

Deloitte.



Deloitte Leadership Pulse Survey 2020

Führung auf dem Prüfstand:
Worauf es in der Krise ankommt



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

Inhalt

Vorwort & Key Findings	05
Methode und Sample	06
Prioritäten in Zeiten der Krise	07
Virtuelle Fitness der heimischen Führungskräfte	08
Erforderliche Eigenschaften für effektive Führung	09
Stärken im Krisenmodus	10
Unterstützungsmaßnahmen zur Führung in der Krise	12
Fazit	14
Kontakt	15

Impressum

Herausgegeben von Deloitte Consulting GmbH

Autorinnen und Projektteam: Gundi Wentner und Gudrun Heidenreich-Pérez

unter redaktioneller Mitarbeit von Armin Nowshad, Gina Grassmann und Tamara Spiegel

Grafik und Layout: Claudia Hussovits

Vorwort & Key Findings

Liebe Leserinnen und Leser,

jede Krise bringt Herausforderungen mit sich. In den meisten Unternehmen sind in solchen Ausnahmesituationen gerade die Führungskräfte gefragt, etwaige Hürden effektiv und effizient zu meistern. Somit ist Führung ein zentraler Erfolgsfaktor und hat zugleich viele Facetten.

Doch welche Leadership-Aspekte sind in der derzeitigen COVID-19-Krise von besonderer Bedeutung? Das beleuchtet Deloitte Österreich im neuen Deloitte Leadership Pulse Survey. An der Online-Umfrage, die im September 2020 durchgeführt wurde, nahmen 277 Führungskräfte aus ganz Österreich teil.

Key Findings



Führung im Aufgabenspagat

Von Führungskräften wird erwartet, in der aktuellen Situation den wirtschaftlichen Fortbestand der Unternehmen zu sichern – gleichzeitig sollen Orientierung und Sinn vermittelt sowie Wandel und Innovation forciert werden.



Zusammenhalt als unterschätzter Hebel

Der Sicherstellung des Zusammengehörigkeitsgefühls und der Mitarbeitermotivation wird in der Krise von den Unternehmen tendenziell zu wenig Beachtung geschenkt.



Virtuelle Führung gut gemeistert

72 % der Befragten schätzen ihre Führungskräfte in Bezug auf virtuelle Führung als fit ein. Die Verbindung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde aufrechterhalten und auch die interne Kommunikation während der Krise ist mehrheitlich gut gelungen.



Vertrauen als zentraler Erfolgsfaktor

Das Vertrauen in die eigene Belegschaft ist laut 66 % der Befragten essenziell für eine effektive Führung in Krisenzeiten. Gleichzeitig besteht hier aber laut einem Drittel noch Aufholbedarf.



Verstärkter Support geplant

Zukünftig wollen 57 % der Unternehmen verstärkt Maßnahmen zur Unterstützung der Führungskräfte anbieten. Der Fokus soll vor allem auf der individuellen Entwicklung liegen.

Weitere Ergebnisse und interessante Details finden Sie auf den folgenden Seiten. Wir wünschen eine spannende Lektüre!

Gundi Wentner &
Gudrun Heidenreich-Pérez



Gundi Wentner
Partnerin | Consulting



Gudrun Heidenreich-Pérez
Senior Managerin | Consulting

Methode und Sample

Erhebungsmethode:

Online-Umfrage

Umfrageteilnahme:

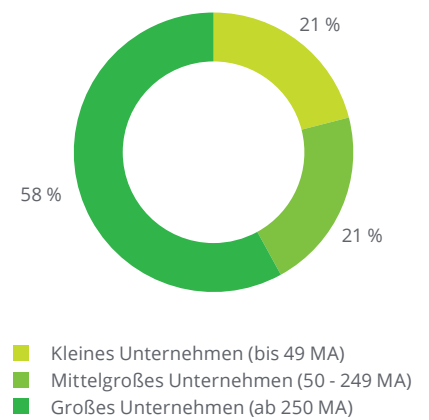
277 Personen aus Geschäftsführung, Aufsichtsräten oder HR-Leitung aus ganz Österreich

Umfragezeitraum:

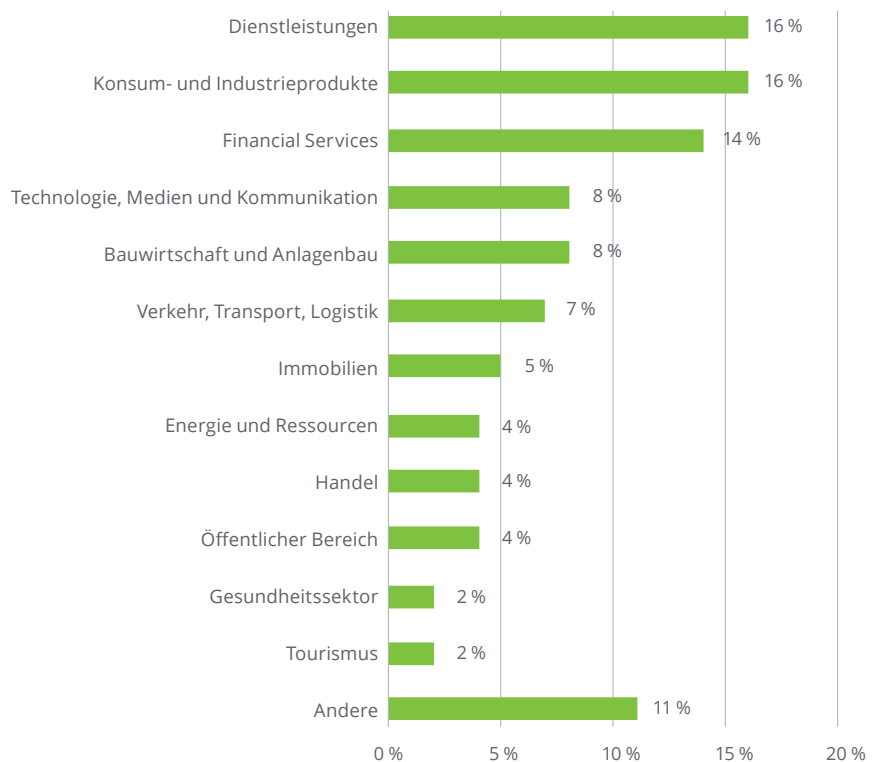
September 2020

Hinweis: Geringfügige Abweichungen von Sollwerten (z.B. 99 % oder 101 % statt 100 %) sind auf Rundungseffekte zurückzuführen.

Unternehmensgröße



Branchen



Prioritäten in Zeiten der Krise

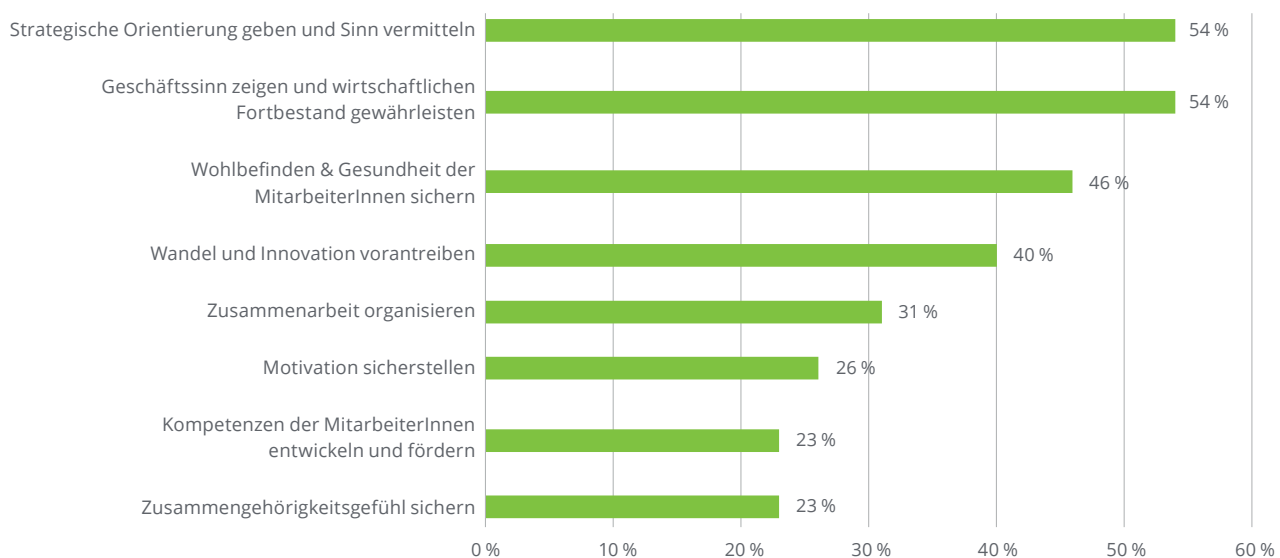
Die Corona-Krise bereitet den Wirtschaftstreibenden weltweit große Sorgen. Für 54 % der österreichischen Befragten geht es jetzt daher vorrangig um das wirtschaftliche Fortbestehen. Ein ausgeprägter Geschäftssinn ist demnach gefragter denn je. Ebenfalls 54 % schreiben der Vermittlung von strategischer Orientierung und Sinn eine hohe Priorität zu.

Da die aktuelle Krise aber nicht nur die Wirtschaft ins Wanken bringt, sondern auch die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefährdet, wird in den Führungsetagen ein hohes Augenmerk auf das Wohlbefinden der Belegschaft gelegt (46 %). Zu den Prioritäten der Führungskräfte zählt neben den genannten Grundbedürfnissen mit rund 40 % auch die Förderung von Wandel und Innovation.

Selbst im Überlebensmodus wird bei fast der Hälfte der Unternehmen auch ein Fokus auf Zukunftsthemen gelegt.

Gleichzeitig zeigen die Studienergebnisse, dass die Sicherstellung des Zusammengehörigkeitsgefühls, die Organisation der Zusammenarbeit sowie die Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Motivation aktuell weniger im Fokus stehen. Ein erstaunliches Ergebnis – denn gerade in der derzeitigen Situation, in der Remote Working für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Arbeitsalltag gehört, sollte Verbundenheit noch bewusster und intensiver gestärkt werden. Anderenfalls wird es für Führungskräfte und deren Teams mittel- und langfristig schwierig werden, gemeinsam Ziele zu erreichen.

Welche Prioritäten setzen Führungskräfte in Ihrem Unternehmen derzeit?



Virtuelle Fitness der heimischen Führungskräfte

Die COVID-19-bedingte Verlagerung des Arbeitsalltags ins Home Office hat die Unternehmen auf mehreren Ebenen gefordert. 58 % der befragten Personen sind jedoch der Ansicht, dass die heimischen Führungskräfte bezüglich der virtuellen Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend fit sind, 14 % halten sie sogar für bestens vorbereitet.

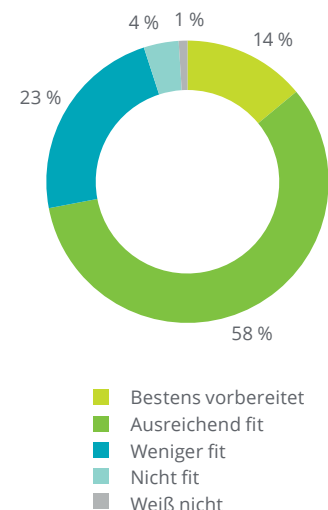
Den Umgang mit Videokonferenzen und unterschiedlichen Kommunikationsplattformen haben viele Führungskräfte im Laufe des letzten halben Jahres rasch gelernt. Es ist auch in Zukunft damit zu rechnen, dass diese neuen Skills von den Führungskräften intensiv eingesetzt werden. Denn die virtuellen Tools sind effizient, unterstützen eine rasche Kommunikation und somit einen unkomplizierten Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin sowie Mitarbeiter.

Führung auf Distanz sollte jedoch nicht auf die Fertigkeit im Umgang mit technologischen Tools reduziert werden. Technologie ist ein Hilfsmittel, um in Verbindung zu bleiben, für reale Verbundenheit braucht es mehr. Im Sinne des Unternehmenserfolges müssen Führungskräfte durch ihr Verhalten ein inspirierendes und kollaboratives Umfeld zur gemeinsamen Zielorientierung schaffen. Das hängt von einem breiten Repertoire an Führungsqualitäten ab. Es braucht persönliche Resilienz, um andere zu inspirieren, aber auch Weitblick und

partnerschaftliche Interaktion, um anderen Sinn und Richtung für die gemeinsame Zielorientierung zu vermitteln.

Führungskräfte müssen auch psychologische Sicherheit bieten. Gegenseitige Wertschätzung und soziale Versatilität sind dabei essenziell. In Teams, in denen jeder seine Ansichten, Bedenken und Anliegen frei äußern und so seinen Beitrag zum gemeinsamen Ziel leisten kann, entsteht echter Zusammenhalt.

Bezüglich der verstärkten Arbeitsweise aus dem Home Office: Wie fit schätzen Sie Ihre Führungskräfte in Hinblick auf virtuelle Führung bzw. „Führung auf Distanz“ ein?



Erforderliche Eigenschaften für effektive Führung

Um die Krise wirtschaftlich zu überstehen, müssen viele Entscheidungen besonders rasch getroffen werden. Diese zügige Entscheidungsfindung zählt auch laut Umfrage zu den gefragtesten Stärken von Führungskräften in der Krise (38 %). Das schnelle Erfassen von komplexen Sachverhalten ist ebenfalls für viele Befragte ein Erfolgsfaktor (43 %).

Auch im Kontext unserer Executive-Search-Mandate und Leadership Assessments zeigt sich, dass ein gewisses Tempo für effektive Führung wichtig ist – gerade in der aktuellen Situation, die von Unbeständigkeit, Unsicherheit und Komplexität geprägt ist.

Wichtiger als das eigene Handeln scheint den Studienteilnehmerinnen und Studienteilnehmern aber die Fähigkeit, Verantwortung auch abgeben zu können. So ist

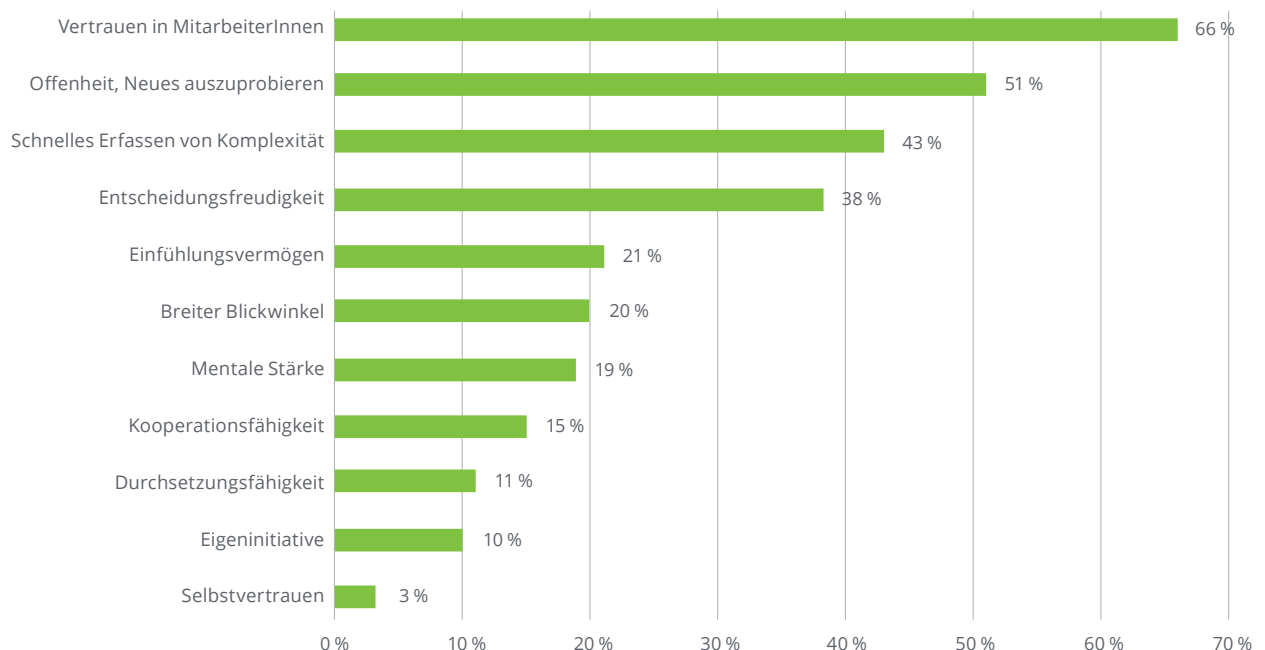
das Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für 66 % ein ganz zentraler Aspekt von Führung in der Krise. Auch die Offenheit, Neues auszuprobieren, wird von 51 % als sehr wichtig erachtet. Dieses Ergebnis bestätigt, dass für viele Unternehmen Wandel und Innovation aktuell eine hohe Priorität haben.

Dieser Fokus auf Veränderungskompetenz zeigt sich in der Beratungspraxis bereits seit einiger Zeit. Vor allem im Kontext digitaler Transformation oder Kulturveränderungsprozesse im Unternehmen ist die Fähigkeit, Wandel und Innovation gestalten zu können, sehr gefragt.

Interessanterweise wird Selbstvertrauen in der aktuellen Situation mit nur knapp 3 % als unbedeutendste Eigenschaft eingestuft.

Ohne solides Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten wird es Führungskräften allerdings nur schwer gelingen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in schwierigen Zeiten zu inspirieren und zu motivieren. Auch Eigeninitiative wird mit nur 10 % als nicht besonders wichtig erachtet. Um gewünschte Ergebnisse zu erzielen, braucht es jedoch gerade jetzt persönlichen Antrieb und Tatkraft. Ähnliches gilt für Durchsetzungsfähigkeit (11 %) und Kooperationsfähigkeit (15 %): Beide Aspekte beziehen sich auf soziale Interaktionen und sind ausschlaggebend dafür, wie gut es jemandem gelingt, andere für sich zu gewinnen und unternehmerische Vorhaben zu gestalten. Diese Aspekte werden von den befragten Personen tendenziell unterschätzt.

Welche der folgenden Eigenschaften erfordert effektive Führung in der aktuellen Situation?



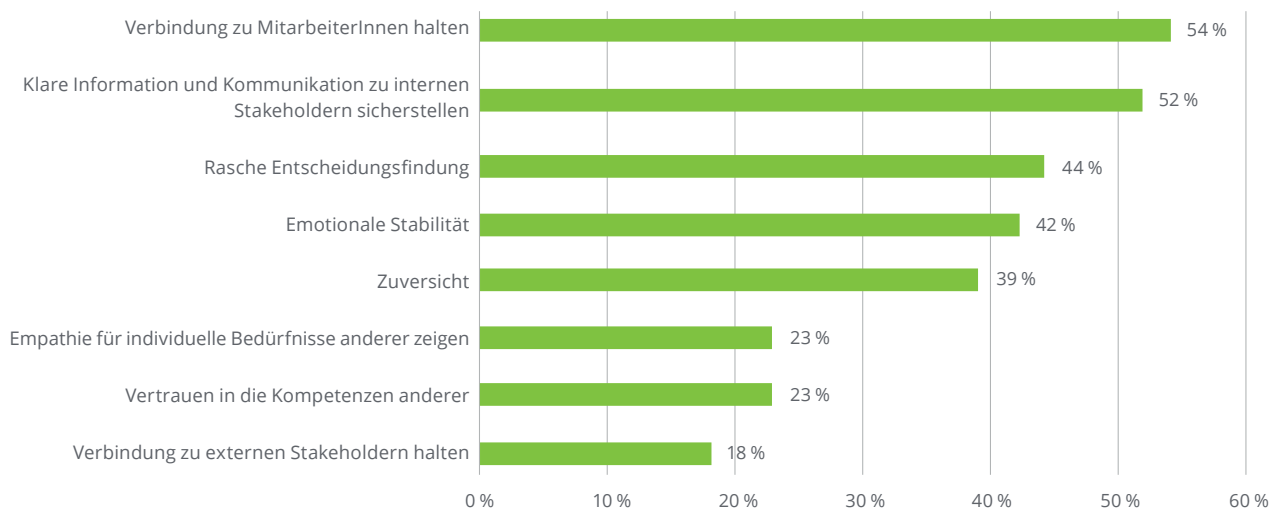
Stärken im Krisenmodus

Laut den Studienteilnehmerinnen und Studienteilnehmern haben rund 52 % der österreichischen Führungskräfte den internen Informationsfluss und die Kommunikation im Unternehmen mit Erfolg aufrechterhalten. Mehr als die Hälfte (54 %) ist außerdem davon überzeugt, dass die Führungskräfte in der Krise eine gute Verbindung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gehalten haben.

Das Vertrauen in die Belegschaft wird laut Befragung mit Abstand als wichtigste Eigenschaft für effektive Führung gesehen. Im eigenen Unternehmen ist das Vertrauen in die Kompetenzen anderer mit lediglich 23 % jedoch nicht besonders stark. Auch heben nur 23 % der befragten Personen die Fähigkeit zur Empathie als Stärke ihrer Führungskräfte hervor.

Erfolgreiche Führung hängt zu einem erheblichen Ausmaß von sozialen Interaktionen ab. In diesem Kontext spielen Vertrauen und emotionale Aspekte eine wesentliche Rolle. Die Umfrage zeigt hier klaren Handlungsbedarf. Nachdem Vertrauen und Empathie sehr individuelle Persönlichkeitsaspekte sind, ist Selbstreflexion der erste Schritt zur persönlichen Weiterentwicklung. Führungskräfte erhalten im Alltag außerdem eher selten Feedback von ihrem Umfeld – umso wichtiger sind entwicklungsorientierte Feedbackgespräche in Kombination mit konkreten Lerneinheiten.

Welche folgenden Stärken der Führungskräfte haben sich im Krisenmodus Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen gezeigt?

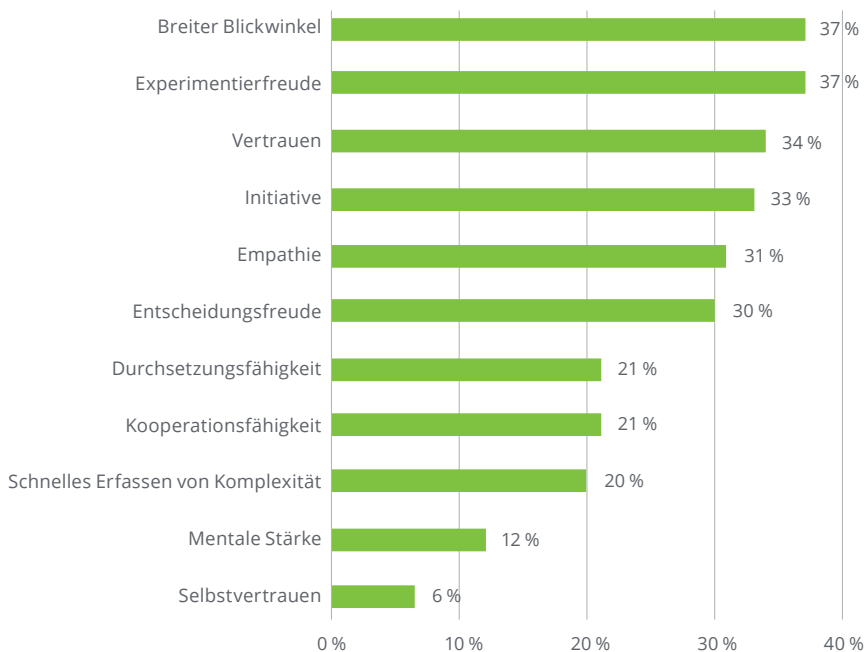


Um Sinn und Orientierung in einem von Unsicherheit und Volatilität geprägten Umfeld zu vermitteln, braucht es flexibles Denkvermögen sowie einen breiten Blickwinkel. Doch gerade hier herrscht laut Umfrage Aufholbedarf (37%). Auch bei der vorhandenen Experimentierfreude gibt es laut 37% der Befragten noch Luft nach oben, um die angestrebte Innovation erfolgreich vorantreiben zu können.

Zudem muss laut 34% noch am Vertrauen in die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gearbeitet werden. Eigeninitiative gilt zwar aktuell nicht als Priorität, dennoch sehen hier 33% Verbesserungspotenzial.

Um die Krise erfolgreich zu bewältigen braucht es Führungskräfte, die sowohl selbst die Initiative ergreifen als auch Vertrauen in andere setzen. Der Weg zum Erfolg ist immer eine gemeinsame Anstrengung.

In welchen Aspekten sehen Sie den größten Aufholbedarf bei Ihren Führungskräften?

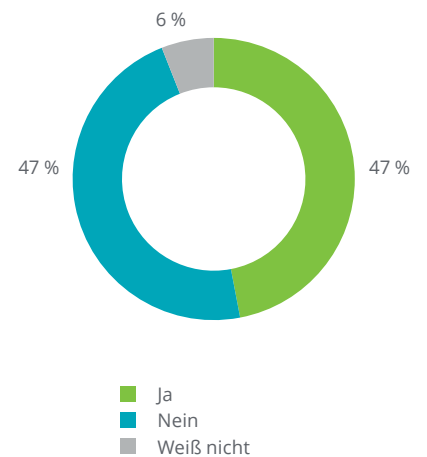


Unterstützungsmaßnahmen zur Führung in der Krise

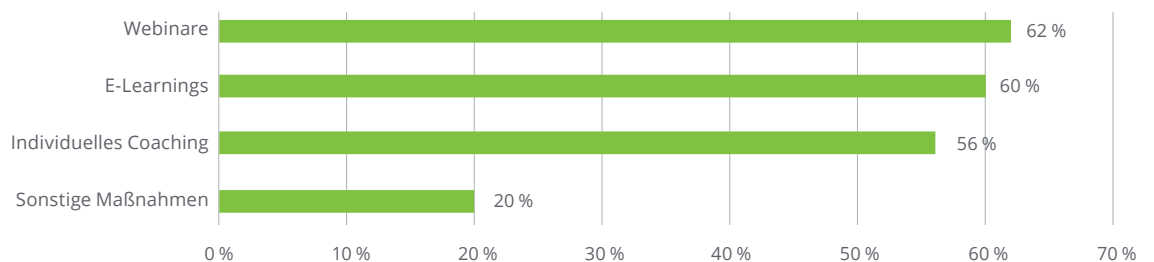
Bei rund 47 % der Befragten bekamen die Führungskräfte in den letzten sechs Monaten besondere Unterstützung. In genauso vielen Fällen manövrierten die Führungskräfte jedoch ohne spezielle Maßnahmen die Unternehmen durch die Krise.

Die Möglichkeiten, die hier bisher geboten wurden, sind verteilt auf E-Learnings, Webinare und individuelle Coachings. In einigen Fällen wurden auch Plattformen für den regen Austausch auf Peer-Ebene geschaffen. Manche Unternehmen haben ihren Führungskräften außerdem mit Guidelines und Leitfäden unter die Arme gegriffen. Das Thema der virtuellen Führung scheint dabei gut abgedeckt worden zu sein.

Hat Ihr Unternehmen aufgrund der COVID-19-Krise spezielle Maßnahmen zur Unterstützung der Führungskräfte gesetzt?



Wir bieten unseren Führungskräften folgende Möglichkeiten an:



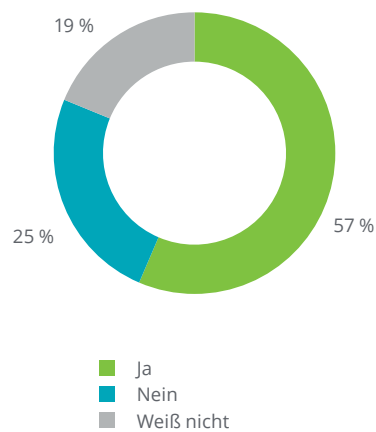
Welche Themen wurden im Rahmen dieser Angebote behandelt?



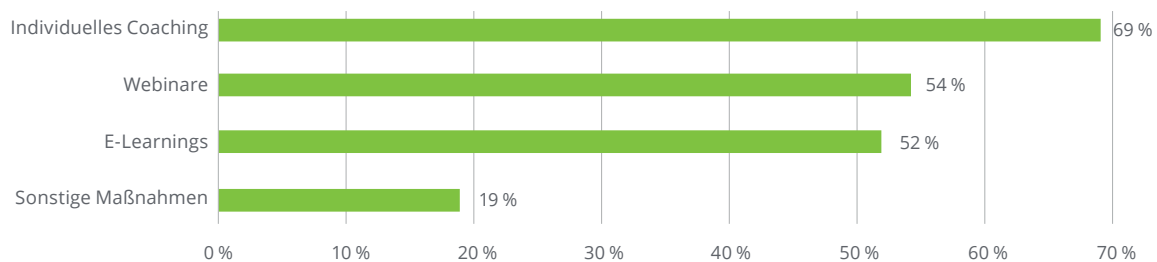
57 % der Unternehmen planen ihre Führungskräfte auch in Zukunft intensiv zu unterstützen. Hier zeigt sich die erkennbare Intention, verstärkt auf individuelle Bedürfnisse eingehen und entsprechende Maßnahmen setzen zu wollen, um Führungskräfte in ihrer Rolle zu festigen.

Die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens, die Schärfung der Führungsrolle sowie Potenzialentwicklung und Arbeit an Führungskompetenzen sollen mehr in den Fokus rücken. Auch Gesundheit und Resilienz sind zentrale Zukunftsthemen für die Führungsebene.

Planen Sie zukünftig Maßnahmen zur Unterstützung der Führungskräfte zu setzen?



Wir planen, folgende Möglichkeiten anzubieten:



Fazit

Führung ist zukunftsrelevant und ausschlaggebend für die wirtschaftliche Leistung österreichischer Unternehmen. Die Corona-Krise hat gezeigt: Die Herausforderungen für Führungskräfte sind vielfältig und können sich von einem Tag auf den anderen ändern. Je besser Führungskräfte ihre eigenen Stärken sowie Entwicklungsfelder kennen, umso besser können sie an ihrer persönlichen Entwicklung arbeiten und werden folglich auch in Ausnahmesituationen besser reagieren und Wirkung erzielen können.

Die aktuelle Krise wird noch längere Zeit andauern, effektive Führung steht daher weiterhin auf dem Prüfstand. Das ist den Unternehmen weitgehend bewusst und die Umfrageergebnisse belegen dies.

Wir sehen in der Praxis, dass die Komplexität und Intensität der Herausforderungen für Führung in der derzeitigen Krisensituation stark zugenommen haben. Folglich sind auch Druck und Stress für die Führungspersonen gestiegen.

Daher ist es jetzt enorm wichtig, Führungskräfte in ihren Rollen zu stärken und ihnen die Möglichkeit zur Thematisierung ihrer individuellen Herausforderungen zu geben. Denn vom Verhalten jeder einzelnen Führungskraft hängt viel ab – nicht weniger als die Zukunft des Unternehmens. Die Absicht, hier mehr Möglichkeiten für individuelle Entwicklung und Begleitung zu bieten, ist daher jedenfalls ein Plan mit Aussicht auf Erfolg.

Kontakt



Gundi Wentner
Partnerin | Consulting
Tel.: +43 1 537 00-2500
gwentner@deloitte.at



Gudrun Heidenreich-Pérez
Senior Managerin | Consulting
Tel.: +43 1 537 00-2528
gheidenreich@deloitte.at

Deloitte Consulting GmbH

Renngasse 1 /Freyung
1010 Wien

www.deloitte.at/consulting



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), dessen globales Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und deren verbundene Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“. DTTL („Deloitte Global“), jedes ihrer Mitgliedsunternehmen und die mit ihnen verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige, unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL Mitgliedsunternehmen und die mit ihnen verbundenen Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen. DTTL erbringt keine Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/about.

Deloitte ist ein global führender Anbieter von Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory sowie Risk Advisory. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und den mit ihnen verbundenen Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“ in mehr als 150 Ländern und Regionen betreuen wir vier von fünf Fortune Global 500(R) Unternehmen. „Making an impact that matters“ – mehr als 330.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte teilen dieses gemeinsame Verständnis für den Beitrag, den wir als Unternehmen stetig für unsere Klientinnen und Klienten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Gesellschaft erbringen. Mehr Information finden Sie unter www.deloitte.com.

Diese Kommunikation enthält lediglich allgemeine Informationen, die eine Beratung im Einzelfall nicht ersetzen können. Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), dessen globales Netzwerk an Mitgliedsunternehmen oder mit ihnen verbundene Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“ bieten im Rahmen dieser Kommunikation keine professionelle Beratung oder Services an. Bevor Sie die vorliegenden Informationen als Basis für eine Entscheidung oder Aktion nutzen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Geschäftstätigkeit haben könnte, sollten Sie qualifizierte, professionelle Beratung in Anspruch nehmen.

DTTL, seine Mitgliedsunternehmen, mit ihnen verbundene Unternehmen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Vertreterinnen und Vertreter übernehmen keinerlei Haftung, Gewährleistung oder Verpflichtungen (weder ausdrücklich noch stillschweigend) für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der in dieser Kommunikation enthaltenen Informationen. Sie sind weder haftbar noch verantwortlich für Verluste oder Schäden, die direkt oder indirekt in Verbindung mit Personen stehen, die sich auf diese Kommunikation verlassen haben. DTTL, jedes seiner Mitgliedsunternehmen und mit ihnen verbundene Unternehmen sind rechtlich selbstständige, unabhängige Unternehmen.