

„Wir brauchen ein neues Verständnis von Führung“

Eine aktuelle Studie von Ward Howell International in Zusammenarbeit mit TQS-Research & Consulting analysiert die Entwicklungen in Management und Recruiting, zeigt Herausforderungen auf und bietet innovative Ansätze sowie konkrete Impulse für eine transformative Führungskultur.

- **83 Prozent beurteilen wirtschaftliche Lage als schlecht: der Druck aufs Management steigt**
- **Personal-, Energie- und Standortkosten, sowie Fachkräftemangel als größte Sorgen**
- **Die Kumulation von Krisen legt strukturelle Schwächen und ungenutzte Potenziale aus der Vergangenheit offen und zeigt deutlich, wo Handlungsbedarf besteht.“**
- **Veränderungen im Umfeld bringen neue Anforderungen an Führung – soziale Kompetenz und Empathie stehen im Fokus**
- **Jede zweite Neubesetzung scheitert aufgrund finanzieller Rahmenbedingungen**

Energie- und Standortkosten, Fachkräftemangel, Kriege und neuer Protektionismus: Die Wirtschaft sieht sich derzeit mit multiplen, externen Herausforderungen konfrontiert wie nie zuvor. Ein Problem für viele Volkswirtschaften, in Österreich kommt jedoch ein wesentlicher Aspekt erschwerend hinzu: In den Jahren des Wachstums und neu erstarkender Märkte wurden wichtige Weichenstellungen verabsäumt und Strukturen und Prozesse nicht zukunftsfit gemacht, und das rächt sich nun. „Die exogenen Herausforderungen und die bescheidenen Aussichten auf Erholung machen die endogenen Versäumnisse vieler Jahre schmerzlich spürbar“, analysiert Natalie Bairaktaridis, Managing Partner und Standortleiterin von Ward Howell International (WHI) in Wien. Die renommierte, internationale Unternehmensberatung mit Schwerpunkt auf Executive Search und Leadership Consulting hat nun eine umfassende Studie durchgeführt. Eingeflossen sind eigene Analysen und Untersuchungen und die Ergebnisse einer breit angelegten Interviewserie. Gemeinsam mit TQS Research & Consulting wurden dafür 235 hochkarätige Vertreter:innen aus der Wirtschaft – Eigentümer, Vorstände und Geschäftsführung - befragt und die Ergebnisse wiederum in die Studie eingearbeitet. Das Themenspektrum umfasst die Einschätzung der allgemeinen wirtschaftlichen Lage, die Herausforderungen für Führungskräfte, vor allem aber die Fragestellung, wie sich deren Anforderungsprofil ändern soll und muss.

Wenig Optimismus für die wirtschaftliche Entwicklung

Was Konjunkturdaten, Insolvenzstatistiken und die geopolitische Lage bereits nahelegen, bestätigen auch die befragten Entscheidungsträger:innen mehr als deutlich: 83 Prozent der Befragten beurteilen die aktuelle wirtschaftliche Situation als schlecht oder sehr schlecht, 38 Prozent erwarten sogar noch eine weitere Verschlechterung (s. Folie 10). Die massivsten Probleme bereiten der Umfrage zufolge Personalkosten (7,9 von 10 Punkten), gefolgt von den Themen Fachkräfte (7,57), Energiekosten (7,54) und Standortkosten (7,34). Aber auch die Wettbewerbsfähigkeit, Investitionen, politische Veränderungen oder die neuen ESG-Vorgaben haben durchwegs Werte über 6 ergeben. Kurz gefasst: Sehr viele Themen stellen große Herausforderungen dar. Entsprechend stark gefordert sind Führungskräfte: 87 Prozent beurteilen die Anforderungen ans Management aktuell mit hoch (davon 29 Prozent sehr hoch), und 62 Prozent erwarten für die kommenden Jahre noch eine weitere Verschärfung (29 Prozent stark).

Entsprechend schwer ist es mittlerweile, Führungsbereitschaft zu wecken und gutes Management anzuwerben. 57 Prozent der befragten Entscheidungsträger:innen beklagen, es sei mittlerweile schwierig, Führungskräfte erfolgreich zu besetzen, und gerade einmal 36 Prozent erwarten in den kommenden Jahren eine Erholung.

Doch wie konnte es so weit kommen? Was davon ist globale Entwicklung, was made in Austria?

„Österreich hat tatsächlich in einigen Bereichen Nachholbedarf, so die WHI-Expertin. Häufig fehlt es an Transparenz in Karrieremöglichkeiten und Entlohnungssystemen, und industriebezogene Gehaltsbänder sind oftmals nicht vorhanden. Die oberste Führungsebene wirkt vielerorts unnahbar, wodurch sich die Belegschaft nicht ausreichend eingebunden fühlt. Gleichzeitig mangelt es potenziellen Arbeitgebern an Attraktivität nach außen.

In den Jahren des Wachstums wurden diese Defizite häufig durch attraktive Vergütungspakete und zusätzliche Anreize überdeckt: von einer hochwertigen Büroausstattung über Firmenwagen bis hin zu Teilzeit- und Home-Office-Modellen. Dieser Ansatz konnte so lange erfolgreich funktionieren, wie kontinuierliches Wachstum gesichert schien und einige Kernindustrien als stabile Grundlage galten.

Doch diese Zeiten sind vorbei. Das mittlerweile fünfte Krisenjahr in Folge, tiefgreifende Umbrüche in der Mobilität und Energiebranche, ein zunehmender Protektionismus mit Strafzöllen sowie Chinas Vorstoß in ehemals sicher geglaubte Märkte stellen Unternehmen branchenübergreifend vor immense Herausforderungen.

Angesichts dieser Veränderungen reichen rein zahlenbasierte Ansätze längst nicht mehr aus, um Kurskorrekturen oder gar nachhaltige Sanierungen erfolgreich umzusetzen. Vielmehr sind transparente, strategische und auf die Belegschaft abgestimmte Maßnahmen gefragt, um den aktuellen Herausforderungen wirksam zu begegnen.“

Veränderte Erwartungen an Führungskräfte

„Es braucht ein neues Verständnis von Führung – und erfreulicherweise können wir diese Veränderung bereits beobachten“, so Natalie Bairaktaridis. „Wenn ich von Führung spreche, meine ich Leadership: Persönlichkeiten an der Spitze eines Unternehmens, die mit Sozialkompetenz und Empathie agieren, ihre Teams einbinden, inspirieren und den Fokus auf das Erreichen gemeinsamer Ziele legen.“ Dieses moderne Verständnis von Führung scheint zunehmend in den Unternehmen Fuß zu fassen. „Aus der wirtschaftlichen Notwendigkeit heraus entwickelt sich eine neue Tugend: partizipative und transformative Führung“, betont die WHI-Expertin.

Bei der Frage nach den wichtigsten Kompetenzen von Führungskräften hat sich ein klarer Wandel abgezeichnet: Klassische Managementfähigkeiten wie Performance Management oder Datenanalyse rangieren inzwischen weiter hinten – weniger als zehn Prozent der Befragten halten diese für entscheidend. Stattdessen stehen „emotionale und soziale Intelligenz sowie Empathie“ mit 53 Prozent klar im Vordergrund. Darüber hinaus sollen Führungskräfte als Vorbilder im Umgang mit Fehlern agieren und diese offen als Chancen für Lernen und Entwicklung kommunizieren – 94 Prozent der Befragten unterstreichen diese Erwartung. Ebenso wird zunehmend gefordert, dass auch Führungskräfte eine ausgewogene Balance zwischen Arbeit und Privatleben anstreben und Zugang zu flexiblen Arbeitsmodellen wie Teilzeit oder Home-Office haben.

„Es wird immer deutlicher, dass exzellente Führung sich nicht allein durch finanzielle Anreize gewinnen lässt“, so Bairaktaridis weiter. „Vielmehr bedarf es einer klaren Zielsetzung, eines ‚Purpose‘, der Mitarbeitenden Orientierung bietet, sowie einer Arbeit, die Sinn stiftet. Führungskräfte müssen bereit sein, sich auf ihre Teams einzulassen, deren Input aktiv zu nutzen, transparent zu kommunizieren und dadurch im besten Sinne angreifbar zu sein.“ Fehlen diese Elemente, droht Unternehmen ein Verlust an Know-how – sei es durch die Kündigung von Mitarbeitenden oder durch deren schleichenden Rückzug in Form von geringerem Engagement, auch bekannt als „Quiet Quitting“.

Fazit

„Das neue Verständnis von Führung, das auf Empathie, sozialer Intelligenz und transparenter Kommunikation basiert, ist nicht nur eine moralische Weiterentwicklung, sondern auch ein

entscheidender Erfolgsfaktor“, betont Natalie Bairaktaridis. „Unternehmen, die partizipative und transformative Leadership-Ansätze leben, schaffen ein Umfeld, in dem Mitarbeitende motiviert, innovativ und langfristig engagiert bleiben. Dadurch steigt nicht nur die Bindung an das Unternehmen, sondern auch die Qualität der Ergebnisse. Besonders in Zeiten, in denen Talente rar sind, entscheidet diese Art der Führung darüber, ob Organisationen wettbewerbsfähig bleiben – oder stagnieren. Führung, die Teams einbezieht und auf Augenhöhe agiert, stärkt nicht nur die Innovationskraft, sondern auch die Resilienz und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.“

„Ein gutes Beispiel für ein gemeinschaftliches Führungsverständnis findet sich in Organisationen, die stark auf kooperative Entscheidungsprozesse angewiesen sind, wie beispielsweise in innovativ ausgerichteten Großkanzleien mit Partnermodellen“, erklärt Bairaktaridis. „In diesen Strukturen, in denen zahlreiche Partner:innen gemeinsam Verantwortung tragen, ist ein abgestimmtes und transparentes Führungsmodell unverzichtbar. Dabei zeigt sich, dass Entscheidungen auf Augenhöhe, ein klarer Fokus auf gemeinsame Ziele und eine offene, vertrauensvolle Kommunikation wesentliche Faktoren für nachhaltigen Erfolg sind.“

Lösungsansätze durch den Einsatz proaktiver Recruiting-Methoden.

Der herausfordernde Arbeitsmarkt bringt immer mehr Unternehmen dazu, im Recruiting proaktiver zu agieren und neue Ansätze zu verfolgen. Neben den klassischen Kanälen wie Stellenanzeigen in Medien und auf Jobplattformen gewinnt insbesondere das Active Sourcing – die gezielte Ansprache von Kandidat:innen – stark an Bedeutung. Dies erfolgt sowohl über interne HR-Abteilungen als auch durch die Zusammenarbeit mit externen Berater:innen.

Unsere ausführliche Umfrage enthält zudem weitere Themen, die über diesen Text hinausgehen und für Sie von Interesse sein könnten. Wir stehen Ihnen gerne für Rückfragen oder ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung.

Über Ward Howell International

Ward Howell International zählt weltweit zu den renommiertesten Unternehmensberatungen im Bereich Executive Search und Leadership Consulting. Im globalen Netzwerk aus rund 30 Büros in 27 Ländern werden namhafte Kunden aus allen wichtigen Branchen und Industrien sowie aus dem öffentlichen Bereich und NGOs bei der Besetzung von Führungskräften sowie im Bereich Leadership Consulting unterstützt. Ward Howell International steht für einen modernen, ganzheitlichen Beratungsprozess, der auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden und deren Umfeld eingeht. Ward Howell International wurde 1951 vom ehemaligen McKinsey-Partner Henry Ward Howell in den USA gegründet. Unter der Leitung von Mag. Natalie Bairaktaridis unterstützt das Wiener Büro führende österreichische und internationale Unternehmen bei der Besetzung von Führungskräften und berät diese ebenso in einem ganzheitlichen Ansatz bei HR- und Organisationsentwicklungsprozessen.

Rückfragehinweis:

Martin Himmelbauer

Himmelpower Communications

Tel.: +43 664 810 44 33

Mail: mh@himmelpower.com