



Manager Barometer

2023-2024

13. jährliche Befragung des
Odgers Berndtson Executive Panels
in Deutschland



Geringes Interesse
an Innovationen
trotz Krise

Was die deutschen Führungskräfte bewegt

Manager Barometer seit 2011

Das Manager Barometer von Odgers Berndtson wurde in diesem Jahr bereits zum 13. Mal durchgeführt und konzentriert sich auf die schriftliche Befragung eines Executive Panels, bestehend aus Führungskräften deutscher Unternehmen aller Branchen und Größenklassen.

Wir blicken damit auf eine spannende Reihe verschiedener Fokusthemen zurück, wissen, welche Themen die deutsche Wirtschaft beschäftigten, und können Trends schon frühzeitig identifizieren. Wir erkennen, was typische Manager:innen ausmacht und wie sie sich über die letzten 13 Jahre verändert haben – oder eben nicht.

Naturgemäß nimmt der Anteil der Befragten, die der Generation Y angehören, gegenüber dem Anteil derer, die zur Generation X zählen, immer mehr zu. Was allerdings verstärkt abnimmt, ist die Bereitschaft, für den Job umzuziehen.



Seit der Corona-Pandemie spricht noch viel mehr gegen den Wohnortwechsel, doch der Trend zeichnete sich schon vorher ab.

Über die Zeit haben wir mit verschiedenen renommierten wissenschaftlichen Partnern zusammengearbeitet, wie der Frankfurt University of Applied Sciences oder aktuell der Leuphana Universität Lüneburg, mit der wir nun schon seit einigen Jahren gemeinsam überraschende Erkenntnisse gewonnen haben.





Inhalt

Anlass und Zielsetzung der Befragung: geringes Interesse an Innovationen trotz Krise	4
Hinweise zur Methodik	5
1 Executive Summary	6
2 Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels	9
I Persönliche Motivation und Karriereziele	10
II Wechselbereitschaft und Zufriedenheit	14
III Unternehmens- und Kommunikationskultur	18
IV Innovationskultur	25
V Arbeit der Zukunft	31
VI Customer Experience	34
VII Führungserfolg in der Zukunft gestalten: wie Futures Literacy und Performance Leadership zusammenwirken.	39
3 Kommentare	49
Kommentar Dr. Marco Henry V. Neumueller	50
Kommentar Prof. Dr. Nadine Kammerlander	52
4 Statistik der Teilnehmer:innen	54

Anlass und Zielsetzung der Befragung

Geringes Interesse an Innovationen trotz Krise

Der Mittelstand gilt als Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Hier finden sich die Hidden Champions, die auf globalen Märkten erfolgreich sind, vor allem dank ihrer Innovationskraft. Doch diese scheint laut dem diesjährigen Manager Barometer von Odgers Berndtson nachzulassen: Die über 1.300 Führungskräfte, die an der schriftlichen Befragung teilgenommen haben, vermissen Innovationsfähigkeit in ihren Unternehmen. Und das in einer Zeit der Rezession, Inflation und andauernden Energiekrise.

Ist der Mittelstand das Rückgrat der Wirtschaft, dann sind Familienunternehmen das Rückgrat des Mittelstands. Hier engagieren sich die Eigner:innen in der Regel selbst im operativen Geschäft.

Allerdings handelt es sich noch häufig um typische Patriarchen, die im operativen Geschäft und Management mitbestimmen. Der Wandel der Führungsrolle von der lenkenden zur coachenden Funktion ist hier noch nicht angekommen.

Diese Diskrepanz ist nicht nur fatal in Hinblick auf die Stellung der Familienunternehmen am Weltmarkt. Sie ist auch hinderlich bei der Suche nach Führungskräften.



Was braucht es, um angesichts des Fachkräftemangels die Führungskräfte von morgen und High Potentials anzuziehen?

Das Manager Barometer zeigt, dass hier nicht die innovativsten Unternehmen die Nase vorn haben. Wichtiger als Innovationen ist den Führungskräften nämlich, dass sie sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, Beruf und Familie vereinbar sind sowie ihre Arbeit wahrgenommen und geschätzt wird.

Bei einem Wechsel des Unternehmens legen Manager:innen größten Wert auf eine angemessene Kommunikation sowie eine ansprechende Unternehmenskultur. Und daran hapert es: In einem Drittel der Unternehmen herrschen noch patriarchale Strukturen. Führungskräfte vermissen vielfach

einen transparenten Führungsstil, wertschätzende Kommunikation und flexible Arbeitszeitregelungen.

Doch Unternehmen, die für die moderne Arbeitswelt nicht bereit sind, müssen damit rechnen, dass ihre Führungskräfte sich in anderen Branchen umsehen und sehr wechselbereit sind, wie das aktuelle Manager Barometer zeigt.



Die Corona-Pandemie hat den Wandel der Arbeitswelt massiv vorangetrieben. Homeoffice und flexible Arbeitszeiten sind die neue Realität. Das gilt jedoch nicht für alle Typen von Unternehmen und nicht für alle Branchen. Vor allem in der Industrie herrscht oft noch das traditionelle Modell vor. Insbesondere in Familienunternehmen wird viel Wert auf die Anwesenheit vor Ort gelegt.

Das Manager Barometer belegt, dass der Wandel der Arbeitswelt voranschreitet, jedoch unterschiedlich schnell je nach Branche und Unternehmensgröße, wobei Familienunternehmen der Modernisierung hinterherhinken.

Hinweise zur Methodik

Zielgruppe

Für das Manager Barometer wurde zum 13. Mal in Folge das Executive Panel von Odgers Berndtson befragt, das Führungskräfte von Unternehmen aller Branchen und Größenklassen aus Deutschland umfasst.

Teilnehmer:innen

An der diesjährigen Befragung haben 1.324 Führungskräfte teilgenommen.


Befragung des Odgers Berndtson Executive Panels

Die Befragung wurde sechs Wochen lang in der Zeit von Anfang August bis Anfang September 2023

durchgeführt. Es handelte sich um eine schriftliche Befragung in Form eines elektronischen Fragebogens.

Der Fragebogen bestand aus sieben Fragekomplexen, die zum überwiegenden Teil im Multiple-Choice-Verfahren beantwortet werden konnten, und wurde in Zusammenarbeit mit dem Handelsblatt und der LeadershipGarage erarbeitet.

Die Antworten wurden anonym gegeben und ausgewertet.



1

Executive Summary



„Die Unternehmenskultur ist entscheidend.“

Executive Summary

Die persönlichen Bedürfnisse sind den Manager:innen am wichtigsten

Die Führungskräfte von heute stellen ihre persönlichen Bedürfnisse über den Unternehmenspurpose.

Ihnen ist am wichtigsten, dass sie Einfluss nehmen, ihre persönlichen Stärken einsetzen können und Freude an der Arbeit haben. Je älter die Befragten, umso ausgeprägter äußern sie diese Prioritäten. Dem Unternehmenspurpose (also dem übergeordneten Sinn des Unternehmenszwecks), dem Arbeitsinhalt und auch der Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe weisen sie im Vergleich dazu einen geringeren Stellenwert zu.

Innovative Unternehmen sind nicht unbedingt attraktive Arbeitgeber.

Es reicht nicht mehr aus, innovative Produkte und Prozesse vorzeigen zu können, um sich am Arbeitsmarkt gut zu positionieren. Führungskräfte legen bei einem potenziellen neuen Arbeitgeber so viel Wert wie nie zuvor auf die Unternehmenskultur. Dazu zählen „weiche“ Faktoren wie die Art des Umgangs miteinander, die Form der Ansprache, Benefits und die Bereitschaft zu Flexibilität. Mehr als 82 Prozent der Befragten empfinden eine zu ihnen passende Unternehmenskultur als „sehr wichtig“, der höchste Wert seit 2019, als diese Frage erstmals im Manager Barometer gestellt wurde.

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist für sie dagegen nachrangig (48 Prozent).

Je älter die Befragten, desto wichtiger ist ihnen die Unternehmenskultur.

Die Angehörigen der Generation Y legen darüber hinaus viel Wert auf ortsunabhängiges Arbeiten und flexible Arbeitszeitgestaltung.

Patriarchen und Matriarchinnen sind noch immer weit verbreitet, vor allem in Familienunternehmen.

In mehr als einem Drittel (36,2 Prozent) aller befragten Unternehmen wird der Führungsstil als patriarchal wahrgenommen. Bei den Familienunternehmen sind es sogar 43,4 Prozent.

Weniger als ein Drittel aller befragten Unternehmen (26,8 Prozent) pflegt eine offene Fehler- und Lernkultur.

Etwa die Hälfte (50,1 Prozent) der Unternehmen legitimiert Führungsziele durch Zahlen (KPI-orientiert).

Manager:innen zweifeln an der Innovationskraft des eigenen Unternehmens.

Viele der Befragten halten ihr

derzeitiges Unternehmen nur für bedingt innovativ. Dabei schätzen sie Innovationskraft als wichtig ein, und zwar sowohl für den Erfolg der deutschen Wirtschaft insgesamt als auch für das eigene Unternehmen und ebenso für die Nachwuchsgewinnung.

Weniger als ein Drittel (26,6 Prozent) der befragten Führungskräfte bezeichnen ihr Unternehmen als „sehr innovativ“. Bei Familienunternehmen geben dies sogar nur 24,1 Prozent an, also etwa jede vierte Führungskraft.

Nur 2,4 Prozent der Befragten sehen ihr Unternehmen auf dem Höhepunkt der Innovation.

Dabei ist den Manager:innen bewusst, wie wichtig das Thema Innovationen ist, denn es wird oft oder immerhin manchmal im Unternehmen diskutiert.

Executive Summary

Führung ist nach wie vor ein Vollzeitjob.

Nur in einem knappen Drittel (31,2 Prozent) der Unternehmen werden Konzepte wie „Führen in Teilzeit“ oder „Führen im Tandem“ realisiert.

In Familienunternehmen sind solche Konzepte noch weniger verbreitet, nämlich in nur 22,5 Prozent der Unternehmen.

Führung in Vollzeit ist nach wie vor die Regel.

Die Kunden wollen alles: mehr digitale Kanäle und mehr persönliche Betreuung.

Die Befragten sind überwiegend der Ansicht, dass sich durch die Corona-Pandemie die Kundenerwartungen verändert haben.

Dabei sind zwei gegenläufige Trends zu beobachten: Zum einen erwarten die Kunden eine stärkere digitale Ansprache, dies erleben 61,6 Prozent der Befragten. Zum anderen sehnen sich die Kunden nach Vor-Ort-Gesprächen, stellen 48,9 Prozent der Befragten fest.

Familienbetriebe pflegen einen besonders engen und persönlichen Kontakt zu ihren Kunden. Mehr als die Hälfte (53,4 Prozent) der Befragten in Familienunternehmen hat beobachtet, dass die Kunden heute mehr Wert auf persönliche Ansprache legen als vor Corona.

„Führen im Tandem ist noch nicht weit verbreitet.“





2

**Ergebnisse des
Odgers Berndtson
Executive Panels**

2.1

Persönliche Motivation und Karriereziele



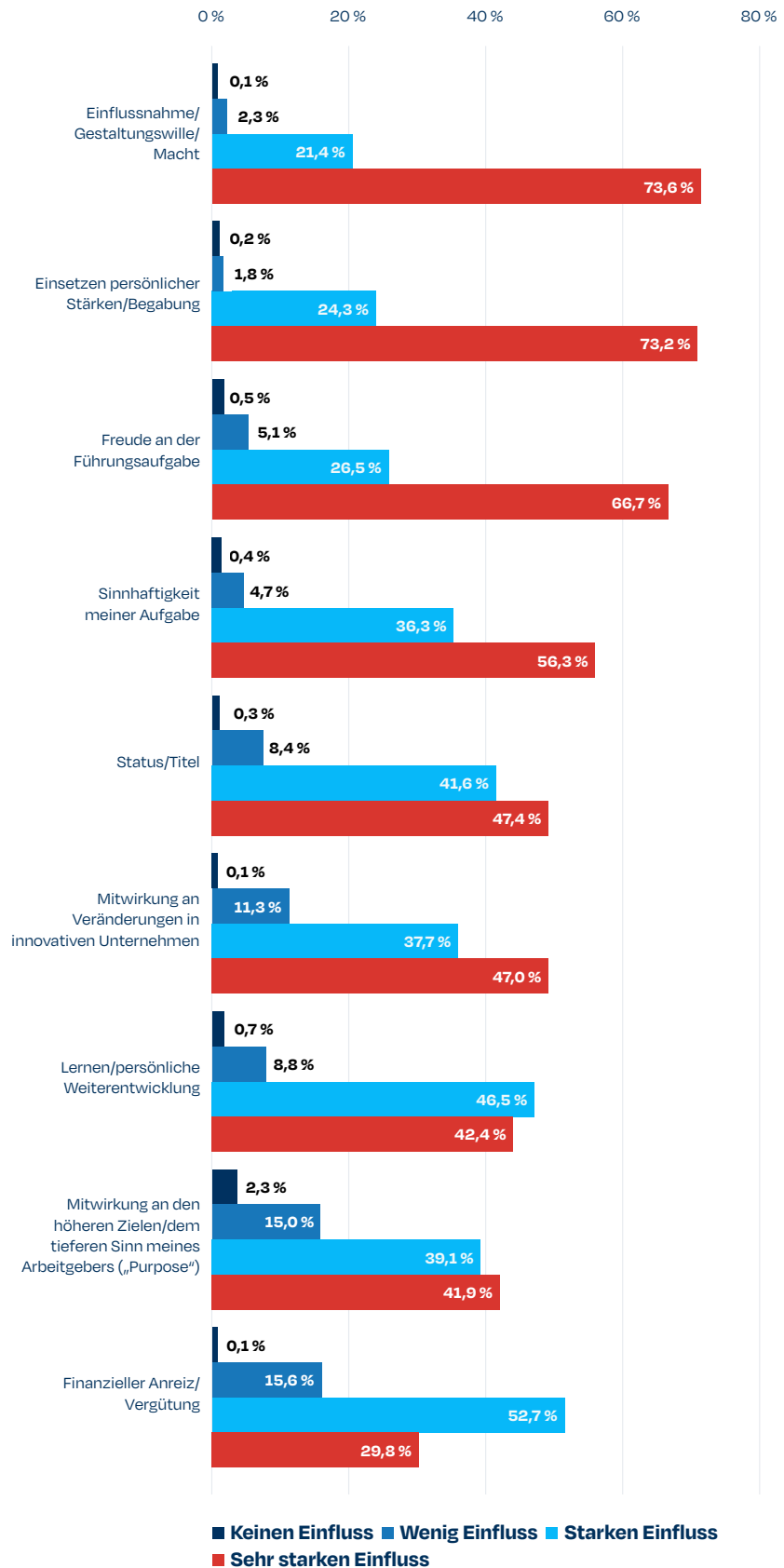
„Ein Branchenwechsel wird in Kauf genommen, die Trennung von der Familie nicht.“

Das persönliche Befinden am Arbeitsplatz ist für die Befragten weiterhin der wichtigste Faktor für ihren weiteren Berufsweg.

Die Einflussnahme und der Gestaltungswille sowie das Einsetzen ihrer persönlichen Stärken und Begabungen nennen knapp drei Viertel der Befragten als wichtigsten Faktor ihres Berufslebens. Gleich darauf folgt die Freude an der Führungsaufgabe.



Welchen Einfluss haben die folgenden Faktoren auf Ihren weiteren Berufsweg?



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1178 Führungskräfte

In Freitextantworten präzisieren die Befragten, was ihnen besonders wichtig ist: „Spaß an der Arbeit“, „persönliches Wohlbefinden“, „gute Chemie“ oder „Vertrauen, dass ich Ziele ohne Kontrolle erreiche“.

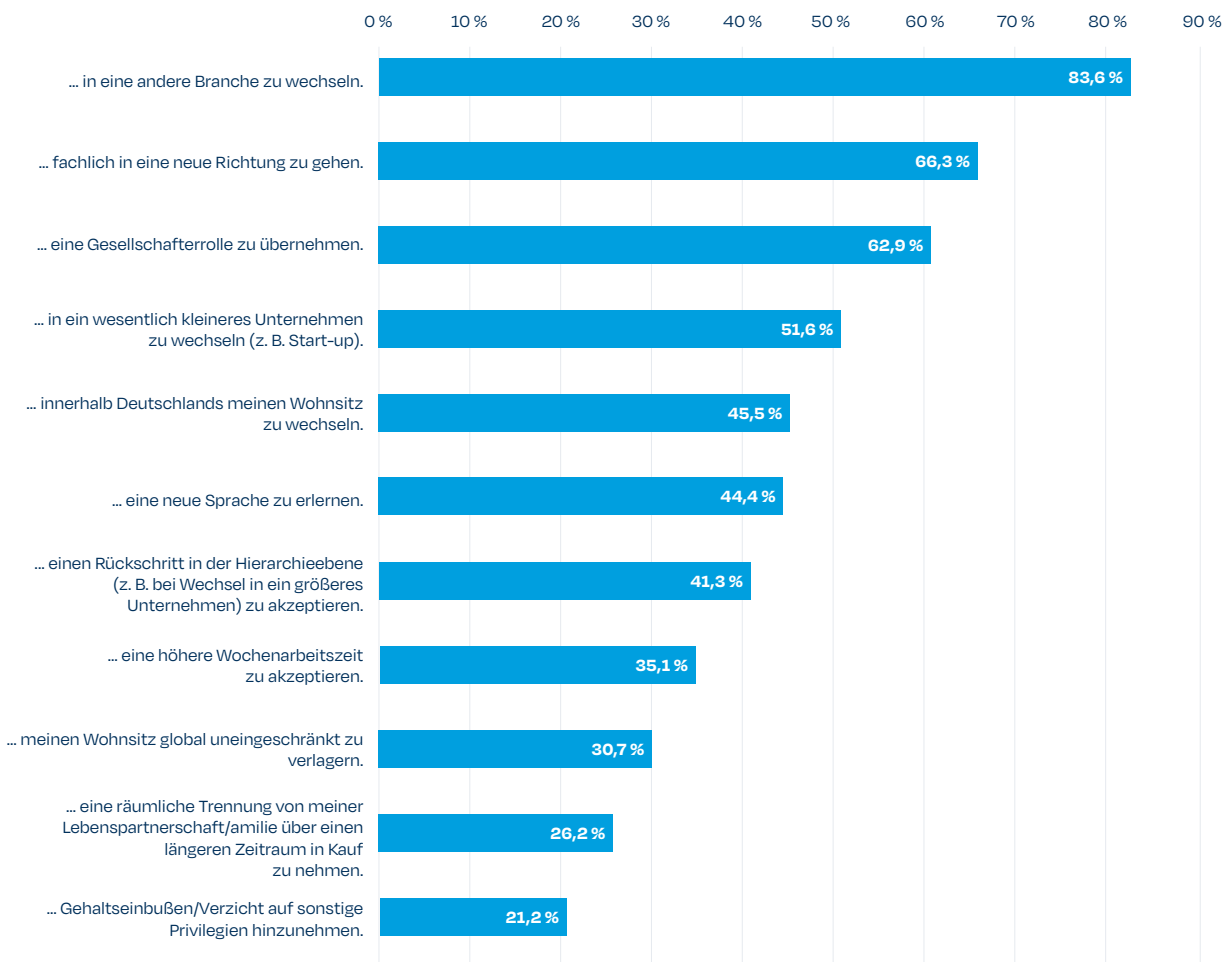
Die Vergütung spielt die geringste Rolle bei den wichtigen Faktoren für den Berufsweg. Dieser Aspekt ist, wenig überraschend, für die Jüngeren bedeutsamer als für die Älteren, die vermutlich bereits höhere Gehaltsränge erreicht haben.

Für den nächsten beruflichen Schritt würde der Großteil der Befragten in

eine andere Branche wechseln oder fachlich in eine neue Richtung gehen. Immer weniger akzeptiert werden der Wechsel des Wohnsitzes oder eine räumliche Trennung von der Familie. Auch zu Gehaltseinbußen oder dem Verzicht auf sonstige Privilegien ist ein geringerer Anteil der Befragten als in den Vorjahren bereit, wenn es darum geht, in den nächsten beruflichen Schritt zu investieren. In den Freitextantworten wird präzisiert, dass ein Wechsel des Wohnsitzes innerhalb Europas oder innerhalb des deutschsprachigen Raums als akzeptabel angesehen wird.

„Die Vergütung spielt die geringste Rolle bei den wichtigen Faktoren für den Berufsweg.“

Was sind Sie bereit, für Ihren nächsten beruflichen Schritt zu investieren – vorausgesetzt, es handelt sich um eine für Sie spannende, herausfordernde Aufgabe?



Mehrfachnennungen möglich
Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.168 Führungskräfte

Die Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen unterscheiden sich dabei in ihrer Prioritätensetzung nicht von denen in Familienunternehmen oder Großkonzernen.

61,5 %

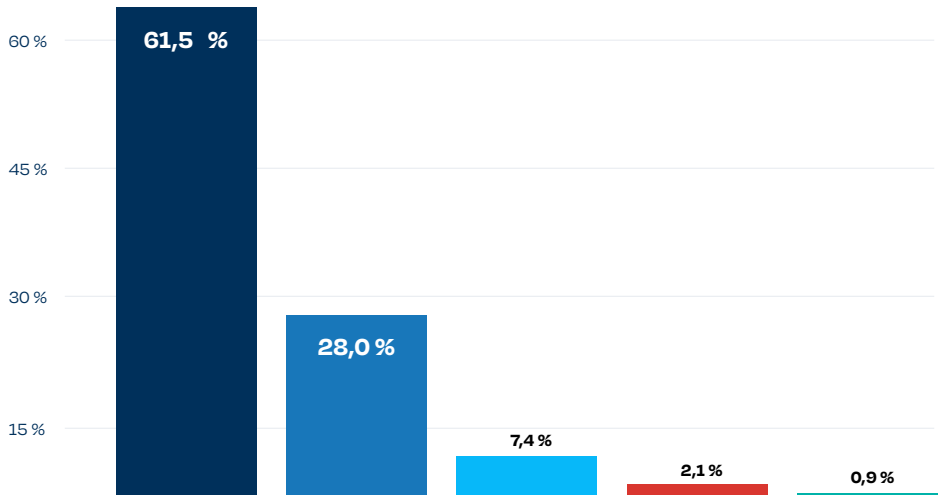
möchten sich stetig weiterentwickeln und das Maximum in ihrer Karriere erreichen.

Der Ehrgeiz der Befragten hat stetig zugenommen. In den Jahren 2015–2023 stimmten immer mehr Befragte der Aussage zu, dass sie sich stetig weiterentwickeln und das Maximum ihrer Karriere erreichen wollen.

Unter dem Maximum der Karriere wird unverändert eine Top-Management-Position auf der Ebene des Vorstands oder die Geschäftsführung in einem mittelständischen Unternehmen verstanden.

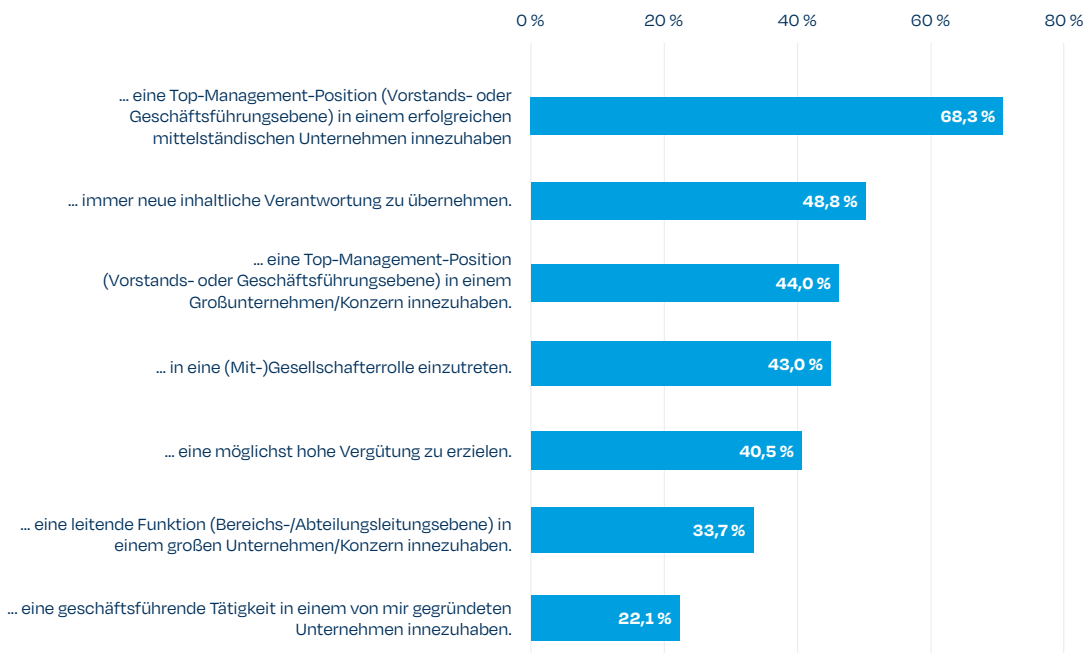
Welche Aussage trifft auf die Zielsetzung Ihrer beruflichen Laufbahn zu?

- 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 strebe künftig Jobsharing an, um meine Work-Life-Balance zu finden.
- Ich bin froh, wenn ich angesichts der Restrukturierungen in der Wirtschaft meinen Job behalte.



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.168 Führungskräfte

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



Mehrfachnennungen möglich
Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 707 Führungskräfte

2.11

Wechselbereitschaft und Zufriedenheit

**„Was zählt, ist die
Unternehmenskultur.“**

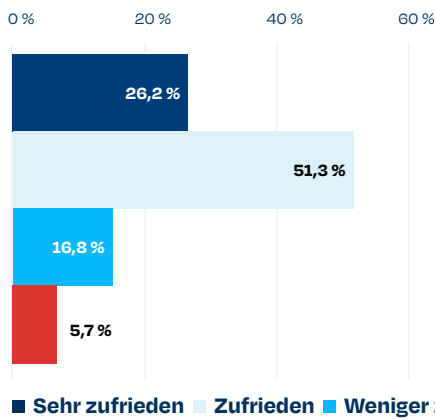
Die Zufriedenheit der Befragten mit ihrer jetzigen Position bleibt 2023 unverändert hoch.

Mehr als drei Viertel sind „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“, wobei die Zufriedenheit bei den Familienunternehmen unter dem Durchschnitt und bei den kleinen und mittleren Unternehmen (kurz KMU) über dem Durchschnitt liegt. KMU werden in dieser Befragung als Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeiter:innen und bis zu 50 Mio. Euro Umsatz definiert. Der wichtigste Grund für die Zufriedenheit mit der aktuellen Position ist, dass das Arbeiten eine große Freude bereitet. Betrachtet nach Branchen, sind die Beschäftigten im Bereich Öffentlicher Sektor/Non-Profit-Organisation/Bildung/Kultur mit Abstand am zufriedensten.

51,3 %

sind zufrieden mit ihrer jetzigen beruflichen Position.

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer jetzigen beruflichen Position?



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.161 Führungskräfte



Die Wechselbereitschaft hat zwar noch nicht das Vor-Corona-Niveau erreicht, ist jedoch im Vergleich zu den beiden Vorjahren gestiegen.

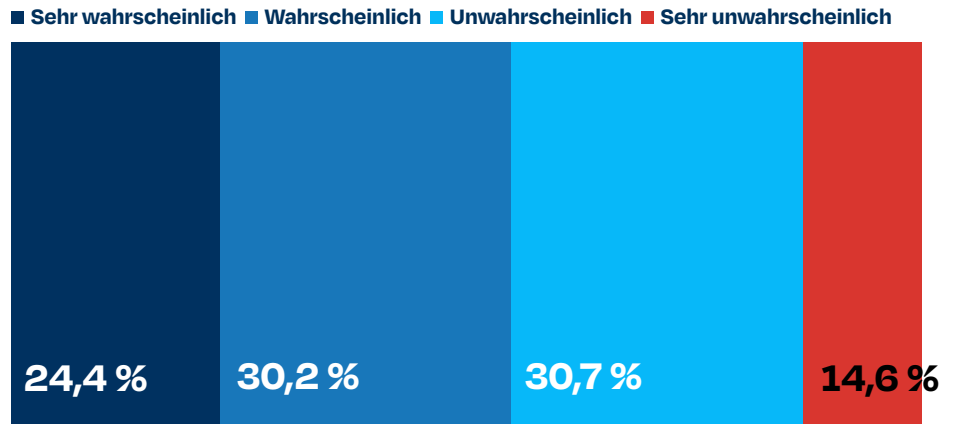
Mehr als die Hälfte (54,6 Prozent) der Führungskräfte hält einen Wechsel in den nächsten Monaten für „wahrscheinlich“ oder „sehr wahrscheinlich“. Bei Familienunternehmen ist der Anteil der Wechselbereiten noch höher (58,3 Prozent).

Bei KMU ist er hingegen niedriger (50,8 Prozent). Betrachtet nach Branchen ist die Wechselbereitschaft in der Telekommunikation/Technologie am höchsten.

Die wichtigsten Gründe für einen beabsichtigten Wechsel sind eine mangelnde Perspektive (insbesondere für Befragte aus dem Bereich Finanzdienstleister) und veränderte Rahmenbedingungen im aktuellen Unternehmen (insbesondere in der Industrie).

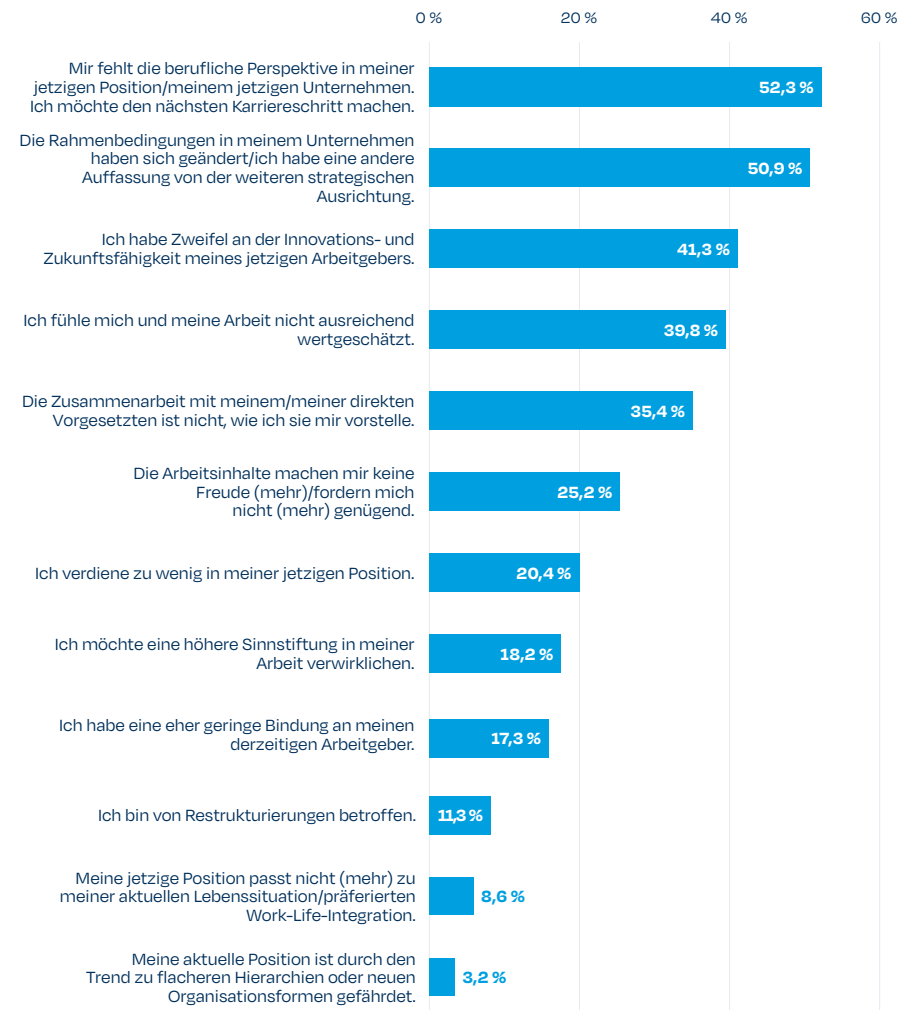
„Mehr als die Hälfte (54,6 Prozent) der Führungskräfte hält einen Wechsel in den nächsten Monaten für ‚wahrscheinlich‘ oder ‚sehr wahrscheinlich‘.“

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



Mehrfachnennungen möglich
Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.109 Führungskräfte

Warum ist ein Wechsel für Sie eher wahrscheinlich?



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 560 Führungskräfte

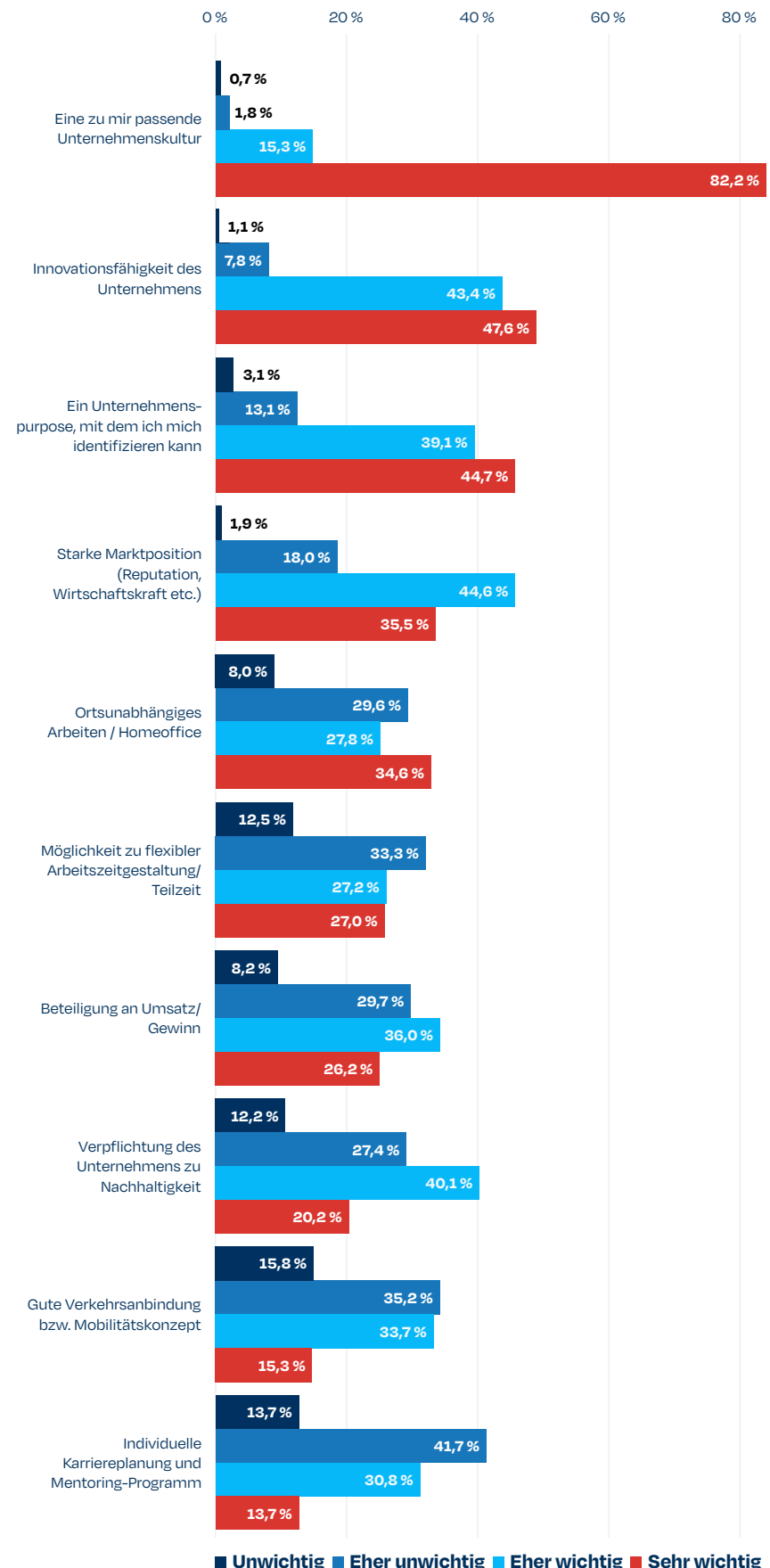
Die Unternehmenskultur ist ausschlaggebend für die Wahl eines neuen Arbeitgebers. Dieser Faktor liegt mit 82,2 Prozent der Nennungen weit vor anderen Kriterien wie etwa der Innovationsfähigkeit oder dem Purpose des neuen Unternehmens.

Eine „zu mir passende Unternehmenskultur“ ist den Befragten damit heute noch wichtiger als in den Vorjahren. Je älter die Befragten, desto wichtiger ist ihnen die Unternehmenskultur.

Die Befragten der Generation Y (geboren nach 1980) legen größeren Wert auf ortsunabhängiges Arbeiten/ Homeoffice und die Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung/Teilzeit als die älteren Generationen.

In den Freitextantworten wird mehrmals betont, dass ein höherer Frauenanteil in der Führung bei der Entscheidung für einen neuen Arbeitgeber wichtig ist (hier ist nicht angegeben, ob diese Antwort von weiblichen oder männlichen Befragten stammt). Außerdem wird häufig auf die Unternehmenskultur verwiesen. So wünschen sich die Befragten: „flache Hierarchien“, „menschenorientierte Führungskräfte, keine Roboter!“, „Achtung, Respekt und die nötige Distanz (keine aufgezwungene Duzkultur)“ oder auch „Respekt und Verständnis, keine Narzissten:innen“.

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



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.122 Führungskräfte

2.III

Unternehmens- und Kommunikationskultur

„Die Kommunikationskultur wird noch nicht als ideal erlebt.“

Knapp 80 Prozent der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen eine Unternehmensvision besitzt. Doch diese wird nicht immer stringent kommuniziert.

Lediglich in gut 40 Prozent der Unternehmen wird „Walk the talk“ gelebt, also die Unternehmensvision durch die Führungskräfte im Alltag umgesetzt und kommuniziert.

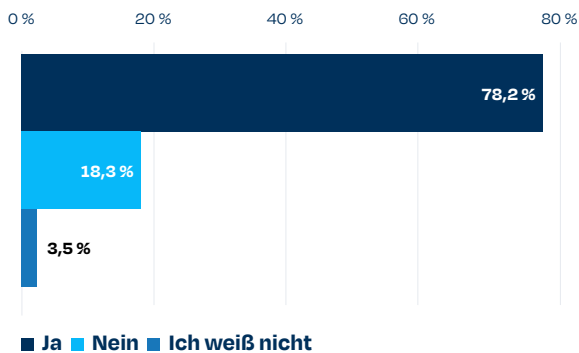
In der Mehrheit der Unternehmen (57,1 Prozent) erfolgt eine Kaskadenkommunikation, bei der die Informationen von der Geschäftsleitung über die verschiedenen Hierarchieebenen nach unten weitergereicht werden.

Dies geht einher mit einer eher traditionellen Führungskultur. In der Hälfte der Unternehmen orientiert sich die Führungskultur an Zahlen bzw. KPI.

In mehr als einem Drittel der Unternehmen (36,2 Prozent) wird eine patriarchale Führungskultur wahrgenommen. Bei den Familienunternehmen bezeichnen sogar mehr als 43 Prozent der Befragten die Führungskultur als patriarchal.

Traditionelle Branche mit traditioneller Führung: Im Branchenvergleich sticht die Automobilindustrie durch ihre besonders häufig patriarchale Führungskultur hervor.

Hat Ihre Organisation eine Unternehmensvision definiert?



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.115 Führungskräfte





Positiv heben sich die kleinen und mittleren Unternehmen vom Durchschnitt ab. Mehr als 40 Prozent von ihnen leben „Walk the talk“.

In den KMU herrscht nicht die KPI-fokussierte Führungskultur vor, sondern eine agile (40 Prozent).

Mehr als ein Drittel der KMU praktizieren außerdem eine offene Fehler- und Lernkultur, was im Durchschnitt nur bei 26,8 Prozent der Unternehmen der Fall ist.

Großunternehmen haben mit der überwältigenden Mehrheit von mehr als 80 Prozent eine Unternehmensvision formuliert. Diese wird in noch stärkerem Maße als im Durchschnitt der Unternehmen durch eine Kaskadenkommunikation von der Geschäftsleitung vermittelt.

Mehr als

80 %

der Großunternehmen haben eine Unternehmensvision formuliert.

Auch nach Branchen unterscheidet sich die Kommunikation in den Unternehmen auffällig. Während bei Finanzdienstleistern die Kaskadenkommunikation vorherrscht, wird „Walk the talk“ vor allem in der Telekommunikation/ Technologie praktiziert.

Eine agile Führungskultur findet sich überwiegend in den Unternehmensberatungen wieder. Die Energieversorger setzen in stärkerem Maße als andere Branchen auf eine offene Fehler- und Lernkultur.

Die Befragten vermissen häufig Wertschätzung und Transparenz in der Kommunikation.

Schlechte Noten für den Umgang: Die Kommunikationskultur in den Unternehmen schneidet nach Ansicht der Befragten nicht übermäßig gut ab. Mehr als ein Drittel sagt, dass eine transparente Kommunikationskultur „mäßig“ gelebt wird, auch vermissen sie eine wertschätzende Kommunikation.

Dabei sind sich die Befragten einig, was eine wertschätzende Kommunikation ausmacht: Sie setzt auf Klarheit und Transparenz, beinhaltet respektvolles Zuhören und Verständnis sowie eine offene Fehler- und Lernkultur. In den Freitextantworten wird ergänzt, dass zu wertschätzender Kommunikation auch „Lob“, „Feedback“, „Anerkennung von Leistung“, „Vertrauen“ und „Ehrlichkeit“ gehören.

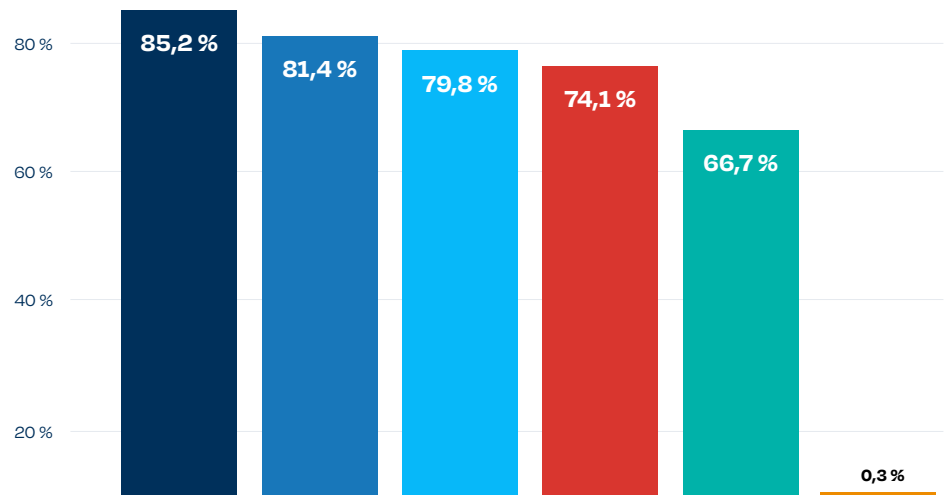
Kleine und mittlere Unternehmen kommunizieren moderner als Großunternehmen.

Familienunternehmen, in denen die Eigentümer:innen mit über die Geschicke entscheiden, kommunizieren nicht immer zeitgemäß. Kleine und mittlere Unternehmen legen mehr Wert auf offene Kommunikation: Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeiter:innen und bis zu 50 Mio. Euro Umsatz kommunizieren transparenter und wertschätzender, sie leben eher eine offene Fehler- und Lernkultur als die größeren Unternehmen. In den KMU sagt jeweils mehr als ein Drittel der Befragten, eine transparente und wertschätzende Kommunikation werde „umfanglich“ gelebt.



Was bedeutet wertschätzende Kommunikation für Sie?

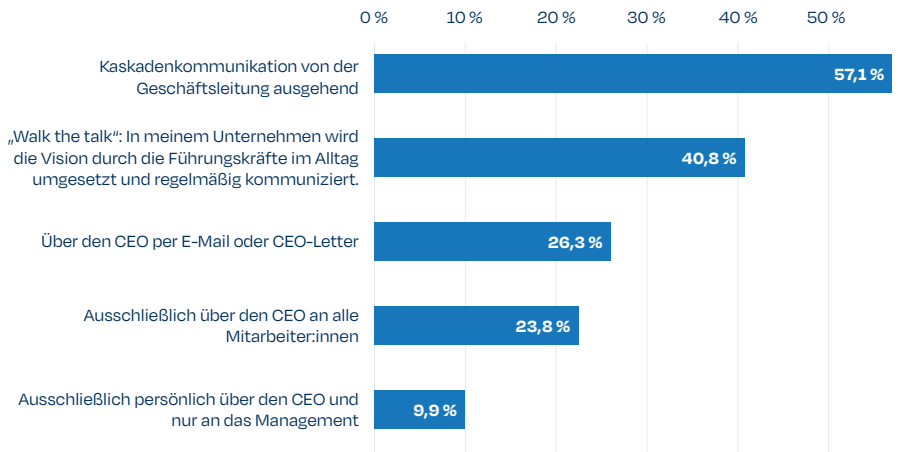
- Klare und transparente Kommunikation
- Respektvolles Zuhören und Verständnis zeigen
- Eine offene Fehler- und Lernkultur zu leben
- Probleme der Mitarbeiter:innen und der Führung werden ernst genommen
- Empathie und Einfühlungsvermögen in den Gesprächen
- Ich weiß nicht



Mehrfachnennungen möglich
Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.098 Führungskräfte

„Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeiter:innen und bis zu 50 Mio. Euro Umsatz kommunizieren transparenter und wertschätzender.“

Wie wird die Unternehmensvision kommuniziert?



Mehrfachnennungen möglich
Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 841 Führungskräfte



Die Familienunternehmen liegen sowohl bei der Transparenz als auch bei der Wertschätzung in der Kommunikation ein wenig hinter dem Durchschnitt zurück.

Im Branchenvergleich stechen die Energieversorger mit einer wertschätzenden und transparenten Kommunikationskultur positiv hervor.

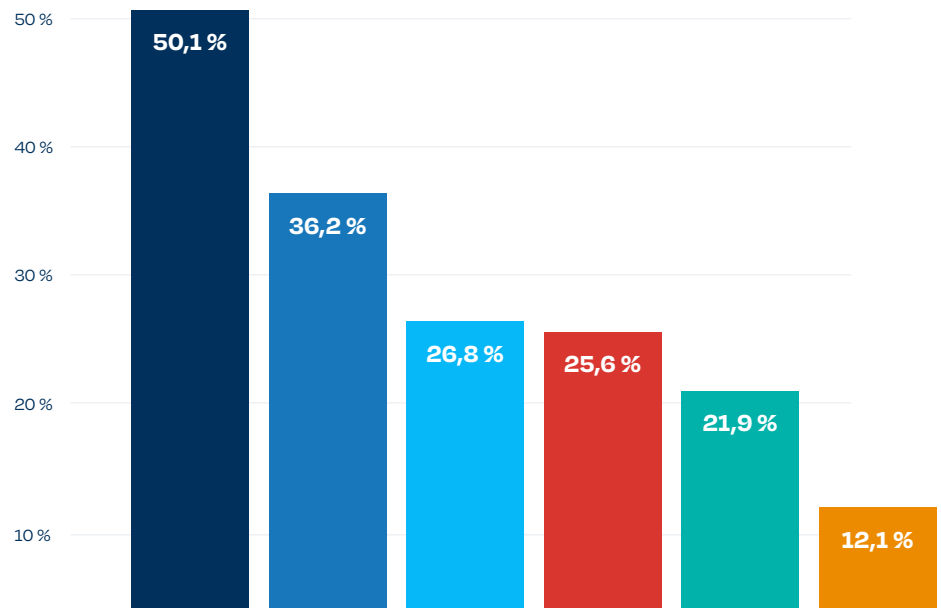
Wie eine Kommunikationskultur empfunden wird, hängt offenbar auch vom Alter der Befragten ab.

Während nur 24 Prozent der Babyboomer (geboren vor 1965) in ihrem Unternehmen eine patriarchale Führungskultur ausmachen, sind es bei den jüngeren Generationen mehr als 37 Prozent. Während knapp 40 Prozent der Babyboomer annehmen, dass sie in einem Unternehmen mit agiler Führungskultur arbeiten, gehen weniger als 24 Prozent der jüngeren Generationen davon aus.

Die Kritik an der Kommunikationskultur wird in Freitextantworten mit „behördenhaft“, „chaotisch“, „sprunghaft“, „Mikromanagement“, „kontinuierlicher Feuerwerksmodus“ oder „hierarchisch“ beschrieben.

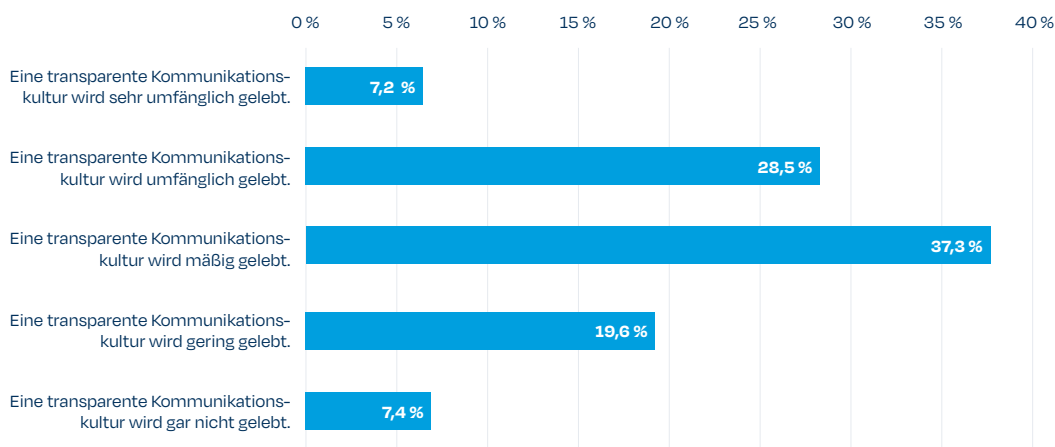
Wie nehmen Sie die Führungskultur Ihres Vorstandes/Ihrer Geschäftsführung wahr?

- Zahlen-/KPI-fokussierte Führungskultur
- Patriarchale Führungskultur
- Offene Fehler- und Lernkultur
- Agile Führungskultur
- Purpose-fokussierte Führungskultur
- Gar nicht



Mehrfachnennungen möglich
Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.095 Führungskräfte

Als wie transparent empfinden Sie die Kommunikationskultur in Ihrem Unternehmen?



Mehrfachnennungen möglich
Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.086 Führungskräfte

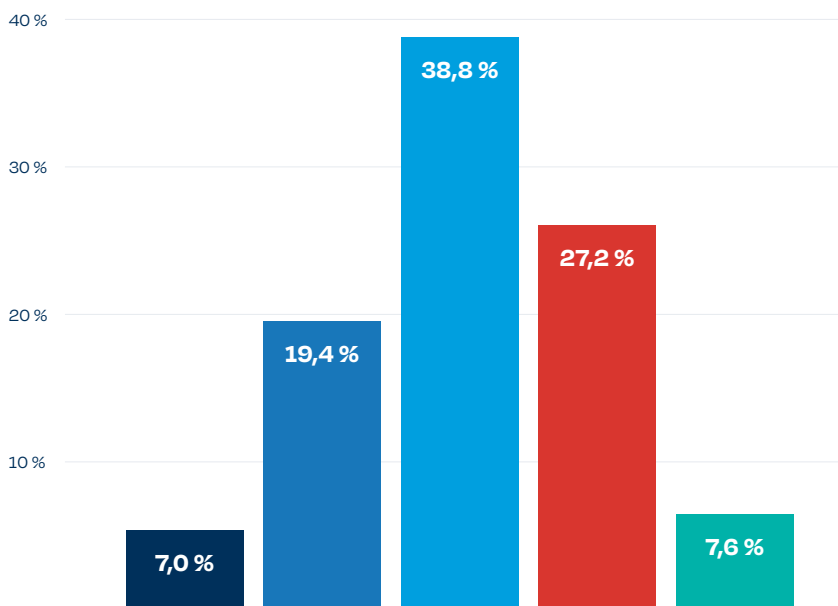


Auch die Einschätzung der Transparenz und Wertschätzung in der Kommunikation unterscheidet sich je nach Alter.

Die Babyboomer gehen eher davon aus, dass in ihrem Unternehmen eine transparente und wertschätzende Kommunikation gelebt wird, während die jüngeren Generationen eher skeptisch und zurückhaltend sind. So nehmen etwa 37 Prozent der befragten Babyboomer an, dass in ihrem Unternehmen eine wertschätzende Kommunikation „umfänglich“ gelebt wird, während mehr als 24 Prozent der Generation Y davon ausgehen, dass in ihrem Unternehmen eine wertschätzende Kommunikation nur „gering“ gelebt wird.

Wie sehr wird wertschätzende Kommunikation in Ihrem Unternehmen gelebt?

- Wertschätzende Kommunikation wird gar nicht gelebt.
- Wertschätzende Kommunikation wird gering gelebt.
- Wertschätzende Kommunikation wird mäßig gelebt.
- Wertschätzende Kommunikation wird umfänglich gelebt.
- Wertschätzende Kommunikation wird sehr umfänglich gelebt.



Mehrfachnennungen möglich
Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.090 Führungskräfte

„Führungskräfte vermissen vielfach einen transparenten Führungsstil und wertschätzende Kommunikation.“

2.IV

Innovationskultur

*„Innovationen sind wichtig,
werden jedoch nur beschränkt
vorangetrieben.“*

Obwohl den Führungskräften bewusst ist, wie wichtig Innovationen sind, spielt das Thema im Unternehmensalltag offenbar eine untergeordnete Rolle.

Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass sie ihr Unternehmen für „leicht innovativ“ halten. 13 Prozent gehen davon aus, dass ihr Unternehmen „nicht innovativ“ ist. Und weniger als ein Drittel der Befragten sagt, dass ihr Unternehmen „sehr innovativ“ ist.

Bei der Innovationsfähigkeit haben Großkonzerne die Nase vorn.

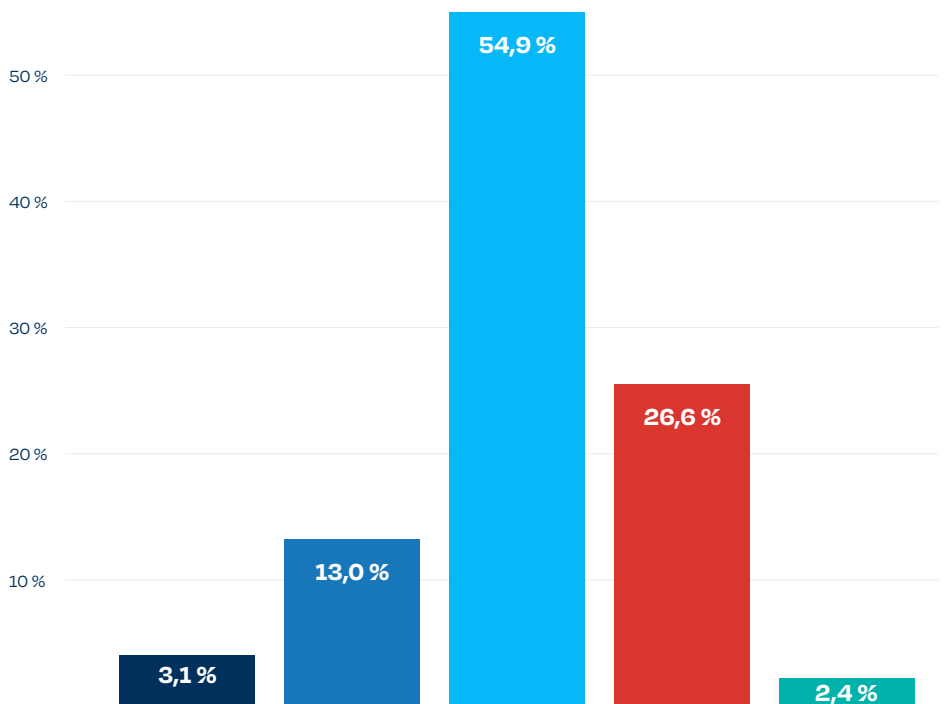
Hier sagen mehr als 58 Prozent der Führungskräfte, dass ihr Unternehmen „leicht innovativ“ ist. Ein Viertel der Befragten hält ihr Unternehmen sogar für „sehr innovativ“. Die Werte für Familienunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen liegen hingegen unter dem Durchschnitt.

Sowohl umsatzstarke als auch umsatzschwache Unternehmen werden von den Befragten häufig als „sehr innovativ“ betrachtet. Mehr als ein Drittel der Befragten in Unternehmen mit mehr als 5 Mrd. Euro Umsatz pro Jahr sieht ihr Unternehmen als „sehr innovativ“ an. Doch auch bei den Unternehmen mit weniger als 50 Mio. Euro Umsatz pro Jahr ist der Anteil derer, die sie als „sehr innovativ“ betrachten, sehr hoch (28,6 Prozent).



Für wie innovativ halten Sie Ihr Unternehmen?

- Gar nicht innovativ
- Nicht innovativ
- Leicht innovativ
- Sehr innovativ
- Auf dem Höhepunkt der Innovation



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.064 Führungskräfte

Als besonders innovativ erachten die befragten Führungskräfte Unternehmen in den Branchen Telekommunikation/ Technologie (35,1 Prozent), Automobil (33,3 Prozent) und Unternehmensberatung/ Wirtschaftsprüfung (31,9 Prozent).

Als am wenigsten innovativ empfinden die Befragten ihren Arbeitgeber, wenn sie im Bereich Konsumgüter/Handel/Medien/ Entertainment/Sport (18,9 Prozent) oder bei Finanzdienstleistern (16,9 Prozent) tätig sind.

Fast alle Befragten erkennen die hohe Bedeutung von Innovation an. Mehr als 80 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass Innovationen die Grundlage für den Erfolg der deutschen Wirtschaft bilden. Knapp 60 Prozent sind überzeugt, dass Innovationen für den Erfolg des eigenen Unternehmens ausschlaggebend sind.

Mehr als

80 %

der Befragten sind der Meinung, dass Innovationen die Grundlage für den Erfolg der deutschen Wirtschaft bilden.

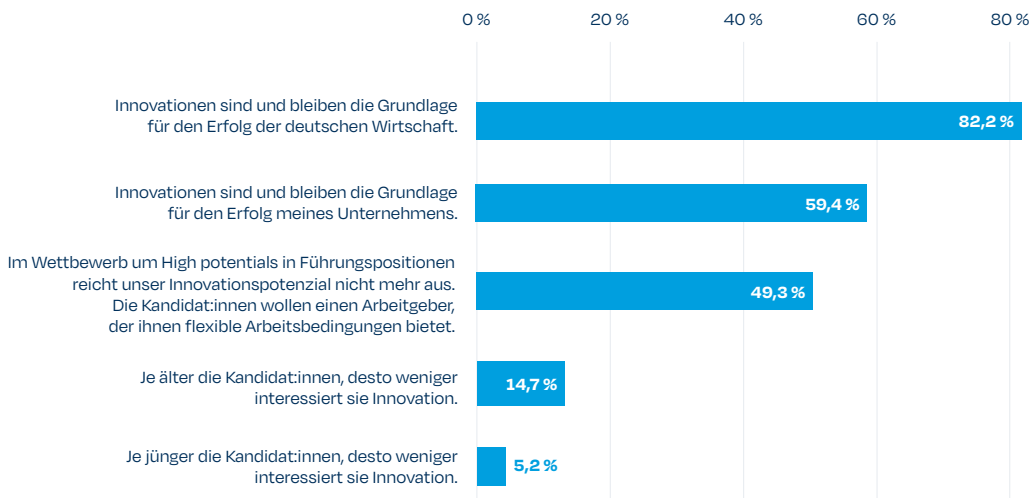
Innovationen werden jedoch nicht als das einzige Zukunftsthema gesehen. Knapp die Hälfte der Befragten gibt an, dass es nicht ausreichend ist, wenn ein Unternehmen ein hohes Innovationspotenzial hat, um im Wettbewerb um Nachwuchs zu bestehen. Sie gehen davon aus, dass sich Kandidat:innen einen Arbeitgeber wünschen, der flexible Arbeitsbedingungen bietet.

Die Zustimmung zu diesen Thesen ist in Großkonzernen ein wenig

ausgeprägter als in KMU oder Familienunternehmen.

Bei der Einschätzung, was Kandidat:innen bei einem neuen Arbeitgeber wichtig ist, besteht eine Kluft zwischen den Generationen. Die Babyboomer gehen davon aus, dass sich die Generation Y weniger für Innovationen interessiert als ältere Generationen. Diese geht jedoch umgekehrt davon aus, dass sich die Babyboomer weniger für Innovationen interessieren.

Innovation im Management: Welchen der folgenden Aussagen stimmen Sie zu?



Mehrfachnennungen möglich
Executive Panel von Odgers Berndtson, n=1.033 Führungskräfte

Die Befragten sind sich unabhängig von ihrem Alter, der Größe des Unternehmens oder anderen Kriterien einig, dass Sinnhaftigkeit beim Werben um Kandidat:innen eine große Rolle spielt.

Allerdings unterscheiden sich hier erneut die Generationen voneinander. Die jüngeren gehen davon aus, dass sich die Babyboomer weniger für Sinnhaftigkeit interessieren. Diese hingegen nehmen an, dass sich die Generation Y weniger für Sinnhaftigkeit interessiert als die älteren Mitarbeiter:innen.

Wenn auch ein bedeutender Teil der Befragten Zweifel hat, dass Innovation im eigenen Unternehmen vorangetrieben wird, so wird doch „manchmal“ oder „oftmals“ darüber diskutiert (zusammen 67,8 Prozent). Dies passiert seltener in Familienunternehmen als im Durchschnitt der Unternehmen. Auch die KMU liegen hinter dem Durchschnitt zurück, am häufigsten wird in Großkonzernen über das Thema Innovation diskutiert.

Betrachtet man die Branchen, so liegen hier Medizin/Pharma/Chemie sowie Telekommunikation/Technologie und die Energieversorger vorn. In diesen Branchen wird oft über das Thema Innovation gesprochen.



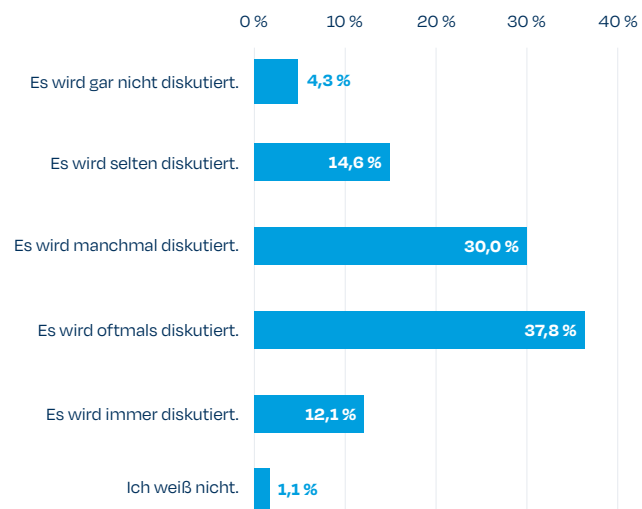
Innovationen sind für

36 %

Chefsache

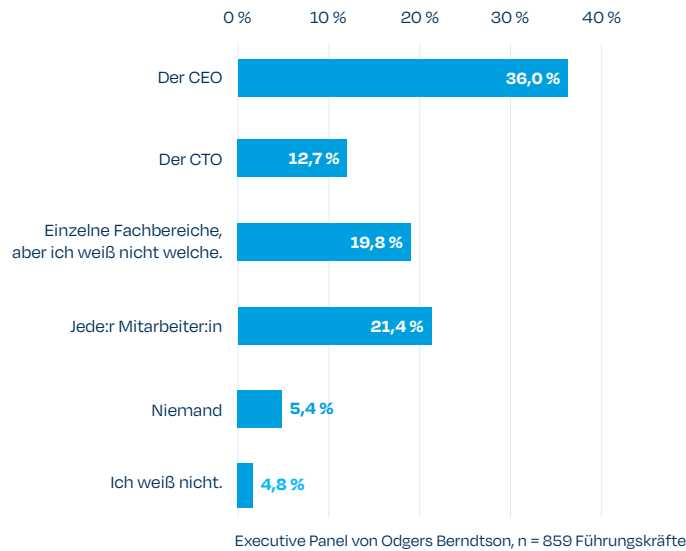
In mehr als einem Drittel (36 Prozent) der Unternehmen werden Innovationen vom CEO vorangetrieben, bei Familienunternehmen sind es sogar mehr als 40 Prozent der Unternehmen.

Wie stark ist das Thema Innovation in Ihrer Unternehmenskultur verankert?



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.065 Führungskräfte

Wer treibt das Thema Innovation in Ihrem Unternehmen am meisten voran?



„Innovation wird beschworen, doch die Verantwortung dafür variiert von Unternehmen zu Unternehmen.“

In den Familienunternehmen ist der Anteil derer, die den CEO als Treiber von Innovation sehen, höher als im Durchschnitt.

Noch höher ist dieser Anteil in den KMU. Hier geht gleichzeitig fast jede:r Dritte davon aus, dass jede:r Mitarbeiter:in selbst die Innovation fördert, im Durchschnitt der Unternehmen sind es nur etwas mehr als 20 Prozent.

Ein Fünftel der Befragten nimmt an, dass in ihrem Unternehmen einzelne Fachbereiche die Innovation vorantreiben, weiß jedoch nicht, welche das sind.

In den Freitextantworten werden mehrfach verschiedene Abteilungen als Treiber der unternehmensinternen Innovation genannt, vom Vertrieb über Strategie, Sales, Forschung und Entwicklung, Produktmanagement, Marketing und IT bis hin zum Innovationsmanagement.



Treiben die Unternehmen regelmäßig neue Methoden und Technologien voran, um Prozesse und Strukturen zu optimieren?

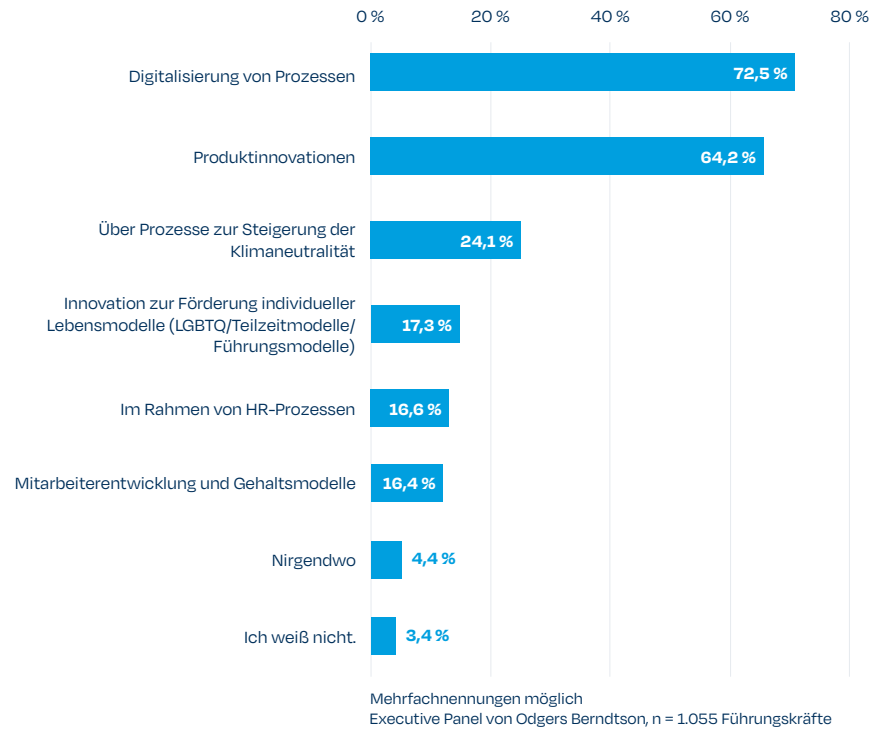
Mehr als ein Drittel der Befragten stimmt hier nur teilweise zu. Wenn es um Innovation geht, dann ist häufiger die Digitalisierung von Prozessen gemeint als Produktinnovation. Das Bemühen um Klimafreundlichkeit oder Klimaneutralität landet mit deutlichem Abstand hinter diesen beiden Themen. Nur 24,1 Prozent der Befragten sehen Prozesse zur Steigerung der Klimaneutralität als Treiber von Innovationen.

Innovation ist also in erster Linie Prozessoptimierung.

Bei Familienunternehmen ist der Anteil der Produktinnovation mit 69 Prozent (gegenüber 64,2 Prozent im Durchschnitt) höher. Sie liegen hier deutlich vor den KMU und auch leicht vor den Großkonzernen.

Betrachtet man die Unternehmensnach der Zahl ihrer der Mitarbeiter:innen, dann ist die Innovation von Produkten bei Unternehmen mit mehr als 5.000 bis unter 10.000 Mitarbeiter:innen am stärksten ausgeprägt (72,7 Prozent). Ein ähnliches Bild zeichnet sich ab, wenn wir Unternehmen in Abhängigkeit von ihrem Umsatz betrachten. Produktinnovationen werden häufiger in Unternehmen mit mehr als 1 Mrd. Euro Umsatz vorangetrieben als in den umsatzschwächeren Unternehmen.

Wo findet Innovation in Ihrem Unternehmen statt?



„Innovation ist also in erster Linie Prozessoptimierung.“

2.V

Arbeit der Zukunft



**„Führen in Vollzeit
ist die Normalität.“**

Die Stechuhr hat ausgedient: Eine Erfassung der Arbeitszeit hält die Mehrzahl der Befragten nicht für sinnvoll. Nur rund 40 Prozent befürworten eine Arbeitszeiterfassung.

Es ist egal, wo der Laptop steht: Eine hybride Arbeitssituation ist inzwischen fast die Regel. Für mehr als 80 Prozent der Führungskräfte ist die Möglichkeit zu hybridem Arbeiten gegeben, für drei Viertel gilt die Vertrauensarbeitszeit. Nicht ganz die Hälfte (46 Prozent) kann durchweg remote arbeiten. Knapp 40 Prozent der Befragten haben die Möglichkeit, während der Arbeit private Angelegenheiten zu erledigen bzw. in der Freizeit auch mal eine berufliche E-Mail zu beantworten (Work-Life-Blending).

Auch für ihre Mitarbeiter:innen im Team ist das hybride Arbeiten nahezu eine Selbstverständlichkeit, wie 82,5 Prozent der Befragten sagen.

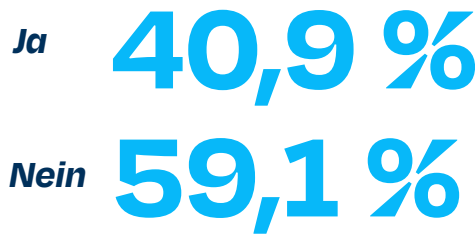
Die Vier-Tage-Woche hat hingegen noch nicht viele Anhänger:innen. 71,8 Prozent der Befragten bevorzugen ein Work-Life-Blending gegenüber der Vier-Tage-Woche.

Betrachtet man die Branchen, werden Konzepte wie Teilzeit und Vier-Tage-Woche im Bereich Öffentlicher Sektor/Non-Profit-Organisation/Bildung/Kultur am ehesten akzeptiert.



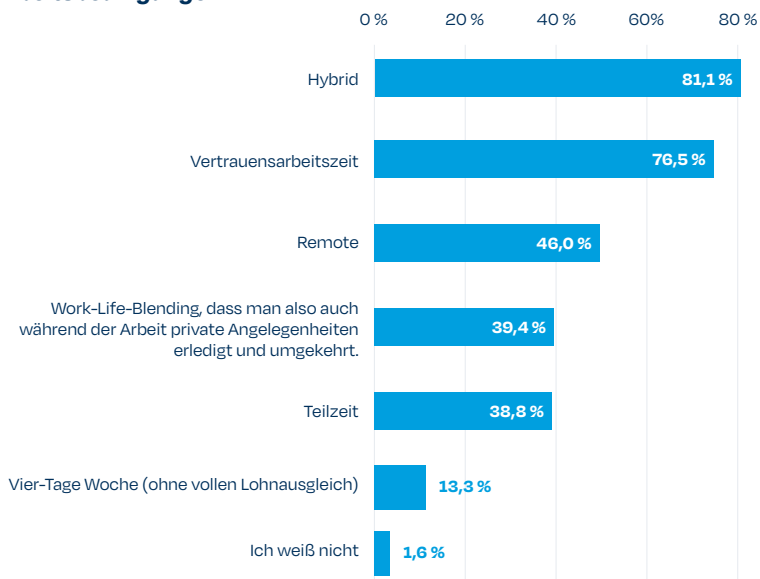
Arbeit der Zukunft

Stimmen Sie der Aussage zu, dass Arbeitszeiterfassung sinnvoll ist?



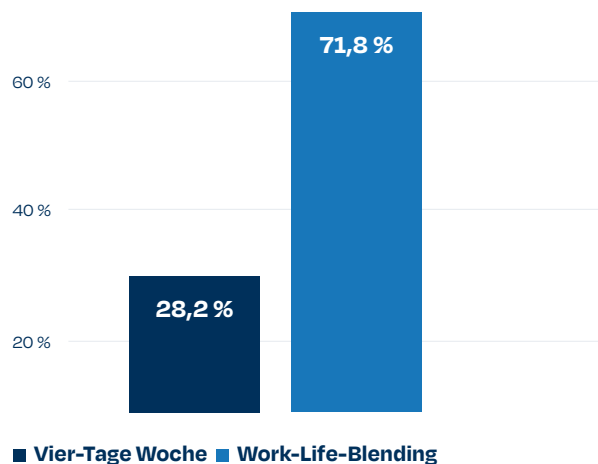
Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 979 Führungskräfte

In meinem Unternehmen gibt es für Führungskräfte folgende Arbeitsbedingungen:



Mehrfachnennungen möglich
Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.032 Führungskräfte

Was bevorzugen Sie für sich selbst: lieber eine Vier-Tage-Woche oder Work-Life-Blending?



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.010 Führungskräfte

Flexibel mal einen Home-office-Tag einzuplanen, ist für 90 Prozent der Befragten möglich und gehört damit zum Arbeitsalltag.

Doch in der Realität verbringen knapp 60 Prozent der Befragten weniger als 30 Prozent ihrer Arbeitstage pro Monat im Homeoffice. Die Führungskräfte in Familienunternehmen nutzen das Homeoffice seltener als der Durchschnitt. In Großkonzernen ist das Arbeiten im Homeoffice üblicher als in kleinen und mittleren Unternehmen.

Aufgeschlüsselt nach Branchen findet Homeoffice am häufigsten in der Unternehmensberatung/ Wirtschaftsprüfung statt (70 Prozent verbringen hier mehr als 30 Prozent der monatlichen Arbeitstage).

Am wenigsten verbreitet ist Homeoffice im Bereich Öffentlicher Sektor/ Non-Profit-Organisation/Bildung/ Kultur sowie bei Konsumgüter/Handel/ Medien/Entertainment/Sport und in der Industrie.

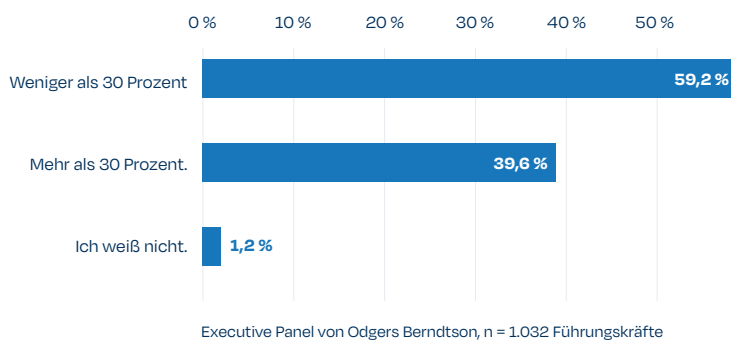
Führung in Vollzeit ist noch immer die Normalität. Abweichende Ansätze wie „Führen in Teilzeit“ oder „Führen in einem Tandem“ kennen lediglich 31,2 Prozent der Befragten aus ihrem Unternehmen.

„Führen im Tandem ist noch nicht weit verbreitet.“

Auch hier liegen die Großkonzerne vorn, während in den Familienunternehmen alternative Führungsmodelle am wenigsten verbreitet sind.

Im Bereich Öffentlicher Sektor/ Non-Profit-Organisation/ Bildung/Kultur sind alternative Führungsmodelle häufiger verbreitet (49,2 Prozent), ebenso bei den Energieversorgern und Finanzdienstleistern.

Wie viel Prozent Ihrer Arbeitstage verbringen Sie pro Monat im Homeoffice?



2.VI

Customer Experience

„Ambivalente Wünsche der Kunden.“

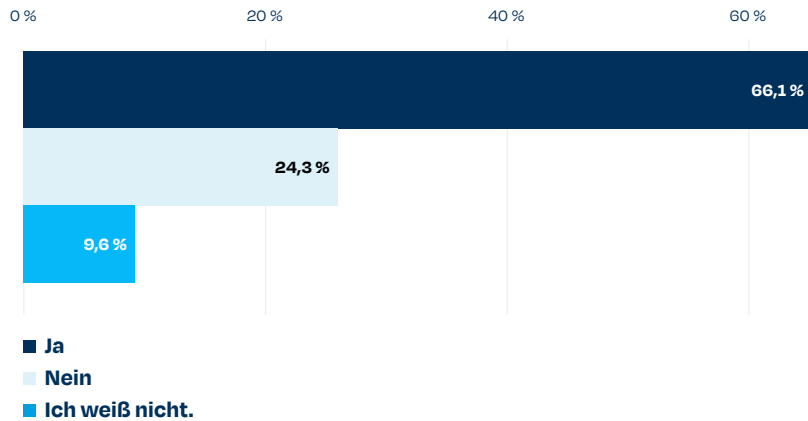
Die Corona-Pandemie hat sich deutlich auf die Erwartungshaltung der Kunden ausgewirkt. Dies nehmen mehr als 66 Prozent der Befragten an. Doch wie hat sich die Erwartungshaltung verändert?

Hier sind zwei verschiedene Tendenzen zu beobachten. Zum einen nehmen mehr als 60 Prozent der Befragten an, dass ihre Kunden eine stärkere digitale Ansprache wünschen. Knapp die Hälfte der Befragten geht jedoch davon aus, dass die Kunden den persönlichen Kontakt wieder sehr schätzen und sich nach Vor-Ort-Gesprächen sehnen.

Die Familienunternehmen sowie auch die kleinen und mittleren Unternehmen gehen zu einem höheren Anteil davon aus, dass ihre Kunden verstärkt persönlichen Kontakt suchen. Großunternehmen hingegen haben häufiger (65,4 Prozent) die Erfahrung gemacht, dass ihre Kunden eine stärkere digitale Ansprache erwarten. Im Branchenvergleich ist der Wunsch nach digitalen Kontakten vor allem bei den Energieversorgern und Finanzdienstleistern sehr hoch (über 80 Prozent).

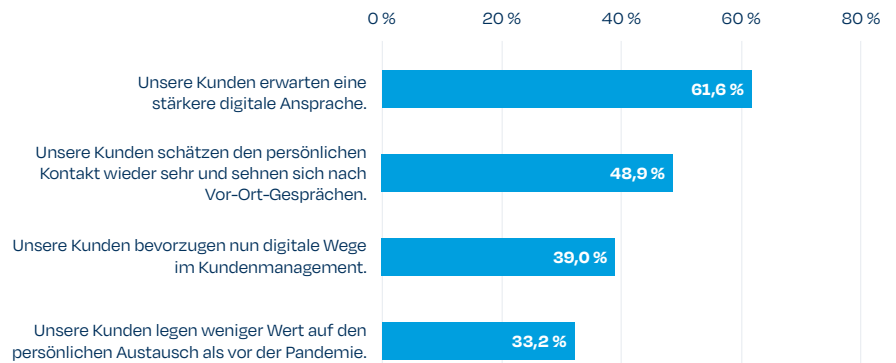
Die Freitextantworten spiegeln ebenfalls ambivalente Wünsche der Kunden wider. So heißt es: „Der persönliche Kontakt bleibt wichtig, digitale Systeme erleichtern administrative Tätigkeiten“, „Die Kunden fordern durch digitale Möglichkeiten wesentlich mehr Information ein, der Geschäftsabschluss geht aber nur in einem persönlichen Gespräch, das aber eine vielfach höhere Qualität hat als vor der Pandemie“, „Persönliche Termine werden anders genutzt“ und „Unsere Kunden haben ambivalente Bedürfnisse – mehr digital und manchmal auch wieder mehr persönlich zur gleichen Zeit“.

Haben Sie die Erfahrung gemacht, dass sich die Erwartungshaltung Ihrer Kunden durch die Pandemie verändert hat?



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.013 Führungskräfte

Wenn ja, wie hat sie es verändert?



Mehrfachnennungen möglich
Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 747 Führungskräfte



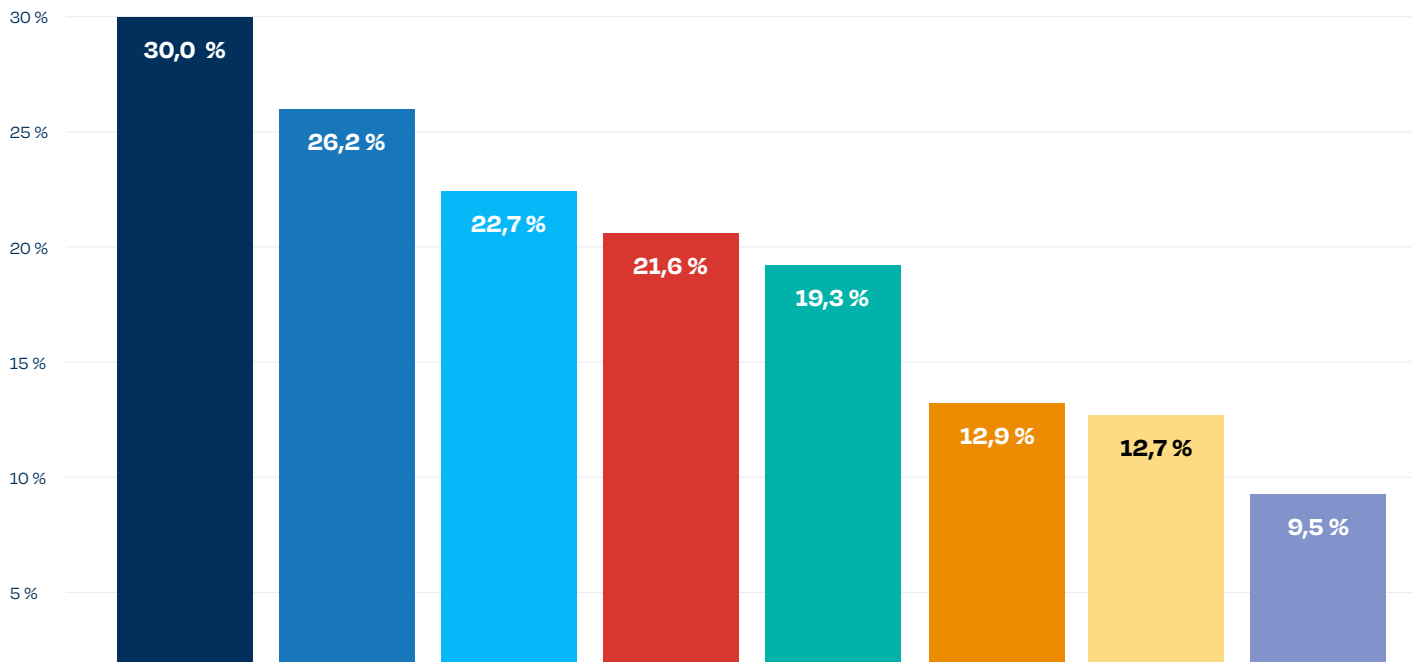
Infolge der Pandemie hat knapp ein Drittel der Befragten ihr CRM-System, das Kundenmanagementsystem, verändert. 30 Prozent haben neue digitale Kanäle aufgebaut.

Weitere 26,2 Prozent bauen aktuell ihr Team und ihre Kompetenzen für eine verstärkte Nutzung der Kundendaten aus.



Haben Sie Ihr CRM-System (Kundenmanagementsystem) im Zuge der Pandemie stärker an die digitale Kundenerwartung angepasst?

- **Ja. Wir haben gemerkt, dass wir unsere Kunden in der digitalen Welt nicht optimal erreichen konnten, und haben neue digitale Kanäle aufgebaut.**
- **Wir wissen, dass wir unsere Daten nicht optimal nutzen. Deshalb bauen wir aktuell unser Team und unsere Kompetenzen aus.**
- **Ich weiß nicht.**
- **Ja, wir haben unsere Vertriebs- und Marketingabteilungen stärker miteinander vernetzt.**
- **Ja, wir analysieren die Daten unseres CRM-Systems seither stärker, um unsere Kunden besser zu erreichen.**
- **Ja, wir haben unser Vertriebs- und Marketingteam geschult, um die Informationen über unsere Kunden im CRM-System besser bewerten zu können.**
- **Nein. Wir hatten andere Probleme in der Krise, aber wir haben gemerkt, dass wir die Datenbasis unseres CRM-System besser nutzen könnten.**
- **Nein. Wir kennen die Erwartungen unserer Kunden und brauchen keine digitalen Analysen.**



Mehrfachnennungen möglich
Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 978 Führungskräfte

Daten sind wertvoll. Die Auswertung von Daten wird wichtiger. 42,2 Prozent der Befragten werten die Kundendaten aus, um gezielt auf die Customer Journey eingehen zu können.

Als am wenigsten innovativ empfinden die Befragten ihren Arbeitgeber, wenn sie im Bereich Konsumgüter/Handel/Medien/Entertainment/Sport (18,9 Prozent) oder bei Finanzdienstleistern (16,9 Prozent) tätig sind.

Fast alle Befragten erkennen die hohe Bedeutung von Innovation an. Mehr als 80 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass Innovation die Grundlage für den Erfolg der deutschen Wirtschaft bildet. Knapp 60 Prozent sind überzeugt, dass Innovationen für den Erfolg des eigenen Unternehmens ausschlaggebend sind.

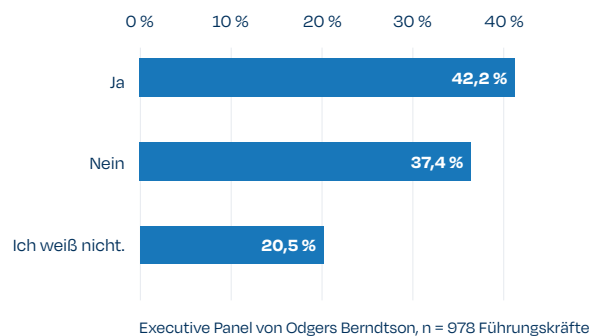
Interne Barrieren behindern die Zusammenarbeit: 28,2 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass in ihrem Unternehmen sogenannte Silos existieren, die die Kooperation von Vertrieb und Marketing behindern.

Knapp die Hälfte der Unternehmen haben keine Customer-Experience-Strategie, nur ein Drittel der Befragten gibt an, dass eine solche in ihrem Unternehmen existiert.

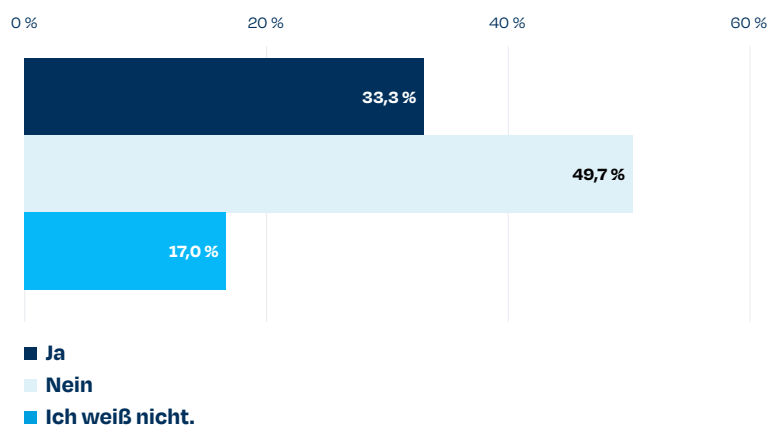
42,2 %

der Befragten werten die Kundendaten aus.

Wir werten in unserem CRM-System gezielt Daten aus, um unsere Kunden entlang ihrer Customer Journey schneller und gezielter ansprechen zu können.



In unserem Unternehmen haben wir eine Customer-Experience-Strategie.



Lediglich 30,7 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass in ihrem Unternehmen ein bereichsübergreifendes Customer-Experience-Management besteht, um die Kunden entlang ihrer gesamten Customer Journey zu begleiten.

Ein Data-Government-Modell, das bereichsübergreifend den Zugriff auf Daten erlaubt, haben etwa 40 Prozent der Befragten in ihrem Unternehmen.



Wir verfolgen ein bereichsübergreifendes Customer-Experience- Management, um unsere Kunden entlang ihrer gesamten Customer Journey zu begleiten.

Ja

30,7 %

Nein

50,7 %

Ich weiß nicht

18,6 %

Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 997 Führungskräfte

2.VII

Führungserfolg in der Zukunft gestalten: wie Futures Literacy und Performance Leadership zusammenwirken.

LEADERSHIPGARAGE

Sabine Remdisch und Thomas Petzel



Die folgenden Ergebnisse sind Gegenstand einer Kooperation mit der LeadershipGarage an der Leuphana Universität. Die LeadershipGarage steht für aktuelles Wissen, wegweisende Forschung, Innovation und inspirierenden Dialog im Führungsbereich.

Futures Literacy und Innovation

Unternehmen agieren in einer Welt, in der sich die Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit immer schneller verändern. Eine gut ausgeprägte Fähigkeit von Führungskräften, zukünftige Entwicklungen vorherzusehen, Zukunftsbilder flexibel an unerwartete Veränderungen anzupassen und Unternehmensstrategien daran auszurichten, kann einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen.

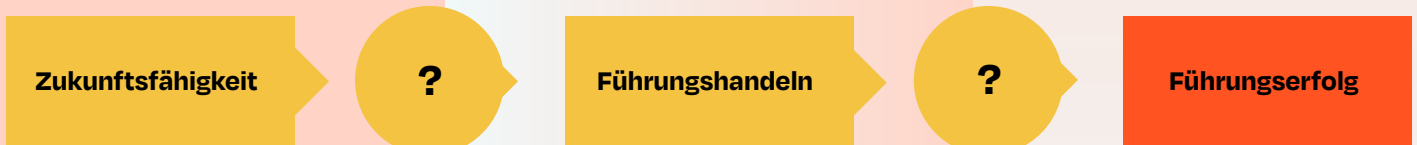
„Futures Literacy“¹ Transforming the Future. beschreibt die Fähigkeit, Vorstellungen von möglichen Zukünften zu entwickeln und immer wieder neu infrage zu stellen. Dabei beschreibt die

Mehrzahlform „Futures“ die Grundidee, dass es zu jedem Zeitpunkt zahlreiche denkbare Zukunftsentwicklungen gibt, deren Eintrittswahrscheinlichkeit zwar unterschiedlich sein mag, aber nie exakt vorhersagbar ist. Eine hohe Futures Literacy befähigt dazu, sich mehrere mögliche Zukünfte vorstellen zu können, um die Gegenwart in einem neuen Licht zu betrachten. Futures Literacy ist eine individuelle Kompetenz und ermöglicht, schnell und konstruktiv sowohl auf erwartete als auch auf unwahrscheinlich erscheinende Veränderungen reagieren zu können. Sie ist ein wichtiger

Einflussfaktor für eine erfolgreiche Arbeit an Innovationen sowie Führungs- und Unternehmenserfolg.

Wie ausgeprägt ist Futures Literacy bei deutschsprachigen Führungskräften? Wie steht Futures Literacy in Beziehung zum Führungshandeln und welchen Beitrag zu Innovativität, Führungs- und Unternehmenserfolgen leistet sie? Diesen Fragen widmet sich der Beitrag der LeadershipGarage. Die folgenden Analysen beruhen auf dem Datensatz des Manager Barometer (n = 1.324) und teilweise auf einer Zusatzbefragung mit einem Stichprobenumfang von n = 274 Befragten.

Prozess



1. vgl. UNESCO (2023). Futures literacy und foresight: using futures to prepare, plan, and innovate. Miller, Riel (2018).

Im Manager Barometer 2023–2024 wurde Futures Literacy durch acht Teilaspekte mit insgesamt 17 Fragen erhoben (Remdich & Petzel, 2023). Zusätzlich wurden die Antworten auf sämtliche Fragen zur Futures Literacy zu einem Gesamtwert zusammengefasst.

1

Expand your Knowledge: aktive Suche nach Informationen zu aktuellen und möglichen zukünftigen Entwicklungen (z. B. „Ich halte mich über zukünftige Trends und technologische Fortschritte auf dem Laufenden.“)

2

Cultivate Critical Thinking: Erweiterung der Fähigkeit, Wissen und Informationen zu prüfen und Gegebenes infrage zu stellen (z. B. „Ich arbeite an meinen Fähigkeiten zum kritischen Denken.“)

3

Enhance Creative Thinking: Stärkung der Fähigkeit zum kreativen Denken (z. B. „Ich fördere meine Kreativität durch Methoden wie Brainstorming, Mind Mapping oder Design Thinking.“)

4

Embrace Uncertainty: Sich der Ungewissheit und Komplexität stellen (z. B. „Ich kann damit umgehen, dass die Zukunft ungewiss und komplex ist.“)

5

Explore Future Scenarios: aktive Erkundung möglicher Zukünfte mithilfe von Foresight-Methoden (z. B. „Ich nutze Techniken wie Foresight Exercises und Scenario Planning, um zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten zu erkunden.“)

6

Reflect and Iterate: ständige Aktualisierung und Reflexion von Sichtweisen und Perspektiven (z. B. „Ich stelle meine Vorstellung von zukünftigen Entwicklungen immer wieder selbst infrage.“)

7

Actively Participate: proaktives Handeln und Engagement zur Gestaltung und Beeinflussung möglicher Zukünfte (z. B. „Ich handele proaktiv, um selbst die Zukunft beeinflussen zu können.“)

8

Foster Collaboration: Erweiterung des Zukunftsverständnisses durch Austausch und Zusammenarbeit verschiedener individueller Stärken und Sichtweisen (z. B. „Ich nutze den Austausch mit unterschiedlichen Personen und Gruppen, um meine Perspektiven auf die Zukunft zu erweitern.“)

Die befragten Führungskräfte zeigen insgesamt positive, aber durchaus noch optimierbare Ausprägungen der Komponenten von Futures Literacy.

Von diesem Gesamtbefund weicht allerdings der Wert für die konkrete Erkundung möglicher Zukunftsszenarien (Future Scenarios) deutlich ab: Der Einsatz konkreter Methoden (etwa Foresight Exercises oder Scenario Planning) ist bisher wenig verbreitet. Diese Methoden erweitern das Zukunftsverständnis und stellen somit einen elementaren Baustein der Futures Literacy dar.

Inwieweit treffen die folgenden Kategorien auf Ihr Führungshandeln zu?



Antwortmöglichkeiten: Trifft gar nicht zu (1)–Trifft voll zu (5), N = 938–948

Anteile der Innovationsarbeit an der Gesamttätigkeit

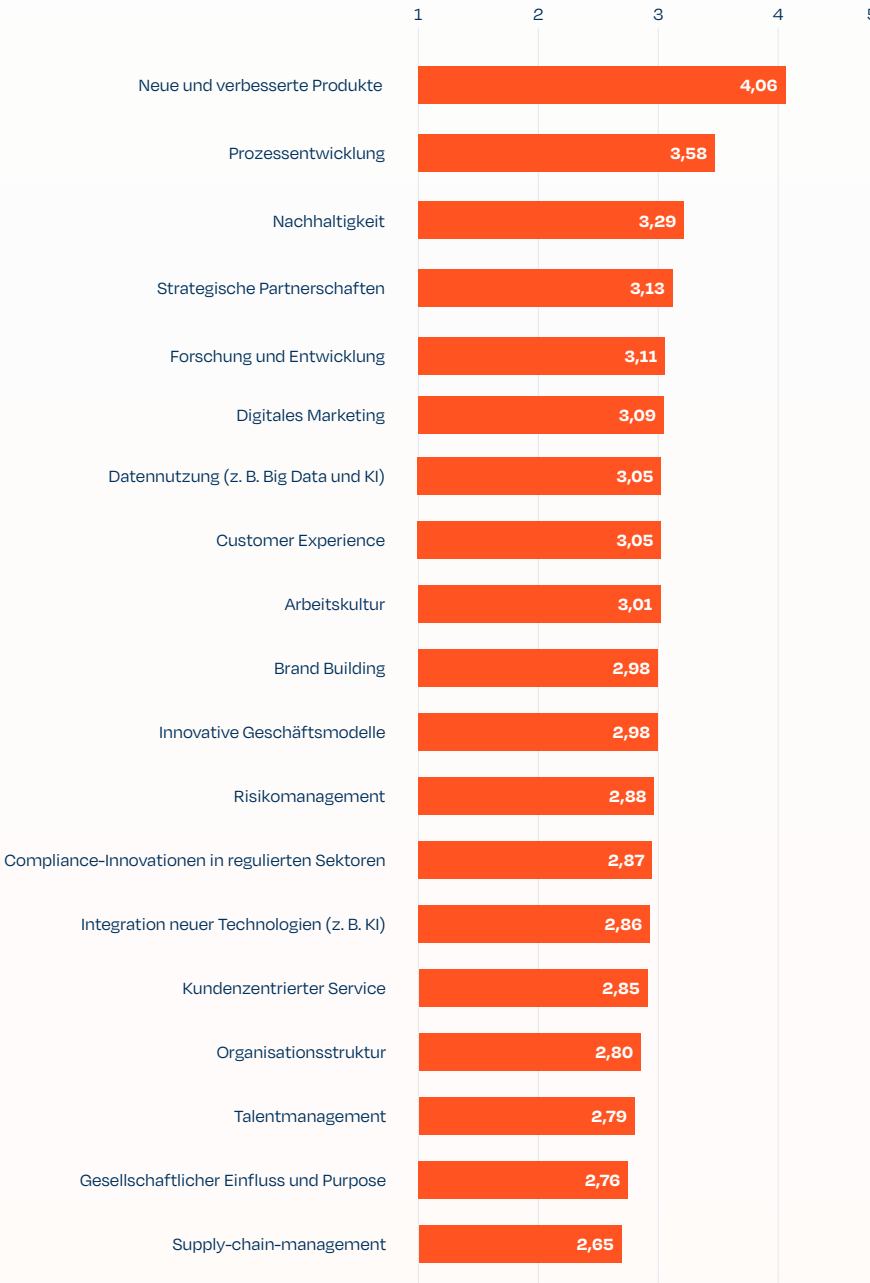
Die befragten Führungskräfte verbringen durchschnittlich fast ein Viertel ihrer Tätigkeit (21,7 Prozent) mit der Arbeit an Innovationen. Wenn sie es selbst frei entscheiden könnten, würden sie allerdings noch deutlich mehr zeitliche Ressourcen in diese Arbeit investieren: Im Durchschnitt wünschen sich die Befragten, mit 39,7 Prozent fast doppelt so viel Zeit investieren zu können, wie es tatsächlich der Fall ist. Sie nehmen insgesamt wahr, dass aktuell allenfalls knapp ein Drittel ihres Innovationspotenzials ausgeschöpft wird.

Während die Aufgabenbeschreibung der Befragten nach ihrem eigenen Eindruck durchaus noch in gewissem Rahmen eine Erweiterung der Arbeit an Innovationen zulassen würde (36,9 Prozent), machen sie vor allem die Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit dafür verantwortlich, dass keine optimale Ausschöpfung ihres Innovationspotenzials möglich ist (28,2 Prozent).

Innovationsarbeit im Tagesgeschäft



Innovationsfelder im Fokus



Antwortmöglichkeiten: Trifft gar nicht zu (1)–Trifft voll zu (5). N = 223–274

Innovationsfelder im Fokus

Zu der Frage, welche Innovationen in ihren Unternehmen vorwiegend angestrebt werden, nennen die Befragten auf einer fünfstufigen Skala mit deutlichem Abstand zuerst den Bereich der Produktentwicklung (Neue und verbesserte Produkte, Mittelwert 4,06). Auf den nächsten Plätzen folgen die Bereiche Prozessentwicklung (MW 3,58), Nachhaltigkeit (MW 3,29) und Strategische Partnerschaften (MW 3,13). Auf den hinteren Plätzen landen in dieser Bewertung Bereiche wie das Talent-management (MW 2,79), Innovationen im Bereich „Gesellschaftlicher Einfluss und Purpose“ (MW 2,76) sowie das Supply-chain Management (MW 2,65).

Performance Leadership

In den vergangenen Jahren hat die LeadershipGarage ein komplexes Modell des modernen Führungshandelns entwickelt (Performance-Leadership-Modell; Remdisch & Petzel, 2022). Dieses Modell orientiert sich an aktuellen Herausforderungen, mit denen sich Führungskräfte in der modernen Arbeitswelt konfrontiert sehen. Es wurde in den vergangenen Jahren kontinuierlich ergänzt, wenn neue technische oder soziale Entwicklungen eine Flexibilisierung und Erweiterung des Führungshandelns erforderlich machten (z. B. Führung in Hybrid-Work-Arrangements als Reaktion auf verstärktes mobiles Arbeiten im Zuge der Covid-19-Pandemie). Die neueste Erweiterung besteht in der Berücksichtigung der Nutzung von künstlicher Intelligenz in der Unternehmensarbeit und im Führungshandeln.

Das aktuelle Performance-Leadership-Modell besteht aus acht Kompetenzfeldern, in denen Führungskräfte angemessen agieren sollten:

- Aufbau innovationsfreundlicher Strukturen im Unternehmen (Innovation Leadership) und Begeisterung von Mitarbeiter:innen für eine überzeugende Zukunftsvision (Inspirational Leadership),
- Förderung positiver sozialer Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen (Relational Leadership), insbesondere unter Berücksichtigung der speziellen Herausforderungen in der Führung auf Distanz (Hybrid Leadership),
- Weiterentwicklung und Umsetzung von Veränderung (High Impact Leadership) und Nutzung neuester technischer Entwicklungen (AI Enhanced Leadership) sowie
- gesunde Führung (Healthy Leadership) und Führung unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten (Sustainable Leadership).

In der aktuellen Befragung zeigen die Führungskräfte eine insgesamt gute, aber auch noch deutlich ausbaubare Berücksichtigung dieser wichtigen Führungsbereiche. Besonderes Augenmerk richten die Führungskräfte demnach auf die Herstellung positiver, vertrauensvoller sozialer Beziehungen (Relational Leadership) und die Förderung von Weiterentwicklung und Veränderung (High Impact Leadership). Nachholbedarf bei der Kompetenzentwicklung der Führungskräfte gibt es noch in den Bereichen Nachhaltige Führung (Sustainable Leadership) sowie Führung unter Nutzung künstlicher Intelligenz (AI Enhanced Leadership).

Ausprägungen der Führungsbereiche



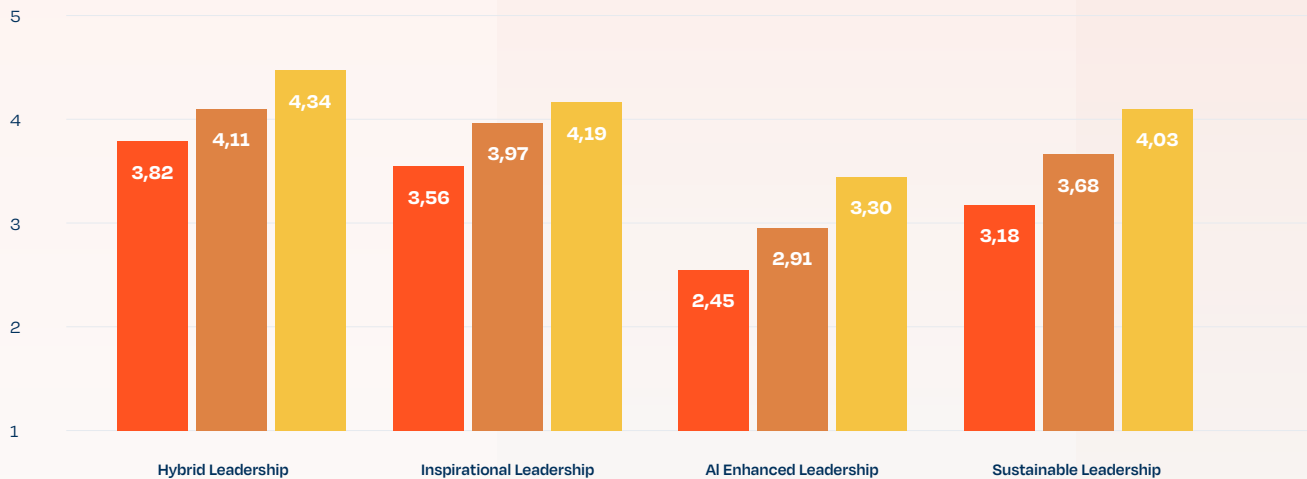
N = 258–266
Quelle: Performance - Leadership - Modell (Remdisch & Petzel (2022))

Futures Literacy und Performance Leadership

Die individuelle Futures Literacy und das Führungsverhalten der befragten Führungskräfte zeigen einen deutlichen Zusammenhang: Je höher die Futures Literacy der Führungskräfte ausgeprägt ist, desto stärker berichten sie ein Führungshandeln, das zu einer Steigerung des persönlichen Führungserfolgs und des Unternehmenserfolgs beiträgt. Besonders ausgeprägt ist dieser Zusammenhang für die

Führungsbereiche „Hybrid Leadership“, „Inspirational Leadership“, „AI Enhanced Leadership“ und „Sustainable Leadership“. Dabei stellen „AI Enhanced Leadership“ und „Sustainable Leadership“ Bereiche des Führungsverhaltens dar, die bisher im Führungshandeln der Befragten noch eine vergleichsweise geringe Rolle spielen.

Beziehungen zwischen Futures Literacy und Führungsbereichen



N = 258–266

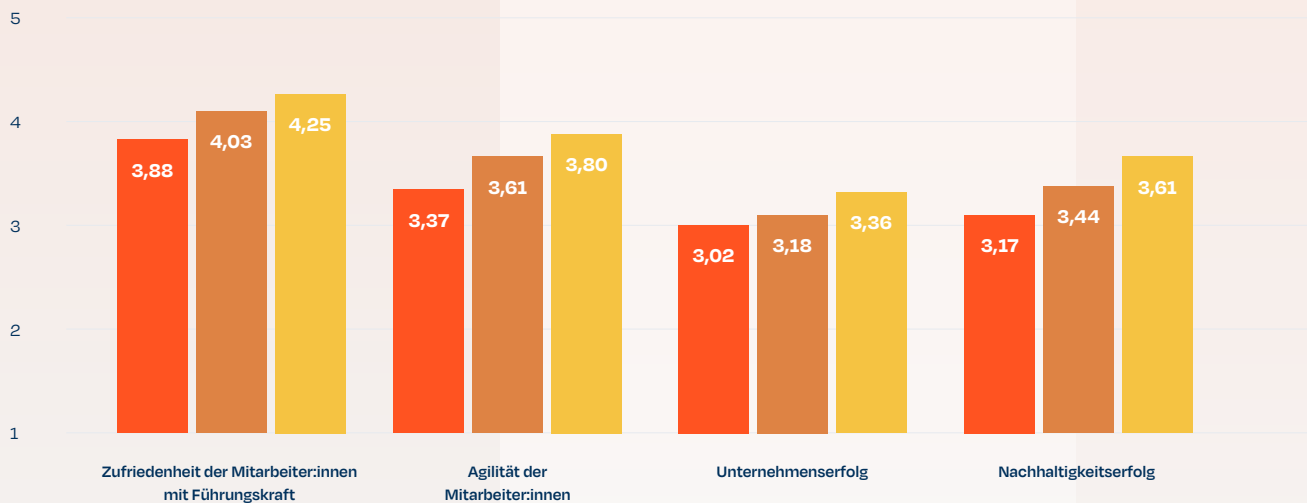
Quelle: Performance-Leadership-Modell (Remdisch & Petzel (2022))

Futures Literacy: ■ Niedrig ■ Mittel ■ Hoch

Futures Literacy, Führungshandeln und Unternehmenserfolg

Die Antworten der befragten Führungskräfte belegen den erwarteten Zusammenhang zwischen Futures Literacy und Indikatoren für den Führungs bzw. Unternehmenserfolg. Je stärker ihre Futures Literacy ausgeprägt ist, desto höhere Werte sind auch für die Erfolgsindikatoren erkennbar, wie etwa die wahrgenommene Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrer Führungskraft, ihre Bereitschaft, agil und flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren, die Anzahl umgesetzter Innovationen im Unternehmen oder der Erfolg des Unternehmens am Markt.

Beziehungen zwischen Futures Literacy und Führungserfolg



N = 258-266

Quelle: Performance-Leadership-Modell ((Remdisch & Petzel (2022))

Futures Literacy: ■ Niedrig ■ Mittel ■ Hoch

Wirkmodell: von individueller Futures Literacy zum Unternehmenserfolg

Vertiefte Datenanalysen zeigen interessanterweise, dass die potenzielle Wirkung der Futures Literacy auf den Führungs- und Unternehmenserfolg ausnahmslos durch ihren Einfluss auf das Führungshandeln vermittelt wird. Diese Ergebnisse führen zu einem Modell, in dem Futures Literacy als individuelle Kompetenz vor allem eine wichtige Grundlage des Führungshandelns darstellt. Das Führungshandeln wiederum beeinflusst das Ausmaß des persönlichen Führungserfolgs (positive Auswirkungen auf die Mitarbeiter:innen) und die Stärke des Unternehmenserfolgs (z. B. Erfolg am Markt, Anzahl erfolgreich umgesetzter Innovationen).

Darüber hinaus kann das Modell durch die Analyse der Außenwahrnehmung eines Unternehmens (Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit und Attraktivität für Anleger:innen und Investor:innen) ergänzt werden. Dabei hängt das Image besonders deutlich mit dem Unternehmenserfolg (Erfolg am Markt) sowie mit den wahrgenommenen Nachhaltigkeitserfolgen zusammen.

Insgesamt belegen die Datenauswertungen, dass Futures Literacy eine sehr wichtige Komponente in dem Prozess ist, wie individuelle Kompetenzen und konkretes Führungshandeln zum

Unternehmenserfolg und zum Image von Unternehmen beitragen. Je besser Führungskräfte Vorstellungen von möglichen Zukünften entwickeln und immer wieder neu infrage stellen können, desto erfolgreicher sind sie in ihrem Führungshandeln.

Auf der Ebene des persönlichen Führungserfolgs ist dies z. B. an zufriedeneren, engagierteren und innovativeren Mitarbeiter:innen erkennbar, auf der Unternehmensebene an einem besseren Markterfolg, einer höheren Innovativität und erfolgreicherer Nachhaltigkeitsbestrebungen. Diese Erfolge bewirken wiederum eine positivere öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens und eine insgesamt höhere Attraktivität, z. B. für potenzielle Mitarbeiter:innen und Investor:innen.

Diese Befunde stimmen zuversichtlich, dass Führungskräfte sich erfolgreich auf die Zukunft vorbereiten können, denn Futures Literacy ist eine Kompetenz, die gezielt trainierbar und erweiterbar ist. Durch die Förderung von Futures Literacy können Führungskräfte lernen, besser auf ungewisse Szenarien zu reagieren, Risiken besser abzuschätzen und flexiblere Strategien zu entwickeln, um erfolgreich in einem sich permanent wandelnden Arbeitsumfeld zu agieren.

Prozess





3

Kommentare

Dr. Marco Henry V. Neumueller

Partner
Odgers Berndtson

In deutschen Unternehmen scheint die Welt noch in Ordnung zu sein. Die Zufriedenheit der Führungskräfte ist hoch. Der wichtigste Grund: Sie empfinden die Unternehmenskultur als zu ihnen passend.

Doch schauen wir genauer hin, zeigt das Manager Barometer 2023–2024 einige besorgniserregende Tendenzen: Die Bedeutung von Innovationen ist jedem bewusst, doch im Unternehmensalltag wird sie selten priorisiert. Wenn Neuerungen umgesetzt werden, fokussieren sich diese auf die Einführung digitaler Lösungen und Prozesse. Die Innovationen der eigenen Produkte stehen hinten an. Dabei sind diese entscheidend, um im globalen Wettbewerb zu bestehen.

Die Antworten der Manager:innen zeigen außerdem eine Kluft zwischen den Generationen auf, was ihre Bedürfnisse und Einschätzungen angeht. Ein Umbruch wird bevorstehen, sobald die jüngeren verstärkt in

Führungspositionen aufsteigen. Ihnen sind Werte wie Freizeit und Familie wichtiger als den älteren. Sie werden dafür sorgen, dass die Arbeitszeit weiter flexibilisiert wird.

Wenn auch die Mehrheit der Befragten mit ihrer jetzigen Position und Tätigkeit zufrieden ist, liegt dieser Anteil ausgerechnet bei Familienunternehmen niedriger als im Durchschnitt. Eine genauere Betrachtung der Umfrageergebnisse zeigt, woran das liegen könnte: Familienunternehmen hinken hinterher, was die Trends von morgen angeht.

Dabei galten Familienunternehmen lange als die stabilisierenden Anker der deutschen Wirtschaft, insbesondere des Mittelstands.

Aber Zahlen lügen nicht: Das Manager Barometer weist nach, dass Familienunternehmen sich deutlich unterscheiden von den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Natürlich müssen Familienunternehmen nicht unbedingt zu den KMU gehören, auch weltumspannende Konzerne sind unter ihnen zu finden. Doch nur 3 Prozent aller Einzelunternehmen haben laut Statista mehr als 500 Beschäftigte, so-dass ein Vergleich mit der Gesamtheit der KMU zulässig erscheint.

Der Unterschied in der Unternehmenskultur wirft Fragen auf: Warum herrscht der patriarchale Führungsstil in den Familienunternehmen vor?



Die Führungskraft in ihrer Rolle als Coach scheint hier noch nicht anerkannt. Wieso öffnen sich Familienunternehmen nicht für moderne Führungsmodelle wie Tandems oder Shared Leadership, die auch Frauen einen Aufstieg erleichtern würden? Wieso leben Familienunternehmen, die in besonderem Maße auf ihren Wettbewerbsvorsprung angewiesen sind, keine offene Fehler- und Lernkultur? Wieso wird die Innovation der Produkte nicht entschlossener vorangetrieben?

Das Manager Barometer zeigt jedoch, dass Familienunternehmen in anderer Hinsicht in dieser sich immer schneller wandelnden Welt einen Vorsprung halten: Sie kennen ihre Kunden sehr gut. Der persönliche Bezug der Familie zum eigenen Unternehmen spiegelt sich in der persönlichen Beziehung zum Kunden.

Gut beraten wären Familienunternehmer:innen, wenn sie das Beste aus beiden Welten vereinen könnten: ein persönliches

Engagement und engen Kontakt zu den Stammkunden, ergänzt durch eine moderne Unternehmenskultur, die auch für die jüngere Generation attraktiv ist. Denn im Wettbewerb von morgen wird die Nase vorn haben, wem es gelingt, Fach- und Führungskräfte an sich zu binden. Hier besteht noch Nachholbedarf bei den Unternehmen in Familienbesitz.

Herzlichst
Ihr



Dr. Marco Henry V. Neumueller
Partner

„Familienunternehmen müssen das Beste aus zwei Welten vereinen: eine persönliche Beziehung zu den Stammkunden, ergänzt durch eine moderne Unternehmenskultur.“

Prof. Dr. Nadine Kammerlander

Professor of Family Business

Associate Dean DEI & Sustainability

WHU – Otto Beisheim School of
Management, Vallendar, Deutschland

Auf die mittelständischen Familienunternehmen kommen derzeit einige Herausforderungen zu – das zeigt sich im diesjährigen Manager Barometer, wird aber auch von einigen anderen, wissenschaftlichen Studien bestätigt. Obgleich der Mittelstand einige Vorteile für seine Mitarbeiter:innen bietet, zeigen wissenschaftliche Studien immer wieder die Vorbehalte von Führungskräften, wenn es darum geht, für die deutschen Traditionsunternehmen zu arbeiten. Vor allem unbekanntere Marken und Unternehmen im ländlichen Raum finden es immer schwieriger, Talente für sich zu begeistern.

Der deutsche Mittelstand war stets Weltspitze, was Innovation – vor allem in Bezug auf Produkte und Prozesse – anbetraf. So mag es auf den ersten Blick überraschen, dass die Ergebnisse des Manager Barometer zeigen, dass die Innovationskultur als entscheidender Faktor für die Zufriedenheit der Führungskräfte in



ihrer Bedeutung abnimmt. Auf den zweiten Blick hingegen passt dieser Trend sehr gut ins Bild.

Nach Jahren der für den Mittelstand ungewohnten Digitalisierung und der Krisen wie durch die Covid-Pandemie hat sich gegebenenfalls eine Art Transformationsmüdigkeit eingestellt. Welche neuen Produkte und Dienstleistungen den Kunden angeboten werden und wie diese – im besten Fall mit Unterstützung der Digitalisierung – hergestellt werden, ist nun für die meisten Führungskräfte zum Hygienefaktor geworden. Ein zwar wichtiger, aber nicht mehr entscheidender Faktor. Viel wichtiger ist den Führungskräften nun der sogenannte Person-Organization-Fit, anders ausgedrückt: Wie gut passt die Unternehmenskultur zu mir?

Auch das passt zum Trend der Zeit, die durch Individualisierung sowie eine bestmögliche Ausnutzung der vorhandenen Zeit für jeden und jede Einzelne gekennzeichnet ist.

Das Ergebnis aus dem Manager:innen Barometer, dass Führungskräfte teils das Eigenwohl über das Gemeinwohl priorisieren, mag für den Mittelstand schwer verdaulich sein. Aber hier muss sich der Mittelstand auch an die eigene Nase fassen.

Durch (Teil-)Verkäufe, Zurückhaltung bei Investitionen und eine weniger aktive Rolle der Eigentümer waren die Mittelständler in den letzten Jahren deutlich weniger (positiv) sichtbar in den gesellschaftlichen und politischen Diskussionen. Und zudem hat so manches Unternehmen

„Culture eats innovation – die Innovationsmüdigkeit im Mittelstand“

zwar traditionelle Werte (z. B. qualitätsbewusst oder verlässlich) bewahrt, dabei aber nicht den Fokus auf die notwendige Anpassung der Unternehmenskultur gelegt.

Die Unternehmenskultur wird stark durch die Werte des Unternehmens geprägt. Im Mittelstand sind diese Werte noch oft patriarchalisch: zentrale statt dezentraler Entscheidungsfindung, risikoavers statt experimentell und oft förmlich und starr statt flexibel.

Während die Werte des deutschen Mittelstands sich nur langsam ändern, tun dies die Erwartungen der Mitarbeiter:innen in schnellerem Maße. Wenn der Mittelstand also (wieder) attraktiver werden möchte für die Talente am Arbeitsmarkt, so muss die eigene Unternehmenskultur kritisch beleuchtet und gegebenenfalls angepasst werden. Unsere eigenen Studien zeigen, dass Kulturwandel im Mittelstand oft einhergeht mit dem Generationswechsel an der Spitze des Unternehmens bzw. der Eigentümer. Die Nachfolgerinnen und Nachfolger zeichnen sich häufig durch einen radikal anderen Führungsstil aus als ihre Vorgänger. Sie interpretieren die alten Werte neu und kombinieren so erfolgreich Tradition und Moderne.

Aber auch, wenn keine Nachfolgerin und kein Nachfolger in Sicht ist, bedeutet das nicht, dass die

Unternehmenskultur stillstehen muss. Hier sind nun wieder Innovationen der Schlüssel. Aber nicht die oben genannten Produkt- oder Prozess-innovationen. Sondern sogenannte Managementinnovationen oder organisationale Innovationen.

Hier geht es um (positive) Veränderungen im Arbeitsumfeld und in den Arbeitsabläufen bzw. in der Entscheidungsfindung. Im Sinne eines „New Work“-Ansatzes sollen die Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeiter:innen attraktiver und flexibler gestaltet werden und Partizipation erhöht werden – was wiederum zu höherer Arbeitszufriedenheit und höherer Identifikation mit dem Arbeitgeber führt.

Das wiederum kann dann auch die nachlassende Innovationskraft nach außen erneut beflügeln. Denn wir dürfen nicht vergessen:

Wir brauchen neue Produkte, neue Dienstleistungen und neue Geschäftsmodelle. Ohne sie werden wir die Herausforderungen der nun anstehenden nachhaltigen Transformation nicht meistern. Anders ausgedrückt: Für eine starke Position am Markt braucht es Innovation – und für diese wiederum ist eine gute Unternehmenskultur die Grundlage!

Herzlichst
Ihre



Prof. Dr. Nadine Kammerlander
Professor of Family Business

4

Statistik der Teilnehmer:innen

**„Der Frauenanteil in den
Führungsetagen steigt
kontinuierlich.“**

Knapp ein Drittel (30,4 Prozent) der diesjährig Befragten arbeitet in einem Familienunternehmen – einem Unternehmen, in dem die Unternehmerfamilien maßgeblichen Einfluss auf die Geschicke des Unternehmens ausüben. Familienunternehmen müssen nicht unbedingt kleine oder mittlere Unternehmen sein, man denke nur an Konzerne wie Haniel, Dr. Oetker oder Bertelsmann.

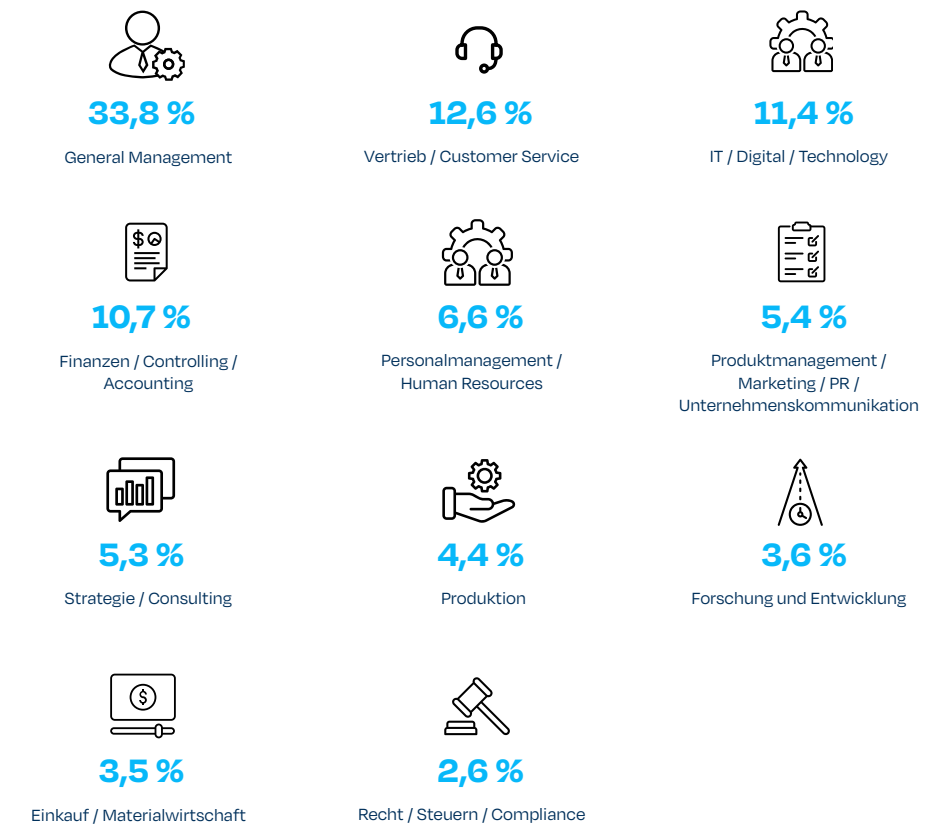
Der Anteil der befragten Führungskräfte, die in einem Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeiter:innen tätig sind, liegt bei 31,1 Prozent. Etwa jeder Fünfte der Befragten (19,8 Prozent) arbeitet in einem Unternehmen mit weniger als 50 Mio. Euro Umsatz. Das Manager Barometer bezeichnet diese Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeiter:innen und weniger als 50 Mio. Euro Umsatz als KMU. Die übrigen Unternehmen werden zu den Großkonzernen gezählt. Ein Drittel der Befragten arbeitet zum Zeitpunkt der Befragung 2023 im General Management. Damit hat dieser Anteil wieder leicht zugenommen, nachdem er bis 2022 kontinuierlich gesunken war.

Mehr als 10 Prozent der Befragten sind in dem Bereich IT/Digital/Technology tätig. Seit Beginn der Befragung 2011 ist das der höchste Anteil.

30,4 %

der diesjährig Befragten arbeiten in einem Familienunternehmen.

Welchem Unternehmensbereich sind Sie zugeordnet?



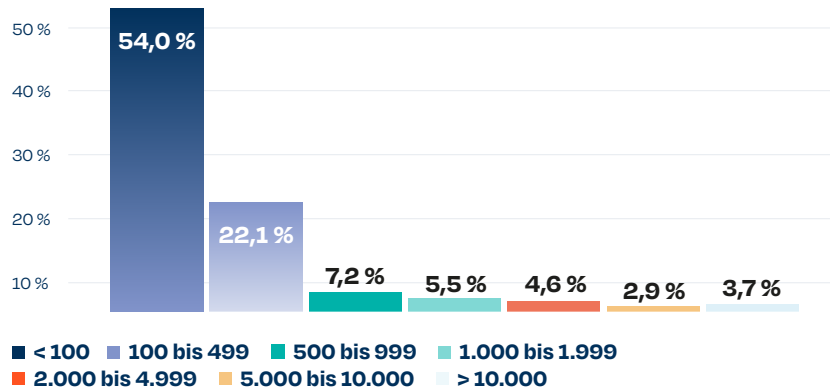
Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 977 Führungskräfte

Ein wenig mehr als die Hälfte der Befragten ist für weniger als 100 Mitarbeiter:innen verantwortlich, ein weiteres gutes Fünftel ist für 100 bis unter 500 Mitarbeiter:innen verantwortlich.

Ein Drittel der Befragten arbeitet auf der obersten Leitungsebene (C-Level), 40 Prozent sind in der Bereichsleitung tätig.

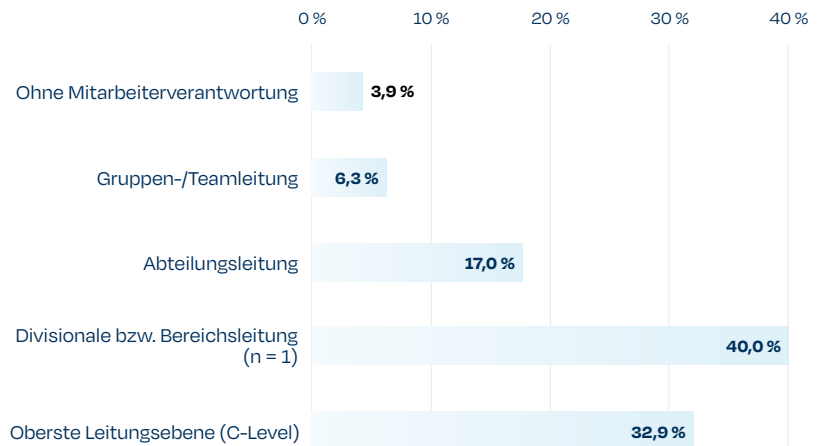
Wie auch in den Vorjahren liegt der Anteil derer, die in einem langjährig etablierten Unternehmen (über 15 Jahre am Markt) tätig sind, deutlich über 80 Prozent. Der Anteil derer, die sich in einem Start-up-Unternehmen (weniger als 3 Jahre alt) engagieren, liegt unverändert unter 5 Prozent.

Anzahl der Mitarbeiter:innen, für die Sie insgesamt die Verantwortung tragen



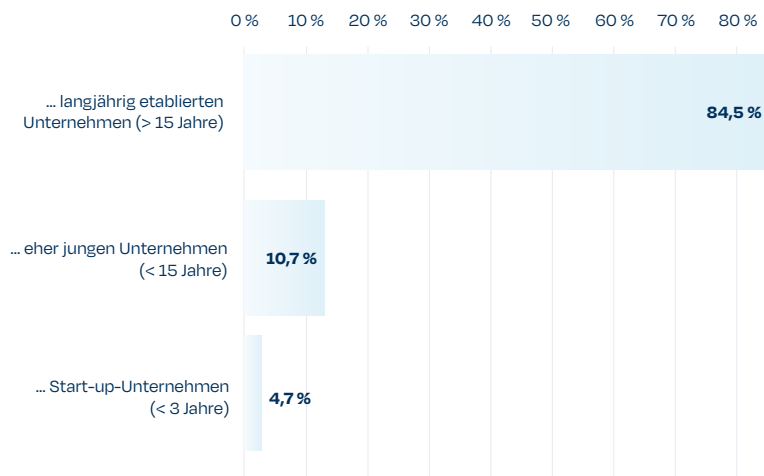
Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.319 Führungskräfte

Auf welcher Ebene befindet sich Ihre aktuelle Position?



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.319 Führungskräfte

Sie arbeiten in einem ...



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 1.249 Führungskräfte

Die Führungskräfte in deutschen Unternehmen sind nach wie vor überwiegend Deutsche. 2023 liegt ihr Anteil höher als in den drei Vorjahren, und zwar bei über 68 Prozent. Lediglich gute 10 Prozent der Befragten weisen einen Migrationshintergrund auf.

Der Anteil der Frauen unter den befragten Führungskräften ist in diesem Jahr so hoch wie nie seit dem Beginn der Befragung 2011, jedoch liegt ihr Anteil immer noch nur bei 17 Prozent. In der Generation Y liegt der Frauenanteil bei immerhin 23 Prozent. 0,2 Prozent der Befragten bezeichnen sich als divers. In Familienunternehmen ist der Frauenanteil unter den Führungskräften geringer als im Durchschnitt, er liegt nur bei 12 Prozent.

Die Babyboomer, die vor 1965 geboren sind und damit auf das Rentenalter zugehen, machen noch gute 10 Prozent der Führungskräfte aus. Doch überwiegend hat die Generation X die Unternehmensleitung übernommen. 71 Prozent der Befragten sind zwischen 1965 und 1980 geboren.

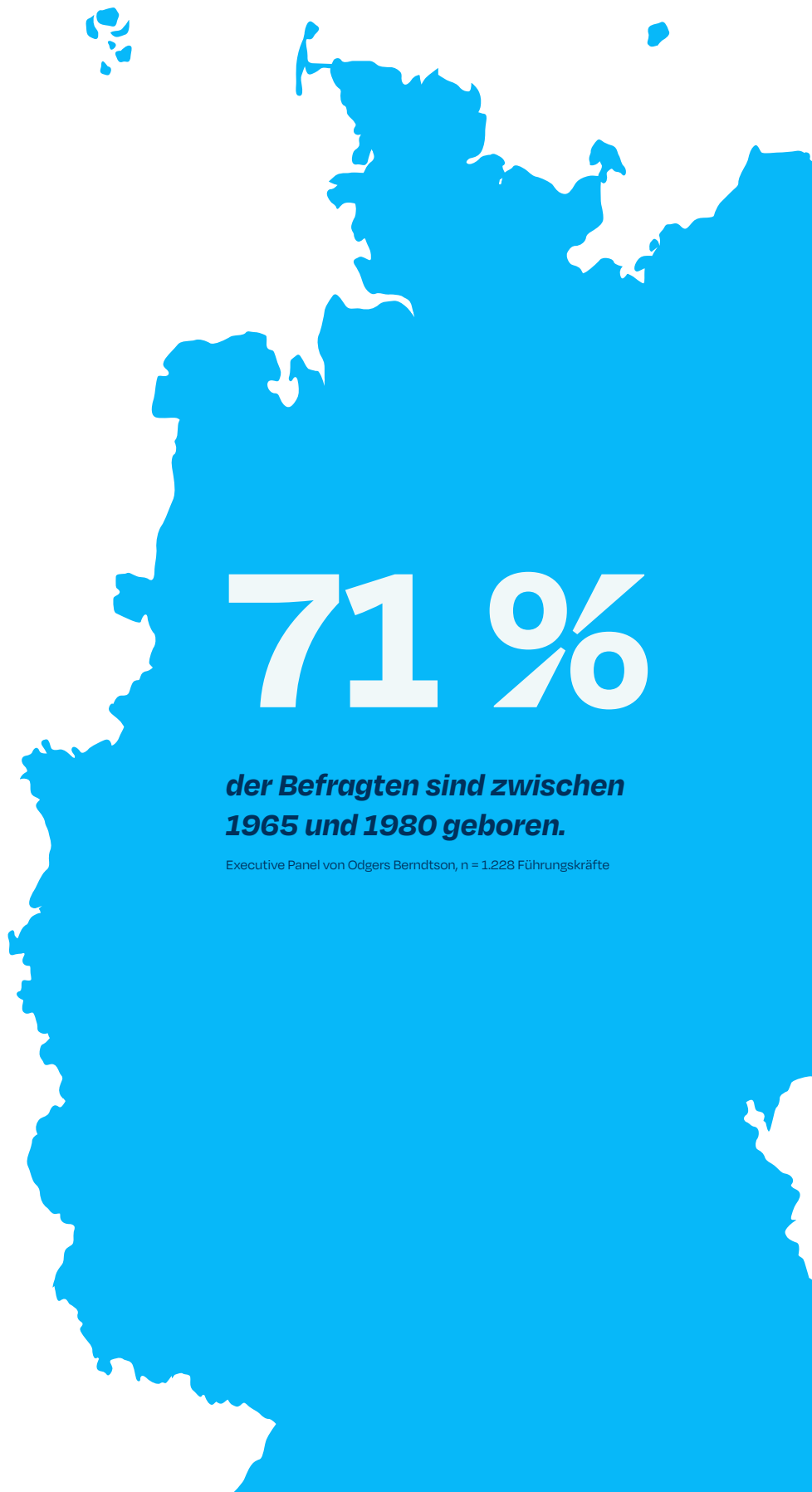
Die Generation Y der nach 1980 Geborenen macht knapp 19 Prozent der Befragten aus. Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 49,6 Jahre.

Ø-Alter der Befragten nach Geschlecht

♂ 49,9 Jahre

♀ 47,9 Jahre

🇩🇪 50,7 Jahre





Odgers Berndtson ist seit über 50 Jahren eines der weltweit führenden Unternehmen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung. Mit rund 1.000 Mitarbeiter:innen in 30 Ländern suchen wir qualifizierte Führungskräfte und Spezialist:innen für Unternehmen in allen Branchen, öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen. Um auf die branchenspezifischen Bedürfnisse unserer Klienten bestmöglich einzugehen, arbeiten unsere Berater:innen in international vernetzten Industry Practices.

Bilder: <https://stock.adobe.com> und Philipp Plümicke Standardlizenz.

© 2023 ODGERS BERNDTSON. All rights reserved.

www.odgersberndtson.com