



ODGERS BERNDTSON

50th Anniversary



Manager-Barometer 2016/2017

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



Inhalt

I. Anlass und Zielsetzung der Befragung	2
II. Executive Summary	3
III. Statistik der Teilnehmer	8
IV. Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels	12
1. Persönliche Motivation, Einsatzbereitschaft und Zufriedenheit	
a. Persönliche Motivatoren	13
b. Persönliches Zeitmanagement	14
c. Persönliche Einsatzbereitschaft	16
d. Persönliche Zufriedenheit und Wechselbereitschaft	19
e. Persönliches Karriereziel	23
2. Beurteilung von Digitalisierung und Industrie 4.0	28
a. Persönliche Auswirkungen der Digitalisierung	29
b. Digitalisierung und Führungspositionen	35
3. Ethisches Verhalten von Managern	40
V. Kommentar	49
VI. Hinweise zur Methodik	51

I. Anlass und Zielsetzung der Befragung

2	Flexibilität, attraktive Arbeitsinhalte und die Möglichkeit, sich individuell weiterzuentwickeln, haben nicht mehr nur für junge Führungskräfte oberste Priorität, sondern zunehmend auch für erfahrene Manager* auf den oberen Führungsebenen. Darüber hinaus überlegen sich Führungskräfte den nächsten Karriereschritt immer genauer. Ihre Bereitschaft, für einen neuen Arbeitgeber den Wohnort zu wechseln oder zu pendeln, hat dramatisch abgenommen, die gewünschte Work-Life-Integration zu erhalten oder zu erreichen spielt eine immer wichtigere Rolle und auch die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens gewinnt als Entscheidungskriterium bei der Jobwahl zunehmend an Bedeutung. Kurz gesagt: Karriere um jeden Preis gibt es bei Führungskräften im Raum D-A-CH immer weniger.
3	
8	
12	
13	
14	
16	
19	
23	
28	
29	
35	
40	
49	
51	

Vor dem Hintergrund war es auch in diesem Jahr das Ziel unserer Befragung, die in den Vorjahren ermittelten Trends zu überprüfen: Was motiviert Führungskräfte für ihren weiteren Berufsweg, was wollen sie in ihrer Karriere erreichen, wozu sind sie bereit und wozu nicht? Außerdem haben wir die Manager vertiefend danach befragt, wie sie die Digitalisierung in ihrem direkten Umfeld erleben und wie sie die Auswirkungen auf ihre beruflichen Perspektiven einschätzen. Neu abgefragt haben wir in diesem Jahr das Thema „Ethisches Verhalten von Managern“. Hier haben wir die Führungskräfte um ihre Einschätzung zur Compliance und Compliance-Kultur in ihren Unternehmen gebeten.

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

II. Executive Summary



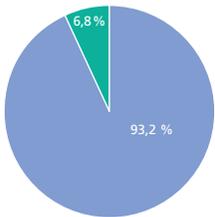
II. Executive Summary | Der typische Manager



Der typische Manager im deutschsprachigen Raum ist

48 Jahre alt

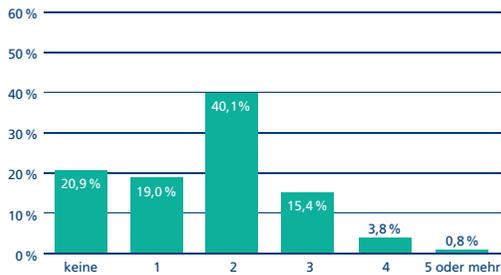
Er ist verheiratet oder lebt in fester Lebensgemeinschaft ...



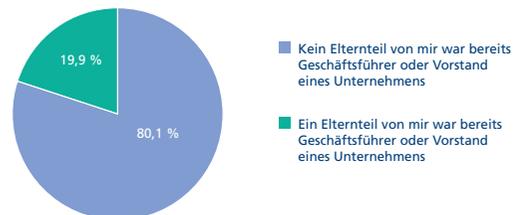
... mit einer ebenfalls berufstätigen Partnerin.



Im Schnitt hat der typische Manager zwei Kinder.



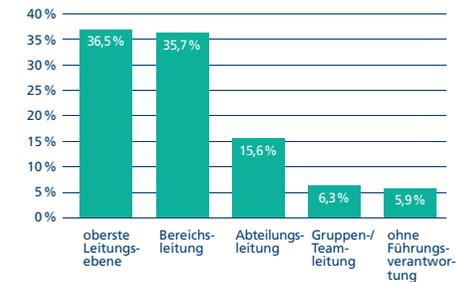
Managervorbilder fand er primär außerhalb des Elternhauses.



Der typische Manager wird sowohl durch das Einsetzen seiner Stärken und Begabungen motiviert als auch durch seine Führungsaufgabe.



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



Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche?



Wie viele Stunden pro Woche würden Sie gern durchschnittlich arbeiten?



Er arbeitet 54 Stunden netto pro Woche, würde seine Arbeitszeit aber gern auf 46 Wochenstunden reduzieren.

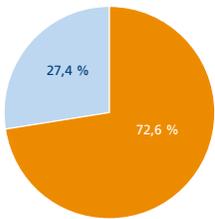
II. Executive Summary | Die typische Managerin



Die typische Managerin im deutschsprachigen Raum ist

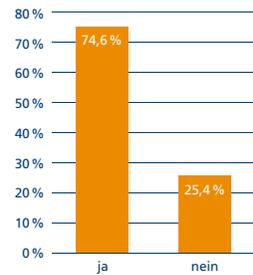
46 Jahre alt

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

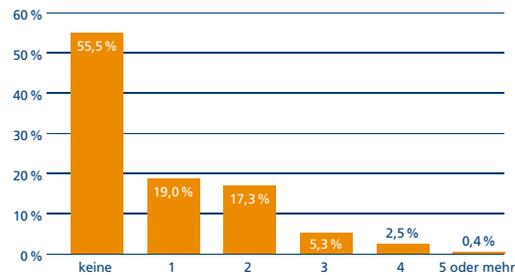


■ verheiratet/in fester Lebensgemeinschaft lebend ■ alleinstehend

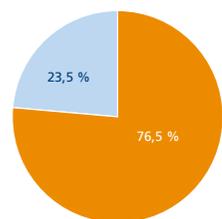
... mit einem ebenfalls berufstätigen Partner.



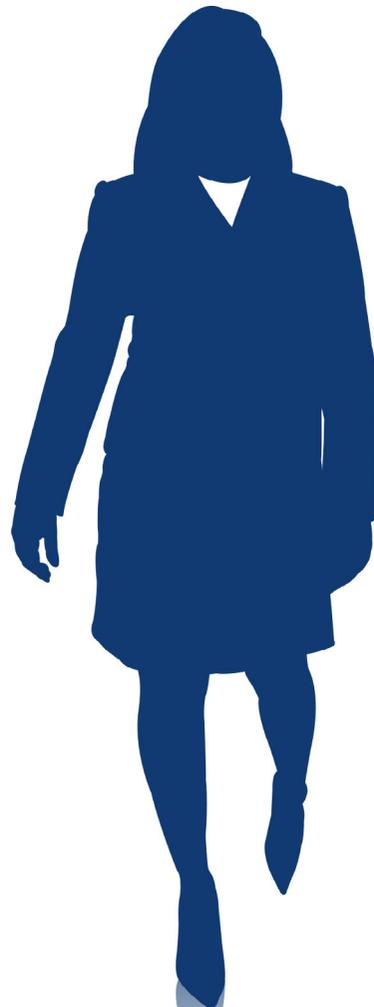
Die meisten Managerinnen sind kinderlos oder haben ein Kind.



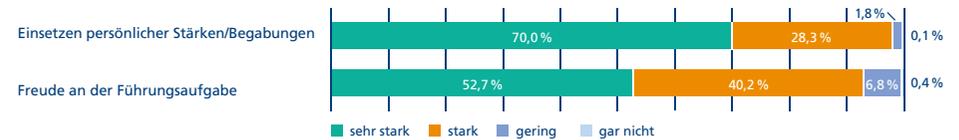
Managervorbilder fand sie primär außerhalb des Elternhauses.



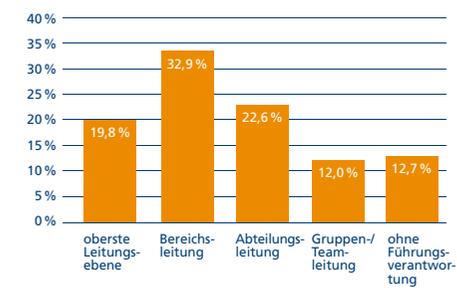
■ Kein Elternteil von mir war bereits Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens
■ Ein Elternteil von mir war bereits Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens



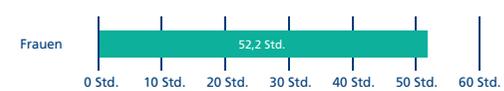
Die typische Managerin wird vor allem durch das Einsetzen ihrer Stärken und Begabungen motiviert. Führung kommt erst danach.



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



Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche?



Wie viele Stunden pro Woche würden Sie gern durchschnittlich arbeiten?



Sie arbeitet 52 Stunden netto pro Woche, würde ihre Arbeitszeit aber gern auf 43 Wochenstunden reduzieren.

II. Executive Summary



Persönliche Motivation, Einsatzbereitschaft und Zufriedenheit

Freude an der Führungsaufgabe gewinnt wieder an Bedeutung

Die „Top 3“ der persönlichen Motivatoren der Führungskräfte haben sich auch in diesem Jahr bestätigt: Auf Platz 1 das Einsetzen ihrer persönlicher Stärken und Begabungen (63 Prozent), auf Platz 2 – mit deutlichem Zuwachs gegenüber dem Vorjahr – die Freude an der Führungsaufgabe (58 Prozent) und auf Platz 3 die Inhalte ihrer Arbeit (52 Prozent).

Mobilität der Manager nimmt weiter dramatisch ab

Der Trend der letzten Jahre setzt sich unverändert fort. Weniger als die Hälfte der teilnehmenden Manager (49 gegenüber 55 Prozent im Vorjahr) würde für ihren nächsten Karriereschritt ihren Wohnsitz innerhalb Deutschlands wechseln. Eine räumliche Trennung von der Familie würden insgesamt nur noch 37 Prozent hinnehmen.

Hohe Zufriedenheit unter den Führungskräften

Drei Viertel der Manager sind mit ihrer aktuellen Position zufrieden oder sehr zufrieden. Je zufriedener die Manager in ihrer aktuellen Position sind, desto weniger sind sie erwartungsgemäß wechselbereit. Die Wechselbereitschaft liegt bei den unzufriedenen Managern bei 89 Prozent, bei den sehr zufriedenen Managern bei 12 Prozent.

Führungspositionen im Mittelstand sind bevorzugtes Karriereziel

47 Prozent der Führungskräfte möchten das Maximum in ihrer Karriere erreichen. Deutlich höher liegt der Aufstiegswunsch bei Managern, deren Eltern ebenfalls Führungskraft waren. Eine Top-Führungsposition in einem mittelständischen Unternehmen ist nach wie vor der Spitzenreiter unter den Karrierezielen.

Digitalisierung/Industrie 4.0

Hohe Zustimmung

Über 80 Prozent der Manager stehen den Veränderungen durch die Digitalisierung positiv gegenüber. Das sind noch mal 6 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. Vorteilhaft wird vor allem die Vereinfachung von Prozessen gesehen. Größter Nachteil ist die abnehmende persönliche Kommunikation.

Digitalisierungsstrategie wird zum Entscheidungskriterium bei der Jobwahl

Rund 70 Prozent aller Teilnehmer erwarten eine schlüssige digitale Strategie von ihrem Arbeitgeber. TMT-Manager, Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer sehen die größten Karriereperspektiven.

Frauen und Männer profitieren gleichermaßen

Die große Mehrheit sieht in der Digitalisierung gleiche Chancen für Männer und Frauen. Vor allem aber Frauen mit Kindern profitieren von einem verbesserten Zugang zum Arbeitsmarkt und zu qualifikationsgerechteren Aufgaben.

Digitalisierung erhöht den Wettbewerbsdruck auf Führungskräfte

Mehr als drei Viertel aller Manager spüren erhöhten Wettbewerbsdruck durch die digitale Transformation. Hauptgründe hierfür sind erhöhte Transparenz, Preisdruck und der weltweit zunehmende Wettbewerb um die besten Köpfe.



Ethisches Verhalten von Managern

Fast ein Viertel hat bereits Korruptions- oder Betrugsfälle im eigenen Unternehmen beobachtet

Mit 41 Prozent ist die Automobilbranche der Spitzenreiter. Jeder fünfte Manager hat schon einmal einen regelwidrigen Auftrag erhalten.

Großes Vertrauen in die Unternehmensführung

Das Vertrauen der Manager in die Integrität ihrer Unternehmensführung ist groß, auch wenn die Umsetzung der Compliance-Regeln noch verbessert werden kann. Zu den Verbesserungspotenzialen gehört u. a. die Erhöhung der Akzeptanz und Kompetenz des Compliance-Officers.

Hoher Erfolgsdruck führt zu unethischem Verhalten

Hoher Erfolgsdruck als Teil der gelebten Unternehmenskultur ist nach Ansicht der Teilnehmer der Hauptgrund für unethisches Verhalten von Managern, gefolgt von menschlicher Gier und generellem Werteverfall.

„Whistleblowing“ spielt im Raum D-A-CH keine Rolle

Statt Compliance-Verstöße über externe Quellen aufzudecken, werden in deutschsprachigen Unternehmen eher interne Anlaufstellen genutzt, um regelwidriges Verhalten zu melden. 40 Prozent würden sich bevorzugt an ihren Vorgesetzten wenden, wenn Ungereimtheiten in ihrem Arbeitsumfeld aufträten.

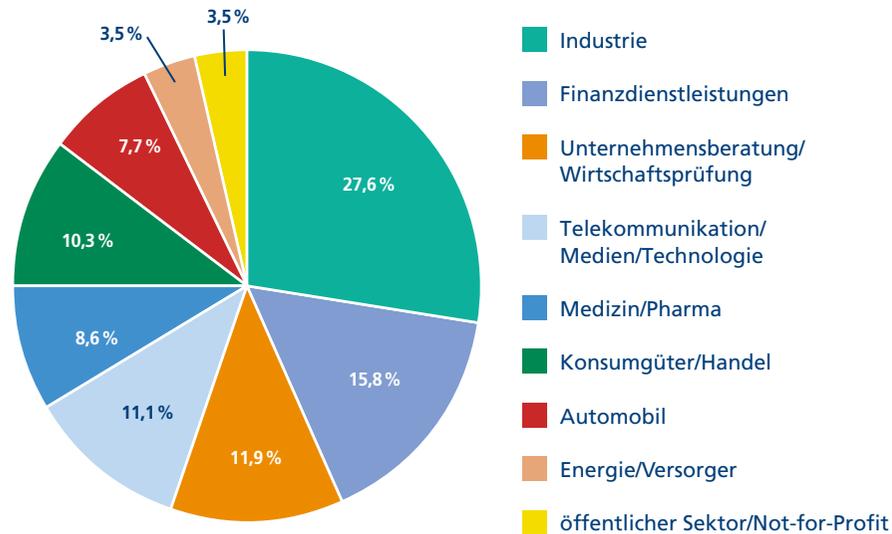
III. Statistik der Teilnehmer



III. Statistik der Teilnehmer



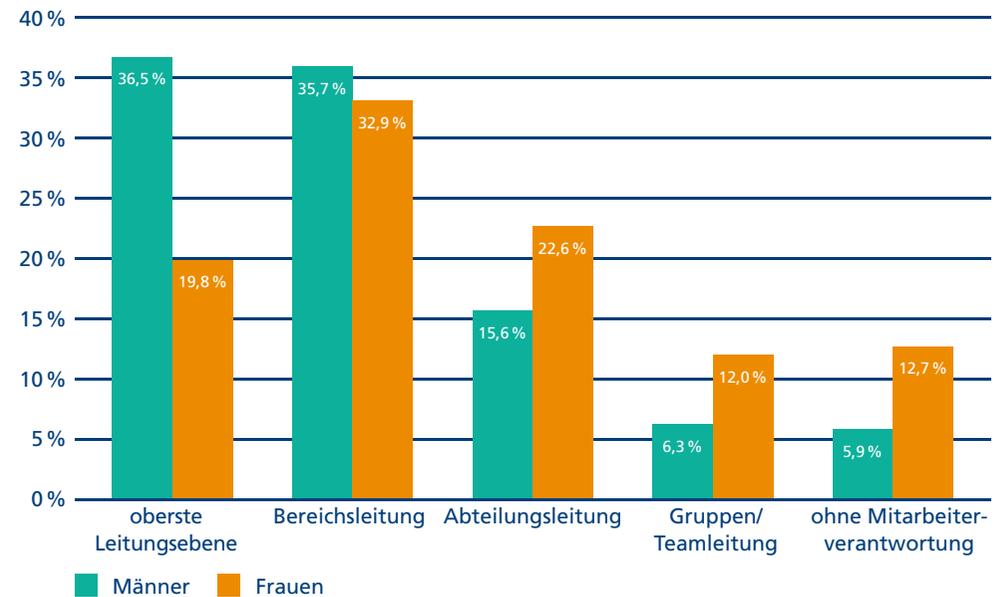
Branchenzugehörigkeit



Die teilnehmenden Manager kommen aus allen Wirtschaftszweigen sowie aus dem öffentlichen Sektor. Die Branchen Industrie und Finanzdienstleistungen dominieren.

Stärker repräsentiert ist dieses Jahr der Bereich Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung mit 11,9 vs. 9,2 Prozent im Vorjahr.

Position

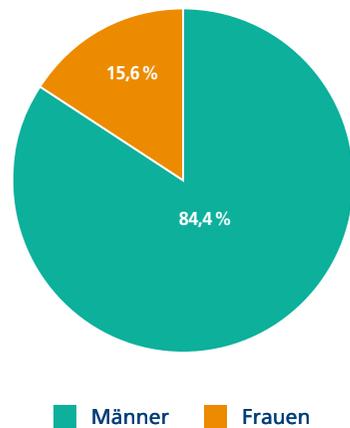


Über 70 Prozent der männlichen Teilnehmer sind auf der Unternehmensleitungs- oder Bereichsleitungsebene tätig.

Frauen sind auf den unteren Führungsebenen überdurchschnittlich repräsentiert, mit knapp 20 Prozent auf der obersten Leitungsebene jedoch deutlich weniger stark vertreten.

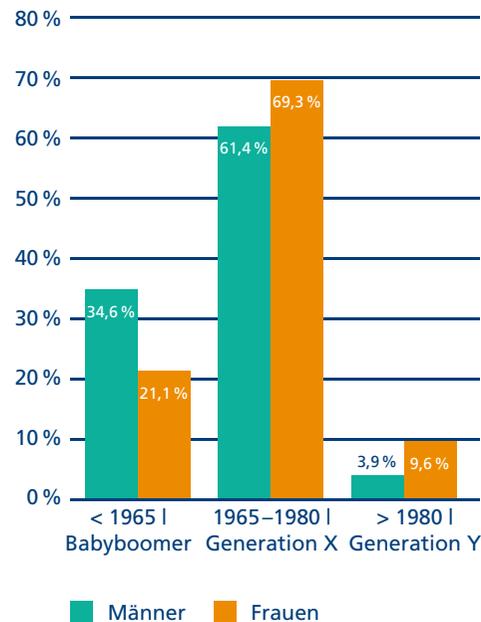


Geschlecht



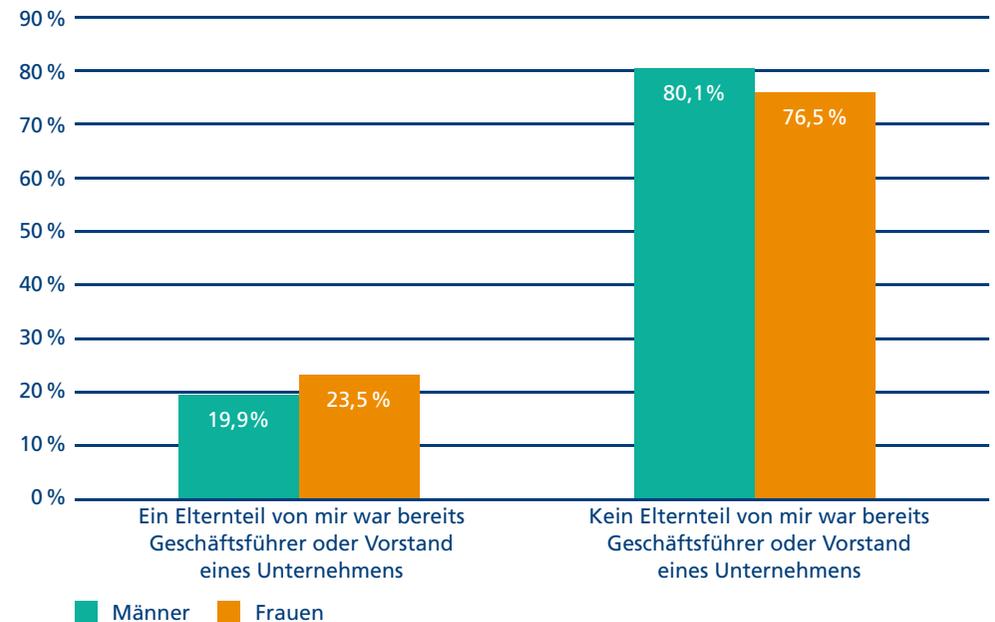
Mit 15,6 Prozent sind Frauen unter den Befragten zwar deutlich in der Minderheit, sie konnten ihren Anteil im Panel jedoch um 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr steigern (10,3 Prozent).

Alter



Erwartungsgemäß sind Frauen stärker in den jüngeren Generationen vertreten. Die Vertreter der „Generation X“, also Führungskräfte im Alter von 36 bis 51 Jahren, machen mit jeweils über 60 Prozent den größten Anteil der Be-

Herkunft

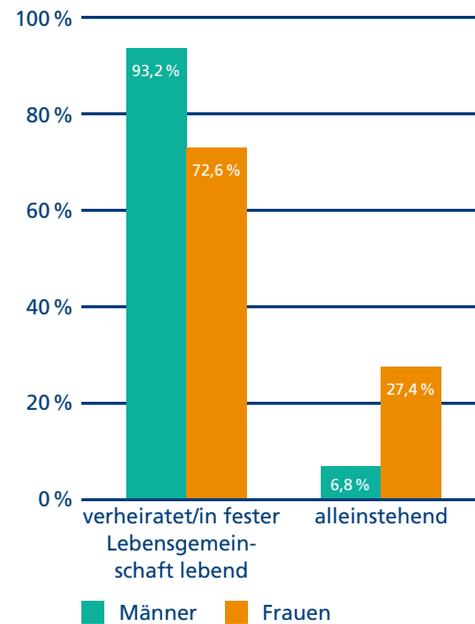


fragten aus. 34,6 Prozent bei den Männern und 21,1 Prozent bei den Frauen sind jedoch älter als 51 Jahre, was auf den hohen Anteil der Befragten auf den oberen Führungsebenen zurückzuführen ist.

Rund jede fünfte Führungskraft besitzt mit einem Elternteil, das bereits Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens war, ein Vorbild in der Familie. Bei Frauen als Führungskraft ist dieser Anteil noch etwas höher als bei ihren männlichen Kollegen.

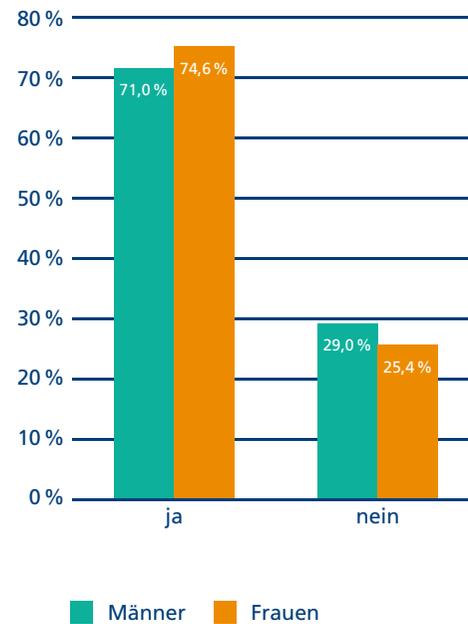


Familienstand



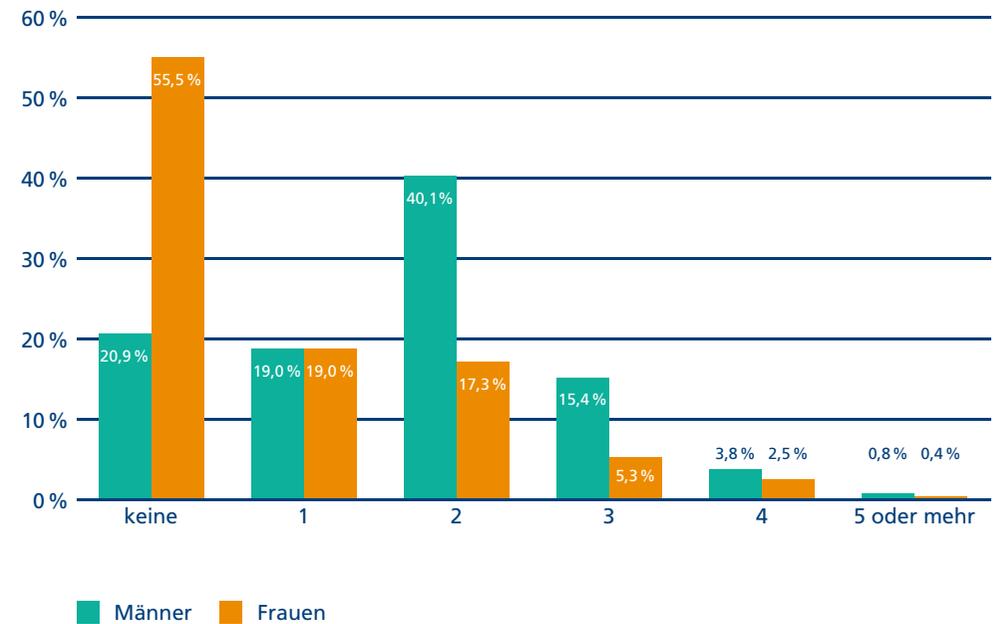
Fast alle männlichen Manager sind verheiratet oder leben in einer festen Partnerschaft, nur knapp 7 Prozent sind ledig. Frauen sind mit 27,4 Prozent wesentlich häufiger ledig, d. h., jede vierte Managerin lebt allein.

Berufstätige(r) Partner(in)



Über 70 Prozent der Befragten haben eine(n) Partner(in), der (die) berufstätig ist.

Anzahl der Kinder



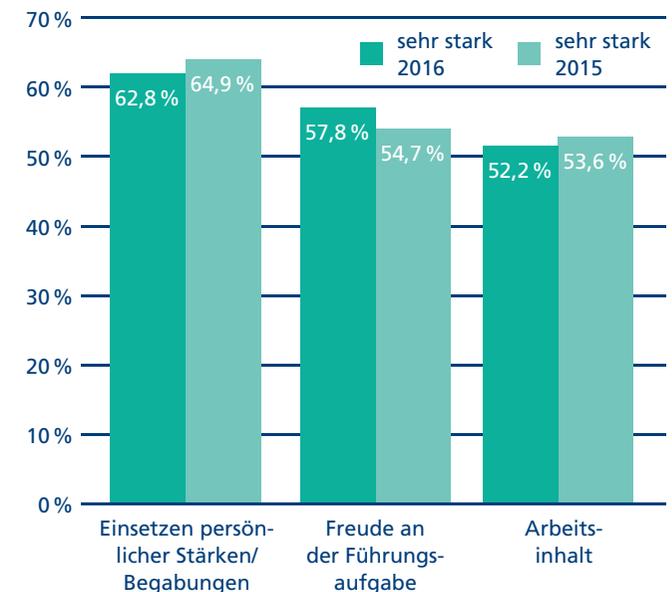
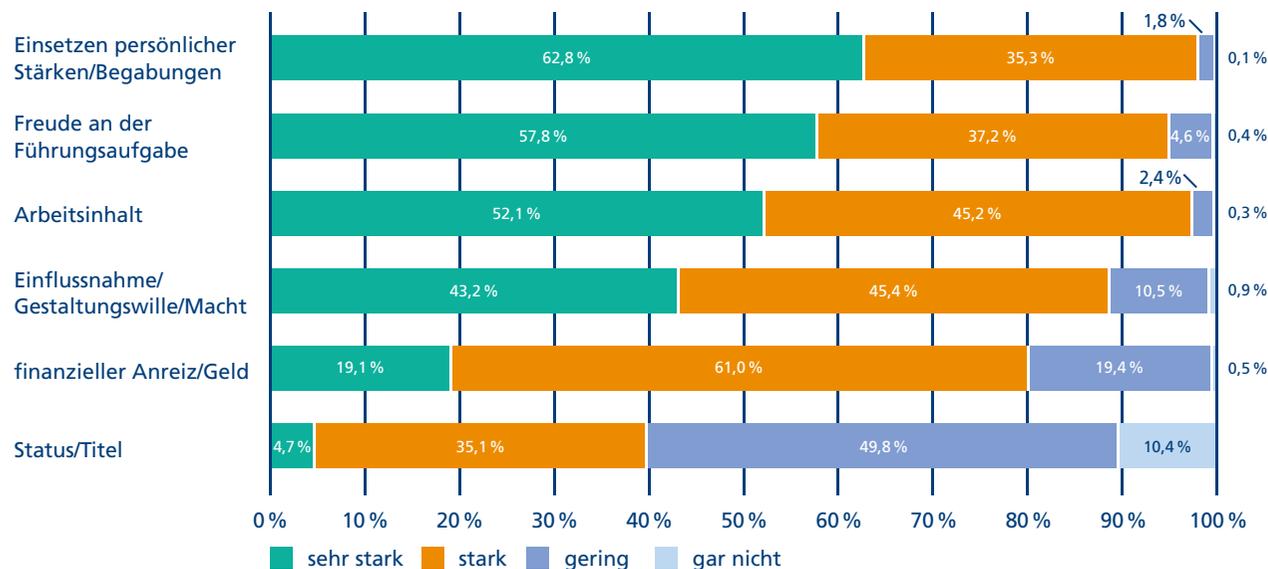
Der typische männliche Manager hat zwei Kinder, nur etwa ein Fünftel ist kinderlos. Dagegen hat mehr als die Hälfte der weiblichen Führungskräfte keine Kinder oder nur ein Kind.



IV.
Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels
1. Persönliche Motivation, Einsatzbereitschaft und
Zufriedenheit



Freude an der Führungsaufgabe gewinnt wieder an Gewicht Was motiviert Sie derzeit für Ihren weiteren Berufsweg?



Die „Top 3“ der persönlichen Motivatoren haben sich auch in diesem Jahr bestätigt. Weiblichen wie männlichen Führungskräften ist das Einsetzen ihrer persönlichen Stärken und Begabungen bei ihrer Karriere erneut am wichtigsten.

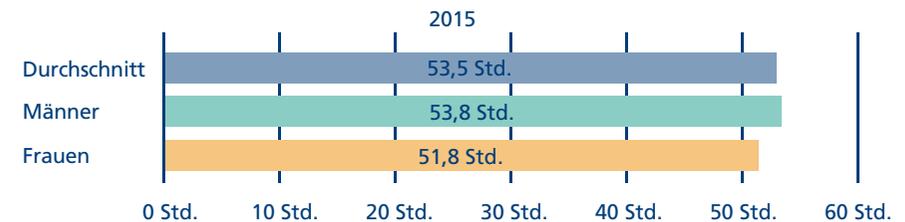
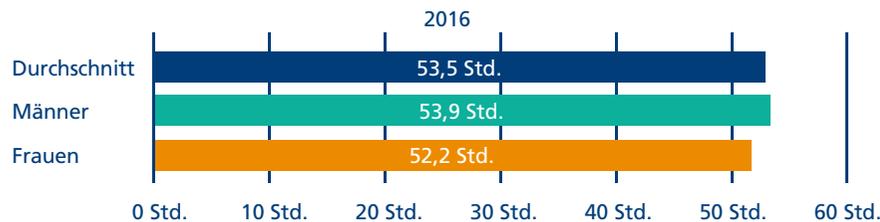
62,8 Prozent fühlen sich davon sehr stark angetrieben (Vorjahr 64,9 Prozent). Die Freude an der Führungsaufgabe konnte als Motivator nach mehreren schwächeren Jahren wieder zulegen und liegt nun mit 57,8 Prozent (gegenüber 54,7 Prozent

im Vorjahr) etwa wieder auf dem Niveau von 2013. Die Arbeitsinhalte werden mit 52,2 Prozent erneut als drittstärkster Motivator genannt, wenn auch leicht unter dem Vorjahreswert.

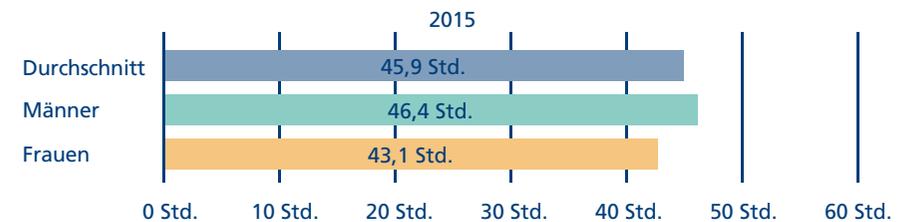
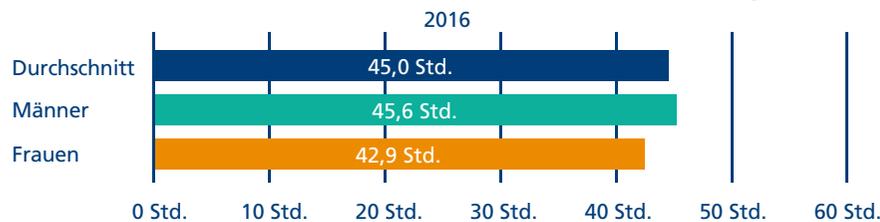


Wunsch nach geringerer Arbeitsbelastung Tatsächliche und gewünschte Wochenarbeitszeit im Vergleich

Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche?



Wie viele Stunden pro Woche würden Sie gerne arbeiten?



Führungskräfte im Raum D-A-CH arbeiten im Durchschnitt unverändert 53,5 Stunden pro Woche. Frauen arbeiten mit gut 52 Stunden etwas weniger.

Erwartungsgemäß nimmt die Arbeitszeit mit der Hierarchiestufe und der Führungsverantwortung zu.

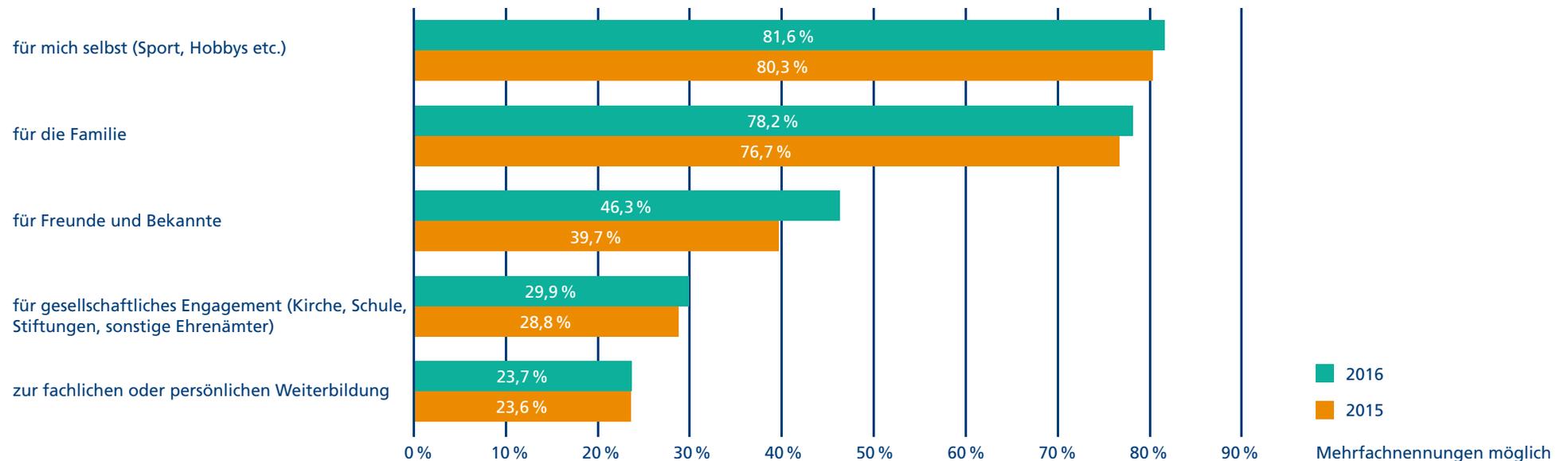
Beide Geschlechter würden ihre Arbeitszeit gerne deutlich um 9 bzw. 10 Stunden reduzieren.

Bei diesen Zeitangaben ist zu beachten, dass es sich um Nettoarbeitszeiten zuzüglich Pausen und anderer Unterbrechungen handelt.



Mehr Zeit für sich selbst, Familie und Freunde

Falls Sie gern weniger arbeiten würden, wofür würden Sie die Zeit, die Sie gewinnen, gern verwenden?



Zur Verbesserung ihrer Work-Life-Integration würden die befragten Manager vor allem gern über mehr Zeit für sich selbst – für Sport und Hobbys – verfügen.

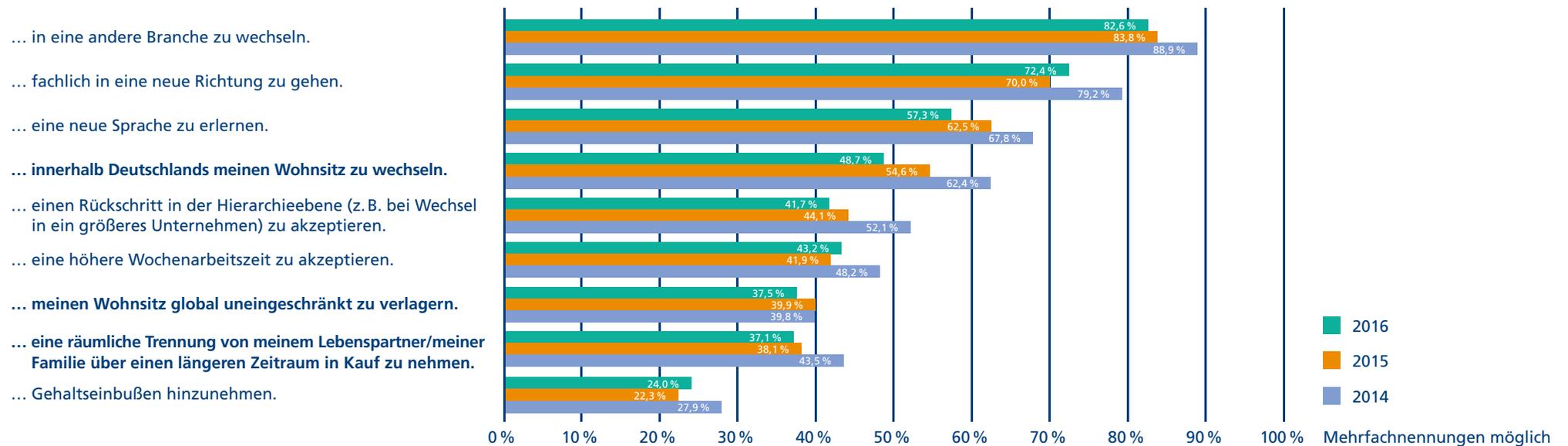
Ganz besonders ausgeprägt ist dieser Wunsch bei Frauen, während Männer sich vor allem mehr Zeit für die Familie wünschen. Der Wunsch nach mehr Zeit

für Freunde und Bekannte hat deutlich zugenommen (46,3 Prozent gegenüber 39,7 Prozent im Vorjahr).



Mobilität der Manager nimmt weiter dramatisch ab

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



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

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

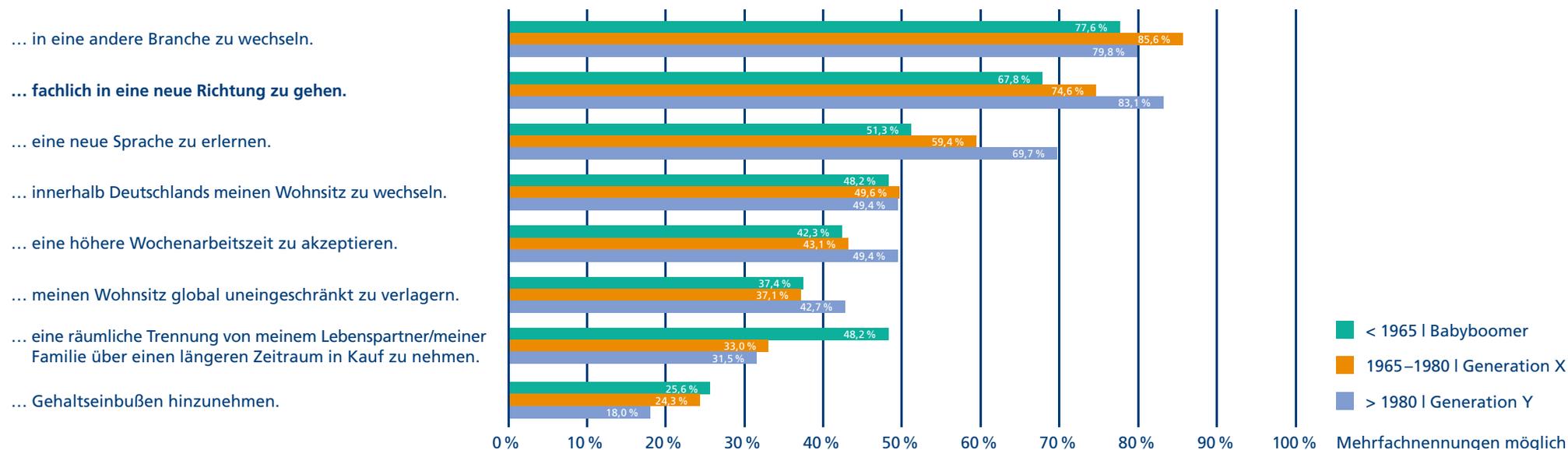
sind die Manager der Konsumgüterbranche. Eine räumliche Trennung von der Familie würden insgesamt nur noch 37 Prozent der Führungskräfte hinnehmen. Nach wie vor würden Führungskräfte

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



Aber hohe Lernbereitschaft – vor allem bei jungen Führungskräften

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



Während jüngere Manager eine ähnlich geringe Mobilität aufweisen wie die älteren Generationen, so sind sie doch eher dazu bereit, sich fachlich in eine neue Richtung zu orientieren (83 Prozent) oder

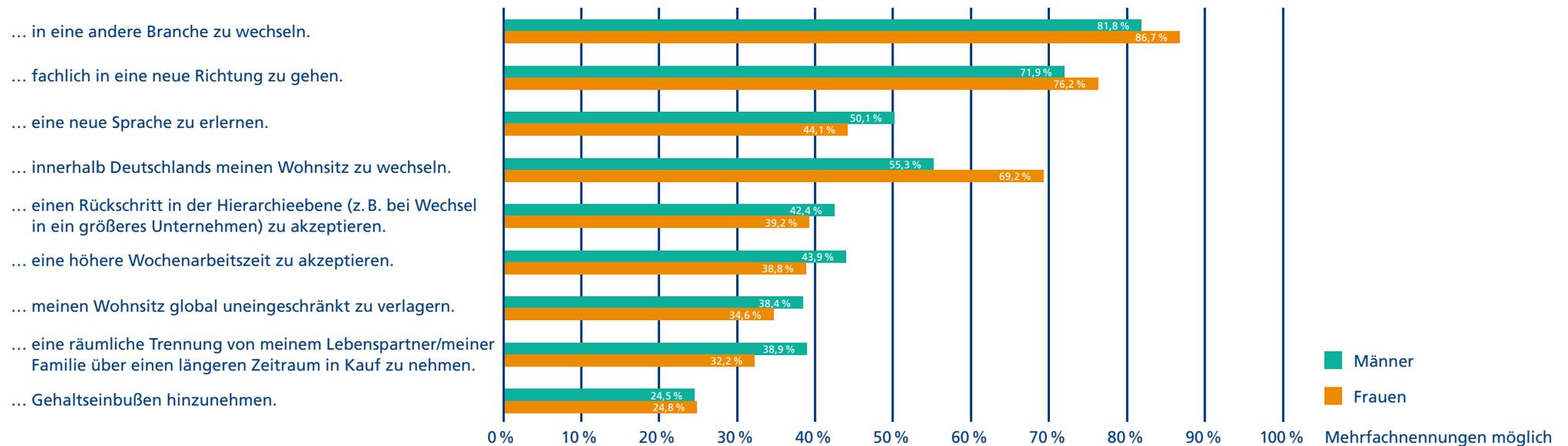
eine höhere Wochenarbeitszeit zu akzeptieren (rund 50 Prozent). Die Teilnehmer der Generation X sind mit rund 86 Prozent dagegen stark an einem Branchenwechsel interessiert. Die Babyboomer, deren

Kinder häufig schon aus dem Haus sind, würden am ehesten eine Pendlerbeziehung führen.



Hohe Lernbereitschaft auch bei Frauen

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



Für den nächsten Karriereschritt sind Frauen stärker bereit als ihre männlichen Kollegen, in eine andere Branche

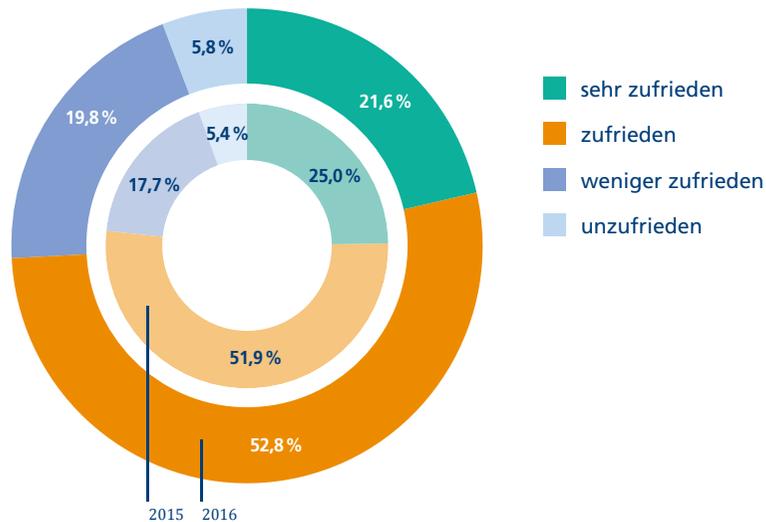
zu wechseln oder fachlich in eine neue Richtung zu gehen. Hingegen sind weibliche Führungskräfte deutlich weniger

mobil. Nur jede dritte Managerin würde global ihren Wohnsitz verlagern oder eine Pendlerbeziehung führen.



Manager im Raum D-A-CH sind mehrheitlich zufrieden

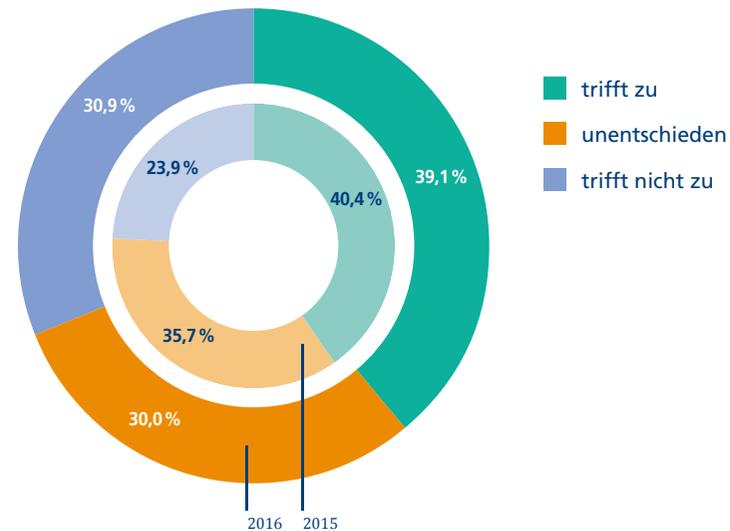
Wie zufrieden sind Sie in Ihrer jetzigen beruflichen Position?



Die große Mehrheit der befragten Manager – knapp drei Viertel – ist mit ihrer aktuellen beruflichen Position zufrieden oder sogar sehr zufrieden.

Rund 40 Prozent der Manager halten einen Wechsel ihrer Position für wahrscheinlich. 31 Prozent schließen einen Wechsel gegenwärtig aus. Damit sind

Ein Wechsel meiner beruflichen Position ist innerhalb der nächsten 12 Monate wahrscheinlich.



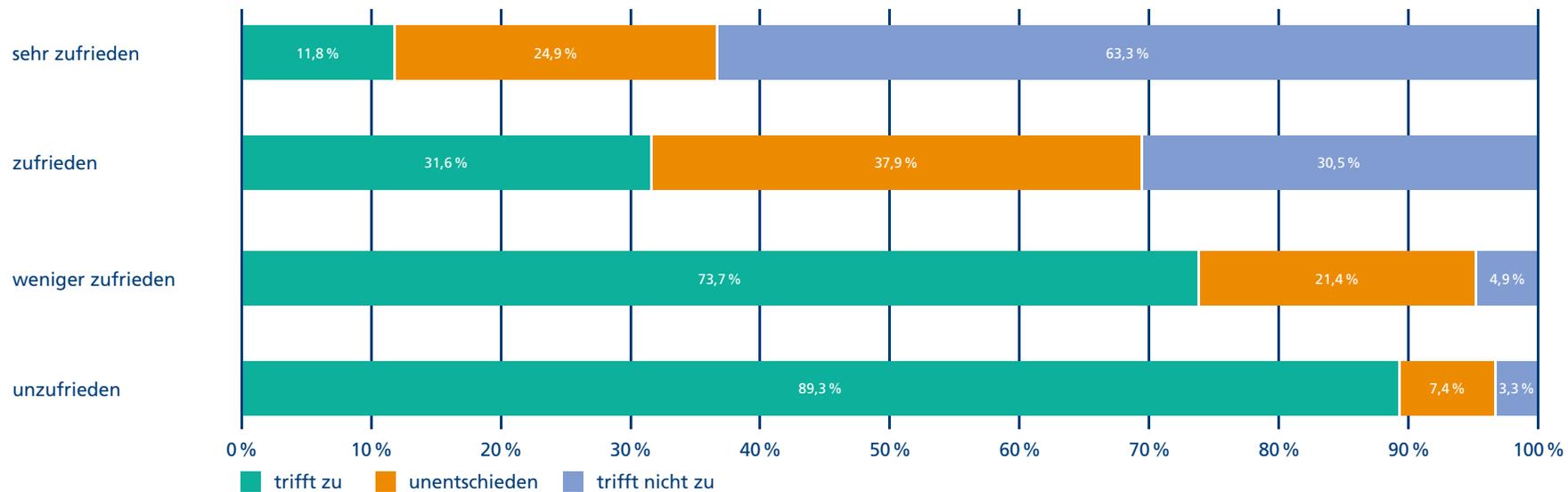
die Führungskräfte aktuell deutlich weniger wechselbereit: Im Vorjahr waren es nur 24 Prozent, die einen Wechsel ihrer beruflichen Position

innerhalb der 12 Monate für unwahrscheinlich hielten.



Vor allem unzufriedene Manager sind wechselbereit

Betrachtung nach Zufriedenheit: Ein Wechsel meiner beruflichen Position ist innerhalb der nächsten Monate wahrscheinlich.



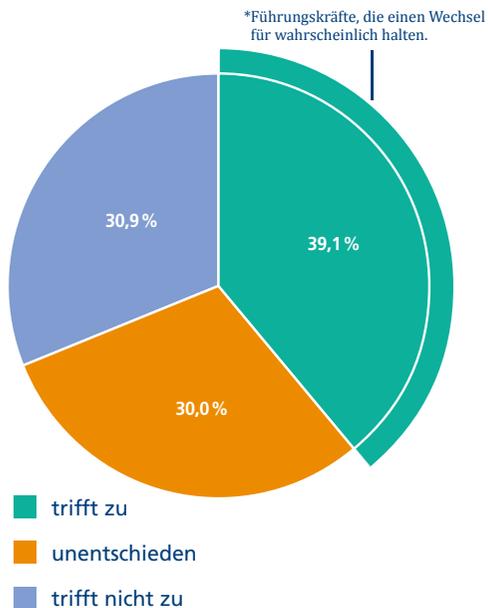
Erwartungsgemäß hängt die Wechselwilligkeit stark von der jeweiligen Zufriedenheit ab. Manager, die mit ihrer Position sehr zufrieden oder zufrieden

sind, sind am wenigsten offen für neue Herausforderungen. Nur rund 11,8 bzw. 31,6 Prozent halten hier einen Wechsel ihrer beruflichen Position für wahr-

scheinlich. Unter den eher unzufriedenen Managern beträgt der Anteil der Wechselwilligen dagegen 73,7 bzw. 89,3 Prozent.



Zweifel an der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wichtiger Wechselgrund Warum ist ein Wechsel für Sie wahrscheinlich?*



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

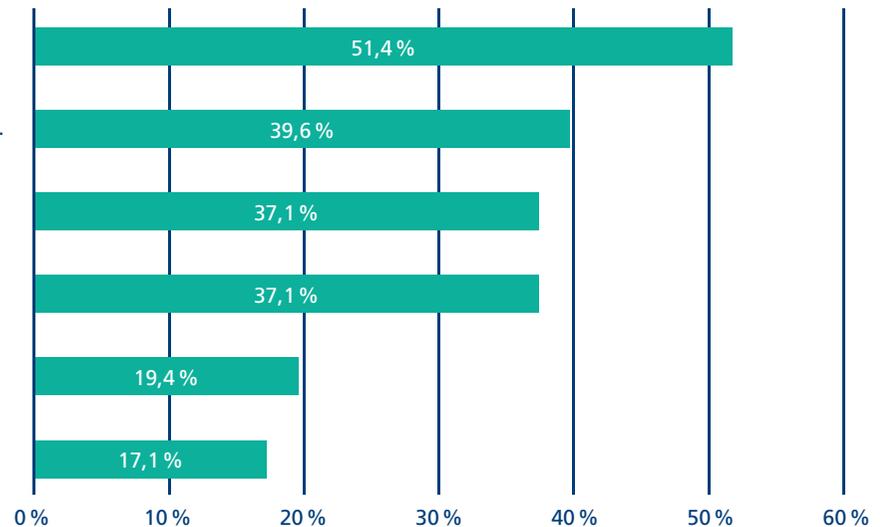
Ich fühle mich und meine Arbeit nicht ausreichend wertgeschätzt.

Ich habe Zweifel an der Zukunftsfähigkeit meines jetzigen Arbeitgebers.

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

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

Ich verdiene zu wenig in meiner jetzigen Position.



Hauptgrund für einen Wechsel ist die mangelnde Karriereperspektive, gefolgt von mangelnder Wertschätzung.

An dritter Stelle liegt die Unzufriedenheit mit den Arbeitsinhalten – gleichauf mit den Zweifeln an der Zukunftsfähigkeit

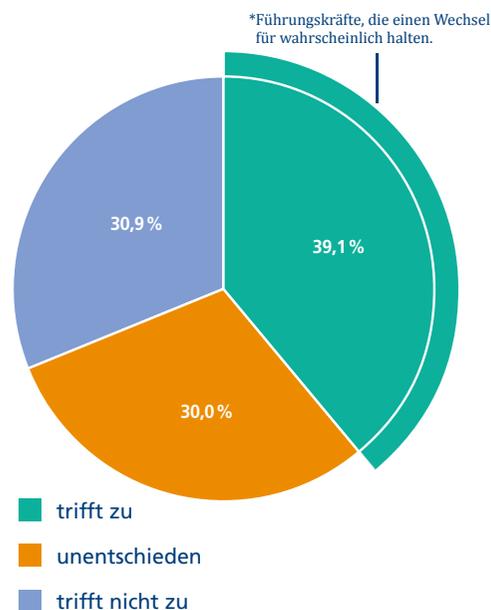
des Arbeitgebers, was in dieser deutlichen Ausprägung überraschend ist und möglicherweise Ausdruck der

gegenwärtig allgemein hohen Verunsicherung in Europa ist.

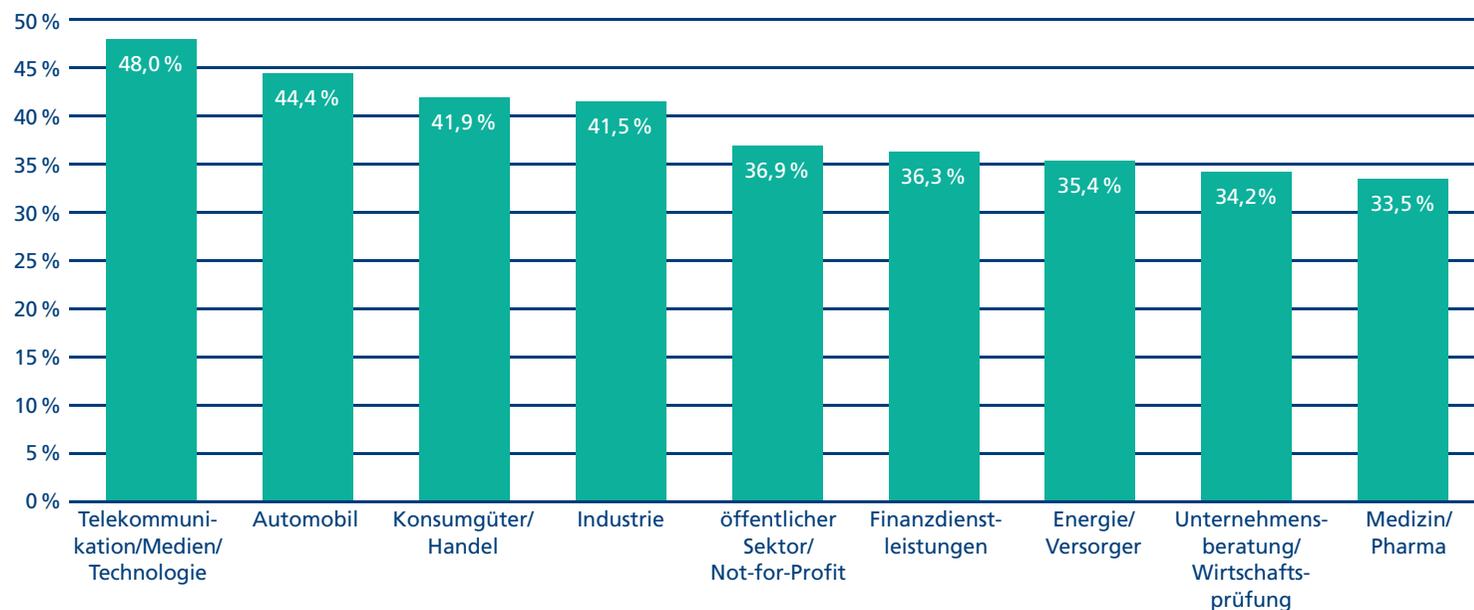


Wechselbereitschaft im TMT-Bereich am höchsten

Betrachtung nach Branchen: Ein Wechsel meiner beruflichen Position ist innerhalb der nächsten Monate wahrscheinlich.*



Führungskräfte aus dem TMT-Bereich sind mit 48 Prozent am ehesten zu einem Wechsel bereit, gefolgt von Managern aus der Automobilbranche und aus dem



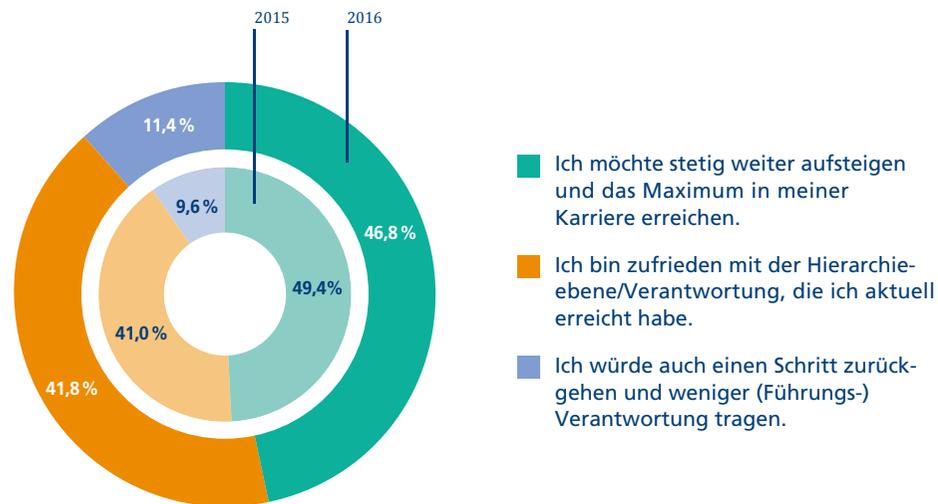
Bereich Konsumgüter/Handel. Für Unternehmensberater/Wirtschaftsprüfer sowie für Führungskräfte aus dem Bereich Medizin/Pharma kommt ein

Wechsel in den nächsten Monaten am wenigsten infrage.



Knapp die Hälfte der Manager möchte das Maximum in ihrer Karriere erreichen

Welche Aussage trifft auf die Zielsetzung Ihrer beruflichen Laufbahn zu?



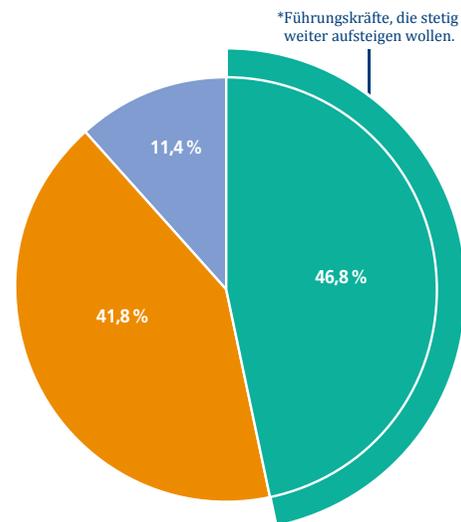
Mit 46,8 Prozent möchte knapp die Hälfte der Führungskräfte stetig weiter aufsteigen. Dies ist ein leichter Rückgang gegenüber dem Vorjahr: Dort gaben 49,4 Prozent der Teilnehmer an, das Maximum in

ihrer Karriere erreichen zu wollen. Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte ist mit ihrer bisher erreichten Hierarchieebene und Verantwortung zufrieden oder würde sogar einen Schritt zurückgehen.

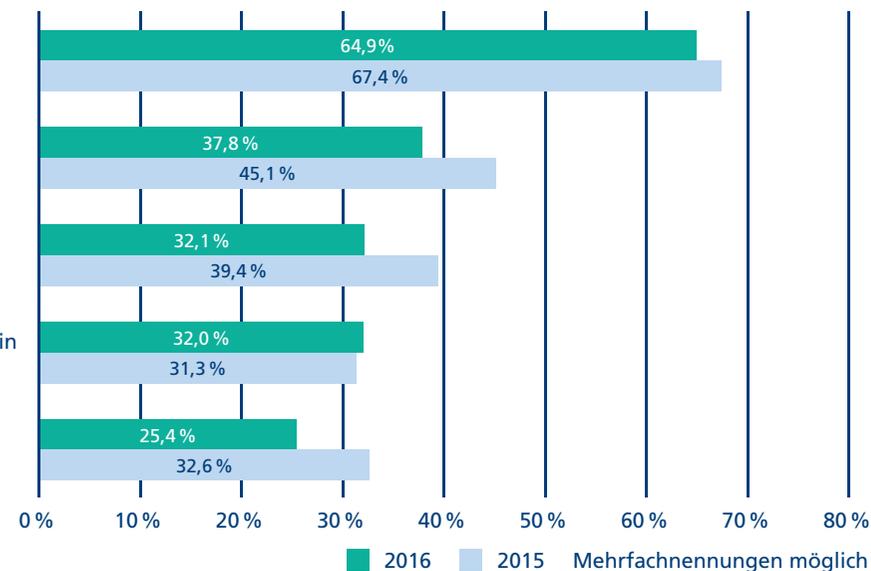


Top-Position im Mittelstand nach wie vor Spitzenreiter

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



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



Knapp zwei Drittel der Führungskräfte, die das Maximum in ihrer Karriere erreichen wollen, streben eine Position als Vorstand oder Geschäftsführer in einem

mittelständischen Unternehmen an. Hier auf entfallen etwas weniger Nennungen als im Vorjahr. Deutlich weniger Manager wollen dagegen eine Top-Führungsposi-

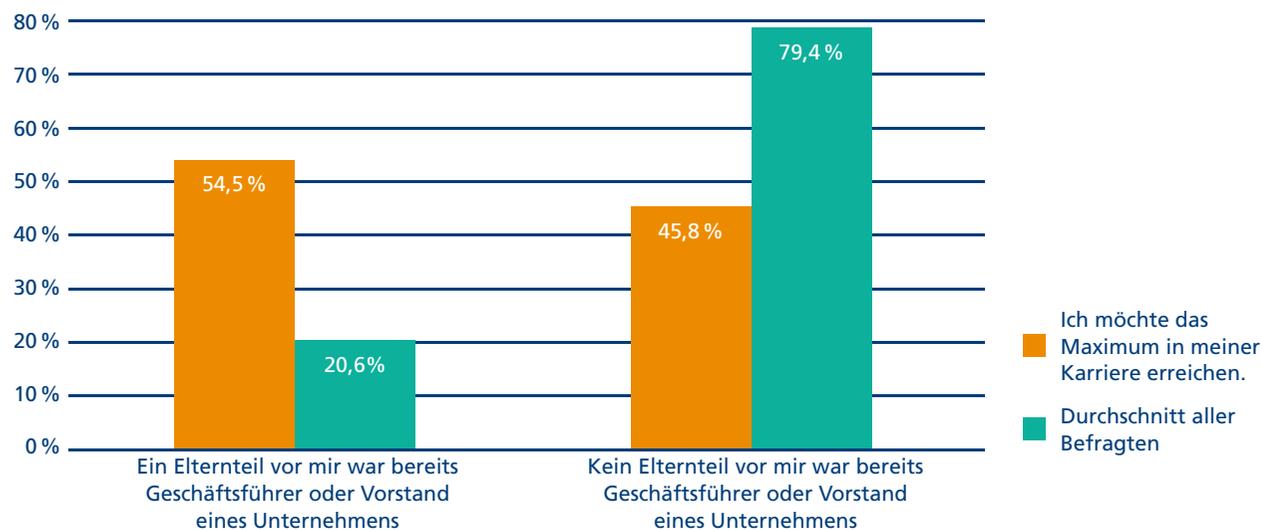
tion in einem Großunternehmen oder -konzern übernehmen. Ebenso sind die Führungskräfte signifikant weniger dazu bereit, unternehmerisches Risiko

zu tragen und in die Verantwortung einer Gesellschafterrolle einzutreten.



Familiäre Vorbilder haben positiven Einfluss auf das Karriereziel

Betrachtung nach familiären Vorbildern: Ich möchte stetig weiter aufsteigen und das Maximum in meiner Karriere erreichen.

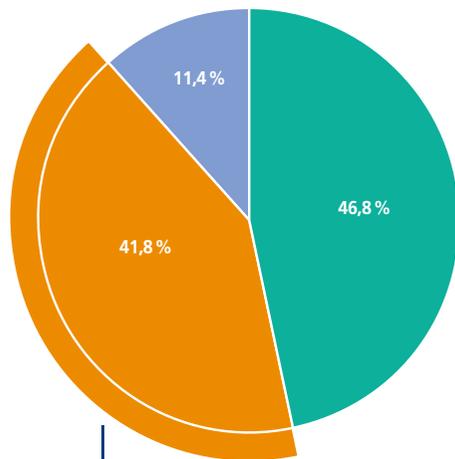


Die Tatsache, ob bereits ein Elternteil Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens war, hat sichtbaren Einfluss auf das Karriereziel: Mehr als die Hälfte

aller Führungskräfte mit maximalem Karriereziel hat ein entsprechendes Vorbild in der Familie. Im gesamten Panel sind dies nur 20 Prozent.

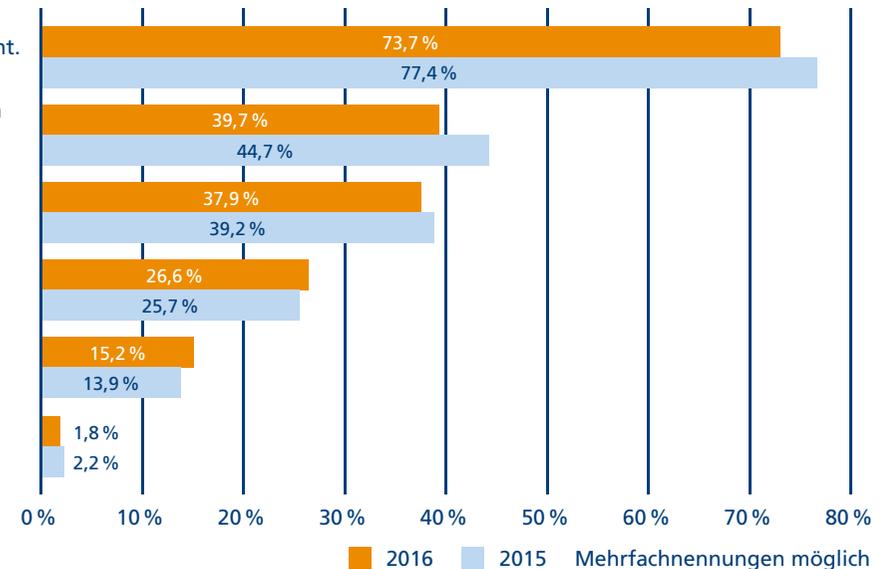


Arbeitsfreude ist unangefochten die Nummer eins Ich bin mit der aktuellen Hierarchieebene/Verantwortung zufrieden, weil ...*



*Führungskräfte, die mit ihrer aktuellen Hierarchieebene zufrieden sind.

- ... mir das Arbeiten in der jetzigen Position große Freude macht.
- ... sich meine persönliche Work-Life-Integration aktuell in dem von mir gewünschten Gleichgewicht befindet.
- ... die jetzige Position genau diejenige ist, die ich erreichen wollte.
- ... ich auf der nächsten Ebene mehr politisch taktieren müsste.
- ... ich durch die dann entstehende Mehrbelastung gesundheitliche Folgen für mich befürchte.
- ... ich mir nicht mehr zutraue.



Knapp drei Viertel der Führungskräfte (73,7 Prozent), die mit der erreichten Hierarchieebene und Verantwortung zufrieden sind, begründen ihre Aussage mit der Arbeitsfreude, die sie in der

aktuellen Position empfinden. Dabei ist die Arbeitsfreude umso größer, je höher die Hierarchieebene ist. Rund 40 Prozent sind mit ihrer aktuellen Hierarchieebene und Verantwortung zufrieden, weil sich

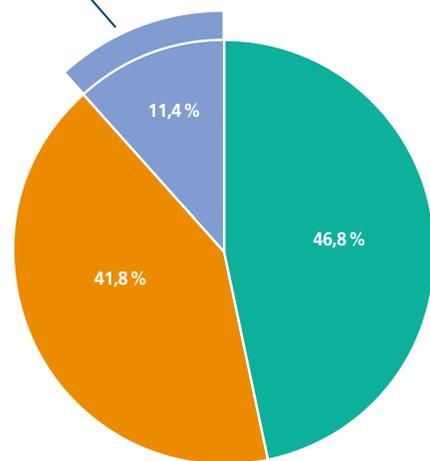
ihre persönliche Work-Life-Integration in dem gewünschten Gleichgewicht befindet. Dieser Grund ist für die unteren Hierarchieebenen deutlich relevanter. Die Befürchtung gesundheitlicher Folgen

spielt insbesondere auf Gruppen-/Teamleitungsebene mit knapp 30 Prozent (gegenüber rund 15 Prozent im Durchschnitt) eine Rolle für das Ablehnen eines weiteren beruflichen Aufstiegs.

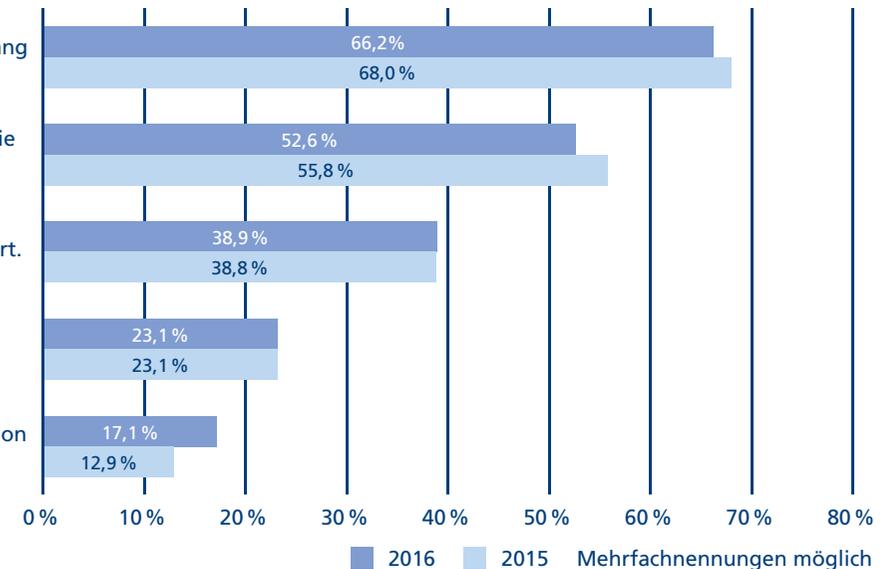


Gesundheitliche Probleme nehmen zu Ich würde beruflich auch einen Schritt zurückgehen, weil ...*

*Führungskräfte, die auch einen Schritt zurückgehen würden.



- ... mir Titel und Macht nicht mehr so wichtig sind wie am Anfang meiner Karriere.
- ... mir meine jetzige Position/Tätigkeit zu wenig Zeit für Familie und Freizeit lässt.
- ... meine aktuelle Position zu viel politisches Taktieren erfordert.
- ... ich stärker fachlich als in einer Führungsaufgabe arbeiten möchte.
- ... ich gesundheitliche Probleme habe und meine jetzige Position zu viel Stress bedeutet.



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

dem Vorjahr. Lediglich gesundheitliche Probleme und zu viel Stress haben als Begründung zugenommen: 17,1 Prozent (Vorjahr 12,9 Prozent) der betrachteten

Teilnehmer empfinden dies so. Die jüngere Generation Y ist sich der möglichen negativen Auswirkungen deutlich bewusster: Die obigen Gründe für einen

Rückschritt auf der Karriereleiter werden von den nach 1980 Geborenen durchweg häufiger genannt.

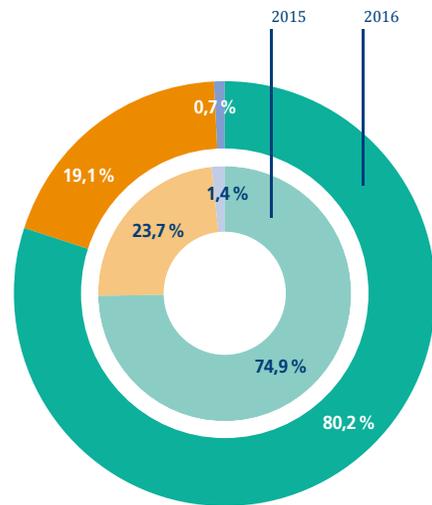


IV.
Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels
2. Beurteilung von Digitalisierung und Industrie 4.0



Manager sehen die Digitalisierung zunehmend positiver

Wie nehmen Sie die aktuellen Veränderungsprozesse durch die Digitalisierung/Industrie 4.0 wahr?



- Die Digitalisierung meines Arbeitsumfelds sowie die Veränderungen, die sich daraus ergeben, finde ich spannend und positiv.
- Die Digitalisierung meines Arbeitsumfelds sowie die Veränderungen, die sich daraus ergeben, sehe ich mit gemischten Gefühlen.
- Die Digitalisierung meines Arbeitsumfelds sowie die Veränderungen, die sich daraus ergeben, sehe ich eher negativ.

Die positive Einschätzung der digitalen Transformation hat sich gegenüber dem Vorjahr nochmals erhöht: 80,2 Prozent der Führungskräfte (gegenüber 74,9 Prozent im Vorjahr) sehen die Veränderungen ihres Arbeitsumfelds durch die

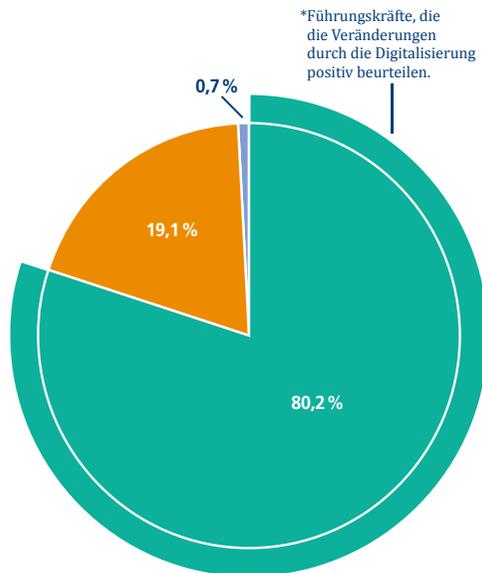
Digitalisierung positiv. Entsprechend geringer ist der Anteil der Teilnehmer, die den digitalen Wandel mit gemischten Gefühlen sehen (19,1 Prozent). Führungskräfte, die die Veränderungen durch die Digitalisierung ablehnen, gibt es faktisch

nicht. Frauen stehen der digitalen Transformation etwas stärker mit gemischten Gefühlen gegenüber (26 Prozent) ebenso wie die Vertreter der Generation Y (24 Prozent).



Prozessvereinfachung ist der größte Vorteil der Digitalisierung

Welche Vorteile sehen Sie?*



Die Prozesse in meinem Arbeitsumfeld sind schneller geworden/haben sich vereinfacht.

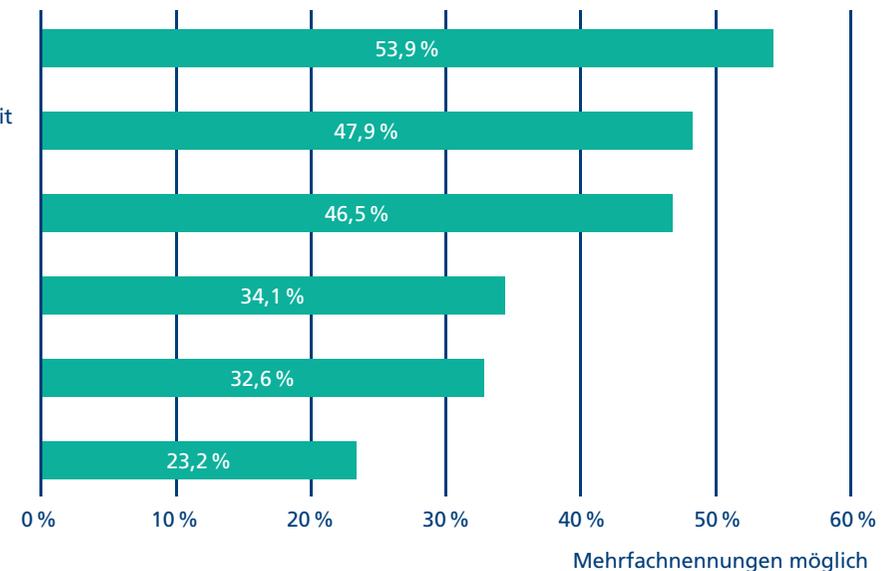
Durch die Digitalisierung wird die internationale Zusammenarbeit in unserem Unternehmen vereinfacht.

Durch die Digitalisierung kann ich flexibler mein berufliches und privates Leben vereinbaren.

Ich werde von administrativen Aufgaben eher entlastet.

Die Eigenständigkeit in meiner Arbeit nimmt zu.

Die Zusammenarbeit in meinem direkten Umfeld verbessert sich.



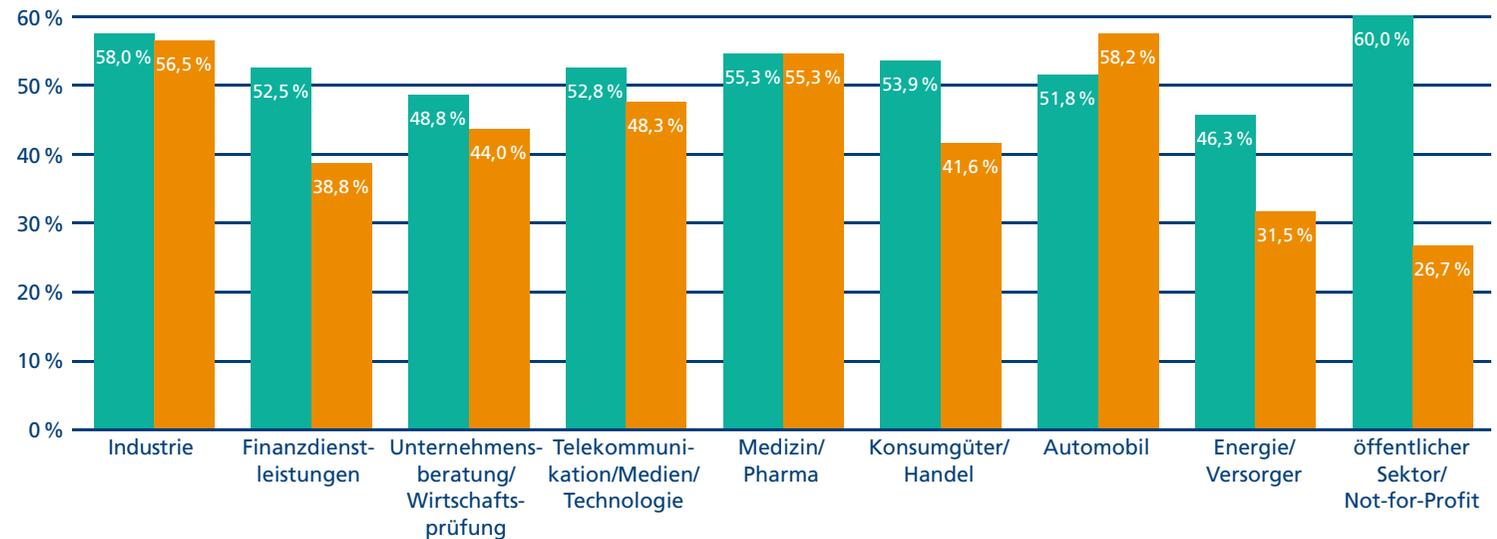
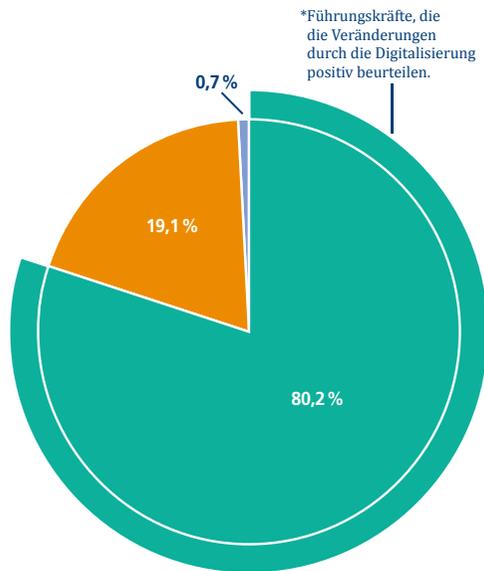
Führungskräfte im Raum D-A-CH sehen die Vorteile der Digitalisierung vor allem in der Beschleunigung und Vereinfachung von Prozessen. Weitere Vorteile sind die

Vereinfachung der internationalen Zusammenarbeit und die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.



Prozessvereinfachung wird vor allem in der Industrie und im öffentlichen Sektor geschätzt

Betrachtung nach Branchen: Welche Vorteile sehen Sie?*



Die Vereinfachung von Prozessen spielt insbesondere im öffentlichen Sektor/Not-for-Profit und in der Industrie eine große Rolle. Eine verbesserte internatio-

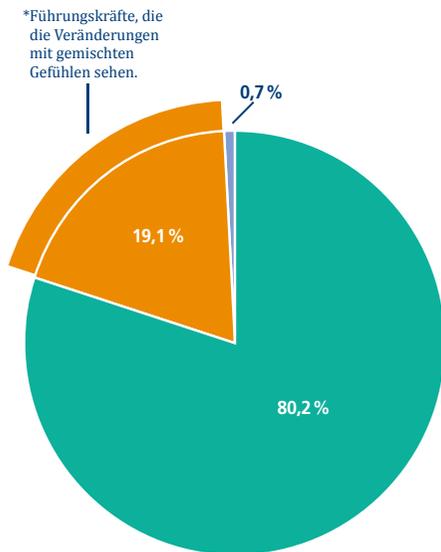
nale Zusammenarbeit wird vor allem von den global tätigen Unternehmen aus den Branchen Automobil, Industrie und Medizin/Pharma geschätzt.

- Die Prozesse in meinem Arbeitsumfeld sind schneller geworden/haben sich vereinfacht.
- Durch die Digitalisierung wird die internationale Zusammenarbeit in unserem Unternehmen vereinfacht.



Die persönliche Kommunikation leidet am meisten unter der Digitalisierung

Welche Nachteile sehen Sie?*



Die persönliche Kommunikation verliert durch die Digitalisierung an Bedeutung.

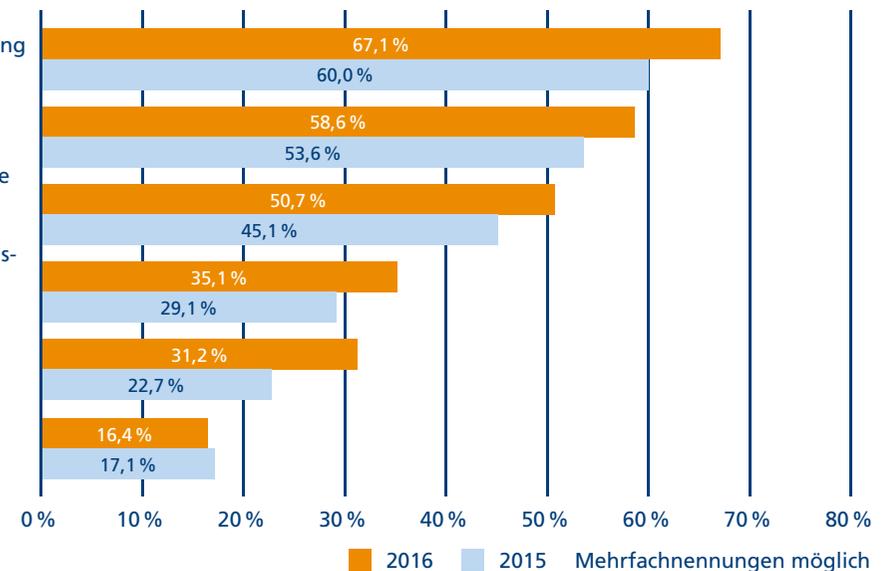
Durch die Digitalisierung bin ich immer und überall erreichbar.

Das Führungsverhalten leidet durch immer weniger persönliche Kontakte.

Ich spüre einen größeren Druck durch die schnelleren und transparenten Prozesse.

Ich fühle eine größere Kontrolle durch die Digitalisierung.

Die Eigenständigkeit in meiner Arbeit nimmt ab.



Die Nachteile der digitalen Transformation werden deutlich stärker als im Vorjahr wahrgenommen. Als wesentliche

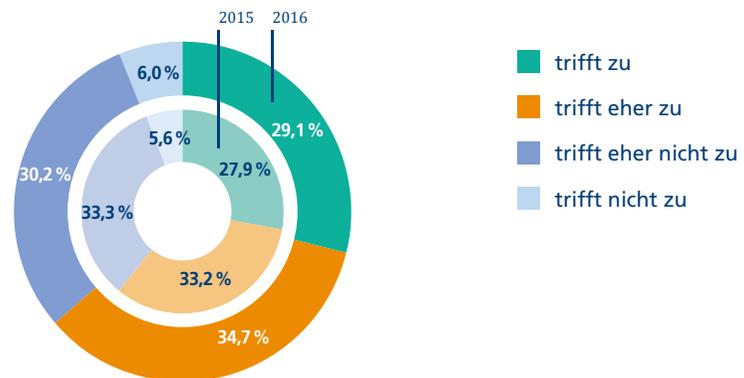
Nachteile werden die abnehmende persönliche Kommunikation, die ständige Erreichbarkeit sowie die Verschlechterung

des Führungsverhaltens angeführt. Deutlich stärker als im Vorjahr wird die zunehmende Kontrolle beklagt.



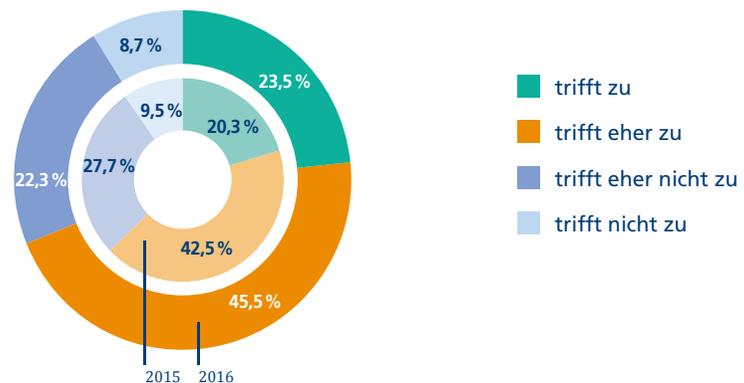
Digitale Strategie wird zum Entscheidungskriterium bei der Jobwahl

Durch die Digitalisierung/Industrie 4.0 entstehen für mich interessante neue Karriereperspektiven.



Über 60 Prozent der männlichen und der weiblichen Führungskräfte sehen im digitalen Wandel neue Karriereperspektiven. Dies ist ein deutlicher Zuwachs gegenüber dem Vorjahr.

Bei meinem nächsten beruflichen Wechsel achte ich sehr darauf, ob das Unternehmen eine schlüssige Strategie im Bereich Digitalisierung/Industrie 4.0 hat.

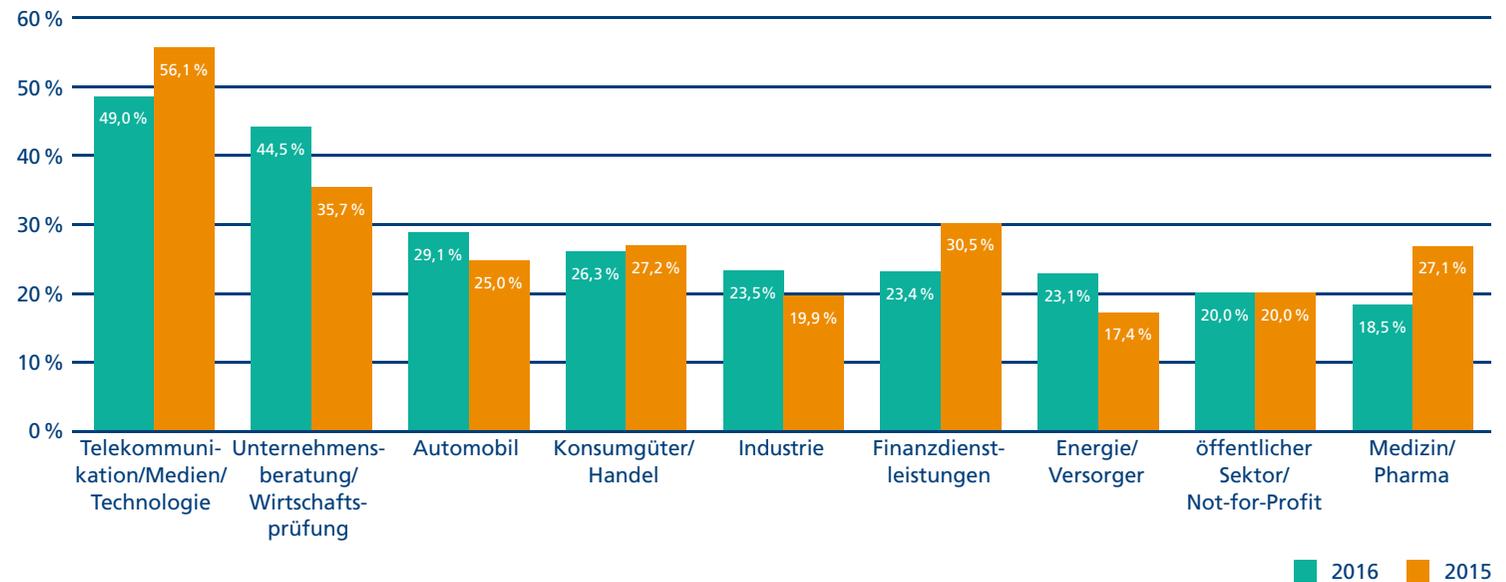
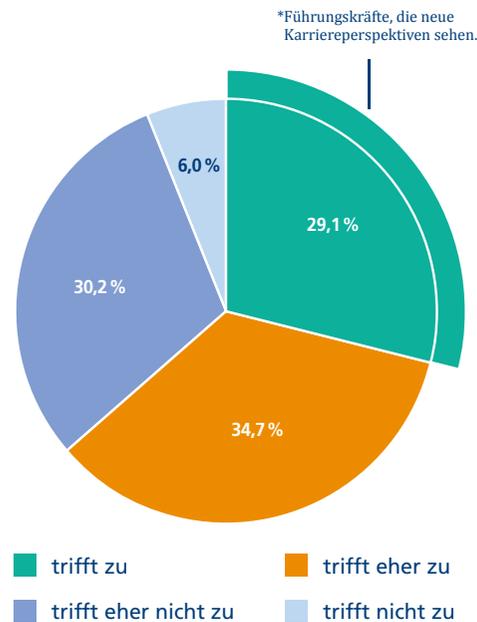


Nahezu 70 Prozent der Teilnehmer – auch hier Männer wie Frauen – machen die digitale Strategie zu einem wesentlichen Entscheidungskriterium für ihren nächsten Karriereschritt. Dies sind noch einmal 6 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr.



Vor allem TMT-Manager und Unternehmensberater/Wirtschaftsprüfer sehen neue Karrierechancen

Betrachtung nach Branchen: Durch die Digitalisierung/Industrie 4.0 entstehen für mich interessante neue Karriereperspektiven.*



29 Prozent aller Führungskräfte sehen für sich neue Karriereperspektiven durch die Digitalisierung. Besonders ausgeprägt ist diese Sichtweise im TMT-Bereich (49,0 Prozent gegenüber 56,1 Prozent

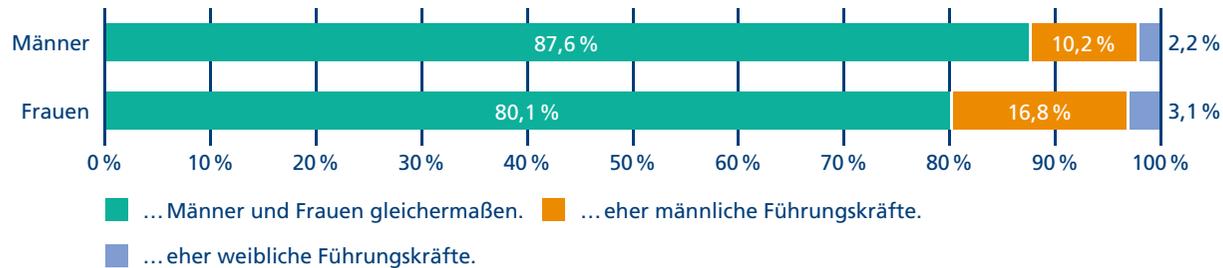
im Vorjahr), was auf die stark technologische Prägung der Branche zurückzuführen ist. Auch Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer sehen mit 44,5 Prozent deutlich bessere Perspektiven als im Vor-

jahr (35,7 Prozent). Manager aus dem Bereich Energie/Versorger bewerten die Karriereperspektiven eher zurückhaltend.



Frauen und Männer profitieren gleichermaßen

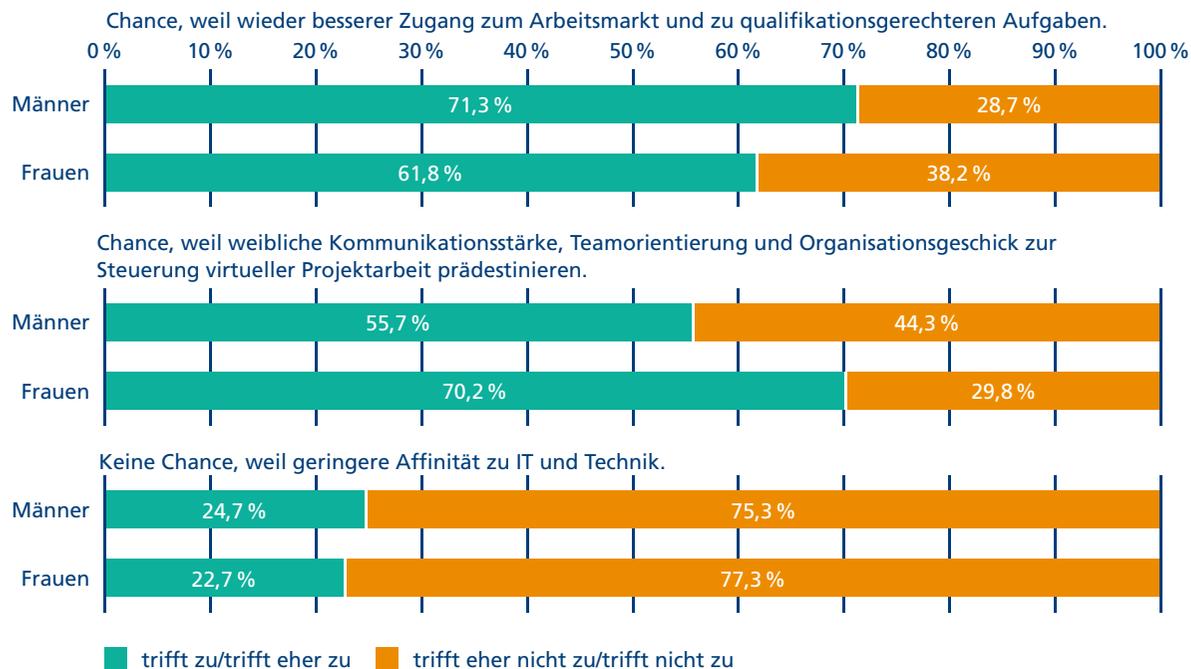
Von der Digitalisierung profitieren ...



Die überwiegende Mehrheit der männlichen wie weiblichen Führungskräfte sieht in der Digitalisierung gleiche Chancen für Männer und Frauen.

Männer sehen – erstaunlicherweise stärker als Frauen – einen besseren Zugang zum Arbeitsmarkt und zu qualifikationsgerechteren Aufgaben für berufstätige Mütter. Frauen hingegen rechnen sich aufgrund ihrer spezifischen Stärken in Bezug auf die Steuerung virtueller Projektarbeit größere Chancen aus als Männer.

Bessere oder schlechtere Chancen für Frauen durch Digitalisierung?



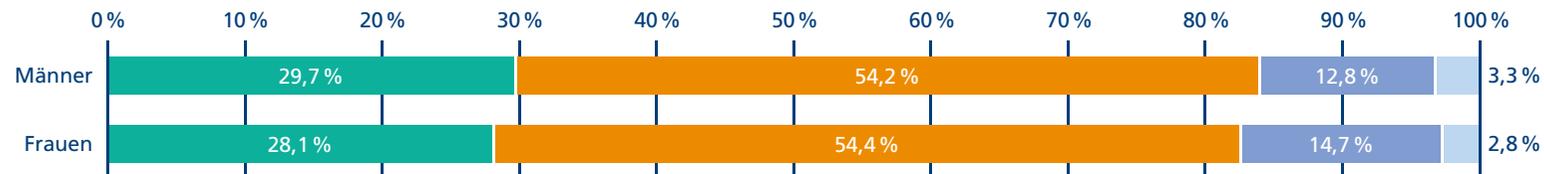
Geringere Chancen wegen der Frauen nachgesagten geringeren Affinität zu IT und Technik sieht hingegen nur eine Minderheit aller Manager.



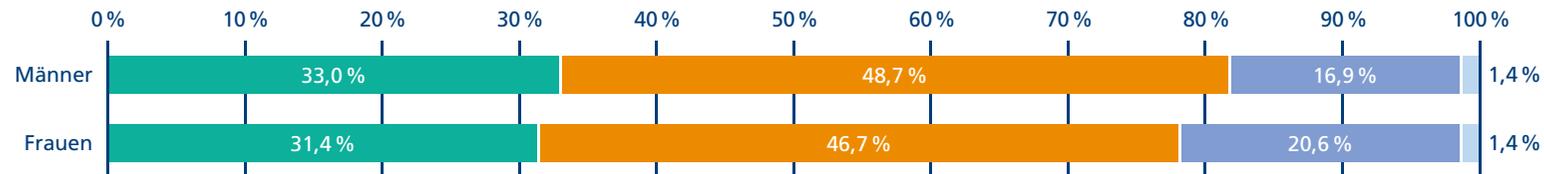
Home Offices für Führungskräfte haben Grenzen

Digitalisierung und Arbeitsbedingungen

Die Digitalisierung unterstützt die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen wie z. B. die Einrichtung von Home Offices, sodass Führungskräfte Familie und Beruf besser miteinander vereinen können.



Trotz Digitalisierung erfordern Führungsaufgaben zukünftig ein hohes zeitliches Engagement und die persönliche Präsenz am Arbeitsplatz.



■ trifft zu
 ■ trifft eher zu
 ■ trifft eher nicht zu
 ■ trifft nicht zu

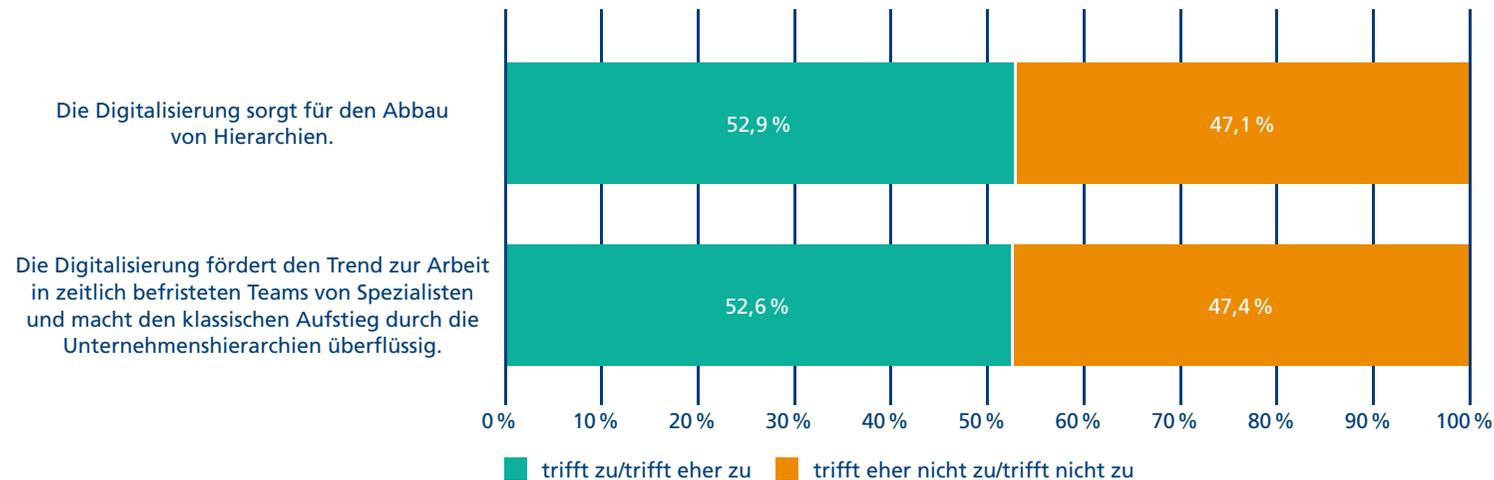
Weit über 80 Prozent aller männlichen wie weiblichen Führungskräfte sehen eine Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen

durch die Digitalisierung. Gleichmaßen sind sich die Manager jedoch einig, dass persönliche Führung weiterhin Zeit und

Präsenz am Arbeitsplatz erfordert, was bei steigender Hierarchieebene zu einer abnehmenden Zahl von Home Offices führt.



Gemischtes Bild bei Hierarchieabbau oder Spezialistenteams Digitalisierung und Organisation



Fragen der organisatorischen Umsetzung können Führungskräfte noch nicht eindeutig einschätzen. Etwa die Hälfte aller Teilnehmer sieht einen Abbau der Hierarchien, die andere Hälfte sieht dies eher

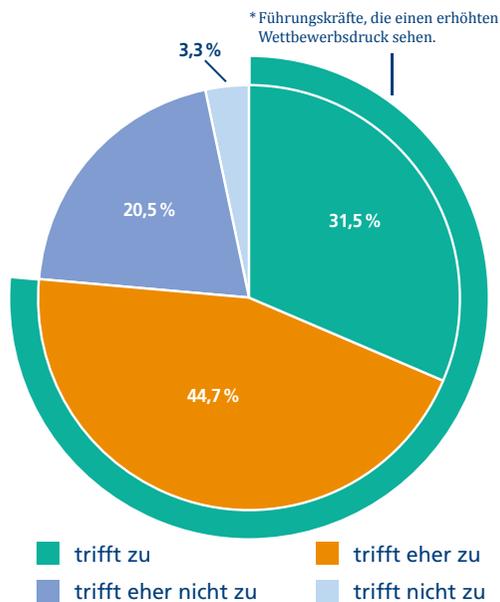
nicht. Uneinig sind sich die Manager auch darin, ob im Zuge der Digitalisierung verstärkt zeitlich befristete Spezialistenteams gebildet werden oder eher nicht. Einzig in der Unternehmensberatungs-

und Wirtschaftsprüfungsbranche bejaht eine deutliche Mehrheit von etwa 60 Prozent der Teilnehmer diese organisatorischen Veränderungen.



Erhöhter Wettbewerbsdruck für Führungskräfte

Die Digitalisierung erhöht den Wettbewerbsdruck für Führungskräfte.



Die Digitalisierung führt zu einer höheren internationalen Transparenz von Produkten und Dienstleistungen.

Preise geraten unter Druck, da Services oft nicht mehr ortsgebunden sind und an einem anderen Ort auf der Welt günstiger erbracht werden können.

Die weltweite Vernetzung macht qualifizierte Talente und Leistungsträger schneller sicht- und greifbar. Der globale Kampf um die besten Köpfe nimmt zu.

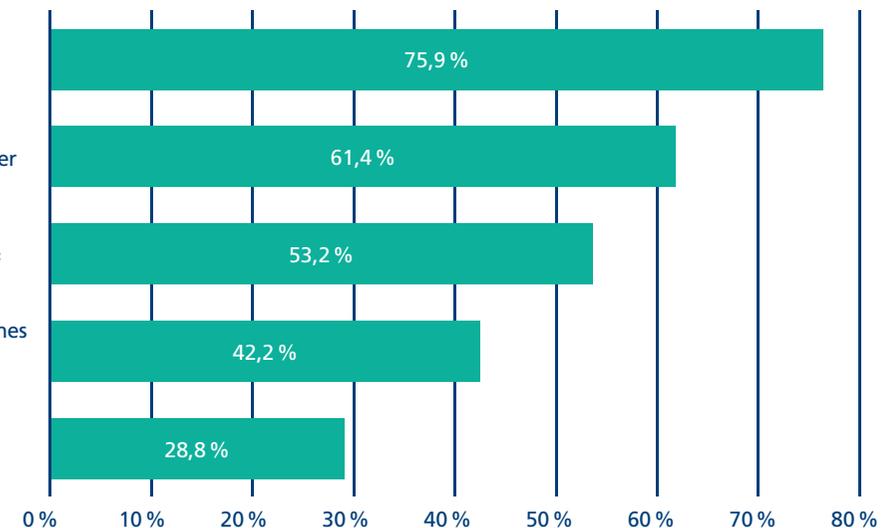
Social Media und Bewertungsplattformen können das Image eines Unternehmens und/oder der dort handelnden Personen stark beeinträchtigen.

Mögliche Schwächen von Unternehmen und Führungskräften treten schneller und offener zutage.

Mehr als drei Viertel aller Führungskräfte spüren einen erhöhten Wettbewerbsdruck durch die digitale Transformation. Hauptgründe hierfür sind erhöhte Transparenz

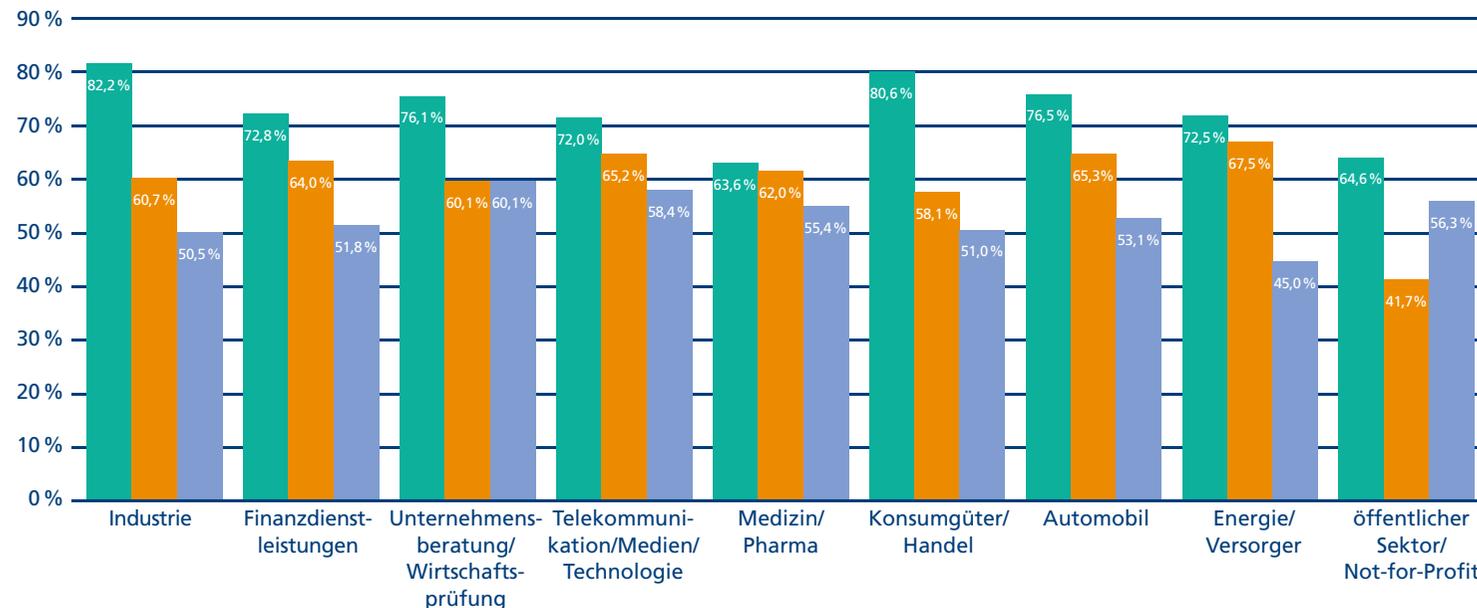
von Produkten und Dienstleistungen, Preisdruck und der verstärkte weltweite Wettbewerb um die besten Köpfe.

Warum erhöht sich aus Ihrer Sicht der Wettbewerbsdruck?*





Erhöhter Wettbewerbsdruck für Führungskräfte im Querschnitt der Branchen Betrachtung nach Branchen: Digitalisierung und Wettbewerbsdruck*



- Die Digitalisierung führt zu einer höheren internationalen Transparenz von Produkten und Dienstleistungen.
- Preise geraten unter Druck, da Services oft nicht mehr ortsgebunden sind und an einem anderen Ort auf der Welt günstiger erbracht werden können.
- Die weltweite Vernetzung macht qualifizierte Talente und Leistungsträger schneller sicht- und greifbar. Der globale Kampf um die besten Köpfe nimmt zu.

Gründe für den erhöhten Wettbewerbsdruck kommen in den einzelnen Branchen ganz unterschiedlich zum Tragen. So wird die zunehmende internationale

Transparenz in der Industrie am stärksten empfunden, der Preisdruck ist am höchsten unter den Managern aus dem Bereich Energie/Versorger, der Kampf

um die besten Köpfe tobt am heftigsten im Bereich der Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung.

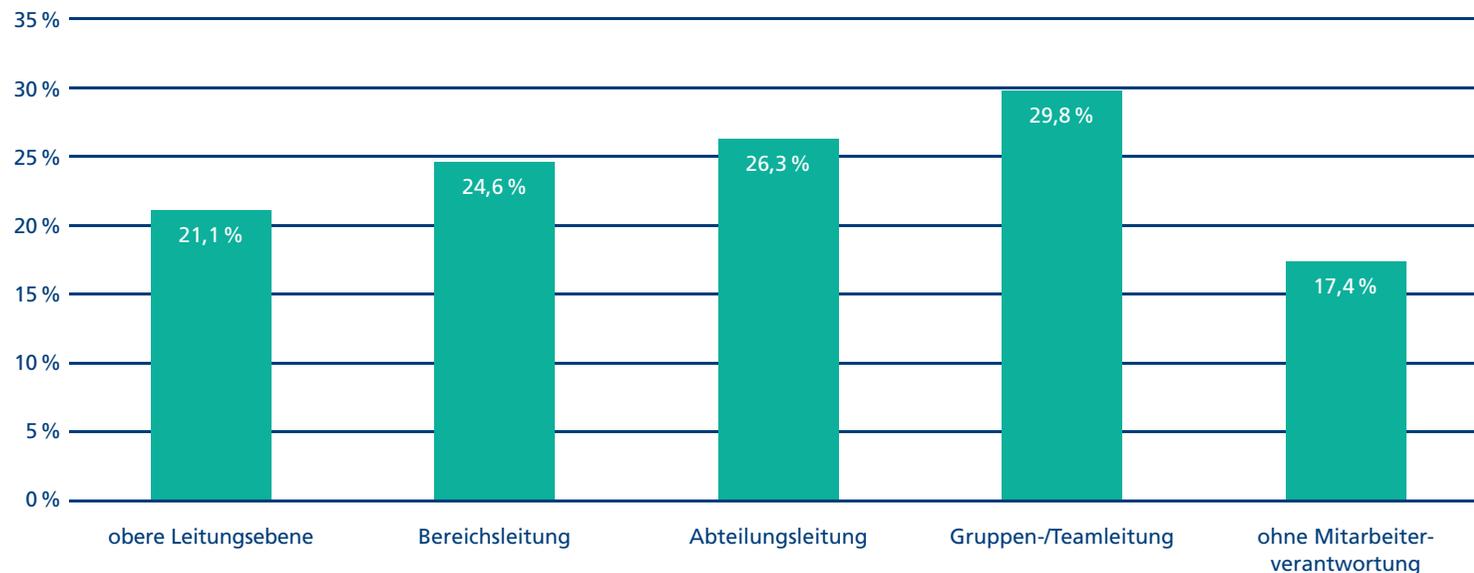
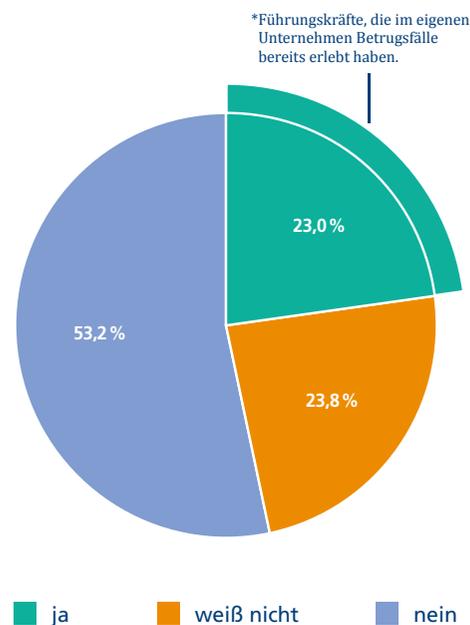
*Teilnehmer (76,2%), die die Frage nach dem Wettbewerbsdruck mit trifft zu/trifft eher zu beantwortet haben.



IV.
Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels
3. Ethisches Verhalten von Managern



Fast ein Viertel hat bereits Betrugsfälle im eigenen Unternehmen erlebt In meinem derzeitigen Unternehmen sind bereits Korruptions- oder Betrugsfälle vorgekommen.*



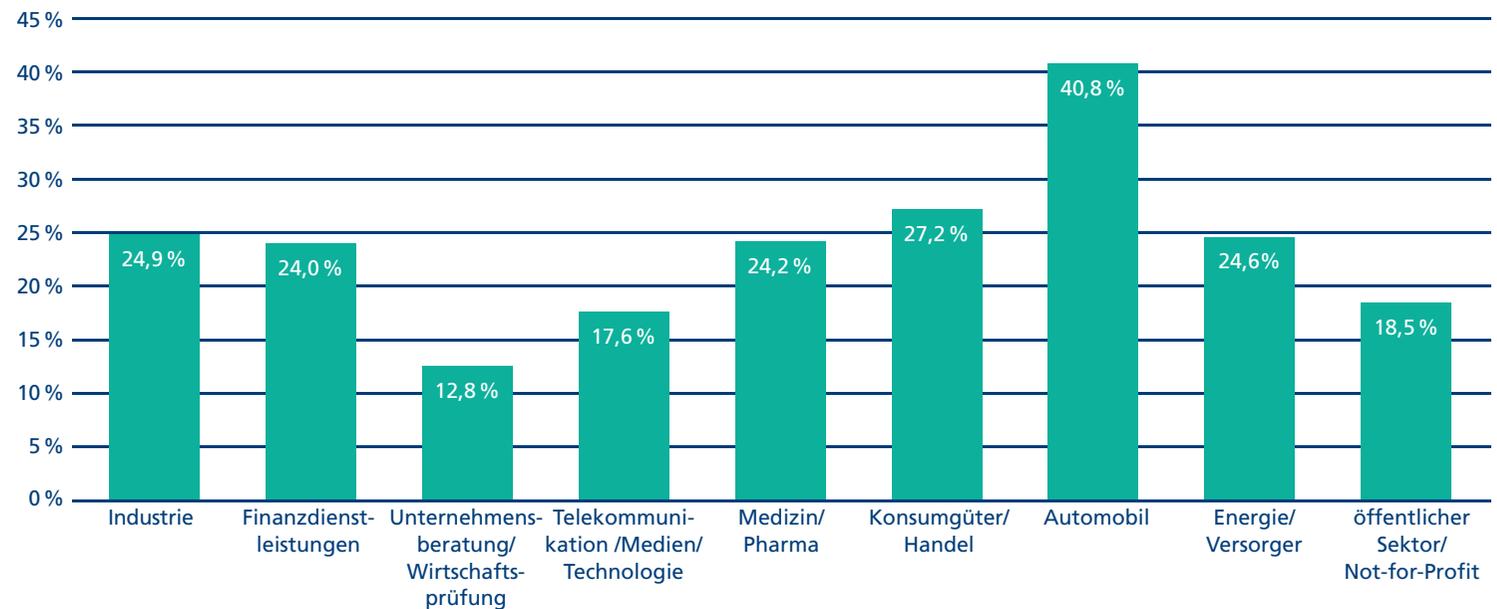
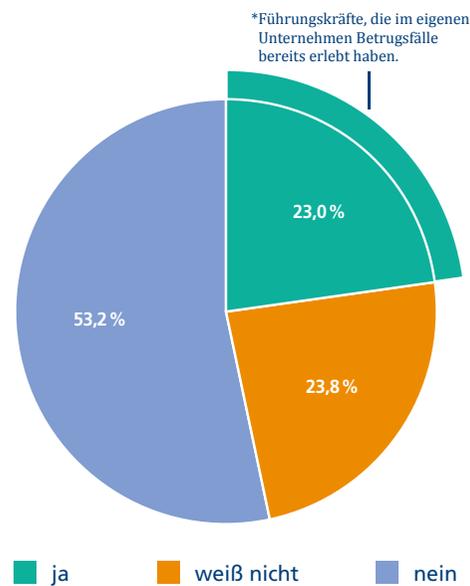
23 Prozent der Teilnehmer – also fast jeder vierte Manager – bestätigen, bereits Korruptions- oder Betrugsfälle im eigenen Unternehmen erlebt zu haben. Auf den niedrigeren Hierarchiestufen wird dies

sogar noch häufiger bestätigt: 30 Prozent der Manager auf Gruppen-/Teamleitungsebene haben schon Compliance-Fälle in ihrem derzeitigen Unternehmen beobachtet.



Automobilbranche ist Spitzenreiter

Betrachtung nach Branchen: In meinem derzeitigen Unternehmen sind bereits Korruptions- oder Betrugsfälle vorgekommen.*



Mit mehr als 40 Prozent ist die Automobilbranche einsamer Spitzenreiter in Sachen Korruption. Die übrigen Branchen

liegen mit Werten um 25 Prozent mit deutlichem Abstand dahinter. Die wenigsten Betrugs- und Korruptionsfälle

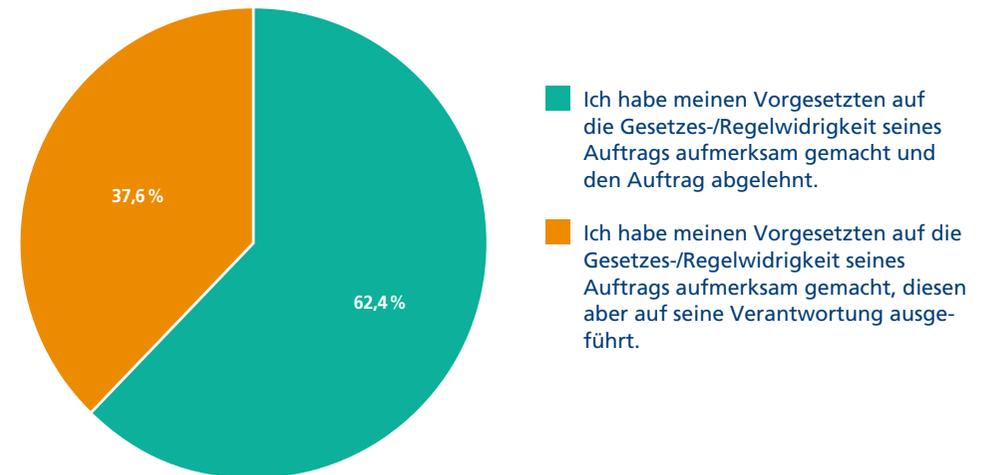
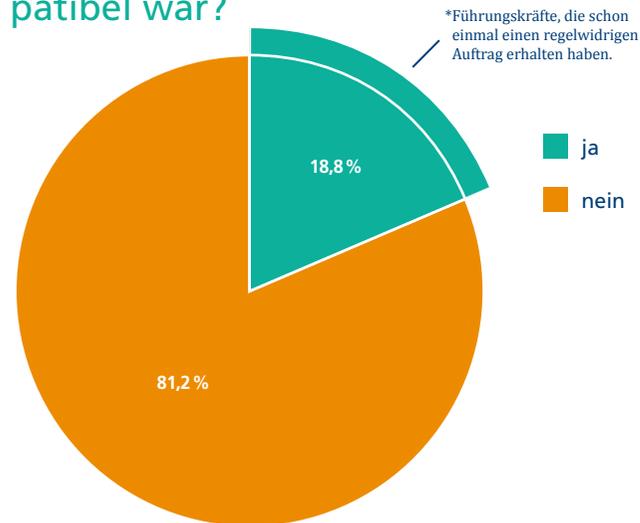
wurden in Unternehmensberatungen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften beobachtet.



Jeder fünfte Manager hat schon einmal einen regelwidrigen Auftrag erhalten

Haben Sie von Ihrem Vorgesetzten schon mal einen Auftrag erhalten, der nicht mit den Gesetzen oder den Compliance-Regeln Ihres Unternehmens kompatibel war?

Wie haben Sie sich verhalten?*



Knapp 20 Prozent aller Manager haben schon einmal oder mehrmals einen regelwidrigen Auftrag erhalten. Von diesen haben etwa 60 Prozent den Auftrag ab-

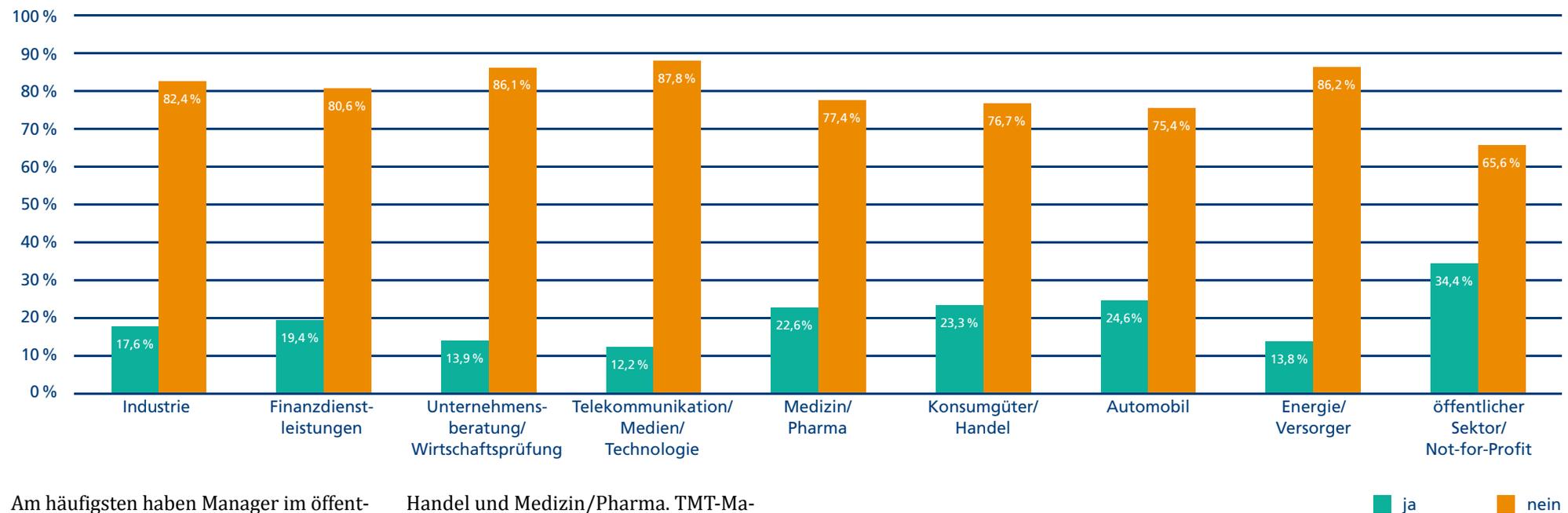
gelehnt, während knapp 40 Prozent den Auftrag auf Verantwortung des Vorgesetzten ausgeführt haben. Je niedriger die Hierarchiestufe, desto eher wurde der

regelwidrige Auftrag auf Verantwortung der Führungskraft ausgeführt. Männer lehnten einen regelwidrigen Auftrag eher ab als Frauen.



Non-Compliance im öffentlichen Sektor am höchsten

Betrachtung nach Branchen: Haben Sie von Ihrem Vorgesetzten schon mal einen Auftrag erhalten, der nicht mit den Gesetzen oder den Compliance-Regeln Ihres Unternehmens kompatibel war?



Am häufigsten haben Manager im öffentlichen Sektor/Not-for-Profit einen regelwidrigen Auftrag erhalten, gefolgt von den Branchen Automobil, Konsumgüter/

Handel und Medizin/Pharma. TMT-Manager mussten sich am wenigsten häufig mit regelwidrigen Aufträgen auseinandersetzen.



Whistleblowing spielt keine Rolle

Wenn Sie in Ihrem Arbeitsumfeld Ungereimtheiten entdecken (Korruption, Datenmissbrauch o. Ä.), an wen würden Sie sich wenden?



Bei Compliance-Verstößen würden sich fast 40 Prozent der Manager an ihren Vorgesetzten wenden, 34 Prozent an den Compliance-Beauftragten und rund 20 Prozent an die Unternehmensführung bzw. den Aufsichtsrat. In der Finanz-

branche hat der Compliance-Officer etwas höheres Gewicht: Dort wenden sich mit 46 Prozent deutlich mehr Führungskräfte an ihn. Die anonyme Kommunikation an eine externe Öffentlichkeit, sogenanntes „Whistleblowing“, spielt im Raum D-A-CH

offensichtlich keine Rolle. Dies macht deutlich, dass es in den meisten Unternehmen eine vertrauenswürdige, funktionierende Anlaufstelle für Betrugs- und Korruptionsfälle gibt.



Großes Vertrauen in die Unternehmensführung

Bitte schätzen Sie folgende Aussagen über Ihren derzeitigen Arbeitgeber ein.

Wenn in meinem Unternehmen Korruptions- oder Betrugsfälle aufträten, dann würde die Unternehmensführung konsequent für Aufklärung und Sanktionierung sorgen.

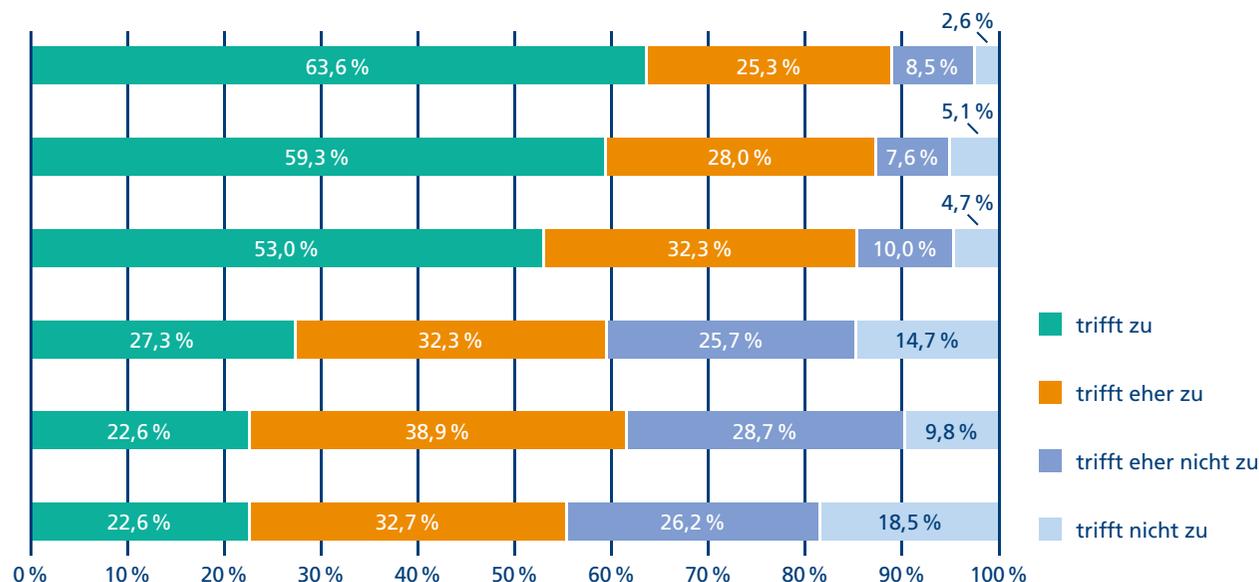
In meinem Unternehmen werden keine gesetzeswidrigen Prozesse/ Geschäfte getätigt. Fälle wie bei VW, Deutsche Bank oder Siemens schließe ich aus.

Das Top-Management meines Unternehmens halte ich für absolut integer und vertrauenswürdig.

Mein Vorgesetzter ermuntert seine Mitarbeiter zu kritischen Rückmeldungen.

In meinem Unternehmen gibt es eine gelebte Fehlerkultur. Scheitern ist erlaubt.

Mein Vorgesetzter gibt eigene Fehlentscheidungen offen zu.



Führungskräfte schätzen die Integrität ihrer Unternehmensführung und die Wirksamkeit ihres Compliance-Systems sehr hoch ein. Deutlich über 50 Prozent haben absolutes Vertrauen in ihre Unter-

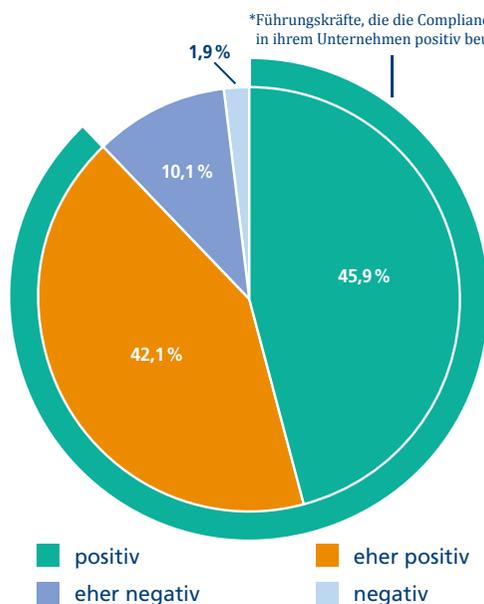
nehmensführung oder schließen gesetzeswidriges Verhalten aus. Bei Fragen zur gelebten Compliance-Kultur wie zur Akzeptanz von kritischen Rückmeldungen ergibt sich jedoch ein deutlich gemisch-

teres Bild. Nur knapp jeder vierte Manager bestätigt hier eine aktiv gelebte Fehlerkultur in seinem Unternehmen.



Verbesserungspotenzial bei der Umsetzung von Compliance-Regeln

Wie beurteilen Sie die Compliance-Regeln in Ihrem Unternehmen?



Compliance-Regeln finden bei 88 Prozent der Befragten breite Zustimmung. Aber auch Führungskräfte, die den Regeln positiv gegenüberstehen, sehen Defizite in deren Umsetzung: Lediglich 60 Prozent bejahen eine transparente Kommunika-

Die Compliance-Regeln decken sich mit meiner persönlichen Einstellung: Ehrlich währt am längsten.

Die Regeln sind in meinem Unternehmen transparent kommuniziert und werden entsprechend umgesetzt.

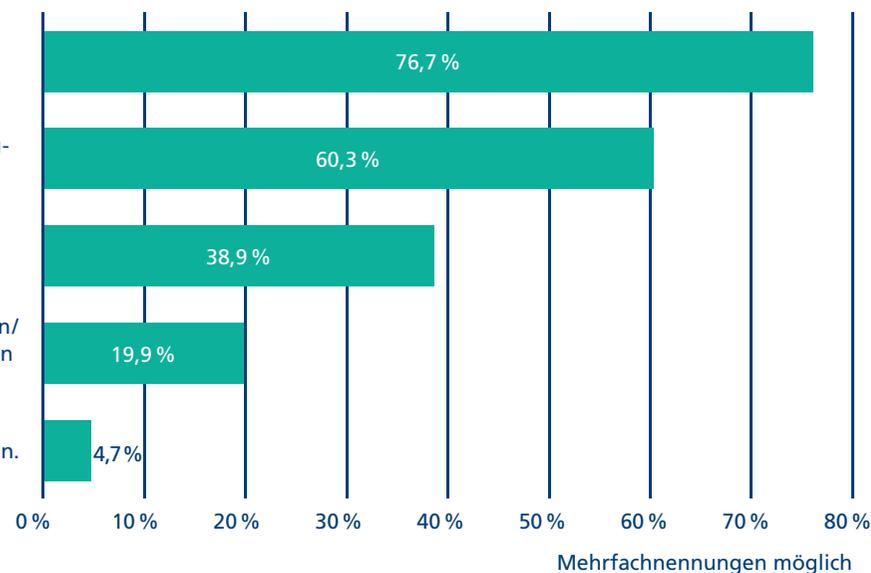
Die Vorschriften sind den Geschäftsprozessen angemessen formuliert und machen meine tägliche Arbeit sicherer.

Der/die Compliance-Beauftragte hat die erforderliche Position/ Entscheidungsbezugnis in meinem Unternehmen und wird von Führungskräften und Mitarbeitern akzeptiert.

Unsere Wettbewerber halten sich auch an ihre Compliance-Regeln.

tion und Umsetzung, knapp 39 Prozent verzeichnen eine Erleichterung im Tagesgeschäft. Auffällig ist, dass nur knapp 20 Prozent dem Compliance-Officer die erforderliche Position und Entscheidungsbefugnis bescheinigen. Etwas besser wird

Warum beurteilen Sie die Compliance-Regeln eher positiv?*



der Compliance-Beauftragte in den Branchen Energie/Versorger (35,8 Prozent), Finanzdienstleistungen (29,5 Prozent) und Medizin/Pharma (26,9 Prozent) bewertet. Bei den ohnehin stark regulierten Finanzdienstleistern empfinden

55 Prozent derer, die die Compliance-Regeln negativ beurteilen, diese als überzogen formuliert sowie als Behinderung ihrer täglichen Arbeit.



Hoher Erfolgsdruck führt zu unethischem Verhalten

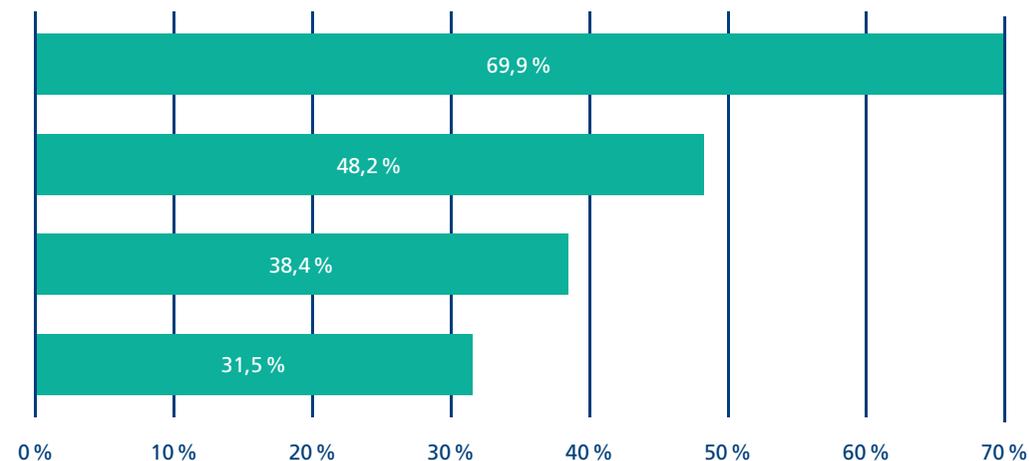
Was sind aus Ihrer Sicht die Ursachen für unethisches oder betrügerisches Verhalten von Managern?

Manager stehen in ihren Unternehmen unter einem enorm hohen Erfolgsdruck. Da Scheitern keine Option ist, sind ihnen alle Mittel recht, um erfolgreich zu sein.

Menschen sind und waren schon immer gierig. Wenn sich eine Gelegenheit bietet, ein Stück vom Kuchen abzubekommen, ergreifen sie viele.

Ehre und Moral haben im heutigen Wirtschaftsleben keine hohe Bedeutung mehr.

Die Sanktionen für Korruption oder anderes unethisches Verhalten sind zu gering. Es wird Managern zu leicht gemacht, kriminelle Energie zu entwickeln.



Hoher Erfolgsdruck als Teil der Unternehmenskultur ist der Hauptgrund für unethisches Verhalten von Managern, gefolgt von menschlicher Gier und generellem Werteverfall. Über 30 Prozent

der Manager geben an, dass die Sanktionen für Korruption zu gering sind, um kriminelle Energie zu verhindern. Ein internes Kontroll- und Sanktionssystem ist aber unerlässlich für die wirksame

Umsetzung von Compliance-Regeln. Diese Aussage deckt sich mit der empfundenen Schwäche der Funktion eines Compliance-Officers.



Peter Herrendorf
Partner

Das jährliche Manager-Barometer ist eine mächtige Befragung. Nicht nur, dass die Teilnehmerzahl mit über 2.000 Führungskräften beispiellos hoch ist, die Themenvielfalt ist ebenfalls sehr groß und bietet einen guten Einblick in die Motivlagen der deutschsprachigen Manager.

Hohe Zufriedenheit mit aktueller Position und Unternehmensführung ...

Einige Antworten dürften den Unternehmen in diesem Jahr gut gefallen. Beispielsweise, dass ein großer Teil der Manager in ihrer heutigen Position zufrieden ist und daher keine Wechselbereitschaft verspürt. Ebenso die zu 85 Prozent bestätigte Integrität und Vertrauenswürdigkeit des Top-Managements und das zu fast 90 Prozent geäußerte Vertrauen der Manager in ihr Unternehmen, dass die Unternehmensleitung in einem Korruptions- oder Betrugsfall konsequent Aufklärung und Sanktionierung betreiben würde, sind für die Unternehmen erfreuliche Ergebnisse.

Auf der anderen Seite gibt es einige Ergebnisse, die den Unternehmen zu denken geben sollten: Die zunehmende Digitalisierung unserer Arbeitswelt wird an vielen Stellen ein ortsunabhängiges

Arbeiten ermöglichen, was den alarmierenden Umstand etwas abmildern mag, dass die Bereitschaft der Manager zu einem Ortswechsel immer weiter sinkt. Dies, zusammen mit der geringen Neigung zur räumlichen Trennung von der Familie während der Woche, wird die strategische Personalentwicklung jedoch deutlich erschweren. Die Unternehmen sind hier noch sehr viel stärker als bisher gefordert, Karrierewege langfristig zu planen und die Bedürfnisse ihrer Manager in den unterschiedlichen Lebensphasen zu berücksichtigen.

... aber auch Sehnsucht nach neuen Inhalten

Der Einsatz persönlicher Stärken und Begabungen ist unverändert das Karrieremotiv Nummer eins. In der Befragung gibt allerdings ein Viertel der Manager an, dass sie weniger arbeiten und die ge-

wonnene Zeit zur persönlichen und fachlichen Weiterbildung wandeln möchten. Darüber hinaus bekräftigen mehr als drei Viertel der Führungskräfte, für eine neue berufliche Chance die Branche wechseln oder fachlich in eine neue Richtung gehen zu wollen. Für uns stecken darin eine gewisse Sehnsucht nach neuen Inhalten, eine hohe Lernbereitschaft und die Selbsterkenntnis, dass persönliche Stärken und Begabungen derzeit nicht voll eingebracht werden können.

Für die Personalentwicklung der Unternehmen bedeutet diese Erkenntnis, dass sie Maßarbeit leisten müssen, also dass sie noch individueller und kreativer mit den Managern über deren Bildung sprechen müssen und die Zufriedenheit weiter gesteigert werden könnte, wenn Manager die Gelegenheit bekommen, zumindest projektbasiert „out of the box“ tätig zu werden.



Führungskräfte stärker in die digitale Transformation einbinden

Ein großer Teil der wechselwilligen Manager begründet seine Motivation mit Zweifeln an der Zukunftsfähigkeit des Arbeitgebers. Nahezu 70 Prozent der Teilnehmer des Manager-Barometers machen darüber hinaus die digitale Strategie eines Unternehmens zu einem wesentlichen Entscheidungskriterium für ihren nächsten Karriereschritt. Die momentane Veränderung unserer Arbeitswelt ist daher nicht nur aus wettbewerblicher Sicht für die Unternehmen existenziell. Sie müssen die Veränderungen auch ihren aktuellen und zukünftigen Führungskräften intensiver erklären, um sie für sich zu gewinnen.

Negative Nebeneffekte der digitalen Transformation werden von den Managern mittlerweile auch deutlich stärker als im Vorjahr wahrgenommen. Als wesentliche

Nachteile werden dabei die abnehmende persönliche Kommunikation, die ständige Erreichbarkeit sowie die Verschlechterung des Führungsverhaltens angeführt. Auch die zunehmende Kontrolle wird beklagt. Die digitale Entwicklung steht weiterhin am Anfang und doch sind die Unternehmen umso mehr gefordert, die Vorbehalte und Ängste unter den Managern ernst zu nehmen und diesen mit konkreten Maßnahmen zu begegnen. So sind die Unternehmen aufgefordert, ihren Führungskodex auf die veränderten Rahmenbedingungen hin weiterzuentwickeln und mit Leben zu füllen.

Konsequenter gegen unethisches Verhalten im Unternehmen vorgehen

Jeder fünfte Manager hat schon mindestens einmal einen Auftrag erhalten, der der Gesetzeslage oder den Compliance-Regeln zuwiderlief. Von diesen haben

zwar etwa 60 Prozent den Auftrag abgelehnt, die übrigen 40 Prozent haben den Auftrag jedoch „auf Verantwortung des Vorgesetzten“ ausgeführt. Erstaunlich ist, dass Männer eher als Frauen ablehnten. Die Unternehmen sind aufgefordert, das Selbstbewusstsein auf allen Hierarchieebenen zu stärken, um Compliance-Fällen präventiv entgegenzutreten.

Nur 20 Prozent der Manager sprechen dem Compliance-Officer die notwendige Akzeptanz im Unternehmen und die erforderlichen Entscheidungsbefugnisse zu. Im Compliance-Fall würde sich nur etwa ein Drittel der befragten Manager an den Compliance-Beauftragten wenden. Dieses Ergebnis sollte den Compliance-Officern selbst zu denken geben und den Unternehmen deutlich machen, dass deren Stellung und Bekanntheitsgrad im Unternehmen noch nicht den erforderlichen Stellenwert haben.

Vorbildfunktion des Top-Managements entscheidend

Die Gründe für unethisches Verhalten von Managern sind schon vielfach untersucht und auch durch das vorliegende Manager-Barometer nochmals bestätigt worden. Als Hauptgrund für ein Fehlverhalten von Managern wird ein hoher Erfolgsdruck als Teil der Unternehmenskultur genannt, gefolgt von menschlicher Gier und einem generellen Werteverfall. Auch wird von den Managern gerügt, dass die Sanktionen für Korruption zu gering sind, um kriminelle Energie zu verhindern. Es ist die zentrale Aufgabe des Top-Managements, die „Dos and Don'ts“ des Corporate Behaviours im Unternehmen zu kommunizieren und konsequent vorzuleben. Die Vorbildfunktion der Unternehmensleitung ist dabei gar nicht hoch genug einzuschätzen.



Befragung des Executive Panels von Odgers Berndtson

- Die Befragung wurde in der Zeit von Anfang Mai bis Anfang Juli 2016 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 2.124 Führungskräfte teilgenommen.



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

www.odgersberndtson.com