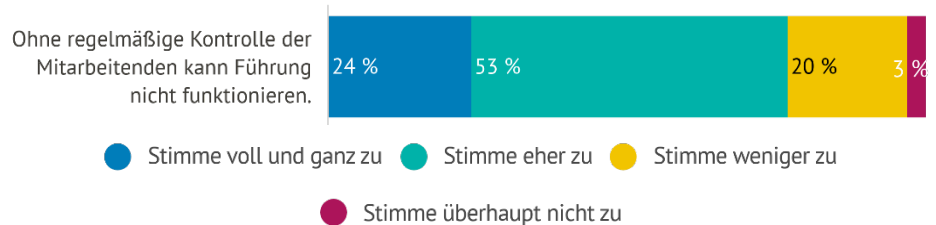


hernstein management report 20

5. Report 2020/21:

Macht, Autorität, Kontrolle: Wie denken Führungskräfte darüber?



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

- Was verbinden österreichische und deutsche Führungskräfte mit den Begriffen „Autorität“ und „Macht“? Sind diese positiv oder negativ besetzt? Inwieweit sind diese Begriffe Teil des Führungsverständnisses?
- Wie wird das Verhältnis von Autorität und Kontrolle gesehen? Wie sehr trägt Kontrolle zu Führung bei?
- Welche Art von Fehlerkultur vertreten die befragten Führungskräfte? Wird ein offener Umgang mit Fehlern gefördert und welche Priorität hat die Sanktionierung von Fehlleistungen?
- Wie ist der Umgang zwischen den Führungskräften in einer Organisation vor dem Hintergrund der Autoritätsausübung? Werden eine Vernetzung zwischen den Führungskräften und ein offener Informationsaustausch befürwortet?

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: **Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung**

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

Autorität ist die „gute Seite“ der Macht

Spontane Frage zu den Begriffen „Autorität“ und „Macht“ in Zusammenhang mit Führung:

- 84 % der Assoziationen zum Begriff Autorität sind positiv konnotiert, nur 7 % der Nennungen weisen eine negative Bedeutung auf.
- Beim Begriff Macht stellen sich die Assoziationen anders dar: Nur 20 % haben positive Bedeutung, 30 % sind negativ konnotiert.
- Positive Assoziationen zu Autorität sind zum Beispiel Mitarbeiterorientierung, Respekt/Anerkennung, Auftreten/Ausstrahlung, Klarheit; demgegenüber stehen beispielhaft folgende negative Assoziationen zu Macht: Missbrauch/Ungerechtigkeit, „von oben herab“, Egoismus/Arroganz.

Wie stehen Führungskräfte zu Macht und Kontrolle?

- 24 % der Führungskräfte sind voll und ganz der Meinung, dass regelmäßige Kontrolle der Mitarbeitenden notwendig ist, weitere 53 % eher.
- 15 % stimmen voll und ganz zu, dass Macht zur Führung dazugehört, weitere 44 % eher. Die Zustimmung zur (sachbezogenen) Kontrolle ist weitaus größer als zur (verhältnisbezogenen) Machtausübung.
- Zustimmung zu Kontrolle ist vor allem im oberen Management stark ausgeprägt (voll und ganz: 32 %). Im unteren Management beträgt der Vergleichswert 22 %.

Führung ist steter Wandel

- 42 % stimmen voll und ganz zu, dass sich die Führung an veränderte Rahmenbedingungen anpassen muss. Weitere 49 % sind eher dieser Meinung.
- 14 % sind voll und ganz dafür, bewährte Verhaltensweisen in der Führung beizubehalten, 43 % eher. In Summe entspricht dies auch einer Mehrheit, das Zustimmungsniveau ist aber deutlich geringer als bei der vorigen Frage in Bezug auf das Anpassen an veränderte Bedingungen.
- Eine Analyse der Detailergebnisse zeigt, dass es häufig sowohl Zustimmung zu stetiger Veränderung als auch zum Beibehalten bewährten Verhaltens gibt. These: Viele Führungskräfte trachten danach, das Beste verschiedener Welten miteinander zu verbinden.

Führungskräfte vertreten eine positive Fehlerkultur

- Jeweils 94 % der Führungskräfte geben an, dass sie einen offenen Umgang mit Fehlern voll und ganz (59 %) und eher (35 %) fördern. Sie ermöglichen Mitarbeitenden, Fehler selbst auszubessern, wägen im Falle von Fehlleistungen zuerst ab und reagieren nicht spontan.
- Auf der anderen Seite sind 10 % voll und ganz der Meinung, dass Fehlleistungen rasche Sanktionen erfordern, 28 % eher.
- Befragte aus dem oberen Management und Inhaberinnen und Inhaber stimmen zu 55 % voll und ganz zu, dass sie einen offenen Umgang mit Fehlern fördern. Im unteren und mittleren Management sind es 61 %.

Klare Mehrheit für einen kooperativen Ansatz zwischen den Führungskräften

- 42 % stimmen der Aussage voll und ganz zu, dass eine Vernetzung zwischen den Führungskräften im Unternehmen wichtig sei. Bei 48 % ist dies eher der Fall.
- 17 % vertreten voll und ganz die Ansicht, dass es gut sei, wenn die anderen Abteilungen nicht alles über den eigenen Bereich wüssten. 45 % sind eher dieser Meinung.

- Eine klare Ablehnung gibt es zur Konkurrenz unter den Führungskräften. 9 % stimmen der Aussage, dass diese die Organisation vorwärtsbringen würde, voll und ganz zu, weitere 35 % eher.

>> Der Report:

Macht, Autorität, Kontrolle:

Was brauchen Führungskräfte heute?

Wir weisen darauf hin, dass die Befragung für den Hernstein Management Report unter mehr als 1.500 Führungskräften in Österreich und Deutschland in der ersten Mai-Hälfte 2020 stattfand, also während des ersten Covid-19-Shutdowns. Das ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

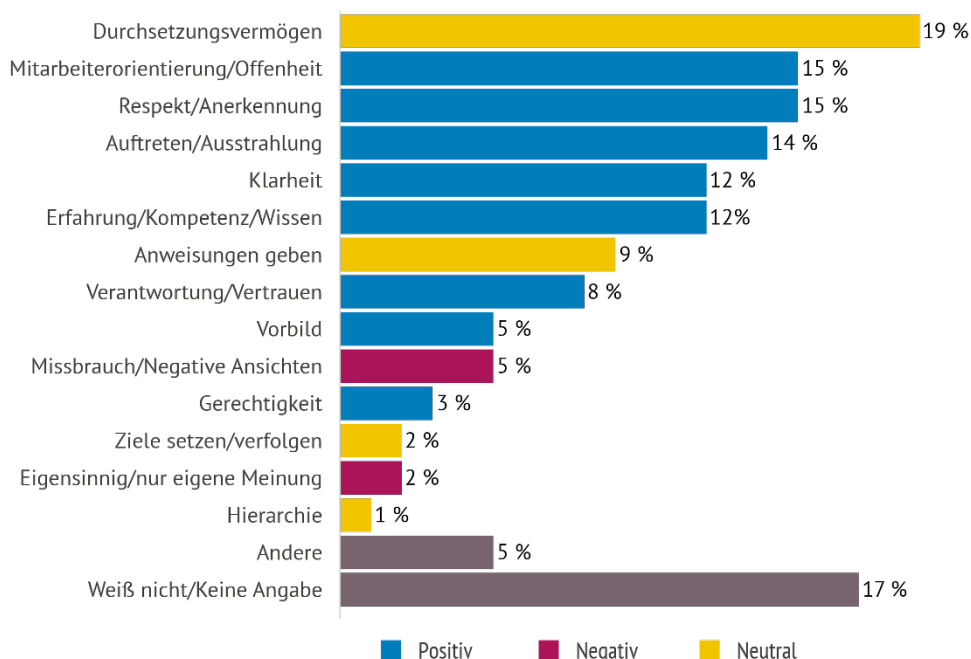
Autorität ist die „gute Seite“ der Macht

Die österreichischen und deutschen Führungskräfte wurden befragt, welche Assoziationen sie spontan zu den Begriffen „Autorität“ und „Macht“ haben. Dies ergibt ein eindeutiges Bild: 84 % aller Nennungen zu Autorität weisen eine positive Ausrichtung auf, nur 7 % eine negative. In Bezug auf Macht sind 20 % der Nennungen positiv orientiert, hingegen 30 % negativ, der größte Teil stellt neutrale Assoziationen dar.

Bemerkenswert ist auch, dass 10 % der Befragten meinen, dass Macht nichts mit Führung zu tun habe. In Bezug auf Autorität wurde dies kein einziges Mal angemerkt. Im Umkehrschluss kann Autorität als realer Bestandteil von Führung gesehen werden, was bei Macht nicht unbedingt der Fall sein dürfte.

Die Detailergebnisse zu dieser Frage:

Autorität in Verbindung mit Führung ist ...

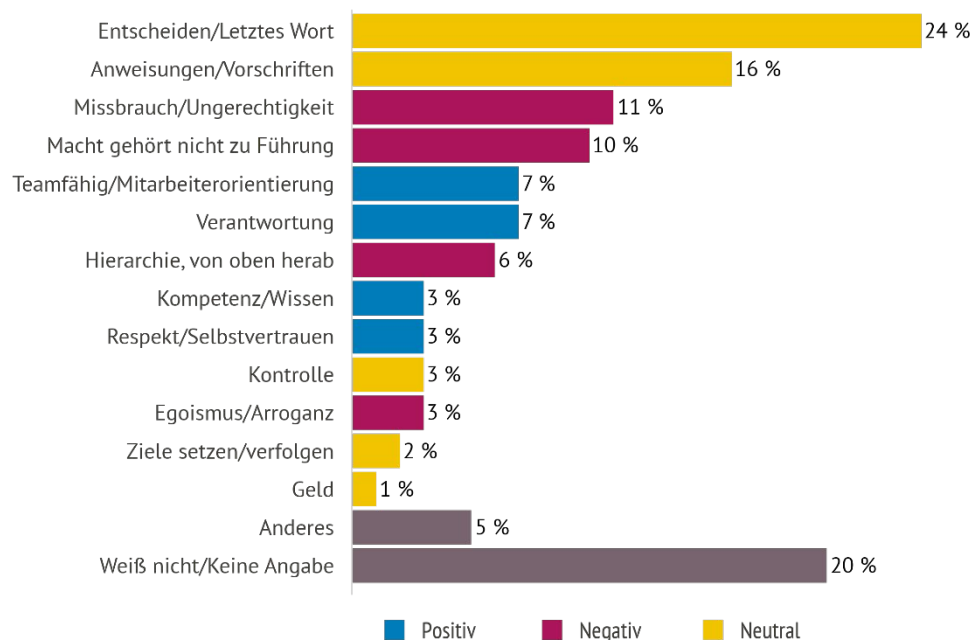


Grafik 1: Assoziationen zu „Autorität“

Bei der Analyse der einzelnen Befragten- und Merkmalsgruppen ergeben sich zum Begriff **Autorität** folgende Auffälligkeiten:

- Je höher die Führungsebene ist, desto weniger positiv ist der Autoritätsbegriff besetzt: Während 89 % der Nennungen von Angehörigen der unteren Führungsebene positive Eigenschaften reflektieren, sind es im oberen Management 65 %. Unter den Inhaberinnen und Inhabern von Unternehmen sind es 69 %.
- Die Auswertung der Daten nach Führungserfahrung zeigt folgendes Bild: Je mehr Führungsjahre eine Befragte oder ein Befragter aufweisen, desto positiver wird der Begriff Autorität gesehen. Bei den Führungskräften mit 20 und mehr Jahren Führungserfahrung liegt der Wert der positiven Nennungen bei 97 %. Bei den Befragten mit bis zu 3 Jahren Führungserfahrung sind es 82 %.

Macht in Verbindung mit Führung ist ...



Grafik 2: Assoziationen zu „Macht“

Auch beim Begriff **Macht** gibt es interessante Unterschiede in den Merkmalsgruppen:

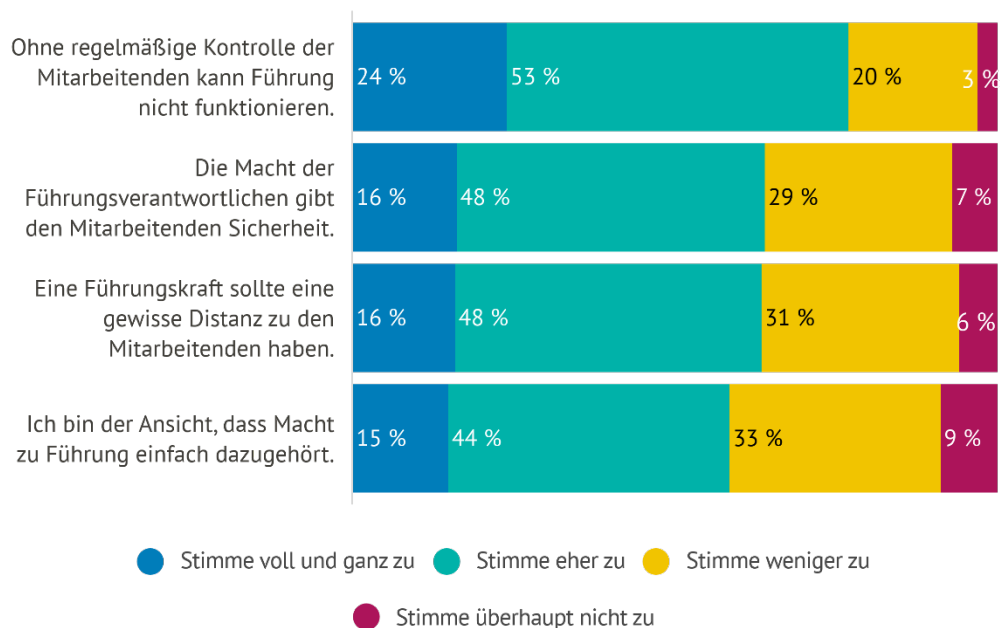
- Deutsche Führungskräfte haben zu Macht in noch stärkerem Ausmaß negative Assoziationen (32 %) als ihre österreichischen Kolleginnen und Kollegen (27 %).
- Ähnlich ist der Unterschied nach Geschlechtern: Weibliche Führungskräfte assoziieren zu 33 % negative Eigenschaften mit dem Machtbegriff. Unter Männern sind es mit 27 % deutlich weniger.

Wie stehen Führungskräfte zu Macht und Kontrolle?

Mehr als drei Viertel aller befragten Führungskräfte sind der Ansicht, dass regelmäßige Kontrolle der Mitarbeitenden notwendig ist; davon 24 % voll und ganz und weitere 53 % eher. Kontrolle wird folglich als essenzieller Bestandteil der Führungsarbeit gesehen. Deutlich weniger stark ist die Zustimmung zu Macht als Führungsgrundlage: Zwar meint auch eine klare Mehrheit von 59 %, dass Macht zu Führung dazugehört, jedoch nur 15 % voll und ganz. Ähnlich viele vertreten die Meinung, dass Macht den Mitarbeitenden Sicherheit gibt und Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden angebracht ist (Details siehe Grafik 3).

Eine Hypothese zu dem sich daraus ergebenden Bild: Der Kontrollbegriff hat im allgemeinen Verständnis eine starke Sachorientierung, während Macht oft auch mit persönlichen Verhältnissen in Verbindung gebracht wird. Es dürften folglich mehr Führungskräfte danach trachten, auf der Sachebene konsequent die Einhaltung von Vorgaben einzufordern, als auf die Beziehung zu den Mitarbeitenden einzuwirken.

So stehen Führungskräfte zu Macht und Kontrolle



Grafik 3: Zustimmung zu Aussagen zu Kontrolle und Macht

- Die Zustimmung zur Notwendigkeit von Kontrolle ist vor allem im oberen Management relativ stark ausgeprägt. 32 % der befragten Angehörigen dieser Ebene vertreten voll und ganz die Ansicht, dass Kontrolle zur Führung dazugehört. Im unteren Management sind es im Vergleich 22 %, im mittleren 26 %. Die Inhaberinnen und Inhaber liegen mit 27 % dazwischen.
- Analog dazu ist die Sichtweise von Macht: Im oberen Management sprechen sich 23 % voll und ganz dafür aus, dass Macht zu Führung dazugehört. Im unteren Management sind es mit 13 %

deutlich weniger. Auch unter den Inhaberinnen und Inhabern, die als Letztentscheider grundsätzlich das größte Macht haben, ist mit 19 % diese Meinung weniger ausgeprägt.

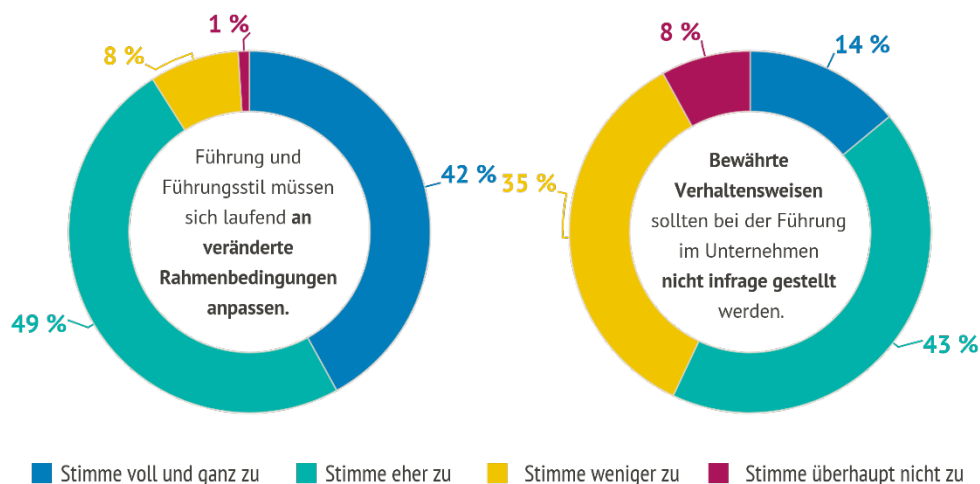
- Signifikante Unterschiede gibt es weiters nach Branchen: Im Finanzwesen stimmen 28 % der Aussage zu, dass Führung ohne Kontrolle nicht möglich sei. Im öffentlichen Bereich sind es mit 17 % deutlich weniger.

Führung ist steter Wandel

Eine klare Meinung vertreten die Führungskräfte hinsichtlich der Notwendigkeit, den Führungsstil an aktuelle Verhältnisse anzupassen. Im Umkehrschluss findet das Festhalten an bewährten Führungsmustern deutlich geringere Zustimmung. Im Detail: 42 % der österreichischen und deutschen Führungskräfte vertreten voll und ganz den Standpunkt, dass sich die Führung an veränderte Rahmenbedingungen anpassen muss, 49 % sind eher dieser Meinung. In Summe sehen daher 9 von 10 Führungskräften eine laufende Adaptierung als notwendig an; dies kann quasi als Konsensmeinung bezeichnet werden.

Bezüglich bewährter Verhaltensweisen ist ebenfalls eine Mehrheit dafür, diese beizubehalten (57 %). Jedoch ist die Zustimmung insgesamt deutlich geringer als jene zur ersten Aussage, und vor allem ist der Wert „voll und ganz“ mit 14 % auf vergleichsweise geringem Niveau.

Veränderung versus Konstanz: Wie setzen Führungskräfte ihre Prioritäten?



Grafik 4: Zustimmung zu Aussagen zur Konstanz des Führungsstils

- Hervorzuheben sind die Unterschiede nach inhaltlichen Aufgabenbereichen der Führungskräfte: Führungskräfte mit generalistischer Verantwortung sind zu 47 % voll und ganz der Meinung, dass Führung sich anpassen müsse. Unter den Vertriebsverantwortlichen sind es mit 35 % deutlich weniger. Der Zustimmungswert zum Festhalten an bewährten Verhaltensweisen ist in beiden Gruppen aber genau gleich hoch (13 % „voll und ganz“) und liegt nahe beim Durchschnitt.
- Ebenso auffällig sind wiederum die Ergebnisse nach Branchen: Im Handel befürworten 32 % voll und ganz die Aussage, dass sich Führung anpassen soll. Jedoch sind es auch nur 7 %, also deutlich

weniger als der Durchschnitt, die ein Festhalten an bewährten Verhaltensweisen unbedingt vertreten. Umgekehrt ist die Situation im IT- und Telekom-Sektor: Hier sind 44 % voll und ganz für eine laufende Anpassung, aber auch 21 % für ein Beibehalten bewährter Muster.

Fazit: Eine vordergründige Korrelation (negativer Art) zwischen den beiden Fragen muss nicht bestehen. In anderen Worten: Aus Sicht der Führungskräfte ist es möglich, steten Wandel mit Kontinuität zu verbinden und das Beste aus verschiedenen Welten zusammenzuführen.

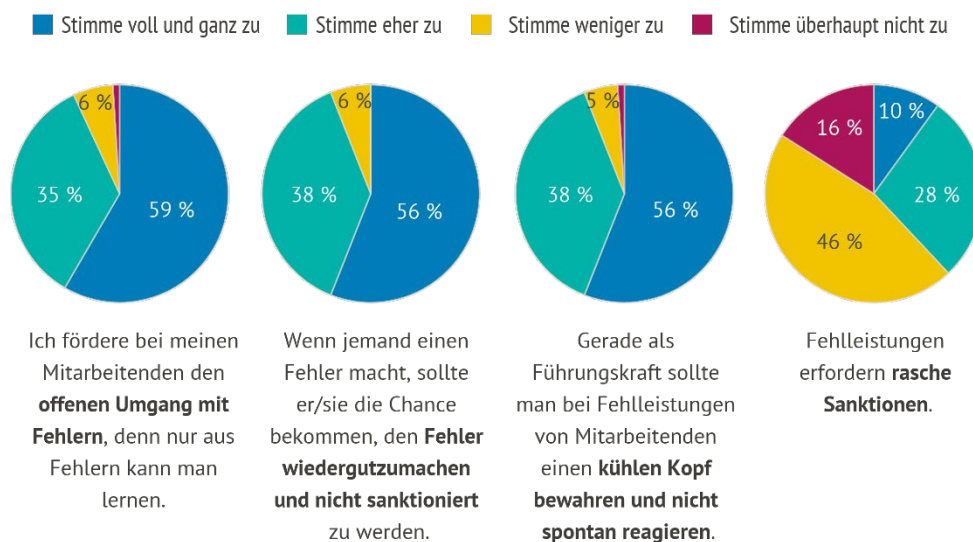
Führungskräfte vertreten eine positive Fehlerkultur

94 % der Führungskräfte sind für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern und stimmen den folgenden Aussagen voll und ganz oder eher zu, die quantitativen Unterschiede sind vernachlässigbar:

- Ich fördere bei meinen Mitarbeitenden den offenen Umgang mit Fehlern, denn nur aus Fehlern kann man lernen.
- Wenn jemand einen Fehler macht, sollte er oder sie die Chance bekommen, den Fehler wiedergutzumachen und nicht sanktioniert zu werden.
- Gerade als Führungskraft sollte man bei Fehlleistungen von Mitarbeitenden einen kühlen Kopf bewahren und nicht spontan reagieren.

Umgekehrt sprechen sich vergleichsweise wenige, 38 %, dafür aus, dass Fehlleistungen rasche Sanktionen erfordern, wobei lediglich 10 % davon diese Meinung voll und ganz vertreten.

So gehen Führungskräfte mit Fehlern um



Grafik 5: Zustimmung zu Aussagen zum Umgang mit Fehlern

- Ältere Führungskräfte fördern den offenen Umgang mit Fehlern eher mehr als jüngere, wobei dieser Trend in Deutschland etwas stärker ausgeprägt ist als in Österreich. Von den deutschen Führungskräften unter 40 Jahren stimmen 55 % voll und ganz der Aussage zu, dass sie den offenen Umgang mit Fehlern fördern. Unter ihren älteren Kolleginnen und Kollegen sind es 61 %. Die Vergleichswerte in Österreich lauten 57 % (unter 40 Jahren) und 60 % (ab 40 Jahren).

- Nach Führungsebenen gibt es eine Trennlinie zwischen dem unteren und mittleren Management, wo 61 % voll und ganz die Aussage befürworten, dass sie den offenen Umgang mit Fehlern fördern, und dem oberen Management und der Inhaber-Ebene, wo dieser Wert bei 55 % liegt.
- Nach Branchen liegt dieser Wert im Dienstleistungsbereich sowie im Bau- und Immobilienwesen mit 65 % am höchsten. Am wenigsten wird der offene Umgang mit Fehlern von Führungskräften im Logistik- und Transportbereich gefördert (53 %), dicht gefolgt vom öffentlichkeitsnahen Sektor mit 54 %.

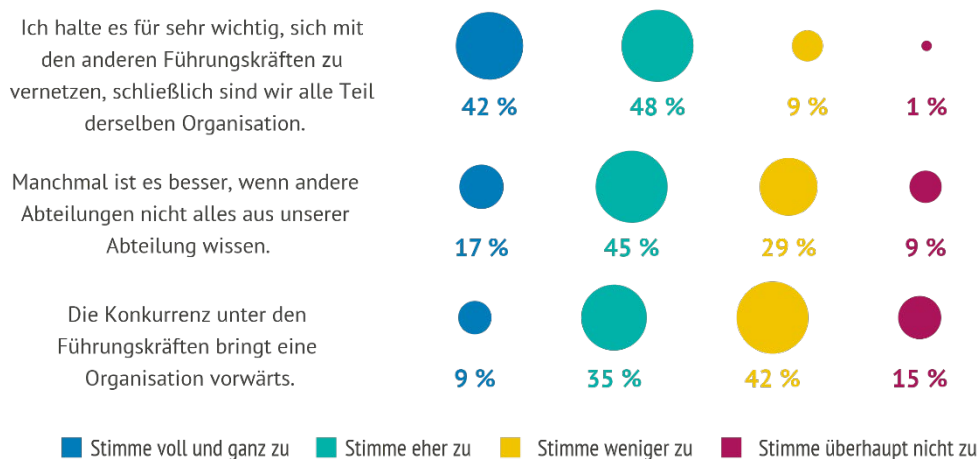
9 von 10 Führungskräften sind für einen kooperativen Ansatz untereinander

Die Frage nach dem Autoritätsverständnis definiert sich nicht nur über das Verhältnis der Führungskraft zu ihren Mitarbeitenden, sondern auch über das Verhältnis zu anderen Führungskräften und Organisationseinheiten im Unternehmen. Auch hier zeigt sich, dass die Befragten stark mehrheitlich einen kooperativen Ansatz befürworten: 42 % stimmen der Aussage voll und ganz zu, dass eine Vernetzung zwischen den Führungskräften als Teil der gleichen Organisation wichtig sei. Bei 48 % ist dies eher der Fall. Auch sie sehen den gegenseitigen Austausch als notwendig an, um an einem Strang zu ziehen, dies jedoch mit gewissen Relativierungen.

Vergleichsweise wenige, 17 %, sind voll und ganz der Meinung, dass es besser sei, wenn andere im Unternehmen nicht alles über die eigene Abteilung wüssten. 45 % stimmen dem eher zu, woraus sich auch zu dieser Aussage eine Mehrheit von 62 % ergibt, die einem uneingeschränkten Informationsfluss verhalten gegenüberstehen.

44 % der befragten Führungskräfte stimmen der Aussage zu, dass die Konkurrenz untereinander die Organisation vorwärtsbringt. Voll und ganz tun dies 9 % und weitere 35 % eher. Demgegenüber stehen 57 %, die der Konkurrenz unter Führungskräften weniger (42 %) und überhaupt nicht (15 %) zustimmen. Das entspricht einer geringen Mehrheit, die sich gegen den Wettbewerb unter den Führungskräften ausspricht.

So stehen Führungskräfte zu Kooperation im Unternehmen

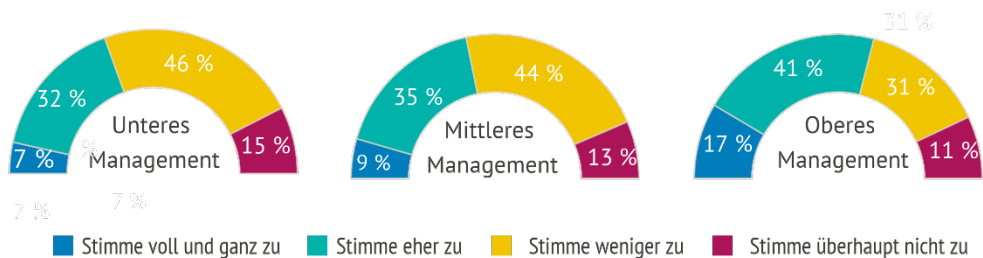


Grafik 6: Zustimmung zu Aussagen zur Kooperation im Unternehmen

- Den höchsten Stellenwert hat die Vernetzung zwischen den Führungskräften im Dienstleistungsbereich, wo 47 % dieser voll und ganz zustimmen. Dahinter folgen die Befragten der Finanzdienstleistungen mit 46 %. Den geringsten Zustimmungswert gibt es im Handel mit 38 %, gefolgt von dem Sozial- und Gesundheitswesen und dem Logistikbereich mit jeweils 40 %.
- Der Wunsch nach einer klaren Abgrenzung ist am stärksten bei Führungskräften aus dem Personalbereich ausgeprägt. 26 % vertreten die Meinung voll und ganz, dass es gut sei, wenn andere Abteilungen nicht vollends über die eigenen Aktivitäten Bescheid wüssten. Möglicherweise spielen hier besondere Vertraulichkeitserfordernisse, die das Human Resources Management mitbringt, eine Rolle. Den geringsten Wert weisen hier Führungskräfte mit generalistischer Verantwortung auf (14 %), gefolgt von den Vertriebsverantwortlichen (15 %).
- Wie stehen Führungskräfte zur Konkurrenz untereinander? Diese wird von Vertretern des unteren und mittleren Managements recht klar abgelehnt (Zustimmungswert „voll und ganz“: 7 % bzw. 9 %; „eher“: 32 % bzw. 35 %). Im oberen Management findet sie die meisten Befürworter (voll und ganz: 17 %; eher: 41 %).



Konkurrenz unter den Führungskräften selbst wird eher abgelehnt



Grafik 7: Zustimmung/Ablehnung zur Aussage „Die Konkurrenz unter den Führungskräften bringt eine Organisation vorwärts“ nach Management-Levels

- Die Inhaberinnen und Inhaber liegen mit ihrem Antwortverhalten zur Frage der Konkurrenz im Management dazwischen (voll und ganz: 9 %; eher: 43 %). Dies ist insofern interessant, als letztlich sie es sind, die die Regeln und die Kultur für die Führungsebene vorgeben.

IMPRESSUM

Auftraggeber

hernstein

Wir verstehen Leadership

Hernstein Institut für Management und Leadership
der Wirtschaftskammer Wien

wkocampuswien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

t +43/1/514 50-5600

e hernstein@hernstein.at

w www.hernstein.at



Ausführendes Institut



Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung

Christina Matzka

Zehetnergasse 6/2, 1140 Wien

t +43/650/3390275

e office@triple-m-mafo.at

w www.triple-m-mafo.at