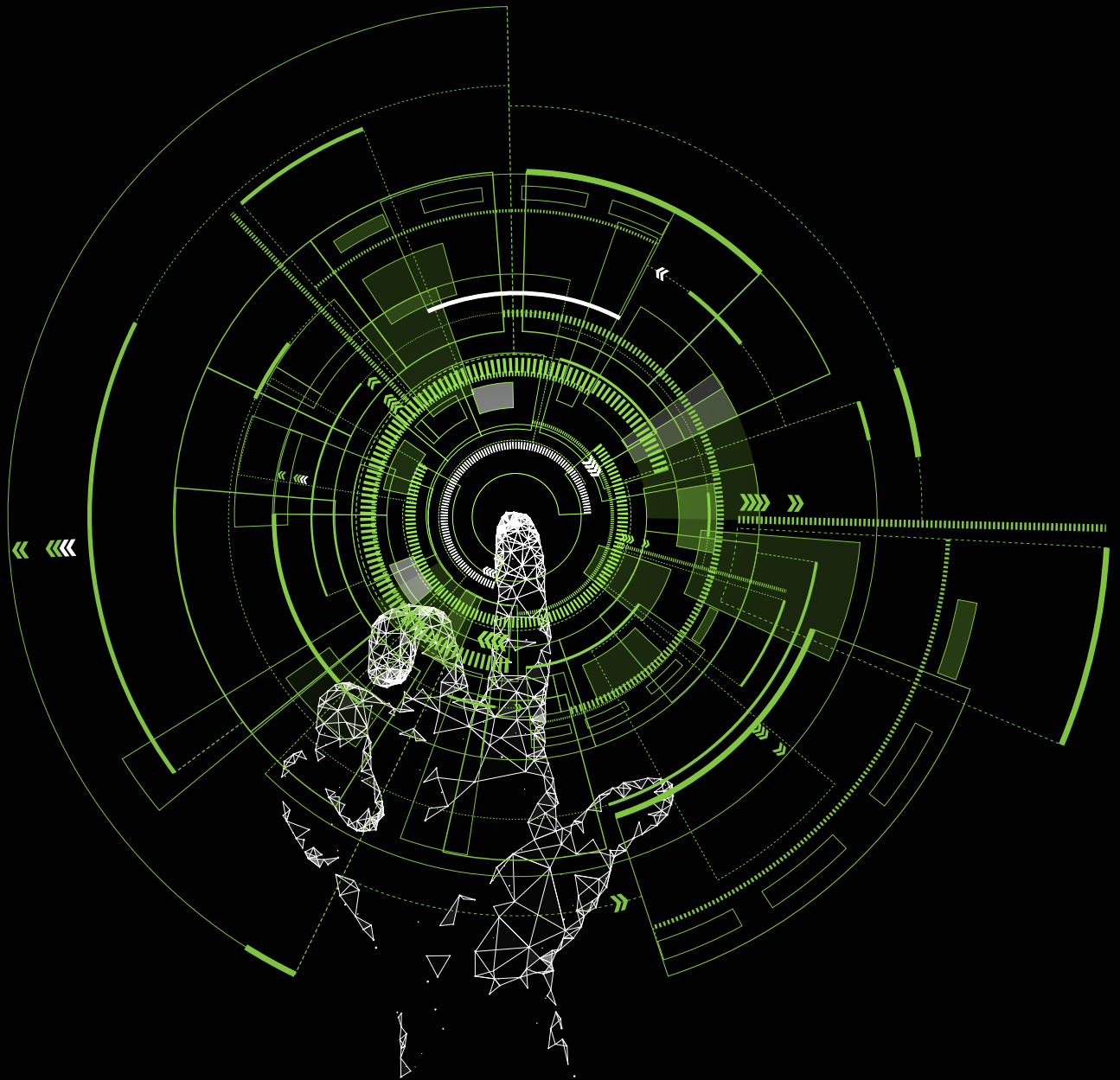


Deloitte.



Leadership Survey 2023

Leadership Now & Then:
Wie KI Führung verändert



Impressum

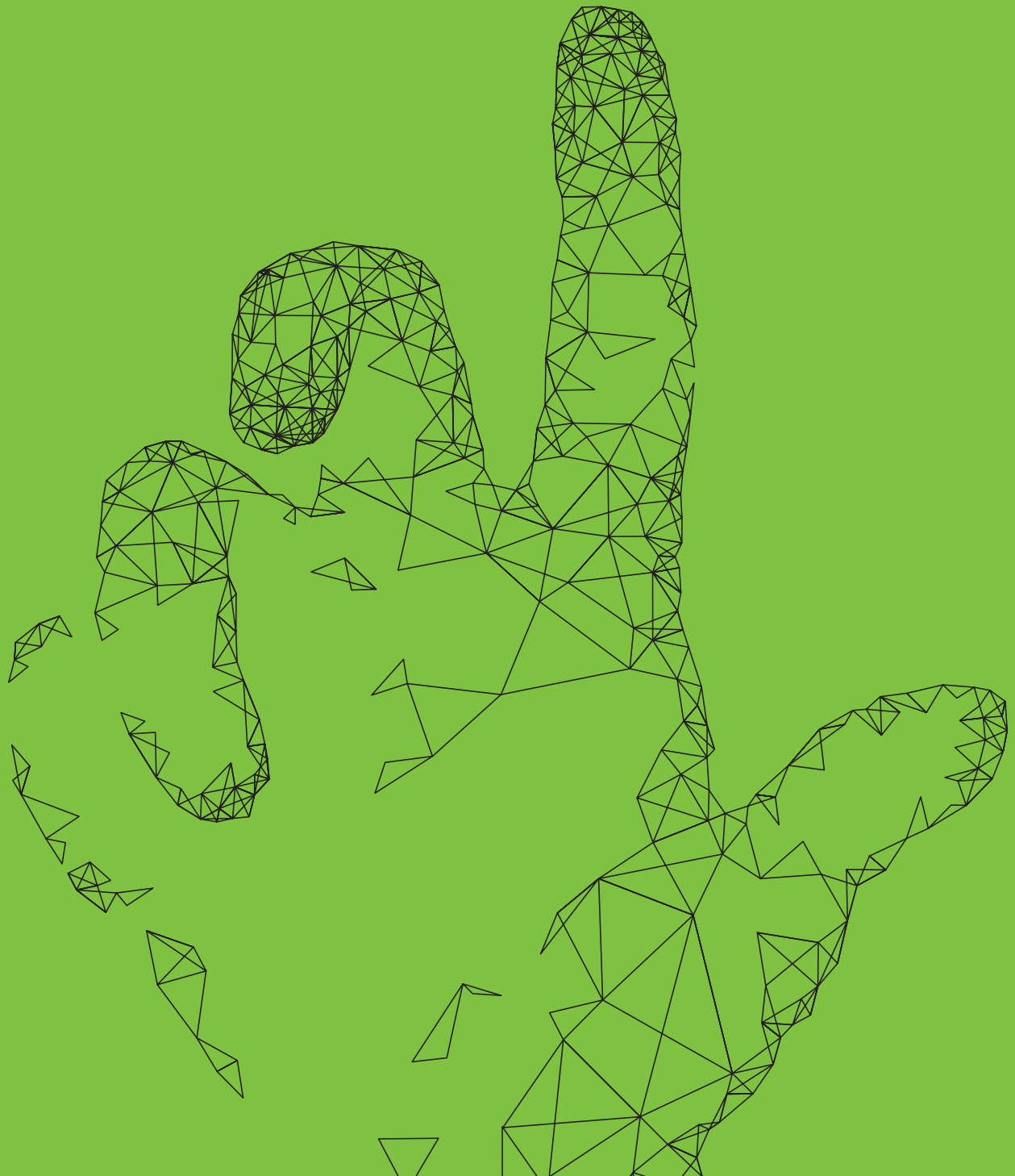
Herausgegeben von Deloitte Consulting GmbH

Autorinnen: Gudrun Heidenreich-Pérez, Christiane Schober, Céline-Sophie Röder
unter redaktioneller Mitarbeit von Armin Nowshad, Gina Grassmann und Theresa Kopper

Grafik und Layout: Claudia Hussovits

Inhalt

Vorwort	05
Hot Topic: Demografischer und digitaler Wandel treffen aufeinander	06
Einsatz von künstlicher Intelligenz: Hohe Relevanz, geringe Präsenz	08
Recruiting der Zukunft: Was KI können soll	10
Hürden und Lösungsansätze im Umgang mit KI	12
Führungskompetenzen für den Wandel	14
Worauf es bei der Besetzung von Top-Positionen ankommt	16
Eine neue Dimension der Entscheidungsfindung	18
Aufholbedarf beim Wissensaufbau	20
Fazit	22
Sample	24
Kontakt	25



Vorwort

Eine Arbeitswelt ohne Technologie ist heute unvorstellbar. Wir nutzen täglich technologische Hilfsmittel, um Arbeitsabläufe einfacher, schneller und effizienter zu machen, bessere Ergebnisse zu erzielen oder neue Lösungen zu entwickeln. Und das gute Zusammenspiel von Mensch und Technologie wird in Zukunft noch wichtiger werden: Innovationen wie die künstliche Intelligenz eröffnen uns ganz neue Möglichkeiten, bringen aber auch zahlreiche Herausforderungen mit sich.

Wo stehen österreichische Unternehmen beim Thema Führung und KI aktuell? Wie wird sich Führung durch den verstärkten Einsatz von KI verändern? Dazu haben wir 240 Führungskräfte in ganz Österreich befragt.

Ich wünsche eine spannende Lektüre.



Gudrun Heidenreich-Pérez
Partnerin | Consulting

Hot Topic

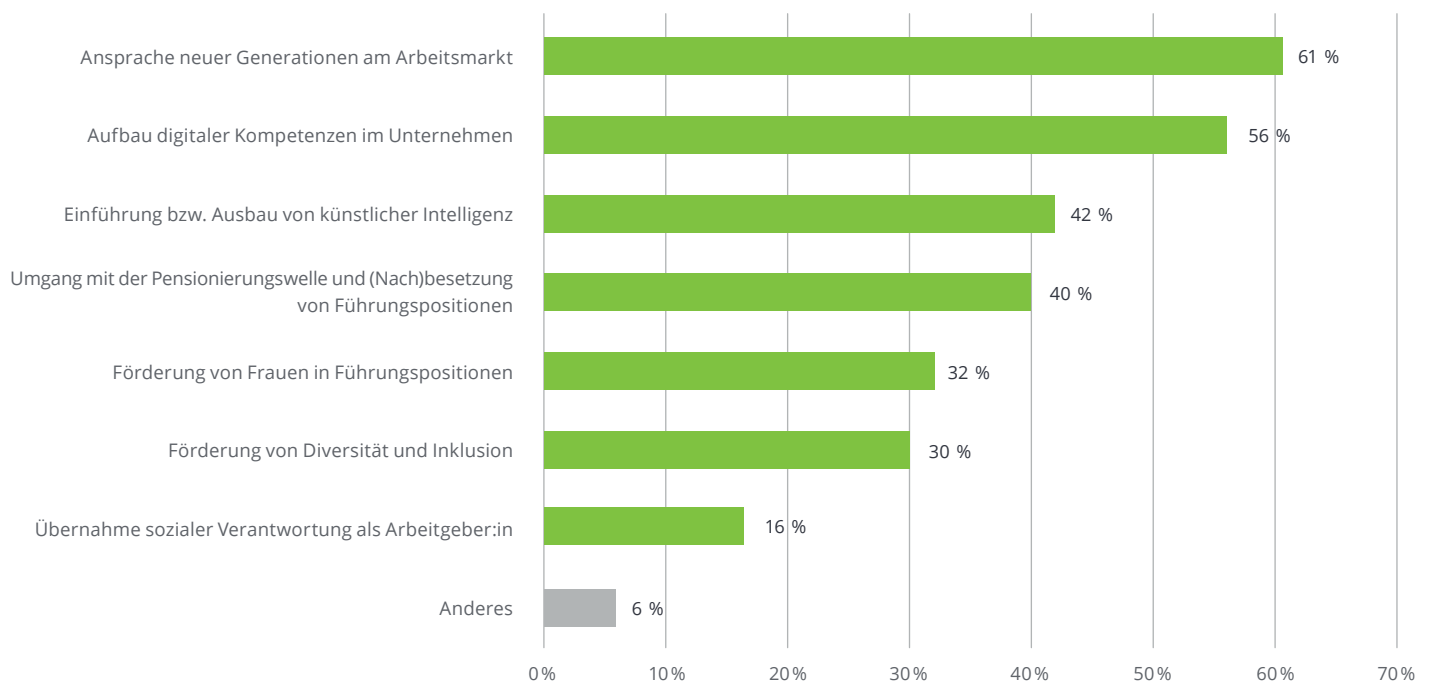
Demografischer und digitaler Wandel treffen aufeinander

Generationenwandel und innovative Technologien stehen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit von Führungskräften österreichischer Unternehmen. Die aktuelle Umfrage zeigt: 61 % der Befragten sehen die Ansprache neuer Generationen am Arbeitsmarkt als Top-Thema in der Personalwirtschaft, der Aufbau digitaler Kompetenzen beschäftigt 56 %. Aber auch die Einführung und der Ausbau künstlicher Intelligenz im Unternehmen (42 %) sowie der Umgang mit der Pensionierungswelle bzw. der (Nach-)Besetzung von Führungspositionen (40 %) stehen auf der Agenda der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger.

Damit sind Demografie und Digitalisierung ähnlich wie im Vorjahr die klaren Hot Topics. Beide Entwicklungen sind eng miteinander verknüpft und verändern grundlegend die Art und Weise, wie, wo und mit wem wir arbeiten.

Neben diesen beiden Säulen beschäftigt die Führungskräfte auch das Thema Diversität: Fast ein Drittel der befragten Betriebe legt einen Fokus auf die Förderung von Frauen in Führungspositionen sowie Diversität und Inklusion. Genau da liegt auch ein möglicher Schlüssel, wie die großen Umbrüche bewältigbar werden.

Welche der folgenden personalwirtschaftlichen Themen stehen in Ihrem Unternehmen aktuell im Fokus?



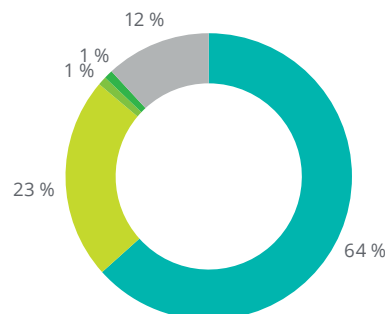
Einsatz von künstlicher Intelligenz

Hohe Relevanz, geringe Präsenz

Das Thema künstliche Intelligenz beschäftigt die Führungsebenen zwar, im Einsatz ist die Technologie im Bereich Personalsuche und -auswahl aber noch selten. 64 % der Führungskräfte geben an, dass KI in diesem Bereich noch gar nicht genutzt wird, knapp ein Viertel nutzt sie immerhin teilweise – hauptsächlich, um Stellen- und Anforderungsprofile zu erstellen (56 %), passende Talente zu suchen (44 %) oder die Personalabteilungen bei administrativen Aufgaben zu unterstützen (40 %). In der Auswahl passender Kandidatinnen und Kandidaten findet künstliche Intelligenz bisher kaum Anwendung (17 %).

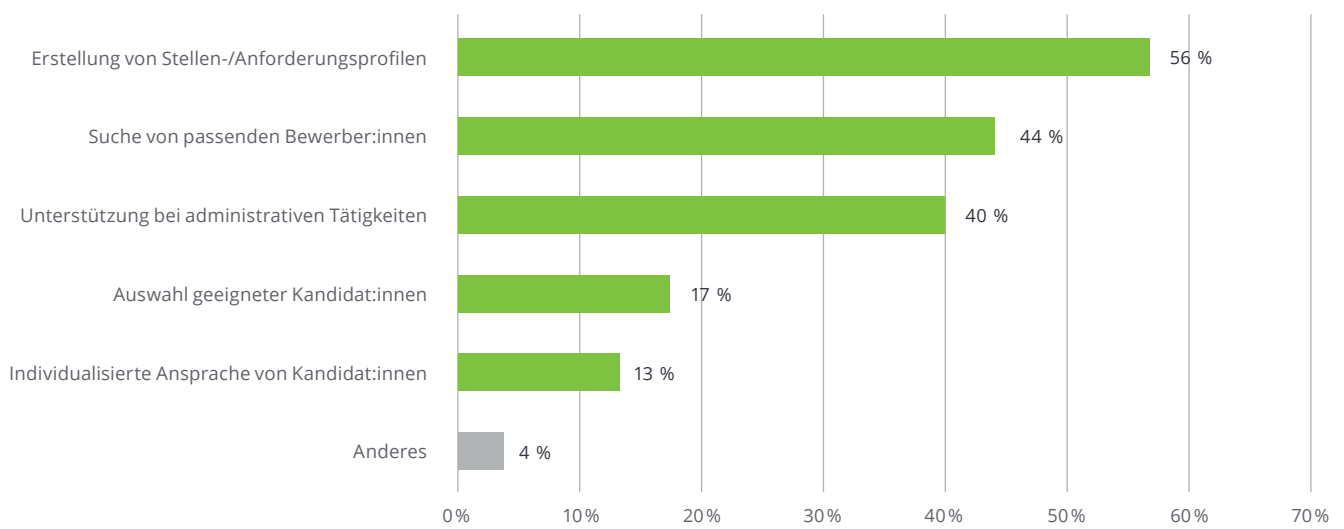
Obwohl KI im Recruiting aktuell noch kaum genutzt wird, schreibt man ihr dennoch eine hohe Relevanz in den nächsten fünf Jahren zu: Der überwiegende Anteil der Befragten (96 %) geht davon aus, dass die Technologie im Such- und Besetzungskontext an Bedeutung gewinnen wird.

Inwiefern nutzen Sie KI bereits in der Personalsuche und -auswahl?

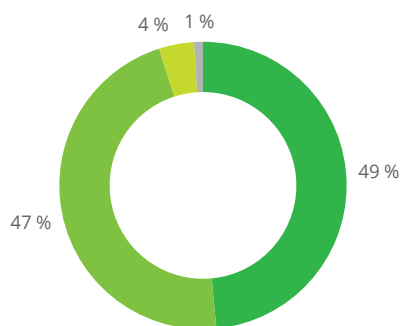


- Noch gar nicht
- Teilweise
- Häufig
- Sehr häufig
- Weiß nicht

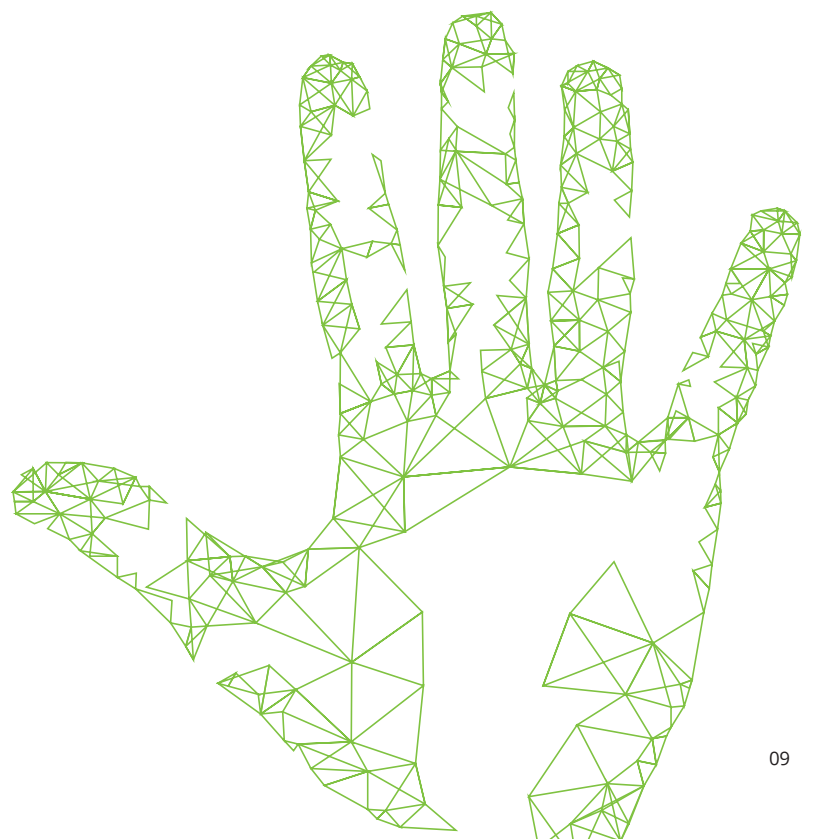
Wofür nutzen Sie KI in diesem Zusammenhang bereits?



Wie schätzen Sie die Bedeutung von KI in Such- und Auswahlprozessen in fünf Jahren ein?



- Wird stark zunehmen
- Wird eher zunehmen
- Wird gleich bleiben
- Wird eher abnehmen

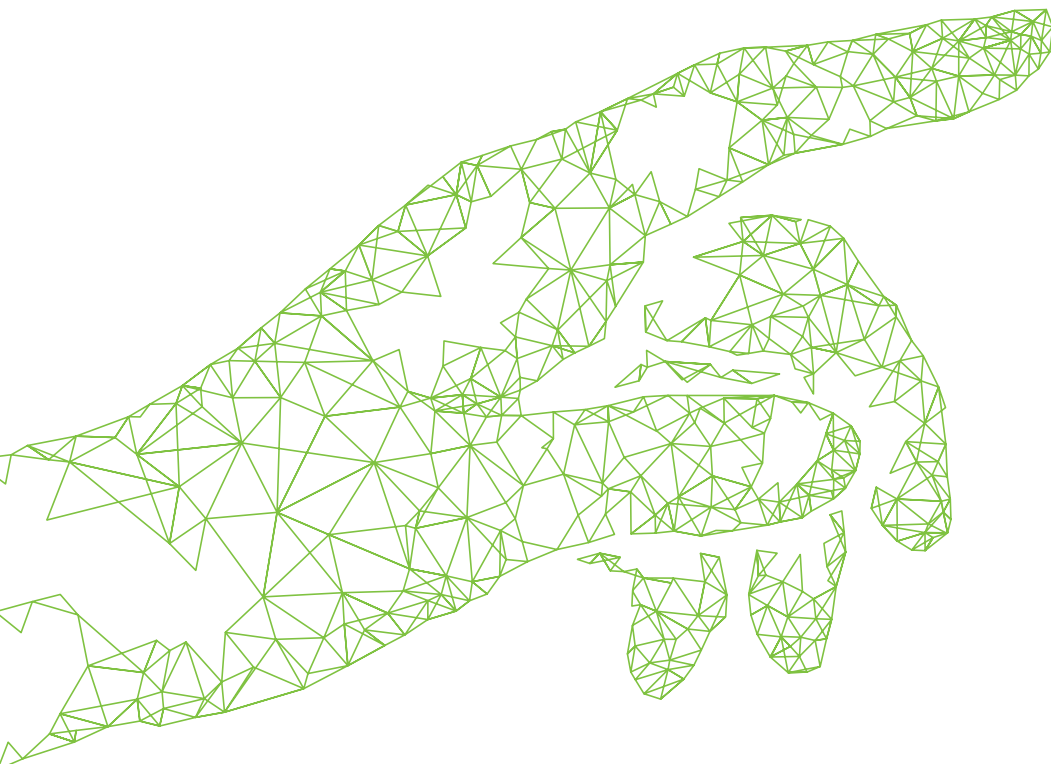


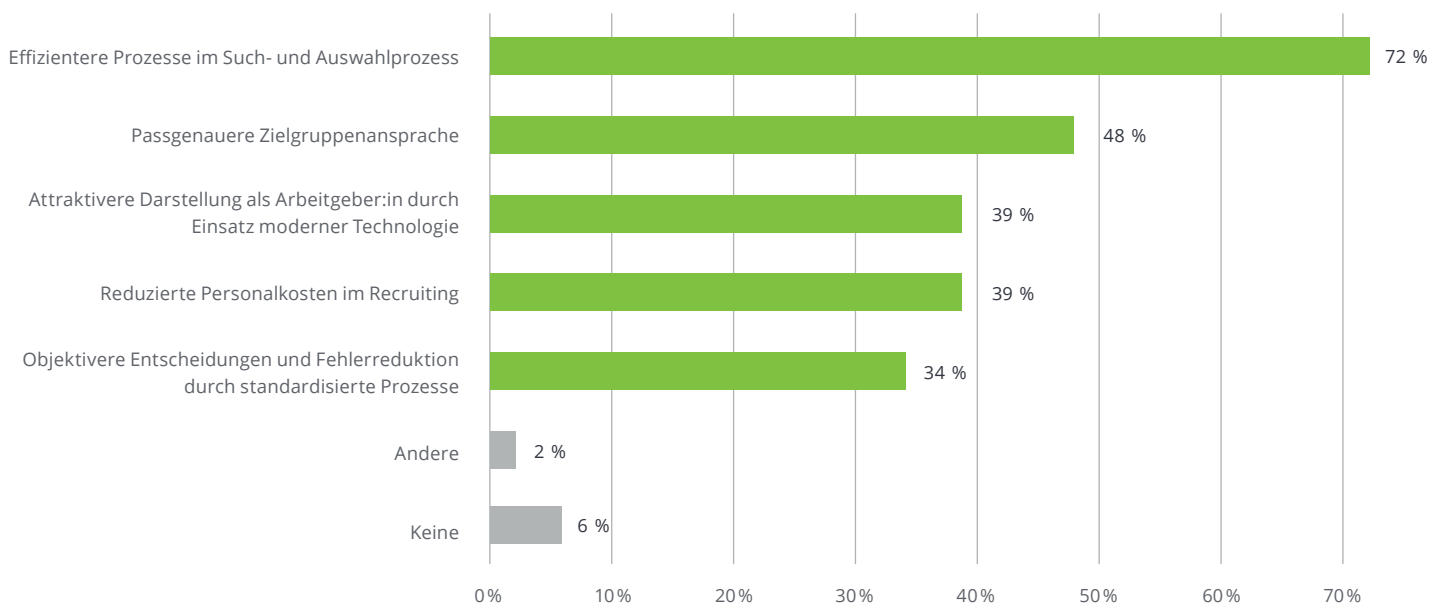
Recruiting der Zukunft

Was KI können soll

KI-gestützten Personalsuch- und Auswahlprozessen wird starkes Zukunftspotenzial zugeschrieben. Über 70 % der Befragten sehen hier die Chance, Prozesse effizienter zu gestalten. Knapp die Hälfte (48 %) verspricht sich mittels KI die Möglichkeit, Zielgruppen passgenauer ansprechen zu können, während 39 % hoffen, ihre Arbeitgeberattraktivität durch den Einsatz moderner Technologien zu steigern. Kosteneinsparungen im Recruiting erwarten 39 % der Befragten und objektivere Entscheidungen 34 %.

Mögliche Vorteile entstehen auf unterschiedlichen Wirkungsebenen, sei es bei Prozessen, der Zielgruppenansprache oder im Bereich Arbeitgeberattraktivität.



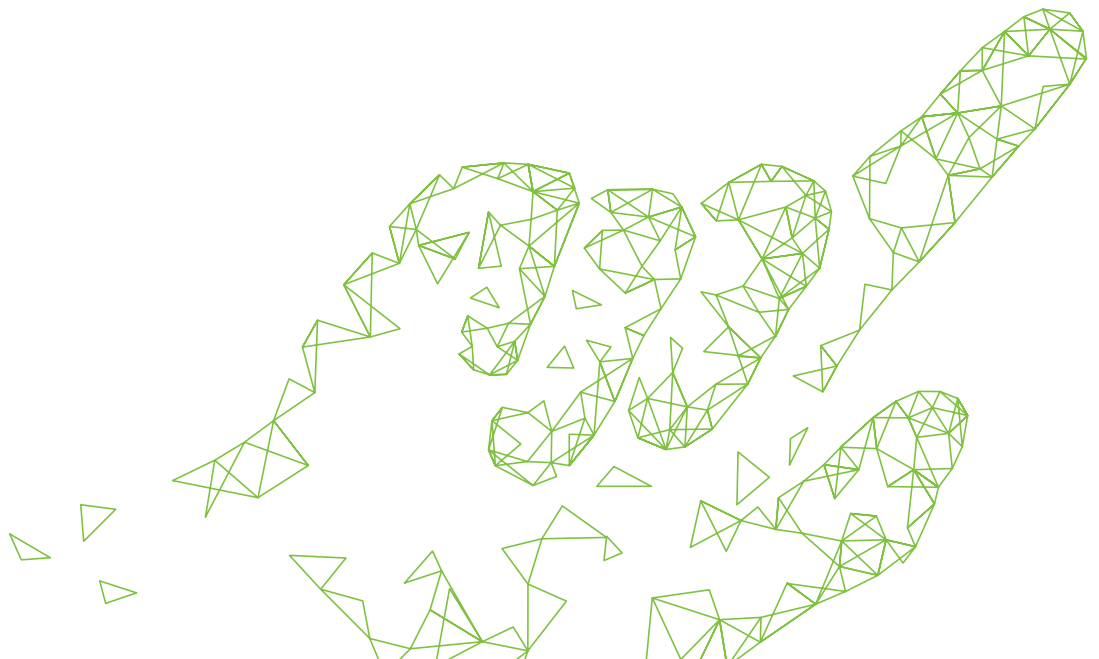
Welche Vorteile sehen Sie im Einsatz von KI in Such- und Auswahlprozessen?

Hürden und Lösungsansätze im Umgang mit KI

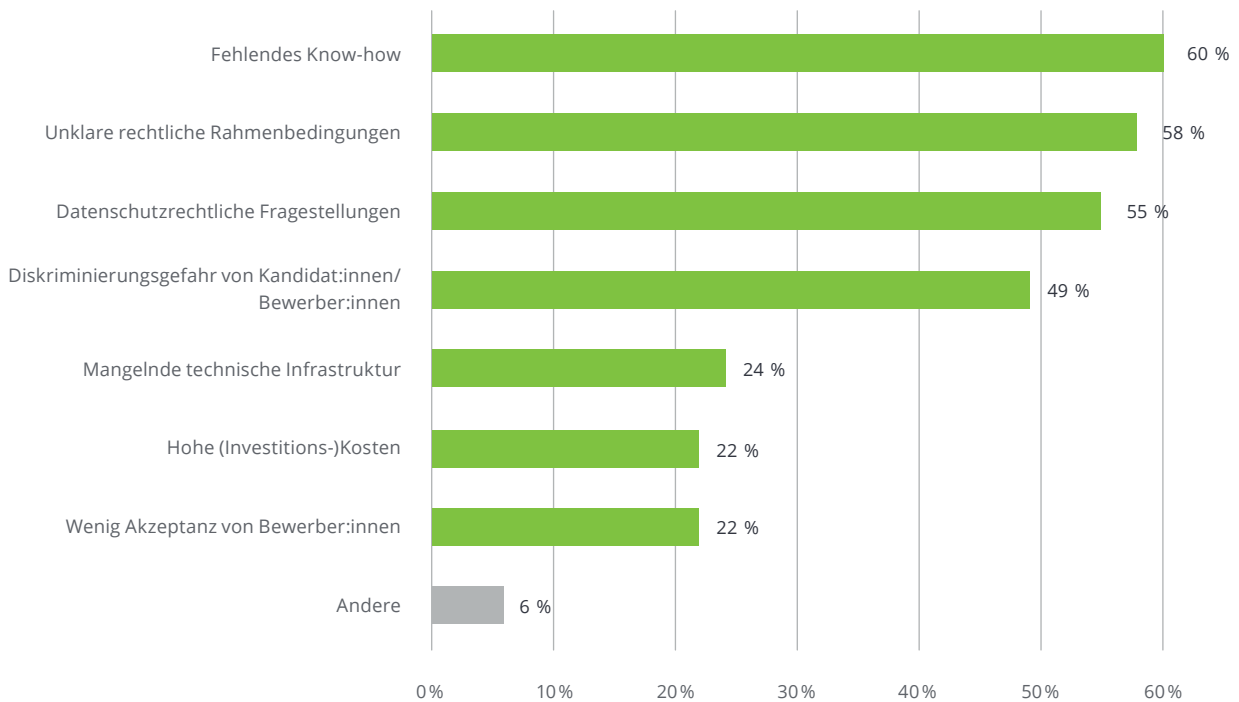
Trotz des wahrgenommenen Potenzials stehen bei der Implementierung und Anwendung von künstlicher Intelligenz auch Herausforderungen an. Vor allem unklare rechtliche Rahmenbedingungen (58 %) und datenschutzrelevante Fragestellungen (55 %), aber auch fehlendes Know-how (60 %) stellen große Hürden im Einsatz der Technologie dar.

Auch eine mögliche Diskriminierungsgefahr für Kandidatinnen und Kandidaten wird wahrgenommen (49 %). Hier lohnt sich ein differenzierter Blick auf die Daten, aus denen KI lernt: Der Gender-Data-Gap entsteht beispielsweise dadurch, dass Daten zu Frauen in der Wissenschaft und Wirtschaft historisch betrachtet weniger erhoben wurden. Wenn nun KI aus diesen bisherigen Daten lernt, wird ein einseitiger Blick und mangelnde Diversität weitergeführt. Um Diskriminierung entgegenzuwirken, muss also die Datenbasis diverser werden. Künstliche Intelligenz braucht menschliche Intelligenz in Form interdisziplinärer Teams von IT über Legal bis hin zu Ethik, um aus einer möglichst breiten und vielfältigen Datenbasis zu lernen.

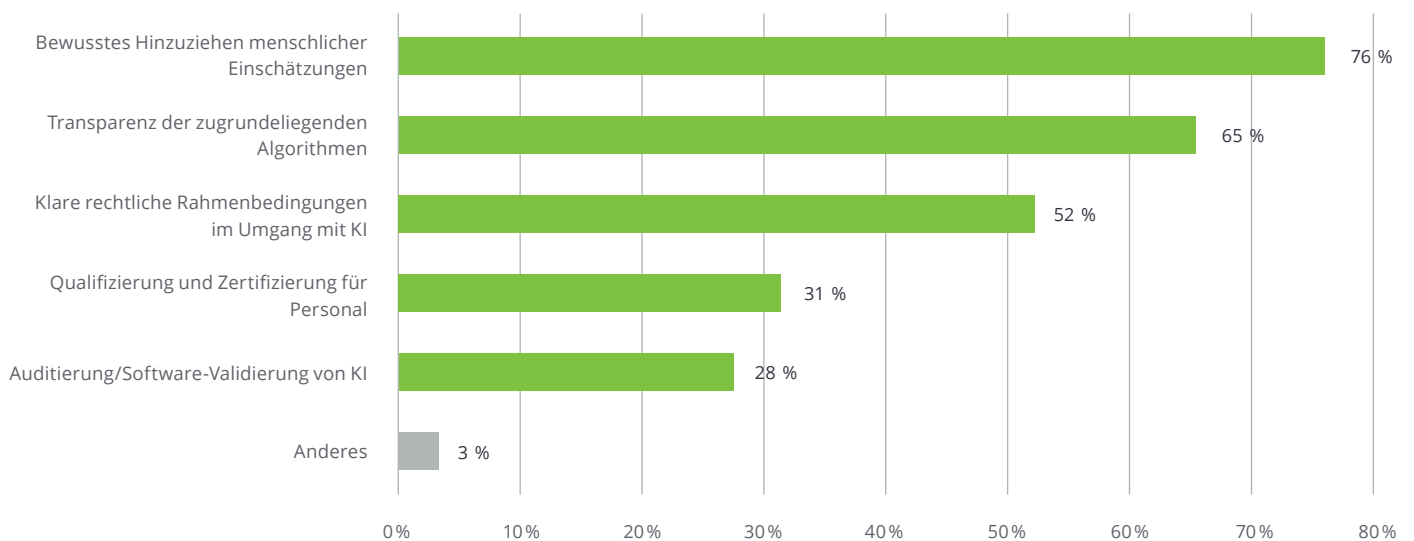
Laut Befragung sollen außerdem die menschliche Urteilskraft (76 %), transparente Algorithmen (65 %) und Rechtssicherheit (52 %) Abhilfe bei Diskriminierungsrisiken schaffen.



Welche Herausforderungen sehen Sie im Einsatz von KI in Such- und Auswahlprozessen?



Wie kann beim Einsatz von KI sichergestellt werden, dass in Such- und Auswahlprozessen diskriminierungsfrei vorgegangen wird?

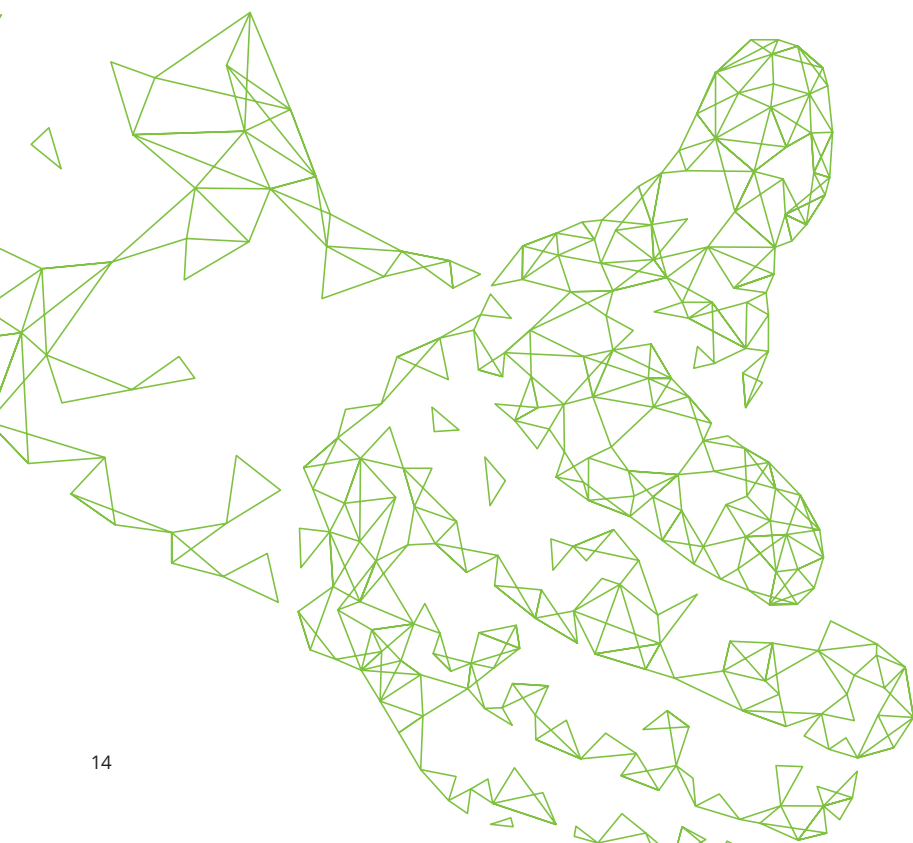


Führungskompetenzen für den Wandel

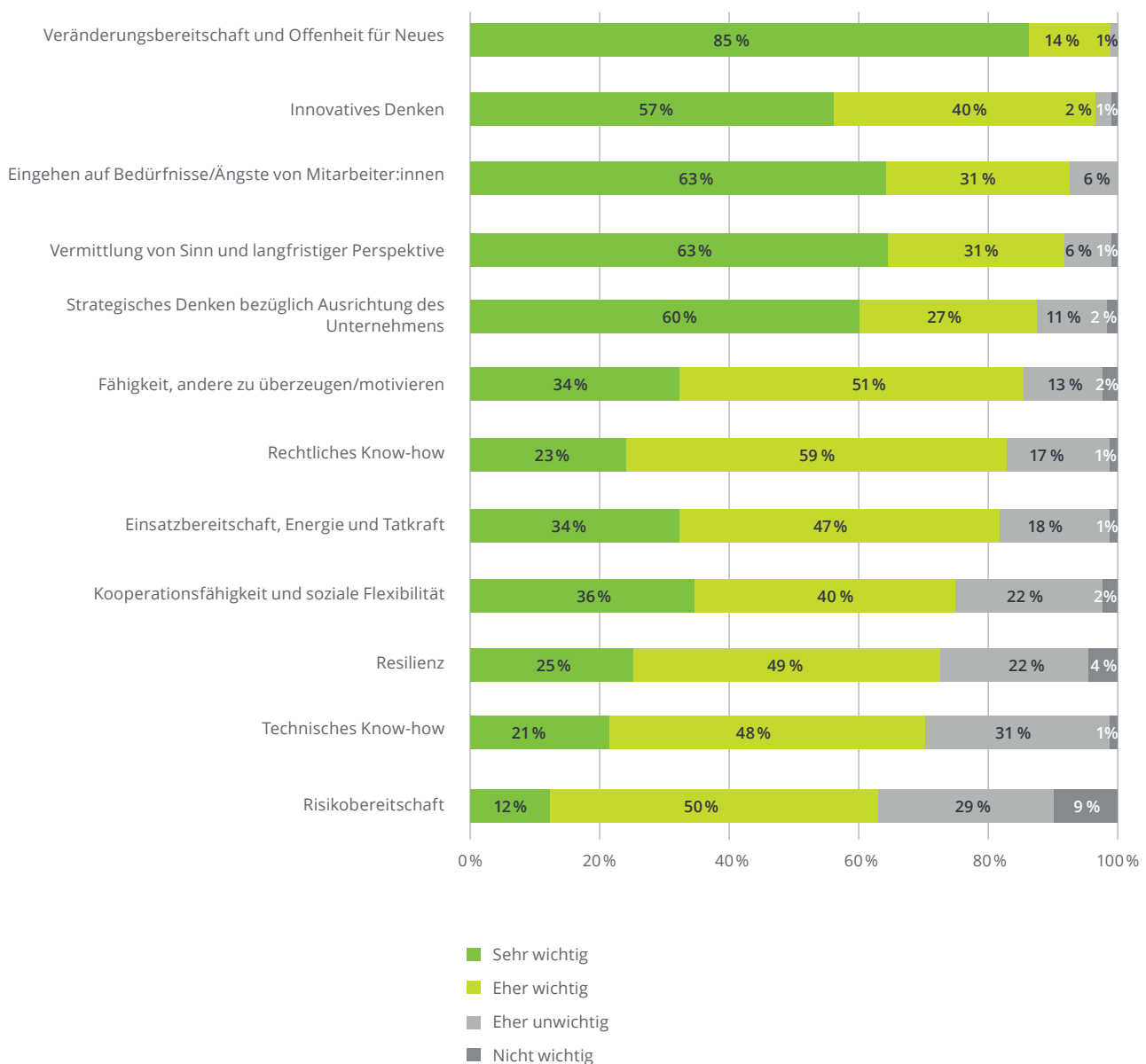
Um KI erfolgreich im Unternehmen zu etablieren und zu nutzen, stehen im Führungskontext vor allem personenbezogene Fähigkeiten im Vordergrund: 85 % der Befragten sehen in diesem Zusammenhang Veränderungsbereitschaft und Offenheit für Neues als wichtigste Führungskompetenzen an. Aber auch die Vermittlung von Sinn und Perspektive (63 %) sowie das Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse und Ängste der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (63 %) werden als zentral eingestuft.

Das rechtliche (24 %) und technische (21 %) Know-how und die Bereitschaft, Risiken einzugehen (12 %), stehen hingegen weniger im Fokus.

Es zeigt sich: Gerade in Zeiten der Veränderung sind Führungskräfte gefordert, Orientierung zu vermitteln. Umbruchphasen werfen Fragen auf und können mit Ängsten verbunden sein. Darauf entsprechend einzugehen, erfordert soziale Fähigkeiten und Empathie.



Wie wichtig sind folgende Führungskompetenzen, um KI im Unternehmen erfolgreich zu implementieren und zu nutzen?

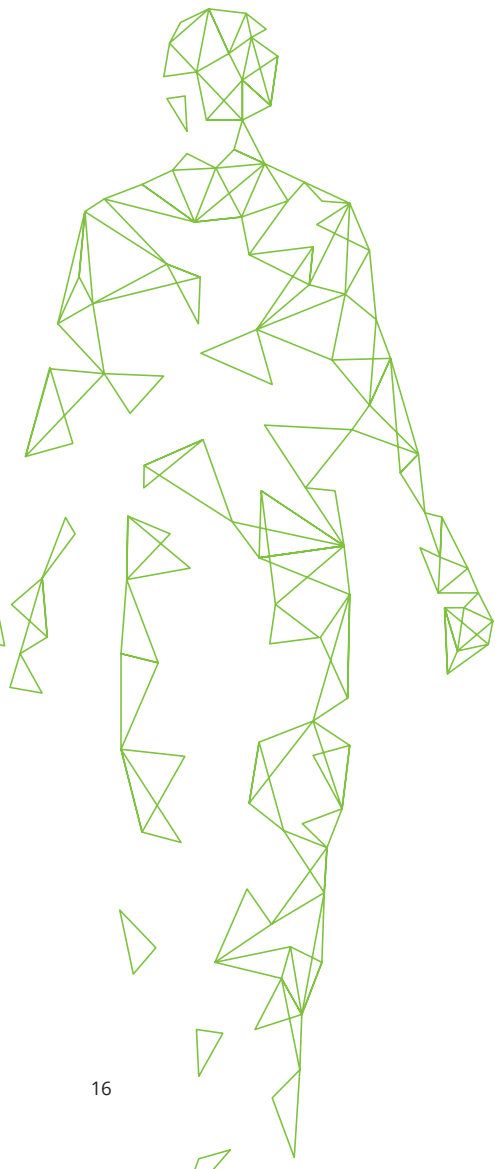


Worauf es bei der Besetzung von Top-Positionen ankommt

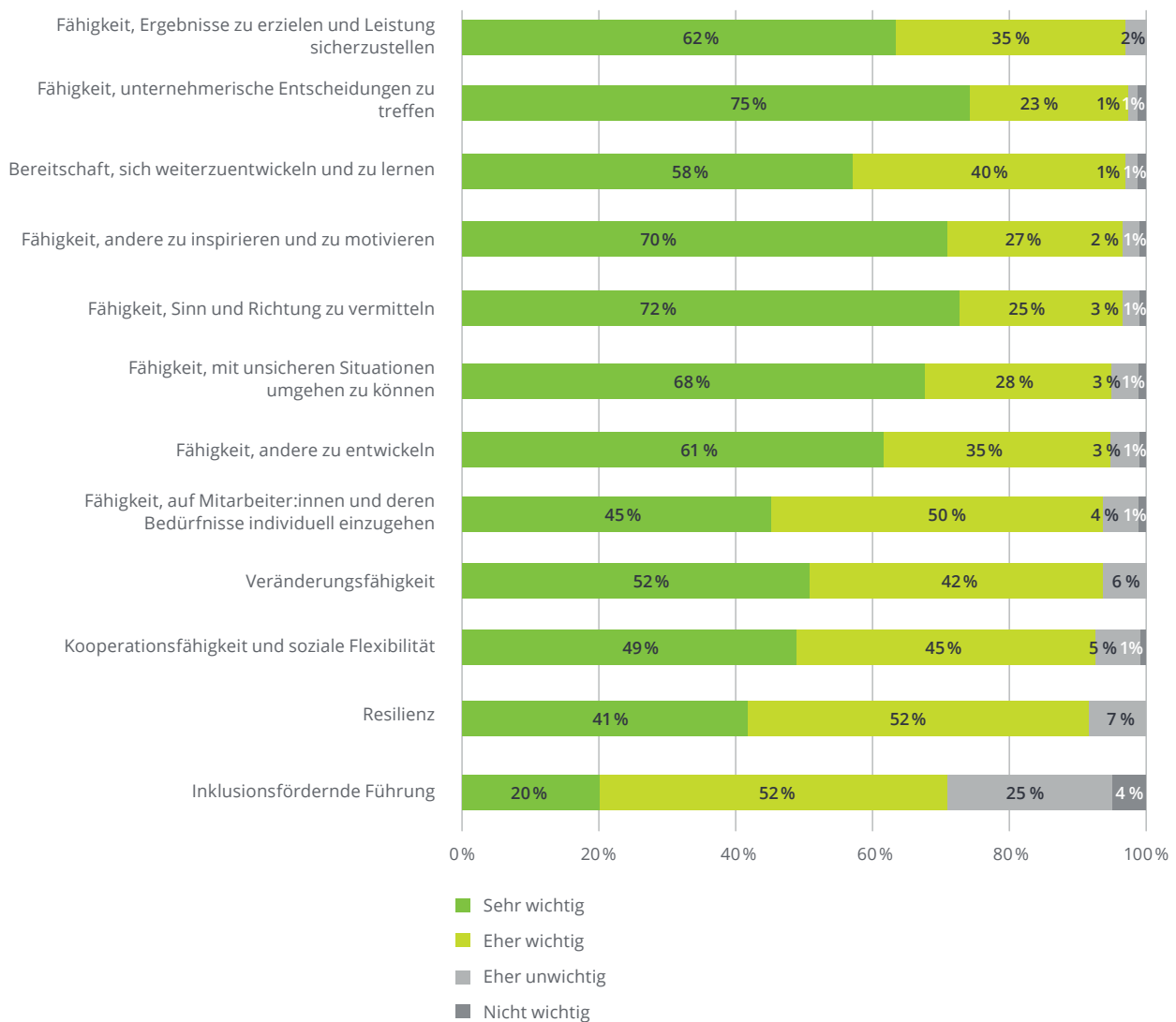
Wenn es um die Besetzung von Top-Führungspositionen geht, achten knapp zwei Drittel der Befragten besonders darauf, ob Führungskräfte unternehmerische Entscheidungen treffen können. Beinahe ebenso relevant ist die Fähigkeit, Sinn und Richtung zu vermitteln (72 %). Diese Eigenschaft wird auch als wesentlich erachtet, wenn es um die erfolgreiche Implementierung und Nutzung von künstlicher Intelligenz geht – und ist somit in jeglicher Hinsicht von zentraler Bedeutung.

Des Weiteren wird darauf geachtet, ob die Bewerberin oder der Bewerber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inspirieren und motivieren kann (70 %) und wie mit unsicheren Situationen umgegangen wird (68 %). Die Veränderungsfähigkeit von Führungskräften bewertet hingegen aktuell nur die Hälfte der Befragten als sehr wichtig. Das überrascht – denn zugleich werden Veränderungsbereitschaft und Offenheit für Neues als erfolgsentscheidende Kompetenzen gesehen, um KI unternehmensweit zu nutzen. Offenbar tut sich da ein Widerspruch auf.

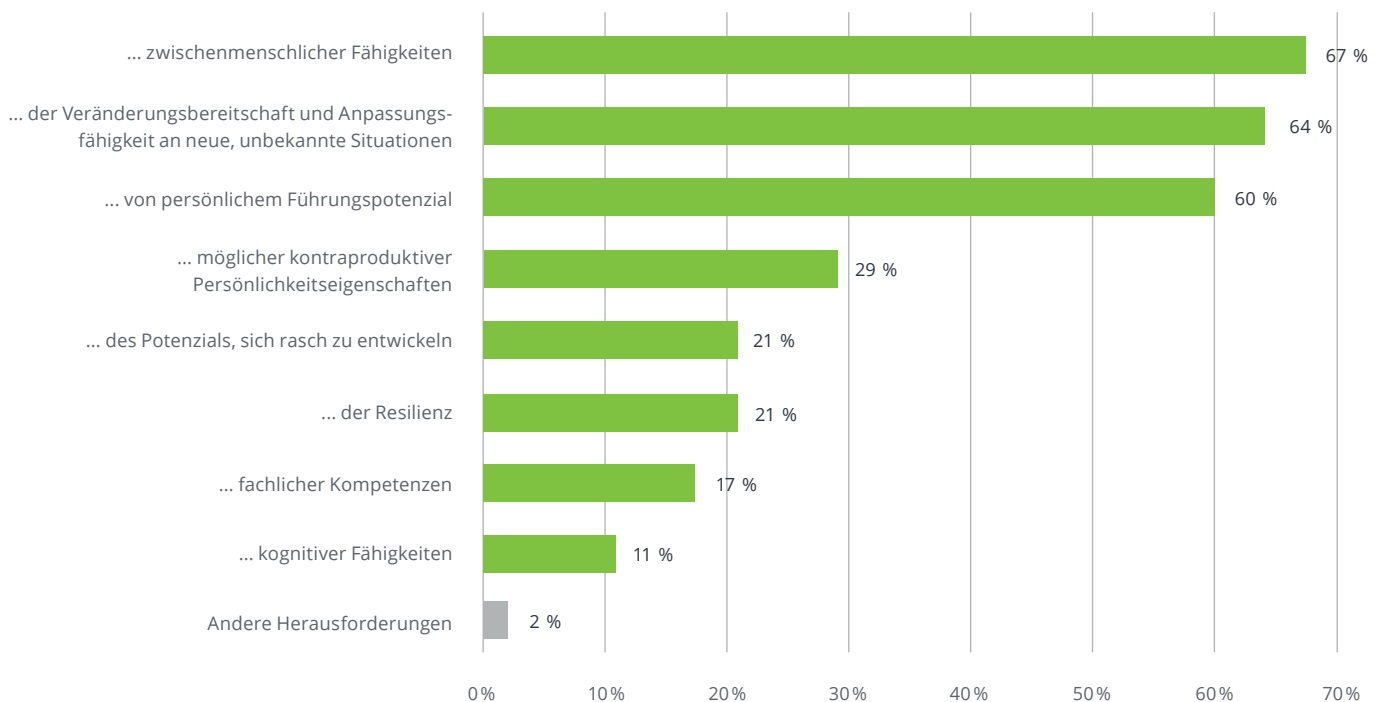
Es zeigt sich auch, dass genau diese Veränderungsbereitschaft schwer zu beurteilen ist: Laut Umfrage fällt dies 64 % der Befragten schwer. Das sollte jedoch nicht dazu führen, die Beurteilung dieser zukunftsrelevanten Fähigkeit bei Besetzungsentscheidungen hintanzustellen. Im Besetzungskontext ebenfalls sehr schwierig zu beurteilen sind zwischenmenschliche Fähigkeiten (67 %) und das persönliche Führungspotenzial (60 %). Gerade diese drei Komponenten sind aber in jeder Führungsrolle gefragt. Die aktuellen Herausforderungen verlangen diese Skills verstärkt. Es lohnt sich daher, der Frage „Wer wird das können?“ auf den Grund zu gehen.



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



Was sind die größten Herausforderungen bei der Beurteilung von potenziellen Führungskräften? Die Beurteilung ...



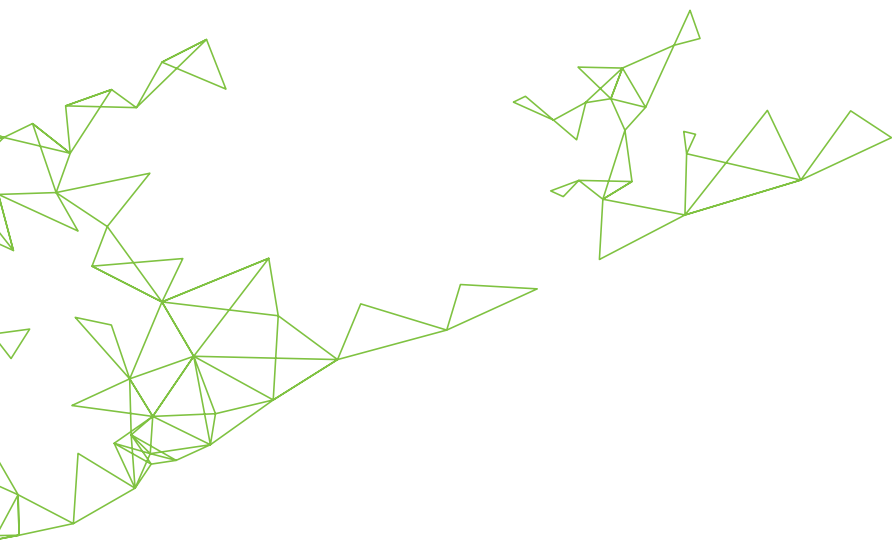
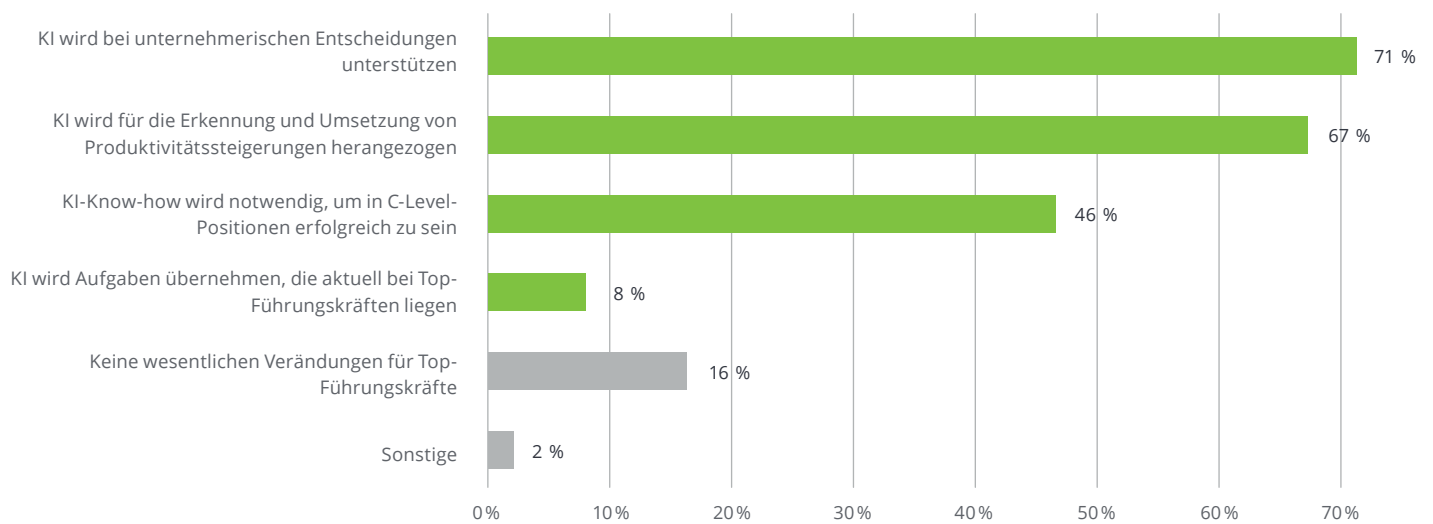
Eine neue Dimension der Entscheidungsfindung

Die Ergebnisse der vorliegenden Umfrage zeigen, was künstliche Intelligenz in der Zukunft für Führungskräfte auf Top-Management-Ebene bedeutet: So gehen über 70 % der Befragten davon aus, dass KI in den nächsten fünf Jahren die oberste Führungsebene bei unternehmerischen Entscheidungen unterstützen wird. Zudem soll KI herangezogen werden, um etwaige Produktivitätssteigerungen im Unternehmen erkennen und umsetzen zu können (67 %). 46 % sehen es dementsprechend als Notwendigkeit an, dass Top-Führungskräfte in Zukunft Know-how im Bereich KI mitbringen, um erfolgreich agieren zu können.

Durch sich schnell verändernde Rahmenbedingungen wird es immer erfolgsrelevanter, unterschiedliche Szenarien auf Basis von Daten abzubilden und in Entscheidungssituationen berücksichtigen zu können. Künstliche Intelligenz kann die Grundlage schaffen, indem sie umfangreiche Datenmengen strukturiert und interpretierbar aufbereitet. Gleichzeitig braucht es aber ein kritisches Hinterfragen der Datengrundlagen, um daraus abgeleitete Entscheidungen zu treffen. Führungskräfte müssen in der Lage sein, komplexe Zusammenhänge herzustellen und Schlussfolgerungen abzuleiten, die über die Interpretation von Datenmengen hinausgehen.



Inwiefern wird KI in den nächsten fünf Jahren für Top-Führungspositionen (C-Level) relevant sein?



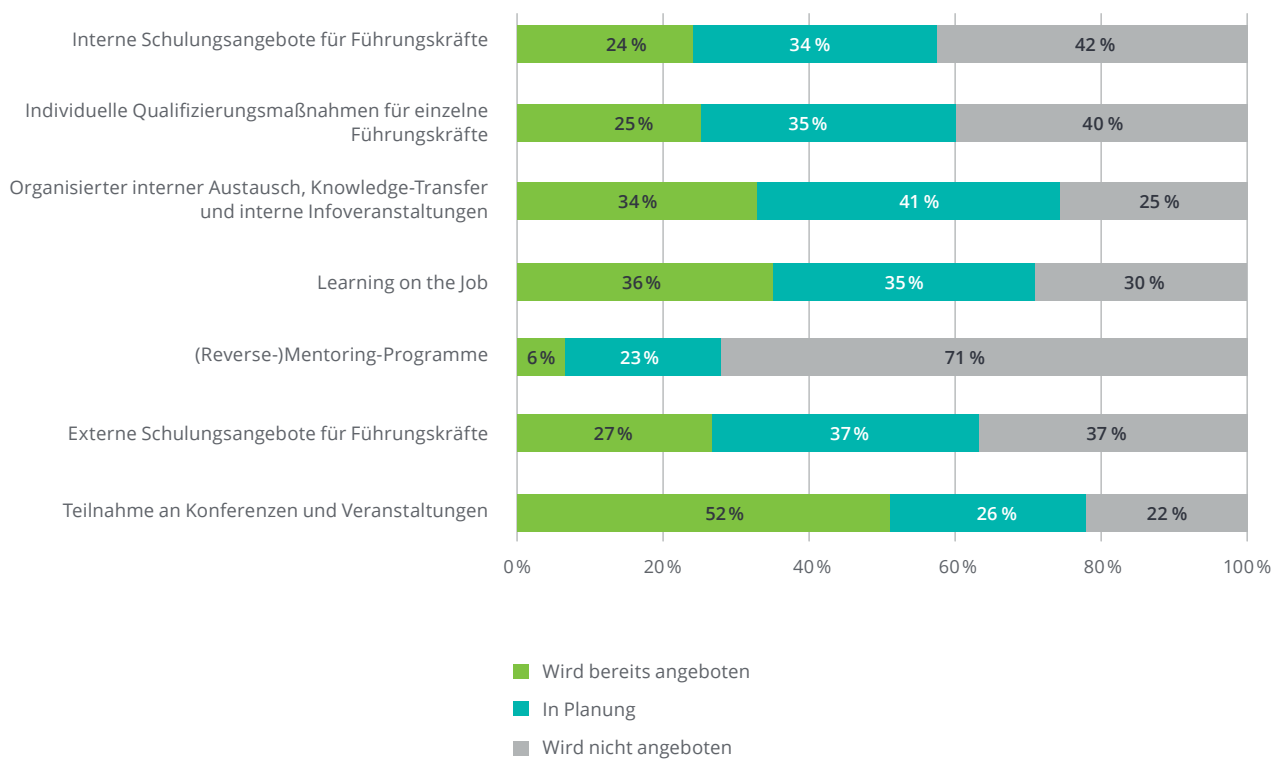
Aufholbedarf beim Wissensaufbau

Noch scheint es Aufholbedarf beim Wissensaufbau im Kontext mit KI zu geben. Aktuell werden dafür vor allem externe (52 %) und interne Austauschplattformen (34 %) genutzt, gleichzeitig wird auch häufig auf Learning on the Job (36 %) gesetzt. Viele Weiterbildungsmöglichkeiten sind in Planung, einzelne Schulungen scheinen bereits vorhanden zu sein, jedoch sind breit aufgesetzte Angebote noch kaum etabliert. Möglichkeiten des generationenübergreifenden Wissenstransfers durch Reverse-Mentoring-Programme scheinen kaum Beachtung zu finden.

Gerade bei einem sich so rasant entwickelnden Feld lohnt es sich, breit anzusetzen und auf einen Mix aus praktischer Beschäftigung und explizitem Wissensaufbau und -austausch zu setzen, um KI als Querschnittsthema zu etablieren. Die Einsatzmöglichkeiten von KI sind vielfältig und die Ergebnisse oft rasch sichtbar, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte gleichermaßen motivieren kann.

Es braucht neue Fähigkeiten und neues Wissen, um die Transformation effektiv zu begleiten und die Möglichkeiten innovativer Technologien sinnvoll zu nutzen.

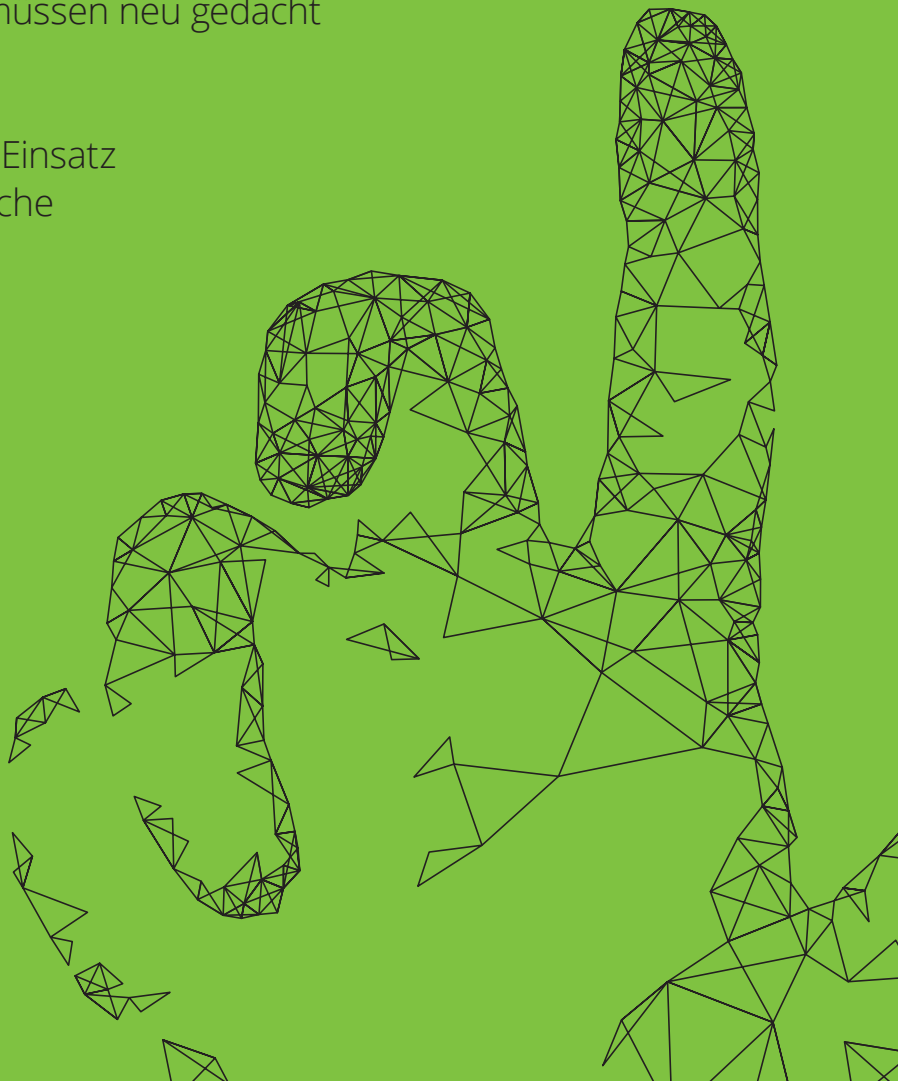
Wie bereiten Sie Ihre Führungskräfte auf den Einsatz von KI vor?



Fazit

Demografie und Digitalisierung – zwei Umbrüche treffen aufeinander und verändern unsere Arbeitswelt grundlegend. Dabei eröffnet die Gleichzeitigkeit dieser Entwicklungen neue Chancen für Unternehmen, ihre Belegschaft und ihre Führungskräfte und stellt sie zugleich vor große Herausforderungen. Innovative Technologien können im Umgang mit den Folgen des demografischen Wandels ein wesentlicher Hebel sein. Es gilt die Arbeitswelt so zu gestalten, dass Technologie menschliches Potenzial bestmöglich heben kann. Rollen, Aufgaben und Abläufe können und müssen neu gedacht werden.

Doch was muss die Top-Ebene beim Einsatz künstlicher Intelligenz beachten? Welche Entscheidungen sind zu treffen? Und: Wer wird das können?



KI in den Führungsetagen: Wenig Anwendung, aber steigende Bedeutung

Digitalisierung und der damit einhergehende notwendige Aufbau digitaler Kompetenzen beschäftigen die Unternehmen. Bisher wird künstliche Intelligenz in Personalprozessen zwar noch selten genutzt, doch die Bedeutung wächst rasant und rückt KI als zentrales Querschnittsthema in den Mittelpunkt unternehmerischer Überlegungen.

Was es braucht: Wissen, Regulierung und Transparenz

Neben den Chancen, die KI mit sich bringt, ergeben sich auch Herausforderungen im Kontext von Such- und Auswahlprozessen: Fehlendes Know-how, rechtliche Fragestellungen sowie das Risiko von Diskriminierung beschäftigen die verantwortlichen Führungskräfte. Menschliche Einschätzungen, transparente Algorithmen und ein klarer, rechtlicher Rahmen sollen hier Abhilfe schaffen. Es braucht einen reflektierten, verantwortungsbewussten Umgang, der durch entsprechendes Wissen begünstigt wird. Auf regulatorischer Ebene wird außerdem der EU AI Act für mehr Sicherheit sorgen.

Was Führungskräfte wissen müssen: Chancen und Anwendungsgebiete

Obwohl die Notwendigkeit des Aufbaus digitaler Kompetenzen als prioritär eingestuft wird, besteht Aufholbedarf bei der Umsetzung. Um Führungskräfte auf den Einsatz von KI vorzubereiten, wird in erster Linie auf externe Austauschmöglichkeiten im Rahmen von Veranstaltungen gesetzt. Konkrete Lernangebote innerhalb der Organisationen sind allerdings noch spärlich etabliert. Die effektive Nutzung innovativer Technologien – und zwar über alle Unternehmensbereiche hinweg – wird in Zukunft entscheidend für den Unternehmenserfolg sein. Führungskräfte brauchen das Wissen darüber, welche Möglichkeiten KI ihnen und ihren Verantwortungsbereichen eröffnet, um das volle Potenzial heben zu können.

Was Führungskräfte können müssen: Empathie und Offenheit

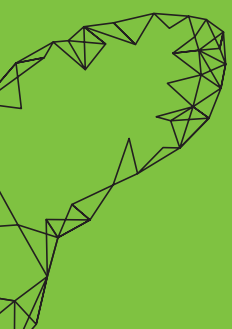
Um die Transformation rund um KI bestmöglich zu begleiten, braucht es die entsprechenden Persönlichkeiten – und zwar Führungskräfte, die bereit für Veränderung und offen für Neues sind, Sinn vermitteln können und Empathie mitbringen. In Zeiten des ständigen Wandels gilt es, Unternehmen wettbewerbsfähig voranzubringen und zugleich auf Bedürfnisse sowie mögliche Befürchtungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen.

Die Frage, die sich stellt: Wer wird das können?

Veränderungsbereitschaft ist erfolgsentscheidend, für die Befragten jedoch schwer zu beurteilen – genauso wie die zwischenmenschlichen Fähigkeiten und das persönliche Führungspotenzial. Besetzungsentscheidungen für Führungspositionen sind allerdings per se mit der Frage des Potenzials verbunden. Es gilt also die Frage zu beantworten, wer das können wird. Valide Potenzialanalysen, strukturierte Methoden und diagnostische Verfahren können dabei unterstützen, Persönlichkeiten differenziert zu erfassen und Führungspotenzial zu identifizieren.

Entscheidungsfindung der Zukunft: Mensch und Maschine im Austausch

Führungskräfte treffen laufend Entscheidungen. Das ist ihre Kernaufgabe und Kernkompetenz. Künstliche Intelligenz kann im Entscheidungsprozess helfen, Daten zu analysieren, Informationen aufzubereiten und Szenarien zu evaluieren – und dadurch Effizienzen zu heben. Neben einer validen Datenbasis für KI braucht es aber das menschliche Urteilsvermögen basierend auf Wissen, kritischem Denken, Intuition und Reflexionsfähigkeit, um verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen.

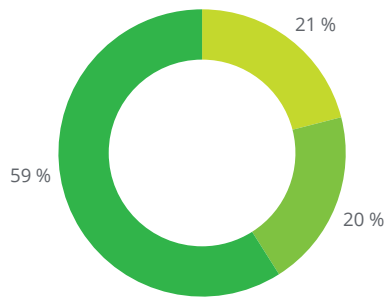


Sample

An der Online-Umfrage im Herbst 2023 haben 240 heimische Führungskräfte teilgenommen.

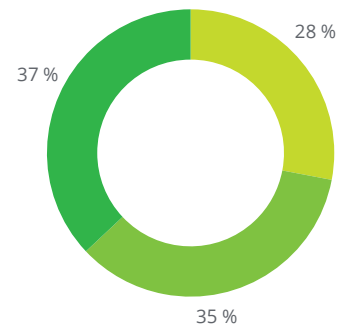
Hinweis: Geringfügige Abweichungen von Sollwerten (z.B. 99 % oder 101 % statt 100 %) sind auf Rundungseffekte zurückzuführen.

Unternehmensgröße



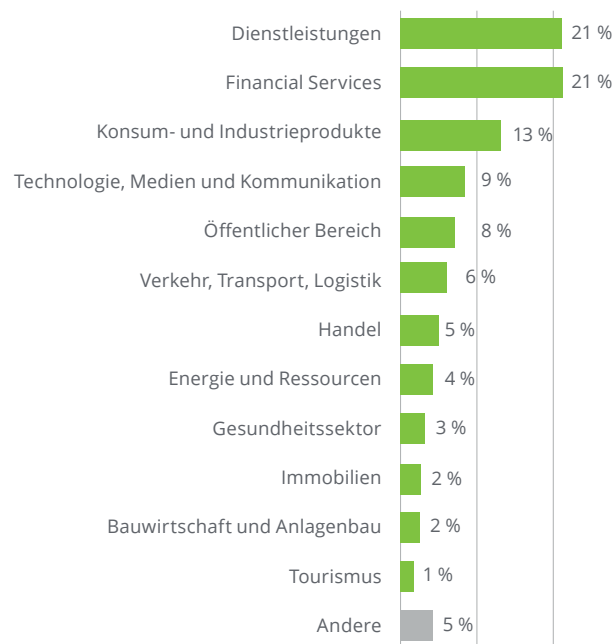
- Unter 100 Mitarbeiter:innen
- 100 bis 500 Mitarbeiter:innen
- Über 500 Mitarbeiter:innen

Funktion



- Vorstand / Geschäftsführung
- Personal / HR (Leitung und Mitarbeiter:innen)
- Führungskraft (nicht Personal / HR)

Branche



Kontakt



Gudrun Heidenreich-Pérez
Partnerin

+43 1 537 00-2528
gheidenreich@deloitte.at



Christiane Schober
Managerin

+43 1 537 00-2514
cschober@deloitte.at



Céline-Sophie Röder
Consultant

+43 1 537 00-2562
croeder@deloitte.at

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 Legal bezieht sich auf die ständige Kooperation mit Jank Weiler Operenyi, der österreichischen Rechtsanwaltskanzlei im internationalen Deloitte Legal-Netzwerk.

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® Unternehmen. „Making an impact that matters“ – ca. 457.000 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.