



Manager-Barometer 2014/2015

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



Inhalt

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

I. Anlass und Zielsetzung der Befragung

Die Karrieremotivatoren und Karriereziele von Führungskräften haben sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Dies ist nicht nur bei Nachwuchsführungskräften, sondern auch bei erfahrenen Managern* auf den oberen Führungsebenen zu beobachten. Flexibilität, attraktive Arbeitsinhalte und die Möglichkeit, sich individuell weiterzuentwickeln haben an Bedeutung gewonnen. Darüber hinaus ist Führungskräften eine ausgewogene Balance zwischen Beruf und Privatleben zunehmend wichtig – so wichtig, dass Manager auf die nächste Herausforderung bzw. Hierarchiestufe teilweise verzichten.

Vor diesem Hintergrund war es das Ziel unserer diesjährigen Befragung zu ermitteln, was Führungskräfte 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, über welche Kompetenzen Top-Manager verfügen sollten, die es bis an die Spitze eines Unternehmens schaffen wollen, und woran diese am häufigsten scheitern. Schließlich haben wir die Befragten um Beurteilung der aktuellen Vergütungen von Top-Managern gebeten sowie um ihre Einschätzung der bisher erreichten Vielfalt in den Chefetagen der Großunternehmen.

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

II. Management Summary



II. Management Summary | Der typische Manager



Der typische Manager
im deutschsprachigen Raum ist

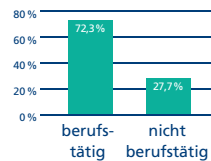
46 Jahre alt und männlich



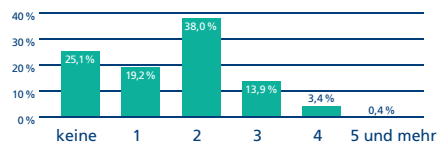
Er ist verheiratet oder lebt in fester Lebensgemeinschaft ...



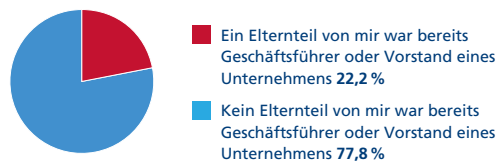
... mit einer ebenfalls berufstätigen Partnerin.



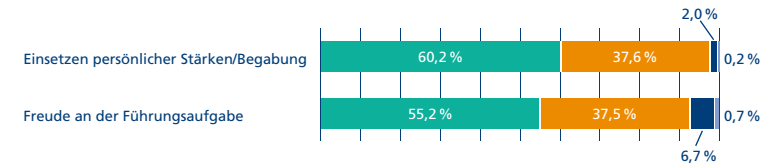
Im Schnitt hat der typische Manager zwei Kinder.



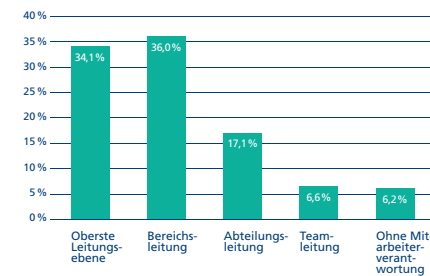
Managervorbilder findet er primär außerhalb des Elternhauses.



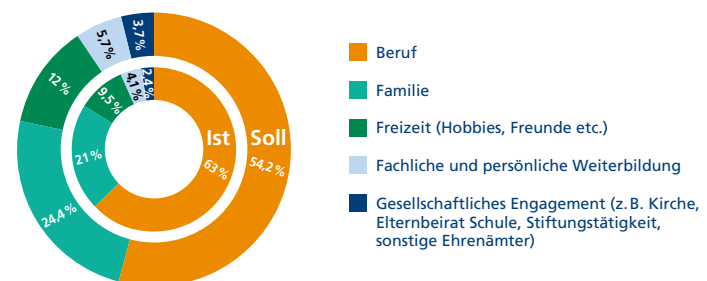
Der typische Manager wird vor allem durch das Einsetzen seiner Stärken und Begabungen motiviert, Führung kommt erst danach.



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



63 Prozent seiner Zeit wendet er für den Beruf auf, möchte den Anteil aber zugunsten von Familie und Freizeit reduzieren.





Persönliche Motivation, Einsatzbereitschaft und Karriereziele:

Führungsmüdigkeit nimmt weiter zu

Führungskräften ist das Einsetzen ihrer persönlicher Stärken und Begabungen bei ihrer Karriere erneut am wichtigsten. Die Freude an der Führungsaufgabe hat dagegen weiter abgenommen und belegt wie bereits in den Vorjahren nur den 2. Platz. Bei Managern der Generation Y kommt Führung sogar erst an 4. Stelle der Karrieremotivatoren.

Arbeitsbelastung von Führungskräften so hoch wie nie

Unsere diesjährige Befragung weist mit 63 Prozent den höchsten gegenwärtig für den Beruf aufgewandten Zeitanteil auf. Wie in den Vorjahren zeigt sich auch hier der deutliche Wunsch der Manager, die berufliche Belastung zugunsten von Familie und Freizeit zu reduzieren.

Hohe fachliche, aber geringere räumliche Mobilität

Führungskräfte sind unverändert offen für neue Branchen und Aufgaben. Eine Ausdehnung der Wochenarbeitszeit akzeptieren sie bei einem nächsten Karriereschritt jedoch deutlich weniger als in den Vorjahren, ebenso hat ihre Mobilität abgenommen.

Karriereehrgeiz hat Grenzen

Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte ist mit ihrer bisher erreichten Hierarchiestufe zufrieden oder würde sogar eher einen Schritt zurückgehen. Gründe hierfür sind vor allem die Arbeitsfreude in der aktuellen Position sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance. Immerhin noch knapp die Hälfte der Führungskräfte möchte stetig weiter aufsteigen und strebt bevorzugt eine Top-Führungsposition im Mittelstand an. Dieses Ziel ist besonders bei jüngeren Managern ausgeprägt.



Beurteilung des Top-Managements:

Einheitliches Ranking von Manager-Kompetenzen

Top-Manager müssen über umfassende Kompetenzen für die Entwicklung und Umsetzung der richtigen Vision & Strategie sowie über ein hohes Maß an Unternehmertum verfügen. Eine exzellente Mitarbeiterführung und hohe Leistungsmotivation wird ebenfalls als unabdingbar beurteilt. Zu dieser Einschätzung kommen fast alle Führungskräfte – unabhängig von Alter, Geschlecht, Branche, Position etc.

Top-Manager scheitern meist an der falschen Strategie

Die falsche Vision und Strategie ist die wesentliche Ursache für den Misserfolg von Top-Managern. Fehlende Führungskompetenz gehört aus Sicht der Befragten ebenfalls zu den Hauptursachen, genauso wie ein zu geringes Urteilsvermögen und mangelnde Entscheidungsfähigkeit. Eine zu geringe Leistungsmotivation oder mangelnde Markt- und Fachkenntnisse sind dagegen keine Ursachen für das Scheitern von Top-Managern.

Ideale betriebliche Frauenquote liegt bei 37 Prozent

Mehr als 70 Prozent der Führungskräfte halten den Anteil von Frauen in der Unternehmensleitung für nicht ausreichend. Dieser liegt in DAX-Konzernen gegenwärtig bei 6 Prozent. Die ideale Frauenquote für Führungspositionen liegt aus Sicht der Befragten, die einen höheren Anteil fordern, bei 37,4 Prozent.

Vergütungshöhe im Top-Management wird kritisiert

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte hält das aktuelle Vergütungsniveau von Top-Managern – ein DAX-Vorstand verdiente 2013 beispielsweise im Schnitt 3,3 Millionen Euro – für zu hoch. Sie fordern stattdessen eine Vergütung in Höhe von maximal 1 bis 2 Millionen Euro.

III. Hinweise zur Methodik





Befragung des Executive Panels von Odgers Berndtson

Die Befragung wurde in der Zeit von Mitte September bis Mitte Oktober 2014 durchgeführt. Es handelte sich um eine schriftliche Befragung in Form eines elektronischen Fragebogens.

Der Fragebogen bestand aus acht 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, das Führungskräfte von Unternehmen aller Branchen und Größenklassen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (D-A-CH) beinhaltet.

Teilnehmer

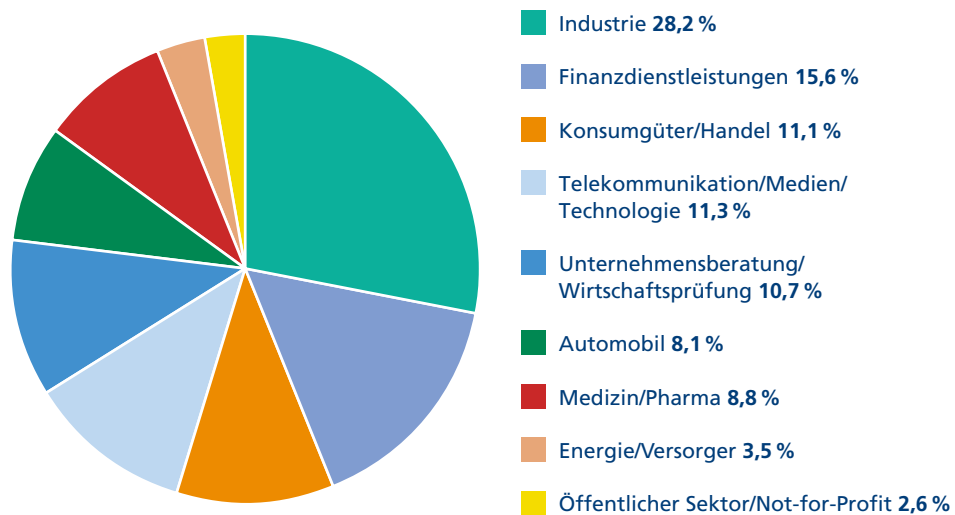
An der Befragung haben 2.129 Führungskräfte teilgenommen.

IV. Statistik der Befragten



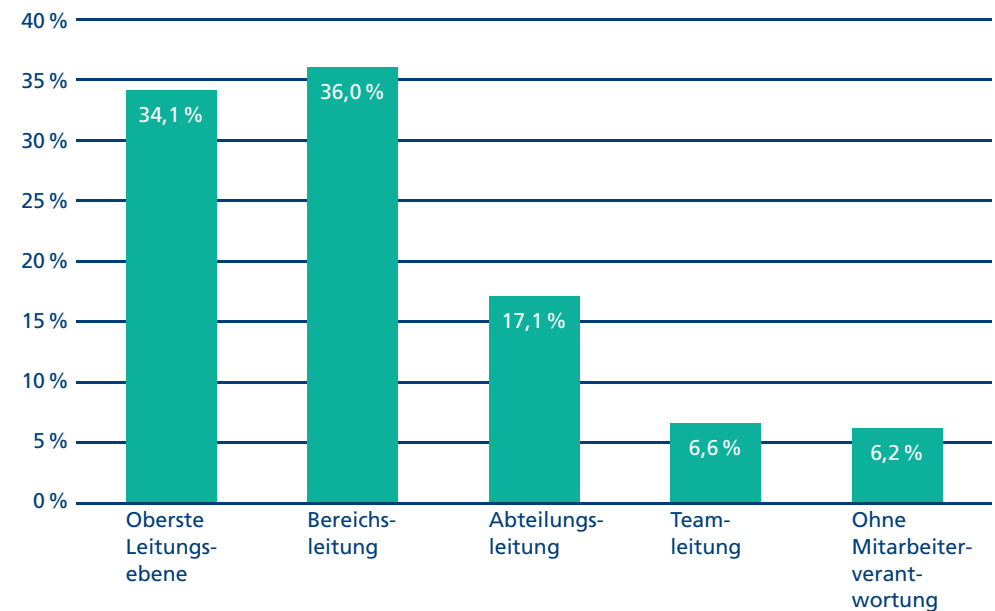


Branchenzugehörigkeit



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

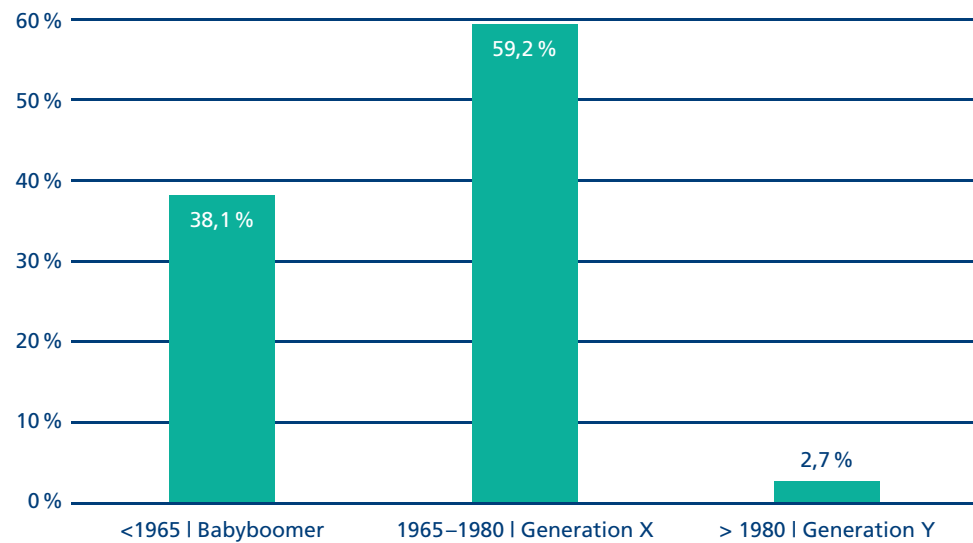
Position



70 Prozent der Befragten sind auf Unternehmens- oder Bereichsleitungsebene tätig.



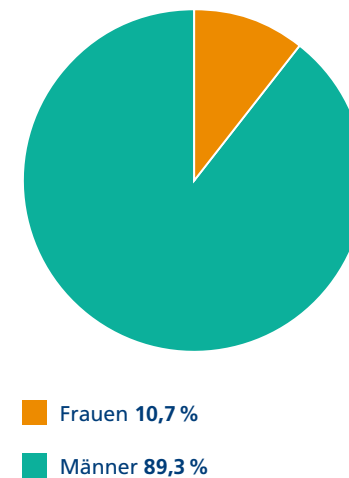
Alter



Die Vertreter der „Generation X“, also Führungskräfte im Alter von 35 bis 49 Jahren, machen mit knapp 60 Prozent den größten Anteil der Befragten aus. 38 Prozent sind jedoch älter als 50 Jahre,

was auf den hohen Anteil der Befragten auf den oberen Führungsebenen zurückzuführen ist.

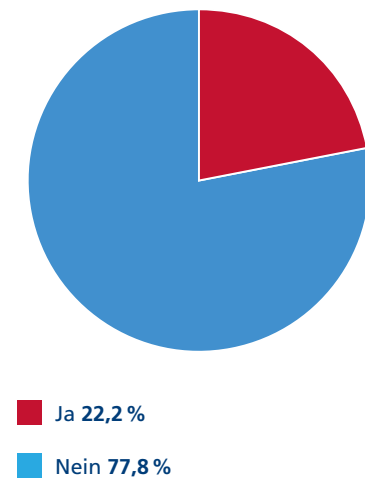
Geschlecht



Mit knapp 11 Prozent sind Frauen unter den Befragten deutlich in der Minderheit.

Herkunft

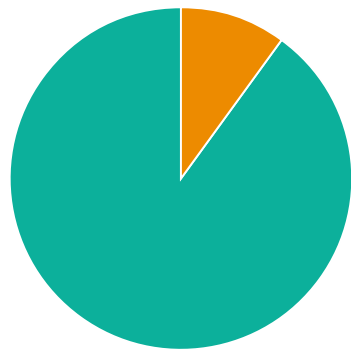
Ein Elternteil von mir war bereits Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens



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



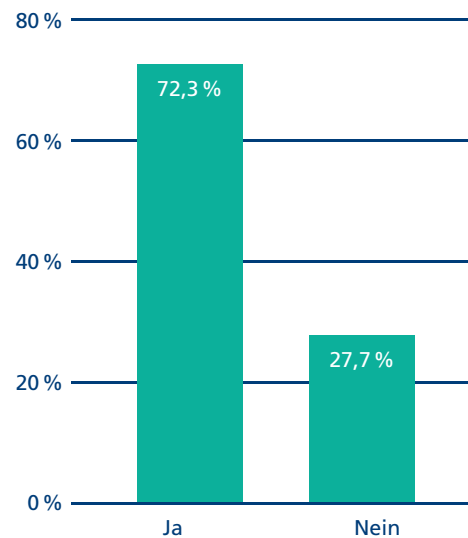
Familienstand



alleinstehend 10,1 %
verheiratet/in fester Lebens-
gemeinschaft lebend 89,9%

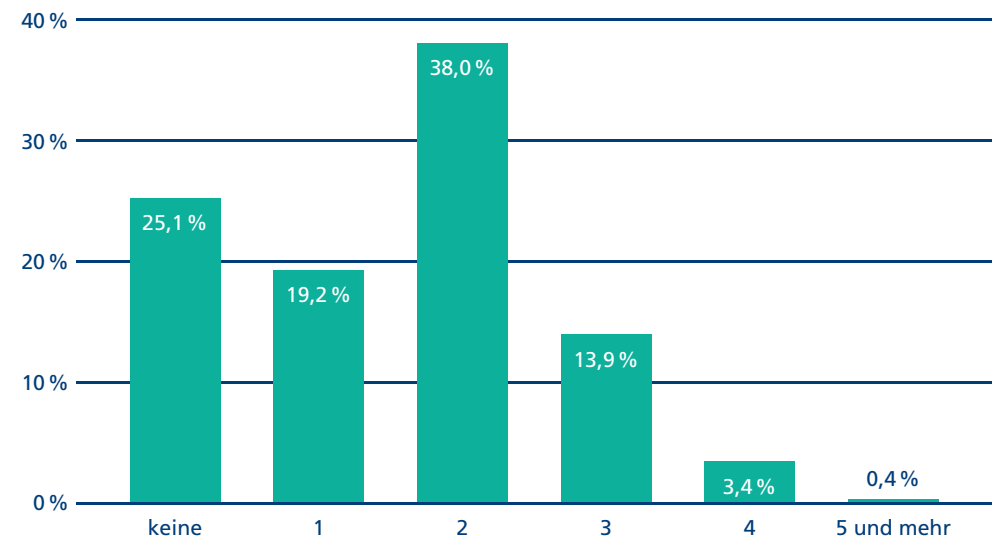
90 Prozent der befragten Manager sind verheiratet oder leben in einer festen Partnerschaft, fast drei viertel haben

Berufstätige(r) Partner(in)



eine(n) Partner(in), der (die) berufstätig ist. Ebenfalls drei viertel der Befragten haben Kinder.

Anzahl der Kinder



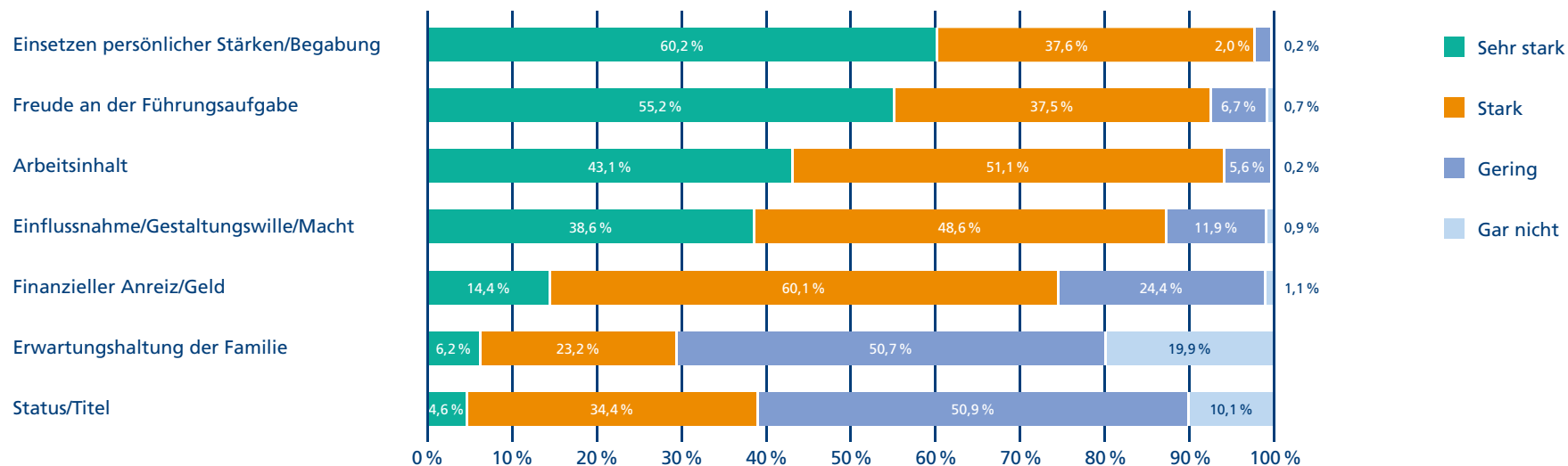
V.
Ergebnisse des
Odgers Berndtson
Executive Panels





Führungsmüdigkeit unter Managern nimmt weiter zu

Was motiviert Sie derzeit für Ihren weiteren Berufsweg?



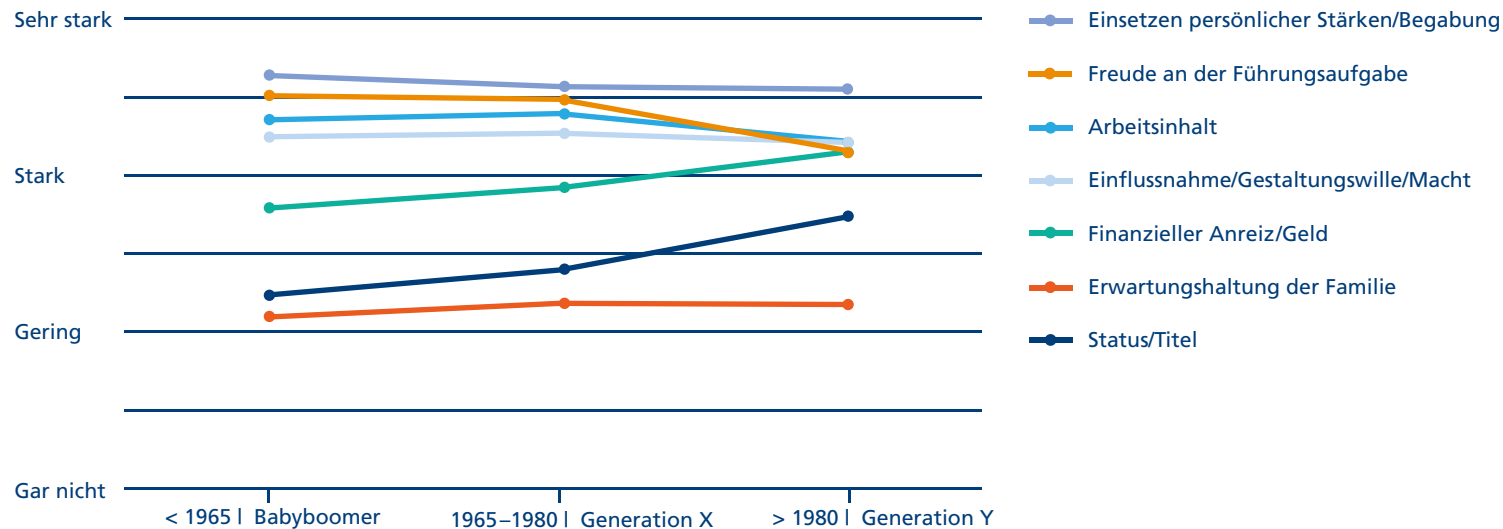
Führungskräften ist das Einsetzen ihrer persönlicher Stärken und Begabungen bei ihrer Karriere erneut am wichtigsten. 60,2 Prozent fühlen sich davon am stärksten angetrieben (Vorjahr 62,3 Prozent).

Die Freude an der Führungsaufgabe motiviert sie dagegen weniger stark: Mit einem Wert von 55,2 Prozent hat Führung als Motivator weiter deutlich abgenommen (Vorjahr 58,4 Prozent).

Status/Titel und Familientradition spielen als Karrieretreiber eher eine untergeordnete Rolle.



Besonders Manager der Generation Y führen weniger gern Einfluss des Lebensalters: Was motiviert Sie derzeit für Ihren weiteren Berufsweg?



Manager im Alter von 34 Jahren und jünger führen signifikant weniger gern als die älteren Managergenerationen. Bei ihnen belegt die Freude an der Führungsaufgabe lediglich Platz 4 der

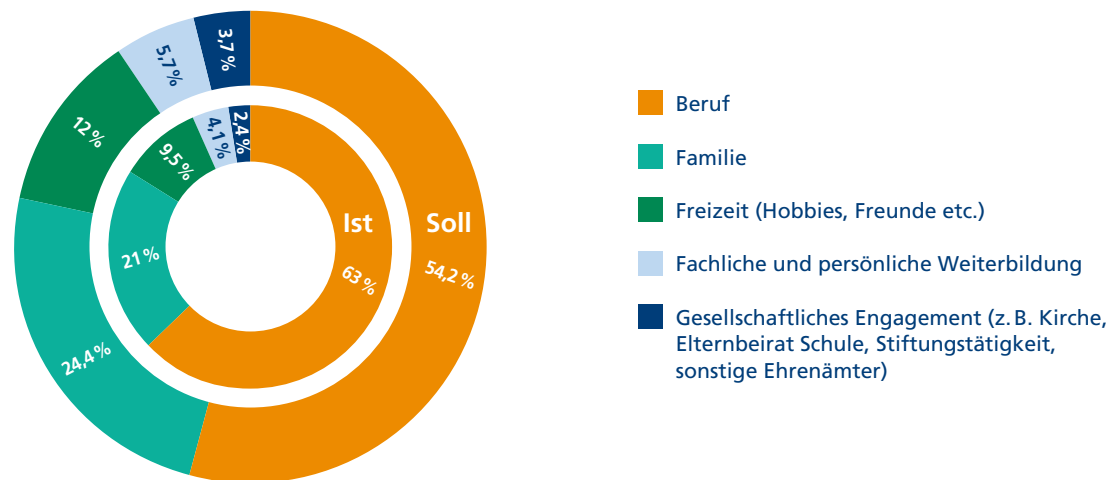
Karrieremotivatoren. Dagegen haben Vergütung und Status/Titel eine deutliche höhere Bedeutung für die Nachwuchsführungskräfte als für erfahrene Manager. Das Streben nach Macht und Gestaltung

in der Führungsposition ist über alle Generationen hinweg etwa gleich ausgeprägt.



Arbeitsbelastung von Führungskräften so hoch wie nie

Wie verteilen sich die Zeitanteile in Ihrer typischen 7-Tage-Woche auf die genannten Bereiche (Ist) und welche Verteilung streben Sie an (Soll)?



Eine ausgewogene Work-Life-Balance wird Führungskräften immer wichtiger. Wie in den Vorjahren zeigt sich hier der deutliche Wunsch der Manager, den

Zeitanteil, der für den Beruf aufgewandt wird, zugunsten von Familie und Freizeit zu reduzieren. Dabei weist unsere diesjährige Befragung mit 63 Prozent

den höchsten gegenwärtig für den Beruf aufgewandten Zeitanteil auf (Vorjahre 61,6 und 61,7 Prozent).

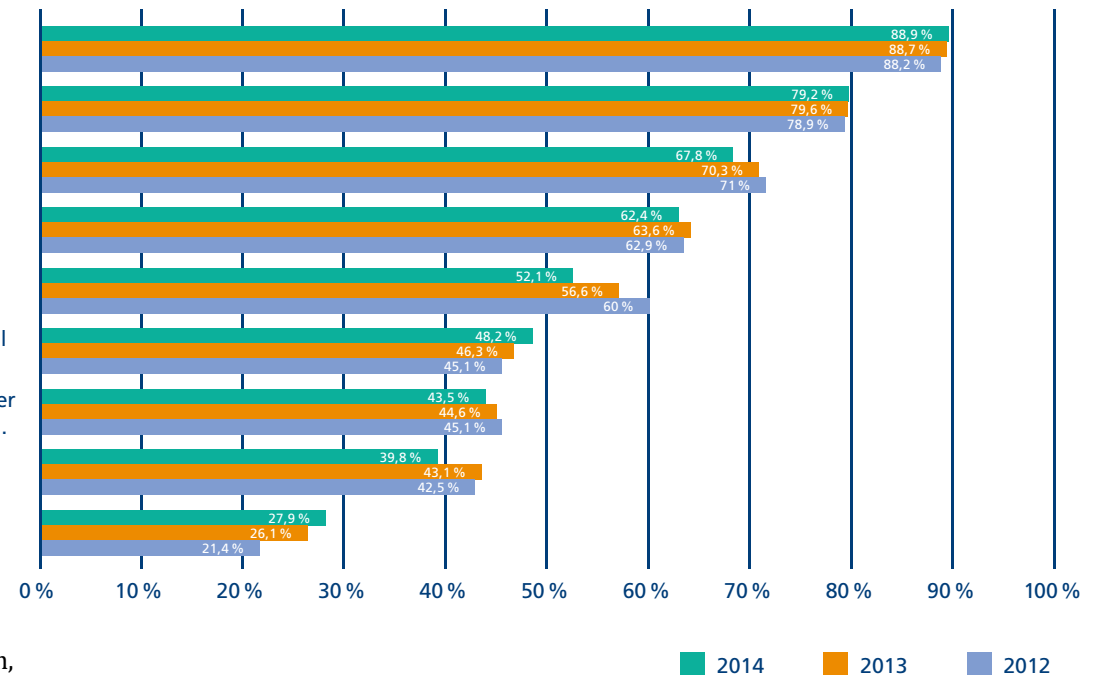


Längere Wochenarbeitszeiten werden weniger akzeptiert

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 den Wohnsitz zu wechseln.
- ... eine höhere Wochenarbeitszeit zu akzeptieren.
- ... einen Rückschritt in der Hierarchieebene (z. B. bei Wechsel in ein größeres Unternehmen) zu akzeptieren.
- ... eine räumliche Trennung von meinem Lebenspartner/meiner Familie über einen längeren Zeitraum in Kauf zu nehmen.
- ... meinen Wohnsitz global uneingeschränkt zu verlagern.
- ... Gehaltseinbußen hinzunehmen.



Führungskräfte in der D-A-CH-Region sind unverändert offen für neue Branchen und Aufgaben. Eine Ausdehnung der Wochenarbeitszeit akzeptieren sie bei einem nächsten Karriereschritt jedoch

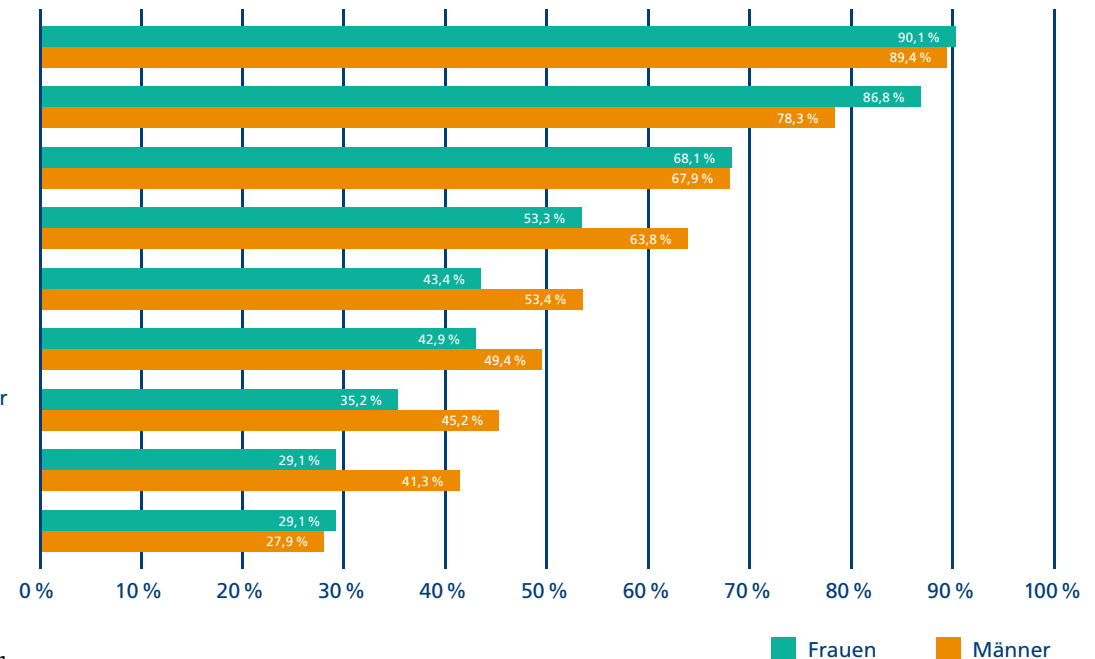
deutlich weniger als in den Vorjahren, ebenso hat ihre Mobilität abgenommen. Die Bereitschaft, Gehaltseinbußen hinzunehmen, ist dagegen gestiegen.



Männer sind mobiler, Frauen wechselfreudiger

Einfluss des Geschlechts: Ich bin bereit ...

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



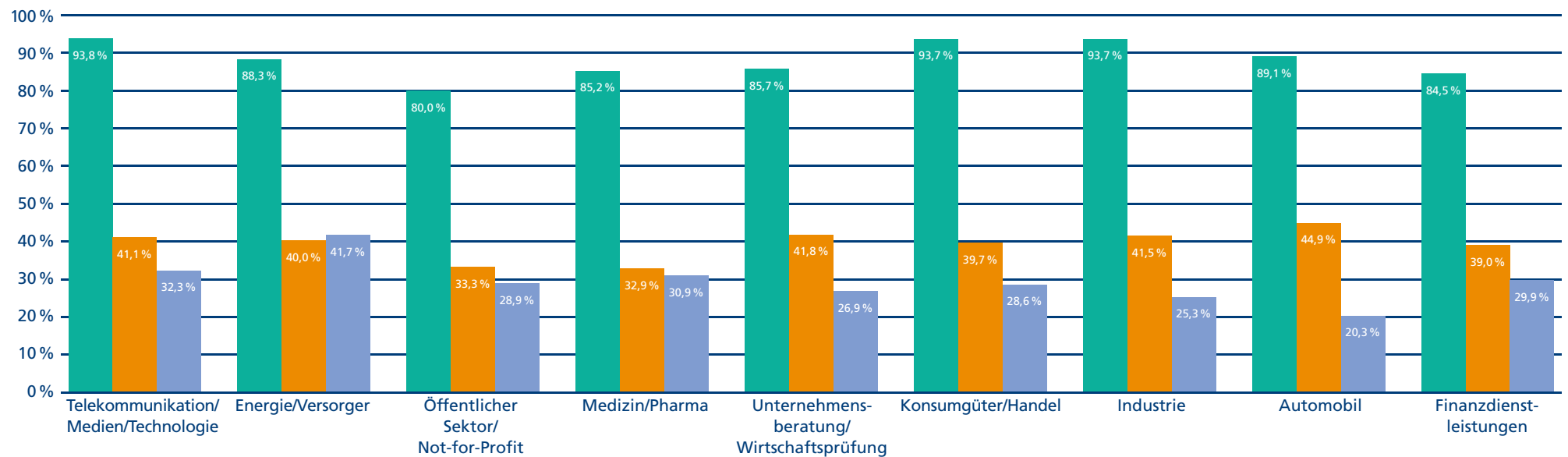
Männliche Führungskräfte sind deutlich offener dafür, ihren Wohnsitz innerhalb Deutschlands oder auch international zu verlagern. Weibliche Manager zeigen sich hier wenig mobil. Auch hinsichtlich

einer Trennung vom Lebenspartner sind Frauen eher zurückhaltend. Dafür haben sie eine höhere Bereitschaft, die Fachrichtung oder Branche zu wechseln.



Gehaltseinbußen vor allem in der Energiebranche akzeptiert

Einfluss der Branche: Ich bin bereit ...



Führungskräfte aus der Industrie sowie aus den Bereichen Konsumgüter/Handel und Telekommunikation sind besonders bereit, die Branche zu wechseln. International mobil sind besonders Manager

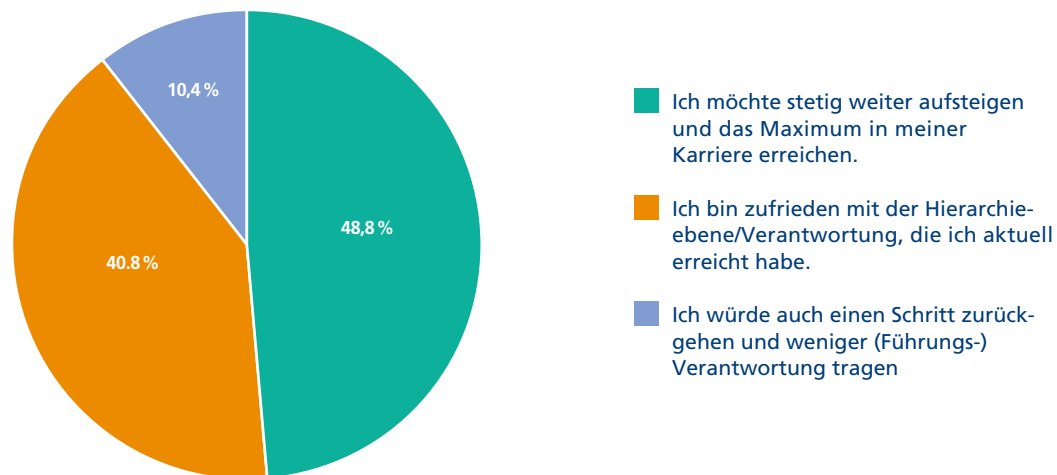
aus Automobilunternehmen. Zu gehaltlichen Einbußen sind vor allem Führungskräfte aus der Energie- und Versorgungsbranche bereit.

- ... in eine andere Branche wechseln.
- ... meinen Wohnsitz global uneingeschränkt zu verlagern.
- ... Gehaltseinbußen hinzunehmen.



Weiter aufsteigen will nur die Hälfte der Führungskräfte

Welche Aussage trifft auf die Zielsetzung Ihrer beruflichen Laufbahn zu?



Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte ist mit ihrer bisher erreichten Hierarchiestufe und Verantwortung

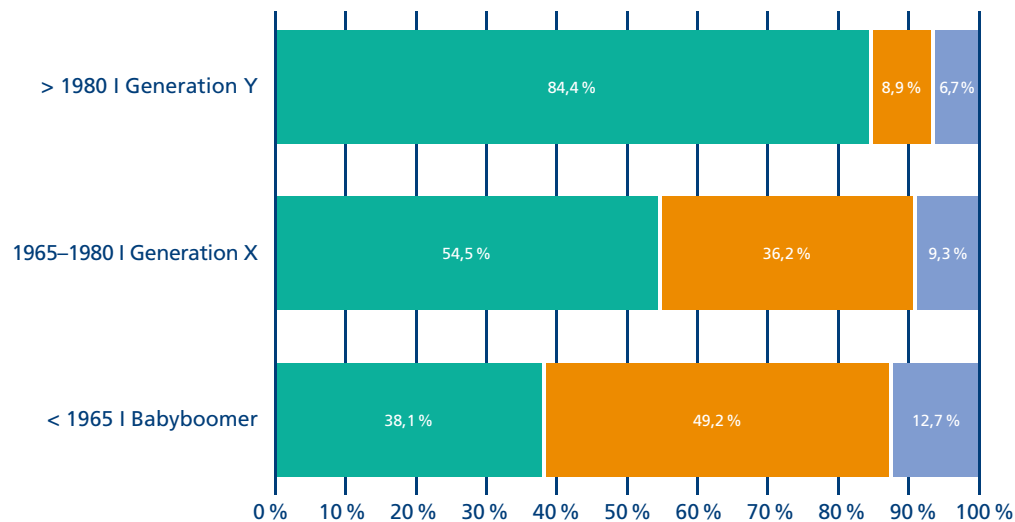
zufrieden oder würde sogar eher einen Schritt zurückgehen. Nur knapp die Hälfte der Führungskräfte möchte stetig

weiter aufsteigen und das Maximum in ihrer Karriere erreichen.

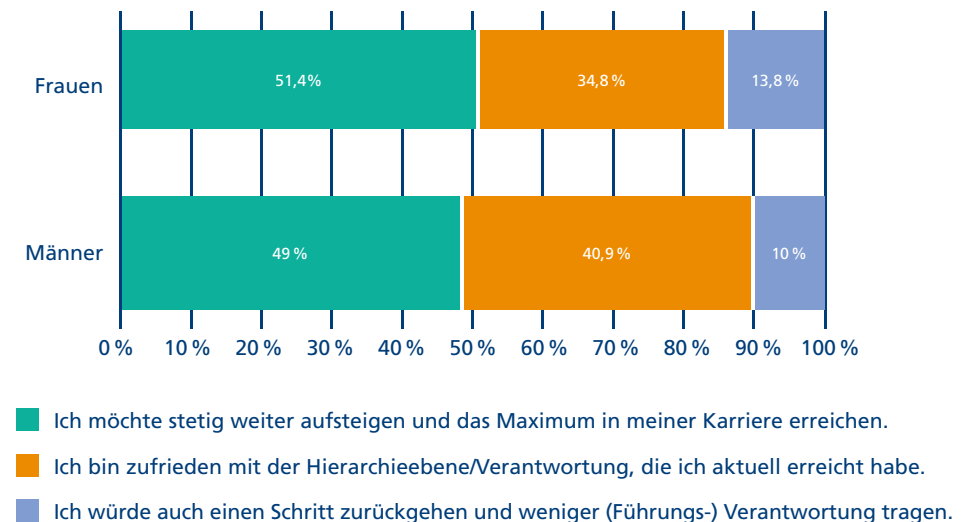


Jüngere Manager sind ehrgeiziger als ältere, Frauen sind ehrgeiziger als Männer

Welche Aussage trifft auf die Zielsetzung Ihrer beruflichen Laufbahn zu?



Das Ziel, Karriere zu machen und stetig weiter aufzusteigen, verfolgen naturgemäß vor allem jüngere Manager. Der Karriere-ehrgeiz nimmt mit zunehmendem Alter signifikant ab.



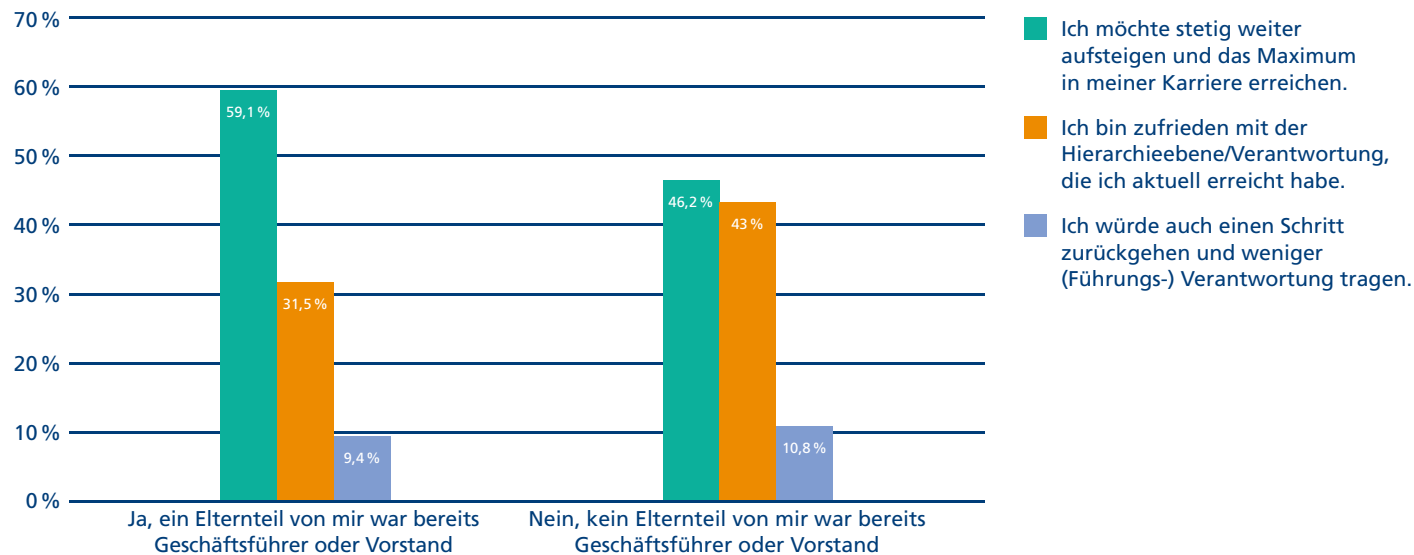
Weibliche Führungskräfte sind ehrgeiziger als männliche. Während 49 Prozent der Männer stetig weiter aufsteigen möchten, wollen dies sogar mehr als 51 Prozent der Frauen.

Mit knapp 41 Prozent sind männliche Führungskräfte zudem zufriedener mit der erreichten Position als weibliche (34,8 Prozent).



Führungskräfte mit Vorbild in der Familie sind ehrgeiziger

Einfluss der Herkunft: Welche Aussage trifft auf die Zielsetzung Ihrer beruflichen Laufbahn zu?



Mit fast 60 Prozent wollen Führungskräfte, deren Vater oder Mutter bereits Geschäftsführer oder Vorstand in einem Unternehmen waren, deutlich häufiger aufsteigen und das Maximum in ihrer

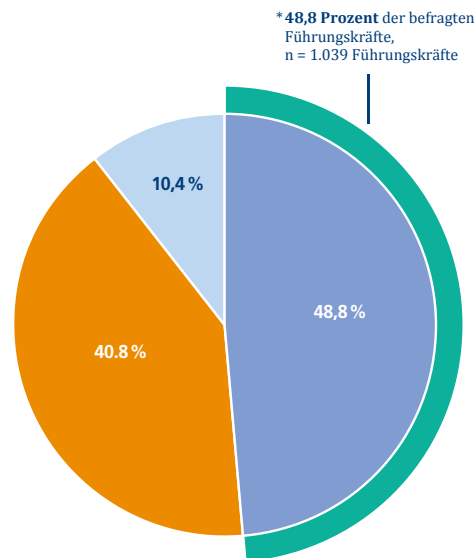
Karriere erreichen als Führungskräfte, deren Eltern dies nicht waren (46,2 Prozent). Entsprechend niedriger ist der Anteil derjenigen, die mit ihrer jetzigen Position zufrieden sind, unter den Füh-

rungskräften mit „Chefs“ in der Familie. Diejenigen, die eher einen Schritt zurückgehen würden, sind in den beiden Gruppen etwa gleich stark vertreten.



Top-Führungsposition im Mittelstand bevorzugt

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



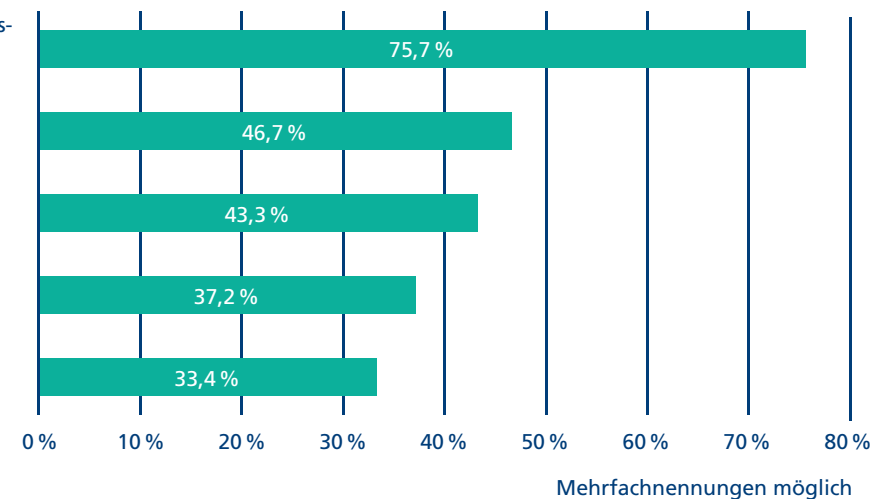
... eine Top-Führungsposition (Vorstands- oder Geschäftsführungsebene) in einem erfolgreichen mittelständischen Unternehmen inne zu haben.

... in eine (Mit-) Gesellschafterrolle einzutreten.

... eine Top-Managementposition (Vorstands- oder Geschäftsführungsebene) in einem Großunternehmen/Konzern inne zu haben.

... eine leitende Funktion (Bereichs-/Abteilungsleitungsebene) in einem großen Unternehmen/Konzern inne zu haben.

... eine möglichst hohe Vergütung zu erzielen.



Drei Viertel der Führungskräfte, die das Maximum in ihrer Karriere erreichen wollen, streben eine Position als Vorstand oder Geschäftsführer in einem mittelständischen Unternehmen an. Manager

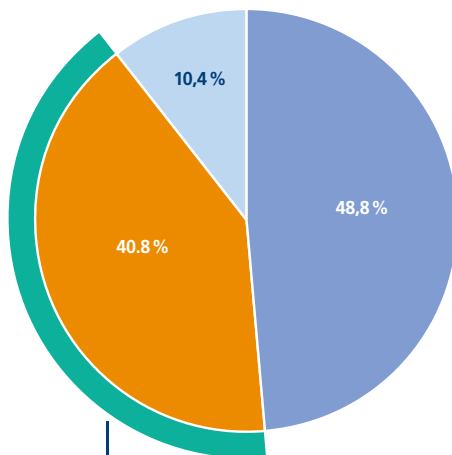
aus der Automobilbranche und der Industrie (jeweils 84 Prozent) sind hier besonders motiviert. Immerhin fast die Hälfte der Befragten würde auch in eine Gesellschafterrolle eintreten und unter-

nehmerische Verantwortung übernehmen. Hier ist die Zustimmung aus den Bereichen Energie/Versorger (66,7 Prozent) sowie Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung (63,8 Prozent) am höchsten.



Arbeitsfreude entscheidend für berufliche Zufriedenheit

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



*40,8 Prozent der befragten Führungskräfte, n = 869 Führungskräfte

Die große Mehrheit der Führungskräfte (78,8 Prozent), die mit der erreichten Hierarchieebene und Verantwortung zufrieden ist, begründet ihre Aussage mit der Arbeitsfreude, die sie in der aktuellen

... mir das Arbeiten in der jetzigen Position große Freude macht.

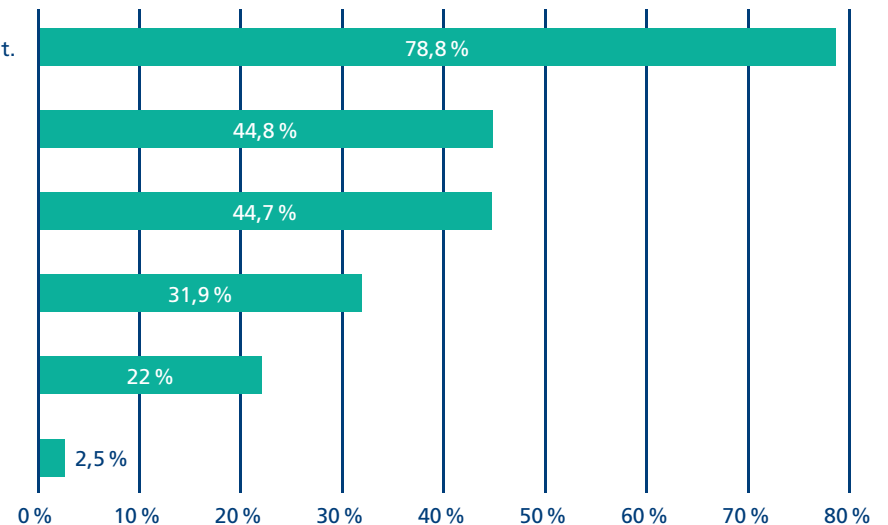
... die jetzige Position genau diejenige ist, die ich erreichen wollte.

... sich meine persönliche Work-Life-Balance aktuell in dem von mir gewünschten Gleichgewicht befindet.

... 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

Position empfindet. Rund 45 Prozent ist deswegen zufrieden, weil sich ihre persönliche Work-Life-Balance in dem gewünschten Gleichgewicht befindet. Allerdings befürchten auch 22 Prozent

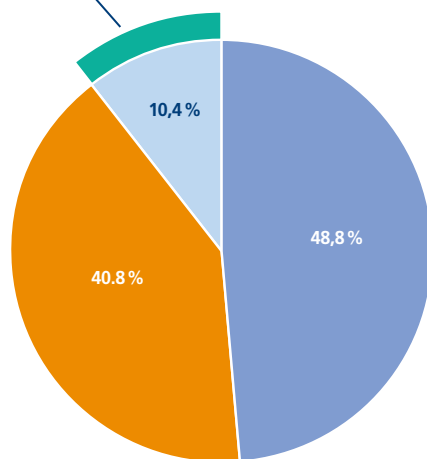
der mit ihrer Position zufriedenen Führungskräfte gesundheitliche Folgen, wenn sie weiter aufsteigen würden.



Titel und Macht verlieren im Laufe der Karriere an Bedeutung

Ich würde beruflich auch einen Schritt zurückgehen, weil ...*

*10,4 Prozent der befragten Führungskräfte, n = 221 Führungskräfte



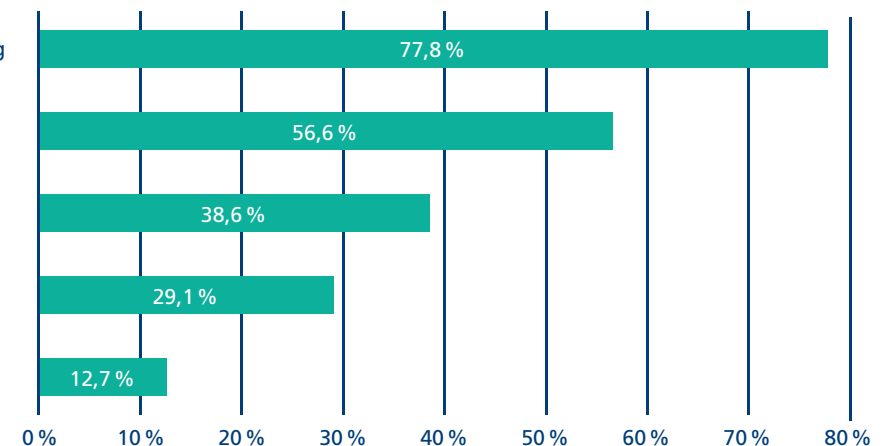
... mir Titel und Macht nicht mehr so wichtig sind wie am Anfang meiner Karriere.

... 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.



Mehrfachnennungen möglich

Mehr als drei Viertel der Führungskräfte, die beruflich einen Schritt zurückgehen und weniger Verantwortung tragen würden, begründen dies mit der abneh-

menden Bedeutung von Titel und Macht. Immerhin rund 57 Prozent geben an, dass sie zugunsten von Familie und Freizeit kürzer treten würden. Gesundheitliche

Probleme und zu viel Stress ist lediglich für 12,7 Prozent dieser Befragten ein Grund für einen Rückschritt.



Einheitliche Beurteilung von Top-Managern

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sollten Manager Ihrer Meinung nach mitbringen, die es an die Spitze eines Unternehmens schaffen wollen?*

Managing Business	
Vision & Strategie	2,3
Unternehmerisches Denken und Handeln	2,3
Urteilsvermögen und Entscheidungsfähigkeit	3,0
Ziel- und Ergebnisorientierung	3,3
Markt- und Fachkenntnisse	4,1
Managing People	
Führung und Entwicklung von Mitarbeitern	2,2
Überzeugungskraft und Auftreten	2,3
Kommunikations- und Kontaktfähigkeit	2,5
Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit	3,9
Konfliktmanagement	4,1
Managing Yourself	
Leistungsmotivation	2,0
Werteorientierung	2,3
Belastbarkeit	2,9
Lern- und Veränderungsfähigkeit	3,5
Interkulturelle Kompetenz	4,3

Führungskräfte der D-A-CH-Region fordern von Top-Managern vor allem Kompetenzen für die Entwicklung und Umsetzung der richtigen Vision & Strategie sowie ein hohes Maß an unternehmerischem Denken und Handeln. Markt- und Fachkenntnisse spielen im Kompetenzfeld „Managing Business“ dagegen nur eine untergeordnete Rolle.

Führung und Entwicklung von Mitarbeitern, Überzeugungskraft und Auftreten sowie Kommunikations- und Kontaktfähigkeit halten die Befragten im Rahmen des „Managing People“ für fast gleich wichtig.

Wenn es um „Managing Yourself“ geht, ist vor allem die Leistungsmotivation eines Managers gefolgt von seiner Werteorientierung aus Sicht der Befragten unabdingbar.

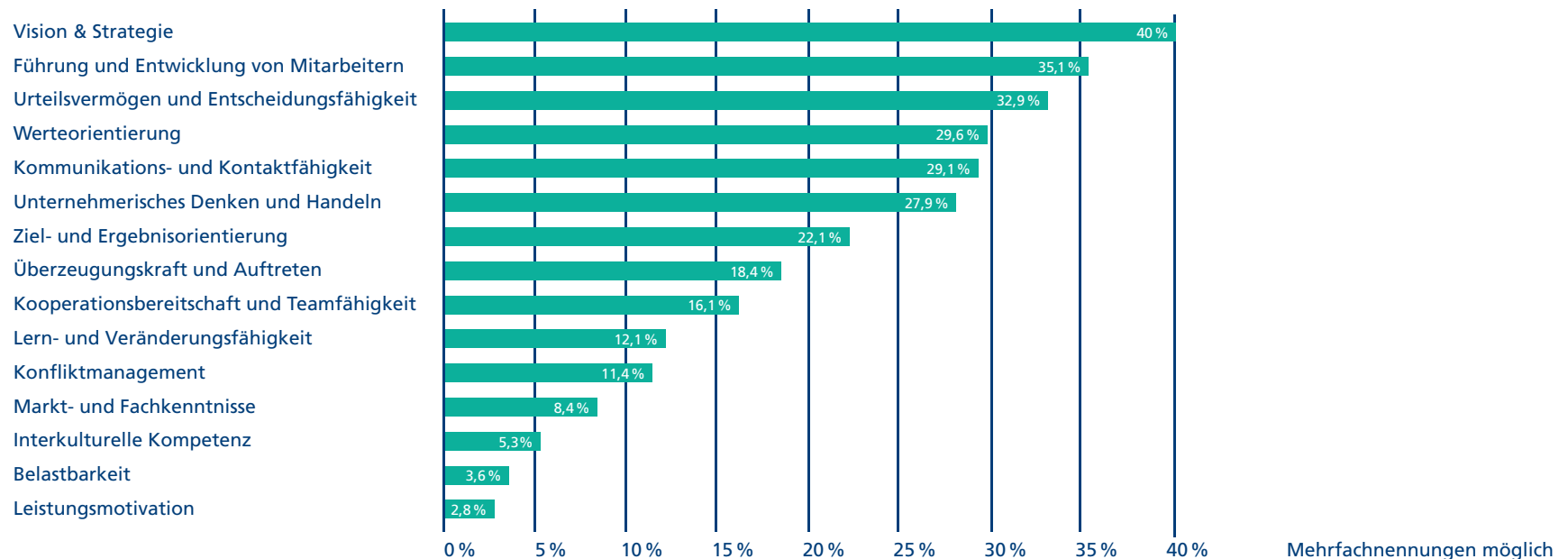
Das nebenstehende Ranking der Management-Kompetenzen ist über alle untersuchten Merkmale wie Branche, Geschlecht, Position, Unternehmensgröße etc. erstaunlich stabil. Lediglich bei Betrachtung des Alters ergeben sich Abweichungen: Anders als die älteren Managergenerationen werten Führungskräfte der Generation Y Unternehmertum höher als die richtige Vision & Strategie.

* In jedem Kompetenzfeld waren die aufgeführten Kompetenzen und Fähigkeiten in eine Rangfolge von 1 bis 5 zu bringen.



Falsche Vision & Strategie ist häufigste Ursache

Woran, das heißt an welchen mangelnden Kompetenzen und Fähigkeiten, scheitern Top-Manager Ihrer Meinung nach am häufigsten?



Top-Manager scheitern meist an der falschen Strategie. 40 Prozent der Befragten kommen zu dieser Einschätzung.

Fehlende Führungskompetenz gehört aus Sicht der befragten Manager ebenfalls zu den Hauptursachen (35,1 Prozent),

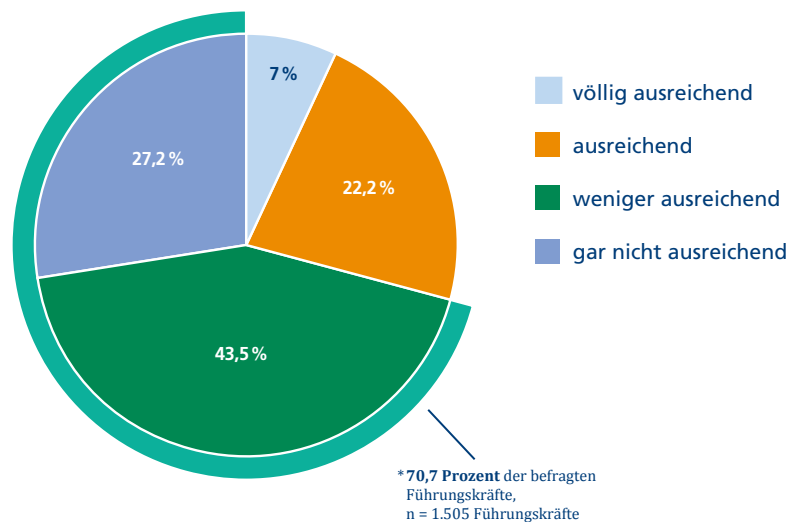
genauso wie ein zu geringes Urteilsvermögen und mangelnde Entscheidungsfähigkeit (32,9 Prozent). Eine zu geringe

Leistungsmotivation oder Belastbarkeit sind dagegen keine Ursachen für den Misserfolg von Top-Managern.



Ideale betriebliche Frauenquote liegt bei 37 Prozent

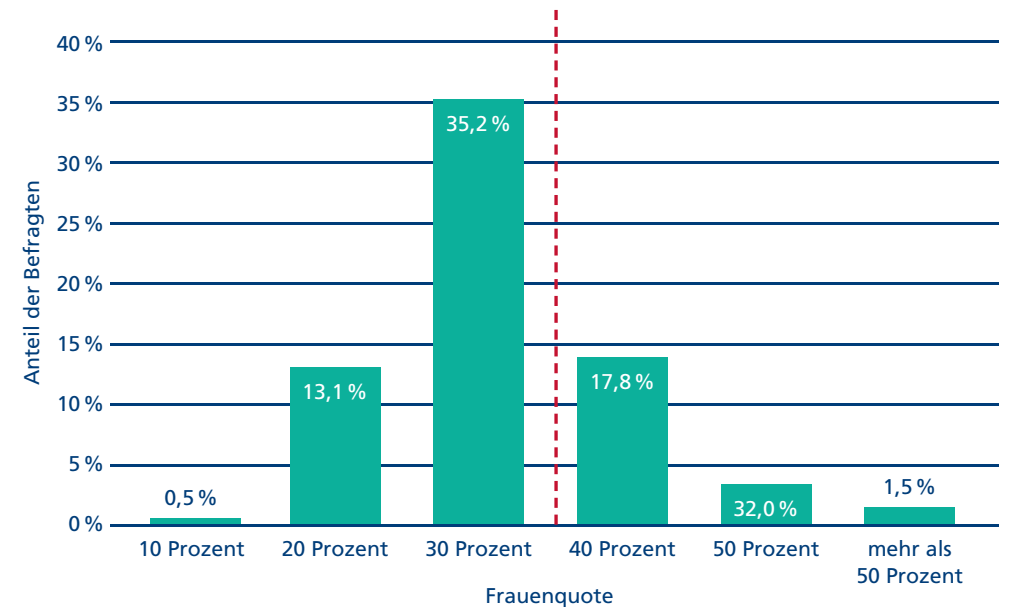
Wie beurteilen Sie den Anteil von Frauen in der Unternehmensleitung von Großunternehmen?



Mehr als 70 Prozent der Führungskräfte im Raum D-A-CH halten den Anteil von Frauen in der Unternehmensleitung für nicht ausreichend. Dieser liegt in DAX-Konzernen gegenwärtig bei 6 Prozent.

Die ideale Frauenquote für Führungspositionen liegt aus Sicht der Befragten, die einen höheren Anteil fordern, bei 37,4 Prozent.

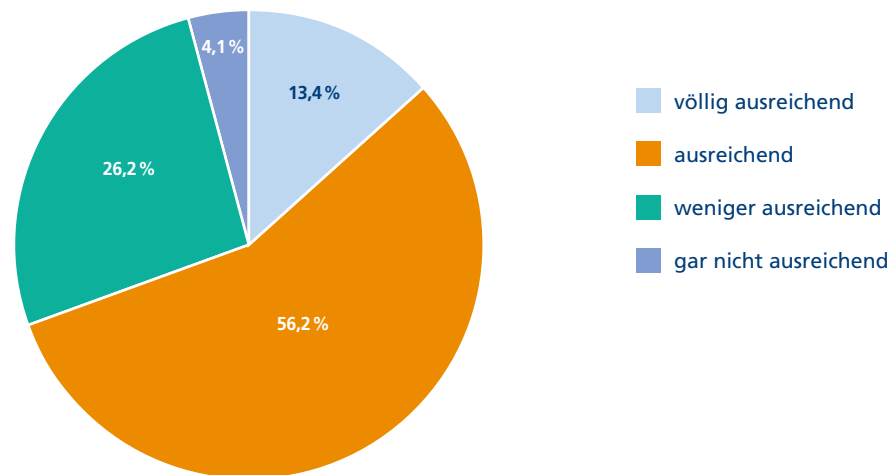
Welchen Anteil von Frauen in Führungspositionen halten Sie für wünschenswert?*





Anteil ausländischer Führungskräfte scheint ausreichend

Wie beurteilen Sie den Anteil von ausländischen Führungskräften in Großunternehmen?



Rund 70 Prozent der Manager aus der DACH-Region halten den Anteil von ausländischen Führungskräften – in DAX-Konzernen sind gegenwärtig 27 Prozent der Vorstandsmitglieder nicht-deutscher

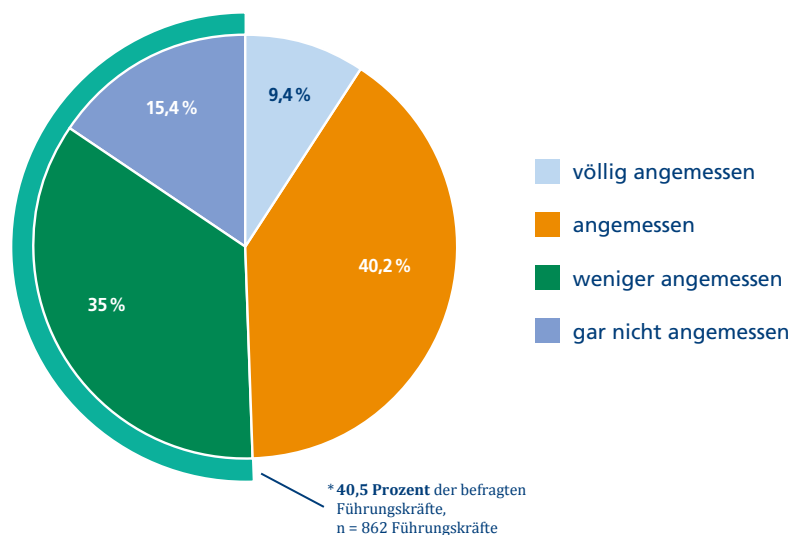
Herkunft – für ausreichend. Vor allem Führungskräfte aus der Finanzdienstleistungsbranche und aus dem Öffentlichen Sektor beurteilen dies so. Manager in Großkonzernen stehen ausländischen

Kollegen offener gegenüber als Manager in kleineren Unternehmen.



Die Hälfte der Führungskräfte hält Vorstandvergütungen für zu hoch

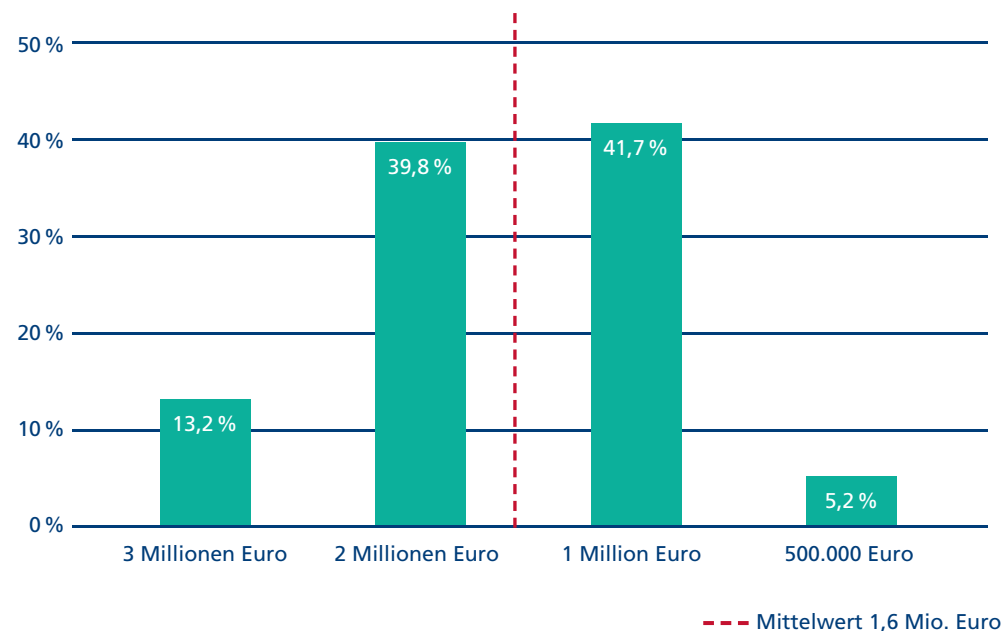
Wie beurteilen Sie die Höhe der Vergütung von Managern in Top-Positionen?



Ein Dax-Vorstand verdiente 2013 im Durchschnitt rund 3,3 Millionen Euro. Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte hält dieses Vergütungsniveau für zu hoch.

Sie befürworten stattdessen eine Vergütung in Höhe von maximal 1 bis 2 Millionen Euro (Mittelwert 1,6 Mio. Euro).

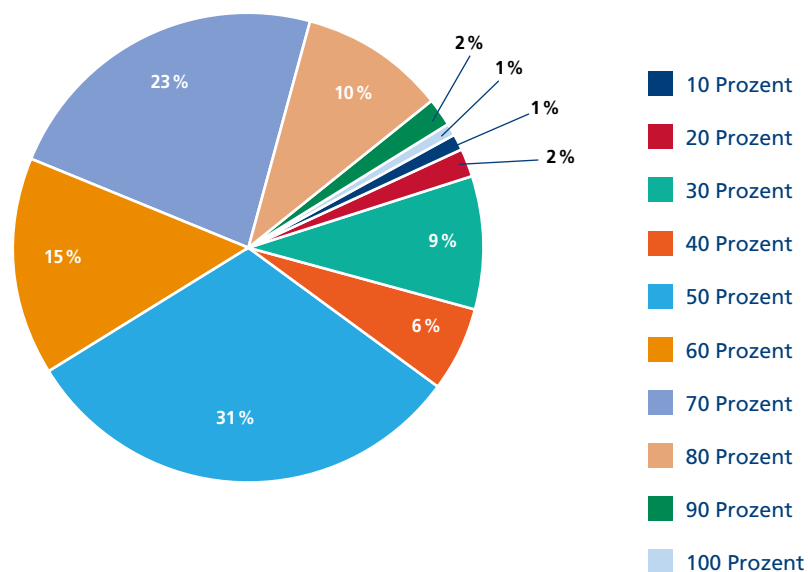
Welchen Betrag sollte die Vergütung von DAX-Vorständen aus Ihrer Sicht nicht überschreiten?*





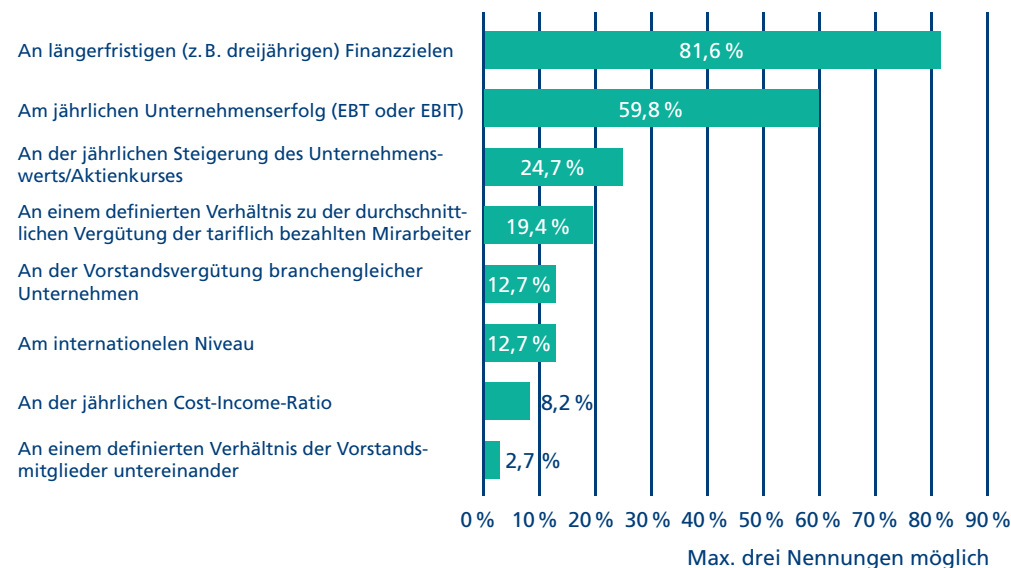
Fixe Vergütung sollte mehr als die Hälfte ausmachen

Wie hoch sollte der Anteil der fixen Vergütung an der Gesamtvergütung prozentual sein?



Die Mehrheit der befragten Führungskräfte empfiehlt einen Anteil von 50 bis 70 Prozent der fixen Vergütung an der Gesamtvergütung (Mittelwert 57,3 Prozent).

Woran sollte sich die variable Vergütung von Top-Managern orientieren?



Der variable Vergütungsanteil sollte sich vor allem an langfristigen, zum Beispiel dreijährigen, Finanzzielen orientieren. Dies befürworten mehr als 80 Prozent der Befragten. 60 Prozent der Führungskräfte favorisie-

ren eine Orientierung am jährlichen Unternehmensergebnis. Die Orientierung an einem bestimmten Verhältnis der Vorstände untereinander oder an der jährlichen Cost-Income-Ratio wird eher abgelehnt.

VI. Kommentar





Veronika Ulbort
Partner

Die überdurchschnittlich hohe Beteiligung von mehr als 2.000 Führungskräften an der Befragung durch Odgers Berndtson liefert uns wichtige Erkenntnisse zur Einstellung und Motivationslage im deutschen Management. Auffällig ist insbesondere, dass der Wertewandel, der von der Generation Y initiiert wurde, inzwischen über alle Manager-Generationen

hinweg zu beobachten ist: mehr Bewusstsein für eine ausgewogene Work-Life-Balance, Bedeutungszunahme von Arbeitsinhalten versus Führung und Status, Akzeptanz von Rückschritten hinsichtlich Hierarchie und Gehalt.

Im globalen Kampf um die Top-Talente müssen sich Unternehmen somit noch besser auf die Befindlichkeiten von Führungskräften einstellen, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Ausgedörrte Talent-Pipelines auf den mittleren Führungsebenen stellen bei der Besetzung der Top-Positionen aktuell für viele Unternehmen bereits ein massives Problem dar. Daraus ergeben sich folgende Handlungsfelder:

Weg von starren Erwartungshaltungen und hin zu mehr Flexibilität

Forderten Unternehmen in der Vergangenheit ganz selbstverständlich eine

hohe Flexibilität und Mobilität ihrer Manager als Voraussetzung für erfolgreiche Karrieren, so beobachten wir heute die umgekehrte Situation. Die Besten entscheiden sich für die Unternehmen, die ihnen flexible Arbeitsbedingungen bieten und individuelle Bedürfnisse wie das Arbeiten in virtuellen Teams oder im Home Office sowie flexible Arbeitszeiten etc. berücksichtigen.

Bedeutungszunahme von Human Resources

Personalmanagern kommt in diesem Wandel eine immer wichtigere Rolle zu: Zum einen muss Human Resources (HR) durch alternative Karrieremodelle und spezifische Angebote in der Personalentwicklung Antworten auf die zunehmende Führungs- und Karrieremüdigkeit finden. Zum anderen sollte HR als Business Partner die Linienvorgesetzten in ihrer Verantwortung als erste Talententwickler

und Karrierebegleiter fordern und ihnen entsprechende Instrumente für das Talentmanagement zur Verfügung stellen. Als Ausdruck eines klaren Commitments zur Exzellenz in der Personalarbeit gehört HR darüber hinaus in den direkten Verantwortungsbereich des CEO, anstatt – wie immer noch häufig praktiziert – in die kaufmännischen Bereiche.

Mehr Wert auf strategische Kompetenz bei der Personalauswahl legen

Erstmalig haben wir in diesem Jahr auch die Beurteilung von Kompetenzen und Vergütung des Top-Managements erhoben.

Ungewöhnlich einheitlich über alle Teilnehmer hinweg werden Strategie und Führungskompetenz als herausragend wichtige Kompetenzen von Topmanagern gesehen. Gleichzeitig scheitern Topmanager am häufigsten in eben diesen



Bereichen, während beispielsweise Markt- und Fachkenntnisse nicht ausschlaggebend sind für den Erfolg oder Misserfolg. Unternehmen sollten diese Erkenntnisse sowohl in der Talent-Entwicklung als auch im Auswahlprozess von Top-Managern viel stärker berücksichtigen.

Gehälterdiskussion auch bei Führungskräften angekommen

Überrascht hat uns auch die Tatsache, dass die Hälfte der befragten Führungskräfte, die überwiegend selbst der obersten und oberen Leitungsebene angehören, die gegenwärtige Vergütung von Top-Managern für überzogen hält. Hier zeigt sich die Fortsetzung eines gesellschaftlichen Trends, der durch zunehmende Compliance-Regeln und Transparenz den öffentlichen Druck zu mehr Maßhalten verstärkt hat. Während sich die Gehälter der Dax-Vorstände

in den vergangenen 10 Jahren um fast 70 Prozent erhöht haben, fielen ihre Gehaltssteigerungen zuletzt deutlich geringer aus. Insgesamt ist im internationalen Vergleich eine Annäherung der Vergütungen von Konzernlenkern zu beobachten. Trotz der aktuellen Gehälterdiskussion sinkt daher für die D-A-CH-Region das Risiko eines Wettbewerbsnachteils im globalen Kampf um die besten Köpfe.

Odgers Berndtson ist seit fast 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