



Aktuelle Erkenntnisse der Führungsforschung

Was geht?

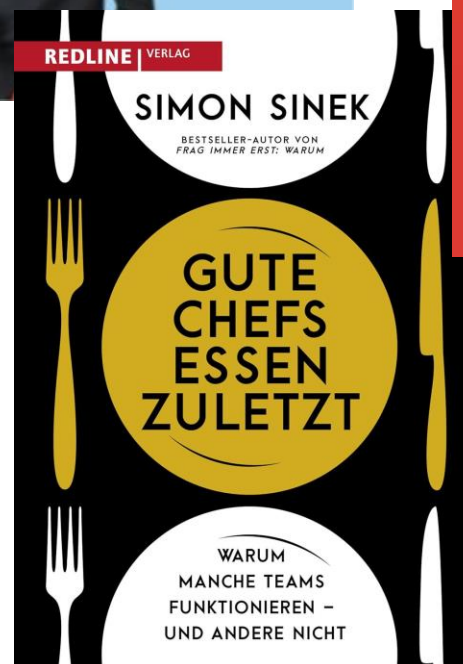
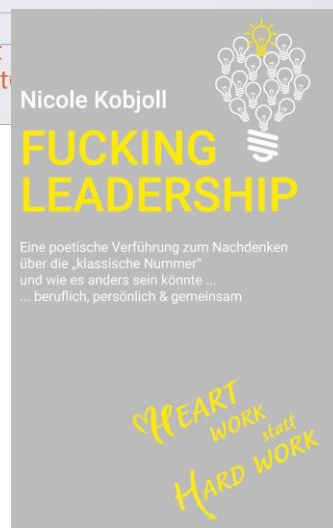
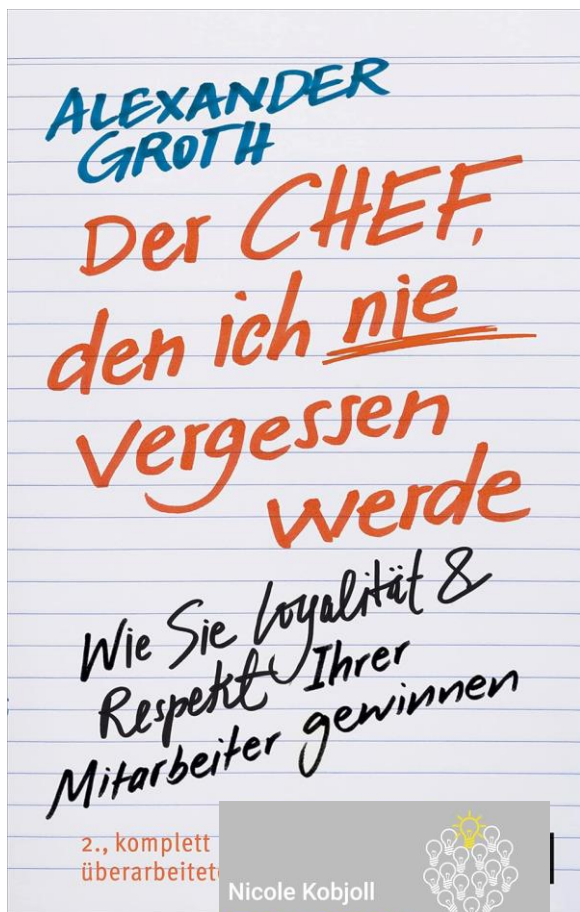
Was bleibt?

Was kommt?

Dr. Markus Tomaschitz – Chief Human Resources Officer AVL

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

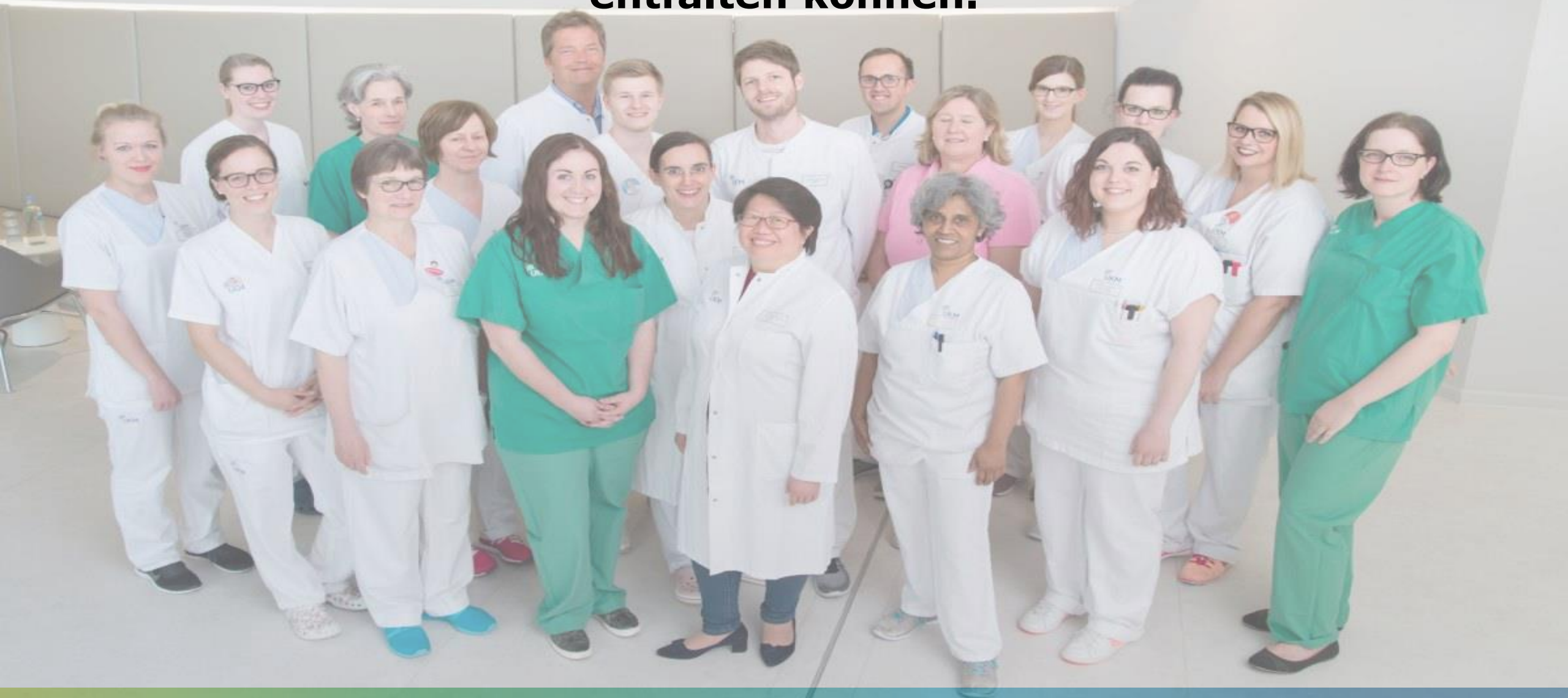
Google: 2.345.000.000 Suchbegriffe bei
„Führung“ in 0,6 sec.



Was zeichnet gute Führungskräfte aus?



Wirksame Führung schafft ein produktives und harmonisches Arbeitsumfeld, in dem MitarbeiterInnen ihr volles Potenzial entfalten können.



Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen idealen Chef aus?

Bis zu 5 Antworten möglich – Angaben in %



Quelle: brand eins Heft 11/2023; N=17365



Why so many bad bosses still rise to the top

May 1, 2024 | Podcast



Share



Print



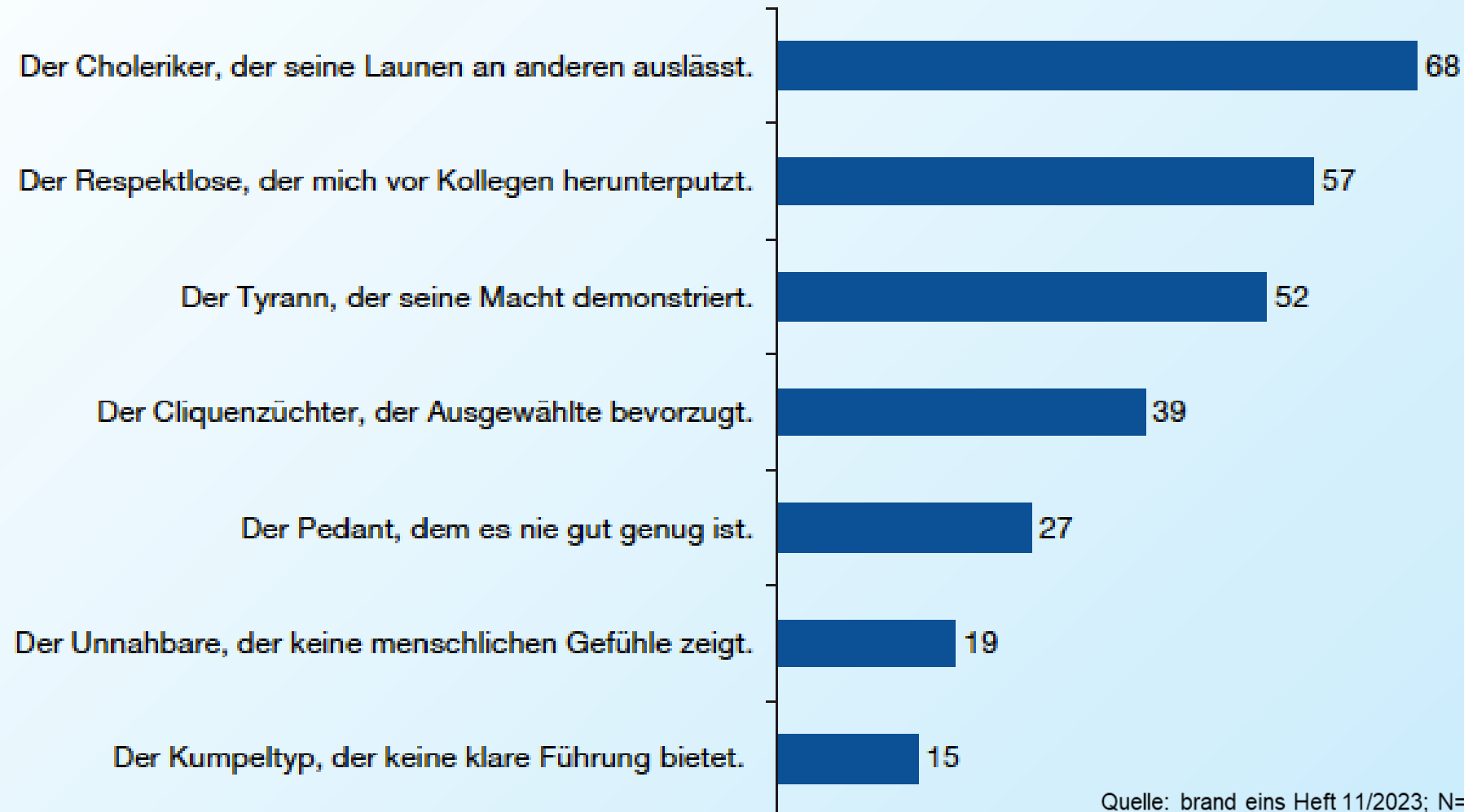
Download



Save

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

**Wenn Sie an das Gegenbild des idealen Chefs denken:
Was wäre für Sie ein Albtraum-Chef
Bis zu 3 Antworten möglich – Angaben in %**



Quelle: brand eins Heft 11/2023; N=17365

Wie geht's Führungskräften heute?



...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

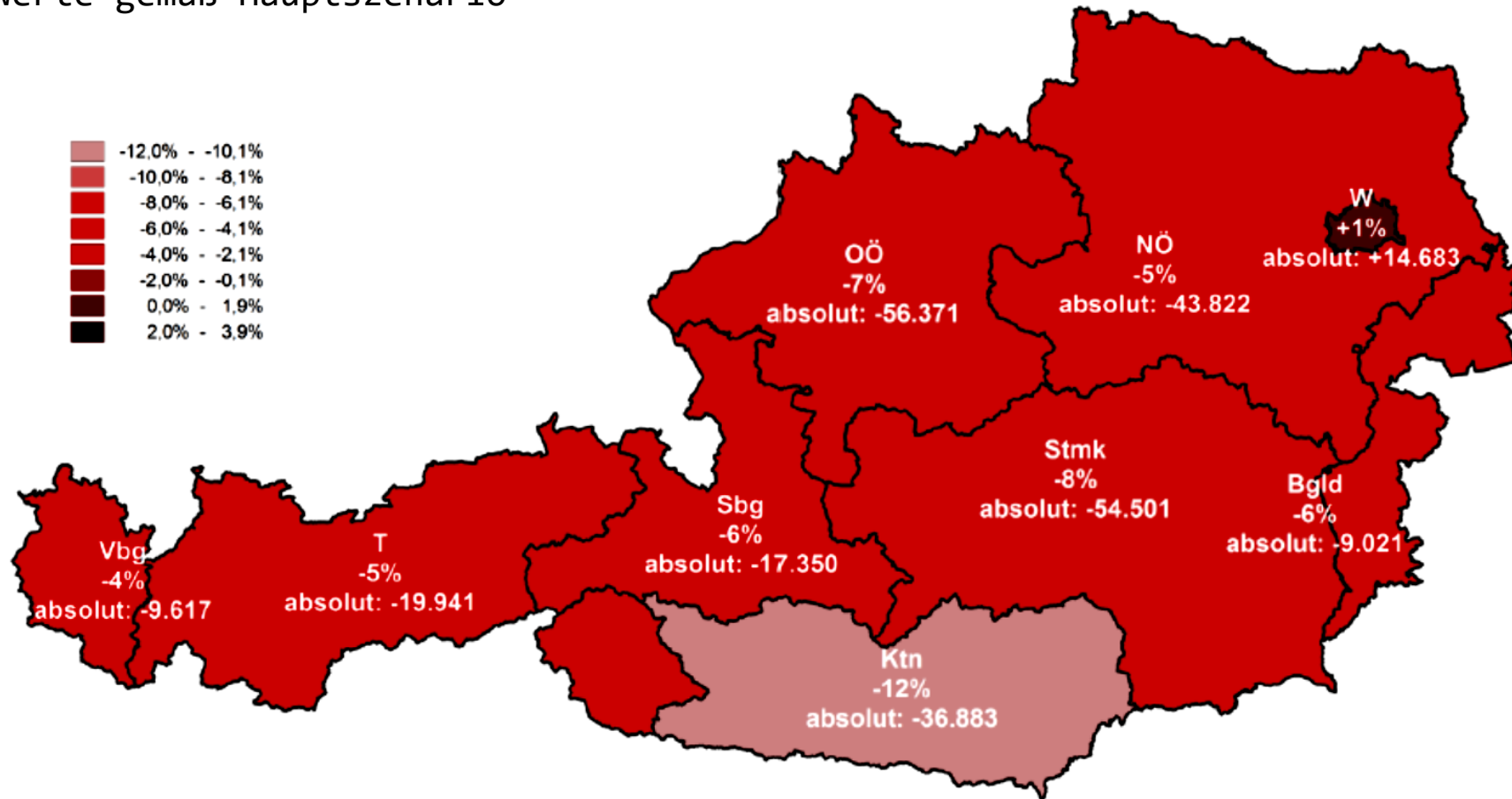
„Perfekter Sturm“ für Führungskräfte im Pflegebereich

- Demographischer Wandel
- Führen in Expertenorganisationen ist anders
- Neue Erwartungshaltung an Arbeit und Arbeitgeber
- Hohe Erwartung an Führungskräfte
- Generationenübergreifendes Arbeiten
- Bedarf und Akzeptanz bei Qualifikation läuft auseinander
- Interkulturelle Unterschiede
- Gesellschaftliche Brüche – Image der Arbeit in Ö (Work-life-balance, 32 h an 4 Tagen, Home Office, Telearbeit, Teilzeit,...)



Demografische „Lücke“

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



Quelle: Statistik Austria (Jahresdurchschnittswerte), ibw-Berechnungen

BABY BOOMER

GEN X

GEN Y

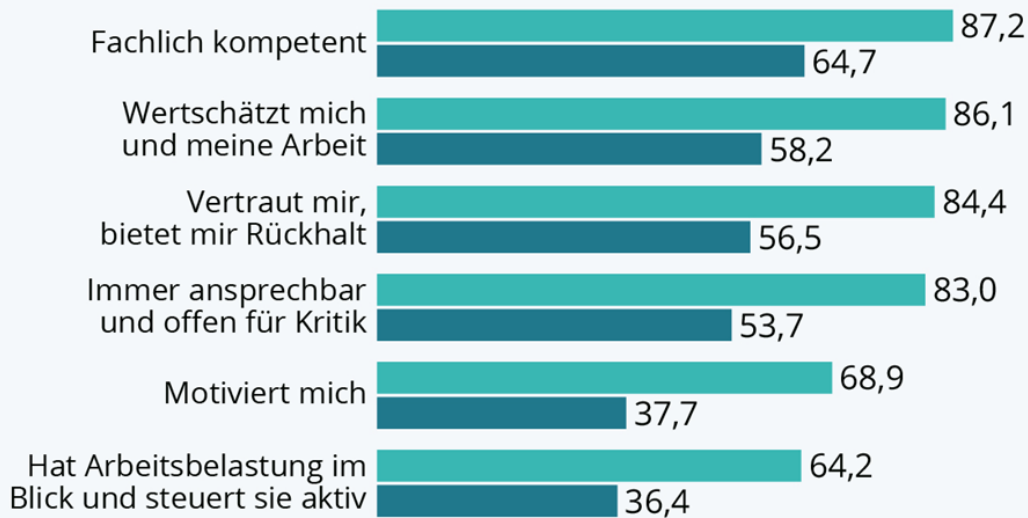
GEN Z



Wunsch und Wirklichkeit bei Führungskräften

Einschätzung der Befragten zu ihren Vorgesetzten (in %)

■ (Sehr) wichtiger Wunsch an das Verhalten der Führungsperson ■ Wirklichkeit (trifft (voll) zu)



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

Quelle: meinestadt.de | respondi



statista

Einstellung zu Führung & Zusammenarbeit:

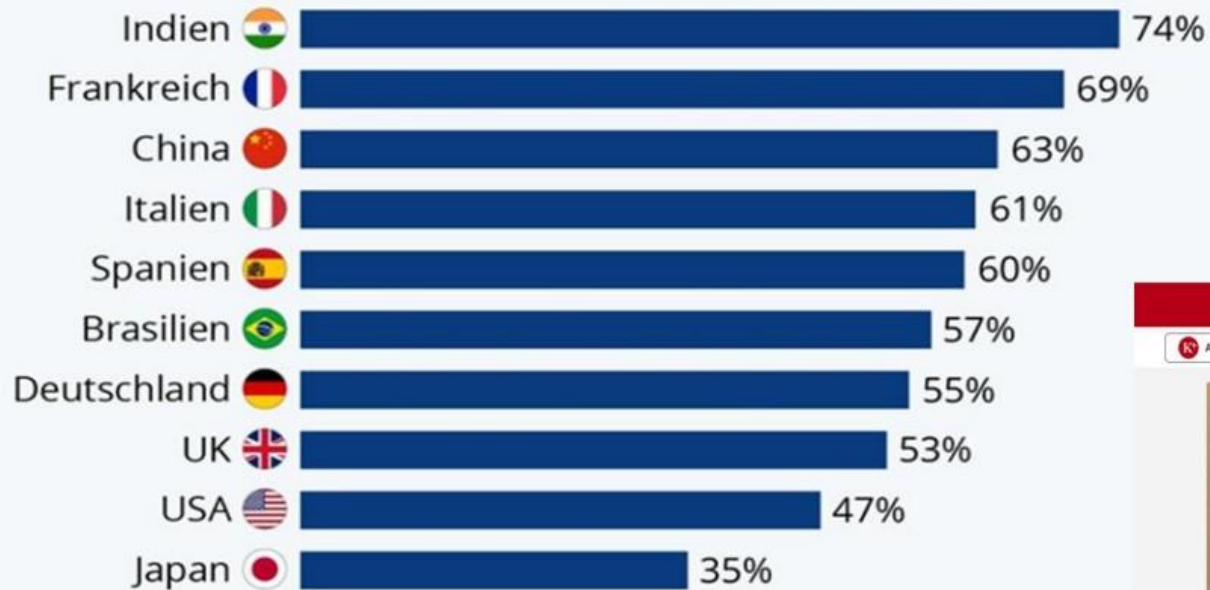
- Wünschen sich Führung mit klaren Zielen und Mitspracherecht
- Erwarten Mentoring & Unterstützung
- Erwarten häufigen Kontakt & konkretes Feedback zur Arbeit und Leistung
- Erwarten Flexibilität & Freiräume; gleichzeitig aber auch klare Regeln und Strukturen
- Erwarten Vertrauen und Anerkennung

Widerprüche inklusive!

Gesellschaftliche Brüche.....

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



SARA WEBER
**DIE WELT
GEHT UNTER,
UND ICH
MUSS
TROTZDEM
ARBEITEN?**

Kiepenheuer
& Witsch



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

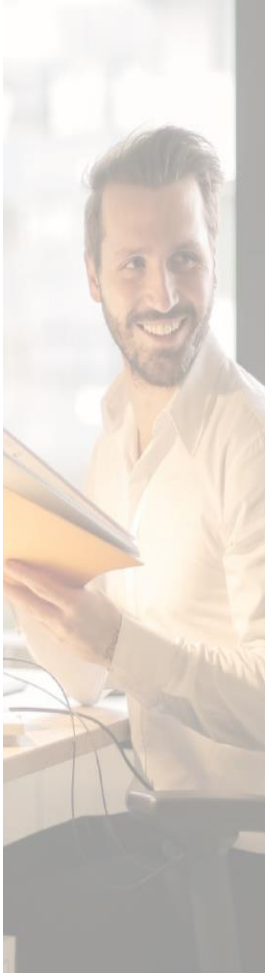


WELT FRANKREICHS RENTENREFORM

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

Stand: 14.03.2023 | Lesedauer: 5 Minuten

Von Martina Meister
Korrespondentin in Paris



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., Diebschlag, 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>

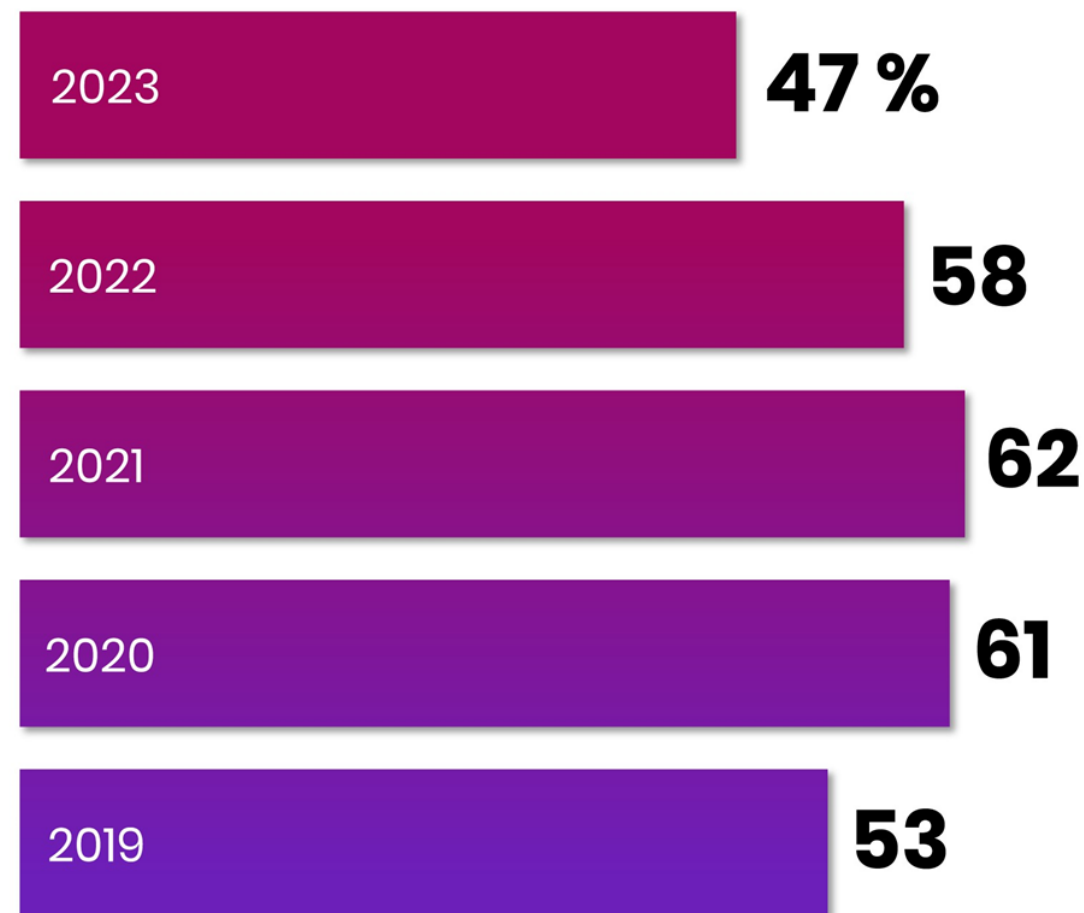


Paul Jiménez | KARL



Bedeutungsverlust des Berufs

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

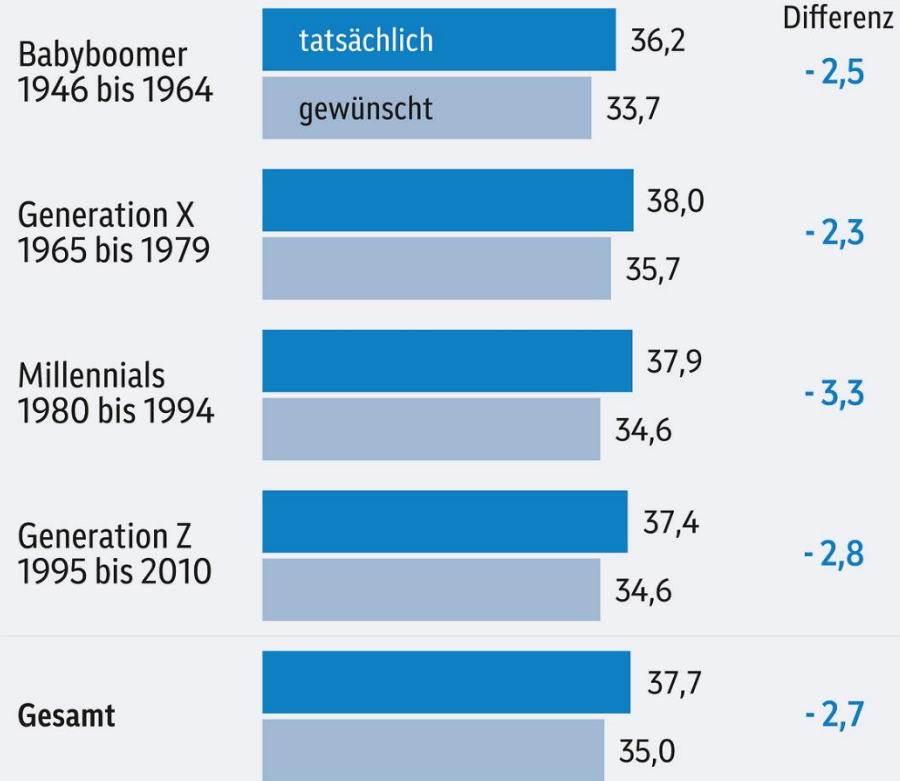


ThePioneer Quelle: YouGov-Umfrage im Auftrag von HDI

powered by
statista

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

< 78

Start Ticker Region Krone+

Grundlegendes....

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 der Pflegeeinrichtung/Krankenhaus/ Abteilung 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 und Managens?



CHRONIK

13-Jährige soll bei OP Schädel aufgebohrt haben

Im Fall einer Neurochirurgen, deren minderjährige Tochter bei einer Operation am LKH Graz dabei gewesen sein soll, gibt es nun neue Vorwürfe: Laut dem Opferanwalt soll die 13-Jährige sogar den Schädel des Patienten aufgebohrt haben.

26. August 2024, 12.01 Uhr

Teilen



ADA / Eran / Maw



Rechtliche Stellung

Fachwissen

Menschliche Qualitäten



Gute Führung

Gehorsam

Anerkennung



Das ist das eigentliche Problem!

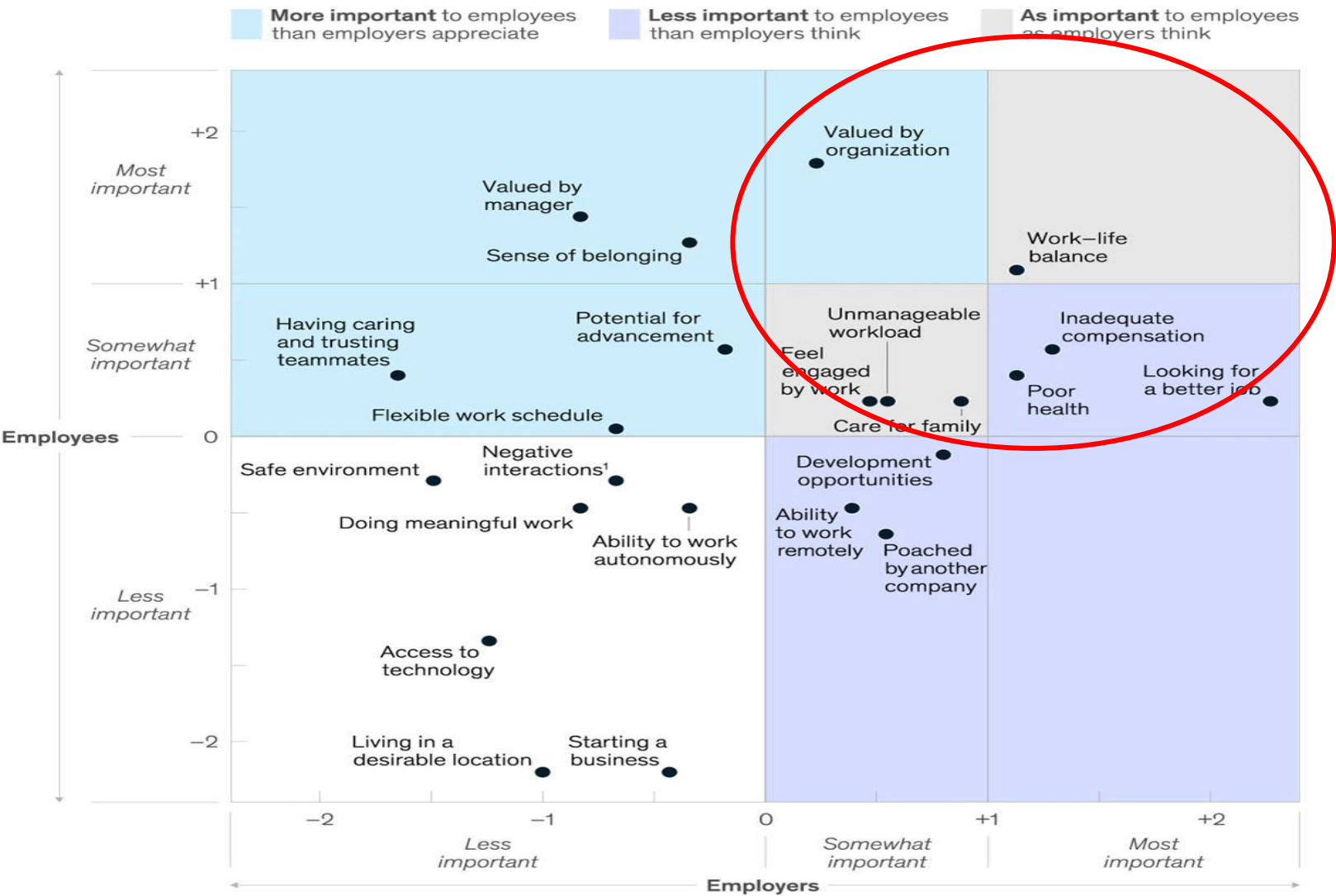
Rechtliche Stellung

Fachwissen

Menschliche Qualitäten

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**

Der integrierende Ansatz



Führung in Expertenorganisationen ist oft Management:

die Vorgabe und Bereitstellung von Zielen, Ressourcen, organisatorischen Strukturen, geeigneten Prozessen, Standards und Instrumenten.

Es gibt 6 Motivatoren, die Mitarbeiter zufrieden machen und positiv besetzt sind.

- Die Möglichkeit **Leistung zu erbringen**
- **Beachtung und Anerkennung** erhalten zu können
- die **Arbeit** selbst
- **Verantwortung übernehmen** zu können
- **Aufstieg** oder **Beförderung** zu erleben und
- **Ausbildung, Entwicklung und Wachstum** erleben zu können.

Transformationale Führung („Leadership“)

- Führung jenseits von Belohnung und Bestrafung („transaktionale“ Führung; „Management“)
- auf Basis von Visionen und Werten (statt bzw. ergänzend zu Zielen)

➤ **Charisma**

hat Vorstellungen und Visionen, die mich anspornen

➤ **Inspiration**

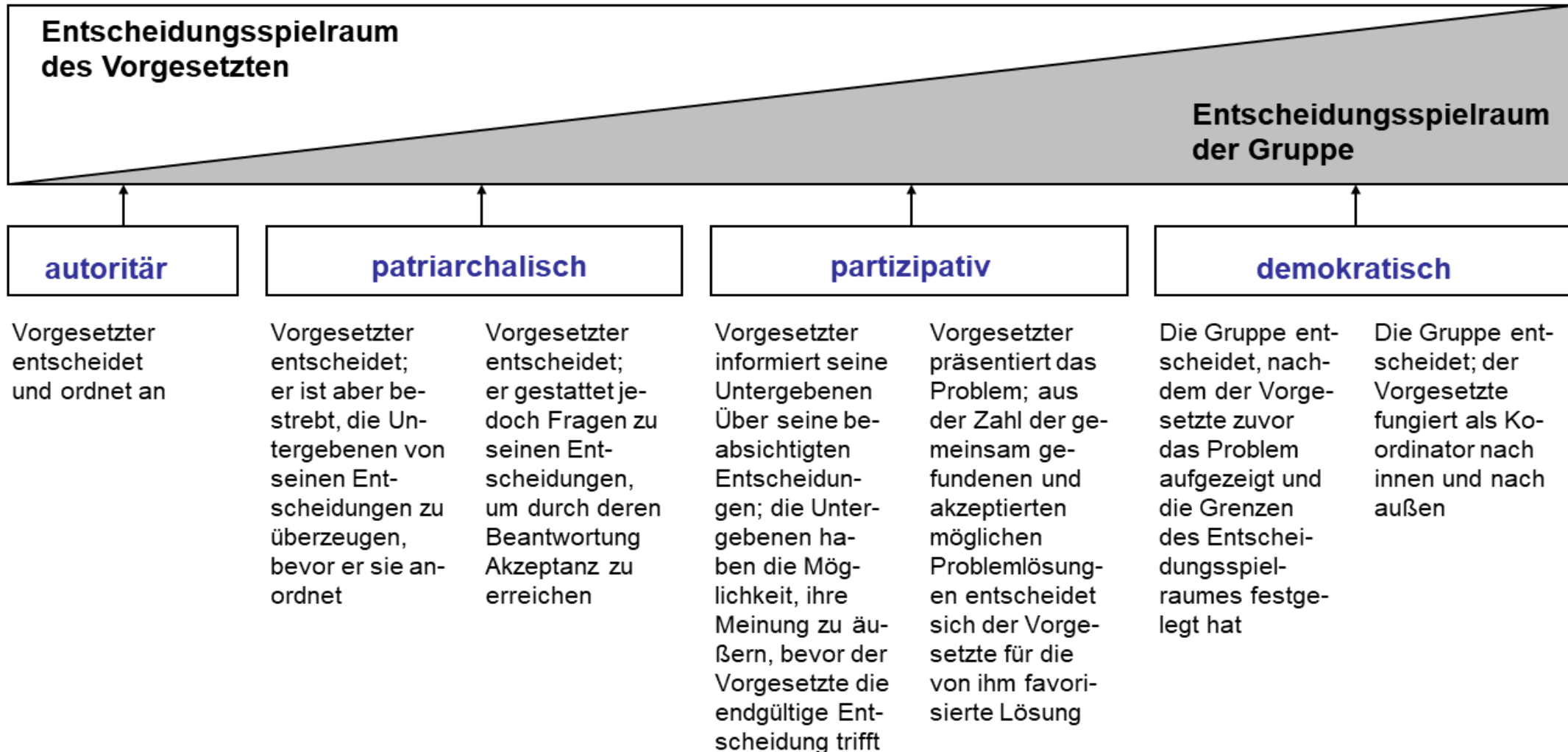
verwendet Symbole und Bilder, um unsere Zielvorstellungen zu verdeutlichen

➤ **Geistige Anregung**

hat Ideen, die mich dazu gebracht haben, meine Vorstellungen zu überdenken, die ich nie zuvor in Frage gestellt hatte

➤ **Individuelle Bedachtnahme**

schenkt Mitarbeitern, die vernachlässigt zu werden scheinen, persönliche Aufmerksamkeit



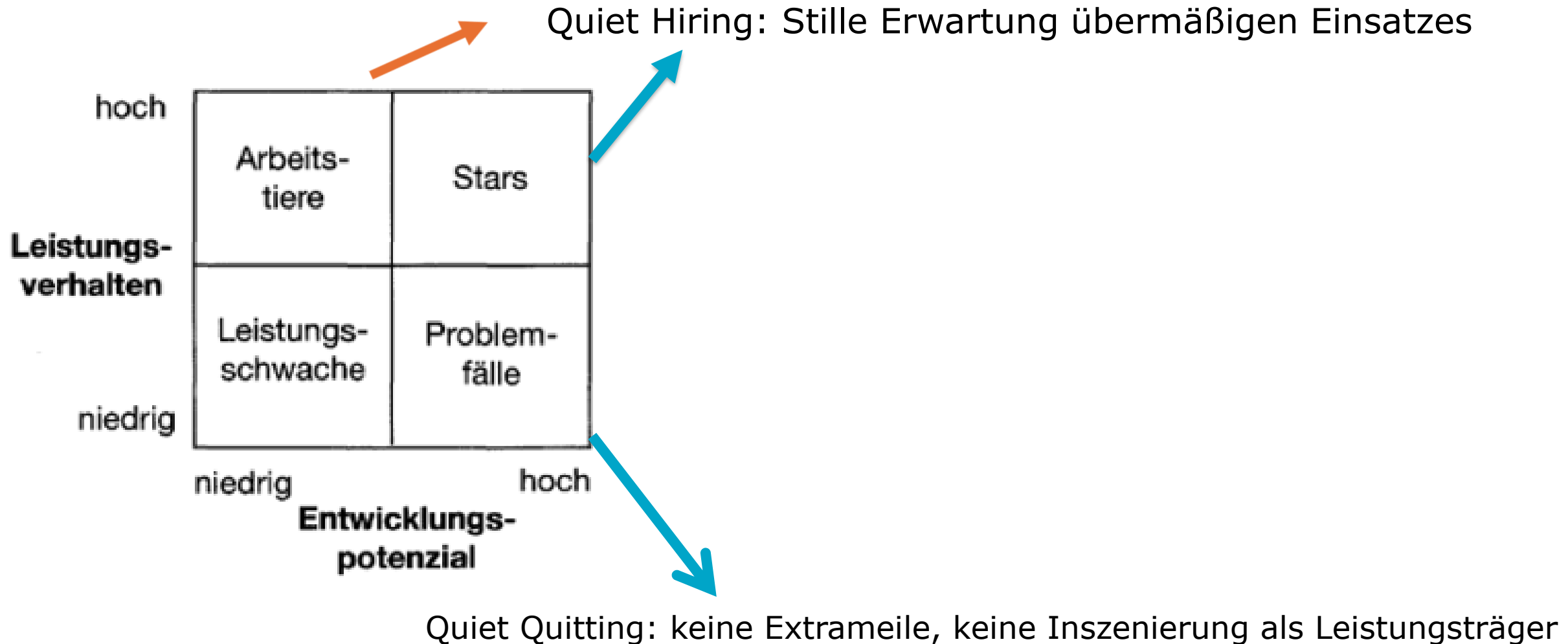
Neocharismatische und ethische Führung: Diese Ansätze betonen die Bedeutung von Vertrauen und Integrität in der Führung.

Jede hat die Mitarbeiterinnen, die sie verdient!



Jeder hat die Mitarbeiter, die er verdient!

Welche Mitarbeitenden haben wir?



Nimmt man die Führungsforschung der letzten Jahre,
dann zeichnet gute Führungskräfte Folgendes aus

Integrität: Sie handeln ehrlich und ethisch, was Vertrauen und Respekt bei den Mitarbeitern schafft.

Kommunikationsfähigkeit: Sie können klar und präzise kommunizieren, sowohl in schriftlicher als auch in mündlicher Form.

Einfühlungsvermögen: Sie verstehen und berücksichtigen die Gefühle und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter.

Entscheidungsfreude: Sie sind in der Lage, schnell und fundiert Entscheidungen zu 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.

Entwicklung: Sie unterstützen die Entwicklung und das Wachstum ihrer Mitarbeiter durch Coaching und Weiterbildung.

Motivierung durch Inspiration: Sie können ihr Team inspirieren und motivieren, auch in schwierigen Zeiten.

