

Kienbaum Studie 2023

# BRAVE LEADER- SHIP

FROM BRAVE LEADERSHIP  
TO BRAVE ORGANISATIONS

|           |                                                                            |           |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
|           | <b>Managing Director's Statement</b>                                       | <b>4</b>  |
|           | <b>Executive Summary</b>                                                   | <b>6</b>  |
|           | <b>Über die Studie</b>                                                     | <b>7</b>  |
| <b>01</b> | <b>Einleitung</b>                                                          | <b>9</b>  |
|           | 1.1 Brave Leadership                                                       | 10        |
|           | 1.2 Zentrale Fragestellungen                                               | 10        |
|           | 1.3 Aktuell relevante Trends für Unternehmen                               | 11        |
|           | 1.4 Spannungsfelder von Brave Leadership                                   | 12        |
|           | 1.5 Mut-Schaubild                                                          | 14        |
| <b>02</b> | <b>Brave Leadership Definition</b>                                         | <b>17</b> |
| <b>03</b> | <b>Aktuelle Herausforderungen für Unternehmen</b>                          | <b>21</b> |
| <b>04</b> | <b>BRAVE LEADERSHIP: Führungsebene</b>                                     | <b>27</b> |
|           | Ein Spannungsfeld zwischen strategischer und ethischer Führung             |           |
|           | 4.1 Der Mehrwert von Brave Leadership hinsichtlich Unternehmensperformance | 30        |
|           | 4.2 Herausforderungen in der Umsetzung von Brave Leadership                | 31        |
|           | 4.3 Das Anforderungsprofil für Brave Leaders                               | 32        |
|           | 4.4 Deep Dive: Stressbewältigung auf Führungsebene                         | 34        |
|           | 4.5 Deep Dive: Entscheidungsverhalten auf Führungsebene                    | 36        |

|           |                                                                                                         |           |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>05</b> | <b>BRAVE LEADERSHIP: Mitarbeitendenebene</b>                                                            | <b>39</b> |
|           | Ein Spannungsfeld zwischen Leistungssteigerung und Potenzialentfaltung                                  |           |
|           | 5.1 Der Mehrwert von Brave Leadership hinsichtlich Mitarbeitendenzufriedenheit                          | <b>42</b> |
|           | 5.2 Die größten Herausforderungen von Mitarbeitenden                                                    | <b>44</b> |
|           | 5.3 Deep Dive: Change-Management                                                                        | <b>46</b> |
| <b>06</b> | <b>BRAVE LEADERSHIP: Organisationsebene</b>                                                             | <b>51</b> |
|           | Ein Spannungsfeld zwischen Stabilität und Agilität                                                      |           |
|           | 6.1 Der Mehrwert von Brave Organisations hinsichtlich Unternehmensperformance                           | <b>54</b> |
|           | 6.2 From Brave Leadership to Brave Organisations: Umsetzung einer nachhaltig mutigen Unternehmenskultur | <b>55</b> |
| <b>07</b> | <b>Fazit &amp; Ausblick: Unternehmensplanung und Strategie im Wandel</b>                                | <b>59</b> |
|           | <b>Anhang: Toolbox für Führungskräfte</b>                                                               | <b>63</b> |
|           | <b>Stichprobenbeschreibung</b>                                                                          | <b>70</b> |
|           | <b>Quellenverzeichnis</b>                                                                               | <b>73</b> |
|           | <b>Kontakt</b>                                                                                          | <b>74</b> |



“

**MUT IST NICHT, ZU TUN WAS ALLE  
TUN, SONDERN ENTSCHLOSSEN  
NEUE WEGE ZU GEHEN.**

In diesem Sinne treiben wir nicht  
nur unsere eigene Veränderung  
ständig voran, sondern fokussieren  
unser Engagement im Executive  
Search auf Brave Leaders –  
Menschen, mit dem Substrat für  
Fortschritt – **MUT.**

”

---

**Mag. Cornelia Zinn-Zinnenburg**

Managing Director  
Kienbaum Wien

# Managing DIRECTOR'S STATEMENT



Mutige Führungskräfte tragen zur Steigerung der Unternehmensleistung bei, binden ihre Mitarbeitenden und dienen als Inspirationsquelle für ihr Umfeld. In ihrer Rolle als Vermittler:in zwischen einem gefestigten Wertesystem und entschlossenem Handeln ist es von entscheidender Bedeutung, sich in diesem Spannungsfeld als Führungskraft zu positionieren und die eigene Aufgabe mit Nachdruck zu erfüllen. Die Rahmenbedingungen unterliegen einem ständigen Wandel, weshalb die bisherigen Vorstellungen und Unternehmenspraktiken ihre Gültigkeit verlieren. Jetzt ist die Zeit gekommen, in Bildern und Szenarien zu denken, authentisch zu agieren, Verantwortung zu übernehmen und sowohl den Mitarbeitenden im Unternehmen als auch anderen Interessensgruppen beizustehen.

Ebenso bedeutsam ist die Fähigkeit, Unterstützung zu suchen, Fehler einzugestehen und gegebenenfalls getroffene Entscheidungen zu überdenken. Der Aufbau eines Teams, das Vertrauen schafft und uneingeschränkte Unterstützung bietet, ist ein Schlüsselaspekt dieses Prozesses. So können Führungskräfte den zunehmend komplexen Herausforderungen erfolgreich begegnen.

Wir bei Kienbaum bemühen uns, diese Herausforderungen im Sinne unserer Kund:innen zu verstehen und diese dahingehend bestmöglich zu beraten. Diese Studie dient als erster Anhaltspunkt und sollte nicht als strikte Handlungsanleitung verstanden werden, sondern vielmehr als Werkzeug zur Selbstreflexion.

An dieser Stelle gilt ein herzliches Dankeschön dem unfassbar motivierten Studienteam, das mit heller Begeisterung und großem Engagement die wesentlichen Aspekte für Sie erforscht und zusammengetragen hat.

---

**Mag. Alfred Berger**  
Managing Director  
Kienbaum Wien

# EXECUTIVE SUMMARY

## Brave Leadership (Mutige Führung)

...bedeutet nach unserem Verständnis, eine ausgewogene Balance zwischen den Bedürfnissen der Organisation und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden zu finden. Also eine Balance zwischen strategischer und ethischer Führung (siehe Seite 18).



### BRAVE LEADERS

**78%** der österreichischen **Führungskräfte** definieren sich als Brave Leaders, hingegen empfinden lediglich **59%** der befragten **Mitarbeitenden** ihre Führungskraft als Brave Leader.



### PERFORMANCEINDIKATOREN

Brave Leadership fördert die Wahrscheinlichkeit, verschiedene **Performanceindikatoren von Unternehmen zu steigern**. Dazu zählen die Gesamtperformance von Unternehmen, der Digitalisierungsfortschritt, die Innovationsleistung und das Employer Branding.



### MITARBEITENDENZUFRIEDENHEIT

Brave Leadership und ethische Führung **steigern die Zufriedenheit der Mitarbeitenden**. Dennoch sehen Mitarbeitende unzureichende Entlohnung aufgrund von Inflation als größte Herausforderung, gefolgt von mangelnder Kommunikation und Wertschätzung.

### HERAUSFORDERUNGEN

Die größten Herausforderungen von Unternehmen liegen im **Personalmanagement**, wobei Fachkräftemangel gefolgt von Fluktuation der Mitarbeitenden besonders hervorzuheben sind.

### ARBEITSALLTAG

Führungskräfte sind in ihrem Arbeitsalltag vor allem mit hoher **Arbeitsbelastung**, **mangelnden Ressourcen** und **Konfliktbewältigung** konfrontiert. Im Umgang mit Mitarbeitenden gelten klare Kommunikation und Delegation als zentrale Herausforderungen.

### UMSETZUNG

In der Umsetzung einer Brave Organisation sind vor allem **Fehlertoleranz**, **transparente Kommunikation**, **Kritikoffenheit** und Feedbackprozesse essenziell. Hier gilt es **nachhaltige Strukturen und Systeme** zu implementieren, die die rasche Umsetzung von Veränderungsprozessen fördern und die Mitarbeitendenperspektive miteinbeziehen.



# ÜBER DIE STUDIE

## Studiendetails



Die österreichische Brave Leadership Studie wurde von der Kienbaum Consultants Austria GmbH durchgeführt.

## Die Meinungen von 10 österreichischen Top-Führungskräften dienten als Inspiration

Startschuss waren zehn qualitative Interviews mit österreichischen Top-Führungskräften, die zur Entwicklung des quantitativen Fragebogens beigetragen haben. In der Studie abgebildete Zitate entstammen diesen Interviews. An dieser Stelle möchten wir uns nochmals bei unseren **Interviewpartner:innen** für die Bereitschaft und für ihre Offenheit in den Gesprächen **bedanken**. Sie haben einen wesentlichen Beitrag zu dieser Studie und der vollumfänglichen Erarbeitung des Fragebogens beigetragen.



## Über 1.100 Meinungen wurden ausgewertet



Der Fragebogen erfasste sowohl die Sichtweise von österreichischen Führungskräften als auch von Mitarbeitenden. Der Großteil der Fragen wurde mittels mehrstufiger Likert-Skalen, visueller Analogskalen oder Einfach- beziehungsweise Mehrfachauswahlformaten abgefragt. Insgesamt wurden **1.164 ausgefüllte Frageböten ausgewertet**, davon stammen 443 von Führungskräften und 721 von Mitarbeitenden.



“

Unternehmen wollen sich zunehmend von permanentem **Krisen- und Veränderungsmanagement befreien** und Organisationen schaffen, in denen **kontinuierliches Wachstum und Entwicklung die höchsten Zielsetzungen** sind, um langfristig wettbewerbsfähig zu sein.

Das erreichen sie, indem sie verschiedene Spannungsfelder in Einklang bringen und **Sicherheits- und Risikoorientierung balancieren**. Dabei ist kontinuierliches Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen essenziell. Es bedarf **Brave Leaders**, die offen Missstände und Fehlentscheidungen ansprechen und für ihre Mitarbeitenden eine Vorbildrolle einnehmen.

Sarah Lemp (MSc)  
Studienleiterin

# 01

## EINLEITUNG

# BRAVE LEADERSHIP

**M**enschen und Organisationen befinden sich in permanenten Transformationsprozessen. Insbesondere die Megatrends<sup>5</sup> Digitalisierung und neue Technologien, Nachhaltigkeit und der demografische Wandel, welcher den Fachkräftemangel verstärkt, steigern den Transformationsdruck. Zusätzlich haben Herausforderungen, wie die Unsicherheiten im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung, der Ukrainekrieg und die langfristigen Folgen der Pandemie den Transformationsdruck weiter befeuert.

Diese Trends belasten nicht nur Unternehmen, sondern nahezu alle Mitglieder der Gesellschaft und stellen transformative Anforderungen an die Organisation, und somit auch an Führung. Aktuelle und vergangene Studien zeigen, dass sich Führung verändert. In Bezug auf die Digitalisierung und eine zunehmende Automatisierung der Arbeit werden Menschen zukünftig wertschöpfender arbeiten<sup>7,9</sup>. Das heißt, Algorithmen werden zunehmend Routine-tätigkeiten übernehmen und Menschen werden verstärkt kognitiv und kreativ anspruchsvolle Aufgaben erfüllen. Für die Unternehmensführung bedeutet das vermehrt menschenorientierte Ansätze und Verhaltensweisen zu etablieren, wie beispielsweise transformationale, ethische oder geteilte Führung<sup>8</sup>.

## Aufbau der Studie

Diese Studie beschäftigt sich mit den größten Herausforderungen österreichischer Unternehmen und der Frage, wie Brave Leadership helfen kann, diesen gerecht zu werden. Dafür ergründen wir drei Ebenen, auf denen Organisationen agieren können und die in Wechselwirkung zueinander stehen.

**Führungsebene:** Auf der Führungsebene liegt der Fokus auf den individuellen Führungskräften in einem Unternehmen. Hier geht es darum, wie die Führungskräfte ihre Rolle wahrnehmen und wie sie die Mitarbeitenden führen und motivieren.

**Mitarbeitendenebene:** Auf der Mitarbeitendenebene dreht sich alles um die Interaktionen und Beziehungen innerhalb von Teams und zwischen den Mitarbeitenden. Diese Beziehungen werden vor allem durch gegenseitiges Vertrauen, psychologische Sicherheit, eine starke Feedbackkultur und klare Zielorientierung seitens der Führungskraft gefördert.

**Organisationsebene:** Die Organisationsebene wird stark durch die Strategie, Struktur und Kultur eines Unternehmens geprägt. Dies beinhaltet unter anderem das Kaskadieren von Zielen, die Etablierung von Verbesserung diverser Prozesse, und die Koordination der Mitarbeitenden.



# AKTUELL RELEVANTE TRENDS

## für Unternehmen

Österreichische Unternehmen sind vor allem mit den Trends Digitalisierung, Nachhaltigkeit und War for Talents konfrontiert. Um den Anforderungen von Kund:innen und Arbeitnehmer:innen gerecht zu werden, sollten sich Unternehmen mit der Umsetzung dieser Trends in ihren Unternehmen zunehmend auseinandersetzen. Diese werden im Folgenden näher erläutert:

### Digitalisierung

Der Digitalisierungsgrad beeinflusst die Fähigkeit zur Resilienz und die Wirtschaftlichkeit österreichischer Unternehmen<sup>10</sup>. Die größten Herausforderungen bei der Umsetzung umfassen begrenzte Ressourcen und mangelndes Know-how. Tendenziell investieren kleinere Unternehmen weniger in die Digitalisierung bestehender oder neuer Prozesse<sup>14</sup>.

### Nachhaltigkeit

In Anbetracht der wachsenden Marktnachfrage und Kund:innenanforderungen ist die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie entscheidend, um wettbewerbsfähig zu bleiben und gesetzliche Anforderungen zu erfüllen. Nachhaltig ausgerichtete Unternehmen zahlen zudem auf die Sustainable Development Goals ein und stärken ihre langfristige Stabilität und Resilienz.

Abb. 1 – Auflistung unternehmensrelevanter Trends

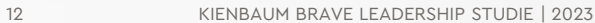


N= 443 Führungskräfte, N= 721 Mitarbeitende  
Mehrfachantwort

### War for Talents

Der demografische Wandel, geprägt durch die Pensionswelle und sinkende Absolvent:innenzahlen, stellt Unternehmen im "War for Talents" vor Herausforderungen. Arbeitgeber:innen müssen ihre Personalstrategien überdenken, um erfolgreich im Wettbewerb um qualifizierte Talente zu sein. Dies erfordert innovative Ansätze wie attraktive Vergütung, Weiterentwicklung und eine positive Unternehmenskultur.

### Abb. 2 – Darstellung der Spannungsfelder von Unternehmen





**U**m den genannten Trends erfolgreich zu begegnen, ist es entscheidend, die richtige Balance zwischen unterschiedlichen Spannungsfeldern zu finden, die auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation existieren. Das bedeutet ein permanentes Hinterfragen von gelebten Praktiken und ein Abwägen mit dem Ziel, ein Optimum für das Unternehmen zu erreichen – also ein dauerhaftes Management von Paradoxien.

Die Grafik unterteilt Unternehmen in drei Ebenen: die Führungsebene, die Mitarbeitenebene und die Organisationsebene. Auf jeder dieser Ebenen existieren Spannungsfelder. Sind diese Spannungsfelder in Balance, agieren Führungskräfte und Organisationen mutig.

## **FÜHRUNGSEBENE:** **Strategische vs. ethische Führung**

Das Spannungsfeld auf der Führungsebene besteht zwischen strategischer und ethischer Führung. Strategische Führung bezieht sich auf die Notwendigkeit, klare Geschäftsstrategien zu entwickeln und umzusetzen, um langfristigen Erfolg zu gewährleisten. Ethische Führung hingegen erfordert ein starkes Engagement für moralische und soziale Verantwortung. Brave Leadership auf dieser Ebene bedeutet, die richtige Balance zu finden und ethische Prinzipien in die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu integrieren.



## **MITARBEITENDENEBENE:** **Leistungssteigerung vs.** **Potenzialentfaltung**

Auf der Mitarbeitenebene steht das Spannungsfeld zwischen Leistungsorientierung und Potenzialentfaltung im Fokus. Leistungsorientierung zielt darauf ab, kurzfristige Ergebnisse und Produktivität zu maximieren. Potenzialentfaltung hingegen betont die Entwicklung und Entfaltung des individuellen Potenzials jedes Mitarbeitenden. Brave Leadership auf dieser Ebene erfordert die Fähigkeit, ein ausgewogenes Umfeld zu schaffen, in der Mitarbeitende sowohl ihre Leistung steigern als auch ihr Potenzial entfalten können.

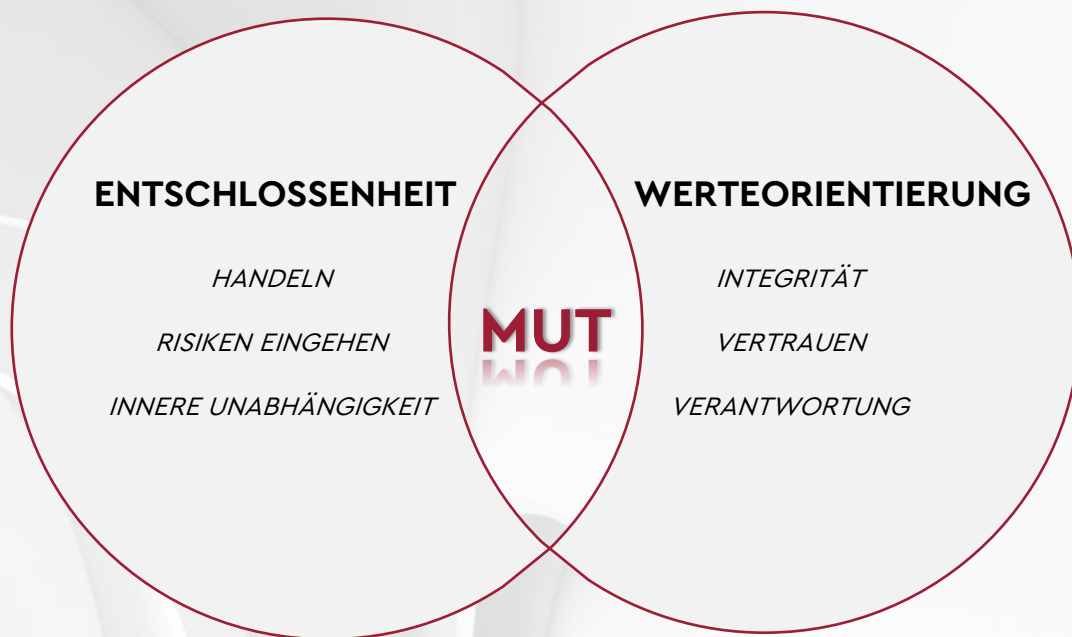


## **ORGANISATIONSEBENE:** **Stabilität vs. Agilität**

Das Spannungsfeld auf der Organisationsebene konzentriert sich auf das Gleichgewicht zwischen dem Kerngeschäft und der Stabilität einerseits und Innovation und Agilität andererseits. Das Kerngeschäft und die Stabilität sind essenziell für die Aufrechterhaltung der operativen Effizienz und des langfristigen Erfolgs. Innovation und Agilität sind hingegen ausschlaggebend, um auf Veränderungen im Marktumfeld schnell zu reagieren. Brave Leadership auf dieser Ebene erfordert die Fähigkeit, die Vorteile beider Pole zu nutzen und die Organisation gleichzeitig stabil und anpassungsfähig zu halten.

# MUT-SCHAUBILD

Abb. 3 – Mut-Schaubild



**MUT BEDEUTET WEDER MUTLOS NOCH ÜBERMÜTIG ZU SEIN. ES IST DIE BALANCE ZWISCHEN SICHERHEIT UND RISIKO, DIE UNS LANGFRISTIG ERFOLGREICH MACHT.**

Kienbaum<sup>3</sup> definiert Mut dadurch, entschlossen zu handeln und kalkulierte Risiken einzugehen, und gleichzeitig verantwortungsbewusst und wertorientiert vorzugehen. Werteorientierung bedeutet trotz bestehender Unsicherheiten in Handlung zu treten um eine positive Veränderung zu bewirken<sup>4</sup>. In unsicheren und turbulenten Zeiten ist Mut eine essenzielle Ressource für Unternehmen. Sowohl die Kienbaum Studie 2022<sup>3</sup>, als auch die diesjährige Studie zeigen, dass Brave Leadership Transformationen vorantreibt und die Arbeitgeberattraktivität steigert.

### ÜBERBLICK DER ZENTRALEN FRAGESTELLUNGEN:

1. WAS SIND DIE **GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN** ÖSTERREICHISCHER UNTERNEHMEN?
2. WAS IST DER **MEHRWERT VON BRAVE LEADERSHIP**?
3. WIE BEEINFLUSST BRAVE LEADERSHIP DIE **MITARBEITENDENREKRUTIERUNG UND -BINDUNG**?
4. WIE KANN EINE **NACHHALTIG MUTIGE ORGANISATION** GESCHAFFEN WERDEN?





# 02

## BRAVE LEADERSHIP

Definition

# BRAVE LEADERSHIP

## Definition

Bei Kienbaum<sup>3</sup> verstehen wir Brave Leadership als eine Kombination aus strategischer und ethischer Führung. Hier geht es insbesondere um die Kombination klassischer und moderner Managementansätze, um Veränderungen bestmöglich zu gestalten. Das wichtigste Entscheidungskriterium strategischer Führung sind die Bedürfnisse auf Organisationsebene: langfristige Lebensfähigkeit durch strategische Ausrichtung unter Berücksichtigung externer Risiken. Das wichtigste Entscheidungskriterium ethischer Führung sind die Bedürfnisse auf Mitarbeiterebene: Entwicklung durch Fordern und Fördern innerhalb eines werteorientierten Rahmens.

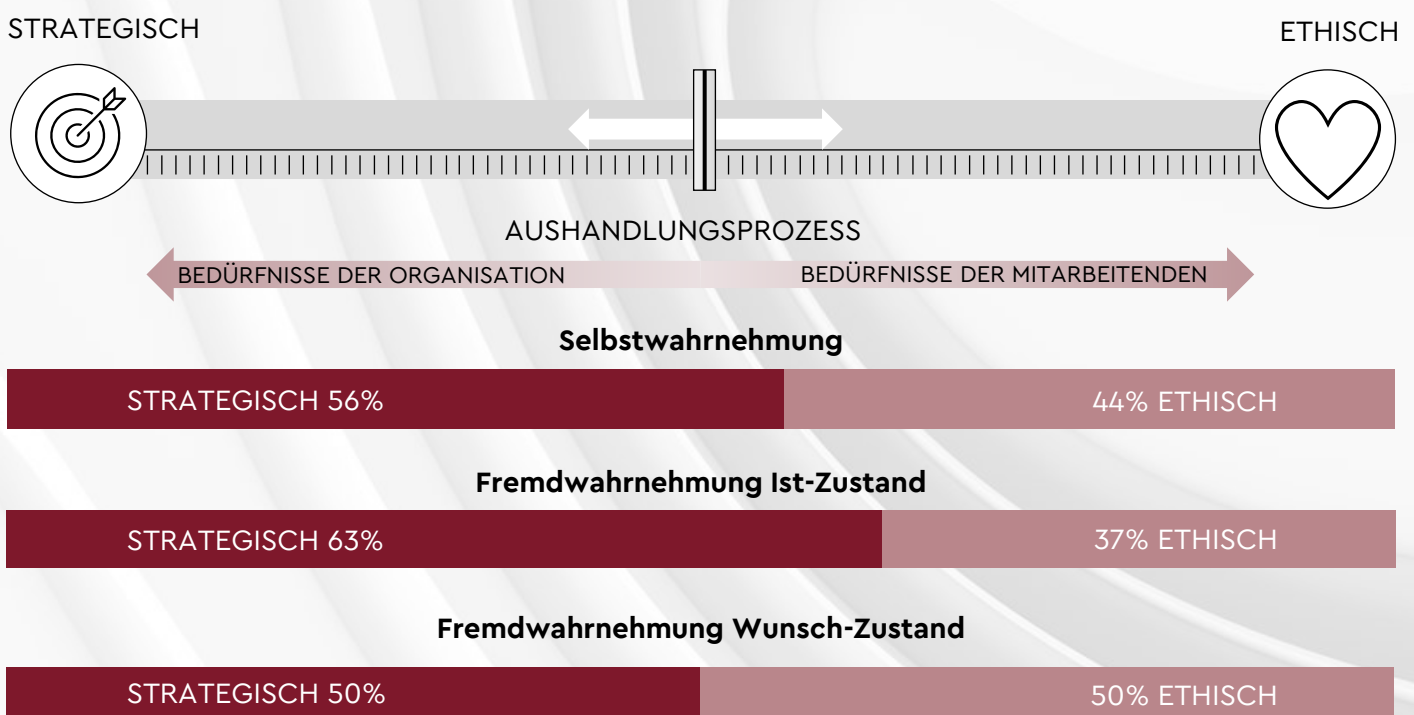
**STRATEGISCHE FÜHRUNG** zeichnet sich dadurch aus, dass ...

- externe Risiken für den jeweiligen Verantwortungsbereich mitgedacht werden,
- Strategien formuliert und Mitarbeitende in langfristige Pläne eingeweiht werden,
- die Mitarbeitenden bei der Zielerreichung unterstützt werden, indem notwendige und auch zusätzliche Ressourcen bereitgestellt werden.

**ETHISCHE FÜHRUNG** zeichnet sich dadurch aus, dass ...

- sich um persönliche Anliegen der Mitarbeitenden gekümmert wird und deren Karriereziele (Weiterentwicklung) unterstützt werden,
- Eigenverantwortung gefördert wird,
- soziale Verantwortung übernommen wird,
- das Verhalten an ethischen Wertvorstellungen ausgerichtet wird.

**Abb. 4 – Schieberegler für situationsspezifische Anpassungen zwischen strategischer und ethischer Führung**



Selbstwahrnehmung: N= 443 Führungskräfte, Fremdwahrnehmung: N= 721 Mitarbeitende

# STRATEGISCHE UND ETHISCHE KOMPONENTEN in Einklang bringen

Isoliert betrachtet haben beide Führungsausprägungen Stärken und Schwächen. Daher sollte nie ein zu starker Fokus auf einer der beiden Ausprägungen liegen.

Allerdings beeinflusst der heutige Wandel am Arbeitsplatz dieses Verhältnis, da Mitarbeitende verstärkt individuelle Bedürfnisse am Arbeitsplatz berücksichtigt sehen wollen. Dieses Bewusstsein hat angesichts des wachsenden Arbeitnehmer:innenmarktes an Bedeutung gewonnen und somit auch an strategischer Relevanz für Unternehmen. Die damit verbundenen Verhandlungsprozesse zwischen den Organisationsanforderungen und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden legen nahe, dass eine Kombination aus strategischer und ethischer Führung erfolgskritisch sein wird.

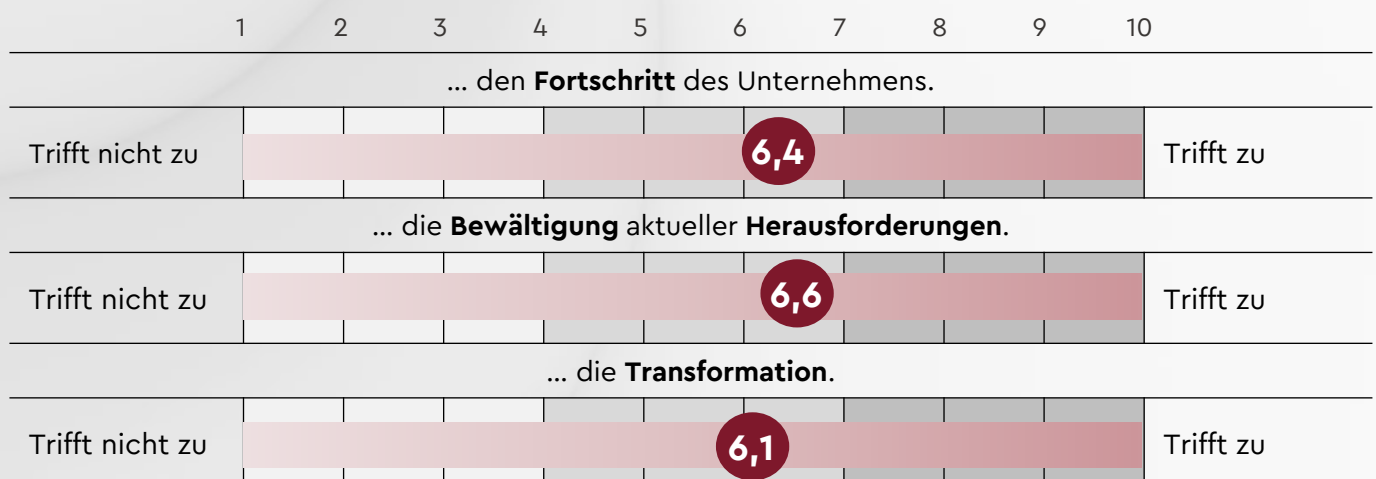
Stellen wir uns Brave Leadership als einen **Schieberegler vor, mit strategischer Führung auf der linken Seite und ethischer Führung auf der rechten Seite.**

In bestimmten Situationen kann es ratsam sein, den **Schieberegler eher in Richtung strategischer Führung** zu bewegen, zum Beispiel in Krisenzeiten. Hierbei ist jedoch wichtig, die möglichen Nebenwirkungen und Auswirkungen dieser Verschiebung zu berücksichtigen. In anderen Situationen ist eine **Verschiebung in Richtung ethischer Führung vorteilhaft**, beispielsweise beim Onboarding von Mitarbeitenden. **Brave Leadership erfordert** vor allem, die Bedürfnisse sowohl der Organisation als auch der Mitarbeitenden transparent zu machen und die Verhandlungsprozesse aktiv zu gestalten. Es wird zunehmend deutlich, dass dies nicht nur in der Verantwortung einzelner Führungskräfte liegt, sondern die gesamte Organisation darauf ausgerichtet werden muss.

**Brave Leadership** wurde auf einer Skala von 1 bis 10 mit einer Bewertung von 6,6 als wichtig für die Bewältigung aktueller Herausforderungen, mit einer Bewertung von 6,4 als wichtig für den Fortschritt des Unternehmens und mit einer Bewertung von 6,1 als wichtig für die Transformation erachtet.

Abb. 5 – Bewertung der Relevanz von Brave Leadership

## BRAVE LEADERSHIP ist wichtig für...



N= 443 Führungskräfte, Mehrfachauswahl



# 03

## HERAUSFORDERUNGEN

FÜR UNTERNEHMEN

# AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN für Unternehmen

Mut ist die Fähigkeit, trotz bestehenden Ängsten in Handlung zu treten<sup>12;13</sup>. Angst ist ein essenzieller Urinstinkt, der uns davor schützt, Risiko und potenziell negative Folgen einzugehen. Mut bedeutet im Gegensatz dazu, gegen seine Angst zu handeln, um sich oder sein Umfeld positiv zu verändern. Doch was sind die zentralen Themen, die Unternehmen tendenziell ängstlich anstatt mutig handeln lassen?

## VON VUCA ZU BANI

Die (Geschäfts-)Welt wurde über Jahrzehnte hinweg mit dem Akronym VUCA, welches für Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit) steht. VUCA wurde in den 2020ern von einem neuen Modell – BANI abgelöst<sup>1</sup>. Es steht für Brittle (zerbrechlich), Anxious (ängstlich), Nonlinear (nichtlinear) und Incomprehensible (unverständlich). Das BANI-Modell hilft Unternehmen, sich auf die zunehmend komplexere Welt einzustellen und Orientierung zu schaffen. Im Gegensatz zum VUCA-Modell betont das BANI-Modell die Bedeutung von Selbstverantwortung, Flexibilität und proaktivem Handeln.

“

*Als Führungskraft ist es unsere Aufgabe, „**den Stier bei den Hörnern zu packen**“. Das heißt, wenn ich das Unternehmen erfolgreich steuern, aktiv weiterentwickeln und für die Zukunft fit machen möchte, muss ich aktiv und vor allem **schnell** auf sich **abzeichnende Änderungen der Rahmenbedingungen reagieren**, um immer ausreichend Spielraum zu haben und nicht irgendwann mit dem Rücken zur Wand zu stehen. Dabei ist es wichtig, nicht nur die Gefahren, sondern auch die **Chancen zu erkennen und anzugehen**.*



”

**DIPL.-ING. GOTTFRIED BRUNBAUER**  
CEO, LiSEC Austria GmbH

Abb. 6 – Von VUCA zu BANI

UNSERER (GESCHÄFTS-)WELT WIRD NICHT MEHR NUR ALS **VOLATIL**, SONDERN **BRÜCHIG** WAHRGENOMMEN, WIR SIND NICHT MEHR VON **UNSIKERHEIT**, SONDERN **ANGST** GESTEUERT, SITUATIONEN SIND NICHT MEHR NUR **KOMPLEX**, SONDERN IHRE ENTWICKLUNGEN SIND AUCH **NICHT LINEAR**, INFORMATIONEN SIND NICHT MEHR **MEHRDEUTIG**, SONDERN **UNBEGREIFBAR**.

## Personalmanagement zeigt sich als **größte Herausforderung** von österreichischen Unternehmen

**D**ie Studienergebnisse zeigen die größten Herausforderungen der österreichischen Unternehmen auf. Dazu zählen der Fachkräftemangel, die Fluktuation der Mitarbeitenden, die Altersstruktur, die Anforderungen der Kund:innen sowie Inflation. Der Fachkräftemangel stellt Unternehmen vor die Herausforderung, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden und langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Fluktuation der Mitarbeitenden kann zu Instabilität in Organisationen führen und erfordert eine kontinuierliche Anpassung der Personalstrategie. Die Altersstruktur der Belegschaft ist insbesondere durch eine alternde Belegschaft, vermehrte Pensionsantritte und dem Wertewandel durch Generationsunterschiede geprägt.

Die Anforderungen der Kund:innen ändern sich ständig, und Unternehmen müssen flexibel sein, um den Bedürfnissen ihrer Kund:innen gerecht zu werden. Insbesondere die Inflation stellt Unternehmen vor die Herausforderung, ihre Preise anzupassen und gleichzeitig ihre Gewinnmargen zu erhalten, und gleichzeitig in der Preisgestaltung wettbewerbsfähig zu bleiben. Hinzu kommen die Anforderungen der Arbeitnehmerseite hinsichtlich inflationsbedingter Gehaltserhöhungen. Zudem verschärfen ein weniger starkes Wirtschaftswachstum in Österreich<sup>15</sup>, sowie das Aufkommen und verstärkte Einsetzen von Technologien wie Künstlicher Intelligenz (KI) den Unsicherheitsfaktor österreichischer Unternehmen.

**Abb. 7 – Größte Herausforderungen von österreichischen Unternehmen**



N= 443 Führungskräfte, N= 721 Mitarbeitende, Mehrfachantwort



“

*Es gibt derzeit einen **absoluten Mangel an Fachkräften weltweit**, welcher alle Ebenen betrifft. In Zeiten wie diesen ist **Retention das neue Recruitment**. Als Unternehmen müssen wir **Rahmenbedingungen** schaffen, in denen sich **Menschen wohlfühlen**. Damit meine ich beispielsweise ein modernes Office Umfeld, mobiles Arbeiten, eine angenehme Atmosphäre sowie Perspektiven zur eigenen Weiterentwicklung. Zudem ist das Zahlen von attraktiven Gehältern gerade in Hochinflationszeiten wie diesen ein starker Hygienefaktor geworden.*

”



**CHRISTIAN SATTLECKER**

*EVP Global Human Resources, Kelvion Holding*



# 04

**BRAVE LEADERSHIP:**

FÜHRUNGSEBENE

# BRAVE LEADERSHIP: FÜHRUNGSEBENE

STRATEGISCH



FÜHRUNGSEBENE



ETHISCH



Nach dem Kienbaum Verständnis von MUT definieren sich **78%** der österreichischen Führungskräfte als Brave Leaders, hingegen empfinden lediglich **59%** der befragten Mitarbeitenden ihre Führungskraft als Brave Leader.

N= 443 Führungskräfte, N= 721 Mitarbeitende, Mehrfachantwort



Brave Leadership bringt viele Spannungsfelder mit sich und ist ein Balanceakt zwischen ethischer und strategischer Führung sowie zwischen kurz- und langfristiger Ausrichtung. Es erfordert das Abwägen verschiedener Aspekte und das Finden eines Gleichgewichts zwischen den Bedürfnissen der Organisation und den Vorstellungen der Mitarbeitenden. Eine ethische Ausrichtung stellt sicher, dass Entscheidungen im Einklang mit den Werten und Normen des Unternehmens getroffen werden. Gleichzeitig müssen Führungskräfte strategisch denken und die langfristigen Ziele der Organisation im Auge behalten. Dieser Balanceakt kann herausfordernd sein.



*Die Führung hat sich bei uns im Laufe der Jahre verändert, von einem eher autoritären zu einem **kooperativen Führungsstil**. Vor allem im Einzelhandel ist eine direkte Führung oft notwendig, aber wir müssen auch **flexibel auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden eingehen**. Hier stehen wir vor der Herausforderung, die richtige **Balance zu finden**. Dabei hilft uns die Definition von **klaren Rollenprofilen**, Hierarchien und Entwicklungsmöglichkeiten für unsere Mitarbeitenden.*



**LAURA ZÖHRER (BA)**

Head of HR/Marketing & Assistenz der Geschäftsführung, Humana Österreich

## Ein Spannungsfeld zwischen strategischer und ethischer Führung



*Aus langjähriger Executive Search Erfahrung kann ich sagen, dass sich die Neubesetzung von qualifizierten Führungskräften für Unternehmen als immer herausfordernder gestaltet. Es erfordert Mut, sich eine **externe Perspektive** zu holen und jemanden mit solchen fundamentalen Auswahlprozessen zu beauftragen. Die **Identifikation der Werte und Fähigkeiten**, die potenzielle Führungskräfte mitbringen und schlussendlich das Unternehmen langfristig beeinflussen, ist **essenziell** für eine **erfolgreiche Neubesetzung**.*

**MAG. MICHAELA UNGER**

Kienbaum Director für Executive Search

Mut ist eine entscheidende Eigenschaft für Führungskräfte, insbesondere in Zeiten des Umbruchs und der Krise. Es erfordert Mut, voranzuschreiten, die Fahne in der Hand zu halten und vorneweg zu gehen. Brave Leaders sind offen für Veränderungen und können Beziehungen über Hierarchieebenen hinweg gestalten. Allen voran sind Führungskräfte Vorbilder und Multiplikatoren für ihre Mitarbeitenden und Unternehmen und können somit eine mutige Organisation schaffen, die sich in der heutigen BANI-Welt etablieren kann.

**Brave Leadership ist nicht nur eine Eigenschaft, sondern auch ein kontinuierlicher Prozess. Führungskräfte können ihre Mut-Fähigkeiten entwickeln und stärken, indem sie sich mit den Herausforderungen des Wandels auseinandersetzen und ihre eigene innere Einstellung reflektieren.**



Die Studie zeigt, **14%** nominierten den **Balanceakt** zwischen Mitarbeitenden-Orientierung und klarer Strategie als zweitgrößte Herausforderung in der Umsetzung von Brave Leadership.

N= 443 Führungskräfte, Mehrfachantwort

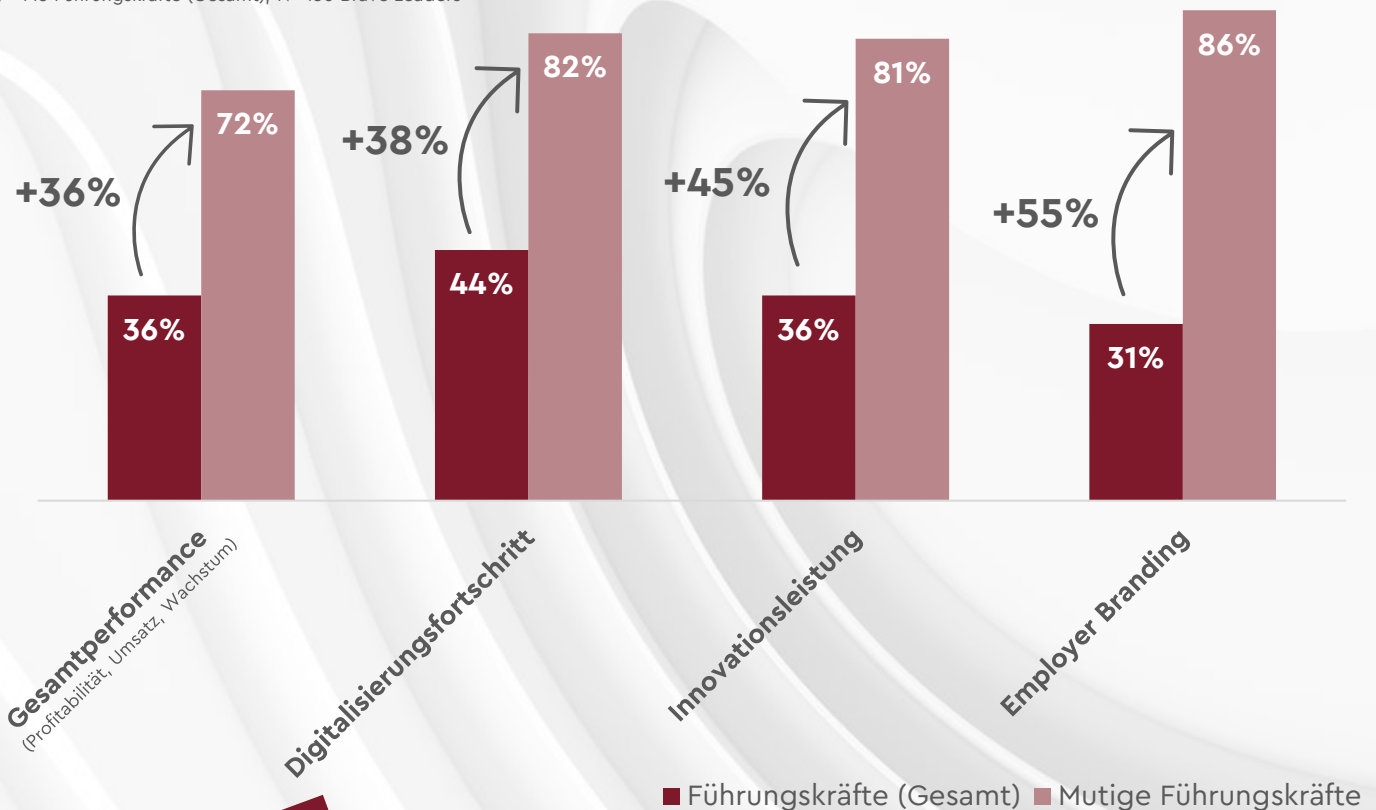
# DER MEHRWERT von Brave Leadership hinsichtlich Unternehmensperformance

**D**ie Studienergebnisse zeigen, dass Brave Leaders den Mut in Unternehmen um 6% im Vergleich zur Gesamtstichprobe steigern. Zudem erhöhen Brave Leaders die Wahrscheinlichkeit, Performanceindikatoren ihres Unternehmens um mindestens 5% im Vergleich zum Vorjahr zu erhöhen. 72% der Unternehmen, die von Brave Leaders geführt wurden, konnten ihre Gesamtleistung um mindestens fünf Prozent steigern. Im Vergleich dazu schafften dies nur 36% der Gesamtstichprobe.

Wenn wir den Fortschritt in der Digitalisierung betrachten, haben 82% der von Brave Leaders geführten Unternehmen eine Steigerung von mindestens fünf Prozent erreicht, während dies nur bei 44% der gesamten Stichprobe der Fall war. Ähnliche Unterschiede finden sich bei der Innovationsleistung, wo 81% im Vergleich zu 36% stehen, und beim Employer Branding, wo 31% im Vergleich zu 86% stehen. Daraus lässt sich ableiten, dass Brave Leaders tendenziell eher in den Digitalisierungsfortschritt, die Innovationsleistung und das Employer Branding investieren.

**Abb. 8 – Prozentsatz der Führungskräfte, welche die Performanceindikatoren ihres Unternehmens um mind. 5% im Vergleich zum Vorjahr steigern konnten**

N= 443 Führungskräfte (Gesamt), N= 150 Brave Leaders





# HERAUSFORDERUNGEN

## in der Umsetzung von Brave Leadership

Österreichische Führungskräfte empfinden insbesondere Kommunikation und Delegation als zentrale Herausforderung bei der Führung von Mitarbeitenden, gefolgt von mangelnder Zeit für Mitarbeitenden-Entwicklung, Konfliktmanagement und dem Umgang mit unterschiedlichen Generationen. Das zeigt sich auch in der Bewertung der Führungskräfte von Mitarbeitenden:

**Führungskräfte sind im Umgang mit Mitarbeitenden vorwiegend mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:**

### 1. KOMMUNIKATION

Effektive Kommunikation und Zusammenarbeit (12%)

### 2. AUFGABENDELEGATION

Delegation von Aufgaben/Verantwortungen an Mitarbeitende (11%)

### 3. ZEITMANGEL

Mangelnde Zeit für Mitarbeitenden-Entwicklung (10%)

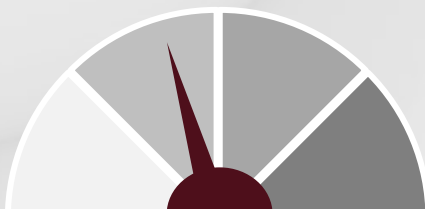
### 4. KONFLIKTMANAGEMENT

Konfliktmanagement und Gesprächsführung in schwierigen Situationen (10%)

### 5. GENERATIONEN

Ansprüchen unterschiedlicher Generationen im Unternehmen gerecht werden (9%)

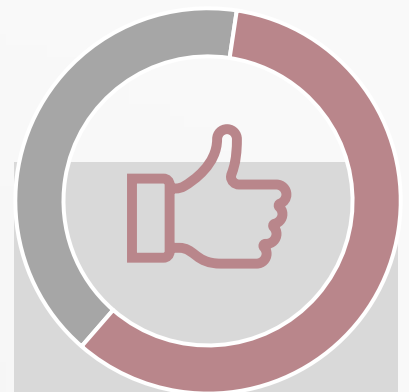
N= 443 Führungskräfte, N= 721 Mitarbeitende, Mehrfachantwort



**41%**  
wünschen sich mehr  
**PEOPLE MANAGEMENT**



**52%**  
wünschen sich mehr  
**WEITER-  
ENTWICKLUNGS-  
MÖGLICHKEITEN**



**59%**  
wünschen sich  
mehr  
**WERTSCHÄTZUNG**

N= 721 Mitarbeitende

# DAS ANFORDERUNGSPROFIL für Brave Leaders

Wir haben Mitarbeitende und Führungskräfte befragt, wie Führungskräfte den zunehmend steigenden Anforderungen gerecht werden können. Dieses Anforderungsprofil wird auf Platz 1 von Technikaffinität dominiert, wonach die Unterstützung von Mitarbeitenden, die Steigerung der Mitarbeitendenmotivation, Kommunikationsprozesse, und eine individuelle Schulung als Top-5-Handlungsfelder nominiert wurden.

**Abb. 9 – Anforderungsprofil von Führungskräften**

N= 443 Führungskräfte, N= 721 Mitarbeitende, Mehrfachantwort



# Menschenorientierung und Technikaffinität dominieren das Anforderungsprofil von Führungskräften

## 1. UNTERSTÜTZUNG DER MITARBEITENDEN BEI SCHWIERIGKEITEN

Mitarbeitenden mit einem offenen Ohr gegenüberzustehen und ihnen bei Anliegen und Schwierigkeiten Unterstützung anzubieten ist eine klare Führungskompetenz.

## 2. INTERESSE AN MENSCHEN UND FÜHRUNG ZUR MOTIVATION DER MITARBEITENDEN

Indem Führungskräfte ein echtes Interesse an ihren Mitarbeitenden zeigen und sie motivieren, können sie deren Leistungsfähigkeit steigern.

## 3. ENTWICKLUNG EFFEKTIVER KOMMUNIKATIONSSTRATEGIEN

Eine klare und effektive Kommunikation ist entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, weswegen die Weiterentwicklung von Kommunikationskompetenzen essenziell ist.

## 4. COACHING ZUR MITARBEITENDEN-ENTWICKLUNG UND ENGAGEMENT

Durch Coaching können Führungskräfte eigene blinde Flecken erkennen, Verhaltensmuster analysieren und neue Verhaltensweisen etablieren, um mehr Fokus auf die Mitarbeitenden-Entwicklung zu legen.

## 5. DIGITALE KOMPETENZ UND OFFENHEIT FÜR TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNG

Angesichts der fortschreitenden Digitalisierung empfiehlt es sich, als Führungskraft digitale Kompetenzen zu erwerben und neuen Technologien gegenüber offen zu sein.

“



Mein Leitmotiv lautet **'Sei du selbst.'** **Authentizität erfordert Mut.** Sie bedeutet, trotz aller Emotionen und inmitten der Herausforderungen unsere **wahre Natur** zu **bewahren**. Dadurch vermitteln wir Mitarbeitenden Sicherheit und gestalten eine langfristige **Zusammenarbeit, geprägt von Respekt und Vertrauen.** Es liegt mir besonders am Herzen, andere darin zu ermutigen authentisch ihren **eigenen Weg** zu gehen.

”

**Mag. BEATRIX PRAECEPTOR**

CEO, Greiner Packaging



## DEEP DIVE:

### Stressbewältigung der österreichischen Führungskräfte

Führungskräfte müssen nicht nur die erforderlichen Führungskompetenzen besitzen, sondern auch das Engagement, diese aktiv zu leben. Dieses Engagement basiert auf ihrem persönlichen Antrieb und ihrem Wertesystem. Es erfordert ein konstantes Bekenntnis zur Führung und die Fähigkeit, das Gleichgewicht zwischen den eigenen Bedürfnissen und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden zu managen.

Neben dem erfolgreichen Umgang mit Mitarbeitenden sind Führungskräfte mit einer Reihe weiterer Herausforderungen konfrontiert. Dazu zählt vor allem die Arbeitsbelastung, gefolgt von mangelnden Ressourcen, Konfliktbewältigung, Veränderungen & Widerstände, sowie Stressbewältigung.

**ABER FÜHRUNGSKRAFT ZU SEIN BEDEUTET AUCH, DIE KRAFT ZU HABEN, MUTIG ZU FÜHREN.**

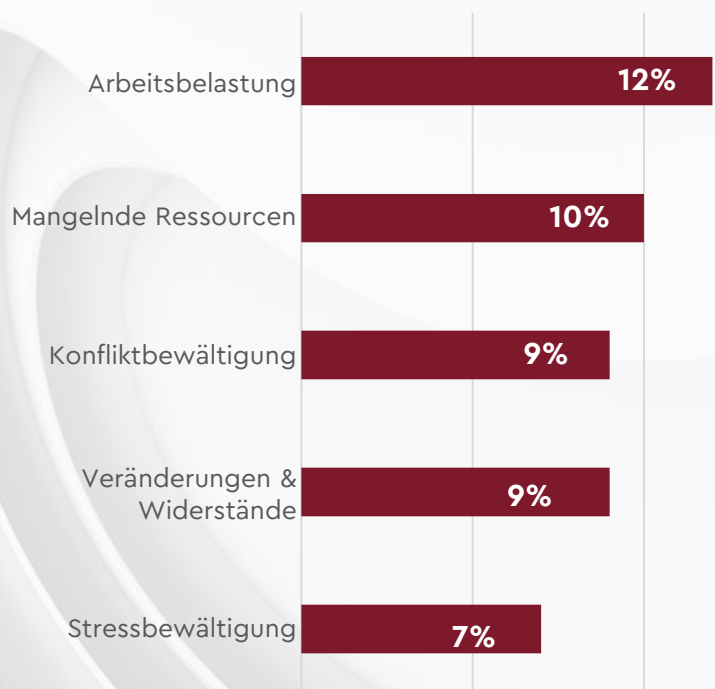
#### Grenzen kennen & setzen

Als Führungskraft sollten klare Grenzen gesetzt werden, um den eigenen Energiehaushalt zu managen und langfristig effektiv zu bleiben. Dies erfordert ein ausgewogenes Verständnis dafür, wann Führungskräfte für ihre Mitarbeitenden da sein sollten und wann es notwendig ist, sich selbst zu schützen, um die eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten. In bestimmten Situationen ist es auch erforderlich seinen Mitarbeitenden mit Rat und Unterstützung zur Seite zu stehen, auch wenn dies bedeutet, vorübergehend persönliche Termine zu vernachlässigen. Dies bedeutet einerseits die Arbeit zu bewältigen und die Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder sowie der Mitarbeitenden zu erfüllen, andererseits birgt die Erreichung von vorgegebenen KPIs ein hohes Stresspotenzial.

Umso wichtiger ist es, seine eigene Mannschaft zu befähigen, sich einerseits Kompetenzen und Fachwissen anzueignen und andererseits auch mehr Verantwortungs- und Handlungsspielraum zu übernehmen, ohne diese zu überfordern oder zu demotivieren.

**Abb. 10 – Die TOP 5 persönlichen Herausforderungen von Führungskräften**

N= 443 Führungskräfte, Mehrfachantwort



Erfahrenere Führungskräfte erleben **weniger Stress** als junge Führungskräfte.





**G**rundsätzlich wird davon ausgegangen, dass **je erfahrener die Person ist, desto besser kann sie mit Stress umgehen**. Die Ergebnisse zeigen, 29% aller unter 30-jährigen und 23% aller unter 30- bis 39-Jährigen sind oft, oder fast immer gestresst. Im Gegensatz dazu sind 80% aller 40- bis 49-Jährigen und 89% aller 50- bis 65-Jährigen kaum oder nur manchmal gestresst.

Resilienz hilft Führungskräften, mit Stress umzugehen, indem sie ihnen ermöglicht, sich anzupassen, flexibel zu bleiben und Lösungen zu finden. Grundsätzlich gilt, je erfahrener eine Person, desto resilienter ist sie. Jedoch kann **Resilienz auch durch bestimmte Verhaltensweisen und Denkmuster gestärkt werden**, und so könnten auch junge Führungskräfte besser mit Konflikten, unvorhergesehenen Situationen und Generationskonflikten umgehen.

## Verbesserte Stressbewältigung durch Resilienz

Als Führungskraft resilient zu sein bedeutet, die Fähigkeit zu haben, Herausforderungen und stressige Situationen zu bewältigen und gestärkt daraus hervorzugehen. Der eigene Antrieb und der Purpose, also der Zweck einer Handlung, spielen dabei eine wichtige Rolle. Ein starker Antrieb und ein klarer Purpose können als Motivation dienen, um schwierige Situationen zu meistern und Ziele nachhaltig zu erreichen.

### 1. Verstärkung der eigenen Resilienz

Führungskräfte sollten ihre eigenen Grenzen kennen und verteidigen. Sie können dies tun, indem sie auf ihre körperliche und geistige Gesundheit achten, ausreichend Pausen einlegen und sich Zeit für Erholung und Regeneration nehmen.

### 2. Vorbild für Mitarbeitende

Indem Führungskräfte ihre eigene Resilienz stärken und einen gesunden Umgang mit Stress vorleben, können sie als Vorbild für ihre Mitarbeitenden dienen. Dies kann dazu beitragen, dass das gesamte Team besser mit Stress umgehen kann.

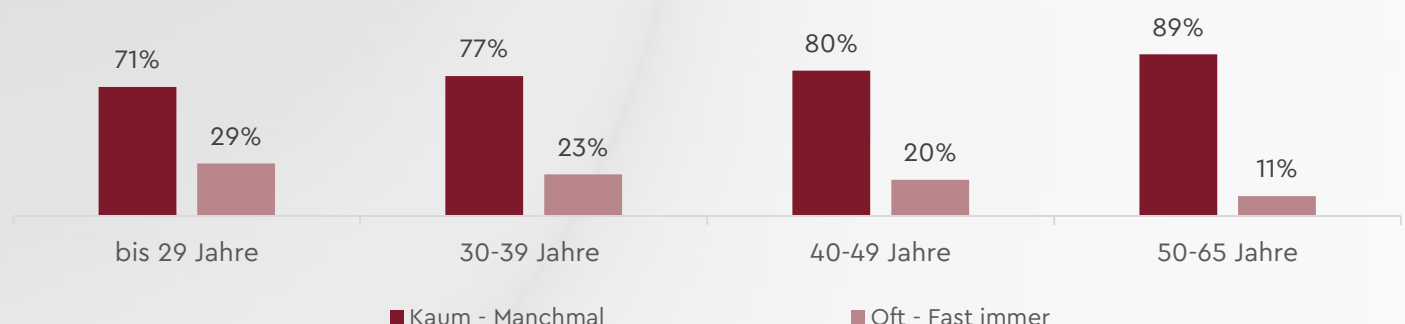
### 3. Auffangnetz aufbauen

Führungskräfte sollten sich ein Auffangnetz aufbauen, um Unterstützung zu erhalten, wenn sie als Führungskraft eine Fehlentscheidung getroffen haben oder mit einer schwierigen Situation konfrontiert sind. Dies kann bedeuten, sich mit anderen Führungskräften auszutauschen, oder einen Mentor oder Coach zu haben.

#### Abb. 11 – STRESS SKALA\* im Generationsunterschied

N= 443 Führungskräfte

Unsere Stressskala setzt sich aus Schlafqualität, Leistungsfähigkeit, Konzentrationslevel und Erschöpfungsgrad zusammen.





# DEEP DIVE:

## Entscheidungsverhalten auf Führungsebene



**11%** aller österreichischen Führungskräfte betrachten die Definition und Kommunikation klarer Wertvorstellungen für mutiges Entscheiden und Handeln als viertgrößte Herausforderung in der Umsetzung von Brave Leadership.

N=443 Führungskräfte, Mehrfachantwort

Insbesondere in unsicheren Zeiten zeigt sich die Entscheidungsfindung von Führungskräften als besonders schwierig und es kann oftmals aufgrund einer Überforderung zu einer Handlungsstarre kommen. Es gibt verschiedene Wege, wie Führungskräfte ihre Entscheidungsfindung verbessern können:

- **KLAR DEFINIERTER WERTERAHMEN UND ZIELORIENTIERUNG:**  
Entscheidungen sollten auf einem klar definierten Werterahmen und einer klaren Zielorientierung basieren. Zu wissen, wo die Reise hingeht, also eine klare Zielorientierung, hilft bei der Bewältigung großer Unsicherheiten und ermöglicht es Führungskräften, Entscheidungen zu revidieren, wenn sich die Entscheidungsgrundlage ändert.
- **ENTSCHEIDUNGSFINDUNG IN FÜHRUNGSTEAMS:**  
In Zeiten großer Unsicherheit können Führungsteams oder eine duale Führung herangezogen werden, um durch mehrere Perspektiven eine möglichst vollumfängliche Entscheidungsgrundlage zu erarbeiten. Unvorhersehbarkeit erfordert ein kontinuierliches Paradoxien-Management, also ein permanentes Abwägen der Vor- und Nachteile bestimmter Handlungsschritte.
- **EINBINDUNG VON MITARBEITENDEN:**  
Ebenso kann die Einbeziehung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozessen dazu beitragen, vielfältige Perspektiven und Ideen zu erhalten, die die Qualität der Entscheidungen verbessern. So können auch das Engagement und die Identifikation der Mitarbeitenden mit den getroffenen Entscheidungen gefördert werden.
- **VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN:**  
Führungskräfte sollten zu ihren Entscheidungen stehen und diese stets begründen können. Das heißt auch den Mut zu haben, sich eine Fehlentscheidung einzugestehen und diese zu revidieren.



“

**Ethisches Verhalten** steht für mich an oberster Stelle. Das bedeutet für mich, Entscheidungen anhand meiner **Schlüsselprinzipien** so zu treffen, als ob es mein eigenes Unternehmen wäre. **Klare Wertvorstellungen** zu haben und zu kommunizieren, ist für mich der alles **überstrahlende Nordstern** und bietet die **Basis für unsere Zusammenarbeit**.

”



**MARTIN FUHRER (MSc)**

Senior MedTech Executive, Siemens Healthineers

“



**LUKAS SCHINKO**

CEO, Neuroth-Gruppe

Ein erfolgreiches Unternehmen benötigt **mutige Führungskräfte**, die **Entscheidungsfreiheit haben** und den **Spielraum nutzen können**. Dabei ist essenziell, dass insbesondere die Führungskräfte **im Sinne des Unternehmenszwecks denken und handeln** und die tägliche Umsetzung auf der operativen Ebene verfolgen und optimieren.

”



# 05

**BRAVE LEADERSHIP:**

MITARBEITENDENEbene

# BRAVE LEADERSHIP:

## MITARBEITENDENEBENE

LEISTUNGSSTEIGERUNG



MITARBEITENDENEBENE



POTENZIALENTFALTUNG



**MICHAEL KOLB**

Vorstand, Acredia Versicherung AG

“

*Löhne und Gehälter sind große Kostenfaktoren in Unternehmen. Umso wichtiger ist es, Mitarbeitende zu befähigen und notwendiges Wissen bereitzustellen bzw. zu erwerben. **Lebenslanges Lernen ist eine Kernkompetenz.** Gleichzeitig braucht es ein **gemeinsames Zielverständnis** wie auch klar **definierte Leistungserwartungen**. Nur so vermeidet man Missverständnisse und **fördert Effektivität und Vertrauen.***

”

## Ein Spannungsfeld zwischen Leistungssteigerung und Potenzialentfaltung

Mitarbeitende sind eine essenzielle Ressource und gleichzeitig einer der Hauptkostentreiber für Unternehmen. Ziel ist es, Mitarbeitende bestmöglich zu entwickeln, um sowohl ihre Motivation als auch ihre Effektivität zu steigern. Besonders in Zeiten des Fachkräftemangels gilt es, qualifizierte Mitarbeitende zu finden und zu binden. Führungskräfte spielen dabei eine Hauptrolle, denn **Menschen arbeiten für Menschen, nicht für Unternehmen**. In diesem Zusammenhang ergibt sich ein **Spannungsfeld zwischen Leistungssteigerung und Potenzialentfaltung**. Während Leistungssteigerung auf die Erreichung strategischer KPIs abzielt, steht Potenzialentfaltung für die zukünftige Entwicklung und Erweiterung des Aufgabenbereichs von Mitarbeitenden. Dafür benötigen Mitarbeitende die nötigen Ressourcen, den Freiraum und das Vertrauen der Führungskraft.

“

*Eines der wirkungsvollsten Führungsinstrumente ist, das **gewünschte Verhalten selbst vorzuleben**. Führung erfordert ein neues Herangehen, bei welchem Kontrolle und Überblick vielfach zugunsten von Vertrauen, Freiraum und Beständigkeit in der Veränderung zurücktreten müssen. Das dadurch entstehende emotionale Spannungsfeld erfordert **MUT**, um den für Veränderung **erforderlichen Freiraum, die Dynamik, Unsicherheit** und manchmal auch **fehlenden Überblick zuzulassen**. Nur so können die rasch wechselnden Herausforderungen gemeistert werden.*

”



**DIPL.-ING. GOTTFRIED BRUNBAUER**

CEO, LiSEC Austria GmbH

# DER MEHRWERT von Brave Leadership hinsichtlich Unternehmensperformance

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, fördern Brave Leaders das Employer Branding von Unternehmen, ebenso tragen Brave Leaders zur Wahrscheinlichkeit bei von ihren Mitarbeitenden weiterempfohlen zu werden.

Die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende ihre Führungskraft und ihr Unternehmen weiterempfehlen ist für ethische Führungskräfte mit 74% am höchsten, knapp gefolgt von Brave Leadership mit 70%. Strategische Führung schneidet mit in etwa 50% am schlechtesten ab. Diese Ergebnisse zeigen die Wichtigkeit der Einbindung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden durch ihre Führungskräfte.

Während ethische Führungskräfte als vertrauenswürdig, offen für Neues und unterstützend wahrgenommen werden, kann es bei der strategischen Führung zu fehlender Transparenz, mangelnder Kommunikation und unzureichender Flexibilität hinsichtlich des Mitarbeitenden kommen. Wie im Anforderungsprofil für Führungskräfte (Abb.9) dargestellt, sollten an den Mitarbeitenden orientierte Führungsansätze verstärkt eingesetzt werden. Die Umsetzung dieser Erkenntnis kann dementsprechend einen positiven Einfluss auf das Employer Branding begünstigen.



**10%** aller österreichischen Führungskräfte betrachten Rollenklarheit als fünftgrößte Herausforderung in der Umsetzung von Brave Leadership.

N= 443 Führungskräfte, Mehrfachantwort



Abb. 12 – Mitarbeitendenzufriedenheit

Wie sehr werden direkte Vorgesetzte und Unternehmen weiterempfohlen?

N= 721 Mitarbeitende

53 %

53% der Mitarbeitenden, deren direkte/r Vorgesetzte/r **strategisch** führt, **empfehlen** ihr Unternehmen weiter.



47 %

47% der Mitarbeitenden, deren direkte/r Vorgesetzte/r **strategisch** führt, **empfehlen** ihre/n Vorgesetzte/n weiter.



70 %

70% der Mitarbeitenden, deren direkte/r Vorgesetzte/r **ethisch** führt, **empfehlen** ihr Unternehmen weiter.



70 %

70% der Mitarbeitenden, deren direkte/r Vorgesetzte/r ausgeglichen **ethisch und strategisch** führt, **empfehlen** ihre/n Vorgesetzte/n und ihr Unternehmen weiter.



74 %

74% der Mitarbeitenden, deren direkte/r Vorgesetzte/r **ethisch** führt, **empfehlen** ihre/n Vorgesetzte/n weiter.



# HERAUSFORDERUNGEN

## Die größten Herausforderungen von Mitarbeitenden

Mitarbeitende sind insbesondere mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

N= 721 Mitarbeitende, Mehrfachantwort

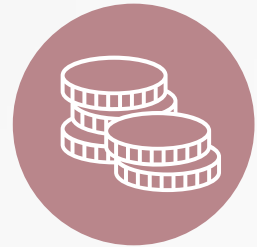
**1. ENTLOHNUNG**  
Unzureichende Entlohnung aufgrund  
von Inflation (13%)

**2. KOMMUNIKATION**  
Mangelnde Kommunikation (11%)

**3. WERTSCHÄTZUNG**  
Mangelnde Wertschätzung (11%)

**4. FÜHRUNG**  
Inkonsistentes Führungsverhalten (7%)

**5. WEITERENTWICKLUNG**  
Mangelnde  
Weiterentwicklungsmöglichkeiten (5%)



*Eine **marktgerechte Vergütung** ist nicht nur ein notwendiger Hygienefaktor, sondern eine **absolute Notwendigkeit in Zeiten von Rekordinflation und Fachkräftemangel**. Hierbei gilt es sicherzustellen, dass diese **leistungsgerecht und zukunftsorientiert** ausgestaltet ist. Nur eine **konsistente und zielgerichtete** Vergütungsstrategie kann den Spagat zwischen Personalkostenexplosion und strategischen Unsicherheiten gewährleisten.*

**DAVID JAKSCH (MSc)**

*Kienbaum Manager für Compensation & Performance Management*



Eine faire und wettbewerbsfähige Entlohnung kann dazu beitragen, die **Mitarbeitenden-zufriedenheit und -bindung zu steigern**. Performancemanagement ermöglicht es Unternehmen, die Leistung ihrer Mitarbeitenden zu bewerten, individuelle Stärken zu fördern und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Durch die **gezielte Einsetzung von Performancemanagement-Systemen** und der Entwicklung von Karrierepfaden in **Kombination mit Weiterentwicklungsmöglichkeiten** erzielen Unternehmen einen strategischen Aufbau von hoch qualifizierten Mitarbeitenden.



*Gerade in Zeiten des War for Talents gilt es für Mitarbeitende **Entwicklungs- und Karriereperspektiven** aufzuzeigen. Als Gestalterin von **Leadership Journeys** kann ich die **positive Wirkung auf Bindung und Motivation** bestätigen. Mitarbeitende gelingt es durch **Weiterentwicklungsprogramme** verschiedenster Art mutig in neuen Arbeitsumgebungen und Handlungsfeldern tätig zu werden.*

**ISABELLA PESCHKE (MSc)**

*Kienbaum Manager für Compensation & Performance Management*





## DEEP DIVE: Change-Management

“

*Es ist entscheidend, das **Feuer der Begeisterung zu entfachen** und die **Mitarbeitenden mitzureißen**. Tradition bedeutet nicht, an der Asche festzuhalten, sondern das Feuer weiterzugeben. Gerade in Change-Prozessen müssen wir MUT zeigen, um das Feuer neu zu entfachen.*

”



**Mag. THOMAS EBERL**  
CFO, Scheuch Group

Veränderungen in einem Unternehmen können Unsicherheit und Widerstand bei den Mitarbeitenden hervorrufen. Ein erfolgreiches Change-Management hilft dabei, diese Herausforderungen zu bewältigen und die Mitarbeitenden aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Führungskräfte sollten die Change Curve kennen und verstehen, um die Reaktionen der Betroffenen antizipieren und somit besser reagieren zu können.

“



**Mag. BEATRIX PRAECEPTOR**  
CEO, Greiner Packaging

*In meinen Erfahrungen gehören **Unwissenheit** und **Unsicherheit** zu den belastendsten Zuständen für Menschen. Die **Wahrheit** mitzuteilen ist weitaus besser, als Unsicherheit und Ungewissheit zu verbreiten. Klare und **aufrichtige Kommunikation** schafft **Vertrauen** und bildet den Schlüssel – auch wenn dies mitunter herausfordernd sein kann.*

”



**17%** aller österreichischen Führungskräfte betrachten die Aufrechterhaltung von Vertrauen und Motivation der Mitarbeitenden bei drastischen Veränderungen als größte Herausforderung in der Umsetzung von Brave Leadership.

N= 443 Führungskräfte, Mehrfachantwort



“



**DIPL.-ING. ROMAN TEICHERT**  
Executive Director, OTIS Elevator Co.

Die **goldene Mitte** zwischen den Bedürfnissen und Anforderungen von Mitarbeitenden und organisatorischen Zielen und Erwartungen zu finden ist eine **Gratwanderung**, die ständige Veränderung und Anpassungsfähigkeit benötigt. **Change-Management** heißt, dass man die Mitarbeitenden sinnvoll, sensibel und zielgerichtet durch die **Change-Kurve** begleitet und ihnen ihre Emotionen zugesteht. Nur so kann man die Amplituden und Länge der Change Kurve verkürzen.

”

Bei der Kommunikation und Umsetzung von Veränderungen durchleben Mitarbeitende verschiedene Phasen. **Führungskräfte** sollten diese Phasen kennen, verstehen und ihre Mitarbeitenden in diesen unterstützen können, um die **Veränderungsakzeptanz möglichst früh zu fördern**. Führungskräfte sollten dabei individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen, ihnen Zeit zur Verarbeitung geben und klare Erwartungshaltungen kommunizieren. Zudem kann es von Vorteil sein, Mitarbeitende in die Planung von **Change-Prozessen miteinzubinden**, um sie nicht abrupt vor vollendete Tatsachen zu stellen. Sie können die potenzielle Umstrukturierung oder Neustrukturierung bestimmter Prozesse oder Abteilungen sogar mit ihrem Know-How unterstützen.

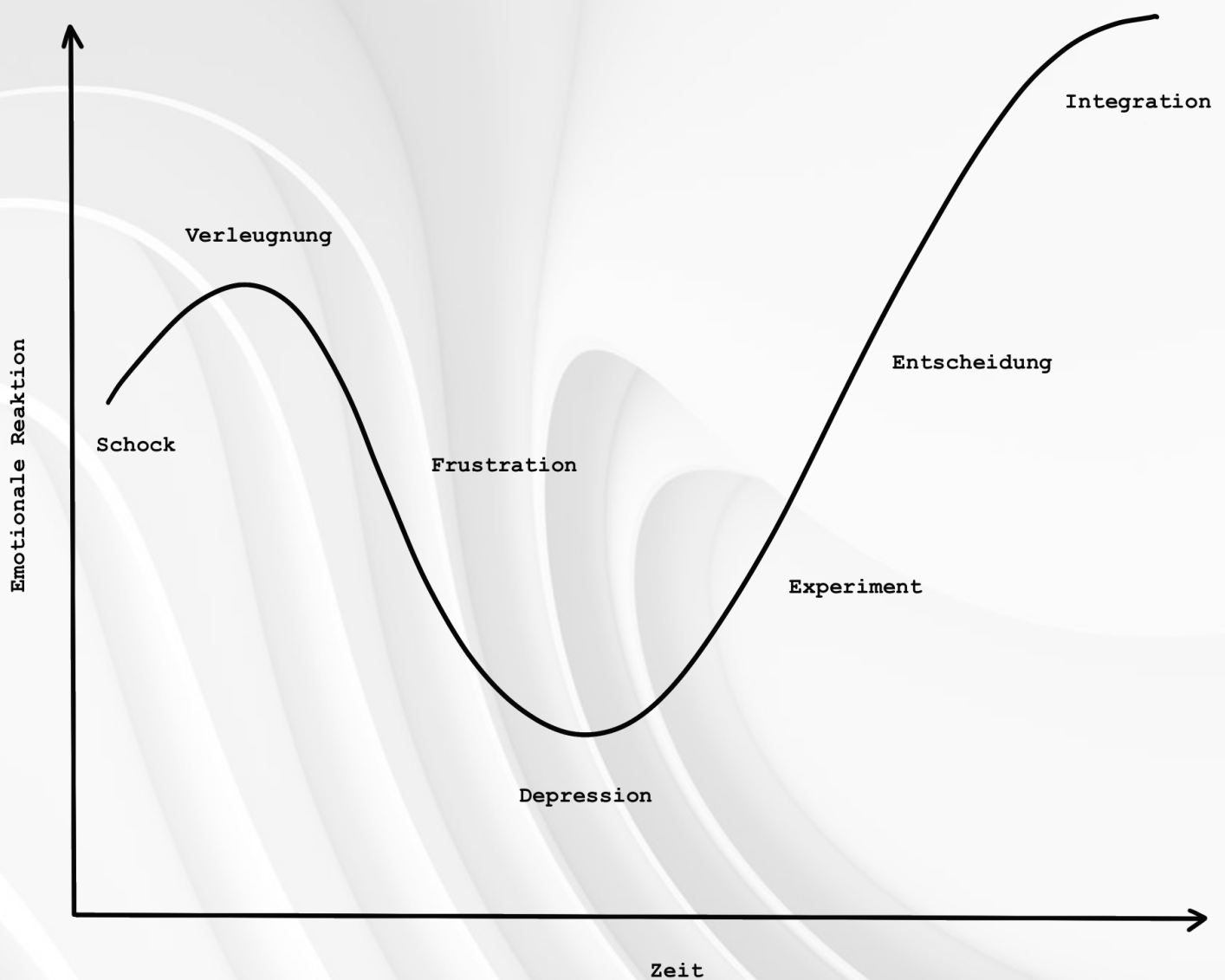
Ein **erfolgreiches Change-Management** kann Widerstände reduzieren und die Akzeptanz und Motivation von Mitarbeitenden während Veränderungsprozessen fördern. Ein **offener Dialog** ermöglicht Mitarbeitenden aktiv am Veränderungsprozess teilzunehmen und diesen durch ihre Kompetenzen und Fähigkeiten mitzugestalten. Effektive Change Prozesse **verkürzen idealerweise die Umsetzungszyklen** und fördern die Reaktionsfähigkeit von Unternehmen.



# CHANGE CURVE

## von Kübler-Ross

Abb. 13 – Change Curve von Kübler-Ross





# Umgang mit Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen

| PHASE           | GEFÜHLSLAGE                                                                                                                                  | EMPFEHLUNG                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. SCHOCK       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Überwältigung und Überraschung hinsichtlich der bevorstehenden Veränderung</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Klare Kommunikation über die Notwendigkeit der Veränderung</li> <li>Verständnis für die anfängliche Reaktion und Unterstützung</li> </ul>                                         |
| 2. VERLEUGNUNG  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ablehnung der Veränderung, Ungewissheit wie damit umzugehen ist</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Abwarten und den Mitarbeitenden Zeit geben</li> <li>Ermutigung des Mitarbeitenden Fragen zu stellen</li> </ul>                                                                    |
| 3. FRUSTRATION  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ärger und Unzufriedenheit hinsichtlich der Veränderung aufgrund von Unsicherheiten</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aktives Zuhören hinsichtlich Bedenken</li> <li>Anbieten von Lösungsansätzen bspw. Bereitstellung von Ressourcen und Schulungen</li> </ul>                                         |
| 4. DEPRESSION   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Trauer und emotionale Belastung über das, was Verloren geht</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Anbieten individueller Gespräche oder externer Unterstützung</li> <li>Verdeutlichung der langfristig positiven Auswirkungen der Veränderung</li> </ul>                            |
| 5. EXPERIMENT   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Anpassung an Veränderung durch Ausprobieren von neuen Ansätzen und Strategien</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Anbieten von Schulungen oder Coachings um neue Fähigkeiten zu erlernen</li> <li>Ermutigung Erfahrungen und Ideen zu teilen sowie Offenheit für Feedback</li> </ul>                |
| 6. ENTSCHEIDUNG | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bewusste Entscheidung alte Gewohnheiten abzulegen und sich auf die Veränderung einzulassen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Anerkennung und Lob für den Mitarbeitenden</li> <li>Vorleben von Engagement und Akzeptanz hinsichtlich der Veränderung</li> </ul>                                                 |
| 7. INTEGRATION  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Veränderung wird zur neuen Realität</li> <li>Steigerung der Produktivität</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterhin Anbieten von Unterstützung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten</li> <li>Anerkennung von Meilensteinen und Erfolgen die durch die Veränderung erreicht wurden</li> </ul> |



# 06

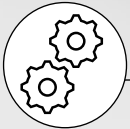
**BRAVE LEADERSHIP:**

AUF ORGANISATIONSEBENE

# BRAVE LEADERSHIP:

## Organisationsebene

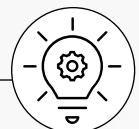
KERNGESCHÄFT  
STABILITÄT



ORGANISATIONSEBENE



INNOVATIONSGESCHÄFT  
AGILITÄT



Auf Organisationsebene manifestiert sich ein anhaltendes **Spannungsfeld zwischen dem Kerngeschäft und dem Innovationsgeschäft**, was auch als ambidextre Führung bekannt ist<sup>2</sup>. Unternehmen, die ausschließlich kurzfristig all ihre Ressourcen in die Stärkung ihres Kerngeschäfts investieren, werden langfristig nicht mehr wettbewerbsfähig sein können. Auf der anderen Seite ist eine ungeteilte Hingabe an Innovationen auf lange Sicht ebenfalls nicht nachhaltig, da diese Innovationen letztendlich Teil des Kerngeschäfts werden müssen. Hier gilt es die richtige Balance für das jeweilige Geschäftsmodell zu finden und die vorhandenen Ressourcen strategisch richtig zu investieren, um sowohl kurzfristige als auch langfristige Unternehmensziele zu erreichen.

SICHERHEIT

MUT

RISIKO



Die individuell **richtige Balance** zu finden, bedeutet auch, **kalkulierte Risiken einzugehen und mutige Entscheidungen zu treffen**. Unternehmen können sich dabei auf bereits existierende Erfahrungswerte, externes Wissen sowie neue Erkenntnisse stützen, um Entscheidungen im Hinblick auf BANI besser zu managen und die Spannungsfelder permanent neu zu hinterfragen. Entscheidungen oder besser gesagt Paradoxien müssen jedoch regelmäßig hinterfragt und abgeglichen werden, da sich die Informationsgrundlage laufend ändern kann. Hier können vor allem Inputs von Mitarbeitenden einen bedeutsamen Beitrag leisten.

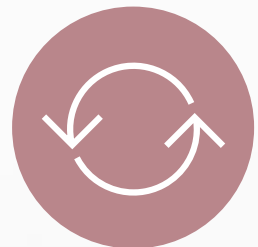
## Ein Spannungsfeld zwischen Stabilität und Agilität

In der Organisations- und Managementliteratur wird das Wissen von Mitarbeitenden im Vergleich zu Top-Führungskräften auch als **Phänomen „Eisberg der Ignoranz“** erklärt, welches beschreibt, dass das obere Management einer Organisation oft nur einen Bruchteil der relevanten Informationen über Probleme und Herausforderungen erhält, da Mitarbeiter:innen auf unteren Hierarchieebenen besser über die Realität des Unternehmens informiert sind. In diesem Sinne sind eine hohe Fehlertoleranz, Offenheit für konstruktive Kritik und die Etablierung effektiver Feedbackprozesse entscheidend, um die Unternehmensentwicklung und -performance voranzutreiben.



**Veränderungsfähigkeit** ist heute der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Dadurch können Unternehmen die Umsetzung von Neuausrichtungen und die Implementierung neuer Prozesse **drastisch verkürzen**, kurz gesagt, das System stabilisieren, um sich wieder auf **Performance** zu fokussieren.

**MAG. MATHIAS DOCKNER**  
Kienbaum Senior Manager



**12%** aller österreichischen Führungskräfte betrachten die **Unternehmenskultur** als drittgrößte Herausforderung in der Umsetzung von Brave Leadership.

N= 443 Führungskräfte, Mehrfachantwort

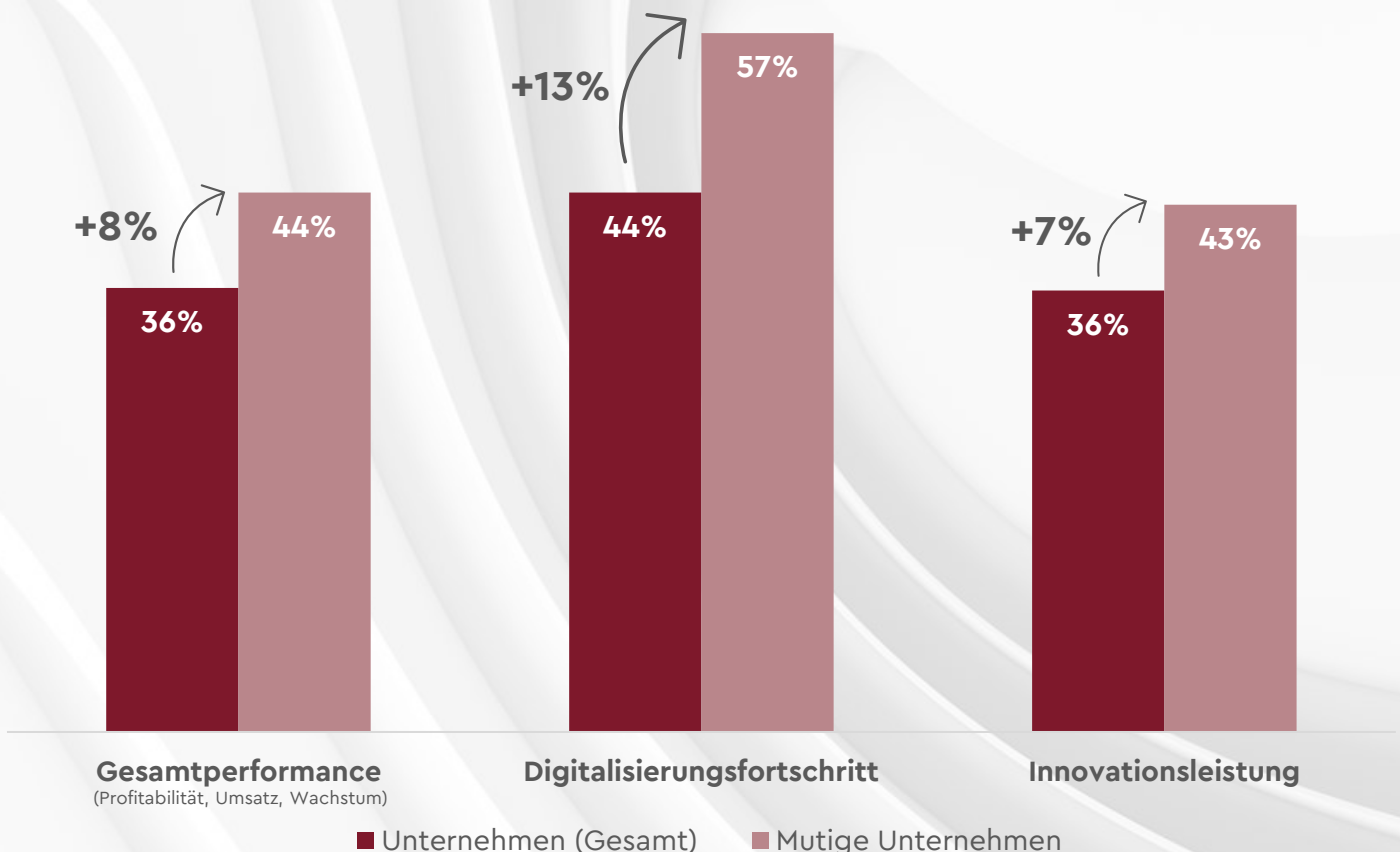
# DER MEHRWERT von Brave Organisations hinsichtlich Unternehmensperformance

**D**ie Studienergebnisse zeigen, **44% der Unternehmen, die als mutig erachtet werden** (Brave Organisations), konnten ihre Gesamtleistung im Vergleich zum Vorjahr um mindestens fünf Prozent steigern. Hingegen schafften dies nur 36% der Gesamtstichprobe. Wenn wir den Fortschritt in der Digitalisierung betrachten, haben 57% der Brave Organisations eine Steigerung von mindestens fünf Prozent erreicht, während dies nur bei 44% der gesamten Stichprobe der Fall war. Ähnliche Unterschiede finden sich bei der Innovationsleistung, wo 43% im Vergleich zu 36% stehen.

\***BRAVE ORGANISATIONS** wurden anhand einer Likert-Skala hinsichtlich einer Reihe von Kriterien ausgewertet, wie beispielsweise Fehlertoleranz, Lernfähigkeit, offene Kommunikation, klare Verantwortlichkeiten, Risikominimierung vs. Riskante Projekte

**Abb. 14 – Prozentsatz von Unternehmen, welche ihre Performanceindikatoren um mind. 5% im Vergleich zum Vorjahr steigern konnten**

N= 443 Unternehmen (Gesamt), N= 116 Brave Organisations

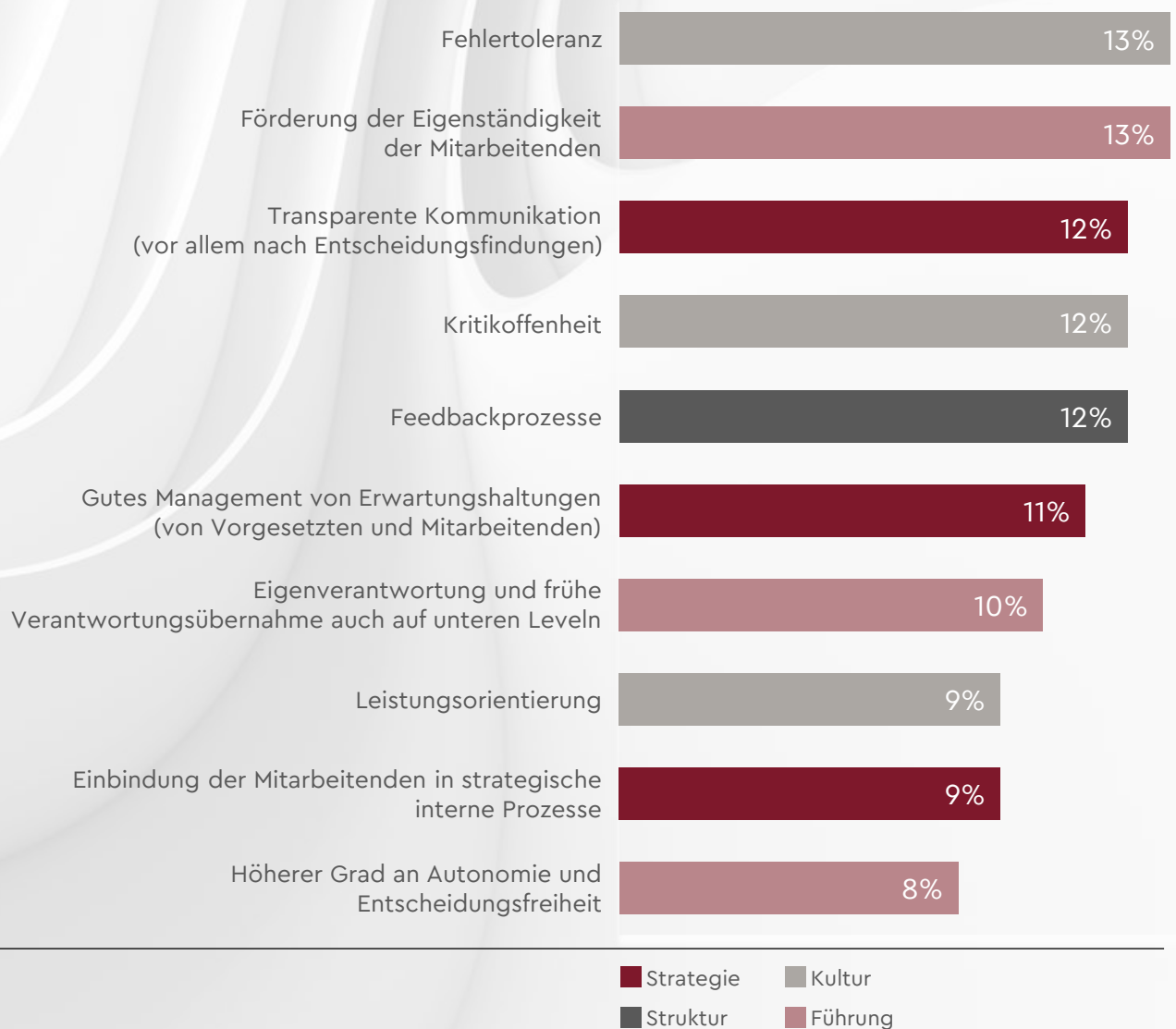


# FROM BRAVE LEADERSHIP TO BRAVE ORGANISATIONS:

Umsetzung einer nachhaltig mutigen  
Unternehmenskultur

**Abb. 15 – Unterstützende Elemente hin zur Brave Organisation**

N= 443 Führungskräfte, N= 721 Mitarbeitende, Mehrfachantwort



# FROM BRAVE LEADERSHIP TO BRAVE ORGANISATIONS:

## Fehlertoleranz als Schlüssel einer nachhaltig mutigen Unternehmenskultur

Unternehmen können durch die kontinuierliche Umsetzung der aufgelisteten Elemente **allmählich vom Krisenmanagement und den permanenten Veränderungen ausbrechen** und ein Unternehmen schaffen, in dem sie sich fortlaufend und systematisch weiterentwickeln. Das heißt, Fehlentscheidungen und Fehlritte von einer neuen Perspektive zu betrachten. Fehler sollten nicht mehr als „Schuld“ einer Person gesehen werden, sondern anhand ihres Ursprungs analysiert und behoben werden. Beispielsweise wird das **Swiss Cheese Modell** von James Reason für Fehlerdiagnostik und die Verkettung von Fehlerursachen herangezogen<sup>11</sup>. Dabei werden neben dem menschlichen Faktor weitere Faktoren analysiert wie beispielsweise die Arbeitsplatzausstattung, die Arbeitsumgebung, oder der Prozess. Dieses Verständnis kann auf weitreichende Unternehmensentscheidungen erweitert werden, wobei auch unvorhersehbare Ereignisse einen Faktor für Fehlentscheidungen darstellen können.

Daher sollten Fehler und Fehlentscheidungen nicht mehr als „schlecht“ angesehen werden, sondern als Lernmöglichkeit, die zur kontinuierlichen Verbesserung, Innovation und Neuausrichtung beitragen kann. Dieses Verständnis kann durch Kritikoffenheit und im Unternehmen verankerte Feedbackprozesse ausgestaltet werden, um die **Zeit zwischen Fehlererkennung, Ursachenidentifikation und Ursachenbehebung drastisch zu reduzieren**. Dadurch können Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen schrittweise erhöht werden. Neben der operativen Umsetzung von Feedbackprozessen gilt es die Förderung der Fehler- und Lernkultur im Gedankengut der Führungskräfte und Mitarbeitenden zu verankern.



**CHRISTIAN SATTLECKER**  
EVP Global Human Resources, Kelvion Holding

“

***Fehlerkultur** wird bei uns **GROSS geschrieben**. Fehler werden akzeptiert und als Lernmöglichkeit gesehen. Zudem holen wir uns in regelmäßigen **Pulse Check** und **Spot Light Befragungen, Feedback von Führungsebenen** und **Mitarbeitenden**. Dabei überprüfen wir auch, ob Key Messages durch die Organisation gedragen sind und wo es weiteren **Kommunikationsbedarf** benötigt.*

”

**Psychologische Sicherheit** fördert die Umsetzung einer **effektiven Fehler- und Feedbackkultur** und steigert signifikant die Lernfähigkeit von Teams<sup>6</sup>. Führungskräfte sollten eine Arbeitsatmosphäre schaffen, in der sich Mitarbeitende sicher fühlen, ihre Meinungen offen zu äußern und Risiken einzugehen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben. Dadurch können Fehler offen diskutiert werden, um von ihnen zu lernen. Insgesamt heißt das für Unternehmen eine Kultur zu fördern, in der Kolleg:innen nicht als Konkurrent:innen, sondern als **eingespieltes Team agieren**.



*„**Psychologische Sicherheit** schafft eine Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit. Fühlen sich Mitarbeitende sicher Fehler einzugestehen, dann sinkt ihr Risikoempfinden hinsichtlich negativer Konsequenzen für ihr Selbstbild und Fremdbild. Dadurch können Mitarbeitende mutig handeln und kalkulierte Risiken eingehen, wodurch sowohl die **individuelle Lernfähigkeit als auch die des Teams** steigt.“*

**SARAH LEMP (MSc)**

*Kienbaum Consultant für Compensation & Performance Management*

Die Unternehmenskultur wird von Führungskräften und Fachkräften als größte Herausforderung in der Umsetzung von Brave Leadership empfunden. Die Veränderung und Entwicklung einer Unternehmenskultur ist ein langanhaltender Prozess. Als erster Schritt sollten strukturelle Rahmenbedingungen überdacht und entsprechend angepasst werden. Hier bietet sich das Zusammenspiel von drei erfolgskritischen Hebeln an: **Strategie, Führung & Personal sowie Struktur & Steuerung**<sup>3</sup>.



# 07

## FAZIT & AUSBLICK

Unternehmensplanung und  
Strategie im Wandel

# FAZIT & AUSBLICK

## Unternehmensplanung und Strategie im Wandel

Die Dynamik in der Unternehmensführung hat sich in Zeiten von BANI grundlegend verändert. **Kluge Voraussicht und Szenarien-Planung** werden als essenziell betrachtet, um langfristige Erfolge zu sichern. Ebenso wichtig ist eine ausgewogene Balance zwischen Agilität, um auf externe Gegebenheiten reagieren zu können und Stabilität, wie die finanzielle Absicherung von Unternehmen. Veränderung sollte als ein natürlicher Bestandteil der Arbeitswelt betrachtet werden, die gelegentlich Anpassungen in der Unternehmensstruktur erfordert.

Zudem ist **Strategie ein fortlaufender Prozess**, der auf regelmäßigen Dialogen und Diskussionen basiert und darauf abzielt, langfristige Lebensfähigkeit zu gewährleisten.

Im Rahmen der Umsetzung von Brave Leadership sollte insbesondere auf **transparente Kommunikation** geachtet werden, die durch die **Etablierung von klaren Prozessen und effektiver, zeitnahe Informationsweitergabe** gestützt werden sollte. Weiters kann es von Vorteil sein, Mitarbeitende in strategische, interne Prozesse miteinzubinden, um die Erwartungshaltungen sowohl von Vorgesetzten als auch von Mitarbeitenden zu managen. Durch die **Einbindung in Entscheidungsprozesse** kann schlussendlich auch das Engagement der Mitarbeitenden gestärkt werden. Zudem kann es sinnvoll sein, die strategische und die ethische Führungsfunktion in Form von Rollen auf zwei oder mehr Personen zu verteilen und durch passende Anreizsysteme eine enge Abstimmung zwischen diesen beiden Rollen sicherzustellen.

“

*Als Unternehmer:in sollte man sich immer kritisch die Frage stellen:  
„Haben wir eine **synchronisierte Schiffsflotte oder Piratenschiffe**  
nebeneinander herfahren?“*

**Mag. THOMAS EBERL**  
CFO, Scheuch Group

*Trotz allem gilt es, eine **Balance zwischen ständiger Veränderung und Stabilität** zu finden, um die Organisation nicht zu destabilisieren.  
**Veränderung** darf nicht als Bedrohung, sondern sollte **als integrierter Teil der Arbeitswelt** erlebt werden, welcher auf natürliche Weise  
immer wieder auch Anpassungen der Unternehmensstrukturen  
erfordert.*

**DIPL.-ING. GOTTFRIED BRUNBAUER**  
CEO, LiSEC Austria GmbH

”

“

Während **früher** die Betriebsergebnisse **im Fokus** standen („**was**“), steht **heute viel mehr** im Vordergrund, auf welche Weise diese erreicht werden können („**wie**“). Deshalb sind kluge Voraussicht sowie **Szenarien-Planung** essenziell, um langfristig erfolgreich zu bleiben.

**MARTIN FUHRER (MSc)**

Senior MedTech Executive, Siemens Healthineers

Der Trend geht dahin, dass Großunternehmen **funktional strategische Themen** stark **zentralisieren**, um die **operativen Standorte** zu **befähigen** und **agiler** zu gestalten.

**DIPL.-ING. ROMAN TEICHERT**

Executive Director, OTIS Elevator Co.

Das Schaffen von **standardisierten Prozessen** auf **globaler Ebene** ist für die Nutzung von **Synergieeffekten** **essenziell**.

**CHRISTIAN SATTLECKER**

EVP Global Human Resources, Kelvion Holding

Auch die Steuerungselemente und KPIs verändern sich. Der **Schwerpunkt** verschiebt sich von Zahlen hin zu **handlungsleitenden und sinnstiftenden Zielen, Visionen und Bildern**. Unternehmerische Entscheidungen müssen in der Organisation gemeinsam getragen werden, und es ist wichtig, die Unternehmensstrategie nicht nur auf Zahlen aufzubauen, sondern auch die **Geschichte, den Entwicklungsweg** des Unternehmens und die **Chancen miteinzubeziehen**.

**DIPL.-ING. GOTTFRIED BRUNBAUER**

CEO, LiSEC Austria GmbH

”



# ANHANG:

TOOLBOX FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE



# Was können Unternehmen tun?

## STRATEGIE

### Diskurs ermöglichen

Strategie wird mutig, wenn sie ehrlich und offen zum Gespräch gemacht wird.

## STRUKTUR

### Performance Management

Ein System, welches einen klaren Rahmen und Bewertungsverteilung bietet, honoriert strategisches sowie ethisches Handeln.

## FÜHRUNG

### Verteilung der Führung

Führungskonzepte wie Job-sharing und Co-Leadership ermöglichen die gesamte Facette von Brave Leadership und damit einen stärkebasierten Einsatz von strategischer und ethischer Führung.

### Rückkopplung ermöglichen

Formate, die eine Möglichkeit schaffen, blinde Flecken zu spiegeln und das eigene Handeln zu hinterfragen, fördern die kulturelle Kritikoffenheit und Fehlertoleranz. Dies kann durch regelmäßige Mitarbeitendengespräche, 360-Grad-Feedbacks oder auch anonyme Feedbacktools erfolgen.

### Empowerment

Stärkung der Eigenverantwortung durch gezielte Befähigung vereinigt strategische und ethische Führung.

Möchte man **Brave Leadership kulturell** verankern, scheint der strategische Führungsansatz und damit der Ansatz an der Organisation die Widerstände zu verringern:

**Strategie, Führung & Personal sowie Strukturen & Prozesse.**

Die Umsetzung der Veränderung stellt jedoch die Menschen zurück in den kulturellen Mittelpunkt und damit die Frage nach dem WIE des ethischen Führungsanteils.



# CANVAS mit Anleitung

Brave Leadership vereint strategische und ethische Führung und somit gleichzeitig den Blick auf Pläne und Ziele einerseits und Mitarbeitende andererseits. Damit wirkt Brave Leadership sowohl auf der Organisationsebene als auch auf der Team- und der Ich-Ebene. Auf jeder der drei Ebenen befinden sich Hebel, die

die Umsetzung von Brave Leadership fördern können. Wir haben für jede Ebene ein Canvas angefertigt, das zur Reflexion anregt und Sie mit gezielten Fragen den Stellschrauben entlang Brave Leadership einen Schritt näher bringt.

## ORGANISATIONS-CANVAS:

Kultur ist ein emergentes Phänomen und kann demnach nicht direkt verändert werden. Aber über die Dimensionen Strategie, Steuerung & Struktur und Führung & Personal sowie durch einen intensiven Dialog/Diskurs kann eine Organisation Brave Leadership kulturell verankern.

- Die Dimension **Strategie** beantwortet die Frage „Welchen Kundennutzen wollen wir stiften und wie müssen wir uns hierfür zur Schaffung zukünftiger ökonomischer, sozialer und ökologischer Werte ausrichten?“.
- Die Dimension **Struktur & Steuerung** beantwortet die Frage „Wie müssen wir uns organisieren und unser Zusammenarbeitsmodell gestalten, damit alles, was wir tun, auf den definierten Kundennutzen einzahlt?“.
- Die Dimension **Führung & Personal** beantwortet die Frage „Welche Kompetenzen und welches Führungsverständnis benötigen wir zur Erreichung unserer strategischen Ziele?“.

Mithilfe der Leitfragen im Organisations-Canvas können Sie gemeinsam mit Ihrem Management-Team reflektieren, wie stark Brave Leadership schon in Ihrer Organisation verankert ist, und gemeinsam Maßnahmen ableiten, um es voranzutreiben.

## TEAM-CANVAS:

Eine von Mut geprägte erfolgreiche Zusammenarbeit im Team lässt sich durch diverse Stellschrauben realisieren. Unserer Erfahrung nach können folgende Facetten der Teamzusammenarbeit für die Umsetzung von Brave Leadership als wichtig erachtet werden:

- der Beitrag zu den strategischen Zielen, die Daseinsberechtigung des Teams
- die Kernwerte, die in der Zusammenarbeit gelebt werden
- die Art und Weise, wie im Team kommuniziert wird
- psychologische Sicherheit, die es jedem Teammitglied ermöglicht, mutig sein zu können und sich einzubringen
- Regeln und Rituale, die einen Rahmen für einen mutigen und konstruktiven Diskurs im Team schaffen
- Austausch über Bedürfnisse und Erwartungen, um sich gegenseitig unterstützen zu können
- Zuteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten mit Blick auf die Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden
- Prozesse und Rollenverteilungen in der Entscheidungsfindung
- Schaffung von Transparenz über den Zielerreichungsgrad, damit der Beitrag des Teams zu den strategischen Zielen der Organisation sichtbar wird und die Resultatorientierung gestärkt wird
- Festlegung der Aufgaben und Prioritätensetzung

Übernommen von der Kienbaum Studie Brave Leadership: Turning Potential To Progress (2022)

Das Team-Canvas leitet Sie und Ihr Team mit gezielten Fragen durch eine Reflexion und regt dazu an herauszuarbeiten, wie Brave Leadership in Ihrem Team Eingang finden kann. Einen geeigneten Rahmen stellt dafür beispielsweise ein Team-Workshop dar.

## ICH-CANVAS:

---

Um Brave Leadership zu etablieren, müssen sich auch die Mitarbeitenden weiterentwickeln, eigenverantwortlich aktiv werden und Entscheidungen auf individueller Ebene treffen. Die Forderung nach Freiraum und Autonomie bedarf bestimmter Einstellungen und Eigenschaften auf der Ich-Ebene. Mitarbeitende, die sich selbst, ihre Bedürfnisse und Erwartungen kennen, bilden die Grundlage für Überlegungen auf Team- und Organisationsebene.

- Als herausfordernd in der Umsetzung von Brave Leadership werden vor allem Aspekte der Lern- und Innovationskultur erlebt. Daher empfiehlt es sich, die eigene Kritikoffenheit und Fehlertoleranz zu reflektieren und sich nach dem eigenen Mut zu fragen.
- Ebenso lohnt es sich, über die eigene Zielsetzung, Verantwortungsübernahme und Rolle nachzudenken.
- Um im Team transparent über Bedürfnisse und Erwartungen kommunizieren zu können, ist eine Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen einerseits und mit der Vorstellung über eine Zusammenarbeit mit anderen andererseits sinnvoll.
- Damit Veränderungsbedarf auf organisationaler Ebene abgeleitet werden kann, sollten zudem Feedbackprozesse und Strukturen betrachtet und hinterfragt werden.

Sie werden eingeladen, mithilfe des Ich-Canvas einen Blick in Ihr Inneres zu werfen, sich eigener Stärken und Schwächen, Gewohnheitsmuster und Verhaltensweisen bewusst zu werden und sich selbst besser kennenzulernen.

## STRATEGIE

Welchen sozialen, ökologischen und ökonomischen **Nutzen stiftet Ihre Organisation**? Was tut Ihre Organisation für andere und **für die Gesellschaft**?

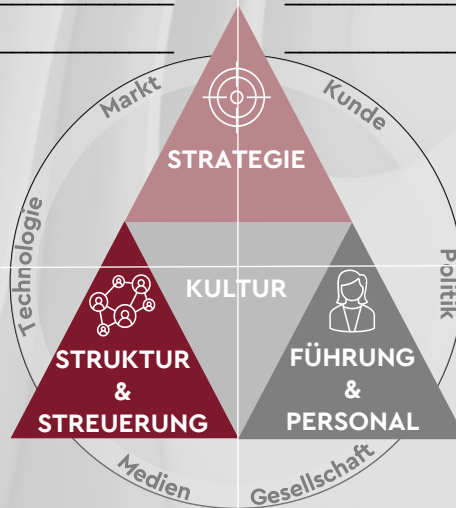
- Gibt es ein gemeinsames und kommuniziertes Zielbild?
- Kommunizieren alle Führungskräfte einheitlich strategische Kernbotschaften?
- Weiß jede:r Mitarbeitende, welchen Beitrag sie/er zum Kundennutzen leistet?
- Inwieweit werden Mitarbeitende in den Strategieprozess eingebunden?

## KULTUR

Das **sichtbare Verhalten**, das u.a. durch die Ausgestaltung der anderen Dimension und die Historie beeinflusst wird.

In welchen **Situationen kann mutiges Verhalten beobachtet** werden?

- Mitarbeitende sagen ihre Meinung, egal mit welcher Hierarchieebene ein Austausch stattfindet.
- Mitarbeitende und Führungskräfte geben Fehler offen zu.
- Mitarbeitende fühlen sich für ihre Aufgaben verantwortlich, sorgen dafür, dass sie erledigt werden, und melden sich proaktiv, wenn Unterstützung benötigt wird.
- Mitarbeitende machen proaktiv auf Probleme aufmerksam und präsentieren immer auch einen Lösungsvorschlag.
- Konstruktiver, kritischer Diskurs findet regelmäßig statt.



## STRUKTUR & STEUERUNG

Wie müssen wir uns organisieren und unser **Zusammenarbeitsmodell gestalten**, damit alles, was wir tun, auf den definierten **Kundennutzen einzahlt**?

- Belohnen unser Vergütungssystem und unser Performance-Management-Prozess mutiges Verhalten?
- Haben wir Strukturen geschaffen, die offenes und zyklisches Feedback ermöglichen?
- Ermöglichen unsere Entscheidungsprozesse, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo auch die Aufgabe umgesetzt wird?
- Stellen unsere Kommunikationswege einen direkten und transparenten Austausch sicher?
- Wie flexibel sind wir, die Verantwortung für Aufgaben hierarchieunabhängig zu vergeben?
- Wo und in welchem räumlichen Setting arbeiten wir zusammen?

## FÜHRUNG UND PERSONAL

Welche **Kompetenzen und welches Führungsverständnis** benötigen wir zur Erreichung unserer **strategischen Ziele**?

- Wie häufig kommt es vor, dass Führungsaufgaben auf mehrere Personen verteilt werden?
- Werden strategische Themen regelmäßig mit den Mitarbeitenden besprochen?
- Wird in den Mitarbeitendengesprächen regelmäßig über Mut, Eigenverantwortung, Performance, Beitrag, Herausforderungen und Weiterentwicklung gesprochen?
- Achten wir in Rekrutierungsprozessen auf Eigenschaften, die mutiges Verhalten fördern? Welches Führungsverständnis herrscht in Unternehmen?
- Wie transparent finden Aushandlungsprozesse zwischen den Bedürfnissen des Unternehmens und der Mitarbeitenden statt?
- Verfügen Mitarbeitende über Weiterbildungsbudget?

|                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>KOMMUNIKATION</b></p> <p>Über welche Kanäle und wie <b>kommunizieren</b> wir?<br/>Wann, <b>wie</b> und wie <b>oft</b> stimmen wir uns im Team ab?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>                                    | <p><b>PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT</b></p> <p>Wie stellen wir <b>sicher</b>, dass wir <b>mutig</b> sein können?<br/>Wie helfen wir uns <b>gegenseitig</b>, zu <b>lernen</b> und zu wachsen?<br/>Wie stellen wir sicher, dass jedes Teammitglied <b>eigene Ideen</b> einbringt und Meinungen teilt?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | <p><b>REGELN &amp; RITUALE</b></p> <p>An welche <b>Regeln der Zusammenarbeit</b> halten wir uns und wie reflektieren wir diese?<br/>Wann und wie nehmen wir uns Zeit für <b>Zwischenmenschliches</b>?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| <p><b>ENTSCHEIDUNGSFINDUNG</b></p> <p>Wie treffen wir <b>Entscheidungen</b>?<br/>Wer darf welche Entscheidungen treffen?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>                                                                   | <div data-bbox="513 817 1088 1361"> <p><b>PURPOSE</b></p> <p>Was ist unsere Daseinsberechtigung?<br/>Welche Werte stiften wir für unsere Kund:innen/ Organisation?</p> <p><b>KERNWERTE</b></p> <p>Was ist wichtig in der Zusammenarbeit?</p> </div>                                                                                                 | <p><b>BEDÜRFNISSE &amp; ERWARTUNGEN</b></p> <p>Was braucht jedes <b>Teammitglied</b>, um erfolgreich zu sein?<br/>Wie können wir uns im Team <b>unterstützen</b>?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>                                     |
| <p><b>RESULTATORIENTIERUNG</b></p> <p>Wie stellen wir sicher, dass wir die <b>richtigen Ergebnisse erzielen</b>, ohne <b>Autonomie</b> zu verhindern? Wie schaffen wir <b>Transparenz</b>?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | <p><b>PRIORITÄTEN &amp; AUFGABEN</b></p> <p>Wie lauten unsere <b>Kernaufgaben</b>?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>                                                                                                                                                                                                              | <p><b>ROLLEN &amp; VERANTWORTLICHKEITEN</b></p> <p>Wer hat welche <b>Stärken und Schwächen</b>?<br/>Wer ist für <b>welches Thema</b> verantwortlich?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>                                                  |

## KRITIKOFFENHEIT &amp; FEHLERTOLERANZ

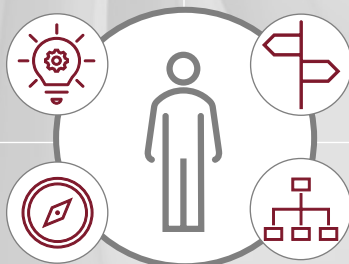
Wie gehe ich mit **Kritik** um?  
Welche **Einstellung** habe ich zu Fehlern?

## MUT &amp; EXPERIMENTIERFREUDE

Bin ich **mutig**? Probiere ich **Neues** aus?  
Bin ich offen für Veränderung?

## LERNEN &amp; WEITERENTWICKLUNG

Welche **Lern- und Leistungsziele** setze ich mir? Inwiefern  
entwickle ich mich weiter? Welche Unterstützung und  
Angebote wünsche ich mir? Was möchte ich lernen?



## EIGENVERANTWORTUNG

Trage ich **Verantwortung** für mein Handeln?  
Wie gut bin ich **organisiert**?  
Inwiefern kann ich mich selbst besser steuern?

## ENTSCHEIDUNGEN

An welchen **Entscheidungen** bin ich beteiligt? Fühle ich  
mich in strategische Entscheidungen eingebunden?  
Wie kann ich mich in **Entscheidungsprozesse** einbringen?

## MEINE STÄRKEN

Was habe ich für **Fähigkeiten**?  
Worin bin ich besonders gut?

## FLACHE HIERARCHIEN

Inwieweit unterstützen mich **organisatorische Strukturen**  
in der Zusammenarbeit und beim Treffen von  
Entscheidungen? Wie oft **hinterfrage ich proaktiv**  
bestehende Strukturen und Prozesse?

## MEINE SCHWÄCHEN

Was liegt mir eher nicht?  
Wodurch werde ich **besonders herausgefordert**?  
Wobei suche ich mir Unterstützung?

## FEEDBACKPROZESSE

Wie muss **Feedback** gestaltet sein, damit ich maximal  
davon profitieren kann? Wann ist mir Feedback **besonders**  
**wichtig**? Wie oft gebe ich **proaktiv Feedback**?

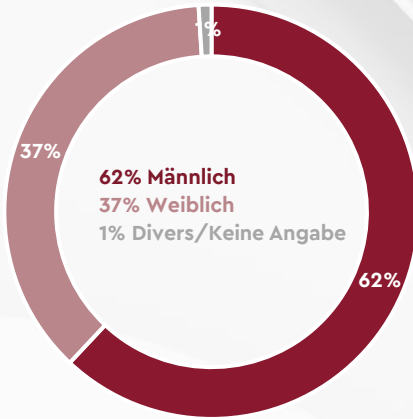
## ZUSAMMENARBEIT &amp; REFLEKTIEREN

Was ist mir in der **Zusammenarbeit** wichtig? Welche  
Erwartungen bringe ich mit? Wie nehme ich **Rücksicht** auf  
die Bedürfnisse? Was gefällt mir nicht in der  
Zusammenarbeit?

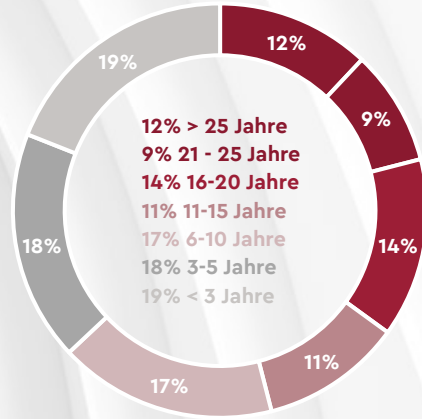
# PERSONENBEZOGENE DATEN

## Führungskräfte

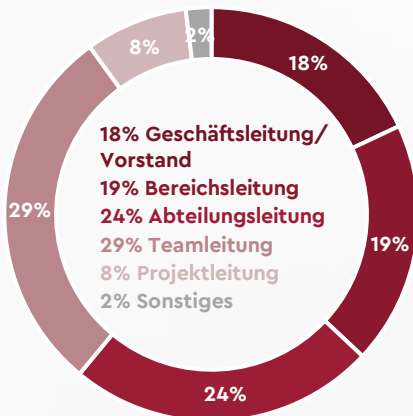
GESCHLECHT



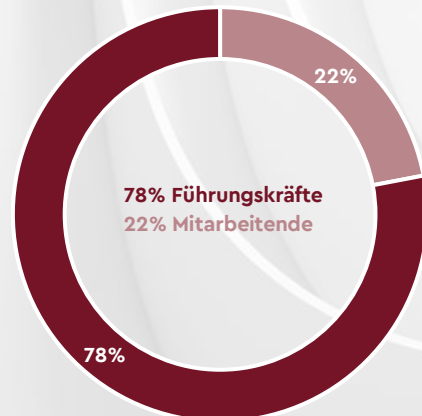
FÜHRUNGSERFAHRUNG



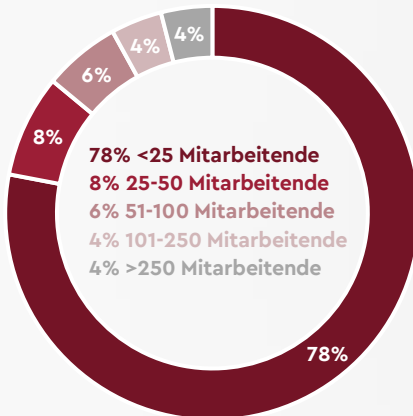
FÜHRUNGSROLLE



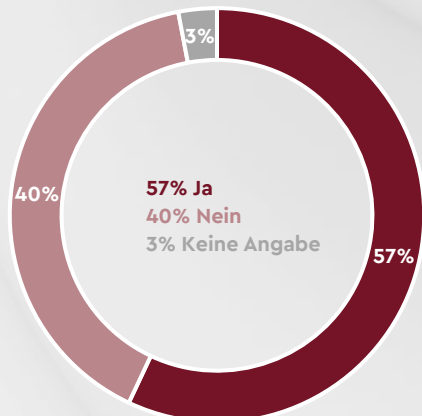
FÜHREN SIE PRIMÄR...?



DIREKT UNTERGESTELLTE MITARBEITENDE



BUDGETVERANTWORTUNG

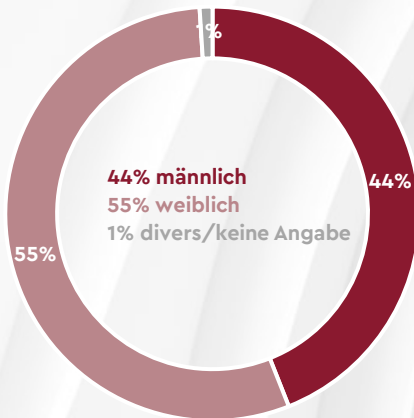


N= 443 Führungskräfte

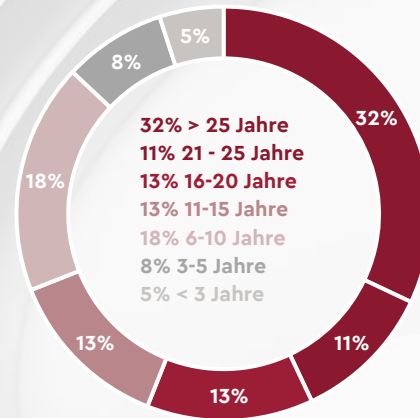
# PERSONENBEZOGENE DATEN

## Mitarbeitende

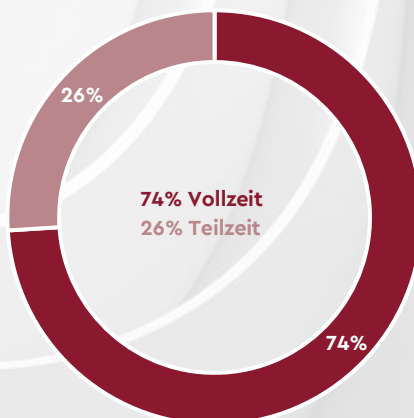
GESCHLECHT



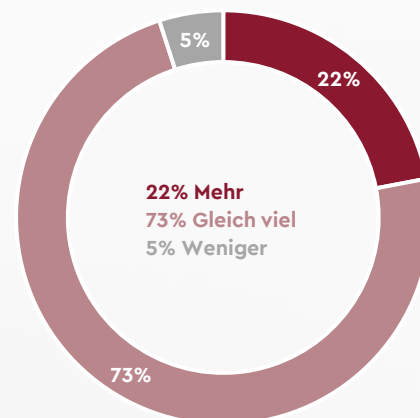
BERUFSERFAHRUNG



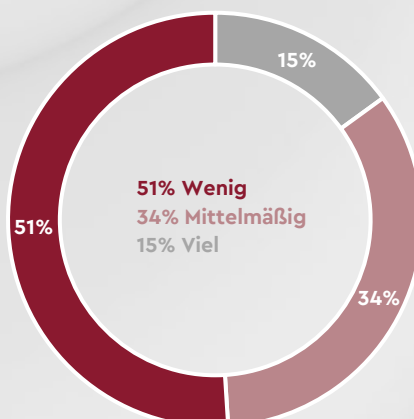
BESCHÄFTIGUNGS-AUSMASS



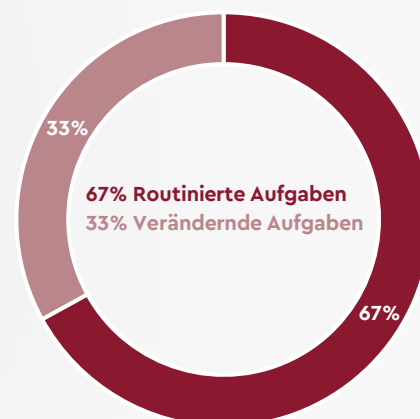
GEWÜNSCHTER VERANTWORTUNGS- UND HANDLUNGSFREIRAUM



UNTERSTÜTZUNG DER FÜHRUNGSKRAFT

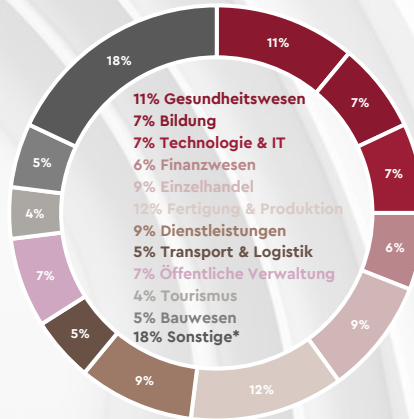


ROUTINIERTE VS. VERÄNDERNDE AUFGABEN



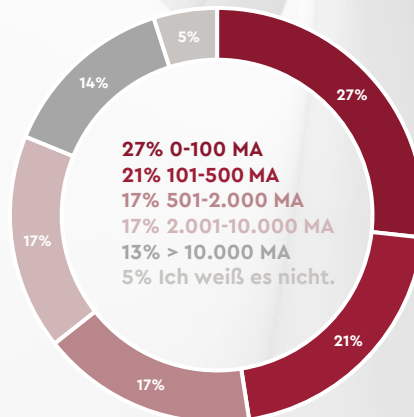
# UNTERNEHMENSBEZOGENE DATEN

## BRANCHE

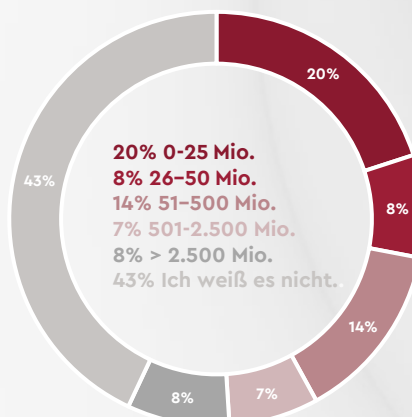


\*Kunst & Kultur, Medien, Landwirtschaft, Energie, NGOs.

## UNTERNEHMENSGRÖSSE



## UMSATZ IN €



# QUELLENVERZEICHNIS



1. Academy, W. E. (2023, August 22). BANI statt VUCA: So geht Führung in der Welt von morgen. *WU Executive Academy*.  
<https://executiveacademy.at/de/news/detail/bani-statt-vuca-so-geht-fuehrung-in-der-welt-von-morgen>
2. Bergstein, J., Baier, J., & Schnitzler, F. (2020). *Ambidextre Führung: Ein Rollenkonzept - Auswirkungen kontextabhängiger Führungsrollen auf den Unternehmenserfolg*. Kienbaum. <https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/07/Ambidextre-F%C3%BChrung-Ein-Rollenkonzept.pdf>
3. Böhne, H., Baumann, I., Fastenroth, L., & Dreifert, L. (2022). *Brave Leadership: Turning Potential To Progress*. Kienbaum.  
<https://www.kienbaum.com/de/brave-new-work/studie/studie-brave-leadership/>
4. Böhne, H., Kiel, T., Fastenroth, L., Ulmann, M., & Von Weihe, A. (2021). *Die MUTation der Arbeitswelt - Welche Rolle spielt Mut für Organisationen und ihre Mitarbeitenden?* Kienbaum. [https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/09/Kienbaum\\_Die-MUTation-der-Arbeitswelt\\_2021\\_.pdf](https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/09/Kienbaum_Die-MUTation-der-Arbeitswelt_2021_.pdf)
5. *Das Megatrendsystem*. (2023, September 14). Zukunftsinstitut, 2021. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>
6. Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BB2750129X>
7. Gerlach, F., Hundeling, M., & Rosing, K. (2020). Ambidextrous leadership and innovation performance: a longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 383–398. <https://doi.org/10.1108/lodj-07-2019-0321>
8. Jochmann, W., & Rump, J. (2022). Workforce ambidexterity. In *Springer eBooks* (pp. 39–56). [https://doi.org/10.1007/978-3-662-64393-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-662-64393-8_3)
9. Kienbaum Institut@ISM. (2021). *Workforce Ambidexterity. Beschäftigungseffekte und Implikationen für die Workforce Transformation in der Automatisierungsära*. [https://institut.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/24/2021/05/Workforce\\_Ambidexterity\\_Studie.pdf](https://institut.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/24/2021/05/Workforce_Ambidexterity_Studie.pdf)
10. *KMU und Digitalisierung*. (2023). Bundesministerium Für Arbeit Und Wirtschaft.  
<https://www.bmaw.gv.at/Services/Publikationen/KMU-und-Digitalisierung.html>
11. Larouzeé, J., & Coze, J. L. (2020). Good and bad reasons: The Swiss cheese model and its critics. *Safety Science*, 126, 104660.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104660>
12. Mülhaupt, L. (2020, January 20). Die Angst ist Freund, nicht Feind. *HAUFE: New Management*.  
<https://newmanagement.haufe.de/leadership/mut-und-angst-zwei-seiten-einer-medaille>
13. Nili, U., Goldberg, H., Weizman, A., & Dudai, Y. (2010). Fear thou not: activity of frontal and temporal circuits in moments of Real-Life courage. *Neuron*, 66(6), 949–962. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2010.06.009>
14. Statista. (2022, August 15). *Umfrage zu Investitionen in die Digitalisierung im Mittelstand in Deutschland 2022*.  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1325531/umfrage/digitalisierungsmassnahmen-nach-unternehmensgroesse/#:~:text=Im%20August%202022%20gaben%2076,Anteil%20bei%20rund%2087%20Prozent>
15. *WKO Statistik Österreich: Wirtschaftslage und Prognose*. (2023, June). Statistik Austria.  
<https://wko.at/statistik/prognose/prognose.pdf>

# STUDENTEAM

Bei Fragen rund um die Studie  
wenden Sie sich bitte an:

## **Sarah Lemp, MSc**

Consultant  
Studienleiterin  
+43 1 533 51 88-72  
[Sarah.Lemp@kienbaum.com](mailto:Sarah.Lemp@kienbaum.com)

## **Emma Seidl, MSc**

Consultant  
Projektmitarbeiterin  
+43 1 533 51 88-54  
[Emma.Seidl@kienbaum.com](mailto:Emma.Seidl@kienbaum.com)



## **Kacper Kopec**

Business Analyst  
Projektmitarbeiter  
+43 1 533 51 88-63  
[Kacper.Kopec@kienbaum.com](mailto:Kacper.Kopec@kienbaum.com)

# KIENBAUM WIEN STELLT SICH VOR:

Für Anfragen & Angebote zu unserem Beratungsportfolio kontaktieren Sie bitte:



## Mag. Alfred Berger

Managing Director

+43 1 533 51 88-21

[Alfred.Berger@kienbaum.com](mailto:Alfred.Berger@kienbaum.com)

***Fokus:** Vorstandsvergütungssysteme, Corporate Governance, Anreizsysteme, Karrieremodelle, Gehaltsband-Systematiken*

## Mag. Mathias Dockner

Senior Manager

+43 1 533 51 88-76

[Mathias.Dockner@kienbaum.com](mailto:Mathias.Dockner@kienbaum.com)

***Fokus:** People Strategy (HR Strategy), Transformation, Leadership Development*

## Isabella Peschke, MSc

Manager

+43 1 533 51 88-56

[Isabella.Peschke@kienbaum.com](mailto:Isabella.Peschke@kienbaum.com)

***Fokus:** Learning Journeys, Vergütungsstrukturen, Kompetenz- und Karrieremodelle, Anreizsysteme, Gehaltsband-Systematiken*

## David Jaksch, MSc

Manager

+43 1 533 51 88-57

[David.Jaksch@kienbaum.com](mailto:David.Jaksch@kienbaum.com)

***Fokus:** Organisationsentwicklung, Unternehmensstrategie, organisatorische und personelle Optimierungsansätze, Performancemanagementsysteme, Gehaltsband-Systematiken*

## Mag. Cornelia Zinn-Zinnenburg

Managing Director

+43 1 533 51 88-19

[Cornelia.Zinn-Zinnenburg@kienbaum.com](mailto:Cornelia.Zinn-Zinnenburg@kienbaum.com)

***Fokus:** Executive Search*

## Mag. Michaela Unger

Director

+43 1 533 51 88-75

[Michaela.Unger@kienbaum.com](mailto:Michaela.Unger@kienbaum.com)

***Fokus:** Executive Search*

## Katerina Vollmann, MBA

Principal

+43 1 533 51 88-13

[Katerina.Vollmann@kienbaum.com](mailto:Katerina.Vollmann@kienbaum.com)

***Fokus:** Executive Search*

## Kienbaum Consultants Austria GmbH

Tuchlauben 8 | 1010 Wien  
Telefon +43 1 533 51-88  
[compensation.vienna@kienbaum.com](mailto:compensation.vienna@kienbaum.com)  
[www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com)

**Hinweis:** Die Verbreitung, Vervielfältigung und öffentliche Wiedergabe dieser Publikation bedürfen der schriftlichen Zustimmung von Kienbaum Consultants Austria GmbH.