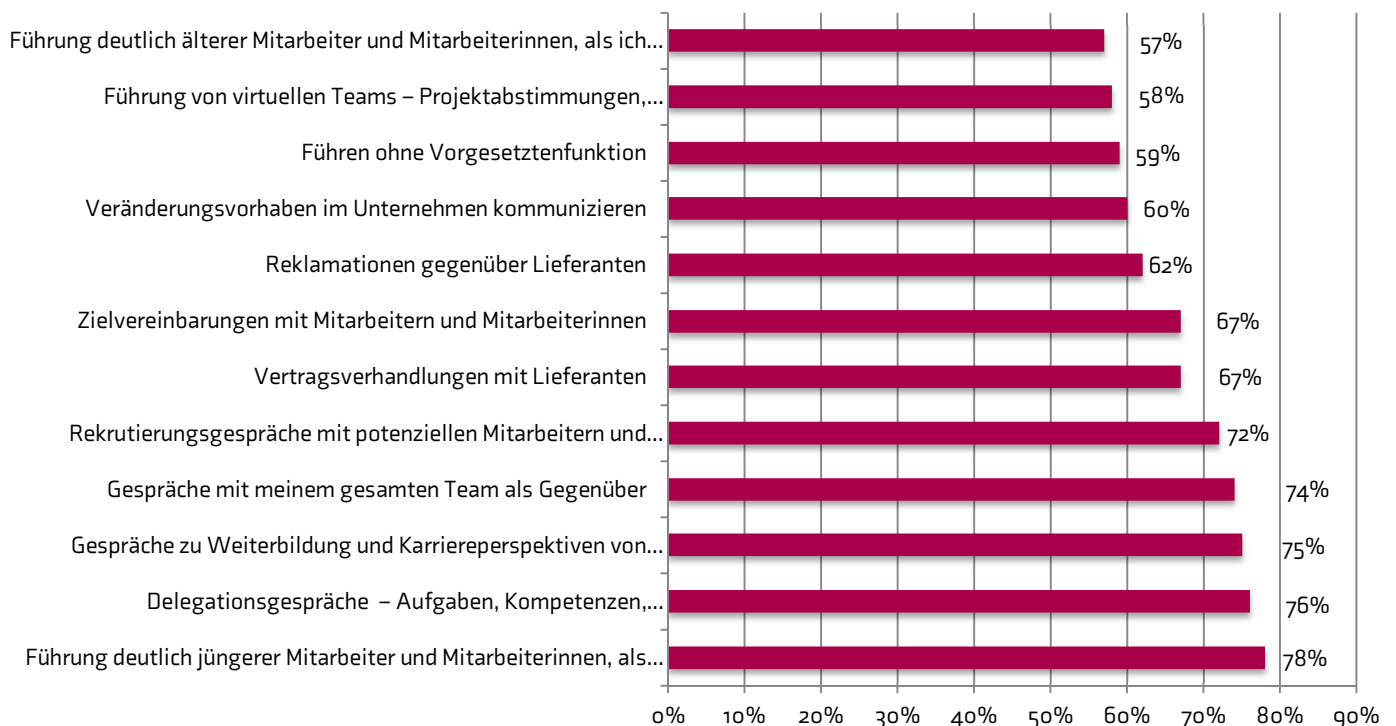
Nicht jedes Problem muss zum Dilemma werden, nicht jede Führungsherausforderung wird gleich zur Belastung. Im Gegenteil: Oft sind es die Momente, die taktisches Geschick, rhetorische Kompetenz, Entscheidungsstärke oder Mut erfordern, die den Führungskräften vergleichsweise leicht fallen. Führung kann auch Spaß machen.

70% der Befragten haben kein Problem mit Delegationsgesprächen oder Gesprächen zu Weiterbildung und Karriereperspektiven. Auch Gespräche mit dem gesamten Team sind keine Belastungsprobe.

Grundsätzlich fällt es den Führungskräften leicht, jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzuleiten und zu führen. 78% sagen: „Das fällt mir leicht oder „Das fällt mir eher leicht“. Wesentlich schwerer fällt die Führungen von Personen, die älter sind als die Führungskräfte selbst. Nur 57% der Führungskräfte stufen diese Führungsaufgabe als einfach ein.

Der Umgang mit Lieferanten ist für die befragten Führungskräfte ebenfalls eine leicht zu bewältigende Aufgabe. 67% haben kein Problem, mit Lieferanten Verträge zu verhandeln (33% „Das fällt mir leicht“ und 34% „Das fällt mir eher leicht“). 62% haben keine Schwierigkeit mit Reklamationen gegenüber Lieferanten (27% „Das fällt mir leicht“ und 35% „Das fällt mir eher leicht“).

### Das fällt Führungskräften leicht bzw. eher leicht.



Grafik 15/2016: leicht zu bewältigende Führungssituationen

## KEY FACTS

Führungssituationen, die leicht fallen:

- Führung von jüngeren und älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie das Führen ohne Vorgesetztenfunktion.
- Kommunikation mit vergleichsweise neutralem Inhalt.
- Der Umgang mit Lieferanten und Lieferantinnen.

## DATENTABELLE

Schwierige Führungssituationen	Das mache ich gerne. / Das fällt mir leicht.	Das mache ich eher gerne. / Das fällt mir eher leicht.	Teils/teils.	Das fällt mir eher schwer. / Das belastet mich.	Das fällt mir schwer. / Das belastet mich.
Rekrutierungsgespräche mit potenziellen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen	38%	34%	20%	7%	2%
Gehaltsverhandlungen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen	12%	26%	36%	20%	7%
Vertragsverhandlungen mit Lieferanten	33%	34%	22%	10%	1%
Reklamationen gegenüber Lieferanten	27%	35%	25%	10%	3%
Reklamationen von Kunden und Kundinnen	20%	30%	30%	15%	6%
Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen	29%	38%	24%	7%	2%
Gespräche, in denen mangelhafte Leistung/Zielerreichung thematisiert wird	12%	26%	33%	21%	8%
Gespräche mit meinem gesamten Team als Gegenüber	40%	34%	19%	6%	2%
Führung deutlich jüngerer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, als ich es bin	45%	33%	15%	4%	2%
Führung deutlich älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, als ich es bin	25%	32%	27%	13%	3%
Kündigungsgespräche mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen	6%	12%	22%	23%	36%
Konfliktsituationen mit Kollegen und Kolleginnen	8%	21%	36%	23%	12%
Konfliktsituationen mit eigenen Vorgesetzten	8%	21%	33%	22%	16%
Veränderungsvorhaben im Unternehmen kommunizieren	21%	39%	32%	8%	2%
Gespräche zu Weiterbildung und Karriereperspektiven von Mitarbeitenden	35%	40%	21%	4%	1%
Delegationsgespräche (Aufgabenverteilung in Teams) – Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten	37%	39%	19%	5%	1%
Führung von virtuellen Teams – Projektabstimmungen, Steuerungsmeetings etc.	23%	35%	30%	9%	3%
Führen ohne Vorgesetztenfunktion	27%	32%	28%	10%	3%

Datentabellen zu Grafik 15/2016: leicht zu bewältigende Führungssituationen

## Die größte aller Herausforderungen: Kommunikation mit Mitarbeitern

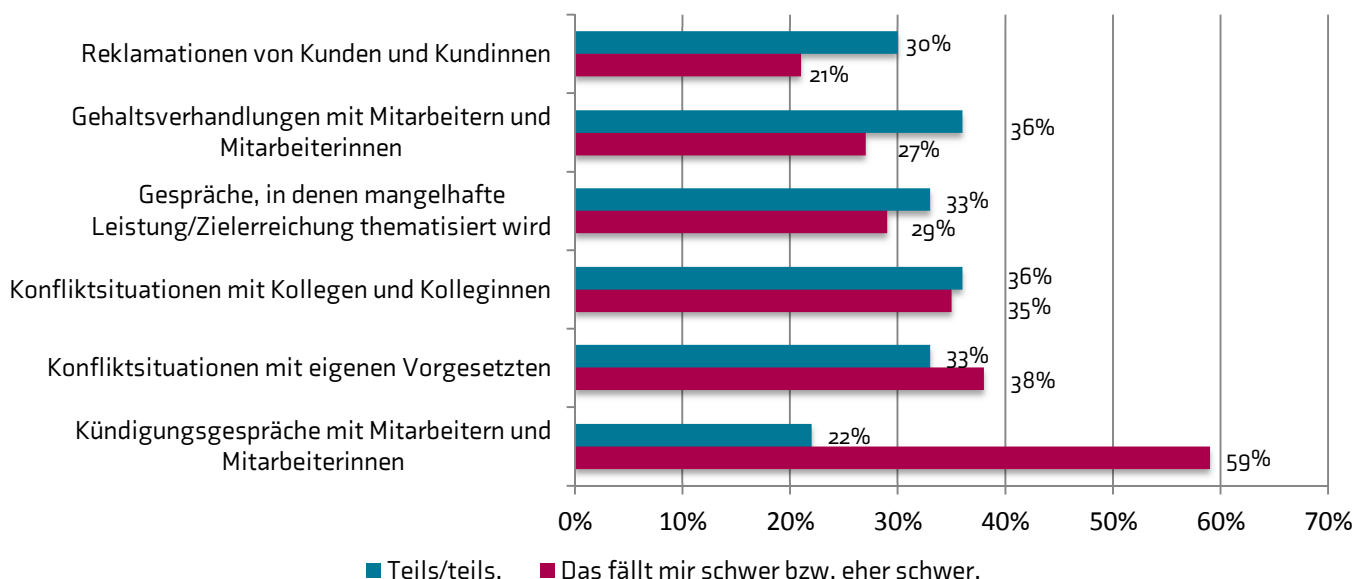
Am schwersten fällt den Chefs und Vorgesetzten das Führen schwieriger Gespräche. Wenig überraschend: Vor allem Trennungsgespräche sind belastend. Aber auch Kritikgespräche und das Ansprechen unzureichender Leistung gibt die Mehrheit der Befragten als „eher schwere“ oder „schwere“ Aufgabe an.

Eine weitere Herausforderung sind Konfliktsituationen, sowohl mit dem eigenen Vorgesetzten als auch mit Peers. 38% sagen, dass Ihnen Konfliktsituationen mit dem eigenen Vorgesetzten schwer fallen (16% „Das fällt mir schwer“ und 22% „Das fällt mir eher schwer“). Hier zeigt sich übrigens – anders als bei anderen Antwortmöglichkeiten – ein signifikanter Unterschied im Antwortverhalten zwischen Frauen und Männern: 32% der Männer sagen, dass ihnen Konfliktsituationen mit Vorgesetzten schwer fallen. Bei den Frauen sind es 46%. Die Auseinandersetzung mit dem Chef fällt also tendenziell Frauen öfter schwer als Männern – oder sie geben es nur bereitwilliger zu...

35% aller Befragten fallen Konfliktsituationen mit Kollegen und Kolleginnen schwer (12% „Das fällt mir schwer“ + 23% „Das fällt mir eher schwer“).

Der Umgang mit Reklamationen von Kundinnen und Kunden mag eine Herausforderung sein. Sie werden aber nur von halb so vielen Führungskräften (30%) als Belastung empfunden wie Kündigungsgespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (59%).

### Das fällt Führungskräften schwer bzw. eher schwer.



Grafik 16/2016: herausfordernde Führungssituationen



KEY FACTS

Führungssituationen, die schwer fallen, sind:

- Kündigungsgespräche, kritische Kommunikation mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
- Konfliktsituationen.
- Reklamationen von Kundinnen und Kunden.

DATENTABELLE

Schwierige Führungssituationen	Das mache ich gerne. / Das fällt mir leicht.	Das mache ich eher gerne. / Das fällt mir eher leicht.	Teils/teils.	Das fällt mir eher schwer. / Das belastet mich.	Das fällt mir schwer. / Das belastet mich.
Rekrutierungsgespräche mit potenziellen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen	38%	34%	20%	7%	2%
Gehaltsverhandlungen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen	12%	26%	36%	20%	7%
Vertragsverhandlungen mit Lieferanten	33%	34%	22%	10%	1%
Reklamationen gegenüber Lieferanten	27%	35%	25%	10%	3%
Reklamationen von Kunden und Kundinnen	20%	30%	30%	15%	6%
Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen	29%	38%	24%	7%	2%
Gespräche, in denen mangelhafte Leistung/Zielerreichung thematisiert wird	12%	26%	33%	21%	8%
Gespräche mit meinem gesamten Team als Gegenüber	40%	34%	19%	6%	2%
Führung deutlich jüngerer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, als ich es bin	45%	33%	15%	4%	2%
Führung deutlich älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, als ich es bin	25%	32%	27%	13%	3%
Kündigungsgespräche mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen	6%	12%	22%	23%	36%
Konfliktsituationen mit Kollegen und Kolleginnen	8%	21%	36%	23%	12%
Konfliktsituationen mit eigenen Vorgesetzten	8%	21%	33%	22%	16%
Veränderungsvorhaben im Unternehmen kommunizieren	21%	39%	32%	8%	2%
Gespräche zu Weiterbildung und Karriereperspektiven von Mitarbeitenden	35%	40%	21%	4%	1%
Delegationsgespräche (Aufgabenverteilung in Teams) – Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten	37%	39%	19%	5%	1%
Führung von virtuellen Teams – Projektabstimmungen, Steuerungsmeetings etc.	23%	35%	30%	9%	3%
Führen ohne Vorgesetztenfunktion	27%	32%	28%	10%	3%

Datentabellen zu Grafik 16/2016: herausfordernde Führungssituationen

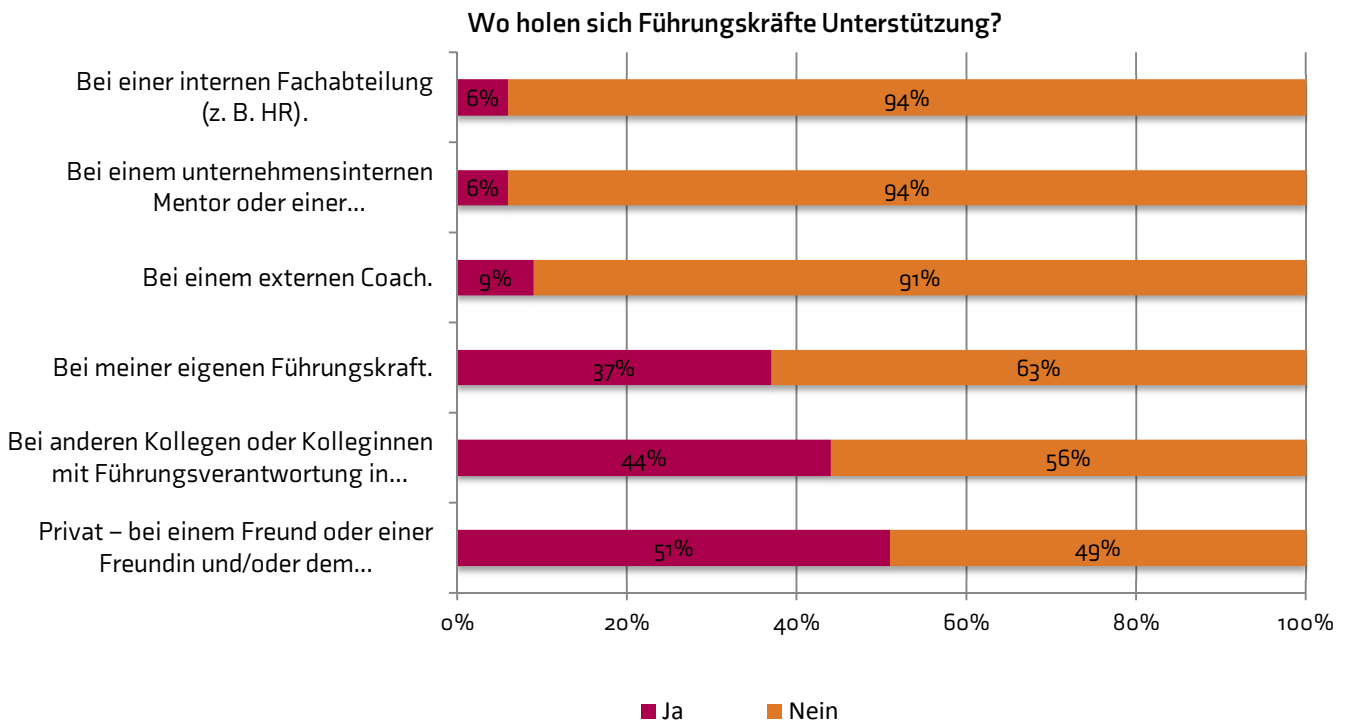
## Wer unterstützt Führungskräfte bei schwierigen Situationen?

Führungskräfte sind im wahrsten Sinne gut beraten, wenn sie bei Problemen und in schwierigen Situationen nicht alleine sind. Wir haben nachgefragt, wo und wie sich Führungskräfte Unterstützung suchen.

Die meisten Führungskräfte suchen und finden Unterstützung im privaten Umfeld. 51% der Befragten geben an, dass sie ihre Freunde oder Freundinnen bzw. Lebenspartner oder Partnerinnen am ehesten in Schwierigkeiten und Probleme einweihen. Das heißt aber auch im Umkehrschluss: Fast jede zweite Führungskraft sucht sich keine Unterstützung beim Partner oder bei Freunden.

44% der Befragten vertrauen sich Kollegen und Kolleginnen an. Wesentlich weniger suchen Unterstützung beim eigenen Chef (37%).

9% können in Konflikt- und Krisensituationen auf die Unterstützung durch einen externen Coach setzen. 6% vertrauen auf einen Mentor oder eine Mentorin.



Grafik 17/2016: Unterstützung bei schwierigen Situationen

KEY FACTS

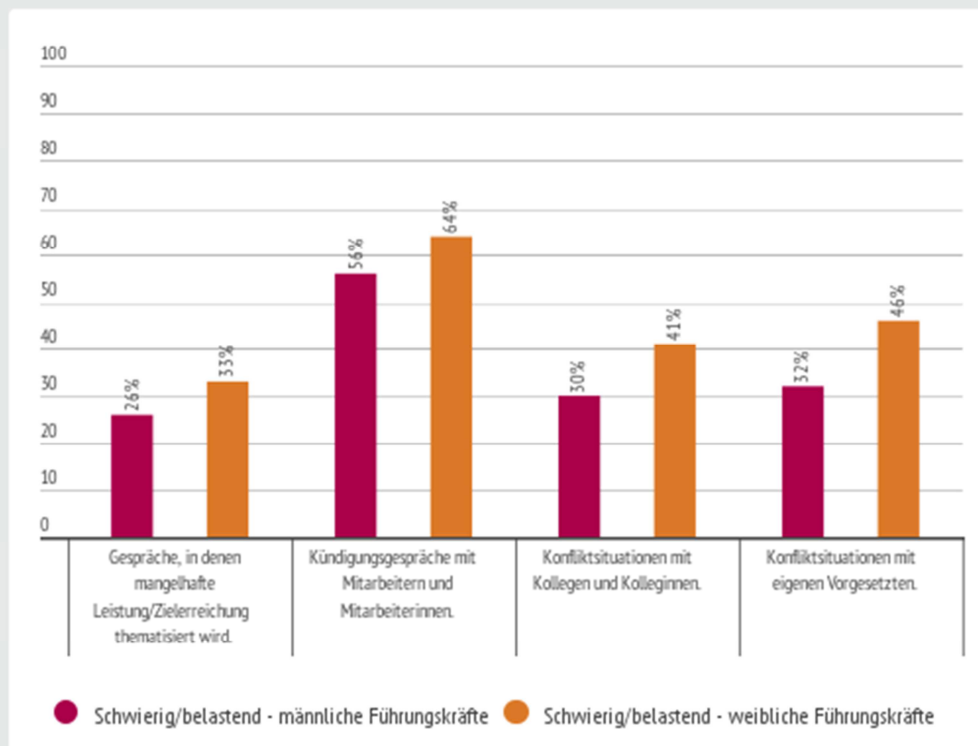
- Führungskräfte fragen am häufigsten nach Unterstützung im privaten Umfeld.
- Relativ häufig wird unternehmensintern Unterstützung eingeholt.
- Expertenmeinungen werden vergleichsweise selten eingeholt.

DATENTABELLE

Wenn Sie in Ihrem Job eine schwierige Situation vor sich haben, wo oder wie holen Sie sich gegebenenfalls Unterstützung?	Ja	Nein
Privat – bei einem Freund oder einer Freundin und/oder dem Lebenspartner oder der Lebenspartnerin.	51%	49%
Bei anderen Kollegen oder Kolleginnen mit Führungsverantwortung in meinem Unternehmen.	44%	56%
Bei meiner eigenen Führungskraft.	37%	63%
Bei einem externen Coach.	9%	91%
Bei einem unternehmensinternen Mentor oder einer unternehmensinternen Mentorin.	6%	94%
Bei einer internen Fachabteilung (z. B. HR).	6%	94%

Datentabellen zu Grafik 17/2016: Unterstützung bei schwierigen Situationen

## Wie erleben männliche und weibliche Führungskräfte schwierige Führungssituationen?



Männliche und weibliche Führungskräfte erleben schwierige Führungssituationen im Unternehmen teilweise sehr unterschiedlich. Es handelt sich dabei überwiegend um soziale Situationen innerhalb des eigenen Unternehmens – egal ob Konfliktsituationen mit KollegInnen oder Vorgesetzten, Trennungsgesprächen oder negativen Rückmeldungen zur Leistung von Teammitgliedern: Diese vier Situationen werden von weiblichen Führungskräften signifikant herausfordernder erlebt

**"Wer Großes versucht, ist bewundernswert, auch wenn er fällt."**

Lucius Annaeus Seneca

### Über die Studie

Der Hernstein Management Report erhebt seit 18 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften und Unternehmern und Unternehmerinnen in Österreich und Deutschland. Für die aktuelle Ausgabe wurden 1.566 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](mailto:management.report@hernstein.at)

Mehr Infos unter: [www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/](http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/)

## IMPRESSUM

### Auftraggeber

**hernstein**institut  
management  
leadership

**Hernstein Institut  
für Management und Leadership**  
Dr. Lisa Kratzer  
wko campus wien  
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien  
t +43/1/ 514 50-5630  
e management.report@hernstein.at  
w www.hernstein.at



### Ausführendes Institut

 **vieconsult**  
new insights. new opportunities.

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