



Manager Barometer 2020 — 2021

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



• ODGERS BERNDTSON

Inhalt

Anlass und Zielsetzung der Befragung	3
1 Executive Summary	4
2 Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels	9
I Persönliche Motivation und Karriereziele	10
II Wechselbereitschaft	15
III Coronakrise und Arbeitswelt	20
IV Nachhaltigkeit	23
V Purpose	28
VI Erfolg in Krisenzeiten (LeadershipGarage)	39
3 Kommentar	51
4 Statistik der Teilnehmer	54
Hinweise zur Methodik	58

Anlass und Zielsetzung der Befragung



Attraktive Arbeitsinhalte, die Möglichkeit, sich individuell weiterzuentwickeln und flexible Arbeitsbedingungen haben seit jeher hohe Priorität bei Managern*.

Jenseits dieser klassischen Karrieremotivatoren stellen Manager heute immer häufiger die Frage nach dem Warum, nach der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns und des Unternehmenszwecks. Die Coronakrise hat diesen Trend noch beschleunigt.

Daher haben wir neben den klassischen Fragen zu den Karriereplänen der Manager – die in diesem Jahr vor allem unter den geänderten Rahmenbedingungen durch die Coronakrise zu betrachten sind – die Themen „Nachhaltigkeit“ und „Purpose“ in den Mittelpunkt gestellt.

In Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften haben uns besonders die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Unternehmensalltag und die Anforderungen interessiert, die sich daraus an die Führungstätigkeit ergeben. Mit Fragen zum sogenannten „Corporate Purpose“, dem übergeordneten Unternehmenszweck, sind wir noch einen Schritt weiter gegangen. Hier wollten wir in Erfahrung bringen, wie bekannt der Purpose eines Unternehmens unter den Führungskräften ist und welche Bedeutung die Entwicklung und Implementierung von Purpose in den Unternehmen heute schon hat.

Das Thema „Purpose“ haben wir anschließend im Themenbereich „Purpose Driven Leadership“ in Zusammenarbeit mit der LeadershipGarage vertieft. Hier haben wir untersucht, wie Führungskräfte die Gestaltung eines gemeinsamen Purpose fördern und zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern nutzen können, auch und gerade in krisenbedingt mobilen Arbeitswelten.

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

1



Executive Summary



***„Nachhaltigkeit
und Purpose sind in
den Unternehmen
angekommen
und treiben den
Kulturwandel.“***

Executive Summary

Persönliche Motivation und Karriereziele

Die Sinnhaftigkeit der Aufgabe gewinnt als Motivator für Führungskräfte deutlich an Bedeutung.

Wie in den Vorjahren ist der Einsatz der persönlichen Stärken und Begabungen am Arbeitsplatz die Nummer 1 unter den Karrieremotivatoren. Die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit konnte dieses Jahr jedoch deutlich an Bedeutung gewinnen und liegt erneut auf Rang 2. Auch die Mitwirkung an den höheren Zielen, dem so genannten „Purpose“ des Unternehmens, (eine Antwortmöglichkeit, die wir dieses Jahr erstmalig gestellt haben), erhielt auf Anhieb eine Zustimmung von über 40 Prozent der Manager.

Manager der Generation Y motiviert die Mitwirkung und Übernahme von Verantwortung zunehmend weniger.

Auch für die Mehrheit der jüngeren Manager ist die Sinnhaftigkeit der Aufgabe ein immer wichtiger werdender Motivator. Ebenfalls bedeutsamer für sie geworden sind der Spitzenreiter der Motivatoren, der Einsatz der persönlichen Stärken und Begabungen am Arbeitsplatz. Stark rückläufig sind hingegen Motivatoren, die über das persönliche Wohlergehen hinaus wirken, wie die Freude an der Führungsaufgabe, die Mitwirkung an Veränderung in innovativen Unternehmen oder der Wille, Einfluss zu nehmen und Dinge aktiv zu gestalten.

Mehr als die Hälfte aller Manager sind wechselbereit.

Bei der Wechselbereitschaft liegen die Branchen Automobil, Telekommunikation/Technologie, Konsumgüter und Industrie vorne. Das sind – bis auf Telekommunikation/Technologie, die traditionell eine sehr hohe Wechselbereitschaft haben – alles „alte“ Branchen mit hohem Strukturwandel und langfristig unsicherem Ausblick. Wechselunwilliger sind hingegen die Branchen Medizin/Pharma/Chemie, Finanzdienstleistungen, Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung, Öffentlicher Dienst und Energieversorger – Branchen, die langfristig einen tendenziell positiveren Ausblick haben.

Sinnstiftende Rahmenbedingungen sind bei der Wahl eines potenziellen neuen Arbeitgebers besonders wichtig.

Sinnstiftende Faktoren, wie die zur eigenen Person passende Unternehmenskultur, die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und ein Unternehmenspurpose, mit dem man sich identifizieren kann, haben auch bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers eine hohe Bedeutung. Bedingungen, wie die Beteiligung an Umsatz und Gewinn oder auch die individuelle Karriereplanung, treten deutlich in den Hintergrund. Für Manager der Generation Y bleiben flexible Arbeitsbedingungen das entscheidende Kriterium bei der Jobwahl.

Executive Summary

Coronakrise und Arbeitswelt

Homeoffice wird zur Normalität, aber soziale Kontakte fehlen immer mehr.

Mobiles Arbeiten wird, wenn auch in geringerem Maße als zum Zeitpunkt unserer „Sonderbefragung Corona“ im Mai 2020, auch nach dem Lockdown noch in starkem Maße in den Unternehmen gelebt. Ein hoher Prozentsatz der Manager ist zufrieden und ausgeglichen im Homeoffice und kann sogar effizienter arbeiten als im Büro. Auffällig ist hingegen, dass mit zunehmender Dauer im Homeoffice es den Managern schwerer fällt, sich zu motivieren und die sozialen Kontakte immer mehr fehlen.

Die Coronakrise wird die Arbeitswelt verändern.

Fast alle Teilnehmer erwarten eine größere Akzeptanz für Homeoffice-Regelungen sowie die vermehrte Nutzung von Videokonferenzen statt Geschäftsreisen. Die daraus resultierende Verkleinerung der Büroflächen wird vor allem das Zusammenspiel von Präsenz- bzw. Home-Arbeitsplätzen verändern bzw. neue Konzepte der Büroorganisation hervorbringen. Auch inhaltlich erwarten Führungskräfte die Beschleunigung von Change- und Innovationsprozessen sowie die Veränderung von erforderlichen Kompetenzen, um die Krise erfolgreich zu bewältigen.



Executive Summary

Nachhaltigkeit und Purpose

In sechs von zehn Unternehmen hat Nachhaltigkeit eine hohe Bedeutung.

Das Engagement der Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit verteilt sich relativ gleichmäßig auf die drei Bereiche E (Umwelt), S (Soziales) und G (Nachhaltige Unternehmensführung). Bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen gibt es allerdings noch Handlungsbedarf. So sind nur bei gut der Hälfte aller Unternehmen die Nachhaltigkeitsziele Teil der Geschäftsstrategie. Bei weniger als der Hälfte der Unternehmen wird das Management seiner Vorbildfunktion gerecht bzw. verpflichtet sich zur Einhaltung von Nachhaltigkeitszielen.

Nachhaltigkeit wird den Führungsstil hin zu Werteorientierung und langfristiger Ausrichtung verändern.

Die Hälfte der Manager sieht eine Veränderung der Anforderungen an die Führungstätigkeit durch Nachhaltigkeit. Im Vordergrund stehen dabei ein werteorientiertes Führungsverhalten, die Vermittlung des Purpose des Unternehmens und ein nachhaltiger Führungsstil, wie z.B. die langfristige Ausrichtung, die Delegation von Verantwortung und mitarbeiterzentriertes Führen.

Die Purpose-Debatte ist in den Unternehmen angekommen.

55 Prozent der Manager sind sich des Purpose ihres Unternehmens bewusst, die Mehrheit kann diesen auch benennen. Bei der Mehrzahl der Unternehmen steht die ökonomische Wertschöpfung im Mittelpunkt des Purpose. Deutlich seltener sind Umwelt- oder soziale Themen Teil des Purpose.

Purpose ist Chefsache. In der Umsetzung besteht jedoch noch Handlungsbedarf.

In 80 Prozent der Unternehmen wird der Purpose von den oberen Leitungsebenen vorangetrieben. Bewusstsein, Kenntnis und eigene Umsetzung des Purpose nehmen in den unteren Leitungsebenen deutlich ab. Auch auf kommunikativer Ebene, bei der Anpassung des Produkt- bzw. Dienstleistungsangebots oder bei der Integration des Purpose in den Arbeitsalltag zeigt sich noch Potenzial.

Purpose hat Einfluss auf Arbeitgeberimage, Innovationsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit.

Manager schätzen die Bedeutung von Purpose als sehr hoch ein. Dies gilt insbesondere für die Bindung und Begeisterung von Mitarbeitern, die Gewinnung von Top-Talenten und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Weibliche Manager schätzen die Bedeutung von Purpose dabei noch einmal deutlich höher ein als ihre männlichen Kollegen.

Die Medizin/Pharma/Chemie (MPC)-Branche nimmt in Sachen Purpose eine Vorreiterrolle ein.

Die "Life Science-Branchen" zeichnen sich durch eine hohe Zufriedenheit und eine niedrige Wechselbereitschaft ihrer Führungskräfte aus. Manager, die nicht wechseln wollen, sehen vor allem eine hohe Sinnstiftung in der jetzigen Position und sind von der Zukunftsfähigkeit ihres Arbeitgebers überzeugt. Auch in Sachen Purpose nimmt die Branche eine Spitzenposition ein: Mehr als 60 Prozent der MPC-Manager sind sich des Purpose ihres Unternehmens bewusst, davon können mehr als 75 Prozent den Purpose auch benennen. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt bei über 75 Prozent der Unternehmen im Bereich „Gesundheit und Wohlbefinden“. Auch in der Umsetzung zeigt sich die Branche deutlich weiter als der Durchschnitt aller Branchen.

Executive Summary

Erfolg in Krisenzeiten

LEADERSHIPGARAGE

Die individuellen Einstellungen zum Thema Purpose polarisieren.

7 von 10 Befragten geben an, dass die Formulierung eines klaren Purpose wichtig für ihr Unternehmen ist. Lediglich 4 von 10 Managern zeigen sich aber persönlich vom formulierten Purpose ihres Unternehmens überzeugt bzw. geben an, dass der Purpose ihres Unternehmens einen starken Einfluss auf ihr Führungshandeln habe.

Sichtbarkeit im Führungsverhalten, in der Kommunikation und in den Unternehmensstrukturen sind die Treiber von „Shared Purpose“.

Der „Shared Purpose“ bezeichnet das Ausmaß, in dem alle Führungskräfte und Mitarbeitenden den Purpose eines Unternehmens kennen und Außenstehenden erklären können. Dieser ist bisher relativ gering ausgeprägt. Eine breite Akzeptanz des Purpose unter Führungskräften und Mitarbeitenden gilt als Voraussetzung für positive Wirkung im Unternehmen. Je stärker die Einflussfaktoren Führung, Kommunikation und Struktur ausgeprägt sind, desto höher fällt auch das Ausmaß des „Shared Purpose“ aus.

„Shared Purpose“ führt zu höherem Unternehmenserfolg.

Ein stärkerer „Shared Purpose“ geht mit einem höheren Unternehmenserfolg einher. Dies betrifft sowohl die individuelle Ebene der Mitarbeitenden (Mitarbeiterzufriedenheit, Commitment, Engagement, Zusammenhalt) als auch die Ebene des Unternehmens (Innovativität, Markterfolg, Retention, Arbeitgeberattraktivität).

Reden über Purpose ist nicht genug: Erst die gezielte Umsetzung bringt den Erfolg.

Erst wenn Purpose im Handeln sichtbar wird, resultieren messbare Unterschiede im Erfolg des Unternehmens.

„Shared Purpose“ und Digital Performance stärken gemeinsam den Unternehmenserfolg.

Eine gute Digital Performance führt zu Erfolg auf vielen Ebenen. Je besser die Digital Performance eingeschätzt wird, desto höher ist auch der Unternehmenserfolg. Digital Performance entfaltet die höchste Wirkung, wenn auch der „Shared Purpose“ gut ausgeprägt ist. In Krisenzeiten unterstützt Digitalisierung den „Shared Purpose“, denn Digitalisierung ermöglicht Kommunikation und Austausch und ist die grundlegende Voraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit auf Distanz. Möglicherweise führt die besondere Situation des vergangenen Jahres auch hier zu einem neuen Anschub.

2



Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels

2.1

Persönliche Motivation und Karriereziele

Für

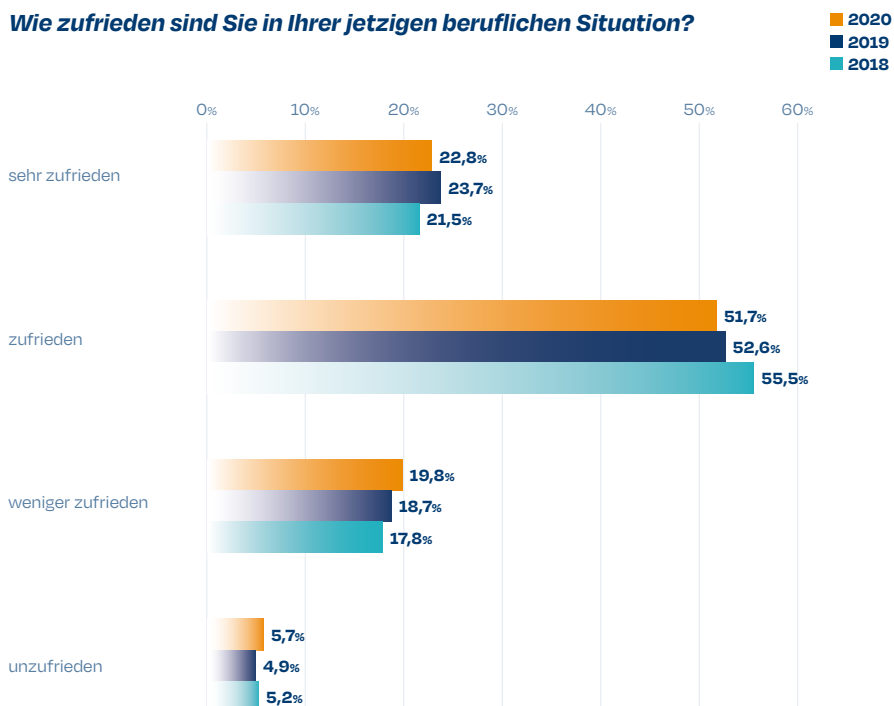
57,5%

...der befragten Manager ist die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe ein sehr starker Motivator.

Die Zufriedenheit der Manager im Raum D-A-CH ist leicht gesunken.

74,5 Prozent der teilnehmenden Manager sind mit ihrer aktuellen beruflichen Position zufrieden oder sehr zufrieden. Im Vorjahr waren dies mit 76,4 Prozent etwas mehr.

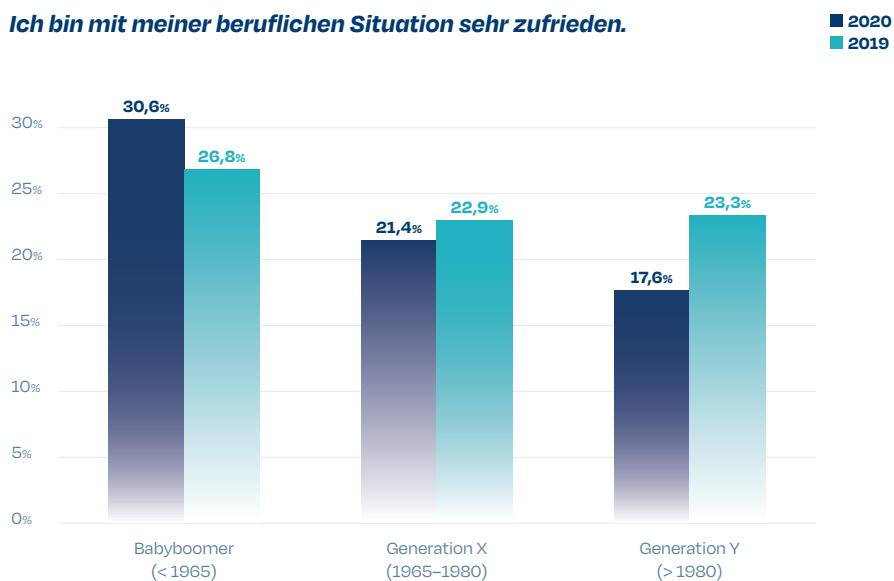
Wie zufrieden sind Sie in Ihrer jetzigen beruflichen Situation?



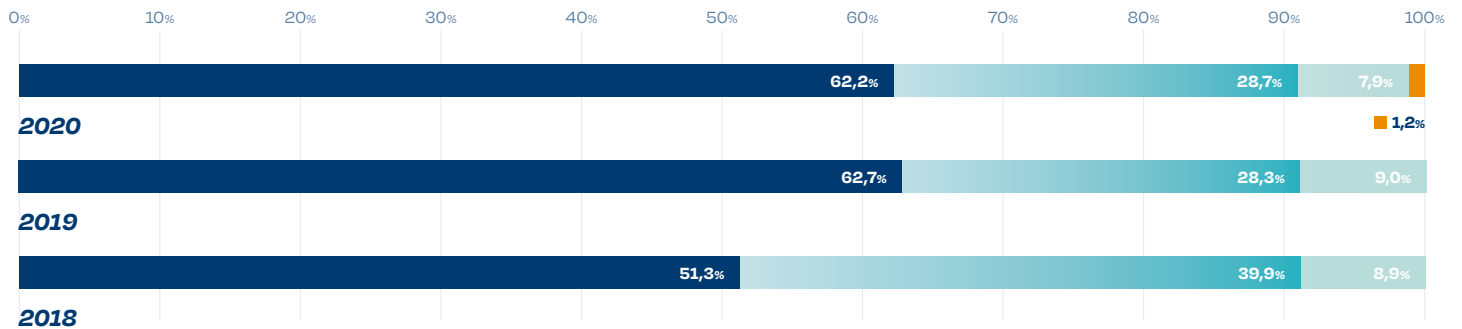
Abgenommen hat vor allem die Zufriedenheit der Generation Y-Manager, die Zufriedenheit der Babyboomer hingegen steigt.

Am zufriedensten mit ihrer beruflichen Situation sind die Manager der Babyboomer-Generation (30,6 Prozent). Unter den jüngeren Managern der Generation Y sind dies nur 17,6 Prozent. Damit ist der Anteil der sehr zufriedenen Manager in der jungen Altersklasse nur etwa halb so hoch wie unter den Babyboomern. Unter den Managern der Generation X geben 21,4 Prozent an, sehr zufrieden zu sein.

Ich bin mit meiner beruflichen Situation sehr zufrieden.



Welche Aussage trifft auf die Zielsetzung Ihrer beruflichen Laufbahn zu?



Der Karriereehrgeiz ist erneut auf hohem Niveau.

Erneut über 6 von 10 Managern wollen das Maximum ihrer Karriere erreichen. 28,7 Prozent sind zufrieden mit der Hierarchieebene und der inhaltlichen Verantwortung, die sie aktuell erreicht haben. 7,9 Prozent würden auch einen Schritt zurückgehen und weniger

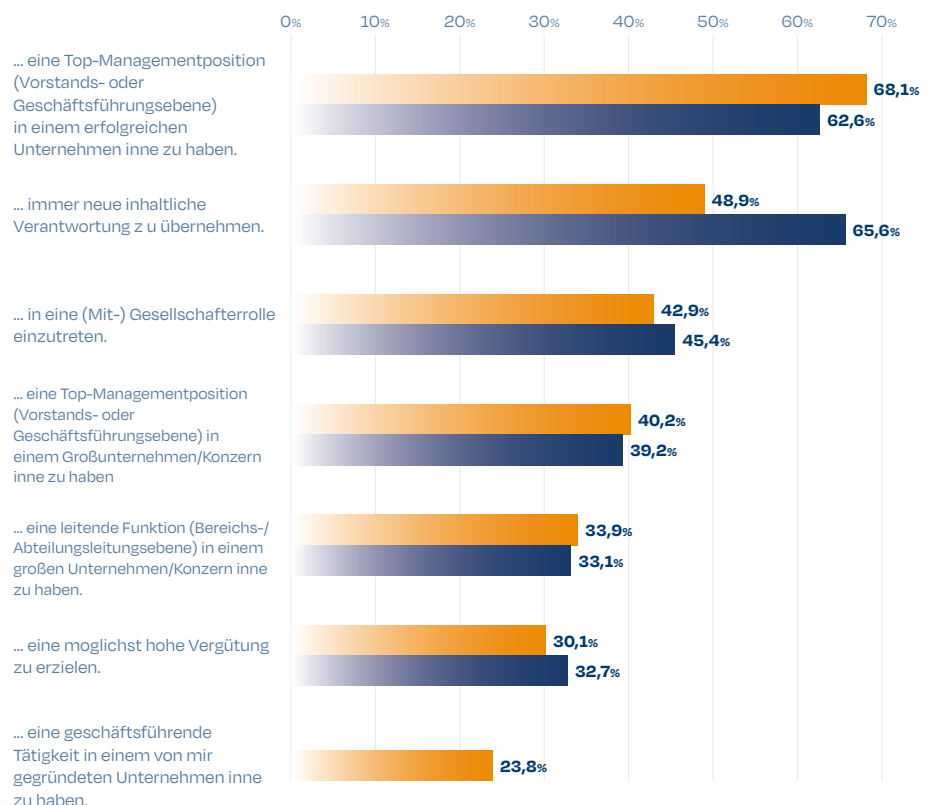
Verantwortung tragen. Damit sind die Karriereziele der Führungskräfte im Raum D-A-CH auch unter den besonderen Bedingungen der Coronakrise äußerst stabil. Lediglich 1,2 Prozent der Manager sind abseits jedes Karrieregedankens froh, wenn sie angesichts der Restrukturierungen in der Wirtschaft ihren Job behalten.

- Ich möchte mich stetig weiterentwickeln und das Maximum in meiner Karriere erreichen.
- Ich bin zufrieden mit der Hierarchieebene / inhaltlichen Verantwortung, die ich aktuell erreicht habe.
- Ich würde auch einen Schritt zurückgehen und weniger (Führungs- oder inhaltliche) Verantwortung tragen.
- Ich bin froh, wenn ich angesichts der Restrukturierungen in der Wirtschaft meinen Job behalte.

Offenheit für neue inhaltliche Herausforderungen nimmt im Zuge der Coronakrise ab.

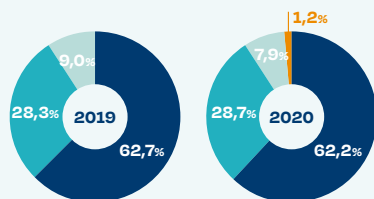
Auf Platz 1 der angestrebten Positionen liegt in diesem Jahr nun wieder das eher klassische Karriereziel einer Top-Management Position in einem erfolgreichen mittelständischen Unternehmen (68,1 Prozent). Die Lust auf immer neue inhaltliche Herausforderungen – Spitzenreiter des Vorjahres – hat hingegen deutlich abgenommen (48,9 Prozent gegenüber 65,6 Prozent im Vorjahr).

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



Mehrfachnennungen möglich

* Zu diesem Thema wurden befragt:



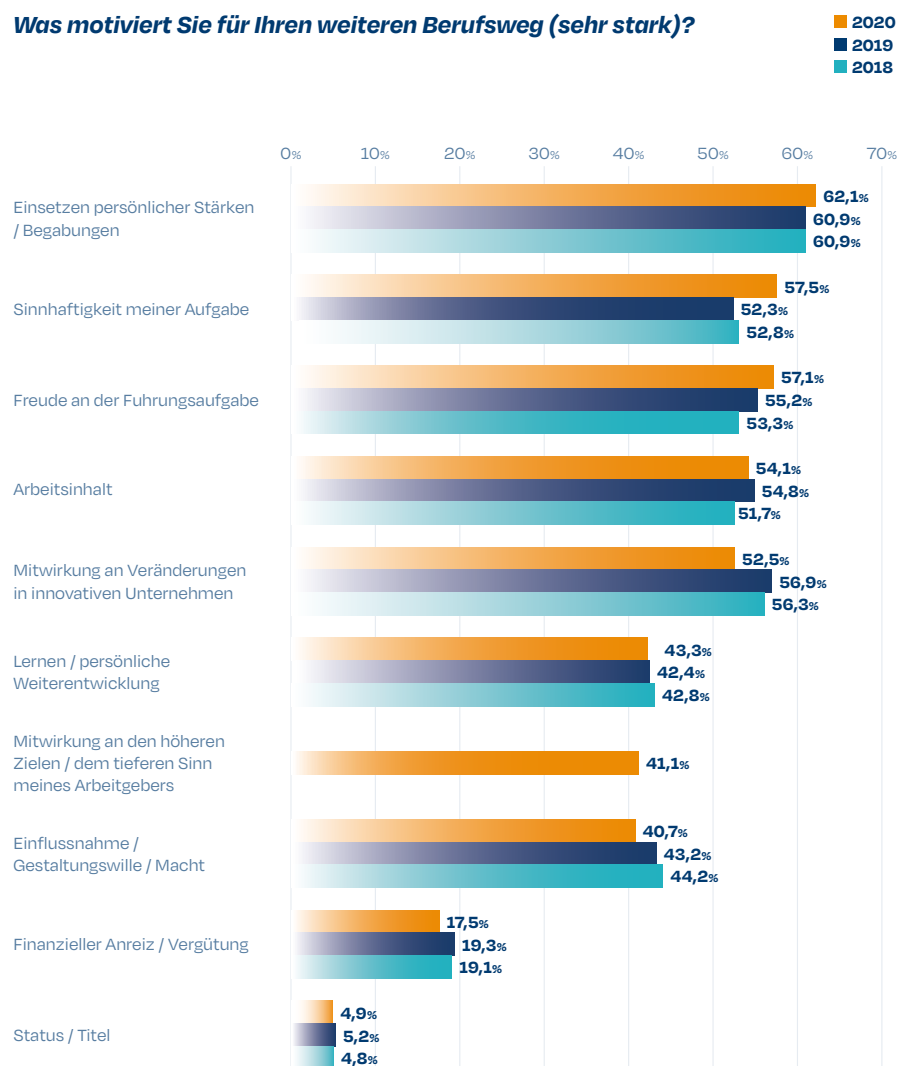
■ Führungskräfte, die das Maximum in ihrer Karriere erreichen wollen.



Die Sinnhaftigkeit der Aufgabe gewinnt als Motivator für Führungskräfte an Bedeutung.

Wie in den Vorjahren ist der Einsatz der persönlichen Stärken und Begabungen am Arbeitsplatz (62,1 Prozent) die Nummer 1 unter den Karrieremotivatoren. Die Sinnhaftigkeit der Aufgabe (57,5 Prozent) konnte dieses Jahr deutlich an Bedeutung gewinnen. Die Mitwirkung an den höheren Zielen, dem „Purpose“ des Unternehmens, (eine Antwortmöglichkeit, die wir dieses Jahr erstmalig gestellt haben), erhielt auf Anhieb 41,1 Prozent Zustimmung der Manager. Auch die Freude an der Führungsaufgabe konnte erneut an Bedeutung gewinnen.

Was motiviert Sie für Ihren weiteren Berufsweg (sehr stark)?



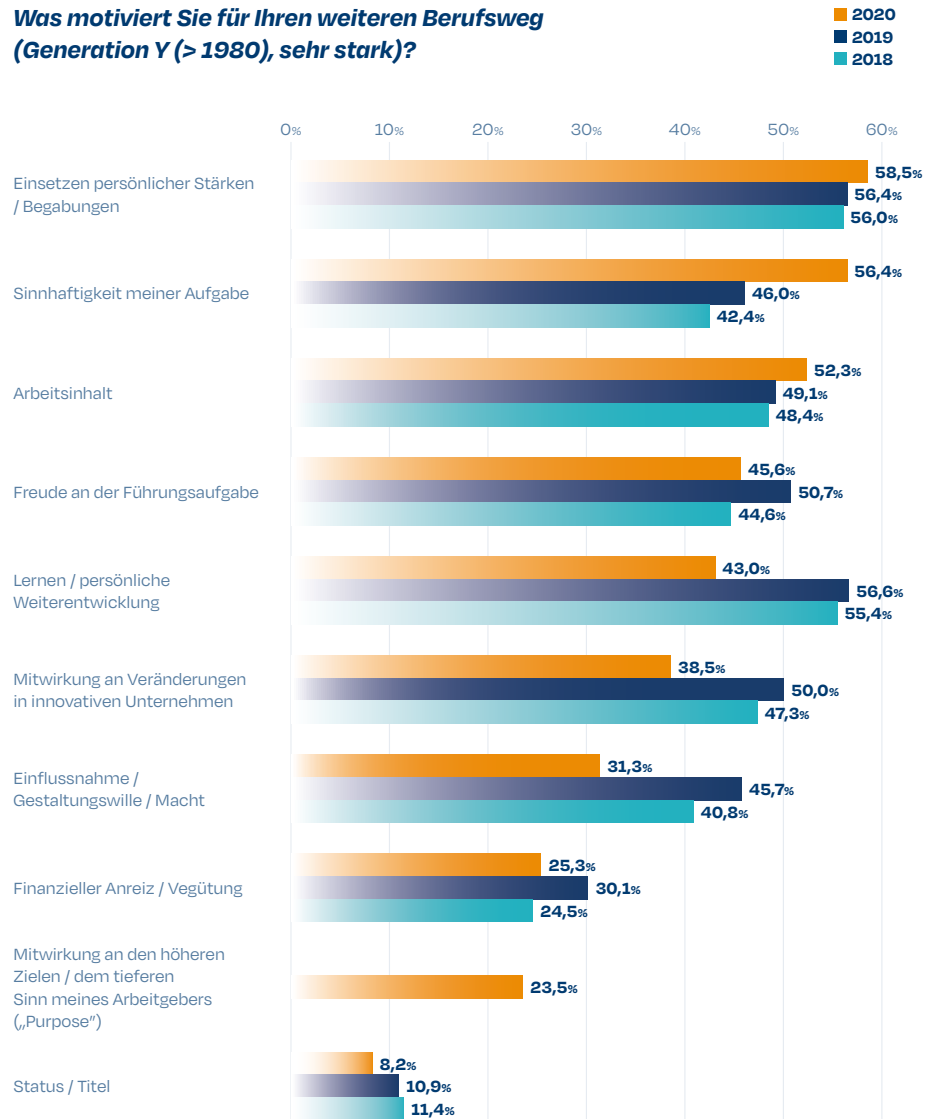
Mehrfachnennungen möglich

Die Mitwirkung an Veränderung und persönliche Weiterentwicklung motiviert die Manager der Generation Y deutlich weniger.

Für 56,4 Prozent der jüngeren Manager ist die Sinnhaftigkeit der Aufgabe ein immer wichtiger werdender Motivator, der über 10 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr (46,0 Prozent) zulegen konnte. Ebenfalls bedeutsamer geworden sind der Spitzenreiter, der Einsatz der persönlichen Stärken und Begabungen am Arbeitsplatz (58,5 gegenüber 56,4 Prozent im Vorjahr), sowie die Arbeitsinhalte (52,3 gegenüber 49,1 Prozent im Vorjahr), sowie die Arbeitsinhalte (52,3 gegenüber 49,1 Prozent im Vorjahr).

Stark rückläufig sind hingegen Motivatoren, die über das persönliche Wohlergehen hinaus wirken, wie die Freude an der Führungsaufgabe (45,6 gegenüber 50,7 Prozent), die Mitwirkung an Veränderung in innovativen Unternehmen (38,5 gegenüber 50,0 Prozent im Vorjahr) oder die Einflussnahme/Gestaltungswille/Macht (31,3 gegenüber 45,7 Prozent im Vorjahr). Auch die persönliche Weiterentwicklung hat als Motivator stark nachgelassen (43 Prozent gegenüber 56,6 Prozent im Vorjahr).

Was motiviert Sie für Ihren weiteren Berufsweg (Generation Y (> 1980), sehr stark)?



Mehrfachnennungen möglich

2.11

Wechselbereitschaft

Für

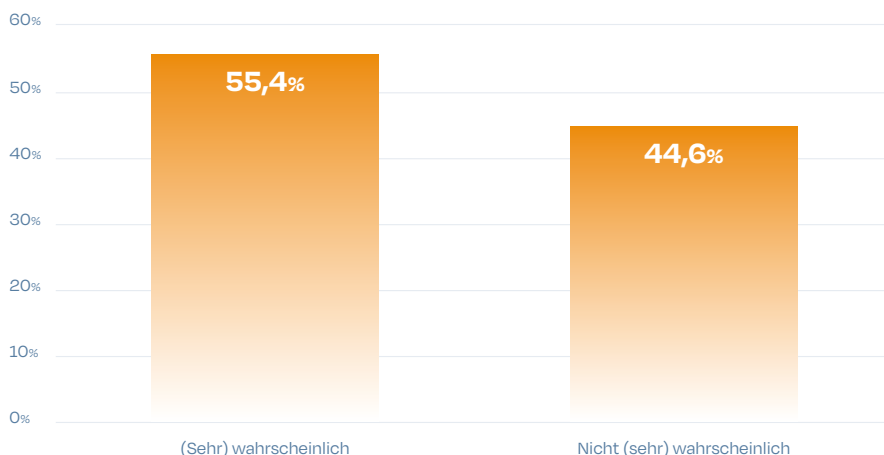
40%

...der Manager der Generation Y ist das Arbeiten im Homeoffice eine sehr wichtige Rahmenbedingung bei der Jobwahl.

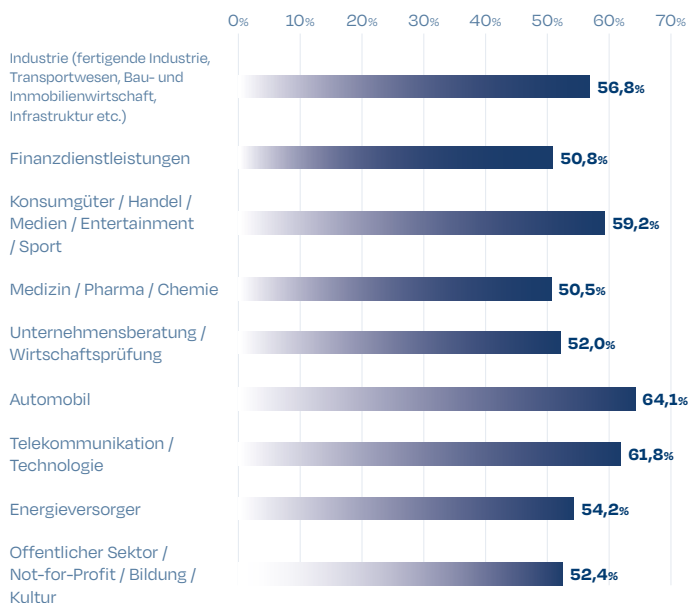
Über die Hälfte aller Manager sind aktuell wechselbereit.

55,4 Prozent aller Manager halten einen Wechsel ihrer beruflichen Situation innerhalb der nächsten Monate für wahrscheinlich (29,1 Prozent) oder sehr wahrscheinlich (26,4 Prozent). 45,5 Prozent hingegen sehen einen Wechsel eher als unwahrscheinlich (34,1 Prozent) oder sehr unwahrscheinlich (10,5 Prozent) an. Frauen (58 Prozent) sind dabei etwas wechselbereiter als Männer (54,9 Prozent).

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



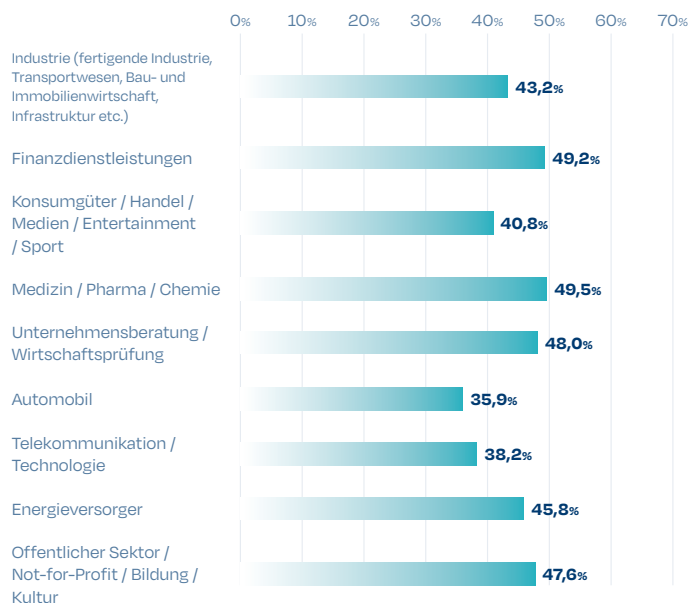
Ein Wechsel meiner beruflichen Position ist innerhalb der nächsten Monate (sehr) wahrscheinlich.



Besonders wechselbereit sind Manager der Branchen Automobil, Telekommunikation/ Medien/Technologie, Konsumgüter und Industrie.

Bei der Wechselbereitschaft liegen die Branchen Automobil, Telekommunikation/Technologie (TT), Konsumgüter und Industrie vorne. Das sind – bis auf TT, die traditionell eine sehr hohe Wechselbereitschaft haben – alles „alte“ Branchen mit hohem Strukturwandel und langfristig unsicherem Ausblick.

Ein Wechsel meiner beruflichen Position ist innerhalb der nächsten Monate (sehr) unwahrscheinlich.



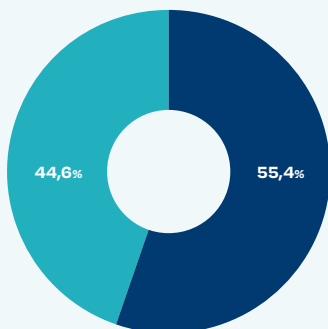
Wenig wechselbereit sind Manager der Branchen Medizin/Pharma/ Chemie, Finanzdienstleistungen, Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung, Öffentlicher Dienst und Energieversorger.

Wechselunwilliger sind dagegen Branchen, die langfristig eher einen positiveren Ausblick haben, nämlich Medizin/Pharma/Chemie, Finanzdienstleistungen, Unternehmensberatung/ Wirtschaftsprüfung, Öffentlicher Dienst und Energieversorger.

Die fehlende berufliche Perspektive ist für Manager unverändert der Hauptwechselgrund.

Hauptwechselgrund für Führungskräfte im Raum D-A-CH ist erneut die fehlende berufliche Perspektive (47,1 Prozent). Geänderte Rahmenbedingungen/Strategiewechsel (39,9 Prozent) und die Zweifel an der Innovationsfähigkeit des Unternehmens (37,4 Prozent) sind hingegen als Wechselgründe im Vergleich zum Vorjahr in den Hintergrund getreten. Diese Themen sind vermutlich durch die Krise überlagert worden, wo sich insbesondere zum Zeitpunkt der Befragung der Ausblick vieler Unternehmen noch als sehr unsicher darstellte. Auch die aktuell nicht wechselbereiten Manager scheinen eher abzuwarten und geben deutlich weniger konkrete Gründe für ihre Entscheidung an.

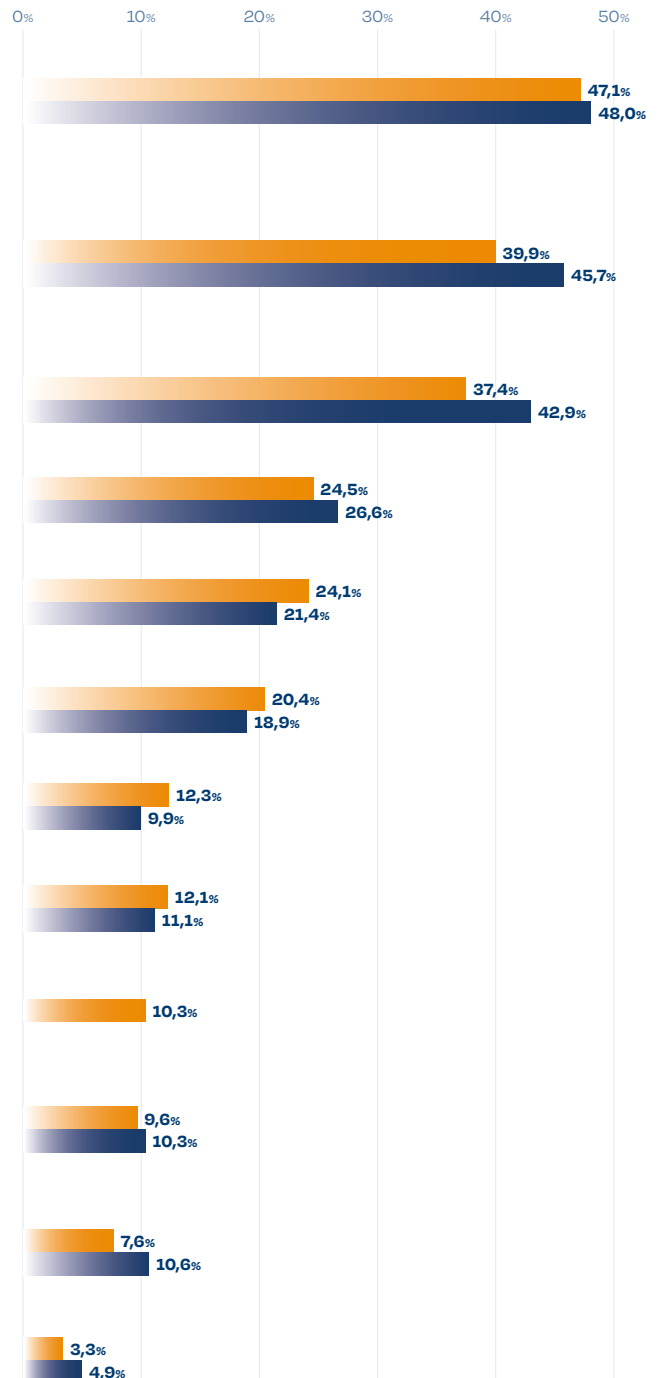
* Zu diesem Thema wurden befragt:



■ Führungskräfte, die einen Wechsel für wahrscheinlich/sehr wahrscheinlich halten.

Warum ist ein Wechsel für Sie wahrscheinlich?*

- Mir fehlt die berufliche Perspektive in meiner/m jetzigen Position / Unternehmen. Ich möchte den nächsten Karriereschritt machen.
- Die Rahmenbedingungen in meinem Unternehmen haben sich geändert. Ich habe eine andere Auffassung von der weiteren strategischen Ausrichtung.
- Ich habe Zweifel an der Innovations- und Zukunftsfähigkeit meines jetzigen Arbeitgebers.
- Ich fühle mich und meine Arbeit nicht ausreichend wertgeschätzt.
- Die Arbeitsinhalte machen mir keine Freude (mehr) / fordern mich nicht (mehr) genügend.
- Die Zusammenarbeit mit meinem direkten Vorgesetzten ist nicht, wie ich sie mir vorstelle.
- Ich verdiene zu wenig in meiner jetzigen Position.
- Ich möchte eine höhere Sinnstiftung in meiner Arbeit verwirklichen.
- Ich bin von Restrukturierungen betroffen.**
- Meine jetzige Position passt nicht (mehr) zur meiner aktuellen Lebenssituation / präferierten Work-/Life-Integration.
- Ich habe eine eher geringe Bindung an meinen derzeitigen Arbeitgeber.
- Meine aktuelle Position ist durch den Trend zu flacheren Hierarchien oder neuen Organisationsformen gefährdet.



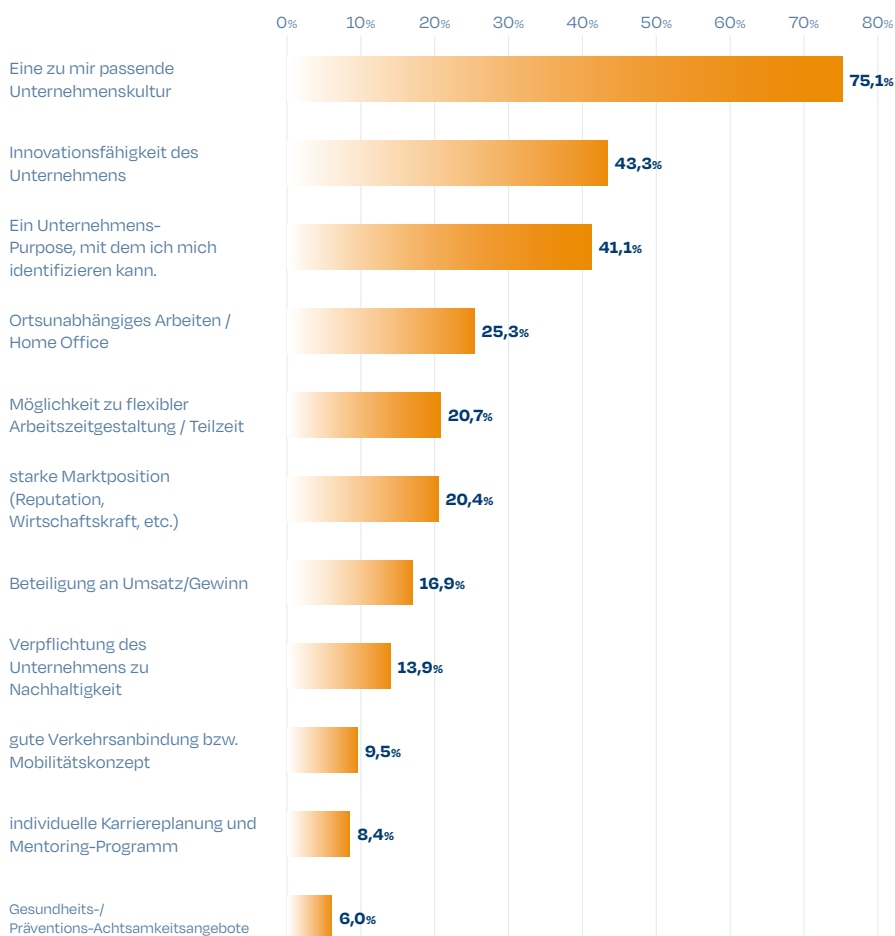
Maximal 3 Nennungen möglich

** Neue Antwortmöglichkeiten in diesem Jahr

Sinnstiftende Rahmenbedingungen sind bei der Wahl eines potenziellen neuen Arbeitgebers besonders wichtig.

Sinnstiftende Faktoren, wie die zur eigenen Person passende Unternehmenskultur (75,1 Prozent), die Innovationsfähigkeit des Unternehmens (43,3 Prozent) und ein Unternehmenspurpose, mit dem man sich identifizieren kann (41,1 Prozent), haben bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers eine äußerst hohe Bedeutung. Organisatorische Rahmenbedingungen, wie ortsunabhängiges Arbeiten (25,3 Prozent) oder individuelle Karriereplanung (8,4 Prozent), aber auch eine starke Marktposition des Unternehmens (20,4 Prozent) treten auch im Vergleich zum Vorjahr deutlich in den Hintergrund.

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



Mehrfachnennungen möglich

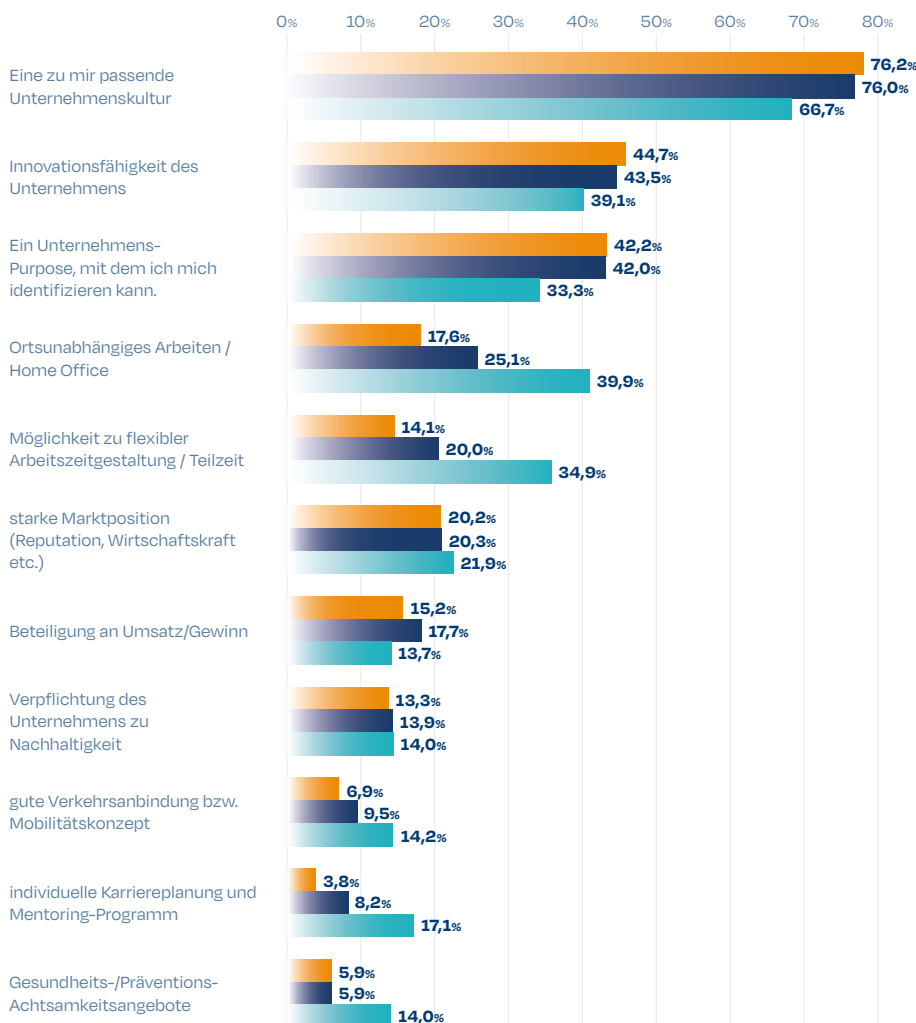
Für Manager der Generation Y sind flexible Arbeitsbedingungen die entscheidenden Faktoren bei der Jobwahl.

Eine zur eigenen Person passende Unternehmenskultur ist auch für die Generation Y der Spitzenreiter unter den Rahmenbedingungen beim Jobwechsel, allerdings in deutlich geringerem Ausmaß als für ihre älteren Kollegen. Auch andere Kriterien, die einen übergeordneten Bezug zum Unternehmen nehmen, wie die Innovationsfähigkeit des Unternehmens (39,1 Prozent) oder einen Unternehmens-Purpose, mit dem man sich identifizieren kann (33,3 Prozent), interessieren die jüngere Generation Y deutlich weniger.

Im Gegensatz dazu zeigt sich auch in diesem Jahr die herausragende Bedeutung von flexiblen Arbeitsbedingungen für die jüngeren Manager. 39,9 Prozent wünschen sich die Möglichkeit zum ortsunabhängigen Arbeiten. 34,9 Prozent wünschen sich eine flexible Arbeitszeitgestaltung.

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

■ Babyboomer (<1965)
■ Gen X (1965–1980)
■ Gen Y (>1980)



Mehrfachnennungen möglich

2.III

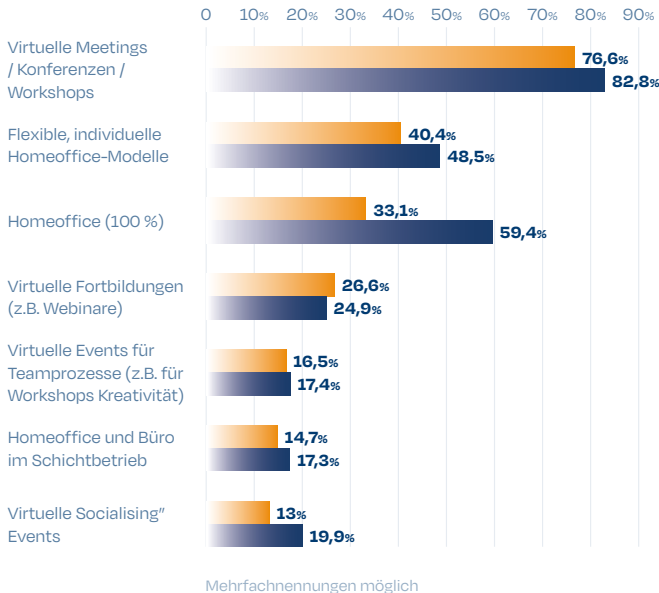
Coronakrise und Arbeitswelt

36%

...der befragten Manager fehlen die
sozialen Kontakte im Homeoffice.

Welche Maßnahmen des mobilen Arbeitens gibt es zurzeit in Ihrem Bereich (trifft stark zu)?

■ Sep. 2020 ■ Mai 2020



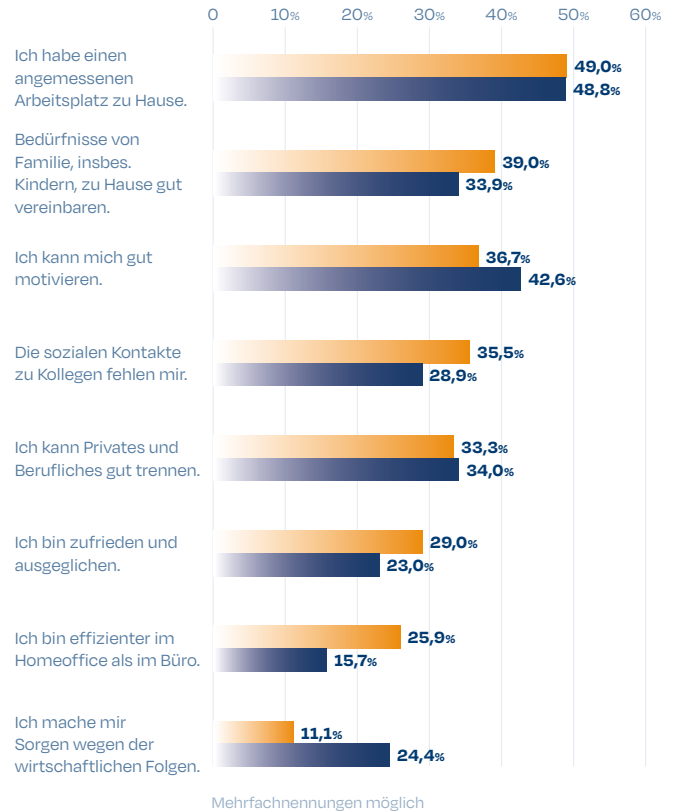
Mobiles Arbeiten wird auch nach dem Lockdown in den Unternehmen fortgeführt.

Im Vergleich zu unserer „Sonderbefragung Corona“ im Mai 2020 arbeiten nach dem Lockdown im September 2020 deutlich weniger Manager ausschließlich im Homeoffice (33,1 Prozent gegenüber 59,4 Prozent). Flexible Homeoffice-Modelle haben zu 40,4 Prozent Bestand (gegenüber 48,5 Prozent im Mai 2020).

Möglichkeiten der mobilen Arbeitswelt, wie virtuelle Meetings/Konferenzen/Workshops (76,6 Prozent), virtuelle Fortbildungen (26,6 Prozent) oder virtuelle Events für Teamprozesse (16,5 Prozent) werden auch jenseits des Lockdowns eingesetzt. Lediglich virtuelle „Socialising“ Events können sich weniger durchsetzen und haben deutlich abgenommen (13,0 Prozent gegenüber 19,9 Prozent im Mai 2020).

Nur wenn Sie im Homeoffice arbeiten: Bitte vergleichen Sie Ihre jetzige Arbeit im Homeoffice mit Ihren Erfahrungen zu Beginn der Corona-Maßnahmen. Wie wirkt sich die Arbeit im Homeoffice auf Sie persönlich aus (trifft stärker zu)?

■ Sep. 2020 ■ Mai 2020



Homeoffice wird zur Normalität, aber soziale Kontakte fehlen immer mehr.

Im Vergleich zu unserer Sonderbefragung im Mai 2020 kommen Führungskräfte besser mit den Bedingungen im Homeoffice zurecht. 39 Prozent (gegenüber 33,9 Prozent) können die Anforderungen des Homeoffice mit den Bedürfnissen von Familie gut vereinbaren, 29,0 Prozent (gegenüber 23 Prozent) sind zufrieden und ausgeglichen und 25,9 Prozent (gegenüber 15,7 Prozent) sind effizienter im Homeoffice als im Büro.

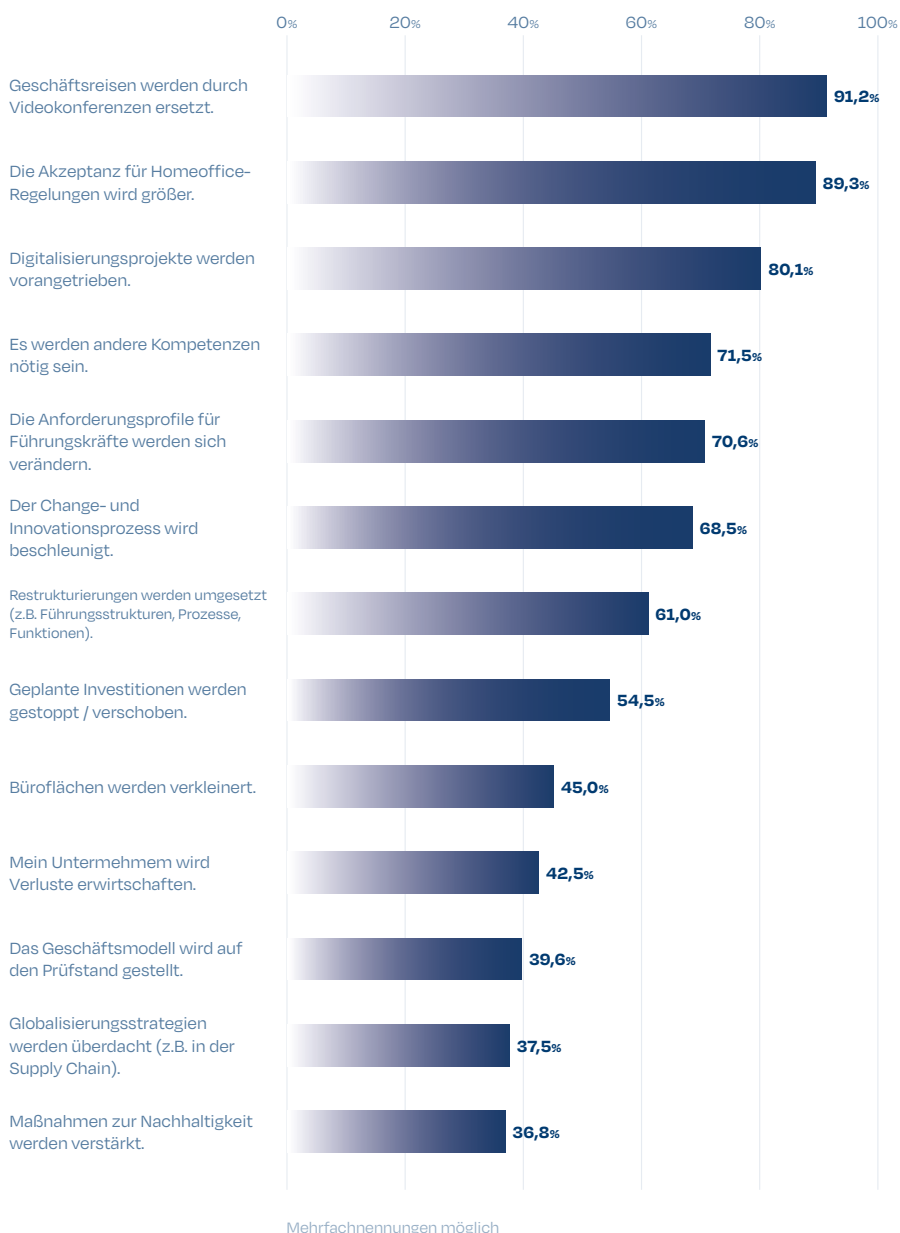
Aber es gibt auch negative Trends: Weniger Manager (36,7 Prozent gegenüber 42,6 Prozent) können sich im Homeoffice gut motivieren, deutlich mehr Führungskräften (35,5 Prozent gegenüber 28,9 Prozent) fehlen die sozialen Kontakte zu Kollegen.

Die Coronakrise wird die Arbeitswelt stark verändern.

Fast alle Teilnehmer der Befragung (91,2 Prozent) erwarten, dass Geschäftsreisen durch Videokonferenzen ersetzt werden. 89,3 Prozent der Manager sehen eine größere Akzeptanz für Homeoffice-Regelungen und – als Konsequenz – die Verkleinerung der Büroflächen (45,0 Prozent).

Auch inhaltlich erwarten Führungskräfte, dass laufende Change- und Innovationsprozesse beschleunigt werden (68,5 Prozent), Restrukturierungen umgesetzt werden (61,0 Prozent), dass zukünftig ganz andere Kompetenzen erforderlich sein werden, um die Krise erfolgreich zu bewältigen (71,5 Prozent).

Wie beurteilen Sie die Auswirkungen der Coronakrise auf Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten (ja/eher ja)?

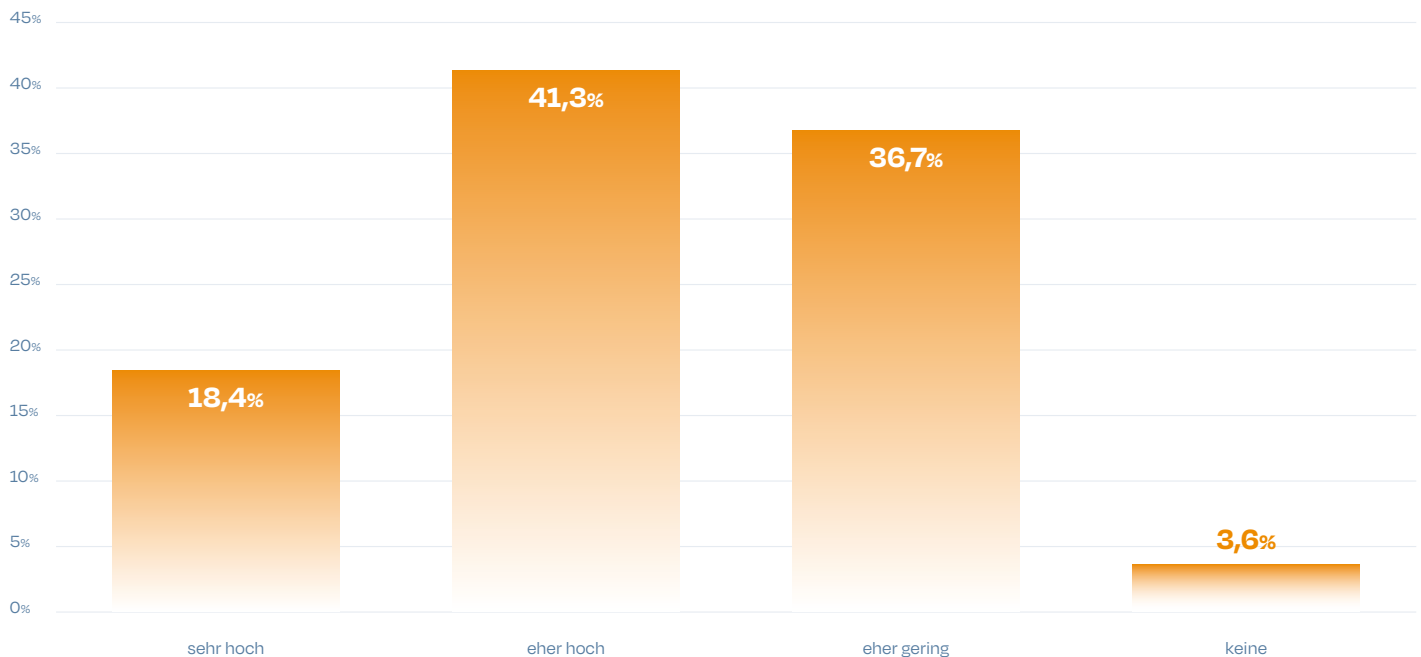


2.IV

Nachhaltigkeit

„Unter Nachhaltigkeit sind Maßnahmen zu verstehen, die dem langfristigen Erhalt des Unternehmens bzw. seines Umfelds, der Umwelt und der Menschheit dienen.“

Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen?

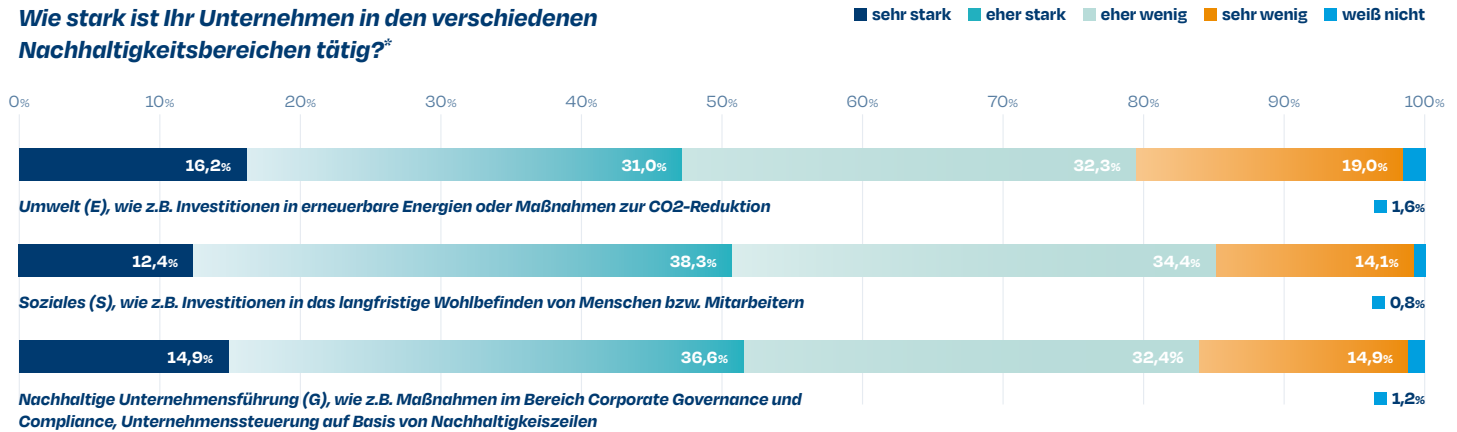


Nachhaltigkeit hat eine hohe Bedeutung in Unternehmen.

In sechs von zehn Unternehmen hat das Thema Nachhaltigkeit eine hohe Bedeutung. Dabei bestätigen 18,4 Prozent der Führungskräfte dies mit „sehr hoch“, 41,3 Prozent nehmen Nachhaltigkeit in ihren Unternehmen als „eher hoch“ wahr. In 36,7 Prozent der Unternehmen hat das Thema eine eher geringe Bedeutung, 3,6 Prozent der Manager nehmen hier gar keine Bedeutung wahr.



Wie stark ist Ihr Unternehmen in den verschiedenen Nachhaltigkeitsbereichen tätig?*



Das Engagement der Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit verteilt sich relativ gleichmäßig auf die drei Bereiche Umwelt, Soziales und Nachhaltige Unternehmensführung.

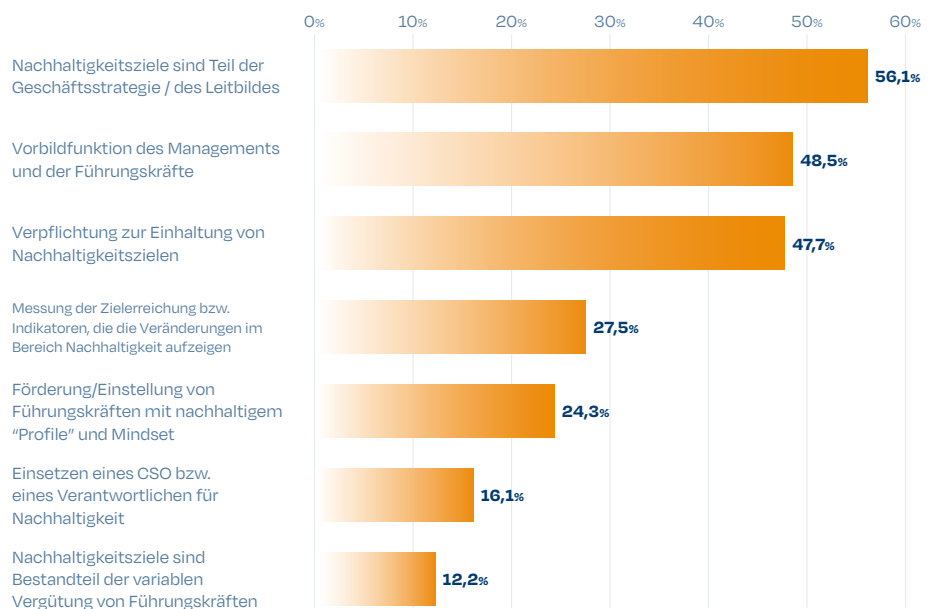
47,2 Prozent der Unternehmen (16,2 Prozent sehr stark, 31,0 Prozent eher stark) engagieren sich für den Nachhaltigkeitsbereich Umwelt (E). 51,2 Prozent der Unternehmen (12,4 Prozent sehr stark, 38,8 Prozent eher stark) investieren in den

Bereich Soziales (S). Ebenfalls gut die Hälfte der Unternehmen (14,9 Prozent sehr stark, 36,6 Prozent eher stark) sind im Bereich Nachhaltige Unternehmensführung (G) aktiv.

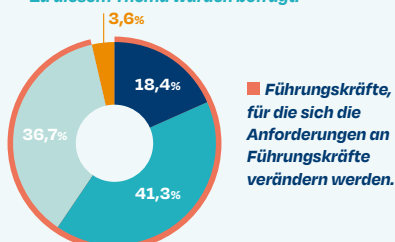
Bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen gibt es noch Handlungsbedarf.

In 56,1 Prozent der Unternehmen sind Nachhaltigkeitsziele Teil der Geschäftsstrategie bzw. des Leitbildes. In knapp der Hälfte der Unternehmen wird das Management aus Sicht der Führungskräfte seiner Vorbildfunktion gerecht (48,5 Prozent) bzw. verpflichtet sich zur Einhaltung von Nachhaltigkeitszielen (47,7 Prozent). Maßnahmen, wie die Messung der Zielerreichung (27,5 Prozent) oder die Förderung von Führungskräften mit nachhaltigem Profil (24,3 Prozent) werden noch weitaus seltener eingesetzt.

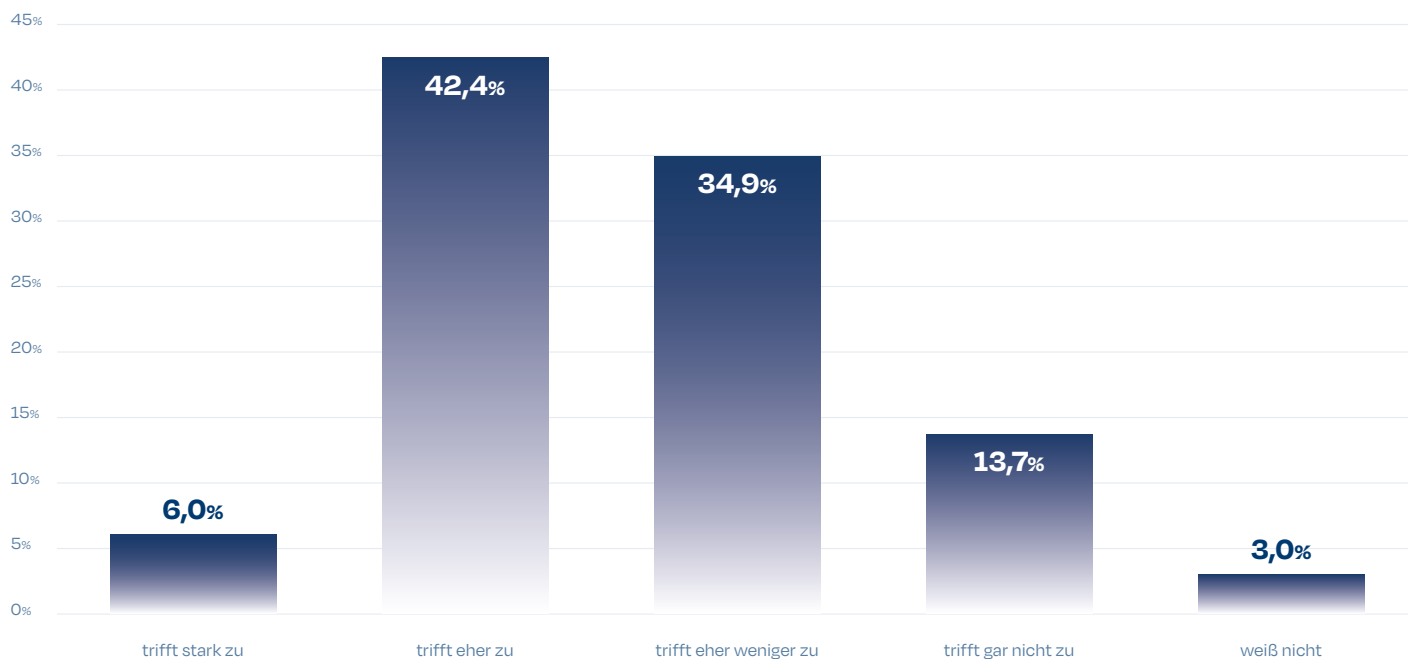
Wie stellt Ihr Unternehmen sicher, dass die Nachhaltigkeitsziele in der Organisation umgesetzt werden (trifft völlig zu/trifft überwiegend zu)?*



* Zu diesem Thema wurden befragt:



Wird das Thema Nachhaltigkeit die Anforderungen an Ihre Führungstätigkeit verändern?



Die Hälfte der Manager sieht eine Veränderung der Anforderungen an die Führungstätigkeit durch Nachhaltigkeit.

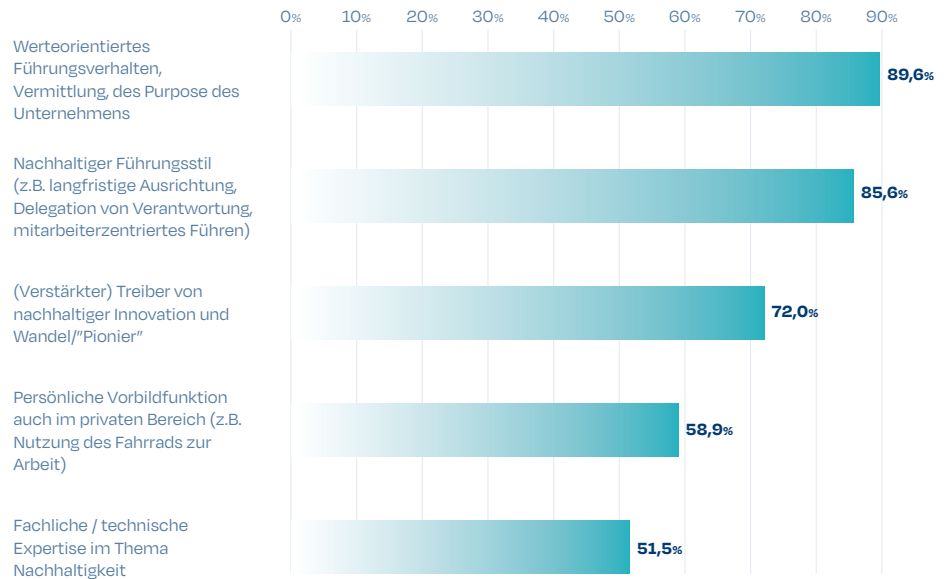
Fast die Hälfte der teilnehmenden Manager bestätigt, dass das Thema Nachhaltigkeit die Anforderungen an die Führungstätigkeit sehr stark (6 Prozent) oder eher stark (42,4 Prozent) verändern wird. Die andere Hälfte der Manager hingegen ist der Ansicht, dass dies eher weniger (34,9 Prozent) oder gar nicht (13,7 Prozent) der Fall sein wird.



Werteorientierung und langfristige Ausrichtung stehen im Vordergrund eines veränderten Führungsstils.

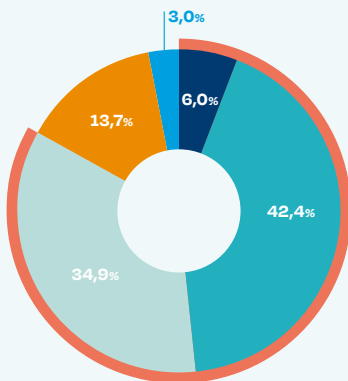
Rund 90 Prozent der Führungskräfte gehen davon aus, dass von ihnen in Zukunft vor allem ein werteorientiertes Führungsverhalten gefragt sein wird, das den übergeordneten Zweck eines Unternehmens, den sogenannten „Purpose“, zu vermitteln mag. 85,6 Prozent sehen den Schwerpunkt auf einem nachhaltigen, auf Langfristigkeit ausgerichteten Führungsstil. Immerhin noch 58,9 Prozent der Führungskräfte sind der Ansicht, dass sie auch im privaten Bereich eine persönliche Vorbildfunktion in Sachen Nachhaltigkeit haben.

In welchem Maße werden sich die Anforderungen an eine Führungskraft verändern (trifft stark zu/trifft eher zu)?



Mehrfachnennungen möglich

* Zu diesem Thema wurden befragt:



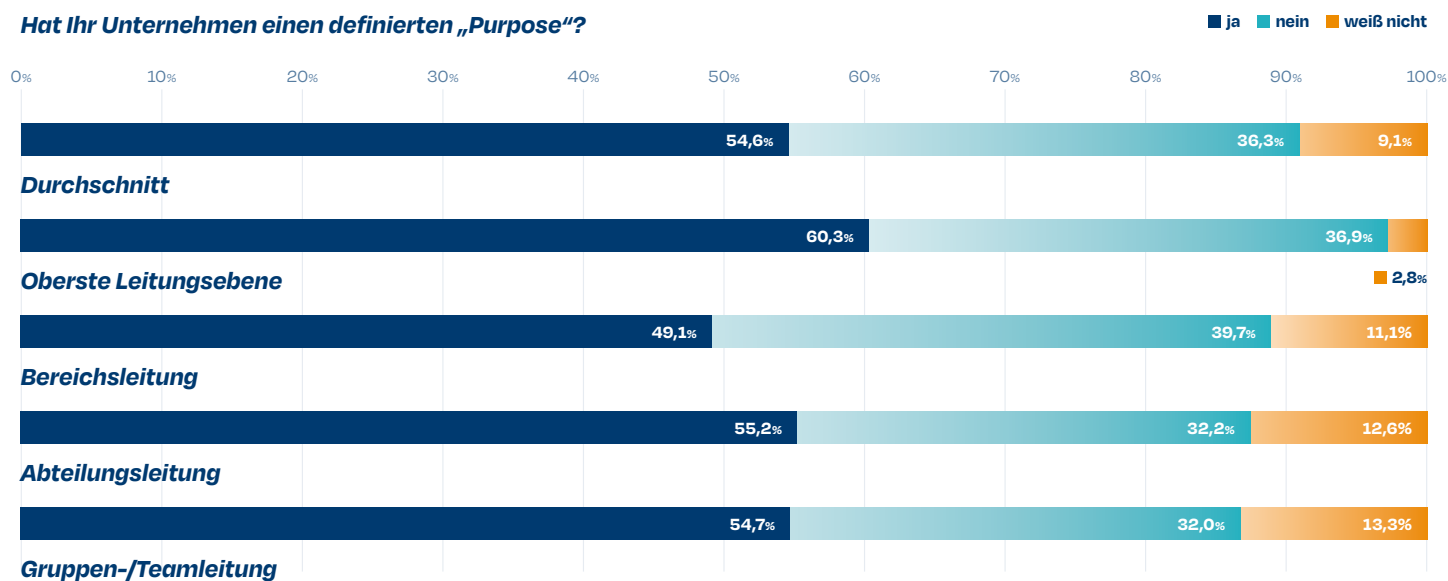
■ Führungskräfte, die das Maximum in ihrer Karriere erreichen wollen.

2.V

Purpose

Der Purpose definiert den tieferen Sinn und Zweck eines Unternehmens, der nicht nur die Gewinnerzielung und den Kundenmehrwert berücksichtigt, sondern auch den übergeordneten Auftrag für die Menschen und die Welt.“

Hat Ihr Unternehmen einen definierten „Purpose“?

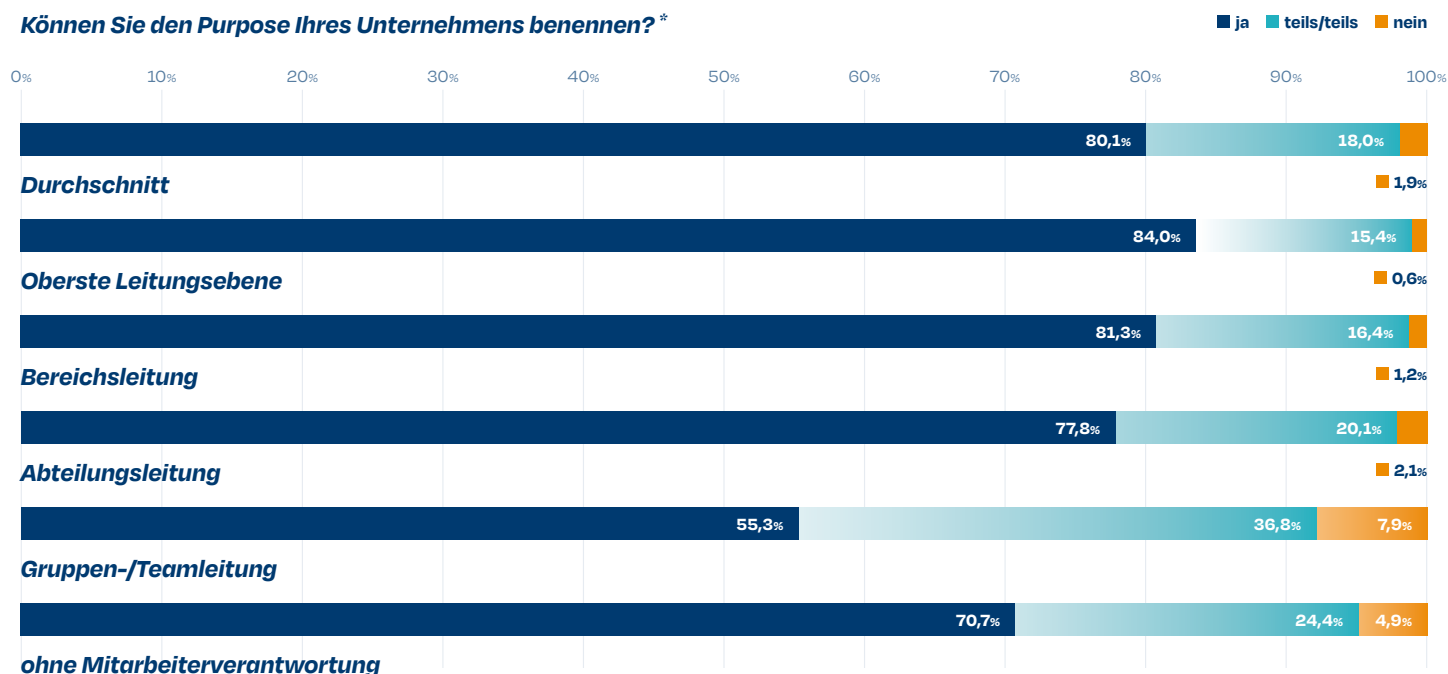


Mehr als die Hälfte der Manager bestätigen, dass ihr Unternehmen einen Purpose hat.

54,6 Prozent der teilnehmenden Manager geben an, dass ihr Unternehmen einen Purpose besitzt. 36,3 Prozent der Unternehmen haben nach Aussagen der Manager keinen Purpose, 9,1 Prozent der Manager

wissen es nicht. Das Bewusstsein über den Purpose ist auf den oberen Leitungsebenen deutlich höher als auf den unteren Leitungsebenen.

Können Sie den Purpose Ihres Unternehmens benennen? *



Bewusstsein und Kenntnis des Purpose nehmen auf den unteren Leitungsebenen deutlich ab.

80,1 Prozent der Manager, die auf die Frage nach einem definierten Purpose mit „ja“ geantwortet haben, können diesen auch benennen. Dabei nimmt die Kenntnis des Purpose parallel zur Hierarchieebenen ab: Auf der oberen

Leitungsebene können 84,0 Prozent der Manager diesen auch benennen, während dies nur noch 70,7 Prozent auf der Gruppen-/Teamleitungsebene können.

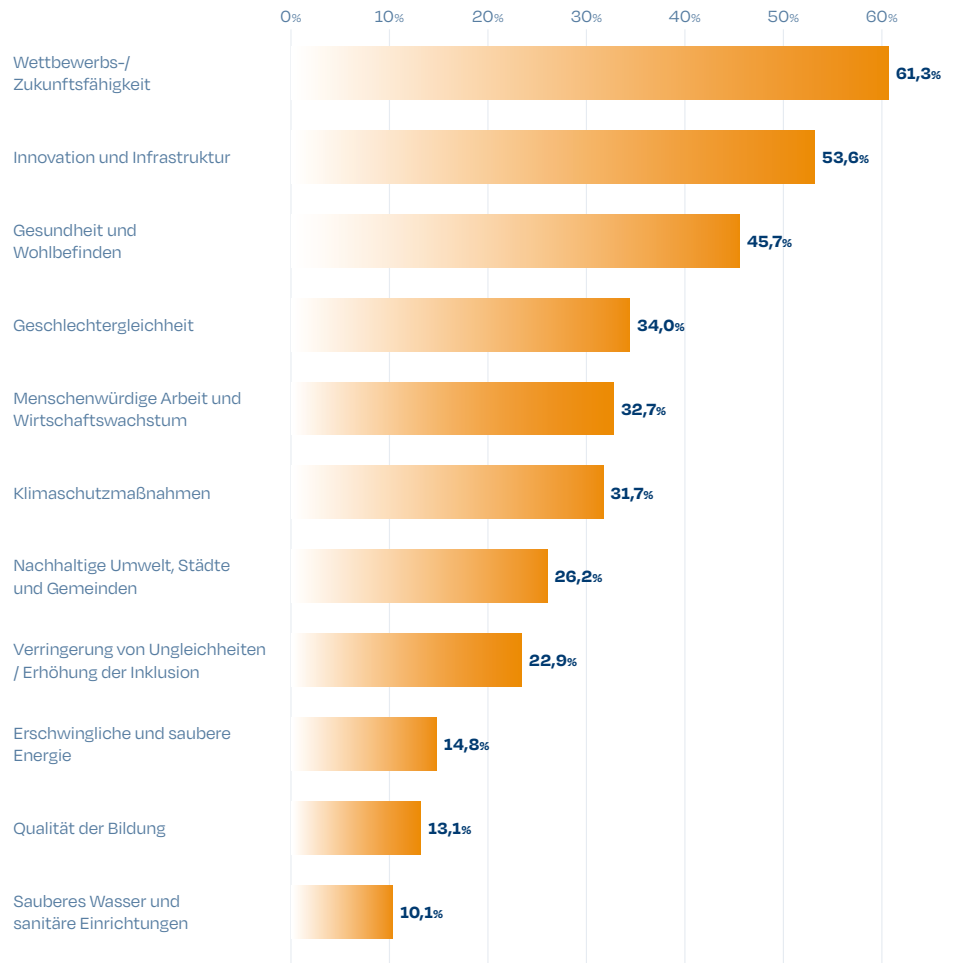
*Befragt wurden Manager, die auf die Frage nach einem definierten Purpose mit ja geantwortet haben.

Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 2.008 Führungskräfte

Bei der Mehrzahl der Unternehmen steht die ökonomische Wertschöpfung im Mittelpunkt des Purpose.

In 63,3 Prozent der Unternehmen steht nach Angaben der Führungskräfte die Wettbewerbs- bzw. Zukunftsfähigkeit im Mittelpunkt des Purpose. Das Thema Innovation und Infrastruktur spielt in 53,6 Prozent der Unternehmen eine große Rolle. Ökologische Faktoren wie Klimaschutzmaßnahmen (31,7 Prozent) oder eine nachhaltige Umwelt, Städte und Gemeinden (26,2 Prozent) kommen deutlich seltener vor. Auch soziale Aspekte wie Geschlechtergleichheit (34,0 Prozent), die Erhöhung der Inklusion (22,9 Prozent) oder die Qualität der Bildung (13,1 Prozent) werden deutlich seltener im Purpose reflektiert.

Welche Schwerpunkte hat der Purpose Ihres Unternehmens?*



Mehrfachnennungen möglich

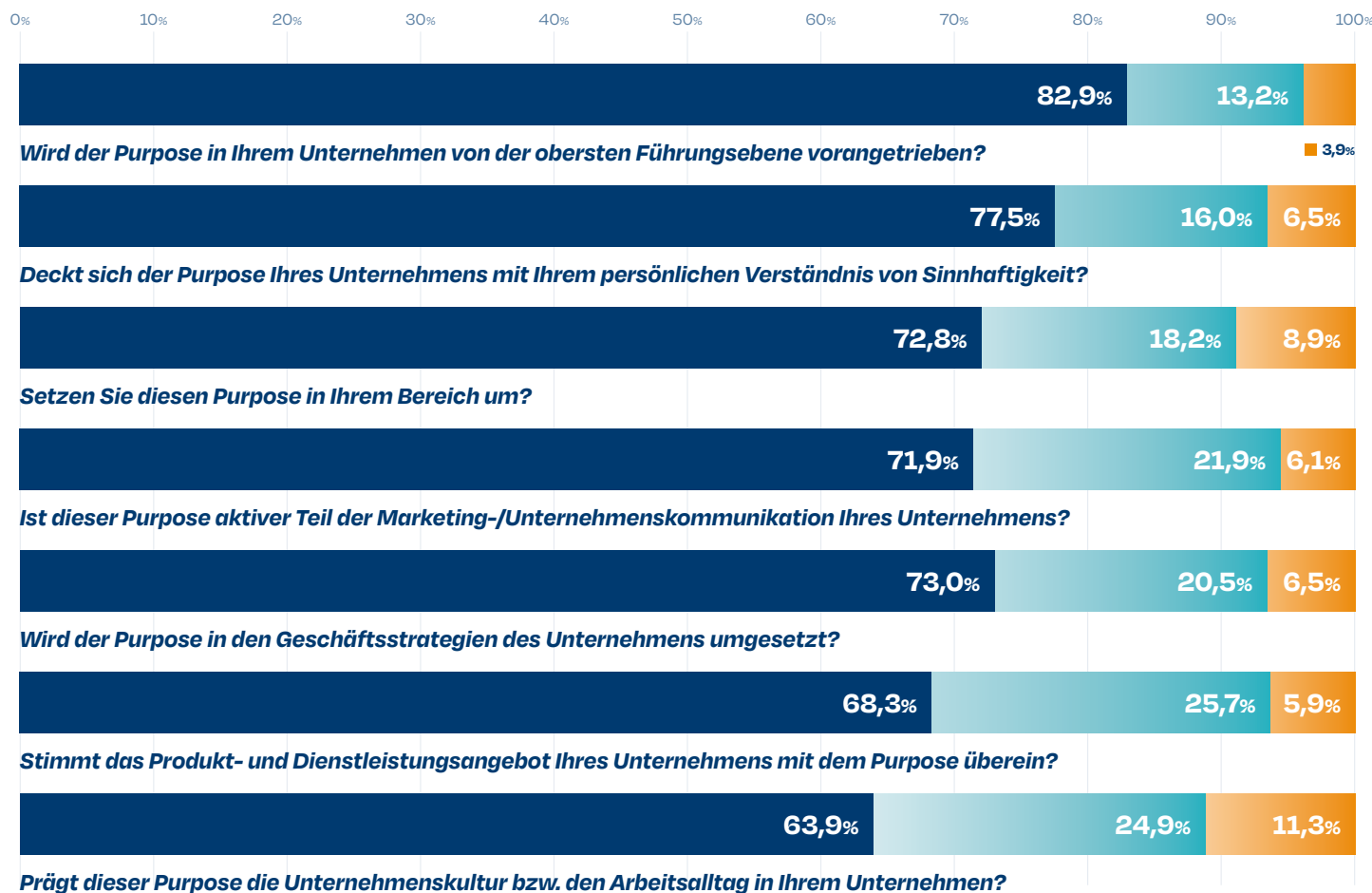


*Befragt wurden Manager, die auf die Frage nach einem definierten Purpose mit ja geantwortet haben.

Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 2.008 Führungskräfte

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen.*

■ ja/eher ja ■ teils/teils ■ eher nein/nein



Purpose ist Chefsache, die Umsetzung hat jedoch noch Potenzial.

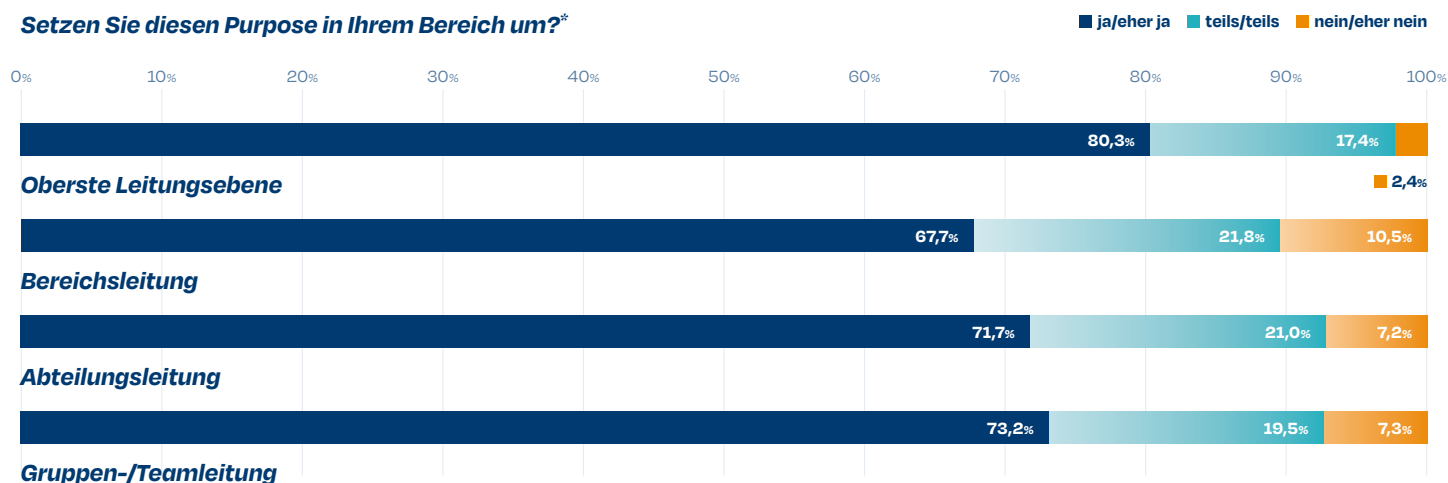
In 82,9 Prozent der Unternehmen wird der Purpose von der obersten Führungsebene vorangetrieben. Im Vergleich dazu sehen lediglich 63,9 Prozent, dass dieser Purpose die Unternehmenskultur bzw. den Arbeitsalltag im Unternehmen prägt, was noch einigen Handlungsbedarf bei der Umsetzung aufzeigt.

Über drei Viertel der teilnehmenden Manager (77,5 Prozent) geben an, dass sich der Purpose ihres Unternehmens mit ihrem persönlichen Verständnis von Sinnhaftigkeit deckt. 72,8 Prozent bestätigen die Umsetzung des Purpose durch die Unternehmenskommunikation. 71,9 Prozent beobachten die Umsetzung in den Geschäftsstrategien des Unternehmens. 73 Prozent der Manager setzen selbst den Purpose in ihrem Bereich um. Bereits in 68,3 Prozent der Unternehmen stimmt das Produkt- oder Dienstleistungsangebot mit dem Purpose überein.

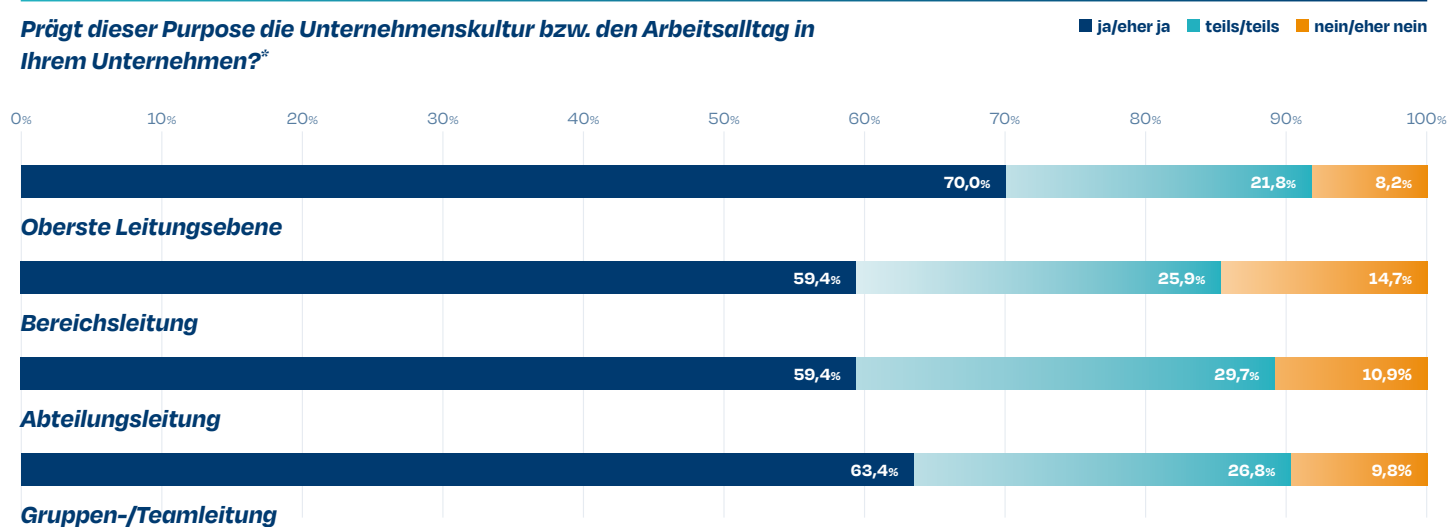
*Befragt wurden Manager, die auf die Frage nach einem definierten Purpose mit ja geantwortet haben.

Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 2.008 Führungskräfte

Setzen Sie diesen Purpose in Ihrem Bereich um?*



Prägt dieser Purpose die Unternehmenskultur bzw. den Arbeitsalltag in Ihrem Unternehmen?*



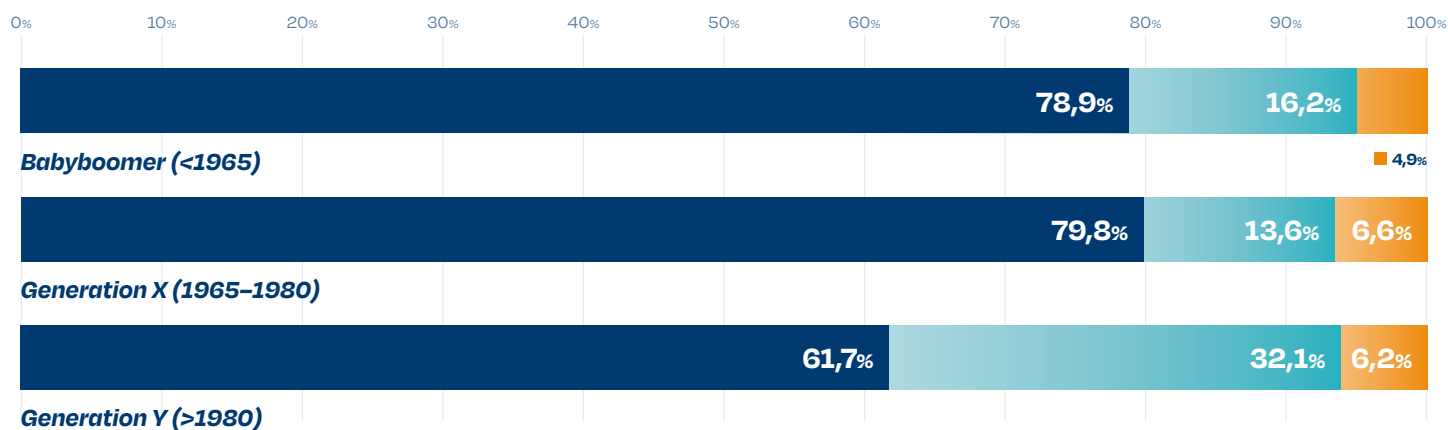
Die Umsetzung des Purpose zeigt auf den unteren Ebenen der Organisation deutliche Lücken.

80,3 Prozent der Manager der obersten Leitungsebene setzen den Purpose in ihrem Bereich selbst um, bei den Gruppen- bzw. Teamleitern sind dies nur 73,2 Prozent. Analog hierzu sehen 70,0 Prozent der Manager der obersten Leitungsebene, dass der Purpose die Unternehmenskultur bzw. den Arbeitsalltag im Unternehmen prägt, während dies von Abteilungsleitern nur zu 59,4 Prozent bestätigt wird.



Deckt sich der Purpose Ihres Unternehmens mit Ihrem persönlichen Verständnis von Sinnhaftigkeit?*

■ ja/eher ja ■ teils/teils ■ eher nein/nein



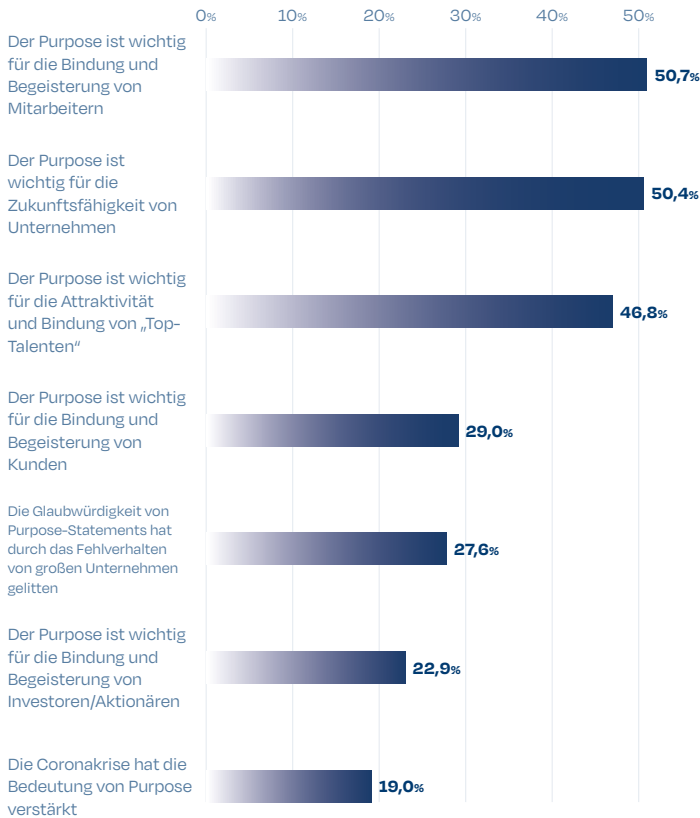
Die Manager der Generation Y identifizieren sich deutlich weniger mit dem Unternehmenspurpose.

Nur für 61,7 Prozent der jüngeren Manager deckt sich der Purpose des Unternehmens mit ihrem persönlichen Verständnis von Sinnhaftigkeit. Demgegenüber fühlen sich 78,9 Prozent der Babyboomer und 79,8 Prozent der Generation X persönlich abgeholt.

*Befragt wurden Manager, die auf die Frage nach einem definierten Purpose mit ja geantwortet haben.

Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 2.008 Führungskräfte

Bitte schätzen Sie die folgenden Aussagen ein (trifft zu).*



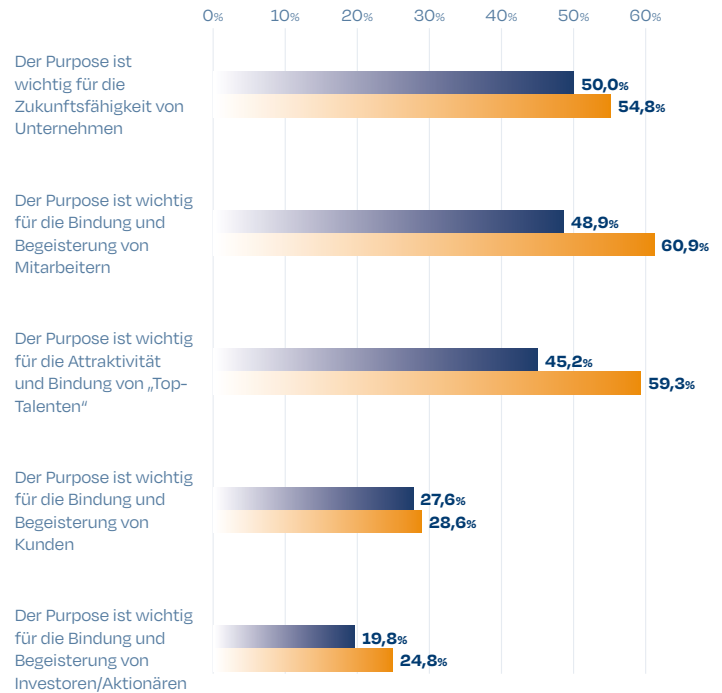
Der Purpose ist für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und für die Bindung von Mitarbeitern enorm wichtig.

Die Hälfte aller Manager bejahen die Bedeutung von Purpose für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens (50,7 Prozent). Dies gilt insbesondere auch für die Bindung und Begeisterung von Mitarbeitern (50,4 Prozent). 46,8 Prozent erachten Purpose zudem als sehr wichtig für die Attraktivität und Bindung von „Top-Talenten“ (46,8 Prozent).

Weniger bedeutsam sehen Führungskräfte dagegen die Bedeutung für andere Stakeholder, wie Kunden (29,0 Prozent) oder Investoren/ Aktionäre (22,9 Prozent).

27,6 Prozent sind der Meinung, dass die Glaubwürdigkeit von Purpose-Statements durch das Fehlverhalten von großen Unternehmen gelitten hat. Lediglich 19,0 Prozent beobachten eine steigende Bedeutung von Purpose durch die Coronakrise.

Bitte schätzen Sie die folgenden Aussagen ein (trifft zu).*



Weibliche Manager schätzen die Bedeutung von Purpose deutlich höher ein als ihre männlichen Kollegen.

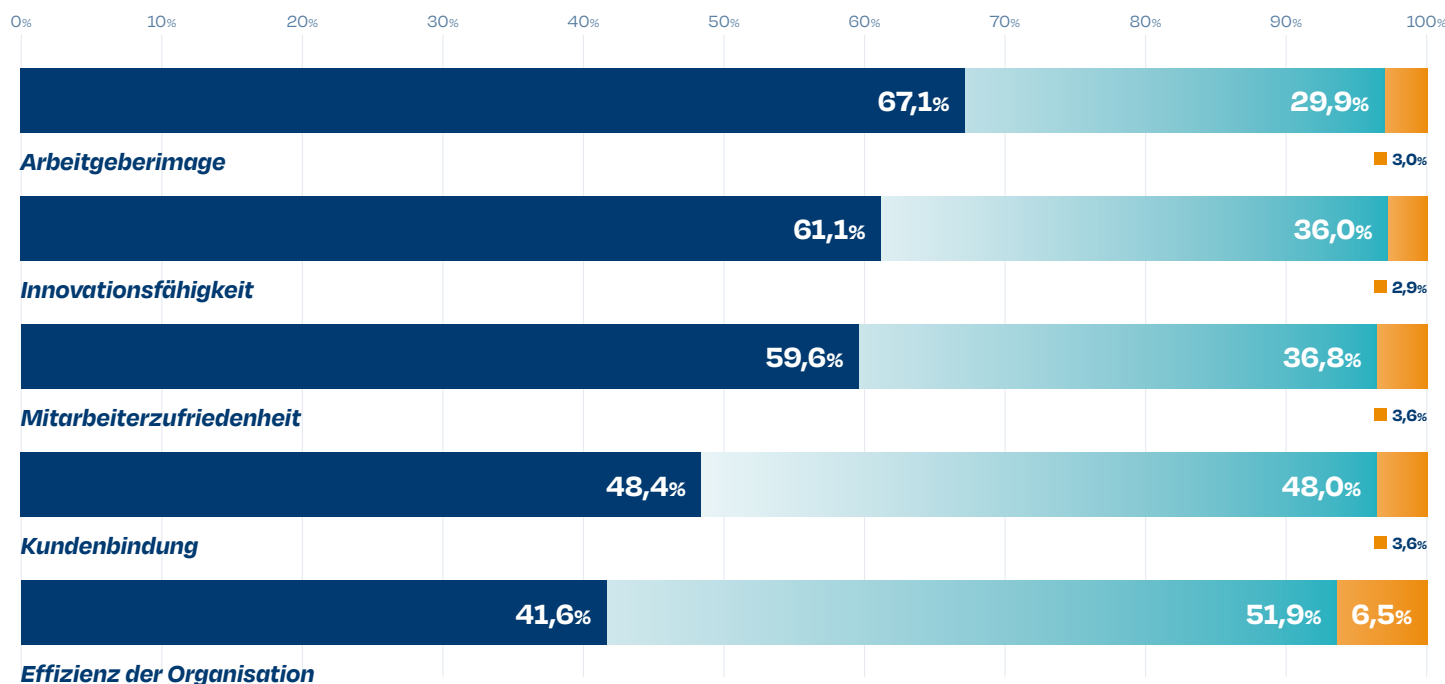
Für 60,9 Prozent der Frauen ist Purpose wichtig für die Bindung und Begeisterung von Mitarbeitern. Diesem stimmen dagegen nur 48,9 Prozent ihrer männlichen Kollegen zu. Gleiches gilt für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Hier stimmen 54,8 Prozent der Frauen zu, gegenüber nur 50,0 Prozent der Männer. Bei der Attraktivität und Bindung von Top-Talenten ist die Differenz am größten: 59,3 Prozent Zustimmung bei den Frauen gegenüber 45,2 Prozent bei den Männern.

*Befragt wurden Manager, die auf die Frage nach einem definierten Purpose mit ja geantwortet haben.

Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 2.008 Führungskräfte

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

■ ja/eher ja ■ teils/teils ■ eher nein/nein



Purpose hat Einfluss auf das Arbeitgeberimage, die Innovationsfähigkeit und die Mitarbeiterzufriedenheit.

Am deutlichsten spüren Manager den Einfluss von Purpose auf das Arbeitgeberimage (67,1 Prozent sehr bzw. ein bisschen verbessert), der Innovationsfähigkeit (61,1 Prozent) und der Mitarbeiterzufriedenheit (59,6 Prozent). Auch bei Kundenbindung und Effizienz der Organisation sind – wenn auch weniger deutlich – Veränderungen sichtbar.

*Befragt wurden Manager, die auf die Frage nach einem definierten Purpose mit ja geantwortet haben.

Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 2.008 Führungskräfte

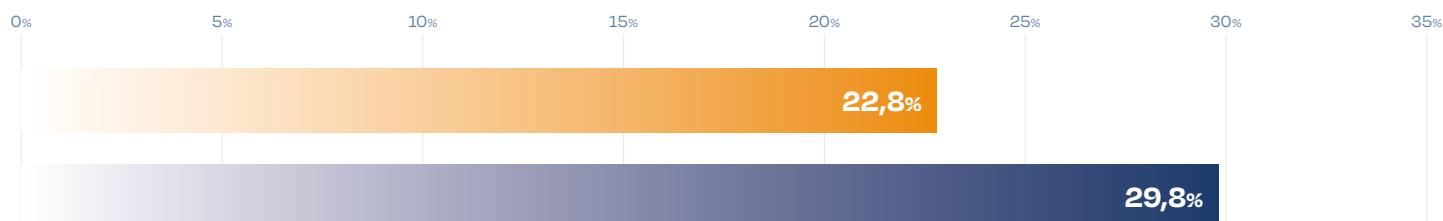
Im Fokus: Purpose in Unternehmen der Branchen Medizin, Pharma und Chemie



Purpose als Sinnstifter: Hohe Zufriedenheit und niedrige Wechselbereitschaft unter den Managern der Branchen Medizin/Pharma/Chemie

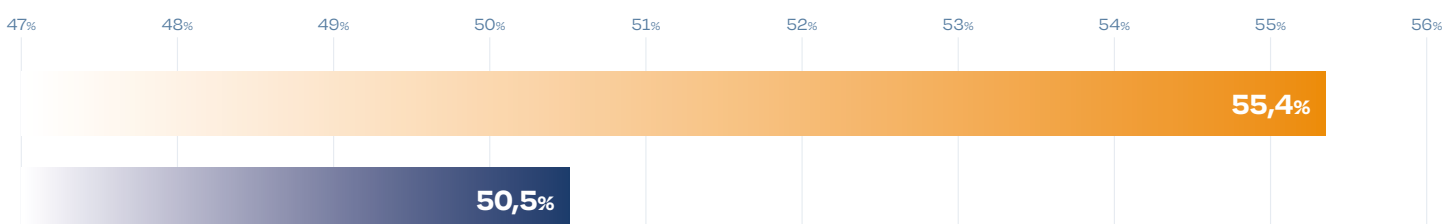
Ich bin in meiner jetzigen Situation sehr zufrieden.

■ Durchschnitt ■ Medizin/Pharma/Chemie



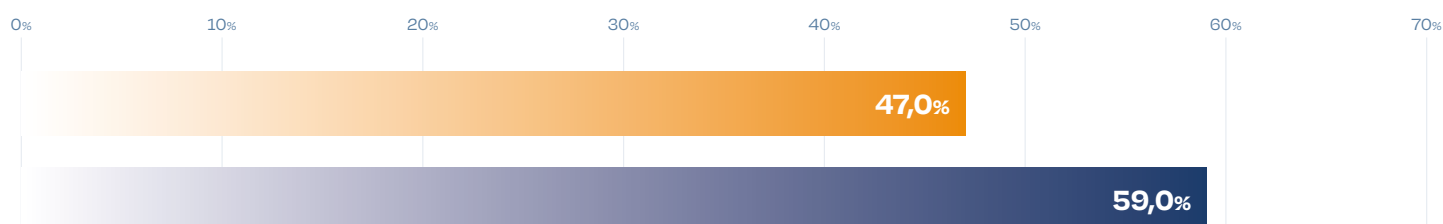
Ein Wechsel meiner beruflichen Position ist innerhalb der nächsten Monate sehr wahrscheinlich/wahrscheinlich.

■ Durchschnitt ■ Medizin/Pharma/Chemie



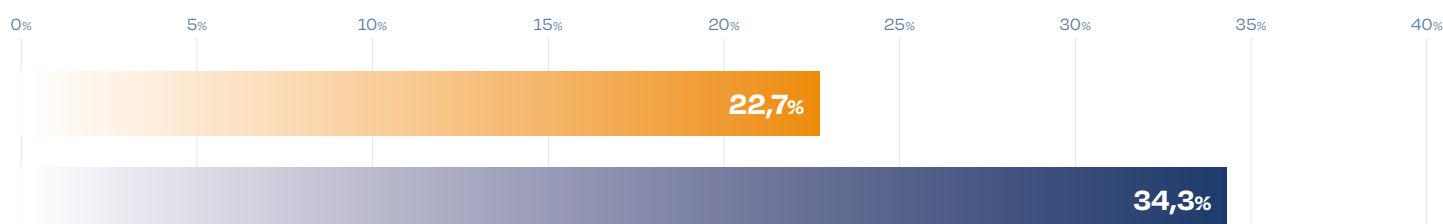
Ich bin mit der aktuell erreichten Hierarchieebene / Verantwortung zufrieden, weil das Arbeiten in der jetzigen Position für mich sehr sinnstiftend ist.

■ Durchschnitt ■ Medizin/Pharma/Chemie



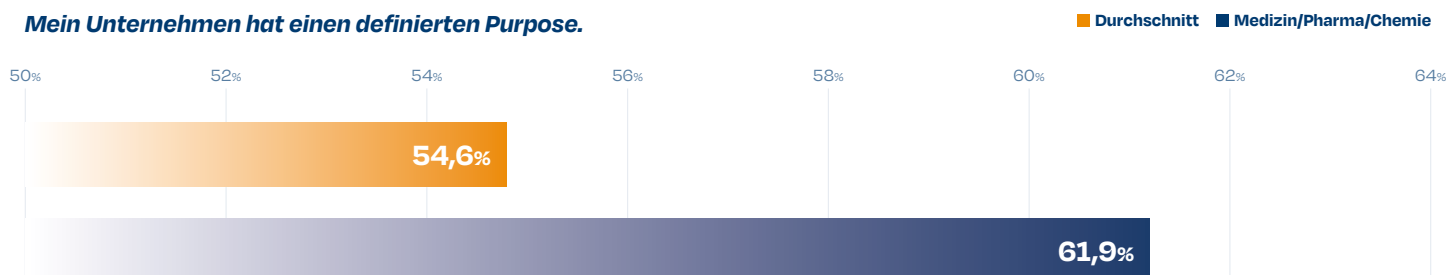
Ein Wechsel ist für mich eher unwahrscheinlich, weil ich von der Zukunftsfähigkeit meines Arbeitgebers überzeugt bin.

■ Durchschnitt ■ Medizin/Pharma/Chemie

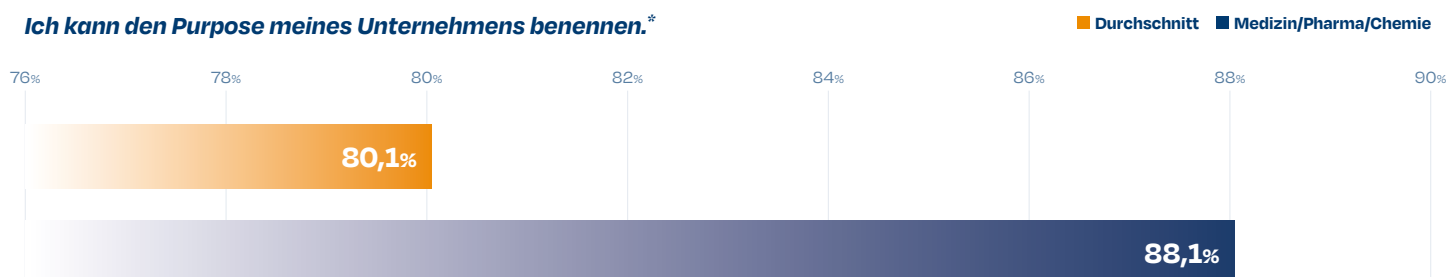


Purpose als Treiber: Manager der Medizin/Pharma/Chemie-B Branchen sehen hohe Umsetzung von Purpose in ihren Unternehmen.

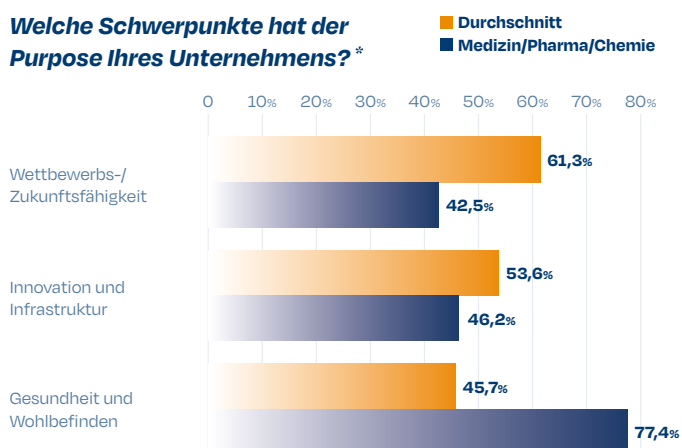
Mein Unternehmen hat einen definierten Purpose.



Ich kann den Purpose meines Unternehmens benennen.*

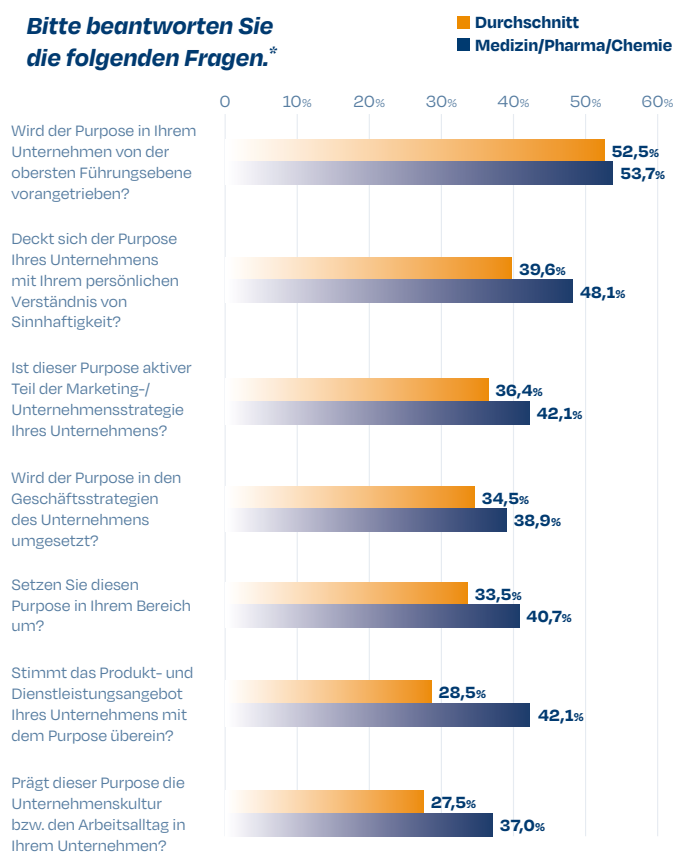


Welche Schwerpunkte hat der Purpose Ihres Unternehmens? *



*Befragt wurden Manager, die auf die Frage nach einem definierten Purpose mit ja geantwortet haben.

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen.*



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 2.008 Führungskräfte

2.VI

Erfolg in Krisenzeiten

≡ LEADERSHIPGARAGE



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 HSTAR Institute der Stanford University als Sparringspartner, forscht die LeadershipGarage zu den Themen Digital Collaboration, Digital Leadership und Digital Performance und entwickelt innovative Lösungen für das Führen, Arbeiten und Lernen in der digitalen Welt.

Die Ereignisse des zurückliegenden Jahres haben gezeigt, dass für Unternehmen und Organisationen eine effektive Zusammenarbeit auf Distanz nicht nur als Folge der Globalisierung immer wichtiger wird. Wenn in Krisenzeiten persönliche Arbeitstreffen nicht möglich sind, beruht der Erfolg der Zusammenarbeit nicht nur auf akzeptablen Rahmenbedingungen der persönlichen Arbeitssituation und individuellen Planungs- und Selbststeuerungskompetenzen, sondern auch maßgeblich auf dem Bewusstsein bedeutsamer gemeinsamer Absichten, Ziele und Werte – dem Purpose.

Es deutet sich an, dass es keine vollständige Rückkehr zu früheren Formen der Arbeit geben wird. Führung und Zusammenarbeit auf Distanz werden demzufolge dauerhaft einen stärkeren Anteil in der Unternehmensarbeit einnehmen. Wie genau beeinflusst ein „Shared Purpose“ die Zusammenarbeit? Wie nehmen Führungskräfte und Mitarbeitende seinen Einfluss auf die veränderte Zusammenarbeit wahr? Welche Auswirkung hat der Purpose auf den Unternehmenserfolg? Wie verändert sich die Digital Performance und wie wird sie durch den gemeinsamen Purpose beeinflusst? Diesen Fragen gehen die folgenden Analysen der LeadershipGarage nach.

Das Thema Purpose polarisiert

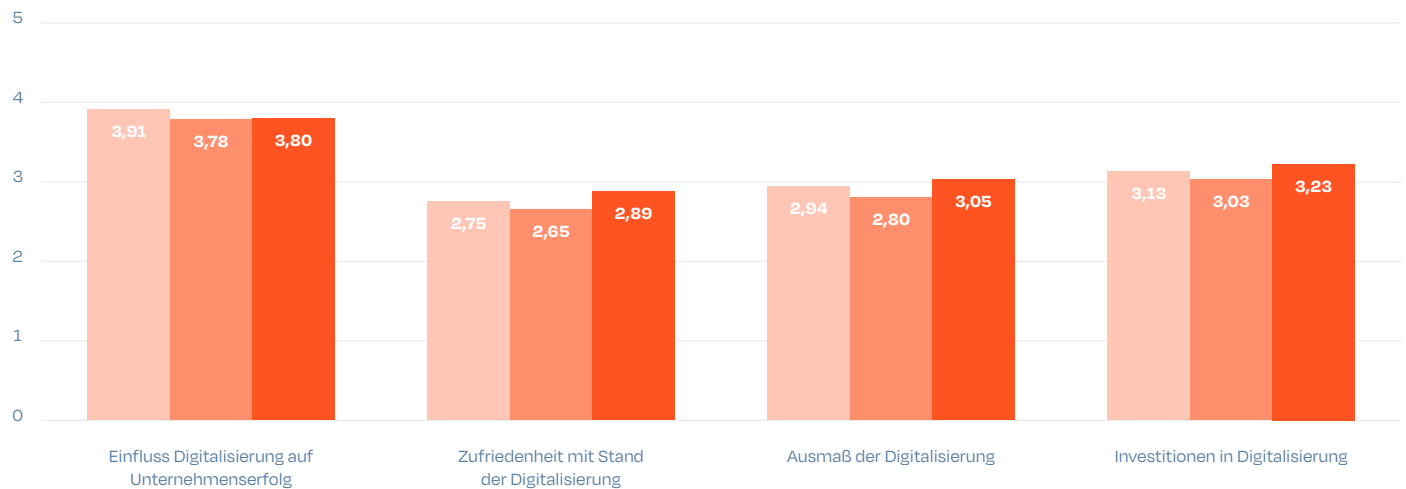
71,2% der Befragten geben an, dass die Formulierung eines klaren Purpose wichtig für ihr Unternehmen ist.

Lediglich **42,8%** zeigen sich aber persönlich vom formulierten Purpose ihres Unternehmens überzeugt.

35,7% geben an, der Purpose ihres Unternehmens habe starken Einfluss auf ihr Führungshandeln.

27,2% nehmen wahr, dass sich alle Mitarbeitenden und Führungskräfte mit dem Purpose ihres Unternehmens identifizieren können.

Digitalisierung: Anschub durch die Krise?



Digitalisierung: Anschub durch die Krise?

Die Digitalisierung von Arbeits- und Interaktionsprozessen in Unternehmen und Organisationen ist eine grundlegende Voraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit auf Distanz. Möglicherweise führt die besondere Situation des vergangenen Jahres hier zu einem neuen Anschub: die Zufriedenheit mit Umsetzung und Ausmaß der

Digitalisierung fällt signifikant höher aus. Ebenso wird ein höheres Ausmaß von Investitionen in Digitalisierung angegeben. Die grundsätzliche Bedeutung der Digitalisierung für den Unternehmenserfolg wird weiterhin so hoch eingeschätzt wie im Vorjahr.

Allerdings bewegen sich die Werte für Zufriedenheit und Umsetzung nach wie vor lediglich im mittleren Bereich. Hier besteht also noch viel Luft nach oben.

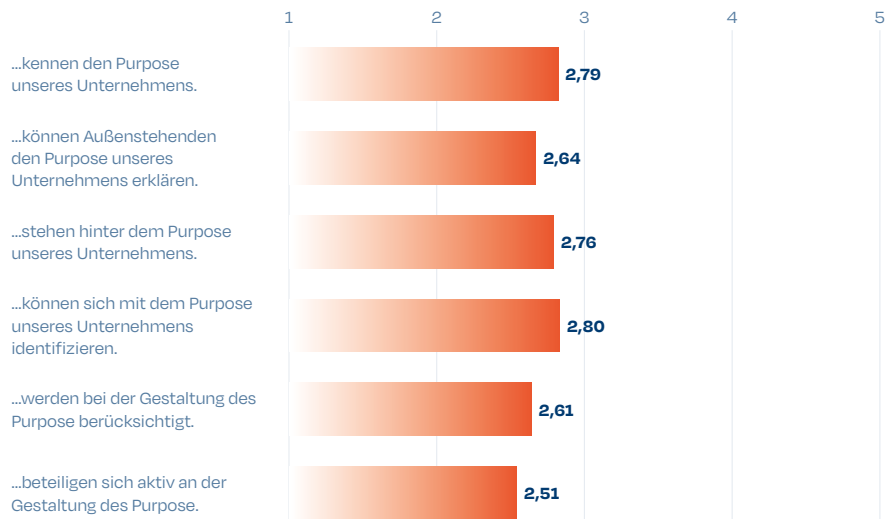
Shared Purpose ist bisher gering ausgeprägt – in Krisenzeiten unterstützt Digitalisierung den Shared Purpose.

Im Gegensatz zu individuellen Einstellungen zum Thema Purpose beschreibt der Shared Purpose das Ausmaß, in dem alle Führungskräfte und Mitarbeitenden den Purpose eines Unternehmens kennen, Außenstehenden erklären können, sich mit ihm identifizieren und an seiner Ausgestaltung beteiligt sind. Die Analysen zeigen, dass der Shared Purpose aus Sicht der befragten Führungskräfte in ihren Unternehmen/Organisationen bisher mäßig ausgeprägt ist.

Ausgestaltung, Wahrnehmung und Verbreitung des Purpose hängen von der gelingenden Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ab. Wenn in Krisenzeiten die direkte Face-to-Face-Kommunikation erschwert ist, gewährleistet Digitalisierung den Austausch; folgerichtig geht ein höherer Digitalisierungsgrad deutlich mit einem stärkeren Shared Purpose einher.

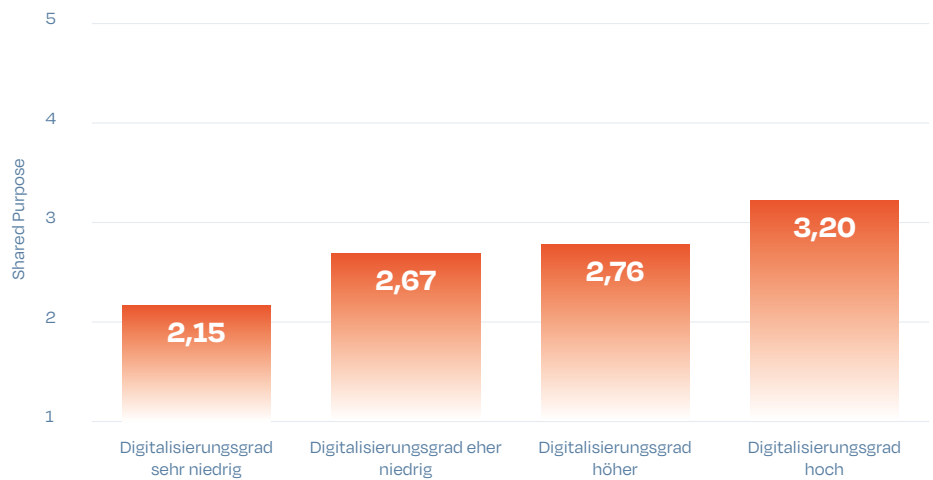
Shared Purpose: Wissen, Zustimmung und Beteiligung

Alle Mitarbeitenden und Führungskräfte ...



(Skala: 1–5 niedrige–hohe Zustimmung)

Höherer Digitalisierungsgrad - höherer Shared Purpose



(Skala: 1–5 niedrige–hohe Ausprägung)

Treiber von Shared Purpose: Sichtbarkeit in Führungsverhalten, Kommunikation und Strukturen.

Eine breite Akzeptanz unter Führungskräften und Mitarbeitenden („Shared Purpose“) gilt als Voraussetzung dafür, dass der Purpose zu positiven Wirkungen führt. Es stellt sich daher die Frage, welche Einflussfaktoren (Treiber) auf das Ausmaß des Shared Purpose und welche Effekte des Shared Purpose beobachtbar sind.

Treiber lassen sich auf drei Ebenen identifizieren: Die Sichtbarkeit des Purpose im Führungsverhalten, in den Unternehmensstrukturen und in der Kommunikation trägt dazu bei, dass der Purpose unter Führungskräften und Mitarbeitenden bekannt ist und in der Arbeit allgegenwärtig wird. Diese Treiber sind in den Unternehmen der Befragten mittelmäßig ausgeprägt. Gleichzeitig zeigt sich deutlich, dass auf allen drei Ebenen eine stärkere Sichtbarkeit des Purpose mit höheren

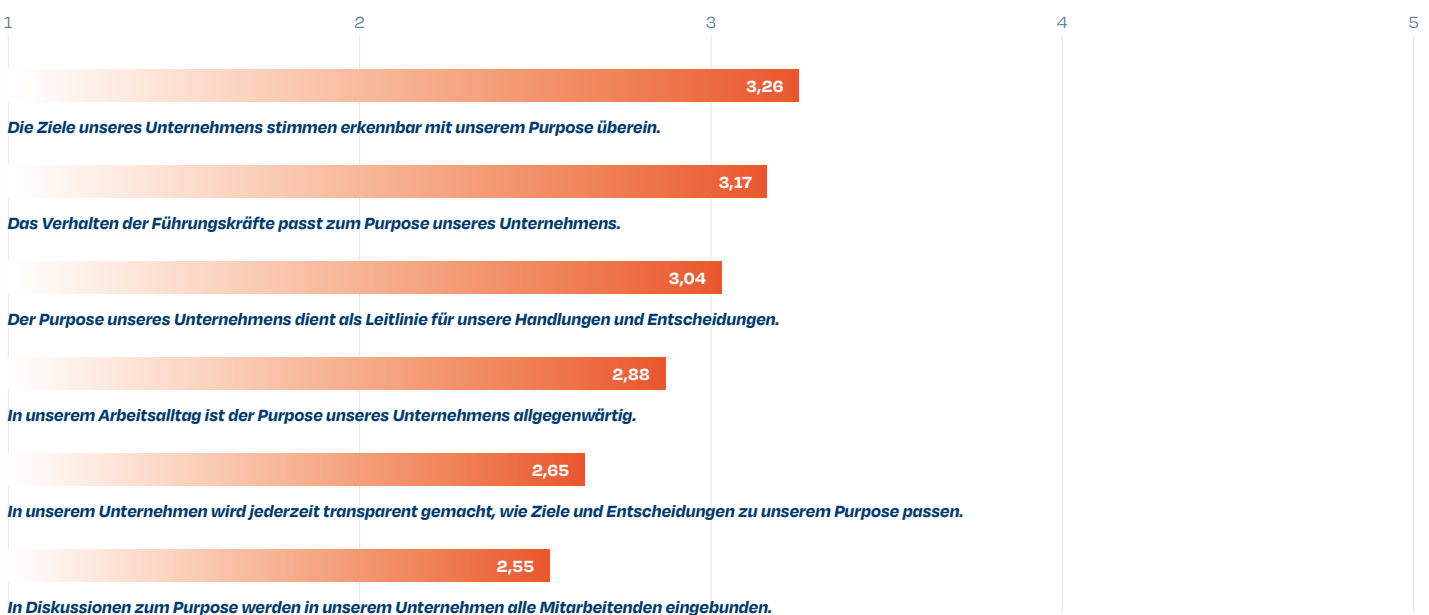
Ausprägungen des Shared Purpose einher gehen. Die Ergebnisse stimmen mit den komplexeren Aussagen des „Purpose Strength“-Modells (Leo, Rey & Chinchilla, 2019¹) überein.

¹Quelle: Leo, A., Rey, C. & Chinchilla, N. (2019). Measuring the Purpose Strength. In C. Rey, M. Bastons & P. Sotok (eds.), Purpose-driven organizations. Management ideas for a better world (p. 119–130). Cham: Palgrave Macmillan.

Treiber und Effekte des Shared Purpose

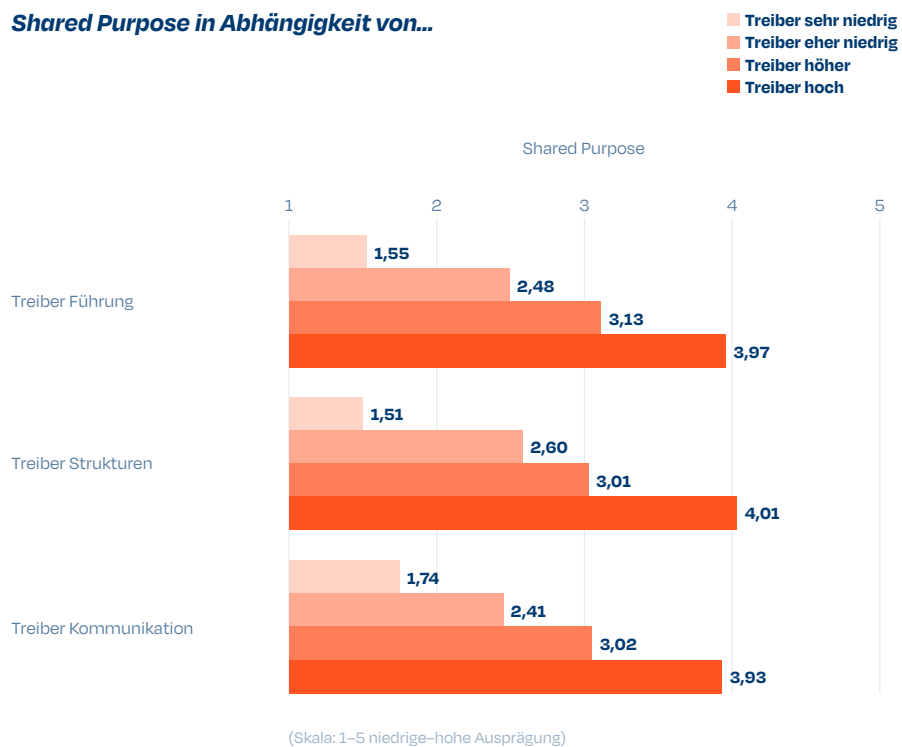


Wie Purpose im Unternehmensalltag sichtbar wird



Gleichzeitig zeigen sich die erwarteten starken Zusammenhänge zwischen den Treibern und dem Ausmaß des Shared Purpose: Je stärker die Treiber ausgeprägt sind, desto höher fällt auch der Shared Purpose aus.

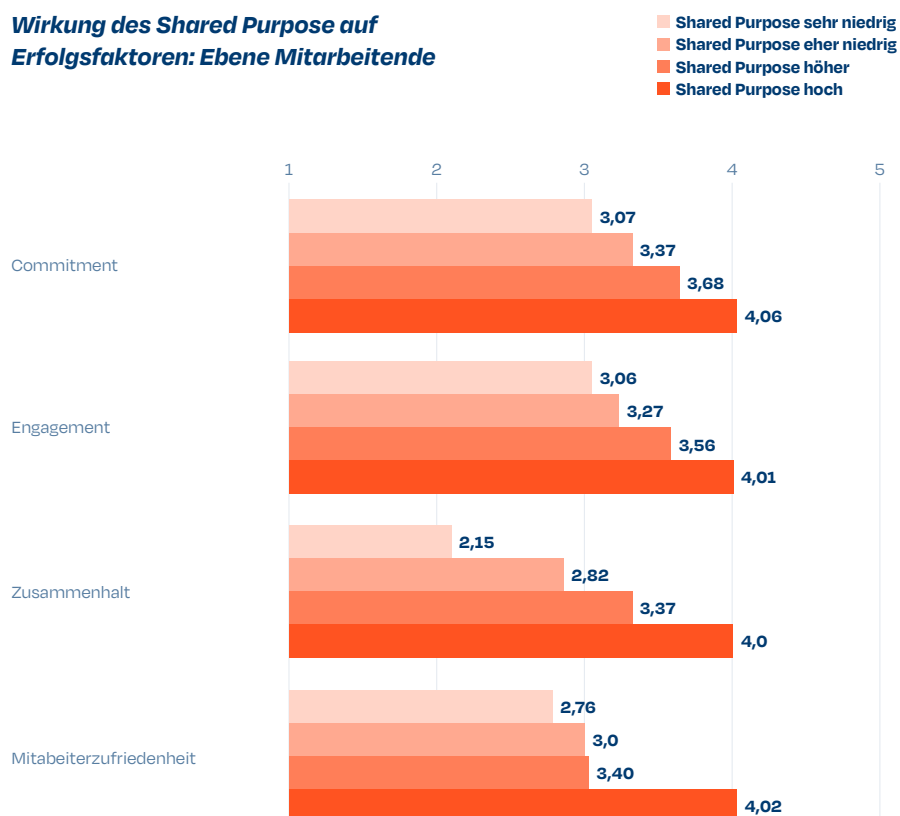
Shared Purpose in Abhängigkeit von...



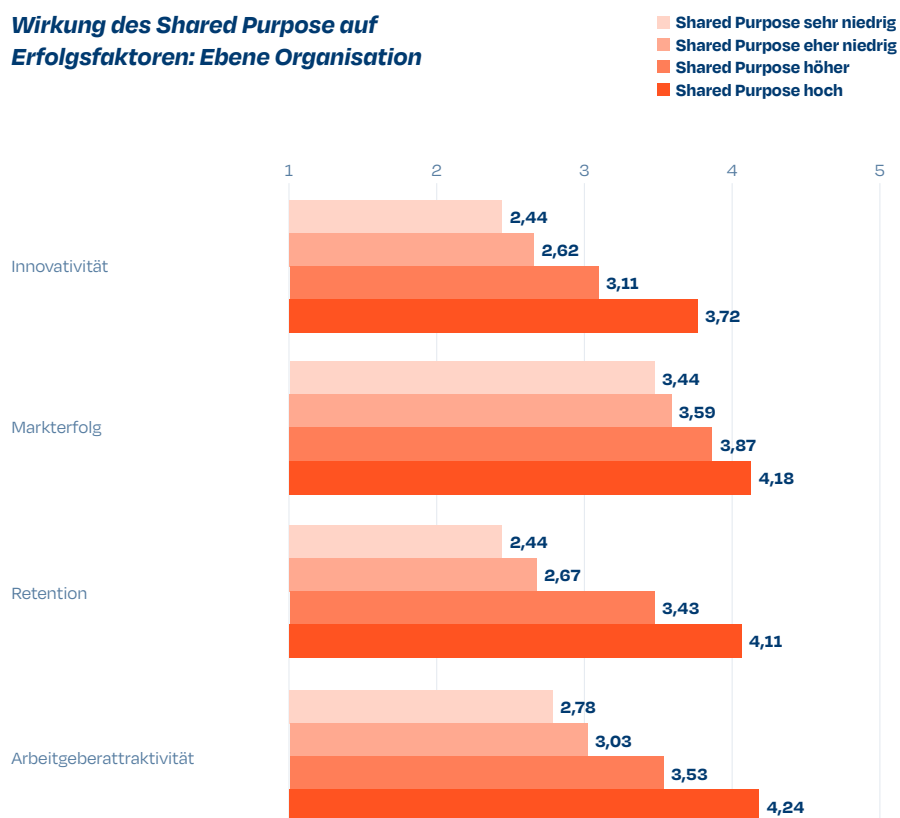
Wirkungen von Shared Purpose: Shared Purpose führt zu höherem Erfolg.

Ein stärkerer Shared Purpose geht mit einem höheren Unternehmenserfolg einher. Dies betrifft sowohl die individuelle Ebene der Mitarbeitenden (Mitarbeiterzufriedenheit, Commitment, Engagement, Zusammenhalt) als auch die Ebene des Unternehmens (Innovativität, Markterfolg, Retention, Arbeitgeberattraktivität).

Wirkung des Shared Purpose auf Erfolgsfaktoren: Ebene Mitarbeitende



Wirkung des Shared Purpose auf Erfolgsfaktoren: Ebene Organisation

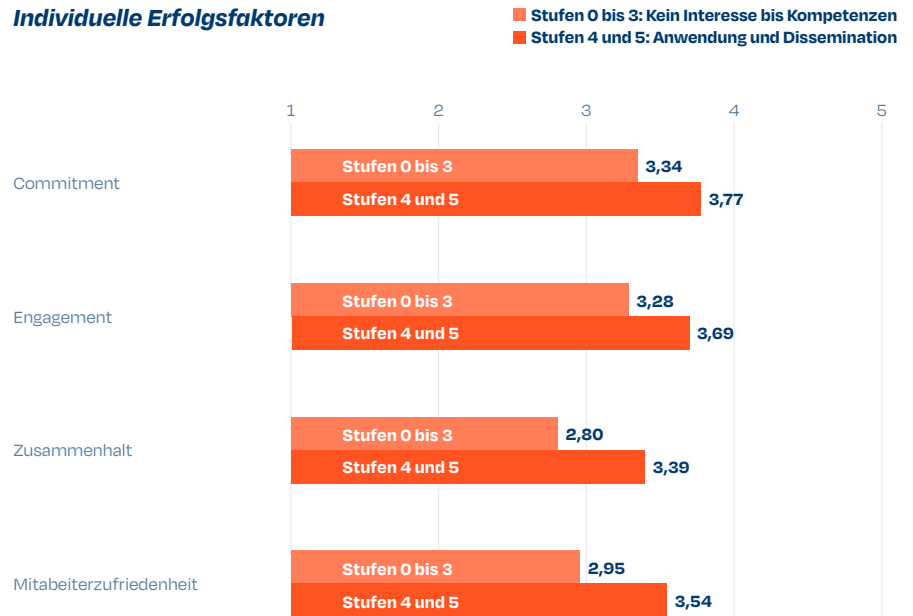


(Skala: 1–5 niedrige–hohe Ausprägung)

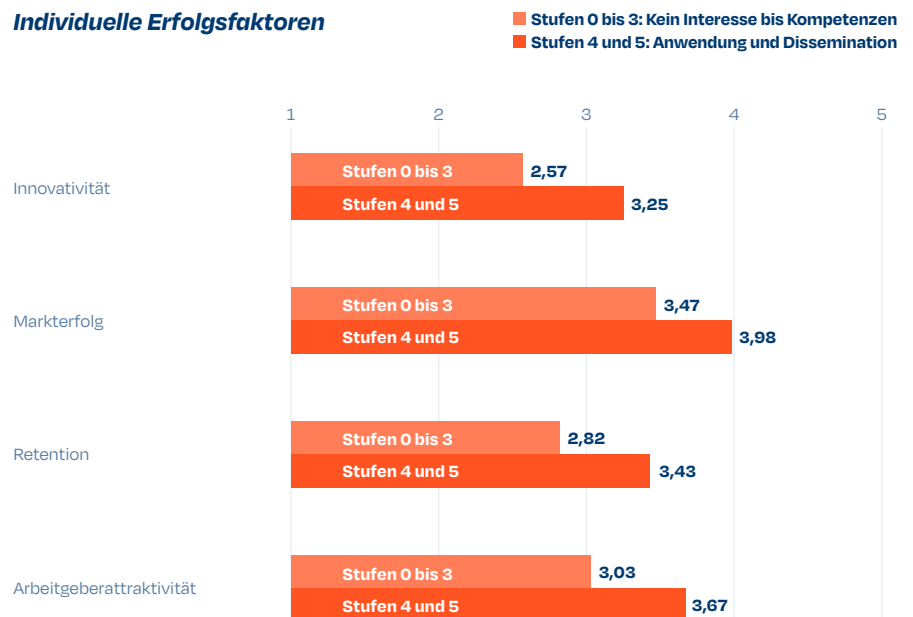
Reden über Purpose ist nicht genug: Erst die gezielte Umsetzung bringt den Erfolg.

Die Einstellungen von Führungskräften zum Thema Purpose und der gezielte Einsatz von Purpose in ihrer Tätigkeit lassen sich durch ein psychologisches „Purpose-Involvement-Modell“ beschreiben. Anhand der Stufen des Modells lässt sich ablesen, wie stark eine Führungskraft in das Thema Purpose involviert ist: Ausgangspunkt ist das Vorhandensein eines persönlichen Interesses an diesem Thema (Stufe 1, Befragte, die grundsätzlich kein Interesse am Thema haben, befinden sich auf Stufe 0). Aufbauend auf dem Interesse können Wissen über Purpose und konkrete Vorstellungen vorhanden sein, wie er eingesetzt werden kann (Stufe 2). Konkrete Anwendungskompetenzen für die Nutzung des Purpose in der eigenen Tätigkeit bilden die dritte Stufe. Die tatsächliche Anwendung (Stufe 4) macht es schließlich möglich, dass Führungskräfte andere vom Nutzen eines gelebten Purpose überzeugen wollen (Dissemination, Stufe 5). Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass messbare Unterschiede im Erfolg erst ab der Stufe 4 auftreten: Unterschiedliche Ausprägungen von Interesse, Wissen und Anwendungskompetenzen haben noch keine Wirkung auf den Erfolg. Erst wenn Purpose im Handeln sichtbar wird, resultiert ein größerer Erfolg.

Individuelle Erfolgsfaktoren



Individuelle Erfolgsfaktoren



(Skala: 1–5 niedrige–hohe Ausprägung)

Shared Purpose hängt zusammen mit Digital Performance: Merkmale der Digital Performance

Digital Performance beschreibt die Fähigkeit, in der digitalen Unternehmenswelt erfolgreich zu agieren. Insgesamt lassen sich auf drei Ebenen (Personal, Interpersonal, Organizational) neun

Merkmale der Digitalen Performance unterscheiden. Die Ausprägungen dieser Merkmale liegen derzeit im mittleren Wertebereich und weisen noch Entwicklungspotenzial auf. Der Wert für die Digitale Kommunikation sticht dabei etwas heraus; dies

hat vermutlich mit der aktuellen pandemiebedingten Arbeitssituation auf Distanz zu tun und kann mit dem damit zwangsweise verbundenen Austausch über digitale Medien erklärt werden.

Digital Literacy

Digitale Selbstdarstellung

Digitales Ressourcenmanagement

Digitale Führung

Digitale Zusammenarbeit

Digitale Kommunikation

Digitale Geschäftsmodelle

Digitales Innovationsmanagement

Digitale Kultur

Personal Performance:

- Digital Literacy: Wissen, Kompetenz und Offenheit für neue Technologien
- Digitale Selbstdarstellung: Nutzung digitaler Ressourcen für Präsentation und Netzwerken
- Digitales Ressourcenmanagement: Fokussierung und Zeitersparnis

Interpersonal Performance:

- Digitale Führung: Nutzung digitaler Tools in der Führungsarbeit.
- Digitale Zusammenarbeit: Erleichterung der Zusammenarbeit durch digitale Tools.
- Digitale Kommunikation: Unterstützung der Kommunikation durch digitale Tools.

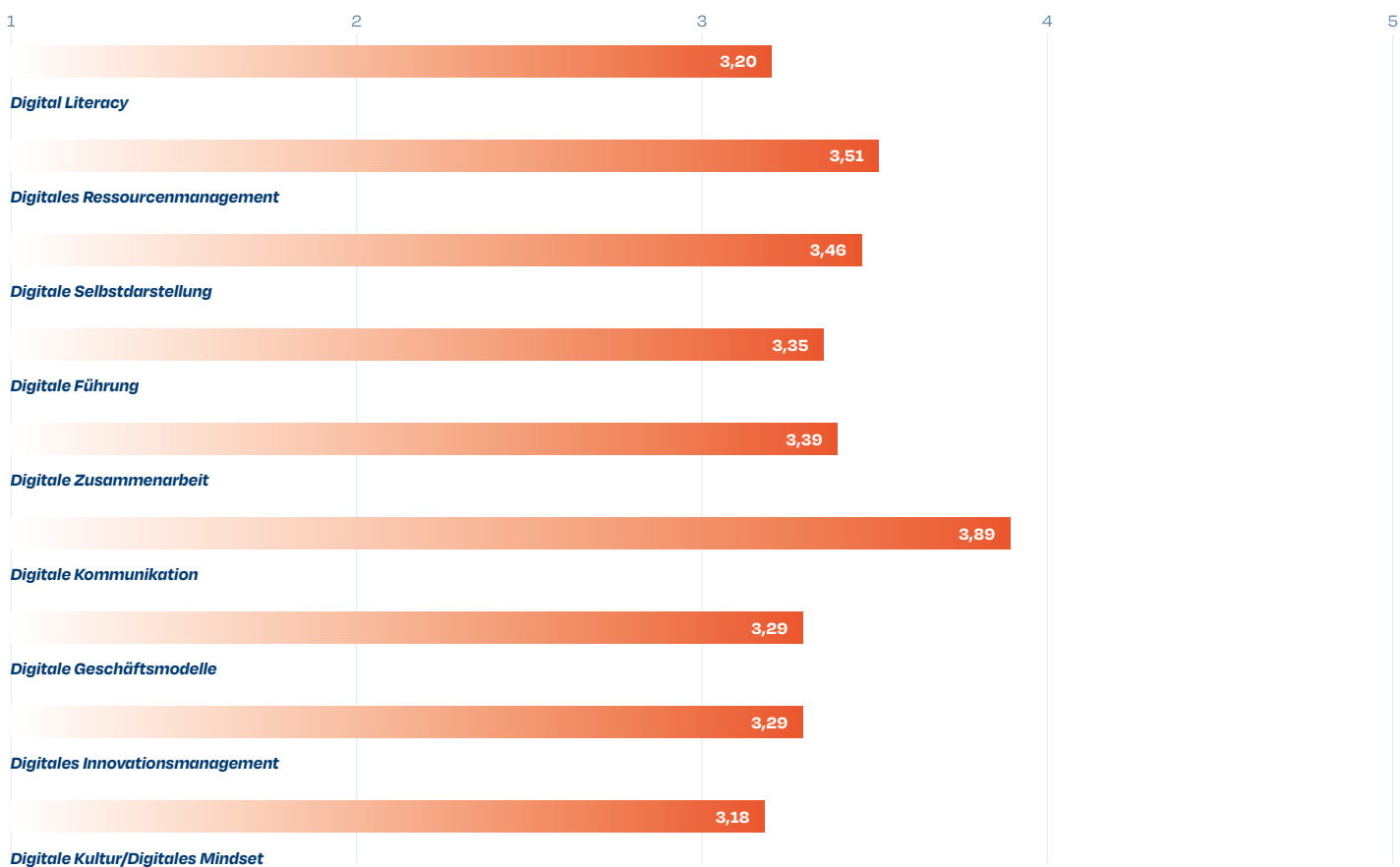
Organizational Performance:

- Digitale Geschäftsmodelle: Nutzung digitaler Plattformen für Kundenmanagement
- Digitales Innovationsmanagement: Nutzung digitaler Tools für Ideengenerierung und -umsetzung
- Digitale Kultur: Berücksichtigung digitaler Optionen in allen Unternehmensprozessen

Es wurde untersucht, in welchem Verhältnis die digitale Performance und der Shared Purpose eines Unternehmens zueinander stehen und

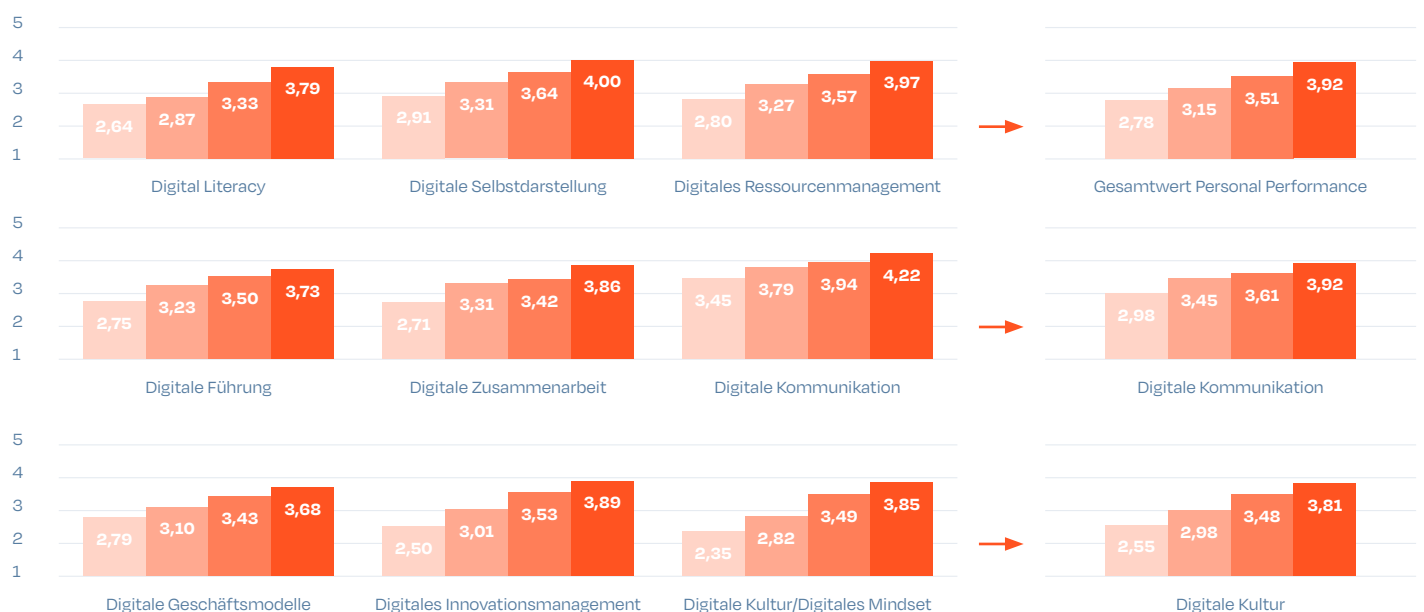
zum Unternehmenserfolg beitragen. Hohe Ausprägungen der Merkmale der digitalen Performance gehen mit einem höheren Shared Purpose einher.

Ausprägungen der „Digital Performance“-Merkmale



Hohe Digital Performance geht mit stärkerem Shared Purpose einher

Shared Purpose sehr niedrig
 Shared Purpose eher niedrig
 Shared Purpose höher
 Shared Purpose hoch



(Skala: 1–5 niedrige–hohe Zustimmung)

Eine gute Digital Performance führt zu Erfolg auf vielen Ebenen

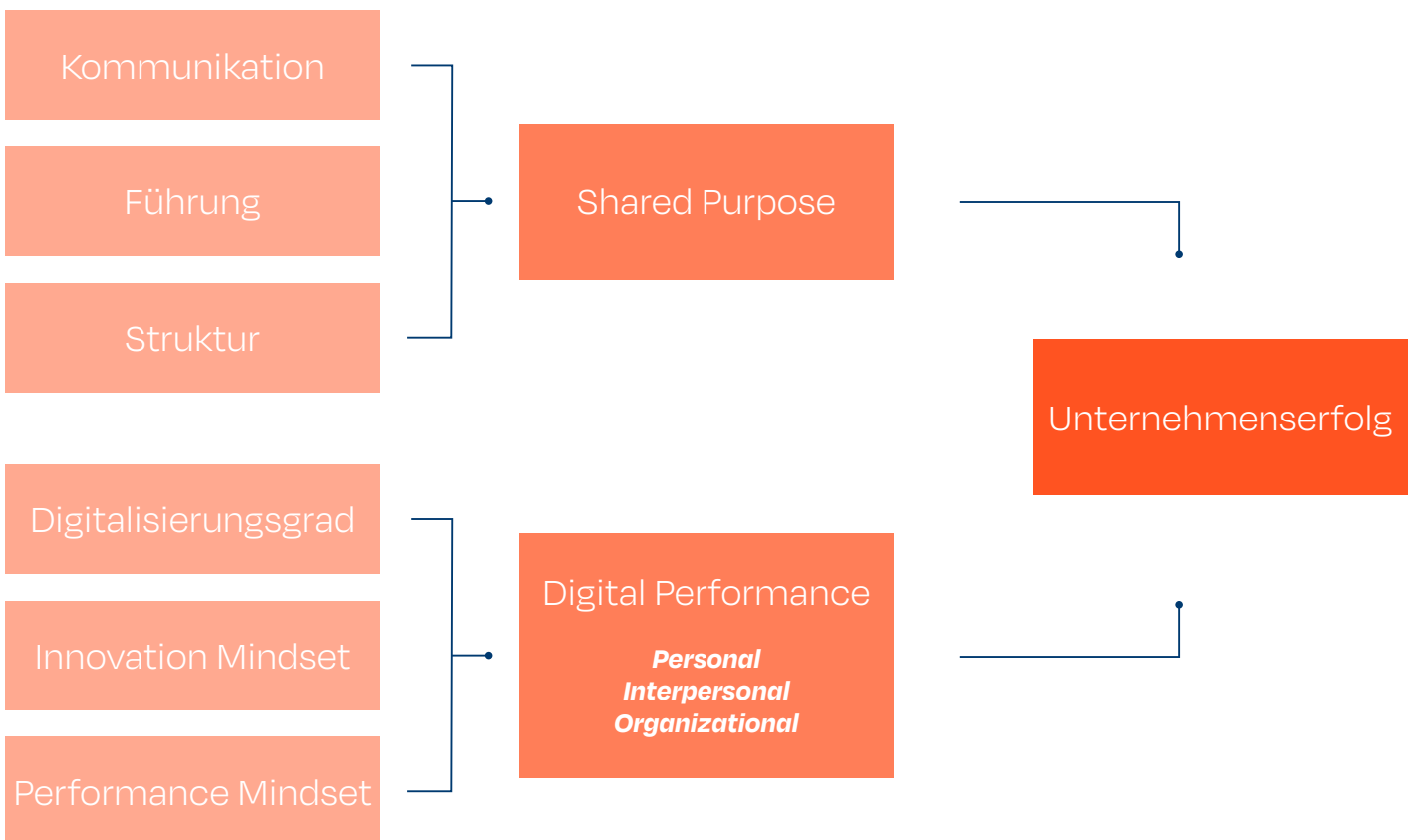
Für die Digital Performance erweisen sich neben dem Digitalisierungsgrad das Innovation Mindset (misst innovationsförderliche Kulturmerkmale) sowie das Performance Mindset (misst klassische Unternehmenswerte wie Qualitätsbewusstsein, Kundenorientierung, etc.) als Treiber.

Je besser die Digital Performance eingeschätzt wird, desto höher ist der Unternehmenserfolg.

Digital Performance entfaltet die höchste Wirkung, wenn auch der Shared Purpose gut ausgeprägt ist.

Es lohnt sich also die digitale Performance im Unternehmen zu stärken und mit der Arbeit am gemeinsamen Purpose zu verbinden. Diese Erkenntnisse zeigen Führungskräften Entwicklungspotenziale auf, um Unternehmen erfolgreich in die digitale Zukunft führen zu können.

Shared Purpose und Digital Performance stärken gemeinsam den Unternehmenserfolg



Digital Performance und Shared Purpose wirken zusammen auf den Unternehmenserfolg

Markterfolg (Personal)	Shared Purpose niedrig	Shared Purpose hoch
Digital Performance niedrig	3,33	3,77
Digital Performance hoch	3,97	4,20

Markterfolg (Interpersonal)	Shared Purpose niedrig	Shared Purpose hoch
Digital Performance niedrig	3,34	3,62
Digital Performance hoch	3,79	4,25

Markterfolg (Organizational)	Shared Purpose niedrig	Shared Purpose hoch
Digital Performance niedrig	3,37	3,64
Digital Performance hoch	3,84	4,25

3



Kommentar

Silvia Eggenweiler

Partner



Die Arbeitswelt wird immer komplexer. Das zeigt auch die zehnte Ausgabe unseres Manager-Barometers mit der Vielzahl an Themen, die Manager bewegen: von der Karriereplanung über das Führen auf Distanz bis hin zu einem Thema, das immer mehr an Wichtigkeit gewinnt – der Corporate Purpose. In diesem Jahr haben uns wieder mehr als 2.000 Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz Ihre Meinung mitgeteilt.

Karriereziele unverändert ambitioniert.

Auffällig in unserer diesjährigen Studie ist, dass der Karriereehrgeiz von Managern trotz Coronakrise nach wie vor hoch ist. Über 60 Prozent der Teilnehmer unserer Befragung wollen auch weiterhin das Maximum in ihrer Karriere erreichen. **Die Offenheit, sich dabei mit neuen, herausfordernden Inhalten auseinanderzusetzen, nimmt jedoch ab.** Während im Vorjahr noch zwei Drittel dazu bereit waren, für ihre Karriere kontinuierlich neue inhaltliche Herausforderungen anzunehmen, sind es dieses Jahr weniger als die Hälfte. Die Ergebnisse legen nahe, dass Manager

aufgrund der Vielzahl der Veränderungen und Herausforderungen durch die Coronakrise sehr stark gefordert und „müde“ sind, sich weiteren neuen Themen zuzuwenden.

Wechselbereitschaft in Krisenbranchen auf hohem Niveau.

Auch die Wechselbereitschaft der Manager ist unverändert hoch. Hauptwechselgrund ist erneut die fehlende berufliche Perspektive. So überrascht es nicht, dass Manager in Branchen mit hohem Strukturwandel und einem krisenbedingt unsicheren Ausblick – wie die Automobilbranche

oder der Industriesektor – eine höhere Wechselbereitschaft haben als Manager in zukunftsweisenden Branchen, wie zum Beispiel im Medizin-/Chemie-/Pharma-Bereich, im Finanzdienstleistungssektor oder in der Beratungsbranche.

In der Pharma- und Life Sciences-Industrie ist die Wechselbereitschaft besonders niedrig. Das mag zum einen daran liegen, dass diese Branche auch in Krisenzeiten als ausgesprochen sicher gilt. Zum anderen fällt bei näherer Untersuchung auf, dass das Thema „Purpose“ besonders in Pharma- und Life Sciences-Unternehmen eine hohe Durchdringung hat. Demnach

empfinden die Führungskräfte ihre Tätigkeit hier als besonders sinnstiftend und befriedigend und sehen weniger Gründe für einen Wechsel.

Sinnstiftende Faktoren gewinnen für die Karriereplanung an Bedeutung.

Aber nicht nur im Life Sciences-Sektor spielen vermeintlich „softe“ Faktoren eine größere Rolle. Unsere Studie zeigt, dass Purpose als Treiber für die Arbeitgeberwahl generell an Bedeutung gewonnen hat. Auch andere sinnstiftende Faktoren, wie eine zur eigenen Person passende Unternehmenskultur und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens, haben einen zunehmend hohen Einfluss auf die Wahl eines neuen Arbeitgebers. „Harte“ Rahmenbedingungen, wie ortsunabhängiges Arbeiten oder eine starke Marktposition des Unternehmens, treten im Vergleich zum Vorjahr deutlich in den Hintergrund.

Der Corporate Purpose spielt auch für die weitere Karriereplanung inzwischen eine bedeutsame Rolle: **Wie in den Vorjahren ist der Einsatz der persönlichen Stärken und Begabungen am Arbeitsplatz zwar die Nummer eins unter den Karrieremotivatoren**, die Sinnhaftigkeit der eigenen Aufgabe hat jedoch in diesem Jahr stark aufgeholt und liegt mittlerweile auf Rang zwei. In den Vorjahren belegte diese nur Rang vier oder fünf. Diesen Trend hat die Coronakrise sicherlich noch verstärkt.

Die Mitwirkung an den höheren Zielen, dem sogenannten „Purpose“ des Unternehmens – eine Antwortmöglichkeit, die wir dieses Jahr erstmalig gestellt haben –, erhielt auf Anhieb eine Zustimmung von über 40

Prozent der Manager. Bedingungen, wie die Beteiligung an Umsatz und Gewinn oder auch die individuelle Karriereplanung, treten deutlich in den Hintergrund. Für Manager der Generation Y bleiben flexible Arbeitsbedingungen das entscheidende Kriterium bei der Jobwahl.

Mit Purpose erfolgreich führen.

Die Einstellungsänderungen der Manager werden es unabdingbar machen, dass Unternehmensführungen ihr Führungsverhalten anpassen. Eine erfolgreiche Unternehmensführung muss sich noch stärker als bisher ihrer Vorbildfunktion bewusst sein und auch **zusätzliche Kompetenzen vorweisen können, wie etwa Change-Management, Resilienz, Transformation, Empathie, Herzlichkeit, offene Kommunikation und natürlich Werte- und Purpose-basiertes Handeln**. Da ist es eine gute Nachricht, dass die Purpose-Debatte bereits in den meisten Unternehmen angekommen ist und hier den Kulturwandel vorantreibt. Immerhin mehr als die Hälfte der Manager geben an, dass ihr Unternehmen einen klar definierten Purpose hat, über 80 Prozent dieser Manager können den Purpose auch benennen.

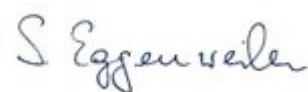
Einigkeit besteht unter den Teilnehmern unserer Befragung auch bezüglich des positiven Einflusses, den der Unternehmens-Purpose auf das Arbeitgeberimage, die Innovationsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit hat. **In der Umsetzung besteht in den meisten Unternehmen jedoch noch Handlungsbedarf**. Kenntnis und Bewusstsein des Purpose nehmen in den unteren Hierarchieebenen sowie auch parallel zur Unternehmensgröße

ab. Bei Führungskräften in mittelständischen Unternehmen sowie bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung besteht also noch Erklärungsbedarf. Auch bei der Anpassung des Produkt- bzw. Dienstleistungsangebots oder bei der Integration des Purpose in den Arbeitsalltag zeigt sich noch Potenzial.

Purpose birgt große Chancen für Unternehmen.

Was heißt das nun konkret für die Unternehmen? Diese müssen viel stärker als bisher ihre Werte und ihre Unternehmenskultur sowie die damit verknüpften Unternehmensziele herausstellen, zu denen – nach dem Verständnis von Purpose – auch nachhaltiges Verhalten, eine sinnvolle Verknüpfung von Ökonomie und Ökologie sowie die Agilität der Organisation gehören. **Vor allem mittelständische Unternehmen sollten durch die Ausarbeitung, Implementierung und Kommunikation ihres Corporate Purpose die Chance nutzen**, um Top-Talente zu gewinnen. Wer in Zukunft die besten Köpfe an sich binden will, der wird nicht umhinkommen, vom CEO an top-down eine Kultur vorzuleben, die den Unternehmens-Purpose erkennbar, begreifbar und letztlich auch erlebbar macht.

Herzlichst, Ihre



Silvia Eggenweiler
Partner

4

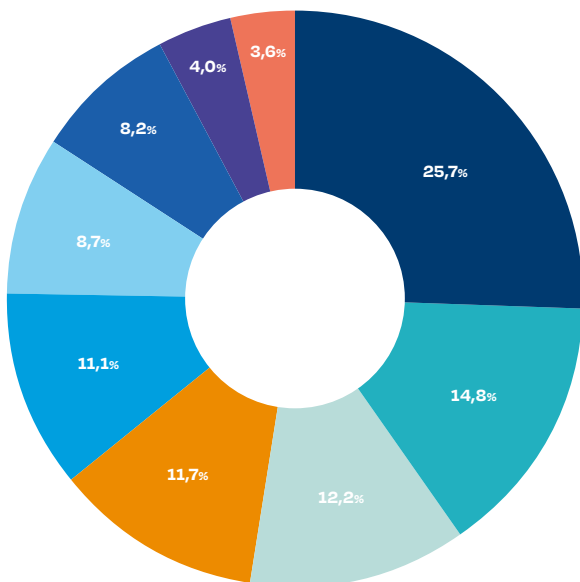


Statistik der Teilnehmer

72%

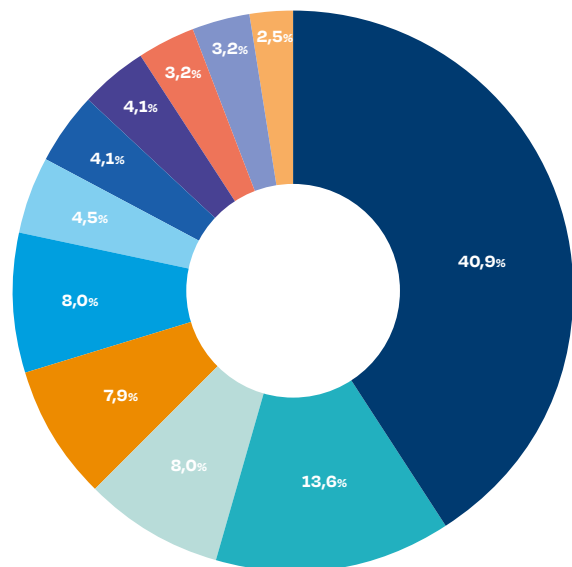
der Manager in den Führungsetagen gehören zur Generation X.

Die meisten Führungskräfte kommen aus der Industrie und der Finanzdienstleistungsbranche.



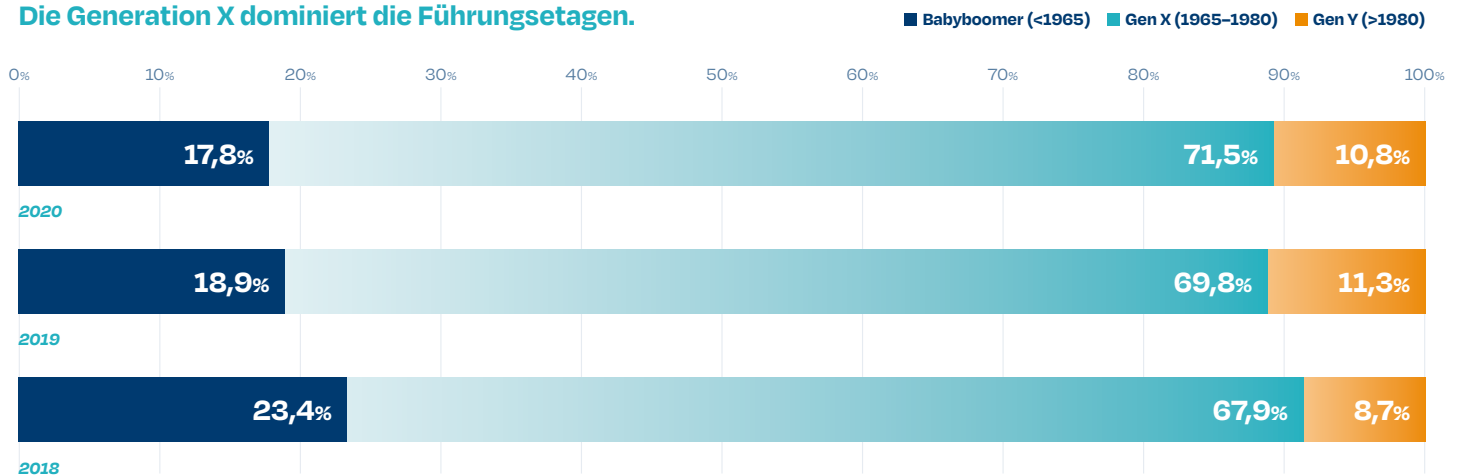
- Industrie (fertigende Industrie, Transportwesen, Bau- und Immobilienwirtschaft, Infrastruktur etc.)
- Finanzdienstleistungen
- Konsumgüter / Handel / Medien / Entertainment / Sport
- Medizin / Pharma / Chemie
- Unternehmensberatung / Wirtschaftsprüfung
- Automobil
- Telekommunikation / Technologie
- Energieversorger
- Öffentlicher Sektor / Not-for-Profit / Bildung / Kultur

Mehr als ein Drittel aller Manager gehört der Unternehmensleitung an.



- Unternehmensleitung
- Vertrieb / Customer Service
- Finanzen / Controlling / Accounting
- IT / Digital / Technology
- Strategie / Consulting
- Personalmanagement / Human Resources
- Produkt-Management / Marketing / PR / Unternehmenskommunikation
- Einkauf / Materialwirtschaft
- Forschung & Entwicklung
- Produktion
- Recht / Steuern / Compliance

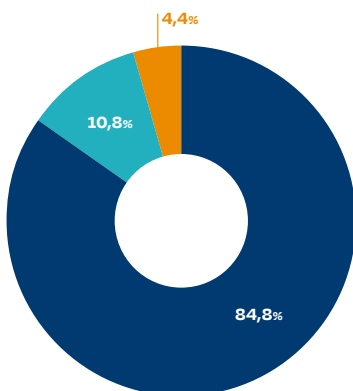
Die Generation X dominiert die Führungsetagen.



Manager sind gleichermaßen in kleineren wie in größeren Unternehmen tätig.



Die überwiegende Mehrheit der Manager arbeitet in etablierten Unternehmen.



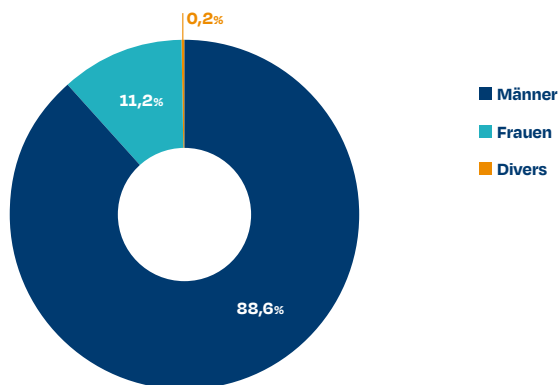
Im Durchschnitt ist der Manager seit **7** Jahren beim aktuellen Unternehmen.

Seine aktuelle Position hat er seit **3** Jahren inne.

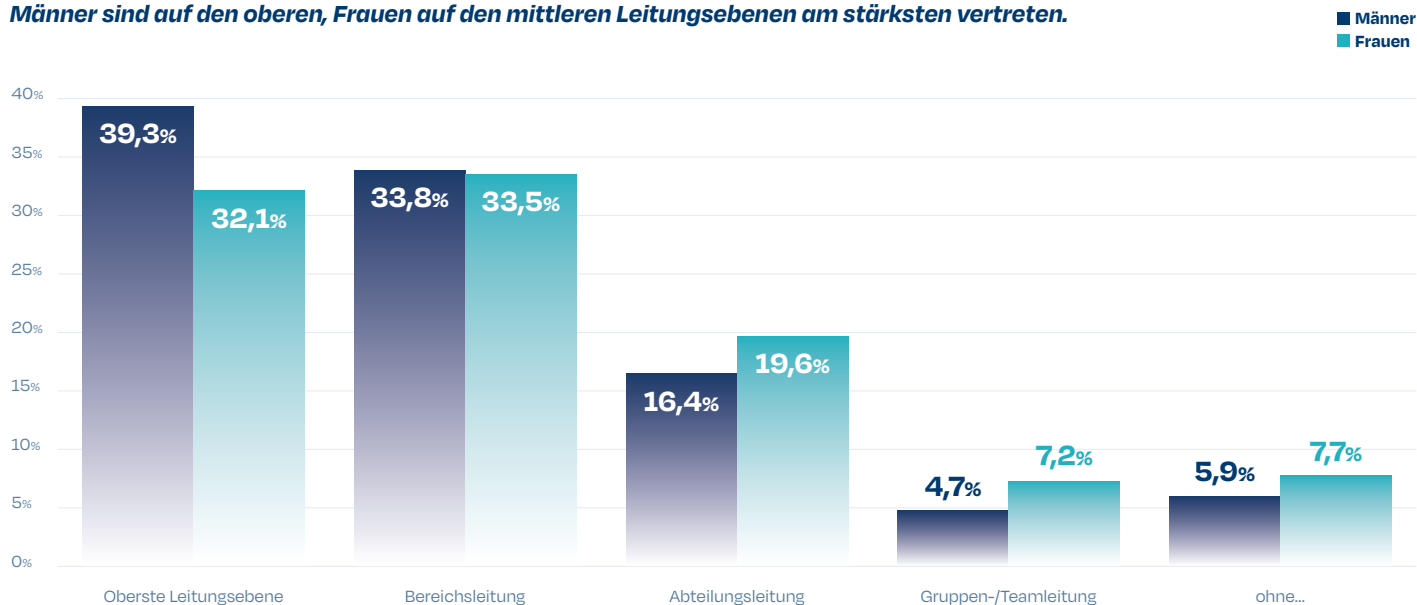
Ich arbeite in einem...

- ...langjährig etablierten Unternehmen (> 15 Jahre)
- ...eher jungen Unternehmen (< 15 Jahre)
- ...Start-up-Unternehmen (< 3 Jahre)

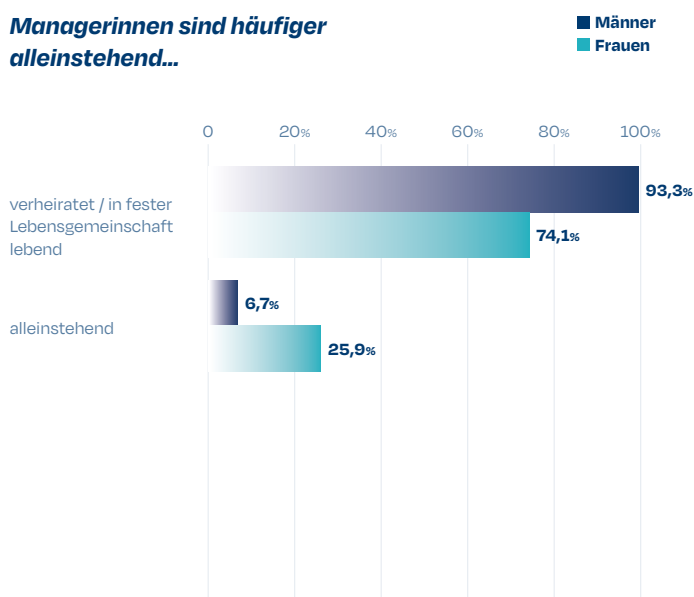
Nur 11 Prozent der Führungskräfte sind weiblich.



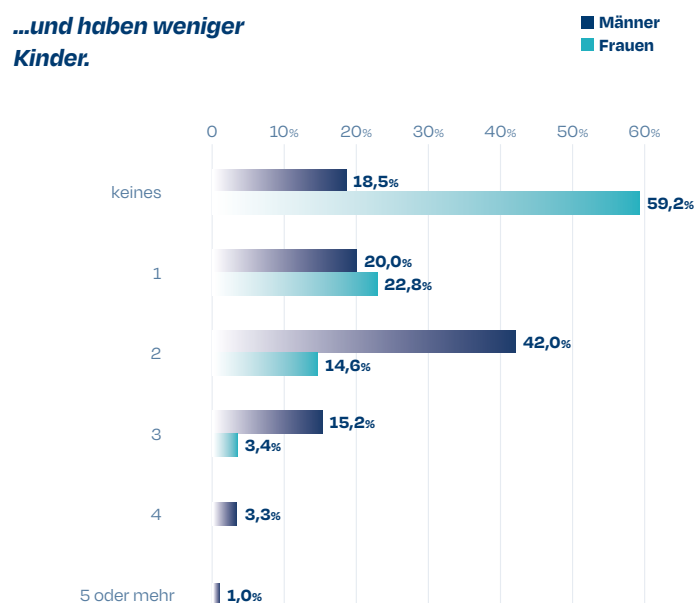
Männer sind auf den oberen, Frauen auf den mittleren Leitungsebenen am stärksten vertreten.



Managerinnen sind häufiger alleinstehend...



...und haben weniger Kinder.



Hinweise zur Methodik

Befragung des Executive Panels von Odgers Berndtson

- Die Befragung wurde in der Zeit von Ende August bis Ende September 2020 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 2.008 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 30 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.

Copyright © 2020 ODGERS BERNDTSON. All rights reserved.

www.odgersberndtson.com



ODGERS BERNDTSON