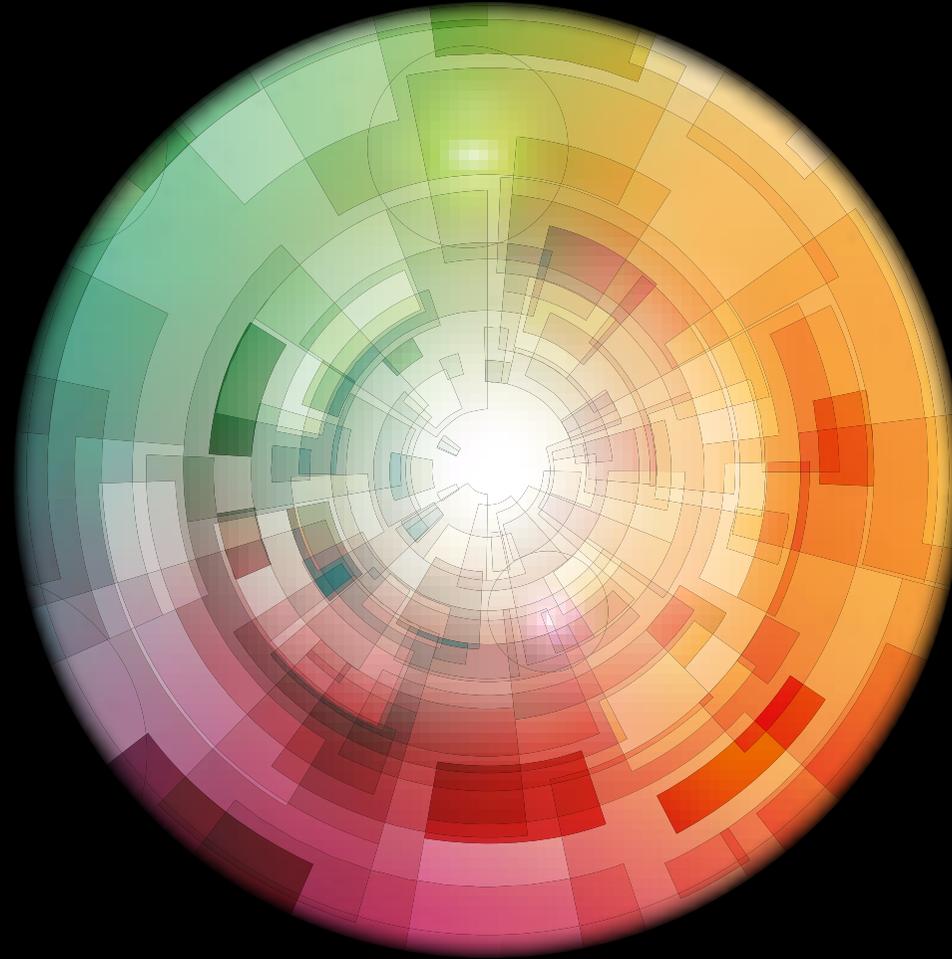


Deloitte.



Deloitte Leadership Survey 2024

Diversität in Österreichs
Führungsetagen im Fokus





Inhalt

Vorwort	03
Führungskompetenzen sind wichtiger als Erfahrung	04
Gefragte Persönlichkeiten sind entscheidungsbereit und empathisch	05
Motivationsfähigkeit ist für Führungskräfte essenziell	06
Motivation und Kooperation haben Priorität	07
Methodenauswahl: Interviews sind gängigste Methode	08
Wie Unconscious Bias Entscheidungen beeinflusst	09
Diversität wird angestrebt, aber nicht priorisiert	10
Führungsebenen sind nur wenig divers	12
Top-Positionen werden zunehmend intern besetzt	13
Wenig Quereinsteiger:innen in Österreichs Führungsetagen	14
Handlungsempfehlungen	15
Methode & Sample	20
Impressum	21

Vorwort

Führung ist ein Erfolgsfaktor und ein zentrales Differenzierungsmerkmal für Unternehmen. Effektive Führung macht Unternehmen widerstandsfähiger, bietet Orientierung und Klarheit, inspiriert und motiviert. Sie ermöglicht es, den Herausforderungen des Marktes geschlossen entgegenzutreten und die Zukunft aktiv zu gestalten. Die Bedeutung kompetenter Führung steht außer Frage.

Gleichzeitig werden die Herausforderungen immer vielfältiger und erfordern ein breites Spektrum an Lösungsansätzen. Somit gewinnt ein Thema zunehmend an Bedeutung: Diversität im Management.

Diversität umfasst Vielfalt in unterschiedlichen Dimensionen – darunter Alter, Geschlecht, Nationalität, Persönlichkeit, Werte oder Wissen. Unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Hintergründe tragen maßgeblich dazu bei, dass Unternehmen innovativ und wettbewerbsfähig bleiben. Die Herausforderung besteht nicht nur darin, diverse Teams zu bilden. Es geht vielmehr darum, durch inklusive Führung die Chancen der Diversität nutzbar zu machen und so die Organisation zu stärken. Die Unternehmen, denen das gelingt, werden die vielfältigen Bedürfnisse der Belegschaft, der Kund:innen und der Märkte besser verstehen und in Konsequenz effektiv handeln können.

Doch wie steht es um die Vielfalt in Österreichs Führungsetagen? Hat Vielfalt Priorität? Und was zählt, wenn es um die Besetzung von Führungspositionen geht? Dazu haben wir 240 Führungskräfte in ganz Österreich befragt.

Wir wünschen eine spannende Lektüre.

Gudrun Heidenreich-Pérez | Céline-Sophie Röder



Gudrun Heidenreich-Pérez
Partnerin | Consulting



Céline-Sophie Röder
Senior Consultant | Consulting



Führungskompetenzen sind wichtiger als Erfahrung



Führungskompetenzen und fachliche Fähigkeiten sowie die Persönlichkeit gelten als zentrale Aspekte für Entscheidungsträger:innen österreichischer Unternehmen, wenn es um die Besetzung von Top-Jobs geht. Das zeigt die aktuelle Umfrage: 70 % der Befragten achten insbesondere auf die Führungskompetenzen der Bewerber:innen, während die Führungserfahrung nur für rund ein Viertel der Befragten einen ausschlaggebenden Faktor in der Besetzungsentscheidung darstellt (29 %). Neben den fachlichen Fähigkeiten, die mehr als die Hälfte als wesentlich erachtet (58 %), liegt auch die Persönlichkeit hoch im Kurs (50 %). Ein Blick in die vergangenen Studien zeigt, dass sich der Trend diesbezüglich fortsetzt: Bereits 2019 setzten die Befragten auf Persönlichkeit als zentralen Aspekt.

Die Hälfte der Befragten (50 %) achtet zudem auf die kulturelle Passung der Person zum Unternehmen. Was zunächst positiv erscheint, kann im Zweifelsfall dazu führen, dass Gruppendenken, eingeschränkte Diversität und unbewusste Voreingenommenheit vorherrschen.

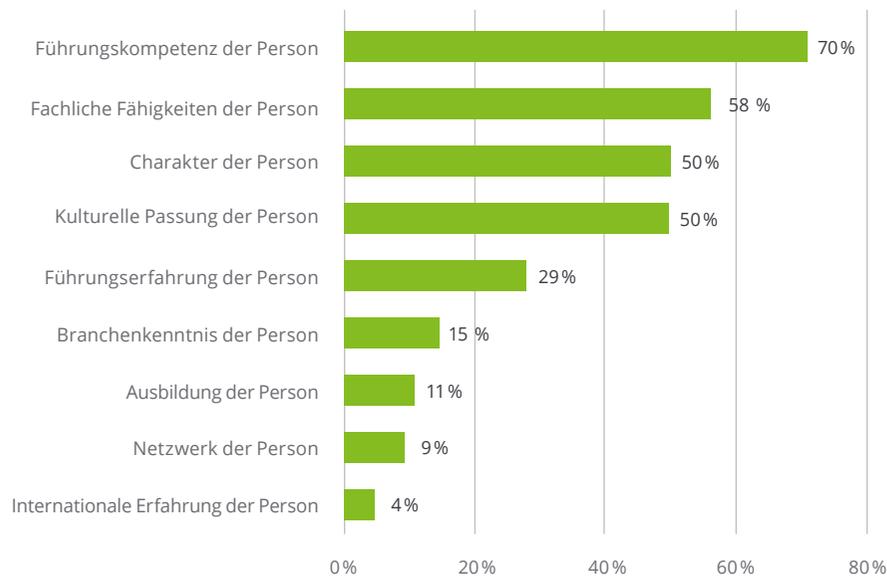
Das Netzwerk der Personen wird im Vergleich zu den anderen genannten Aspekten als nicht wesentlich erachtet. Lediglich 9 % sehen diesen Faktor als ausschlaggebend für die Besetzung von Top-Jobs. Im Vergleich zu den Studien aus 2019 und 2021 zeigt sich hier ein deutlicher Abwärtstrend. In den Jahren zuvor schätzte immerhin rund ein Viertel der Befragten das Netzwerk

als wichtigen Aspekt in Besetzungsentscheidungen ein.

Auch die Internationalität stellt aktuell bei den heimischen Befragten keinen ausschlaggebenden Faktor bei der Besetzung von Führungspositionen dar (4 %).

Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung von sozialen Faktoren und persönlichen Kompetenzen in Führungsrollen. Eine erfolgreiche Besetzung hängt daher weniger von bisheriger Erfahrung ab als davon, welche Fähigkeiten die Person tatsächlich mitbringt – Erfahrung ist kein Garant für den Erfolg.

Auf welche Aspekte achten Sie bei der Besetzung von Führungspositionen besonders?

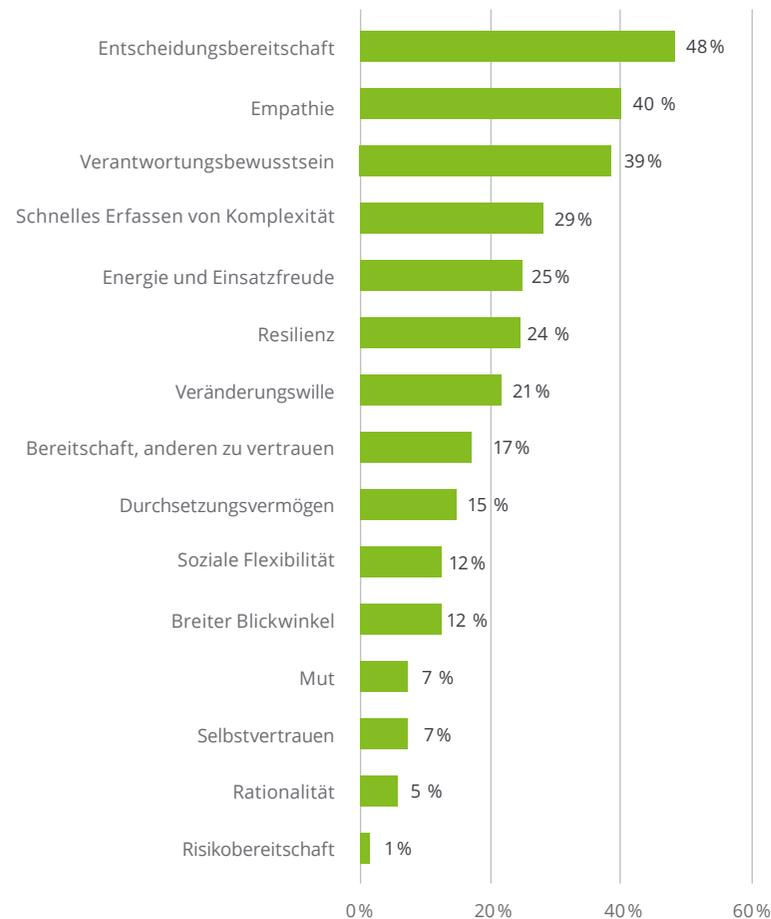


Gefragte Persönlichkeiten sind entscheidungsbereit und empathisch

Als besonders relevante Persönlichkeitseigenschaften für Top-Führungskräfte sehen die Befragten Entscheidungsbereitschaft (48 %) und Empathie (40 %), gefolgt von Verantwortungsbewusstsein (39 %) und der schnellen Erfassung von Komplexität (29 %). Aspekte wie Mut (7 %), Selbstvertrauen (7 %) und Risikobereitschaft (1 %) hingegen spielen eine geringere bis keine Rolle.

Führungskräfte müssen nicht nur in der Lage sein, klare und schnelle Entscheidungen zu treffen, sondern auch zwischenmenschliche und soziale Aspekte zu berücksichtigen, um erfolgreich Orientierung bieten zu können. Die Bereitschaft, Risiken einzugehen und mutig voranzuschreiten, tritt im Vergleich dazu in den Hintergrund. Diese Eigenschaften wird es jedoch auch brauchen, um richtungsweisende Entscheidungen zu treffen und Innovation und Fortschritt zu ermöglichen.

Welche Persönlichkeitseigenschaften von Top-Führungskräften sind für Sie besonders wichtig?



Motivationsfähigkeit ist für Führungskräfte essenziell

Wenn es um die Frage nach den relevantesten Kompetenzen von Führungskräften geht, zeigt sich, dass insbesondere auf die Fähigkeit, andere zu inspirieren und zu motivieren (56 %), geachtet wird. Auch die Fähigkeit, Zusammenarbeit herzustellen und partnerschaftlich zu agieren (47 %), sowie die Fähigkeit, strategische Orientierung zu geben und Sinn zu vermitteln (42 %), gelten laut Befragung als essenzielle Kompetenzen für Führungskräfte.

Weniger relevant hingegen erscheinen die Fähigkeit, Wandel und Innovation voranzutreiben (29 %), und die Fähigkeit, Stakeholder für sich zu gewinnen und zu überzeugen (14 %).

Effektive Führungskräfte schaffen es, Sinn zu vermitteln und Orientierung zu geben sowie ihre Teams zu inspirieren und zu motivieren, um gemeinschaftlich Erfolge zu erzielen. Sie stellen Leistung und wirtschaftlichen Erfolg sicher und fördern ihre Teams sowie Wandel und Innovation. Und all das gelingt nicht als einzelne Person allein, sondern in der Interaktion mit anderen, eingebettet in ein Netzwerk aus diversen Stakeholdern.

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



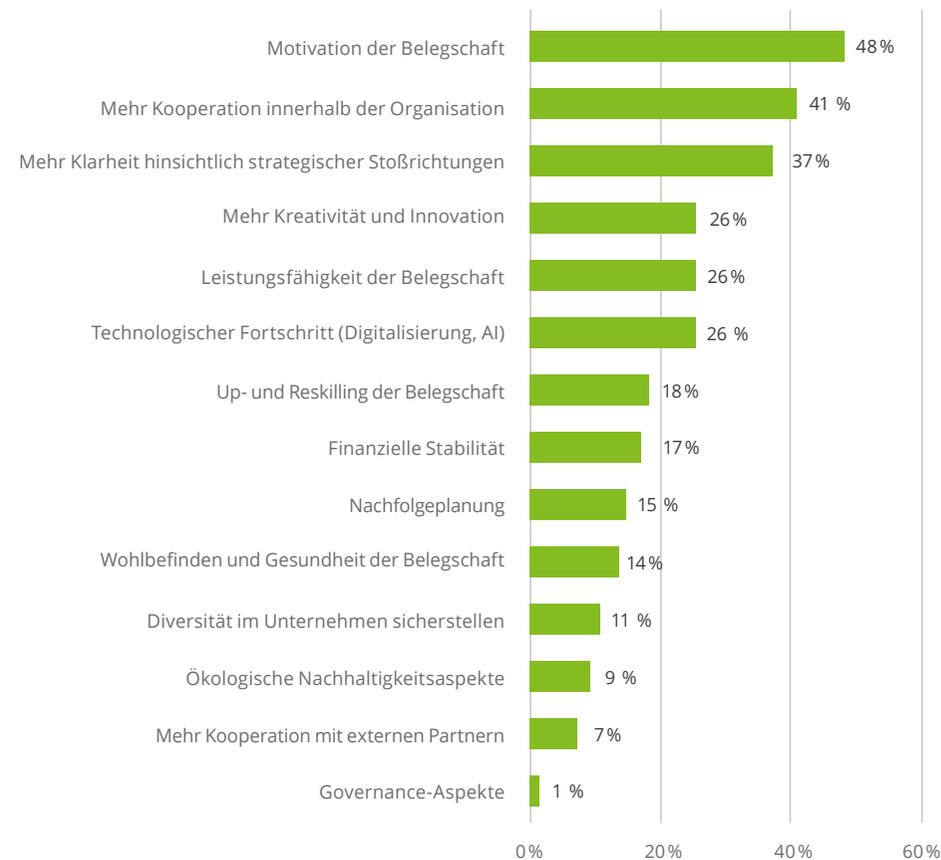
Motivation und Kooperation haben Priorität

Knapp die Hälfte der Befragten erachtet die Motivation ihrer Belegschaft (48 %) als Priorität in der Führungsarbeit. Auf dem zweiten Platz liegt die Förderung der Kooperation innerhalb der Organisation (41 %), gefolgt von mehr Klarheit hinsichtlich strategischer Stoßrichtungen (37 %). Die Prioritätensetzung liegt somit in Einklang mit den Kompetenzen, auf die in der Besetzung von Top-Positionen besonders geachtet wird: Motivation, Kooperation und Klarheit.

Die Sicherstellung von Diversität (11 %), ökologischen Nachhaltigkeitsaspekten (9 %) und Governance-Themen (1 %) hingegen stehen derzeit nicht auf der Prioritätenliste heimischer Führungskräfte.

Kooperation erscheint laut Befragung insbesondere innerhalb der Organisation als wesentlich. Wie auch bei den geforderten Kompetenzen der Führungskräfte zeigt sich aber, dass Kooperation über die Grenzen der Organisation hinausgehend, wie mit externen Partner:innen und Stakeholdern, nicht im Fokus der Befragten liegt (7 %). Doch auch den Blick über die Grenzen der eigenen Organisation hinweg wird es brauchen, um nachhaltigen Erfolg zu gewährleisten.

Welche Prioritäten sollten Führungskräfte in Ihrer Organisation verstärkt verfolgen?



Methodenauswahl: Interviews sind gängigste Methode

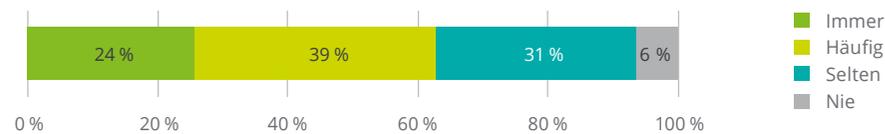


Interviews sind nach wie vor die am häufigsten eingesetzte Methode, wenn es um Besetzungsentscheidungen auf Führungsebene geht. 83 % setzen auf strukturierte Interviews. Über ein Drittel der Befragten setzt selten bzw. nie auf ergänzende Methoden zum klassischen Interview. Wenn andere Methoden im Einsatz sind, sind es Hearings (63 %) und diagnostische Testverfahren mit Blick auf Persönlichkeit (37 %) sowie die Einholung von Referenzen (35 %), die über ein Drittel der Befragten in Besetzungsentscheidungen nutzt.

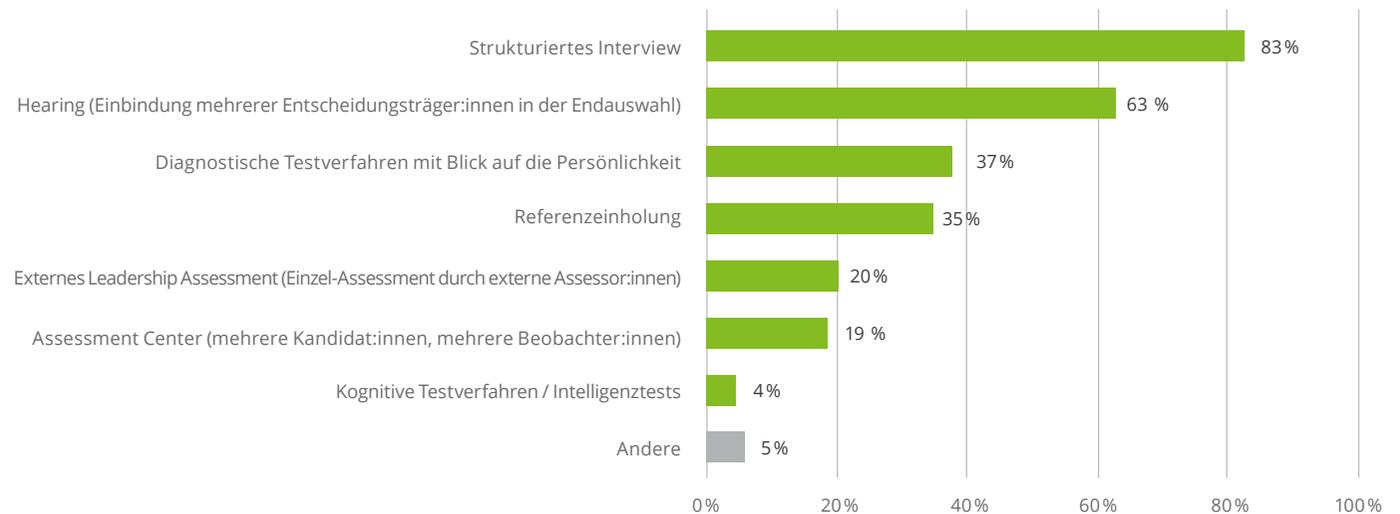
Assessment Center (19 %) sowie kognitive Testverfahren und Intelligenztests (4 %) werden in der Personalauswahl dagegen weniger häufig eingesetzt.

Die Methodenauswahl neben dem klassischen Interview zu erweitern, bewährt sich auch in der Praxis, da die Koppelung unterschiedlicher Ansätze fundierte Einblicke in die Persönlichkeit und Klarheit bezüglich der Führungskompetenzen liefern kann.

Inkludieren Sie bei Besetzungsentscheidungen für Führungspositionen neben dem Interview zusätzliche Methoden?



Auf welche Methoden im Entscheidungsprozess setzen Sie bei Besetzungsentscheidungen auf Führungsebene?



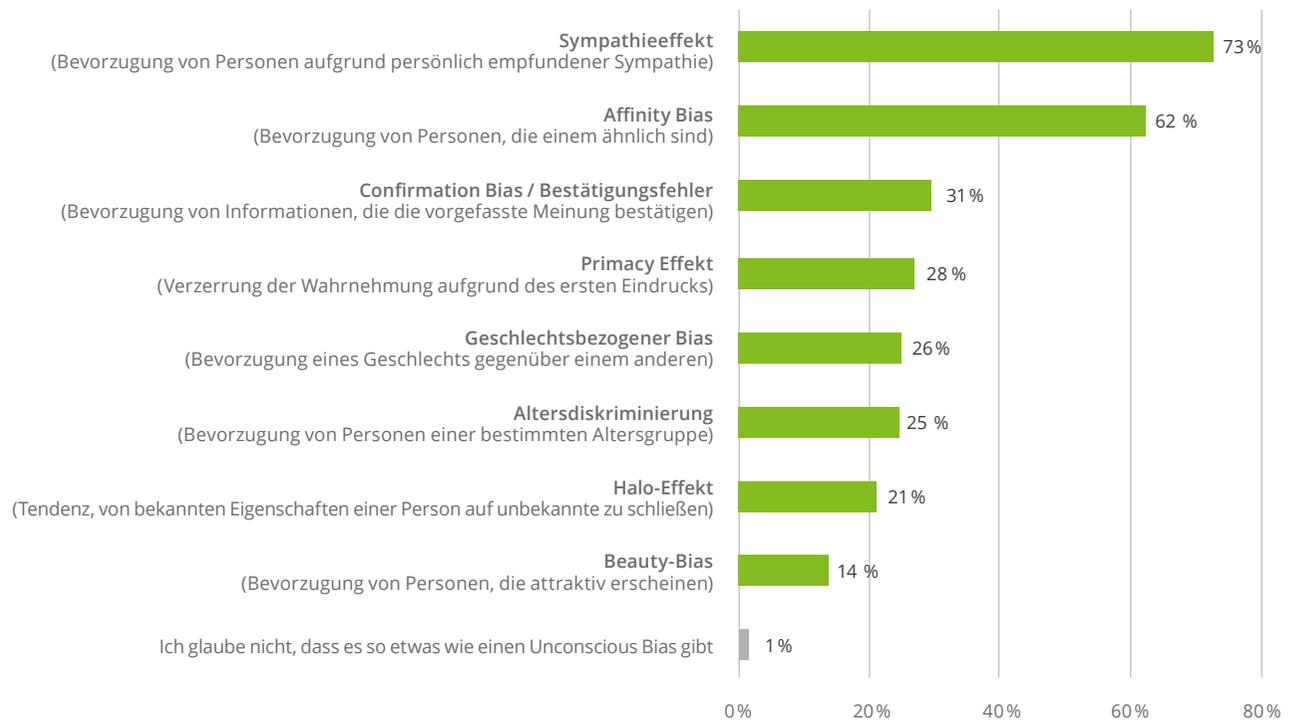
Wie Unconscious Bias Entscheidungen beeinflusst

Wir alle unterliegen unbewussten Voreingenommenheiten, auch bekannt als Unconscious Bias. Sie beeinflussen unser tägliches Handeln und somit auch unsere Entscheidungen.

Diese Voreingenommenheiten spielen auch im Kontext von Personalentscheidungen eine Rolle. Den größten Einfluss sehen die Befragten im Sympathieeffekt (73 %), also in der Bevorzugung von Personen aufgrund persönlich empfundener Sympathie. Auch im Affinity Bias, der Bevorzugung von Personen, die einem ähnlich sind (62 %), wird ein großer Einflussfaktor auf Besetzungsentscheidungen gesehen, gefolgt vom Confirmation Bias, der Bevorzugung von Informationen, welche die vorgefasste Meinung bestätigen (31 %).

Bleiben diese Wahrnehmungsverzerrungen unbewusst, basieren Entscheidungen mehr auf Sympathie und dem Ähnlichkeitsprinzip als auf klaren Kriterien, Daten und Analysen. Die Konsequenz: Der Mini-Me-Effekt führt zu mehr Uniformität als Diversität.

Entscheidungsprozesse unterliegen impliziten Voreingenommenheiten (Unconscious Bias).
Welche Arten von Unconscious Bias beeinflussen Ihrer Meinung nach Personalentscheidungen generell in der Wirtschaft am häufigsten?



Diversität wird angestrebt, aber nicht priorisiert



Obwohl Diversität nicht als Priorität in der Führungsarbeit betrachtet wird, streben 59 % der Befragten eine Erhöhung von Diversität auf Führungsebene an. 18 % geben an, dass die Erhöhung nicht angestrebt wird, gleichauf mit jenen, die bereits ein diverses Führungsteam haben (18 %).

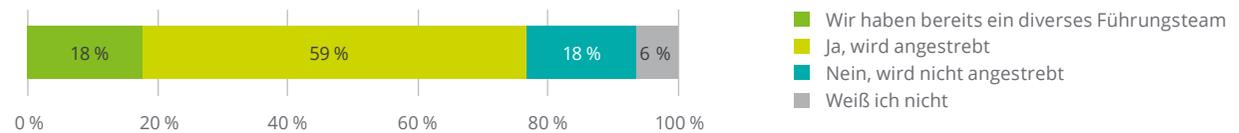
Gründe für das Anstreben von Diversität finden sich vor allem in der erhöhten Problemlösungskompetenz (55 %), in der erhöhten Arbeitgeberattraktivität (53 %) sowie im Bestreben nach Chancengleichheit (42 %). Weitere Gründe werden in der Steigerung der Kreativität und der Vermeidung von Group-Think (41 %) gesehen.

Um Diversität und Gleichstellung in der Besetzung von Top-Positionen zu fördern, setzen die Befragten in erster Linie auf gezielt formulierte Stelleninserate (40 %), die Durchführung von Hearings zur Erhöhung von Objektivität (35 %) und die Schulung von Führungskräften zu Unconscious Bias (28 %).

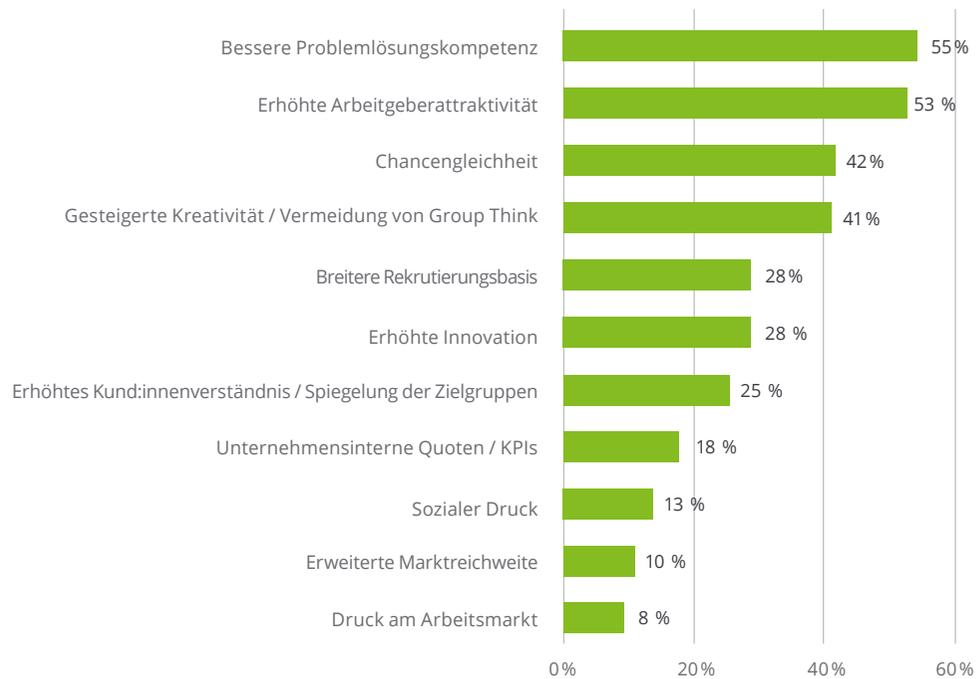
Rund ein Fünftel der Befragten gibt an, dass es (noch) keinen bewussten Einsatz von diversitätssteigernden Maßnahmen in ihrem Unternehmen gibt (21 %).

Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass insbesondere am Anfang des Suchprozesses durch die Formulierung von Stelleninseraten sowie am Ende des Auswahlprozesses durch Hearings entsprechende Maßnahmen gesetzt werden, um die Objektivität in Besetzungsentscheidungen zu erhöhen. Diversität und Gleichstellung über den gesamten Prozess hinweg als Zielsetzung zu verfolgen und entsprechende Maßnahmen zu setzen, kann dabei unterstützen, dem Thema ganzheitlich zu begegnen und die Erfolgchancen zu erhöhen.

Wird in Ihrem Unternehmen die Erhöhung der Diversität auf Führungsebene angestrebt?

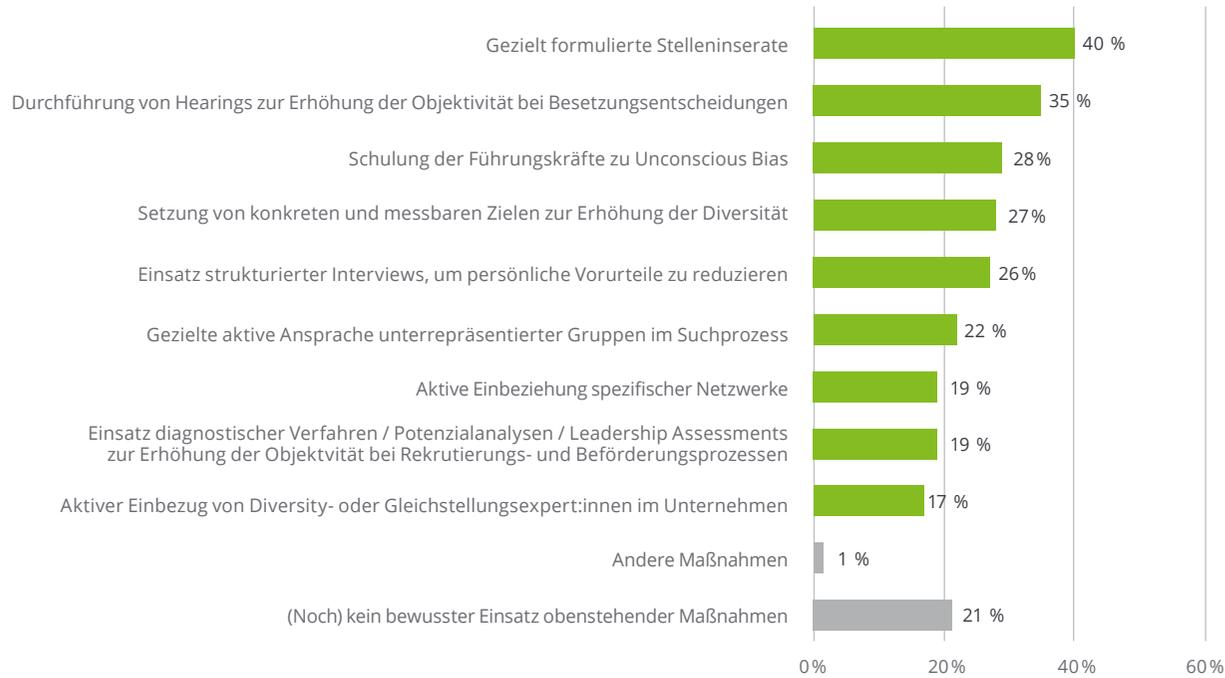


Wenn ja, aus welchen Gründen wird Diversität angestrebt?





Mit welchen Maßnahmen wird Diversität & Gleichstellung in Ihrem Unternehmen im Kontext der Besetzung von Top-Positionen gefördert?



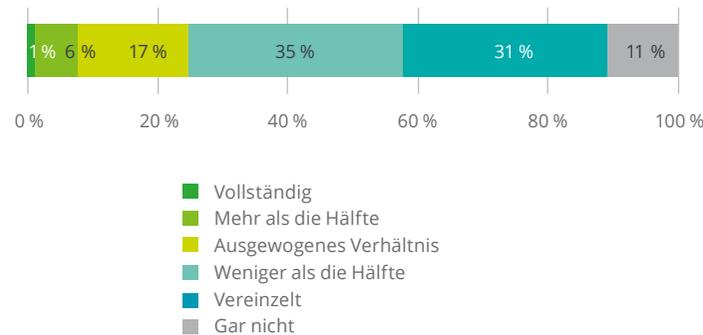
Führungsebenen sind nur wenig divers

Betrachtet man die Ausprägung von Diversität im österreichischen Top-Management, zeigt sich folgendes Bild:

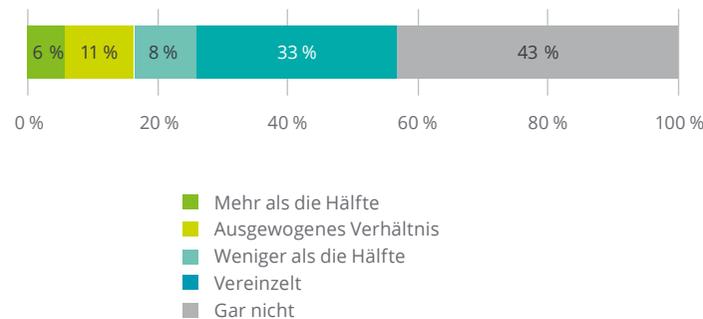
Bei 17 % der Befragten gibt es ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Frauen und Männern im Top-Management. Bei über 40 % sind Frauen vereinzelt oder gar nicht im Top-Management vertreten und bei rund einem Drittel in einem Ausmaß von unter 50 %. Auch Internationalität scheint laut der Befragung nicht weit verbreitet in den oberen Führungsetagen österreichischer Unternehmen. Bei 43 % der Befragten gibt es niemanden internationaler Herkunft, bei 33 % sind Personen internationaler Herkunft vereinzelt im Top-Management vertreten. Lediglich bei 11 % herrscht ein ausgewogenes Verhältnis in Bezug auf Internationalität.

Die Ergebnisse machen deutlich: Es gibt weiterhin Aufholbedarf, die Vorteile der Vielfalt in heimischen Führungsebenen zu realisieren.

In welchem Ausmaß sind in Ihrem Unternehmen Frauen im Top-Management (C-Level, Vorstand, Geschäftsführung) vertreten?



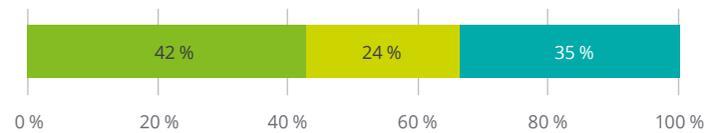
In welchem Ausmaß sind in Ihrem Unternehmen Personen internationaler Herkunft im Top-Management (C-Level, Vorstand, Geschäftsführung) vertreten?



Top-Positionen werden zunehmend intern besetzt

Betrachtet man die Besetzungsentscheidungen der vergangenen drei Jahre, zeigt sich bei den befragten Unternehmen ein Trend in Richtung interne Besetzungen. 42 % geben an, dass die Top-Managementpositionen der letzten Jahre vorwiegend intern besetzt wurden. Bei rund einem Drittel der Befragten gibt es ein ausgewogenes Verhältnis zwischen internen und externen Besetzungen (35 %), während 24 % auf eine externe Besetzung setzten.

Wie wurden Top-Managementpositionen (C-Level, Vorstand, Geschäftsführung) in den vergangenen 3 Jahren in Ihrem Unternehmen vorwiegend besetzt?



- Interne Besetzungen
- Externe Besetzungen
- Ausgewogenes Verhältnis zwischen internen und externen Besetzungen

Im Vergleich zu den letzten Jahren richtet sich der Blick nunmehr auf vorhandene Potenziale im eigenen Unternehmen. Die Praxis zeigt: Leadership Assessments, Entwicklungsprogramme und Potenzialeinschätzungen gewinnen an Bedeutung, um Talente mit den entsprechenden Methoden zu identifizieren und zu fördern.



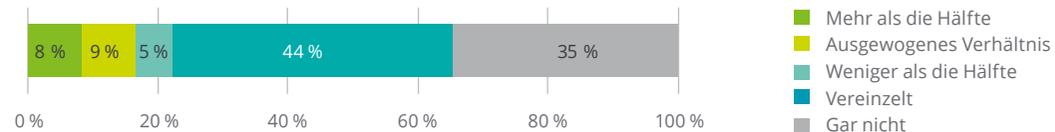
Wenig Quereinsteiger:innen in Österreichs Führungsetagen



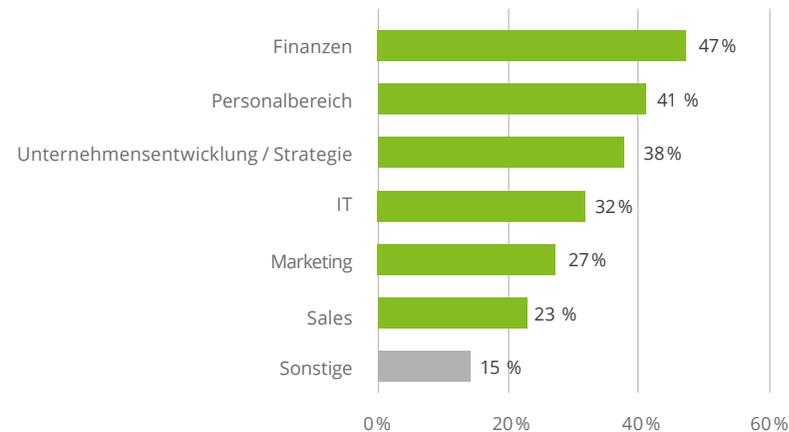
Bisher finden sich kaum Quereinsteiger:innen in Österreichs Führungsetagen: Laut Befragung gibt es bei 79 % keine oder nur vereinzelt Quereinsteiger:innen. Wenn, dann finden sich diese in erster Linie im Finanzbereich (47 %), im Personalbereich (41 %) und in der Unternehmensentwicklung (38 %).

Die Gründe für die Besetzung von Quereinsteiger:innen liegen bei fast der Hälfte der Befragten in fehlenden Alternativen aufgrund der Gegebenheiten am Arbeitsmarkt (50 %). 42 % suchten gezielt nach Quereinsteiger:innen aufgrund eines anderen Mindsets, während ein Fünftel spezifisches Know-how und Erfahrungen aus anderen Branchen als Zielsetzung hatte (22 %).

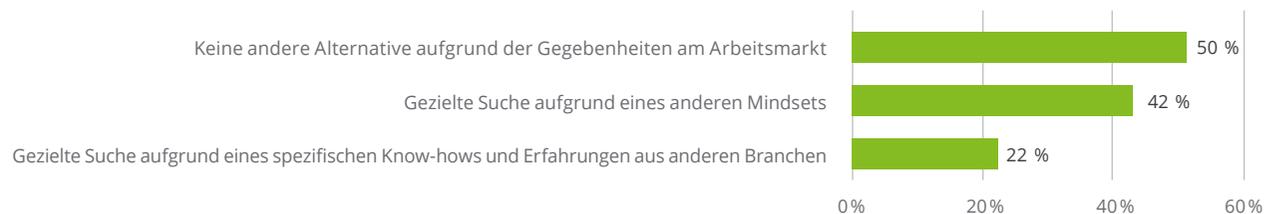
In welchem Ausmaß sind in Ihrem Unternehmen Quereinsteiger:innen (Personen aus einer anderen Branche) im Top-Management (C-Level, Vorstand, Geschäftsführung) vertreten?



In welchen Fachbereichen wurden Führungspositionen mit Quereinsteiger:innen besetzt?



Gründe für die Besetzung





Handlungsempfehlungen



Sorgen Sie für Motivation, Kooperation und Klarheit!

Die Erwartungen an Führung sind klar. Sowohl der Blick darauf, welche Führungskompetenzen bei Besetzungsentscheidungen im Fokus stehen als auch darauf, welche Prioritäten in den Organisationen verstärkt verfolgt werden sollen, zeigen ein eindeutiges Bild. Führungskräfte sollen

- für Inspiration und Motivation sorgen,
- Kooperation sicherstellen und
- strategische Orientierung bieten.

Das Zusammenspiel dieser Fähigkeiten ist entscheidend für effektive Führung und den Erfolg einer Organisation.

Motivation und Inspiration sind die treibenden Kräfte hinter Engagement, Produktivität und der Bereitschaft, gemeinsam Ziele zu erreichen. Wer Inspiration und Motivation auf individueller sowie kollektiver Ebene sicherstellt, schafft die emotionale Grundlage für Kooperation.

Kooperationskompetenz als weitere Säule effektiver Führung erfordert die Fähigkeit, Teamarbeit zu fördern, den Rahmen für Zusammenarbeit zu schaffen und ein Umfeld zu etablieren, in dem offener Austausch und gemeinsame Zielverfolgung Priorität haben.

Strategische Orientierung wiederum sorgt dafür, dass alle Bemühungen in die richtige Richtung gelenkt werden. Führungskräfte müssen eine klare Vision und strategische Ziele formulieren und diese effektiv kommunizieren. Das sorgt für Klarheit. Wenn die strategische Orientierung fehlt, verfehlen selbst die motiviertesten und kooperativsten Teams ihre Wirkung.

Zusammen bilden diese drei Säulen ein starkes Fundament effektiver Führung. Inspiration und Motivation schaffen die emotionale und energetische Basis, auf der Kooperation aufbauen kann. Kooperation ermöglicht es, die kollektive Intelligenz und Kreativität des Teams zu nutzen, während die strategische Orientierung sicherstellt, dass alle Anstrengungen in die richtige Richtung zielen.



Entscheiden Sie mit Empathie!

Entscheidungsbereit, empathisch und verantwortungsbewusst – so sollen Führungspersönlichkeiten laut Befragung sein. Die Kombination dieser Eigenschaften ermöglicht es Führungskräften, die Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen und mit Einfühlungsvermögen zu handeln.

Entscheidungsbereitschaft bedeutet, zügig und entschlossen zu agieren, was insbesondere in dynamischen und herausfordernden Situationen von essenzieller Bedeutung ist. Dabei bringt Verantwortungsbewusstsein die notwendige Reife und Integrität mit sich, um die Auswirkungen getroffener Entscheidungen zu tragen.

Empathie fungiert dabei als verbindendes Element, das die personenbezogene Dimension betont. Empathie ermöglicht es, die Perspektiven, Emotionen und individuellen Bedürfnisse anderer zu verstehen und darauf einzugehen. Dadurch werden Vertrauen und zwischenmenschliche Beziehungen gestärkt.

Verantwortungsvolle, empathische Führungskräfte sind sich bewusst, dass jede Entscheidung Auswirkungen auf die Organisation und einzelne Person hat. Ihre Fähigkeit, klare und durchdachte Entscheidungen zu treffen, wird durch ihre empathische Haltung unterstützt, die gewährleistet, dass diese Entscheidungen zum Wohle des gesamten Teams und der Organisation getroffen werden.

Diese Balance ist das Fundament, auf dem nachhaltiger Erfolg und eine positive Unternehmenskultur aufbauen.

Raus aus den Silos!

Zusammenarbeit innerhalb der Organisationen steht für viele im Fokus und soll als eine der Prioritäten forciert werden. Die Ergebnisse der Befragung lassen darauf schließen, dass externen Partnerschaften, persönlichen Netzwerken und Stakeholder Management hingegen relativ wenig Bedeutung beigemessen wird.

Externe Kooperationen, Netzwerke und ein effektives Stakeholder Management sind im Kontext der Führung jedoch ebenso relevant wie interne Zusammenarbeit. Keine Führungskraft kann isoliert agieren und keine Organisation kann isoliert existieren.

Der Zugang zu externem Wissen, externen Ressourcen und Netzwerken ermöglicht es Führungskräften, innovative Lösungen zu entwickeln und Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Kooperationen mit externen Partnern fördern den Austausch von Best Practices und neuen Technologien, was wiederum die Anpassungsfähigkeit und Reaktionsfähigkeit einer Organisation erhöht.

Netzwerke spielen eine zentrale Rolle bei der Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten und der Stärkung der Marktposition. Führungskräfte, die über starke Netzwerke verfügen, sind besser in der Lage, auf Veränderungen im Markt zu reagieren und strategische Allianzen zu schmieden. Darüber hinaus fördern der Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu verschiedenen Stakeholdern das Vertrauen und die Unterstützung, die für den langfristigen Erfolg unerlässlich sind.

Stakeholder Management hilft, potenzielle Konflikte zu vermeiden und die Interessen aller Beteiligten in Einklang zu bringen. Es schafft Transparenz und stärkt die Reputation des Unternehmens, indem es zeigt, dass die Organisation verantwortungsbewusst und nachhaltig handelt. Schlussendlich tragen externe Kooperationen, Netzwerke und ein effektives Stakeholder Management dazu bei, eine resiliente Führungsstruktur zu schaffen, die in der Lage ist, Interaktionen mit anderen effektiv zu gestalten.



Machen Sie Diversität zur Priorität!

Diversität in den Führungsetagen ist nicht nur ein moralischer Imperativ, sondern auch ein strategischer Vorteil. Unternehmen, die unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen in ihren Führungsteams integrieren, profitieren von innovativeren und effektiveren Problemlösungen und einer erhöhten Attraktivität als Arbeitgeber. Diversität kann zudem ein möglicher Schlüssel sein, um die großen Umbrüche rund um Digitalisierung und Demografie bewältigbar zu machen.

Dennoch zeigt sich, dass in österreichischen Führungsetagen wenig Diversität gegeben ist. Führungsteams sind nach wie vor vorwiegend männlich besetzt und bis zur Geschlechtergleichstellung liegt noch ein weiter Weg vor uns. Auch Quereinsteiger:innen finden sich in den Führungsebenen kaum, da bei der Besetzung von Führungspositionen den fachlichen Fähigkeiten große Bedeutung beigemessen wird. Internationale Erfahrung spielt bei Besetzungen von Führungspositionen eine untergeordnete Rolle und Personen internationaler Herkunft sind im Top-Management kaum vertreten.

Ein häufiges Dilemma beim Recruiting von Führungskräften ist das Spannungsfeld zwischen dem Streben nach kultureller Passung („Cultural Fit“) und dem Streben nach Diversität und Vielfalt. Während eine gemeinsame Wertebasis im Unternehmen wichtig ist, kann ein starker Fokus auf den „Cultural Fit“ dazu führen, dass jene Personen bevorzugt werden, die den bestehenden Normen des Unternehmens entsprechen, wodurch Homogenität verstärkt wird. Personen, die neue und unterschiedliche Blickwinkel einbringen könnten, werden als nicht passend betrachtet, da der „Cultural Fit“ nicht gegeben scheint. Verlagert man den Fokus vom „Cultural Fit“ hin zum „Cultural Add“, kann eine gemeinsame Wertebasis sichergestellt werden und zugleich kulturelle Ergänzung neue Perspektiven eröffnen.

Es braucht ein Bündel an Maßnahmen, um Diversität zu erhöhen. Entlang des Recruiting-Prozesses ist die Erhöhung der Objektivität von zentraler Bedeutung. Ausschlaggebend ist, auf welcher Basis Besetzungs- oder Beförderungsentscheidungen getroffen werden und welche Rolle hierbei Daten, Fakten und Analysen oder subjektive Wahrnehmungen spielen.



Achten Sie auf den Bias!

Die menschliche Entscheidungsfindung ist anfällig für Wahrnehmungsverzerrungen, Stereotype und subjektive Präferenzen. Unconscious Bias – also unbewusste kognitive Wahrnehmungsverzerrungen und Voreingenommenheit – betreffen uns alle. Sie reduzieren zwar die Komplexität, beschränken zugleich jedoch unseren Wahrnehmungsradius und verleiten uns zu Entscheidungen, die auf unvollständigen und einseitigen Informationen basieren.

Unconscious Bias zeigen ihre Wirkung auch bei Personalentscheidungen. Zwei besonders einflussreiche Formen sind der Sympathieeffekt und der Affinity-Bias.

Der Sympathieeffekt beschreibt die Tendenz, Kandidat:innen zu bevorzugen, die sympathisch erscheinen. Diese Bevorzugung erfolgt oft unbewusst und kann dazu führen, dass Kompetenzen und Qualifikationen in den Hintergrund treten. Eine Person, die während eines Vorstellungsgesprächs aufgrund subjektiven Empfindens durch Charme und angenehmes Auftreten überzeugt, kann trotz möglicherweise geringerer Eignung bevorzugt werden. Dadurch wird das Risiko erhöht, dass nicht unbedingt die besten Talente für die Position ausgewählt werden, sondern diejenigen, die auf Entscheidungsträger:innen subjektiv sympathisch wirken.

Der Affinity-Bias, auch als Affinitätsverzerrung bekannt, ist die Neigung, Personen zu bevorzugen, die einem selbst ähnlich sind. Dies kann gemeinsame Interessen, Hintergründe oder sogar äußere Merkmale beinhalten. Entscheidungsträger:innen können dazu neigen, solche Personen als besser geeignet zu empfinden, die ihnen in vielerlei Hinsicht ähneln, sei es durch ähnliche Bildungswege, berufliche Erfahrungen oder persönliche Eigenschaften. Dies verstärkt bestehende Homogenität und hemmt die Integration neuer, vielfältiger Perspektiven, die für Innovation und Wachstum notwendig sind.

Die Auswirkungen dieser unbewussten Verzerrungen führen zu Homogenität. Und homogene Teams laufen Gefahr, weniger innovativ, attraktiv und flexibel zu sein. Objektivität in Entscheidungsprozessen erhöht die Wahrscheinlichkeit für mehr Diversität. Es lohnt sich daher, Entscheidungsprozesse zu reflektieren und sich unbewusster Wahrnehmungsverzerrungen und ihrer beeinflussenden Wirkung bewusst zu werden.

Methode & Sample

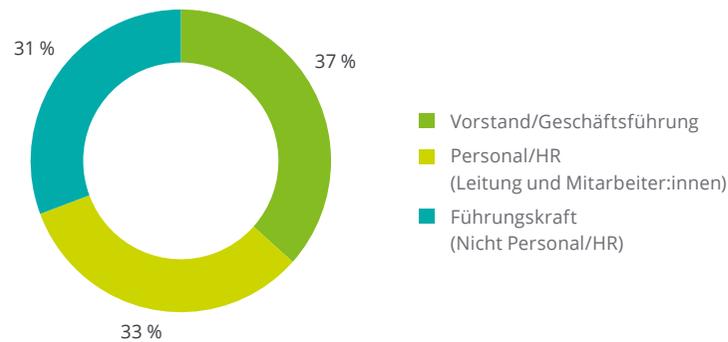


Hinweis:

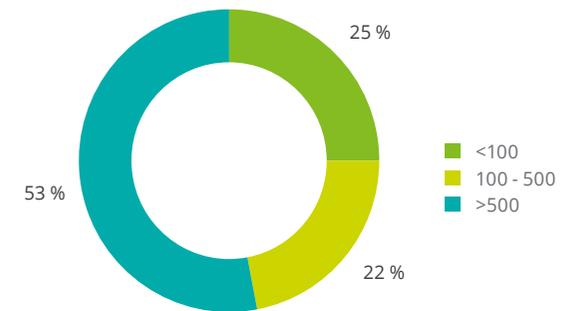
Geringfügige Abweichungen von Sollwerten (z.B. 99 % oder 101 % statt 100 %) sind auf Rundungseffekte zurückzuführen.



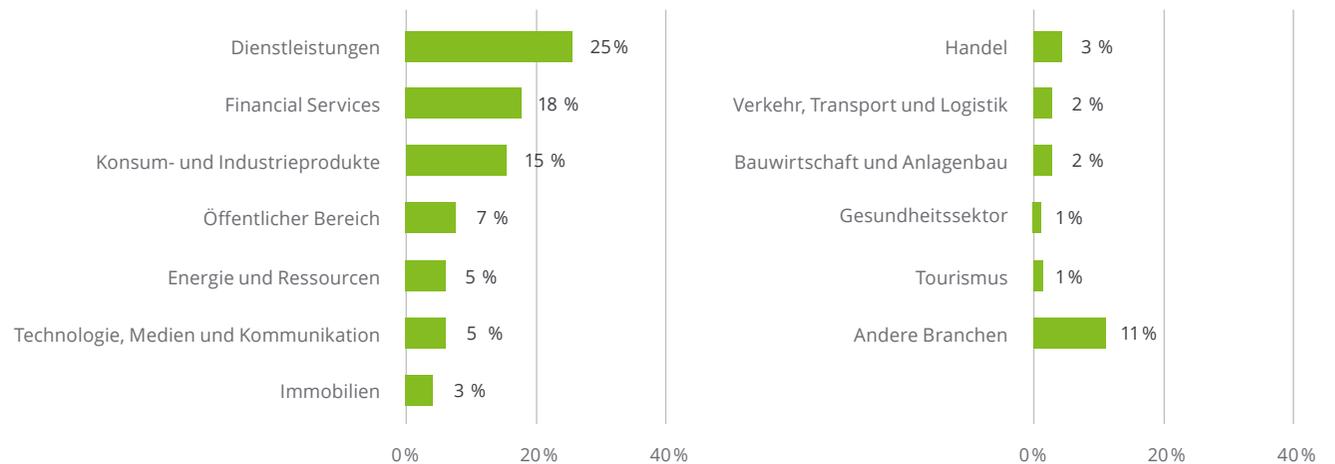
Funktion



Unternehmensgröße



Branche



Impressum

Herausgegeben von:

Deloitte Consulting GmbH

Autorinnen:

Gudrun Heidenreich-Pérez, Céline-Sophie Röder

Unter redaktioneller Mitarbeit von:

Armin Nowshad, Theresa Kopper und Melanie Kühn

Grafik und Layout:

Claudia Hussovits





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. 460.000 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.