

Manager-Barometer 2018/19

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







Inhalt

I.	Anlass und Zielsetzung der Befragung	4
II.	Executive Summary	5
III.	Statistik der Teilnehmer	13
IV.	Ergebnisse des Odgers Berndtson	
	Executive Panels	18
1.	Persönliche Motivation, Einsatzbereitschaft und Zufriedenheit	
a.	Persönliche Motivatoren	20
b.	Persönliche Einsatzbereitschaft	22
c.	Persönliche Zufriedenheit und Wechselbereitschaft	24
d.	Persönliches Karriereziel	30
2.	Agile Leadership	32
3.	Digital Culture Fit	44
V.	Kommentar	56
VI.	Hinweise zur Methodik	58



I. Anlass und Zielsetzung der Befragung

Attraktive Arbeitsinhalte, die Möglichkeit, sich individuell weiterzuentwickeln, und flexible Arbeitsbedingungen haben seit jeher hohe Priorität bei Managern*. Dazu kommen nicht nur bei jungen Managern zunehmend genauere Vorstellungen, was die Integration von Karriere und privaten Lebensumständen angeht.

Angesichts fortschreitender Digitalisierung spielt die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen eine große Rolle bei der Karriereplanung. Zunehmend wichtiger werden aber auch der eigene Beitrag und die Mitgestaltung ebendieses Wandels. Neue und vielfältige Möglichkeiten jenseits traditioneller Karrierepfade tun sich auf. Kurz gesagt: Unternehmen dürfen sich auf selbstbewusste und aktiv gestaltende Führungskräfte einstellen, die ihre Chancen und Möglichkeiten suchen. Vor diesem Hintergrund war es auch in diesem Jahr das Ziel unserer Befragung, die in den Vorjahren ermittelten Trends zu überprüfen und weiterzuent-

wickeln. Was motiviert Führungskräfte für ihren weiteren Berufsweg? Was wollen sie in ihrer Karriere erreichen? Wozu sind sie bereit und wozu nicht? Dabei haben wir bewusst auch neue Dimensionen wie Gestaltungsmöglichkeiten oder Sinnhaftigkeit der Aufgabe abgefragt.

Digitale Innovation ist in deutschen Unternehmen angekommen und sie erfordert neue, agilere Methoden. Unter dem Punkt „Agile Leadership“ hat uns dieses Jahr interessiert, wo Unternehmen beim Einsatz agiler Methoden stehen, welchen „Impact“ diese auf Organisation, Wettbewerbsfähigkeit und Kultur

haben und welche persönlichen Einstellungen der Mitarbeiter diesen gegenüberstehen.

Im Themenbereich „Digital Culture Fit“ haben wir auf Grundlage von Merkmalen der Unternehmenskultur untersucht, wie gut Unternehmen für die Herausforderungen der Digitalisierung aufgestellt sind.

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie für Personen und Funktionsbezeichnungen die männliche Form stellvertretend und gleichberechtigt für alle Geschlechter verwendet.



II. Executive Summary

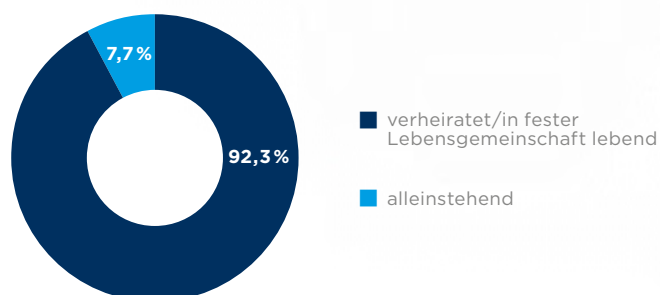


Die **Innovationskraft**
des Arbeitgebers wird
zum **entscheidenden**
Kriterium bei der Jobwahl.“

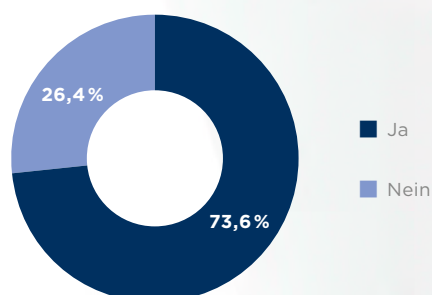
Der typische Manager im deutschsprachigen Raum

48
Jahre alt

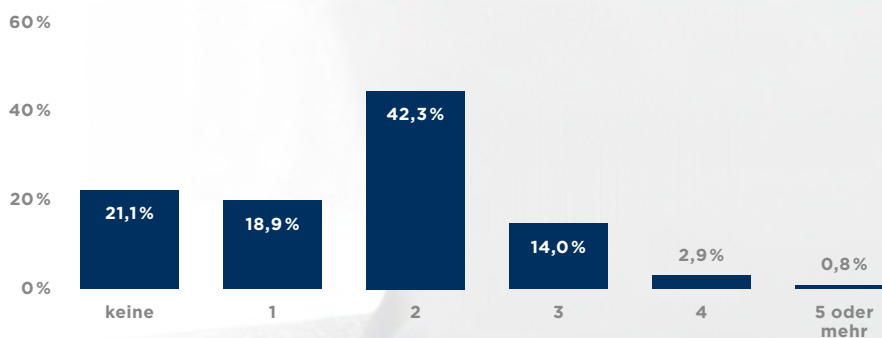
Er ist verheiratet oder lebt in fester Lebensgemeinschaft ...



... mit einer ebenfalls berufstätigen Partnerin.

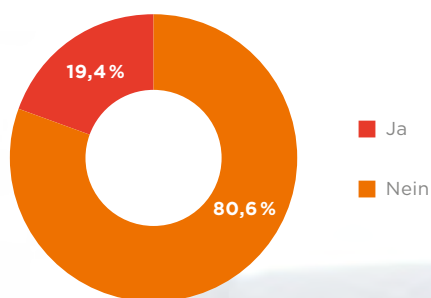


Im Schnitt hat der typische Manager zwei Kinder.

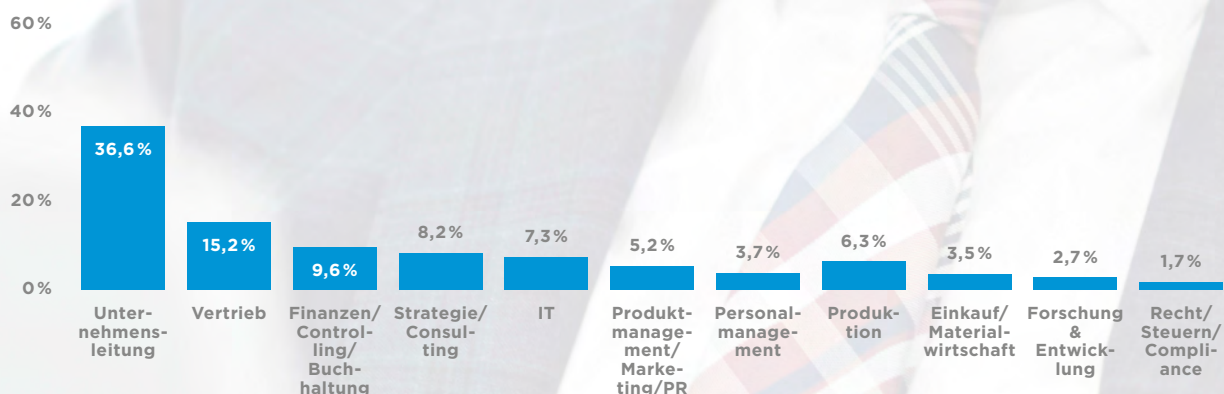


Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 2.460 Führungskräfte

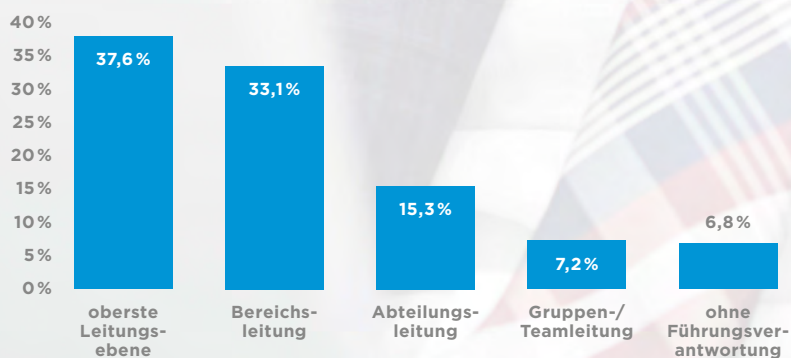
Managervorbilder findet er primär außerhalb des Elternhauses.



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



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

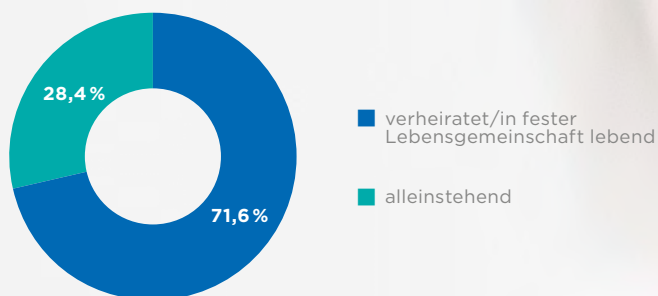


Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 2.460 Führungskräfte

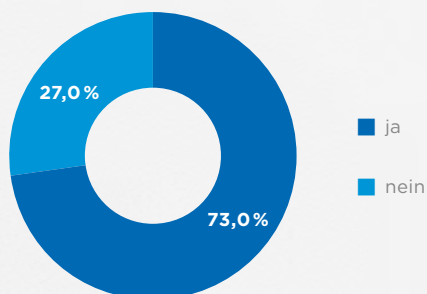
Die typische Managerin im deutschsprachigen Raum

46
Jahre alt

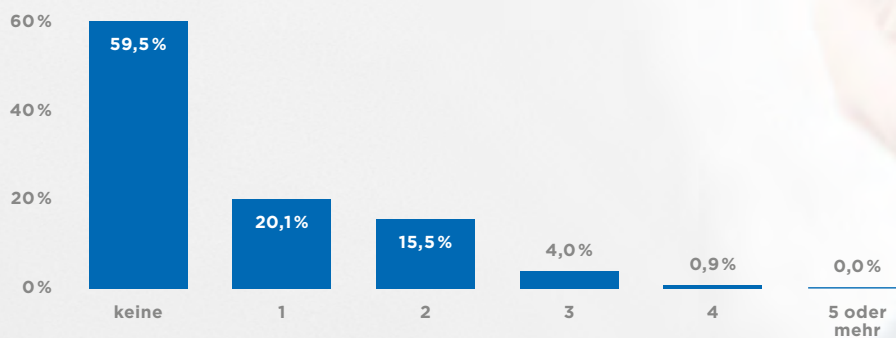
Sie ist verheiratet oder lebt in fester Lebensgemeinschaft, jede 4. Managerin lebt allerdings allein ...



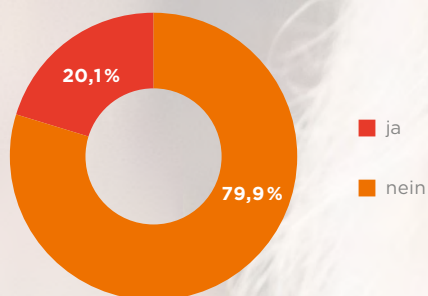
... mit einem ebenfalls berufstätigen Partner.



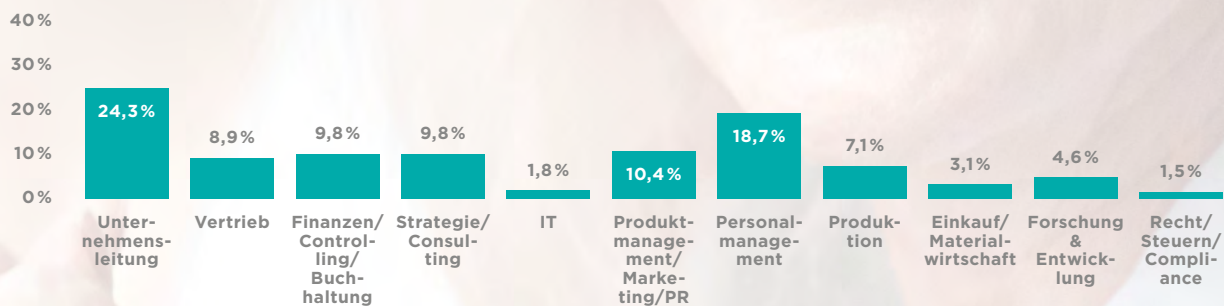
Die meisten Managerinnen sind kinderlos oder haben ein Kind.



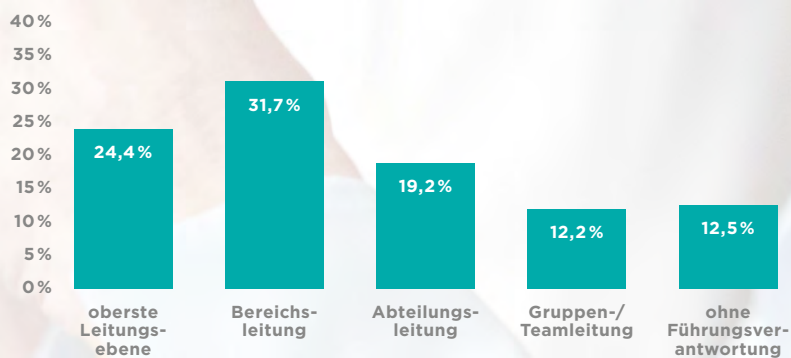
Managervorbilder findet sie primär außerhalb des Elternhauses.



Sie ist am häufigsten in der Geschäftsleitung tätig, gefolgt von den Bereichen Personalmanagement und Produktmanagement/Marketing/PR.



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



Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 2.460 Führungskräfte



Executive Summary

Persönliche Motivation, Einsatzbereitschaft und Zufriedenheit

Manager wünschen sich einen innovativen Arbeitgeber und möchten an Veränderungen mitwirken.

Der Wunsch der Manager nach einem innovativen, zukunftsfähigen Arbeitgeber, der ihnen die Möglichkeit gibt, an Veränderungen mitzuwirken, zieht sich wie ein roter Faden durch die diesjährige Befragung. So ist beispielsweise eine „innovationsorientierte Führungskultur“ mit großem Abstand die „Top“-Rahmenbedingung auf der Suche nach einem neuen potenziellen Arbeitgeber.

Wechselbereitschaft der Manager steigt erneut.

Rund 43 Prozent der befragten Manager halten einen Wechsel ihrer beruflichen Situation für wahrscheinlich, das ist der höchste Wert seit Erhebung des Manager-Barometers. Die Top-3-Wechselgründe sind die fehlende berufliche Perspektive, geänderte strategische Rahmenbedingungen sowie die Zweifel an der Zukunftsfähig-

keit des Unternehmens. Hier zeigt sich erneut, dass Führungskräfte mitreden und -gestalten wollen und dass sie sich auf dem Absprung befinden, wenn sie eine andere Auffassung von der weiteren unternehmerischen Ausrichtung haben.

Manager sind äußerst karriereorientiert – unter Beibehaltung ihrer privaten Lebensumstände.

Vor allem die große Mehrheit (80 Prozent) der jüngeren Manager wollen das Maximum in ihrer Karriere erreichen. Gerade am Anfang der Karriere besteht noch reichlich „Luft nach oben“. Aber auch über alle Generationen hinweg zeigt sich nach Jahren des Rückgangs mit über 50 Prozent ein deutlicher Aufstiegs-wille. Dabei zeigt sich eine große Bereitschaft zur Umorientierung: Nahezu 90 Prozent aller Manager sind bereit, für den nächsten Karriereschritt die Branche oder den Fachbereich zu wechseln –

allerdings nur unter Beibehaltung der privaten Lebensumstände wie des Wohnorts der Familie.

(Mit-)Gesellschafterrolle wird zum wichtigen Karriereweg.

Nahezu die Hälfte aller Manager sieht in der Beteiligung am Unternehmen ein Ziel in ihrer Karriere, was erneut den hohen Mitbestimmungs- und Gestaltungswillen der Manager unterstreicht. Was kennzeichnet die „(Mit-)Gesellschafter“ in besonderem Maße? Hier zeigt sich, dass sie überwiegend zur Generation der Babyboomer gehören, bereits weit oben auf der Karriereleiter stehen und häufiger aus kleineren Unternehmen kommen. Außerdem sind es vor allem Männer, die eine Rolle als (Mit-)Gesellschafter in Erwägung ziehen. Frauen sind hier deutlich weniger risikofreudig.

Agile Leadership

Agile Führungsmethoden haben einen spürbar positiven Einfluss auf Kultur und Prozesse.

Unter „Agile Leadership“ versteht man eine flexible, vernetzte und kommunikative Führungskultur jenseits starrer Hierarchien und Prozesse. Mehr als die Hälfte aller Unternehmen nutzt bereits ein breites Spektrum agiler Führungsmethoden wie kurze informelle Projekttreffen („Stand-up Meetings“) oder die Etablierung cross-funktionaler Teams („Scrum“). Besonders stark wird dabei der positive Einfluss auf die Ideenfindung wahrgenommen, aber auch Entscheidungsprozesse, Innovationsfähigkeit und Mitarbeiter können deutlich von der Einführung agiler Methoden profitieren.

Manager wollen bei der Umsetzung agiler Methoden mitgestalten.

Über alle Branchen hinweg gilt, dass die große Mehrheit der Führungskräfte aktiv an der Entwicklung und Umsetzung agiler Methoden mitarbeitet. Akzeptanz und aktiver Umsetzungswille zeigen sich besonders deutlich auf den oberen Leitungsebenen, was für die erfolgreiche Implementierung wesentlich erscheint.

Drei Viertel aller Manager sind positiv gegenüber agilen Führungsmethoden eingestellt.

Auch Manager, die bisher nicht auf eigene Erfahrungen zurückgreifen können, befürworten deren Einsatz zu über 50 Prozent. Empfundene Berührungängste und Umsetzungsmängel machen deutlich, dass Führungskräfte bei der Einführung von agilen Methoden vor allem auf klare Verantwortlichkeiten und Prozesse achten sollten.

Digital Culture Fit

Was versteht man unter Digital Culture Fit?

Der Digital Culture Fit bildet die Indikatoren einer zukunftsfähigen Digitalkultur in Unternehmen ab. Zentrale Bereiche sind hierbei der aktuelle Digitalisierungsgrad der Unternehmen, Merkmale der Unternehmenskultur und Indikatoren für den Unternehmenserfolg.

Die Einschätzungen zum Stand der Digitalisierung und zur Höhe entsprechenden Investitionen fallen lediglich mittelmäßig aus.

Digitalisierung ist aus Unternehmensprozessen, -strukturen und -zielen nicht mehr wegzudenken. Noch äußern sich Führungskräfte in dieser Hinsicht allerdings eher verhalten. Sie erkennen die Bedeutung der Digitalisierung für den zukünftigen Erfolg ihrer Unternehmen, sind aber mit dem bisher erreichten Stand nur teilweise zufrieden. Unternehmen aus der Tele-



Executive Summary

Digital Culture Fit

kommunikations- und Medienbranche sind in diesen Punkten weiter fortgeschritten als andere; der öffentliche bzw. Not-for-Profit-Sektor bildet das Schlusslicht in dieser Entwicklung.

Führungskräfte sehen noch erheblichen Entwicklungsbedarf, wo Unternehmen ansetzen können, um eine digitale Kultur zu gestalten und auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben.

In den Unternehmen stehen zahlreiche Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit dem Ausmaß und dem Erfolg der Digitalisierung. Ein ausgeprägtes Digital Mindset gehört dazu, also eine Offenheit gegenüber neuen Technologien und den Veränderungen und Chancen, die sie mit sich bringen. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit, die Potenziale der neuen Technologien zu kennen und zu nutzen (Technology Literacy). Für eine ausgeprägte digitale Kultur sind aber auch verän-

derte Arbeitsprozesse (New Work) wichtig: Dazu gehören zum Beispiel die Zusammenarbeit und ein freier Informationsaustausch zwischen Personen, Abteilungen und Hierarchieebenen, aber auch eigenverantwortliches Arbeiten, Selbstreflexion und die Fähigkeit, Bewährtes zu verlernen und neu zu gestalten.

Ein höherer Digitalisierungsgrad geht einher mit Unternehmenserfolgen in verschiedenen Bereichen.

Es besteht nicht nur ein Zusammenhang mit dem Erfolg am Markt, sondern auch mit der erfolgreichen Innovation von Produkten und Prozessen sowie mit der Mitarbeiterzufriedenheit.

III.

Statistik der Teilnehmer

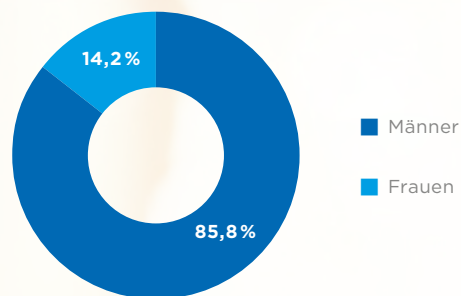


35 Prozent der Manager
gehören der
Unternehmensleitung an.

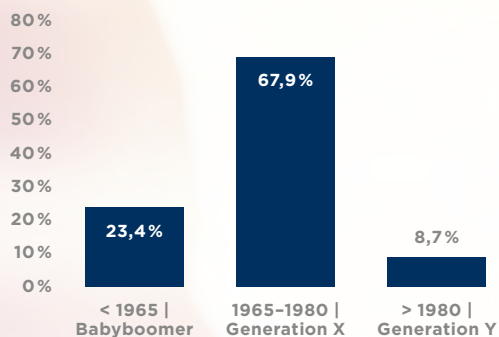


Statistik der Teilnehmer

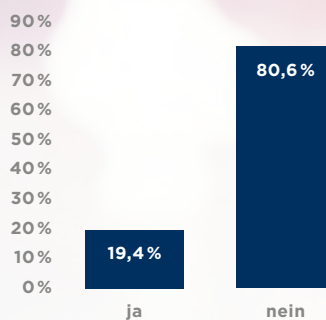
Jede siebte Führungskraft ist weiblich. Geschlecht



Zwei Drittel der Manager gehören der Generation X an. Alter

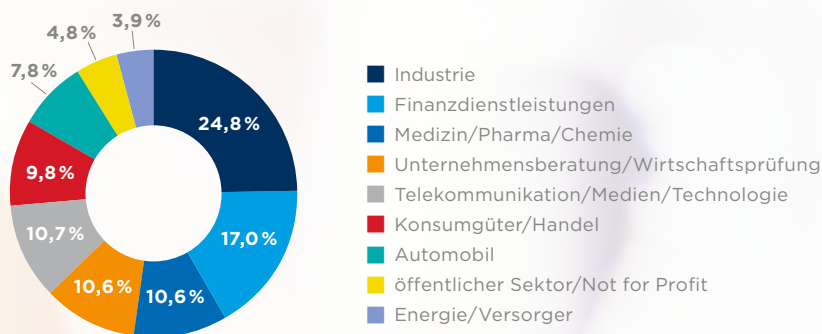


Jeder fünfte Manager hat Vorbilder in Sachen Führungskraft in der Familie. Ein Elternteil von mir war bereits Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens.



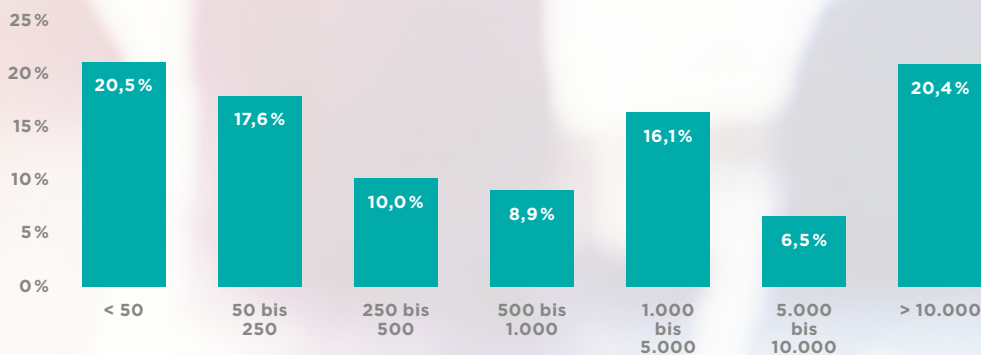
Die meisten Manager kommen aus der Industrie und der Finanzdienstleistungsbranche.

Branche



Manager sind gleichermaßen in kleineren wie größeren Unternehmen tätig.

Umsatz (in Mio. EURO)



4 von 5 Managern arbeiten in langjährig etablierten Unternehmen.

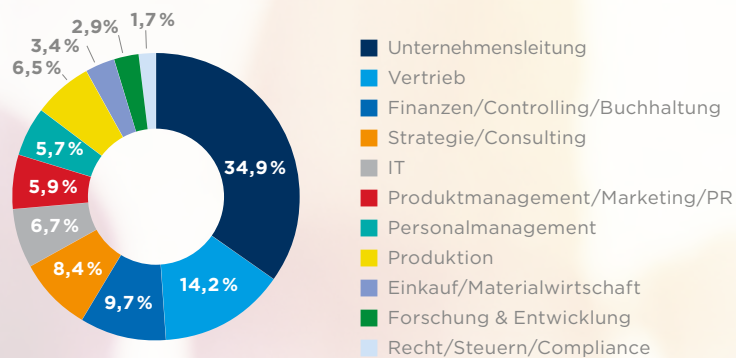
Ich arbeite in einem ...



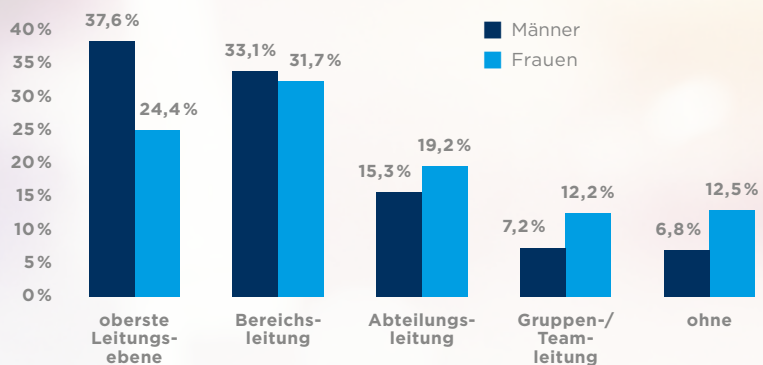


Statistik der Teilnehmer

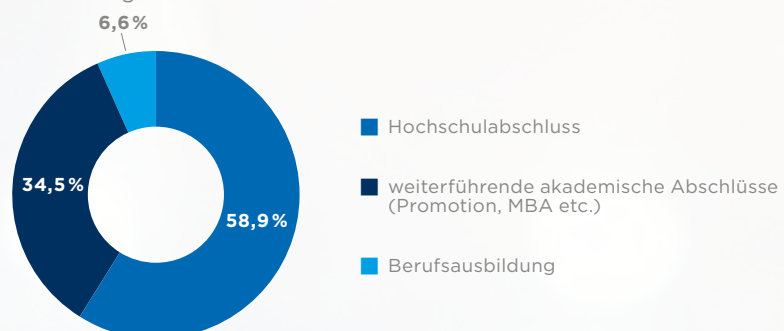
Mehr als ein Drittel aller Manager gehört der Unternehmensleitung an. Unternehmensbereich



Männer sind auf den oberen, Frauen auf den mittleren Leitungsebenen am stärksten vertreten. Position

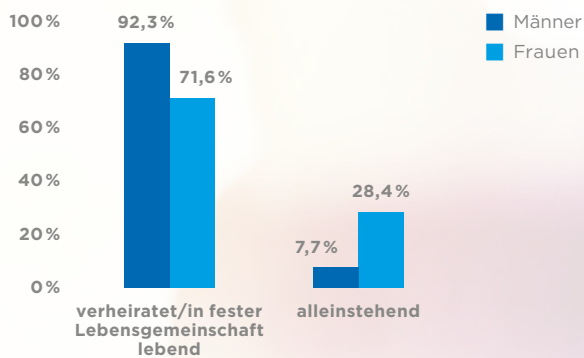


Akademische Ausbildung überwiegt. Ausbildung



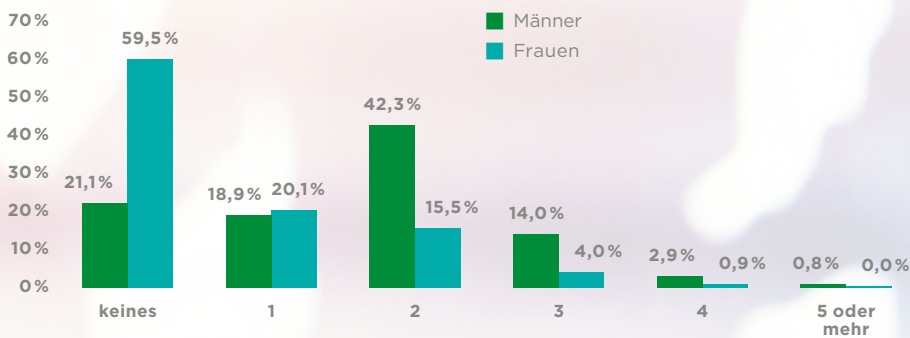
Frauen sind häufiger alleinstehend.

Familienstand



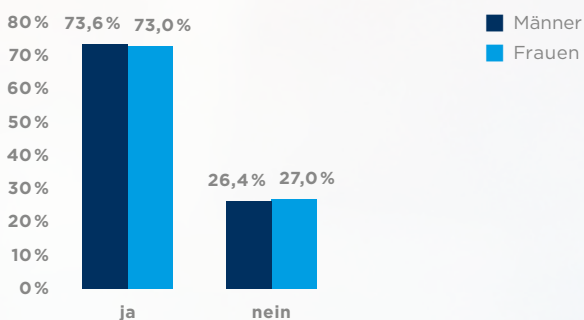
Frauen haben weniger Kinder.

Kinder



Drei Viertel aller Manager haben eine(n) berufstätige(n) Partner(in).

Berufstätige(r) Partner(in)



IV.

Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels

1. Persönliche Motivation, Einsatzbereitschaft und Zufriedenheit



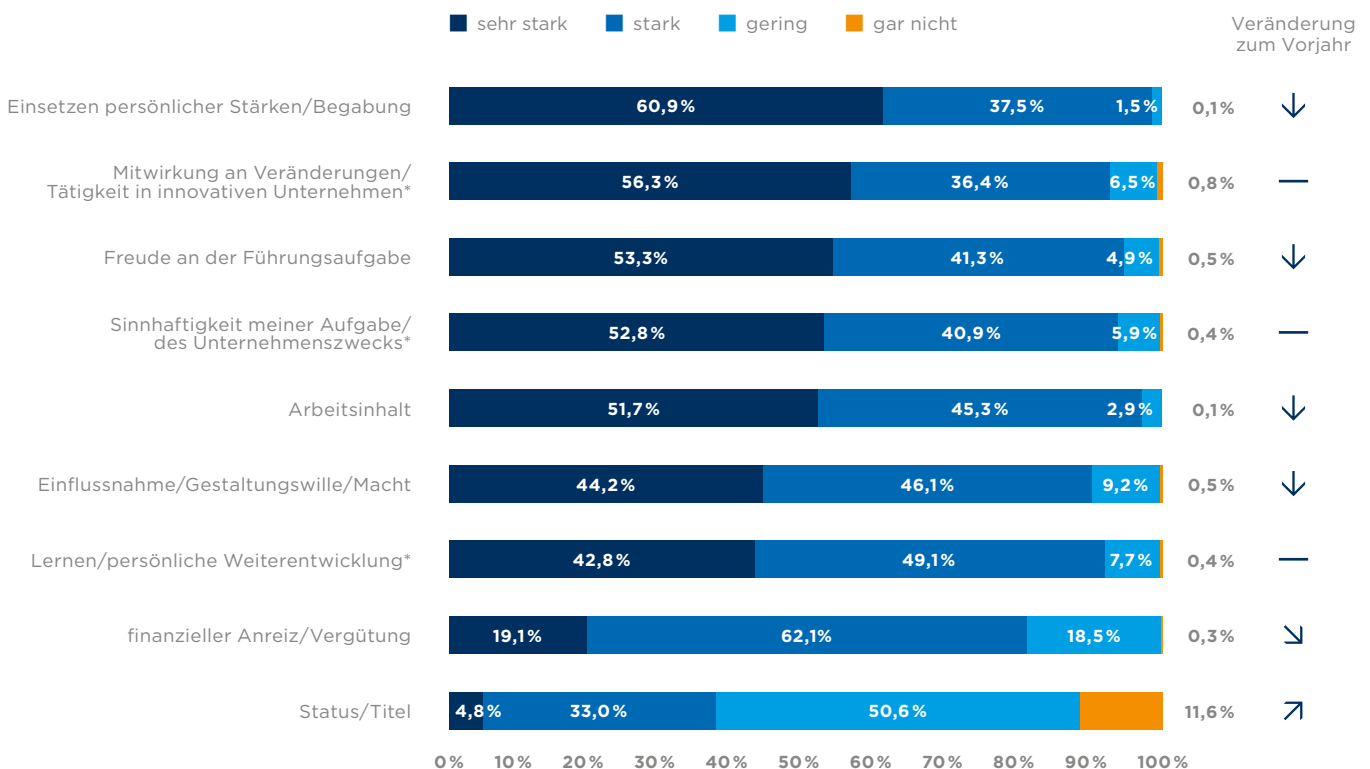
42,5% halten einen **Wechsel
ihrer jetzigen beruflichen
Position** innerhalb der nächsten
Monate für wahrscheinlich.



1. a. Persönliche Motivatoren

Manager wünschen sich einen innovativen Arbeitgeber und möchten an Veränderungen mitwirken.

Was motiviert Sie derzeit für Ihren weiteren Berufsweg?



*Neue Antwortmöglichkeiten in diesem Jahr.

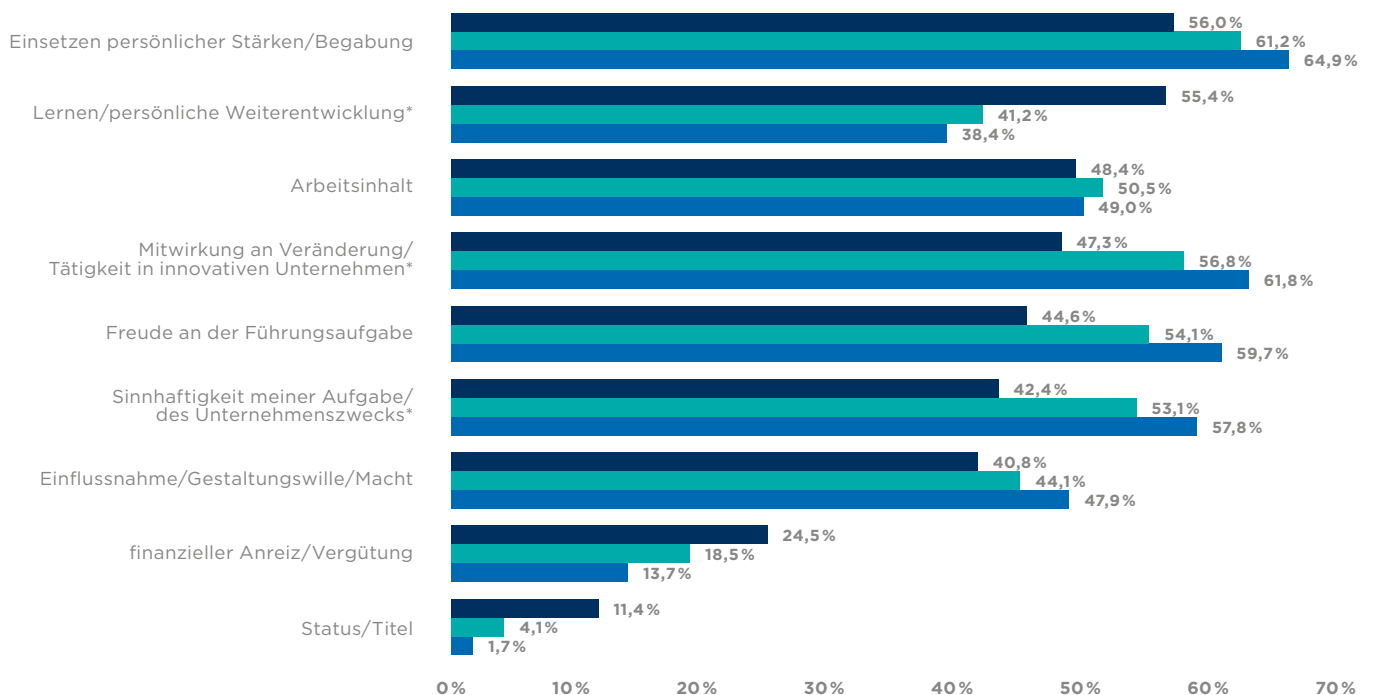
Mehrfachnennungen möglich

In diesem Jahr neu abgefragt wurden als Karrieremotivatoren die Mitwirkung an Veränderungen, die Sinnhaftigkeit der Aufgabe und das Lernen/persönliche Weiterentwicklung. Vor allem die Mitwirkung an Veränderungen/Tätigkeit in innovativen Unternehmen konnte sich als wichtiger Motivator gleich auf Platz 2 etablieren („sehr stark“ 56,3 Prozent) und bestätigt den hohen Gestaltungswillen der Führungskräfte. Aber auch die „Klassiker“ der vergangenen Jahre haben sich bestätigt: Einsetzen persönlicher Stärken/Begabung (60,9 Prozent) auf Platz 1, Freude an der Führungsaufgabe (53,3 Prozent) und Arbeitsinhalt (51,7 Prozent).

Weiterentwicklung der persönlichen Stärken motiviert Generation Y am stärksten.

Betrachtung nach Generationen: Was motiviert Sie derzeit für Ihren weiteren Berufsweg (sehr stark)?

■ > 1980/Generation Y ■ 1965–1980/Generation X ■ < 1965/Babyboomer



*Neue Antwortmöglichkeiten in diesem Jahr.

Mehrfachnennungen möglich

Der Einsatz persönlicher Stärken ist der Topmotivator über alle Generationen. Bei den jüngeren Managern der Generation Y (>1980) stehen die „Grundpfeiler“ der Karriereentwicklung – Lernen/persönliche Weiterentwicklung (mit 55,4 Prozent Top 2), Finanzieller Anreiz/Vergütung (24,5 Prozent) und Status/Titel (11,4 Prozent) – deutlich stärker im Vordergrund als bei den Babyboomern (< 1965), die in besonderem Maße die Mitwirkung an der Veränderung (61,8 Prozent), die Freude an der Führungsaufgabe (59,7 Prozent) und die Sinnhaftigkeit der Aufgabe (57,8 Prozent) antreibt.

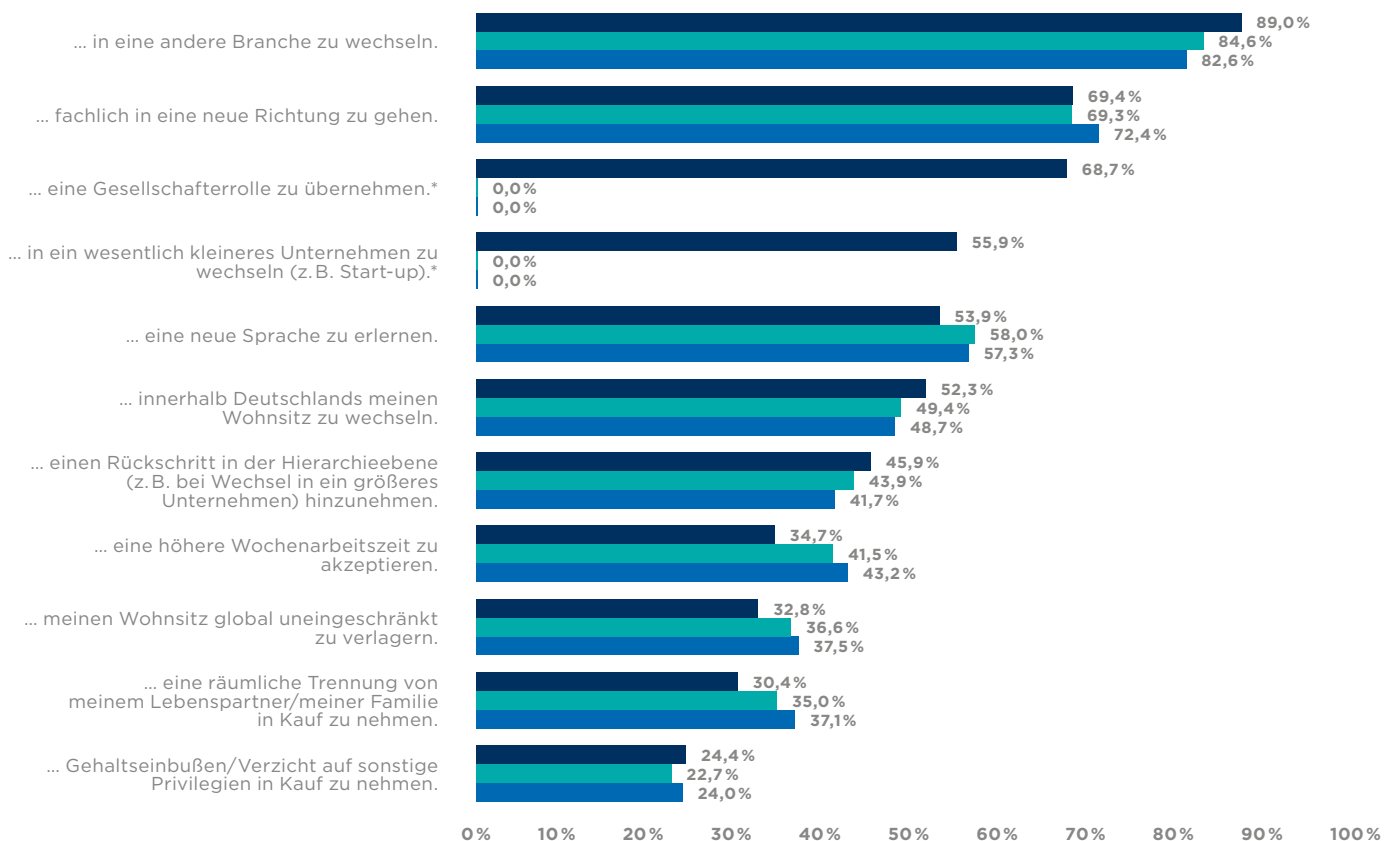


1. b. Persönliche Einsatzbereitschaft

Hohe Bereitschaft zur Umorientierung – aber nur unter Beibehaltung der privaten Lebensumstände.

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

■ 2018 ■ 2017 ■ 2016



*Neue Antwortmöglichkeiten in diesem Jahr. Mehrfachnennungen möglich

Die Bereitschaft zum Branchenwechsel ist erneut gestiegen und liegt auch dieses Jahr auf Rang 1 mit 89,0 Prozent aller Führungskräfte. Hohe Flexibilität zeigen Manager außerdem bei einer fachlichen Umorientierung (69,4 Prozent). Etwa 70 Prozent aller Manager sind bereit, auch das Risiko einer Gesellschafterrolle zu übernehmen (68,7 Prozent) oder in ein wesentlich kleineres Unternehmen zu wechseln (55,9 Prozent). Beides waren neue Antwortmöglichkeiten in diesem Jahr. Die Bereitschaft, Veränderungen/Einbußen bei den privaten Lebensumständen hinzunehmen, ist weiter dramatisch gesunken. Zwar würden 45,9 Prozent einen Rückschritt in der Hierarchieebene hinnehmen, aber nur etwa 20 Prozent würden damit einhergehende Gehaltseinbußen in Kauf nehmen. Nur etwa ein Drittel ist bereit, eine höhere Wochenarbeitszeit zu akzeptieren (34,7 Prozent), den Wohnsitz global zu verlagern (32,8 Prozent) oder eine räumliche Trennung von der Familie in Kauf zu nehmen (30,4 Prozent). Die Beibehaltung der persönlichen Lebensumstände hat bei der jüngeren Generation Y eine noch höhere Priorität.

Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 2.460 Führungskräfte



89%

der befragten Manager
sind bereit, **in eine andere
Branche zu wechseln.**

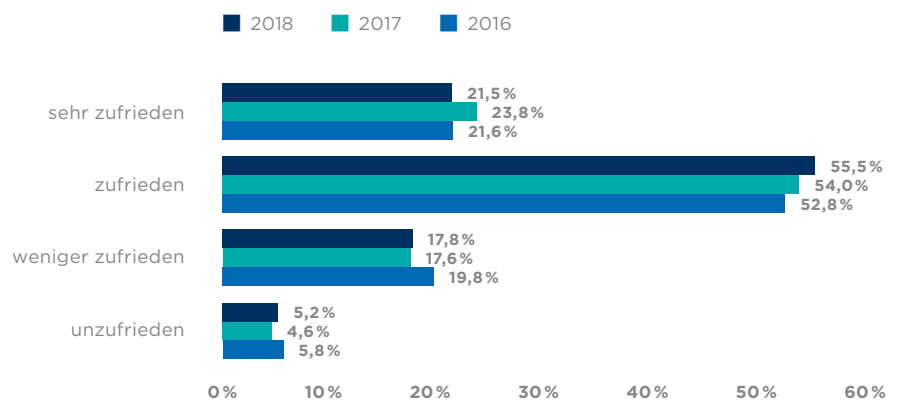


1. c. Persönliche Zufriedenheit und Wechselbereitschaft

Zufriedenheit der Manager im Raum D-A-CH ist unverändert hoch.

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

Wie zufrieden sind Sie in Ihrer jetzigen beruflichen Position?

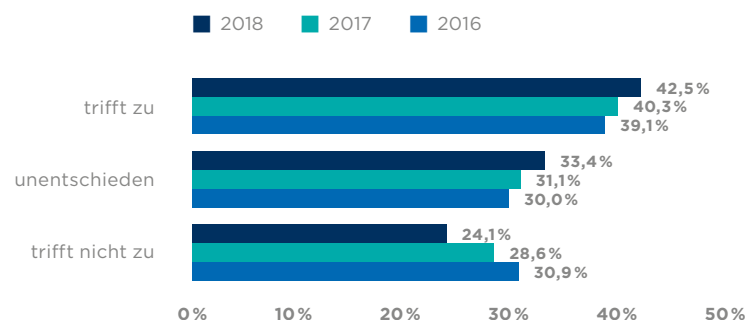


Wechselbereitschaft ist auf höchstem Niveau seit Erhebung.

42,5 Prozent halten einen Wechsel ihrer jetzigen beruflichen Situation für wahrscheinlich, das ist der höchste Wert seit Erhebung des Manager-Barometers. Eine hohe Bereitschaft zum Wechsel zeigen dabei auch die Manager, die mit ihrer aktuellen Position zufrieden sind und sich einfach den nächsten beruflichen Schritt wünschen. Die Zahl derer, die einen Wechsel für unwahrscheinlich halten, nahm hingegen über die letzten 3 Jahre kontinuierlich ab auf nun 24,1 Prozent.

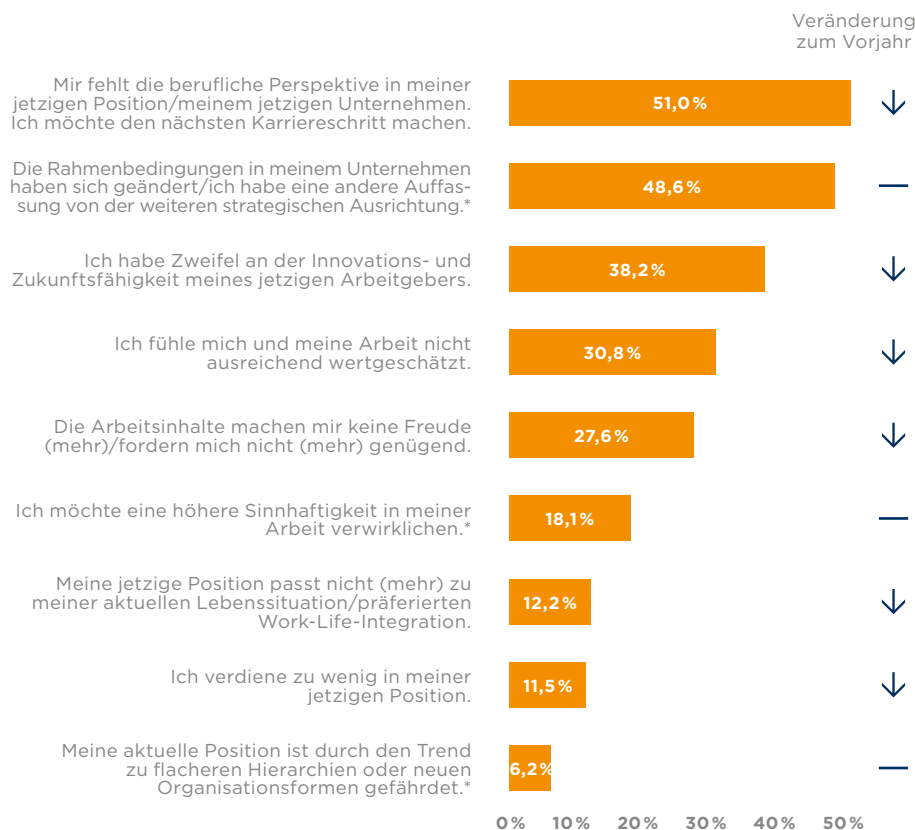
Im Branchenvergleich ist die Wechselbereitschaft erneut am höchsten in der TMT- Branche mit 47,2 Prozent, gefolgt von Konsumgüter/Handel (46,1 Prozent) und der Industrie (44,7 Prozent).

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



Hauptgründe für einen Wechsel sind die fehlende berufliche Perspektive und eine Änderung der unternehmerischen Ausrichtung.

Warum ist ein Wechsel für Sie wahrscheinlich?*



Die Top-3-Wechselgründe sind die fehlende berufliche Perspektive (51,0 Prozent), geänderte strategische Rahmenbedingungen (48,6 Prozent) sowie die Zweifel an der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens (38,2 Prozent).

Die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit – eine Antwortmöglichkeit, die wir zum ersten Mal gegeben haben – ist jedoch nur für 18,1 Prozent ein Wechselgrund. Ebenso wenig scheint der Trend zu flacheren Hierarchien derzeit die Wechselwilligkeit zu beeinflussen (6,2 Prozent).

*Neue Antwortmöglichkeiten in diesem Jahr. Mehrfachnennungen möglich

*Zu diesem Thema wurden befragt:



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 2.460 Führungskräfte

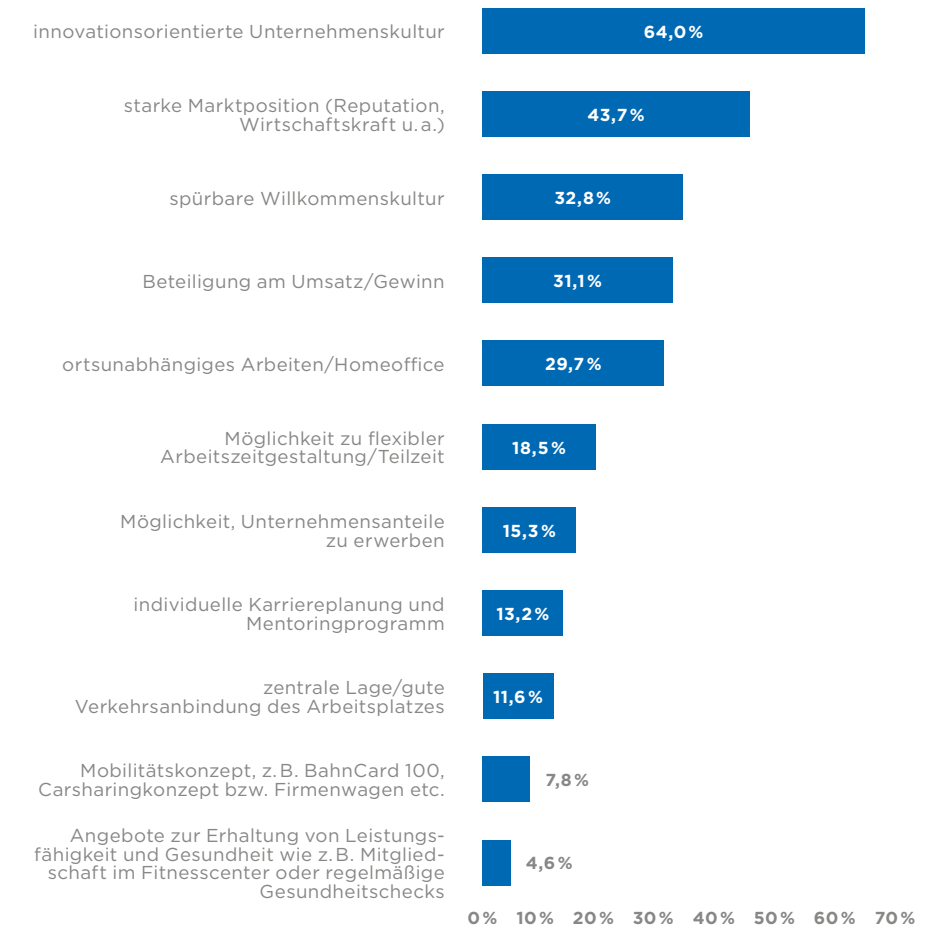


1. c. Persönliche Zufriedenheit und Wechselbereitschaft

Eine innovationsorientierte Unternehmenskultur ist die wichtigste Rahmenbedingung bei einem Jobwechsel.

Zukunftsfähigkeit in einem durch Innovation getriebenen Umfeld und eine damit einhergehende innovationsorientierte Unternehmenskultur sind mit 64 Prozent Zustimmung die mit Abstand wichtigsten Rahmenbedingungen für karriereorientierte Führungskräfte. Bei Mitarbeitern von Start-up-Unternehmen gilt dies sogar für 70 Prozent der Manager. Andere Rahmenbedingungen, von denen die Führungskräfte persönlich profitieren, wie ein Mobilitäts- oder Gesundheitsangebot, spielen mit weniger als 10 Prozent Zustimmung eine stark untergeordnete Rolle.

Welche Rahmenbedingungen sind Ihnen bei einem potenziellen neuen Arbeitgeber besonders wichtig?



Mehrfachnennungen möglich



64%

der befragten Manager halten eine **innovationsorientierte Unternehmenskultur** bei einem potenziellen neuen Arbeitgeber für besonders wichtig.

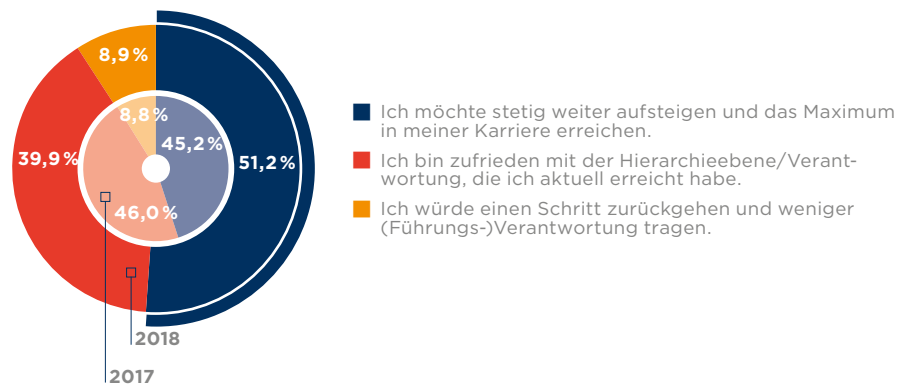


1. d. Persönliches Karriereziel

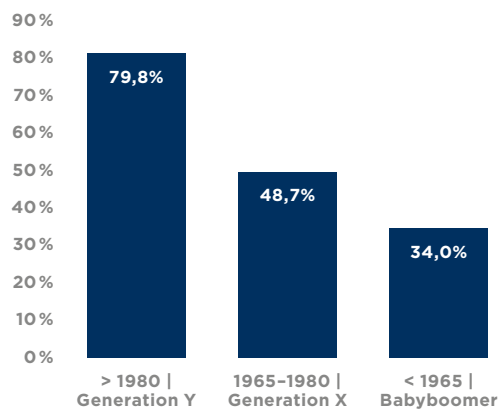
Mehr als die Hälfte der Manager will das Maximum in ihrer Karriere erreichen.

Nach leichtem Rückgang in den letzten Jahren will wieder über die Hälfte der Manager stetig weiter aufsteigen und das Maximum in ihrer Karriere erreichen (51,2 Prozent). Unter den Managern der Generation Y wollen dies sogar fast 80 Prozent. Knapp 40 Prozent sind mit der erreichten Position auf der Karriereleiter zufrieden, hauptsächlich weil ihnen die Arbeit große Freude macht. Auch die persönliche Work-Life-Balance spielt hier eine große Rolle. Hauptgrund, auch einen Rückschritt in Sachen Karriere in Kauf zu nehmen, ist, dass ihnen der Karriereaufstieg weniger wichtig geworden ist.

Welche Aussage trifft auf die Zielsetzung Ihrer beruflichen Laufbahn zu?

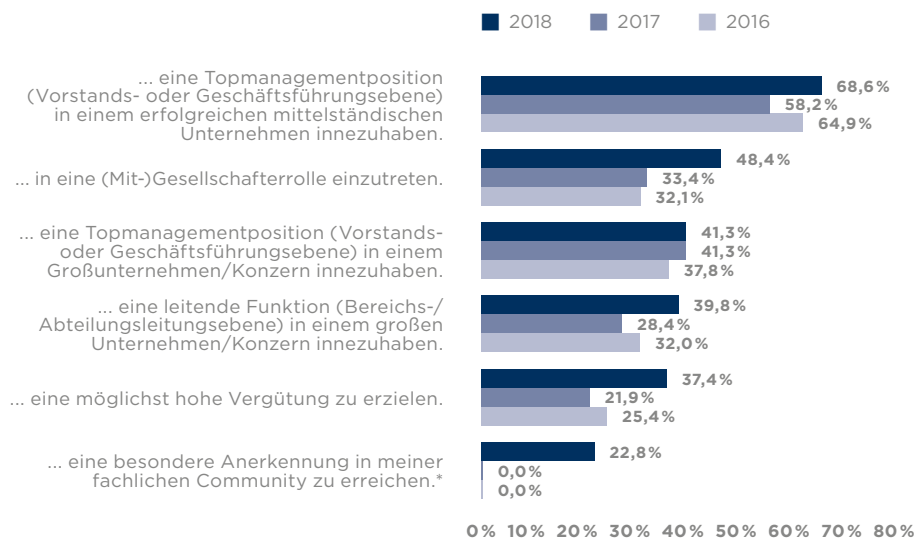


Ich möchte stetig weiter aufsteigen und das Maximum in meiner Karriere erreichen.



(Mit-)Gesellschafterrolle wird zum wichtigen Karriereweg.

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



*Neue Antwortmöglichkeit in diesem Jahr.

Mehrfachnennungen möglich

Gefragt nach den konkreten Karrierezielen, streben fast 70 Prozent der Manager, die das Maximum in ihrer Karriere erreichen wollen, eine Topmanagementposition in einem erfolgreichen mittelständischen Unternehmen an (68,6 Prozent) – gegenüber 41,3 Prozent, die eine Topposition in einem Großunternehmen anstreben. Am deutlichsten gestiegen ist allerdings die Anzahl der Manager, die eine (Mit-)Gesellschafterrolle anstreben: Dies sind in diesem Jahr 48,4 Prozent der Teilnehmer – gegenüber 33,4 Prozent im Vorjahr, was erneut den hohen Gestaltungswillen der Manager unterstreicht.

*Zu diesem Thema wurden befragt:





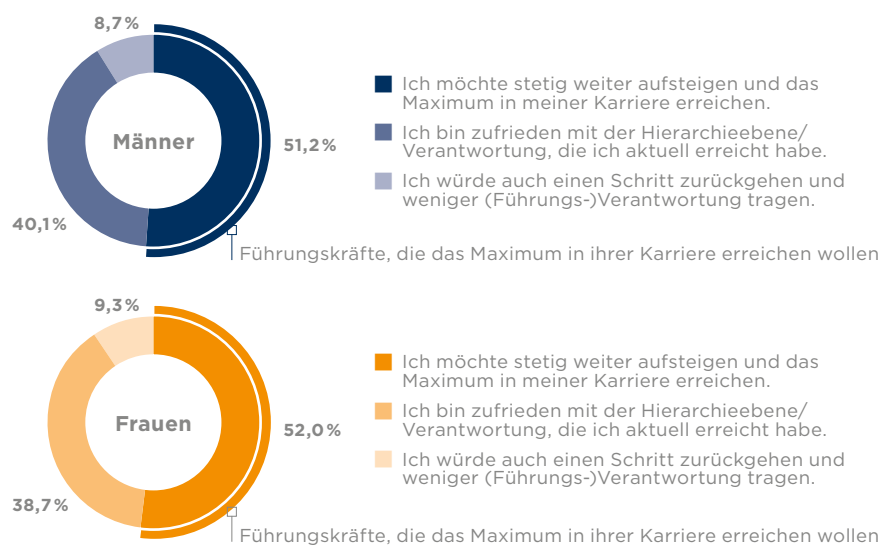
1. d. Persönliches Karriereziel

Frauen sind genauso ehrgeizig wie Männer – eine (Mit-)Gesellschafterrolle wird jedoch häufiger von Männern angestrebt.

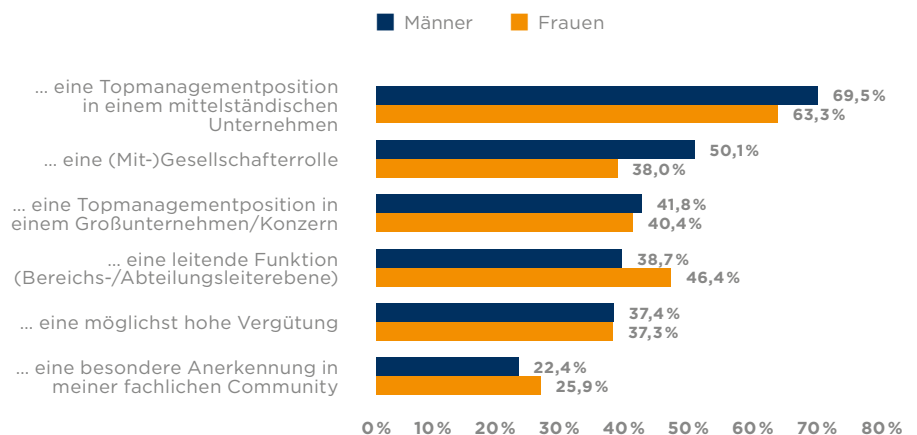
Männer und Frauen sind in demselben Maße karriereehrgeizig: Jeweils über 50 Prozent der männlichen und weiblichen Manager wollen das Maximum in ihrer Karriere erreichen. Im Bereich der Topmanagementpositionen haben jedoch Männer die größeren Ambitionen. Frauen sehen sich in stärkerem Maße auf niedrigeren Leitungsebenen wie der Bereichs- oder Abteilungsebene.

Der größte Abstand zwischen den Karrierezielen besteht bei der Übernahme einer (Mit-)Gesellschafterrolle. Hier sind Männer mit 50,1 Prozent deutlich risikofreudiger als Frauen, von denen nur 38,0 Prozent dieses Ziel attraktiv finden.

Betrachtung nach Geschlecht: Welche Aussage trifft auf die Zielsetzung Ihrer beruflichen Laufbahn zu?



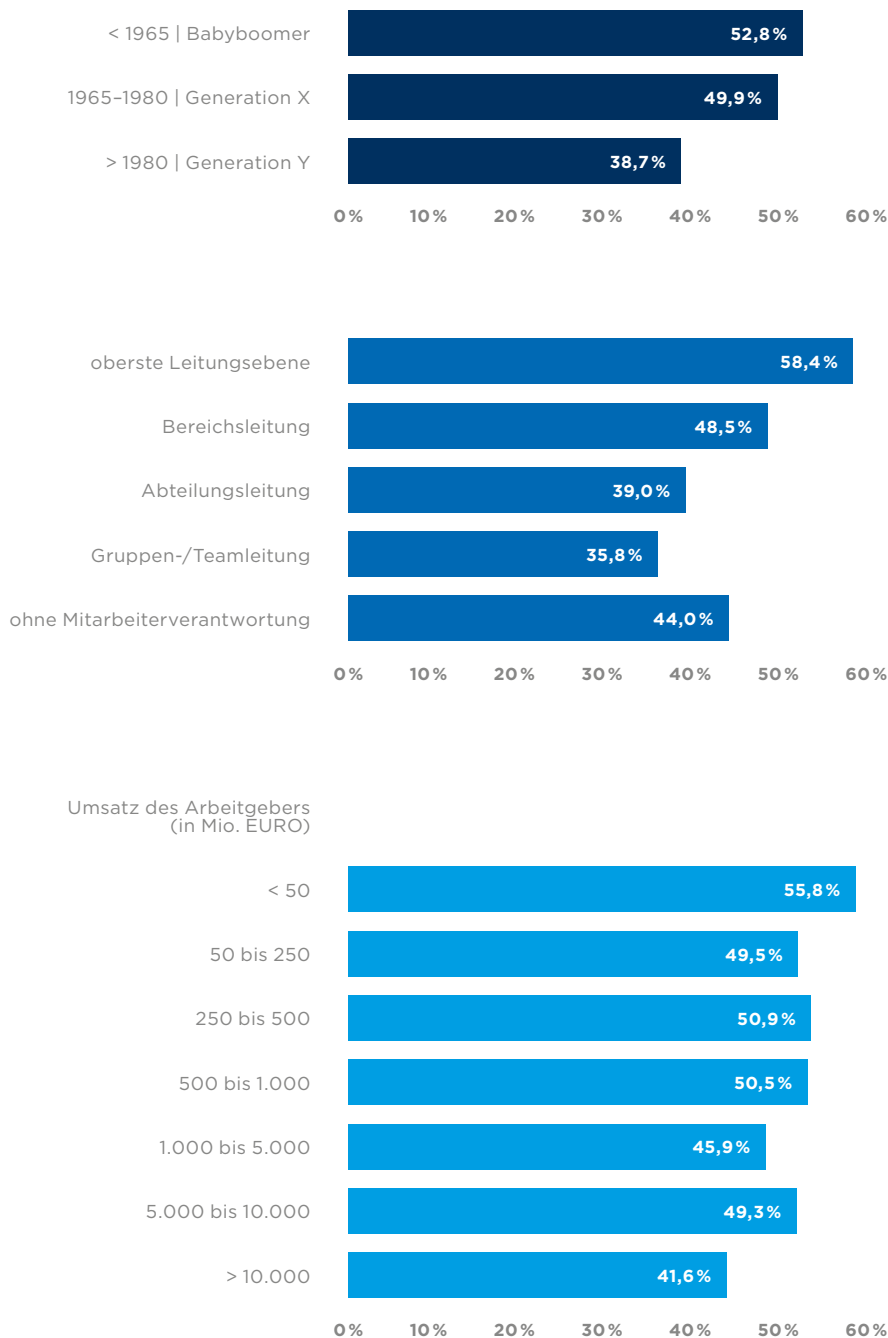
Betrachtung nach Geschlecht: Das Maximum in meiner Karriere zu erreichen heißt für mich ...



Mehrfachnennungen möglich

(Mit-)Gesellschafter gehören zur Generation der Babyboomer, stehen bereits oben auf der Karriereleiter und arbeiten häufiger in kleineren Unternehmen.

Das Maximum in meiner Karriere zu erreichen heißt für mich, in eine (Mit-)Gesellschafterrolle einzutreten.



Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 2.460 Führungskräfte

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



Unter ‚Agile Leadership‘ versteht man eine flexible, vernetzte und kommunikative Führungskultur jenseits starrer Hierarchien und Prozesse. Dabei geht es vor allem um die Delegation von Verantwortung an den Einzelnen bzw. an einzelne Teams, aber auch um die Einführung konkreter agiler Methoden wie kurzer informeller Projekttreffen (‚Stand-up Meetings‘) oder die Etablierung crossfunktionaler Teams (‚Scrum‘).“



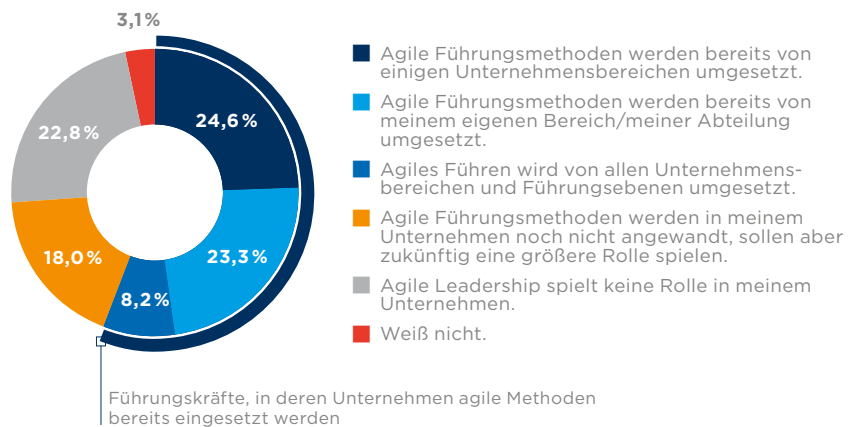
2. Agile Leadership

Agile Führungsmethoden sind in deutschen Unternehmen bereits weit verbreitet.

56,1 Prozent der Teilnehmer bestätigen, dass in ihrem Unternehmen agile Führungsmethoden – in einigen Unternehmensbereichen (24,6 Prozent), im eigenen Bereich (23,3 Prozent) oder sogar im gesamten Unternehmen (8,2 Prozent) – zur Anwendung kommen. Weitere 18 Prozent der Manager gehen davon aus, dass Agilität in ihrem Unternehmen zukünftig eine größere Rolle spielen wird.

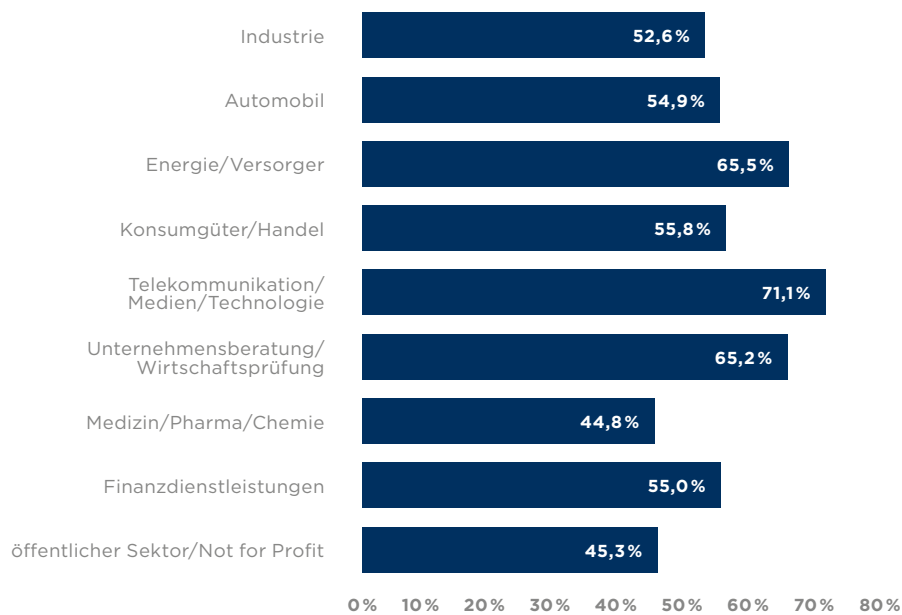
Interessant ist, dass in den Unternehmen, in denen agile Methoden gar keine Rolle spielen (22,8 Prozent), die Zweifel an der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens der häufigste Wechselgrund für Manager sind.

Welche Bedeutung hat Agile Leadership für Ihr Unternehmen?



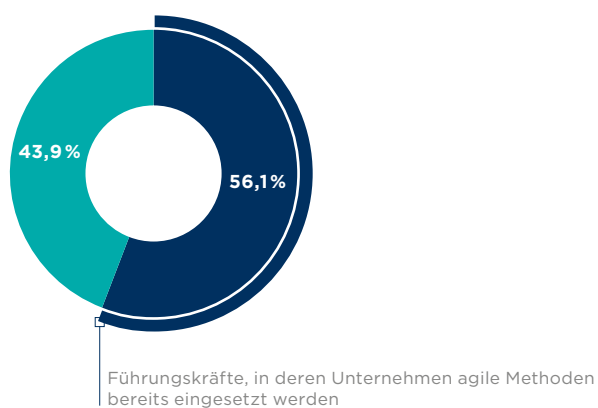
TMT-Branche hat beim Einsatz agiler Führungsmethoden die Nase vorn.

Betrachtung nach Branche: Agile Methoden werden bereits in meinem Unternehmen eingesetzt.*



An der Spitze beim Einsatz agiler Methoden liegt die TMT-Branche (71,1 Prozent), gefolgt von Energie/Versorger (65,5 Prozent) und den Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung (65,2 Prozent). Schlusslichter sind Medizin/Pharma/Chemie (44,8 Prozent) und der öffentliche Sektor (45,3 Prozent).

***Zu diesem Thema wurden befragt:**



Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 2.460 Führungskräfte



2. Agile Leadership

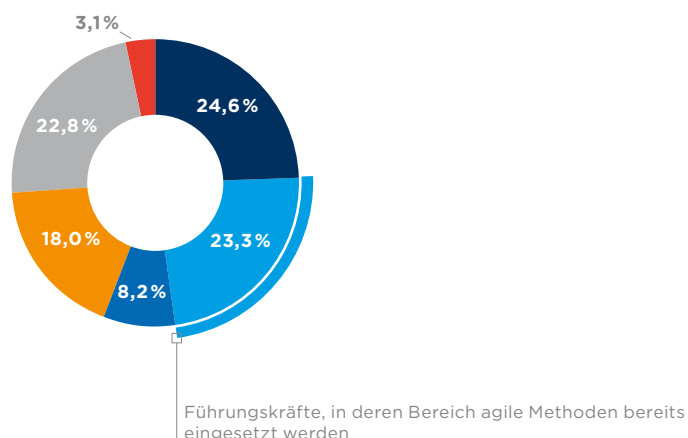
Agile Methoden finden verstärkt Einsatz im Bereich IT, Produktion und Forschung & Entwicklung.

Der Einsatz agiler Methoden variiert in Abhängigkeit vom Unternehmensbereich. Der ohnehin sehr projektorientiert arbeitende IT-Bereich ist beim Einsatz agiler Methoden mit Abstand führend: Mehr als jeder dritte Manager bestätigt hier den Einsatz von Agile-Leadership-Methoden. Auch Manager aus dem Produktionsbereich sowie der Forschung & Entwicklung haben eine Affinität zu agilen Methoden, jeweils rund 27 Prozent setzen diese bereits um.

Betrachtung nach Unternehmensbereich: Agile Führungsmethoden werden bereits von meinem eigenen Bereich/meiner Abteilung umgesetzt.*

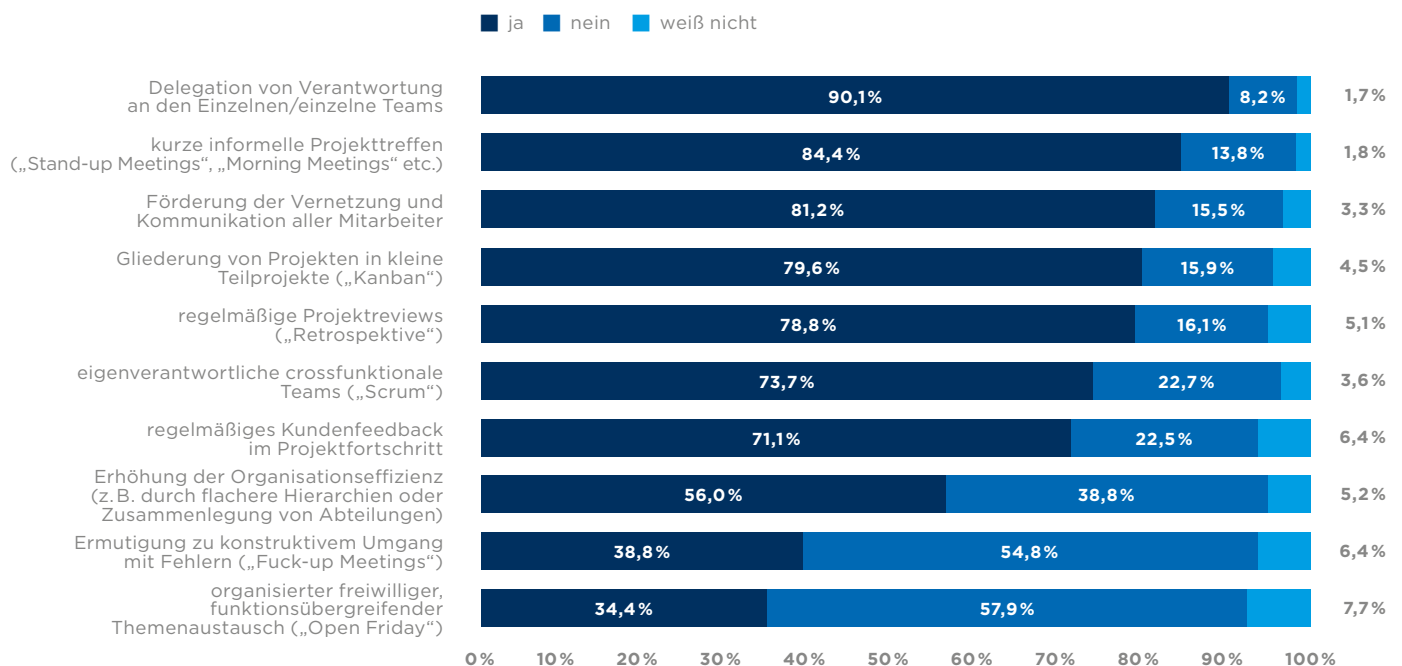


***Zu diesem Thema wurden befragt:**

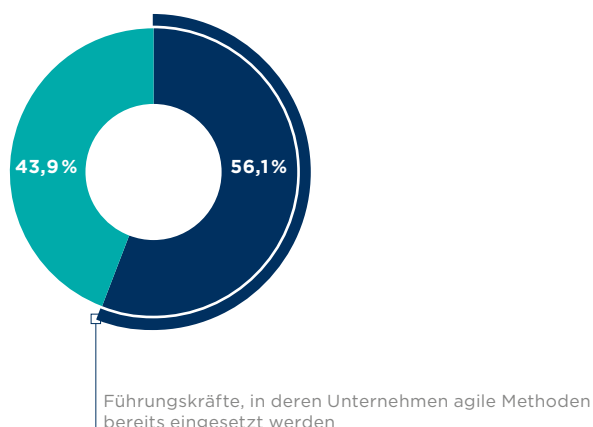


Breites Spektrum agiler Methoden kommt in den Unternehmen zur Anwendung.

Welche Methoden des Agile Leadership kommen in Ihrem Unternehmen zur Anwendung?*



*Zu diesem Thema wurden befragt:



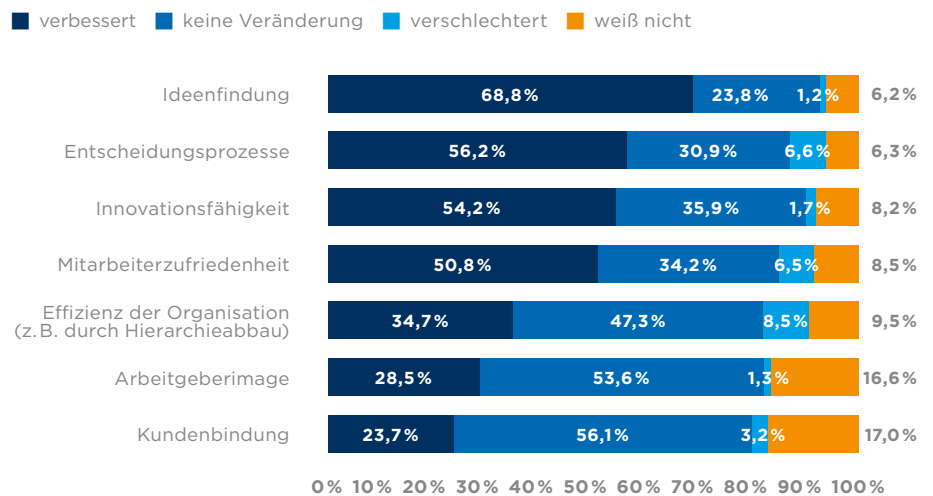


2. Agile Leadership

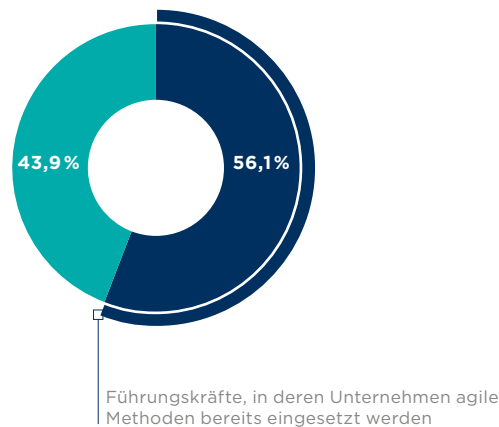
Agile Methoden haben einen spürbar positiven Einfluss auf Kultur und Prozesse.

Der positive Einfluss Agiler Methoden wird deutlich wahrgenommen, insbesondere in Bezug auf Ideenfindung (68,8 Prozent), Entscheidungsprozesse (56,2 Prozent), Innovationsfähigkeit (54,2 Prozent) und Mitarbeiterzufriedenheit (50,8 Prozent). Langfristigere Parameter, wie die Effizienz der Organisation, das Arbeitgeberimage oder die Kundenbindung, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Einsatz von agilen Methoden stehen, zeigen immer noch eine Verbesserung von um die 30 Prozent.

Inwiefern haben sich die Kultur und Prozesse in Ihrem Unternehmen durch Agile Leadership verändert?*

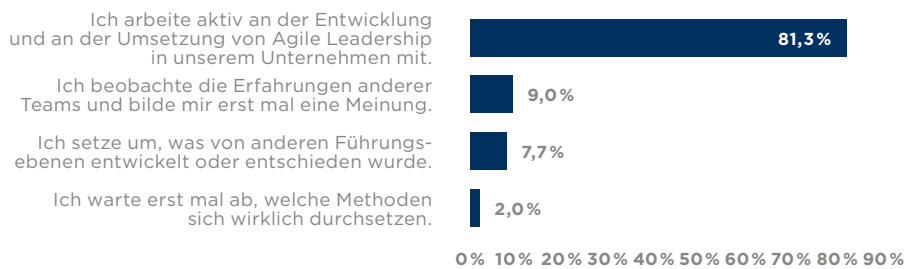


*Zu diesem Thema wurden befragt:

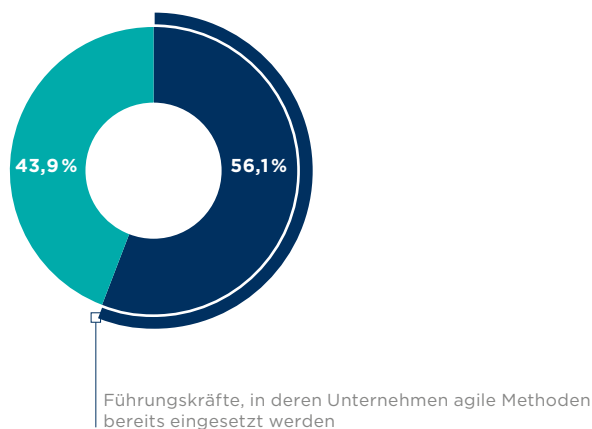


Großer Mitgestaltungswille auch bei der Umsetzung agiler Methoden.

Wie gehen Sie mit Agile Leadership um?*



*Zu diesem Thema wurden befragt:



Die große Mehrheit der Führungskräfte, deren Unternehmen agile Methoden einsetzen, arbeitet aktiv an deren Entwicklung und Umsetzung mit. Zurückhaltender sind lediglich Manager, deren aktuelle Position durch den Trend zu flacheren Hierarchien oder neuen Organisationsformen gefährdet ist oder die sich und ihre Arbeit nicht ausreichend wertgeschätzt fühlen. Dies ergibt sich durch einen Quervergleich mit den (negativ motivierten) wechselwilligen Managern (siehe Seite 25). Insgesamt gilt, dass Manager über alle Branchen hinweg äußerst aktiv an der Umsetzung von Agile-Leadership-Methoden mitarbeiten.

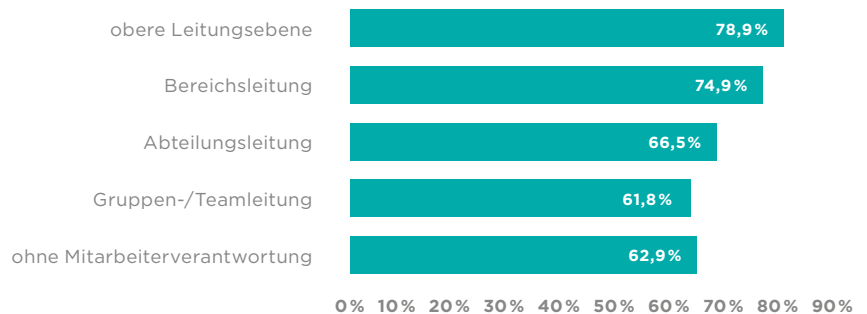


2. Agile Leadership

Akzeptanz und Umsetzung von agilen Methoden erfolgt top-down.

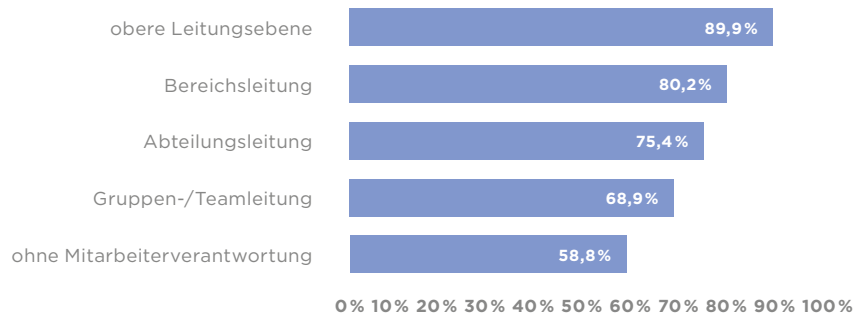
Der Einsatz agiler Methoden wird von oben nach unten geführt. Besonders aktiv beteiligt ist die oberste Leitungsebene, die auch eine besonders positive Einstellung zu Agile Leadership hat. Gruppen- und Teamleiter, die hauptsächlich mit der Umsetzung betraut sind, halten Agile-Leadership-Methoden zwar zu über 60 Prozent für sinnvoll und positiv, zeigen aber am stärksten gemischte oder negative Gefühle. 72,9 Prozent von ihnen halten Agile Leadership für ein Modewort, welches von den Führungsverantwortlichen ohnehin nicht gelebt wird (siehe Seite 43).

Die Führungsmethoden von Agile Leadership halte ich für sinnvoll und positiv.*



*Alle teilnehmenden Führungskräfte.

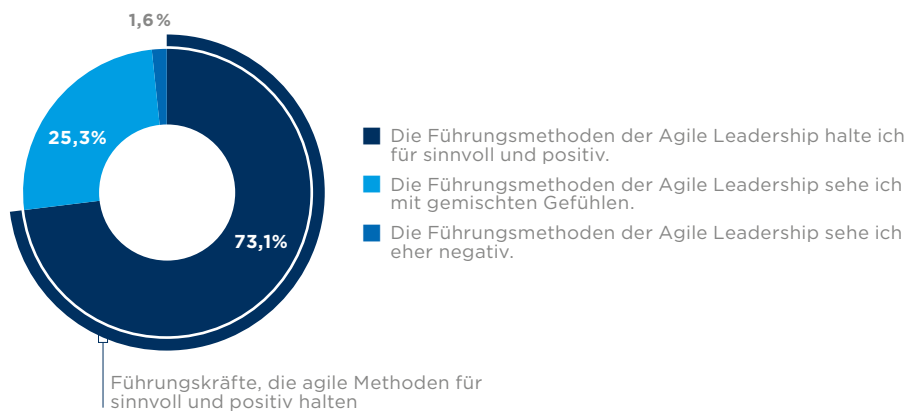
Ich arbeite aktiv an der Umsetzung mit.**



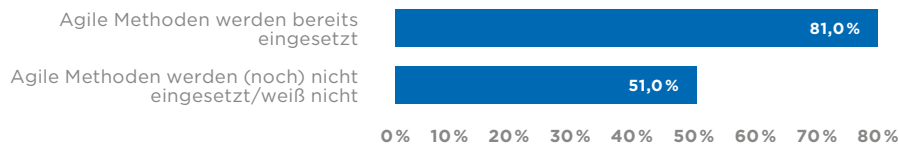
**Führungskräfte, die agile Methoden in ihrem Unternehmen einsetzen.

Positive Einstellung zu agilen Führungsmethoden überwiegt deutlich, auch bei Managern ohne Erfahrung mit Agile Leadership.

Was halten Sie persönlich von agilen Führungsmethoden?



Agile Führungsmethoden halte ich für sinnvoll und positiv.



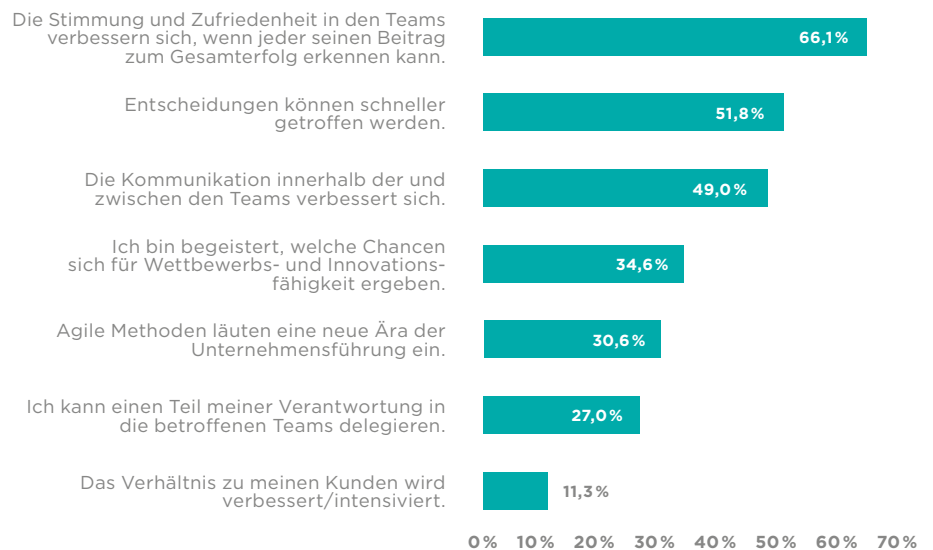


2. Agile Leadership

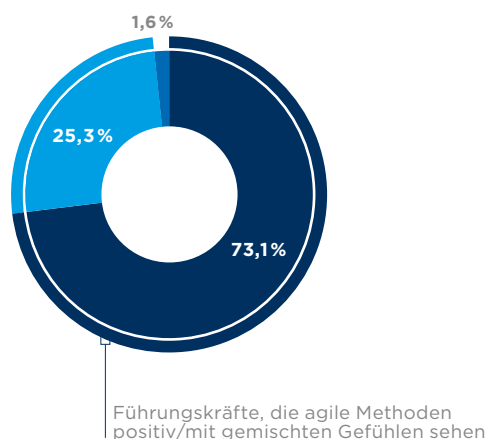
Höhere Zufriedenheit in den Teams ist der größte Nutzen aus agilen Methoden.

66,1 Prozent der Führungskräfte, die Agile Leadership positiv sehen, finden, dass sich Stimmung und Zufriedenheit in den Teams verbessern, da jeder seinen Beitrag zum Gesamterfolg erkennen kann. 51,8 Prozent nehmen eine schnellere Entscheidungsfindung wahr. 49,0 Prozent sehen eine verbesserte Kommunikation innerhalb der und zwischen den Teams.

Warum sehen Sie agile Methoden positiv/mit gemischten Gefühlen? Ich sehe folgende Vorteile:*



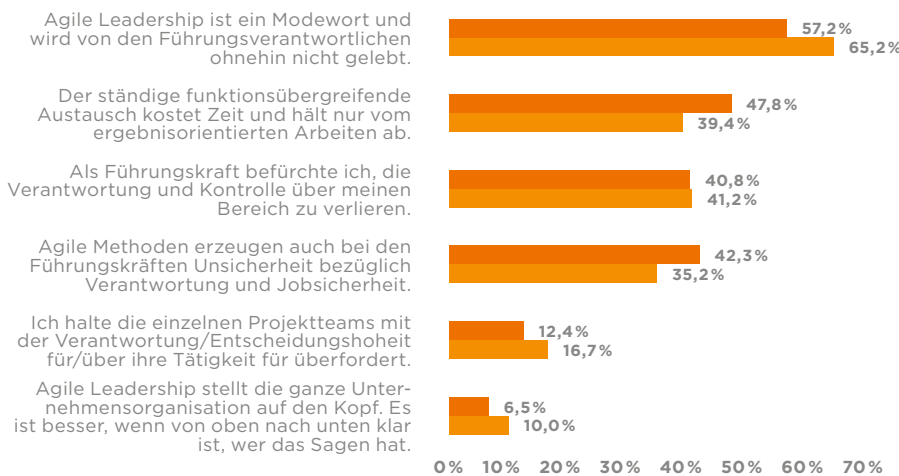
*Zu diesem Thema wurden befragt:



Berührungsängste und Umsetzungsmängel prägen negative Einstellung.

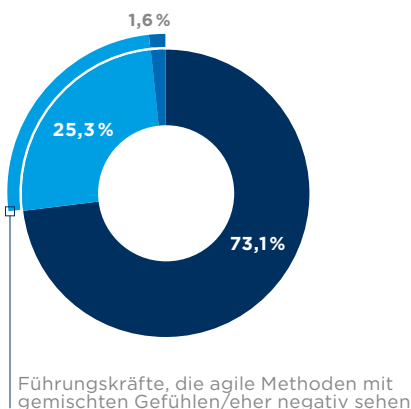
Warum sehen Sie agile Methoden mit gemischten Gefühlen/negativ?
Ich sehe folgende Nachteile:*

- Führungskräfte, die agile Methoden einsetzen
- Führungskräfte, die agile Methoden (noch) nicht einsetzen



57,2 Prozent aller Manager, die agile Methoden bereits einsetzen und hier negative bzw. gemischte Gefühle haben, sehen Agile Leadership nur als ein Modewort, welches von den Führungsverantwortlichen ohnehin nicht gelebt wird. Dies deutet auf bestehende Vorbehalte sowie auch auf eine mangelhafte Umsetzung in den Unternehmen hin. Die Umsetzungsmängel machen deutlich, dass Vorgesetzte bei der Einführung von agilen Methoden insbesondere auf die Durchsetzung klarer Verantwortlichkeiten und Prozesse achten sollten. Unter Managern, die agile Methoden noch nicht einsetzen, sind dies 65,2 Prozent, die „Berührungsängste“ bezüglich agiler Methoden empfinden.

*Zu diesem Thema wurden befragt:



Über die verschiedenen Hierarchieebenen hinweg zeigen Gruppen- und Teamleiter, die hauptsächlich mit der Umsetzung betreut sind, die stärksten Vorbehalte. 72,9 Prozent (gegenüber 62,3 Prozent im Durchschnitt) halten Agile Leadership hier lediglich für ein Modewort.

IV.
Ergebnisse des
Odgers Berndtson
Executive Panels
3. Digital Culture Fit

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



Prof. Dr. Sabine Remdisch, Dr. Thomas Petzel

DIGITAL CULTURE FIT DIE INDIKATOREN EINER ZUKUNFTSFÄHIGEN DIGITALKULTUR IM UNTERNEHMEN

Die digitale Zukunft setzt in den Unternehmen neue Arbeitsformen, Prozesse, Handlungs- und Denkweisen in Gang und insbesondere auch deren Innovationsfähigkeit voraus. Um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein, brauchen Unternehmen daher vor allem eine angepasste Kultur, in der diese neuen Fähigkeiten und Schlüsselkompetenzen fest verankert und weiterentwickelt werden können. In einer digitalen Kultur sind

genau jene Merkmale enthalten, die Unternehmen in der digitalen Welt erfolgreich machen und deren Ausgestaltung vor allem den Führungskräften obliegt.

Dabei ist das Drehen an einzelnen Stellschrauben allerdings nicht ausreichend, die einzelnen Merkmale sind ein komplexes Gebilde. In der Summe ergibt sich aus allen Merkmalen ein Digital Culture Fit, mit dem leicht zu messen ist, wie gut das Unter-

nehmen für die Herausforderungen der digitalen Welt aufgestellt ist und an welchen Punkten eine Weiterentwicklung in Richtung Digitalkultur notwendig ist. Zentrale Bereiche dieser Befragung waren der aktuelle Digitalisierungsgrad der Unternehmen, Merkmale der Unternehmenskultur und Indikatoren für den Unternehmenserfolg.



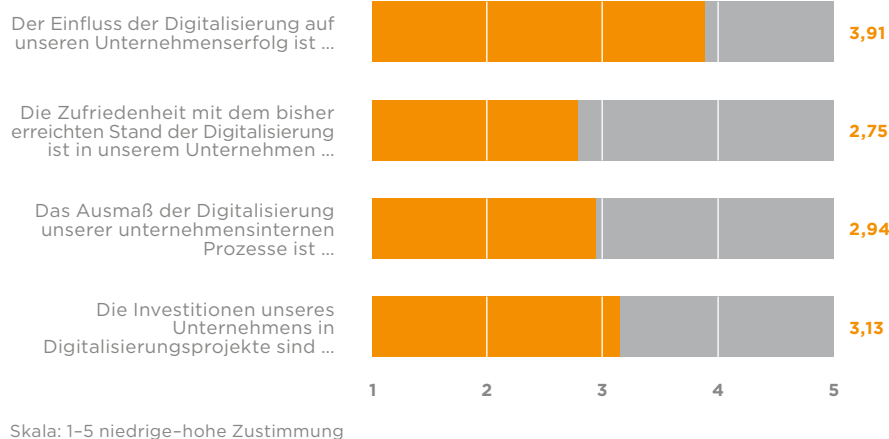
Lediglich

18,3%

der Befragten
zeigen sich mit dem Stand
der Digitalisierung **sehr
oder eher zufrieden.**

3. Digital Culture Fit

Digitalisierung: Wichtigkeit hoch, Umsetzungsgrad gering bewertet.



Die befragten Führungskräfte bewerten den Einfluss der Digitalisierung auf den Erfolg ihres Unternehmens durchschnittlich als eher hoch.

Verhaltener sehen die Führungskräfte das bisherige Ausmaß der Digitalisierung und die Investitionen ihres Unternehmens in die Digitalisierung: Hier liegen ihre Einschätzungen im mittleren Bereich. Am kritischsten fallen die Bewertungen hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem bisher erreichten Stand der Digitalisierung aus.

Weitere wichtige Ergebnisse:

- Nur **37,8 Prozent** der Befragten gehen davon aus, dass ihre Unternehmen dazu in der Lage sind, tief greifende Veränderungen in Prozessen und Strukturen vorzunehmen.
- **68,4 Prozent** der Befragten nehmen einen starken Einfluss der Digitalisierung auf ihren Unternehmenserfolg wahr.
- **36,2 Prozent** der Befragten bewerten die Investitionen ihrer Unternehmen in Digitalisierungsprojekte als hoch.



3. Digital Culture Fit

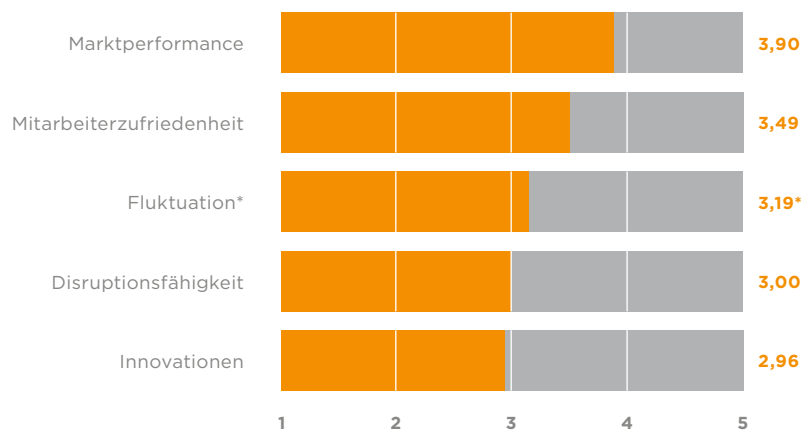
Digitalisierungsgrad: Medienwirtschaft hat Nase vorn.

Den Digitalisierungsgrad bewerten Führungskräfte aus der Branche Telekommunikation/Medien/Technologie am höchsten. So sind in dieser Branche der Einfluss der Digitalisierung auf den Unternehmenserfolg, das Ausmaß der bisherigen Digitalisierung sowie die dafür getätigten Investitionen am stärksten. Auch die Zufriedenheit mit dem bisher in der Digitalisierung Erreichten fällt in dieser Branche am höchsten aus. Demgegenüber schneiden die Befragten aus dem öffentlichen bzw. Not-For-Profit-Sektor in sämtlichen Bereichen am schwächsten ab.

Branche	Einfluss Digitalisierungsgrad	Zufriedenheit	Ausmaß Digitalisierung	Investitionen
Industrie	3,60	2,64	2,81	3,03
Finanzdienstleistungen	4,14	2,78	3,00	3,34
Konsumgüter/Handel	3,87	2,60	2,85	3,02
Telekommunikation/ Medien/Technologie	4,64	3,25	3,45	3,57
Automobil	3,86	2,59	2,73	2,97
Medizin/Pharma/Chemie	3,73	2,59	2,84	3,04
Energie/Versorger	4,07	2,68	3,10	3,16
Unternehmensberatung/ Wirtschaftsprüfung	3,99	3,08	3,05	3,07
öffentlicher Sektor/ Not for Profit	3,45	2,51	2,69	2,95

Skala: 1-5 niedrige-hohe Zustimmung

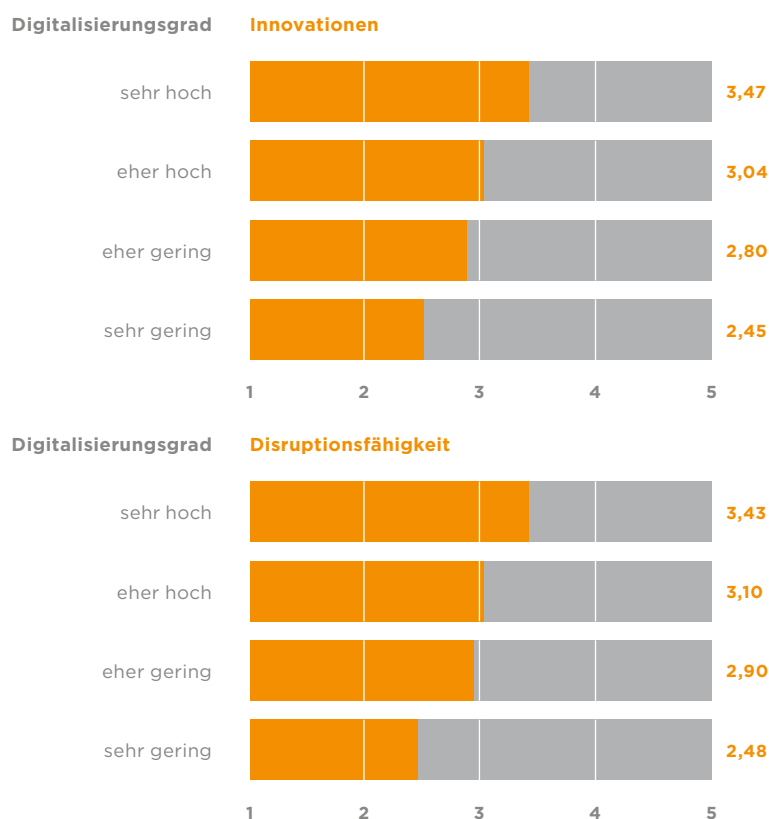
Fünf Indikatoren für den Unternehmenserfolg: Verbesserungspotenzial bei Innovationsfähigkeit.



Skala: 1–5 niedrige–hohe Zustimmung

*Höhere Werte bedeuten eine geringere Fluktuation und weniger Wechselabsichten der Mitarbeiter.

Neben dem Digitalisierungsgrad wurden fünf Indikatoren für den Unternehmenserfolg von den Führungskräften eingeschätzt. Während sie sich mit den eher klassischen Indikatoren des Unternehmenserfolgs wie Marktpformance und Mitarbeiterzufriedenheit zufrieden zeigen, sehen sie im Hinblick auf Disruptionsfähigkeit und Innovationen noch Verbesserungspotenzial. Dies deutet darauf hin, dass in den Unternehmen noch einige Entwicklungsbedarfe hinsichtlich grundsätzlicher Erneuerungsfähigkeit gegeben sind.



Es bestehen deutliche Zusammenhänge zwischen den Indikatoren für den Unternehmenserfolg und dem Digitalisierungsgrad der Unternehmen. Dies zeigt sich zum Beispiel darin, dass Befragte aus Unternehmen mit höherem Digitalisierungsgrad ein deutlich höheres Ausmaß entwickelter und umgesetzter Innovationen berichten und dass sie eine höhere Disruptionsfähigkeit in ihren Unternehmen wahrnehmen.

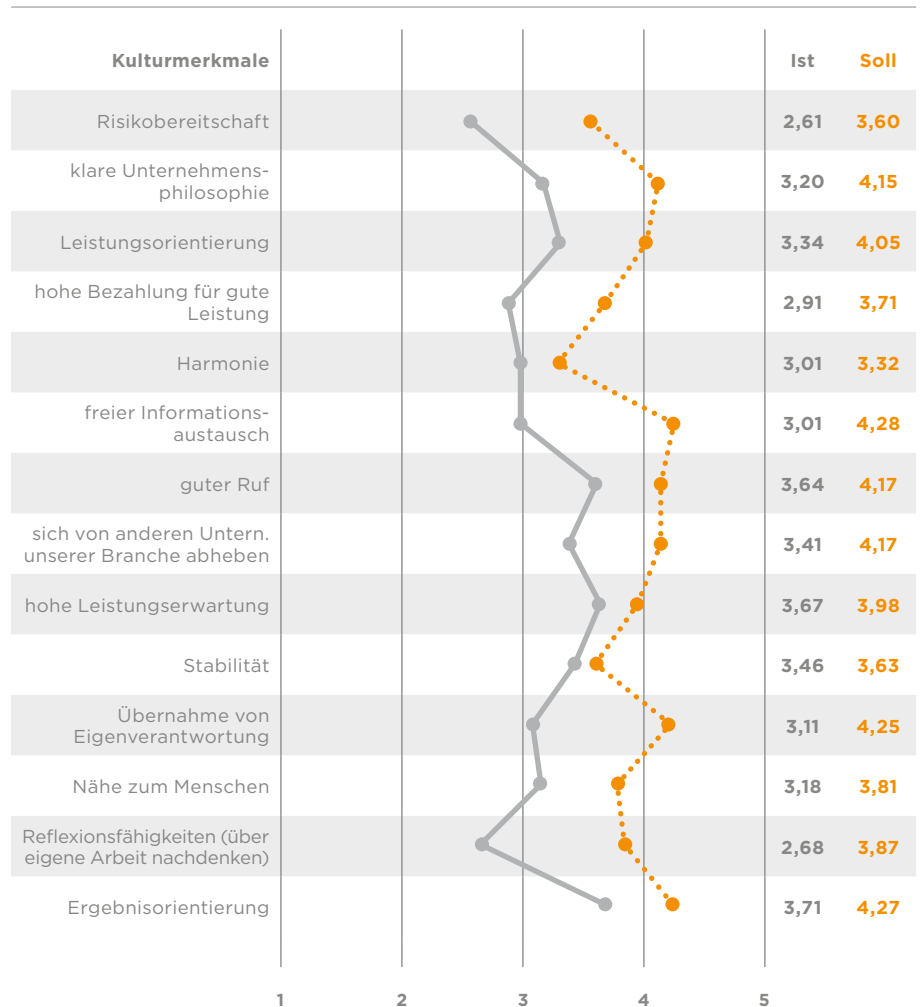
Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 2.460 Führungskräfte



3. Digital Culture Fit

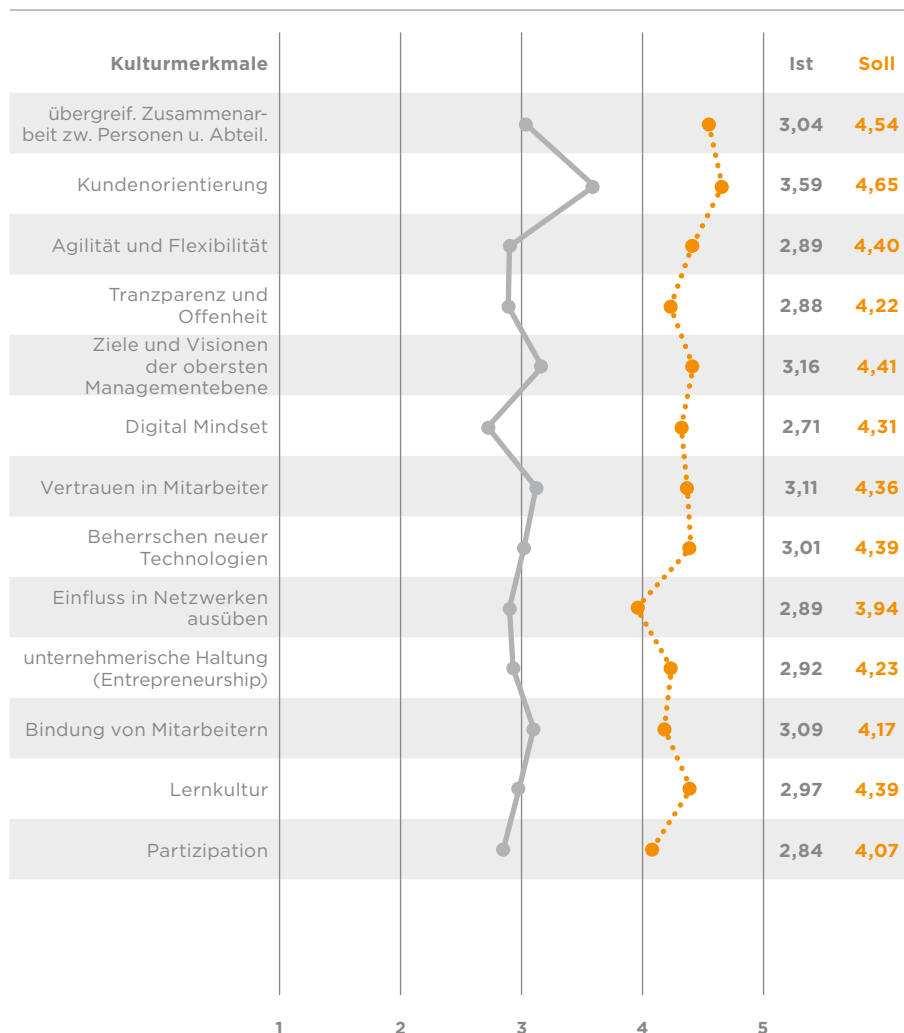
Zukunftsfähigkeit: Führungskräfte setzen auf neue und traditionelle Kulturmerkmale (I).

Die Unternehmenskultur wurde anhand von insgesamt 41 Merkmalen von den Führungskräften eingeschätzt – in Bezug auf den aktuellen IST-Zustand und den zukünftig erwünschten SOLL-Zustand.



Skala: 1-5 niedrige-hohe Ausprägung,
alle Unterschiede, außer bei Arbeitsplatzsicherheit, statistisch bedeutsam

Zukunftsfähigkeit: Führungskräfte setzen auf neue und traditionelle Kulturmerkmale (II).



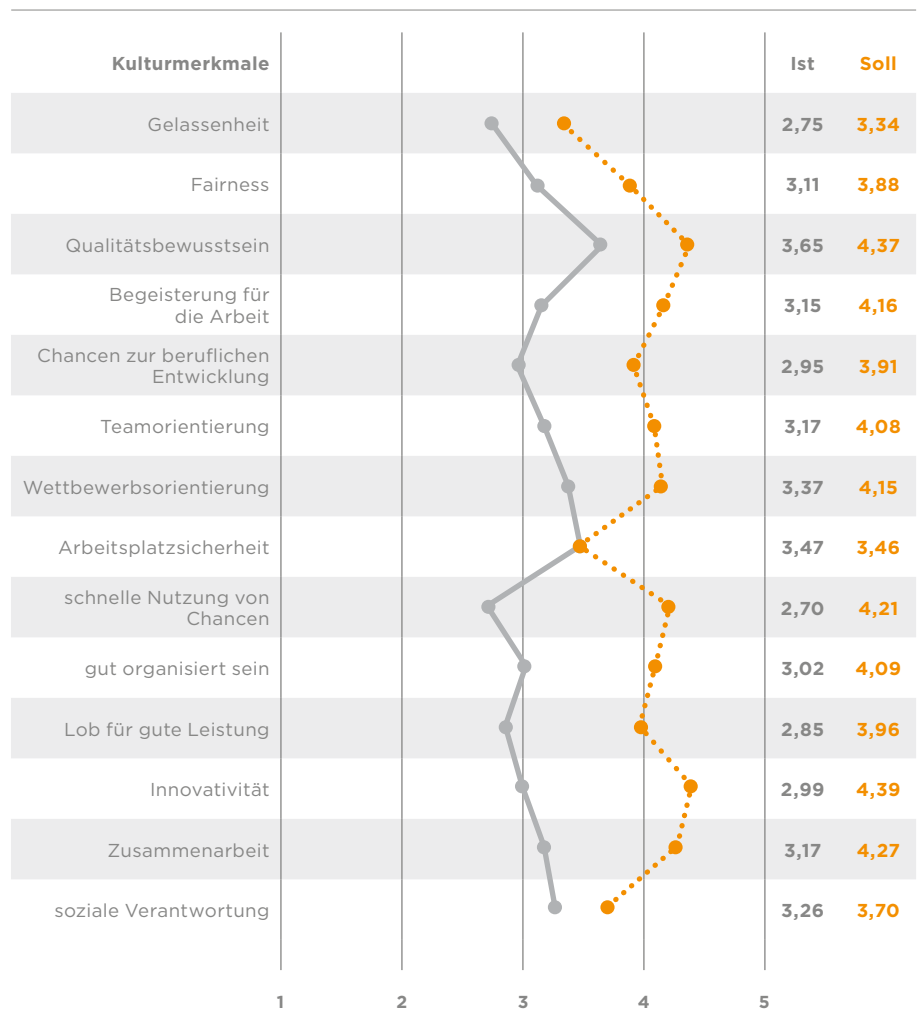
Skala: 1-5 niedrige-hohe Ausprägung.
alle Unterschiede, außer bei Arbeitsplatzsicherheit, statistisch bedeutsam

Neue Kulturmerkmale werden aus Sicht der Befragten eine große Rolle für die Zukunftsfähigkeit spielen. Dazu gehören etwa ein freier Informationsaustausch, eine intensiviertere Zusammenarbeit, die Übernahme von mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Vertrauen in Mitarbeiter, eine gesteigerte Innovativität und ein schnelleres Nutzen von Chancen, Agilität und Flexibilität, mehr Transparenz und eine positive Lernkultur. An diesen Punkten klaffen die aktuellen Zustände und die zukünftigen Erfordernisse aus Sicht der Führungskräfte noch am weitesten auseinander. Zusätzlich geben die Führungskräfte aber an, dass auch traditionelle Kulturmerkmale in Zukunft weiterhin von hoher Bedeutung sein werden. Dazu zählen zum Beispiel das Qualitätsbewusstsein, die Ergebnisorientierung und der gute Ruf des Unternehmens.



3. Digital Culture Fit

Zukunftsfähigkeit: Führungskräfte setzen auf neue und traditionelle Kulturmerkmale (III).



Skala: 1-5 niedrige-hohe Ausprägung,
alle Unterschiede, außer bei Arbeitsplatzsicherheit, statistisch bedeutsam

Entwicklungsbedarfe: hauptsächlich bezüglich der neuen Kulturmerkmale.

■ Ist-Soll-Abweichungen (> 1) ■ hohe Ausprägungen bei Sollwerten (< 4)

Kulturmerkmale					Ist	Soll
Risikobereitschaft		●	●		2,61	3,60
Reflexionsfähigkeit (über eigene Arbeit nachdenken)		●	●		2,68	3,87
Einfluss in Netzwerken ausüben		●	●		2,89	3,94
Lob für gute Leistungen		●	●		2,85	3,96
Partizipation		●	●		2,84	4,07
gut organisiert sein		●	●		3,02	4,09
Begeisterung für die Arbeit		●	●		3,15	4,16
Bindung von Mitarbeitern		●	●		3,09	4,17
schnelle Nutzung von Chancen		●	●		2,70	4,21
Transparenz und Offenheit		●	●		2,88	4,22
unternehmerische Haltung (Entrepreneurship)		●	●		2,92	4,23
Übernahme von Eigenverantwortung		●	●		3,11	4,25
Zusammenarbeit		●	●		3,17	4,27
freier Informationsaustausch		●	●		3,01	4,28
Digital Mindset		●	●		2,71	4,31
Vertrauen in Mitarbeiter		●	●		3,11	4,36
Lernkultur		●	●		2,97	4,39
Innovativität		●	●		2,99	4,39
Beherrschen neuer Technologien		●	●		3,01	4,39
Agilität und Flexibilität		●	●		2,89	4,40
Ziele und Visionen der obersten Managementebene		●	●		3,16	4,41
übergreif. Zusammenarbeit zw. Personen u. Abteil.		●	●		3,04	4,54
Kundenorientierung			●	●	3,59	4,65
Leistungsorientierung			●	●	3,34	4,05
Teamorientierung			●	●	3,17	4,08
Wettbewerbsorientierung			●	●	3,37	4,15
sich von anderen Unternehmen unserer Branche abheben			●	●	3,41	4,17
guter Ruf			●	●	3,64	4,17
Ergebnisorientierung			●	●	3,71	4,27
Qualitätsbewusstsein			●	●	3,65	4,37
	1	2	3	4	5	

Differenzen IST/SOLL

Entwicklungsbedarfe der Unternehmen ergeben sich aus hohen Ausprägungen der zukünftig erwünschten Zustände (SOLL) sowie aus starken Differenzen zwischen dem gegenwärtigen (IST) und dem erwünschten Zustand (SOLL).

Die größten Ist-Soll-Abweichungen ergaben sich für Merkmale, die das neue Arbeiten („New Work“) umschreiben, so etwa: Begeisterung für die Arbeit, schnelle Nutzung von Chancen, Innovativität, Risikobereitschaft, Zusammenarbeit, freier Informationsaustausch, Transparenz, positive Lernkultur, Vertrauen, Übernahme von Eigenverantwortung durch Mitarbeiter und Reflexionsfähigkeit.

Hier müssen Unternehmen ansetzen und Weiterentwicklungen anstoßen.

Hohe SOLL-Ausprägungen

Interessant ist zusätzlich die Betrachtung der höchsten Ausprägungen bei den Sollwerten. Diese umfassen neben Merkmalen einer digitalen Kultur zusätzlich noch ein Set von Erfolgsbeschreibungen (Qualitätsbewusstsein, Wettbewerbsorientierung, Teamorientierung, Leistungsorientierung, guter Ruf, sich von anderen Unternehmen der Branche absetzen, Ergebnisorientierung), die sich eher an traditionellen Leistungswerten orientieren.

Die Leistungswerte und die Merkmale für eine digitale Kultur werden von den Befragten in Bezug auf den Unternehmenserfolg als gleichermaßen wichtig erachtet.

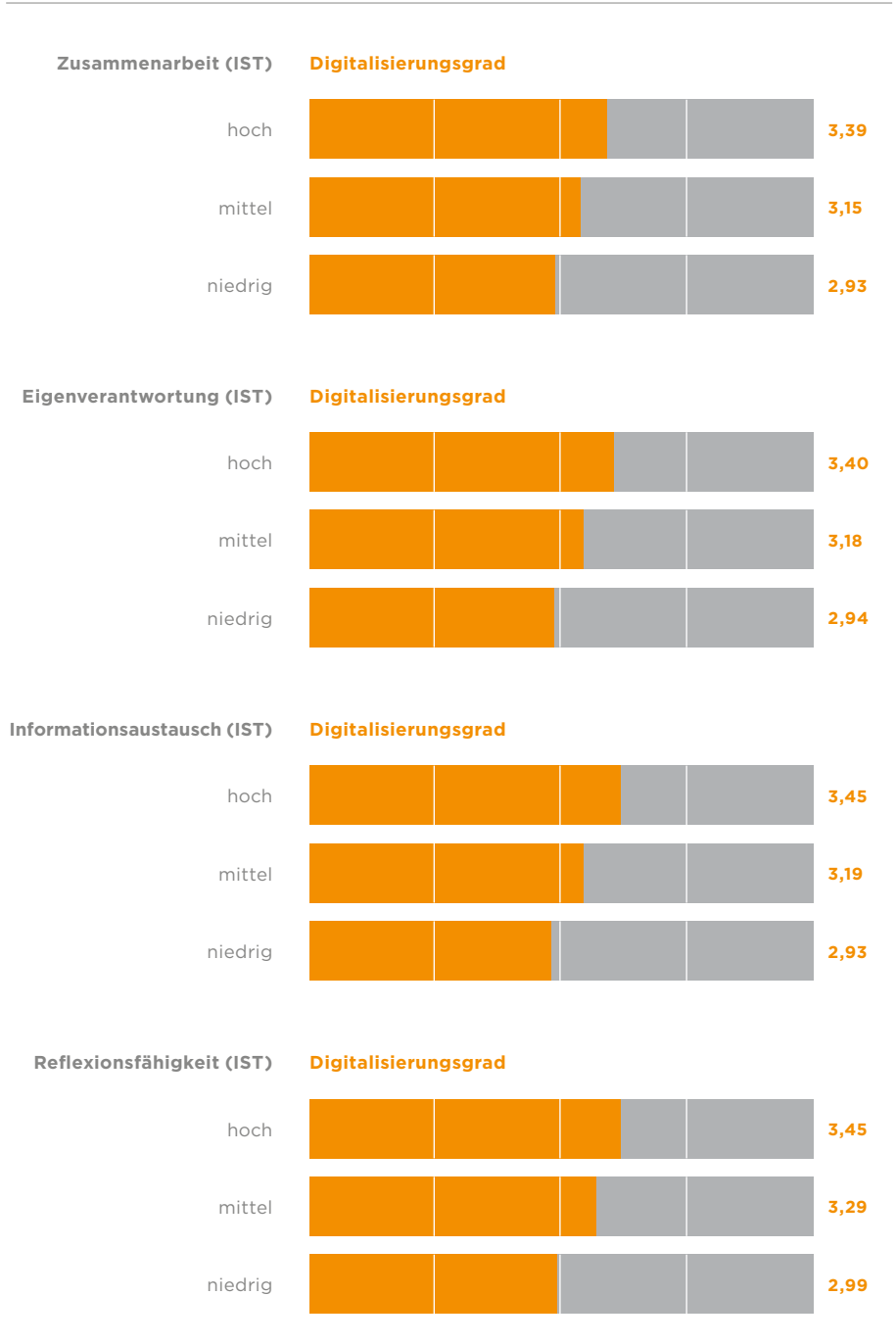
Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 2.460 Führungskräfte



3. Digital Culture Fit

Kulturmerkmale: deutlicher Zusammenhang mit Digitalisierungsgrad.

Sämtliche Kulturmerkmale stehen im Zusammenhang mit dem Digitalisierungsgrad der Unternehmen. Vier ausgewählte Beispiele sind hierfür die deutlich höheren Werte für den Digitalisierungsgrad, wenn in Unternehmen die Zusammenarbeit und ein freier Informationsaustausch geschätzt werden, den Beschäftigten ein höheres Maß an Eigenverantwortung zugestanden wird und eine stärkere Reflexionsfähigkeit der Mitarbeiter in Bezug auf ihre eigene Arbeit erwartet wird.



Executive Panel von Odgers Berndtson,
n = 2.460 Führungskräfte



Unternehmenskultur,
Digitalisierungsgrad,
Unternehmenserfolg.



V. Kommentar

Olaf H. Szangolies

Partner

Das Manager-Barometer hat in diesem Jahr mit knapp 2.500 Teilnehmern die bisher höchste Resonanz seit Start unserer Befragung im Jahr 2011 erfahren. Aber nicht nur die Teilnehmerzahl ist beispiellos hoch, auch die Themenvielfalt ist groß und bietet so einen guten Einblick in die Motivlagen der deutschsprachigen Manager.

Hohe Wechselbereitschaft ...

Bemerkenswert ist in diesem Jahr die erneut gestiegene Wechselbereitschaft der Manager. Rund 43 Prozent der Teilnehmer halten einen Wechsel ihrer beruflichen Situation für wahrscheinlich: Das ist der

höchste Wert seit Erhebung des Manager-Barometers. Die Top-3-Gründe für einen Wechsel – die fehlende berufliche Perspektive, geänderte strategische Rahmenbedingungen und die Zweifel an der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens – zeigen deutlich das hohe Mitsprache- und Identitätsbedürfnis der Führungskräfte. Es ist ihnen ganz und gar nicht einerlei, für wen sie arbeiten, wie ihr Arbeitgeber strategisch aufgestellt und für die Zukunft gerüstet ist. Im Gegenteil: Angesichts der fortschreitenden Digitalisierung spielt die Zukunftsfähigkeit der Arbeitgeber eine zunehmend größere Rolle bei ihrer Karriereplanung.

... und hoher Mitgestaltungswille

Dies zeigen auch die Rahmenbedingungen, die für karrierewillige Führungskräfte bei einem Arbeitgeberwechsel besondere Bedeutung haben. Für fast zwei Drittel der Teilnehmer hat eine „innovationsorientierte Unternehmenskultur“ oberste Priorität. Hier wird erneut deutlich, wie wichtig den Managern der eigene Beitrag und die Mitgestaltung des digitalen Wandels sind. Da die Innovationsfreude eines Unternehmens ein Indiz für dessen zukünftige Wettbewerbsfähigkeit ist, könnte man diese Präferenz jedoch auch dahin gehend interpretieren, dass die Manager einen innovationsorientierten

Arbeitgeber gezielt zur Sicherung ihres Arbeitsplatzes wählen. So oder so – die Unternehmen müssen sich auf anspruchsvolle und aktiv mitgestaltende Führungskräfte einstellen, die selbstbewusst ihre Chancen und Möglichkeiten suchen.

... aber nur unter Beibehaltung der privaten Lebensumstände

Anspruchsvoll für Unternehmen dürfte auch die stark gestiegene Bedeutung des privaten Umfelds und damit des Rückzugs vom Alltag sein. Manager von heute sind zwar unverändert ambitioniert, aber zunehmend „bequemer“. Den Trend, dass sie 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 alarmierend: Nur noch 30 Prozent der Führungskräfte können sich eine räumliche Trennung von der Familie vorstellen. Vor fünf Jahren konnten das noch mehr als 45 Prozent. Für die Vertreter der Generation Y ist eine Pendellösung tatsächlich überhaupt keine Option. Die – glücklicherweise – zunehmende Anzahl weiblicher Führungskräfte macht die Situation nicht leichter. Wenn beide Partner berufstätig sind und die Organisation der Haushalts- und Kinderbetreuung mit hohem Aufwand verbunden ist, bewegt sich verständlicherweise keiner mehr gern. Vor diesem Hintergrund auf Kinder zu verzichten ist für viele weibliche Führungskräfte eine Option, wie unsere Befragung zeigt, jedoch

nicht die gewünschte Lösung. Die Unternehmen sind hier noch sehr viel stärker als bisher gefordert, Karrierewege langfristig zu planen und die Bedürfnisse ihrer Führungskräfte in den unterschiedlichen Lebensphasen flexibler zu berücksichtigen.

Agile Führungsmethoden stoßen auf breite Akzeptanz

Digitale Innovation ist längst in den Unternehmen angekommen und sie erfordert neue, agile Methoden. Die Begeisterung, auf die unser diesjähriges Schwerpunktthema „Agile Leadership“ bei den Teilnehmern gestoßen ist, hat uns dabei fast überrascht. Drei Viertel der Manager halten Führungsmethoden der Agile Leadership für sinnvoll und positiv, rund 60 Prozent bestätigen, dass agile Führungsmethoden in ihrem Unternehmen bereits zur Anwendung kommen. Für ein junges Thema wie Agile Leadership eine enorme Verbreitung! Dass Methoden wie das Arbeiten in Teilprojektgruppen („Kanban“) oder crossfunktionalen Teams („Scrum“) vor allem in den IT-Bereichen der Unternehmen gelebt werden, liegt nahe – kommen doch viele agile Methoden aus der Softwareentwicklung und damit aus der IT selbst.

Die Tatsache, dass eine Ermutigung zu konstruktivem Umgang mit Fehlern, sogenannte „Fuck-up Meetings“, weit unten in der Rangliste der angewandten agilen Methoden stehen, mag daher kommen, dass Fehler in vielen deutschen Unternehmen nach wie vor mit Versagen

gleichgesetzt werden. Hier sind uns angloamerikanische Unternehmen noch um Längen voraus.

Agilität erfordert aber nicht nur das Anwenden von Methoden, sondern vielmehr einen tief greifenden Kulturwandel in den Unternehmen. Dass die Unternehmen hier auf einem guten Weg sind, zeigt das Ergebnis unserer Studie, dass Manager über alle Branchen hinweg aktiv an der Umsetzung agiler Methoden mitarbeiten.

Digital Culture: Manager sehen noch Handlungsbedarf

Die Befragungsergebnisse zum Digital Culture Fit zeigen, dass sich Unternehmen zwar auf dem Weg zu einer Digitalkultur befinden, aber ihre Ziele noch nicht erreicht haben. Klar ist zu erkennen, dass eine positiv ausgeprägte Digitalkultur mit besseren Unternehmenserfolgen zusammenhängt: Sie geht einher mit einer erfolgreicher Innovation von Produkten und Prozessen, mit einer Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und besseren Marktdurchdringung. In Bezug auf die Unternehmenskultur nehmen die Teilnehmer noch einen deutlichen Optimierungsbedarf wahr. Eine positive und zukunftssträchtige Entwicklung wird vor allem in den Bereichen „Innovationsfähigkeit“ und „New Work“ angestrebt, so zum Beispiel bei Risikobereitschaft, schneller Chancennutzung und Begeisterung für die Arbeit.



VI. Hinweise zur Methodik

Befragung des Executive Panels von Odgers Berndtson

- Die Befragung wurde in der Zeit von Ende August bis Ende September 2018 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 2.460 Führungskräfte teilgenommen.

Odgers Berndtson ist seit über 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

