

A detailed close-up photograph of the intricate internal mechanism of a mechanical watch. The image shows various gears of different sizes, some made of brass and others of steel, interlocking and meshing together. Several small, round, faceted jewels, likely rubies, are visible, serving as bearings for the gears. The lighting is warm and focused, highlighting the metallic textures and the precision of the craftsmanship.

EUROPEAN CITIES CONFERENCE

Arbeitgeberin Stadt: Herausforderungen und Potenziale im HR Bereich

WIEN | 26. bis 27. April 2023

Culture, Strategy & Breakfast

Neues aus Psychologie und Verhaltensökonomie

Isabella Mader BA MMSc

Excellence Research

www.excellence-research.at

Kultur ist ein
Ergebnis von
Führungsverhalten.

Das ist eine gute und
eine schlechte
Nachricht.



EXCELLENCE RESEARCH

Illustration:
AI Midjourney



EXCELLENCE RESEARCH

Herausforderungen

Dauerbrenner der letzten ~20 Jahre

Mangelndes Mittragen, Vertrauenskrise, sinkende Produktivität von Wissensarbeit, Informationsflut, Unterbrechungskultur, Konflikte, Pensionierungswelle, etc.

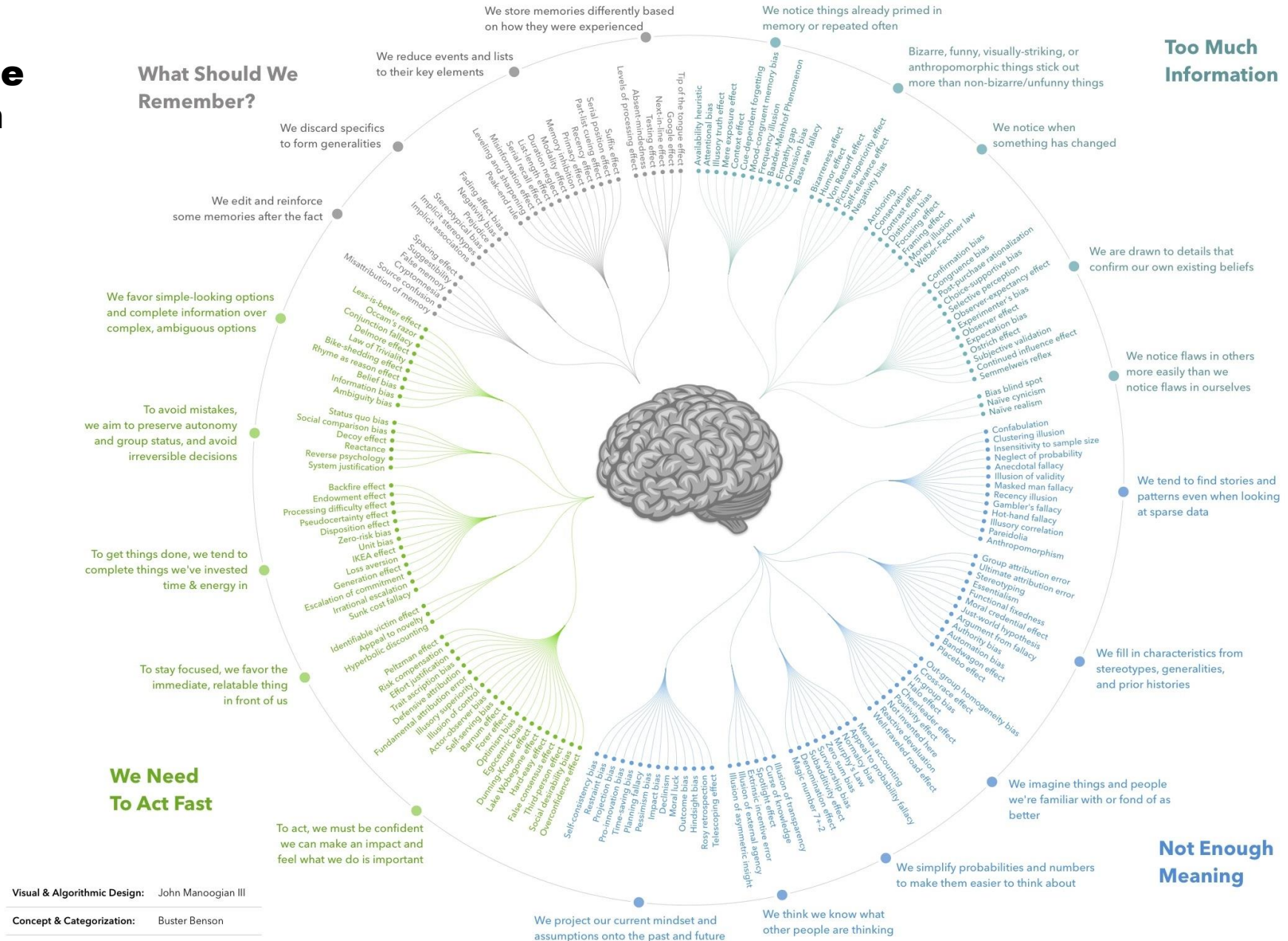
Zusätzliche Themen der ~5 Jahre

Frühfluktuation, Fachkräftemangel, Fake News, gesplante Gesellschaft, künstliche Intelligenz für die Massen (als Fluch und Segen), Führung als erfolgskritische Kompetenz, etc.

Verhaltensökonomie ist Führungswissen

**Derzeit 188
bekannte und
beforschte
Biases**

COGNITIVE BIAS CODEX



Wie erkennen wir Leader?

Die Anthropologie sagt es uns.

Wie entsteht Vertrauen?

Vertrauen entsteht
durch konsistent
vertrauenswürdigen
Verhalten.

Menschen erkennen jene als Leader,
die sich um das System kümmern.



Wir können Wissensarbeit nicht so optimieren wie körperliche Arbeit.

Zusätzliche Boni* und Strafen funktionieren nur
bei körperlicher Arbeit (!).

Bei Wissensarbeit verschlechtern sie die Performance.
Wissensarbeit und Engagement blühen mit
Weiterentwicklung, Fairness, Teilhabe, Sinnstiftung.

* gilt nicht für Fringe Benefits (diese werden als Teil der Bezahlung wahrgenommen)

Sammlung der Empirie:

Morningstar, J. A. (2012) Drives, Performance,
Creativity and Introversion in the Workplace.

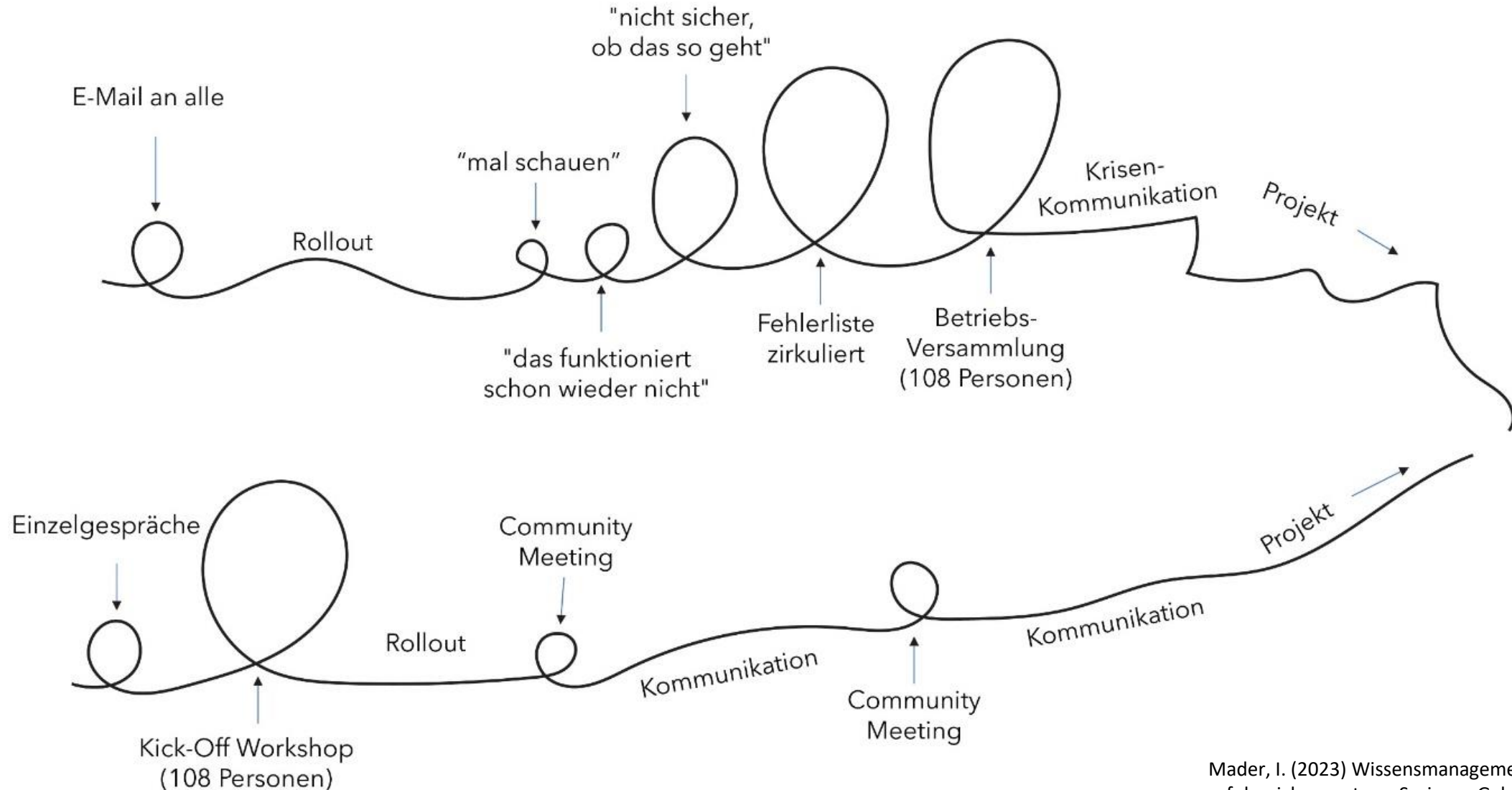
Rehman, N. et al. (2021) The Psychology of
Resistance to Change. Frontiers in Psychology.

Mader, I. (2023) Wissensmanagement
erfolgreich umsetzen. Springer-Gabler.



"Return" on Communication!

KULTUR DER VERÄNDERUNG
MANGELNDES MITTRAGEN
VERTRAUENSKRISE

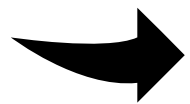


SINKENDE PRODUKTIVITÄT VON WISSENSARBEIT
UNTERBRECHUNGSKULTUR
INFORMATIONSLUT

**bis zu 40% (!)
oder über 3 Stunden**

der Tagesarbeitszeit werden mit
Rückkonzentration nach
Unterbrechungen vergeudet.

Gemeinsam (!)
entwickeln



neue Etikette, Quiet Time ...

eintragen,
respektieren!

Konfliktkultur

wird von der
Führung geprägt.

1. Ellbogen-Kultur → unterperformant
2. Konfliktvermeidung → schlechte Leistung
3. Konstruktive Konfliktkultur → steigert Performanz





PENSIONIERUNGSWELLE
FACHKRÄFTEMANGEL
FRÜHFLUKTUATION

WISSENSVERLUST

TEURES WIEDERHOLTES ONBOARDING

Führungsaufgabe Wissenskultur

Organisationskritisches Wissen
kann man nicht “googeln”
oder an der Uni lernen.



EXCELLENCE RESEARCH

Mader, I. (2023) Wissensmanagement
erfolgreich umsetzen. Springer-Gabler.

Das neue "hybrid"

(KI & Mensch)

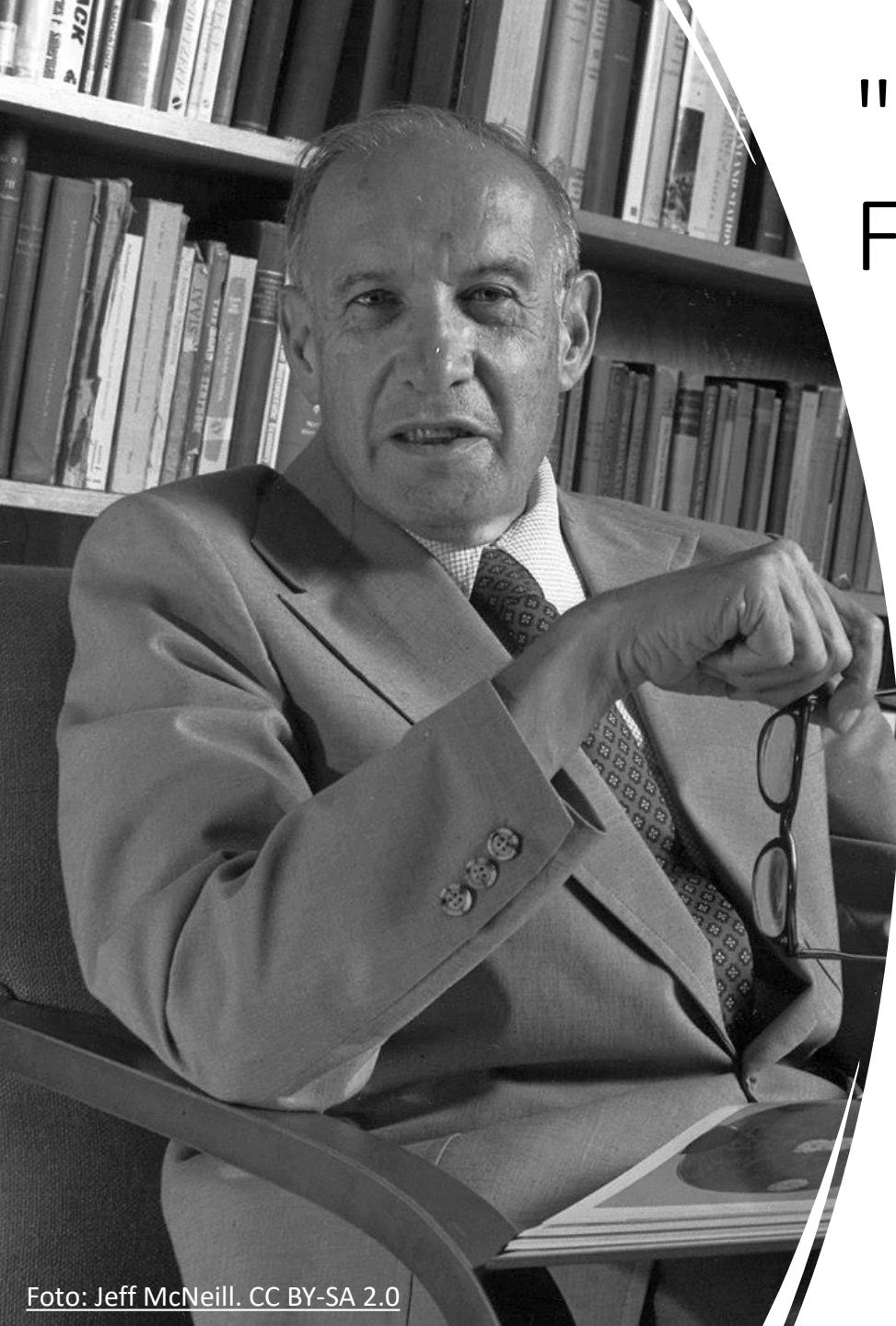
macht uns produktiver oder lässt
uns in Informationsmüll und Fake
News untergehen.

Es kommt **darauf** an:
Auf die Kultur des Lernens.

Erfolg ist ein
Ergebnis von
Führungsverhalten.

Das ist eine gute und
eine schlechte
Nachricht.

Bei einem Navy Seal Leadership Training
Zufällige Kombination von Ruderboot-Teams und Coaches.
Training.
Wiederholte Wettkämpfe.
Tausch der Coaches der besten und schlechtesten Teams. Die
Teams blieben gleich.
Training.
Wiederholte Wettkämpfe.
Das bisher notorisch letztplatzierte Team, das jetzt von dem
Trainer des bisherigen Gewinner-Teams gecoacht wurde, gewann,
auch in den folgenden Rennen.
Das bisherige Sieger-Team belegte Platz 2.



"Führen kann man nicht lernen"? Falsch. Führen MUSS man lernen.

"Leadership cannot be taught or learned."

Peter F. Drucker

"The Practice of Management" (1954, S. 66)

"Leadership can be learned, and it can be learned by anybody."

Peter F. Drucker

"Managing for Results" (1964, S. 202)

"Leadership is a human act, and it requires the understanding and practice of certain skills. These skills can be learned by anybody who has the motivation and the willingness to work at it."

Peter F. Drucker

"The Effective Executive" (1967, S. 84)



EXCELLENCE RESEARCH



EXCELLENCE RESEARCH



Isabella Mader BA MMSc
CEO

Excellence Research

isabella.mader@excellence-research.at

www.excellence-research.at

Executive Advisor

Global Peter Drucker Forum

isabella.mader@druckersociety.eu

www.druckerforum.org