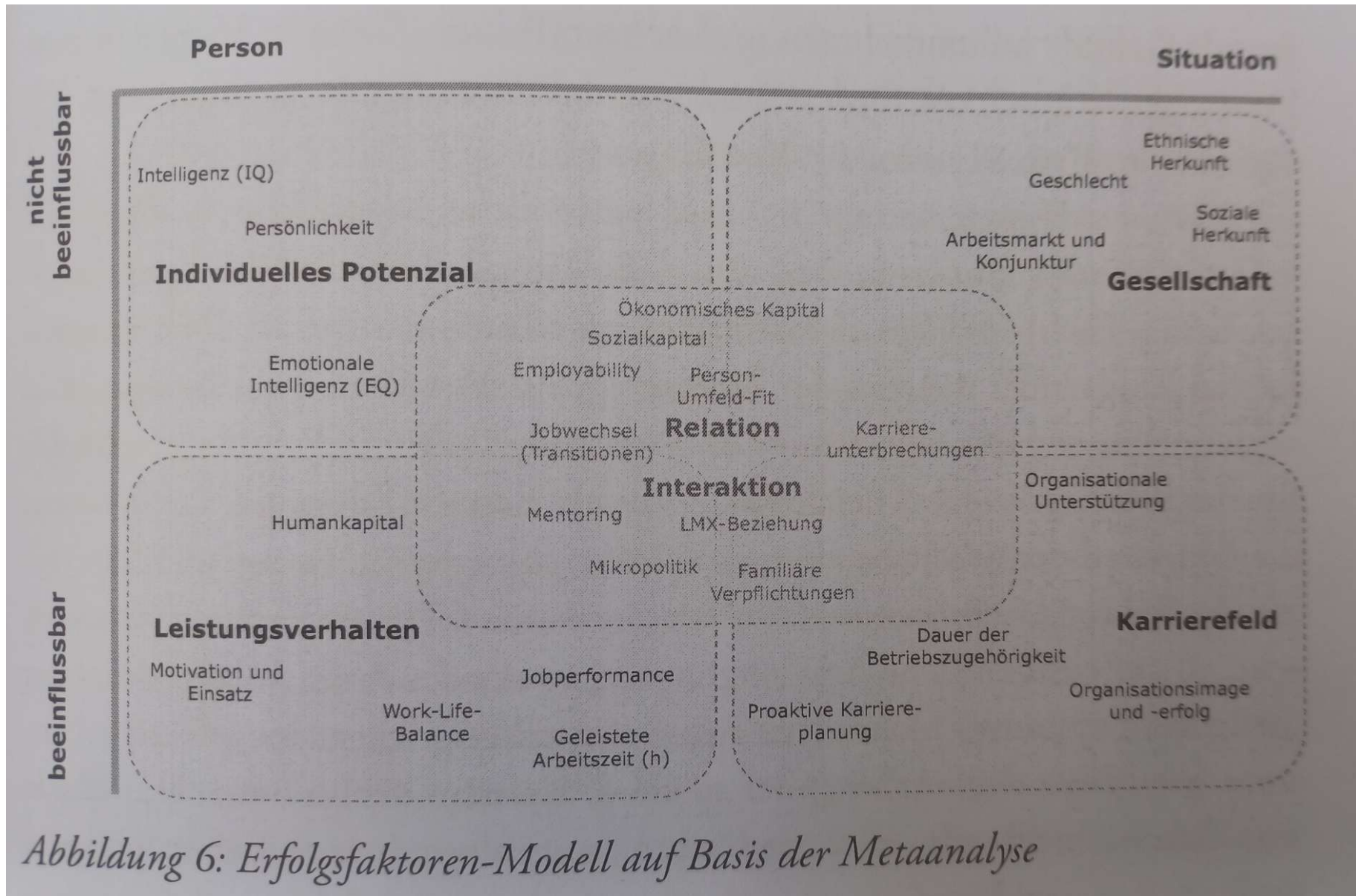


# Vom HRM zum CEO Karriereentwicklung im HRM



Was sind Erfolgsfaktoren für den Aufstieg auf der Karriereleiter? Bzw. gibt es „wirklich“ welche?

## Metamodell für Karriereerfolgssfaktoren



*Abbildung 6: Erfolgsfaktoren-Modell auf Basis der Metaanalyse*

## Was sind relevante Erfolgsfaktoren für den Aufstieg auf der Karriereleiter?



Datenbasis:  
600.000 Personen 1973 – 2019  
ca. 500 Studien

### 1.) Leistungsverhalten:

- Geleistete Arbeitszeit
- Job Performance
- Motivation & Einsatz

### 2.) Interaktionen:

- LMX Beziehungen
- Mentoring
- Mikropolitik

### 3.) Individuelles Potenzial:

- Persönlichkeit
- Emotionale Intelligenz
- Intelligenz

Was sind relevante Persönlichkeitsmerkmale, die den Aufstieg auf der Karriereleiter begünstigen?

Diskussion:

5min in 3-4 er Gruppen

Wie relevant sind einzelne Persönlichkeitsaspekte für den Aufstieg auf der Karriereleiter? (Quelle: ViCaPP Befunde)

Sehr hohe Relevanz!

- 1.) Führungsmotivation
  - 2.) Flexibilität
  - 3.) Leistungsmotivation & Kontaktfähigkeit
- 

Schwache bis mittlere Relevanz!

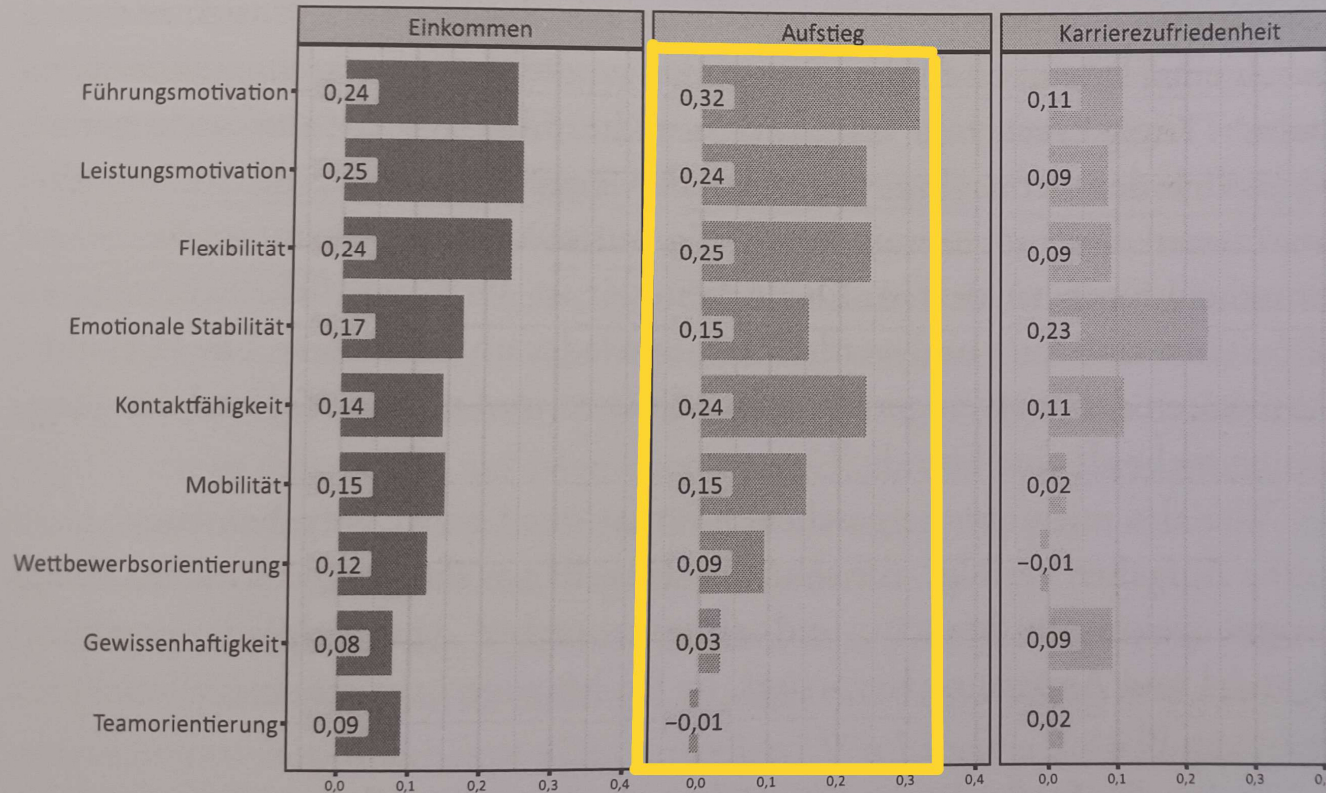
- 4.) Mobilität & emotionale Stabilität
- 

So gut wie keine Relevanz!

- 5.) Wettbewerbsorientierung/Gewissenhaftigkeit/Teamorientierung

## Korrelationen im Detail? (Quelle: ViCaPP Befunde)

**Werte:**  
 0 – 0,15 schwach  
 0,16 – 0,25 mittel  
 Ab 0,26 stark



*Abbildung 10: Korrelationen zwischen Persönlichkeit und objektivem sowie subjektivem Karriereerfolg*

## Was haben diese Personen gemeinsam?



**1. Leena Nair – CEO bei Chanel**

Früher: Chief Human Resources Officer (CHRO) bei **Unilever**

**2. Mary Barra – CEO bei General Motors**

Früher: **Vice President of Global Human Resources** (2009–2011) bei GM

**3. Anne M. Mulcahy – ehemalige CEO bei Xerox**

Früher: **VP Human Resources** bei Xerox

Später: CEO (2001–2009), führte das Unternehmen durch eine schwere Krise.

**4. Alison Horner – ehemalige CEO von Tesco Asia**

Früher: **Chief People Officer** bei Tesco

**5. Richard Wilkerson – Chairman & President bei Michelin (USA)**

Früher: **Executive VP HR** im Nordamerika-Geschäft

[www.outplacementberatung.co.at](http://www.outplacementberatung.co.at)

Welche Strategien sind eurer Meinung nach für einen Aufstieg zum  
CEO förderlich?  
Welche Strategien verfolgt ihr persönlich?

## Was waren mögliche Erfolgsstrategien?

### 1. Leena Nair – CEO bei Chanel

- **Executive Presence** – baute ein starkes persönliches Markenprofil auf (Rednerin auf Weltwirtschaftsforum, LinkedIn-Vordenkerin);
- **Netzwerke & Sponsorship** – enge Beziehungen zu Board & CEO halfen, den Schritt ins Topmanagement sichtbar zu machen.

### 2. Mary Barra – CEO bei General Motors

- **Operativer Track-Record** – sie wechselte nach der HR-Rolle zurück in technische/operative Bereiche (Produktentwicklung, Supply Chain)
- **P&L-Verantwortung** – bewies, dass sie auch harte Business-Kennzahlen liefern konnte;

### 3. Anne M. Mulcahy – ehemalige CEO bei Xerox

- **Change Leadership** – führte Restrukturierungsprogramme und Kulturwandel früh erfolgreich durch;
- **Finanzielle Kompetenz** – baute enge Zusammenarbeit mit CFO auf und erarbeitete sich tiefes Finance-Know-how.;

### 4. Alison Horner – ehemalige CEO von Tesco Asia

- **Cross-funktionale Erfahrung** – übernahm zusätzlich operative Verantwortung für große Transformationsprojekte;

### 5. Richard Wilkerson – Chairman & President bei Michelin (USA)

- **Business Partner Mindset** – setzte HR-Themen direkt in Business-Ziele um (z. B. Produktivität, Sicherheit, Engagement).

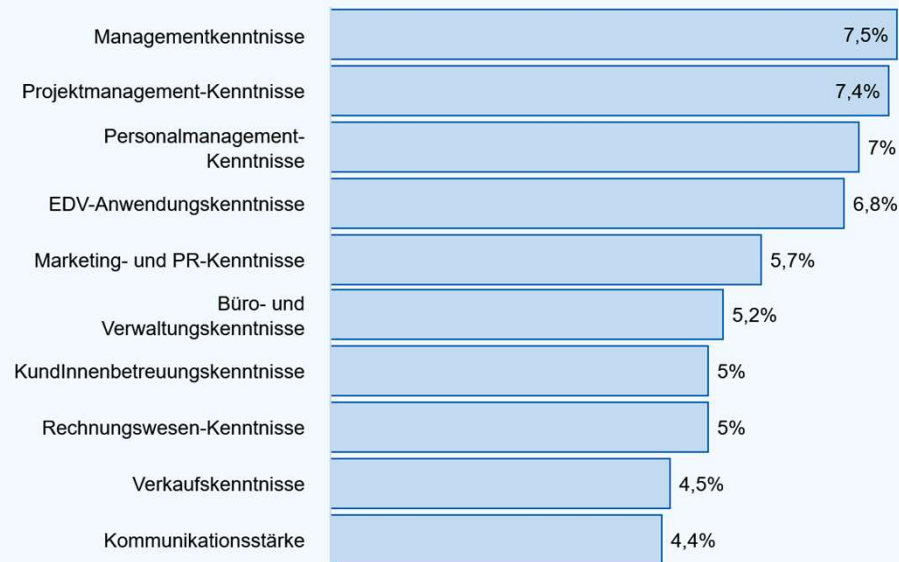
## Gruppenarbeit (2 Personen)

- 1.) Welche Kompetenzen fehlen bei einer klassischen Karriere im HRM am Weg zum CEO?
- 2.) Wie und wo kann ich diese Kompetenzen erwerben?
- 3.) Welche Kompetenzen habe ich jetzt schon, die mich zu einem guten CEO qualifizieren?
- 4.) Welche Kompetenzen möchte ich in den nächsten Jahren noch stärken?

## Welche Kompetenzen waren am gefragtesten? HRM versus Unternehmensleiter:in

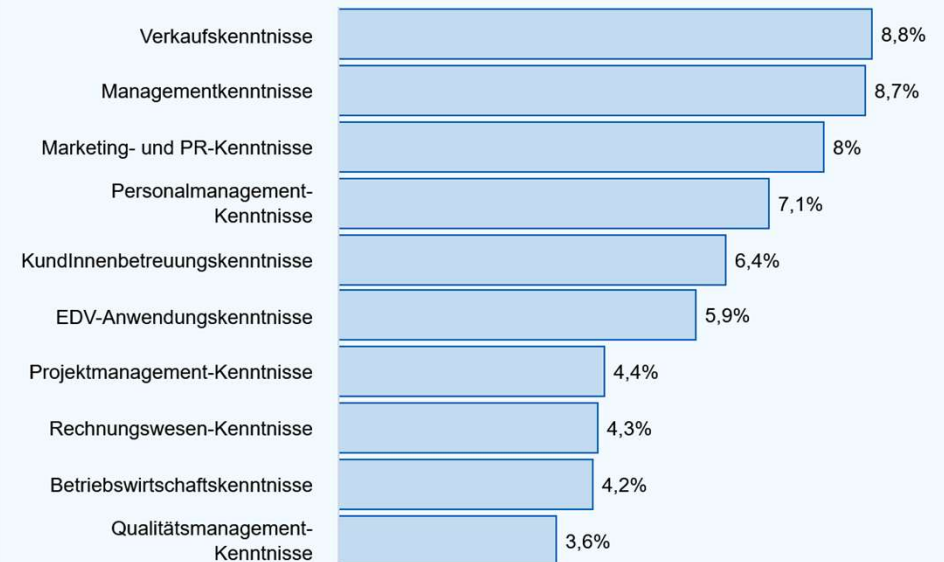
### Am häufigsten nachgefragte Kompetenzen (österreichweit)

Die folgende Grafik zeigt die am häufigsten nachgefragten Kompetenzen in Inseraten im Zeitraum von 2021 bis 2024 (durchschnittliche Anteile in %).



### Am häufigsten nachgefragte Kompetenzen (österreichweit)

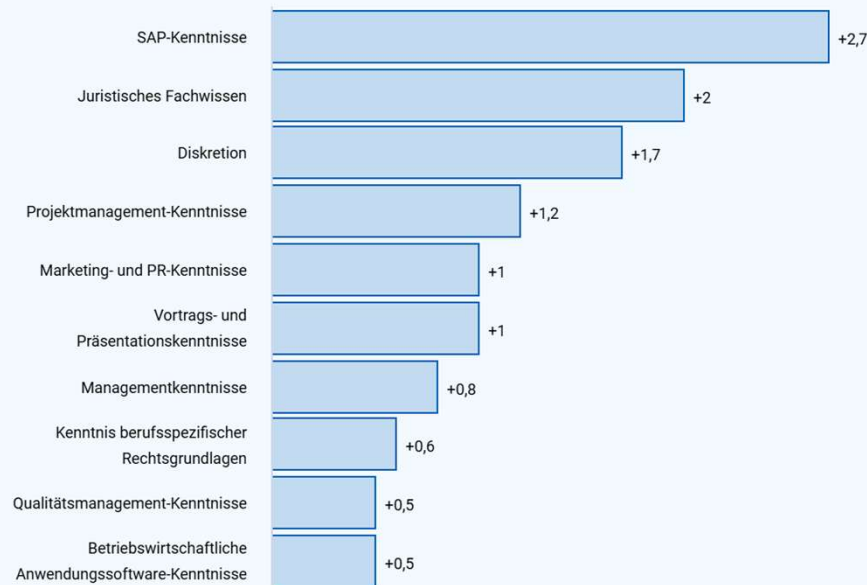
Die folgende Grafik zeigt die am häufigsten nachgefragten Kompetenzen in Inseraten im Zeitraum von 2021 bis 2024 (durchschnittliche Anteile in %).



# Welche Kompetenzen haben am stärksten an Bedeutung gewonnen?

## Entwicklung der nachgefragten Kompetenzen (österreichweit)

Die Grafik zeigt Kompetenzen, die im Jahresvergleich 2021/22 und 2023/24 besonders an Bedeutung gewonnen haben (Anteilsänderung in %-Punkten).



## Entwicklung der nachgefragten Kompetenzen (österreichweit)

Die Grafik zeigt Kompetenzen, die im Jahresvergleich 2021/22 und 2023/24 besonders an Bedeutung gewonnen haben (Anteilsänderung in %-Punkten).

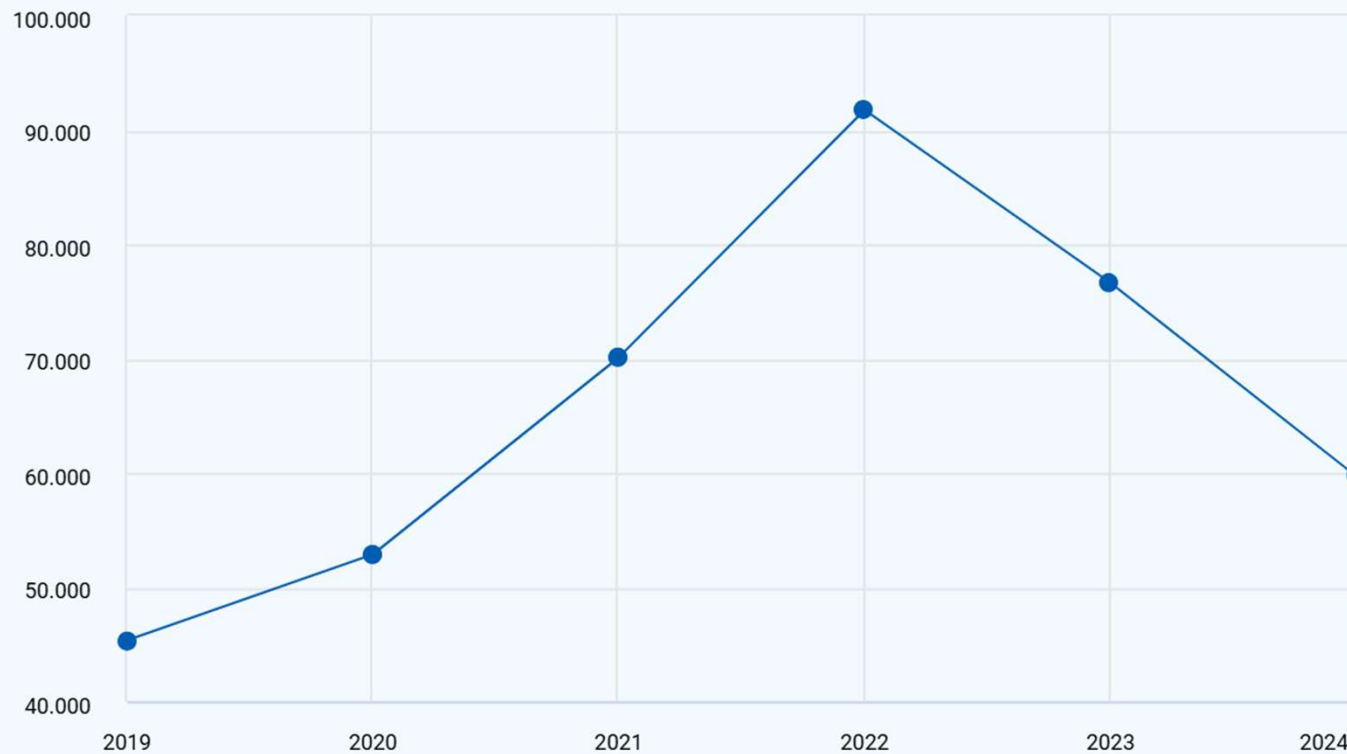


# Arbeitsmarkt in der Berufsgruppe Management/Organisation

## Entwicklung id Berufsgruppe Management/Organisation

### Entwicklung der vergangenen Jahre

Die folgende Grafik zeigt, wie sich die Zahl der Inserate für die Berufsobergruppe im Zeitraum 2019 bis 2024 entwickelt hat.



### **Andere id Gruppe:**

Finanz  
Compliance  
Projekt M.  
Sales  
Business  
Development  
Unternehmensleit  
ung  
Operations M.  
Etc.

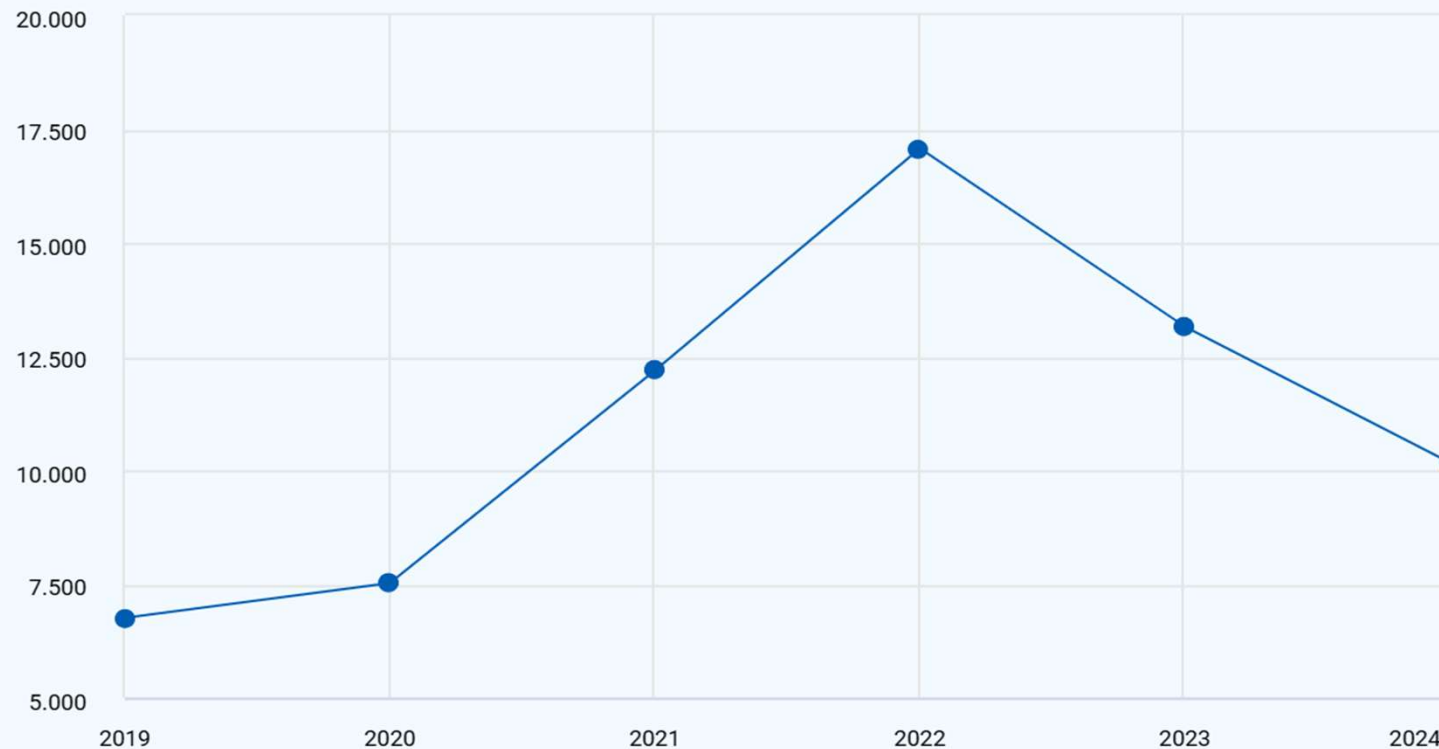
2022 - 91.748  
2024 - 59.690

**- 32,8%**

# Arbeitsmarkt für HRM Inseratentwicklung für HRM

## Entwicklung der vergangenen Jahre

Die folgende Grafik zeigt, wie sich die Zahl der Inserate für die Berufsuntergruppe im Zeitraum 2019 bis 2024 entwickelt hat.

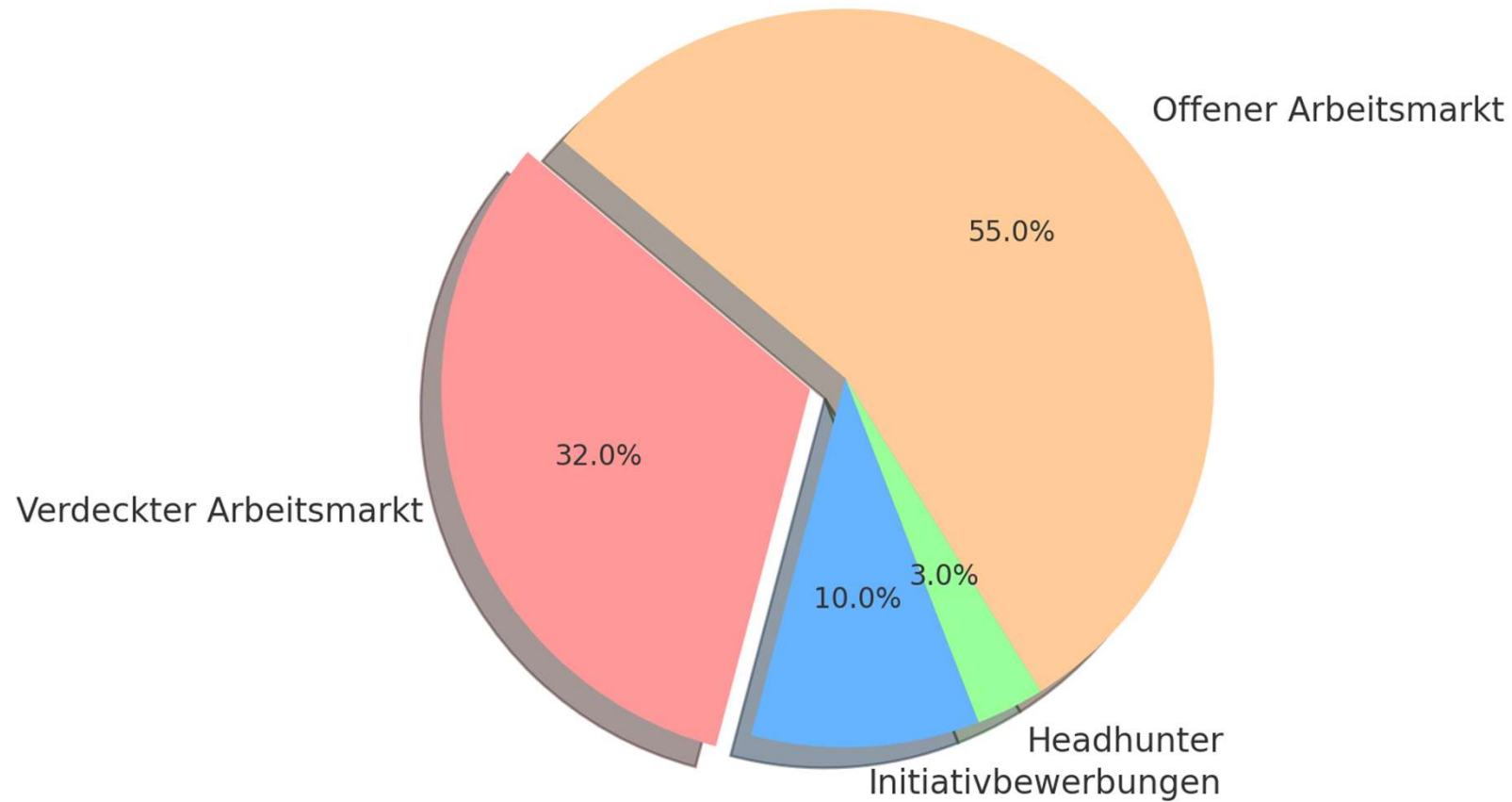


2022 17.076  
2024 10.168

**- 40,5%**

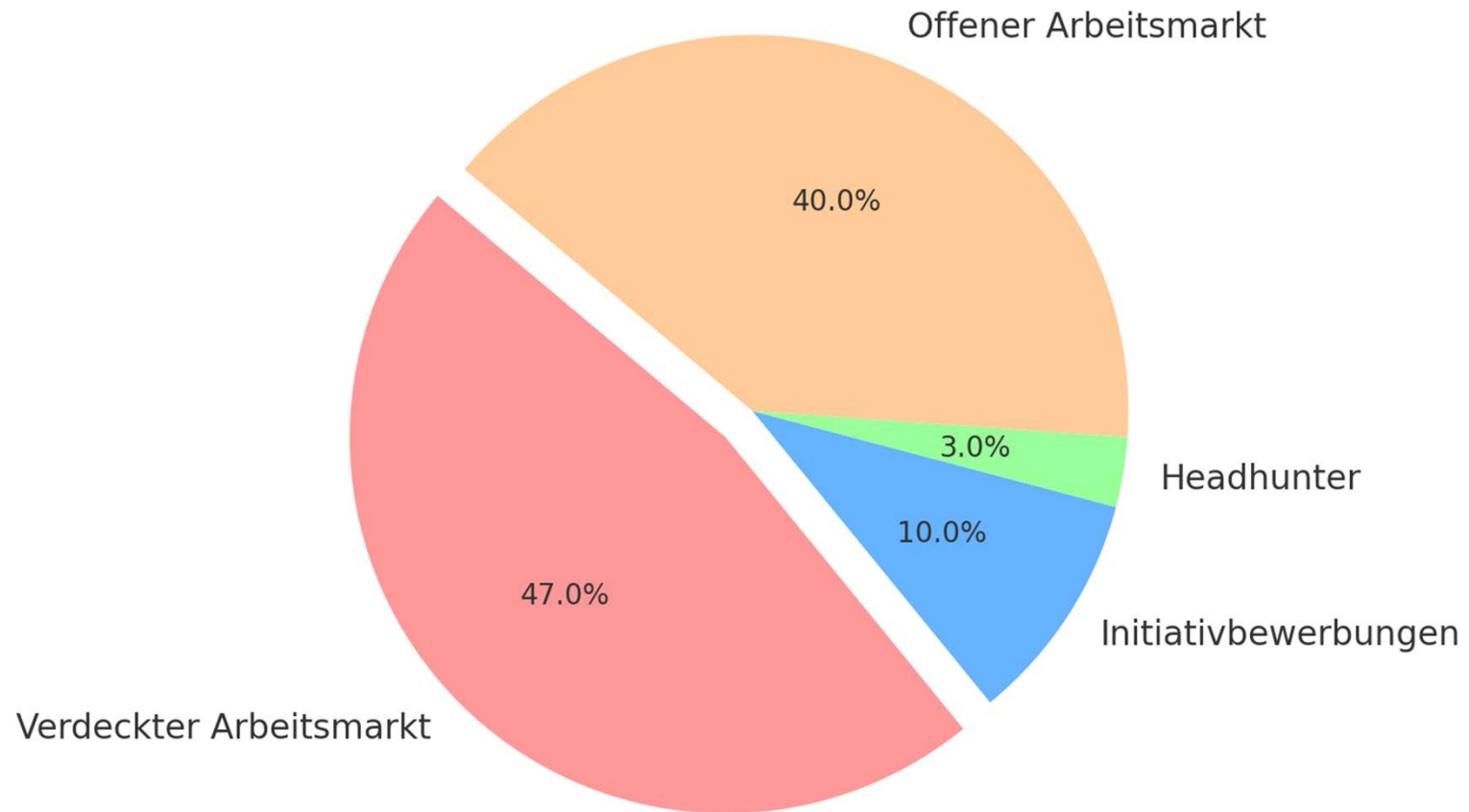
## Wie werden Stellen in Konzernen besetzt?

Stellenbesetzungen in Konzernen (>500 MA)



## Wie werden Stellen in KMU's besetzt?

Stellenbesetzungen in KMU's (<500 MA)

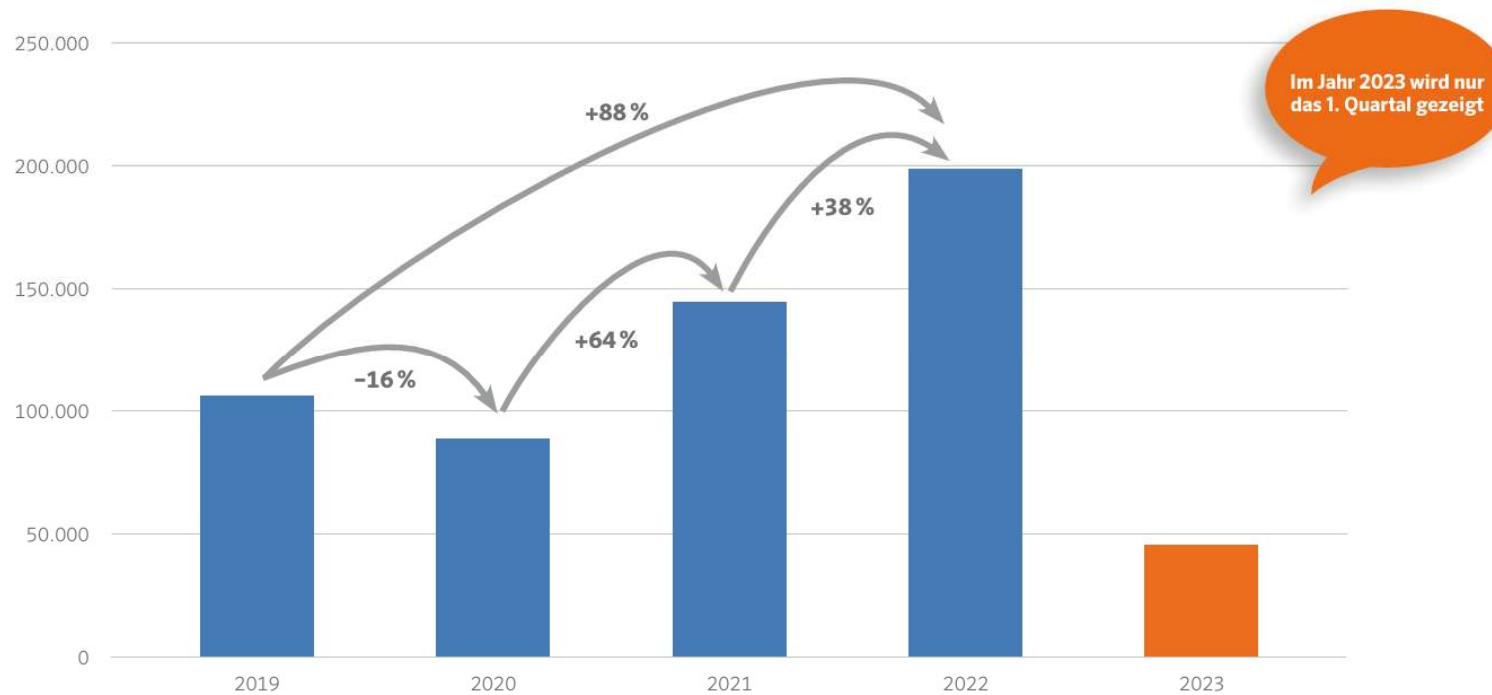


## Strategien für den verdeckten Arbeitsmarkt

- Networking (Ehemalige Arbeitskolleg:innen/Freunde/Vereine etc.)
- Networking auf Branchenevents mit Entscheidern (Messen, Kongresse, etc.)
- Social Media (Linkedin/Xing etc.)
- Initiativbewerbungen

# Arbeitsmarkt für HRM Inseratentwicklung für HRM

**Abbildung 1: Anzahl der Stellen in Deutschland für die Berufsgruppe Human Resources**



Zugrunde liegen die offenen Stellen bei direkten Arbeitgebern und Personaldienstleistern.

## Benchmarks für die Jobsuche

- 7-8 Monate ist die durchschnittliche Suchzeit lt. AMS
- 20 – 30 jobrelevante Aktionen pro Woche
- 20 jobrelevante Kontaktgespräche mit Headhuntern/Recruitern/GF

## !Unsere Vision: Auf zum Traumjob!

Unser Motto: „Je besser du einen Menschen oder ein Unternehmen kennst, desto wirkungsvoller kannst du ihn/es beraten“

Wie gelingt und das?

- **Beratungskompetenz** durch fundiert ausgebildete und leidenschaftliche BeraterInnen (Psychologie, Therapie, Wirtschaft, Coaching) und jahrelange Erfahrung im Kontext berufliche Neuorientierung/Recruiting sowie Berufserfahrung als Geschäftsführer – Führungskraft – Fachkraft;
- **Jobchanger Tool** mit Arbeitsmarktscreening für Deutschland/Österreich plus Zielfirmenliste
- **Automatisierter Bewerbungsversand**
- **HR-Manager:innen Netzwerk**

### Das Buch zur Beratung:

**Menschen fair behandeln**

Professionelles

Trennungsmanagement & New/Outplacement

**Auf zum Traumjob – Kolumne** (Online Presse 1 x monatlich)

Mit besten Grüßen  
Michael Hanschitz



Michael Hanschitz