Deloitte.

Deloitte Leadership Survey 2021

Besetzung von Top-Jobs in Österreich auf dem Prüfstand

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

Impressum

Herausgegeben von Deloitte Consulting GmbH
Autorinnen und Projektteam: Gundi Wentner und Gudrun Heidenreich-Pérez
unter redaktioneller Mitarbeit von Armin Nowshad und Tamara Spiegel
Grafik und Layout: Claudia Hussovits

Vorwort

Führung ist ein Erfolgsfaktor und ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal für jede Organisation.

Kaum ein anderer Faktor kann die Entwicklung eines Unternehmens so maßgeblich beeinflussen wie das Top-Management an der Spitze. Die Besetzung von Top-Führungspositionen ist daher weichenstellend – es geht schließlich um die Zukunft des Unternehmens, um den wirtschaftlichen Erfolg, um die Reputation und um individuelle Karrieren.

Etwaige Fehlbesetzungen führen zu Risiken finanzieller und persönlicher Natur. Sie sind meist das Resultat wenig professionalisierter, unstrukturierter Auswahlverfahren ohne diagnostische Prüfung der Eignung und des Potenzials der Kandidatinnen und Kandidaten. Unsystematische Gespräche, durch Unconscious Bias hervorgerufene Wahrnehmungsverzerrungen, gezieltes Impression Management oder subjektive Empfindungen können leicht zu Fehleinschätzungen bei der Auswahl von Führungspersonen führen.

Bei Besetzungsentscheidungen geht es zentral um die Frage, wer den Herausforderungen der Zukunft erfolgreich begegnen wird. Es geht zumeist um den Schritt in eine komplexe Rolle mit vielen Verantwortungen und speziellen Anforderungen ohne Erfahrung aus einer vergleichbaren Position.

Angesichts der Komplexität und Tragweite dieser Entscheidungen haben wir im Sommer 2021 bei heimischen Unternehmen nachgefragt: Auf welcher Basis werden Besetzungsentscheidungen für Top-Positionen in Österreich getroffen?

Wir wünschen eine spannende Lektüre der Ergebnisse dieser Befragung.

Gundi Wentner &
Gudrun Heidenreich-Pérez

Gundi Wentner
Partnerin | Consulting

Gudrun Heidenreich-Pérez
Director | Consulting

Entscheidende Faktoren für die Besetzung von Führungspositionen

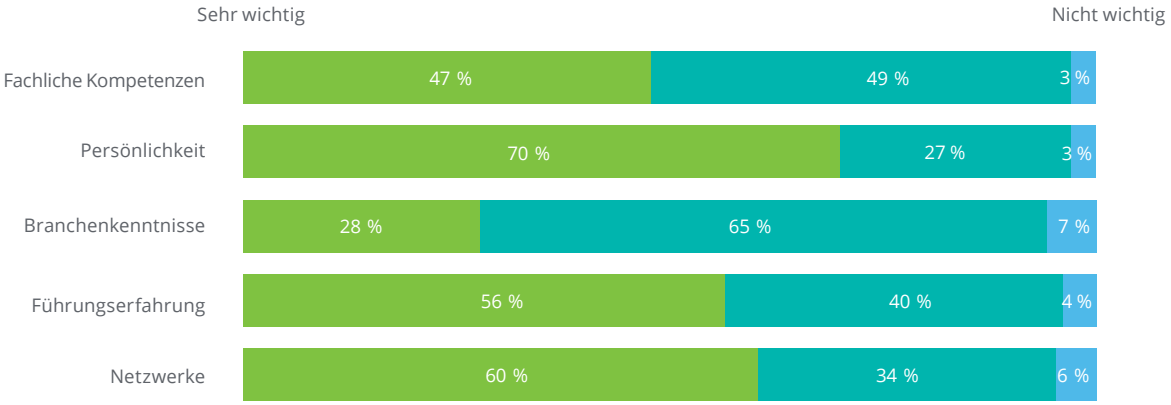
Generell werden für die Besetzung von Führungspositionen von den österreichischen Unternehmen als wichtigste Faktoren Persönlichkeit (70 %), Netzwerke (60 %) und Führungserfahrung (56 %) der Kandidatinnen und Kandidaten genannt.

Auch mit Blick auf das eigene Unternehmen bewerten die Befragten Persönlichkeit mit 73 % als wichtigsten Faktor bei der Besetzung von Führungspositionen. Netzwerken (26 %) hingegen wird im eigenen Unternehmen die geringste Bedeutung beigemessen. Hier wird die Bedeutung der fachlichen Kompetenz (65 %) an zweiter Stelle der relevantesten Faktoren genannt, gefolgt von Führungserfahrung (55 %).

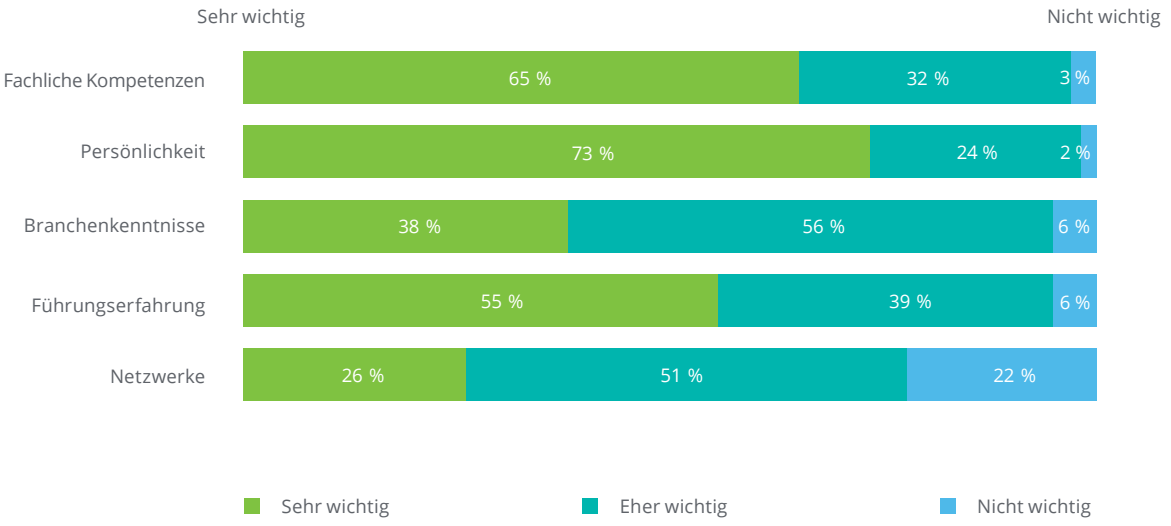
Im eigenen Unternehmen wird die Herangehensweise an Besetzungsentscheidungen somit weniger mit dem Kontaktnetzwerk und Beziehungen in Verbindung gebracht. In der Eigenwahrnehmung zählt neben der Persönlichkeit vor allem die fachliche Kompetenz – dem direkten Umfeld wird damit ein höherer Grad an Objektivität zugeschrieben als der Allgemeinheit.

Dem Faktor der Persönlichkeit wird sowohl auf allgemeiner Ebene als auch auf Unternehmensebene die größte Bedeutung beigemessen. Nun stellt sich die Frage: Was macht diese Persönlichkeit aus und wie wird sie evaluiert?

Wie wichtig sind die folgenden Faktoren allgemein in Österreich bei der Besetzung von Führungspositionen?



Wie wichtig sind die folgenden Faktoren in Ihrem Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen?



Gefragte Persönlichkeits-eigenschaften

Als besonders relevante persönliche Eigenschaft von Führungskräften wird Veränderungsbereitschaft und Offenheit für Neues (64 %) eingestuft. Als ebenfalls sehr wichtig wird Empathie (46 %) gesehen, gefolgt von Entscheidungsfreude (31 %) und Einsatzbereitschaft (30 %).

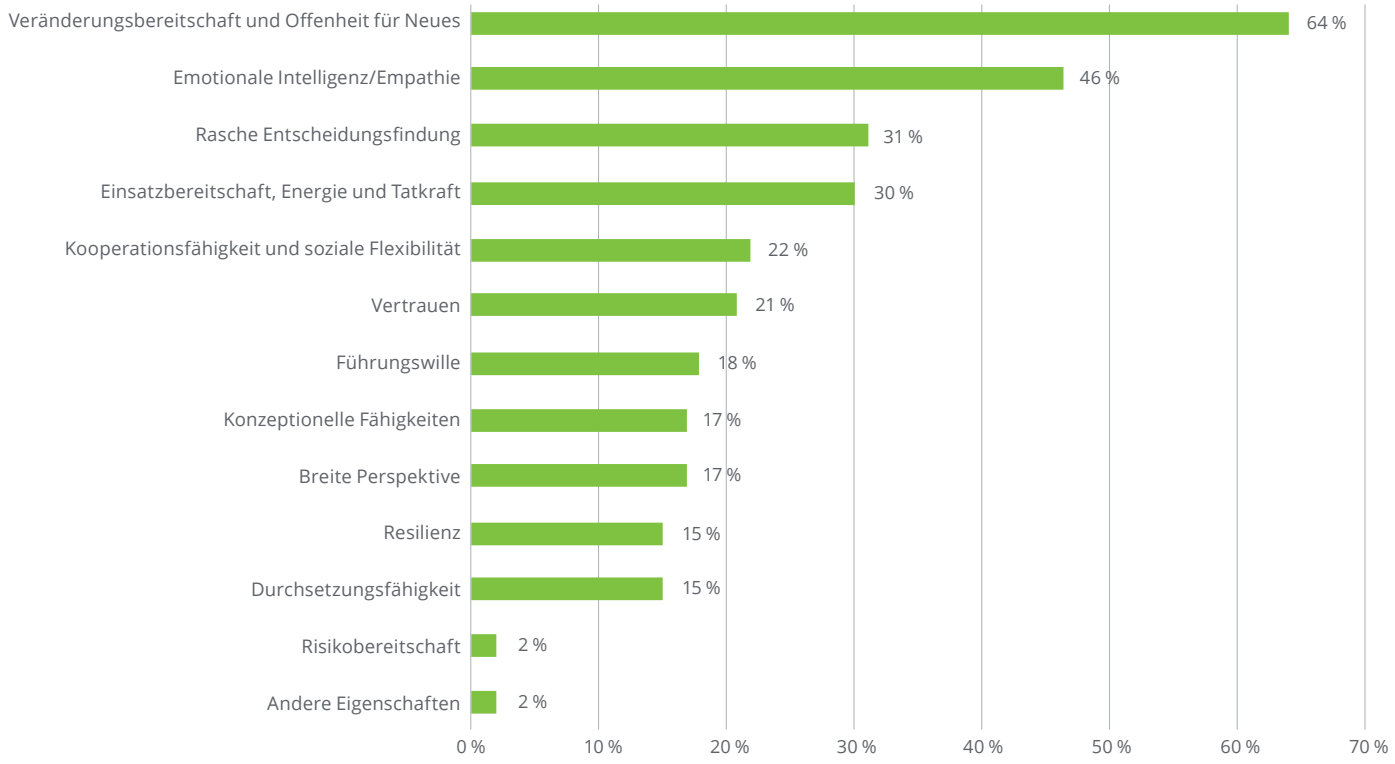
Die am wenigsten gefragte Persönlichkeits-eigenschaft ist Risikofreude (2 %). Ex aequo auf dem vorletzten Platz landen Durchsetzungsvermögen (15 %) und Resilienz (15 %).

Angesichts permanenten Wandels erscheint der Fokus auf Persönlichkeiten, die Neuem gegenüber aufgeschlossen sind, nachvollziehbar und schlüssig. Auffällig ist die ausgesprochen geringe Bedeutung, die im Kontext der Veränderung jedoch der Risikofreude beigemessen wird. Denn um neue Wege zu beschreiten, braucht es auch den Willen und den Mut, sichere Pfade zu verlassen, und das geht meist mit der Bereitschaft einher, auch gewisse Risiken einzugehen.

Wie die Befragung zeigt, wird der Ruf nach empathischen Führungspersönlichkeiten lauter. Personen mit ausgeprägter emotionaler Intelligenz gelingt es in der Regel leichter, mit anderen Personen tragfähige Beziehungen aufzubauen und ein kooperatives Umfeld zu gestalten. In einer Arbeitswelt, in der disloziertes Arbeiten zur Norm wird, in der Kooperationspartner und Stakeholder sowie deren Bedürfnisse und Motive diverser und vielfältiger werden, ist Empathie der Schlüssel, um Wirkung im zwischenmenschlichen Kontext zu erzielen.

Obwohl gerade in den letzten Monaten der durch COVID-19 bedingten Krise Führungspersonen ihre Resilienz enorm unter Beweis stellen mussten, wird dieser Aspekt überraschend niedrig eingestuft. Resilienz ist jedoch ein wesentlicher Persönlichkeitsfaktor, um herausfordernde Situationen zu bewältigen, sogar gestärkt aus ihnen hervorzugehen und um als Führungskraft auch anderen Sicherheit, Stabilität und Zuversicht zu vermitteln. Wer auf seine eigene emotionale Stabilität setzen kann, kann auch andere inspirieren.

Welche persönlichen Eigenschaften von Top-Führungskräften sind besonders wichtig?



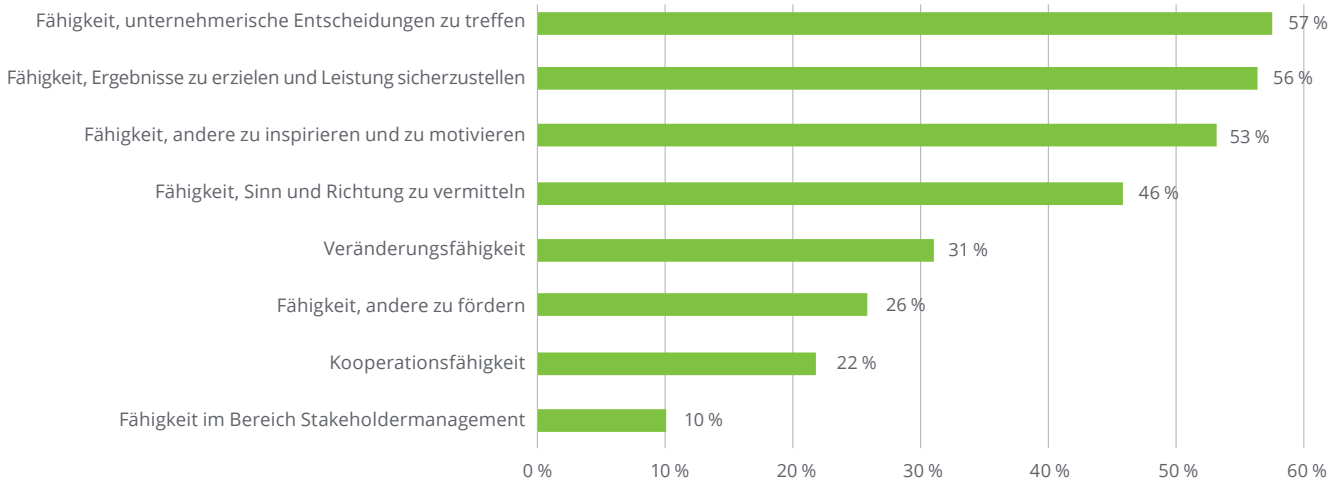
Geforderte Fähigkeiten

Wenn es um die Frage nach den relevantesten Fähigkeiten von Führungskräften geht, liegt die Fähigkeit, unternehmerische Entscheidungen zu treffen, an erster Stelle (57 %), gefolgt von der Fähigkeit, Ergebnisse zu erzielen und Leistung zu erbringen (56 %), sowie der Fähigkeit, andere zu inspirieren und zu motivieren (53 %).

Die geringste Bedeutung wird jenen Fähigkeiten beigemessen, die sich vorwiegend auf zwischenmenschliche Aspekte beziehen: Stakeholdermanagement (10 %) und Kooperationsfähigkeit (22 %). Für beide Fähigkeiten ist Empathie die Voraussetzung, die laut Befragung durchaus zu den wichtigsten Persönlichkeitseigenschaften von Top-Führungskräften zählt. Um in einer Führungsrolle auf breiter Ebene Wirkung zu erzielen, braucht es den Austausch mit anderen genauso wie die Unterstützung durch andere. Führung ist soziale Interaktion.

Die Fähigkeit, andere zu fördern, steht mit 26 % ebenfalls nicht im Fokus der am meisten geforderten Fähigkeiten. Führungskräfte, die ihre Teams fördern und Mitarbeitende in ihrer Entwicklung unterstützen, werden allerdings mehr Wirkung erzielen, da sie dadurch ihre Teams motivieren und zugleich die erforderlichen Kompetenzen im Unternehmen sicherstellen, um auch zukünftig die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.
Überraschend niedrig wird auch Veränderungsfähigkeit mit lediglich 31 % eingestuft, obwohl Veränderungsbereitschaft die gefragteste Persönlichkeitseigenschaft zu sein scheint (Frage 3 mit 64 %). Aufgrund dieses Widerspruchs stellt sich die Frage, inwiefern in der Praxis tatsächlich nach jenen Personen gesucht wird, die Veränderung vorantreiben können. Bestimmt dieser Aspekt den Horizont der Besetzungsentscheidungen tatsächlich mit, oder sind es doch die traditionellen Paradigmen, die den größten Einfluss ausüben?

Auf welche Fähigkeiten achten Sie bei der Besetzung von Top-Positionen besonders?



Herausforderungen bei der Besetzung von Führungspositionen

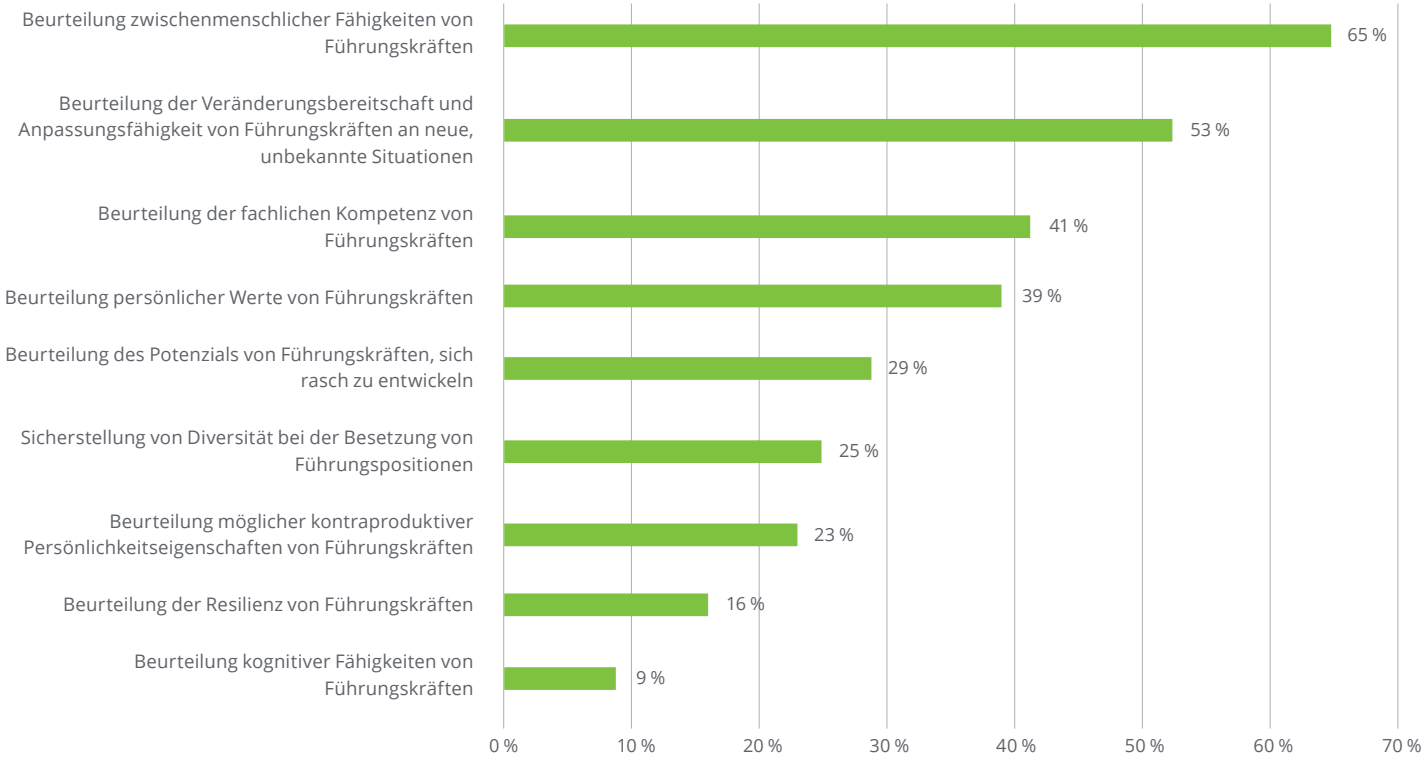
Als besonders herausfordernd wird die Beurteilung zwischenmenschlicher Fähigkeiten (65 %) wahrgenommen. Möglicherweise liegt darin auch begründet, warum zwischenmenschliche Fähigkeiten wie Stakeholdermanagement und Kooperationsfähigkeit bei der Besetzung von Führungspositionen eher untergeordnet beachtet werden.

Eine weitere Herausforderung liegt in der Beurteilung der Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit von Führungskräften (53 %). Zugleich wird Veränderungsbereitschaft als wichtigste persönliche Eigenschaft gesehen (64 %, siehe Frage 3). Wie kann diese geforderte Veränderungsbereitschaft nun beurteilt werden?

Zur Beurteilung dieser Fähigkeiten können diagnostische Verfahren und professionelle Assessments einen wesentlichen Beitrag leisten und zugleich Risiken einer Fehleinschätzung minimieren. Wie die Befragung aber ebenfalls zeigt, werden diese Instrumente noch wenig in Anspruch genommen und der Aspekt der Risikominimierung durch professionelle Auswahlverfahren ist nicht die Hauptmotivation, um auf externe Beratung zu setzen.

Die geringste Herausforderung liegt laut den Befragten in der Beurteilung der kognitiven Fähigkeiten (9 %).

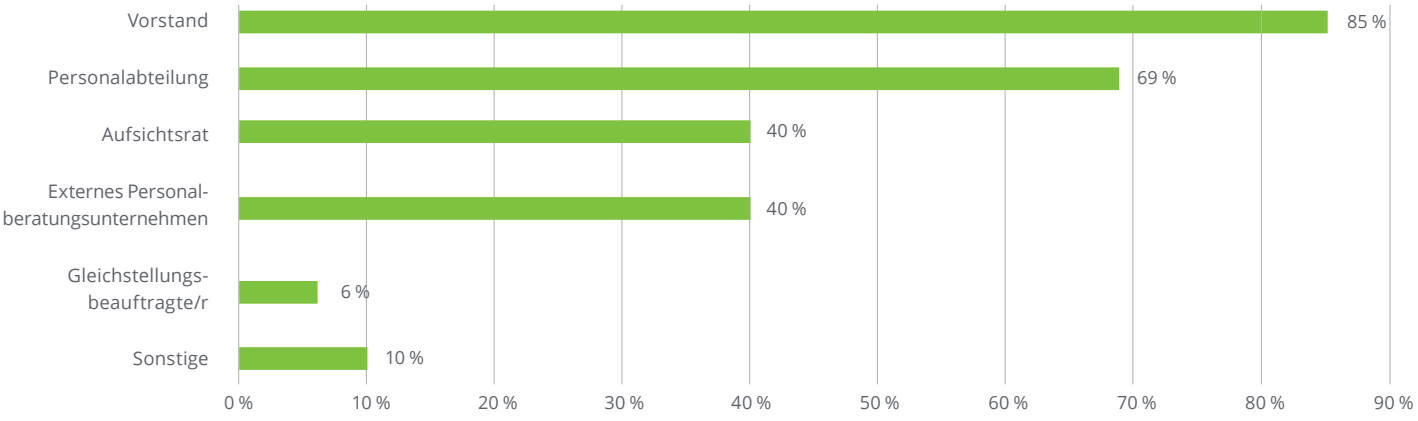
Welche Herausforderungen nehmen Sie bei der Besetzung von Top-Positionen wahr?



EntscheidungsträgerInnen bei Besetzungen

Die Entscheidungen über die Besetzung von Top-Positionen werden in den befragten Unternehmen vorwiegend vom Vorstand und der Geschäftsführung getroffen. Die HR-Abteilung wird bei 69 % regelmäßig hinzugezogen. Die Involvierung des Aufsichtsrats als auch von externen Personalberatungsunternehmen erfolgt jeweils mit einer Häufigkeit von rund 40 %. Gleichstellungsbeauftragte werden allerdings nur zu 6 % involviert.

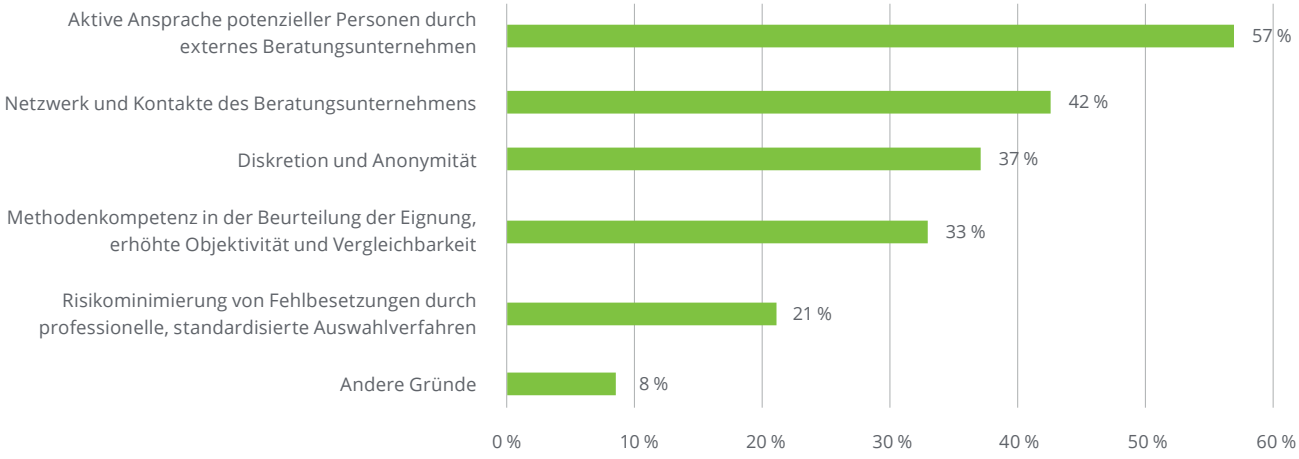
Wer ist in Besetzungsprozesse von Top-Positionen in Ihrem Unternehmen involviert?



Motivation für externe Unterstützung

Wenn externe Beratungsunternehmen hinzugezogen werden, dann vorwiegend mit der Zielsetzung potenzielle Personen über Direktansprache für die vakante Position zu gewinnen (57 %) oder das Netzwerk und die Kontakte des Beratungsunternehmens zu nutzen (42 %). Am seltensten besteht der Grund in der Risikominimierung von Fehlbesetzungen durch professionelle, standardisierte Auswahlverfahren (21 %).

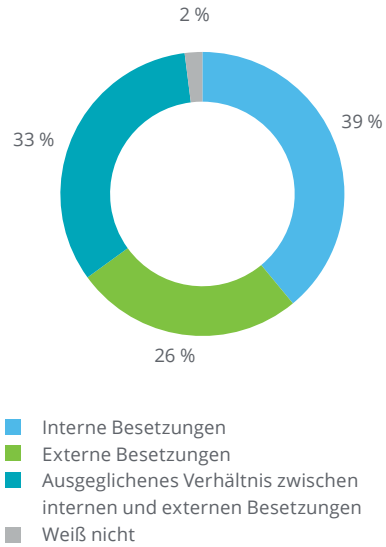
Aus welchen Gründen setzen Sie auf externe Unterstützung?



Interne und externe Besetzungen

In den letzten drei Jahren scheint es ein tendenziell ausgewogenes Verhältnis zwischen internen und externen Besetzungen gegeben zu haben, wobei interne Besetzungen im Rahmen der aktuellen Befragung mit 39 % den vorwiegenden Anteil einnehmen.

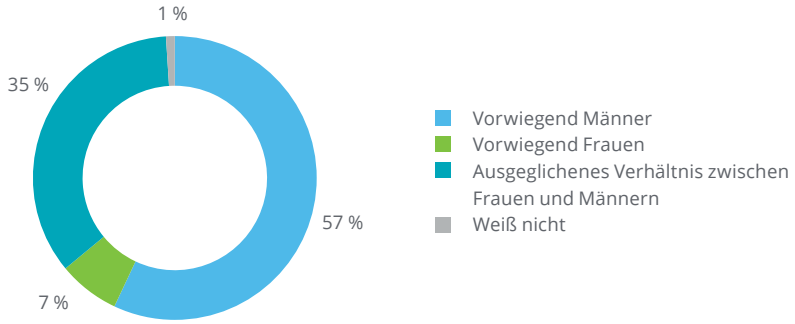
Wie wurden Top-Positionen in den letzten drei Jahren bei Ihnen vorwiegend besetzt?



Geschlechterverhältnis

In Bezug auf das Geschlechterverhältnis sind in den letzten drei Jahren Führungspositionen vorwiegend männlich besetzt worden. Nur 35 % der Befragten geben an, dass es ein ausgewogenes Verhältnis zwischen weiblichen und männlichen Besetzungen auf Top-Ebene gegeben hat.

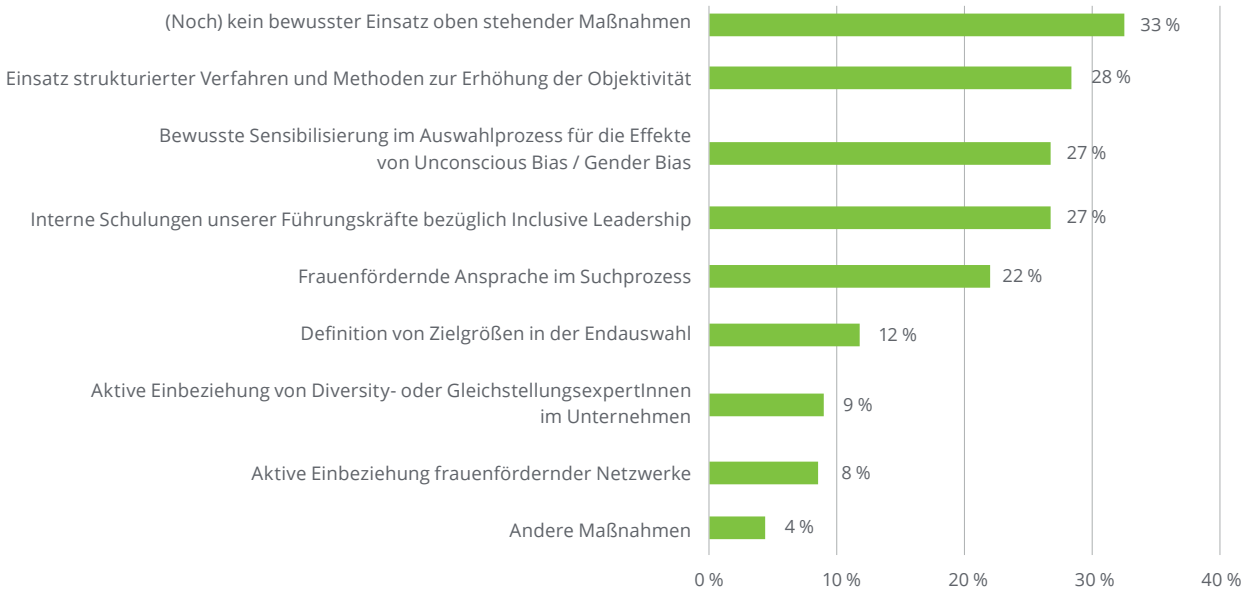
In Bezug auf den Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen, welches Geschlecht war bei Besetzungen von Top-Positionen in den letzten drei Jahren in Ihrem Unternehmen vorherrschend?



Maßnahmen zur Förderung von Diversität

In 33 % der befragten Unternehmen erfolgt (noch) kein bewusster Einsatz von Maßnahmen zur Förderung von Diversität. 28 % nutzen strukturierte Verfahren und Methoden zur Erhöhung der Objektivität und 27 % setzen auf Sensibilisierung sowie auf interne Schulungen. Die aktive Einbeziehung frauenfördernder Netzwerke, von Diversity- oder Gleichstellungsexpertinnen und -experten sowie die Definition von Zielgrößen in der Endauswahl spielen noch eine untergeordnete Rolle.

Mit welchen Maßnahmen werden Diversität & Gleichstellung in Ihrem Unternehmen bei der Besetzung von Top-Positionen gefördert?

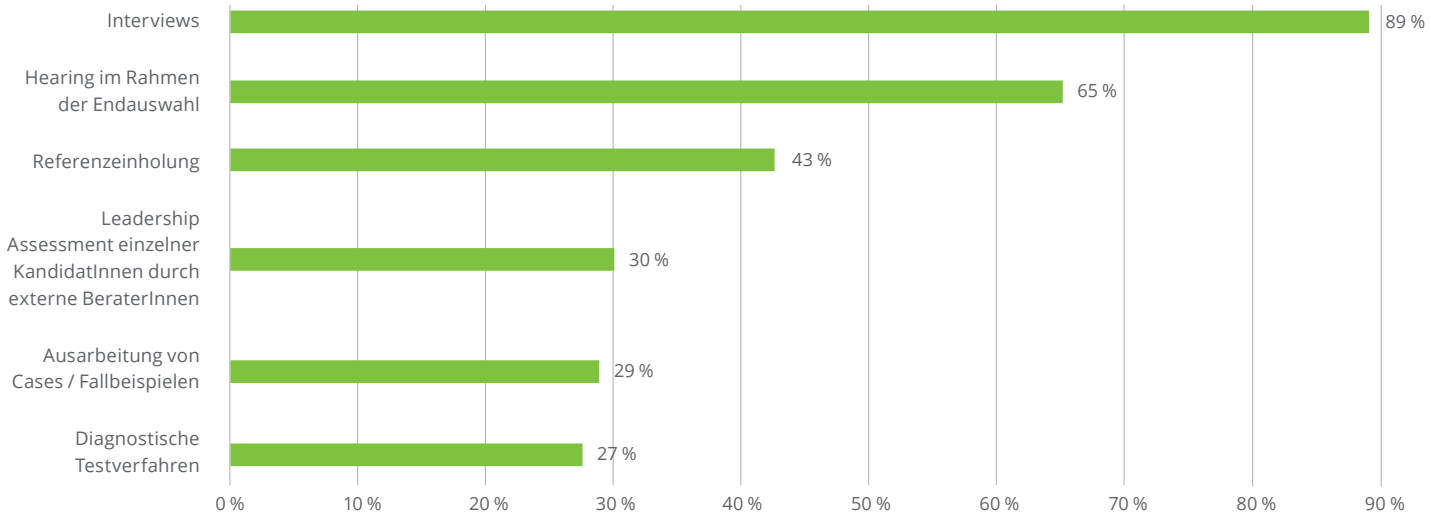


Instrumente zur Auswahl

Bei der Frage nach den eingesetzten Instrumenten zur Auswahl von Top-Positionen ist das Ergebnis eindeutig: Mit 89 % ist das Jobinterview mit Abstand die beliebteste Methode. Hearings in der Endauswahl folgen mit 65 % an zweiter Stelle.

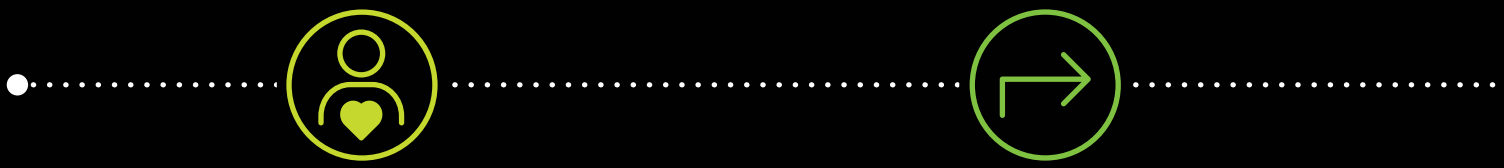
Mit einem breiteren Repertoire an Auswahlmethoden könnte jedoch den genannten Herausforderungen in der Beurteilung der zwischenmenschlichen Fähigkeiten oder der Veränderungsbereitschaft begegnet sowie grundsätzlich die Objektivität im Entscheidungsprozess gefördert werden.

Welche Instrumente kommen bei der Besetzung von Top-Positionen bei Ihnen zum Einsatz?



Fazit

Seit unserer letzten Befragung zur Besetzung von Führungspositionen hat sich vieles verändert. Unternehmen und deren Führungskräfte standen durch die COVID-19-Krise vor massiven Herausforderungen. Hat sich dadurch der Blick auf Führung verändert? Stehen jetzt andere Faktoren im Vordergrund, wenn es um die Besetzung von Top-Führungspositionen geht?



Persönlichkeit zählt

Persönlichkeit ist laut der Befragung der wesentlichste Faktor, wenn es um die Besetzung von Top-Positionen geht – sowohl mit Blick auf die gesamtwirtschaftliche Ebene als auch mit Blick auf das eigene Unternehmen. Allgemein werden in Österreich auch Netzwerke als entscheidend gesehen, dem eigenen Unternehmen wird allerdings eine höher ausgeprägte Objektivität attestiert. Während Netzwerke auf genereller Ebene in Österreich als zweitwichtigster Faktor nach Persönlichkeit gesehen werden, liegen sie auf dem letzten Platz der beigemessenen Bedeutung aus Perspektive des eigenen Unternehmens. Im eigenen Unternehmen wird demnach mehr auf die fachlichen Kompetenzen geachtet. Insgesamt ähnelt dieses Bild jenem von vor zwei Jahren.

Veränderung ja, aber ohne Risiko?

Welche Persönlichkeitseigenschaften sind gefragt? Als wichtigste Eigenschaft gilt aktuell laut der Befragung Veränderungsbereitschaft und Offenheit für Neues. Dieser Aspekt ist markant in den Vordergrund gerückt, gefolgt von emotionaler Intelligenz und Empathie. Das ist neu, denn 2019 führten noch traditionelle Aspekte wie Führungswille und breiter Blickwinkel das Ranking an. Entscheidungsfreude rangiert heute wie vor zwei Jahren unter den Top-drei-Eigenschaften. Risikobereitschaft ist heute wie 2019 am wenigsten gefragt. Das überrascht, denn um Veränderung zu gestalten und neue Wege zu gehen, braucht es Mut, Experimentierfreude und die Bereitschaft, bewährte Gewohnheiten sowie bekannte Denkmuster über Bord zu werfen. Für Innovationen braucht es auch Risikobereitschaft.

Unterschätzte Resilienz

Überraschend ist, dass Resilienz für nicht besonders wichtig erachtet wird – denn gerade in Krisenzeiten ist diese besonders relevant. Zudem ist Resilienz ein entscheidender Faktor, der es ermöglicht, andere zu inspirieren und zu motivieren sowie anderen Stabilität und Zuversicht zu vermitteln. Und auf diese Fähigkeit des Inspirierens und Motivierens wird laut Befragung bei Besetzungsentscheidungen durchaus geachtet – sie rangiert letztendlich 2019 sowie 2021 unter den Top-drei-Fähigkeiten.

Ergebnisorientierung vor Beziehungsorientierung

Besonders gefragt sind die Fähigkeiten, unternehmerisch zu entscheiden und Leistung sicherzustellen. Ergebnisse stehen im Fokus. Schon wie in unserer Befragung 2019 wird auf die Fähigkeit, andere für sich zu gewinnen und mit anderen zu kooperieren, am wenigsten geachtet. Führungskräfte sind jedoch meist in diverse Stakeholderlandschaften und in vielfältige Kooperationsformen eingebunden. Jedes Business ist schlussendlich auch ein People Business. Um im zwischenmenschlichen Kontext Wirkung zu erzielen, sind Stakeholdermanagement und Kooperationsfähigkeit essenziell. Solisten, die mit anderen nicht im Zusammenspiel agieren, werden in fluiden Netzwerkorganisationen der Zukunft nicht reüssieren, denn Führung bedeutet soziale Interaktion.

Herausforderungen in der Beurteilung

Ausschlaggebend für Besetzungsentscheidungen ist Persönlichkeit und speziell gefragt ist die Eigenschaft der Veränderungsbereitschaft. Die Beurteilung der Persönlichkeit erweist sich typischerweise als durchaus anspruchsvoll. Sowohl die Beurteilung der Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit an neue, unbekannte Situationen als auch die Beurteilung zwischenmenschlicher Fähigkeiten werden als die größten Herausforderungen im Rahmen der Beurteilung gesehen. Valide Methoden und die passende Kombination an diagnostischen Verfahren im Rahmen von Leadership Assessments können hier ein klares Bild liefern. Doch diese Instrumente werden nach wie vor nur spärlich eingesetzt.

Mit Abstand führend bei den Instrumenten zur Auswahl ist nach wie vor das Interview gefolgt von Hearings im Rahmen der Endauswahl und der Einholung von Referenzen. Auch wenn externe Unterstützung beigezogen wird, steht trotz der großen Bedeutung für den Unternehmenserfolg die Risikominimierung von Fehlbesetzungen durch professionelle Auswahlverfahren nicht immer im Fokus. Ohne ein systematisches Vorgehen besteht die Gefahr, Besetzungsentscheidungen aufgrund zufälliger, punktueller Eindrücke zu treffen.

Aufholbedarf bezüglich Diversität

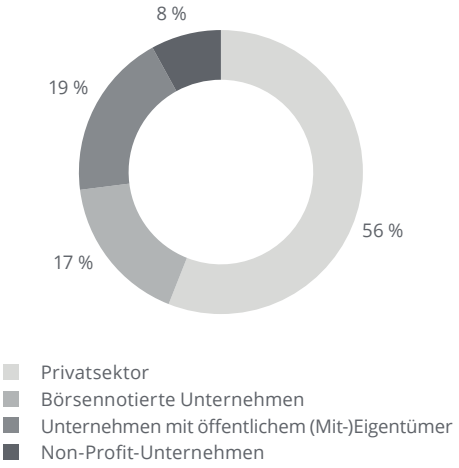
Welches Bild zeigt uns die Umfrage in Bezug auf Diversität und Gleichstellung? Top-Positionen in Österreich werden nach wie vor überwiegend männlich besetzt und es gibt in den meisten der befragten Unternehmen (noch) keine konkreten Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Gleichstellung. Auch unter dieser Perspektive sind fundierte Methoden und strukturierte Auswahlverfahren effektive Maßnahmen zur Erhöhung der Objektivität und somit Förderung der Diversität. Konkrete Ansatzpunkte zur Förderung von Vielfalt lassen sich entlang des gesamten Such- und Auswahlprozesses sowie diesem vor- und nachgelagert definieren und anwenden. Aus internationalen Deloitte Studien wissen wir: Diversität fördert die Innovationskraft, stärkt nachweislich die Wettbewerbsfähigkeit und erhöht die Unternehmensperformance.

Methode und Sample

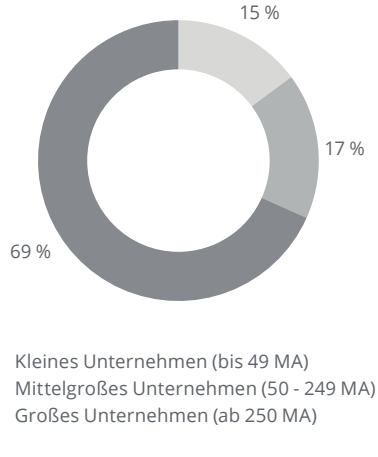
Für die Online-Umfrage im Juli und August 2021 wurden insgesamt 176 heimische Führungskräfte befragt.

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

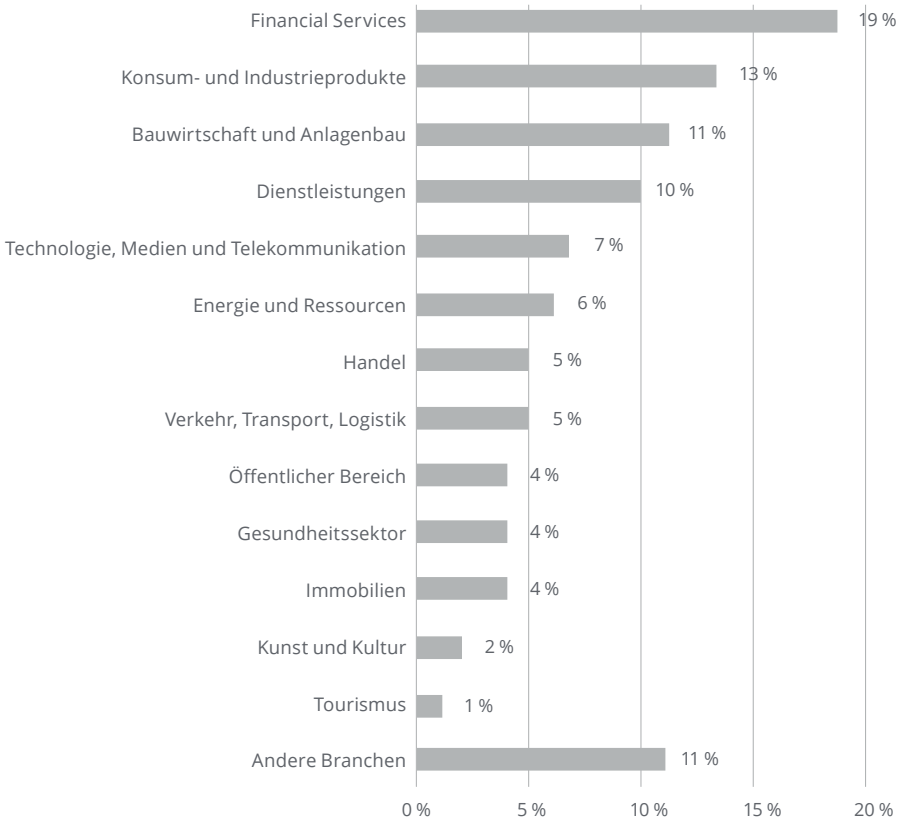
Bereich



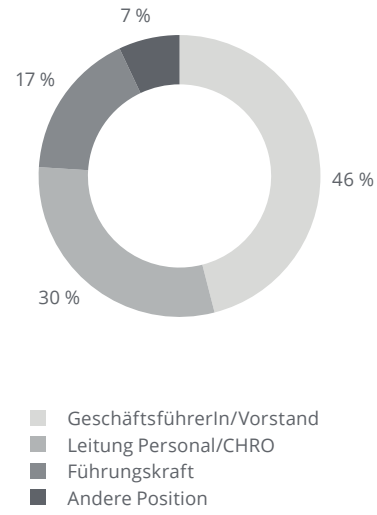
Unternehmensgröße



Branchen



Position



Kontakt

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

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

Deloitte Consulting GmbH
Renngasse 1 /Freyung
1010 Wien

www.deloitte.at/consulting

19

Deloitte.

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.

© 2021. Für weitere Informationen kontaktieren Sie
Deloitte Consulting GmbH.
Gesellschaftssitz Wien | Handelsgericht Wien | FN 212552 b