

# Führung im Wandel



WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS



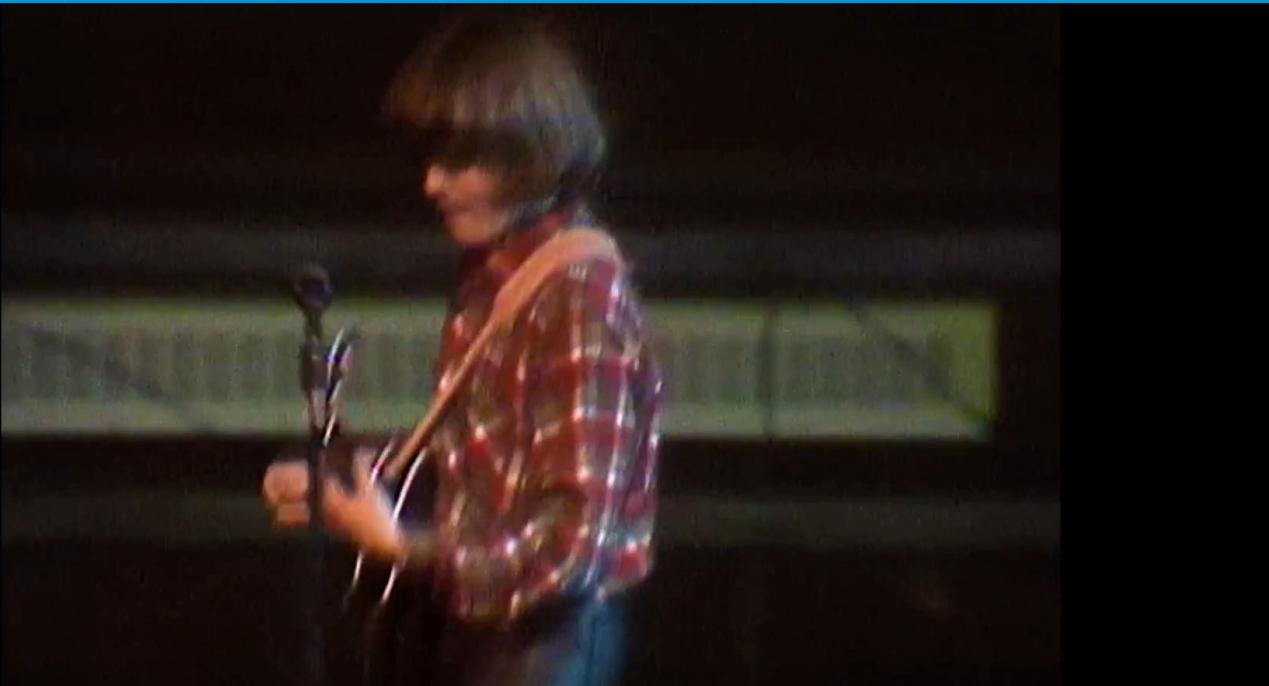
**master™ human resources consulting**  
Personaldiagnostik und Potenzialanalysen



22. September 2025

**o. Univ.Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer**  
Wirtschaftsuniversität (WU) Wien





## Creedence Clearwater Revival (vocals John C. Fogerty)

I see the bad moon a-rising, I see trouble on the way. I see earthquakes and lightning, I see bad times today.  
Don't go around tonight, well, it's bound to take your life, there's a bad moon on the rise

# Erfolgreiches Führungshandeln richtet sich heute stark aus an ...



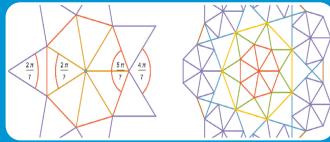
... der Verschiebung von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt



... der Aufgabe *und* den Menschen, die sie erfüllen



... Purpose und Meaning.



... den sieben global verwendeten Erfolgsdimensionen beruflicher Karriere

# Verschiebung von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt

**WU**

WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS



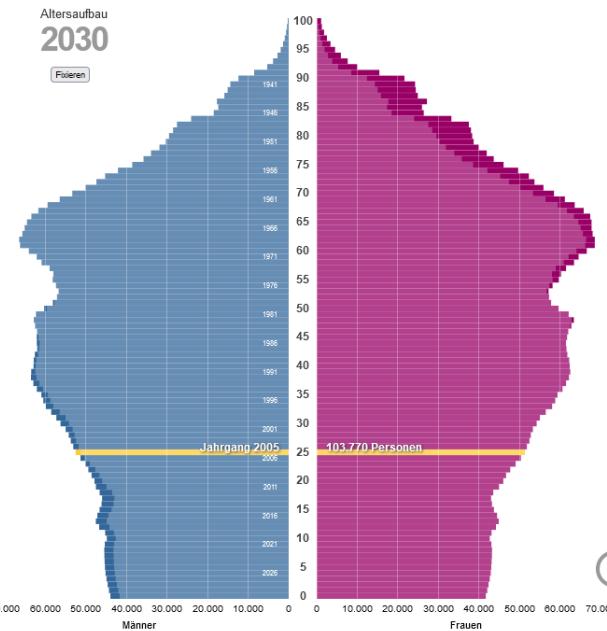
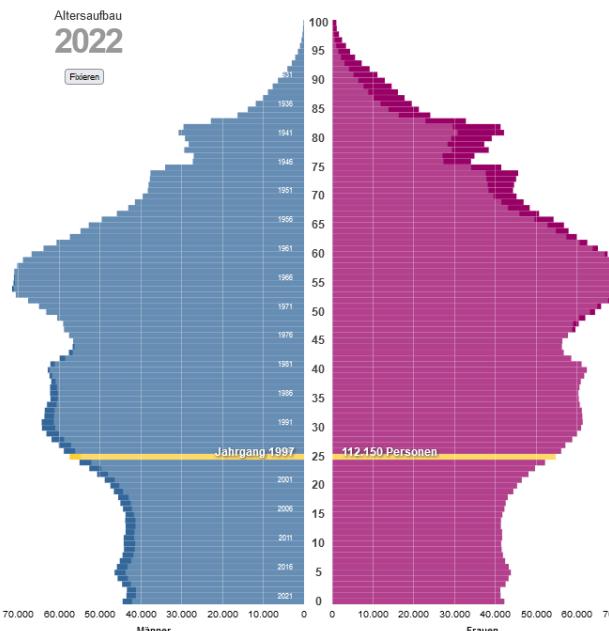
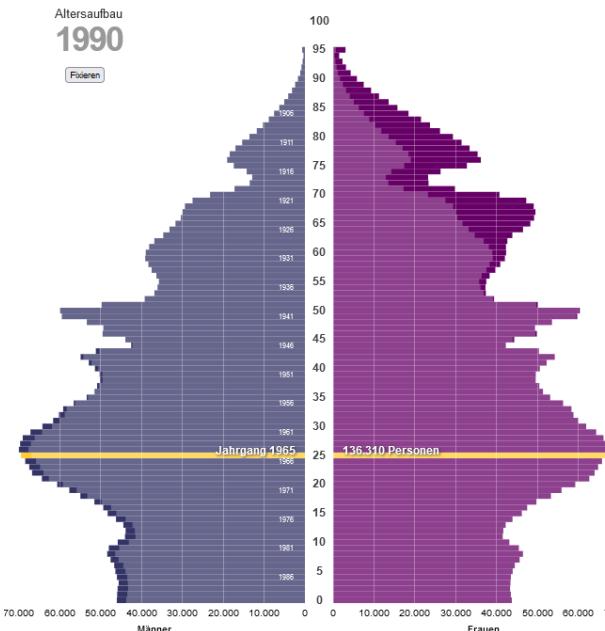
# Bevölkerungsentwicklung in Österreich – Anzahl der 25-Jährigen

Statistik Austria; eigene Berechnungen

N=136.310  
(Basis: 100)

N=112.150  
(minus 17 %)

N=103.770  
(minus 24 %)



- Weniger junge Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt verfügbar
- Machtverschiebung: Arbeitskräftenachfrager (Organisationen)  
=> Arbeitskräfteanbieter (Einzelpersonen)
- Unternehmen konkurrieren um knappe Humanressourcen
- Bei steigender Akademikerquote (1981: 4,5%; 2001: 9,9%;  
2023: 21,0%) geringere Qualität der Absolventen insgesamt
- Einzelpersonen, insbesondere hochqualifizierte Personen, sind  
aufgrund der – z.T. übertrieben – wahrgenommenen Optionen  
wählerischer

# Fragen zur Verbesserung Ihrer organisatorischen WU und individuellen Führungskompetenz

- Sind wir die Ausnahme von der Regel?
- Inwieweit erleben wir diesen Umbruch auf dem Arbeitsmarkt bereits? In Bezug auf die
  - Quantität?
  - Qualität?
  - Sonstiges?
- Sind wir auf organisatorischer und individueller Ebene für diese Entwicklungen gerüstet?

**Ausrichtung an Aufgaben  
und den Menschen, die sie  
erfüllen**

**WU**

WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS

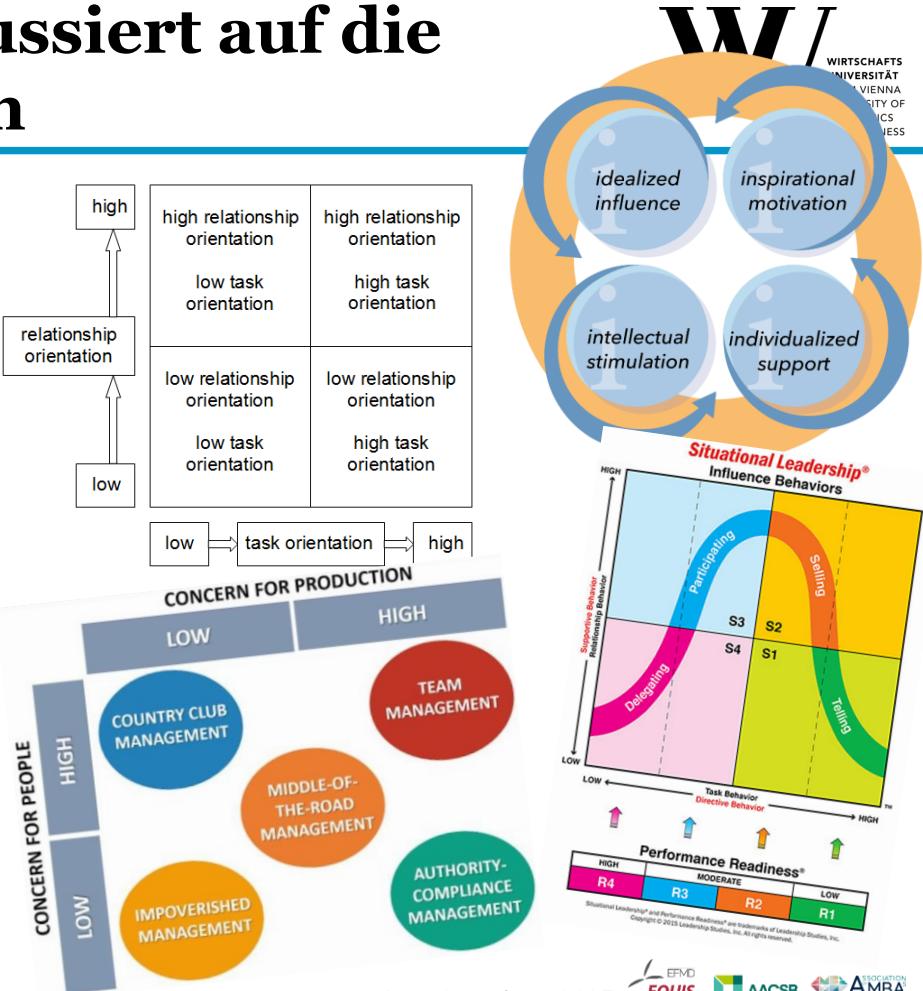


# Erfolgreiche Führung

- Jahrzehntelange und umfangreiche Forschung
- hoch differenziert und facettenreich
- Ein klarer (!) roter Faden zieht sich durch die empirische und theoretische Arbeit:

# Erfolgreiche Führung fokussiert auf die Aufgabe und die Menschen

- Jahrzehntelange und umfangreiche Forschung
- hoch differenziert und facettenreich
- Ein klarer (!) roter Faden zieht sich durch die empirische und theoretische Arbeit: **Erfolg** erfordert die Berücksichtigung **sowohl** der **Aufgabe als auch** der **Menschen**
- Ja, abhängig von den Umständen, der Aufgabenstruktur, dem Zeithorizont, den Gruppenmerkmalen usw., aber: **sowohl** die **Aufgabe als auch** die **Menschen**



# Anzeichen für das ‚hohe Ross‘ einer zu starken Aufgabenorientierung

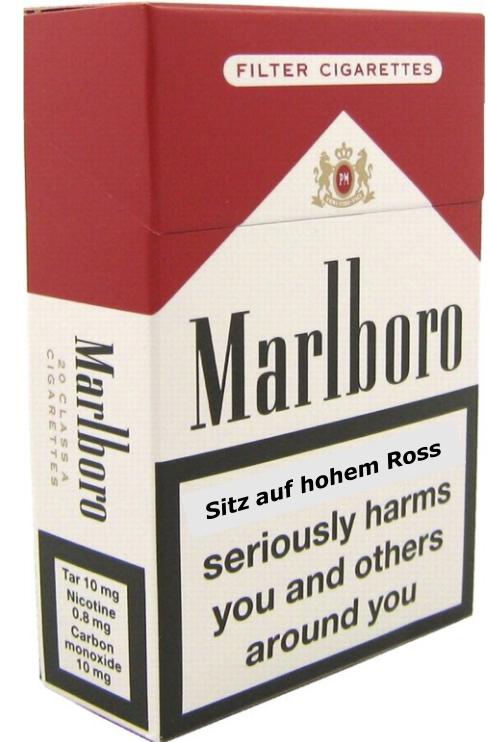
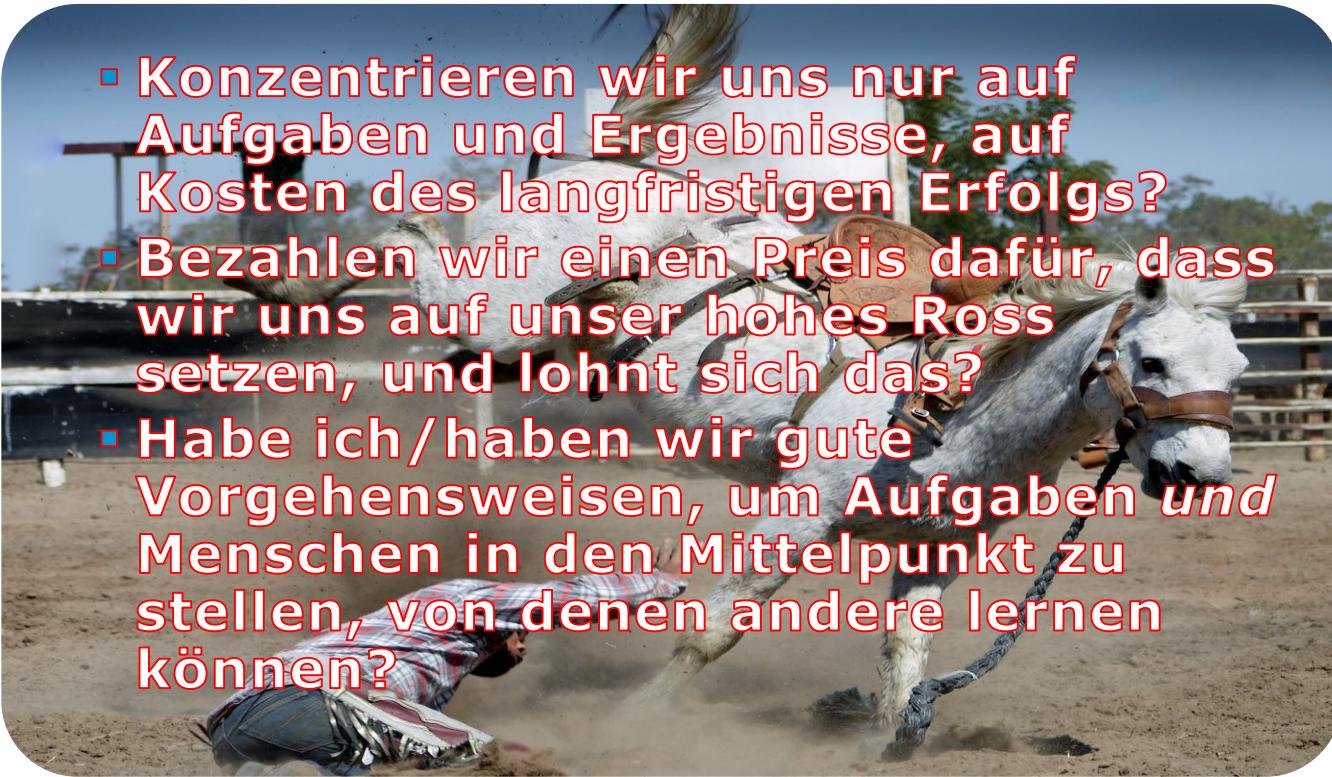
- Für mich/uns zu arbeiten ist ein Privileg und das Einzige, was zählt!
- Wir müssen unsere Aufgabe erfüllen, dafür werden wir bezahlt – der Rest geht mich/uns nichts an!
- Als Führungskraft und Experte werde ich für Ergebnisse bezahlt – und Personalangelegenheiten liegen nicht in meiner Verantwortung!
- Erledigen Sie einfach Ihre Arbeit – ich/wir haben wirklich nicht die Kapazitäten, um zu berücksichtigen, dass Sie persönlich in einer schwierigen Lage sind!



# Fragen zur Verbesserung Ihrer organisatorischen WU und individuellen Führungskompetenz

WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS

- Konzentrieren wir uns nur auf Aufgaben und Ergebnisse, auf Kosten des langfristigen Erfolgs?
- Bezahlen wir einen Preis dafür, dass wir uns auf unser hohes Ross setzen, und lohnt sich das?
- Habe ich/haben wir gute Vorgehensweisen, um Aufgaben und Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, von denen andere lernen können?



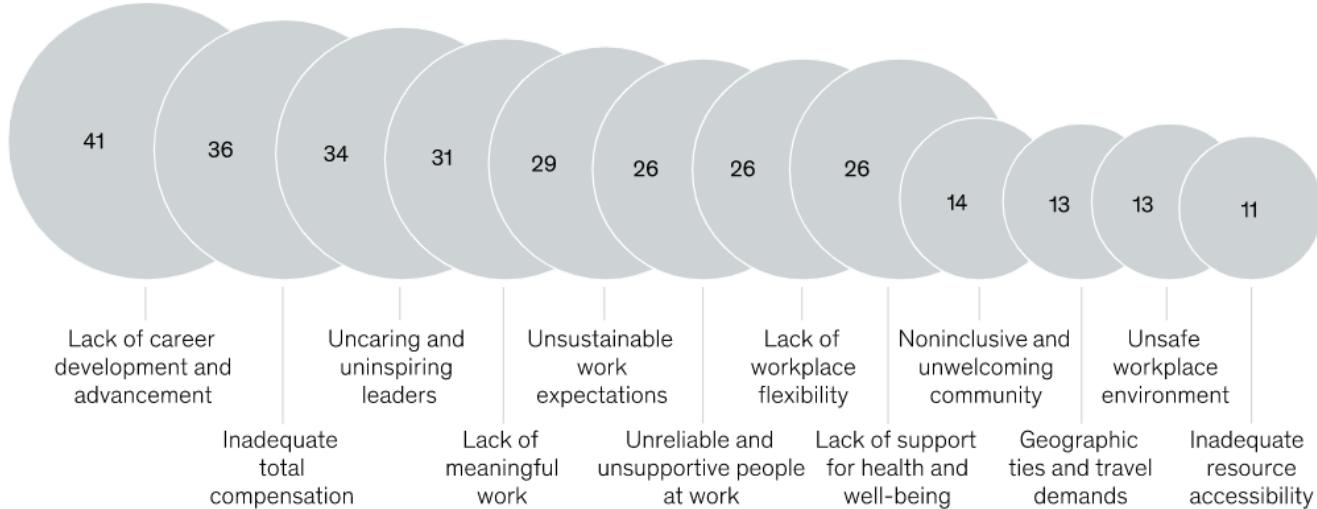
# ‘Purpose’ und ‘Meaning’



WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS

# Warum Menschen ihren Job kündigen

Top reasons for quitting previous job, Apr 2021–Apr 2022, %



Source: Subset of respondents from McKinsey's 2022 Great Attrition, Great Attraction 2.0 global survey (n = 13,382), including those currently employed and planning to leave (n = 4,939), those currently employed and planning to stay (n = 7,439), and those who quit their previous primary jobs between Apr 2021 and Apr 2022 (n = 1,154)

# Warum Menschen ihren Job kündigen

Top reasons for quitting previous job, Apr 2021–Apr 2022, %



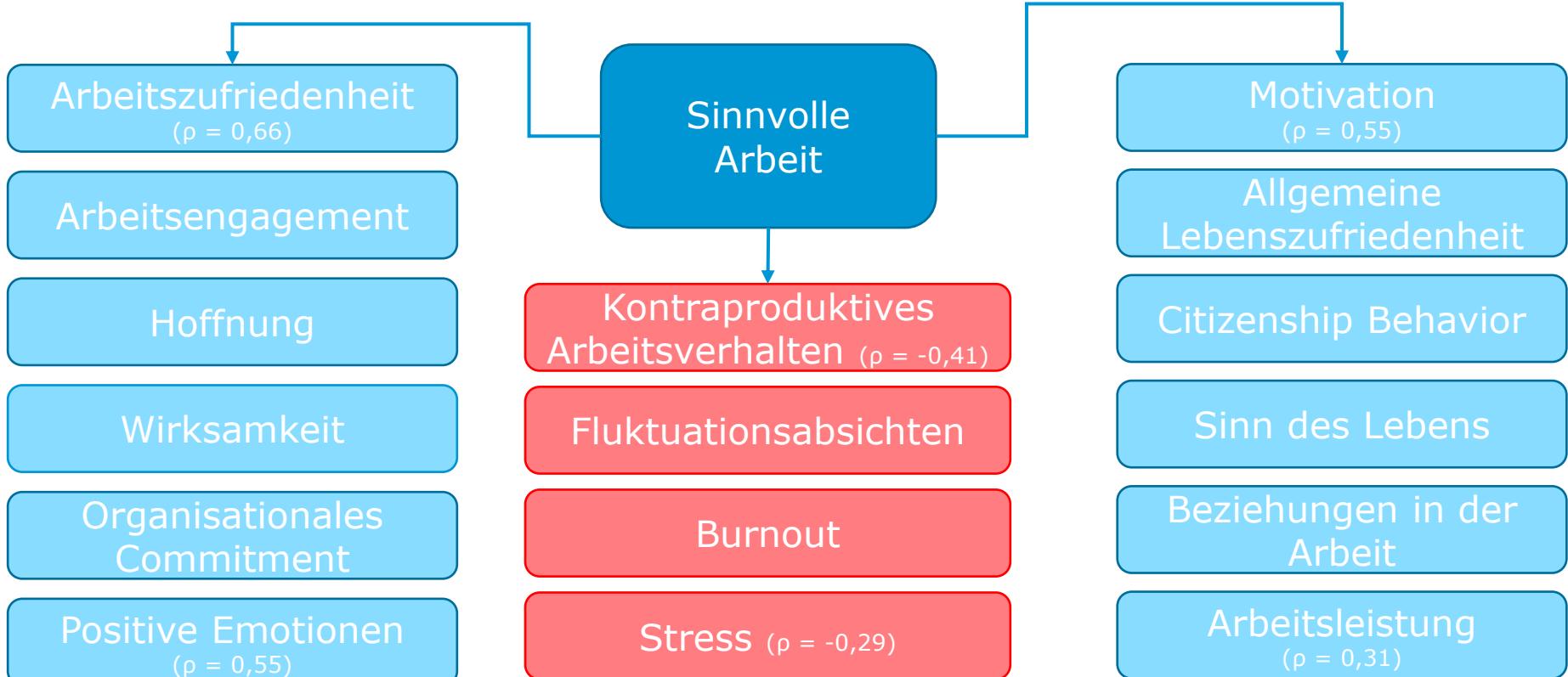
Source: Subset of respondents from McKinsey's 2022 Great Attrition, Great Attraction 2.0 global survey (n = 13,382), including those currently employed and planning to leave (n = 4,939), those currently employed and planning to stay (n = 7,439), and those who quit their previous primary jobs between Apr 2021 and Apr 2022 (n = 1,154)

# Die Kraft von Sinn und Bedeutung

- Organisatorischer Purpose (Jasinenko/Steuber 2020)
- Menschen sind ständig auf der Suche nach Sinn, und zwar (mindestens) in zwei Dimensionen
  - Vergangenheit: Warum ist etwas geschehen? – Ursachen zuordnen
  - Zukunft: Warum sollte ich das tun? – Sinnhaftigkeit, Zweck, höhere Ziele
- Die tiefe Ebene des persönlichen Lebens wird angesprochen
  - Hat man sein Warum? des Lebens, so verträgt man sich fast mit jedem Wie? – [Der Mensch strebt nicht nach Glück; nur der Engländer tut das] (Friedrich Nietzsche (1888): Götzen-Dämmerung oder Wie man mit dem Hammer philosophiert. Sprüche und Pfeile, Abschnitt 12)
  - „Ist die Suche nach einem Sinn einmal erfolgreich, macht sie den Menschen nicht nur glücklich, sondern versetzt ihn auch in die Lage, mit Leiden fertig zu werden. Und was geschieht, wenn das Suchen nach einem Sinn vergeblich war? Das kann durchaus zu einem fatalen Zustand führen.“ (Frankl, Viktor E. Man's Search For Meaning. New York et al.: Simon and Schuster, 1985 (Orig. 1946/1959): 163)
- Ein starkes persönliches Gefühl von Sinn und/oder Teil einer gemeinsamen Mission hilft, Hindernisse zu überwinden und sich auch für ungeliebte Aufgaben einzusetzen.

# Meta-Analysen: Auswirkungen sinnvoller Arbeit

(Allen et al. 2017; Hu/Hirsh 2019)



# Fragen zur Verbesserung Ihrer organisatorischen WU und individuellen Führungskompetenz

- Haben wir als Organisation einen Sinn? Welchen?  
Vermitteln wir diesen an die Beschäftigten
- Sehen meine/unsere Mitarbeiter/innen ihre Arbeit als sinnvoll an?
- Vergeben wir die Chance auf Effekte sinnvollen Arbeitens?
- Wo sind die Ansatzpunkt, um die Warnehmung der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit bei den Beschäftigten zu steigern?

# Die sieben global verwendeten Erfolgsdimensionen beruflicher Karriere

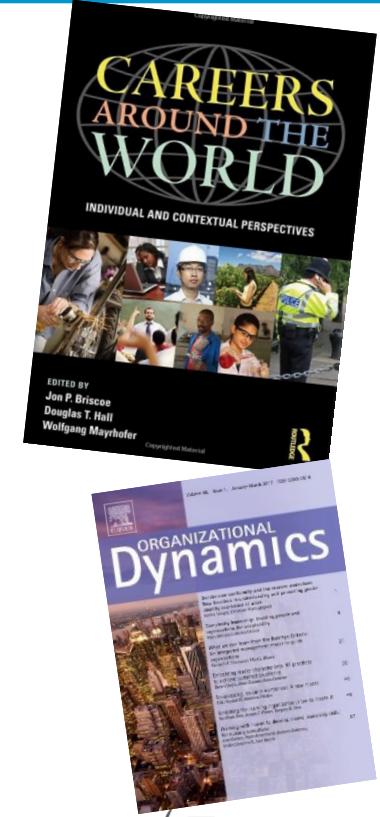
**WU**

WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS



# Globale Perspektive beruflichen Erfolgs: 5C - CrossWU Cultural Collaboration on Contemporary Careers

- Begonnen 2004 als qualitative Forschungsarbeit zur Definition von Karriereerfolg und zum Verständnis von Karrieremanagementstrategien ([www.5C.careers](http://www.5C.careers))
- Qualitative Studie unter Beteiligung von 12 Ländern aus allen globalen Kulturclustern gemäß dem Kulturmodell von Schwartz
- Umfassende quantitative Studie in über 30 Ländern (über 15.000 Teilnehmer)
- Fragebogen mittels Breslin-Methode übersetzt und in der Praxis getestet
- Datenerhebung mittels Fragebögen, Interviews und Online-Methoden
- Stichprobe aus vier Bereichen: Managers, Professionals, Clerical, and Skilled Labor, jeweils erstes und letztes Viertel ihrer Karriere
- Lokale Kooperationspartner an Universitäten in jedem teilnehmenden Land
- Validierte *Dual Aspect Importance & Achievement Career Success Scale* (DAIA-CSS; Briscoe et al. 2021)

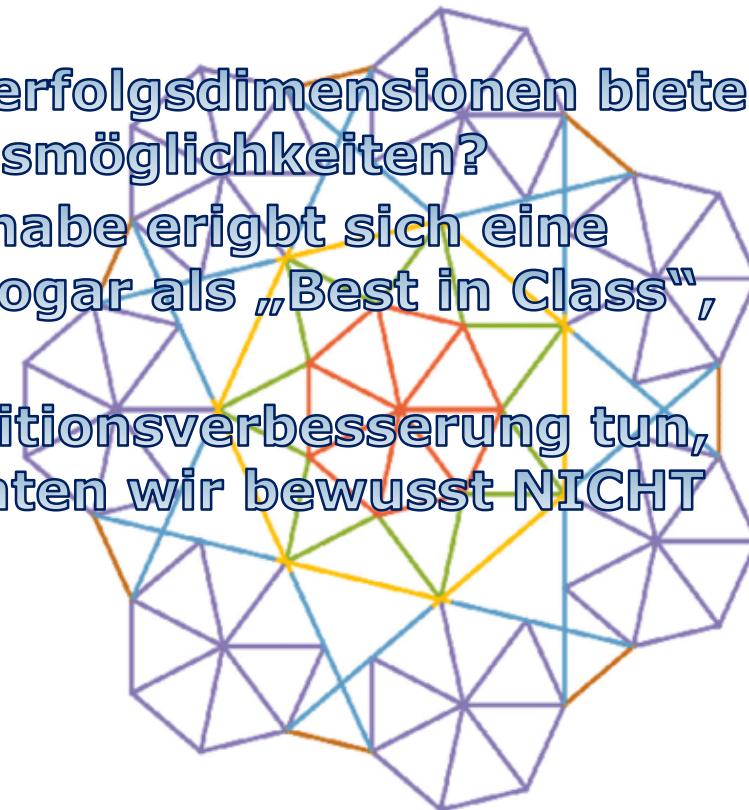


# 7 weltweit angewandte Dimensionen für beruflichen Erfolg (Mayrhofer et al. 2016)



# Fragen zur Verbesserung Ihrer organisatorischen WU und individuellen Führungskompetenz

- In welchen dieser Karriereerfolgsdimensionen biete ich/bieten wir Entwicklungsmöglichkeiten?
- Auf welchen Dimensionen habe erigit sich eine starke Position, vielleicht sogar als „Best in Class“, wo klare Defizite?
- Was lässt sich zu einer Positionsverbesserung tun, bei welchen Defiziten möchten wir bewusst NICHT tätig werden?



# Säulen erfolgreicher Führung im Wandel

Kontext-  
bezug

Akzeptanz Verhältnis Angebot zu Nachfrage

Dualer  
Fokus

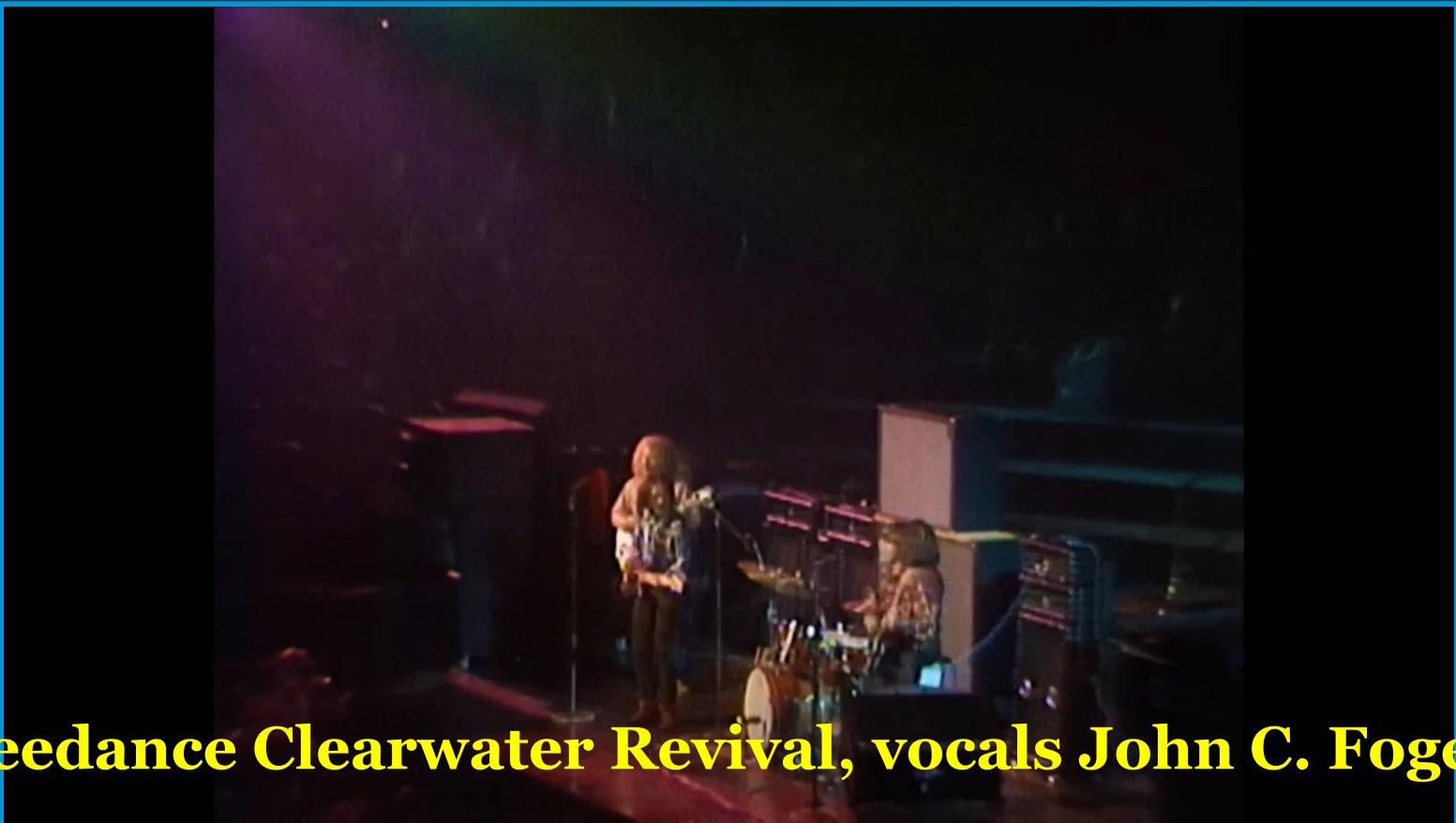
Ausrichtung an Aufgaben *und* Menschen

Ansatz für  
Motivation

Betonung von Purpose und Meaning

Menschen-  
bild

Handeln nach 7 Karriereerfolgsdimensionen



## Creedance Clearwater Revival, vocals John C. Fogerty

Hope you got your things together, hope you are quite prepared to die.  
Looks like we're in for nasty weather, one eye is taken for an eye.  
Well, don't go around tonight, well, it's bound to take your life, there's a  
bad moon on the rise.

# Führung im Wandel

Kontext- Dualer Ansatz für Menschen-  
bezug Fokus Motivation bild



WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS



**master™ human resources consulting**  
Personaldiagnostik und Potenzialanalysen



22. September 2025

o. Univ.Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer  
Wirtschaftsuniversität (WU) Wien

