



MANAGER-BAROMETER 2012

WAS HEUTIGE MANAGER BEWEGT – WIE MANAGER VON MORGEN TICKEN

Zweite jährliche Befragung
des Odgers Berndtson Executive Panels

Parallele Befragung der obersten Personalverantwortlichen
in den 500 größten Unternehmen (HR-Panel)

INHALT

I.	Anlass und Zielsetzung der Befragungen	2
II.	Management Summary	3
III.	Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels	5
IV.	Ergebnisse des HR-Panels zur Studie «Manager von morgen»	13
V.	Kommentar	33

I.

ANLASS UND ZIELSETZUNG DER BEFRAGUNGEN

Das Marktumfeld und damit auch die **Managementaufgaben von Führungskräften** sind in den letzten Jahren immer herausfordernder geworden. Gute Manager müssen heute nicht nur über eine hohe Leistungs- und Ergebnisorientierung verfügen, sondern auch innerhalb kürzester Zeit die richtige Strategie entwickeln, exzellente kommunikative Fähigkeiten sowie eine hohe Durchsetzungskraft und Umsetzungs-kompetenz besitzen.

Gleichzeitig haben sich die **Bedürfnisse der heutigen Manager*** verändert. Sie wollen abwechslungsreiche Aufgaben und die Möglichkeit, sich individuell weiterzuentwickeln. Auch die Balance zwischen Job und Privat-leben wird zunehmend wichtiger. Diese Bedürfnisveränderungen sind besonders bei jungen Führungskräften und Berufseinsteigern, der so genannten Generation Y, zu beobachten.

Vor diesem Hintergrund war es das **Ziel unserer diesjährigen Befragung** zu ermitteln, was Deutschlands Führungskräfte bewegt, wie sie zur ihrer Karriere stehen, was sie für ihren weiteren Berufsweg motiviert, wozu sie bereit sind und wozu nicht. In einer parallelen Befragung unter den obersten Personalverantwortlichen der 500 größten Unternehmen haben wir darüber hinaus untersucht, ob der deutsche Managementnachwuchs, der in Folge der Bologna-Reform durch eine wesentlich geänderte Hochschulausbildung gegangen ist, den zukünftigen Herausforderungen entsprechend ausgebildet ist.

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

II.

MANAGEMENT SUMMARY

Was heutige Manager

bewegt:

Individuelle Entfaltung statt Führungsverantwortung

Der Arbeitsinhalt und das Einsetzen persönlicher Stärken motiviert die befragten Führungskräfte für ihren weiteren Berufsweg am meisten. Die Freude an der Führungsaufgabe hat gegenüber dem Vorjahr signifikant an Bedeutung verloren. Vor allem Manager im Alter von 32 Jahren und jünger sind deutlich weniger dazu bereit, Führungsverantwortung zu übernehmen.

Work-Life-Balance immer wichtiger

Eine ausgeglichene Work-Life-Balance wird für Führungskräfte in Deutschland immer wichtiger. Der Zeitanteil, der gegenwärtig für den Beruf aufgewandt wird, soll nach Vorstellung der befragten Führungskräfte um mehr als 12 Prozent zugunsten der übrigen Lebensbereiche wie Familie und Freizeit sinken. Die Bereitschaft, berufliche Ziele über private Belange zu stellen, hat insbesondere bei den jüngeren Führungskräften stark abgenommen.

Hohe fachliche, aber geringe räumliche Mobilität

Die befragten Führungskräfte zeigen sich fachlich außerordentlich mobil: Die große Mehrheit würde den hohen Aufwand eines Branchenwechsels oder einer neuen Fachrichtung für ihren nächsten beruflichen Schritt auf sich nehmen. Ein Wohnsitzwechsel oder eine räumliche Trennung von der Familie stoßen dagegen bei weniger als der Hälfte der Befragten auf Akzeptanz.

Wie Manager

von Morgen ticken:

Netzaffin und weltgewandt

Die Vertreter der Generation Y profitieren stark von ihrer Netzaffinität. Der Umgang mit anderen Kulturen sowie Englisch als Unternehmenssprache sind für sie ebenso selbstverständlich wie Auslandsaufenthalte und Praktika, die sie viel häufiger als frühere Absolventen zur Vorbereitung auf das Berufsleben absolvieren.

II.

MANAGEMENT SUMMARY

Defizite in Selbstreflexion und Leistungswillen

Die Unternehmen sehen sich mit einer ichbezogeneren Absolventengeneration konfrontiert, die aber nur geringe Fähigkeiten zur Selbstkritik und zu selbstreflektierendem Verhalten sowie zu kritischem und selbständigem Denken besitzt. Gleichzeitig ist der Karriereehreiz der heutigen Nachwuchskräfte im Vergleich zu früheren Absolventen geringer.

Nachholbedarf bei Kompetenzen

Die Personalchefs schätzen die heutigen Hochschulabsolventen weniger kompetent als früher ein – bei gleichzeitig stark gestiegenen Anforderungen an die Unternehmensführung. Nachholbedarf sehen die HR-Manager vor allem bei der Ziel- und Ergebnisfokussierung, Kundenorientierung sowie bei der Konfliktfähigkeit der Manager.

Geringeres Fachwissen

Die Mehrheit der befragten Personalchefs ist der Meinung, dass sich das Wissensniveau der heutigen Absolventen – trotz besserer Notendurchschnitte – verschlechtert hat. Dabei wird das Fachwissen der Master-Absolventen als gleichbleibend gegenüber früheren Absolventen beurteilt. Das Fachwissen der Bachelor-Absolventen wird dagegen überwiegend geringer eingeschätzt.

Bachelor-Absolventen verdienen weniger

Vor diesem Hintergrund stellt die große Mehrheit der befragten Unternehmen Bachelor-Absolventen mit niedrigerem Gehalt ein als vorher Diplom- oder Masterabsolventen. Fast die Hälfte stellt Bachelor-Absolventen außerdem auf Positionen unterhalb der früheren Absolventen ein.

III. ERGEBNISSE DES ODGERS BERNDTSON EXECUTIVE PANELS

III.

HINWEISE ZUR METHODIK

Befragung

des Executive Panels

von Odgers Berndtson

Die Befragung wurde in der Zeit von Mitte August bis Ende September 2012 durchgeführt. Es handelte sich um eine schriftliche Befragung in Form eines elektronischen Fragebogens, der online über einen Link zugänglich gemacht wurde.

Der Fragebogen bestand aus vier 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 in Deutschland beinhaltet.

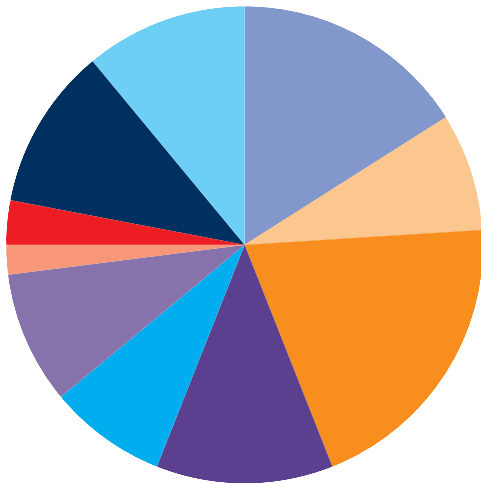
Rücklauf

An der Befragung haben 932 Managerinnen und Manager teilgenommen.

III.

STATISTIK DER BEFRAGTEN DES EXECUTIVE PANELS

Branchenzugehörigkeit

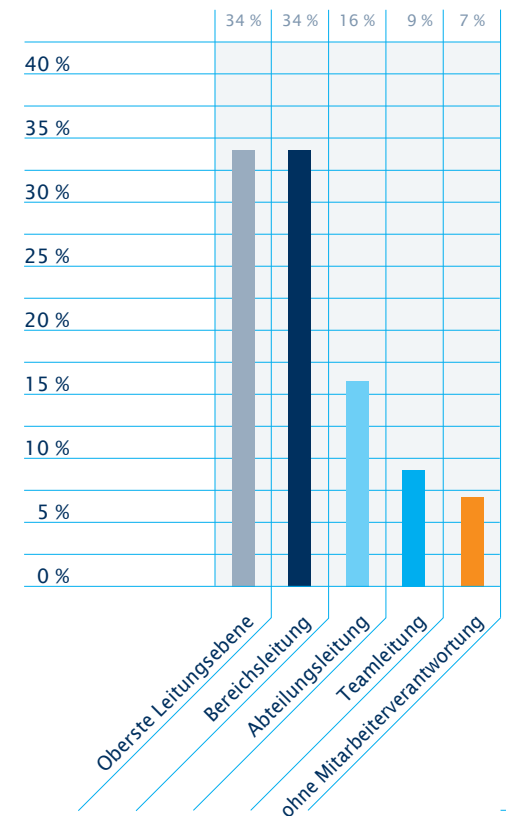


Finanzdienstleistungen	16 %
Automobil	8 %
Industrie	20 %
Konsumgüter/Handel	12 %
Unternehmensberatungen/Wirtschaftsprüfung	8 %
Medizin/Pharma	9 %
Öffentlicher Sektor/Not-for-Profit	2 %
Energie/Versorger	3 %
Telekommunikation/Medien/Technologie	11 %
Sonstige	11 %

Die befragten Manager kommen aus allen Bereichen der Wirtschaft sowie aus dem öffentlichen Sektor, schwerpunktmäßig aus der Industrie sowie aus der Finanzdienstleistung.

Zwei Drittel der Befragten sind in der Unternehmensleitung oder Bereichsleitung tätig.

Position

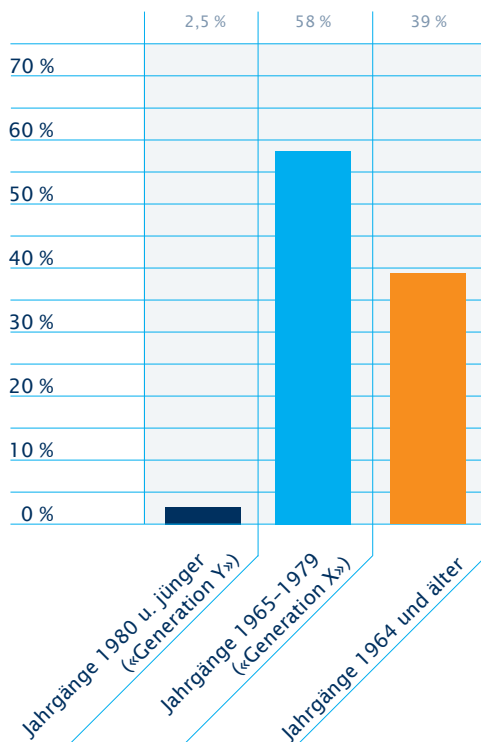


Executive Panel von Odgers Berndtson
n = 932 Führungskräfte

III.

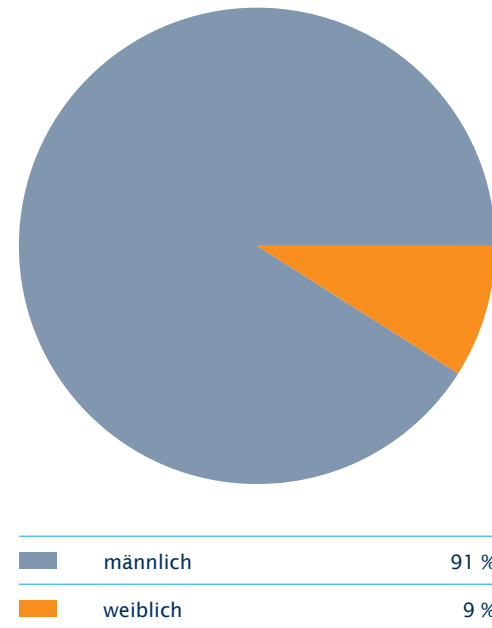
STATISTIK DER BEFRAGTEN DES EXECUTIVE PANELS

Altersverteilung



Die Vertreter der «Generation X», also Führungskräfte im Alter von 33 bis 47 Jahren, machen den größten Anteil der Befragten aus. Knapp 40 % der Befragten sind jedoch älter als 47 Jahre, was an dem relativ hohen Anteil der Befragten auf den oberen Führungsebenen liegt. Die Vertreter der «Generation Y» spielen in der Grundgesamtheit der Führungskräfte naturgemäß noch eine untergeordnete Rolle.

Geschlecht



Mit 9 % sind Frauen unter den Befragten deutlich in der Minderheit. Auch ihr Anteil an Führungspositionen in der Unternehmensleitung liegt mit gut 1,7 % unter dem bundesweiten Durchschnitt von 2,4 %.

Executive Panel von Odgers Berndtson
n = 932 Führungskräfte

III.

PERSÖNLICHE MOTIVATOREN

Freude an der Führungsaufgabe verliert an Bedeutung

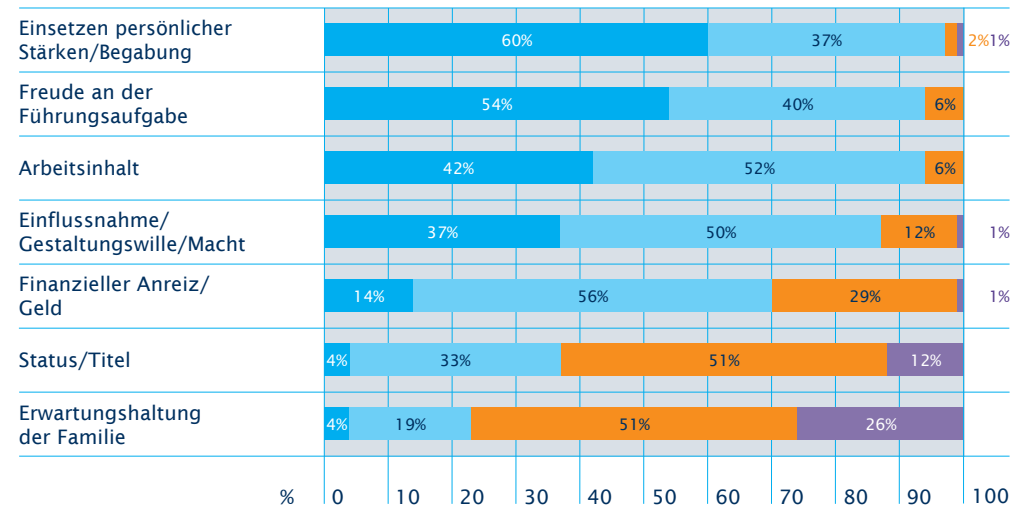
Was motiviert Sie derzeit für Ihren weiteren Berufsweg?

Das Einsetzen ihrer persönlichen Stärken und Begabungen motiviert die befragten Führungskräfte für ihren weiteren Berufsweg am meisten (60 %).

Damit wurde die «Freude an der Führungsaufgabe» (54 %) vom 1. Platz verdrängt, die im Vorjahr mit 61 % noch der stärkste Motivator war.

Geld, Status/Titel und Familien-tradition spielen als Motivatoren nach wie vor eine untergeordnete Rolle.

Immerhin noch 37 % geben an, dass der Wille, richtungsweisende Entscheidungen zu treffen oder maßgeblich mitzugestalten, ein wesentliches Motiv für die eigene Karriere darstellt.



Executive Panel von Odgers Berndtson
n = 932 Führungskräfte

III.

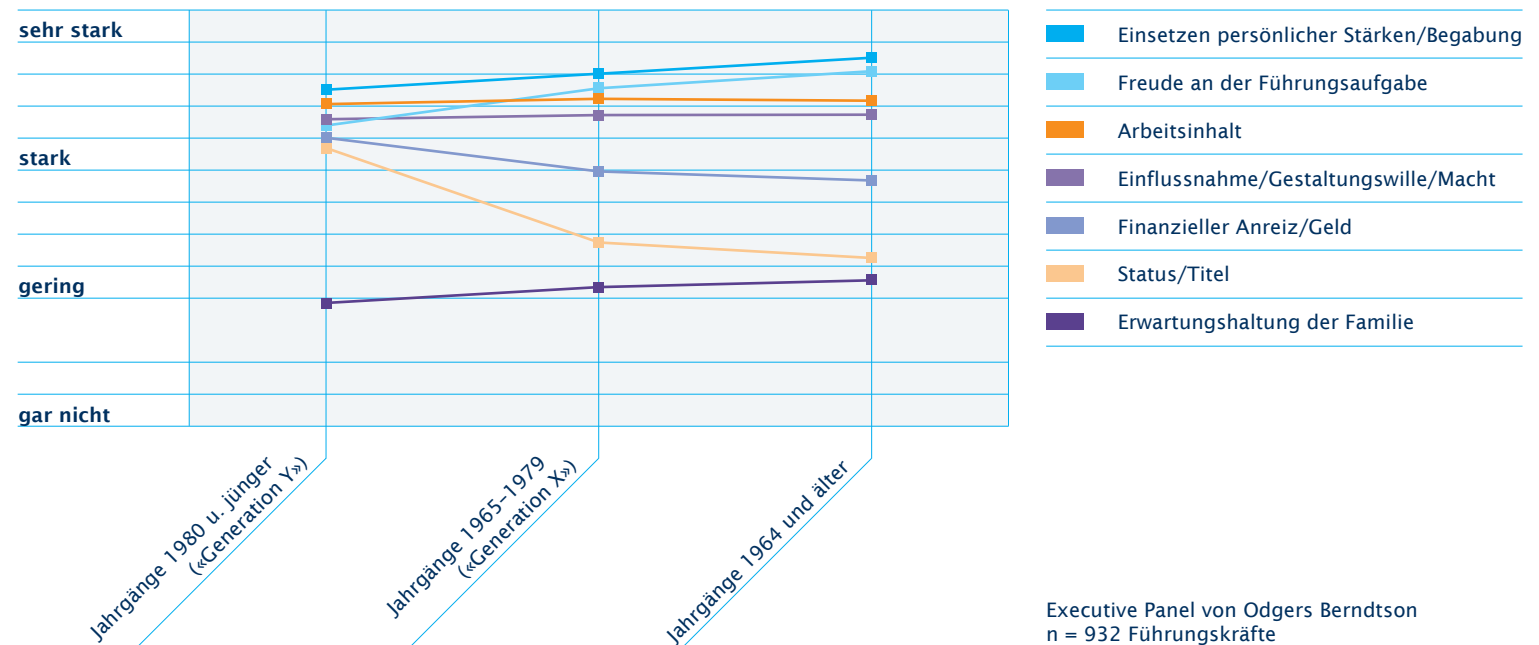
PERSÖNLICHE MOTIVATOREN

Jungen Managern sind Inhalte wichtiger als Führung

Einfluss des Lebensalters

Manager im Alter von 32 Jahren und jünger führen deutlich weniger gern als die älteren Managergenerationen. Ihnen sind das Entfalten persönlicher Stärken sowie die Arbeitsinhalte wichtiger.

Dagegen haben Status/Titel und finanzielle Anreize für die Nachwuchsführungskräfte naturgemäß noch eine höhere Bedeutung als für ältere und erfahrene Manager.



Executive Panel von Odgers Berndtson
n = 932 Führungskräfte

III.

PERSÖNLICHES ZEITMANAGEMENT

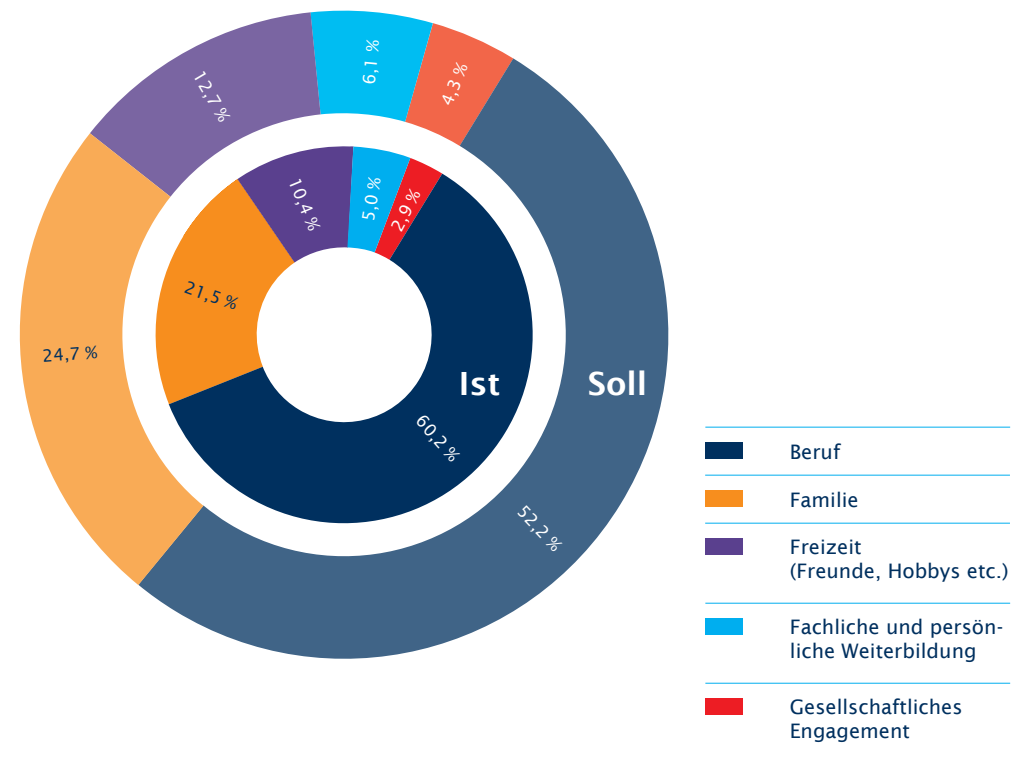
Work-Life-Balance immer wichtiger

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

Die individuelle Work-Life-Balance wird für deutsche Manager zunehmend wichtiger. Der Zeitanteil, der gegenwärtig für den Beruf aufgewandt wird (60,2 %), soll nach Vorstellung der Befragten auf gut 52 % zugunsten der übrigen Lebensbereiche sinken.

Dabei wollen sich die Manager vor allem mehr ihrer Familie widmen (Soll 24,7 % gegenüber Ist 21,5 %).

Die Bereiche Freizeit, Weiterbildung und Gesellschaftliches Engagement sollen ebenfalls ausgebaut werden, haben im Rahmen der 7-Tage-Woche jedoch ein deutlich geringeres Gewicht.



Executive Panel von Odgers Berndtson
n = 932 Führungskräfte

III.

PERSÖNLICHE EINSATZBEREITSCHAFT

Hohe fachliche, aber geringe räumliche Mobilität

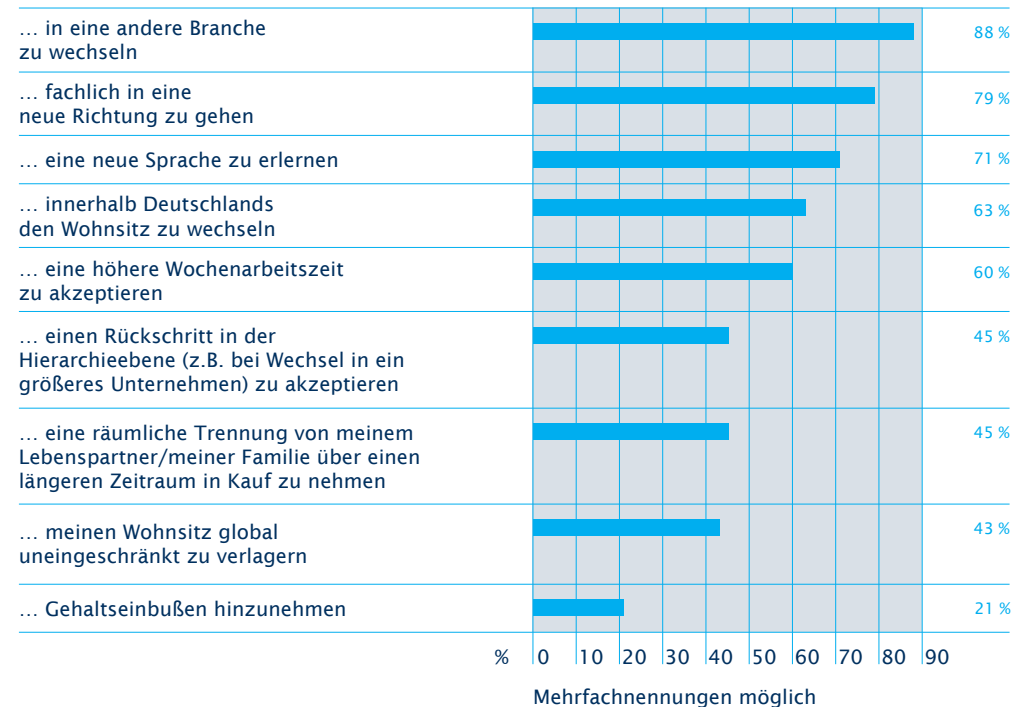
Was sind Sie bereit, für Ihren nächsten beruflichen Schritt zu investieren?

Die große Mehrheit der Befragten (88 % bzw. 79 %) würde den hohen Aufwand eines Branchenwechsels oder einer neuen Fachrichtung für ihren nächsten beruflichen Schritt auf sich nehmen.

Der globale Wohnsitzwechsel oder eine räumliche Trennung von Lebenspartner und/oder Familie stoßen dagegen bei weniger als der Hälfte der Befragten auf Akzeptanz.

Zu gehaltlichen Einbußen sind die Befragten am wenigsten bereit (21 %).

Executive Panel von Odgers Berndtson
n = 932 Führungskräfte



IV. ERGEBNISSE DES HR-PANELS ZUR STUDIE «MANAGER VON MORGEN»

IV.

HINWEISE ZUR METHODIK

Parallele Befragung

des HR-Panels

Die Befragung wurde in der Zeit von Mitte August bis Ende September 2012 durchgeführt.

In dem Fragebogen, der online und anonym ausgefüllt werden konnte, hatten wir um die Einschätzung der aktuellen Hochschulabsolventen (Bachelor- und Mastergeneration = «Generation Y») sowie der Absolventen der 90er Jahre (Diplom- und Magister-Generation = «Generation X») gebeten.

Als «Generation Y» werden dabei Personen definiert, die 1980 und später geboren sind, mit «Generation X» sind Personen der Geburtsjahrgänge von 1965 bis 1979 gemeint.

Unter «Absolventen» sind im Folgenden Hochschulabsolventen mit bis zu drei Jahren Berufserfahrung nach ihrem Hochschulabschluss zu verstehen.

Zielgruppe

Befragt wurden die obersten HR-Manager der – nach Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter – größten 500 Unternehmen in Deutschland.

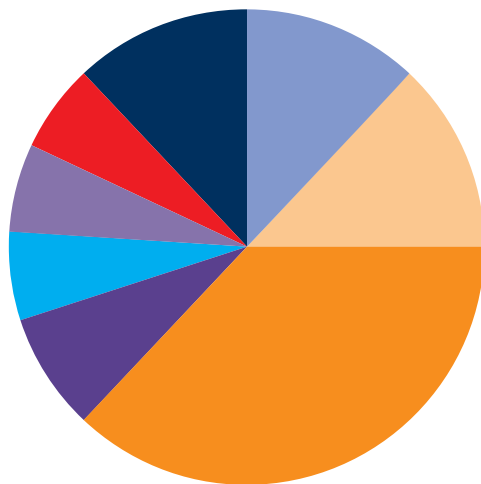
Rücklauf

An der Befragung haben 75 Unternehmen teilgenommen.

IV.

STATISTIK DER BEFRAGTEN DES HR-PANELS

Branchenzugehörigkeit

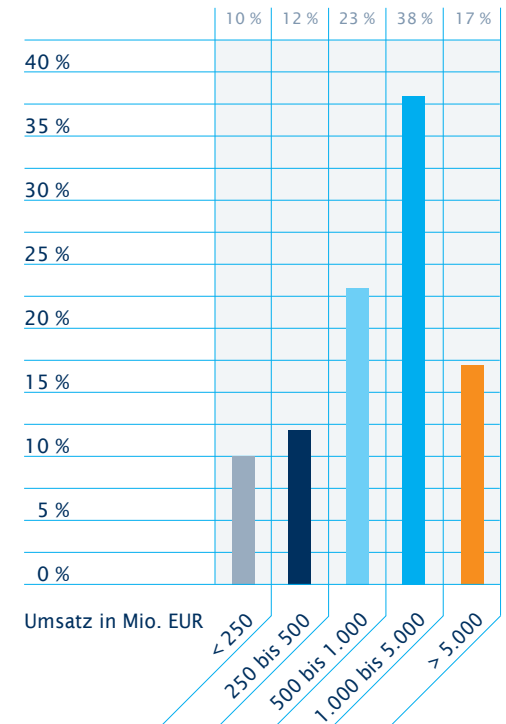


Finanzdienstleistungen	12 %
Automobil	13 %
Industrie	37 %
Konsumgüter/Handel	8 %
Unternehmensberatungen/Wirtschaftsprüfung	6 %
Medizin/Pharma	6 %
Öffentlicher Sektor/Not-for-Profit	0 %
Energie/Versorger	6 %
Telekommunikation/Medien/Technologie	12 %

Die befragten Unternehmen repräsentieren alle Bereiche der deutschen Wirtschaft, schwerpunktmäßig den Bereich Industrie.

Unter ihnen sind alle Größenklassen vertreten. Der größte Teil der Personalverantwortlichen arbeitet in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 1 und 5 Mrd. Euro.

Unternehmensgröße



HR-Panel
n = 75 Unternehmen

IV.

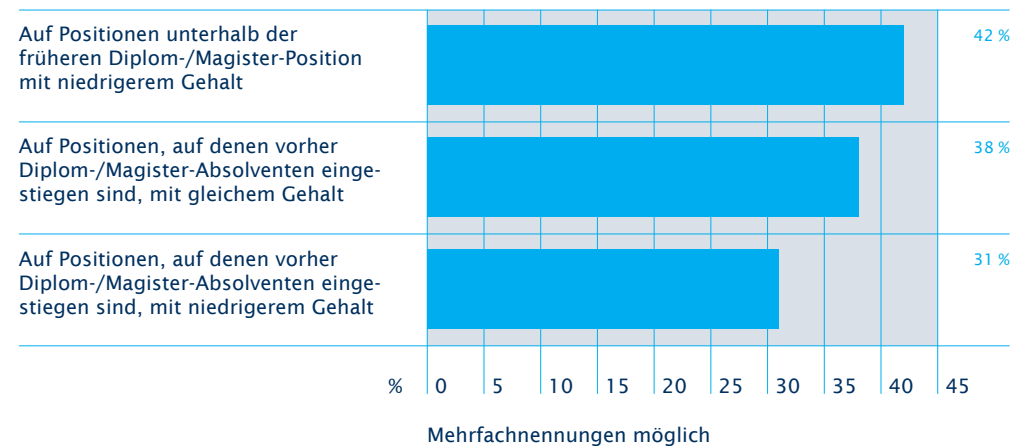
POSITION UND GEHALT

Bachelor-Absolventen verdienen weniger

Auf welchen Positionen und mit welchem Gehalt stellen Sie Bachelor-Absolventen überwiegend ein?

Fast Dreiviertel der Befragten stellt Bachelor-Absolventen mit niedrigerem Gehalt ein als vorher Diplom-/Magisterabsolventen.

42 % stellt Bachelors auf Positionen unterhalb der früheren Absolventen ein.



HR-Panel
n = 75 Unternehmen

IV.

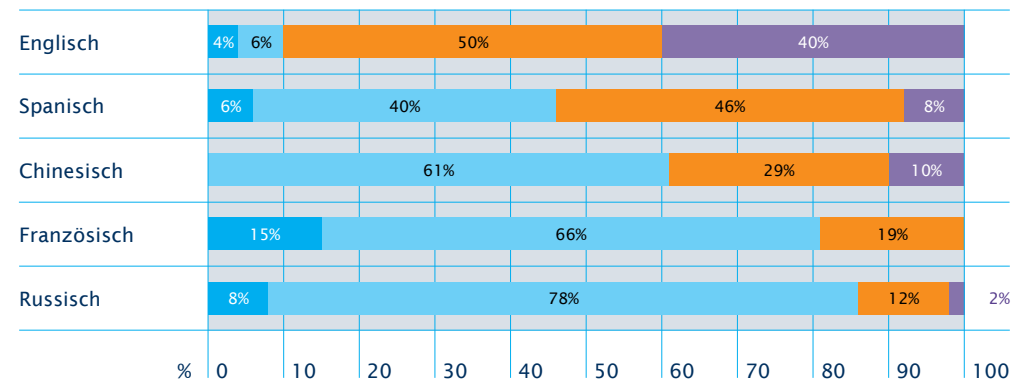
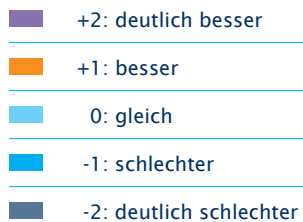
FREMDSPRACHENKENNTNISSE

Heutige Absolventen haben
bessere Fremdsprachenkenntnisse

Wie beurteilen Sie die Fremdsprachenkenntnisse der heutigen Absolventen im Vergleich zu den Absolventen der 90er Jahre?

Die Fremdsprachenkenntnisse der heutigen Absolventen werden als deutlich besser eingeschätzt als bei früheren Absolventen.

Englisch ist inzwischen selbstverständlich, auch Spanisch- und Chinesisch-Kenntnisse sind heute besser ausgeprägt.



HR-Panel
n = 75 Unternehmen

IV.

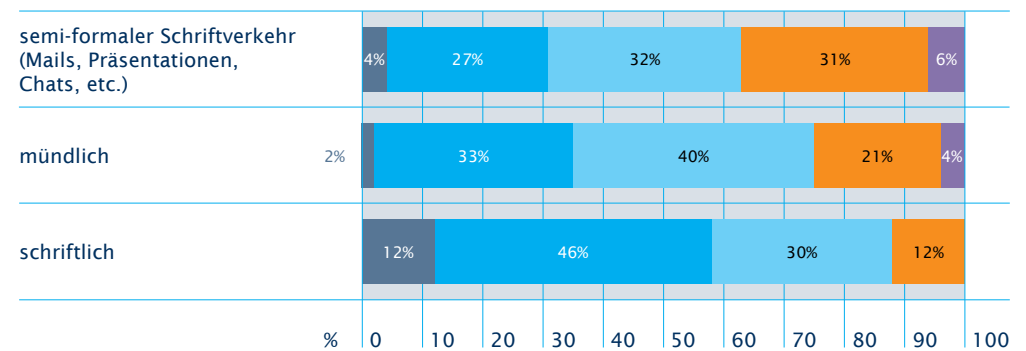
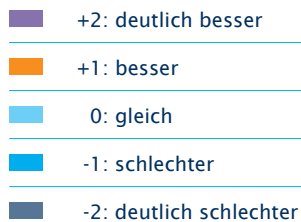
SPRACHLICHES AUSDRUCKSVERMÖGEN

Schriftlicher Ausdruck bei heutigen Absolventen schlechter

Wie beurteilen Sie das sprachliche Ausdrucksvermögen der heutigen Absolventen im Vergleich zu den Absolventen der 90er Jahre?

Mehr als die Hälfte der befragten Personalverantwortlichen sind der Meinung, dass sich das schriftliche Ausdrucksvermögen heutiger Absolventen im Vergleich zu früher verschlechtert hat.

Aufgrund der stärkeren Nutzung neuer Medien hat sich die semi-formale Schreibkompetenz der Absolventen eher verbessert. Das mündliche Ausdrucksvermögen wird überwiegend gleich eingeschätzt.



HR-Panel
n = 75 Unternehmen

IV.

AUSSERUNIVERSITÄRE AKTIVITÄTEN

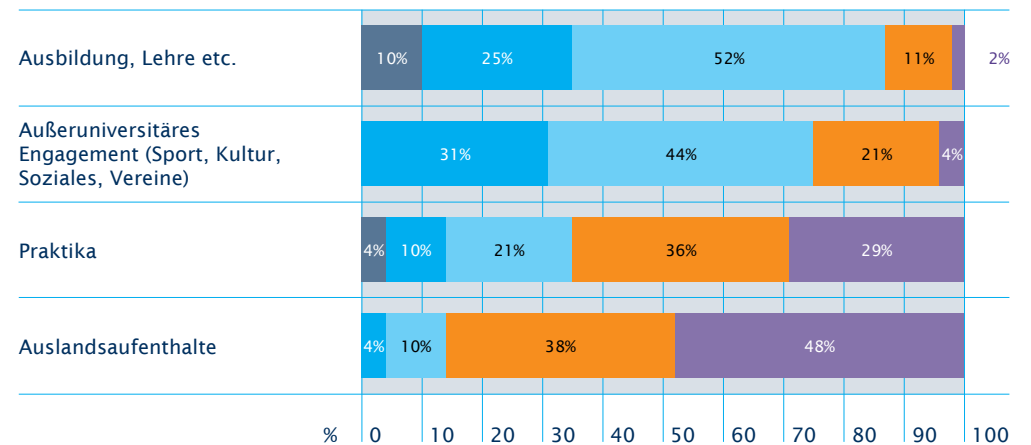
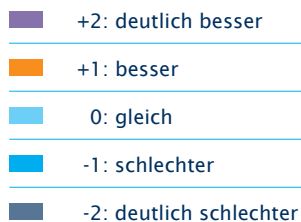
Mehr Auslandsaufenthalte –

weniger außeruniversitäres Engagement

Für wie gut halten Sie die heutigen Absolventen im Vergleich zu früher durch die folgenden Aktivitäten auf das Berufsleben vorbereitet?

Auslandsaufenthalte und Praktika werden sehr viel stärker von heutigen Absolventen zur Vorbereitung auf den Beruf genutzt.

Die Ausbildung oder Lehre haben eher an Bedeutung verloren, ebenso das außeruniversitäre Engagement in Sportvereinen, kulturellen oder sozialen Einrichtungen. Hierfür dürfte den heutigen Absolventen angesichts der engeren und unflexibleren Zeitpläne des Bachelor- und Masterstudiums die Zeit fehlen.



HR-Panel
n = 75 Unternehmen

IV.

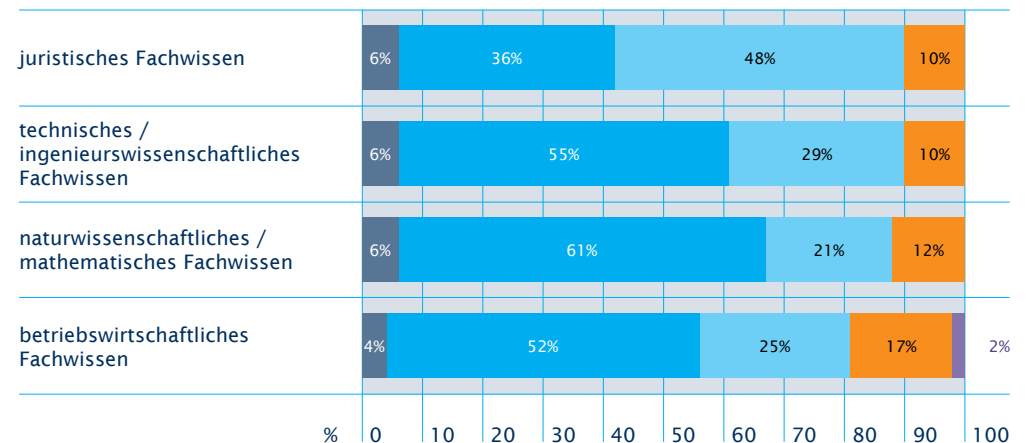
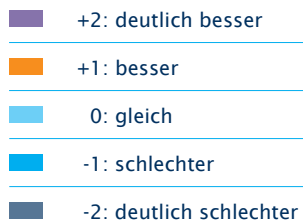
FACHWISSEN DER BACHELOR-ABSOLVENTEN

Bachelor-Absolventen haben weniger Fachwissen

Wie beurteilen Sie das fachliche Wissen der Bachelor-Absolventen im Vergleich zu den Absolventen der 90er Jahre?

Das Fachwissen der Bachelor-Absolventen wird überwiegend schlechter beurteilt als das der Absolventen der 90er Jahre, was vor allem in der kürzeren Studienzeit begründet sein dürfte. Besonders negativ wird das naturwissenschaftlich-mathematische Wissen der Bachelors eingeschätzt.

Lediglich die Bachelor-Absolventen der juristischen Fakultäten werden von der Mehrheit der Befragten als gleich oder besser als früher eingestuft, was darin begründet sein kann, dass es früher im Bereich Jura nur das 1. und 2. Staatsexamen oder Studienabbrecher gab.



HR-Panel
n = 75 Unternehmen

IV.

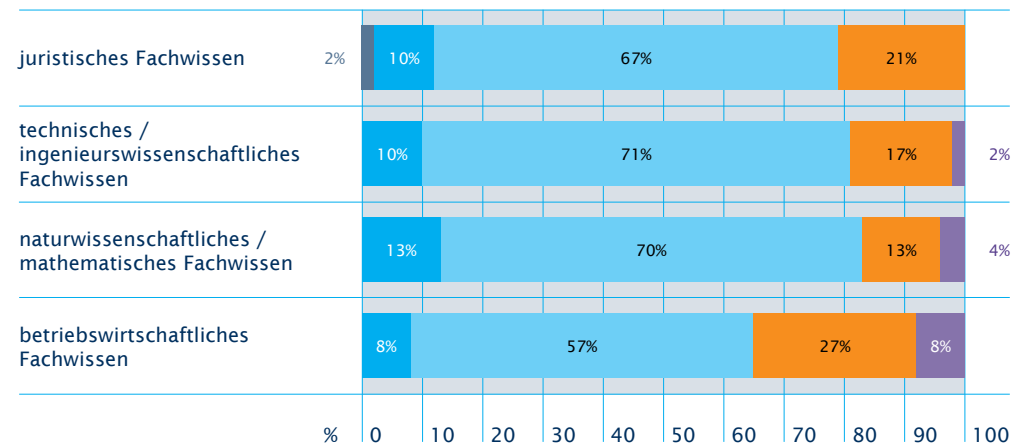
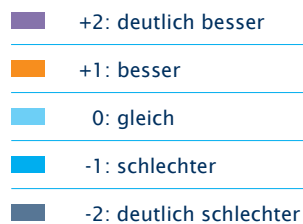
FACHWISSEN DER MASTER-ABSOLVENTEN

Master-Absolventen auf Augenhöhe mit Diplom-Absolventen

Wie beurteilen Sie das fachliche Wissen der Master-Absolventen im Vergleich zu den Absolventen der 90er Jahre?

Das Fachwissen der Master-Absolventen wird überwiegend als gleichbleibend gegenüber früheren Absolventen beurteilt.

Etwas besser werden die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse der heutigen Absolventen eingeschätzt.



HR-Panel
n = 75 Unternehmen

IV.

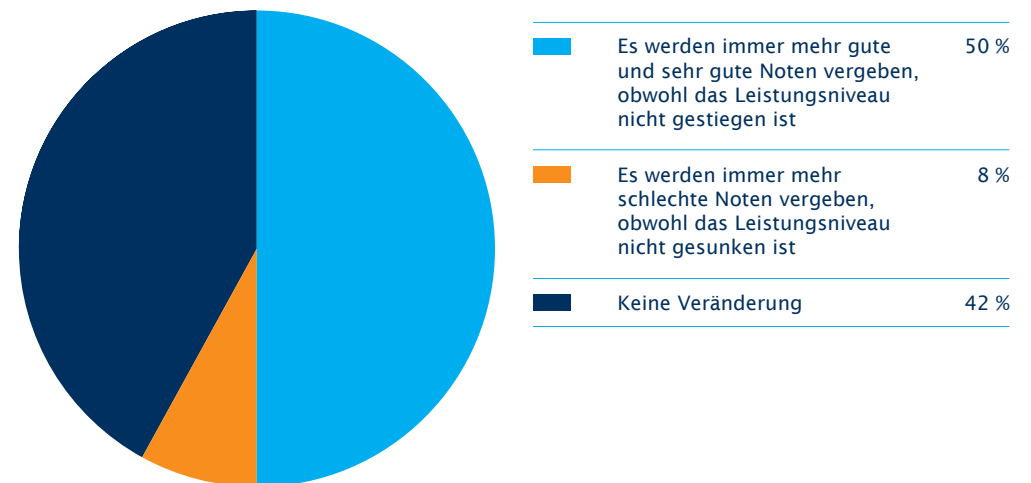
NOTENVERGABE

Bessere Noten, aber keine bessere Leistung

Wie hat sich die Vergabepraxis von Noten an Universitäten und Fachhochschulen in den vergangenen zehn Jahren entwickelt?

Die Hälfte der Personalverantwortlichen ist der Ansicht, dass immer mehr gute Noten vergeben werden, obwohl das Leistungsniveau nicht gestiegen ist.

Gut 40 Prozent sieht jedoch keine Veränderung der Notenvergabepraxis an Hochschulen im Vergleich zu früher.



HR-Panel
n = 75 Unternehmen

IV.

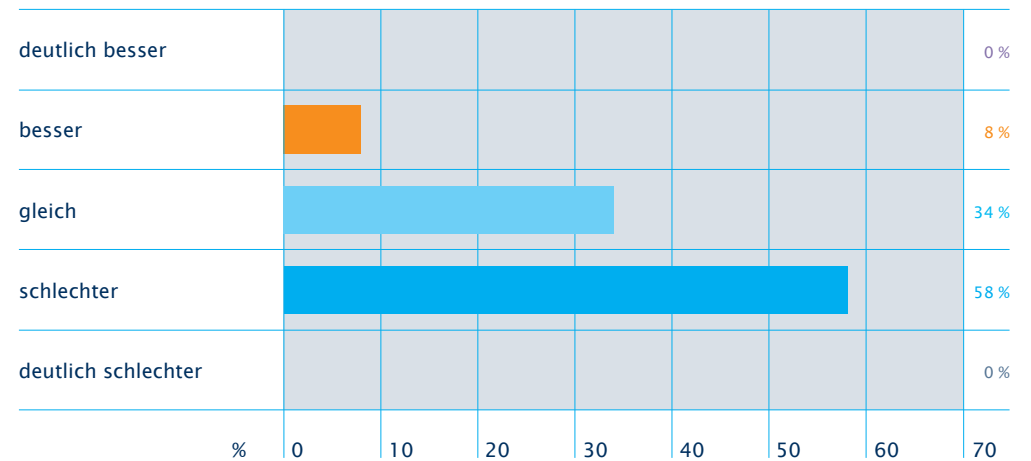
WISSENSNIVEAU DER ABSOLVENTEN INSGESAMT

Heutige Absolventen wissen weniger

Wie hat sich durch die Umstellung auf Bachelor und Master das Wissensniveau der Absolventen insgesamt verändert?

Fast 60 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass sich das Wissensniveau der heutigen Absolventen insgesamt verschlechtert hat.

Nur 8 Prozent sieht eine Verbesserung des Fachwissens.



HR-Panel
n = 75 Unternehmen

IV.

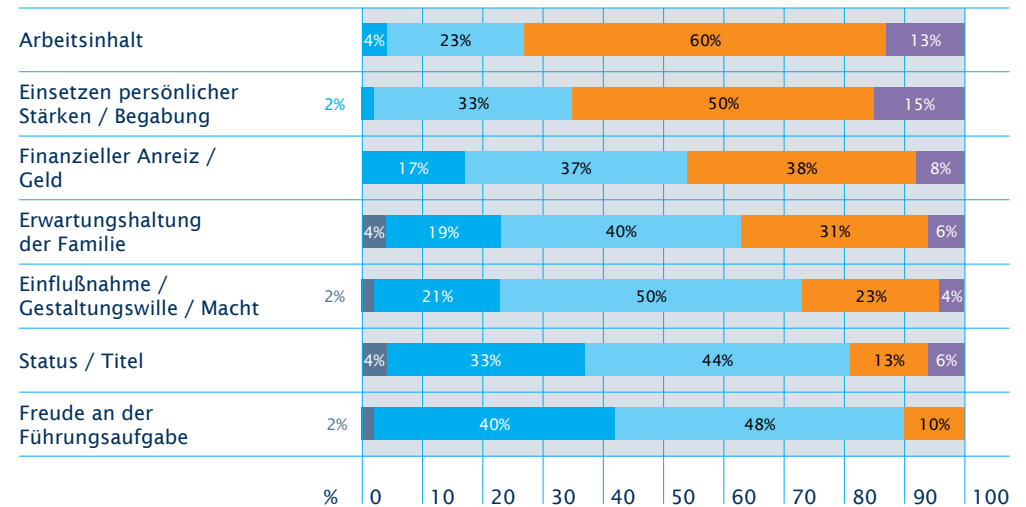
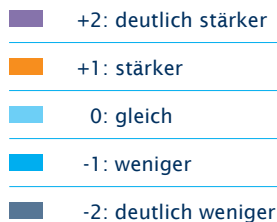
MOTIVATOREN

Individuelle Entfaltung statt Führungsverantwortung

Was motiviert die heutigen Absolventen im Vergleich zu denen der 90er Jahre für ihren weiteren Berufsweg?

Arbeitsinhalt und das Einsetzen persönlicher Stärken motiviert die heutigen Absolventen im Vergleich zu früher am meisten.

Dagegen übernehmen die heutigen Absolventen deutlich weniger gerne Führungsverantwortung (42 Prozent). Dieses Ergebnis deckt sich mit dem Ergebnis der Befragung des Executive Panels (Seite 9).



HR-Panel
n = 75 Unternehmen

IV.

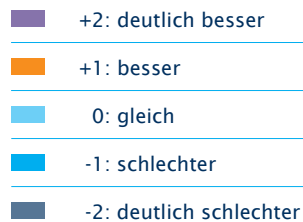
FÄHIGKEITEN

Heutige Absolventen sind weniger selbstkritisch

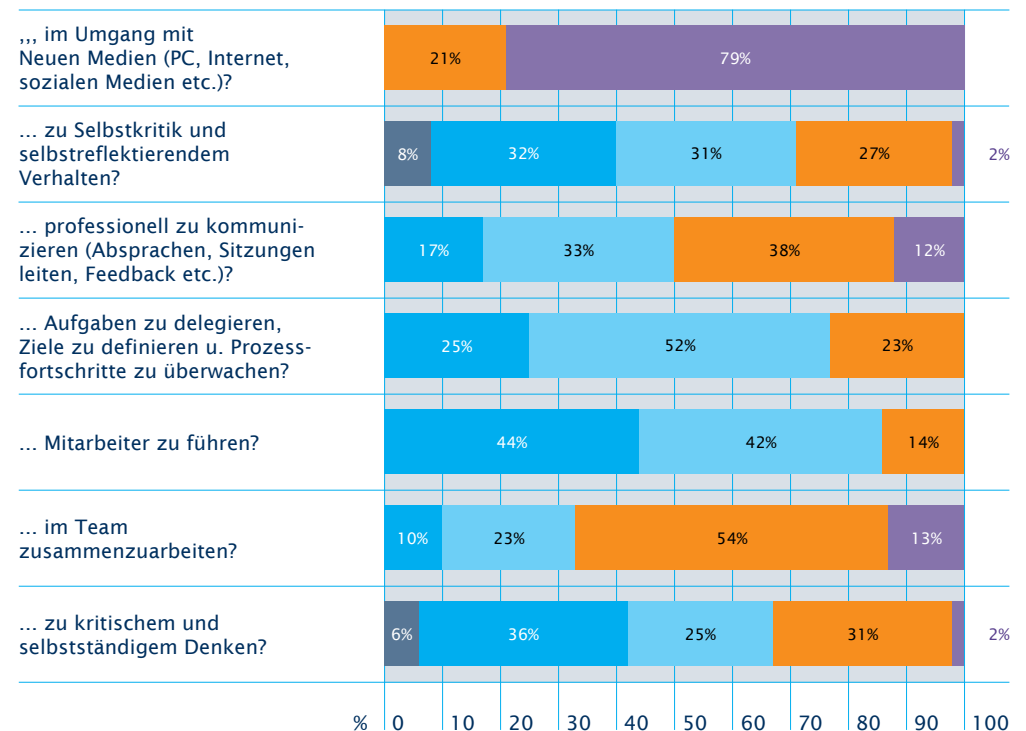
Wie beurteilen Sie die Fähigkeit der heutigen Absolventen im Vergleich zu denen der 90er Jahre...?

Die Affinität zu neuen Medien ist bei heutigen Absolventen erwartungsgemäß deutlich stärker ausgeprägt.

Die Fähigkeit zu kritischem und selbstständigem Denken sowie zur Selbstkritik und zum selbstreflektierenden Verhalten werden dagegen erheblich schlechter beurteilt.



HR-Panel
n = 75 Unternehmen



IV.

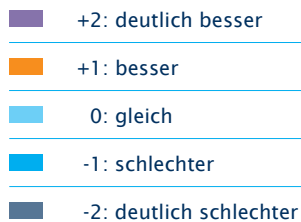
EINSATZBEREITSCHAFT

Work-Life-Balance wichtiger als Karriere

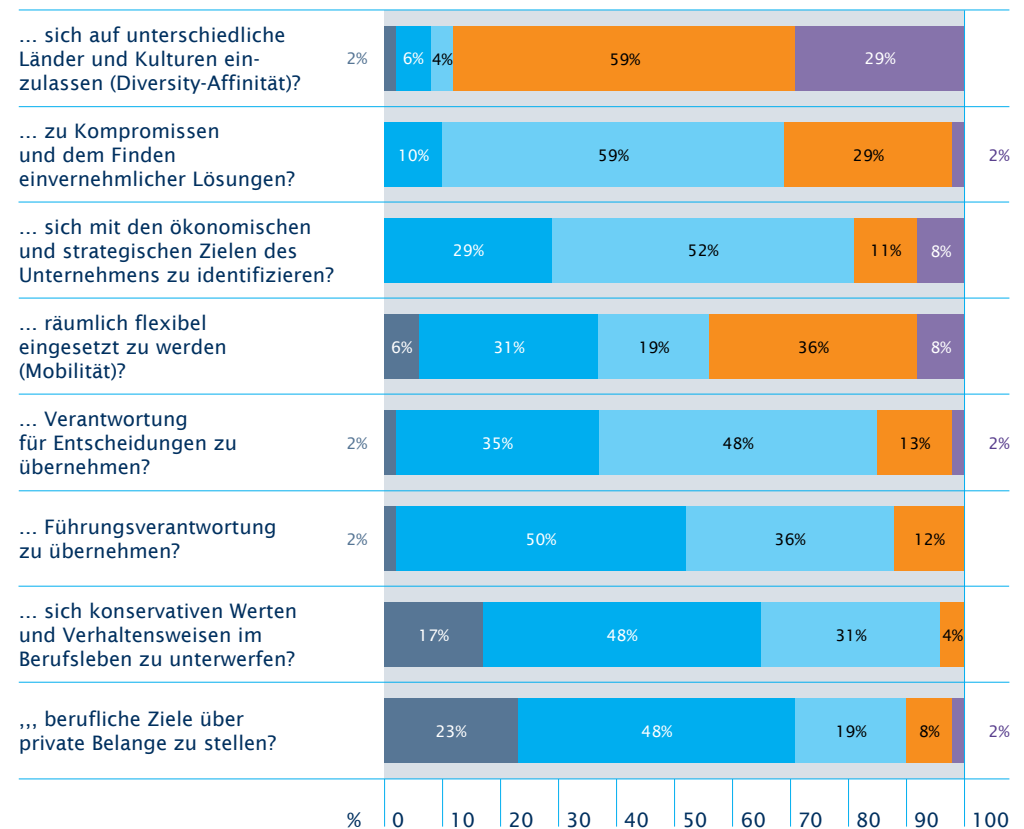
Wie beurteilen Sie die Bereitschaft der heutigen Absolventen im Vergleich zu denen der 90er Jahre...?

Die interkulturelle Kompetenz und Kommunikation ist für heutige Absolventen selbstverständlich. Fast 90 Prozent der Befragten betonen die höhere «Diversity-Affinität» heutiger Absolventen.

Führungsverantwortung wird dagegen weniger gern übernommen (52 Prozent), konservative Werte werden eher abgelehnt (65 Prozent), aber vor allem hat die Bereitschaft, berufliche Ziele über private Belange zu stellen, deutlich abgenommen (71 Prozent).



HR-Panel
n = 75 Unternehmen



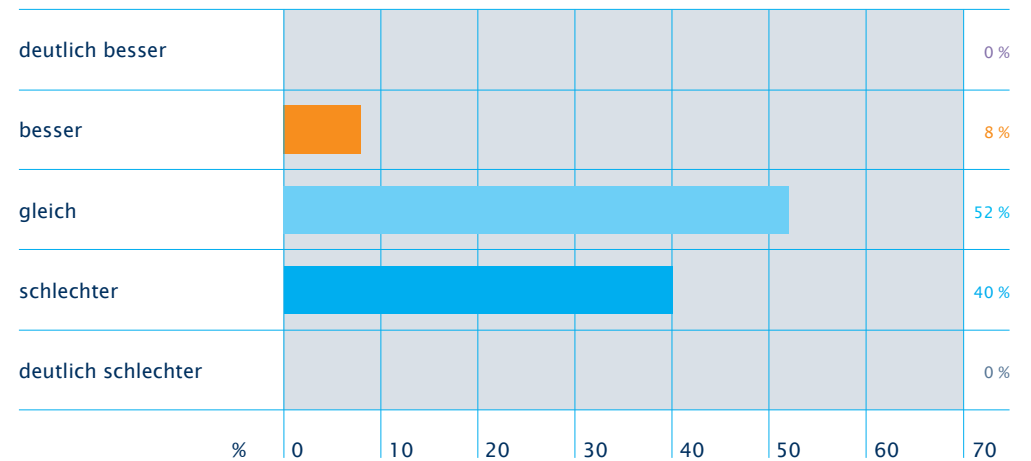
IV.

WILLENSSTÄRKE UND EHRGEIZ

Weniger beruflicher Ehrgeiz als früher

Wie beurteilen Sie ganz allgemein die Willensstärke und den Karriereehrgeiz der heutigen Absolventen im Vergleich zu früher?

40 Prozent der Personalverantwortlichen beurteilen die heutigen Absolventen als weniger willensstark und karriereorientiert. Nur 8 Prozent sehen eine Steigerung.



HR-Panel
n = 75 Unternehmen

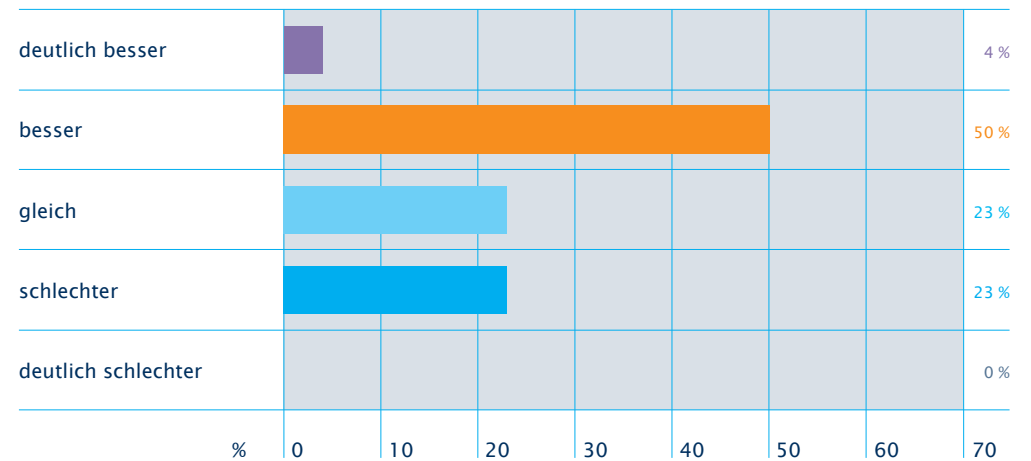
IV.

AUFTRETEN

Heutiger Führungsnachwuchs tritt selbstsicherer auf

Wie beurteilen Sie ganz allgemein die Selbstsicherheit und Verbindlichkeit im Auftreten der heutigen Absolventen im Vergleich zu früher?

Die Mehrheit der Befragten (54 Prozent) beurteilt den persönlichen Auftritt heutiger Absolventen als selbstsicherer und verbindlicher als früher. Nur 23 Prozent sehen hier eine Verschlechterung.



IV.

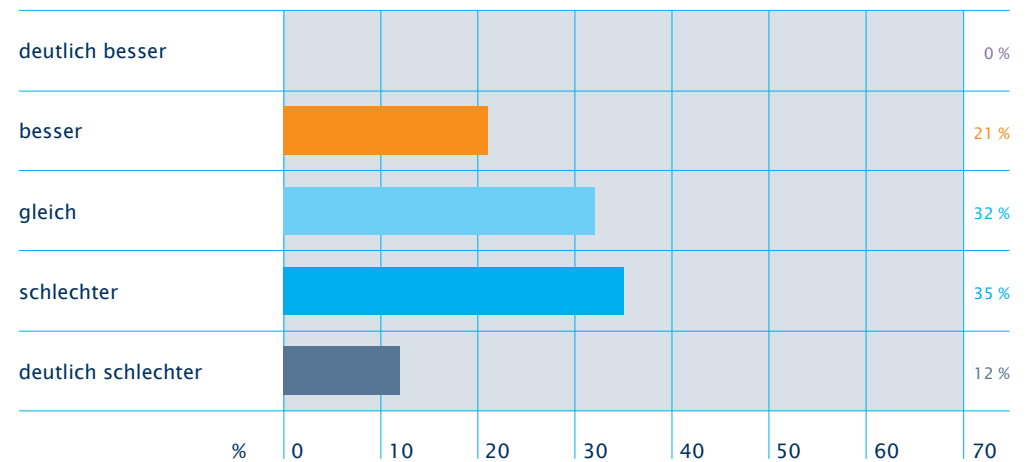
POLITIK UND GESELLSCHAFT

Geringes Interesse an gesellschaftspolitischen Themen

Wie beurteilen Sie das Interesse der heutigen Absolventen, sich mit gesellschaftlichen und politischen Zusammenhängen auseinanderzusetzen?

Fast die Hälfte der HR-Manager (47 Prozent) beobachtet bei den heutigen Absolventen weniger Bereitschaft, sich kontinuierlich mit größeren gesellschaftlichen und politischen Zusammenhängen, z.B. mit der Eurokrise, zu beschäftigen. Nur 21 Prozent sehen ein höheres Interesse.

HR-Panel
n = 75 Unternehmen



IV.

DIGITALE ARBEITSWEISE

Online-Affinität heutiger Absolventen

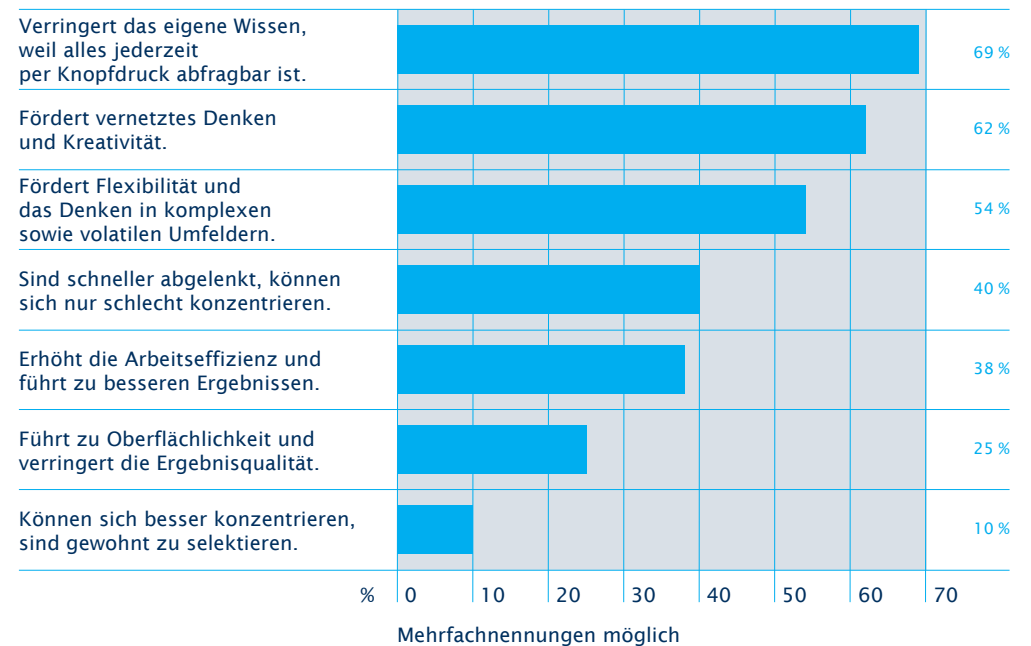
wird ambivalent beurteilt

Wie beeinflusst die Online-Affinität der heutigen Absolventen ihre Arbeitsweise?

Aus Sicht der Befragten verringert die Online-Affinität der heutigen Absolventen das eigene Wissen, da sämtliche Informationen jederzeit per Knopfdruck abrufbar sind. Es beeinträchtigt darüber hinaus die Konzentrationsfähigkeit und führt nicht unbedingt zu besseren Ergebnissen.

Als Vorteile der Arbeit mit neuen Medien werden vernetztes Denken, eine höhere Kreativität und Flexibilität angeführt.

HR-Panel
n = 75 Unternehmen



IV.

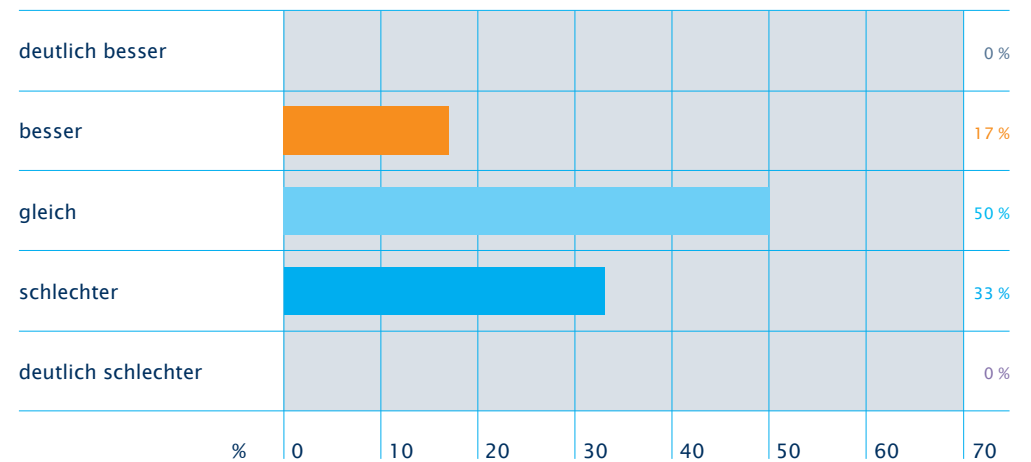
KOMPETENZEN DER ABSOLVENTEN INSGESAMT

Heutiger Führungsnachwuchs ist weniger kompetent als früher

Wie beurteilen Sie insgesamt die Kompetenzen der heutigen Absolventen im Vergleich zu den Absolventen der 90er Jahre?

Die Hälfte der Befragten schätzt die von den Absolventen eingebrachten Kompetenzen insgesamt als gleichbleibend ein. Ein Drittel beurteilt die heutige Generation jedoch als weniger kompetent.

Angeichts der heute deutlich höheren Anforderungen an Manager ist dies ein alarmierendes Urteil.



HR-Panel
n = 75 Unternehmen

IV.

ZUKÜNFTIG ERFORDERLICHE KOMPETENZEN

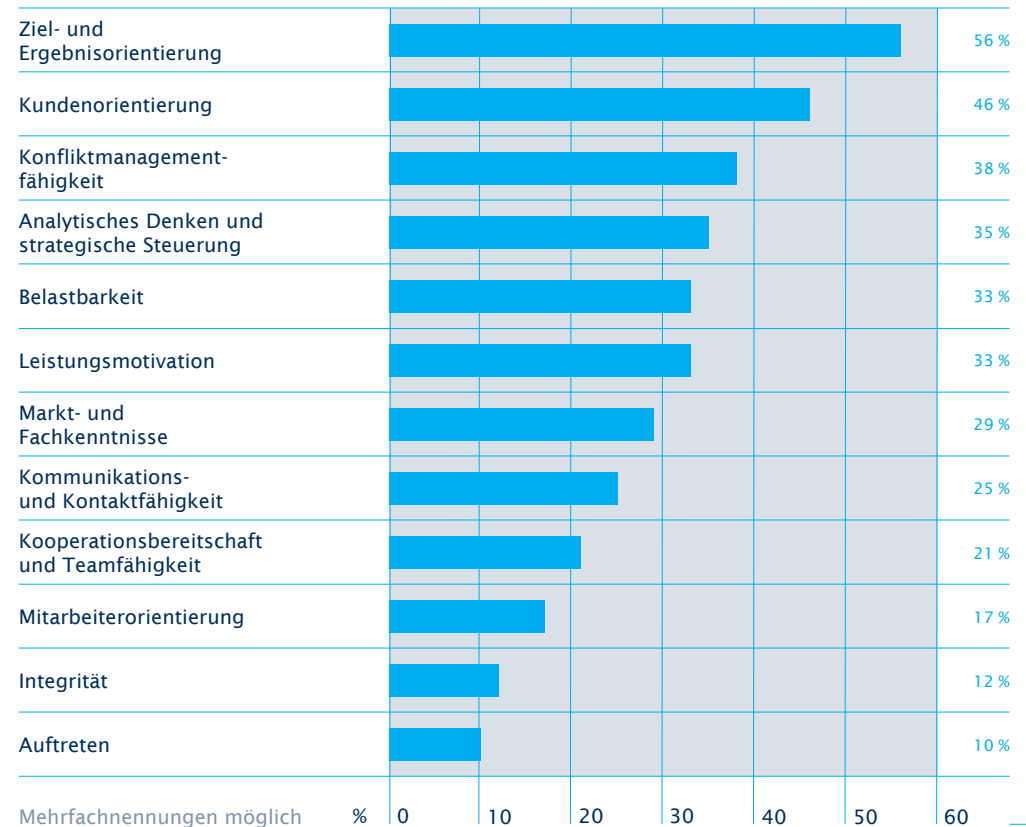
Mehr Ziel- und Kundenorientierung gefordert

Welche Kompetenzen müssen die heutigen Absolventen noch stärker ausprägen, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden?

Verbesserungsbedarf bei den Kompetenzen heutiger Absolventen wird von den Personalverantwortlichen vor allem bei der Ziel- und Ergebnisorientierung, Kundenorientierung und Konfliktfähigkeit gesehen.

Schon gut ausgeprägt sind hingegen die Kompetenzen Auftreten, Integrität und Mitarbeiterorientierung.

HR-Panel
n = 75 Unternehmen



V. KOMMENTAR

V.

KOMMENTAR

Rekrutierung und Bindung von Führungskräften immer wichtiger

Der demografische Wandel und die damit einhergehende geringere Zahl von potenziellen Führungskräften sind keine Schimäre, sondern mittlerweile vielerorts bitterer Alltag. Die Notwendigkeit für Unternehmen, ihre Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen, um sich sowohl in der Rekrutierung als auch der Mitarbeiterbindung zu verbessern, gewinnt damit verstärkt an Bedeutung.

Unserem jährlichen Manager-Barometer haben wir in diesem Jahr bewusst eine Befragung der obersten HR-Verantwortlichen der 500 größten Unternehmen in Deutschland gegenübergestellt.

Auch wenn dabei besonders der Generationenvergleich im Mittelpunkt steht, so bietet diese parallele Befragung darüber hinaus die Möglichkeit, das Selbst- und Fremdbild der Manager von heute und morgen miteinander zu vergleichen. Die Gegenüberstellung von ganzen Generationen basierend auf repräsentativen Befragungen ist natürlich nur aus einer großen «Flughöhe» möglich, gleichwohl lassen sich Trends und Mehrheitspositionen herausarbeiten.

Stark veränderte Karrieremotivatoren in der Generation Y

Die Entwicklung der Karrieremotivation hat sich über die letzten drei Generationen deutlich verändert, sie ist zunehmend kurzfristiger fixiert.

Während die Babyboomer-Generation noch auf langfristigen Wohlstand und Alterssicherung setzte, blickt die Generation X schon sehr viel kürzer orientiert auf die Optimierung ihrer Karriere verbunden mit den einschlägigen Statussymbolen. Für die Generation Y dagegen kommen zunächst Family & Friends gefolgt von dem Wunsch einer inhaltlich getriebenen Selbstverwirklichung. Erst danach äußern sie ihre Karriereambitionen.

Die Generation Y ist in ihrem Auftreten fordernd und selbstsicher, vielfach durch die Eltern- und Großelterngeneration finanziell abgesichert. Gleichzeitig sind die Vertreter der Generation Y sehr auf ihre individuelle Entfaltung konzentriert und deutlich weniger darauf aus, Führungsverantwortung zu übernehmen.

Bestehende Incentive- Modelle greifen nicht mehr

Ist die Generation Y deshalb aber eine Generation von Karriereverweigerern? Das wird sich erst noch erweisen müssen. Bisher stehen die Protagonisten dieser Generation altersbedingt erst am Anfang ihres Berufslebens. Eines kann man ihr aber heute bereits attestieren: Sie wird nicht auf die bestehenden Incentive-Modelle der Unternehmen anspringen.

Ein größeres Büro, ein Mehr an Personalverantwortung oder ein üppigeres Salär werden nicht reichen, um die Generation Y an das eigene Unternehmen zu binden oder sie zur Übernahme von Führungsaufgaben zu motivieren.

V.

KOMMENTAR

**Arbeitsbedingungen
und Personalentwicklung
müssen angepasst werden**

Hinzu kommt ein verändertes Geschlechterbild. Frauen wollen mehr Verantwortung im Beruf übernehmen. Angesichts des gesellschaftlich initiierten Rückenwindes erhalten sie diese auch zunehmend in den Unternehmen. Die Männer dagegen werten ihre Rollen als Begleiter und Erzieher ihrer Kinder deutlich höher als die des bloßen Versorgers. Darin liegt auch eine Ursache für die deutlich zurückgegangene Mobilität.

Die große Herausforderung der nächsten Jahre wird für die HR-Bereiche darin liegen, ein noch besseres Verständnis

der kommenden Manager-Generation zu entwickeln, um dann die Unternehmenskultur und die Personalentwicklung auf diese spezielle Bedürfnislage auszurichten. Die Generation Y ist nicht leisetretend. Sie äußert konkrete Forderungen an Unternehmen, z.B. die Anwesenheitskultur zu lockern, die Flexibilität in der Arbeit zu erhöhen, die elektronische Erreichbarkeit zu begrenzen oder die Karriereplanung mehr an den Inhalten als an der Führungsebene auszurichten.

**Ypsiloner müssen lernen,
sich zu integrieren**

Aber auch die Generation Y muss sich in der beruflichen Lebenswirklichkeit weiterentwickeln. Sie ist in einer Welt der Unsicherheit und der permanenten politischen, gesellschaftlichen und

wirtschaftlichen Veränderungen seit 1989 aufgewachsen. Der Umgang mit dem Wandel, die Anpassung an neue Rahmenbedingungen, die Auseinandersetzung mit Menschen anderer Kulturen sind im genetischen Code dieser Generation zweifelsohne fest verankert. Ihr ist aber auch zu eigen, Autoritäten auf Augenhöhe zu begegnen, sich nur schwer ein- oder gar unterzuordnen und berufliche Zufriedenheit weniger an Titeln festzumachen.

Die Unterschiede zwischen der Generation Y und den Generationen davor sind größer als zwischen anderen Generationen zuvor. Es könnte gut sein, dass die Ypsiloner und ihre Forderungen rückblickend als die Generation wahrgenommen werden, die am Anfang einer ganz neuen Wirtschafts- und Arbeitswelt gestanden hat.



Adrian Fischer

V.

Odgers Berndtson ist seit fast 50 Jahren eines der weltweit führenden Unternehmen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung. Mit rund 700 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.

Darüber hinaus haben wir Instrumente entwickelt wie zum Beispiel Human Asset Review® als eignungs-diagnostisches Verfahren zur Beurteilung der Qualifikation, der Veränderungsbereitschaft, der Teamfähigkeit und des Potenzials von Führungskräften.

Auch dem Thema Culture Fit®, bei dem die kulturelle Übereinstimmung von Klient und Kandidat auf dem Prüfstein steht, wird bei uns ein hoher Stellenwert eingeräumt. Der individuelle Einsatz solcher Instrumente macht den weltweiten Erfolg unseres Unternehmens aus. So wird Beratung zur Maßarbeit.

www.odgersberndtson.com

