



Erfolgsfaktoren für Leadership in volatilen Zeiten

Dr. Markus Tomaschitz

Chief Human Resources Officer & Corporate Spokesman AVL List GmbH.



Über 7.000 wissenschaftliche Studien
und über 600 Metastudien zu „Führung“
28.000 Bücher und wissenschaftliche
Literatur

Google: 2.345.000.000 Suchbegriffe bei
„Führung“ in 0,6 sec.

ALEXANDER GROTH

Der CHEF, den ich nie vergessen werde

Wie Sie Loyalität & Ihre Mitarbeiter gewinnen

MANAGEMENT 4.0 Klausur Fetka / Markus Tomaschitz

Klausur Fetka / Markus Tomaschitz
MANAGEMENT 4.0
4.0 Vorbereitung auf die Zukunft



Achim Pothmann

Führung, durch die alle gewinnen

Glücklich-erfolgreich führen

Cynthia Ahrens
Leif Ahrens

Leadership-Intelligenz – Zehn Gebote für souveräne und sozial kompetente Führung

2. Auflage

Springer Gabler

Systemische Ideen
Führung neu gedacht

Heiko Rössel

Bringen Sie sich und Ihr Team zum **Leuchten**



The Heart of Leadership

Becoming a Leader People Want to Follow

Mark Miller
Coauthor of the international bestseller *The Secret*
Foreword by Patrick Lencioni

Nicole Kobjoll

FUCKING LEADERSHIP

Eine poetische Verführung zum Nachdenken über die „klassische Nummer“ und wie es anders sein könnte ... beruflich, persönlich & gemeinsam

HEART WORK ist HARD WORK

REDLINE VERLAG

SIMON SINEK

BESTSELLER-AUTOR VON FRAG IMMER ERST: WARUM

GUTE CHEFS ESSEN ZULETZT

WARUM MANCHE TEAMS FUNKTIONIEREN – UND ANDERE NICHT

RATGEBER

Compassionate Leadership

How to Do Hard Things in a Human Way

RASMUS HOUGAARD
JACQUELINE CARTER

with Moses Mohan and Marissa Afton

Jan Myszkowski

50 SHADES OF LEADERSHIP

Die entscheidenden Momente genialer Führung

In 150 Business-Comics um die Welt

MURMANN

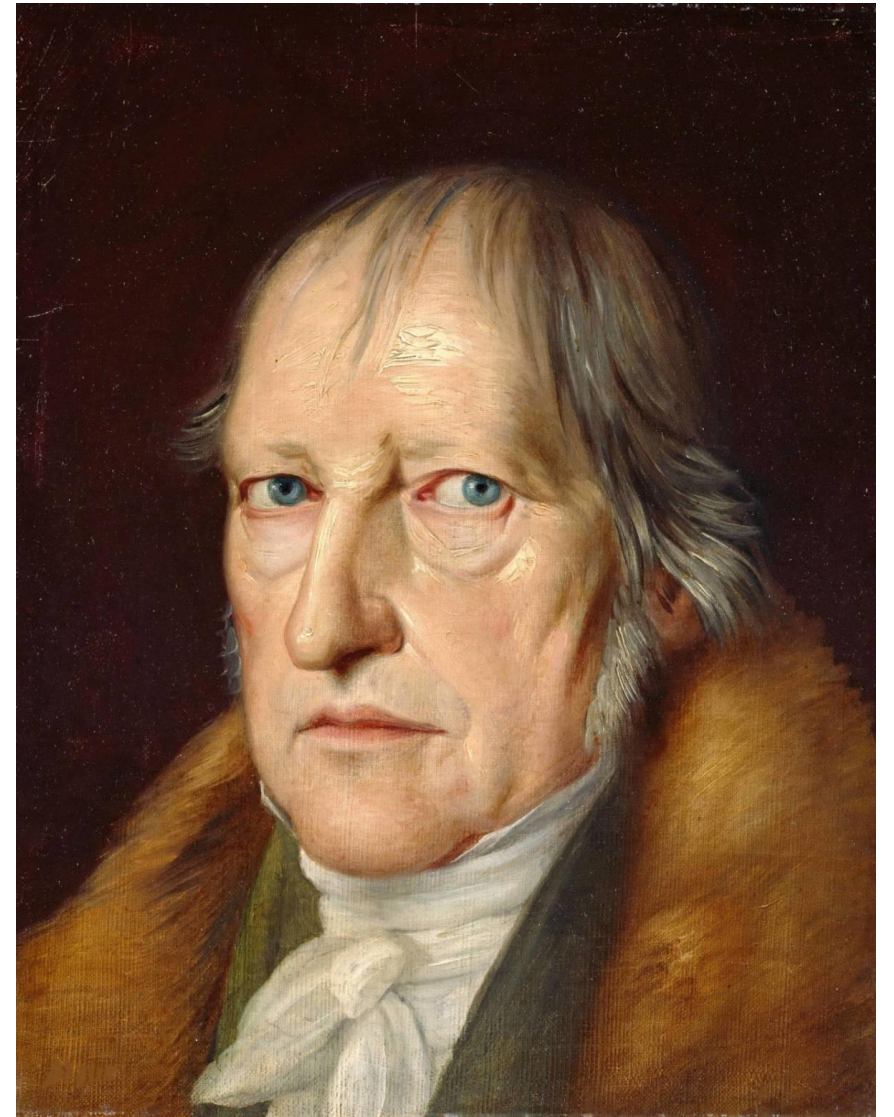
Jede hat die Mitarbeiterinnen, die sie verdient!



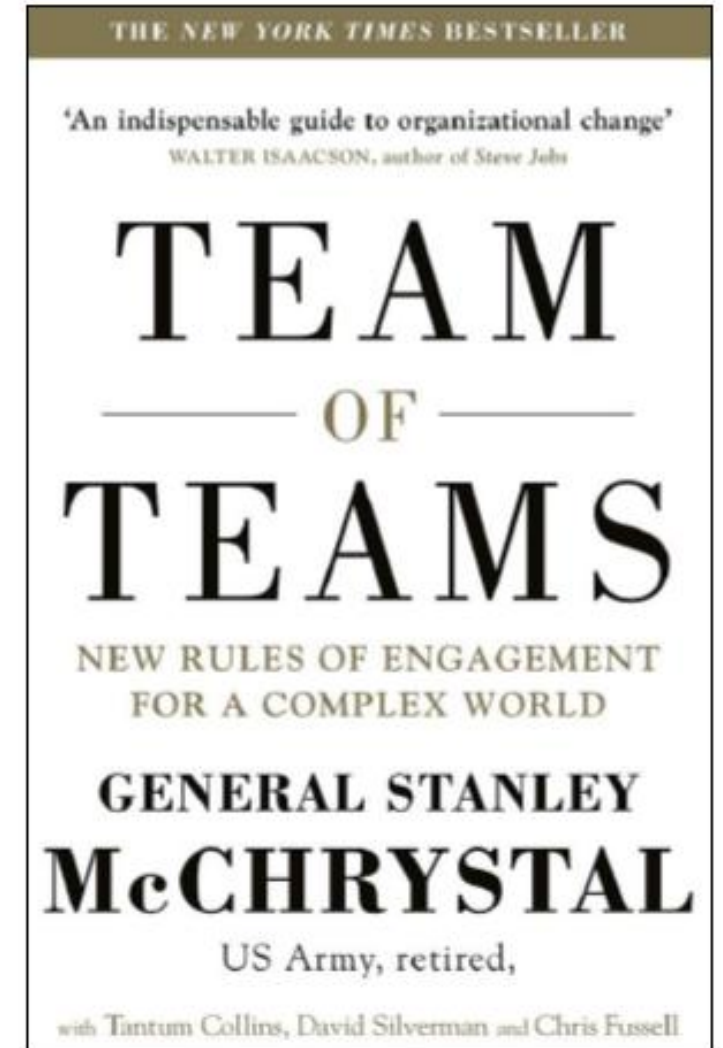
Jeder hat die Mitarbeiter, die er verdient!

„Die wahre Wirklichkeit gefällt sich darin, widersprüchlich zu sein.“

- Georg Wilhelm Friedrich Hegel



Ein gemeinsames Lagebild



„To put it mildly, the world is a mess“

Die entsicherte Welt:

Krieg in der Ukraine, Klimawandel, Artensterben, Rückkehr der Geopolitik, Ende der Weltordnung nach dem 2. Weltkrieg, Pandemie (Covid-19) und ihre Folgen, Ökonomische Krisen, Inflation, Müll, Armut, Lieferengpässe, Digitalisierung und Folgen, Migration, Demographie, Rückkehr autokratischer Systeme, Zunehmende Komplexität, künstliche Intelligenz, Brexit, Trump, Verschwörungstheorien, Hungersnöte, AI, Rechtsruck in der Politik, Jemen – Huuthis, Gazakonflikt, Überbürokratisierung und Regulierungsflut, etc.



Madeleine Korbelt Albright

Geborene Marie Jana Körbelová (später Korbeltová) (* 15. Mai 1937 in Prag; † 23. März 2022 in Washington, D.C.)

The perfect storm



Dauerkrise



„Perfekter Sturm“ für Führungskräfte

- Phase der psychologischen Unsicherheit - Sinnkrise
- Gesellschaftliche Brüche (Wahlausgänge,..)
- Bürokratische Überlast (ESG, CSR, DEI,...)
- Demographischer Wandel
- Lieferketten, Energie, Lohnkosten, Gesetze,...
- Makroökonomische Lage in Ö, D, Europa
- Neue Erwartungshaltung an Arbeit und Arbeitgeber (New Work)
- Hohe Erwartung an Führungskräfte + schlechte Image
- Generationenübergreifendes Arbeiten
- Bedarf und Akzeptanz bei Qualifikation läuft auseinander
- Interkulturelle Unterschiede
- Standortqualität Österreich - Deindustrialisierung
- Image der Arbeit in Ö (Work-life-balance Denke, 32 h an 4 Tagen (Wahlkampf), Home Office, Telearbeit, Teilzeit,...)



Realität ↑

~~Ponyhof~~



Alles steht Kopf

Die Emotionen Freude, Kummer, Wut, Angst und Ekel aus dem Kinofilm „Alles steht Kopf 2“ © imago

Erfolgsfaktoren für Führungskräfte in volatilen Zeiten

Führungskräfte agieren in einem **sozialen Feld**, dessen **Regeln** sie verstehen und anerkennen müssen, um erfolgreich zu sein.

Führung ist ein **sozialer Beeinflussungsprozess!**

Erfolg als Führungskraft ist das Resultat der Passung der Organisationsstruktur & Kultur mit dem Individuum oder den Erfordernissen.

Die strukturellen Rahmenbedingungen geben vor, ob jemand passt oder nicht.

Führung lässt sich durch das Spannungsverhältnis zwischen **subjektiven Fähigkeiten** und **objektiven Möglichkeiten** beschreiben. Führung ergibt sich **aktiv durch die Menschen und passiv durch die Strukturen.**

Was sind Ihre Rahmenbedingungen des Führens?

Wie geht's uns als Führungskräften heute?



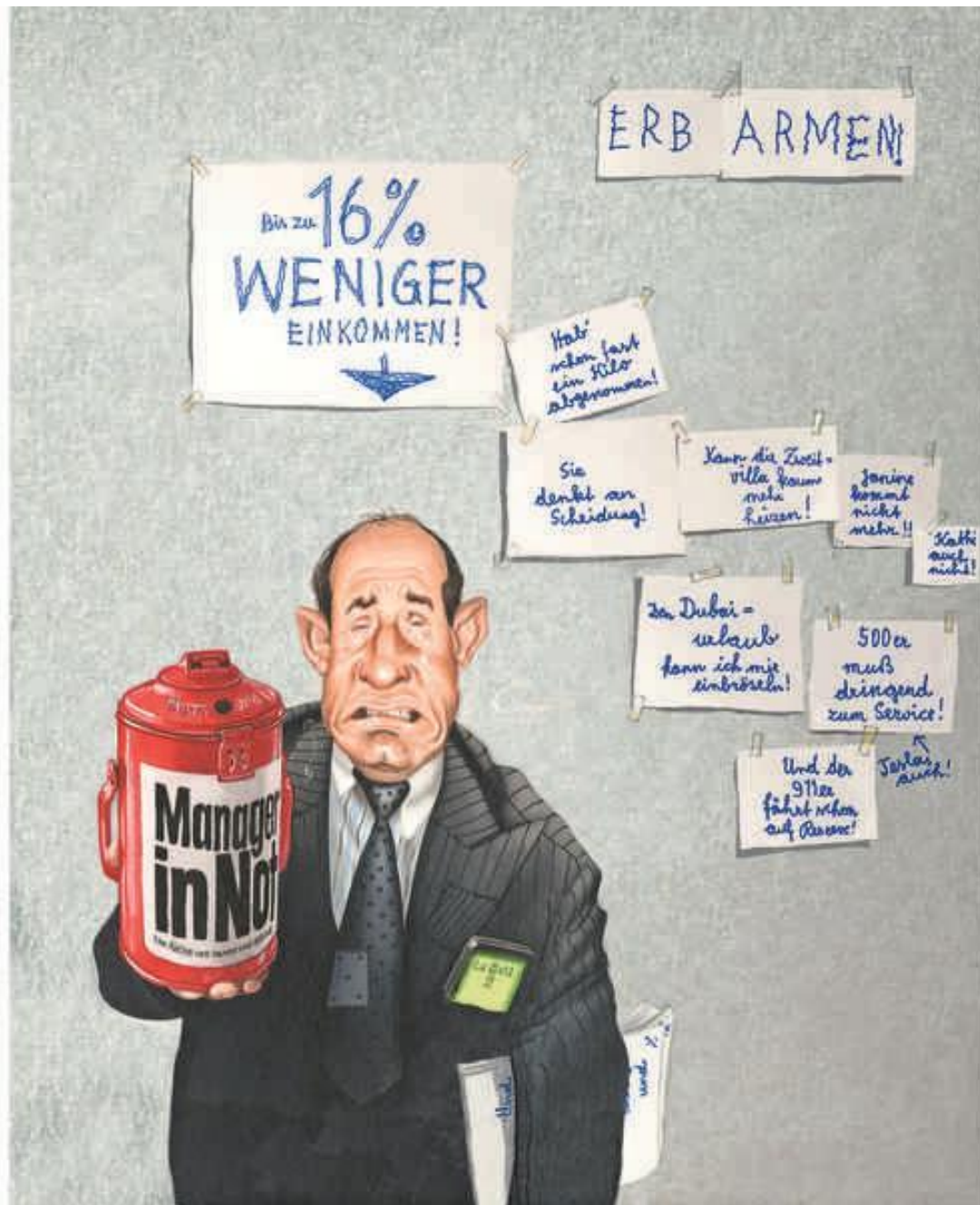
Unter Druck: Was, wenn die Innovation nicht ankommt? 🤖 Überflieger: Wie Tunde Onakoya mit Schach die Welt retten will ♟️

brand eins

brandeins.de
25. Jahrgang
Heft 11
November 2023
10 Euro
C 50777



Öffentliche Wahrnehmung



*Kleine Zeitung: 12.5.2024, Sonntagsbeilage
Karikatur von G.Haderer*

DIE WELT IN ZAHLEN

Text: Holger Fröhlich

Einnahmen der Band Genesis im Jahr 2022, in Millionen Euro 212
Geschäftsergebnis des Musik-Streaming-Anbieters Spotify im Jahr 2022, in Millionen Euro -430

„Tatort“-Folgen zwischen 1970 und 2018, in denen der Mörder ein Gärtner war 1
„Tatort“-Folgen zwischen 1970 und 2018, in denen der Mörder ein Manager oder Unternehmer war 109

Durchschnittliche prozentuale Belegungsquote in den Gefängnissen von ...
... Monaco 13
... Japan 57
... Deutschland 78
... Frankreich 120
... Thailand 339

Ungefähre Entfernung von Stuttgart (Deutschland) bis Bamako (Mali), in Kilometern 4300
Ungefähre Entfernung von Visviri (Chile) bis Isla Hornos (Chile), in Kilometern 4300

Zahl der Robo-Taxis, die Tesla-Chef Elon Musk für das Jahr 2020 versprochen hatte 1 000 000
Zahl der Robo-Taxis von Tesla im Jahr 2023 0

Durchschnittliche Länge eines Liedes (in Minuten und Sekunden) ...
... im Jahr 1930
... im Jahr 2023 0

Image der Unternehmer

.....

Julia Herr @frauerr · [Follow](#)

CO2 Ausstoß von Reichen zig-fach höher! ‚Liebesreise‘ von Mateschitz und Swarovski : Anreise mit Privatjet, dann Limo- Service, dann 40 Meter lange Yacht- alles gut dokumentiert. 1 Urlaub wahrscheinlich mehr CO2 Ausstoß als andere im ganzen Jahr! Klimaschutz ist soziale Frage! 1/



gt Szene am 10-Meter-Brett ■ Täter suspendiert, aber Opfer weg – S.10

41 Meter lang, 7 Mio. € teuer: Das Paar reiste auf der ‚Lady Baler‘ zwischen die „Baller“.

S.3: ...nerchef ...zzeug?

S.5: ... wird ment

Liebes-Traumreise zum 30. Geburtstag
So ließ Mark Mateschitz Victoria Swarovski hochleben – S.11

4:26 PM · Aug 24, 2023

827 ❤️ Reply ↗ Share

[Read 647 replies](#)

Quelle: brand eins, Nr.7/2023, S.6



[Share](#) [Print](#) [Download](#) [Save](#)

Narcissism. Overconfidence. Low EQ. Why do we persist in selecting

...den Geführten geht's nicht besser! Führende brauchen Folgende.....

Geschätzter Anteil von Narzissten in der deutschen Bevölkerung, in Prozent	4
Geschätzter Anteil von Narzissten in Führungspositionen, in Prozent	14
Anteil derjenigen, die in einer internationalen Umfrage unter Führungskräften und Mitarbeitern angaben, ihre Beschäftigten seien mit der Arbeit zufrieden, in Prozent	92
Anteil der Beschäftigten, die in dieser Umfrage angaben, sie seien mit ihrer Arbeit zufrieden, in Prozent	30

Anteil der Beschäftigten in Deutschland, in Prozent, die angeben, dass ihre Chefin/ihr Chef ...	
... erreichbar ist und sich Zeit nimmt	30
... sie zu Dingen inspiriert, die sie sich selbst nicht zugetraut hätten	14
Anteil der Beschäftigten in Deutschland, in Prozent, die angeben, ihrer Chefin / ihrem Chef zu vertrauen, ...	
... im Jahr 2019	49
... im Jahr 2022	41

Dauerdrama aus Geführtersicht
Achterbahn ohne Ende...

Quelle: brand eins, 11/2023



Wie gehen wir mit Ängsten und Verlust um?



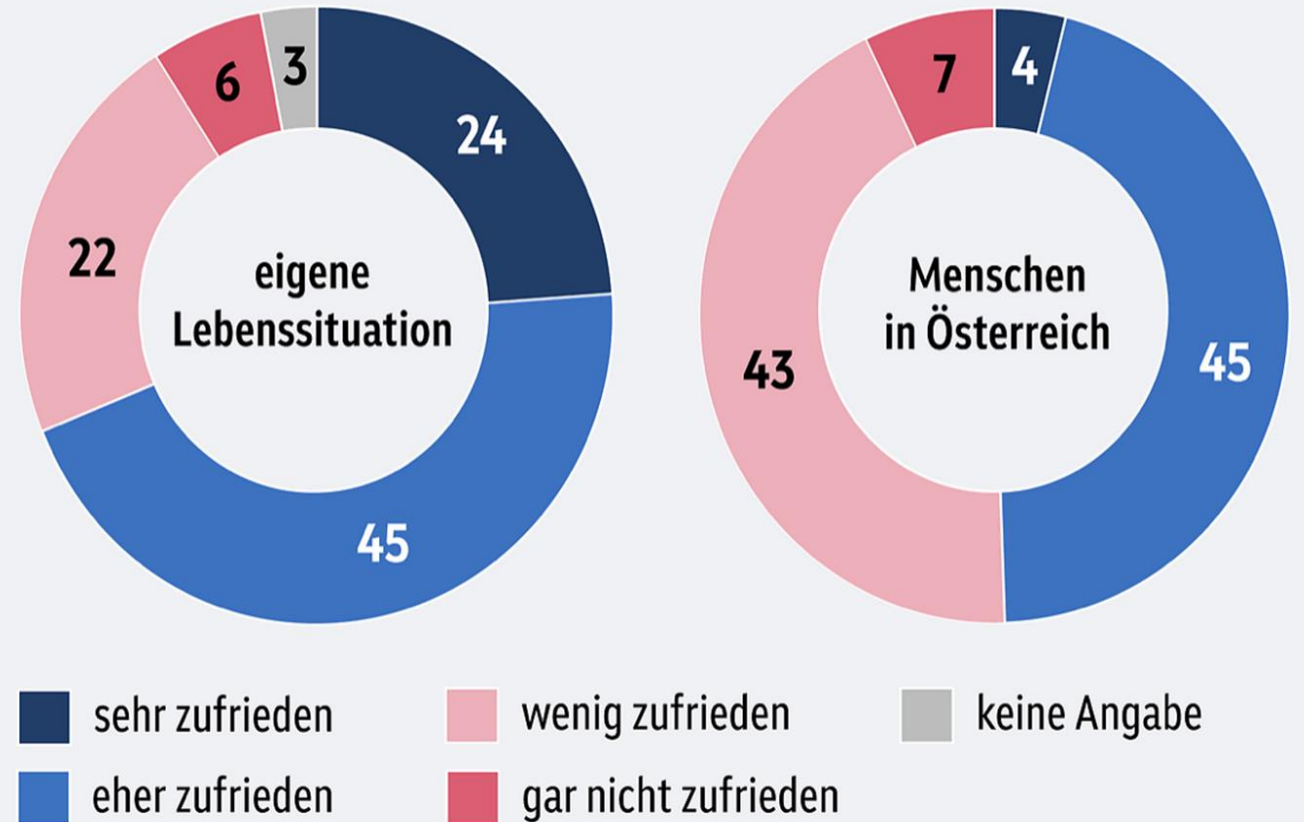
Sorge bereitet ...

Mehrfachnennungen möglich, in Prozent



Quelle: „ORF fragt“, ORF/INTEGRAL

Einschätzung der Zufriedenheit mit der Lebenssituation



Gesundheit

Freitag, 17. Januar 2025

Alle anderen sind erfolgreicher? Das macht Stress!

Self Improvement, FOMO und das ewige Scrollen am Handy. Soziale Medien machen süchtig und verunsichern. Wie sehr, zeigt die Podcast-Serie „I love Stress“.

Von Barbara Haas

acht jungen Menschen selbst Marlene aka

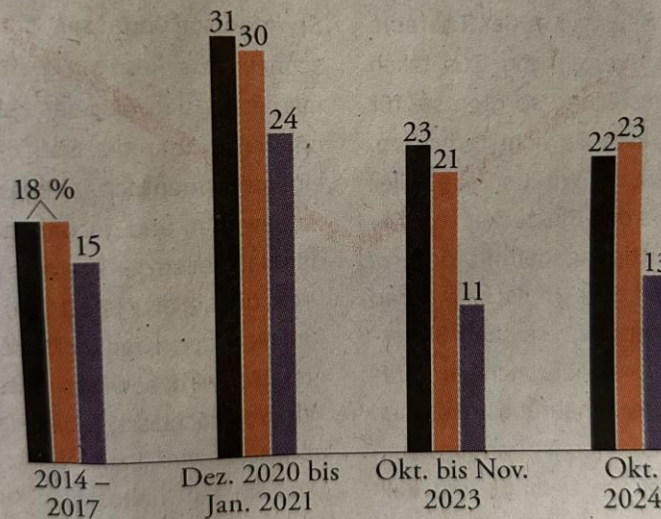
Für viele geht der Wandel zu rasant

80 Prozent meinen, dass die Forschung das Leben verbessert. Aber jeder Zweite findet, dass sich das Leben zu schnell ändert.

Generation Covid?

Was die Befragung von Kindern und Jugendlichen ergab

■ Psychische Auffälligkeiten ■ Angstsymptome
■ Depressive Symptome



ZEIT-GRAFIK/Quelle: Copsy-Studie, UKE

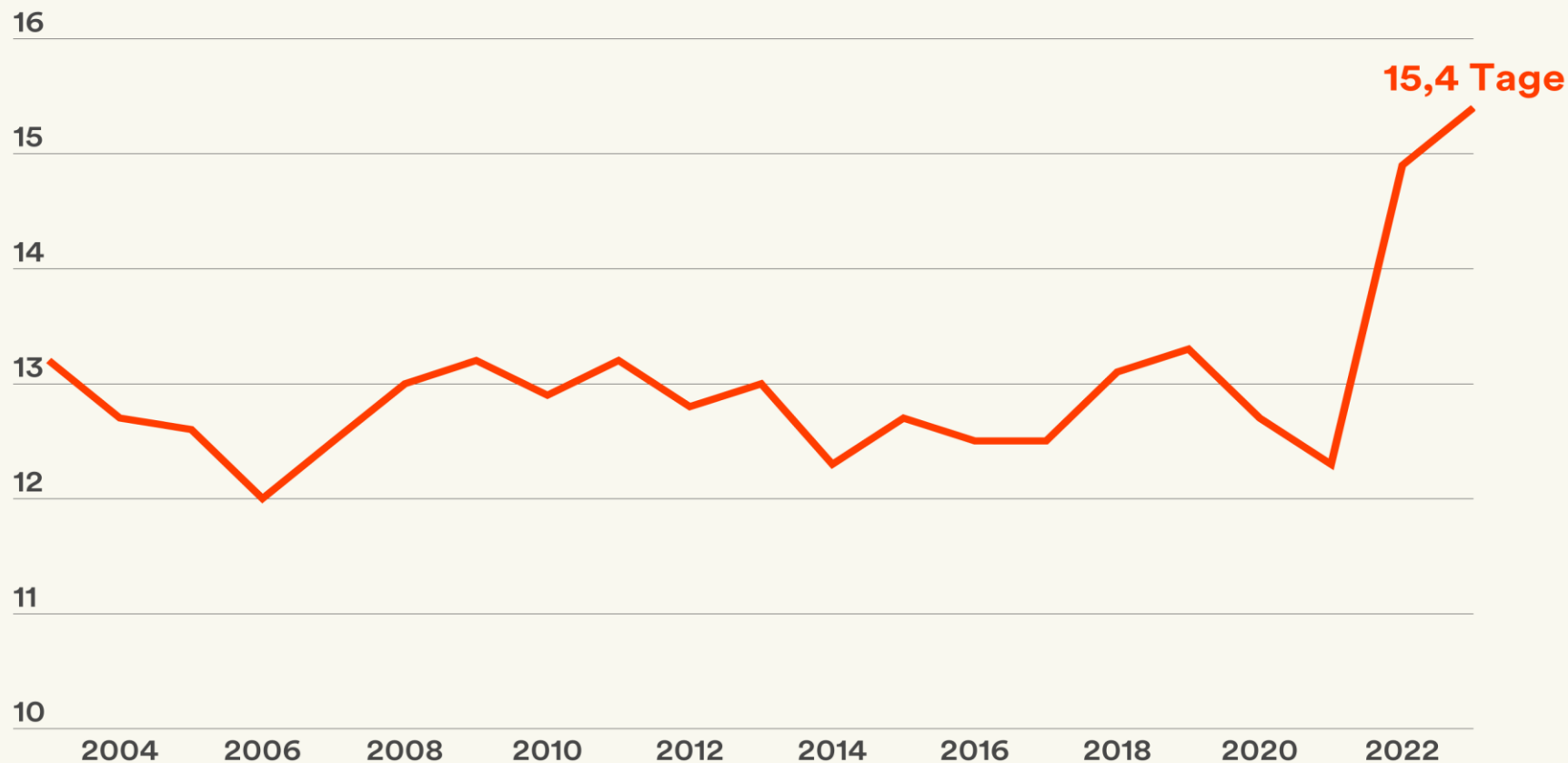
DAS THEMA

Kokain gibt sein großes Comeback

Abwasser-Check: Alkohol und Zigaretten führen Drogen-Ranking an. Graz konsumiert täglich 22.000 Joints und 4000 „Lines“ Koks.

Krankenstände befinden sich auf 20-Jahres-Hoch

Durchschnittliche Zahl an Krankenstandstagen je Erwerbstätigen



SELEKTIV

Quelle: Dachverband der Sozialversicherungsträger, Statistik Austria

Anmerkung: Alle im Berichtsjahr abgeschlossenen, mit Arbeitsunfähigkeit verbundenen ärztlich bestätigten Krankenstandsfälle von Arbeitern und Angestellten. Ohne Präsenzdienere und Kinderbetreuungsgeldbeziehende.



Wie gehen wir mit Nostalgie um?

Unsere **Sinnkrise: nostalgischen Verklärung der Vergangenheit** und einem **Feuerwerk düsterer Erwartungen für die Zukunft.**

Wir genießen die Gegenwart nicht, sondern erdulden sie. Wir haben eine **Worst-Case-Society** gebildet, in der sich die politischen Extreme problemlos auf das **apokalyptische Szenario** verständigen können.

Die Zukunft hat derweil ihren guten Ruf verloren. Sätze, die mit den Worten „Künftig werden wir...“ oder „In Zukunft erwartet uns...“ beginnen, enthalten in aller Regel keine Ermutigung, sondern eine **Prognose aus dem Reich der Düsternis.**

Die Zukunft können wir uns nur noch als eine **Endlosschleife von Zumutungen** vorstellen.



Ein Land, das sich selbst nicht mag...



Quelle: Kleine Zeitung, 3.5.2024, S.13

One of the Unfriendliest Destinations Worldwide

Placing 49th in the Ease of Settling In Index, Austria ends up among the worst-rated destinations worldwide. It also ranks among the bottom 10 in two subcategories, coming 51st for Local Friendliness and 47th for Culture & Welcome. Austria does just a little better in the Finding Friends Subcategory (41st).

Expats in Austria find it **hard to make local friends** (52% unhappy vs. 37% worldwide). *"It takes such a long time to make local friends here,"* a respondent from Chile remarks. Another 41% also describe the local population as unfriendly towards foreign residents, more than twice the global average (18%). Moreover, 34% find it hard to get used to the local culture (vs. 19% globally), while 28% **do not feel welcome** (vs. 16% globally).

LIAM HOARE

Österreich – das unfreundliche Land

Ungewöhnlich hohe Lebensqualität und ungewöhnlich unfreundliche Menschen – eine Studie unter Expats schmückt Österreich nicht. Ja, das Land muss offener werden. Der Grant ist ein Kulturschock. Doch die Studie hält auch Expats den Spiegel vor

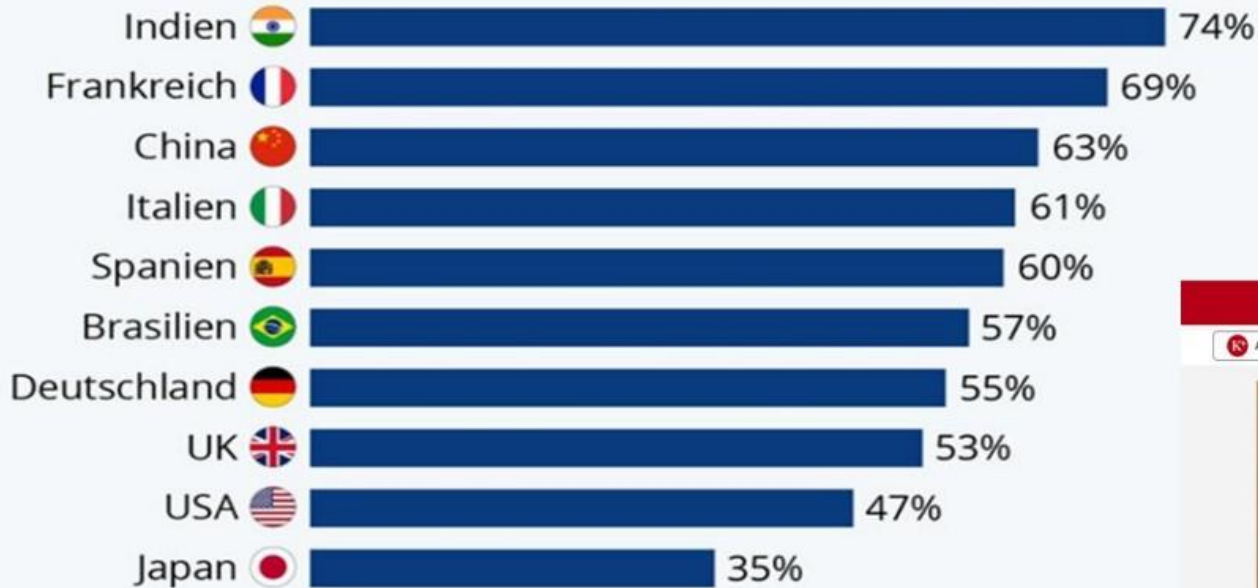
Kommentar der anderen / Liam Hoare
17. Juli 2022, 07:00

Wer in der muttersprachlichen Bubble bleibt, wird hier keine Freundschaften schließen, sagt der in Österreich lebende britische Journalist Liam Hoare im Gastkommentar.

Gesellschaftliche Brüche.....wie denken wir über Arbeit an sich?

Kapitalismus – Wirtschaftssystem mit Imageproblem

Anteil der Befragten, die glauben, dass Kapitalismus mehr schadet als nützt



Basis: ca. 1.150 Befragte (ab 18 Jahre) pro Land; November 2018 bis Oktober 2019
Quelle: Edelman Trust Barometer



Österreich: 57%

statista



WIRTSCHAFT KARRIERE

Lieber arbeitslos als unglücklich: So ticken Österreichs Arbeitnehmer

Überraschende Ergebnisse zur Stimmung unter Österreichs Arbeitnehmern: Fast ein Drittel wäre lieber arbeitslos als unglücklich im Beruf.

27.03.2023, 12:00



WELT: FRANKREICHS RENTENREFORM

Länger arbeiten? Lieber die Reichen enteignen! Laut Grünen-Politikerin ist Arbeit „rechts“

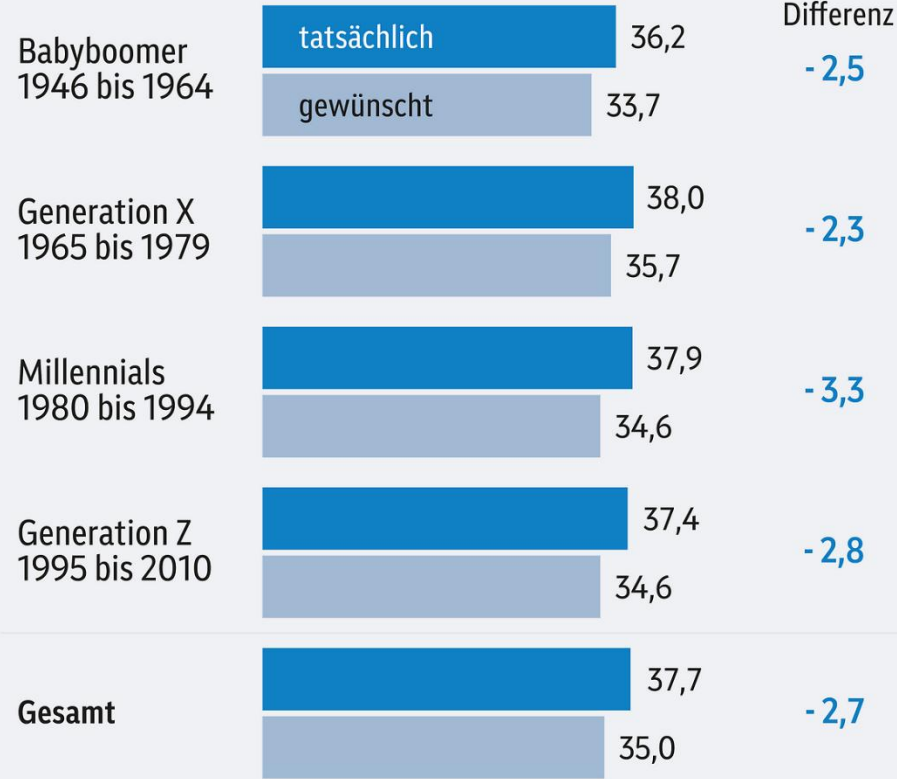
Stand: 14.03.2023 | Lesedauer: 5 Minuten

Von Martina Melster
Korrespondentin in Paris



Zufriedenheit mit der Arbeitszeit

Stunden pro Woche (im Schnitt)



Befragung von unselbstständig Beschäftigten

Quelle: AK/IFES

ABER:

HDI Umfrage 2023: Besonders junge Berufstätige streben „vehement nach mehr Freiräumen im Beruf. Sie wollen mitbestimmen, wo, wann und wie lange sie arbeiten. Ihre Vorstellungen weichen dabei deutlich von den tradierten Arbeitsmodellen ab.“

Quelle: Kronen Zeitung Online vom 27.10.2023

06:38 LTE 98%

Kronen Zeitung Abo

NACH ERSTEM ARBEITSTAG

Unter Tränen: „Acht Stunden Arbeit sind zu viel“

Wirtschaft | 28.10.2023 14:49

Artikel anhören Teilen

Die Generation Z wünscht sich moderne Arbeitsplätze und Bedingungen. Acht Stunden Arbeitszeit zählen für Influencerin Brielle Asero nicht dazu.
(Bild: Adobe Stock, Krone Kreativ)

Brielle Asero ist Influencerin - mit 129.000 Followern aber noch nicht so erfolgreich, um gänzlich auf herkömmliche

richten. Nach ihrem ersten A zieht sie eine vernichtende Bilanz: „Acht

Start Ticker Region Krone+



Wenn ich morgens aufstehe,
freue ich mich auf meine Arbeit

Wie viele Personen stimmen dem zu?

2015	2018	2022
30%	23%	28%

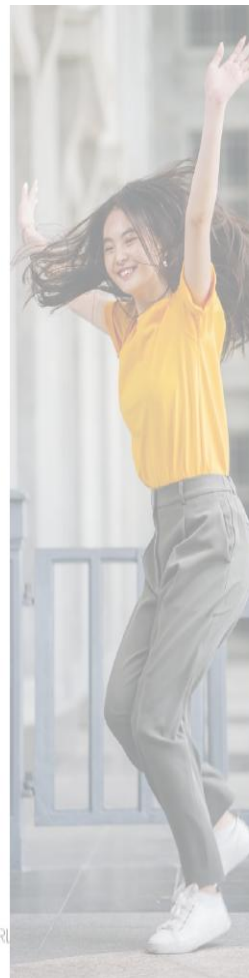
Ich bin stolz auf meine Arbeit

43% / 41% / 37%

Jiménez, P., Schmon, C., Höfer, M., Lepold, A., Diebechlag, A. & Dunkl, A. (2015). AWÖ 2015. Arbeitswelt Österreich. Eine Studie zur Erfassung von psychischer Belastung, Beanspruchung, Erholung und Zufriedenheit am Arbeitsplatz. [AWÖe 2015. Working World in Austria. A study for assessing mental stress, strain, recovery and satisfaction at the workplace.]. Graz: University of Graz. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12738.17601>

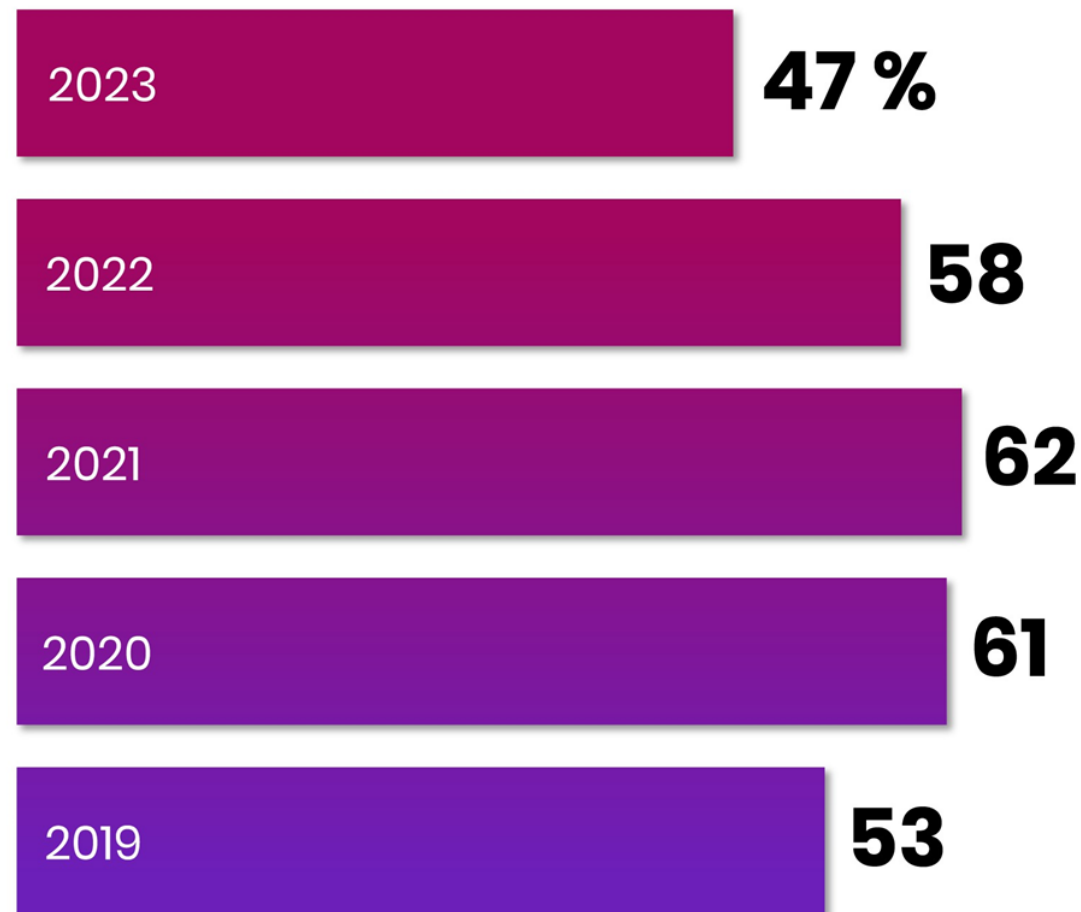


Paul Jiménez | KARL



Bedeutungsverlust des Berufs

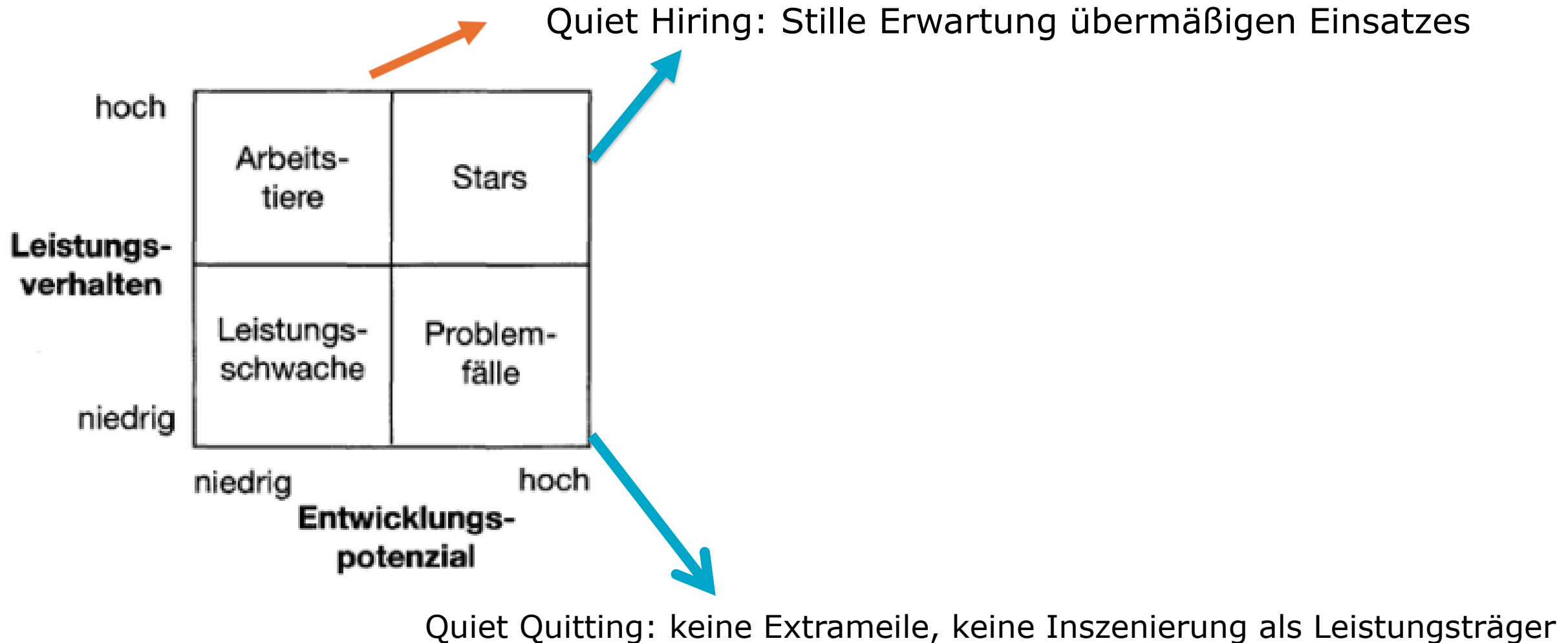
Zustimmung zu folgender Aussage: „Mein derzeitiger Beruf bedeutet mir sehr viel“, in Prozent



ThePioneer Quelle: YouGov-Umfrage im Auftrag von HDI

powered by
statista

Welche Mitarbeitenden haben wir?



News

Kein dauerhaftes Home-Office: Selbst-Zoom-Angestellte müssen zurück ins Büro

Zoom hat seine Mitarbeiter aufgefordert, ins Büro zurückzukehren. Die Vollzeit-Remote-Arbeit, von der Zoom während der Pandemie noch selbst profitiert hat, ist damit

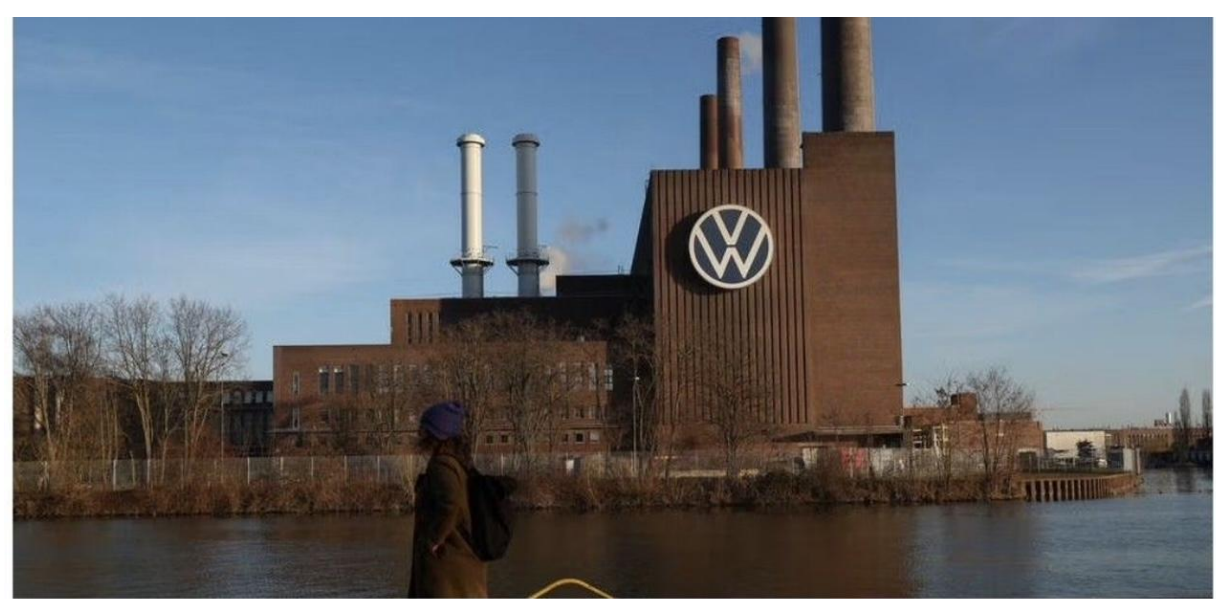
Home-Office

War nicht so gemeint

8. August 2023, 14:00 Uhr | Lesezeit: 2 min



Schluss mit "Hallo? Könnt Ihr mich hören?" Zoom-Mitarbeiter müssen den heimisch Laptop runterfahren und zurück ins Büro. (Foto: Büro Watzmann/Imago/Westend61)



© getty

24.000 MITARBEITER

Nach Gewinnverlust: Mega-Konzern streicht Homeoffice

11.03.25, 17:34

Was tun mit Telearbeit, Workation und Home Office?

Wie gehen wir mit der Unsicherheit um?



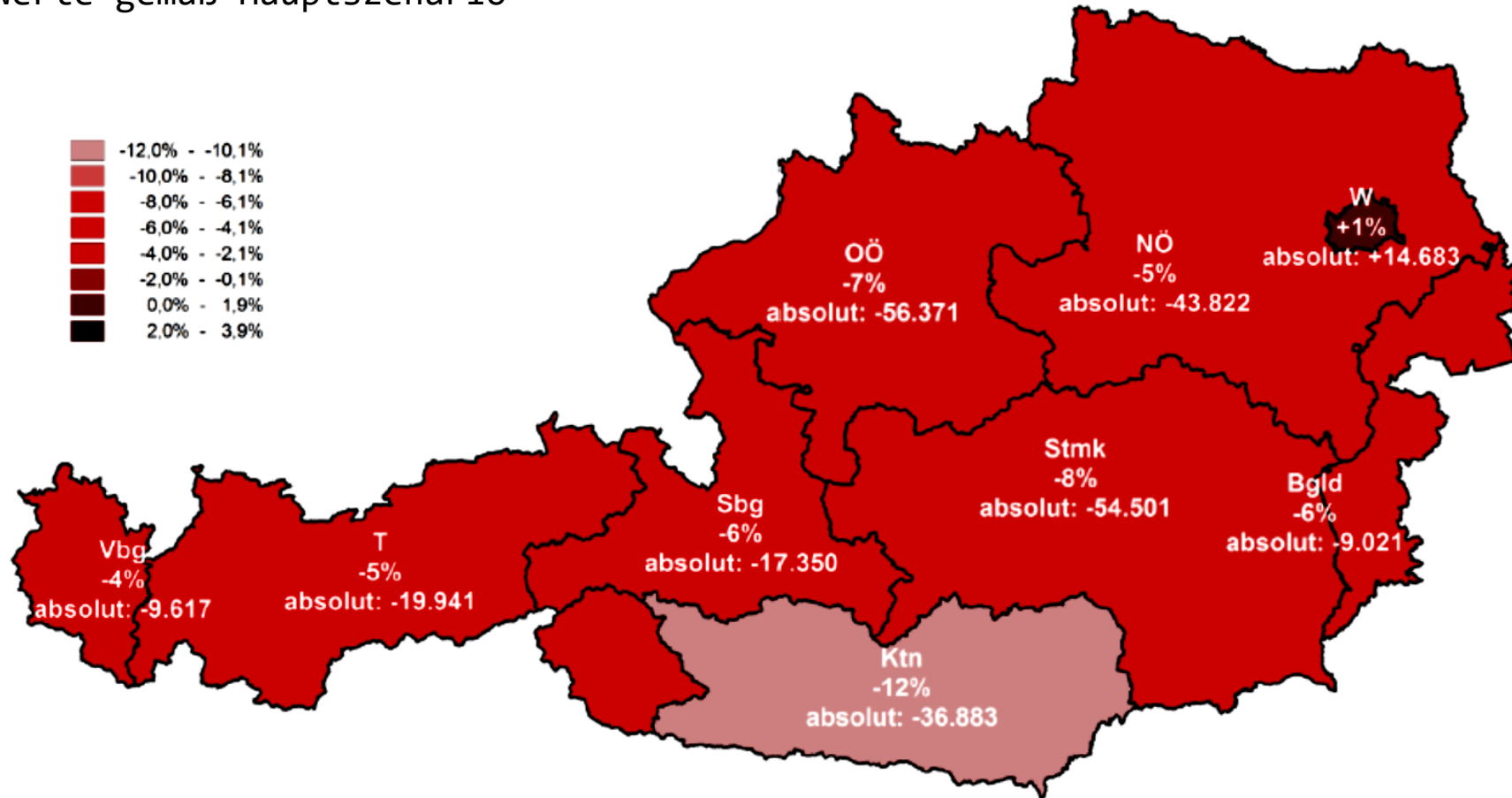
Was es jetzt braucht:



- **Verlust der Planung**
(mehr **Free Jazz** statt spielen nach Noten)
- *Dwight Eisenhower*: **Plans are for nothing but planning is everything!**
- **Leadership**: Sicheren Platz für unsichere Gespräche bieten
- **Optimismus** statt Furcht weitergeben
- **Vertrauen aufbauen** durch **Kommunikation** (Zuhören inklusive)

Demografische „Lücke“

Entwicklung der 20-60-Jährigen nach Bundesländern (2018-2030) Prognosewerte gemäß Hauptszenario



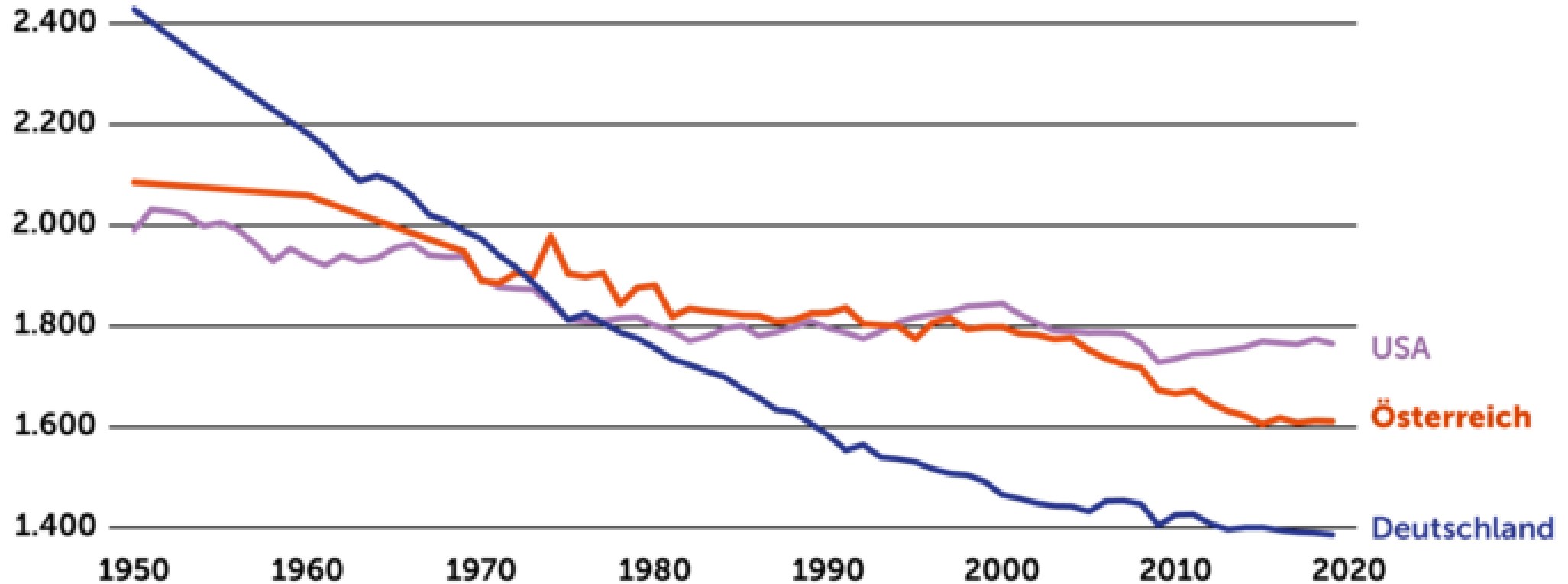
Quelle: Statistik Austria (Jahresdurchschnittswerte), ibw-Berechnungen

Österreich hat keinen Fachkräftemangel

Menschen sind aus!

Durchschnittliche Arbeitsstunden der Erwerbstätigen

– in Stunden pro Kopf und Jahr

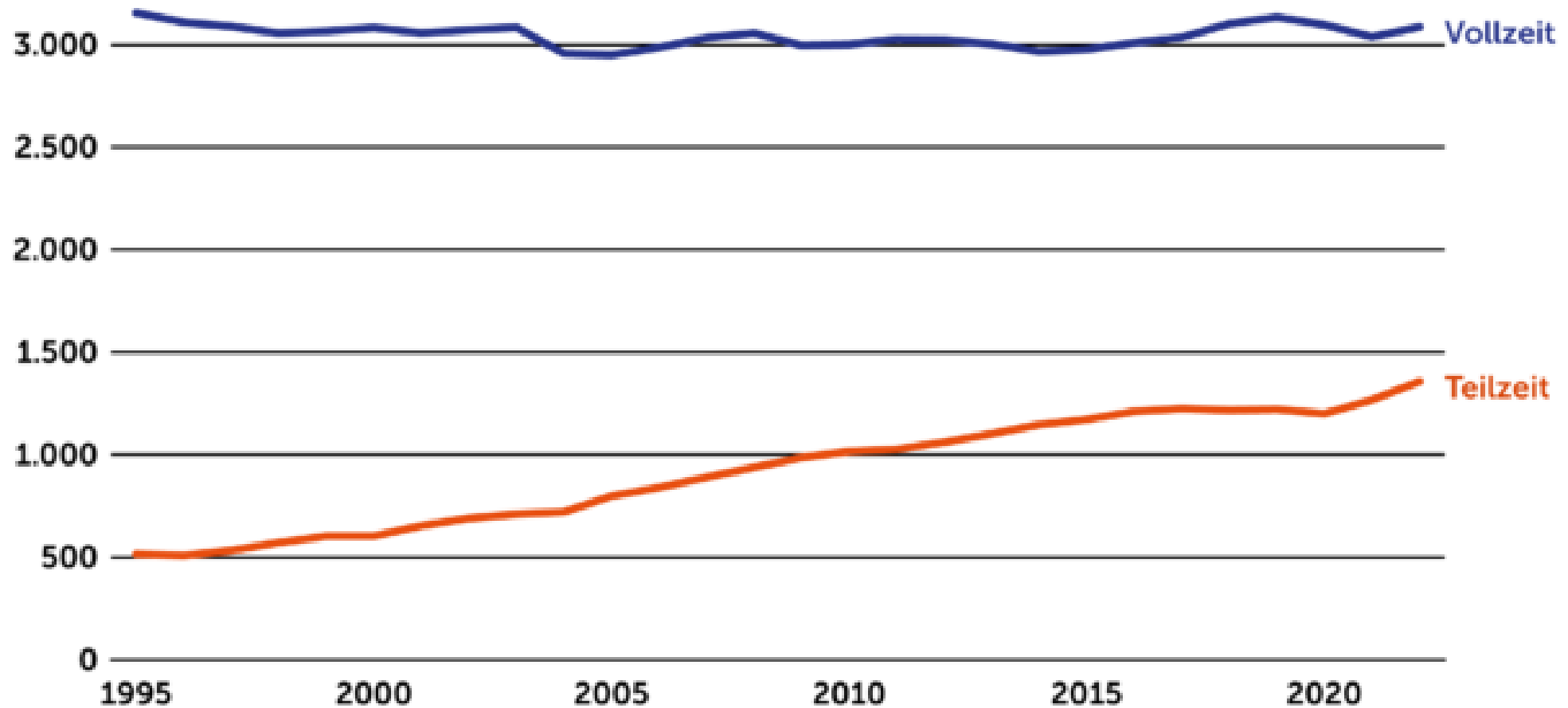


Quelle: Penn World Database, eigene Berechnungen.



Teilzeitrepublik Österreich

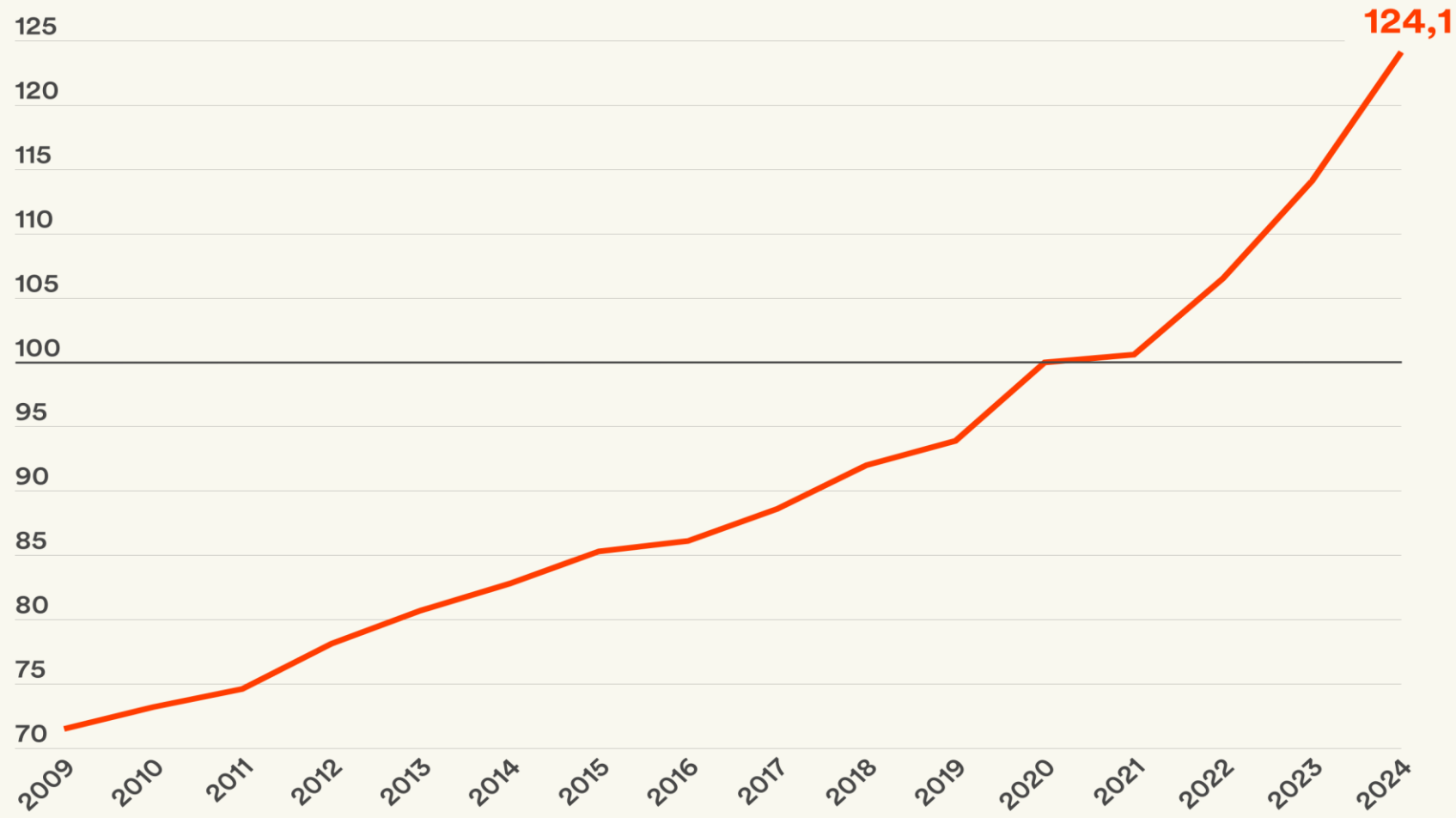
– Anzahl der Erwerbstätigen nach Arbeitsausmaß



Quelle: Statistik Austria.

Arbeitskosten in 5 Jahren um ein Viertel gestiegen

Arbeitstagig und saisonal bereinigter Arbeitskostenindex (ÖNACE B-S), Index 2020 = 100



SELEKTIV

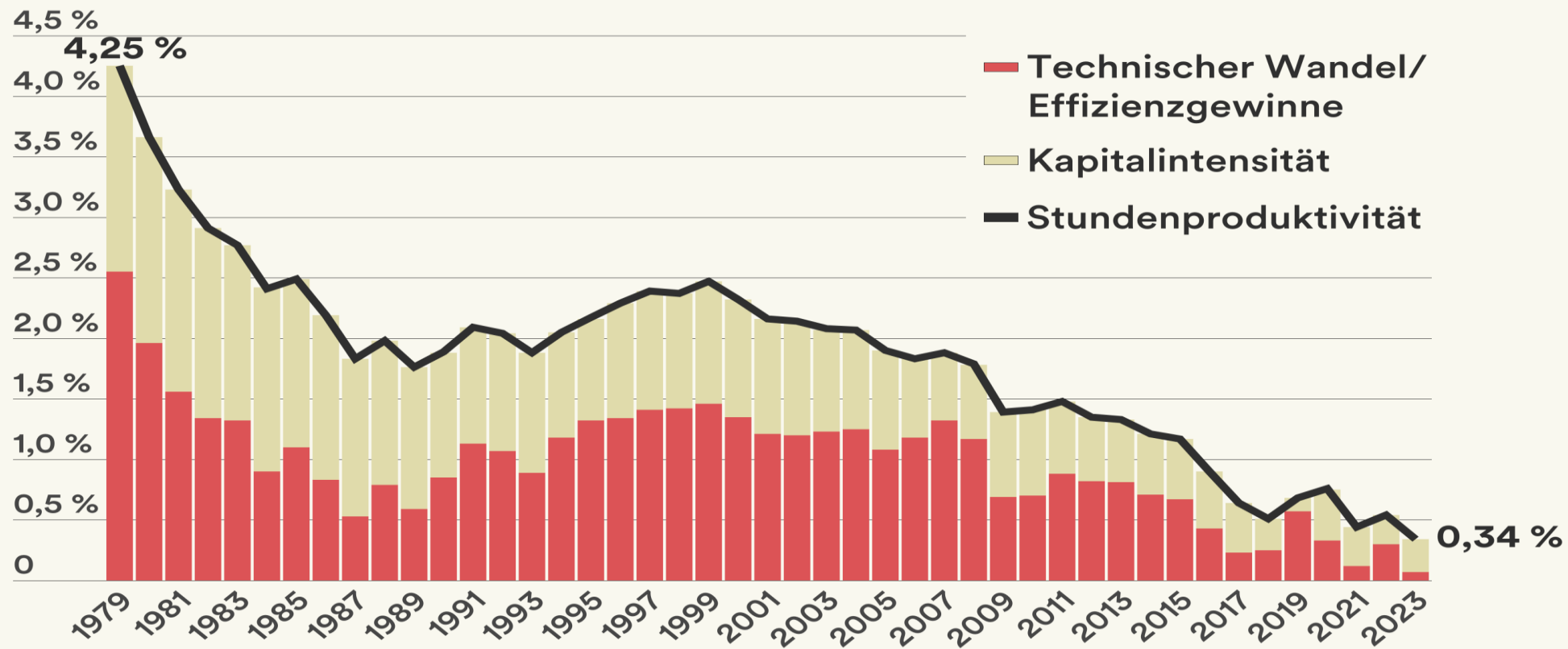
Quelle: Statistik Austria

Wirtschaftspolitiknews für Österreich täglich um 7 Uhr
Newsletter „Morning in Brief“ jetzt kostenlos abonnieren!



Heimische Produktivität im Sinkflug

Wachstum der Arbeitsproduktivität in Österreich in Prozent, gleitende Durchschnitte über 10 Jahre



Quelle: AMECO, PROD
Anmerkung: Modellsimulationen mit FISK-OLG Modell.

SELEKTIV

Wirtschaftspolitiknews für Österreich täglich um 7 Uhr
Newsletter „Morning in Brief“ jetzt kostenlos abonnieren!



BABY BOOMER

GEN X

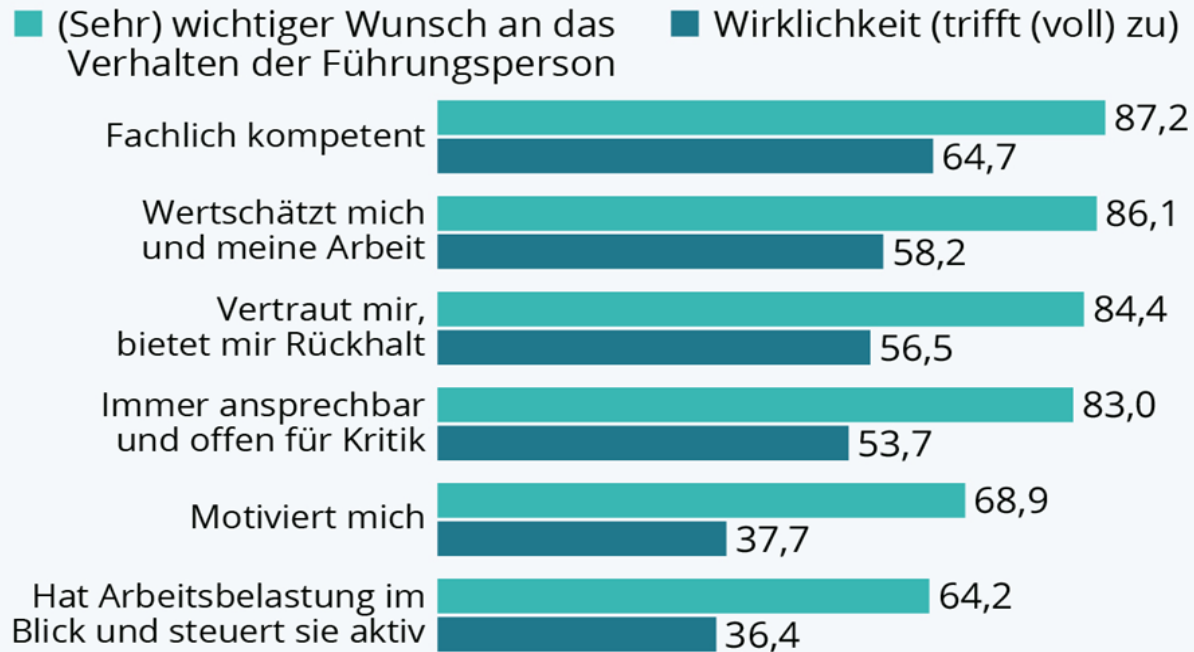
GEN Y

GEN Z



Wunsch und Wirklichkeit bei Führungskräften

Einschätzung der Befragten zu ihren Vorgesetzten (in %)



Basis: 2.085 Fachkräfte mit Berufsausbildung (25 bis 65 Jahre) in Deutschland; Sommer 2019

Quelle: meinestadt.de | respondi



statista

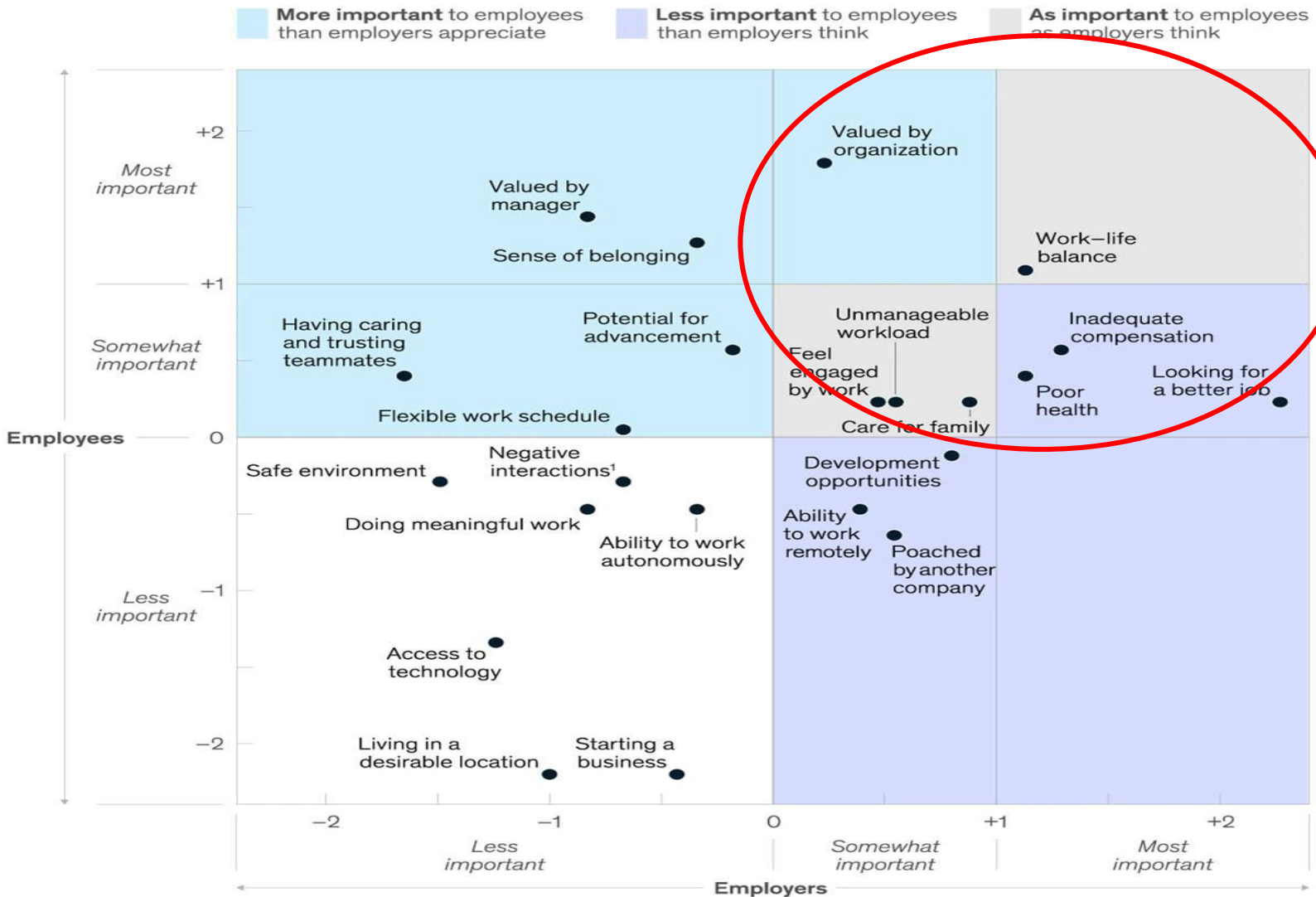
Einstellung zu Führung & Zusammenarbeit:

- Wünschen sich Führung mit klaren Zielen und Mitspracherecht
- Erwarten Mentoring & Unterstützung
- Erwarten häufigen Kontakt & konkretes Feedback zur Arbeit und Leistung
- Erwarten Flexibilität & Freiräume; gleichzeitig aber auch klare Regeln und Strukturen
- Erwarten Vertrauen und Anerkennung

Widersprüche inklusive!

Employers do not fully understand why employees are leaving.

Factors that are important to employees versus what employers think is important



Gute Führung beginnt damit zu verstehen, wer meine Mitarbeitenden sind und was diese wollen

Führung soll Erwartungshaltungen in Balance bringen

Note: Standardized scores are reported for both employee and employer perspectives. Employees were asked to respond to the following question: To what extent did the following factors impact your decision to leave your last job? (Not at all, slightly, moderately, very much, extremely); employers were asked to respond to the following question: Why do you think employees are choosing to leave your organization now? (select all that apply)

¹Includes clients, customers, patients, and students.

Zusammenfassende Erkenntnisse der Führungsforschung

- **Machtgrundlagen wie Formale Legitimation, Belohnung, Bestrafung, Fachkenntnis verlieren an Bedeutung**
- **Information, Identifikation, Sinn und Kommunikation gewinnen an Bedeutung**
- **MitarbeiterInnen erwarten mehr Teilhabe, Austausch, Augenhöhe**
- **Führungskraft als Ermöglicher, Entwickler, Übersetzer**
- **Nicht zu demotivieren macht gute Führung aus**
- **Mikromanagement wird extrem negativ wahrgenommen**

Zusammenfassend...Die Erfolgsfaktoren

Kommunikation: klar und präzise, schriftlicher und mündlich

Richtung: Auch in Unsicherheit Richtung geben – Zuversicht, Perspektive

Integrität: ehrlich und ethisch, Vertrauen und Respekt schaffen.

Einfühlungsvermögen: Ängste, Verunsicherungen verstehen und berücksichtigen
Entscheidungsfreude: schnell und fundiert Entscheidungen treffen

Vision und Strategie: Sie haben eine klare Vorstellung von der Zukunft und können diese Vision in konkrete Ziele und Strategien umsetzen.

Flexibilität: Sie können sich an veränderte Bedingungen anpassen und sind offen für neue Ideen und Ansätze – Free Jazz!

Motivierung: Nicht demotivieren





”

So ist das Leben
und so muss man
es nehmen,
tapfer, unverzagt
und lächelnd –
trotz alledem.

Rosa Luxemburg

(1871–1919)

Einflussreiche Vertreterin
der europäischen
Arbeiterbewegung

“

