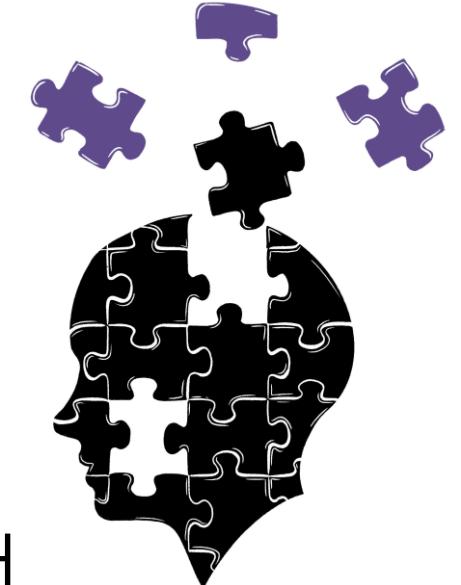


# *FÜHRUNG NEU DENKEN*

—

## *WAS ICH FÜHRUNGSKRÄFTEN IMMER SCHON SAGEN WOLLTE!*



ELISABETH  
PONOCNY-SELIGER

Mag. a Dr. in Elisabeth Ponocny-Seliger  
Arbeitspsychologin  
Klinische- und Gesundheitspsychologin  
Universitätslektorin  
Spaungasse 19/ Top 8, 1200 Wien  
WhatsApp & Tel. 0676/5991641  
[office@gender-research.at](mailto:office@gender-research.at)  
[www.gender-research.at](http://www.gender-research.at)

# Die Rolle der Arbeitspsychologin in Unternehmen



„Der Hofnarr war über Jahrhunderte fester Bestandteil eines Hofstaates, der jedoch ursprünglich nicht in erster Linie dazu da war, um seinen Herren zu belustigen, sondern um ihn ständig daran zu erinnern, dass auch sein menschliches Dasein vergänglich ist und zu jeder Zeit der Sünde verfallen könnte. Der Hofnarr konnte aufgrund seiner besonderen Stellung, die ihn als Sonderling ohne Bindung an gesellschaftliche Normen deklarierte, Kritik am Herrscher äußern, die sonst niemand gewagt hätte. Er hatte Narrenfreiheit.“  
(Archiv Verlag, 2023)

# *MITARBEITER\*INNEN VERLASSEN KEIN UNTERNEHMEN, SONDERN FÜHRUNGSKRÄFTE!*

3 häufigste Kündigungsgründe [McKinsey, 2022]:

1. Gehalt (39%)
2. Unzufriedenheit mit der Führungskraft (36 %)
3. fehlende berufliche Entwicklungsmöglichkeiten/Beförderung (34%)



Follow me!

# *SICHT DER BESCHÄFTIGTEN...*

Zufriedenheit mit Führungskräften lt. Arbeitsklimaindex



AK Oberösterreich, 2022

**Great Place to Work-Studie 2025:** Führungskräfte in Österreich überschätzen Vertrauen und Bindung seitens der Mitarbeiter\*innen

D.h. in Zahlen: Bei 100 Führungskräften, die ihre Organisation, Arbeit und Führung gut finden, tun das nur 66% der Mitarbeiter\*innen.

# KONSEQUENZEN...

- Häufiger Jobwechsel (Kosten zwischen 90% und 200% des Brutto-Jahresgehalts der\*des Mitarbeiter\*in [Sage, 2023])
- Häufiger Krankenstand (doppelte Anzahl von Krankenstandstagen! [AK Oberösterreich, 2022])



# STECKBRIEF FÜHRUNGSKRAFT...

- Führungskräfte in Österreich (AK Oberösterreich, 2022; Sora 2019, AK Oberösterreich 2025)
  - 15.5% aller Beschäftigten
  - 2/3 sind männlich
  - mehr als die Hälfte ist über 45 Jahre
  - 60% haben Matura oder akademischen Abschluss
  - 8% haben Migrationsgeschichte
  - Kinder sind für Männer von Vorteil
  - 40.5 Stunden/Woche
  - Zeitdruck, Arbeitsdruck, Unterbrechungen
  - Folgende Schwierigkeiten:
    - 70 % bei Motivation von Mitarbeiter\*innen
    - 59 % tun sich schwer damit, harte Entscheidungen zu treffen
    - 45 % fürchten, dadurch möglicherweise in persönliche Konflikte zu geraten
  - sind überdurchschnittlich zufrieden
    - überdurchschnittlich im Arbeitsklimaindex
    - höhere Einkommenszufriedenheit
    - zufriedener mit gesellschaftlichem Status

# WERDEN FÜHRUNGSKRÄFTE ZUKÜNFIG NOCH GEBRAUCHT...

....JA,  
DENN...

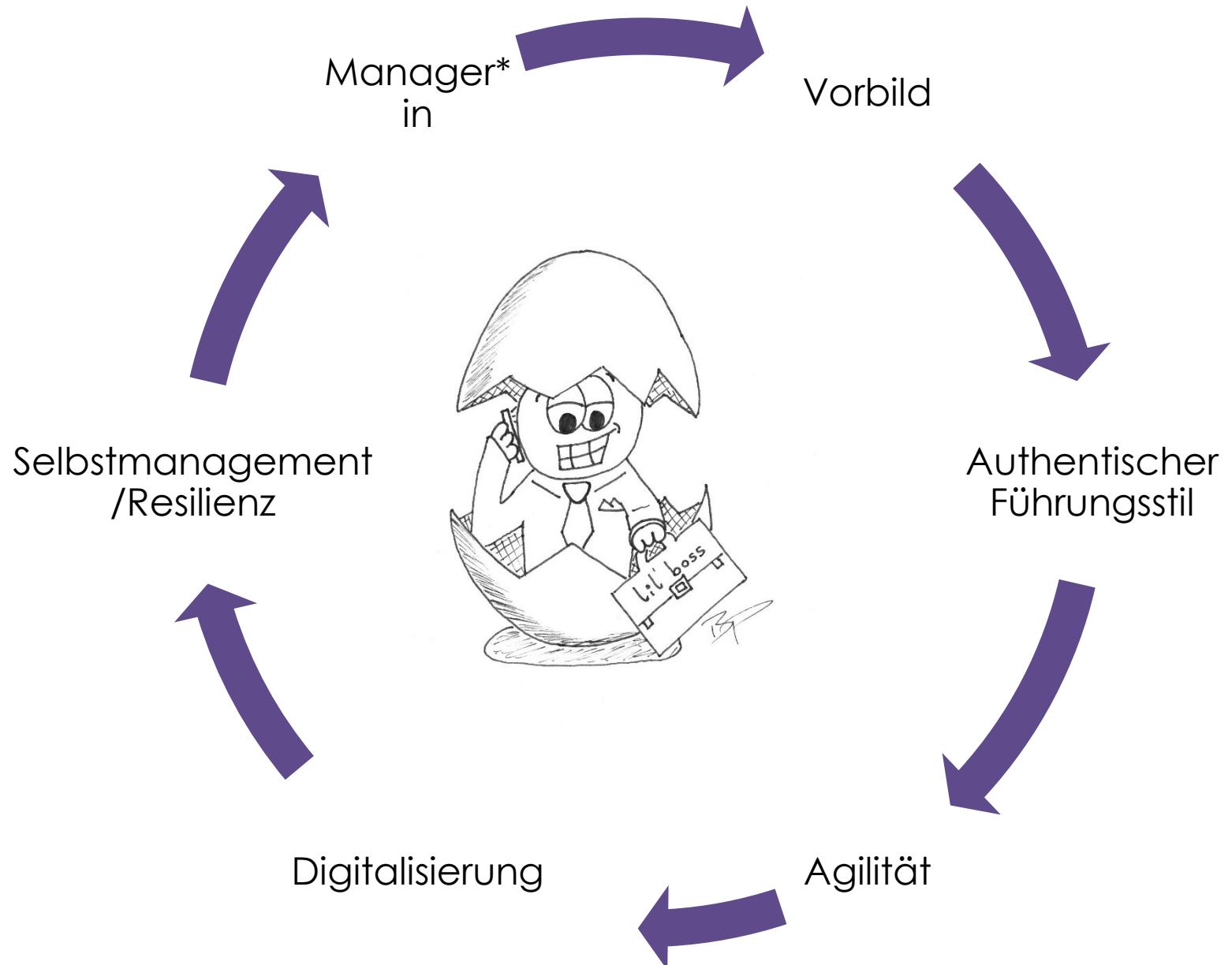
Menschen folgen Menschen

- Vorbildfunktion
- Sinnvermittlung
- Wertschätzung/Feedback
- Impuls- und Ideengeber\*in
- Sicherheit & Orientierung



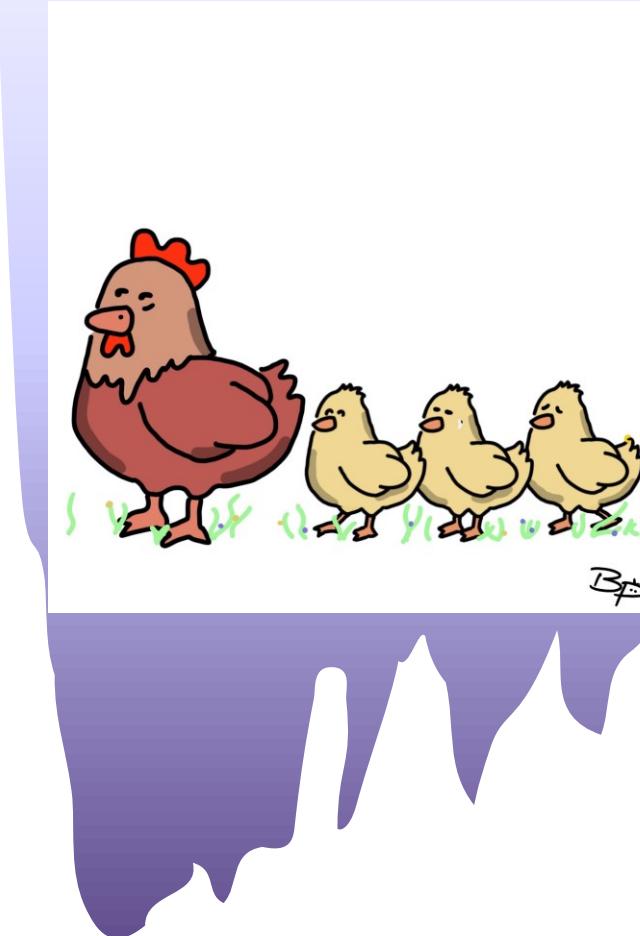
# *VIELE HERAUSFORDERUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE...*

- Führen in einer VUCA bzw. BANI-Welt
- Resilienzförderndes/Ethisches/Gesundes Führen (insbesondere im Homeoffice)
- Umgang mit Konflikten im Team
- Führung unterschiedlicher Working Generations
- Zunahme an Kommunikations- und Feedbackerwartungen
- Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeiter\*innen
- Umgang mit Langzeitkrankenständen
- Gesunde Selbstdührung
- Etc.



# *SICH DER VORBILDROLLE BEWUSST SEIN!*

DAS GUTE BEISPIEL IST NICHT EINE MÖGLICHKEIT, ANDERE MENSCHEN ZU BEEINFLUSSEN,  
ES IST DIE EINZIGE. (ALBERT SCHWEIZER)



# Umgang mit Konflikten

Zeitmanagement

Impulskontrolle

Kommunikation

Gesundheit

Stressmanagement

# ARBEITSETHOS

## Work-Warrior

- Lebt für seine Arbeit – findet dort alles wichtig und interessant
- Ständig erreichbar (E-Mail, Messenger-Dienste, Telefon etc.) auch bei Dienstende, am Wochenende und im Urlaub
- Macht viele Überstunden, die nirgends aufscheinen
- Braucht keine/kaum Pausen
- Redet auch in der Mittags-Pause / beim After-Work-Drink / etc. hauptsächlich über die Arbeit
- Ökonomisiert Hobbies, Familie, Sozialkontakte etc.
- UND...ist darauf auch noch stolz!



Finde das Problem!

# VORBILDFUNKTION

- Führungskräfte sind häufig Eltern-Projektionsflächen im Positiven wie im Negativen
  - Beeinflusst wechselseitig Kognitionen, Emotionen und das Verhalten
  - Führungskräfte mit geringem Generativitäts-Mindset haben negativeren Leader-Member-Exchange und geringere Konflikt-Kompetenz [Fousiani et al., 2024]
  - Umkehr der Eltern – Kind – Rolle in der Führung wird als (extrem) belastend erlebt



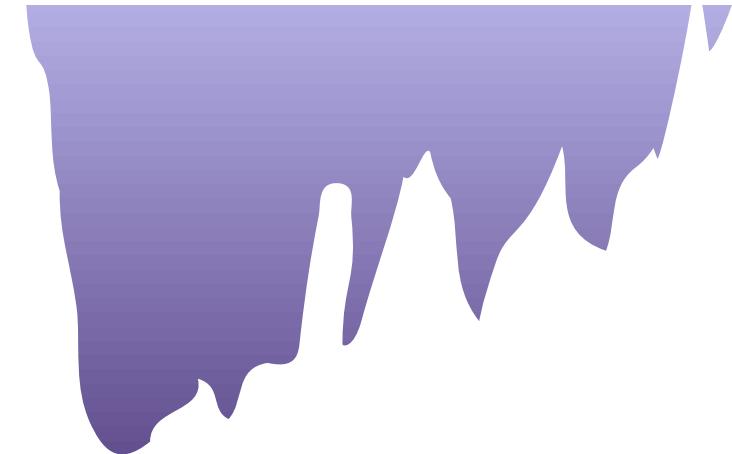
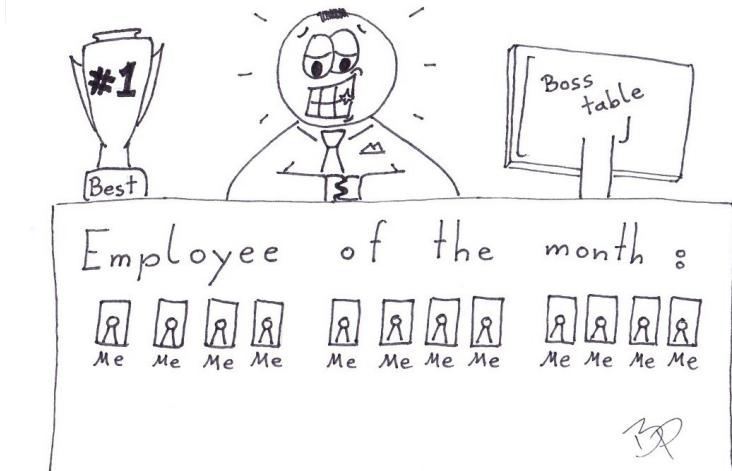
- Emotions-Kaskade:
  - Stolz (Ich bin hilfreich/eine Stütze/unersetzbar) →
  - Angst (Was, wenn ich es nicht kann?) →
  - Wut (Das ist nicht meine Aufgabe / Dafür werde ich nicht bezahlt!)

# *ZEITMANAGEMENT - DEADLINE-SURFING*

- ... ist (leider) 'normal' für Führungskräfte...
- ... kann durchaus auch zu kreativen Ergebnissen führen...
- ...sollte ABER NIE auf dem Rücken von Mitarbeiter\*innen ausgetragen werden



# *DEN EIGENEN NARZISSMUS IM ZAUM HALTEN!*



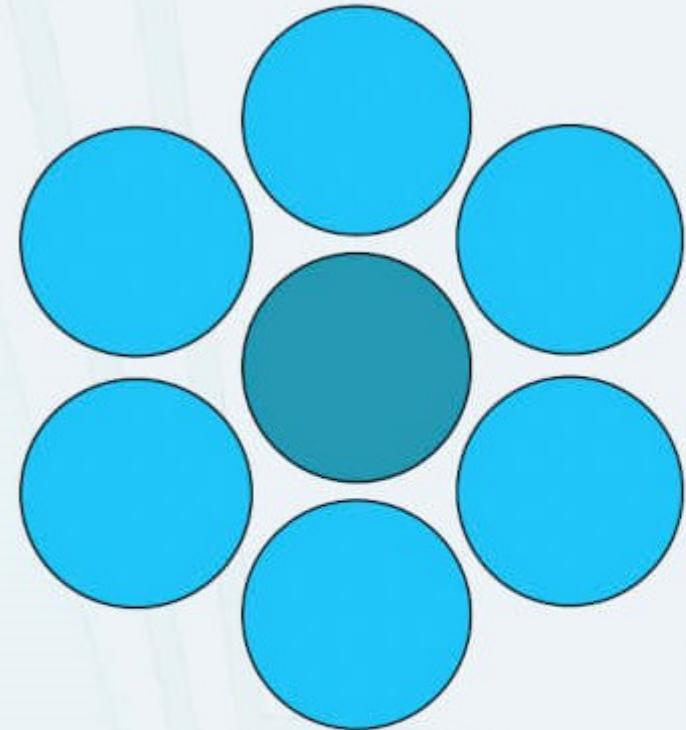
# NARZISSMUS

- Ca. 3-fach höhere Prävalenz bei Führungskräften als in der Bevölkerung [Larcker et al., 2021]
- Narzissmus ist bei den meisten Führungskräften stärker ausgeprägt UND eine moderate Ausprägung erhöht die Teamperformance [Schmid et al, 2021]
- Narzisstisch strukturierte Führungskräfte werden positiver bewertet [Hidayaturahan & Nuzulia, 2025]
- ABER
  - Toxisches Führungsverhalten ist wahrscheinlicher!
  - Kontraindiziert bei jüngeren Mitarbeiter\*innen (Gen Z & Alpha)

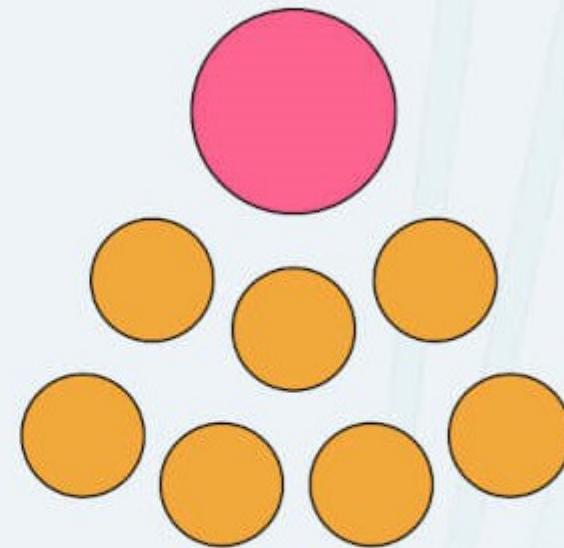
# *NARZISSMUS UND DUNNING-KRUGER-EFFEKT*

- Dunning-Kruger-Effekt: [Dunning & Kruger, 1999] Kognitive Verzerrung im Selbstverständnis wenig kompetenter Menschen, das eigene Wissen und Können zu überschätzen
  - eigene Fähigkeit wird überschätzt
  - überlegene Fähigkeit anderer wird nicht erkannt
  - Ausmaß der eigenen Inkompetenz wird nicht richtig eingeschätzt

# *NARZISSMUS UND EXZELLENZ-EFFEKT*



**A-Leute umgeben sich  
mit A-Leuten.**



**B-Leute umgeben sich  
mit C-Leuten.**

# *NARZISSMUS UND EXPERT-BIAS*



- Tritt bei Fachleuten in diversen Bereichen bei der Urteilsfindung in Entscheidungsprozessen auf
- Expert\*innen verfügen auf Grund ihrer Ausbildung, Erfahrung und Tätigkeit in ihrem Bereich über viel Wissen, können aber oft nicht einschätzen, dass sie in anderen Bereichen wenig oder sogar gar keine Kenntnisse haben
- Treffen aber mit großer Selbstsicherheit gerade in diesen Bereichen dann Fehlentscheidungen entgegen besseren Wissens der tatsächlich ausführenden Personen.

*TEAMS RICHTIG  
WARTEN!*



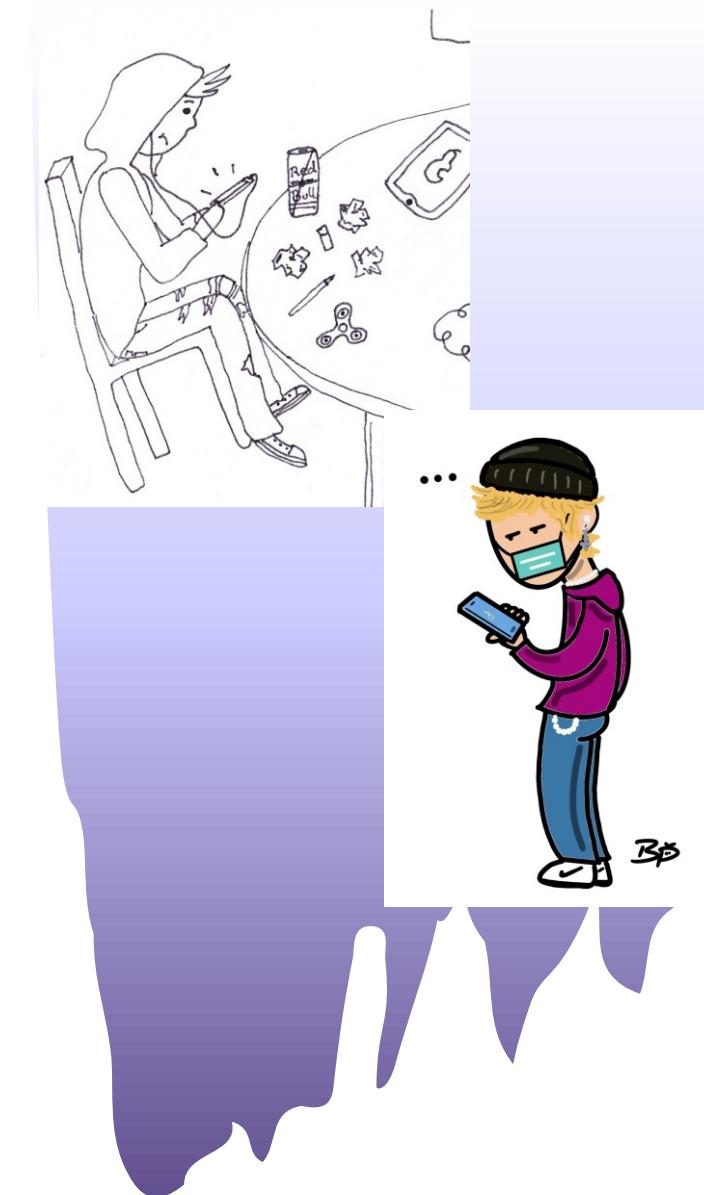
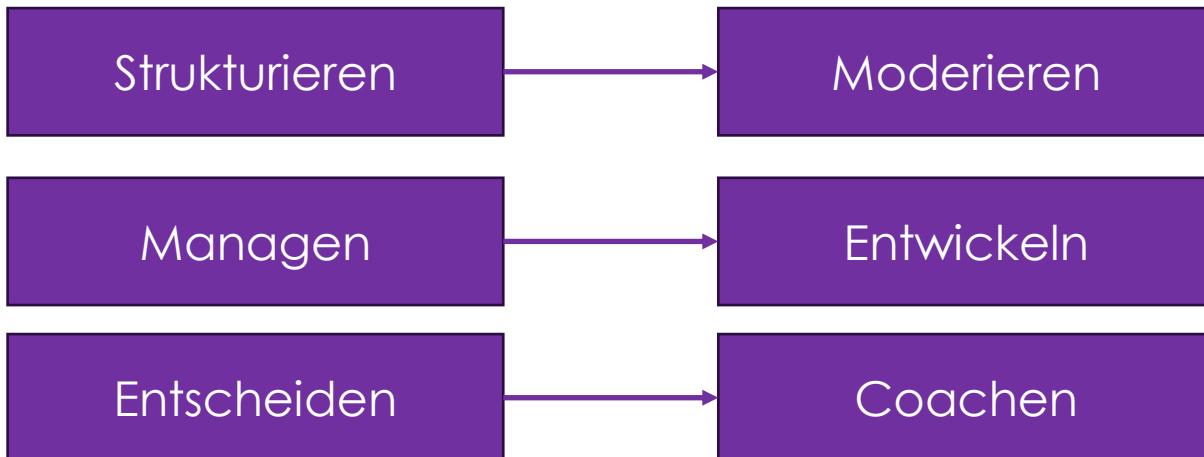
Nehmen Sie die Menschen, wie sie sind, es gibt keine  
anderen. Konrad Adenauer

# TEAM-MAINTENANCE



- Teams sind meist bereits gewachsene Strukturen (oder wenigstens Teile davon)
- Teams bestehen aus Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten
- Teammitglieder haben meist bereits eine Rolle
- Teams haben ihre ‚geteilten Erinnerungen‘ (positive und negative)
- Teams entwickeln sich langsam und vorsichtig
- Keine ‚Lieblinge‘ im Team!
- Fazit:
  - Nutzen Sie die Stärken der Teammitglieder und lernen Sie mit deren Schwächen zu leben!
  - Änderung geht nur in kleinen Schritten und NUR über positives Feedback!

# *DIE ZUKUNFT GEHÖRT DER JUNGEN GENERATION!*



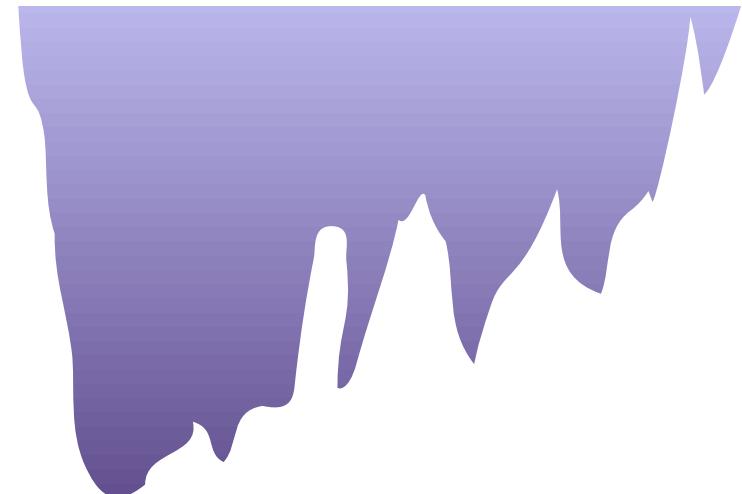
# WERTSCHÄTZUNG & RESPEKT

- ...sind dehbare und generationsspezifische Begriffe

|                      | <b>Baby Boomer<br/>(1956-1965)</b>                                 | <b>Generation X<br/>(1966-1980)</b>  | <b>Generation Y<br/>(1981-1995)</b>   | <b>Generation Z<br/>(1996-2010)</b>  |
|----------------------|--|--|---|--|
| <b>Respekt</b>       | Umgangsformen<br>Fachliches <u>und</u><br>menschliches<br>Know-How | Umgangsformen<br>Expertise<br>Authentizität  | Augenhöhe →<br>Freundschaftlichkeit<br>Inspiration,<br>Charisma   | Augenhöhe →<br>Fehler-Offenheit<br>Verständnis<br>Motivierend-Sein<br>Interesse erwecken |
| <b>Wertschätzung</b> | Wertschätzung<br>bei Erfolg durch<br>Anerkennung vor<br>Gruppe     | Wertschätzung<br>von Wissen und<br>Erfolg durch<br>Anerkennung,<br>Freiraum und Boni | Wertschätzung<br>von Multitasking<br>durch Offenheit,<br>Flexibilität und<br>(Karriere-)<br>Möglichkeiten | Wertschätzung von<br>Engagement durch<br>kontinuierliches<br>positives Feedback          |

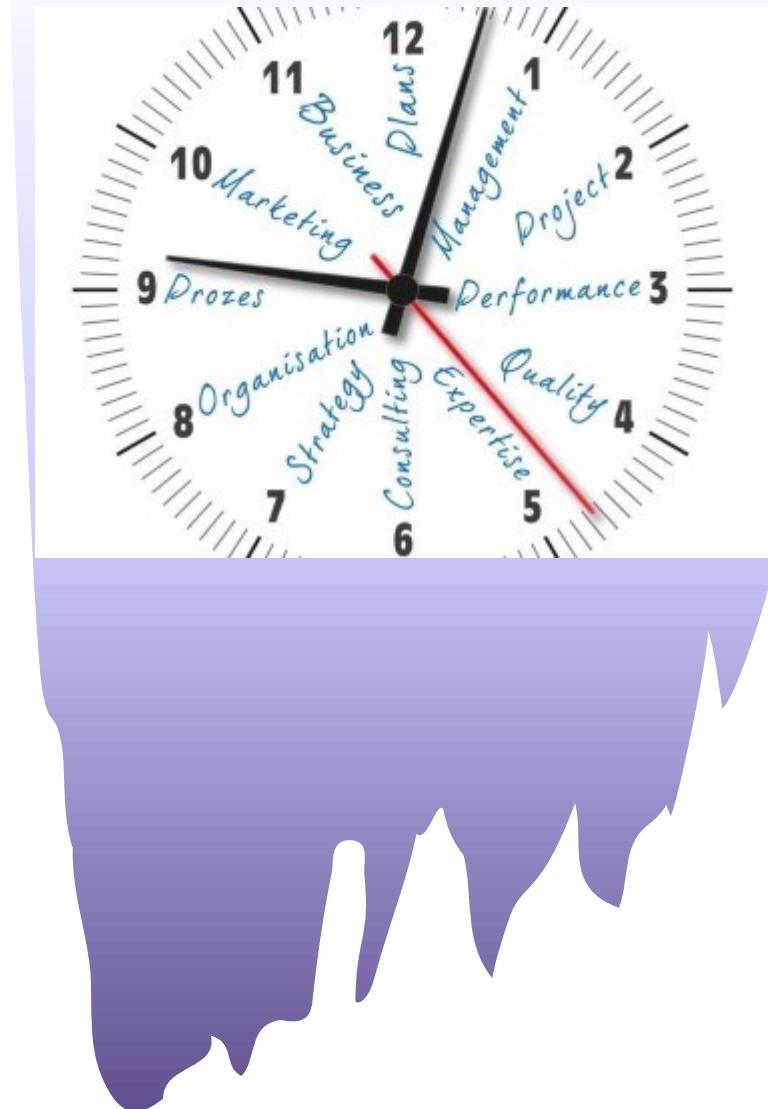
# *MACHEN SIE IHREN MITARBEITER\*INNEN KEINE ANGST!*

- Ungesunder Leistungsdruck / Perfektionismus
- Grenzüberschreitungen (Arbeit – Privatleben)
- Emotionsdurchbrüche & Abwertung
- Kommunikations- bzw. Beziehungsabbruch
- u.v.m.



# *ECHTE FÜHRUNG IST ZEITINTENSIV!*

Ideal wären mehr als 30% der Arbeitszeit für echte Führung,  
je höher die Position desto mehr  
– realistisch nehmen sich Führungskräfte oft nur 10%!



# *AUTHENTISCHE FÜHRUNG*

Kein starrer Führungsstil, sondern passend zum Team, dem aktuellen Projekt **UND** der eigenen Persönlichkeit [Great Place to Work, 2025]

||| **Selbstreflexion &  
Weiterentwicklung**





Danke für Ihre Aufmerksamkeit!



BP

## LITERATUR

1. Arbeiterkammer Oberösterreich (2022). Der Arbeitsklima Index zeigt harte Zeiten für Führungskräfte. [https://oeo.arbeiterkammer.at/service/presse/AKI-Harte\\_Zeiten\\_fuer\\_Fuehrungskraefte.html](https://oeo.arbeiterkammer.at/service/presse/AKI-Harte_Zeiten_fuer_Fuehrungskraefte.html) [abgerufen am 22.04.2023]
  2. Arbeiterkammer Oberösterreich (2025). Führungskräfte Monitor. [https://oeo.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitundgesundheit/arbeitsklima/Fuehrungskraefte\\_Monitor.html](https://oeo.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitundgesundheit/arbeitsklima/Fuehrungskraefte_Monitor.html) [abgerufen am 20.09.2025]
  3. Justin Kruger, David Dunning: *Unskilled and unaware of it. How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments.* In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Band 77, Nr. 6, 1999, S. 1121–1134
  4. ABZ\* Austria & PwC (2022). Einführung von Dualer Führung & Shared Leadership Modellen. Erfolgsfaktoren und Auswirkungen auf Organisationen. [https://www.pwc.at/de/nwns/studie\\_duale\\_fuehrung.pdf](https://www.pwc.at/de/nwns/studie_duale_fuehrung.pdf)
  5. Deloitte (2022). Deloitte gen Z & Millenial Survey 2022. <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/human-capital/artikel/millennial-survey.html>. [abgerufen am 10.1.2023]
  6. Drugas, Marius (2023). Screenagers or „Screamagers“? Current Perspectives on Generation Alpha. *Psychological Thought*, Vol 15(1), 1-11.
  7. Fousiani, K., Scheibe, S., & Walter, F. (2025). Unpacking the relationship between leaders' age and active conflict management: The moderating role of generativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1), e12567. <https://doi.org/10.1111/joop.12567>
  8. Great Place to Work (2024). Generation Z am Arbeitsplatz. <https://www.greatplacetowork.at/presse/alarmierende-zahlen-nicht-einmal-die-haelfte-der-generation-z-sieht-bei-ihrem-jetzigen-arbeitgeber-sinn-in-der-arbeit/> [abgerufen am 31.1.2024]
  9. Great Place to Work (2025). European Workforce Study 2025. <https://www.greatplacetowork.at/presse/oesterreichs-fuehrungskraefte-verlieren-den-anschluss-in-europa-neue-europa-studie-von-great-place-to-work-zeigt-alarmierende-luecke-zwischen-fuehrung-und-mitarbeitenden/> [abgerufen am 20.09.2025]
  10. Hidayaturahman, I. F., & Nuzulia, S. (2025). Will Narcissistic People Choose Narcissistic Leaders Too? The Effect of Narcissism on Leadership Perceptions. *Journal of Educational, Health & Community Psychology (JEHCP)*, 14(1).

# LITERATUR

11. Klaffke, Martin (2022). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer
12. Larcker, David F. and O'Reilly, Charles A. and Tayan, Brian and Zakolyukina, Anastasia A., Are Narcissistic CEOs All That Bad? (October 7, 2021). Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper Forthcoming, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3937526>
13. McKinsey (2022). McKinsey Umfrage. Ein Drittel der Beschäftigten denkt an Kündigung. <https://www.mckinsey.de/news/presse/2022-12-21-great-attrition-deutschland> [abgerufen am 20.09.2025]
14. Sage (2023). Fluktuationskosten verstehen, berechnen und aktiv reduzieren. <https://www.sage.com/de-de/blog/fluktuationskosten-verstehen-berechnen-und-aktiv-reduzieren/> [abgerufen am 20.09.2025]
15. Schmid, E. A., Knipfer, K., & Peus, C. V. (2021). Narcissistic leaders—promise or peril? The patterns of narcissistic leaders' behaviors and their relation to team performance. *Frontiers in psychology*, 12, 660452. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.660452>
16. Sora (2019). Führungskräfte in Österreich. Arbeitsklimaindex. <https://www.sora.at/nc/news-presse/archiv/news-einzelansicht/news/fuehrungskraefte-in-oesterreich-936.html> [abgerufen am 8.6.2022]
17. Wunderlin, N. (2021). Motivationsmodell Gen Z. Motivation der Generation Z in der Arbeitswelt. WME – know and learn. Lörrach.