



ODGERS BERNDTSON

50th Anniversary



Manager-Barometer 2015/2016

Fünfte jährliche Befragung
des Odgers Berndtson Executive Panels
in Deutschland, Österreich und der Schweiz



Inhalt

- I. Anlass und Zielsetzung der Befragung
- II. Executive Summary
- III. Statistik der Teilnehmer
- IV. Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels
- V. Kommentar
- VI. Hinweise zur Methodik

I. Anlass und Zielsetzung der Befragung

Der von der Generation Y initiierte Wertewandel hat inzwischen alle Managergenerationen erfasst. Arbeitsinhalte und die Möglichkeit, sich individuell weiterzuentwickeln, haben nicht mehr nur für junge Führungskräfte oberste Priorität, sondern gewinnen auch für erfahrene Manager* auf den oberen Führungsebenen an Bedeutung. Darüber hinaus ist Führungskräften eine ausgewogene Balance zwischen Beruf und Privatleben zunehmend wichtiger – so wichtig, dass Manager auf die nächste Herausforderung bzw. Hierarchiestufe teilweise verzichten.

Diese Entwicklungen waren für uns Anlass genug, unsere jährliche Umfrage unter den Führungskräften in der D-A-CH-Region fortzuführen und mitt-

lerweile zum fünften Mal in Folge zu ermitteln, was **Manager** für ihren weiteren Berufsweg motiviert, was sie in ihrer Karriere erreichen wollen, wozu sie bereit sind und wozu nicht. Außerdem haben wir die Manager danach befragt, wie sie die Digitalisierung in ihrem direkten Umfeld erleben und wie sie deren Auswirkungen auf ihre beruflichen Perspektiven einschätzen. Schließlich wurden die Teilnehmer – **im Rahmen eines Forschungsprojekts der Frankfurt University of Applied Sciences** – danach befragt, wodurch sich die Akzeptanz einer Führungskraft bei Vorgesetzten und Kollegen in ihren Unternehmen ausdrückt und welchen Stellenwert das Thema Frauen in Führungspositionen vor diesem Hintergrund hat.

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird die männliche Form von „Manager“ im Folgenden stellvertretend und gleichberechtigt für beide Geschlechter verwendet.

II. Executive Summary



II. Executive Summary | Der typische Manager



Der typische Manager im deutschsprachigen Raum ist

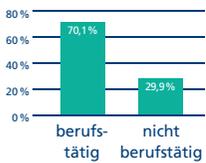
48 Jahre alt und männlich



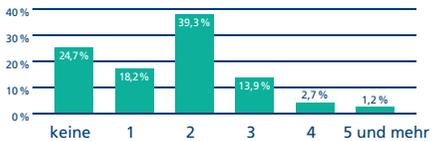
Er ist verheiratet oder lebt in fester Lebensgemeinschaft ...



... mit einer ebenfalls berufstätigen Partnerin.



Im Schnitt hat der typische Manager zwei Kinder.



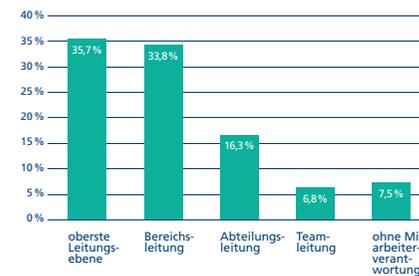
Managervorbilder fand er primär außerhalb des Elternhauses.



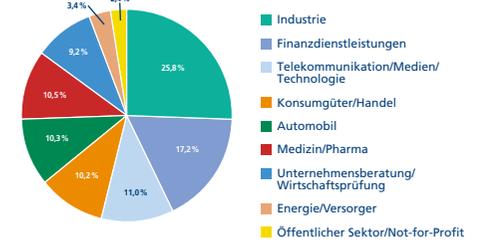
Der typische Manager wird vor allem durch das Einsetzen seiner Stärken und Begabungen motiviert, Führung kommt erst danach.



Auf der Karriereleiter befindet er sich auf der obersten Führungsebene oder auf der Ebene der Bereichsleitung eines Industrieunternehmens.

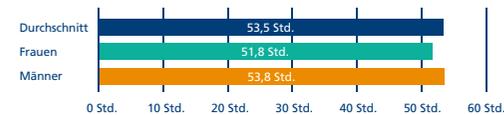


Branchenzugehörigkeit

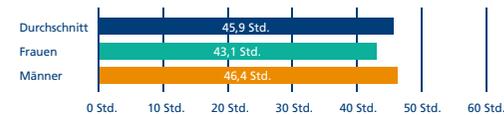


Er arbeitet 54 Stunden netto pro Woche, würde seine Arbeitszeit aber gern auf 46 Wochenstunden reduzieren.

Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche?



Wie viele Stunden pro Woche würden Sie gern durchschnittlich arbeiten?





Persönliche Motivation, Einsatzbereitschaft und Zufriedenheit

Attraktive Arbeitsinhalte werden immer wichtiger

Die Inhalte ihrer Arbeit werden für die Führungskräfte im Raum D-A-CH immer wichtiger. Bereits 53,7 Prozent fühlen sich dadurch stark motiviert – nach 43,1 Prozent im Vorjahr. Die Freude an der Führungsaufgabe motiviert sie dagegen immer weniger stark: Mit einem Wert von 54,8 Prozent hat Führung als Motivator weiter deutlich abgenommen (2014: 55,2/2013: 58,4 Prozent).

Manager sind immer weniger räumlich mobil

Die Mobilität der Führungskräfte hat in den letzten Jahren deutlich abgenommen. Nur noch gut die Hälfte der teilnehmenden Manager (54,6 Prozent) würde für ihren nächsten Karriereschritt innerhalb Deutschlands den Wohnsitz wechseln. In den Vorjahren zeigten sich dazu noch 63 Prozent der Manager bereit. Ebenso ist die Bereitschaft gesunken, sich räumlich von der Familie zu trennen: 38 Prozent würden ein Pendlerdasein für den nächsten Karriereschritt auf sich nehmen, vor zwei Jahren waren es noch 45 Prozent.

Hohe Zufriedenheit – und gleichzeitig hohe Wechselbereitschaft

Mehr als drei Viertel der Manager sind mit ihrer aktuellen Position zufrieden oder sehr zufrieden. Dennoch – oder gerade weil die Befragten sich noch mehr zutrauen – ist gleichzeitig die Wechselbereitschaft hoch: Über 40 Prozent der Befragten halten einen weiteren Karriereschritt innerhalb der nächsten zwölf Monate für wahrscheinlich. Nur knapp ein Viertel schließt einen beruflichen Wechsel in naher Zukunft aus.

Die Hälfte der Führungskräfte möchte weiter aufsteigen

Mit 49,4 Prozent möchte rund die Hälfte der Führungskräfte stetig weiter aufsteigen. Ihre Einstellung ist gegenüber dem Vorjahr fast unverändert: Da gaben 49 Prozent der Teilnehmer an, das Maximum in ihrer Karriere erreichen zu wollen. Die aufstiegswilligen Manager streben dabei vor allem eine Top-Führungsposition in einem mittelständischen Unternehmen an. Gut die Hälfte der Teilnehmer ist mit ihrer bisher erreichten Hierarchiestufe zufrieden oder würde eher einen Schritt zurückgehen.



Digitalisierung/Industrie 4.0

Manager stehen den Veränderungen durch die Digitalisierung positiv gegenüber

Drei Viertel der Führungskräfte empfinden die Digitalisierung ihres beruflichen und privaten Umfelds als positiv. Immerhin 24 Prozent haben aber auch gemischte Gefühle. Als Nachteile werden u. a. die abnehmende persönliche Kommunikation sowie die Verschlechterung des Führungsverhaltens angeführt.

Jüngere Manager sind skeptischer als ältere

Überraschend ist, dass die Vertreter der Generation Y die Folgen der Digitalisierung kritischer bewerten als die älteren Managergenerationen. Nachteile sehen die jüngeren Manager vor allem in der ständigen Erreichbarkeit sowie in dem höheren Druck durch schnellere und transparentere Prozesse. Die Gefahr, dass ihre Position durch die Digitalisierung an Bedeutung verliert, sehen die teilnehmenden Manager durchweg nicht. Wohl aber achten sie bei ihrem nächsten beruflichen Wechsel darauf, ob das neue Unternehmen eine schlüssige Digitalisierungsstrategie hat.

Akzeptanz von Führungskräften

Oberes und unteres Management beurteilen die Akzeptanz einer Führungskraft unterschiedlich

Für Führungskräfte auf den mittleren und unteren Managementebenen ist die Kommunikation auf Augenhöhe das wichtigste Zeichen von Akzeptanz durch ihren Vorgesetzten. Dagegen schätzen Manager auf der obersten Leitungsebene die Transparenz in ihrer strategischen Ausrichtung als wichtigstes Zeichen für Akzeptanz ein. Ebenso unterschiedlich beurteilen die beiden Gruppen, wodurch sich eine Führungskraft im Unternehmen Akzeptanz verschafft: Sicheres Auftreten und Selbstmarketing meinen die unteren Ebenen, Leistung und Fachkompetenz vermutet die oberste Ebene.

Männer machen immer noch leichter Karriere als Frauen

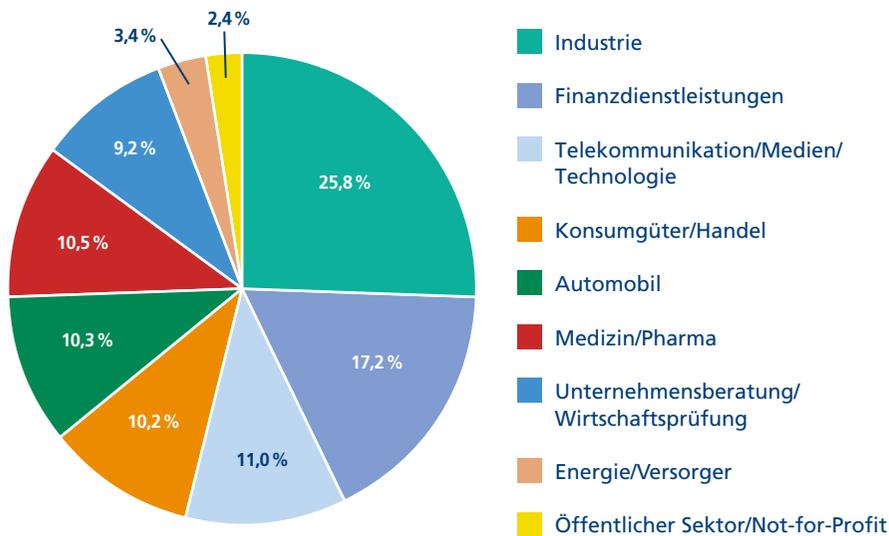
60 Prozent der weiblichen Manager im Raum D-A-CH sind der Ansicht, dass Männer nach wie vor leichter Karriere machen können als Frauen. Von ihren männlichen Kollegen bestätigen dies nur 27 Prozent. Männer sehen hier eher Gleichberechtigung: Rund 65 Prozent sagen, dass Männer und Frauen in ihrem Unternehmen gleich gut Karriere machen können.

III. Statistik der Teilnehmer



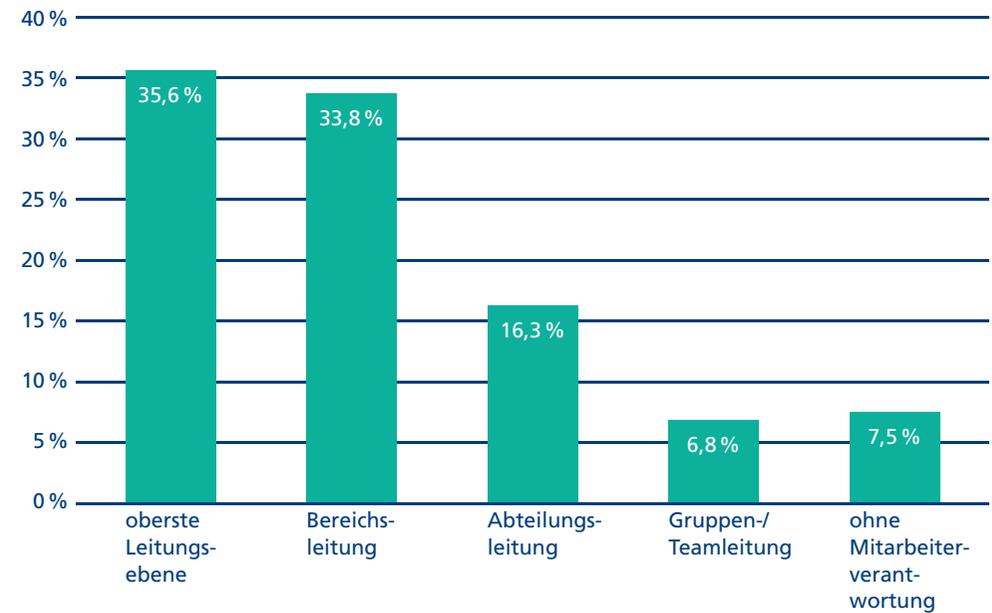


Branchenzugehörigkeit



Die befragten Manager kommen aus allen Wirtschaftszweigen sowie aus dem öffentlichen Sektor. Die Bereiche Industrie und Finanzdienstleistungen dominieren.

Position

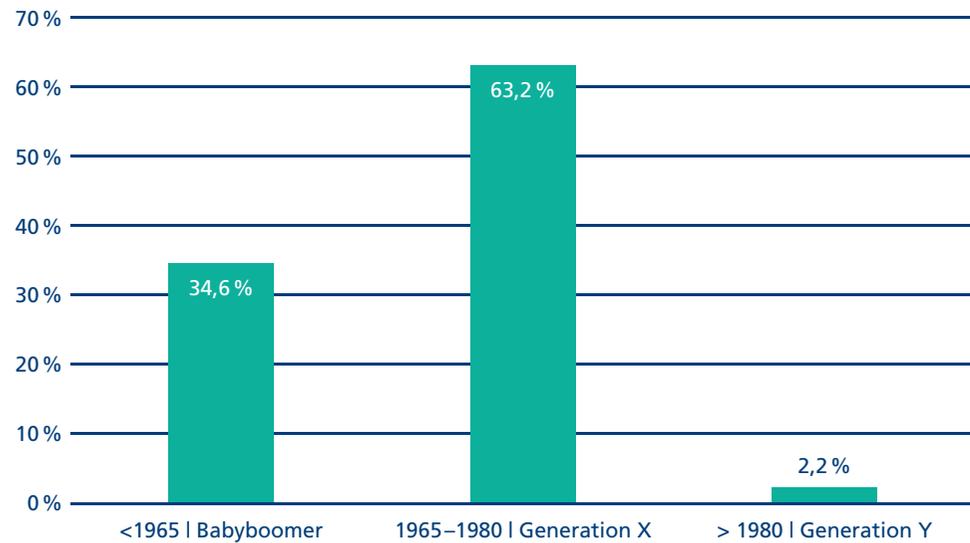


Zwei Drittel der Befragten sind auf der Unternehmensleitungs- oder Bereichsleitungsebene tätig.

III. Statistik der Teilnehmer



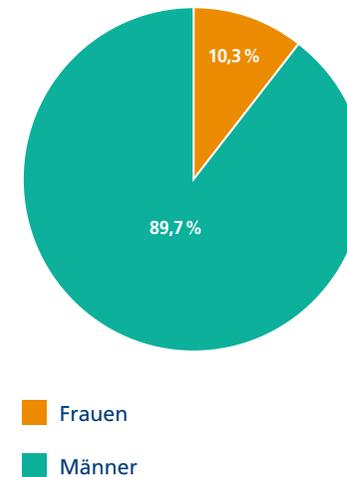
Alter



Die Vertreter der „Generation X“, also Führungskräfte im Alter von 36 bis 50 Jahren, machen mit mehr als 60 Prozent den größten Anteil der Befragten aus. 35 Prozent sind jedoch älter als

50 Jahre, was durch den hohen Anteil der Befragten auf den oberen Führungsebenen begründet ist.

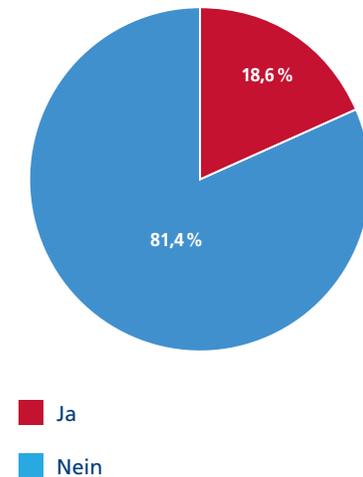
Geschlecht



Mit gut 10 Prozent sind Frauen unter den Befragten deutlich in der Minderheit.

Herkunft

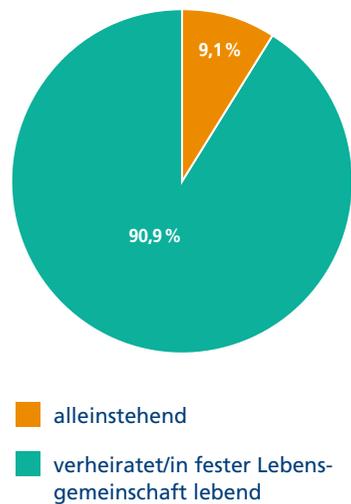
Ein Elternteil von mir war bereits Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens



Rund jede fünfte Führungskraft besitzt mit einem Elternteil, das bereits Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens war, ein Vorbild in der Familie.

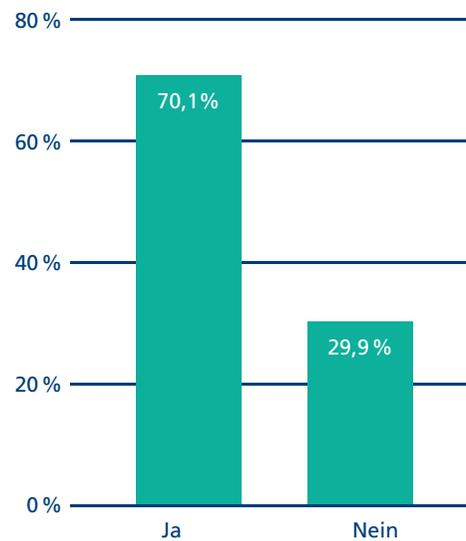


Familienstand



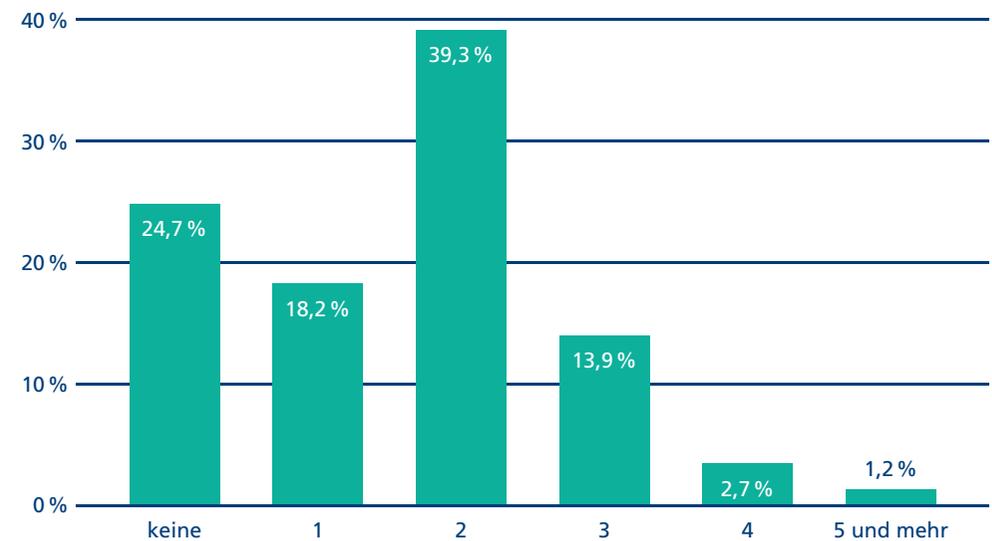
90 Prozent der befragten Manager sind verheiratet oder leben in einer festen Partnerschaft, 70 Prozent haben eine(n)

Berufstätige(r) Partner(in)



Partner(in), der (die) berufstätig ist. Drei Viertel der Teilnehmer haben Kinder, die Mehrheit der Manager hat zwei.

Anzahl der Kinder



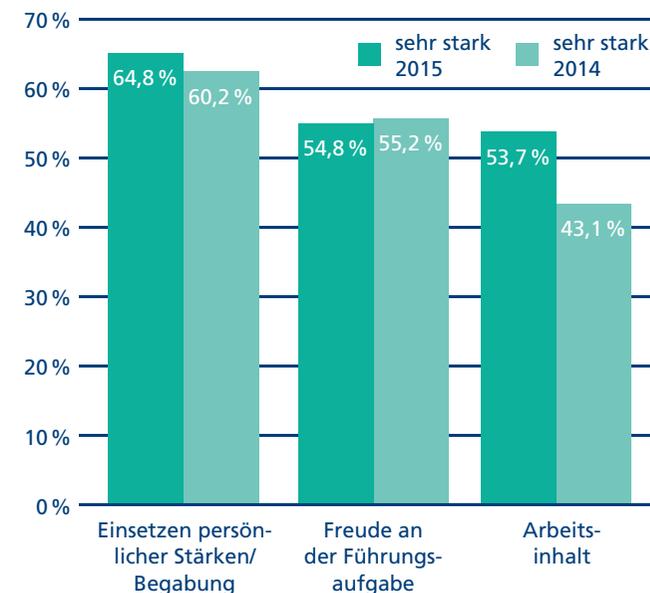
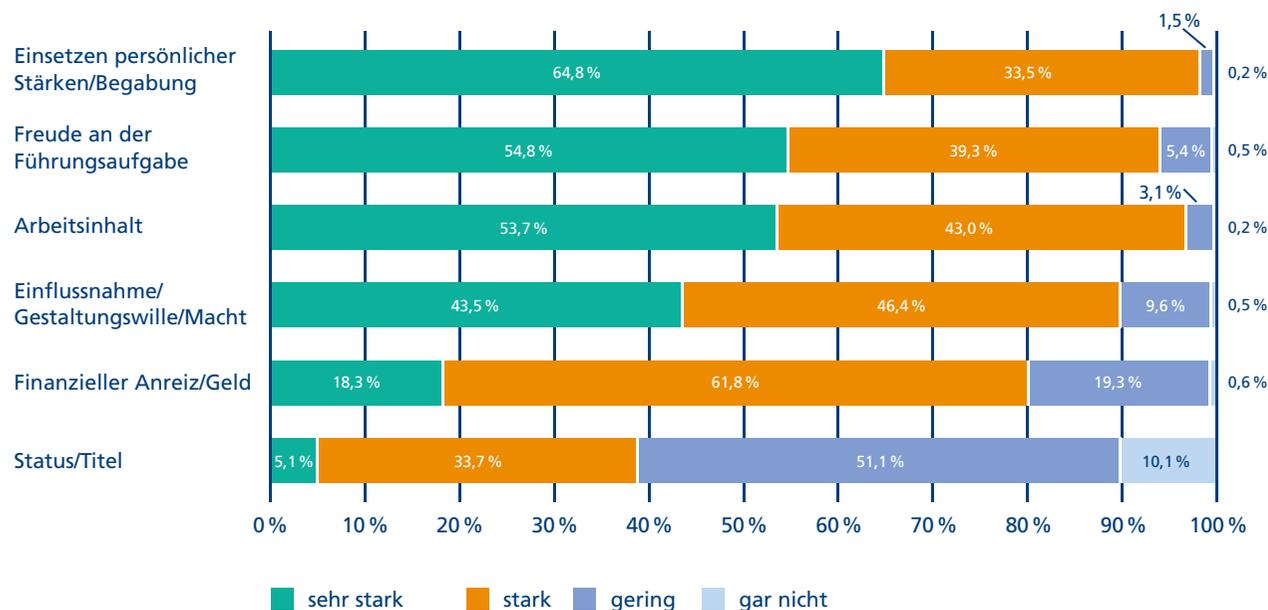
IV.
Ergebnisse des
Odgers Berndtson
Executive Panels





Attraktive Arbeitsinhalte werden immer wichtiger

Was motiviert Sie derzeit für Ihren weiteren Berufsweg?



Führungskräften ist das Einsetzen ihrer persönlichen Stärken und Begabung bei ihrer Karriere erneut am wichtigsten. 65 Prozent fühlen sich davon am stärksten angetrieben (Vorjahr: 60,2 Prozent).

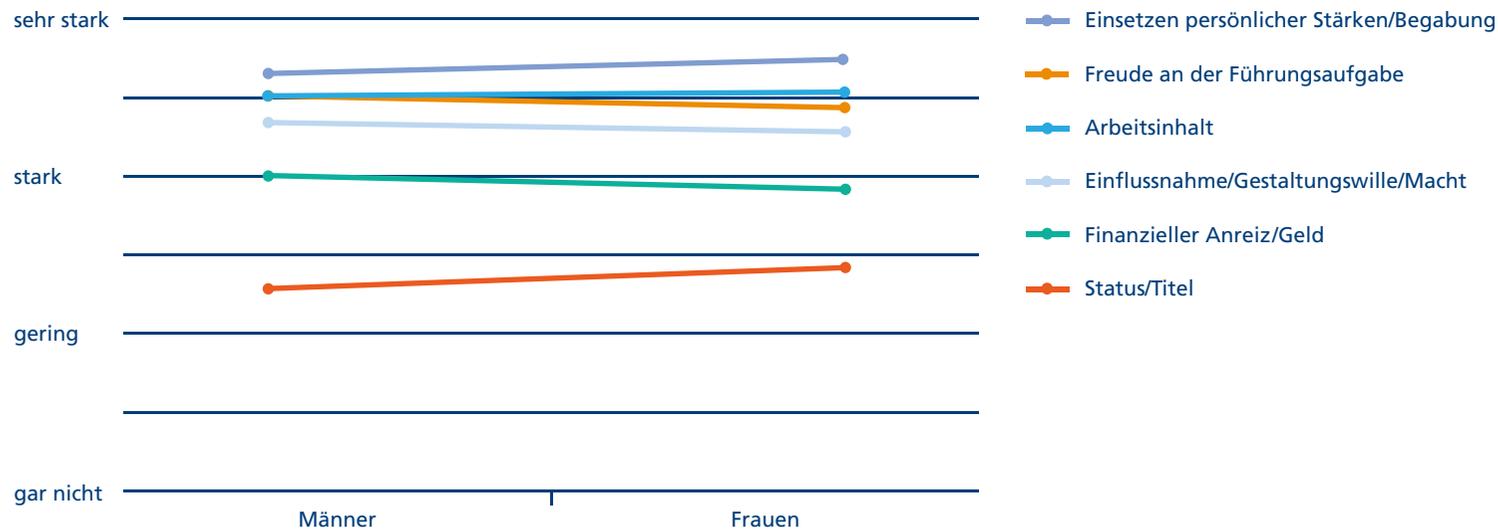
Aber auch die Arbeitsinhalte gewinnen für die Managern zunehmend an Bedeutung. Bereits 53,7 Prozent fühlen sich dadurch stark motiviert – nach 43,1 Prozent im Vorjahr. Die Freude an der Führungs-

aufgabe motiviert sie dagegen immer weniger stark: Mit einem Wert von 54,8 Prozent hat Führung als Motivator weiter deutlich abgenommen (2014: 55,2/2013: 58,4 Prozent).



Kaum Unterschiede in den Karrieremotiven von Frauen und Männern

Einfluss des Geschlechts: Was motiviert Sie derzeit für Ihren weiteren Berufsweg?



Weibliche und männliche Führungskräfte setzen bei ihren Karrieremotiven ähnliche Prioritäten. Das Einsetzen persönlicher Stärken und Begabung kommt bei beiden Geschlechtern klar

an erster Stelle. Die Freude an der Führungsaufgabe liegt bei den Männern zusammen mit den Arbeitsinhalten auf dem zweiten Rang der Karrieremotivatoren, Frauen werten die Inhalte ihrer

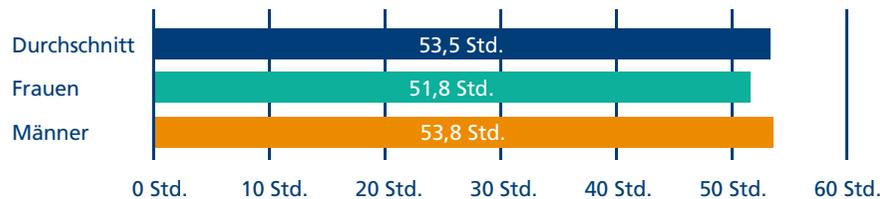
Arbeit leicht höher als Führung. Die Vergütung liegt bei beiden Geschlechtern auf dem vorletzten Platz, wird von männlichen Führungskräften jedoch etwas wichtiger eingestuft als von weib-

lichen. Status und Titel spielen sowohl für Männer als auch für Frauen nur eine untergeordnete Rolle.

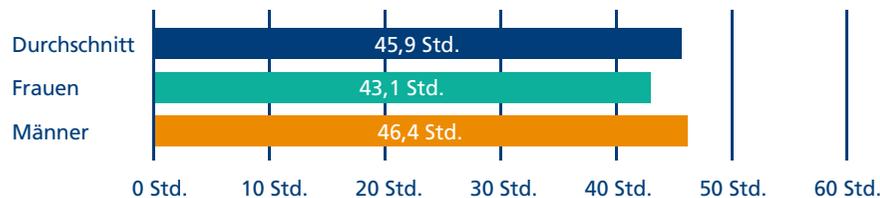


Wunsch nach geringerer Arbeitsbelastung ... Tatsächliche und gewünschte Wochenarbeitszeit im Vergleich

Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche?



Wie viele Stunden pro Woche würden Sie gern durchschnittlich arbeiten?



Führungskräfte im Raum D-A-CH arbeiten im Durchschnitt knapp 54 Stunden pro Woche. Frauen arbeiten mit rund 52 Stunden etwas weniger. Betrachtet man die verschiedenen Leitungsebenen, so arbeiten

Führungskräfte auf der obersten Leitungsebene mit 56 Stunden pro Woche erwartungsgemäß am meisten, Team- und Gruppenleiter mit 49 Stunden am wenigsten. Wenn sie darauf Einfluss nehmen

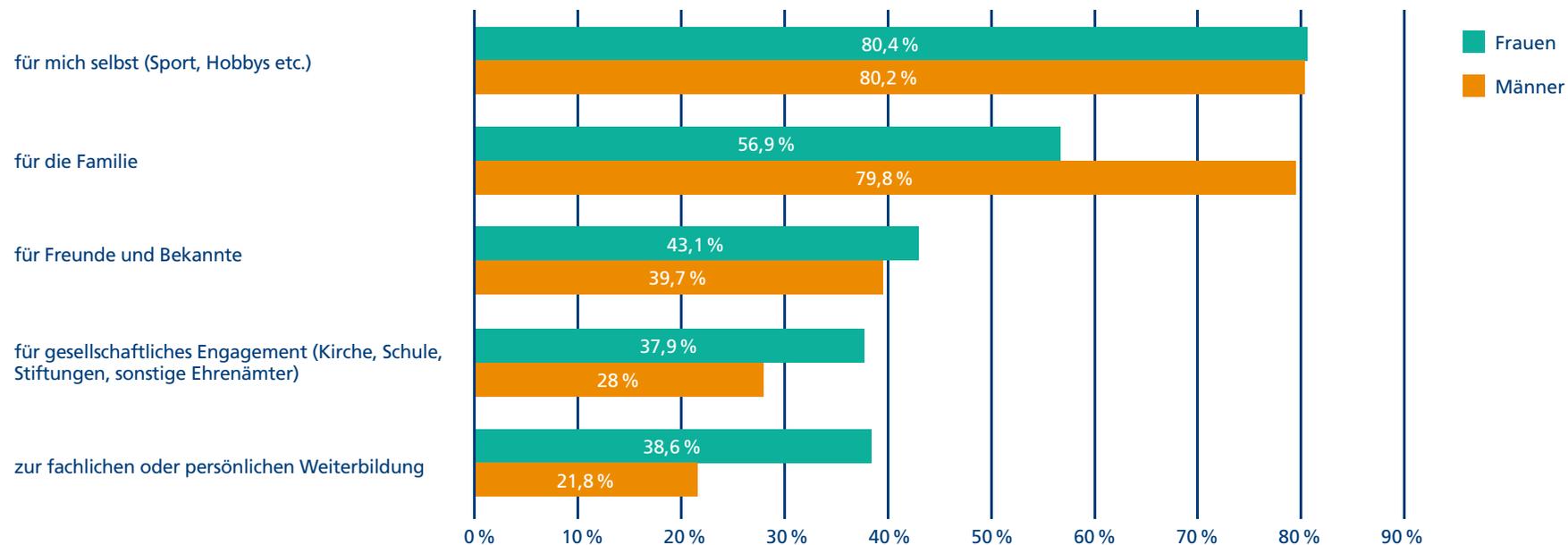
könnten, würden die Teilnehmer der Befragung ihre Arbeitszeit gern auf durchschnittlich 46 Stunden pro Woche reduzieren (Frauen auf 43 Stunden). Top-Manager fänden 48 Wochenstunden

pro Woche ideal, Team- und Gruppenleiter 42 Stunden. Bei diesen Zeitangaben ist zu beachten, dass es sich um Nettoarbeitszeiten zuzüglich Pausen und anderer Unterbrechungen handelt.



... und mehr individueller Zeit

Falls Sie gern weniger arbeiten würden, wofür würden Sie die Zeit, die Sie gewinnen, gern verwenden?



Zur Verbesserung ihrer Work-Life-Integration würden die befragten Manager vor allem gern über mehr Zeit für sich selbst –für Sport und Hobbys – verfügen.

Männer möchten außerdem mehr Zeit mit der Familie verbringen, Frauen wollen sich dagegen stärker weiterbilden oder gesellschaftlich engagieren.

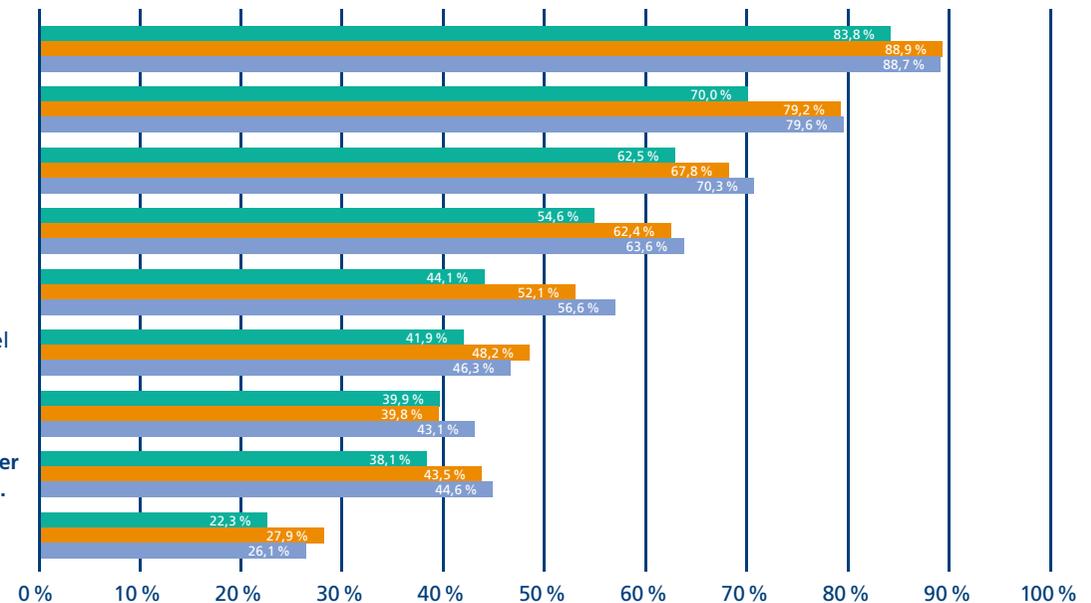


Manager sind immer weniger mobil

Was sind Sie bereit, für Ihren nächsten beruflichen Schritt zu investieren?

Ich bin bereit, ...

- ... in eine andere Branche zu wechseln.
- ... fachlich in eine neue Richtung zu gehen.
- ... eine neue Sprache zu erlernen.
- ... **innerhalb Deutschlands meinen Wohnsitz zu wechseln.**
- ... eine höhere Wochenarbeitszeit zu akzeptieren.
- ... einen Rückschritt in der Hierarchieebene (z. B. bei Wechsel in ein größeres Unternehmen) zu akzeptieren.
- ... **meinen Wohnsitz global uneingeschränkt zu verlagern.**
- ... **eine räumliche Trennung von meinem Lebenspartner/meiner Familie über einen längeren Zeitraum in Kauf zu nehmen.**
- ... Gehaltseinbußen hinzunehmen.



Die Mobilität der Führungskräfte im Raum D-A-CH hat in den letzten Jahren deutlich abgenommen. Nur noch gut die Hälfte der teilnehmenden Manager ist dazu bereit, für ihren nächsten Karriere-

schritt innerhalb Deutschlands den Wohnsitz zu wechseln. In den Vorjahren kam ein Umzug noch für rund 63 Prozent der Manager infrage.

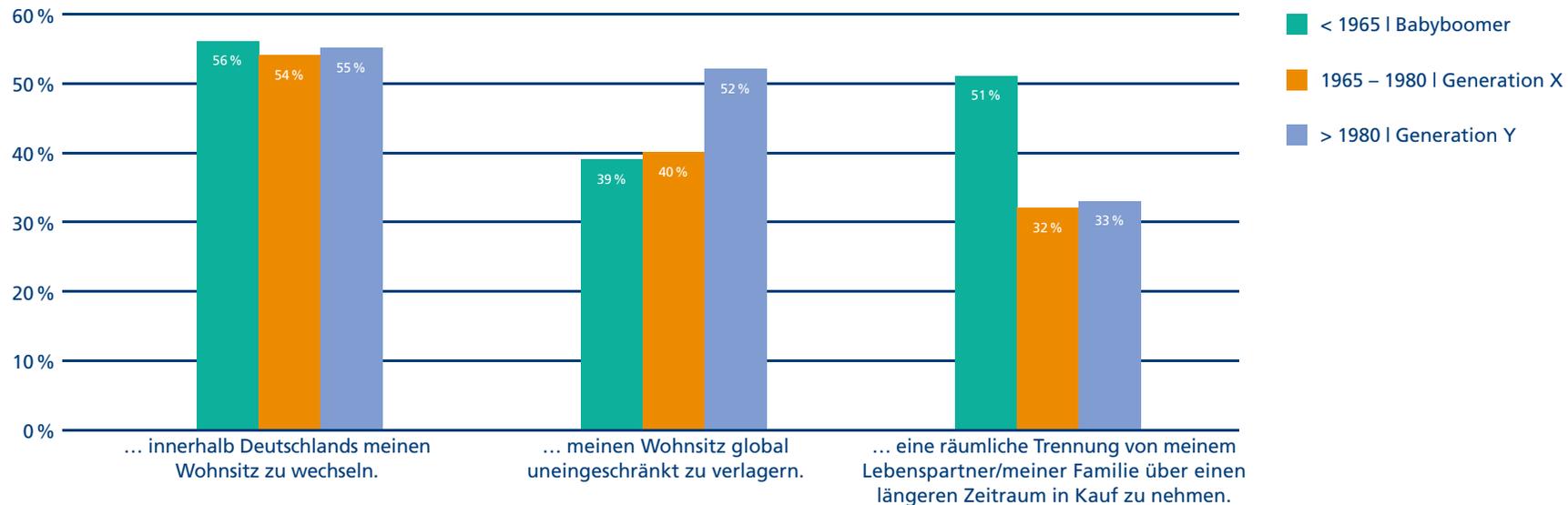
Ebenso ist die Bereitschaft gesunken, sich räumlich von der Familie zu trennen: 38 Prozent würden heute ein Pendlerdasein auf sich nehmen, vor zwei Jahren waren es noch 45 Prozent.

■ 2015 ■ 2014 ■ 2013
Mehrfachnennungen möglich



Ältere Manager pendeln eher als jüngere

Einfluss des Alters: Ich bin bereit, ...



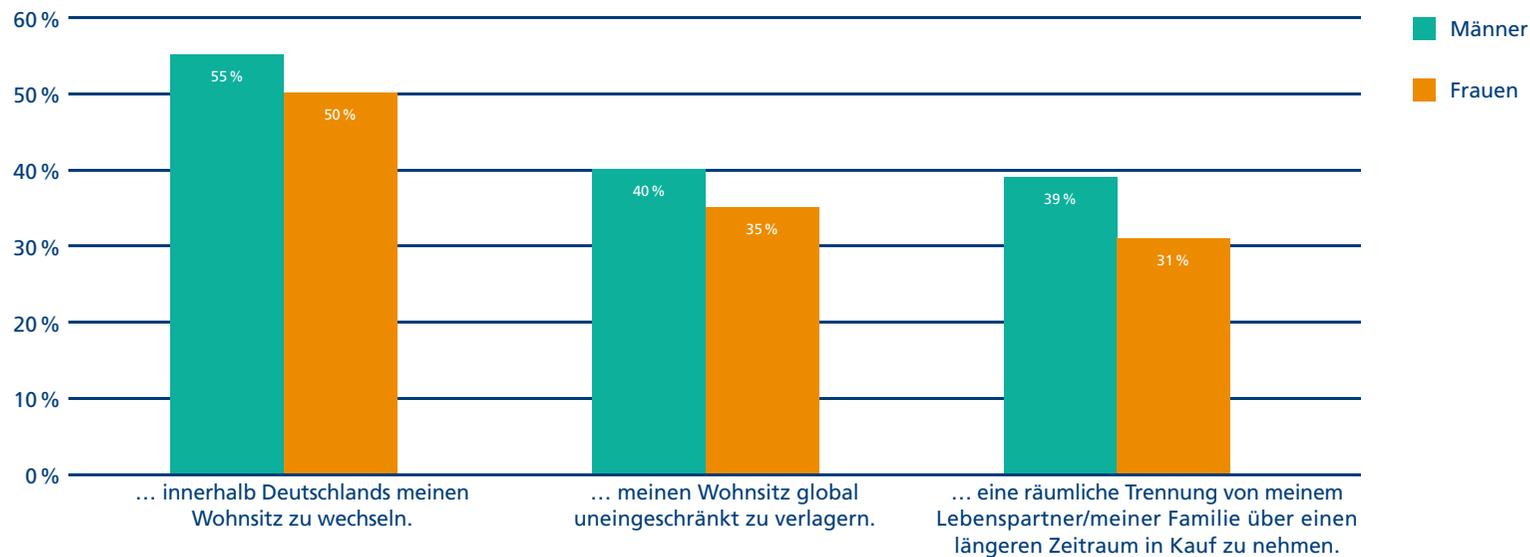
Während die Vertreter der Generationen X und Y sehr zurückhaltend darin sind, sich für eine neue berufliche Position räumlich von ihrer Familie zu trennen, liegt die Bereitschaft der Babyboomer,

eine Pendlerbeziehung zu führen, signifikant höher. Grund hierfür dürfte der Umstand sein, dass deren Kinder bereits mehrheitlich im Jugend- und Erwachsenenalter sind.



Frauen sind immobiler als Männer

Einfluss des Geschlechts: Ich bin bereit, ...

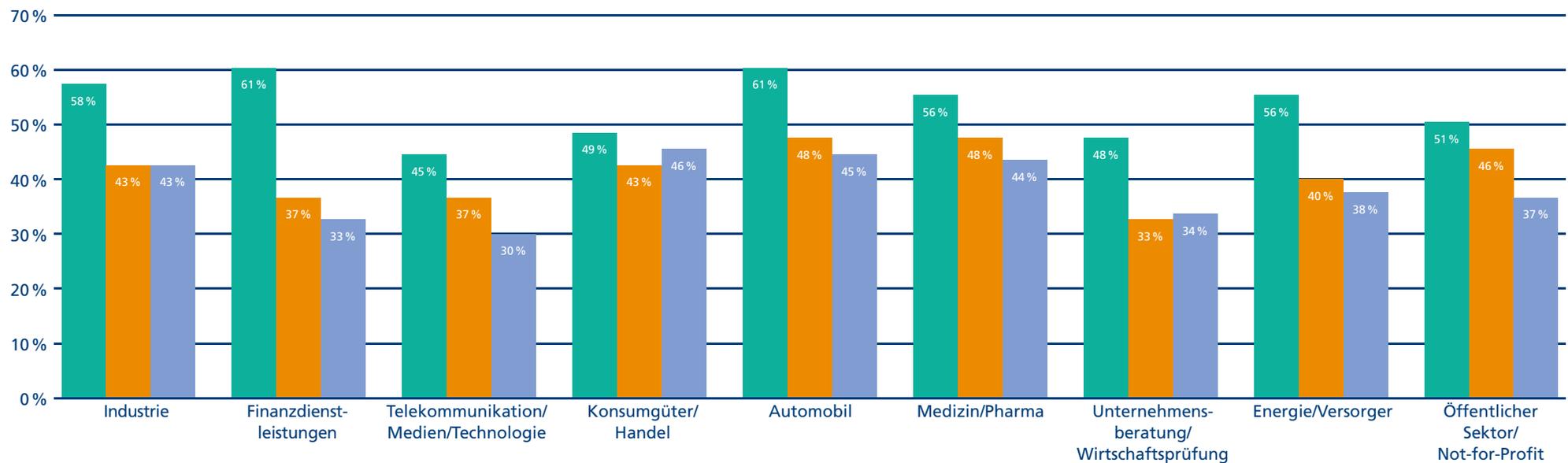


Weibliche Führungskräfte sind deutlich weniger dazu bereit als Männer, ihren Wohnsitz zu verlagern oder eine Pendlerbeziehung zu führen. Wie ihre männlichen Kollegen ziehen Frauen für einen

nächsten beruflichen Schritt noch am ehesten in Erwägung, innerhalb Deutschlands ihren Wohnsitz zu wechseln.



Banker und Automanager ziehen am ehesten um Einfluss der Branche: Ich bin bereit, ...



Führungskräfte aus der Finanzdienstleistungs- und Automobilbranche sind am ehesten dazu bereit, innerhalb Deutschlands ihren Wohnsitz zu wechseln (jeweils 61 Prozent). Global mobil sind ebenfalls vor allem Automanager

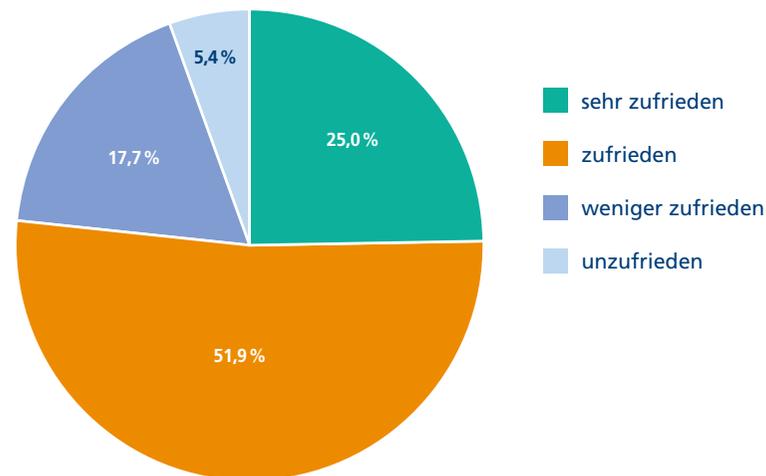
sowie Führungskräfte aus der Medizin- und Pharmaindustrie. Eine Pendler-situation kommt am ehesten für Manager aus dem Bereich Konsumgüter und Handel infrage. TMT-Manager sind am wenigsten mobil.

- ... innerhalb Deutschlands meinen Wohnsitz zu wechseln.
- ... meinen Wohnsitz global uneingeschränkt zu verlagern.
- ... eine räumliche Trennung von meinem Lebenspartner/meiner Familie über einen längeren Zeitraum in Kauf zu nehmen.



Zufrieden und offen für neue Herausforderungen – ein Widerspruch?

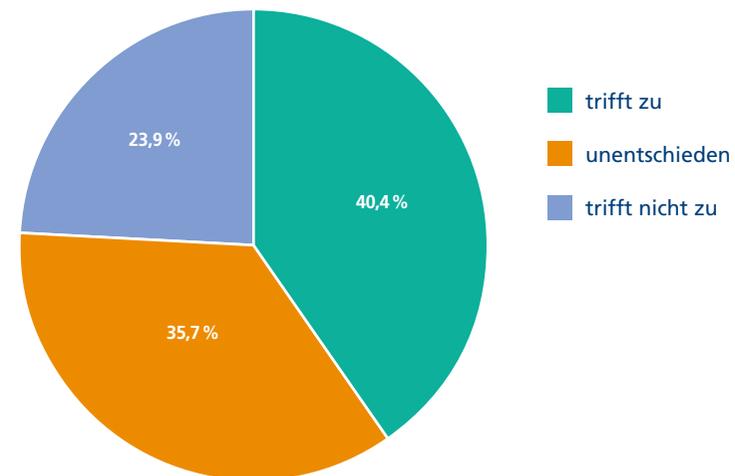
Wie zufrieden sind Sie in Ihrer jetzigen beruflichen Position?



Die große Mehrheit der befragten Manager – knapp 77 Prozent – ist mit ihrer aktuellen beruflichen Position zufrieden oder sogar sehr zufrieden. Diese hohe

Zufriedenheit führt jedoch nicht zu einer Stagnation in den Karrieren der Führungskräfte im Raum D-A-CH – im Gegenteil: Über 40 Prozent der Teilnehmer halten

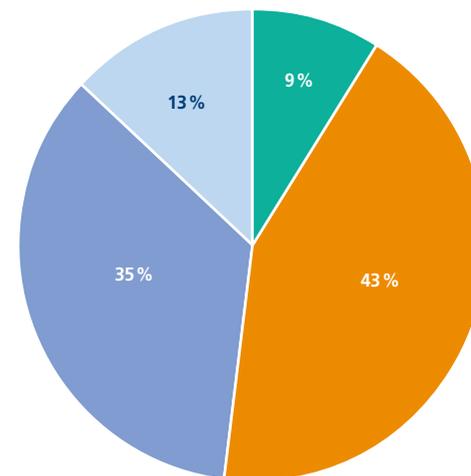
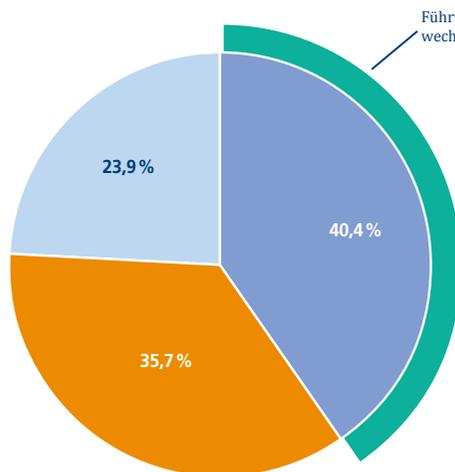
Ein Wechsel meiner beruflichen Position ist innerhalb der nächsten zwölf Monate wahrscheinlich.



einen weiteren Karriereschritt innerhalb der nächsten zwölf Monate für wahrscheinlich. Nur knapp ein Viertel schließt einen Wechsel in naher Zukunft aus.



Auch zufriedene Manager wollen wechseln Wie zufrieden sind die wechselwilligen Führungskräfte?



- sehr zufrieden
- zufrieden
- weniger zufrieden
- unzufrieden

Teilnehmer, die die Frage nach ihrer Wechselbereitschaft mit „trifft zu“ beantwortet haben.

Mehr als die Hälfte der wechselbereiten Manager sind mit ihrer aktuellen beruflichen Position zufrieden oder sehr zufrieden. Somit steht hinter ihrer Wechselbereitschaft eher die Absicht des nächsten Karriereschritts. Sie

sprechen sich selbst das Potenzial für weiterführende Positionen zu.

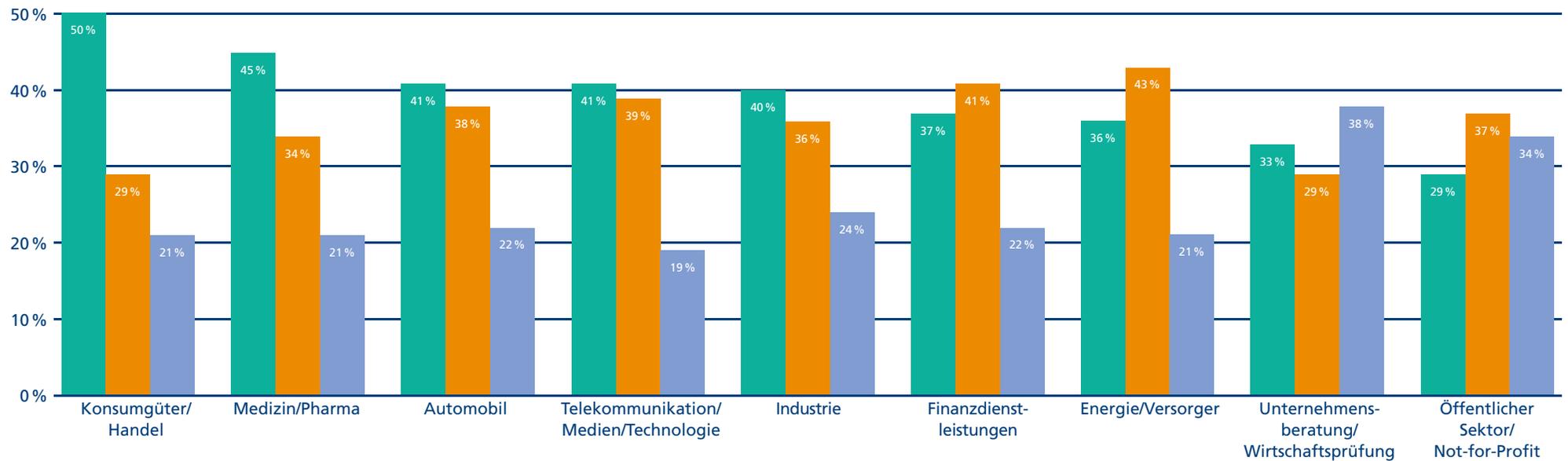
Allerdings ist der Anteil der zufriedenen Manager an den wechselwilligen Führungskräften mit 52 Prozent deutlich geringer als an den gesamten Teilnehmern, wo dieser Anteil bei 77 Prozent liegt (siehe Seite 20). 25 Prozent der

zufriedenen Führungskräfte möchten demnach nicht wechseln. Erwartungsgemäß ist aber der Anteil der unzufriedenen Manager an den wechselwilligen Führungskräften signifikant höher als in der Grundgesamtheit.



Wechselbereitschaft im Konsumgüterbereich am höchsten

Einfluss der Branche: Ein Wechsel meiner beruflichen Position ist innerhalb der nächsten zwölf Monate wahrscheinlich.



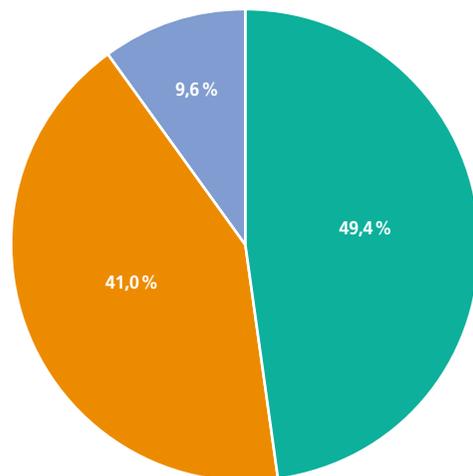
Führungskräfte aus dem Bereich Konsumgüter/Handel sind mit 50 Prozent am wechselwilligsten. Für Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer sowie

für Führungskräfte aus dem öffentlichen Dienst kommt ein Wechsel in den nächsten zwölf Monaten am wenigsten infrage.

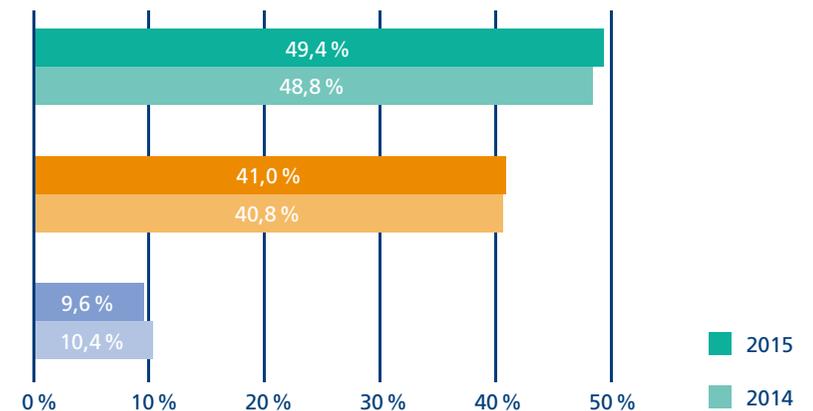
■ trifft zu ■ unentschieden ■ trifft nicht zu



Die Hälfte der Führungskräfte lehnt weiteren Aufstieg ab Welche Aussage trifft auf die Zielsetzung Ihrer beruflichen Laufbahn zu?



- Ich möchte stetig weiter aufsteigen und das Maximum in meiner Karriere erreichen.
- Ich bin zufrieden mit der Hierarchieebene/Verantwortung, die ich aktuell erreicht habe.
- Ich würde auch einen Schritt zurückgehen und weniger (Führungs-) Verantwortung tragen.



Wie im Vorjahr ist mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte mit ihrer bisher erreichten Hierarchiestufe und Verantwortung zufrieden oder würde sogar eher einen Schritt zurückgehen. Mit 49,4 Prozent möchte nur knapp die

Hälfte der Führungskräfte stetig weiter aufsteigen. Dies war im Vorjahr ähnlich: Dort gaben 48,8 Prozent der Teilnehmer an, das Maximum in ihrer Karriere erreichen zu wollen.

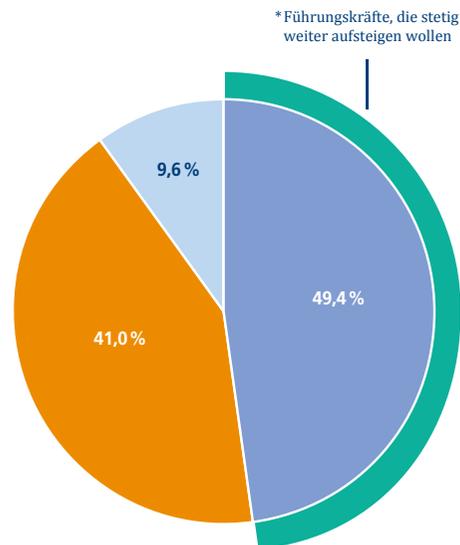
Bei diesen Ergebnissen gilt es zu berücksichtigen, dass sich mehr als ein Drittel der Teilnehmer unserer Befragung bereits auf der obersten Führungsebene befindet, der Wunsch nach einem weiteren Aufstieg bei diesen somit geringer

ausgeprägt ist (43,6 Prozent) als bei Managern auf den Ebenen darunter (50 bis 58 Prozent).

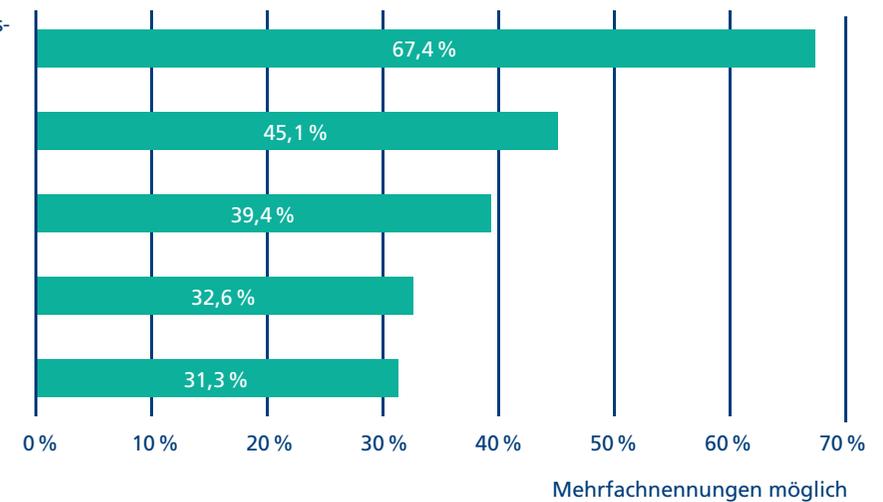


Top-Position vor allem im Mittelstand gefragt

Das Maximum in meiner Karriere zu erreichen heißt für mich, ...*



- ... eine Top-Führungsposition (Vorstands- oder Geschäftsführungsebene) in einem erfolgreichen mittelständischen Unternehmen innezuhaben.
- ... eine Top-Managementposition (Vorstands- oder Geschäftsführungsebene) in einem Großunternehmen/Konzern innezuhaben.
- ... in eine (Mit-)Gesellschafterrolle einzutreten.
- ... eine möglichst hohe Vergütung zu erzielen.
- ... eine leitende Funktion (Bereichs-/Abteilungsleitungsebene) in einem großen Unternehmen/Konzern innezuhaben.



Zwei Drittel der Führungskräfte, die das Maximum in ihrer Karriere erreichen wollen, streben eine Position als Vorstand oder Geschäftsführer in einem mittel-

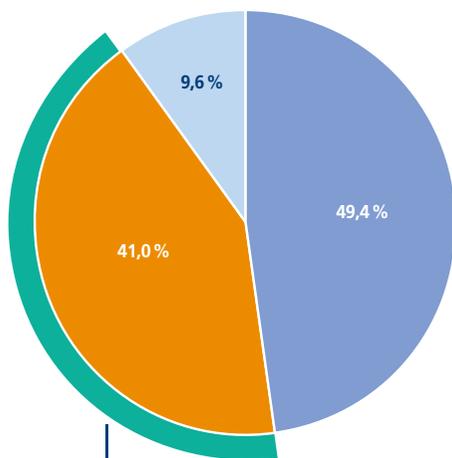
ständischen Unternehmen an. Eine Top-Führungsposition in einem Großunternehmen bekleiden möchten dagegen nur 45 Prozent. Immerhin fast 40 Prozent

der Befragten würden auch in eine Gesellschafterrolle eintreten und unternehmerische Verantwortung tragen.



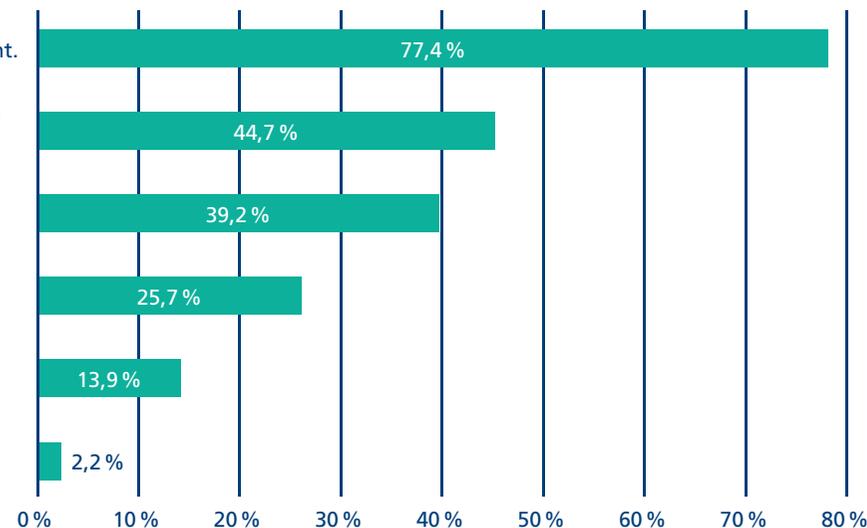
Arbeitsfreude wichtiger als Work-Life-Integration

Ich bin mit der aktuellen Hierarchieebene/Verantwortung zufrieden, weil ...*



* Führungskräfte, die mit ihrer aktuellen Hierarchieebene zufrieden sind

- ... mir das Arbeiten in der jetzigen Position große Freude macht.
- ... sich meine persönliche Work-Life-Integration aktuell in dem von mir gewünschten Gleichgewicht befindet.
- ... die jetzige Position genau diejenige ist, die ich erreichen wollte.
- ... ich auf der nächsten Ebene mehr politisch taktieren müsste.
- ... ich durch die dann entstehende Mehrbelastung gesundheitliche Folgen für mich befürchte.
- ... ich mir nicht mehr zutraue.



Mehrfachnennungen möglich

Mehr als drei Viertel der Führungskräfte (77,4 Prozent), die mit der erreichten Hierarchieebene und Verantwortung zufrieden sind, begründen ihre Aussage mit der Arbeitsfreude, die sie in der

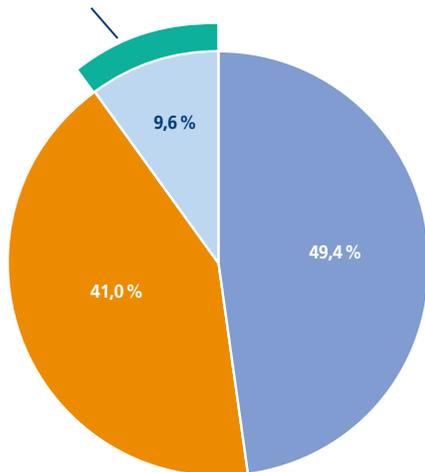
aktuellen Position empfinden. Rund 45 Prozent sind deshalb zufrieden, weil sich ihre persönliche Work-Life-Integration in dem gewünschten Gleichgewicht befindet. Nur 14 Prozent der mit ihrer

Position zufriedenen Führungskräfte befürchten gesundheitliche Folgen, wenn sie weiter aufsteigen würden. Im Vorjahr befürchteten dies noch 22 Prozent.

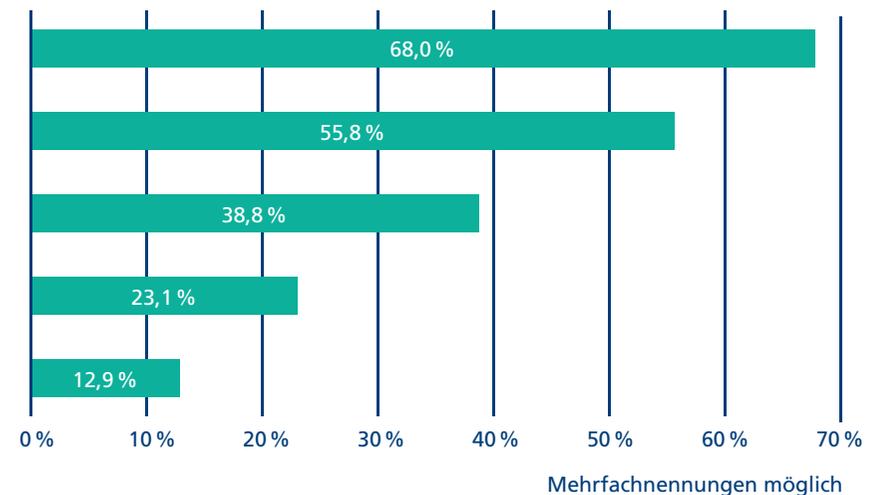


Titel und Macht verlieren im Laufe der Karriere an Bedeutung Ich würde beruflich auch einen Schritt zurückgehen, weil ...*

*Führungskräfte, die auch einen Schritt zurückgehen würden



- ... mir Titel und Macht nicht mehr so wichtig sind wie am Anfang meiner Karriere.
- ... mir meine jetzige Position/Tätigkeit zu wenig Zeit für Familie und Freizeit lässt.
- ... meine aktuelle Position zu viel politisches Taktieren erfordert.
- ... ich stärker fachlich als in einer Führungsaufgabe arbeiten möchte.
- ... ich gesundheitliche Probleme habe und meine jetzige Position zu viel Stress bedeutet.



Mehr als zwei Drittel der Führungskräfte (im Vorjahr 78 Prozent), die beruflich einen Schritt zurückgehen und weniger Verantwortung tragen würden, begründen

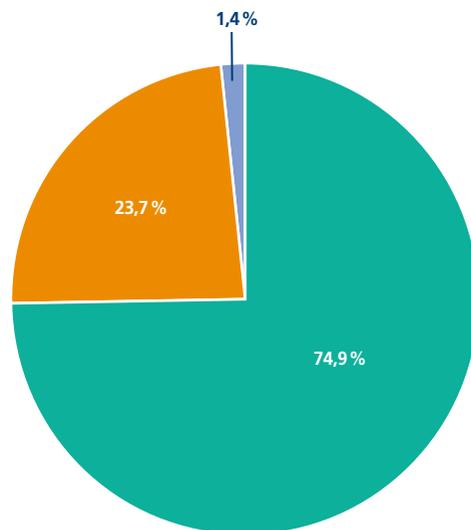
dies mit der abnehmenden Bedeutung von Titel und Macht. Immerhin rund 56 Prozent geben an, dass sie zugunsten von Familie und Freizeit kürzertreten

würden. Gesundheitliche Probleme oder zu viel Stress sind lediglich für 13 Prozent dieser Befragten Gründe für einen Rückschritt.



Manager stehen der Digitalisierung positiv gegenüber

Wie nehmen Sie die aktuellen Veränderungsprozesse durch die Digitalisierung/Industrie 4.0 wahr?



- Die Digitalisierung meines Arbeits- und privaten Umfelds sowie die Veränderungen, die sich dadurch ergeben, finde ich spannend und positiv.
- Die Digitalisierung meines Arbeits- und privaten Umfelds sowie die Veränderungen, die sich dadurch ergeben, sehe ich mit gemischten Gefühlen.
- Die Digitalisierung meines Arbeits- und privaten Umfelds sowie die Veränderungen, die sich dadurch ergeben, sehe ich eher negativ.

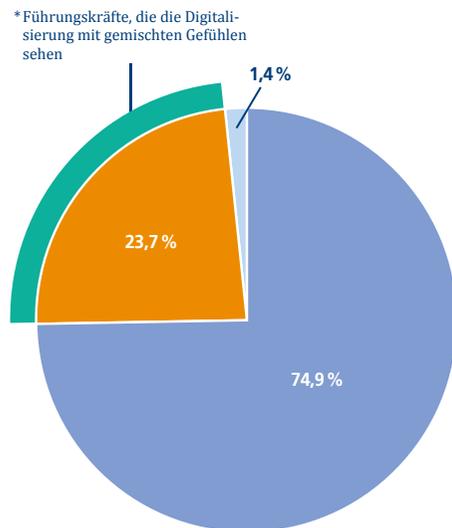
Drei Viertel der Teilnehmer empfinden die Veränderungen ihres beruflichen und privaten Umfelds durch die Digitalisierung als positiv. Allen voran sind dies Führungskräfte aus der TMT-Branche,

aber ebenso Manager aus den Bereichen Konsumgüter/Handel sowie aus der Medizin- und Pharmabranche. 24 Prozent der Teilnehmer haben bei dem Thema allerdings auch gemischte Gefühle. Zu

ihnen gehören vor allem Manager aus der Automobilbranche sowie aus dem Bereich Energie/Versorger. Führungskräfte, die Veränderungen durch die Digitalisierung ablehnen, gibt es faktisch nicht.



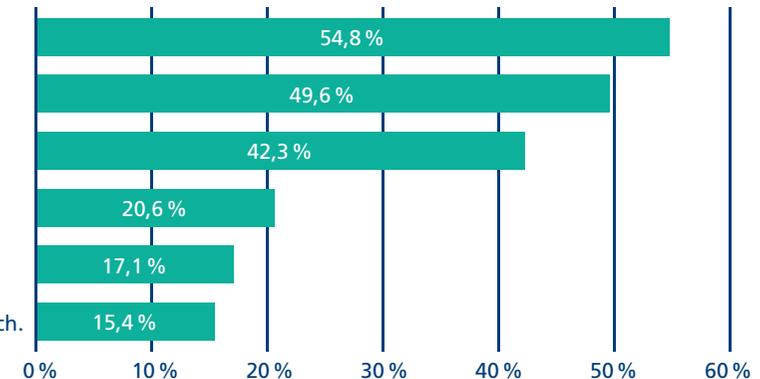
Kommunikation und Führung leiden zunehmend Vor- und Nachteile der Digitalisierung



Führungskräfte, welche der Digitalisierung mit gemischten Gefühlen gegenüberstehen, sehen die Vorteile der Digitalisierung vor allem in der Beschleunigung und Vereinfachung von Prozessen. Als wesentliche Nachteile werden die abnehmende persönliche Kommunikation, die ständige Erreichbarkeit sowie die Verschlechterung des Führungsverhaltens angeführt.

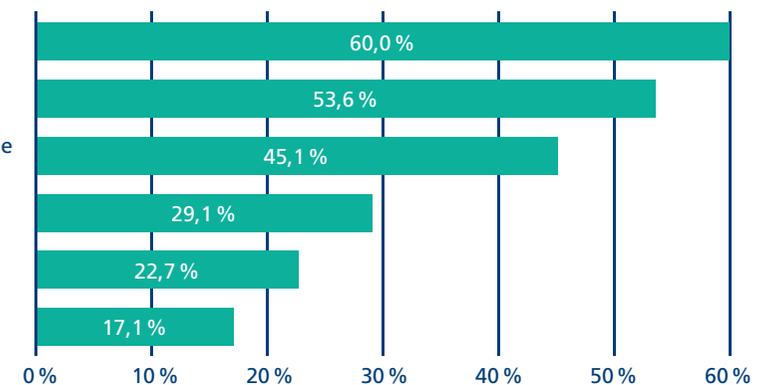
Welche Vorteile sehen Sie?*

- Die Prozesse in meinem Arbeitsumfeld sind schneller geworden/ haben sich vereinfacht.
- Durch die Digitalisierung wird die internationale Zusammenarbeit in unserem Unternehmen vereinfacht.
- Durch die Digitalisierung kann ich flexibler mein berufliches und privates Leben vereinfachen.
- Ich werde von administrativen Aufgaben eher entlastet.
- Die Eigenständigkeit in meiner Arbeit nimmt zu.
- Die Zusammenarbeit in meinem direkten Umfeld verbessert sich.



Welche Nachteile sehen Sie?*

- Die persönliche Kommunikation hat durch die Digitalisierung an Bedeutung verloren.
- Durch die Digitalisierung bin ich immer und überall erreichbar.
- Das Führungsverhalten leidet durch immer weniger persönliche Kontakte.
- Ich spüre einen großen Druck durch die schnellen und transparenteren Prozesse.
- Ich fühle eine größere Kontrolle durch die Digitalisierung.
- Die Eigenständigkeit in meiner Arbeit nimmt ab.

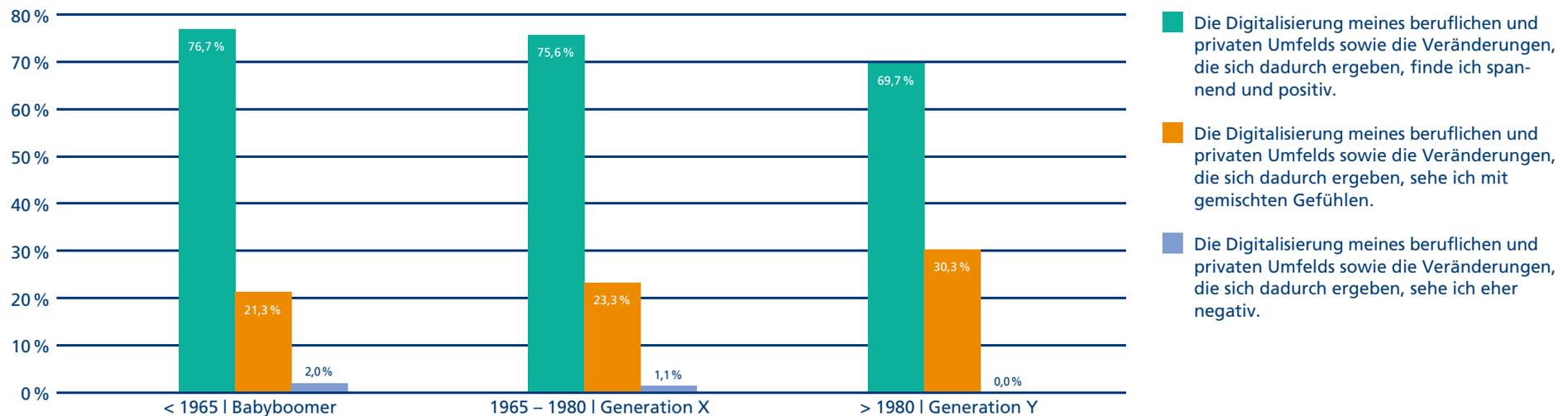


Mehrfachnennungen möglich



Jüngere Manager sind skeptischer als ältere

Einfluss des Alters: Wie nehmen Sie die aktuellen Veränderungsprozesse durch die Digitalisierung/Industrie 4.0 wahr?



Überraschenderweise beurteilen die Vertreter der Generation Y das Thema Digitalisierung mit knapp 70 Prozent weniger positiv als die älteren Manager-

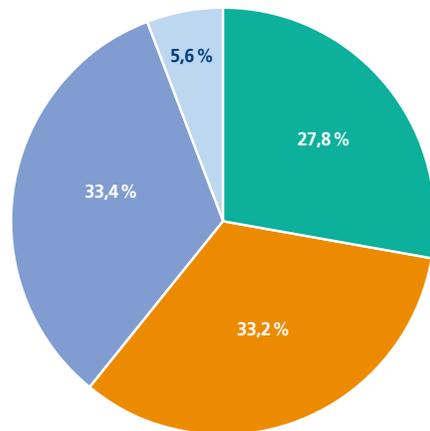
generationen. Stattdessen äußern sie eher gemischte Gefühle. Nachteile sieht die Generation vor allem in der ständigen Erreichbarkeit sowie in dem höheren

Druck durch schnellere, transparentere Prozesse.

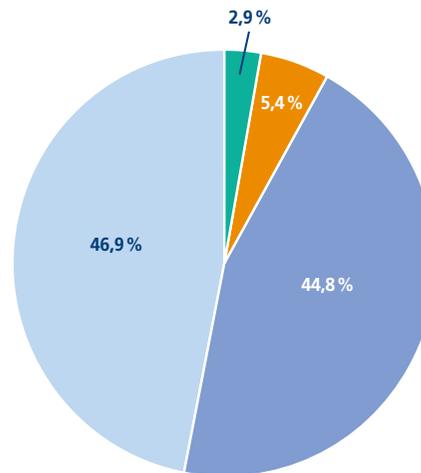


Digitalisierung wird Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl

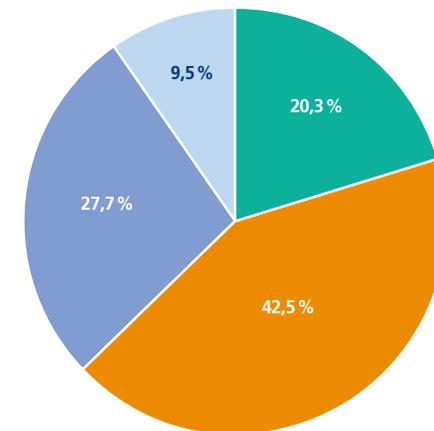
Durch die Digitalisierung/ Industrie 4.0 entstehen für mich interessante, neue **Karrierperspektiven**.



Durch die Digitalisierung/ Industrie 4.0 verliert meine Position an **Bedeutung**.



Bei meinem nächsten beruflichen Wechsel achte ich darauf, ob das Unternehmen eine schlüssige **Digitalisierungsstrategie** hat.



■ trifft zu
 ■ trifft eher zu
 ■ trifft eher nicht zu
 ■ trifft nicht zu

Die Gefahr, dass ihre aktuelle berufliche Position durch die Digitalisierung an Bedeutung verliert, sehen die befragten

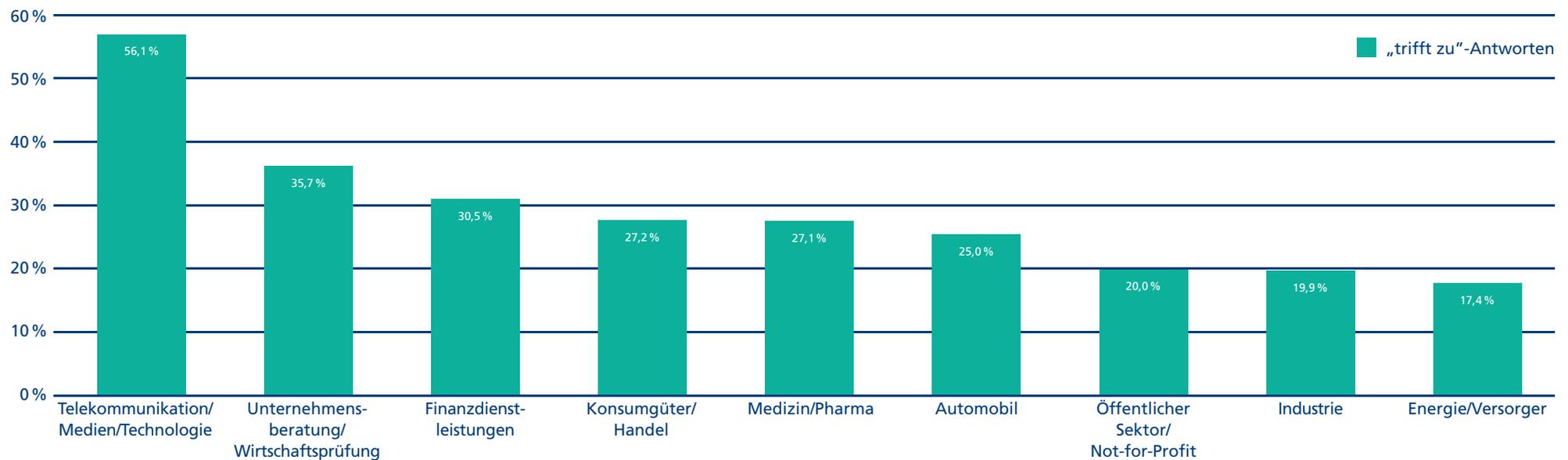
Manager durchweg nicht. Wohl aber achten sie bei ihrem nächsten Karriereschritt darauf, dass das Unternehmen

über eine ambitionierte und nachvollziehbare Strategie im Bereich Digitalisierung/Industrie 4.0 verfügt.



Vor allem TMT-Manager und Berater sehen Karrierechancen

Einfluss der Branche: Durch die Digitalisierung/Industrie 4.0 entstehen für mich interessante, neue Karriereperspektiven.



Dass vor allem Führungskräfte aus dem Bereich Telekommunikation/Medien/Technologie interessante, neue Karrierechancen durch die Digitalisierung sehen

(56,1 Prozent), liegt auf der Hand. Aber auch Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer stimmen dieser Aussage deutlich zu (35,7 Prozent). Manager

aus der klassischen Industrie sowie aus dem Energie- und Versorgungssektor schätzen ihre beruflichen Perspektiven dagegen etwas kritischer ein.

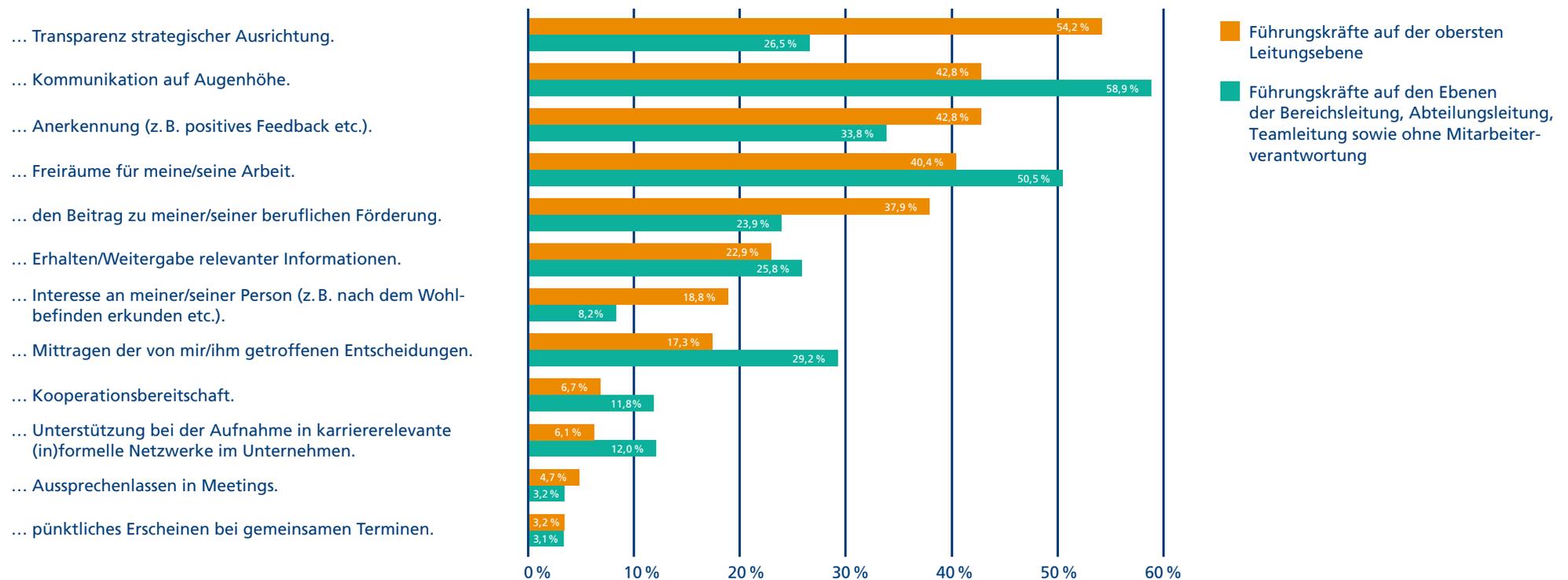


Die folgenden Ergebnisse sind Gegenstand einer Forschungsarbeit zum Thema „Akzeptanz von Führungskräften“ von Caprice Oona Weissenrieder, Dipl.-Bw. (FH), Prof. Dr. Regine Graml, M.A., und Prof. Dr. Yvonne Ziegler am Fachbereich Wirtschaft und Recht der Frankfurt University of Applied Sciences.



Diskrepanz zwischen oberem und unterem Management beim Zeigen und Erleben von Akzeptanz

Akzeptanz meiner Führungskraft erlebe ich durch .../Akzeptanz als Führungskraft zeige ich durch ...



Für 59 Prozent der Führungskräfte auf den mittleren und unteren Managementebenen ist die Kommunikation auf Augenhöhe das wichtigste Zeichen von Akzeptanz durch ihren Vorgesetzten. Auch 43 Prozent der Manager auf der

obersten Führungsebene sehen dies so. Sie schätzen jedoch die Transparenz in ihrer strategischen Ausrichtung als wichtigsten Indikator (54,2 Prozent) ein, um Akzeptanz als Führungskraft zu zeigen, während die Ebenen darunter

diese nur mit knapp 27 Prozent auf Platz 5 wahrnehmen. Auch bei der Beurteilung der beruflichen Förderung gibt es eine sichtbare Diskrepanz zwischen oberem und unterem Management.



Ebenfalls unterschiedliche Auffassungen über Leistung und Selbstmarketing als Zeichen von Akzeptanz

In meinem Unternehmen wird Akzeptanz einer Führungskraft geschaffen durch ...

Top-5-Kriterien der Top-Manager	
fachliche Kompetenz	62,7 %
Leistung	62,7 %
soziale Kompetenz (Einfühlungsvermögen, Kommunikations- und Teamfähigkeit)	47,7 %
Berufserfahrung	40,7 %
sicheres Auftreten/Selbstmarketing	35,2 %

„trifft zu“-Antworten von Führungskräften der obersten Führungsebene

Top-5-Kriterien der mittleren und unteren Managementebenen	
sicheres Auftreten/Selbstmarketing	45,7 %
fachliche Kompetenz	42,6 %
Beziehungen und Netzwerke	42,3 %
Leistung	35,9 %
Berufserfahrung	30,4 %

„trifft zu“-Antworten von Führungskräften der mittleren und unteren Führungsebenen sowie ohne Mitarbeiterverantwortung

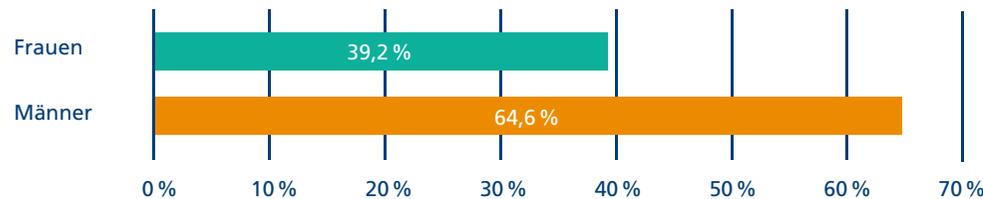
Akzeptanz einer Führungskraft wird vor allem durch ihr sicheres Auftreten und Selbstmarketing geschaffen. So sehen es rund 46 Prozent der befragten Führungskräfte auf den mittleren und unteren Managementebenen. An zweiter und dritter Stelle kommen Fachkompetenz und Beziehungen/Netzwerke. Erst an vierter Stelle liegt mit 36 Prozent Zustimmung die Leistung einer Führungskraft.

Die Manager der obersten Führungsebene sehen dies etwas anders: Für sie ist Leistung zusammen mit Fachkompetenz (beide 63 Prozent) das wichtigste Merkmal, durch das sich Führungskräfte im Unternehmen Akzeptanz verschaffen.



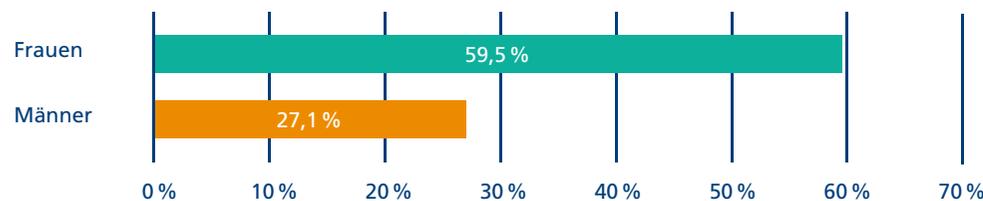
Männer und Frauen schätzen ihre Karriereperspektiven unterschiedlich ein In meinem Unternehmen können ...

... Frauen und Männer gleich gut Karriere machen.



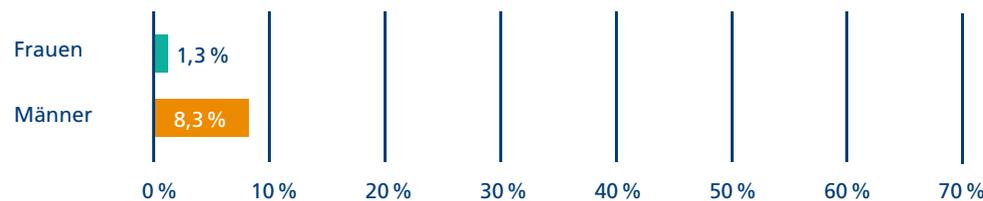
60 Prozent der weiblichen Manager im Raum D-A-CH sind der Ansicht, dass Männer nach wie vor leichter Karriere machen können als Frauen. Von ihren männlichen Kollegen bestätigen dies nur 27 Prozent.

... Männer leichter Karriere machen als Frauen.



Männer sehen hier eher Gleichberechtigung: Rund 65 Prozent sagen, dass Männer und Frauen in ihrem Unternehmen gleich gut Karriere machen können.

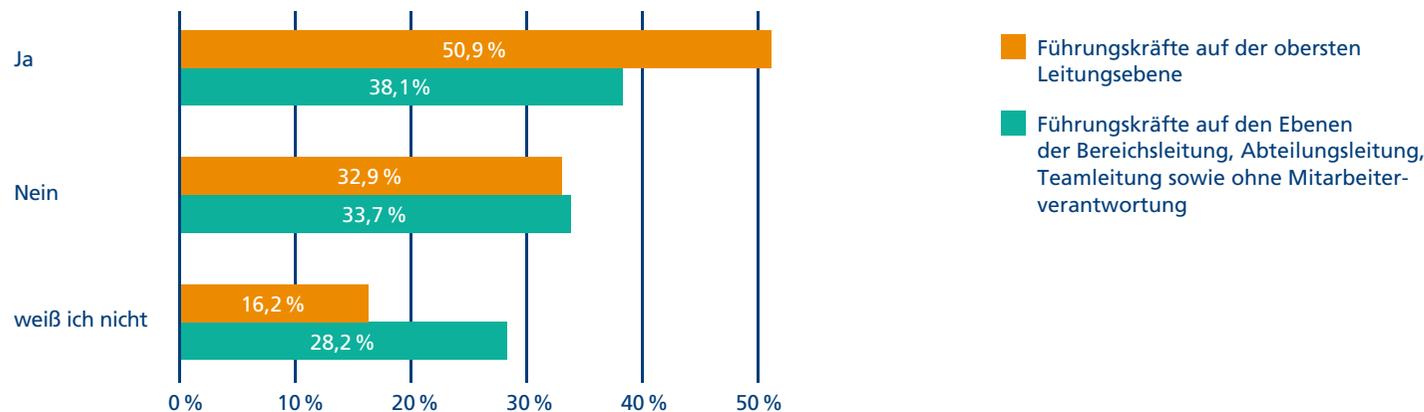
... Frauen leichter Karriere machen als Männer.





Frauenförderung: wenig sichtbares Commitment durch die Führungsspitze

Die oberste Führungsebene treibt die Gleichberechtigung von Mann und Frau in Bezug auf Führungspositionen aktiv voran.



Etwa 62 Prozent der befragten Manager auf den mittleren und unteren Führungsebenen geben an, dass die Führungsspitze ihres Unternehmens das Thema

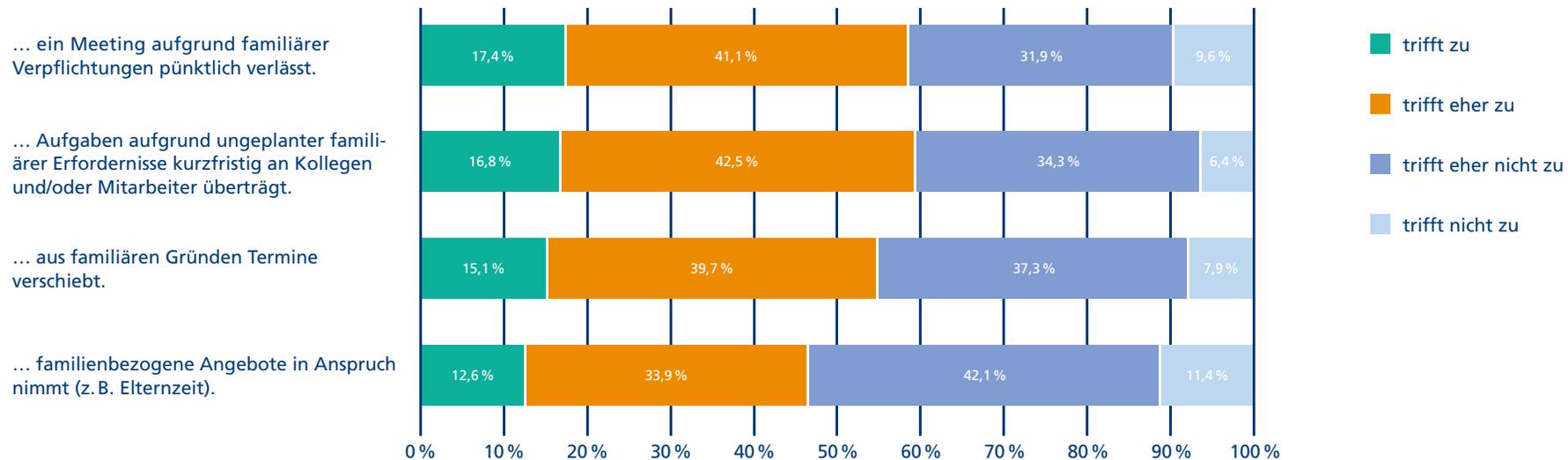
Gleichberechtigung in Bezug auf Führungspositionen nicht aktiv vorantreibt (rund 34 Prozent) bzw. dass sie nicht wissen, ob ihre Unternehmensleitung

dies tut (rund 28 Prozent). Auch 16 Prozent der befragten Top-Manager wissen dies nicht.



Führung geht auch mit Familie

In unserem Unternehmen ist es selbstverständlich, wenn eine Führungskraft ...



Mehr als die Hälfte der befragten Manager bestätigt, dass es in ihren Unternehmen akzeptiert ist, Aufgaben, Meetings oder Termine aufgrund familiärer Verpflichtungen zu verschieben. Familienbezogene Angebote wie zum Beispiel Elternzeit werden dagegen noch eher zurückhaltend beurteilt und in Anspruch genommen.

tungen zu verschieben. Familienbezogene Angebote wie zum Beispiel Elternzeit werden dagegen noch eher zurückhaltend beurteilt und in Anspruch genommen.

V.
Kommentar





Gabriele Stahl
Partner

Führungsverantwortung – ein Relikt aus vergangenen Tagen?

Die erneut sehr hohe Beteiligung an unserer Befragung von rund 1.800 Führungskräften liefert wichtige Erkenntnisse zur Einstellung und Motivationslage im deutschsprachigen Management. Besonders auffällig und zugleich alar-

mierend ist die zunehmende Führungsmüdigkeit unter den Managern. Was passiert in den Unternehmen, wenn immer weniger Führungskräfte Führungsverantwortung übernehmen wollen? Machen das Führen, Motivieren, aber auch die durchaus anstrengende Auseinandersetzung mit Mitarbeitern keinen Spaß mehr? In politisch und wirtschaftlich herausfordernden Zeiten, in denen nicht nur die Generation Y, sondern auch große Teile der Gesellschaft verstärkt nach Vorbildern suchen, die Sicherheit und richtungsweisende Lösungen geben, will die wirtschaftliche Elite scheinbar nicht mehr so richtig ins Rampenlicht. Jedoch gerade jetzt sollten Führungskräfte vor dem Hintergrund eines sich weiter verschärfenden globalen Wettbewerbs in den Unternehmen als Lichtgestalten wirken. Mitarbeiter sehnen sich nach Orientierung und Persönlichkeiten, denen sie vertrauen und die ihnen eine Basis für erfolgreiches wie auch

kreatives Arbeiten geben. Unsere Befragungsergebnisse sollten daher ein Appell an all diejenigen sein, die in der Position und befähigt sind, Menschen zu führen, dies auch beherzt zu tun – im Interesse eines gemeinsamen Erfolgs. Gleichzeitig sind die Unternehmen aufgefordert, sich noch stärker mit ihren Führungskräften im Einzelnen zu befassen und Maßarbeit in der Personalentwicklung zu leisten.

Zeit für sich, Zeit für die Familie sowie Zeit, sich gesellschaftlich zu engagieren, fehlt offensichtlich der Mehrheit der Manager. Für diese Zeit sind sie zunehmend bereit, auf den nächsten Karriereschritt zu verzichten. Nur noch die Hälfte der Führungskräfte will weiter aufsteigen. Auch auf diese Entwicklung müssen sich die Unternehmen besser einstellen, allen voran mit flexibleren Arbeitsbedingungen, aber auch mit dem Angebot von individuellen Karrierepfaden oder Fachkarrieren.

Trotz moderner Kommunikationsmethoden, virtueller Teams und effizienter Prozesse ist die Arbeitsbelastung auf Kosten des persönlichen Wohlbefindens und menschlicher Beziehungen gestiegen. Weniger zu arbeiten – immerhin der Wunsch der Mehrheit der Führungskräfte – kann in unserem wettbewerbsorientierten Umfeld eigentlich keine Lösung darstellen, genauso wenig, wie mit dem Erreichten zufrieden zu sein. Positiv ist aber sicherlich der Anteil von rund 77 Prozent der Manager zu bewerten, denen das Arbeiten in ihrer jetzigen Position große Freude macht.

Präsenz versus abnehmende Mobilität

Die Tendenz, dass Führungskräfte immer seltener dazu bereit sind, bei einem Unternehmenswechsel auch umzuziehen, nehmen wir seit Jahren wahr. Leider können viele Unternehmen aufgrund der



Bedeutung der zu besetzenden Funktion nicht auf eine Präsenz des Managers am Unternehmenssitz verzichten und sind daher (noch) nicht dazu in der Lage, flexibler zu agieren. Die – glücklicherweise – zunehmende Anzahl weiblicher Führungskräfte macht die Situation nicht leichter. Wenn beide Partner berufstätig sind und die Kinderbetreuung teilweise mit hohem Aufwand verbunden ist, bewegt sich verständlicherweise keiner mehr.

Mehr Home-Office-Modelle eignen sich hier allerdings auch nur bedingt als Lösung. Wenn Führungskräfte aller Altersgruppen durch die zunehmende Digitalisierung schon heute einen Mangel an persönlichen Beziehungen und einer zwischenmenschlichen Kommunikation befürchten, wird eine gewisse Präsenz in den Organisationen erforderlich sein. Ein Dilemma zeichnet sich ab, auf das wir ebenfalls noch keine Antwort haben. Die konsequente Kommunikation mit Bild –

per Videokonferenz, Skype, FaceTime etc. –, die insbesondere von US-amerikanischen Konzernen bereits betrieben wird, könnte die Situation sicherlich entschärfen.

Zur Gleichberechtigung in Unternehmen ist es noch ein weiter Weg

Erstaunliche 33 Prozent der Top-Manager erkennen kein sichtbares Commitment ihres Unternehmens beziehungsweise keine konkreten Maßnahmen (16 Prozent), die Gleichberechtigung der Geschlechter im Unternehmen voranzutreiben. Überraschend ist dies vor allem deshalb, weil durch das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ der Druck auf alle börsennotierten Unternehmen, den Frauenanteil selbstverpflichtend zu erhöhen, massiv zugenommen hat.

Die Unterstützung der Unternehmen, Beruf und Familie im Management unter einen Hut zu bringen, hat deutlich zugenommen. Dies ist eine motivierende Tendenz, das bisher vernachlässigte Potenzial an Führungskräften nachhaltig zu aktivieren.

Der Mittelstand – ein Magnet für Manager

Erfreuliche 67 Prozent der aufstiegswilligen Manager streben eine Vorstands- oder Geschäftsführungsposition im Mittelstand an. Die dortigen Unternehmen dürfen stolz darauf sein, eine so hohe Anziehungskraft zu besitzen und in Zukunft Top-Manager gewinnen zu können. Damit lässt sich vermutlich auch der steigende Bedarf an Nachfolgern bei den zahlreichen anstehenden Generationswechseln in familiengeführten Unternehmen decken.

Digitalisierung wird zum Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl

Dass die Digitalisierung und Industrie 4.0 bestehende Geschäftsmodelle und Prozesse auf den Kopf stellen oder überflüssig werden lassen, ist inzwischen in jeder Branche und in jedem Unternehmen angekommen. Dass durch die Digitalisierung aber auch Führungskräfte in ihrem Karriereverhalten stark beeinflusst werden, liefert eine neue Erkenntnis, die sich in unserer Befragung gezeigt hat. Der Manager der Zukunft wird seine Entscheidung, für welches Unternehmen er arbeitet, zunehmend vom Grad der Digitalisierung des neuen Arbeitgebers abhängig machen. Insofern korreliert die Arbeitgeberattraktivität zukünftig stark mit der Konsequenz, mit der die digitale Transformation intern umgesetzt wird. Eine weitere Herausforderung für die Unternehmen.

VI. Hinweise zur Methodik





Befragung des Executive Panels von Odgers Berndtson

Die Befragung wurde in der Zeit von Anfang September bis Anfang Oktober 2015 durchgeführt. Es handelte sich um eine schriftliche Befragung in Form eines elektronischen Fragebogens.

Der Fragebogen bestand aus zehn Fragekomplexen, die zum überwiegenden Teil im Multiple-Choice-Verfahren beantwortet werden konnten.

Darüber hinaus wurden die Befragten aufgefordert, statistische Fragen bezüglich ihrer Person, ihrer Position sowie des Unternehmens zu beantworten, bei dem sie aktuell beschäftigt sind.

Die Antworten wurden anonym gegeben und ausgewertet.

Zielgruppe

Befragt wurde das Executive Panel von Odgers Berndtson, dem Führungskräfte von Unternehmen aller Branchen und Größenklassen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (D-A-CH) angehören.

Teilnehmer

An der Befragung haben 1.757 Führungskräfte teilgenommen.

Odgers Berndtson ist seit 50 Jahren eines der weltweit führenden Unternehmen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung. Mit rund 1.000 Mitarbeitern in 29 Ländern suchen wir qualifizierte Führungskräfte und Spezialisten für Unternehmen in allen Branchen, öffentlichen Verwaltungen und Not-for-Profit-Organisationen. Um auf die branchenspezifischen Bedürfnisse unserer Klienten bestmöglich einzugehen, arbeiten unsere Berater in international vernetzten Industry Practices.

www.odgersberndtson.com