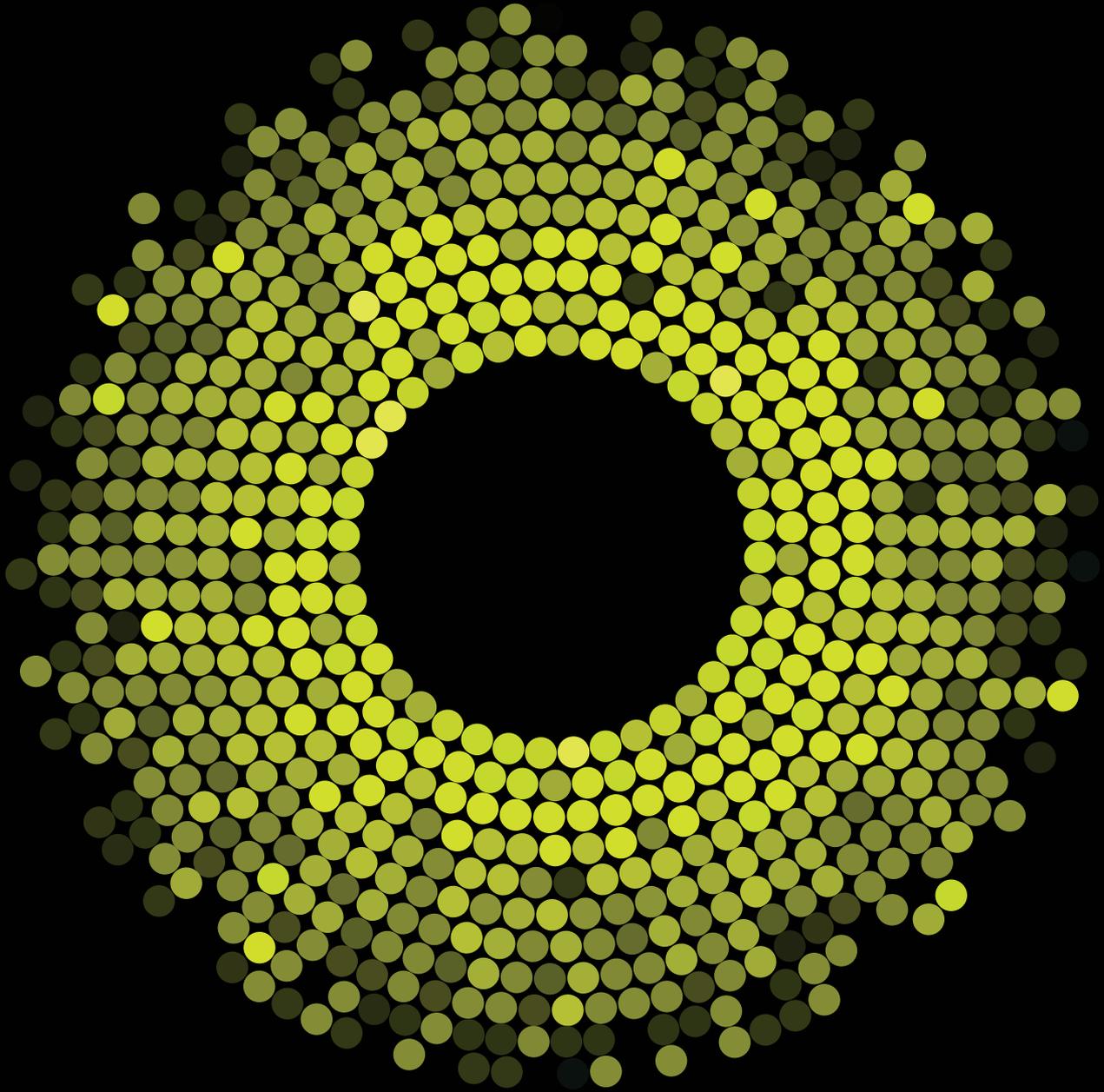


Deloitte.



Deloitte Leadership
Survey 2022
Die Lücke in der
Führungsebene



Impressum

Herausgegeben von Deloitte Consulting GmbH

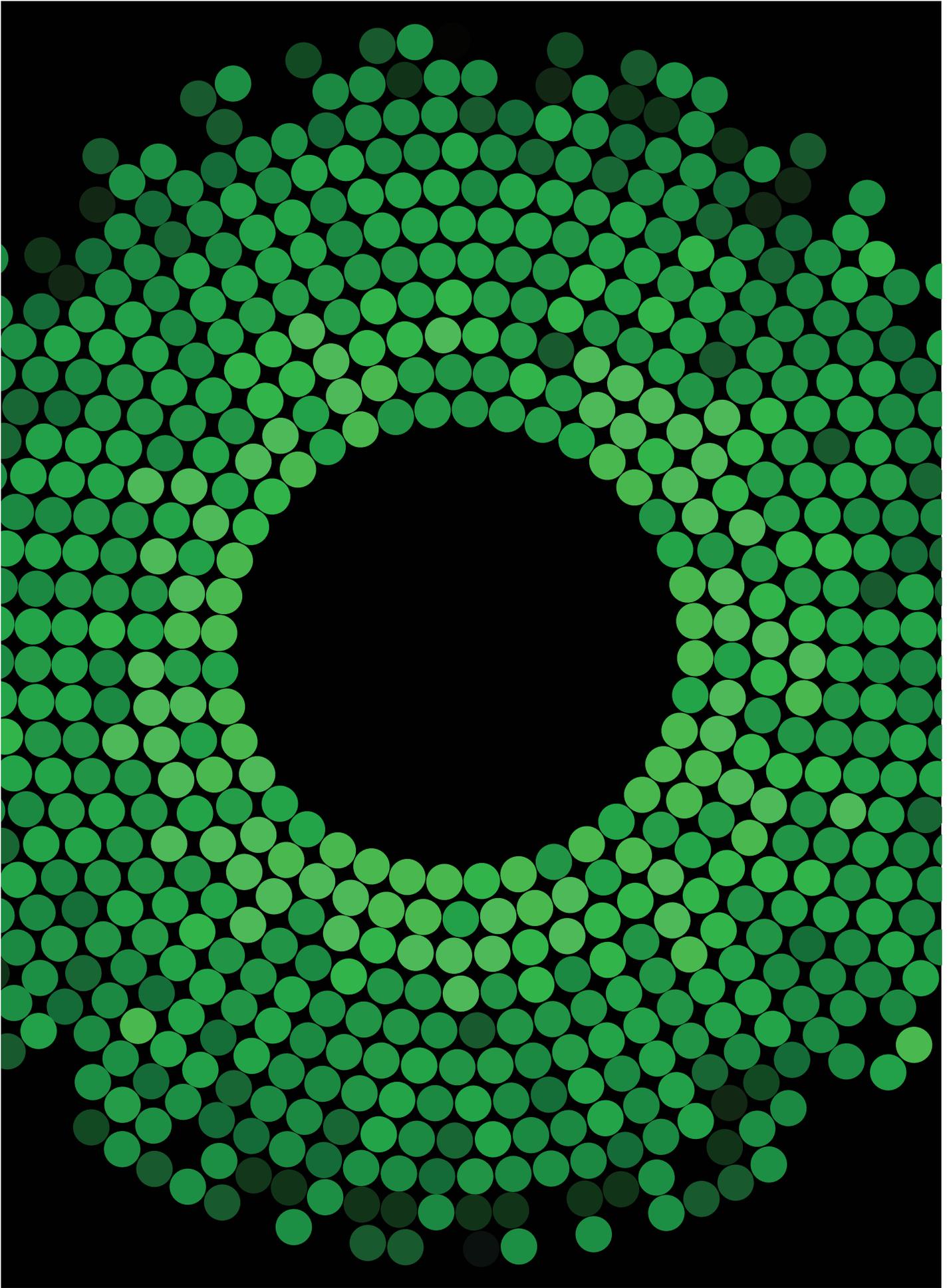
Autorinnen: Gundi Wentner und Gudrun Heidenreich-Pérez

unter redaktioneller Mitarbeit von Armin Nowshad, Gina Grassmann und Theresa Kopper

Grafik und Layout: Claudia Hussovits

Inhalt

Vorwort	05
Pensionierungswelle trifft auf Unternehmen	06
Nachfolge will geplant sein	08
Aufholbedarf bei Chancengleichheit	09
Veränderungsbereitschaft ist gefragt	10
Führungskräfte müssen Sinn vermitteln	11
Viele Herausforderungen im Besetzungskontext	12
Interne und externe Besetzungen halten sich die Waage	13
Unternehmen holen sich Unterstützung	14
Interviews und Hearings als beliebteste Methoden	15
Fazit	16
Sample	18



Vorwort

Unternehmen in Österreich stehen in den kommenden Jahren vor großen Pensionierungswellen – eine Entwicklung, die auch die Führungsebenen des Landes zu spüren bekommen. Damit rückt das Thema **Nachfolgebesetzung im Spitzenfeld** zunehmend in den Fokus.

Gleichzeitig sind Führungskräfte mit immer höheren Anforderungen konfrontiert. Die digitale Revolution, verschärfte regulatorische Vorgaben, Forderungen nach mehr Nachhaltigkeit: Die Herausforderungen, denen sich das Management im 21. Jahrhundert stellen muss, sind vielschichtig. Dafür die richtigen Personen zu finden ist maßgeblich für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Doch wie findet man jene Führungskräfte, die in der Lage sein werden, die Zukunft zu gestalten? Wie nähern sich die Entscheidungsträgerinnen und -träger dieser essenziellen Fragestellung? Rund 160 Unternehmensvertreterinnen und -vertreter haben im Herbst 2022 ihre Einschätzungen mit uns geteilt. Die Ergebnisse finden Sie auf den folgenden Seiten.

Wir wünschen eine spannende Lektüre.



Gundi Wentner
Partnerin | Consulting

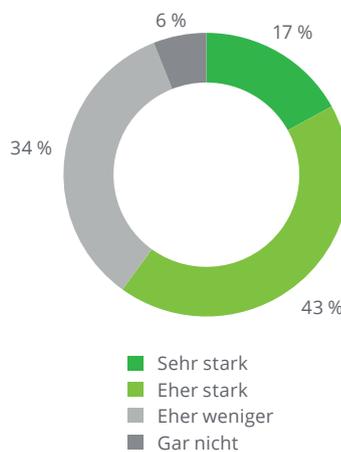


Gudrun Heidenreich-Pérez
Director | Consulting

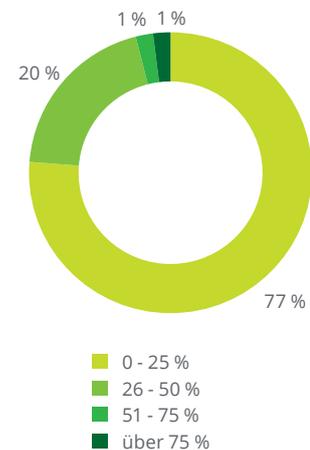
Pensionierungswelle trifft auf Unternehmen

Die Pensionierungswelle rollt unaufhaltsam auf die österreichischen Unternehmen zu. Das bestätigen die Zahlen der vorliegenden Studie: 60 % der befragten Betriebe sind stark oder eher stark davon betroffen. Rund drei Viertel gehen davon aus, dass sich bis zu 25 % ihrer Führungskräfte in den kommenden fünf Jahren in den Ruhestand begeben werden, ein Fünftel sieht sich in der Führungsebene sogar mit bis zu 50 % Pensionierungsanteil konfrontiert.

Wie stark ist Ihr Unternehmen von der bevorstehenden Pensionierungswelle betroffen?

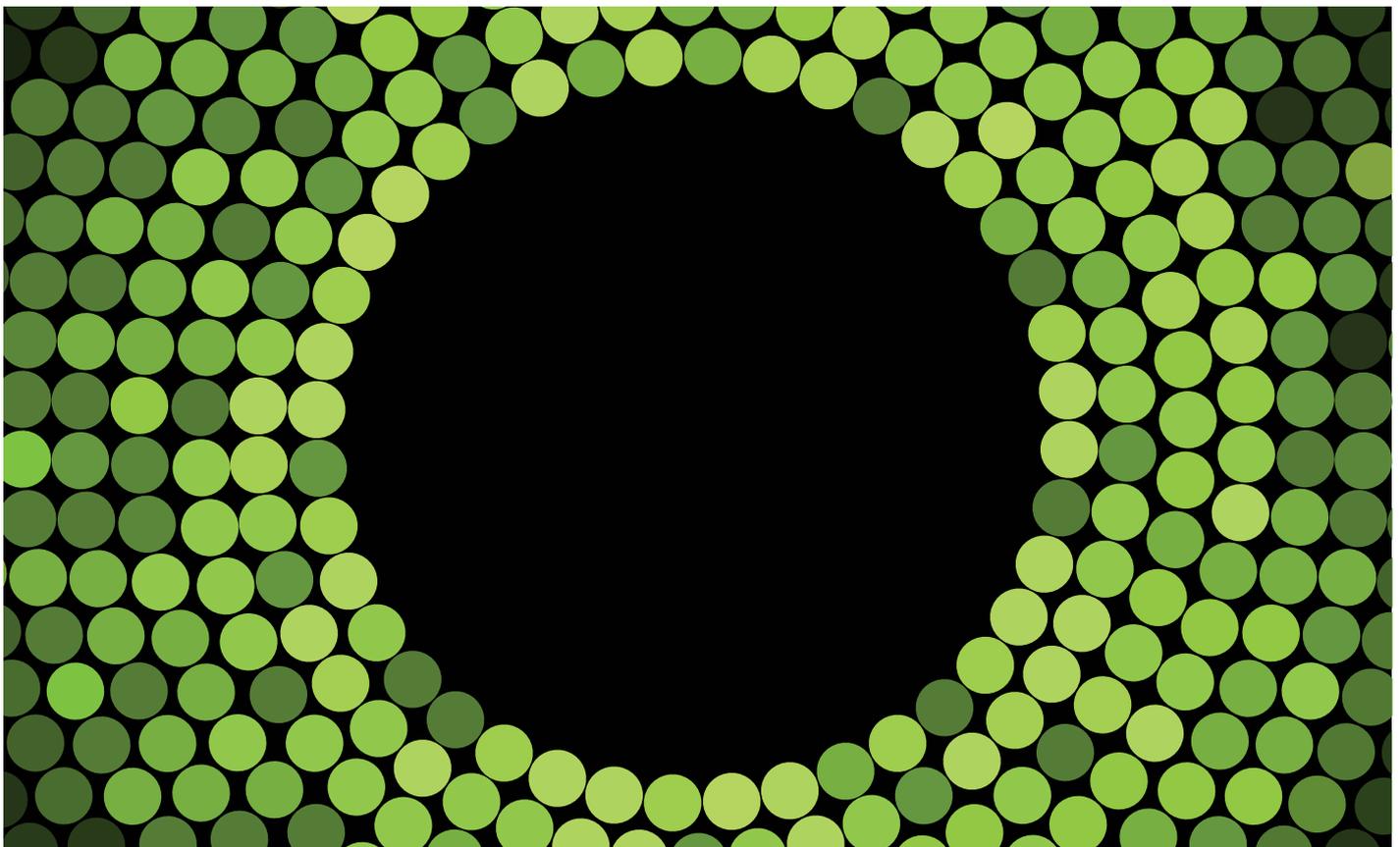
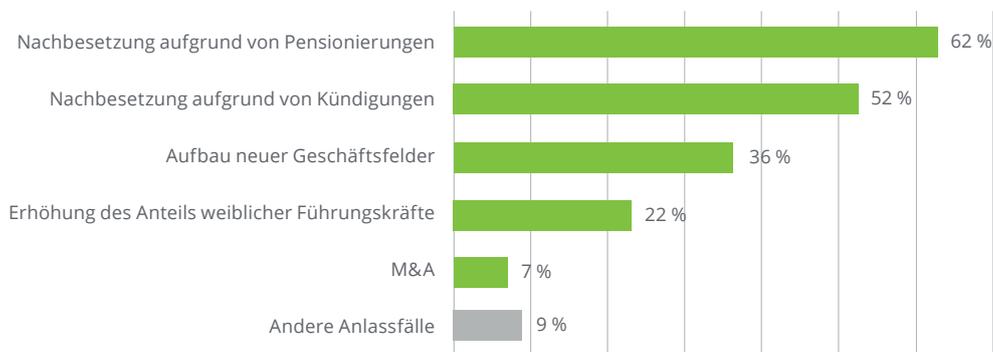


Wie hoch ist der Anteil an Führungskräften, die in den kommenden fünf Jahren in Ihrem Unternehmen in Pension gehen werden?



Folglich sind Pensionierungen für 62 % der Befragten in naher Zukunft der Hauptgrund für Neueinstellungen auf Führungsebene. Aber auch Kündigungen spielen hier eine nicht zu unterschätzende Rolle: Mehr als die Hälfte sieht dies als Hauptanlassfall für künftige Besetzungsentscheidungen im Top-Management.

Aufgrund welcher Anlassfälle werden Sie in Ihrem Unternehmen in den kommenden 12 Monaten voraussichtlich Führungspositionen besetzen?



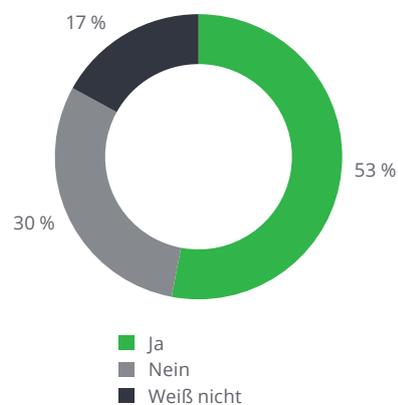
Nachfolge will geplant sein

Fast jedes Unternehmen hierzulande wird in den kommenden Jahren Stellen pensionierter Führungskräfte nachbesetzen müssen. Nahezu ein Drittel der Befragten fühlt sich auf diese Situation jedoch nicht angemessen vorbereitet. Über eine strategische Nachfolgeplanung verfügt nur rund jeder zweite Betrieb.

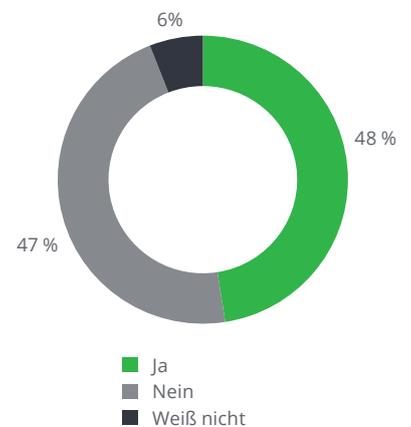
Dabei bringt eine fehlende Nachfolgeplanung Risiken für die gesamte Organisation. Wenn Schlüsselpositionen nicht nachbesetzt werden können, bedeutet das oft Unsicherheit und Unruhe für das gesamte Unternehmen. Die Folgen sind eingeschränkte Handlungsfähigkeit und Verlangsamung von Prozessen, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigt wird und Reputationsrisiken entstehen können.

Nachfolgeplanung ist daher ein Mittel zur Risikominimierung. Sie umfasst die Identifikation, Entwicklung und Bindung von Talenten, die die Organisation in Zukunft gestalten und führen können. Hier herrscht also dringender Handlungsbedarf.

Fühlen Sie sich angemessen auf die personellen Auswirkungen der Pensionierungen vorbereitet?



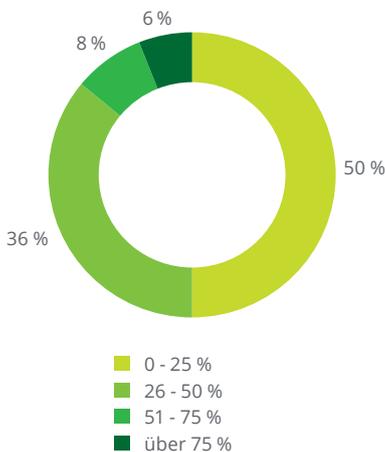
Gibt es in Ihrem Unternehmen eine strategische Nachfolgeplanung für Führungspositionen?



Aufholbedarf bei Chancengleichheit

Gehandelt werden muss auch beim Thema Chancengleichheit. Die Mehrheit der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer berichtet bei der Besetzung von Top-Positionen von einem geringen Frauenanteil von maximal 25 %.

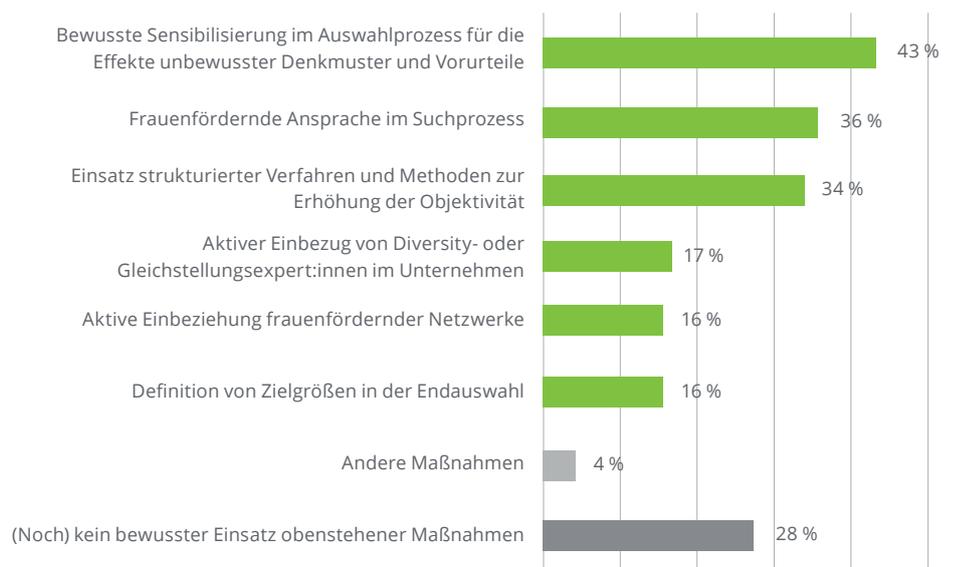
Wie hoch war der Anteil weiblicher Besetzungen für Top-Positionen in den vergangenen drei Jahren?



Nichtsdestotrotz sind die Unternehmen in puncto Chancengleichheit wesentlich sensibler geworden. Während 2021 noch die Mehrheit der Befragten angab, keine bewussten Maßnahmen zur Diversitätsförderung zu setzen, sind das aktuell nur noch rund ein Viertel.

Um Diversität und Gleichstellung auf Führungsebene voranzutreiben, setzen die Unternehmen im Such- und Auswahlprozess vor allem auf die Sensibilisierung hinsichtlich der Effekte unbewusster Denkmuster (43 %), auf eine frauenfördernde Ansprache (36 %) sowie auf den Einsatz strukturierter Verfahren und Methoden zur Steigerung der Objektivität (34 %).

Welche Maßnahmen setzen Sie im Hinblick auf Diversität und Gleichstellung bei der Besetzung von Top-Positionen?



Veränderungsbereitschaft ist gefragt

In einer Welt des permanenten Wandels zeigt sich, dass zwischenmenschliche Aspekte im Führungskontext als besonders relevant wahrgenommen werden. So zählen laut Umfrage Veränderungsbereitschaft und Offenheit für Neues (76 %) zu den wichtigsten Eigenschaften für Führungspersonlichkeiten. Aber auch die Kompetenz Vertrauen entgegenzubringen (74 %), Kooperationsfähigkeit und soziale Flexibilität (67 %) sowie emotionale Intelligenz (65 %) und Resilienz (62 %) gelten

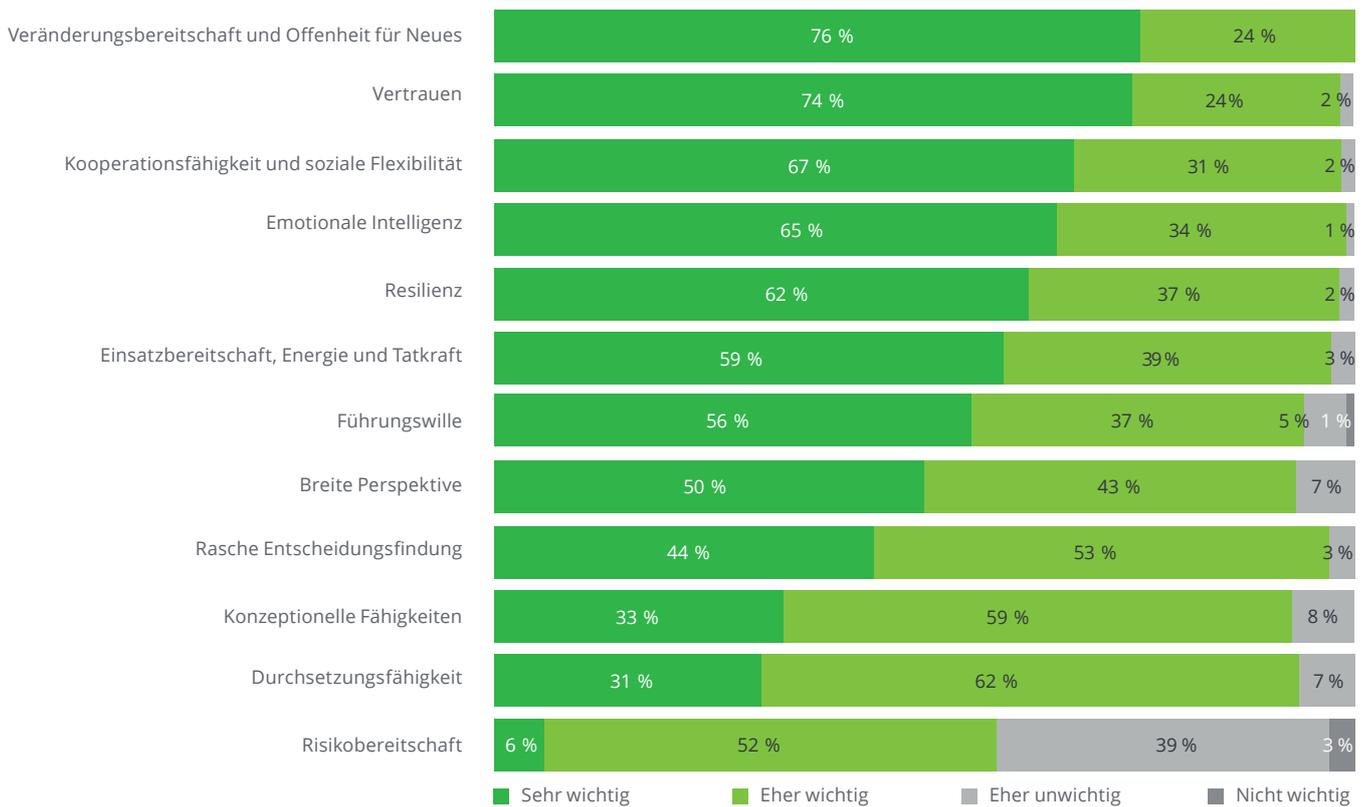
als gefragte Eigenschaften. Im Gegensatz dazu wird Risikobereitschaft (6 %) kaum Bedeutung zugeschrieben.

Es wird deutlich, dass der Ruf nach veränderungsbereiten Führungskräften, die auf Vertrauen setzen, steigt. In einem Umfeld, in dem ortsunabhängiges Arbeiten zum New Normal geworden ist, ist das nachvollziehbar. Denn die neue Arbeitswelt kann nur funktionieren, wenn

einander Vertrauen entgegengebracht wird.

Gleichzeitig hat auch der Persönlichkeitsfaktor Resilienz an Bedeutung gewonnen. Angesichts der permanenten Unsicherheit auf geopolitischer, gesellschaftlicher und ökonomischer Ebene ist das ebenfalls eine schlüssige Entwicklung. Was es jetzt braucht, ist mentale Stärke, um Unternehmen sicher durch diese turbulenten Zeiten zu navigieren.

Welche persönlichen Eigenschaften von Führungskräften sind Ihrer Meinung nach besonders wichtig?



Führungskräfte müssen Sinn vermitteln

Sinnstiftende Tätigkeiten in der Arbeit liegen vor allem der jungen Generation am Herzen. Dementsprechend wird bei der Besetzung von Top-Positionen besonders auf die Fähigkeit geachtet, Sinn und Richtung (70 %) zu vermitteln. Ebenfalls hohe Bedeutung wird der Kompetenz zugeschrieben, unternehmerische Entscheidungen zu treffen (61 %) sowie andere inspirieren und motivieren zu können (60 %).

Auf Stakeholdermanagement wird laut Umfrage aktuell am wenigsten Wert gelegt (30 %). Das überrascht – denn

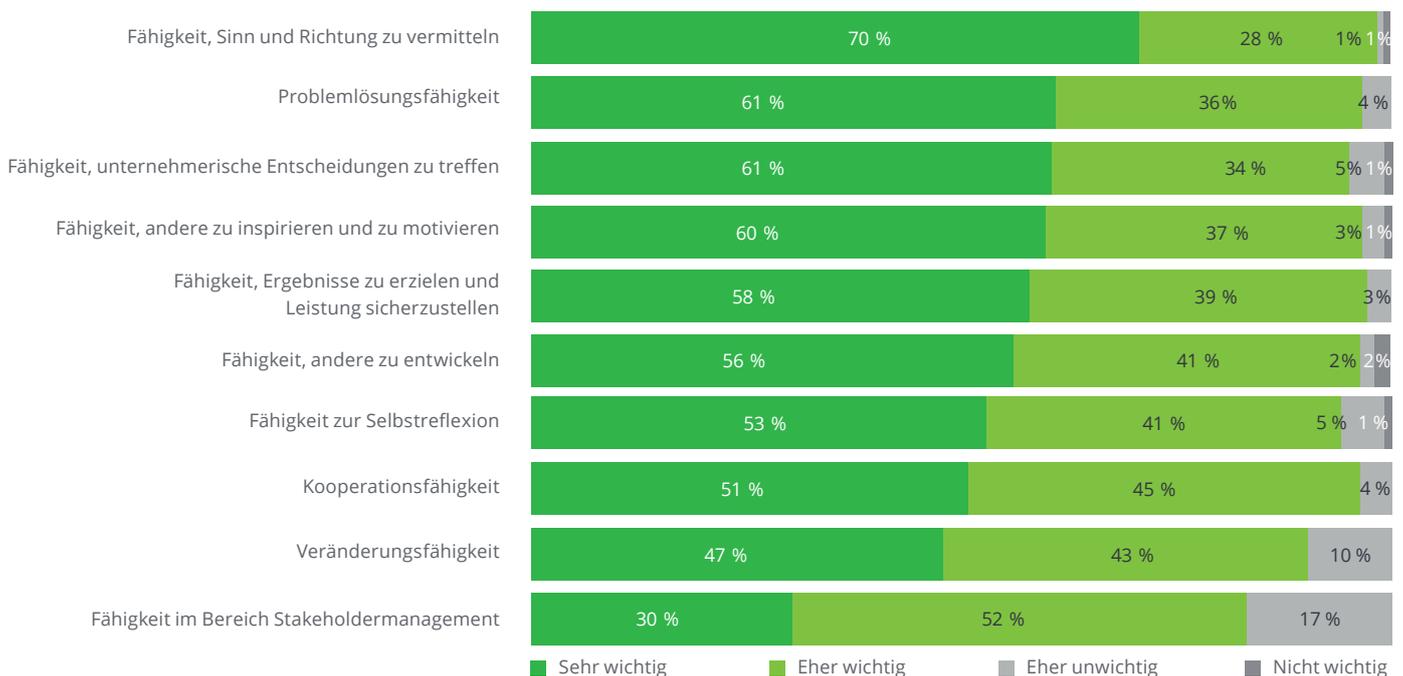
Führung setzt soziale Interaktion voraus. Gerade vor dem Hintergrund, dass Beziehungsnetzwerke immer komplexer und heterogener werden, braucht es vor allem auf der Top-Ebene ein effektives Beziehungsmanagement.

Mit 47 % wird auch der Veränderungsfähigkeit ein vergleichsweise geringer Stellenwert zugeschrieben. Hier zeigt sich ein deutlicher Widerspruch, denn hinsichtlich ihrer Persönlichkeit wird von den Führungskräften sehr wohl Veränderungsbereitschaft verlangt.

Auf Basis dieser polarisierenden Antworten drängt sich die Frage auf, ob von Führungskräften zwar erwartet wird, die Bereitschaft mitzubringen, sich selbst zu verändern, gesamthafte Veränderungen auf Unternehmensebene aber weniger im Fokus stehen.

Um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu sichern, braucht es Veränderung und Führungskräfte, die Wandel und Innovation forcieren und dadurch die Zukunft gestalten können.

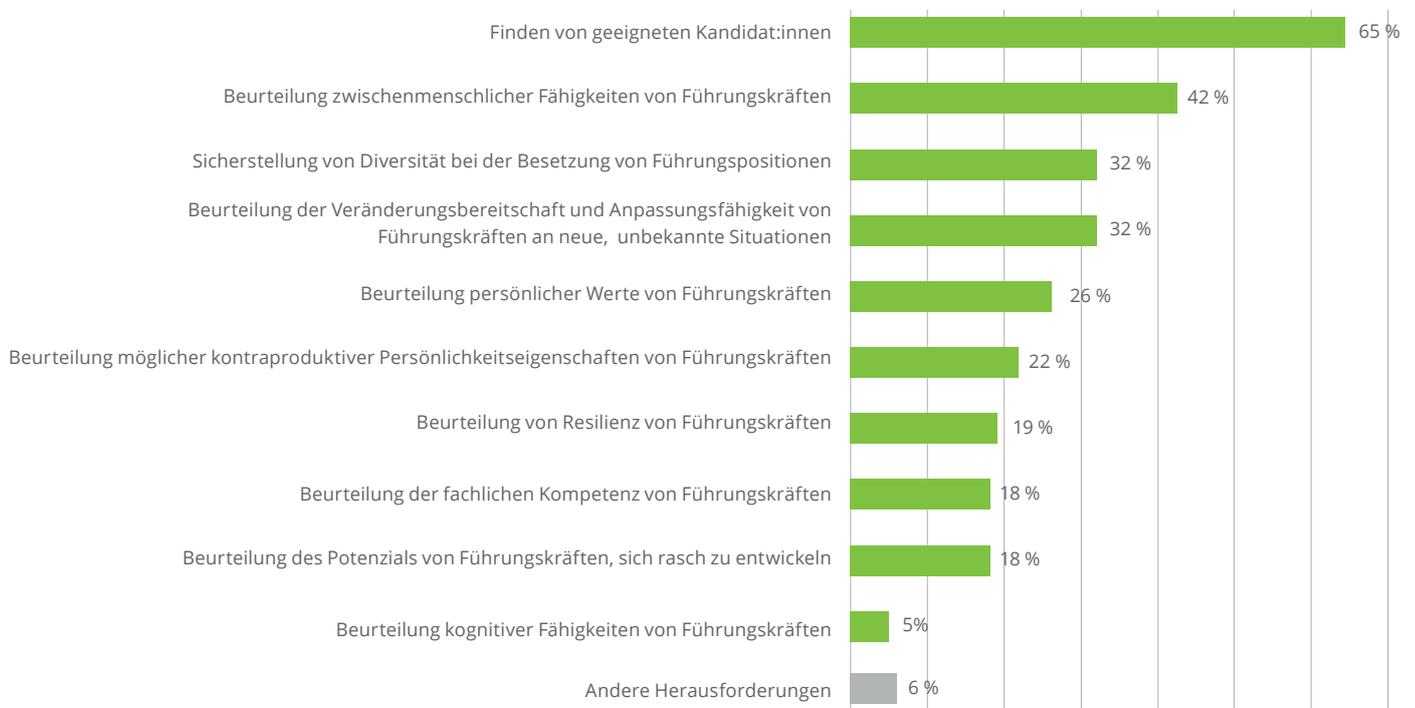
Auf welche Fähigkeiten achten Sie bei der Besetzung von Führungskräften besonders?



Viele Herausforderungen im Besetzungskontext

Angesichts der angespannten Situation am Arbeitsmarkt wird von der Mehrheit der Befragten (65 %) das Suchen und Finden geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten als zentrale Herausforderung bei der Besetzung von Top-Positionen wahrgenommen. Aber auch die Beurteilung der zwischenmenschlichen Fähigkeiten (42 %) und der Veränderungsbereitschaft (32 %) sowie das Sicherstellen von Diversität (32 %) gestalten sich im Recruiting-Prozess als schwierig. Die kognitiven Fähigkeiten lassen sich hingegen relativ gut beurteilen (5 %).

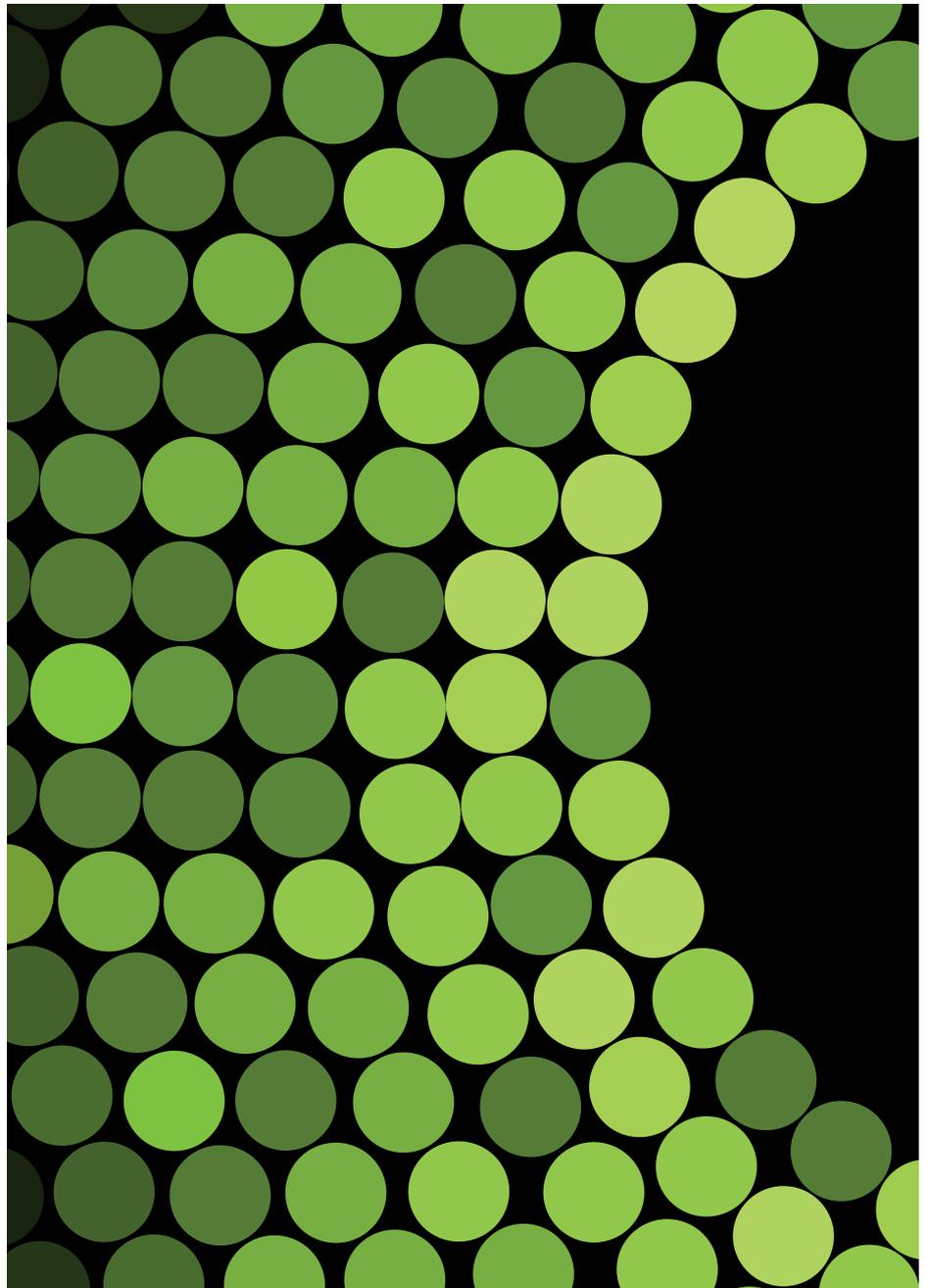
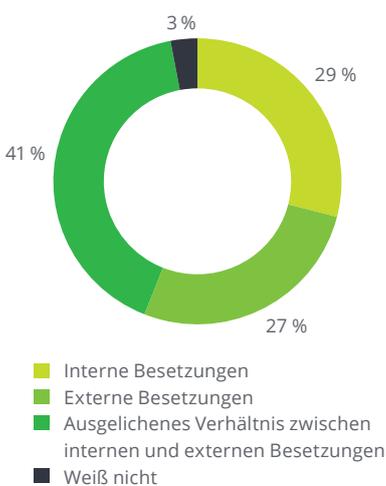
Welche Herausforderungen nehmen Sie bei der Besetzung von Top-Positionen wahr?



Interne und externe Besetzungen halten sich die Waage

Die Anteile interner und externer Besetzungen von Top-Positionen halten sich schon seit einigen Jahren die Waage. Auch die aktuelle Analyse zeigt ein ausgewogenes Verhältnis: 29 % haben in den vergangenen drei Jahren Führungspositionen vorwiegend intern besetzt, bei 27 % standen externe Besetzungen im Vordergrund und weitere 41 % beschreiben das Verhältnis zwischen internen und externen Besetzungen insgesamt als ausgeglichen.

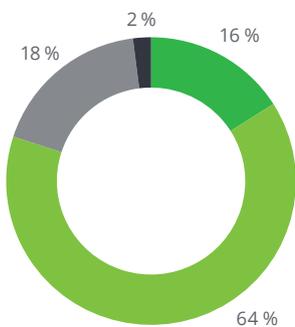
Wie wurden Top-Positionen in den vergangenen drei Jahren in Ihrem Unternehmen vorwiegend besetzt?



Unternehmen holen sich Unterstützung

Laut Umfrage holen sich Unternehmen für ihre Besetzungsentscheidungen gerne Rat von außen: 16 % nehmen immer externe Unterstützungsleistungen durch Beratungsunternehmen in Anspruch, 64 % zumindest teilweise.

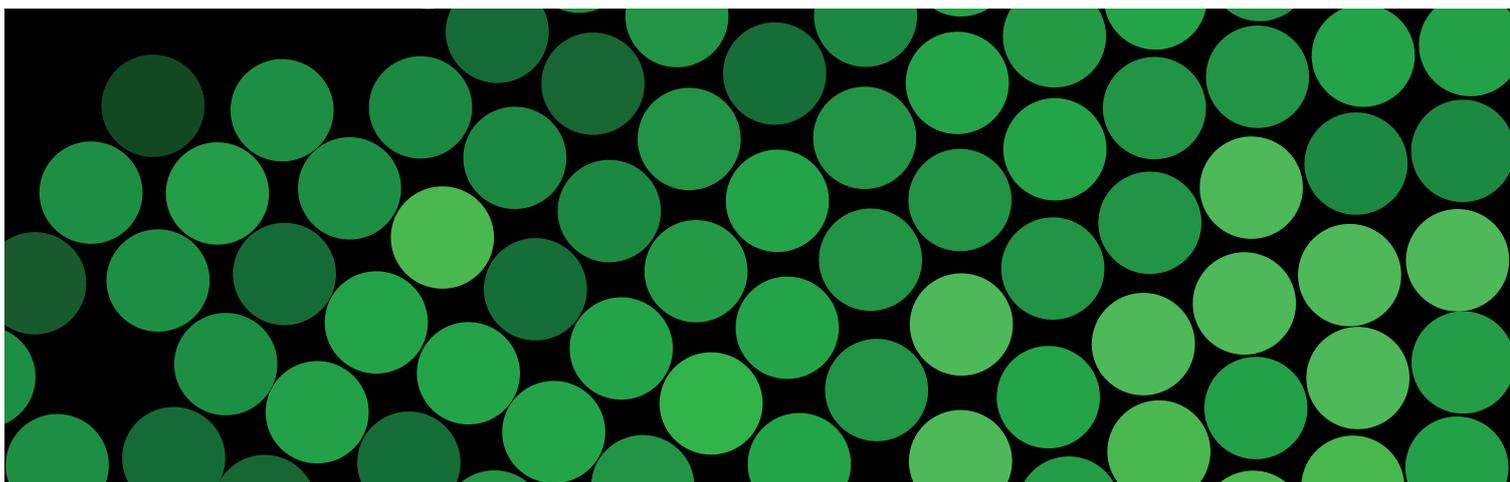
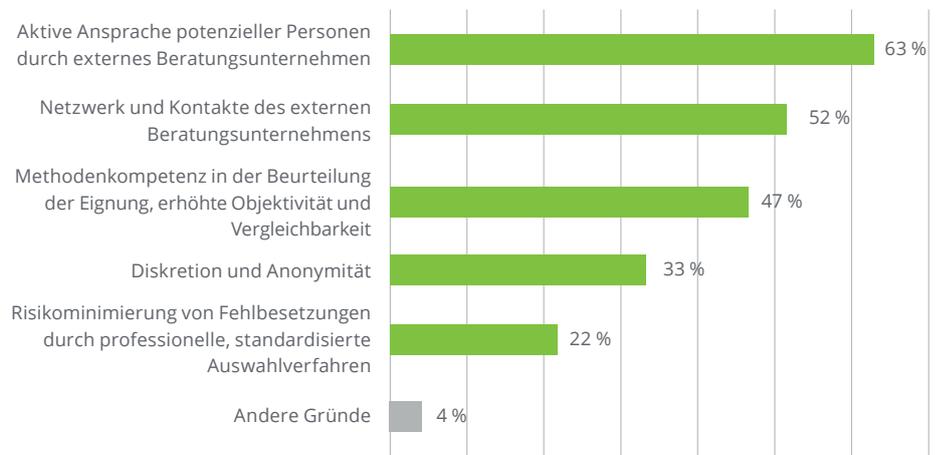
Nehmen Sie bei Besetzungsentscheidungen auf Führungsebene externe Unterstützung durch ein Beratungsunternehmen in Anspruch?



- Ja, immer
- Ja, teilweise
- Nein
- Weiß nicht

Hauptbeweggründe für das Hinzuziehen externer Expertise sind in den meisten Fällen die Direktansprache von geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten (63 %) sowie die Nutzung des Netzwerks und der Kontakte des beauftragten Beratungsunternehmens (52 %). Das ist schlüssig, da die zentrale Herausforderung bei Besetzungen laut Studie klar im Suchprozess gesehen wird. An dritter Stelle der genannten Gründe steht die Methodenkompetenz in der Beurteilung der Eignung mit 47 %.

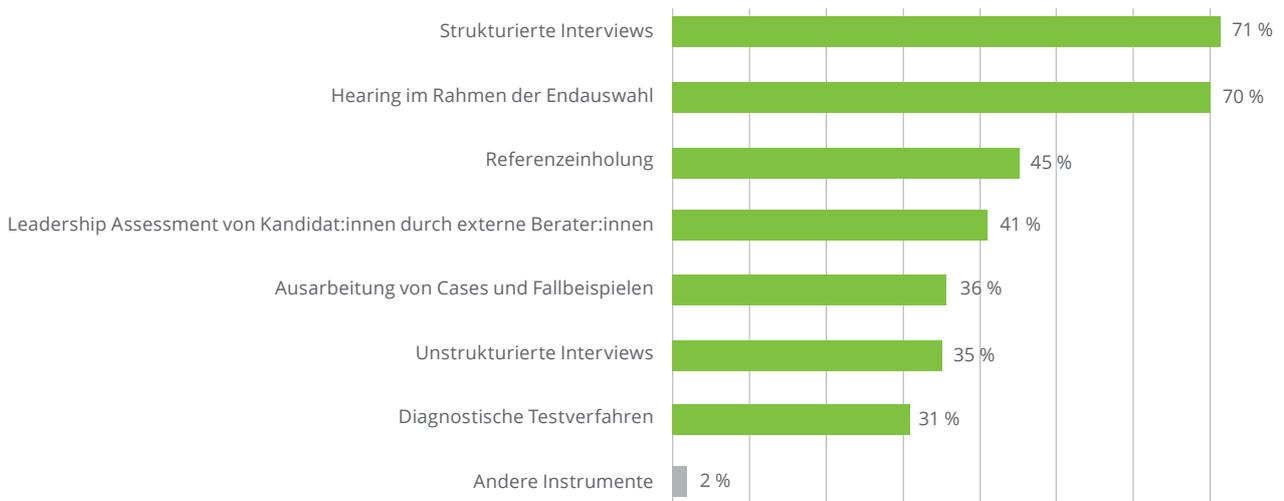
Aus welchen Gründen setzen Sie auf externe Unterstützung?



Interviews und Hearings als beliebteste Methoden

Bei der Frage nach den am häufigsten eingesetzten Instrumenten in der Personalauswahl wird deutlich: Strukturierte Interviews (71 %) und Hearings (70 %) sind mit Abstand die beliebtesten Methoden. Diagnostische Testverfahren kommen in der Besetzung von Top-Positionen hingegen am seltensten zum Einsatz (31 %). Hier würde sich jedoch eine große Chance bieten. Denn gerade die Kombination aus strukturierten Interviews und diagnostischen Verfahren kann wertvolle Einsichten bei der Evaluierung persönlicher Eigenschaften liefern.

Welche Instrumente kommen bei der Besetzung von Top-Positionen in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?



Fazit

Unternehmen und ihre Führungskräfte sind aktuell mit großen Herausforderungen konfrontiert: Krisen, Krieg und Katastrophen sind allgegenwärtig und wir steuern in eine ungewisse Zukunft. Jetzt braucht es Persönlichkeiten, die auch angesichts dieser Turbulenzen einen kühlen Kopf bewahren und Resilienz beweisen.

Besetzungsentscheidungen für Top-Positionen sind Entscheidungen mit Tragweite. Doch worauf müssen Unternehmen dabei besonders achten?



Nachfolgeplanung wird essenziell

Die Ergebnisse dieser Befragung zeigen: Die Pensionierungswelle rollt an, bei einigen Bereichen ist sie bereits deutlich spürbar. Angesichts dieser Entwicklung sind Vorbereitung und strategische Nachfolgeplanung gefragt – immerhin sind Pensionierungen vorhersehbar und kommen nicht überraschend. Um die Welle in ihrer Intensität zu stemmen und die Nachfolge zu sichern, braucht es allerdings eine breite Auseinandersetzung auf unterschiedlichen Handlungsebenen.



Sinn vermitteln ist eine Führungsaufgabe

Purpose spielt vor allem für die junge Generation im beruflichen Kontext eine wichtige Rolle. Führungskräfte sind daher gefordert, Vision und Sinn zu vermitteln. Was als sinnstiftend empfunden wird, ist von Person zu Person unterschiedlich. Eine individuelle Auseinandersetzung mit dem Thema ist daher unbedingt erforderlich. Viele junge Talente sind beispielsweise bereit, sich für Klimaschutz und Nachhaltigkeit zu engagieren. Führungskräfte müssen dieses Engagement fördern und den gesellschaftlichen Mehrwert des Unternehmens klar kommunizieren.



Internes Potenzial darf nicht übersehen werden

Lücken, die durch Pensionierungen entstehen, werden aufgrund knapper Arbeitsmärkte durch externes Recruiting nicht immer zeitnah geschlossen werden können. Im Sinne einer vorausschauenden und nachhaltigen Nachfolgeplanung empfiehlt sich deshalb ein Blick auf das vorhandene interne Potenzial.



Resilienz ist gefragter denn je

Ständig wechselnde Rahmenbedingungen durch nicht beeinflussbare Faktoren stellen Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Wenig überraschend ist daher die zunehmende Bedeutung von Resilienz im Führungskontext. Letztes Jahr auf Platz 10 der relevantesten Persönlichkeitseigenschaften, rangiert Resilienz in diesem Jahr auf Platz 4. Diese mentale Stärke und innere Widerstandskraft ermöglichen es Führungskräften, auch anderen Stabilität und Halt in turbulenten Zeiten zu vermitteln. Angesichts der steigenden Unsicherheit steht fest: Der Fokus auf diesen Wesenszug lohnt sich.



Diagnostische Verfahren bringen Klarheit

Die Beurteilung zwischenmenschlicher Fähigkeiten wird im Auswahlkontext als besonders schwierig wahrgenommen. Das betrifft personenbezogene Aspekte wie soziale Flexibilität, emotionale Intelligenz, Vertrauen oder gegenseitige Wertschätzung – Eigenschaften, die laut Befragung als besonders relevant eingestuft werden. Diagnostische Verfahren können hier unterstützen: Richtig ausgewählt und in Kombination mit strukturierten Interviews können so tiefgehende Erkenntnisse über Persönlichkeitseigenschaften und zwischenmenschliche Aspekte erlangt und somit mehr Klarheit für Leadership-Entscheidungen erzielt werden.



Strukturierte Prozesse ermöglichen mehr Diversität

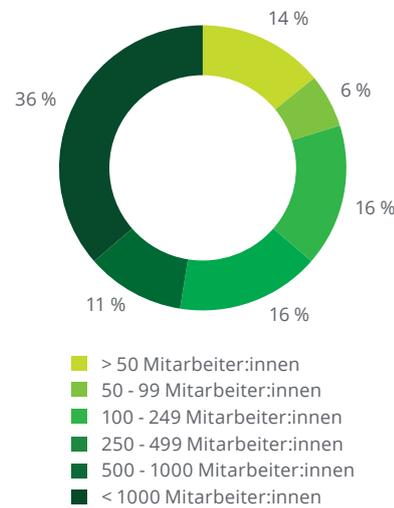
Diversität, Gleichstellung und Chancengleichheit werden in der Personalauswahl immer wichtiger. Trotz einer verstärkten Wahrnehmung des Themas bleibt die Herausforderung in der Sicherstellung von Diversität im Zuge der Besetzung von Führungspositionen bestehen. Strukturierte Prozesse und Methoden in der Personalauswahl tragen zu mehr Objektivität bei und können dabei helfen, Diversität und Chancengleichheit zu gewährleisten.

Sample

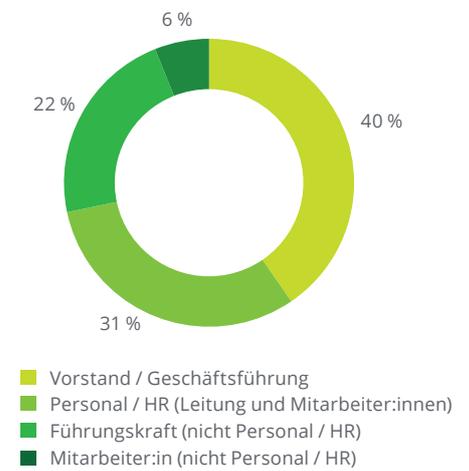
An der Online-Umfrage im Herbst 2022 haben 162 heimische Führungskräfte teilgenommen.

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

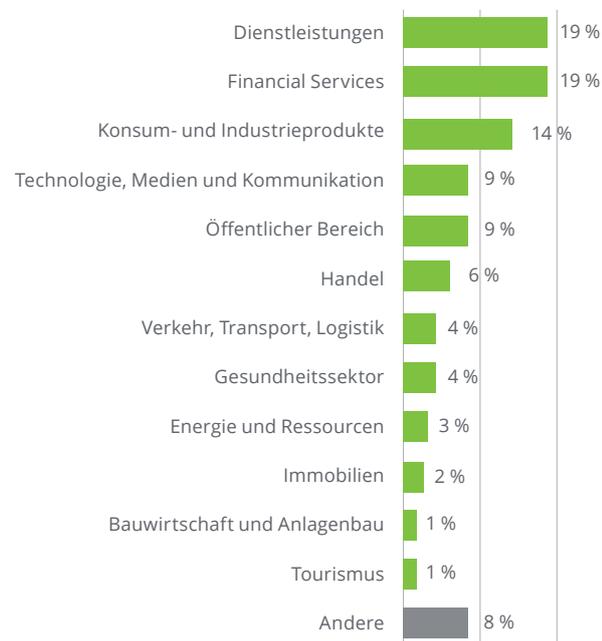
Unternehmensgröße



Funktion



Branche



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. 415.000 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.