

hernsteinmanagement
report

GRÖSSTE
Führungskräfte
Umfrage
in Deutschland
und Österreich

Ausgabe Mai 2015

**Was motiviert
Führungskräfte?**

Über den Hernstein Management Report

Seit 17 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 FRAGESTELLUNGEN DIESES HERNSTEIN MANAGEMENT REPORTS:

- Wie zufrieden und motiviert sind Führungskräfte?
- Wie sinnerfüllend ist Führungsarbeit?
- Würden Führungskräfte ihren Job und ihren Arbeitgeber weiterempfehlen?
- Was schätzen Führungskräfte an ihrer Arbeit am meisten?

DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE:

- Befragungszeitraum: April/Mai 2015
- Befragte Personen: Führungskräfte sowie Unternehmenseigentümer und -eigentümerinnen
- Österreich: 750 befragte Personen
- Deutschland: 750 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Durchführendes Institut: www.vieconsult.at

Allgemeine Informationen finden Sie auf unserer Website unter:

www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/

FÜR RÜCKFRAGEN STEHT IHNEN ZUR VERFÜGUNG:

Mag. Irene Kari

t +43/1/514 50-5633

e management.report@hernstein.at

Executive Summary

Wie motiviert sind Führungskräfte und wie zufrieden sind sie?

- 85 Prozent der befragten Führungskräfte geben an, in ihrer Arbeit top motiviert zu sein.
- 81 Prozent der befragten Führungskräfte sind mit ihrer derzeitigen Arbeit zufrieden.
- 79 Prozent der befragten Führungskräfte haben die Absicht, langfristig bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben.
- Die Ergebnisse zeigen ein klares Gefälle nach Führungsebene: Das Top-Management erscheint dabei weitaus stärker zufrieden, motiviert und gebunden als die unteren Führungsebenen.

Empfinden Führungskräfte ihre Arbeit als sinnvoll und erfüllend?

- 78 Prozent der Führungskräfte erleben die eigene Tätigkeit als sinnvoll und erfüllend.
- 78 Prozent der Befragten fühlen Stolz angesichts dessen, was sie in ihrer Arbeit erreichen.
- 71 Prozent der Befragten fühlen sich hinsichtlich ihrer Arbeitsleistung im Unternehmen wertgeschätzt.

Würden Führungskräfte ihren Job und ihren Arbeitgeber und dessen Produkte weiterempfehlen?

- 85 Prozent der befragten Führungskräfte empfehlen das Leistungsangebot ihres Unternehmens weiter.
- 73 Prozent der Befragten würden ihr derzeitiges Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen.
- 70 Prozent der Befragten würden einem Freund empfehlen, auch Führungskraft zu werden.

Was schätzen Führungskräfte an ihrer Rolle am meisten?

- 41 Prozent der Führungskräfte schätzen den Freiraum und die Gestaltungsmöglichkeiten in ihrer Tätigkeit.
- Auf Platz 2 steht Verantwortung mit 16 Prozent.
- Platz 3 nehmen sehr stark sozial orientierte Aspekte ein. Ex aequo genannt werden die Zusammenarbeit mit Menschen im Allgemeinen und die Führungsarbeit mit eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Speziellen (11 Prozent).

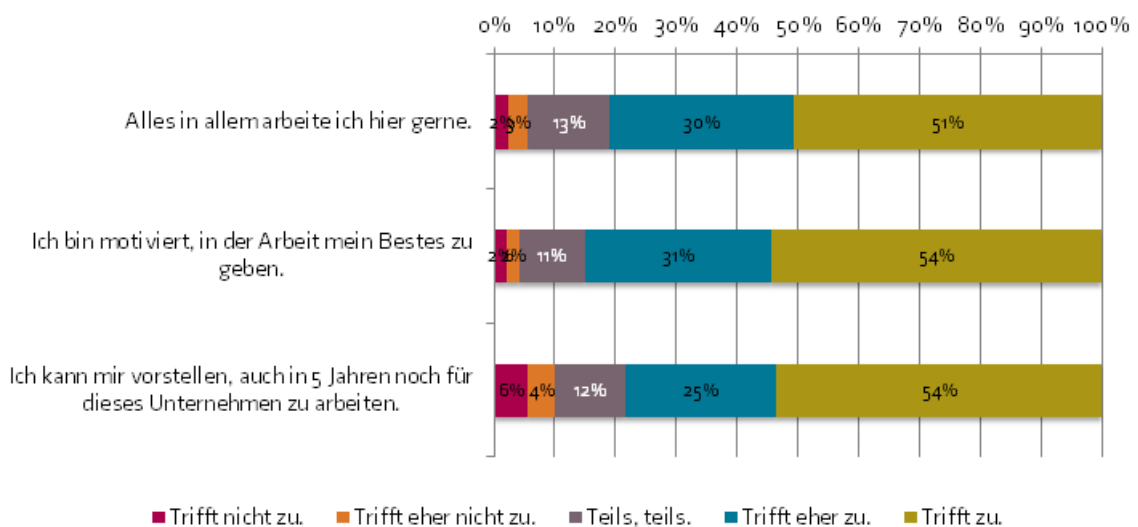
Wie motiviert und zufrieden sind Führungskräfte?

Der Hernstein Management Report zeigt, dass Führungskräfte überaus motiviert sind, in ihrer Arbeit ihr Bestes zu geben. 85 Prozent der Befragten stimmen dieser Aussage zu (Trifft zu + Trifft eher zu). Allerdings gibt es eine klare Abstufung nach Führungsebenen: Im Top-Management sind 93 Prozent der Befragten top motiviert, im unteren Management nur 80 Prozent. Die Motivation, das Beste im Job zu geben, scheint also mit dem Ausmaß der jeweiligen Führungsverantwortung deutlich zu steigen.

Nicht überraschend ergibt die Frage, ob die befragten Führungskräfte gerne in ihrem Job arbeiten, ein ähnliches Bild. 81 Prozent geben an, dass sie gerne in ihrer aktuellen Position bzw. in ihrem aktuellen Unternehmen arbeiten (Trifft zu + Trifft eher zu). In repräsentativen Vergleichsstudien für die Gesamterwerbsbevölkerung wird meist angegeben, dass 2 Drittel der Erwerbstätigen mit ihrem aktuellen Job zufrieden sind. Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte im Allgemeinen offenbar deutlich zufriedener sind. 13 Prozent der Führungskräfte geben allerdings mit der Antwort „Teils, teils“ eine ambivalente Einschätzung ihrer Zufriedenheit ab, 5 Prozent sind überhaupt unzufrieden (Trifft nicht zu + Trifft eher nicht zu.)

Auch hier gibt es eine klare Abstufung nach Führungsebenen: Im Top-Management sind 89 Prozent der Befragten zufrieden, im unteren Management nur 77 Prozent (Trifft zu + Trifft eher zu). Dementsprechend arbeitet lediglich 1 Prozent des befragten oberen Managements nicht gerne in der aktuellen Position – gegenüber immerhin 8 Prozent des unteren Managements.

Ergibt sich aus der hohen Motivation und großen Zufriedenheit unter Führungskräften die Bereitschaft, langfristig in ihrem Unternehmen zu bleiben? Die generelle Bleibebereitschaft der befragten Führungskräfte fällt mit 79 Prozent (Trifft zu + Trifft eher zu) hoch, aber doch etwas moderater aus. Die Ergebnisse im Detail zeigen, dass 10 Prozent der befragten Führungskräfte keine weiteren 5 Jahre bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber arbeiten wollen. Weitere 12 Prozent sind sich mit der Antwort „Teils, teils“ unsicher, 25 Prozent geben an, eher bleiben zu wollen. 54 Prozent, also eigentlich nur jede zweite Führungskraft, ist absolut sicher, langfristig bleiben zu wollen. Für Arbeitgeber sind diese Ergebnisse ein deutlicher Auftrag, in den Bemühungen, gute Führungskräfte im Unternehmen zu halten, nicht lockerzulassen:



Grafik 1/2015: Arbeitszufriedenheit und Motivation von Führungskräften

KEY FACTS

- 85 Prozent der befragten Führungskräfte geben an, in ihrer Arbeit top motiviert zu sein.
- 81 Prozent der befragten Führungskräfte sind mit ihrer derzeitigen Arbeit zufrieden.
- 79 Prozent der befragten Führungskräfte haben die Absicht, langfristig bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben.
- Die Ergebnisse zeigen ein klares Gefälle nach Führungsebene: Das Top-Management erscheint dabei weitaus stärker zufrieden, motiviert und gebunden als die unteren Führungsebenen.

DATENTABELLE

	Trifft nicht zu.	Trifft eher nicht zu.	Teils, teils.	Trifft eher zu.	Trifft zu.
Ich bin motiviert, in der Arbeit mein Bestes zu geben.	2%	2%	11%	31%	54%
Alles in allem arbeite ich hier gerne.	2%	3%	13%	30%	51%
Ich kann mir vorstellen, auch in 5 Jahren noch für dieses Unternehmen zu arbeiten.	6%	4%	12%	25%	54%

Ich bin motiviert, in der Arbeit mein Bestes zu geben.	Trifft nicht zu.	Trifft eher nicht zu.	Teils, teils.	Trifft eher zu.	Trifft zu.
Oberes Management	1%	0%	6%	24%	69%
Mittleres Management	2%	2%	10%	34%	51%
Unteres Management	3%	3%	14%	33%	47%

Alles in allem arbeite ich hier gerne.	Trifft nicht zu.	Trifft eher nicht zu.	Teils, teils.	Trifft eher zu.	Trifft zu.
Oberes Management	0%	1%	9%	29%	60%
Mittleres Management	2%	4%	14%	33%	47%
Unteres Management	4%	4%	15%	31%	46%

Datentabelle zu Grafik 1/2015: Arbeitszufriedenheit und Motivation von Führungskräften

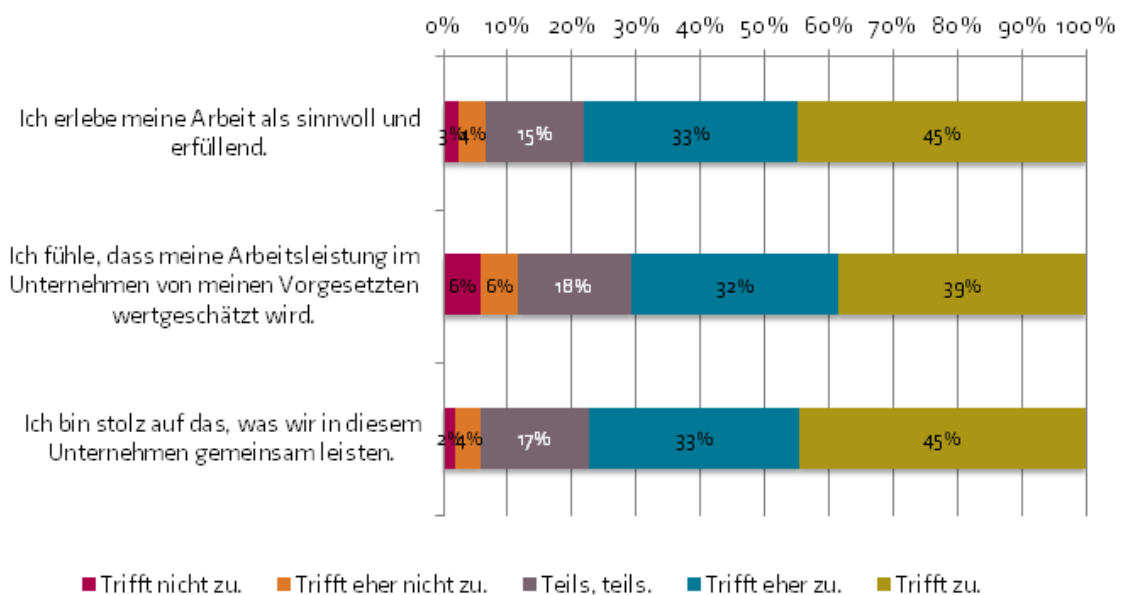
Empfinden Führungskräfte ihre Arbeit als sinnvoll und erfüllend?

Die Arbeitspsychologie weiß: Eine zentrale Quelle für Motivation und Engagement sind der Sinn und die Sinnerfüllung, die man durch eine Tätigkeit erlebt – egal ob in klassischen Modellen wie der Maslow'schen Bedürfnispyramide oder moderneren Ansätzen der Prozess- oder Zieltheorie. Sinn bewirkt, dass sich Menschen langfristig motiviert fühlen.

Unter den Befragten zeigt sich ein positives Stimmungsbild. 78 Prozent der Führungskräfte geben an, die eigene Tätigkeit als sinnvoll und erfüllend zu erleben (Trifft zu + Trifft eher zu). Nur 7 Prozent der Befragten sehen wenig Sinn und Erfüllung in ihrer Tätigkeit (Trifft nicht zu + Trifft eher nicht zu.). Weitere 15 Prozent sehen das Thema ambivalent.

Ganz ähnlich sind die Ergebnisse hinsichtlich der Frage, ob die befragten Führungskräfte stolz auf die eigene Arbeit und ihr Unternehmen sind. Die Werte für „Stolz“ und „Sinnerfüllung“ fallen fast identisch aus: 78 Prozent fühlen Stolz in Hinblick auf die eigene Arbeit (Trifft zu + Trifft eher zu).

Eine weitere wesentliche Quelle von Motivation sind Wertschätzung und Anerkennung. Diese erwartet man sich in Hinblick auf die eigene Arbeitsleistung vor allem von persönlichen Vorgesetzten. Gegenüber dem allgemeinen Sinnerleben fällt die Einschätzung hinsichtlich der Wertschätzung für die Tätigkeit im Unternehmen geringer aus. 71 Prozent der Befragten fühlen sich gut wertgeschätzt (Trifft zu + Trifft eher zu). 30 Prozent der Befragten empfinden keine oder nur teilweise Wertschätzung gegenüber ihrer Arbeit.



Grafik 2/2015: Sinnerfüllung der Führungsarbeit

KEY FACTS

- 78 Prozent der Führungskräfte erleben die eigene Tätigkeit als sinnvoll und erfüllend.
- 78 Prozent der Befragten fühlen Stolz angesichts dessen, was sie in ihrer Arbeit erreichen.
- 71 Prozent der Befragten fühlen sich hinsichtlich ihrer Arbeitsleistung im Unternehmen wertgeschätzt.

DATENTABELLE

	Trifft nicht zu.	Trifft eher nicht zu.	Teils, teils.	Trifft eher zu.	Trifft zu.
Ich erlebe meine Arbeit als sinnvoll und erfüllend.	3%	4%	15%	33%	45%
Ich fühle, dass meine Arbeitsleistung im Unternehmen von meinen Vorgesetzten wertgeschätzt wird.	6%	6%	18%	32%	39%
Ich bin stolz auf das, was wir in diesem Unternehmen gemeinsam leisten.	2%	4%	17%	33%	45%

Datentabelle zu Grafik 2/2015: Sinnerfüllung der Führungsarbeit

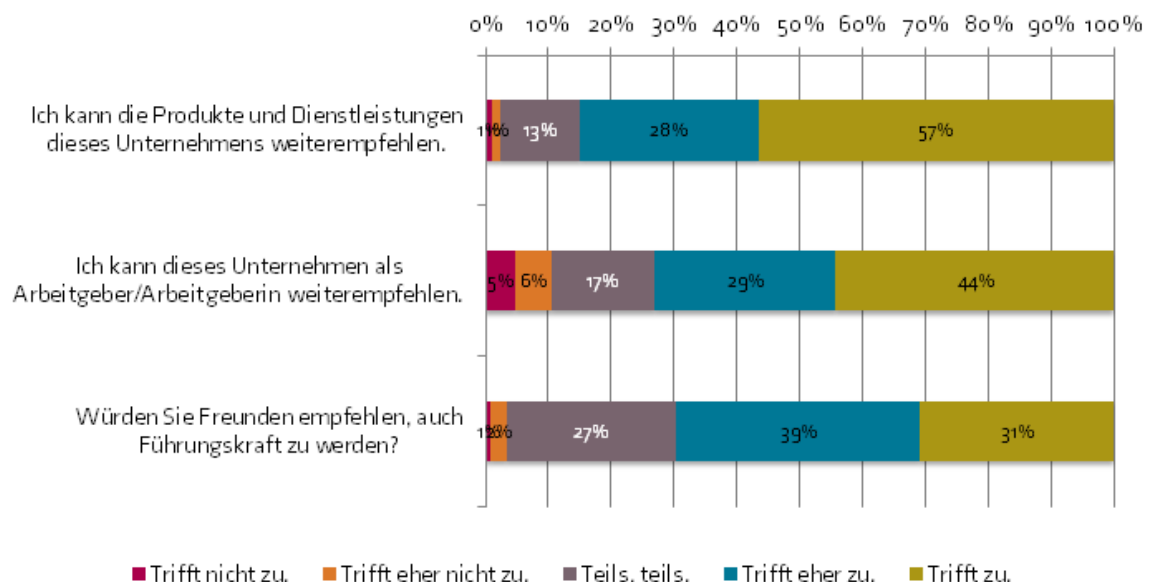
Würden Führungskräfte ihren Arbeitgeber und dessen Produkte weiterempfehlen?

In der Marktforschung wird die Frage nach der Weiterempfehlungsbereitschaft als ein wichtiger Indikator für echte, weitreichende Zufriedenheit verwendet. Sie kommt daher auch in der Organisationsforschung zum Einsatz, wenn es darum geht, die Motivlagen von Menschen zu hinterfragen. Wir haben auf 3 Ebenen nach Weiterempfehlungsbereitschaft gefragt:

- Weiterempfehlung der eigenen Tätigkeit als Führungskraft,
- Weiterempfehlung des eigenen Unternehmens als Arbeitgeber,
- Weiterempfehlung der Produkte und Dienstleistungen des eigenen Unternehmens.

85 Prozent würden Produkte und Dienstleistungen ihres Unternehmens weiterempfehlen (Trifft zu + Trifft eher zu). Die Weiterempfehlungsbereitschaft in Hinblick auf den Arbeitgeber fällt demgegenüber moderater aus. Es empfehlen immer noch 73 Prozent der Führungskräfte das eigene Unternehmen voll und ganz oder eher weiter (Trifft zu + Trifft eher zu). 11 Prozent der Befragten würden den eigenen Arbeitgeber dezidiert nicht weiterempfehlen (Trifft nicht zu + Trifft eher nicht zu), 17 Prozent haben eine ambivalente Einstellung (Teils, teils).

Am niedrigsten fällt die Weiterempfehlung des „Berufs Führungskraft“ aus. Zwar ziehen noch 70 Prozent der Befragten eine grundsätzlich positive Bilanz (Trifft zu + Trifft eher zu), die positivste Antwortkategorie haben hier aber nur noch 31 Prozent der Befragten gewählt. Es gibt eine eindeutige Abstufung nach Führungsebenen: 84 Prozent des Top-Managements würden Freunden empfehlen, auch Führungskraft zu werden, aber nur 63 Prozent der unteren Führungskräfte. Zwar ist der Anteil der ablehnenden Antworten mit 3 Prozent sehr gering, dafür der Anteil an Ambivalenz mit 27 Prozent sehr hoch. Detaillierte Ergebnisse zu dieser Frage finden Sie im Hernstein Management Report „Der Weg zum Beruf Führungskraft“.



Grafik 3/2015: Weiterempfehlungsbereitschaft von Führungskräften

KEY FACTS

- 85 Prozent der befragten Führungskräfte empfehlen das Leistungsangebot ihres Unternehmens weiter.
- 73 Prozent der Befragten sprechen eine Empfehlung für ihr derzeitiges Unternehmen als Arbeitgeber aus.
- 70 Prozent der Befragten würden einem Freund empfehlen, auch Führungskraft zu werden.

DATENTABELLE

	Trifft nicht zu.	Trifft eher nicht zu.	Teils, teils.	Trifft eher zu.	Trifft zu.
Ich kann die Produkte und Dienstleistungen dieses Unternehmens weiterempfehlen.	1 %	1%	13%	28%	57%
Ich kann dieses Unternehmen als Arbeitgeber/Arbeitgeberin weiterempfehlen.	5%	6%	17%	29%	44%
Würden Sie Freunden empfehlen, auch Führungskraft zu werden?	1%	2%	27%	39%	31%

Würden Sie Freunden empfehlen, auch Führungskraft zu werden?	Trifft nicht zu.	Trifft eher nicht zu.	Teils, teils.	Trifft eher zu.	Trifft zu.
Oberes Management	0%	1%	15%	43%	41%
Mittleres Management	1%	2%	27%	36%	34%
Unteres Management	1%	4%	32%	44%	19%

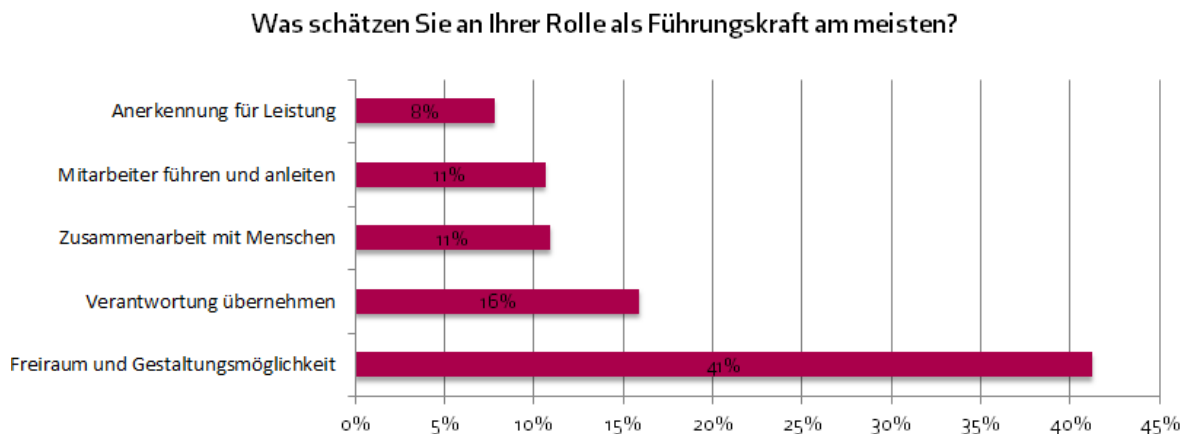
Datentabelle zu Grafik 3/2015: Weiterempfehlungsbereitschaft von Führungskräften

Was schätzen Führungskräfte an ihrer Rolle am meisten?

Wir haben die Frage gestellt: „Was schätzen Sie an Ihrer Führungsarbeit am meisten?“ 1.023 Personen von 1.500 Befragten haben in eigenen Worten beschrieben, was sie an ihrer Arbeit am meisten schätzen.

Wir haben diese Nennungen sortiert und nach Häufigkeiten geordnet (in Prozent der abgegebenen Antworten).

- Am meisten schätzen Führungskräfte demnach den Freiraum und die Möglichkeit, gestalterisch im eigenen Unternehmen tätig zu werden. Dies reicht von Entscheidungsspielräumen und Handlungsautonomie bis hin zu selbstorganisiertem Arbeiten und unternehmerischen Möglichkeiten. 41 Prozent der Befragten schätzen diesen Freiraum in ihrer Tätigkeit als Führungskraft.
- Auf Platz 2 der Liste steht die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen. Die genannten Begrifflichkeiten reichen von Managementverantwortung für Menschen und Ressourcen bis hin zu Schlagwörtern wie Macht und Einfluss (16 Prozent).
- Die Zusammenarbeit mit Menschen folgt in der Liste ex aequo mit der konkreten Möglichkeit, Menschen in deren Arbeit anzuleiten und zu führen. Der erstere Aspekt bezieht sich dabei auf die allgemeine Interaktion im Unternehmen. Der zweite Aspekt fokussiert auf die konkrete Mitarbeiterführung im eigenen Verantwortungsbereich (11 Prozent).
- Als fünfter Aspekt wird der „Return on Engagement“ genannt, alsowas man für seine Leistung im Unternehmen retour erhält. Dabei wird vor allem die zwischenmenschliche Anerkennung genannt – monetäre Gegenleistungen sind darunter nicht zu verstehen (8 Prozent).



Grafik 4/2015: Aspekte, die Führungskräfte besonders an ihrer Rolle schätzen

KEY FACTS

- 41 Prozent der Führungskräfte schätzen Freiraum und Gestaltungsmöglichkeiten an ihrer Tätigkeit.
- Auf Platz 2 der Aspekte, die Führungskräfte an ihrer Führungsrolle schätzen, steht Verantwortung (16 Prozent).
- Platz 3 nehmen sozial orientierte Aspekte ein. Es werden ex aequo die Zusammenarbeit mit Menschen im Allgemeinen und die Führungsarbeit im Speziellen genannt (11 Prozent).

DATENTABELLE

Freiraum und Gestaltungsmöglichkeit	41%
Verantwortung übernehmen	16%
Zusammenarbeit mit Menschen	11%
Mitarbeiter führen und anleiten	11%
Anerkennung für Leistung	8%

Datentabelle zu Grafik 4/2015: Aspekte, die Führungskräfte besonders an ihrer Rolle schätzen

Über die Studie

Der Hernstein Management Report erhebt seit 17 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften sowie Unternehmenseigentümern und -eigentümerinnen in Österreich und Deutschland. Für die aktuelle Ausgabe wurden 1.500 Personen zu aktuellen Führungsthemen und Trends in der Führungskräfteentwicklung befragt. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99 Prozent und 101 Prozent auftreten.

- Fragen zur Studie richten Sie bitte an: management.report@hernstein.at
- Mehr Infos unter: www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/

IMPRESSUM

Auftraggeber

hernsteininstitut
management
leadership

wir
entwickeln
zukunft

Hernstein Institut
für Management und Leadership
Mag. Irene Kari
wko campus wien
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien
t +43/1/514 50-5633
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
Wasagasse 6/6, 1090 Wien
t +43/1/402 18 23-41
e office@vieconsult.at
w www.vieconsult.at