



Manager-Barometer 2017/18

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



Inhalt

I. Anlass und Zielsetzung der Befragung	2
II. Executive Summary	3
III. Statistik der Teilnehmer	8
IV. Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels	13
1. Persönliche Motivation, Einsatzbereitschaft und Zufriedenheit	14
a. Persönliche Motivatoren	15
b. Persönliche Einsatzbereitschaft	17
c. Persönliche Zufriedenheit und Wechselbereitschaft	21
d. Persönliches Karriereziel	23
e. Schwerpunkt: Start-up-Unternehmen	27
f. Der typische Manager der Generation Y	28
2. Leadership 4.0	29
a. Führung als Herausforderung	34
b. Führung auf Distanz	38
3. Ambidextrous Leadership	45
V. Kommentar	47
VI. Hinweise zur Methodik	

I. Anlass und Zielsetzung der Befragung

2	Attraktive Arbeitsinhalte, flexible Arbeitsbedingungen und die Möglichkeit, sich individuell weiterzuentwickeln, haben nicht mehr nur für junge Führungskräfte oberste Priorität, sondern zunehmend auch für erfahrene Manager* auf den oberen Führungsebenen. Darüber hinaus überlegen sich Führungskräfte den nächsten Karriereschritt immer genauer:
13	Die Bereitschaft zur Mobilität sinkt, der Erhalt der gewünschten Work-Life-Integration gewinnt an Bedeutung. Auch die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens gewinnt als Entscheidungskriterium bei der Jobwahl zunehmend an Bedeutung. Start-up-Unternehmen werden als Alternative zu langjährig etablierten Unternehmen gesehen. Kurz gesagt: Die Möglichkeiten der erfolgreichen Karriereplanung sind vielfältig.
14	
15	
17	
21	
23	
27	
28	
29	
34	
38	
45	
47	Vor dem Hintergrund war es auch in diesem Jahr das Ziel unserer Befragung, die in den Vorjahren ermittelten Trends zu überprüfen: Was motiviert Führungskräfte

für ihren weiteren Berufsweg, was wollen sie in ihrer Karriere erreichen, wozu sind sie bereit und wozu nicht?

Darüber hinaus erfordern Digitalisierung und Globalisierung neue Führungsqualitäten. Unter dem Punkt „Leadership 4.0“ haben uns dieses Jahr daher folgende Schwerpunkte interessiert: zum einen die Herausforderungen, die Manager bei der Führung von Mitarbeitern sehen. Zum anderen das Thema „Führen auf Distanz“, auch im Zusammenhang mit der Frage, welche digitalen Führungsinstrumente sich bereits durchgesetzt haben.

Schließlich haben wir die Teilnehmer nach dem neuen Führungstrend „Ambidextrous Leadership“ befragt und dabei untersucht, wo Unternehmen in ihrer Bereitschaft zum „beidhändigen“ Führen stehen und wie es um ihre Innovations- und Zukunftsfähigkeit bestellt ist.

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden für Personen und Funktionsbezeichnungen die männliche Form stellvertretend und gleichberechtigt für beide Geschlechter verwendet.

II. Executive Summary

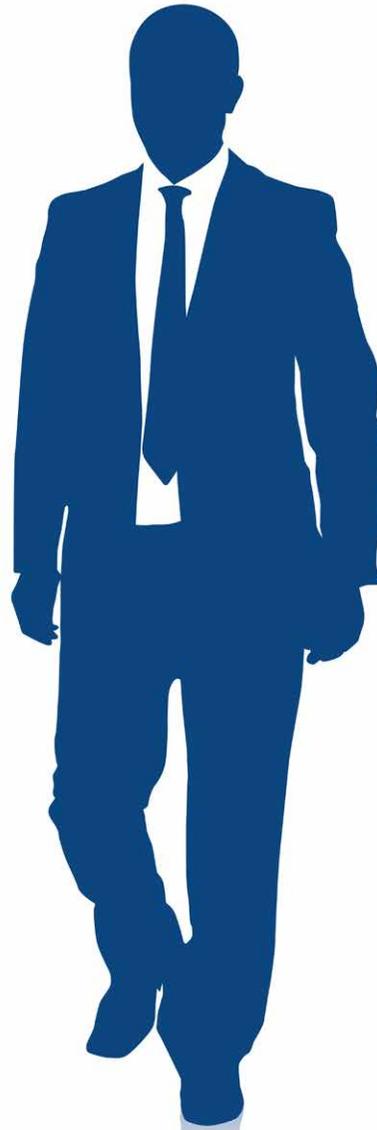


II. Executive Summary | Der typische Manager

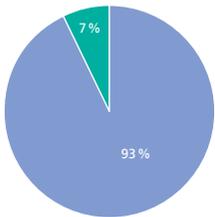


Der typische Manager im deutschsprachigen Raum ist

48 Jahre alt

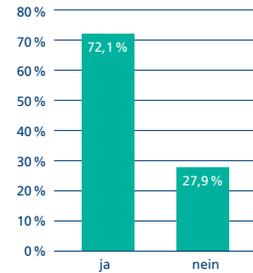


Er ist verheiratet oder lebt in fester Lebensgemeinschaft ...



■ verheiratet/in fester Lebensgemeinschaft lebend ■ alleinstehend

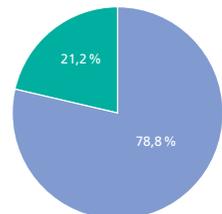
... mit einer ebenfalls berufstätigen Partnerin.



Im Schnitt hat der typische Manager zwei Kinder.

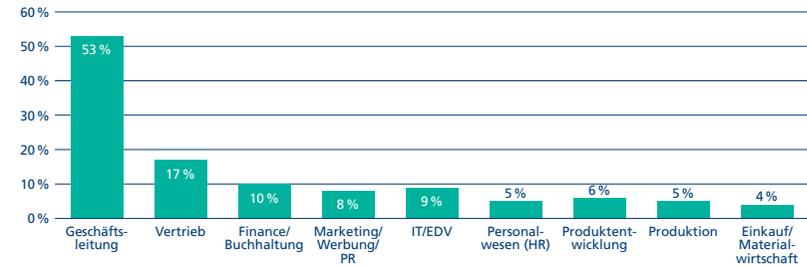


Managervorbilder fand er primär außerhalb des Elternhauses.



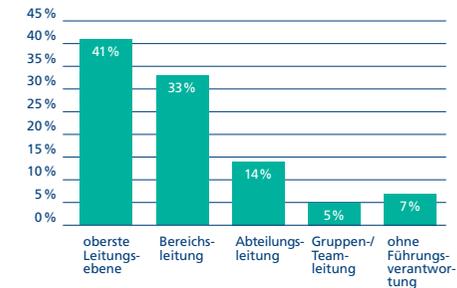
■ Kein Elternteil von mir war bereits Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens.
■ Ein Elternteil von mir war bereits Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens.

Er ist am häufigsten in der Geschäftsleitung bzw. in den Bereichen Vertrieb und Finanzen tätig.



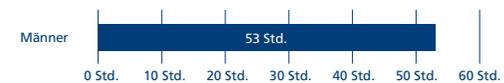
Mehrfachnennungen möglich

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



Er arbeitet 53 Stunden netto pro Woche, würde seine Arbeitszeit aber gern auf 45 Wochenstunden reduzieren.

Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche?



Wie viele Stunden pro Woche würden Sie gern durchschnittlich arbeiten?



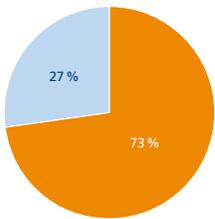
II. Executive Summary | Die typische Managerin



Die typische Managerin im deutschsprachigen Raum ist

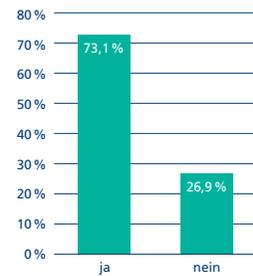
47 Jahre alt

Sie ist verheiratet oder lebt in fester Lebensgemeinschaft, allerdings ist sie deutlich häufiger alleinstehend als ihre männlichen Kollegen ...

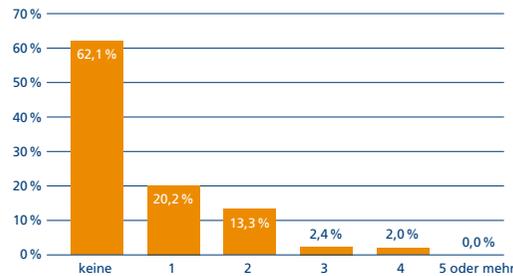


■ verheiratet/in fester Lebensgemeinschaft lebend ■ alleinstehend

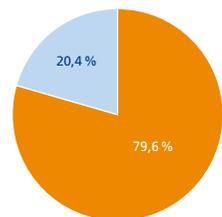
... mit einem ebenfalls berufstätigen Partner.



Die meisten Managerinnen sind kinderlos oder haben ein Kind.



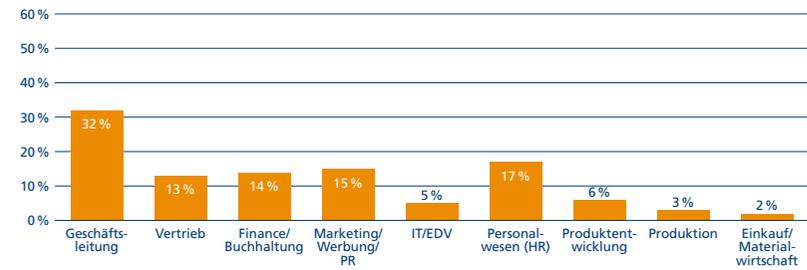
Managervorbilder fand sie primär außerhalb des Elternhauses.



■ Kein Elternteil von mir war bereits Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens.
 ■ Ein Elternteil von mir war bereits Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens.

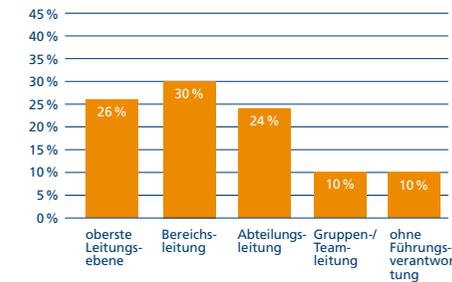


Sie ist am häufigsten in der Geschäftsleitung, gefolgt von den Bereichen Personalwesen, Marketing/Werbung/PR und Finanzen, tätig.



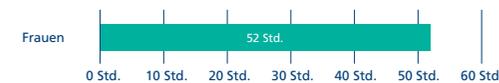
Mehrfachnennungen möglich

Auf der Karriereleiter befindet sie sich meist auf der Ebene der Bereichsleitung.

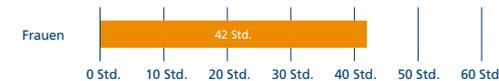


Sie arbeitet 52 Stunden netto pro Woche, würde ihre Arbeitszeit aber gern auf 42 Wochenstunden reduzieren.

Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche?



Wie viele Stunden pro Woche würden Sie gern durchschnittlich arbeiten?



II. Executive Summary



Persönliche Motivation, Einsatzbereitschaft und Zufriedenheit

Zufriedenheit der Manager steigt erneut

Nahezu 80 Prozent der befragten Manager sind mit ihrer aktuellen Position zufrieden oder sehr zufrieden. Im Vorjahr waren dies knapp 75 Prozent.

Mobilität der Manager auf niedrigstem Stand seit Erhebung

Die Bereitschaft der Manager, für ihre Karriere umzuziehen, ist weiter gesunken. Das Pendlerdasein wird besonders stark abgelehnt: Für den nächsten Karriereschritt würden nur 35 Prozent eine räumliche Trennung von der Familie in Kauf nehmen, unter den jüngeren Managern der Generation Y nur jeder Fünfte. Lediglich 37,5 Prozent aller Manager sind zu einer globalen Verlagerung des Wohnsitzes bereit.

Manager deutlich offener für Branchenwechsel als Unternehmen

Über 80 Prozent aller Führungskräfte würden für einen nächsten beruflichen Schritt die Branche wechseln. Die Realität im Top-Management der Unternehmen sieht allerdings anders aus: Die große Mehrheit der CEOs und CFOs blickt laut DAX-Vorstands-Report von Odgers Berndtson auf eine brancheninterne Karriere zurück.

Karriere ja, aber nicht um jeden Preis

Die Anzahl der Manager, die das Maximum ihrer Karriere erreichen wollen, ist erstmalig geringer als die Anzahl derjenigen, die mit der erreichten Hierarchiestufe zufrieden sind. Dies bestätigt erneut den Trend, dass Manager über alle Generationen hinweg ihre Karriere hinterfragen und zunehmenden Wert auf den Erhalt der für sie passenden Work-Life-Integration legen.

Start-up-Unternehmen

Manager in Start-up-Unternehmen haben andere Motivationsstruktur

Vor allem der eigene Gestaltungsspielraum motiviert Manager junger Unternehmen. Hinzu kommen der finanzielle Anreiz bzw. Status und Titel. 82 Prozent aller Manager in Start-ups sind Mitglieder der Geschäftsleitung.

„Führungsgen“ häufig vorhanden

Fast 30 Prozent aller Manager in Start-ups haben in Sachen Führung ein Vorbild in der Familie. Eine Führungsposition in einem mittelständischen Unternehmen bzw. die Gesellschafterrolle wird als häufigstes Karriereziel genannt.

Zukunftsfähigkeit des Unternehmens

Das Thema Zukunftsfähigkeit beschäftigt vor allem Top-Manager relativ junger, mittelgroßer Unternehmen. Auch die Kritik an der Führung ist hier ein wichtiges Thema. Außerdem ist Zukunftsfähigkeit ein wichtiger Wechselgrund in Unternehmen, die starkem Wandel unterworfen sind wie Start-ups, und Unternehmen der TMT-Branche.

Leadership 4.0

Führung macht Freude

96 Prozent der Führungskräfte üben ihre derzeitige Führungsaufgabe sehr gern oder gern aus. Gründe sind die Möglichkeiten der Einflussnahme, der Übernahme von Verantwortung, der Mitarbeiterentwicklung sowie des eigenen Beitrags zu den Unternehmenszielen.

Zufriedenheit und Kritik an Führung halten sich die Waage

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer ist mit der Führung durch ihren Vorgesetzten zufrieden oder sehr zufrieden. Als Führungsfehler bzw. Herausforderungen werden jedoch mangelnde strategische Orientierung, Kommunikation und Entscheidungsstärke gesehen.



Ambidextrous Leadership

Führungskräfte befürworten ortsunabhängiges Arbeiten

Dennoch wird das Arbeiten auf Distanz durchaus auch kritisch gesehen. Der Mangel an persönlichem Kontakt gilt als größte Herausforderung. Homeoffice-regelungen sind stark branchen- und funktionsabhängig.

Digitale Kommunikationsinstrumente werden noch zu wenig genutzt

„Klassiker“ wie E-Mails und Telefonate werden mit Abstand am häufigsten genutzt. Dies gilt vor allem für global ausgerichtete Industrieunternehmen. Digitale Anwendungen wie Videokonferenzen oder Chatrooms werden bis dato hingegen vor allem in technologieaffinen Branchen wie der TMT-Branche oder der Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung eingesetzt.

Was versteht man unter Ambidextrous Leadership?

Führung und Innovation stehen in einem engen Zusammenhang. Unternehmen überlegen daher, wie sie ihre Führungskultur zukunftsorientiert gestalten und ihre Innovationskraft stärken können. Dazu wird „Ambidextrous Leadership“, also das „beidhändige Führen“, als wesentlicher Beitrag diskutiert.

Zwei Dimensionen des Führungsverhaltens lassen sich dabei unterscheiden, die mit den Begriffen „Explore“ und „Exploit“ umschrieben werden. „Explore“ umfasst das Ermutigen zu neuen Ideen und unabhängigem, kreativem Denken und Handeln, das Unterstützen von Risiko und das Akzeptieren von Fehlern. „Exploit“ beschreibt dagegen das Etablieren und Überwachen von Plänen, Regeln und Routinen, das korrigierende Eingreifen und die Sanktionierung von Fehlern.

Führungskräfte handeln innovationsorientiert

Innovationsorientiertes („Explore“) Handeln überwiegt vor effizienzorientiertem („Exploit“) Handeln in deutschen Chefetagen. Diese Führungskräfte leiten auch ihre Mitarbeiter stärker zu „Explore“- als zu „Exploit“-Tätigkeiten an.

Innovationsfreundliche Unternehmenskultur fördert innovatives Verhalten

In Start-ups ist innovatives Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter am stärksten ausgeprägt und wird unterstützt durch die wahrgenommene Unternehmenskultur wie z. B. Innovationsfreude, „Psychological Safety“ und entsprechende Karriereförderung. Etablierte Unternehmen hingegen zeigen deutlich weniger Innovationsfreude.

Branchen unterscheiden sich in ihrer Innovationsfreude

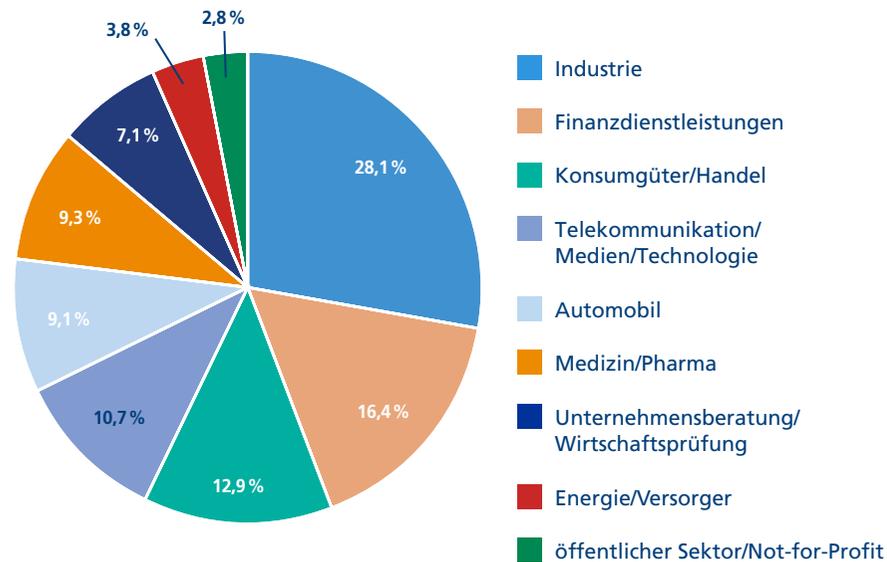
Die innovationsfreundlichste Kultur weist die Branche der Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung auf, was sich insbesondere im innovativen Verhalten der Mitarbeiter widerspiegelt. In Bezug auf das „Explore“-Verhalten der Führungskräfte sind die Branchen Automobil und Medizin/Pharma Spitzenreiter.

III. Statistik der Teilnehmer





Branchenzugehörigkeit

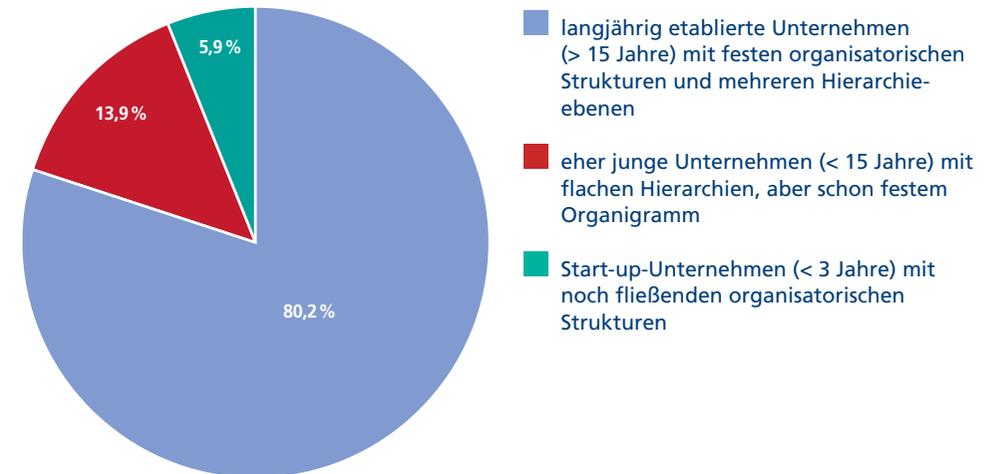


Die teilnehmenden Manager kommen aus allen Wirtschaftszweigen sowie aus dem öffentlichen Sektor. Die Branchen Industrie und Finanzdienstleistungen dominieren erneut. Deutlich schwächer repräsentiert ist dieses Jahr der Bereich Unternehmensberatung/Wirtschafts-

prüfung mit 7,1 Prozent (gegenüber 11,9 Prozent im Vorjahr).

Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.896 Führungskräfte

Alter des Unternehmens



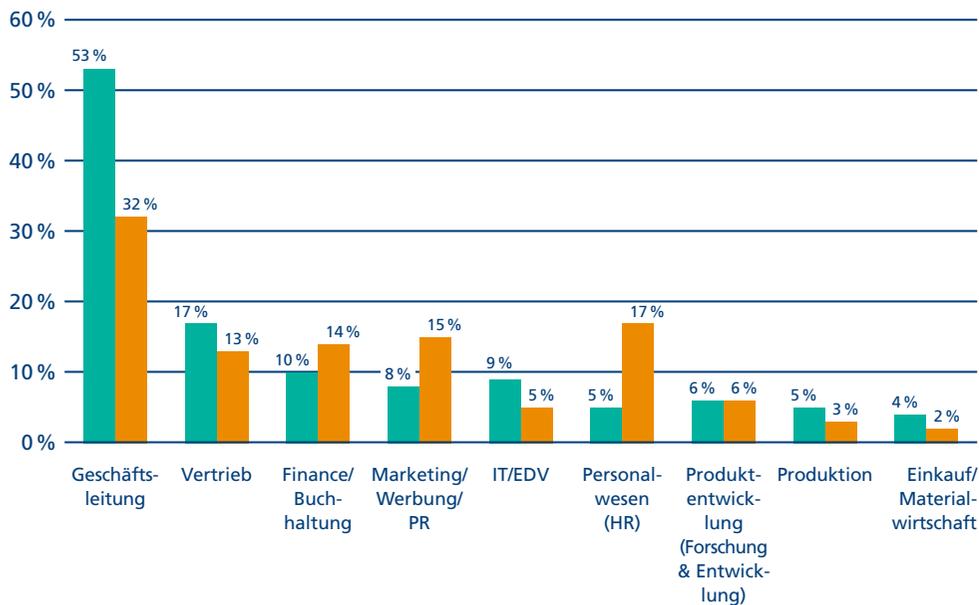
Die große Mehrheit der Manager (80,2 Prozent) ist in langjährig etablierten Unternehmen tätig. 13,9 Prozent arbeiten in eher jungen Unternehmen (< 15 Jahre), aber mit bereits festen Strukturen, 5,9 Prozent sind in Start-up-Unternehmen tätig.

Der Anteil der Start-ups variiert in Abhängigkeit von der Branche deutlich: Im Bereich Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung beträgt dieser 22,2 Prozent, im Bereich Medizin/Pharma lediglich 9,2 Prozent.

III. Statistik der Teilnehmer



Unternehmensbereich

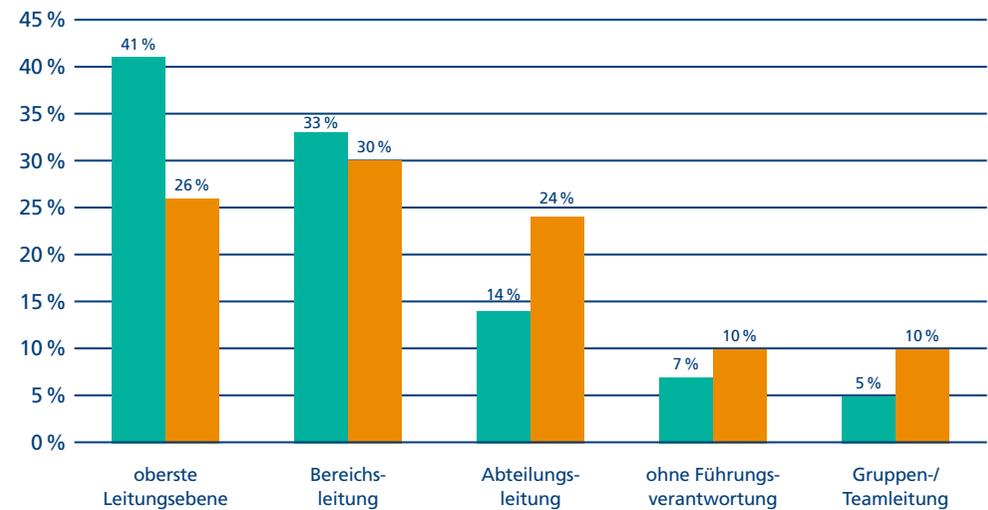


■ Männer ■ Frauen

Während es bei der Branchenzugehörigkeit keine geschlechterspezifischen Unterschiede gibt, zeigen sich bei der Zuordnung zum Unternehmensbereich deutliche Schwerpunkte. Frauen sind überproportional in den Bereichen Personal-

wesen, Marketing/Werbung/PR und Finance/Buchhaltung vertreten. Ihre männlichen Kollegen sind vermehrt in den Bereichen Geschäftsleitung, Vertrieb und Produktion tätig.

Position



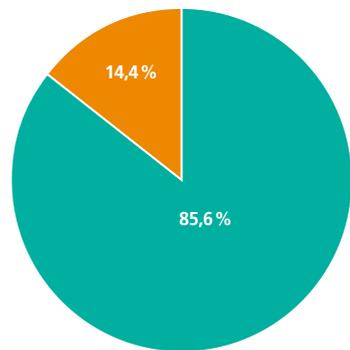
■ Männer ■ Frauen

Über 70 Prozent der männlichen Teilnehmer sind auf der Unternehmens- oder Bereichsleitungsebene tätig. Frauen sind mit 56 Prozent auf den zwei oberen Leitungsebenen deutlich weniger stark vertreten. Dementsprechend ist auch

die Führungsspanne von Frauen im Durchschnitt geringer.



Geschlecht

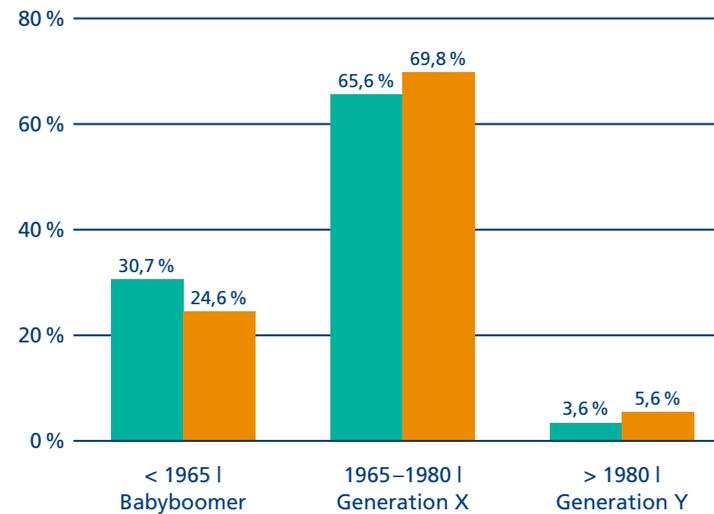


■ Männer ■ Frauen

14,4 Prozent der Teilnehmer sind Frauen. Ihr Anteil liegt damit auf einem ähnlich hohen Niveau wie im Vorjahr (15 Prozent). In den Führungsriege der jüngeren Generationen X und Y (52 Jahre und jünger) sind Frauen überdurchschnittlich vertreten.

Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.896 Führungskräfte

Alter

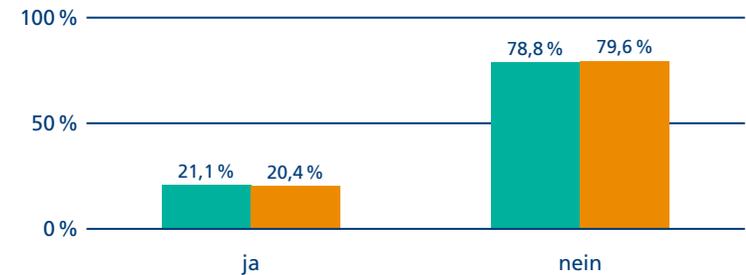


■ Männer ■ Frauen

Die „Generation X“, also Führungskräfte im Alter von 37 bis 52 Jahren, macht mit jeweils 65 bis 70 Prozent den größten Anteil der Teilnehmer aus. 30,7 Prozent (Männer)/24,6 Prozent (Frauen) sind älter als 52 Jahre und lediglich 3,6 Prozent (Männer)/5,6 Prozent (Frauen)

Herkunft

Ein Elternteil von mir war bereits Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens.



■ Männer ■ Frauen

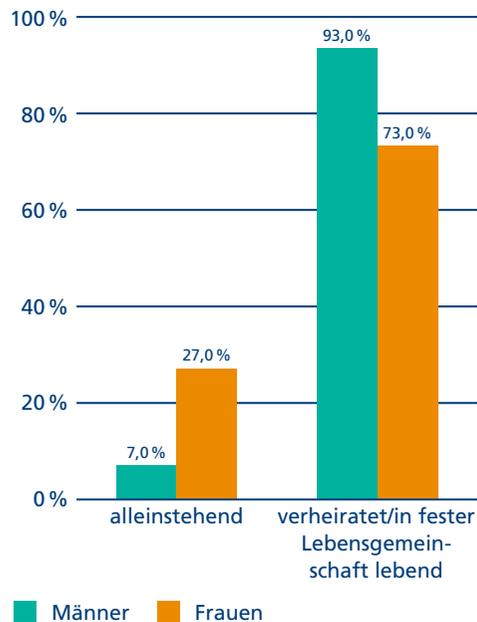
sind jünger als 37 Jahre, was auf den hohen Anteil der älteren Teilnehmer auf den oberen Führungsebenen zurückzuführen ist.

Bei rund einem Fünftel aller Führungskräfte war bereits ein Elternteil Geschäfts-

führer oder Vorstand eines Unternehmens. Der Anteil ist bei Männern und Frauen etwa gleich hoch. Hingegen ist dieser Anteil deutlich höher bei Mitgliedern der Geschäftsleitung (24,1 Prozent).

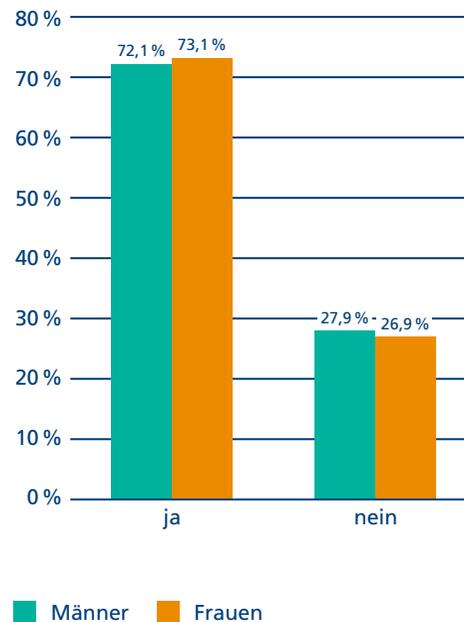


Familienstand



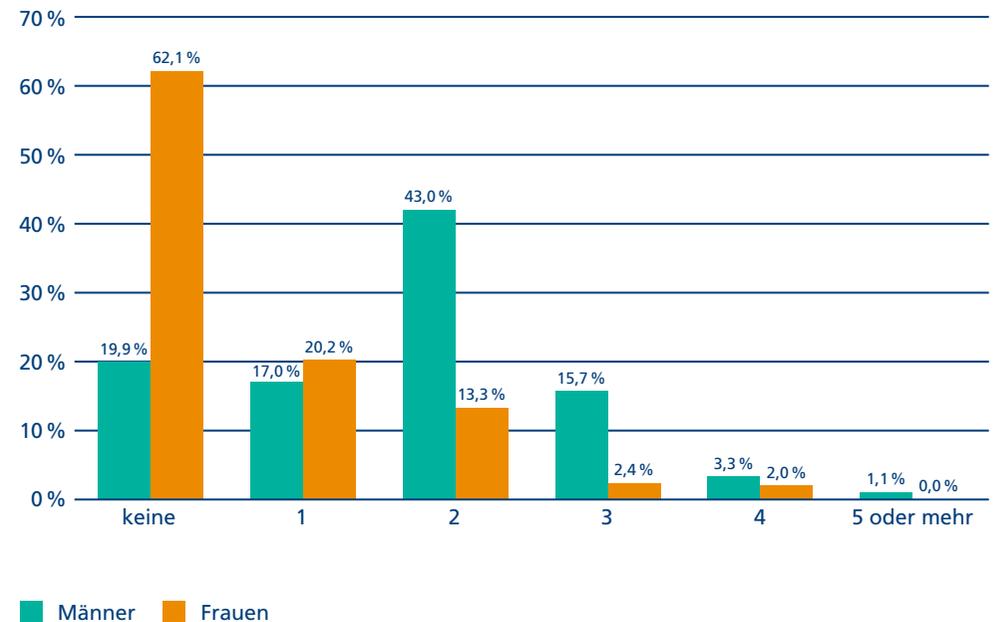
Fast alle männlichen Manager sind verheiratet oder leben in einer festen Partnerschaft, nur 7 Prozent sind alleinstehend. Frauen sind mit 27 Prozent wesentlich häufiger alleinstehend, d. h., jede vierte Managerin lebt allein.

Berufstätige(r) Partner(in)



Über 70 Prozent der Teilnehmer haben eine(n) Partner(in), der (die) berufstätig ist, hier liegen Frauen und Männer nahezu gleichauf.

Anzahl der Kinder



Der typische männliche Manager hat zwei Kinder, nur etwa ein Fünftel ist kinderlos. Managerinnen mit 2 oder mehr Kindern sind dagegen eher eine Seltenheit. 62,1 Prozent der Managerinnen haben keine Kinder (55,4 Pro-

zent im Vorjahr) bzw. 20,2 Prozent haben ein Kind (18,9 Prozent im Vorjahr).



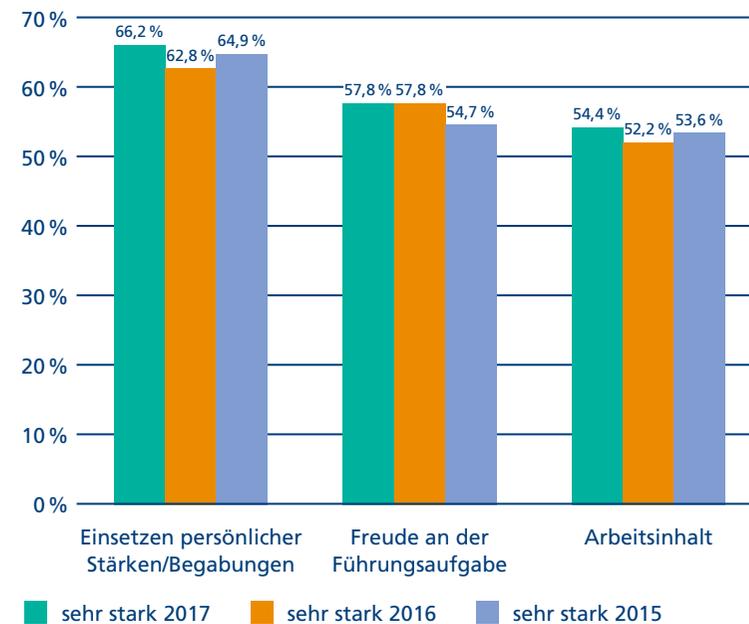
IV.

Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels

1. Persönliche Motivation, Einsatzbereitschaft und Zufriedenheit



Top 3 der persönlichen Motivatoren bestätigt Was motiviert Sie derzeit für Ihren weiteren Berufsweg?



Die „Top 3“ der persönlichen Motivatoren haben sich auch in diesem Jahr bestätigt. Das Einsetzen ihrer persönlichen Stärken und Begabungen motiviert nahezu alle

Führungskräfte sehr stark (66,2 Prozent) bzw. stark (32,3 Prozent). Die Freude an der Führungsaufgabe hat sich auf Platz 2 mit 57,8 Prozent stabilisiert. Die Arbeits-

inhalte folgen mit 54,4 Prozent. Der finanzielle Anreiz/Geld motiviert nur knapp 20 Prozent sehr stark. Status und Titel spielen eine untergeordnete Rolle, ledig-

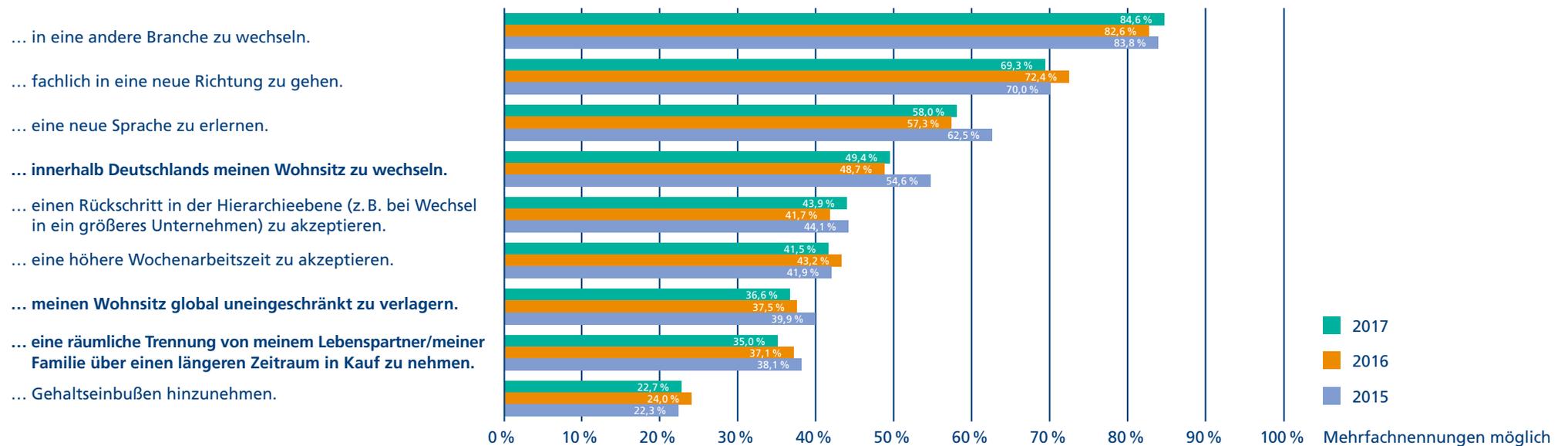
lich in der jüngeren Generation Y haben diese eine höhere Bedeutung, da die Führungskräfte dieser Generation noch am Anfang ihrer Karriere stehen.



Mobilität der Manager auf niedrigstem Niveau seit Erhebung

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

Ich bin bereit, ...



Die Mobilität der Führungskräfte im Raum D-A-CH nimmt unverändert ab. Weniger als 50 Prozent der teilnehmenden Manager sind noch bereit, für ihren nächsten Karriereschritt innerhalb Deutschlands

den Wohnsitz zu wechseln. Am niedrigsten ist diese Bereitschaft bei den Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfern mit 43 Prozent bzw. bei den TMT-Managern mit 42 Prozent. Global am mobilsten

sind die Manager der Konsumgüterbranche. Eine räumliche Trennung von der Familie würden insgesamt nur noch 35 Prozent der Führungskräfte hinnehmen. Nach wie vor würden Führungskräfte

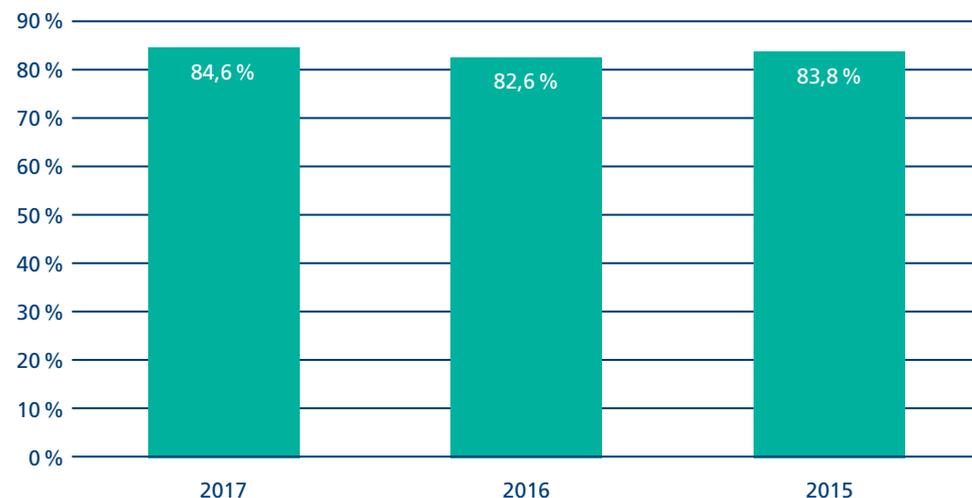
für eine neue berufliche Chance am ehesten die Branche wechseln oder fachlich in eine neue Richtung gehen.



Manager deutlich offener für einen Branchenwechsel als Unternehmen

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

... in eine andere Branche zu wechseln.

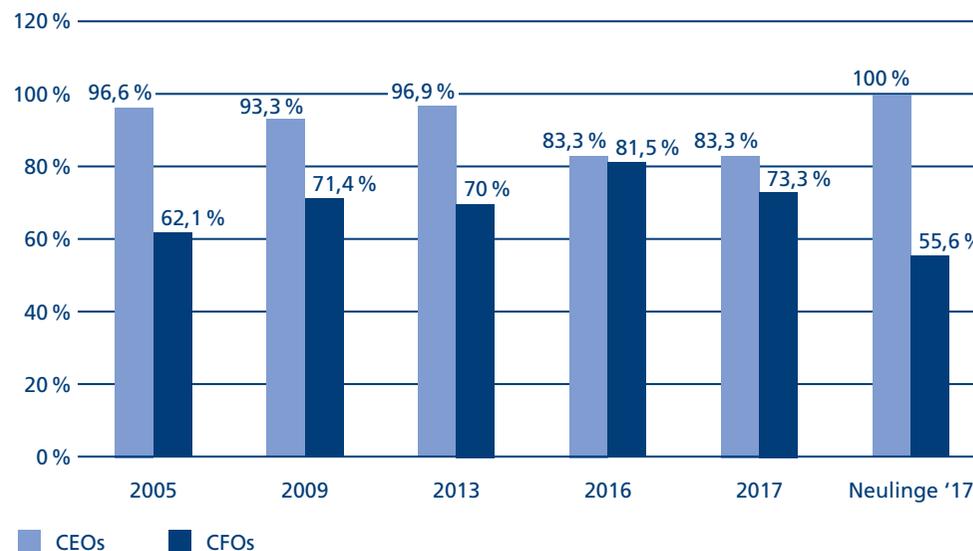


Mehrfachnennungen möglich

84,6 Prozent aller Führungskräfte würden für einen nächsten beruflichen Schritt die Branche wechseln. Die Kandidaten sind damit deutlich flexibler und offener für einen Quereinstieg als die Unter-

nehmen, denn die Realität in den Top-Führungspositionen sieht anders aus: Der weitaus größte Teil der CEOs (83,3 Prozent) und CFOs (73,3 Prozent) in DAX-Unternehmen blickt auf eine

CEOs und CFOs in DAX-Unternehmen mit brancheninterner Karriere

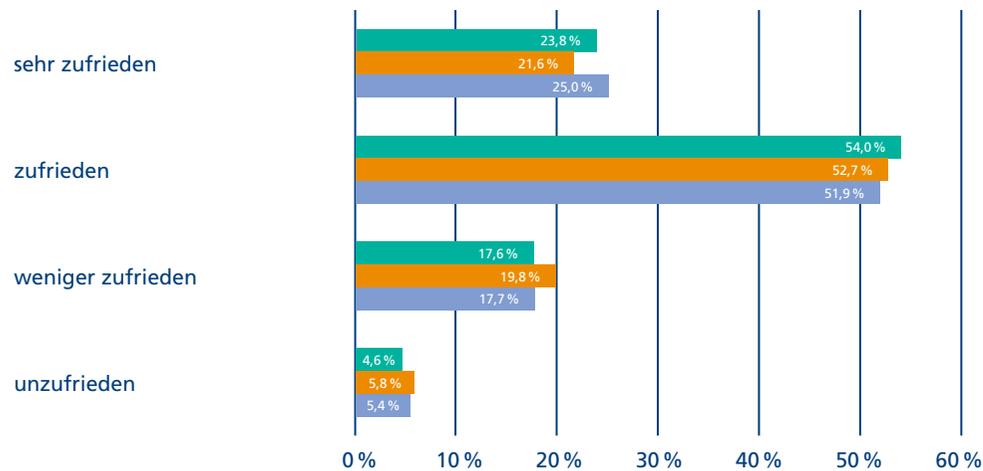


brancheninterne Karriere zurück, wie der aktuelle DAX-Vorstands-Report 2017 von Odgers Berndtson zeigt.



Zufriedenheit der Manager im Raum D-A-CH steigt erneut

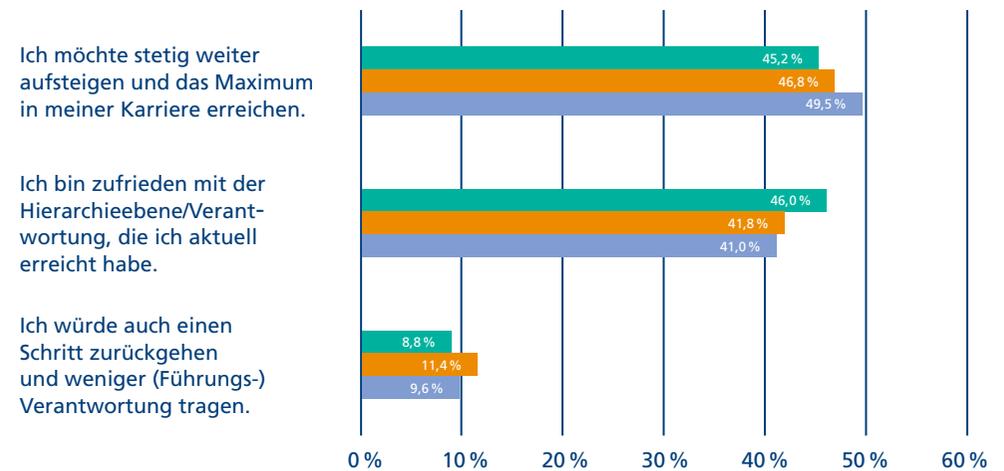
Wie zufrieden sind Sie in Ihrer jetzigen beruflichen Position?



■ 2017 ■ 2016 ■ 2015

Nahezu 80 Prozent der befragten Manager sind mit ihrer aktuellen beruflichen Position zufrieden oder sogar sehr zufrieden. Im Vorjahr waren dies knapp 75 Prozent.

Welche Aussage trifft auf die Zielsetzung Ihrer beruflichen Laufbahn zu?



■ 2017 ■ 2016 ■ 2015

Erstmalig ist die Zahl derjenigen Manager, die mit ihrer aktuellen Hierarchiestufe zufrieden sind (46 Prozent), höher als die Zahl derjenigen, die das Maximum in ihrer Karriere erreichen wollen (45,2 Prozent).

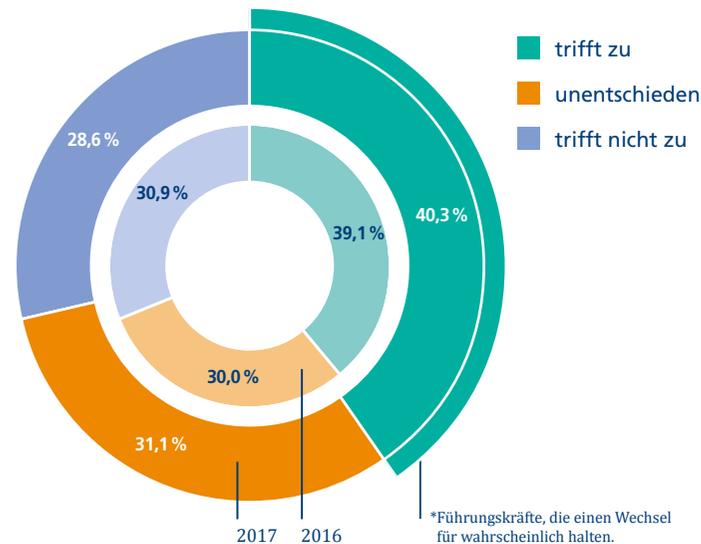
Dies bestätigt den Trend, dass der stetige berufliche Aufstieg nach wie vor eine hohe Motivation darstellt, aber eben nicht um jeden Preis. 8,8 Prozent der Manager würden auch einen Schritt zurückgehen.



Hohe Wechselbereitschaft aufgrund von fehlenden beruflichen Perspektiven und Zweifeln an der Zukunftsfähigkeit des Arbeitgebers

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

Warum ist ein Wechsel für Sie wahrscheinlich?*



Mir fehlt die berufliche Perspektive in meiner/-m jetzigen Position/Unternehmen. Ich möchte den nächsten Karriereschritt machen.

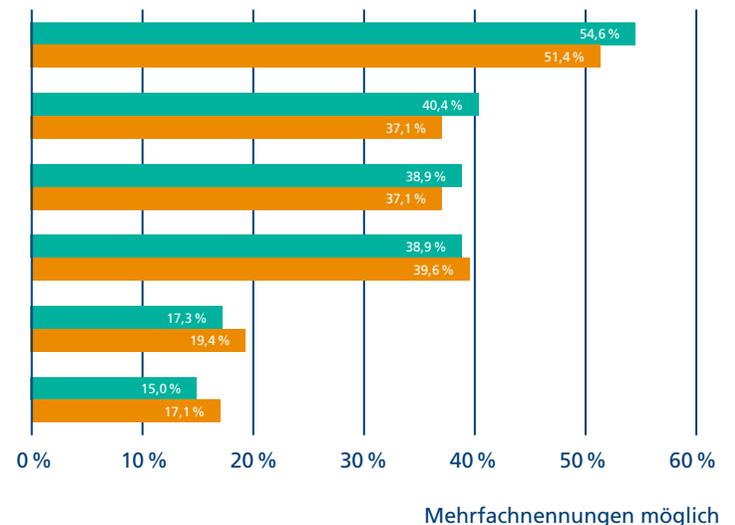
Ich habe Zweifel an der Zukunftsfähigkeit meines jetzigen Arbeitgebers.

Die Arbeitsinhalte machen mir keine Freude (mehr)/fordern mich nicht (mehr) genügend.

Ich fühle mich und meine Arbeit nicht ausreichend wertgeschätzt.

Meine jetzige Position passt nicht (mehr) zu meiner aktuellen Lebenssituation/präferierten Work-Life-Integration.

Ich verdiene zu wenig in meiner jetzigen Position.



Trotz hoher Zufriedenheitswerte von nahezu 80 Prozent ist auch die Wechselbereitschaft leicht gestiegen: Sie liegt aktuell bei über 40 Prozent. Die hohe Wechselbereitschaft gilt für Frauen und Männer gleichermaßen. Die Hauptgründe

liegen in diesem Jahr erneut in der fehlenden beruflichen Perspektive und den Zweifeln an der Zukunftsfähigkeit des Arbeitgebers – jedoch in einer stärkeren Ausprägung als im Vorjahr. Insbesondere Manager der oberen Führungsebenen

mittelgroßer und relativ junger Unternehmen zeigen Zweifel an der Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens. Die Bedeutung des Gehalts als Motivator für den Wechsel hat dagegen weiter abgenommen. Unterdurchschnittlich zufriede-

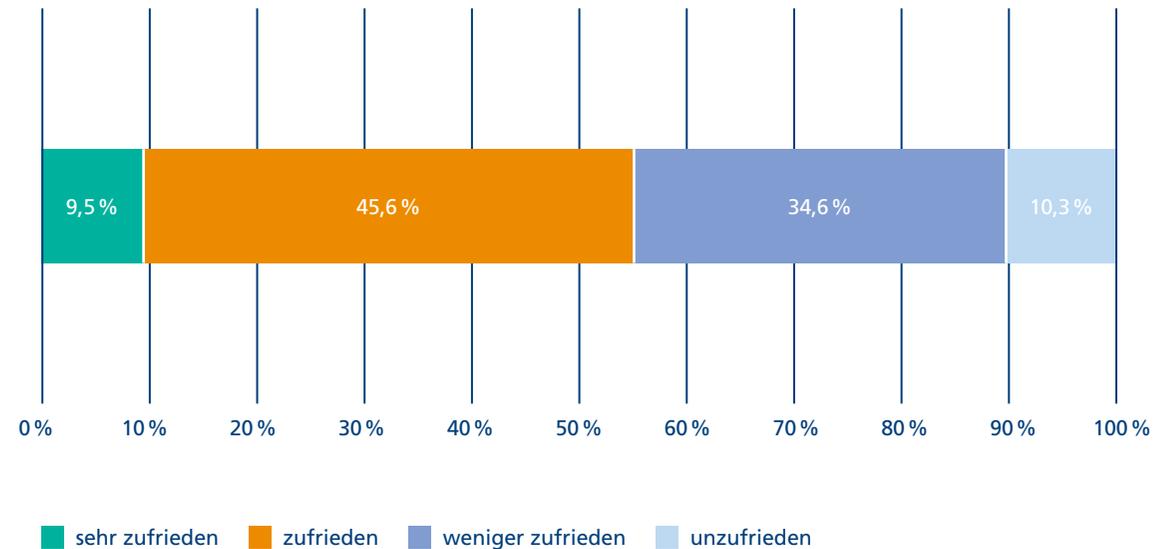
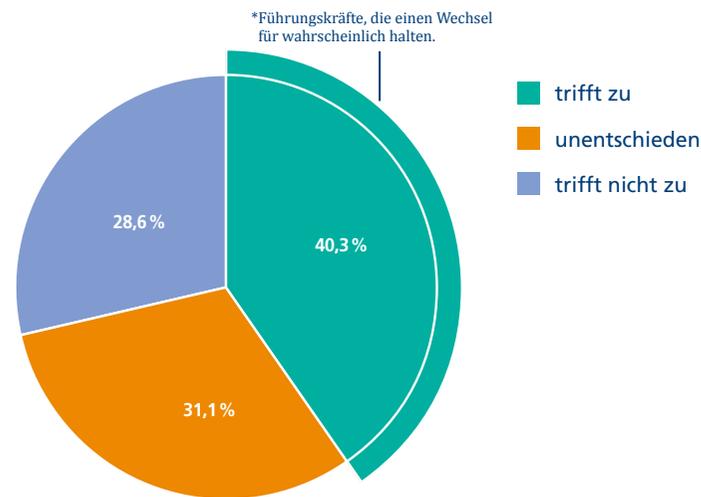
den (74,3 Prozent) bei gleichzeitig überdurchschnittlicher Wechselbereitschaft (46,7 Prozent) sind Manager im Bereich HR. Hauptgrund für 44,2 Prozent der HR-Manager sind auch hier die Zweifel an der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.



Wechselbereitschaft auch bei Zufriedenheit mit aktueller Position

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

Wie zufrieden sind Sie in Ihrer jetzigen beruflichen Position?*



Betrachtet man die Gesamtheit der Wechselbereiten, so ist über die Hälfte von ihnen mit ihrer beruflichen Position sehr

zufrieden (9,5 Prozent) oder zufrieden (45,6 Prozent). 34,6 Prozent der Wechselwilligen sind weniger zufrieden, 10,3 Pro-

zent sind unzufrieden. Dies bekräftigt, dass ein Wechsel nicht nur durch Unzufriedenheit mit der aktuellen Position,

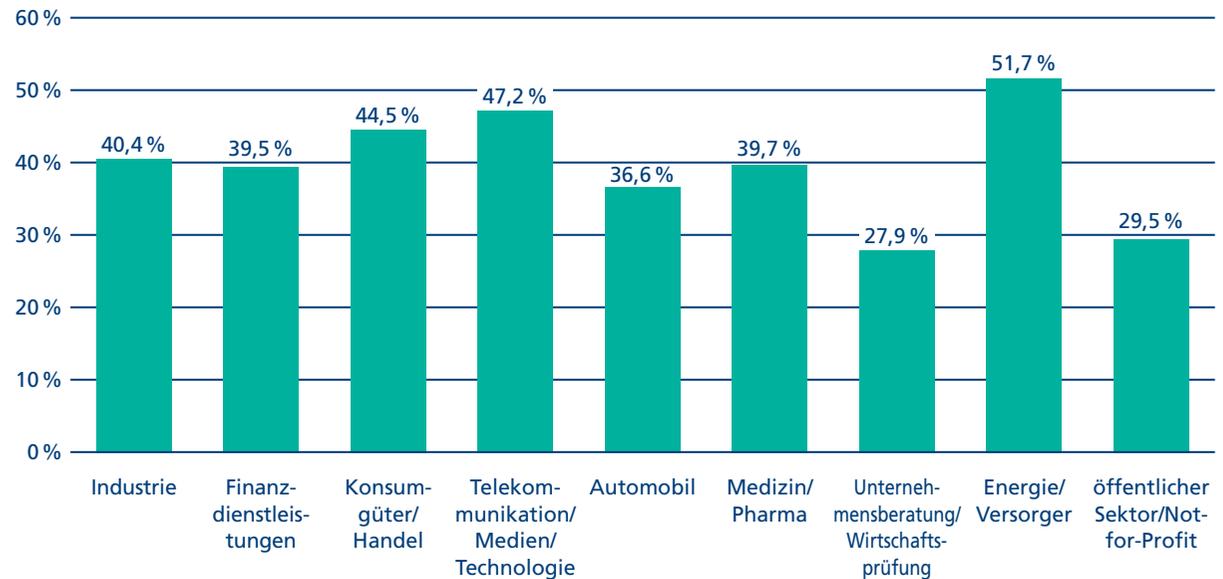
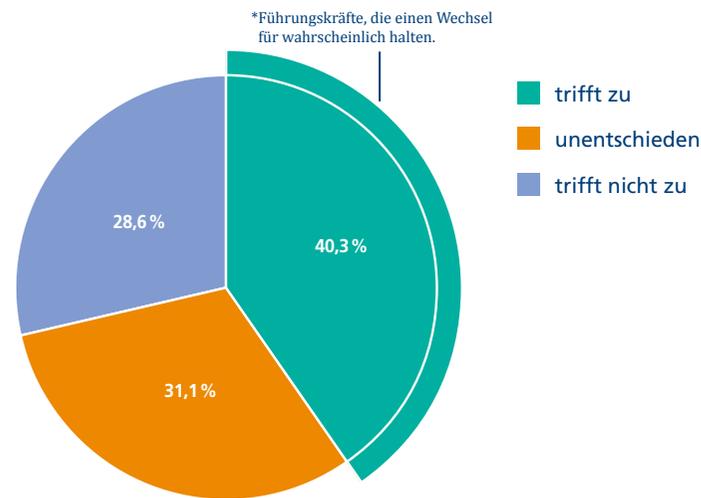
sondern in starkem Maße auch durch Veränderungs- und Aufstiegswillen motiviert ist.



Wechselbereitschaft am höchsten in der Energie-/Versorger- und der TMT-Branche

Betrachtung nach Branchen:

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



Der Grad der Wechselbereitschaft hängt in hohem Maße von der Branche ab. So ist die Wechselbereitschaft am höchsten im Bereich Energie/Versorger mit 51,7 Prozent. Hauptgrund ist für 63 Pro-

zent der Energiemanager die fehlende berufliche Perspektive. Ebenfalls überdurchschnittlich ist die Wechselbereitschaft in der TMT-Branche mit 47,2 Prozent. Hier gibt mehr als die Hälfte Zweifel

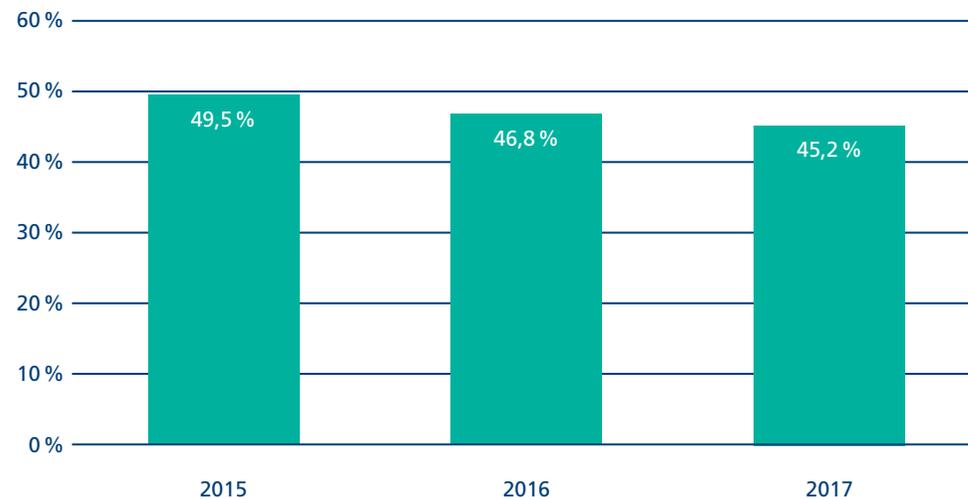
an der Zukunftsfähigkeit ihres Arbeitgebers als Grund für ihre Wechselbereitschaft an.

Am niedrigsten ist die Wechselbereitschaft in der Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung mit 27,9 Prozent und dem öffentlichen Sektor/Not-for-Profit mit 29,5 Prozent.



Karriere ja, aber nicht um jeden Preis

Ich möchte stetig weiter aufsteigen und das Maximum in meiner Karriere erreichen.



Die Zahl derjenigen, die das Maximum in ihrer Karriere erreichen wollen, hat in den letzten Jahren stetig abgenommen. Dies gilt vor allem für die älteren Führungskräfte, die bereits deutlich länger und häufiger auf oberen Führungsebe-

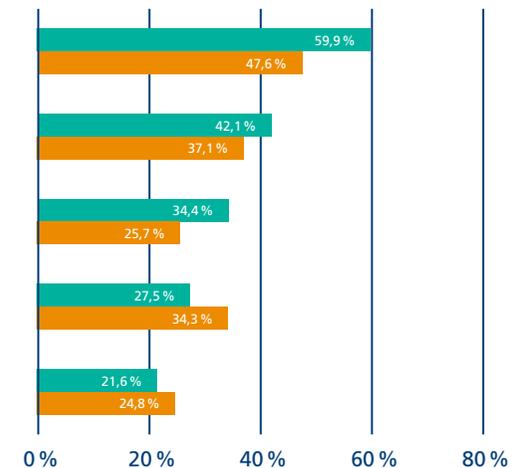
nen tätig sind. Jüngere Führungskräfte sind nach wie vor stark aufstiegsorientiert. Knapp 60 Prozent aller männlichen Führungskräfte, die das Maximum in ihrer Karriere erreichen wollen, streben eine Position als Vorstand oder Geschäfts-

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

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

■ Männer ■ Frauen

*Führungskräfte, die stetig weiter aufsteigen wollen.



Mehrfachnennungen möglich

führer in einem mittelständischen Unternehmen an. Etwa 42 Prozent wollen dagegen eine Top-Führungsposition in einem Großunternehmen oder -konzern übernehmen. Eine unternehmerische Rolle streben hingegen nur etwa 34 Pro-

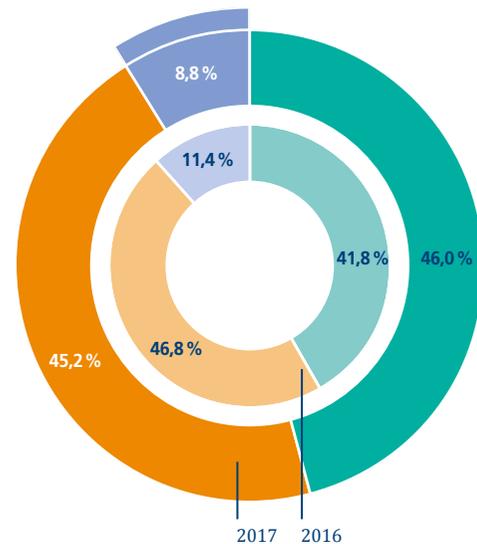
zent der Teilnehmer an. Deutlich geringere Werte in Bezug auf diese Einschätzungen zeigen sich bei weiblichen Führungskräften. Sie sehen sich in stärkerem Maße auf niedrigeren Leitungsebenen wie die Bereichs- oder die Abteilungsebene.



Gesundheitliche Probleme unter Managern nehmen zu

Welche Aussage trifft auf die Zielsetzung Ihrer beruflichen Laufbahn zu?

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



*Führungskräfte, die in ihrer Karriere auch einen Schritt zurückgehen würden.

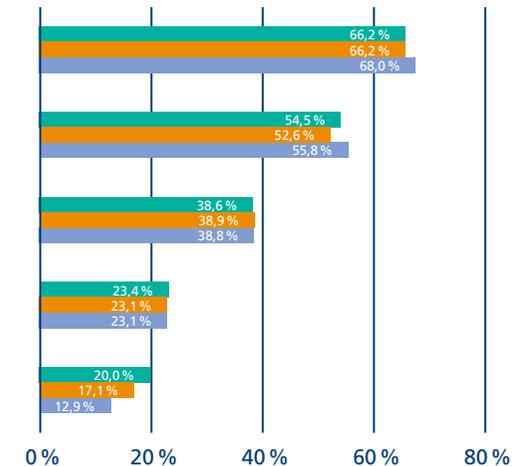
- Ich bin zufrieden mit der Hierarchieebene/Verantwortung, die ich aktuell erreicht habe.
- Ich möchte stetig weiter aufsteigen und das Maximum in meiner Karriere erreichen.
- Ich würde auch einen Schritt zurückgehen und weniger (Führungs-)Verantwortung tragen.

Auch bei den Führungskräften, die auf der Karriereleiter einen Schritt zurückgehen würden, sind die Rangfolge und Bedeutung der Gründe vergleichbar zum

Vorjahr. Lediglich gesundheitliche Probleme und zu viel Stress haben als Beweggrund kontinuierlich zugenommen: Jeder Fünfte der Befragungsteilnehmer,

- ... 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.**

■ 2017 ■ 2016 ■ 2015



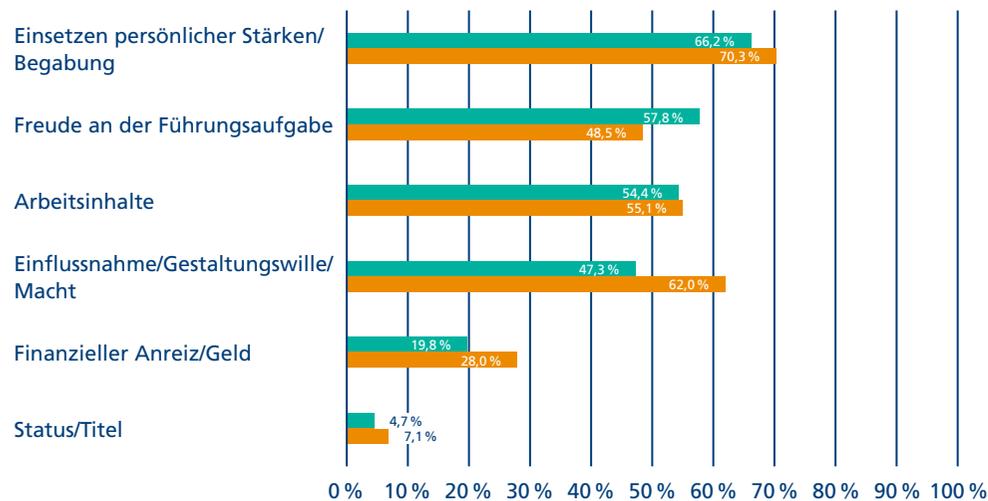
Mehrfachnennungen möglich

auch einen Schritt in der Karriere zurückgehen würden, ist allerdings auf 8,8 Prozent gesunken (gegenüber 11,4 Prozent im Vorjahr).



Eigener Gestaltungsspielraum ist Hauptmotivator

Was motiviert Sie derzeit für Ihren weiteren Berufsweg?



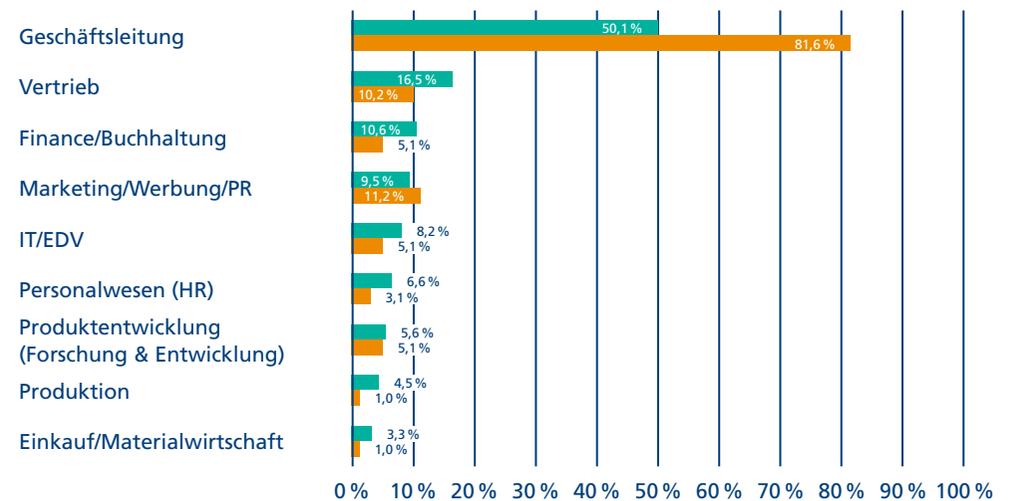
■ Durchschnitt
 ■ Start-up-Unternehmen (< 3 Jahre) mit noch fließenden organisatorischen Strukturen

Mehrfachnennungen möglich

In Bezug auf die Motivationsstruktur steht auch bei Start-up-Managern der Einsatz persönlicher Stärken an erster Stelle. Allerdings sind Start-up-Manager deutlich stärker auch durch die eigene Einflussnahme und Gestaltung sowie den finanziellen

Anreiz motiviert als ihre Kollegen in länger am Markt befindlichen Unternehmen.

Bei Betrachtung der Unternehmensbereiche wird deutlich, dass 82 Prozent aller Start-up-Manager in der Geschäfts-



■ Durchschnitt
 ■ Start-up-Unternehmen

Mehrfachnennungen möglich

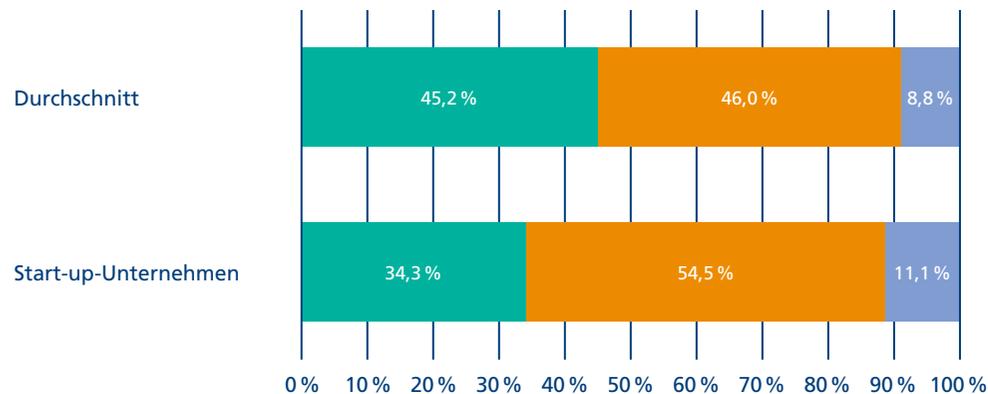
leitung tätig sind (gegenüber 50 Prozent im Durchschnitt aller Unternehmen). Durch die frühe Phase, in der sich Start-up-Unternehmen befinden, sind auch die Bereiche Marketing/Werbung/PR sowie die Produktentwicklung überdurch-

schnittlich repräsentiert. Die Übernahme von bereichsübergreifender Verantwortung ist vor allem in jungen Unternehmen möglich aufgrund der noch geringen Anzahl von Mitarbeitern sowie flacher Hierarchien.



Führungs- oder Gesellschafterrolle in mittelständischen Unternehmen als Karriereziel

Welche Aussage trifft auf die Zielsetzung Ihrer beruflichen Laufbahn zu?



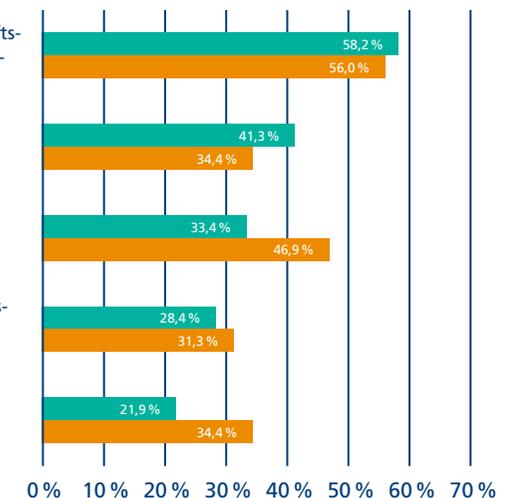
- Ich möchte stetig weiter aufsteigen und das Maximum in meiner Karriere erreichen.
- Ich bin zufrieden mit der Hierarchieebene/Verantwortung, die ich aktuell erreicht habe.
- Ich würde auch einen Schritt zurückgehen und weniger (Führungs-)Verantwortung tragen.

Nur 34 Prozent der Manager in der Start-up-Branche haben das Ziel, das Maximum ihrer Karriere zu erreichen (gegenüber 45 Prozent im Durchschnitt aller Unter-

nehmen). Manager, die sich bewusst für eine Tätigkeit in einem Start-up-Unternehmen entschieden haben, messen einem stetigen beruflichen Aufstieg natür-

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

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



- Durchschnitt
- Start-up-Unternehmen

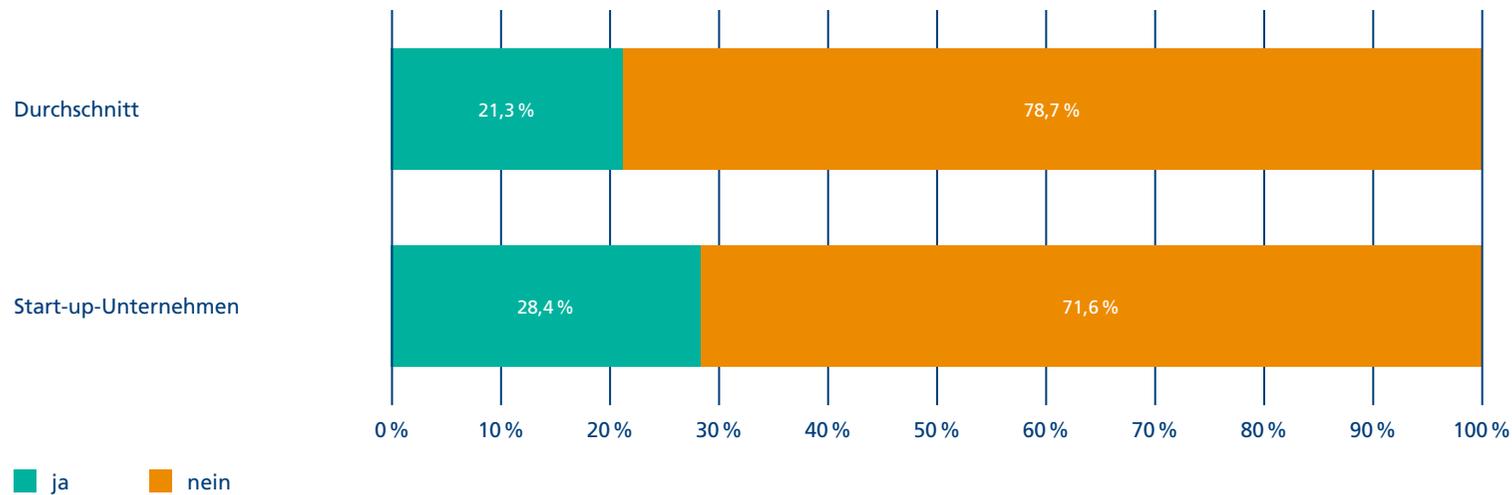
gemäß einen niedrigeren Stellenwert bei als Manager in Großunternehmen und -konzernen. Wer das Maximum erreichen möchte, tut dies, um eine Führungsposi-

sition in einem mittelständischen Unternehmen oder eine Gesellschafterrolle zu übernehmen, aber auch, um eine möglichst hohe Vergütung zu erzielen.



„Führungsgen“ häufiger bei Start-up-Managern

Ein Elternteil von mir war bereits Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens



28,4 Prozent aller Manager in Start-ups haben in Sachen Führung ein Vorbild in der Familie (gegenüber 21,3 Prozent im Durchschnitt aller Führungskräfte).

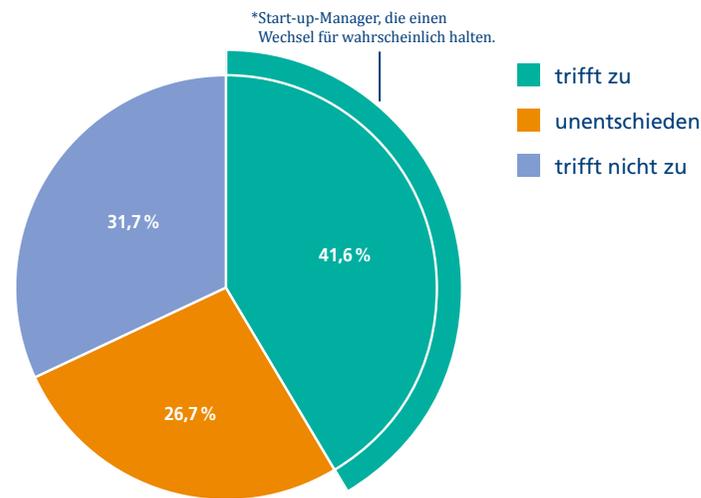
Dies bestätigt erneut, dass Vorbilder in der Familie durchaus einen Einfluss auf das Karriereziel haben.



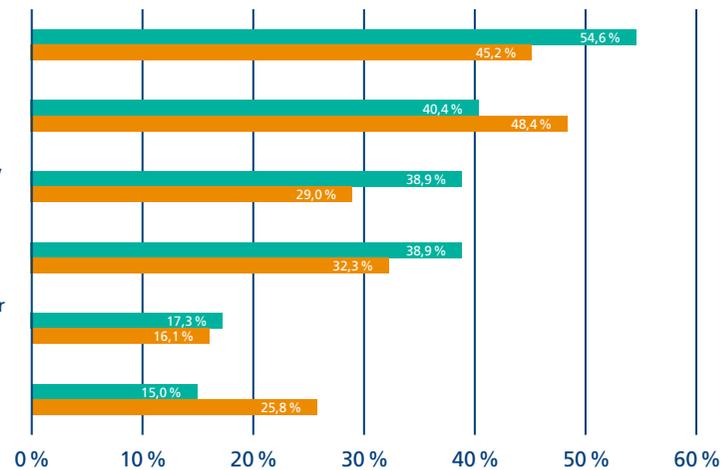
Zweifel an der Zukunftsfähigkeit und geringer Verdienst motivieren zum Wechsel

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

Warum ist ein Wechsel für Sie wahrscheinlich?*



- Mir fehlt die berufliche Perspektive in meiner/m jetzigen Position/Unternehmen.
- Ich habe Zweifel an der Zukunftsfähigkeit meines jetzigen Arbeitgebers.
- Die Arbeitsinhalte machen mir keine Freude (mehr)/fordern mich nicht (mehr).
- Ich fühle mich und meine Arbeit nicht ausreichend wertgeschätzt.
- Meine jetzige Position passt nicht (mehr) zu meiner aktuellen Lebenssituation/präferierten Work-Life-Integration.
- Ich verdiene zu wenig in meiner jetzigen Position.



■ Durchschnitt

■ Start-up-Unternehmen (< 3 Jahre) mit noch fließenden organisatorischen Strukturen

Mit 41,6 Prozent liegt die Wechselbereitschaft bei Start-up-Managern im Durchschnitt aller Führungskräfte. Die Gründe

für einen Wechsel weichen jedoch deutlich von denen ab, die Mitarbeiter etablierter Unternehmen motivieren: Zweifel

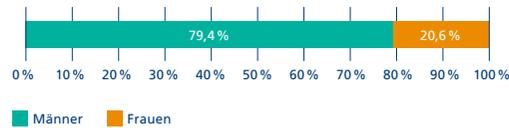
an der Zukunftsfähigkeit stehen bei Start-up-Managern im Vordergrund (fast 49 Prozent). Erst an zweiter Stelle wird

die Wechselbereitschaft mit einer fehlenden beruflichen Perspektive begründet. 25,8 Prozent veranlasst der zu geringe Verdienst in ihrer jetzigen Position.

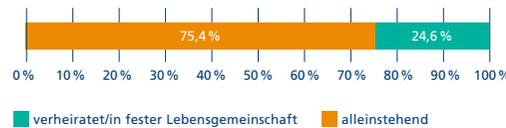
IV. Ergebnisse des Executive Panels | 1.f. Der typische Manager der Generation Y



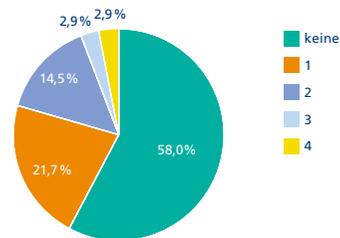
Rund 80 Prozent aller jüngeren Manager sind Männer, 20 Prozent sind Frauen.



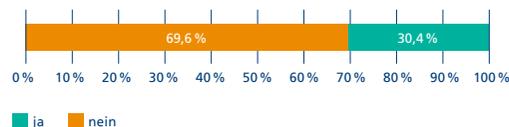
Die Manager der Generation Y sind meist verheiratet oder leben in fester Lebensgemeinschaft, allerdings sind sie deutlich häufiger alleinstehend als ihre älteren Kollegen.



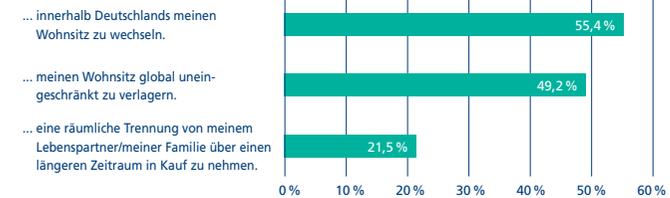
Die meisten Manager sind (noch) kinderlos.



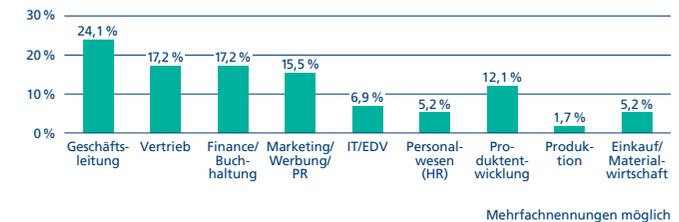
Ein Drittel aller jüngeren Manager fand Managervorbilder in der eigenen Familie.



Um einen nächsten beruflichen Schritt zu erreichen, ist etwa die Hälfte der Manager räumlich mobil, nur etwa 20 Prozent würden eine Trennung von der Familie in Kauf nehmen. Ich bin bereit, ...



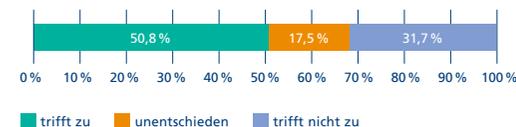
Zu Beginn seiner Führungskarriere ist er am häufigsten in den Bereichen Produktentwicklung, Marketing/Werbung/PR und Finance/Buchhaltung tätig.



Drei Viertel möchten das Maximum in ihrer Karriere erreichen.



Über die Hälfte ist zu einem Wechsel bereit. Gründe sind Unzufriedenheit mit den Arbeitsinhalten und mangelnde Perspektive. Sorgen um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist für die jüngeren Manager selten ein Grund zum Wechsel.



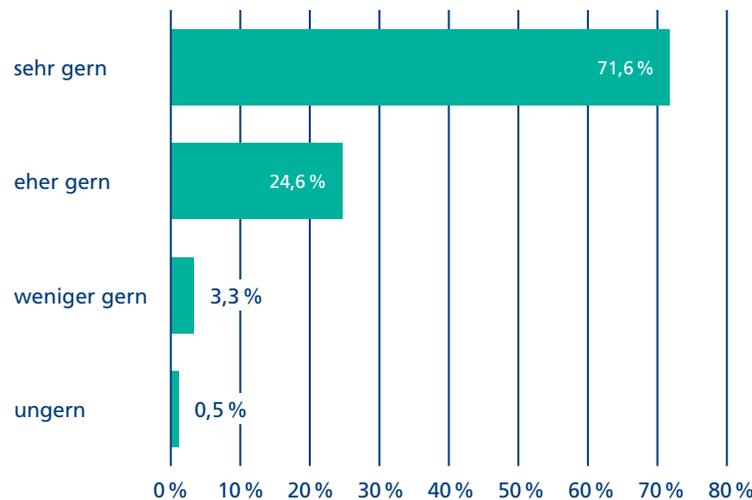
IV.
Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels
2. Leadership 4.0





Führungsaufgaben werden mit Freude wahrgenommen

Wie gern üben Sie Ihre derzeitige Führungsaufgabe aus? Warum macht Ihnen Ihre Führungsaufgabe Freude?



Nahezu alle Führungskräfte (96,2 Prozent) üben ihre derzeitige Führungsaufgabe sehr gern oder eher gern aus. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Ganz oben steht die Möglichkeit zur Einflussnahme

und zur Übernahme von Verantwortung, gefolgt von der Freude an der Mitarbeiterentwicklung sowie dem eigenen Beitrag zu den Unternehmenszielen.

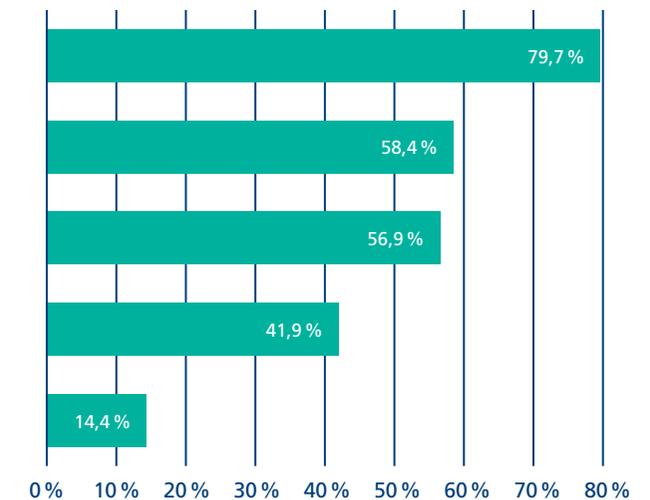
Ich nehme gern Einfluss und übernehme gern Verantwortung.

Ich habe Freude daran, Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln.

Es motiviert mich, mit meinem Bereich bestmöglich zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen.

Ich habe ein tolles Team, mit dem die Arbeit viel Spaß macht.

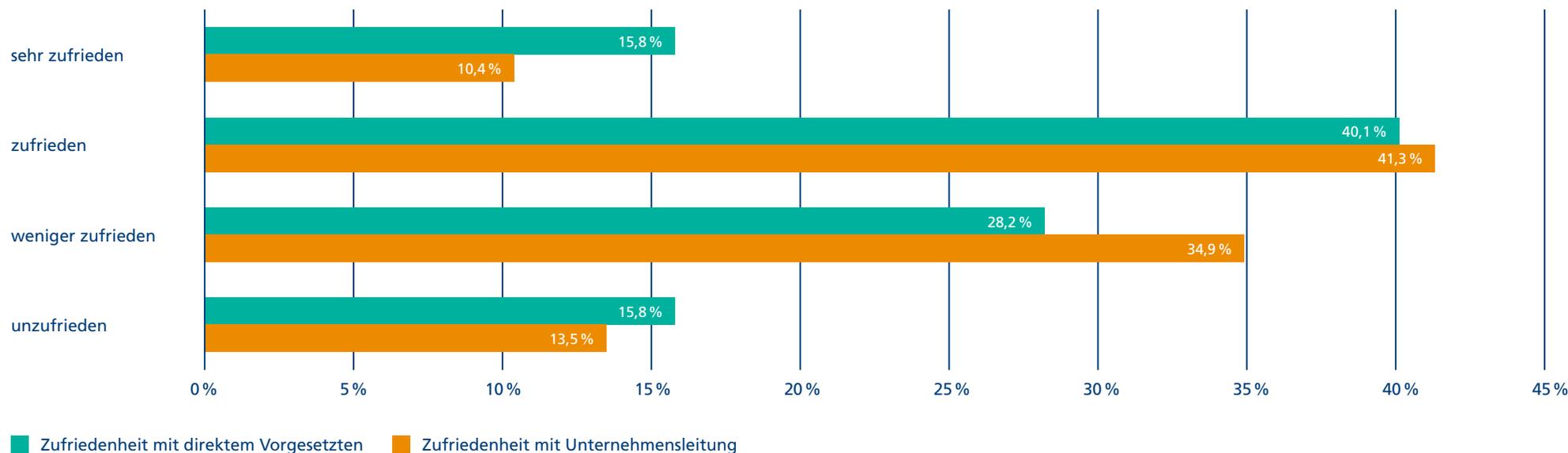
Ich arbeite gern für meinen derzeitigen Arbeitgeber und möchte dies auch an meine Mitarbeiter weitergeben.





Zufriedenheit und Kritik an Führung halten sich die Waage

Wie zufrieden sind Sie mit der Führung durch den direkten Vorgesetzten/die Unternehmensleitung?



Rund 56 Prozent aller Befragten sind mit der Führung ihres direkten Vorgesetzten sehr zufrieden oder zufrieden. Befragt nach der Führung durch die Unternehmensleitung, zeigen sich etwas weniger Manager sehr zufrieden (10,4 Prozent) oder zufrieden (41,3 Prozent), was

auf die strukturell bedingte größere „Entfernung“ zur Unternehmensführung sowie auf mangelnde Transparenz und Kommunikation zurückzuführen ist (siehe auch „typische Führungsfehler Seite 30). 44 Prozent der Führungskräfte sehen die Führung durch den direkten Vorgesetzten

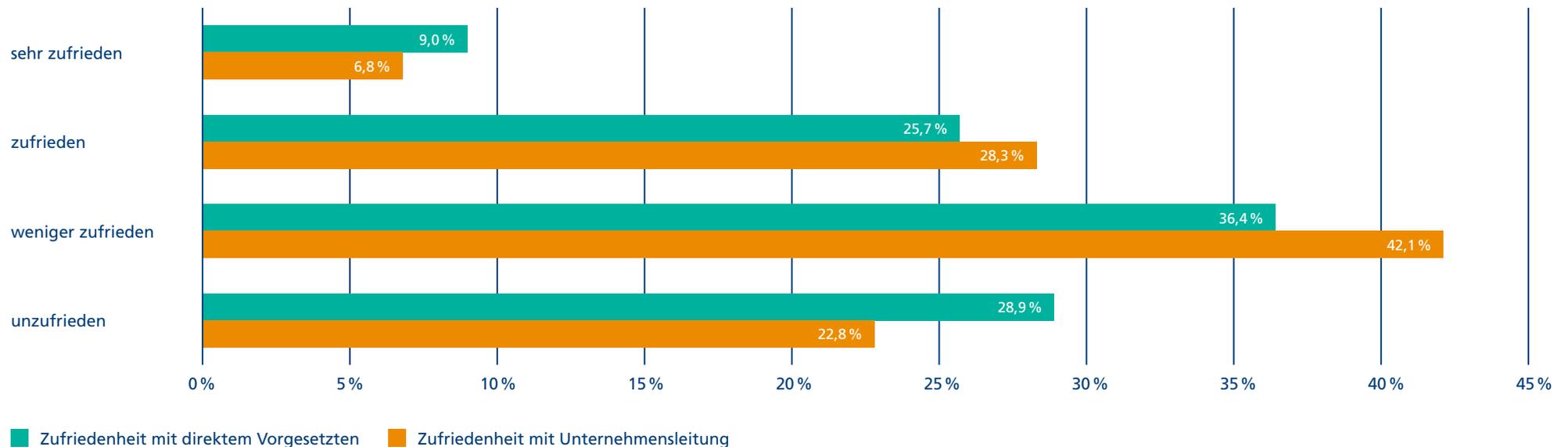
allerdings kritisch. Gleiches gilt für die Unternehmensleitung: Hier sind mehr als 48 Prozent weniger zufrieden bzw. unzufrieden. Die Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft/der Unternehmensleitung ist mit Abstand am höchsten im Bereich Medizin/Pharma

(63,7/59,3 Prozent) und der Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung (66,7/54,9 Prozent). Schlusslichter sind hier der öffentliche Sektor mit 47,8/43,5 Prozent bzw. die Energie- und Versorgungsunternehmen mit 53,8/42,5 Prozent.



Wechselbereite Manager sehen Führung besonders kritisch

Wechselbereite Manager: Wie zufrieden sind Sie mit der Führung durch Ihre(n) direkte(n) Vorgesetzte(n)/ durch die Unternehmensleitung?



Betrachtet man die Gruppe der Wechselbereiten, so sind diese deutlich kritischer als die Gesamtheit aller Manager. Zwei Drittel aller wechselbereiten Mana-

ger sind weniger zufrieden/unzufrieden mit der Führung durch ihren direkten Vorgesetzten (65,3 Prozent gegenüber 44,0 Prozent im Durchschnitt). Ebenfalls

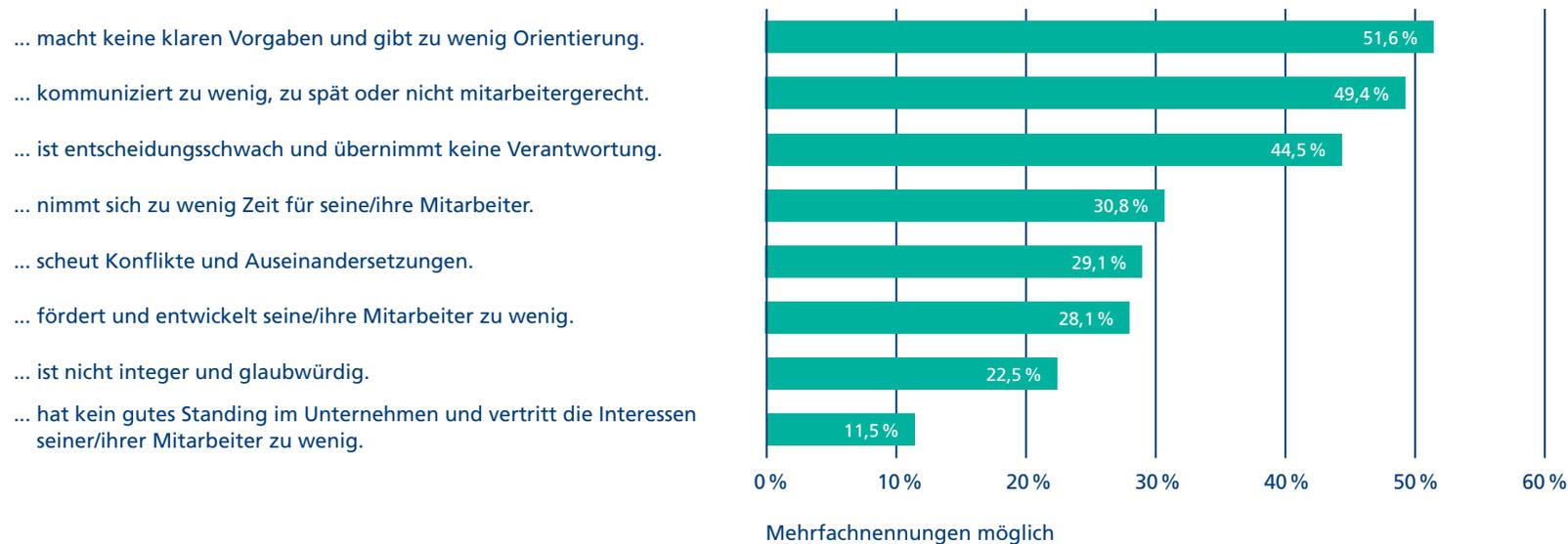
rund zwei Drittel aller wechselbereiten Manager sind weniger zufrieden/unzufrieden mit der Führung durch die Unternehmensleitung (64,9 Prozent

gegenüber 48,4 Prozent im Durchschnitt).



Typische Führungsfehler liegen in mangelnder strategischer Orientierung, Kommunikation und Entscheidungsstärke

Was sind aus Ihrer Sicht typische Führungsfehler? Der/die Führungskraft...



An erster Stelle der von Führungskräften beobachteten Führungsfehler liegt die fehlende Klarheit der strategischen Vorgaben mit 51,6 Prozent aller Befragten,

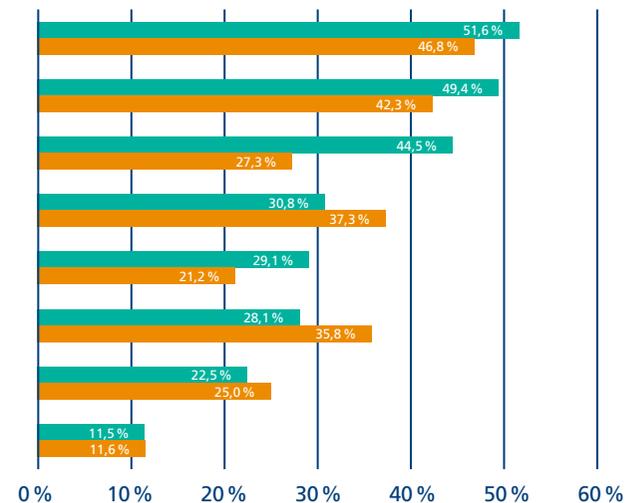
gefolgt von der mangelnden Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern mit 49,4 Prozent. Entscheidungsschwäche und die mangelnde Übernahme von Ver-

antwortung werden von 44,5 Prozent an dritter Stelle genannt. Deutlich dahinter (30,8 Prozent) folgt erst die mangelnde Zeit für Führungsaufgaben.



Selbst- und Fremdbild stimmen bei der Führung weitgehend überein

- klare Vorgaben zu machen und Orientierung bei Strategie-, Unternehmens- und Bereichszielen zu geben
- umfassend, zeitgerecht und klar zu kommunizieren
- Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen
- ausreichend Zeit für meine Mitarbeiter zu haben
- Teamkonflikte und Auseinandersetzungen zu lösen
- meine Mitarbeiter gezielt zu fördern und zu entwickeln
- integer und glaubwürdig zu agieren
- die Interessen des Bereichs und der Mitarbeiter gegenüber Vorgesetzten und Kollegen zu vertreten



■ Was sind aus Ihrer Sicht typische Führungsfehler? (Fremdbild)
 ■ Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen bei der Führung von Mitarbeitern? (Selbstbild)
 Mehrfachnennungen möglich

Vergleicht man die Einschätzung der Herausforderungen bei Ausübung der eigenen Führungstätigkeit (Selbstbild) mit den bei anderen beobachteten typischen Führungsfehlern (Fremdbild), so zeigt sich eine weitgehende Überein-

stimmung. Allerdings werden typischerweise die eigenen Fehler geringer eingeschätzt als die der anderen. Dies gilt bei der Bewertung der strategischen Orientierung, der Kommunikation und ganz besonders deutlich bei der eige-

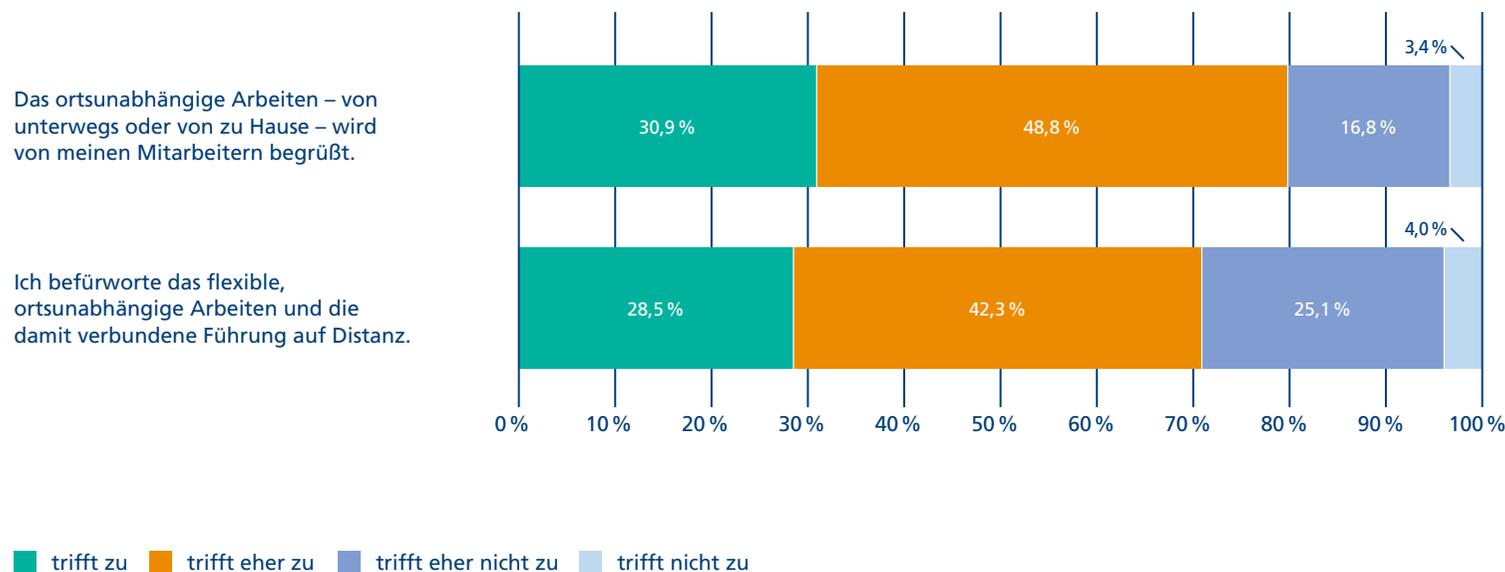
nen Entscheidungsstärke. Lediglich bei der Einschätzung der Zeit für Führungsaufgaben und der Förderung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter sind die Teilnehmer deutlich selbstkritischer.

Manager aus dem Personalbereich sehen weitestgehend gleiche Führungsfehler. Lediglich in der klaren Kommunikation wie auch in der gezielten Förderung von Mitarbeitern sehen sie eine größere Herausforderung.



Mitarbeiter und Führungskräfte befürworten ortsunabhängiges Arbeiten

Bewertung von Führung auf Distanz



Rund um die Welt verteilte Teams sowie eine steigende Anzahl von Homeoffice-arbeitsplätzen sind nicht nur in global aufgestellten Konzernen Realität, sondern mittlerweile auch in vielen mittel-

ständischen Unternehmen. Nach Einschätzung der Führungskräfte im Raum D-A-CH befürworten ca. 80 Prozent ihrer Mitarbeiter die Möglichkeit des ortsunabhängigen Arbeitens. Dies trifft auf

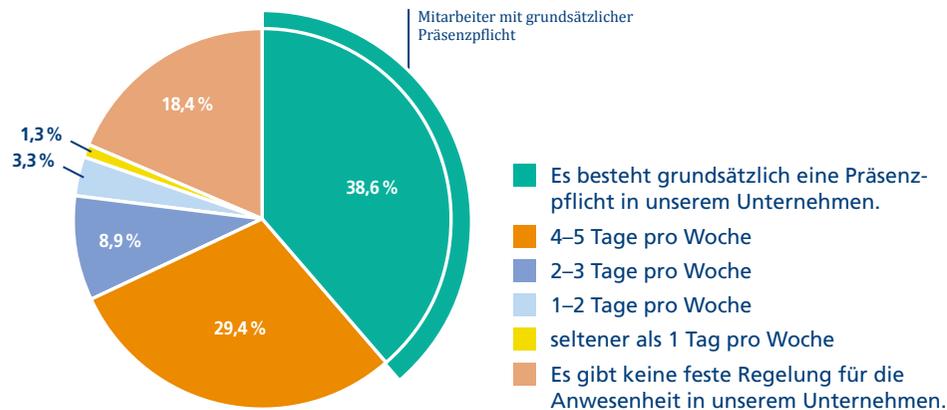
alle Generationen gleichermaßen zu. Die Führungskräfte selbst befürworten – ebenfalls über alle Altersklassen – zu etwa 70 Prozent das Arbeiten und Führen auf Distanz. Manager im HR-Bereich

sehen dies sogar zu 80 Prozent positiv. Auch bei den weiblichen Führungskräften liegt die Zustimmung deutlich höher: bei ebenfalls etwa 80 Prozent.



Präsenz im Büro ist branchen- und bereichsabhängig

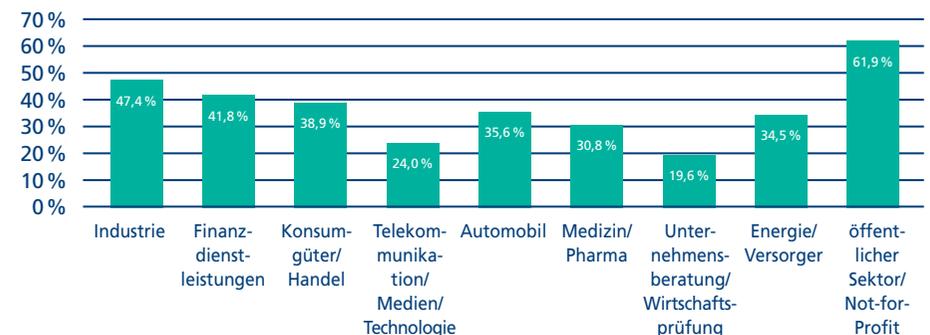
Wie häufig müssen Ihre Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz im Unternehmen präsent sein?



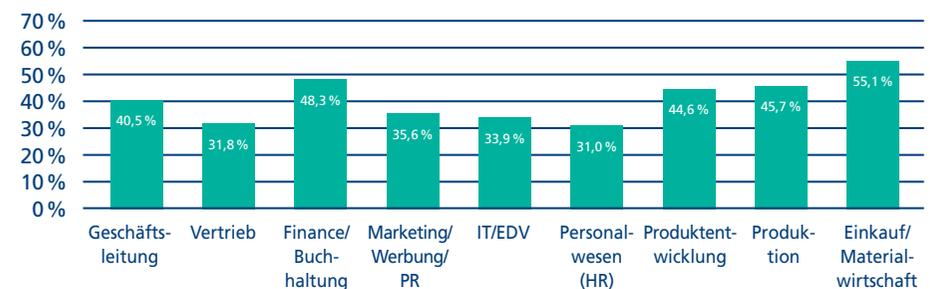
Eine grundsätzliche Präsenzpflcht besteht in rund 39 Prozent aller Unternehmen. In etwa 40 Prozent gibt es dagegen flexible Regelungen mit tageweiser An-/Abwesenheit im Büro. In 29,4 Prozent aller Unternehmen gilt diese für 4-5 Tage pro Woche, in 8,9 Prozent für 2-3 Tage pro Woche. Die Homeoffice-regelungen hängen dabei in hohem Maße

von der Branche bzw. der jeweiligen Funktion ab. Dienstleistungsbranchen wie Unternehmensberatung oder TMT haben erwartungsgemäß eine geringere Präsenzpflcht als produzierende Branchen. Führungskräfte im Vertrieb sind weniger an ihrem Arbeitsplatz präsent als ihre Kollegen in den produktnahen Bereichen.

Betrachtung von Branchen



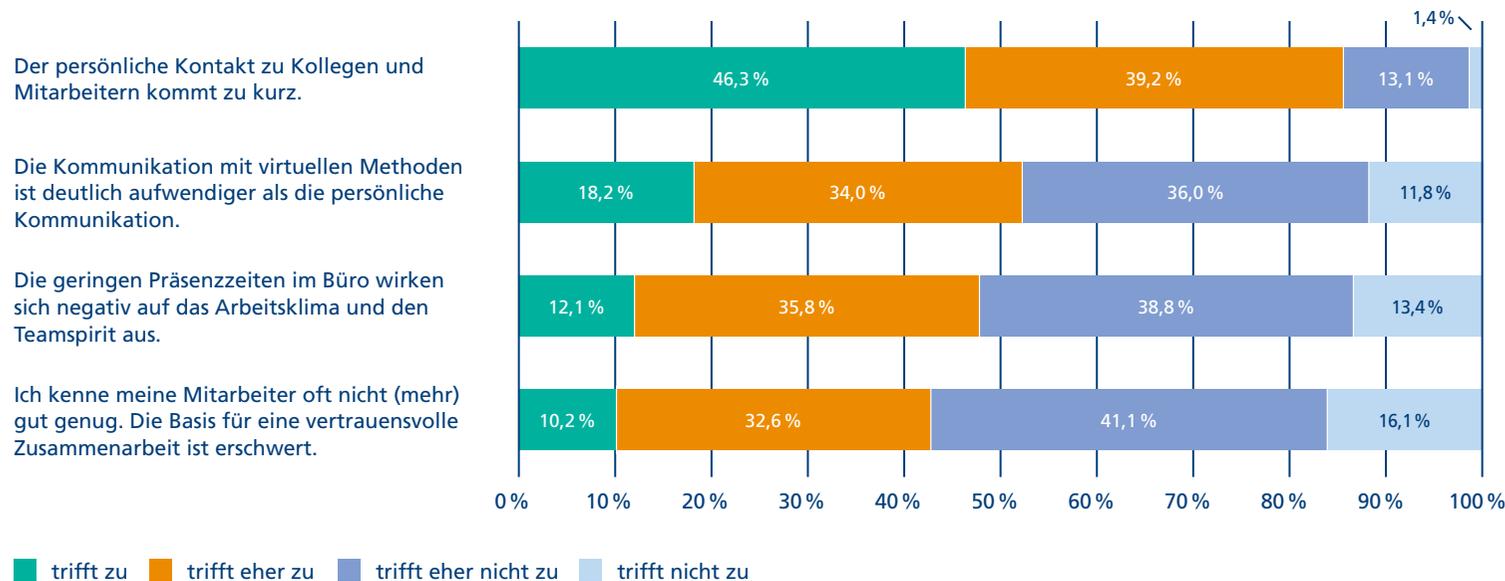
Betrachtung von Unternehmensbereichen





Mangel an persönlichem Kontakt ist größte Herausforderung

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen beim Führen auf Distanz?



Trotz hoher allgemeiner Befürwortung wird das Arbeiten auf Distanz durchaus kritisch gesehen. Das Führen auf Distanz erfordert andere Führungsqualitäten. Als größter Mangel wird der fehlende per-

sönliche Kontakt empfunden. 46,3 Prozent aller Befragten sehen hier eine klare Herausforderung. Den erhöhten Aufwand durch virtuelle Kommunikationsmethoden (18,2 Prozent), die negativen

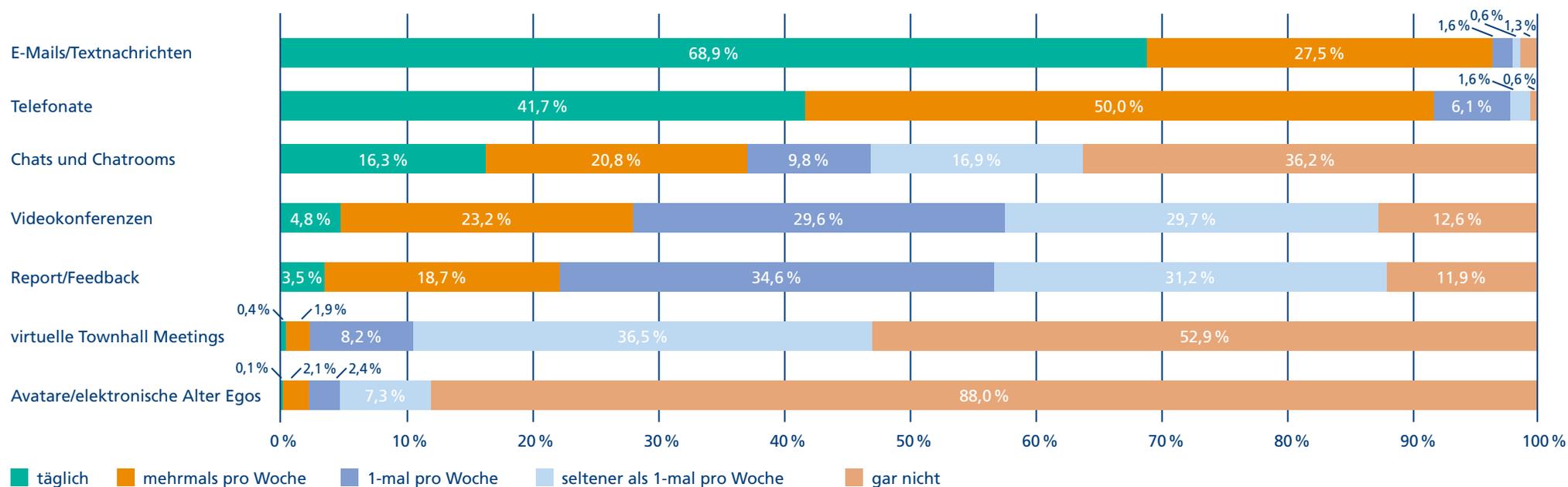
Auswirkungen auf Arbeitsklima und Teamspirit (12,1 Prozent) sowie die Verschlechterung der Zusammenarbeit durch mangelnde Kenntnis der Mitarbeiter (10,2 Prozent) sehen hingegen

deutlich weniger Teilnehmer als problematisch an.



Digitale Kommunikationsinstrumente (noch) zu wenig genutzt

Was sind aus Ihrer Sicht geeignete Kommunikationsinstrumente für Führung auf Distanz und wie häufig wenden Sie diese an?



Zur Überbrückung des fehlenden persönlichen Kontakts werden die „Klassiker“ E-Mails, Textnachrichten und Telefonate mit Abstand noch am häufigsten genutzt.

Dies gilt auch für global tätige Unternehmen sowie für Unternehmen, deren Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz zu einem großen Teil im Ausland haben, wie Unter-

nehmen in der Industrie oder der Automobilbranche. Neuere digitale Anwendungen wie Videokonferenzen, Chatrooms oder virtuelle Townhalls werden hinge-

gen vor allem in innovativen, technologieaffinen Branchen wie der TMT-Branche oder der Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung genutzt.



IV. Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels

3. Ambidextrous Leadership



LEADERSHIPGARAGE

Prof. Dr. Sabine Remdisch, Dr. Thomas Petzel

AMBIDEXTROUS LEADERSHIP-INDEX: BEIDHÄNDIGES FÜHREN UND INNOVATIONSKRAFT VON UNTERNEHMEN

Die folgenden Ergebnisse sind Gegenstand einer Kooperation mit Prof. Dr. Sabine Remdisch von der Leuphana Universität Lüneburg. Die LeadershipGarage ist ein Collaboration Space an der Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft. Initiiert von Prof. Dr. Sabine Remdisch vom Institut für Performance Management der Leuphana

Universität im Zusammenspiel mit renommierten Unternehmen und dem H-STAR Institute der Stanford University, forscht die LeadershipGarage zu den Themen Digital Preparedness, Digital Leadership und Digital Collaboration und entwickelt innovative Lösungen für das Führen, Arbeiten und Lernen in der digitalen Welt.

Schnelle Innovation und Leading Innovation werden in der digitalen Arbeitswelt zu Schlüsselfaktoren. Führung und Innovation stehen in einem engen Zusammenhang. Unternehmen überlegen daher, wie sie ihre Führungskultur zukunftsorientiert gestalten und ihre Innovations-

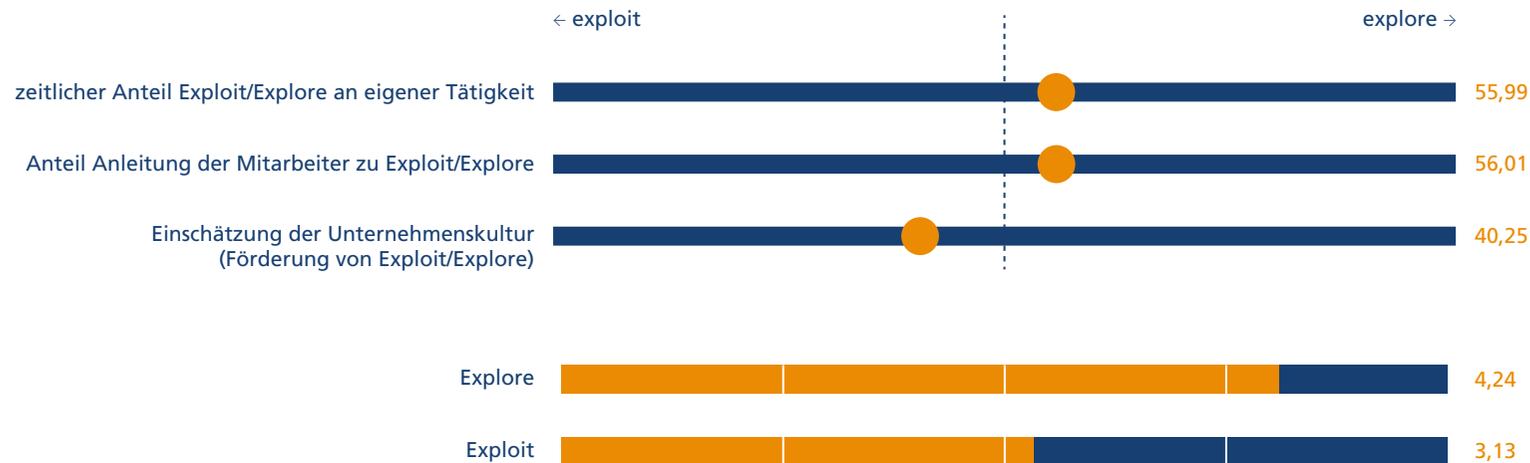
kraft stärken können. Dazu wird Ambidextrous Leadership als wesentlicher Beitrag diskutiert, denn ein „beidhändiges“ Führungshandeln konnte als wesentliche Voraussetzung für Innovation identifiziert werden.

Ambidextrous Leadership unterscheidet zwei Dimensionen des Führungsverhaltens: „Explore“ umfasst das Ermutigen zu neuen Ideen und unabhängigem, kreativem Denken und Handeln, das Unterstützen von Risiko und das Akzeptieren von Fehlern. „Exploit“ beschreibt z. B. das

Etablieren und Überwachen von Plänen, Regeln und Routinen, das korrigierende Eingreifen und die Sanktionierung von Fehlern. Unternehmen beschäftigen sich mit der Frage, wie sie Ambidextrous Leadership umsetzen und dadurch ihre Innovationskraft steigern können.



Führungskräfte handeln innovationsorientiert



Auf die Frage, ob innovationsorientierte („Explore“) oder effizienzorientierte („Exploit“) Handlungen einen größeren Anteil an der eigenen Tätigkeit einnehmen, geben die Führungskräfte an, dass

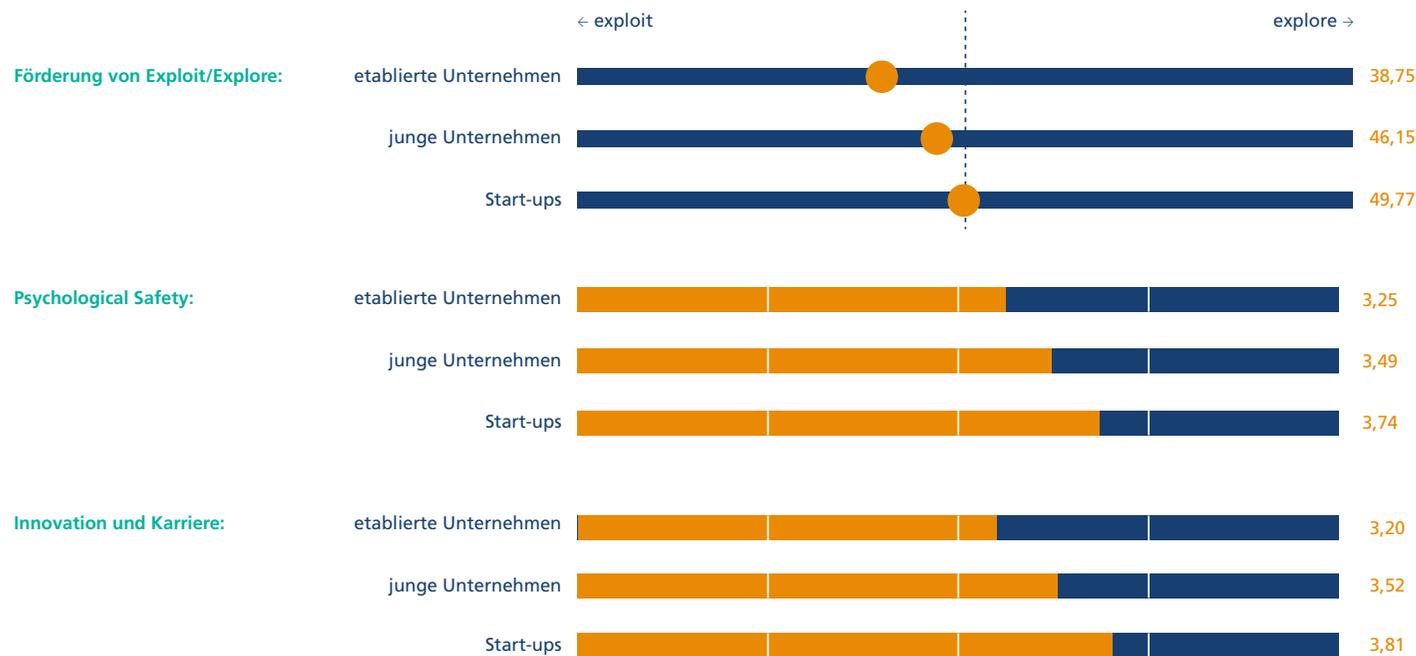
innovationsorientiertes Handeln überwiegt (obere Grafik). Sie leiten auch ihre Mitarbeiter stärker zu „Explore“- als zu „Exploit“-Tätigkeiten an. Dagegen nehmen sie die vorherrschende Unternehmens-

kultur als weniger explore- und innovationsfreundlich wahr. Das Überwiegen der „Explore“-Orientierung in der Tätigkeit der Führungskräfte wird auch durch detaillierte Angaben zu Verhaltens-

weisen aus den Bereichen „Explore“ und „Exploit“ bestätigt, die zu einem Gesamtwert zusammengefasst wurden (untere Angaben).



Etablierte Unternehmen zeigen deutlich weniger Innovationsfreude



„Psychological Safety“ kann als die Wahrnehmung verstanden werden, dass man nicht bestraft wird, wenn man einen Fehler macht. Es meint, dass das Vorschlagen neuer Ideen nicht auf Gelächter oder

Strafen, sondern auf Unterstützung (wie Zeit, Geld oder Anerkennung) trifft. „Psychological Safety“ erlaubt Risikoverhalten und Kreativität.

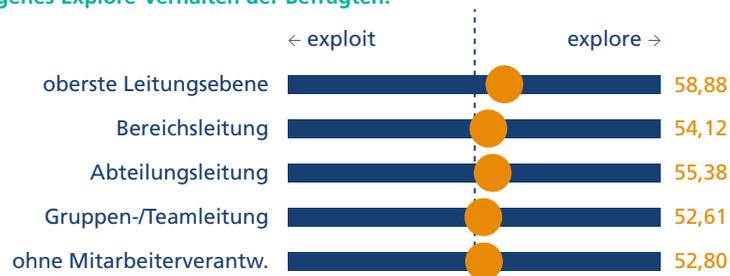
Innovationsfreude und „Psychological Safety“ werden in Start-ups positiver bewertet als in etablierten Unternehmen und auch Fehlschläge werden in ihnen eher akzeptiert. In Start-ups unterstützt dem-

nach die wahrgenommene Unternehmenskultur innovatives Handeln der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter am besten. Innovatives Handeln gilt in Start-ups als förderlicher für individuelle Karrieren als in etablierten Unternehmen.

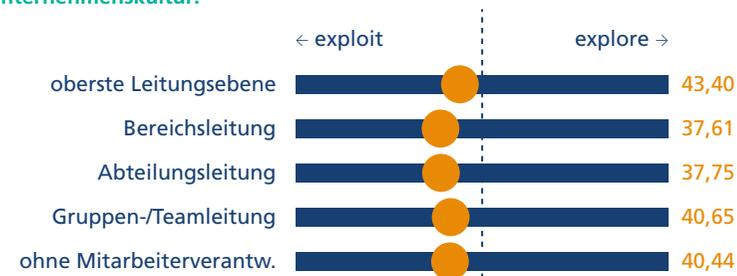


Oberste Ebene handelt besonders innovationsorientiert

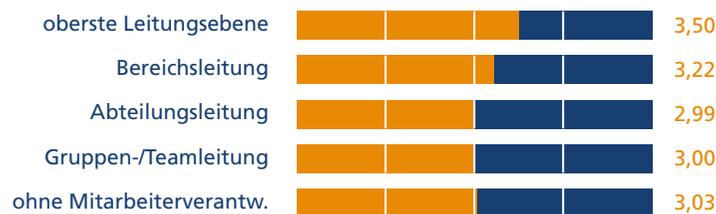
Eigenes Explore-Verhalten der Befragten:



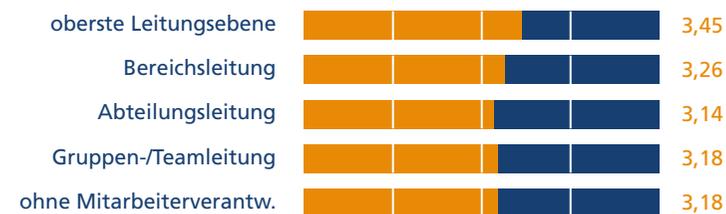
Unternehmenskultur:



Innovation und Karriere:



Psychological Safety:



Im Vergleich zwischen Führungskräften unterschiedlicher Leitungsebenen fallen die Einschätzungen der obersten Führungskräfte vergleichsweise optimistisch aus. Innovatives Handeln („Explore“) nimmt bei ihnen den größeren Anteil an

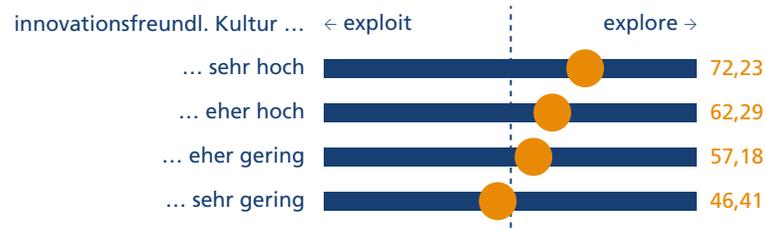
der eigenen Tätigkeit ein. Dagegen wird die Unternehmenskultur allgemein eher durch die Unterstützung von „Exploit“-Verhalten geprägt, dies sagen die mittleren Leitungsebenen in stärkerem Maße. Die obersten Führungskräfte nehmen Inno-

vationsfreude in stärkerem Maße als karriereförderlich wahr und schätzen die „Psychological Safety“ am höchsten ein.

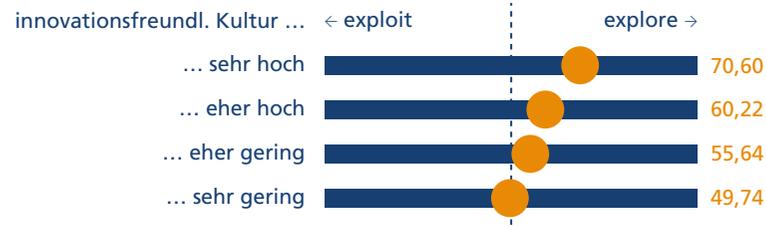


Innovationsfreundliche Unternehmenskultur fördert innovatives Verhalten

Eigenes Explore-Verhalten der Befragten:



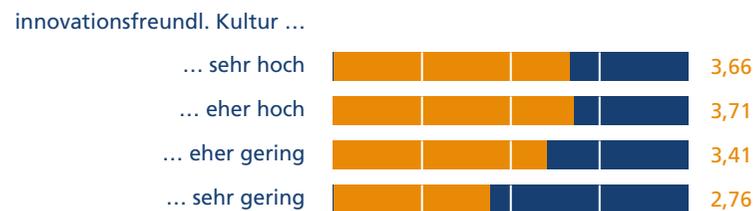
Anleitung von Mitarbeitern zu Explore-Verhalten:



Psychological Safety:



Innovation und Karriere:



Je innovationsförderlicher die Befragten ihre Unternehmenskultur bewerten, desto mehr zeigen sie selbst „Explore“-Verhalten und desto mehr regen sie ihre Mitarbeiter zu „Explore“-Verhalten an.

Ebenso schätzen sie die „Psychological Safety“ in ihrem Unternehmen höher ein und nehmen Innovationsfreude in höherem Maße als karriereförderlich wahr.



„Explore“-Verhalten der Mitarbeiter steigert Teamerfolg

Teamerfolg:

Explore-Verhalten der Mitarbeiter ...



Je höher das „Explore“-Verhalten der Mitarbeiter von den Führungskräften wahrgenommen wird, desto positiver schätzen sie auch den Erfolg ihrer Teams ein.



Branchen unterscheiden sich in ihrer Innovationsfreude

Konstrukt	Finanzdienstleistung	Automobil	Industrie	Konsum/Handel	Unternehmens-beratung/ Wirtschaftsprüfung	Medizin/Pharma	öffentlicher Sektor/ Not-for-Profit	Energie/Versorger	Telekommunikation/ Medien/Technologie
Exploit-Verhalten der Führungskraft	3,10	3,24	3,16	3,16	3,01	3,07	3,17	3,26	3,03
Explore-Verhalten der Führungskraft	4,12	4,36	4,26	4,24	4,06	4,32	4,16	4,29	4,30
Anleitung der Mitarbeiter zu Explore-Verhalten	57,81	54,96	54,56	53,92	60,20	55,46	49,50	56,67	59,74
innovationsfreundliche Unternehmenskultur	40,60	37,12	37,95	42,01	50,70	41,37	36,50	37,45	41,85
Psychological Safety	3,16	3,27	3,27	3,33	3,58	3,42	3,17	3,13	3,49
Karriereförderung durch Innovation	3,05	3,22	3,23	3,36	3,45	3,51	3,08	3,01	3,45
Exploit-Verhalten der Mitarbeiter (nicht signifikant)	3,52	3,64	3,62	3,58	3,41	3,60	3,67	3,69	3,52
Explore-Verhalten der Mitarbeiter	3,34	3,46	3,31	3,40	3,72	3,50	3,27	3,37	3,52
Anteil Explore-Verhalten (nicht signifikant)	57,20	56,83	55,16	54,63	58,25	56,34	47,32	57,41	58,03

Hohe Werte indizieren eine hohe Ausprägung des Konstrukts bzw. bei den Schiebereglern einen hohen Explore-Anteil.

■ signifikante Unterschiede (ANOVA) zwischen Branchen

■ höchster Wert im Branchenvergleich

■ keine signifikanten Unterschiede (ANOVA) zwischen Branchen

■ niedrigster Wert im Branchenvergleich

Im Branchenvergleich zeigt sich, dass Führungskräfte aus dem Bereich Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung

in ihren Unternehmen das stärkste Interesse an Innovationen wahrnehmen. In dieser Branche unterstützt die Unter-

nehmenskultur innovatives Handeln besonders stark, Innovationsfreude gilt als karriereförderlich und Fehler werden

am bereitwilligsten akzeptiert.



Kristin van der Sande
Partner

„Cocooning“ versus Wechselbereitschaft

Die mit rund 1.900 Führungskräften erneut hohe Beteiligung an unserer Befragung liefert wichtige Erkenntnisse

zur Einstellung und Motivationslage im deutschsprachigen Management. Besonders auffällig ist die stark zunehmende Bedeutung des Wohnsitzes sowie des familiären Umfelds und damit des Rückzugs vom beruflichen Alltag. Die Tendenz, dass Führungskräfte immer seltener dazu bereit sind, für ihren nächsten Karriereschritt umzuziehen, nehmen wir seit Jahren wahr. Dass die Bereitschaft zum Pendeln zwischen Wohn- und Arbeitsort jedoch ein so niedriges Niveau erreicht, ist neu: Nur noch 35 Prozent der Führungskräfte können sich eine räumliche Trennung von der Familie vorstellen. Vor sechs Jahren konnten das noch 45 Prozent. Für die Vertreter der Generation Y ist eine Pendellösung tatsächlich überhaupt keine Option. Die – glücklicherweise – zunehmende Anzahl weiblicher Führungskräfte führt, wenn beide Partner Karriere machen, auch dazu, dass die Komplexität in Bezug auf die Organisa-

tion der Haushalts- und Kinderbetreuung mit einem vergleichsweise höheren Aufwand verbunden ist. Da wird eine Pendellösung verständlicherweise weniger in Betracht gezogen.

Diesem „Cocooning“-Effekt zuwider läuft die erneut gestiegene Wechselbereitschaft unter den Führungskräften. Als Grund hierfür wird mitunter der mangelnde Glaube an die Zukunftsfähigkeit des derzeitigen Arbeitgebers angegeben, welche die Teilnehmer unserer Studie angesichts disruptiver Geschäftsmodelle mittlerweile in allen Industrien gefährdet sehen. Eine Erosion des Bestehenden durch die zunehmende Digitalisierung – und die oft verspätete Reaktion der Unternehmen darauf – löst offensichtlich Ängste auch unter Führungskräften aus, wie sich in den Antworten unserer Befragung zunehmend deutlicher widerspiegelt.

Größere Offenheit für Quereinsteiger erforderlich

Während die Mehrheit der Führungskräfte für den nächsten Karriereschritt auch die Industrie wechseln würde, entscheiden sich die Unternehmen auf Vorstandsebene seltener für Quereinsteiger. Zugleich werden im Zuge der Digitalisierung neue Marktimpulse von außen gesucht. Die Digitalisierung geht immer mit einem Kulturwandel einher. Auch wenn tradierte Unternehmen zunehmend aus Start-up-Umgebungen rekrutieren, so stellt die Incentivierung dieser Quereinsteiger häufig noch eine Herausforderung für die Unternehmen dar, da diese Zielgruppe über eine Beteiligung bzw. Mitbestimmung am Erfolg partizipieren möchte. Selten existieren hierfür bereits Programme. Aus unserer Erfahrung heraus müssen sich die Unternehmen sowohl in der Rekrutierung



von Quereinsteigern als auch hinsichtlich ihrer Incentivierung flexibler und kreativer aufstellen, möchten sie innovativ und zukunftsfähig bleiben. Dies setzt auch den Mut in die Entwicklung von Potenzialträgern voraus. Wie unsere Befragung deutlich zeigt, möchte die Gruppe der Startup-Manager Verantwortung nicht nur in Form von Aufgaben übernehmen, sondern möchte, dass sich diese auch im Titel und in der Gehaltsstruktur sowie in Form einer Beteiligung ausdrückt. Das motiviert sie zu Höchstleistungen. Sie entwickeln bereits in jungen Jahren den Wunsch, Geschäftsführer und Gesellschafter zu werden, worin sie den Ausdruck für Unternehmertum finden. Ehrgeiz allein treibt nicht mehr zum nächsten Karriereschritt um jeden Preis an und der stetige Aufstieg wird von den Befragten nicht länger als erfüllendes Ziel gedeutet.

Führung macht doch Freude

In diesem Jahr wollten wir es ganz genau wissen und haben die Teilnehmer unserer Befragung danach befragt, ob und, wenn ja, warum sie gern führen. Mit einer überwältigenden Mehrheit von 96 Prozent gaben die Manager über alle Branchen und Altersklassen hinweg an, dass sie ihre Führungsaufgabe sehr gern oder gern ausüben. Dieses Ergebnis ist eine außerordentlich gute Nachricht für alle Unternehmen und Mitarbeiter – und widerlegt klar den Anschein der Führungsmüdigkeit aus unseren Befragungsergebnissen der Vorjahre. Wenn Führungskräfte gern Verantwortung übernehmen und Einfluss nehmen möchten sowie Freude daran haben, ihre Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln, dann kann einem um die Zukunft des deutschsprachigen Managements eigentlich nicht bange sein. In politisch und wirtschaftlich herausfor-

dernden Zeiten, in denen nicht nur die Generation Y, sondern auch große Teile der Gesellschaft nach Vorbildern suchen, sind Persönlichkeiten, die Sicherheit und Orientierung geben, unverzichtbar. Die heutigen Führungskräfte stellen sich dieser Aufgabe, sind selbstkritisch und reflektiert und nehmen auch die Herausforderungen der zunehmenden Führung auf Distanz positiv an.

Auch wenn das ortsunabhängige Arbeiten in vielen Unternehmen bereits gelebte Realität ist, bestehen in knapp 40 Prozent der Unternehmen noch immer ausgeprägte Präsenzpfllichten. Insbesondere Vorstands- und Geschäftsführungsfunktionen sind nach Meinung der Teilnehmer mit einer höheren Präsenzzeit verbunden. Dies mag auch der Grund dafür sein, dass Frauen in Führungspositionen meist keine Kinder oder maximal ein Kind haben. Etwas mehr Flexibilität

bieten hier Dienstleistungsbranchen wie die Unternehmensberatung, deren Geschäft projektbasiert ist, und der TMT Sektor.

Manager handeln innovationsorientiert

Und noch eine gute Nachricht hält unsere diesjährige Befragung bereit: Die wissenschaftliche Untersuchung des „Ambidextrous Leadership“ in Unternehmen hat ergeben, dass innovationsorientiertes Handeln vor effizienzorientiertem Handeln in den deutschsprachigen Chefetagen überwiegt. Das bedeutet, dass die Führungskräfte nicht nur selbst innovationsoffen handeln, sondern auch ihre Mitarbeiter zu neuen Ideen sowie unabhängigem, kreativem Denken und Handeln ermutigen. Die Unternehmen sind demnach intensiv damit beschäftigt, ihre Führungskultur zukunftsorientiert zu gestalten und ihre Innovationskraft zu stärken.



Befragung des Executive Panels von Odgers Berndtson

- Die Befragung wurde in der Zeit von Mitte August bis Mitte Oktober 2017 durchgeführt. Es handelte sich um eine schriftliche Befragung in Form eines elektronischen Fragebogens.
- Der Fragebogen bestand aus drei 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 1.896 Führungskräfte teilgenommen.

Weitere Quellenangaben (Punkt IV. 3. Ambidextrous Leadership)

„Explore“-/„Exploit“-Verhalten:
Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956–974.

Psychological Safety:
Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45–68.

Teamerfolg:
Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M. & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1228–1240.



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

www.odgersberndtson.com