

MANAGER-BAROMETER 2013
WIE DEUTSCHE FÜHRUNGSKRÄFTE ARBEITEN
UND GEFÖRDERT WERDEN WOLLEN

Dritte jährliche Befragung des Odgers Berndtson Executive Panels

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 **Anforderungen an Manager*** haben sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Statt autoritärer Führung ist Zuhören gefragt, statt langfristiger Entscheidungen ist in kürzester Zeit die richtige Strategie zu entwickeln. Darüber hinaus müssen erfolgreiche Manager exzellente kommunikative Fähigkeiten sowie eine hohe Durchsetzungskraft und Umsetzungskompetenz besitzen.

Parallel dazu haben sich die **Bedürfnisse und Karrieremotivatoren der Manager** verändert. Dies gilt besonders für junge Führungskräfte und Berufseinsteiger. Sie wollen abwechslungsreiche Aufgaben und die Möglichkeit, sich individuell weiterzuentwickeln. Die Freude am Führen spielt dabei nicht mehr die Hauptrolle. Stattdessen sind ihnen flexible Arbeitszeiten und die Balance zwischen Beruf und Privatleben zunehmend wichtiger.

Vor diesem Hintergrund sollte **unsere diesjährige Befragung** ermitteln, was Deutschlands Führungskräfte aktuell bewegt, was sie für ihren weiteren Berufsweg motiviert, wozu sie bereit sind und wozu nicht. Darüber hinaus haben wir die Manager danach befragt, wie sie die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen und Personalentwicklungsmaßnahmen ihres Arbeitgebers beurteilen und wo sie Verbesserungspotenzial sehen. Schließlich haben wir um Stellungnahme zu alternativen Karrierekonzepten, wie bspw. der Fachkarriere, gebeten sowie um die Einschätzung der implementierten Maßnahmen zur stärkeren Förderung von Frauen, Älteren sowie Ausländern in Führungspositionen.

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

II.

MANAGEMENT SUMMARY

Persönliche Motivation und Einsatzbereitschaft

Führung verliert an Attraktivität

Das Einsetzen persönlicher Stärken und Begabungen motiviert deutsche Führungskräfte für ihre weitere Karriere wiederum am stärksten. Die Freude an der Führungsaufgabe landet wie bereits im Vorjahr nur auf dem 2. Platz der Karrieremotivatoren. Vor allem junge Manager und weibliche Führungskräfte haben weniger Interesse daran, Führungsverantwortung zu übernehmen.

Mehr Zeit für Familie und Freizeit gewünscht

Eine ausgeglichene Work-Life-Balance ist deutschen Managern sehr wichtig. Hierfür möchten sie den Zeitanteil, den sie gegenwärtig für den Beruf aufwenden, um rund 15% zugunsten anderer Lebensbereiche wie Familie und Freizeit reduzieren. Ähnlich hatten sich die Befragten schon in den Vorjahren geäußert. Dies zeichnet sich somit als langfristig wirksame Entwicklung ab.

Große Offenheit für Perspektivwechsel

Die befragten Führungskräfte zeigen sich wie in den Vorjahren äußerst offen für neue Branchen und Aufgaben. Die große Mehrheit würde den hohen Aufwand eines Branchenwechsels oder einer neuen Fachrichtung auf sich nehmen. Gerade Führungskräfte im Alter von 33 Jahren oder jünger sind besonders flexibel und mobil, wenn es um den nächsten Karriereschritt geht. Zu gehaltlichen Einbußen sind die Manager jedoch wenig bereit.

Beurteilung der aktuellen Arbeitsbedingungen

Bezahlung zu wenig leistungsgerecht

Die Hälfte der Führungskräfte fühlt sich nicht angemessen bezahlt und wünscht den stärkeren Ausbau der leistungsorientierten Vergütung in ihrem Unternehmen. Dies fordern sowohl Manager auf den unteren Führungsebenen als auch Vertreter der Unternehmens- bzw. Bereichsleitung.

Mehr Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort gefordert

Die Flexibilität der Arbeitsbedingungen ist in vielen Branchen noch ausbaufähig. Gewünscht werden vor allem ein größeres Angebot an Heimarbeitsplätzen, flexiblere Arbeitszeiten sowie mehr Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Besonders junge Manager fordern mehr Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort.

Führungskräfte möchten individuell gefördert werden

Neben einer stärkeren Einbindung in systematische Karriere- und Managementprogramme wünschen sich die befragten Führungskräfte vor allem eine engere Begleitung durch Coachings, Mentoren und den Wissenstransfer von erfahrenen

auf junge Manager. Bei der Gestaltung neuer Führungskarrieren halten die Befragten vor allem eine intensivere Vorbereitung des Führungsnachwuchses auf seine Führungsaufgabe für wichtig. Gerade junge Führungskräfte erwarten hier eine individuelle Förderung und keine Karriereplanung „von der Stange“.

Fachkarrieren werden befürwortet

Die große Mehrheit der Manager befürwortet ein verstärktes Angebot von Fachkarrieren als Alternative zu klassischen Führungslaufbahnen. Voraussetzung dabei ist jedoch, dass Experten auf der einen und Manager mit Führungsverantwortung auf der anderen Seite dieselbe Wertschätzung im Unternehmen erfahren.

Männer fühlen sich nicht benachteiligt

Für einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen sind geeignete Lösungen zur Organisation der Haushalts- und Kinderbetreuung unverändert die wichtigste Voraussetzung. Eine unternehmensinterne Frauenquote wird als Maßnahme hierfür mehrheitlich abgelehnt. Allen öffentlichen Diskussionen zum Trotz fühlen sich männliche Führungskräfte von den Maßnahmen, die in ihrem Unternehmen zu stärkeren Beförderung von Frauen implementiert wurden, nicht benachteiligt.

Mehr Internationalität wird begrüßt

Die befragten Führungskräfte stehen ausländischen Führungskollegen sehr positiv gegenüber. Die große Mehrheit begrüßt die Bildung internationaler Projektteams als Maßnahme zur stärkeren Rekrutierung und Förderung ausländischer Manager in ihrem Unternehmen. Rund 60 Prozent befürworten sogar die Einführung von Englisch als Unternehmenssprache.

III. HINWEISE ZUR METHODIK

III.

HINWEISE ZUR METHODIK

Befragung des Executive Panels von Odgers Berndtson

Die Befragung wurde in der Zeit von Ende August bis Ende September 2013 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 Angaben sowie die Auswertung erfolgten anonym.

Zielgruppe

Befragt wurde das Executive Panel von Odgers Berndtson, das Führungskräfte von Unternehmen aller Branchen und Größenklassen in Deutschland beinhaltet.

Rücklauf

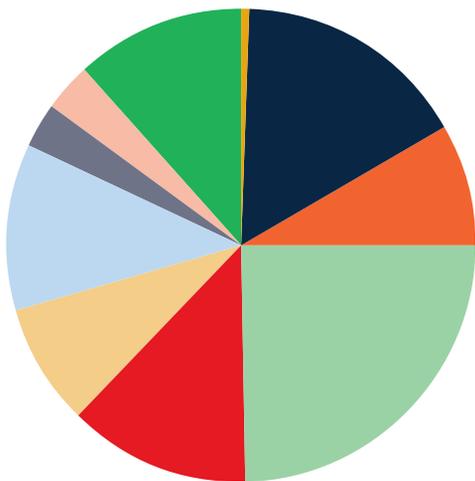
An der Befragung haben 1.193 Manager teilgenommen.

IV. STATISTIK DER BEFRAGTEN DES EXECUTIVE PANELS

IV.

STATISTIK DER BEFRAGTEN

Branchenzugehörigkeit

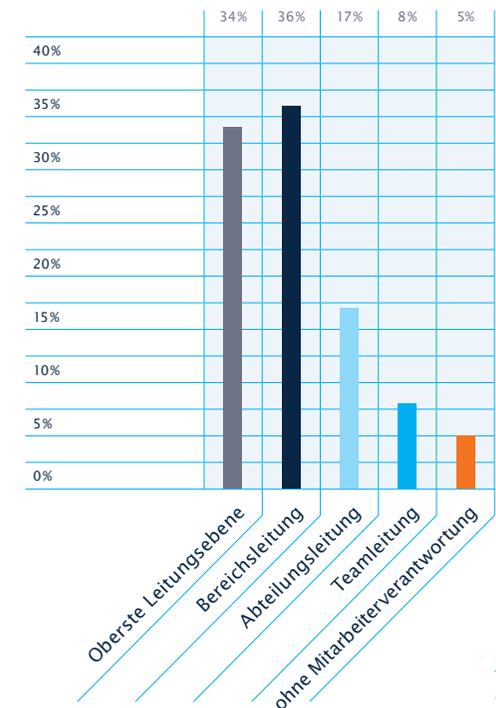


Finanzdienstleistungen	16%
Automobil	8,5%
Industrie	24,4%
Konsumgüter/Handel	12,7%
Unternehmensberatungen/Wirtschaftsprüfer	8,4%
Medizin/Pharma	11,4%
Öffentlicher Sektor/Not-for-Profit	3,0%
Energie/Versorger	3,3%
Telekommunikation/Medien/Technologie	11,5%
Sonstige	0,8%

Die befragten Manager kommen aus allen Bereichen der Wirtschaft sowie aus dem öffentlichen Sektor. Hierbei dominieren die Bereiche Industrie und Finanzdienstleistungen.

70% der Befragten sind in der Unternehmens- und Bereichsleitung tätig.

Position

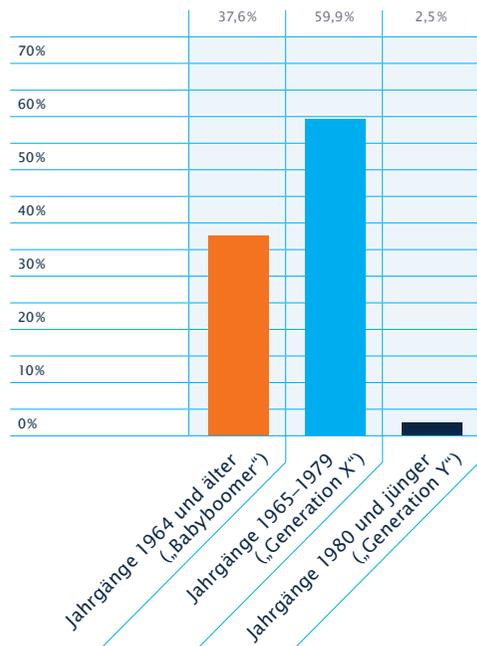


Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.193 Führungskräfte

IV.

STATISTIK DER BEFRAGTEN

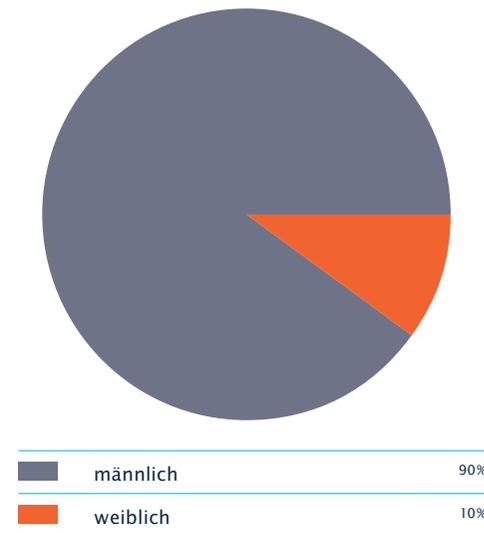
Altersverteilung



Die Vertreter der „Generation X“, also Führungskräfte im Alter von 34 bis 48 Jahren, machen mit knapp 60% den größten Anteil der Befragten aus. Rund 38% der Befragten sind jedoch älter als 49 Jahre, was auf den hohen Anteil der Befragten auf den oberen Führungsebenen zurückzuführen ist. Die Vertreter der „Generation Y“ spielen in der Grundgesamtheit der Führungskräfte naturgemäß noch eine untergeordnete Rolle.

Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.193 Führungskräfte

Geschlecht



Mit 10% sind Frauen unter den Befragten deutlich in der Minderheit. Auch ihr Anteil an Führungspositionen in der Unternehmensleitung liegt mit gut 1,8% unter dem bundesweiten Durchschnitt von rund 2,5%.



▪ ODGERS BERNDTSON

V. ERGEBNISSE DES ODGERS BERNDTSON EXECUTIVE PANELS

V.

PERSÖNLICHE MOTIVATOREN

Selbstverwirklichung wichtiger als Führungsaufgabe

Was motiviert Sie derzeit für Ihren weiteren Berufsweg?

Das Einsetzen ihrer persönlichen Stärken und Begabungen motiviert die befragten Führungskräfte für ihren weiteren Berufsweg am stärksten (62%). Damit belegt die „Freude an der Führungsaufgabe“ (58,5%) wie bereits im Vorjahr nur Platz 2 der Motivatoren.

Vor allem Führungskräften aus der TMT-Branche ist ihre Selbstverwirklichung im Beruf wichtig, während Manager aus der Industrie noch einen stärkeren Anreiz in der Leitungsposition sehen.

Geld, Status/Titel und Familientradition spielen als starke Motivatoren eine untergeordnete Rolle.

Mehr als 36% der Befragten geben jedoch 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 = 1.193 Führungskräfte



V.

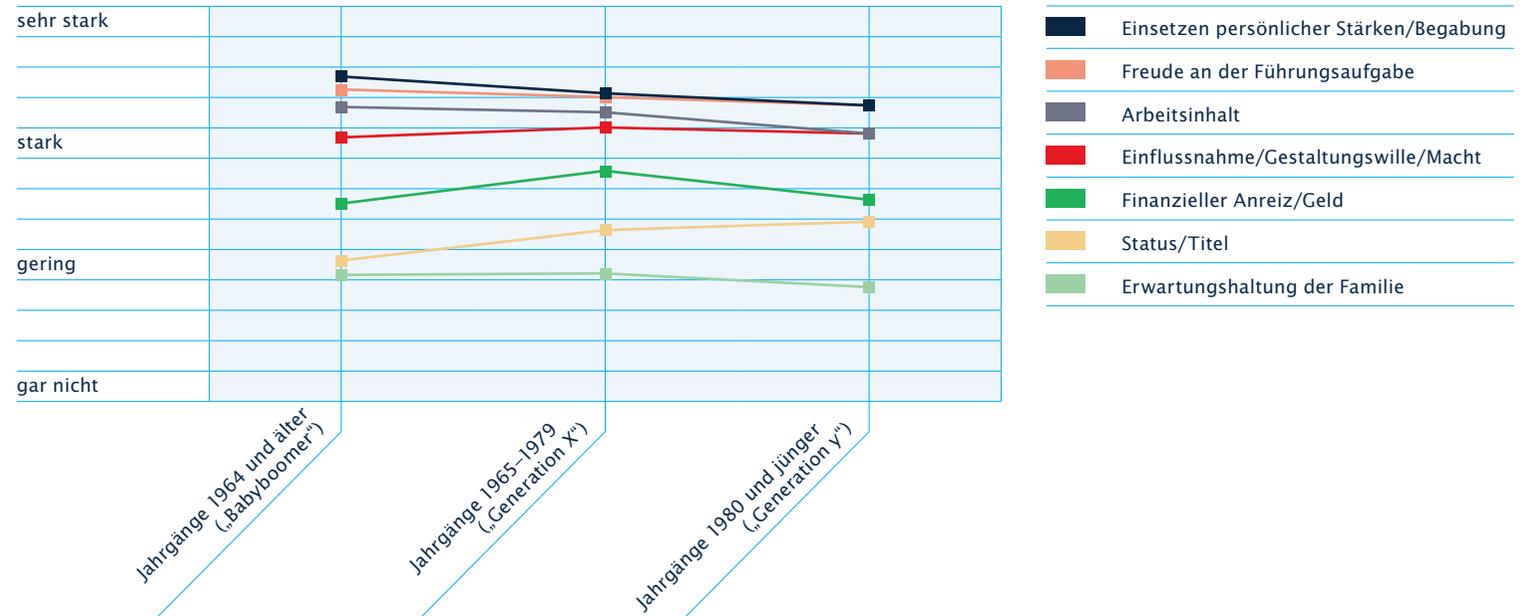
PERSÖNLICHE MOTIVATOREN

Junge Manager führen weniger gern

Einfluss des Lebensalters

Manager im Alter von 33 Jahren und jünger führen weniger gern als die älteren Managergenerationen. Dagegen haben Status/Titel für die Nachwuchsführungskräfte eine höhere Bedeutung als für ältere und erfahrene Manager.

Finanzielle Anreize sind vor allem den Führungskräften der Generation X wichtig.



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.193 Führungskräfte

V.

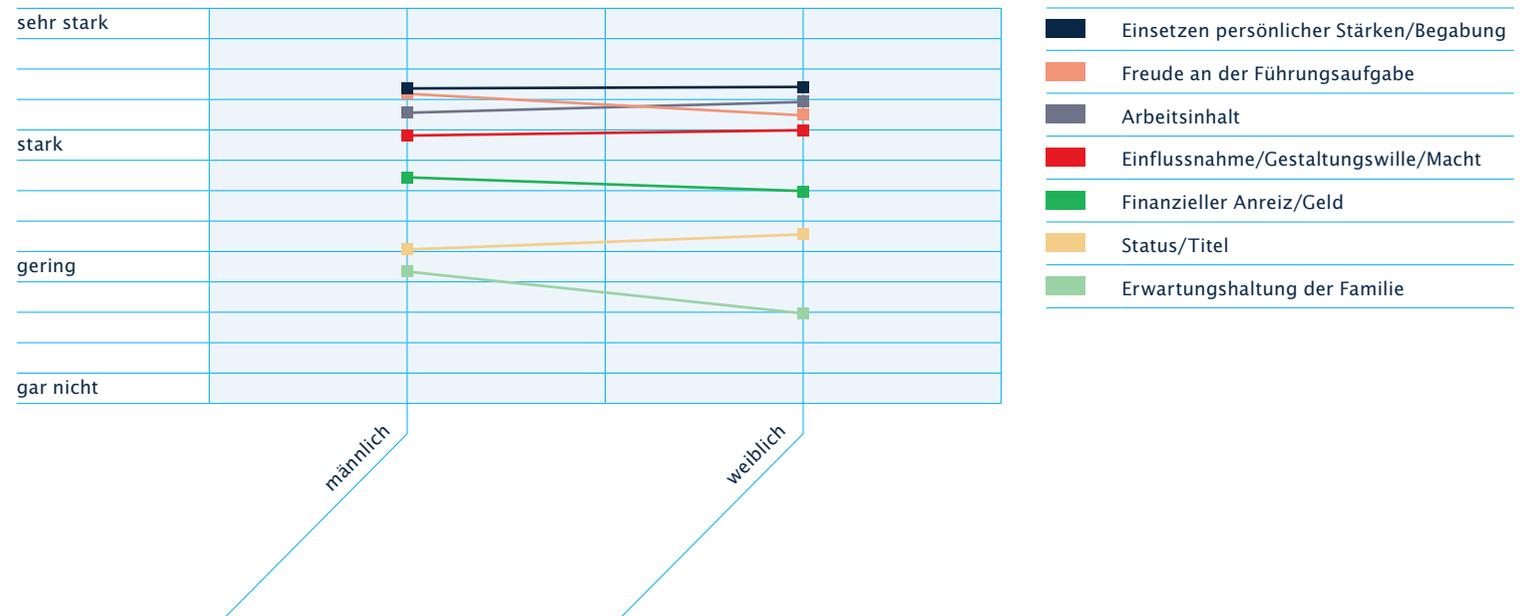
PERSÖNLICHE MOTIVATOREN

Frauen sind Arbeitsinhalte wichtiger als Führung

Einfluss des Geschlechts

Für Frauen sind sowohl das Einsetzen ihrer persönlichen Stärken und Begabungen als auch die Inhalte ihrer Tätigkeit wichtiger als eine Führungsaufgabe.

Sie wollen jedoch Einfluss nehmen im Unternehmen und mitgestalten, was die im Vergleich zu Männern leicht höhere Bewertung von „Macht“ zeigt.



Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 1.193 Führungskräfte

V.

PERSÖNLICHES ZEITMANAGEMENT

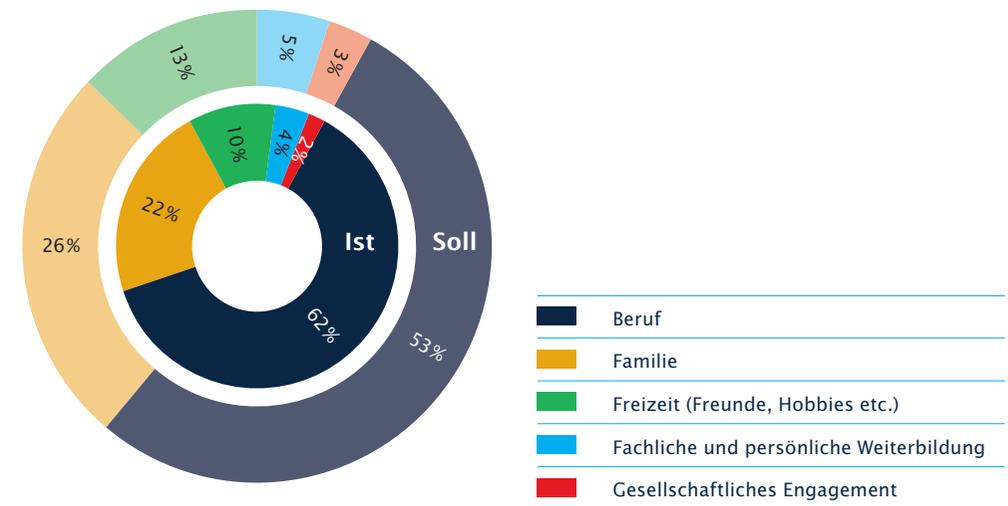
Manager wollen mehr Zeit für Familie und Freizeit

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 ist für deutsche Manager zunehmend wichtig. Wie bereits in den Vorjahren, zeigt auch die diesjährige Befragung den deutlichen Wunsch der Manager, den Zeitanteil, der gegenwärtig für den Beruf aufgewandt wird (62%), zugunsten der übrigen Lebensbereiche zu reduzieren (53%).

Dabei wollen sich die Manager vor allem mehr ihrer Familie widmen (Soll 26% gegenüber Ist 22%).

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 = 1.193 Führungskräfte

V.

PERSÖNLICHE EINSATZBEREITSCHAFT

Führungskräfte sind offen für neue Branchen und Aufgaben

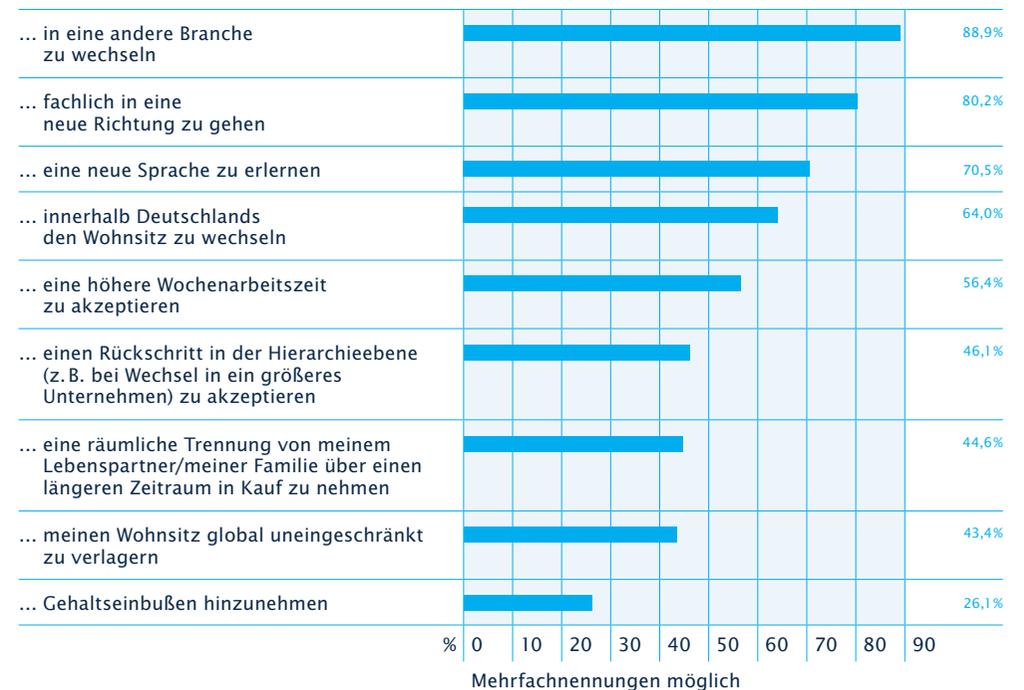
Was sind Sie bereit, für Ihren nächsten beruflichen Schritt zu investieren?

Die große Mehrheit der Befragten (89% bzw. 80%) würde den hohen Aufwand eines Branchenwechsels oder einer neuen Fachrichtung auf sich nehmen. In den beiden Vorjahren unserer Befragung haben sich die befragten Führungskräfte bereits mit ähnlich hohen Werten so flexibel gezeigt.

Besonders wechselwillig zeigen sich die Führungskräfte aus den Bereichen Konsumgüter/Handel sowie Telekommunikation/Medien/Technologie(TMT).

Der globale Wohnsitzwechsel oder eine räumliche Trennung von Lebenspartner und/oder Familie stoßen dagegen bei weniger als der Hälfte der Befragten auf Akzeptanz. Weibliche Manager sind hier mit Blick auf die Familie eher immobil.

Zu gehaltlichen Einbußen sind die Befragten am wenigsten bereit (26%).



Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 1.193 Führungskräfte

V.

PERSÖNLICHE EINSATZBEREITSCHAFT

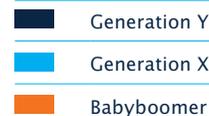
Junge Führungskräfte sind flexibler und mobiler

Einfluss des Lebensalters

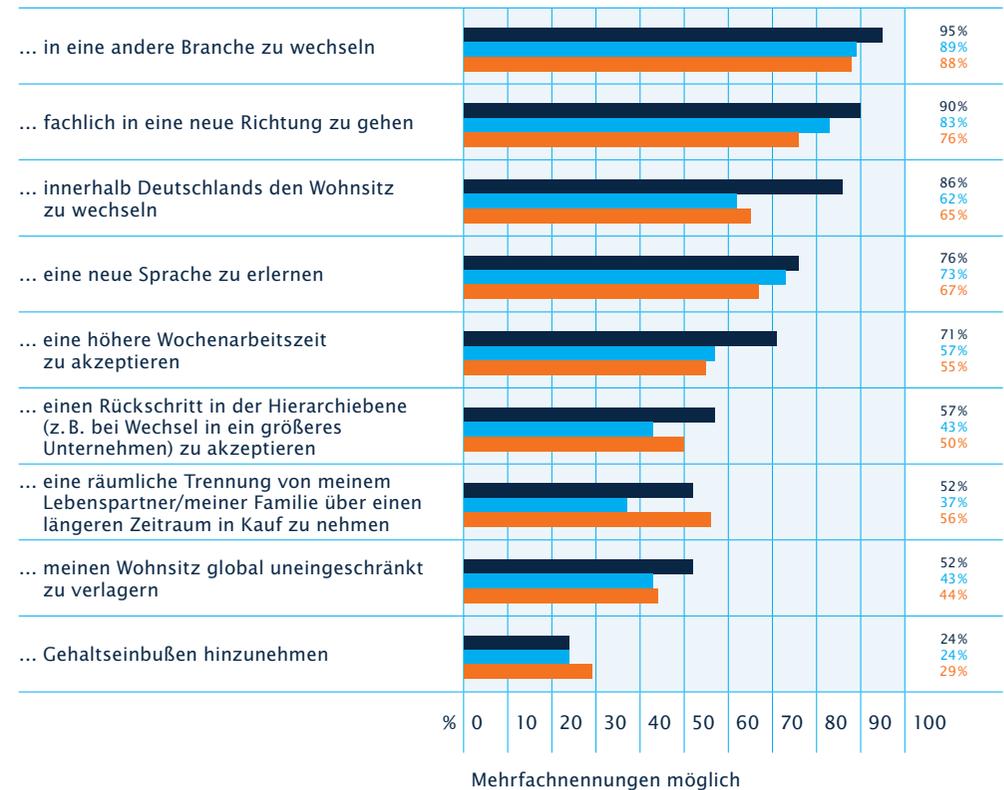
Junge Manager zeigen eine besonders hohe Bereitschaft, die Branche oder Fachrichtung zu wechseln. Auch sind sie eher dazu bereit, eine höhere Arbeitszeit zu akzeptieren als die älteren Managergenerationen.

Dies gilt auch für ihre Mobilität: Fast 90% der jüngeren Führungskräfte würden für ihren nächsten beruflichen Schritt innerhalb Deutschlands ihren Wohnsitz wechseln, mehr als die Hälfte würde dies auch international tun.

Diese Ergebnisse relativieren ein wenig die allgemeine Charakterisierung der Generation Y als eine eher unflexible und wenig leistungsbereite Managergeneration.



Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 1.193 Führungskräfte



V.

ARBEITSBEDINGUNGEN

Die Hälfte der Führungskräfte fühlt sich nicht leistungsgerecht bezahlt

Welche Angebote/Arbeitsbedingungen für Führungskräfte sollten in Ihrem Unternehmen stärker ausgebaut werden?

Die Hälfte der befragten Führungskräfte fühlt sich nicht angemessen bezahlt und wünscht sich eine Verbesserung der leistungsorientierten Vergütung in ihrem Unternehmen.

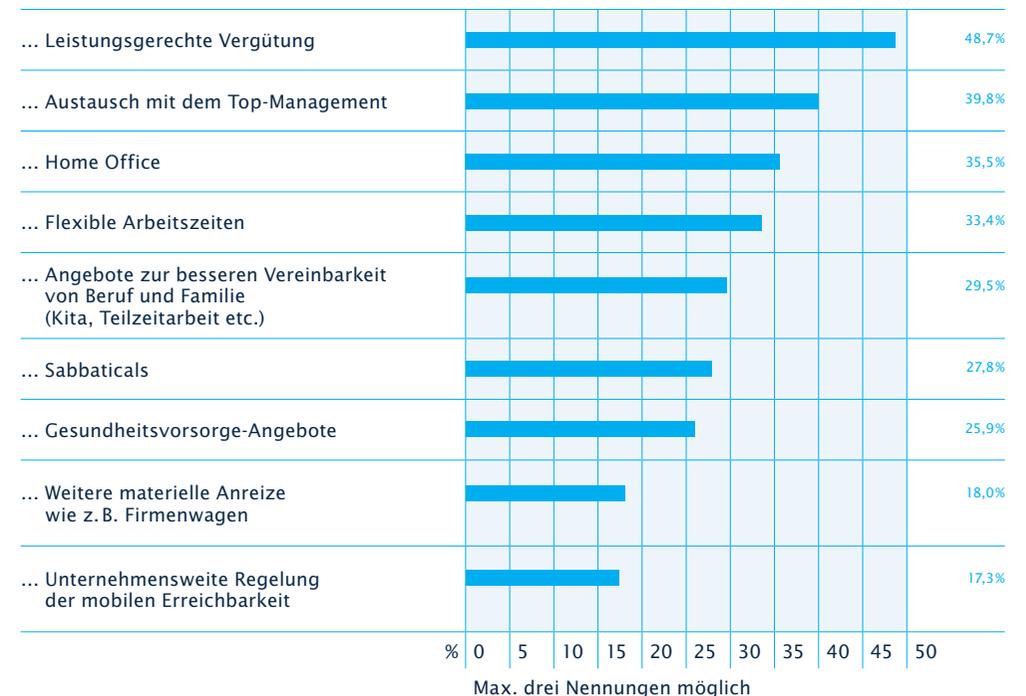
Rund 40% der Befragten wünschen sich dagegen mehr Austausch mit dem Top-Management.

Mehr als ein Drittel fordert zudem eine höhere Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und -ort. Unternehmen, die Home Offices und Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbieten, sind bei der Akquisition und Bindung von Führungskräften klar im Vorteil.

Den Ausbau von Sabbaticals und Gesundheitsvorsorge-Angeboten befürworten immerhin schon ein Viertel der Befragten.

Unternehmensweite Regeln für die mobile Erreichbarkeit halten die wenigsten für erforderlich. Es scheint, dass die Kommunikation in Randzeiten und am Wochenende für mehr Flexibilität sorgt und von den Führungskräften daher eher begrüßt wird.

Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.193 Führungskräfte

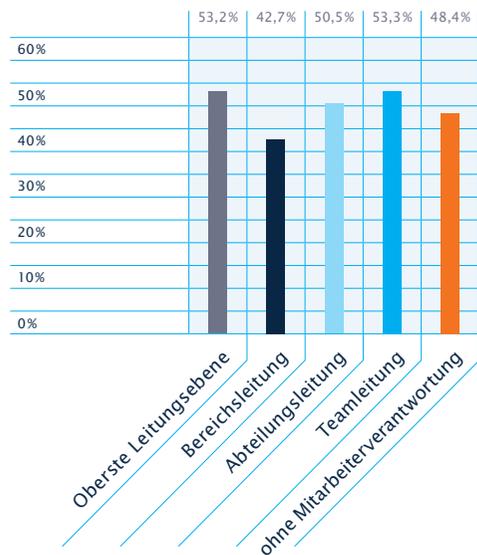


V.

ARBEITSBEDINGUNGEN

Top-Managern sind Vergütung und Gesundheitsvorsorge wichtig

Leistungsgerechte Vergütung

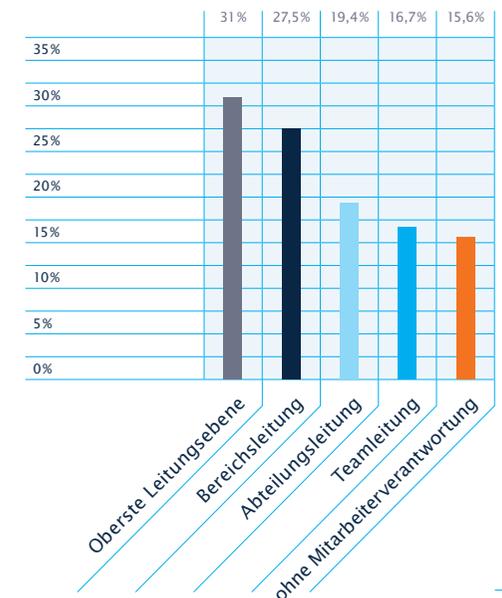


Einfluss der Positionsebene auf ausgewählte Kriterien

Aufgrund der überraschend hohen Forderung nach einem stärkeren Ausbau der leistungsgerechten Vergütung, haben wir nebenstehend den Einfluss der Hierarchieebene untersucht. Ergebnis: Die Position hat keinen Einfluss auf die Beurteilung – eine Verbesserung der leistungsgerechten Vergütung wird sowohl von Führungskräften auf der Team- und Abteilungsleitungsebene als auch auf der obersten Leitungsebene gefordert.

Angebote zur Gesundheitsvorsorge werden vor allem von Managern auf der oberen Führungsebene gewünscht, da diese in der Regel älter als ihre Kollegen auf den Führungsebenen darunter sind und sich daher stärker mit der Erhaltung ihrer Leistungsfähigkeit beschäftigen.

Gesundheitsvorsorge-Angebote



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.193 Führungskräfte

V.

ARBEITSBEDINGUNGEN

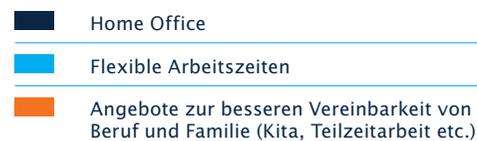
Flexibilität der Arbeitsbedingungen in vielen

Branchen noch ausbaufähig

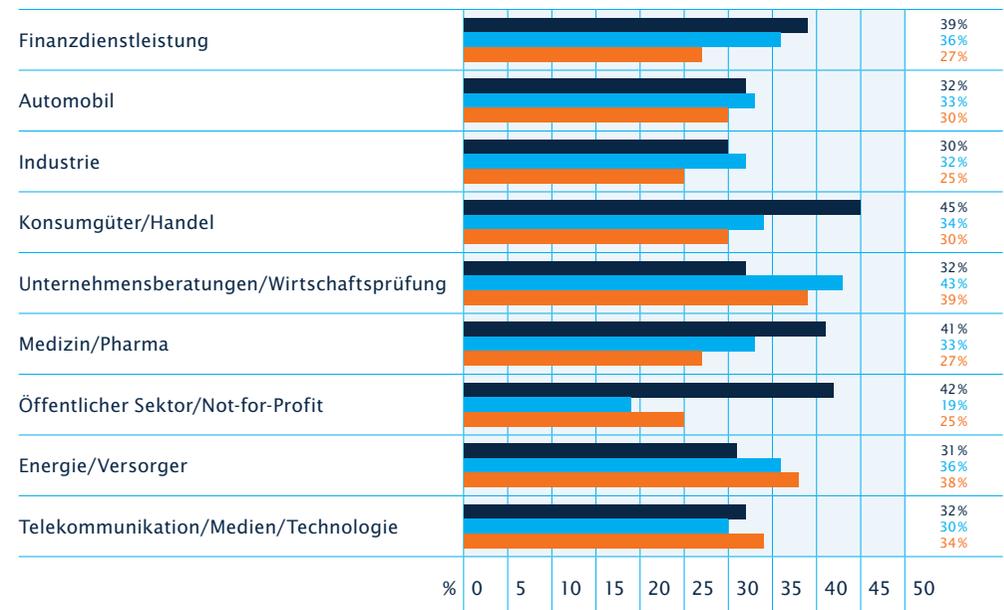
Einfluss der Branchenherkunft auf ausgewählte Kriterien

Die befragten Manager wünschen sich vor allem ein größeres Angebot von Heimarbeitsplätzen. Besonders hoch ist der Bedarf in den Bereichen Konsumgüter/Handel, Medizin/Pharma, im Öffentlichen Sektor sowie in der Finanzdienstleistungsbranche.

Flexiblere Arbeitszeiten werden insbesondere von Managern aus der Beratungsbranche und Wirtschaftsprüfung gefordert, Führungskräfte aus dem Öffentlichen Sektor halten ihre Arbeitszeiten hingegen für ausreichend flexibel. Auch bei Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat die Beratungsbranche den höchsten Nachholbedarf. Ähnlich starke Befürworter von Kinderbetreuung, Teilzeit etc. gibt es im Bereich Energie/Versorger sowie in der TMT-Branche.



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.193 Führungskräfte



V.

ARBEITSBEDINGUNGEN

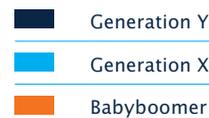
Junge fordern mehr Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort

Einfluss des Lebensalters

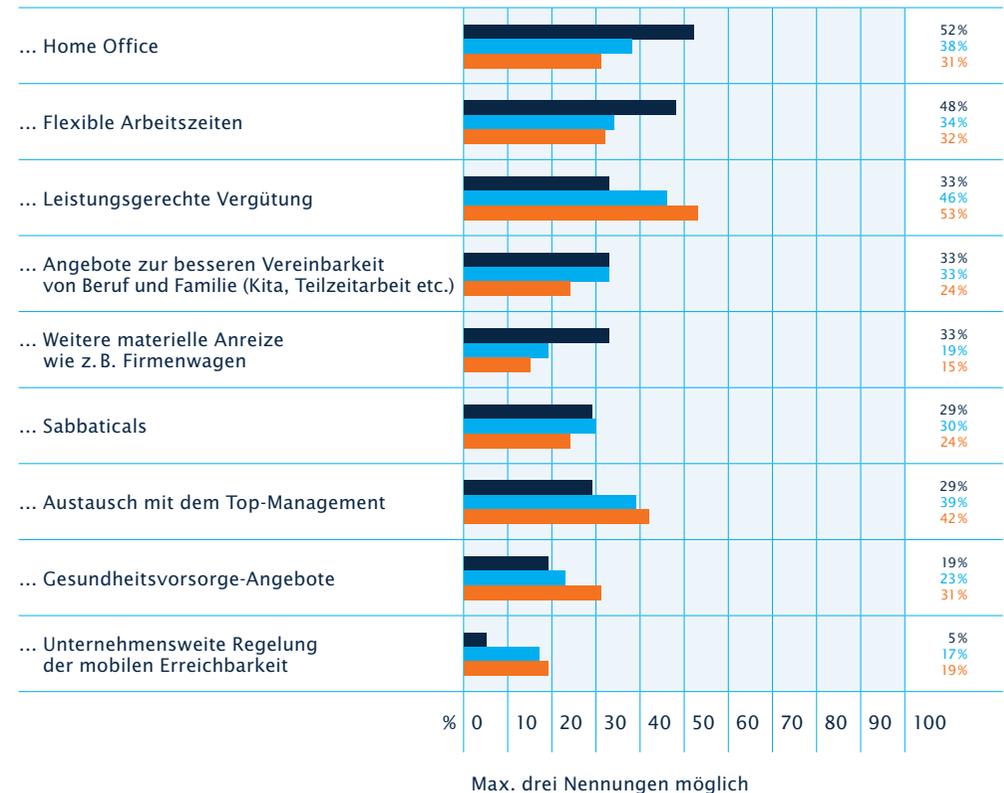
Junge Manager sprechen sich besonders deutlich für den Ausbau von Home Offices und flexiblen Arbeitszeiten aus (52% bzw. 48%). Diese Arbeitsbedingungen gehören für die neue Führungsgeneration offenbar ganz selbstverständlich zu ihrer Tätigkeit dazu und entscheiden daher mit darüber, für welchen Arbeitgeber sich die Nachwuchskräfte langfristig entscheiden.

Eine leistungsgerechte Vergütung sowie weitere materielle Anreize spielen für junge Führungskräfte dagegen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.

Unternehmensweite Regeln für die mobile Kommunikation befürworten junge Manager überhaupt nicht.



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.193 Führungskräfte



V.

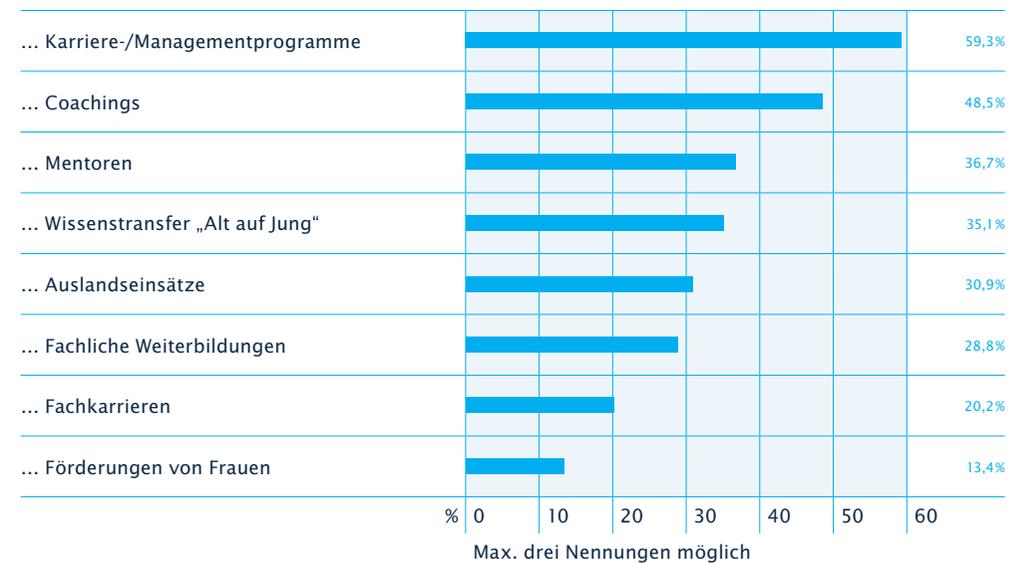
PERSONALENTWICKLUNG

Führungskräfte wollen stärker gefördert werden

Welche Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte sollten in Ihrem Unternehmen stärker ausgebaut werden?

Rund 60% der befragten Führungskräfte wünschen sich eine stärkere Einbindung in systematische Karriere- und Managementprogramme.

Zudem möchten sie von erfahrenen Führungskräften stärker an die Hand genommen werden, wie die Forderungen nach einem deutlichen Ausbau von Coachings (48,5%), Mentoren (36,7%) und einem institutionalisierten Wissenstransfer „Alt auf Jung“ (35,1%) zeigen.



Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 1.193 Führungskräfte

V.

PERSONALENTWICKLUNG

Automanager wünschen mehr Karriereprogramme –

Berater mehr Coachings

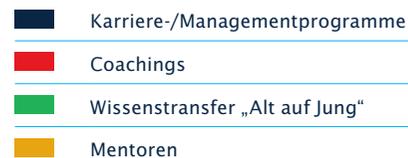
Einfluss der Branchenherkunft auf ausgewählte Kriterien

Karriere- und Managementprogramme sind für die meisten Führungskräfte eine wichtige Basis für eine gute Personalentwicklung. Führungskräfte aus dem Automobilssektor sprechen sich dafür am stärksten aus (66%), Manager aus dem Energie-/Versorgungsbereich sehen hier keine so hohe Notwendigkeit (44%).

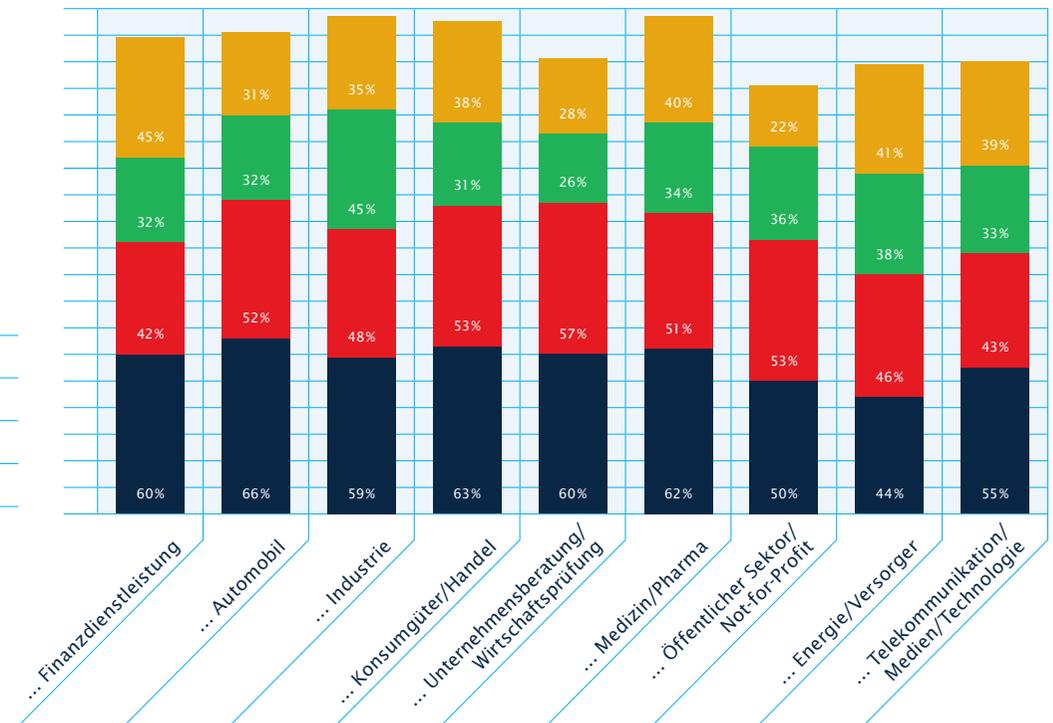
Führungskräfte aus der Beratungsbranche/Wirtschaftsprüfung haben den höchsten Bedarf an Coachings (57%), während ihnen Mentoren und der Wissenstransfer zwischen Alt und Jung weniger wichtig sind.

Auf letzteren setzen dagegen vor allem Vertreter der Industrie, wo die Über- und Weitergabe von Produktions-Know-how

eine große Rolle spielt. Eine stärkere Begleitung durch erfahrene Mentoren wünschen sich insbesondere Manager im derzeit unsicheren Finanzbereich.



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.193 Führungskräfte



Max. drei Nennungen möglich

V.

FACHKARRIEREN

Klares Votum für Fachkarrieren ...

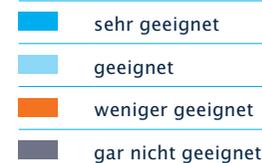
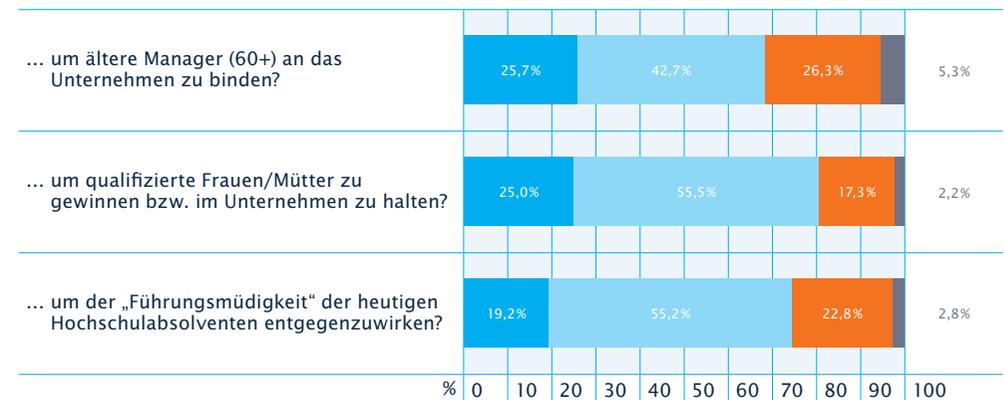
Für wie geeignet halten Sie Fachkarrieren ...?

Deutsche Führungskräfte sind klare Befürworter von Fachkarrieren. Mehr als Dreiviertel der Befragten halten alternative Karrierekonzepte, die neben der klassischen Führungs- und Managementlaufbahn angeboten werden, zur Akquisition bzw. Bindung älterer Manager, von Frauen sowie junger Führungskräfte für „geeignet“ oder „sehr geeignet“.

Um vor allem qualifizierte Frauen und Mütter zu gewinnen bzw. im Unternehmen zu halten, sind Fachkarrieren nach Ansicht der Befragten besonders sinnvoll.

In großen Unternehmen ist die Zustimmung für Fachkarrieren strukturbedingt höher als in kleineren Unternehmen.

Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.193 Führungskräfte



V.

FACHKARRIEREN

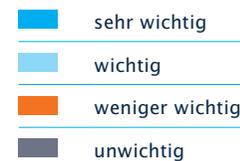
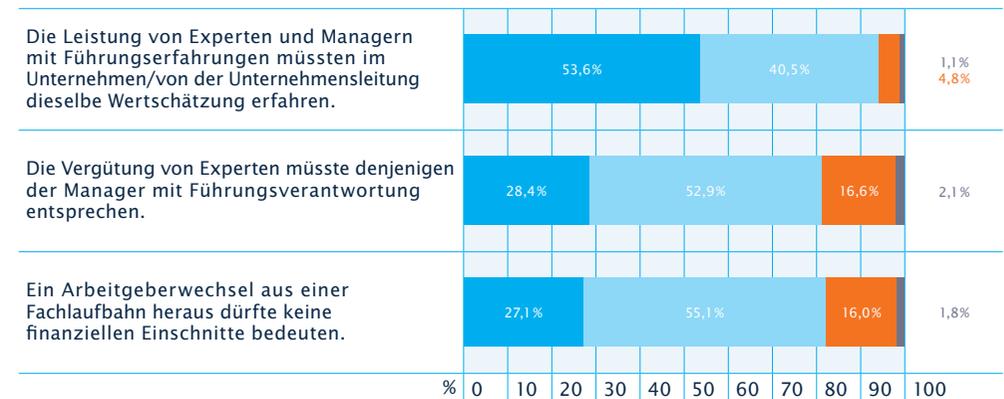
... aber nur bei gleicher Wertschätzung

Wie wichtig wären Ihnen die folgenden Voraussetzungen, um eine Fachlaufbahn für Sie selbst attraktiv zu machen?

Voraussetzung für die hohe Akzeptanz von Fachkarrieren ist jedoch, dass Experten und Manager mit Führungsverantwortung dieselbe Wertschätzung im Unternehmen erfahren. Fast 54% der Befragten ist dies „sehr wichtig“.

Dieselbe Vergütung als Voraussetzung für eine Fachkarriere hat für die Teilnehmer dagegen nicht diesen hohen Stellenwert. Jeder Fünfte gibt sogar an, dass finanzielle Einschnitte „weniger wichtig“ oder „unwichtig“ für ihn wären.

Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 1.193 Führungskräfte



V.

NEUE FÜHRUNGSKARRIEREN

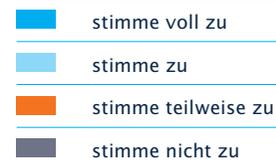
Führungsnachwuchs muss individuell vorbereitet werden

Wie müssten Führungslaufbahnen zukünftig gestaltet sein, um Führungspositionen für die Generation Y attraktiv zu machen?

Wie schon bei den Arbeitsbedingungen deutlich wurde, halten die Befragten auch bei der Gestaltung neuer Führungskarrieren die weitere Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort für wichtig. Rund 84% sprechen sich darüber hinaus dafür aus, dass Führungsnachwuchskräfte durch Mentoren, Coachings etc. intensiver auf ihre Führungsaufgabe vorbereitet werden.

Junge Führungskräfte erwarten also eine stärkere Individualisierung und Flexibilisierung der Karriereplanung – mit standardisierten Personalentwicklungsmaßnahmen kommen die Unternehmen in Zukunft nicht mehr weiter.

Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 1.193 Führungskräfte



V.

FÖRDERUNG VON FRAUEN

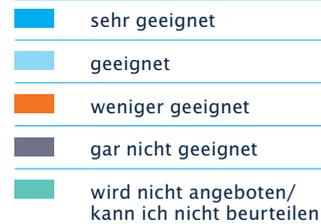
Unternehmensinterne Frauenquote wird abgelehnt

Für wie geeignet halten Sie die Maßnahmen in Ihrem Unternehmen, um mehr Frauen in Führungspositionen zu befördern?

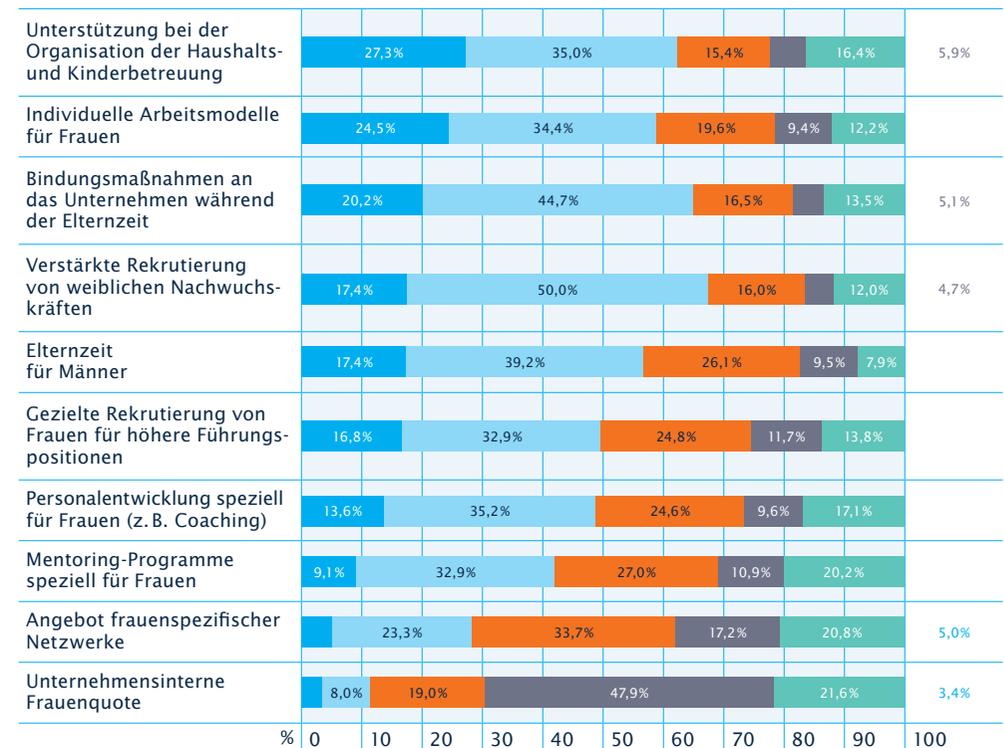
Die Organisation der Haushalts- und Kinderbetreuung scheint unverändert das Nadelöhr für einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen zu sein. Mehr als 62% der befragten Führungskräfte halten hier die Unterstützung von Unternehmensseite für „sehr geeignet“ bzw. „geeignet“.

Mehr als 67% der Befragten befürworten die verstärkte Rekrutierung von weiblichen Nachwuchskräften wird als geeignete Maßnahme zur Erhöhung des Frauenanteils – obwohl die demografische Entwicklung dieser Maßnahme längst Grenzen aufgezeigt hat.

Eine unternehmensinterne Frauenquote wird von der großen Mehrheit der Befragten abgelehnt.



Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 1.193 Führungskräfte



V.

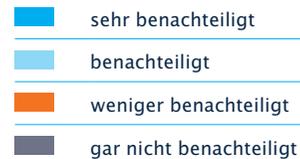
FÖRDERUNG VON FRAUEN

Männliche Führungskräfte fühlen sich nicht benachteiligt

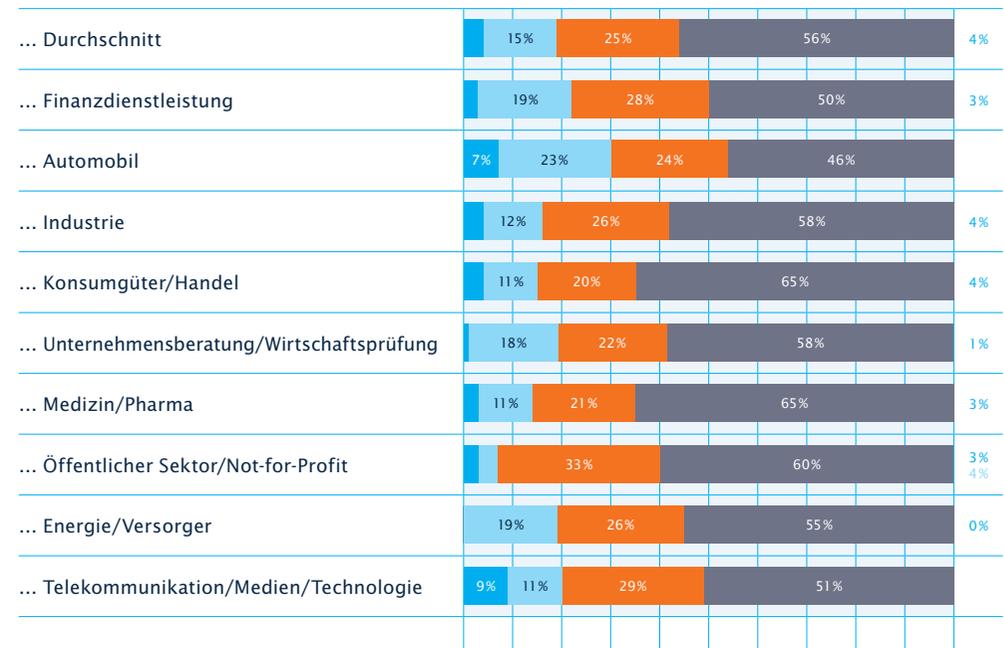
Fühlen Sie sich von den in Ihrem Unternehmen angebotenen Maßnahmen zur stärkeren Beförderung von Frauen in Führungspositionen benachteiligt?

Den öffentlichen Diskussionen zum Trotz fühlen sich 80% der männlichen Führungskräfte von frauenspezifischen Fördermaßnahmen in ihrem Unternehmen wenig bzw. gar nicht benachteiligt. Dies gilt vor allem für Manager aus den Bereichen Konsumgüter/Handel, Medizin/Pharma sowie aus dem öffentlichen Sektor.

In der Automobilindustrie hingegen, wo bereits vergleichsweise viele Maßnahmen zur stärkeren Beförderung von Frauen in Führungspositionen implementiert wurden, ist die Beurteilung kritischer: 30% der männlichen Automanager fühlen sich hier „benachteiligt“ oder sogar „sehr benachteiligt“.



Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 1.193 Führungskräfte



Nur Antworten männlicher Führungskräfte

V.

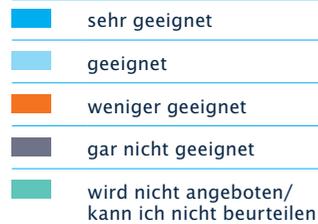
FÖRDERUNG VON ÄLTEREN

Mentoring: Vorteil für Ältere und Jüngere

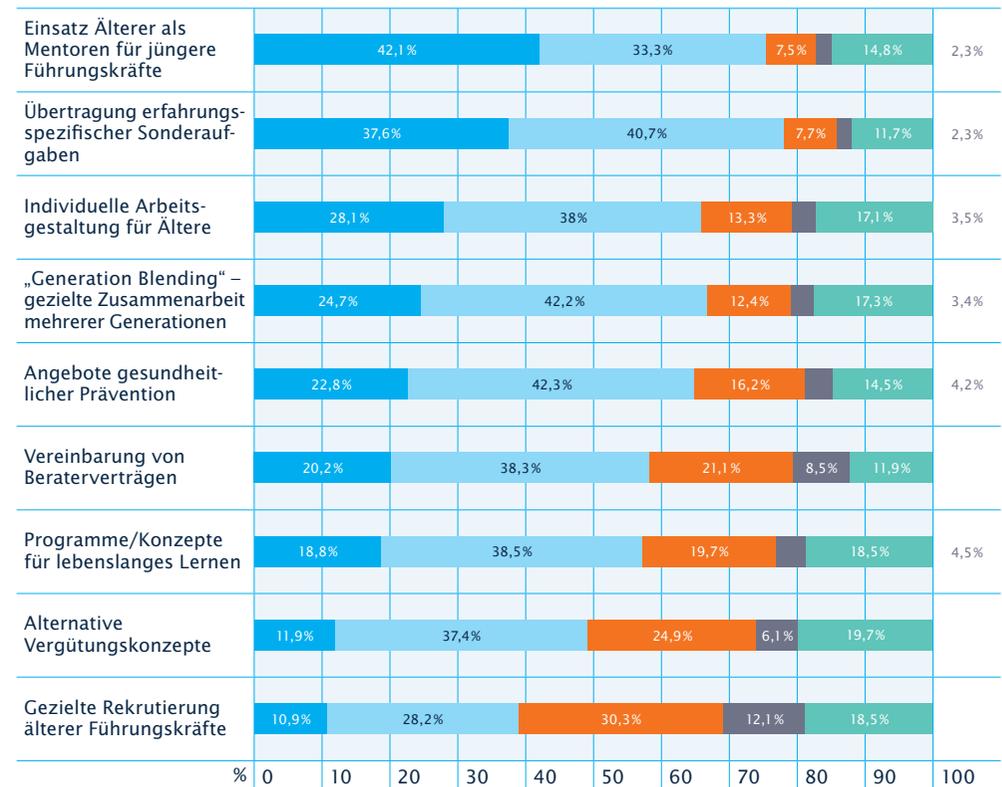
Für wie geeignet halten Sie die Maßnahmen in Ihrem Unternehmen, um Manager 60+ zu fördern und länger im Unternehmen zu halten?

Deutschen Führungskräften ist der Wissens- und Erfahrungstransfer von älteren auf jüngere Manager sehr wichtig. Mehr als Dreiviertel der Befragten halten den Einsatz Älterer als Mentoren für jüngere Führungskräfte für „geeignet“ oder „sehr geeignet“. Bei jüngeren Führungskräften ist die Zustimmung hier mit 81% sogar noch höher.

Ebenfalls viele Befürworter (rund 78%) findet die Maßnahme, älteren Managern erfahrungsspezifische Sonderprojekte zu übertragen und ihr Wissen so für das Unternehmen nutzbringend einzusetzen.



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.193 Führungskräfte



V.

FÖRDERUNG AUSLÄNDISCHER MANAGER

Internationale Teams werden sehr positiv wahrgenommen

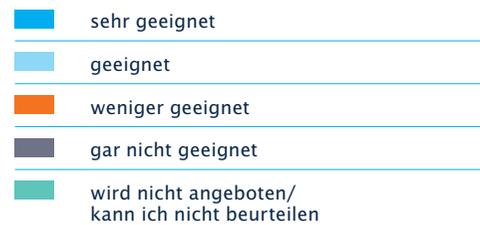
Für wie geeignet halten Sie die Maßnahmen in Ihrem Unternehmen, um ausländische Manager verstärkt zu rekrutieren und zu fördern?

Deutsche Führungskräfte stehen internationalen Führungskollegen sehr positiv gegenüber. Rund 80% befürworten die Bildung internationaler Projektteams als Maßnahme zur stärkeren Rekrutierung und Förderung ausländischer Manager in ihrem Unternehmen.

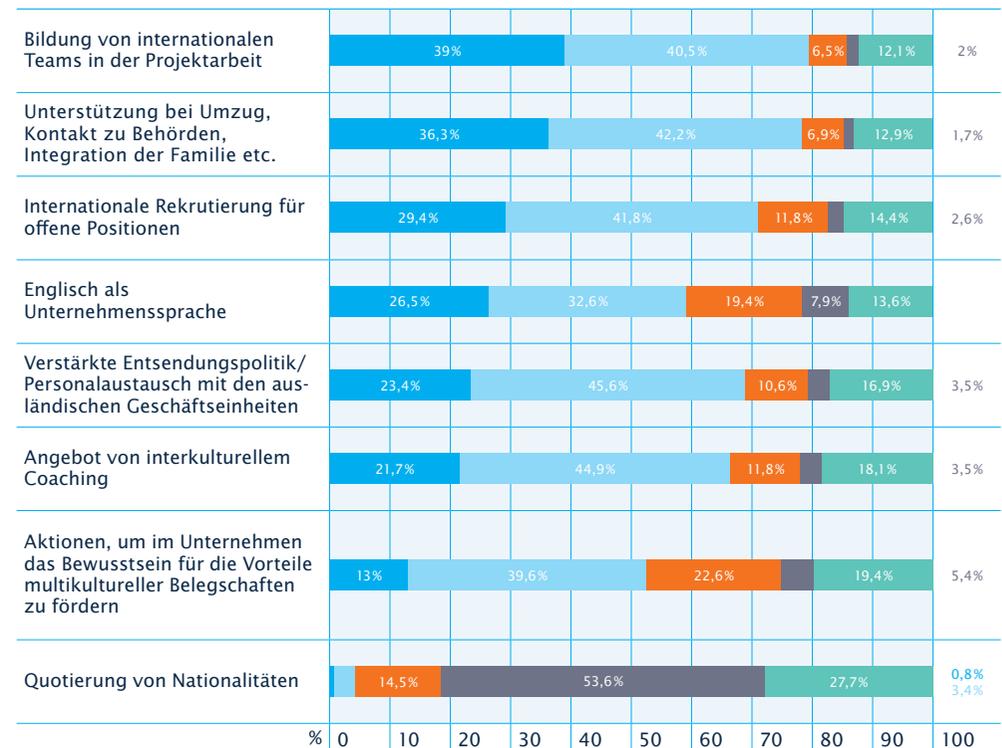
Gleichzeitig weisen sie darauf hin, dass ausländische Führungskräfte vor allem auch organisatorische Unterstützung bei der Integration in Deutschland benötigen (78,3%).

Das internationale Rekrutieren für offene Führungspositionen halten mehr als 70% der Befragten für „geeignet“ oder „sehr geeignet“.

Englisch als Unternehmenssprache stößt immerhin noch bei knapp 60% auf Zustimmung. Die stärksten Befürworter finden sich dabei in den Beratungsbranchen, während Führungskräfte im Öffentlichen Sektor dies mehrheitlich ablehnen.



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.193 Führungskräfte



VI. KOMMENTAR

VI.

KOMMENTAR

Eine Befragung mit Antworten von 1.200 Managern – von denen 70% zum Top-Management ihrer Unternehmen zählen – ist in Deutschland einzigartig und lässt daher wichtige Rückschlüsse auf die Motivations- und Gefühlslage im deutschen Management zu.

Vor dem aktuellen Hintergrund der bevorstehenden gesetzlichen Regelung einer Geschlechterquote in Vorständen und Aufsichtsräten ist es für den Unternehmensfrieden beruhigend zu lesen, dass sich der öffentlichen Diskussion zum Trotz 80% der männlichen Führungskräfte von frauenspezifischen Fördermaßnahmen in ihrem Unternehmen wenig oder gar nicht benachteiligt fühlen.

Aus der Befragung möchte ich aber vier weitere Ergebnisse hervorheben:

1.) Die Führungsmüdigkeit nimmt weiter zu. Seit mehreren Jahren ist in unseren Befragungen die Freude an der Führungsaufgabe als treibende Motivation für die eigene Karriere rückläufig. Besonders alarmierend sind die Werte der Jüngeren und der Frauen. Beide Gruppen haben wenig Interesse, Führungsverantwortung zu übernehmen.

2.) Der Wunsch nach mehr Individualität in der persönlichen Karriereentwicklung steigt. Dies zeigt sich nicht nur bei den Nachwuchsführungskräften, sondern auch bei bereits erfahrenen Managern.

3.) Die Hälfte aller Manager fühlt sich nicht leistungsgerecht bezahlt. Bemerkenswert ist dabei, dass sich dieses Votum nahezu gleichmäßig durch alle Hierarchieebenen zieht.

4.) Es wird eine stärkere Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen gefordert.

Maßarbeit in der Personalarbeit gefragt

Aus meiner Sicht gibt es nur eine Antwort auf diese Ergebnisse:

Die Unternehmen müssen sich noch mehr mit den Managern im Einzelnen befassen und Maßarbeit in der Personalarbeit leisten. Personalentwicklungs-Modelle „von der Stange“ treffen nicht die Erwartungen der Manager. Eine solche Individualisierung der Human Resources-Arbeit bedingt eine Dezentralisierung von Verantwortung auf die Linienvorgesetzten, die näher an ihren Führungskräften sind. Human Resources kann dies allein in der Fläche nicht leisten und muss stärker als Business Partner für die Multiplikatoren wirken. Die große Herausforderung liegt sicherlich in der Sensibilisierung und Qualifizierung der Linienvorgesetzten. Ohne ein klares

Bekenntnis der Unternehmensspitze wird die notwendige Exzellenz in der Personalarbeit ebenso wenig erreicht wie Qualität im Produktionsprozess.

Alterspezifische Angebote unterbreiten

Jede Generation hat ihre Eigenheiten und unterscheidet sich von der ihr vorhergehenden. Die jetzt zunehmend gefragte Generation der nach 1980 geborenen scheint allerdings einige Eigenheiten auszuweisen, die die Unternehmen vor neuartige Herausforderungen stellen. Die Personalentwicklung muss sich darauf mit spezifischen Angeboten einstellen, ebenso wie auch die Führungskräfte 60+ eine ganz eigene Ansprache wünschen.

Handlungsbedarf bei Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen

Die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen ist für Unternehmen aller Branchen unabdingbar, um als Arbeitgeber für qualifizierte Manager attraktiv zu bleiben. Hier besteht nach unserer Umfrage jedoch noch ein beträchtlicher Handlungsbedarf. Selbstverständlich sind der Flexibilisierung der Arbeitswelt durch die jeweilige Funktion, die Spezifika der Branche oder die Zwänge aufgrund der Koordination von Kollegen und Mitarbeitern Grenzen gesetzt.

Gleichwohl wäre schon viel erreicht, wenn die Unternehmen stärker die familiäre Situation und das Lebensalter der Manager berücksichtigen würden.

Fachkarrieren ermöglichen

Um nicht weiter Personen bis zu ihrer Unkenntlichkeit nach dem „Peter-Prinzip“ zu befördern und damit bei den Betroffenen und Beteiligten eine weitere Führungsmüdigkeit zu schüren, würde es sich anbieten, mehr Expertenpositionen und Fachkarrieren einzurichten. Die Befragung gibt deutlich eine große Akzeptanz von Fachkarrieren wieder. Es wäre allerdings praxisfern zu glauben, dass Fachkarrieren gleichberechtigt neben Führungslaufbahnen stehen könnten. Die aus den Antworten ersichtliche Sehnsucht nach einer stärkeren Wertschätzung von Experten unterstreicht auch, dass entgegen der Klagen über die persönliche Vergütung auch nicht-monetäre Anreize positive Effekte erzielen.

Mehr Transparenz bei leistungsgerechter Vergütung

Die von der großen Mehrzahl der Manager als nicht leistungsgerecht empfundene Vergütung zeigt, dass die Beteiligung am eher abstrakt empfundenen Gesamtunternehmensergebnis nicht ausreicht. Die vom Einzelnen geforderte Leistung muss spezifischer definiert und gemessen werden, um Enttäuschungen zu vermeiden.

Enttäuschungen sind bekanntlich nicht erfüllte Erwartungen. Diese können nur erfüllt werden, wenn sie offen ausgesprochen werden. Und so schließt sich wieder der Kreis zu den Linienvorgesetzten, die intensiver den Austausch mit den ihnen zugeordneten Managern suchen müssen. Nach den immer wieder öffentlich gemachten Qualitätsoffensiven der Unternehmen ist es Zeit für eine HR-Offensive.



Jürgen van Zwoell

Odgers Berndtson

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.

Darüber hinaus haben wir Instrumente entwickelt wie zum Beispiel Human Asset Review® als eignungsdiagnostisches 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

