

Manager Barometer

2021-2022

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

Inhalt

Anlass und Zielsetzung der Befragung	3
1 Executive Summary	4
2 Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels	11
I Persönliche Motivation und Karriereziele	12
II Wechselbereitschaft	20
III Hybrides Arbeiten	28
IV New Leadership	38
V Im Fokus: Generation Y	48
VI Erfolg in Krisenzeiten (LeadershipGarage)	55
3 Kommentar	65
4 Statistik der Teilnehmer:innen	68
Hinweise zur Methodik	72

Anlass und Zielsetzung der Befragung

Arbeiten in einer neuen Welt – flexibel, digital und zunehmend auf persönliche Sinnhaftigkeit ausgerichtet. Manager:innen entdecken eine individuelle Work-Life-Balance.

Die Pandemie hat die Arbeitswelt radikal verändert. Manager:innen stellen sich den neuen Anforderungen und einer neuen Führungsrolle – und sind damit zufrieden, wie das Manager Barometer 2021–2022 bestätigt.

Im aktuellen Manager Barometer haben wir neben den klassischen Fragen zu den Karriereplänen der Manager:innen die Themen „hybrides Arbeiten“ und „New Leadership“ in den Mittelpunkt gestellt. Denn nach mehr als einem Jahr gezwungenem Homeoffice hat sich eine Arbeitswelt etabliert, die neue Ansprüche an Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterführung stellt.

Was macht eine hohe Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte aus? Diese Frage haben wir näher unter die Lupe genommen und analysiert, wie diese Zufriedenheit motiviert ist und ob sie sich nach Geschlecht oder Alter unterscheidet. Derzeit haben mehrere Generationen in den Führungsebenen der Unternehmen Verantwortung übernommen. Ihre Ziele und Ansprüche unterscheiden sich deutlich.

Beim Thema „hybrides Arbeiten“ haben wir nachgefragt, wie sich die mobile Arbeit im Vergleich zum Vorjahr – 2020 war das Jahr andauernden Lockdowns – entwickelt hat. Auch eine Einschätzung, inwieweit der hybride Arbeitsstil die Zukunft prägt, hat uns interessiert. Nachgefragt haben wir auch, wie sich der Prozess des Onboardings gestaltet – wie führt man neue Mitarbeiter:innen ein, ohne diese persönlich kennengelernt zu haben? Welche Erfahrungen liegen dazu vor?

Beim Thema „New Leadership“ fragen wir nach den Kompetenzen, die dieses Führungsmodell erfordert. Was erwarten Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten? Welche Qualitäten haben neue Bedeutung erlangt? Auch hier blicken wir in die Tiefe – in welchen Unternehmen, Branchen und in welchen Abteilungen der Unternehmen wird „New Leadership“ bereits intensiv angewandt?

Die Antworten der befragten Manager:innen bieten Einblick in die Arbeitswelt unter den Bedingungen einer wirklichen Digitalisierung und zunehmenden Flexibilität. Einige Antworten sind überraschend ...

1

Executive Summary

„Das Interesse an übergeordneten Unternehmenszielen wie der Mitwirkung an innovativen Veränderungen oder der Wille, Einfluss auszuüben und Verantwortung zu übernehmen oder auch Dinge aktiv zu gestalten, hat bei den Manager:innen abgenommen.“

Executive Summary

Sinnhaftigkeit der Arbeit weiterhin wichtig

Trotz Corona sind die Manager:innen mit ihrer Tätigkeit so zufrieden wie seit sechs Jahren nicht mehr

Die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgaben steht bei den Führungskräften ganz oben bei den Gründen, weshalb sie mit ihrer Arbeit zufrieden sind – und das über alle Altersgruppen und Branchen hinweg. Diese Motivation ist im Vergleich zu den Vorjahren sogar noch wichtiger geworden. **Lediglich die Generation Y stellt ihre eigenen Bedürfnisse stärker in den Vordergrund.** Neben der Sinnhaftigkeit der Aufgabe motiviert sie die Gelegenheit, ihre persönlichen Stärken und Begabungen ausleben zu können sowie Neues zu lernen und sich persönlich weiterzuentwickeln. Das ist angesichts des Alters der Generation, die nach 1980 geboren wurde, verständlich. Doch damit wird die Generation Y von einer ähnlichen Motivation gelenkt, wie sie sonst generell unter weiblichen Führungskräften zu finden ist.

Frauen legen mehr Wert auf Sinnhaftigkeit

Über ein Zehntel der befragten Führungskräfte waren Frauen. Ihre Arbeitszufriedenheit ist ebenfalls hoch. Ihre generelle Motivation für ihren Beruf unterscheidet sich nur wenig von der ihrer männlichen Kollegen. Noch wichtiger als

diesen sind den Managerinnen die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe und die Möglichkeit, zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Weniger motiviert sind sie durch die Freude an der Führungsaufgabe selbst. Auch streben sie stärker nach inhaltlicher Verantwortung, um sich beruflich zu verwirklichen, als zu einer Position in der Geschäftsführung wie die Männer – **Macht ist für Frauen kein Motivator.**

„Was mich nicht direkt betrifft, interessiert mich nicht“

Leicht rückläufig ist das Interesse und die Mitwirkung der Manager:innen an übergeordneten Unternehmenszielen wie der Veränderung in innovativen Unternehmen oder der Wille, Einfluss auszuüben und Verantwortung zu übernehmen oder Dinge aktiv zu gestalten. Es zeugt von einer gewissen Sättiertheit, die sich auch in anderen Themenfeldern wie Inklusion und Diversität oder dem Vorantreiben von Nachhaltigkeitskriterien widerspiegelt.

Das übergeordnete Ziel des Unternehmens – Purpose genannt – haben wir im Manager Barometer 2020–2021 eingehend betrachtet. Zwar ist der Purpose der eigenen Arbeit bei knapp der Hälfte der Manager:innen

ein Grund, einen Schritt auf der Karriereleiter zurückzutreten. **Insbesondere bei den jüngeren Manager:innen zeigt sich jedoch, dass der Purpose nicht zu den vorrangigen Kriterien zählt, die sie an ein Unternehmen binden.** Nur für gut ein Drittel ist der Unternehmens-Purpose bei der Wahl des neuen Arbeitgebers wichtig. **Eine gute Unternehmenskultur ist für rund 70 Prozent der Befragten wesentlich wichtiger als der Purpose.**



„Positiv für die Arbeitgeber: Die Arbeitszufriedenheit ihrer Manager:innen ist weiterhin hoch. 60 Prozent der Befragten sind zufrieden mit ihrer aktuellen Position.“

Executive Summary

Wechselbereitschaft in der Pandemie

In der Pandemie ist die Wechselbereitschaft gestiegen

Flexibilität in der Pandemie: Angesichts einer unsicheren Zukunft ist die Wechselbereitschaft 2021 erneut hoch.

Noch vor zwei Jahren beabsichtigten nur 40,7 Prozent der Befragten zu wechseln. Aktuell halten es mehr als die Hälfte der Befragten für sehr wahrscheinlich oder wahrscheinlich, in den nächsten Monaten eine neue Position zu suchen. Gegenüber dem Vorjahr – dem ersten Jahr der Pandemie – ist die Wechselbereitschaft jedoch geringfügig gesunken.

Die Gründe für einen Wechsel sind die gleichen wie in den Vorjahren. **Weiterhin sind fehlende Perspektiven und als schlecht wahrgenommene Rahmenbedingungen die wichtigsten Auslöser, eine neue Aufgabe zu suchen. Auch fühlen sich die befragten Manager:innen weniger wertgeschätzt als in den Vorjahren.**

Manager:innen in alten Branchen mobiler

Am höchsten ist die Wechselbereitschaft wie in den Vorjahren bei „traditionellen“ Branchen wie der Automobilindustrie und der Energiewirtschaft, die mitten in einem Umbruch stehen und langfristig unsichere Perspektiven bieten.

Die Branchen mit der höchsten Arbeitszufriedenheit bieten erwartungsgemäß weniger Anlass zum Wechsel. So ist das Interesse an neuen Positionen in der Unternehmensberatung/ Wirtschaftsprüfung, in der Telekommunikation und im öffentlichen Dienst sehr gering.

Veränderungswunsch in der Produktion und Produktkommunikation

Die höchste Wechselbereitschaft im Vergleich der Abteilungen zeigen Führungskräfte in der Produktion und im Bereich Produktmanagement/Marketing/PR/Unternehmenskommunikation. Neben dem Wunsch nach einem nächsten Karriereschritt steht hier der Eindruck im Vordergrund, dass sich die Rahmenbedingungen im jetzigen Unternehmen negativ verändert haben oder nicht mit den eigenen Vorstellungen von der Unternehmensstrategie übereinstimmen.



„Je unsicherer die Zukunft einer Branche, desto höher die Wechselbereitschaft der Manager:innen – Automobil- und Energiebranche müssen sich wechselwilligen Manager:innen stellen.“

Executive Summary

Mehr Geld, bessere Perspektiven, weniger harte Entscheidungen

Sonderrolle Generation Y

Jede:r Vierte der Generation X würde in den kommenden Monaten eine berufliche

Neuorientierung anstreben. Damit sind die Manager:innen im Alter zwischen Anfang 40 und Mitte 50 am wechselwilligsten. Ganz im Gegenteil zur nachfolgenden Generation Y. Hier ist die Wechselbereitschaft ähnlich der der Babyboomer, die jedoch eher ihren Ruhestand vor Augen haben. Nur jede:r Fünfte in diesen Generationen würde sich in der heutigen Zeit einen neuen Job suchen.

Was die Gründe für einen Wechsel anbelangt, unterscheidet sich die jüngste Manager:innen-Generation von ihren Vorgängern in vielerlei Hinsicht. **Die Wechselwilligen dieser Generation geben neben dem Wunsch nach besseren Perspektiven als Motiv die fehlende Freude an der jetzigen Aufgabe und eine zu geringe Bezahlung an.** An den aktuellen Rahmenbedingungen haben die jungen Manager:innen entgegen ihren Kolleg:innen weniger auszusetzen. Auch Sinnstiftung ist nicht ihr dringlichster Beweggrund.

Individuell und weniger kompromissbereit: Die Generation Y setzt neue Maßstäbe

Die junge Generation der Manager:innen hat das Maximum ihrer Karriere noch nicht erreicht. Führungskräfte um die 40 streben verglichen mit Älteren eher Positionen in Konzernen an und erwarten eine möglichst hohe Vergütung. Doch Geld ist für sie bei Weitem nicht alles.

Die Generation Y legt gesteigerten Wert auf eine persönliche Work-Life-Balance und achtet im Besonderen auf ihre Gesundheit. Wenn durch Mehrbelastung gesundheitliche Einbußen befürchtet werden, lehnt ein knappes Drittel neue Führungsaufgaben durchaus mal ab. **Die Generation Y würde für eine neue Position auch weniger taktieren und möchte ungern eine neue Position antreten, wenn damit verbunden wäre, den Kopf für unangenehme Entscheidungen hinzuhalten.**



„Mehr Geld, aber bitte nicht den Kopf für unangenehme Entscheidungen hinzuhalten.“

Executive Summary

Die neue Arbeitswelt birgt Fallstricke

Manager:innen mit neuen Jobs kennen auch nach Monaten noch nicht alle ihre Mitarbeitenden persönlich

40 Prozent der befragten Manager:innen, die während der Pandemie in einem Bewerbungsprozess standen, haben tatsächlich die Position gewechselt. Diese haben aber bisher jede vierte Person unter ihren neuen Mitarbeitenden nur virtuell und noch nicht persönlich kennengelernt.

Als Bewerbungs- und Auswahlverfahren hat sich ein Mix aus virtuellen und persönlichen, aber auch rein virtuellen Gesprächen durchgesetzt, was von den Wechselwilligen als durchaus angenehm empfunden wurde.

Gründe, doch im bisherigen Unternehmen zu bleiben, lagen gleichermaßen im Mangel an attraktiven Alternativen wie in der allgemein hohen Arbeitszufriedenheit.

Onboarding wird aufwendiger

Das mobile Arbeiten ist heute dank der digitalen Ausstattung problemlos möglich, doch fanden Manager:innen nach einem Jobwechsel es überwiegend schwierig, die neue Unternehmenskultur kennenzulernen und sich in neue Prozesse einzuarbeiten.

Dies fällt in einer virtuellen Umgebung schwerer als bei einem herkömmlichen Onboarding. Hier fehlt offenbar der persönliche Austausch mit den neuen Kolleg:innen.



„Die für ein gutes Arbeitsklima so wichtige Unternehmenskultur ist nur bedingt virtuell erlebbar.“



Executive Summary

New Leadership

Manager:innen verändern ihren Führungsstil und nehmen innovative Rollen an

Ist New Leadership im Manageralltag angekommen? Das kann noch nicht eindeutig bejaht werden. 40 Prozent der Befragten verneinten dies, 30 Prozent stimmten dem zu und weiteren 26 Prozent ist dieses Schlagwort schlicht egal. Sie sehen das wirtschaftliche Ziel des Unternehmens als entscheidend an und legen keinen Wert auf einen bestimmten Führungsstil.

Der Trend zu mehr Transparenz – auch im Umgang mit den Mitarbeitenden – nimmt zu, ohne dass dies direkt auf Formen von New Leadership zurückzuführen ist. **Aus dem Homeoffice heraus erwarten die Mitarbeitenden mehr Aufklärung über strategische Ziele und wollen über organisatorische Belange besser informiert werden.**

Über mangelnden Teamgeist beklagt sich hingegen fast niemand. Um diesen beizubehalten, müssen sich die Manager:innen stärker ihren Mitarbeitenden zuwenden. 70 Prozent erleben den Austausch als zeitintensiver als früher.



Executive Summary

Erfolg in Krisenzeiten

LEADERSHIPGARAGE

Hybrides Arbeiten ist Normalität

Fast alle Führungskräfte haben Erfahrung mit hybridem Arbeiten. Auch neun von zehn Mitarbeitenden haben bereits hybrid gearbeitet. Mehr als 80 Prozent der Führungskräfte und gut zwei Drittel der Mitarbeitenden können zumindest teilweise selbst über ihren Arbeitsort entscheiden. Die Erfahrungen der Führungskräfte sind gut: Sie erwarten für Produktivität ebenso wie für Nachhaltigkeit, Work-Life-Balance oder Arbeitszufriedenheit tendenziell positive Effekte.

Hybrides Arbeiten steigert Anforderungen an Führungskräfte

Fast zwei Drittel der Führungskräfte nehmen unter hybriden Arbeitsbedingungen eine gestiegene Bedeutung von Führung und steigende Anforderungen wahr. Wichtiger werden besonders die Kommunikation der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden, der Aufbau einer Teamkultur und die Verhinderung sozialer Isolation. Auch innovationsförderndes Führungsverhalten und die Wahrnehmung individueller Bedürfnisse und Leistungen von Mitarbeitenden erlangen eine höhere Bedeutung.

Hybrides Arbeiten profitiert von einem hohen Digitalisierungsgrad

Ein höherer Digitalisierungsgrad im Unternehmen geht einher mit positiveren Einstellungen zu Hybrid Work. Insbesondere die Reaktionsfähigkeit von Unternehmen, die Qualität ihrer Entscheidungen sowie Kreativität und Innovativität profitieren von einem hohen Digitalisierungsgrad. Folgerichtig sehen es Führungskräfte als eine Hauptaufgabe an, die technische Infrastruktur der Mitarbeitenden sicherzustellen.

Hybrides Arbeiten steigert Belastungen

Hybride Arbeit führt zu stärkeren Belastungen von Führungskräften. Besonders zeitintensiv sind z. B. der Aufbau einer Innovationskultur und die Förderung der Zusammenarbeit von Mitarbeitenden. Die höheren Zeitinvestitionen der Führungskräfte gehen u. a. mit erhöhten Stresswahrnehmungen und einer Verringerung ihrer Arbeitszufriedenheit und der wahrgenommenen Effizienz ihres Führungshandelns einher.

Hybrides Arbeiten führt zu erhöhtem Trainingsbedarf

Bis zu 50 Prozent der Befragten wünschen sich Unterstützung in Form von Training bzw. Coaching zur Erweiterung von Kompetenzen für den Aufbau einer Teamkultur, die Förderung des Gemeinschaftsgefühls und die Verhinderung sozialer Isolation.

2

**Ergebnisse des
Odgers Berndtson
Executive Panels**

2.1

Persönliche Motivation und Karriereziele

Über

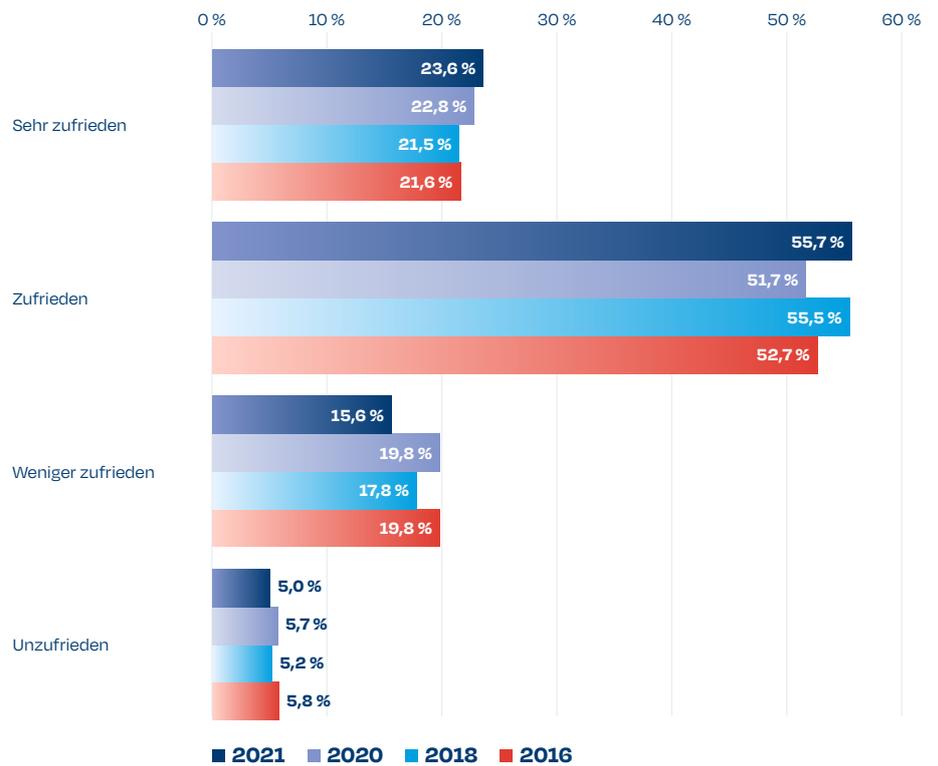
96 %

der befragten Manager:innen sind stark oder sehr stark durch die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe motiviert.

Die befragten Manager:innen sind so zufrieden wie seit sechs Jahren nicht mehr

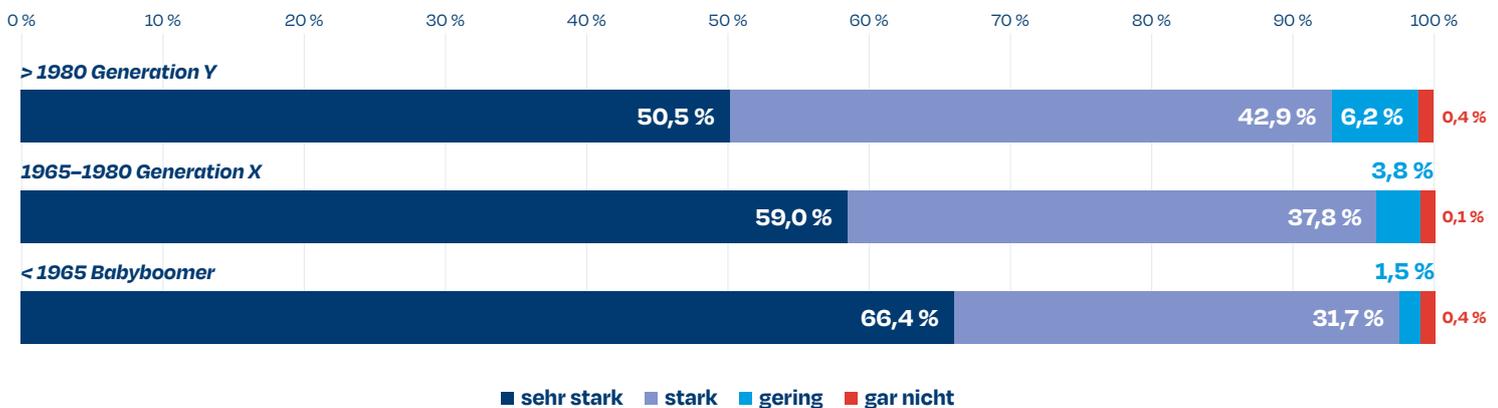
79,3 Prozent der teilnehmenden Manager:innen sind mit ihrer aktuellen beruflichen Position zufrieden oder sehr zufrieden. Dies ist der höchste Wert seit Beginn der Umfrage 2015.

Wie zufrieden sind Sie in Ihrer jetzigen beruflichen Position?



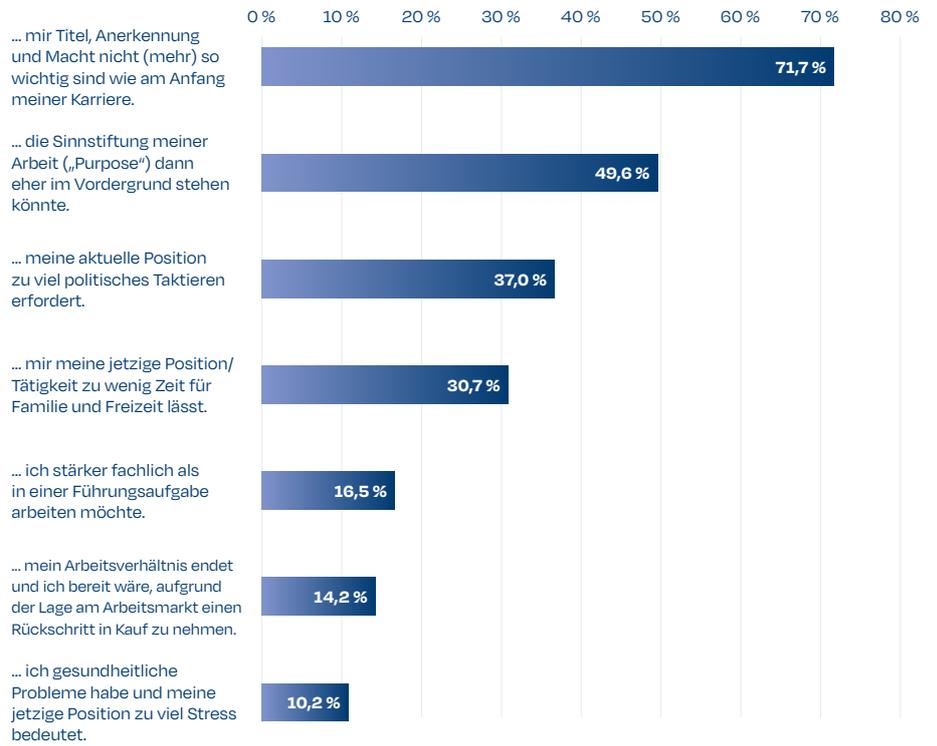
Die Sinnhaftigkeit der Aufgabe ist der wichtigste Aspekt, um die Manager:innen zu motivieren. Dies gilt vor allem für die Generation X und die Babyboomer

Die Sinnhaftigkeit meiner Aufgabe motiviert mich am meisten.



Für die meisten Manager:innen geht Sinnhaftigkeit vor Macht und Anerkennung. Hingegen ist eine zu geringe Zeit für die Familie seit einigen Jahren nicht mehr unter den Top-3-Gründen, einen Rückschritt in der Karriere zu machen

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



Mehrfachnennungen möglich

Vor allem Mitarbeiter:innen in den Abteilungen Strategie/Consulting sowie Forschung und Entwicklung legen sehr großen Wert auf die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe

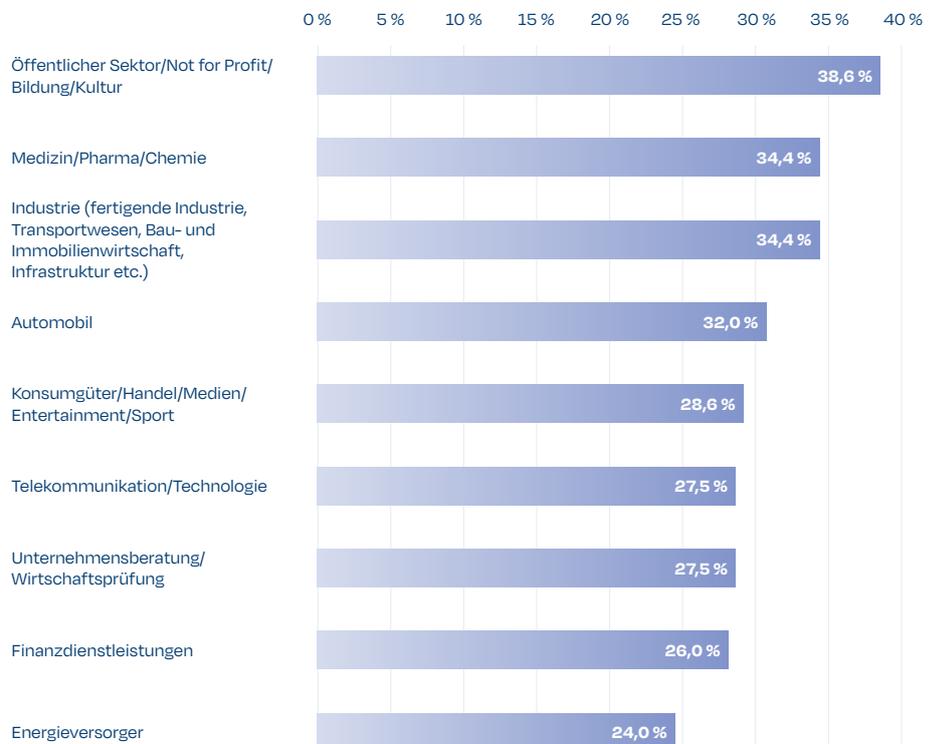
Ich würde beruflich auch einen Schritt zurückgehen, weil die Sinnstiftung meiner Arbeit („Purpose“) dann eher im Vordergrund stehen könnte.



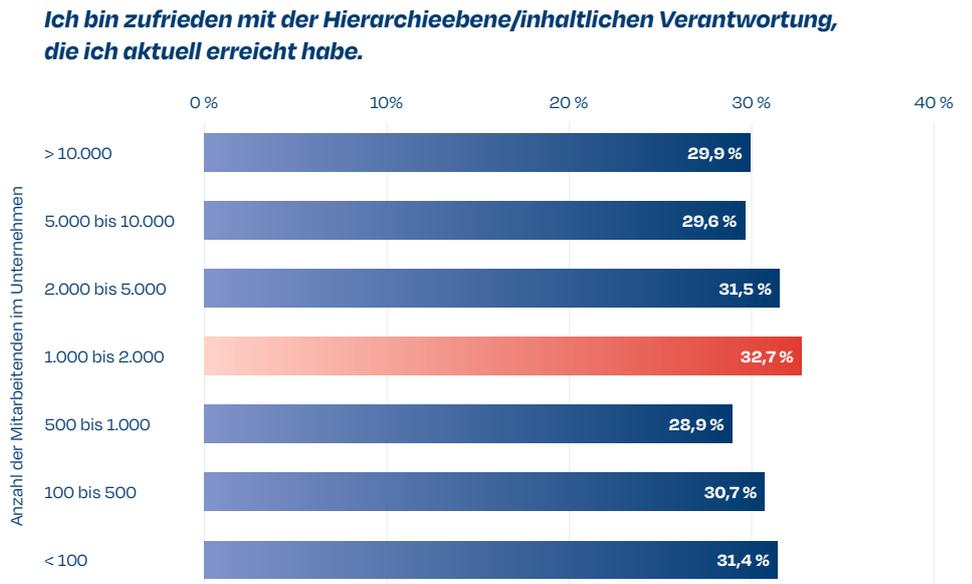


Besonders zufrieden mit ihrer aktuellen Position sind die Manager:innen im Bereich öffentlichen Sektor/Not For Profit sowie in der Industrie und im Bereich Medizin/Pharma/Chemie

Ich bin zufrieden mit der Hierarchieebene/inhaltlichen Verantwortung, die ich aktuell erreicht habe.



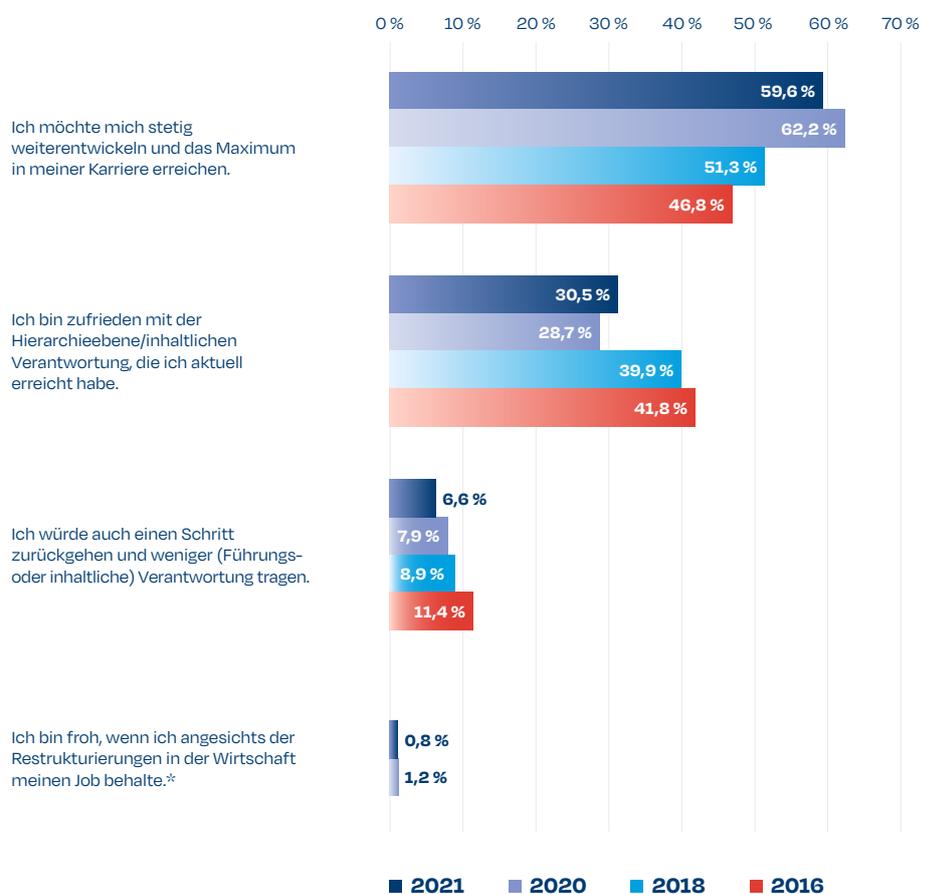
In mittelgroßen Unternehmen mit 1.000 bis 2.000 Mitarbeitenden ist die Zufriedenheit mit der aktuellen Position am höchsten. In kleineren und sehr großen Unternehmen sind die gewünschten Positionen offenbar schwerer zu erreichen



Nach wie vor ist es das Ziel der meisten Manager:innen, das Maximum aus ihrer Karriere herauszuholen und sich stetig weiterzuentwickeln

Trotz Pandemie scheint keine:r der Befragten Angst vor einem direkten Jobverlust zu haben.

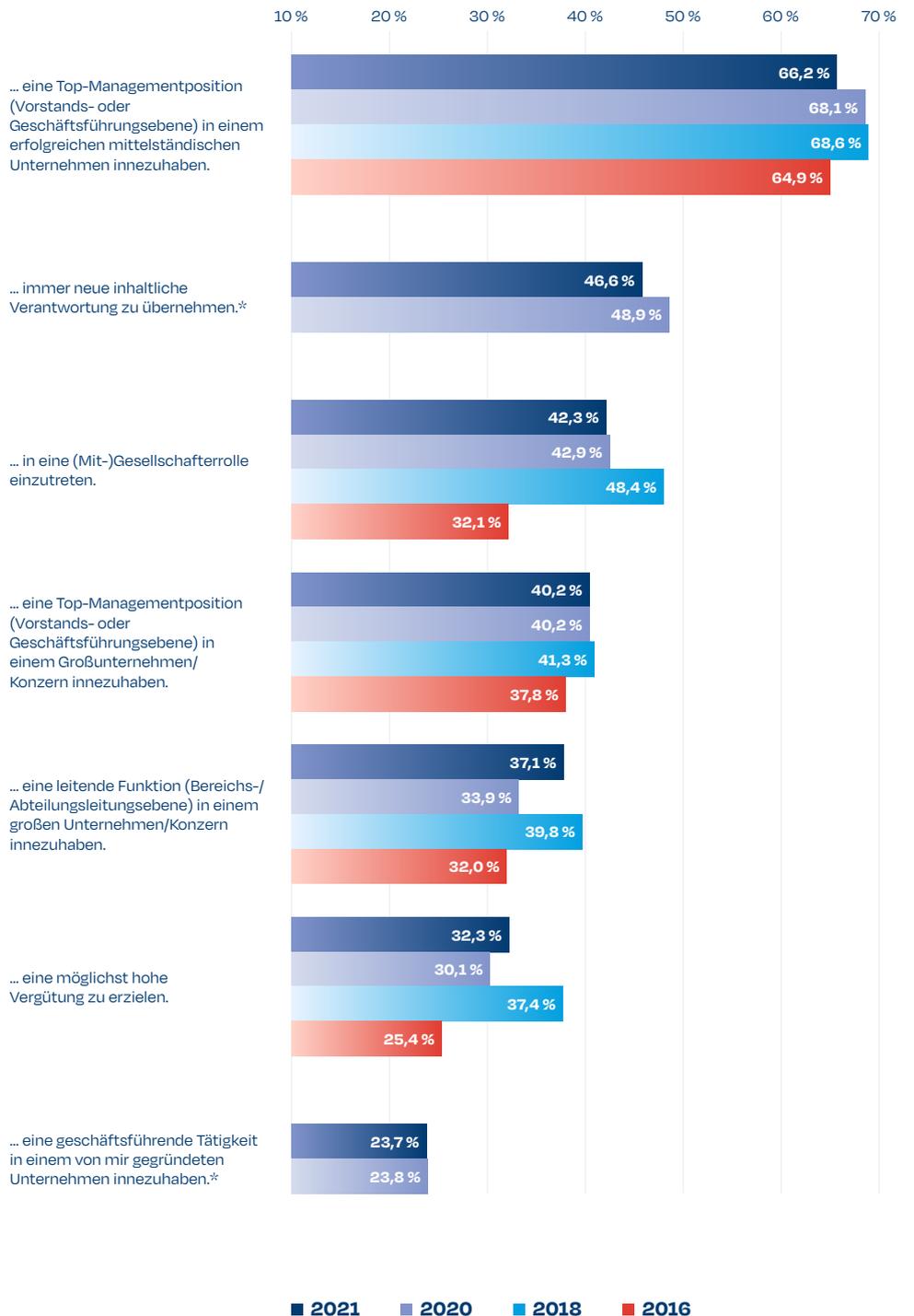
Welche Aussage trifft auf die Zielsetzung Ihrer beruflichen Laufbahn zu?



* Diese Antwortmöglichkeiten wurden erst 2020 hinzugefügt.

Das angestrebte Ziel ist in den meisten Fällen eine Top-Führungsposition in einem erfolgreichen Unternehmen

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

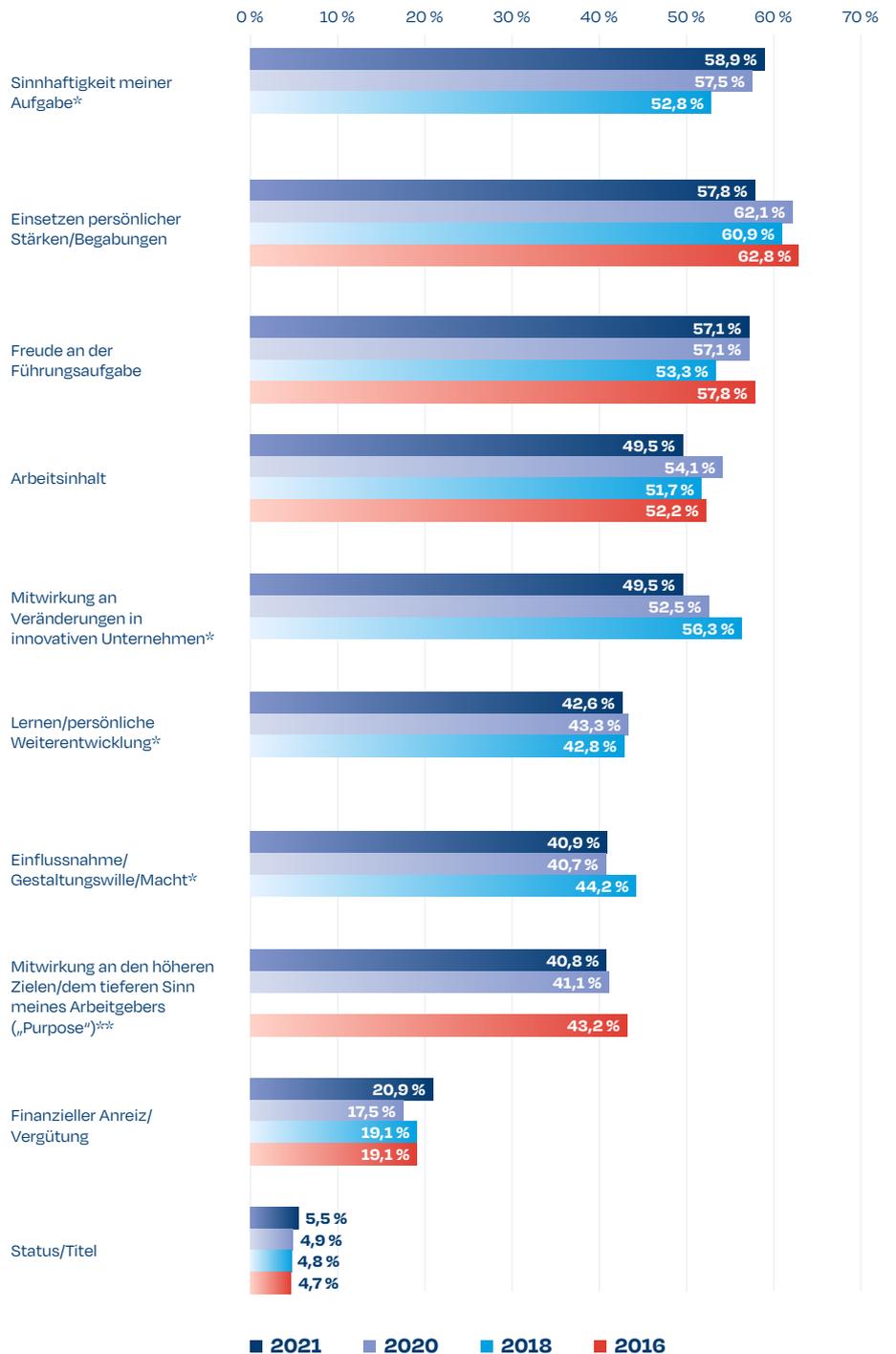


Mehrfachnennungen möglich

* Diese Antwortmöglichkeiten wurden erst 2020 hinzugefügt.

Die Sinnhaftigkeit der Aufgabe (58,9 Prozent) hat als wichtigster Motivator den Einsatz der persönlichen Stärken und Begabungen am Arbeitsplatz (57,8 Prozent) überholt, der in den Vorjahren stets die Nummer 1 unter den Karrieremotivatoren war. Er liegt diesmal etwa gleich auf mit der Freude an der Führungsaufgabe (57,1 Prozent)

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



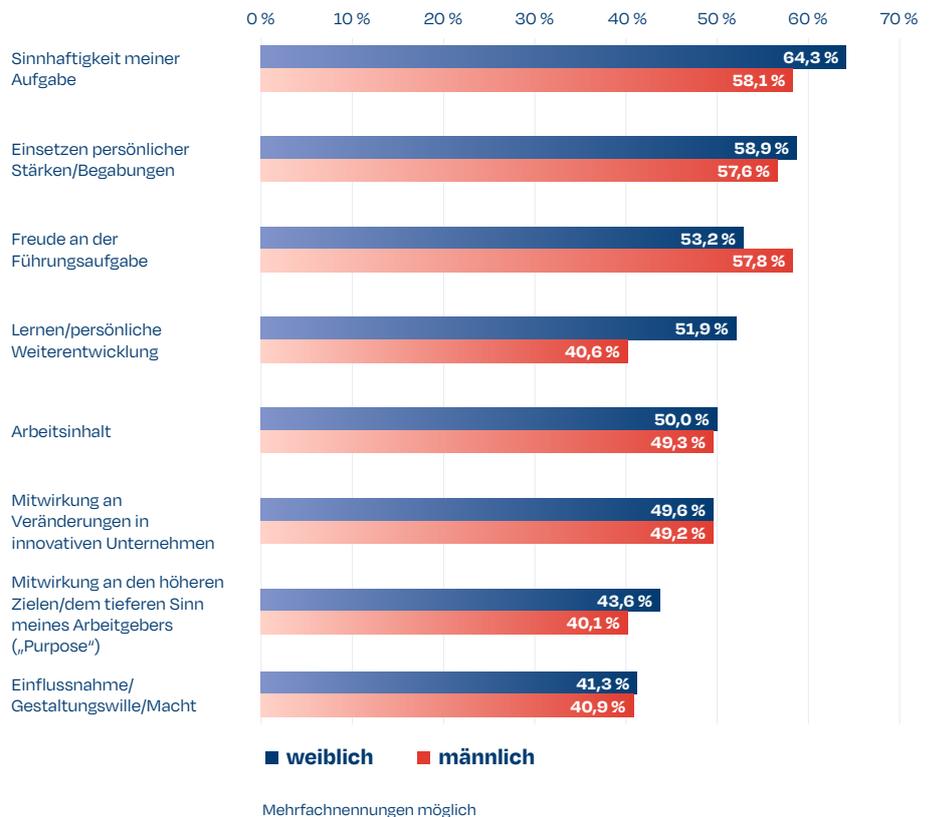
Mehrfachnennungen möglich

* Diese Antwortmöglichkeiten wurden erst 2018 hinzugefügt.

** Diese Antwortmöglichkeit wurde 2018 nicht gegeben.

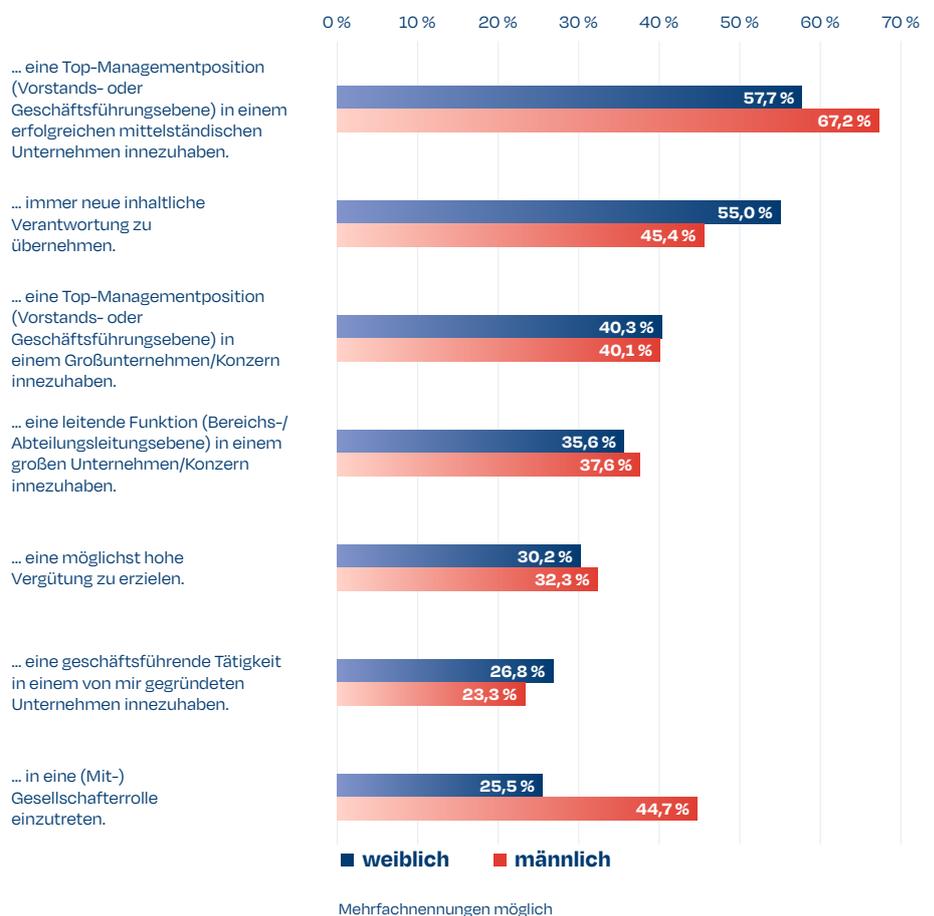
Die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe ist Managerinnen wichtiger als ihren männlichen Kollegen. 64,3 Prozent der befragten Frauen nannten die Sinnhaftigkeit als wichtigste Motivation für ihren Berufsweg gegenüber 58,1 Prozent der Männer

Was motiviert Sie für Ihren weiteren Berufsweg sehr stark?



Auch die meisten Frauen (57,7 Prozent) sehen das Maximum ihrer Karriere in einer Top-Position in einem erfolgreichen Unternehmen, doch gleich darauf folgt mit 55 Prozent das Interesse daran, immer neue inhaltliche Aufgaben zu übernehmen

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



2.11

Wechselbereitschaft

Mehr als

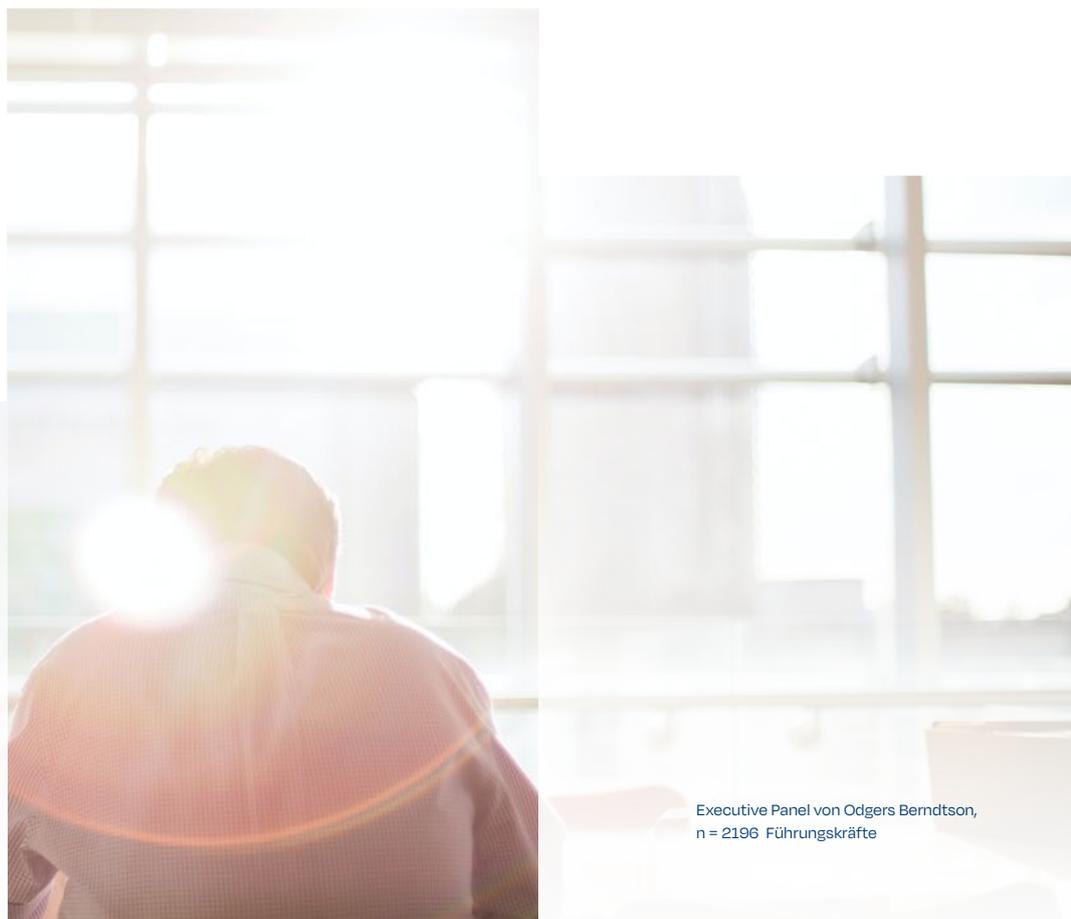
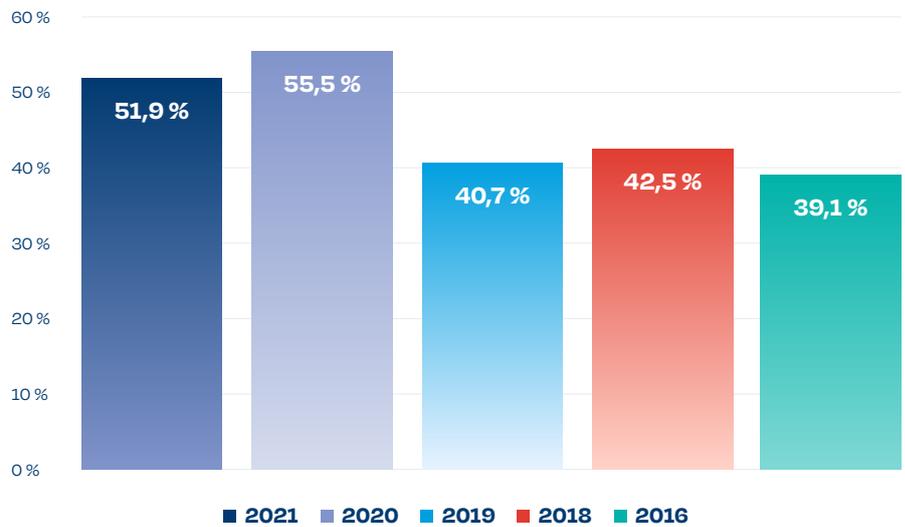
47 %

der wechselbereiten Manager:innen
vermissen eine berufliche Perspektive
in ihrem aktuellen Unternehmen

In der Pandemie ist die Wechselbereitschaft gestiegen

Waren 2019 noch 40,7 Prozent der befragten Manager:innen wechselbereit, schnellte dieser Anteil mit Beginn der Pandemie 2020 auf 55,5 Prozent hoch. In der aktuellen Umfrage 2021 ist die hohe Wechselbereitschaft geblieben. 51,9 Prozent der Befragten hielten es für wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich, dass sie die Position wechseln. In den Jahren zuvor lag die Wechselbereitschaft relativ konstant bei 40 Prozent.

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



Über die Hälfte aller Manager:innen sind aktuell wechselbereit

Bei der Wechselbereitschaft liegen die „alten“ Branchen wie Automobil und Energieversorger, die sich durch hohen Strukturwandel und langfristig unsicheren Ausblick auszeichnen, vorn.

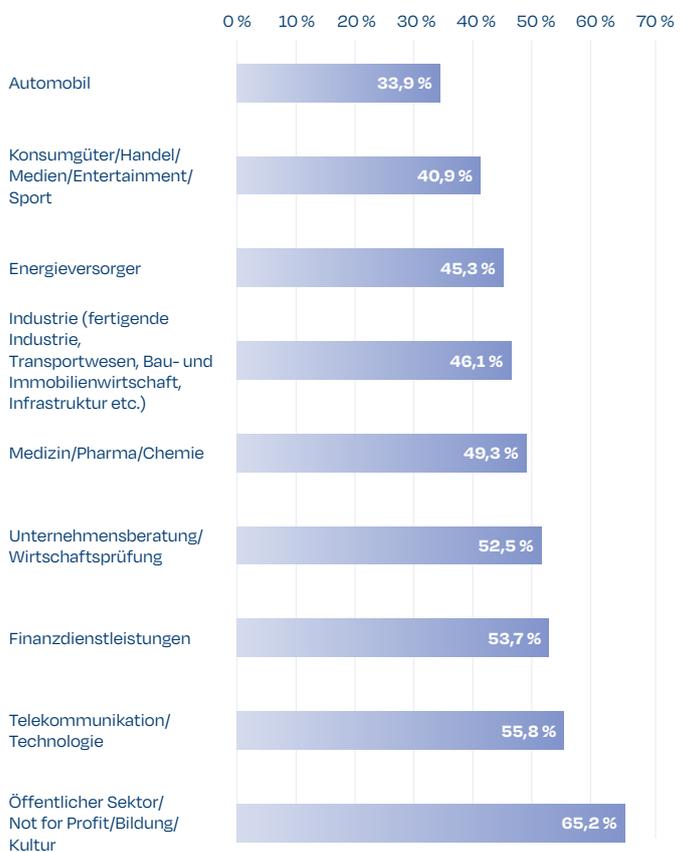
Ein Wechsel meiner beruflichen Position ist innerhalb der nächsten Monate (sehr) wahrscheinlich.



Besonders wechselbereit sind Manager:innen in den Branchen Automobil, Energieversorger, Konsumgüter und Industrie

Medizin/Pharma und Chemie sind die Branchen, die am direktesten an der Bekämpfung der Pandemie beteiligt sind – hier ist die Bereitschaft, in eine weniger sinnstiftende Branche zu wechseln, derzeit besonders gering.

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



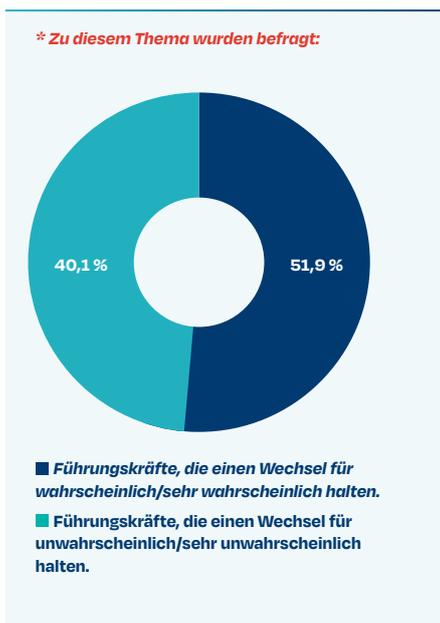
Wenig wechselbereit sind Manager:innen in den Bereichen öffentlicher Sektor/Not For Profit/ Bildung/Kultur sowie Medizin/Pharma/Chemie

Jedoch waren auch 45,3 Prozent der Befragten bei den Energieversorgern wechselunwillig – offenbar eine Branche, die von den Manager:innen sehr unterschiedlich eingeschätzt wird. Hier finden sich sowohl besonders viele Wechselwillige als auch Wechselunwillige.

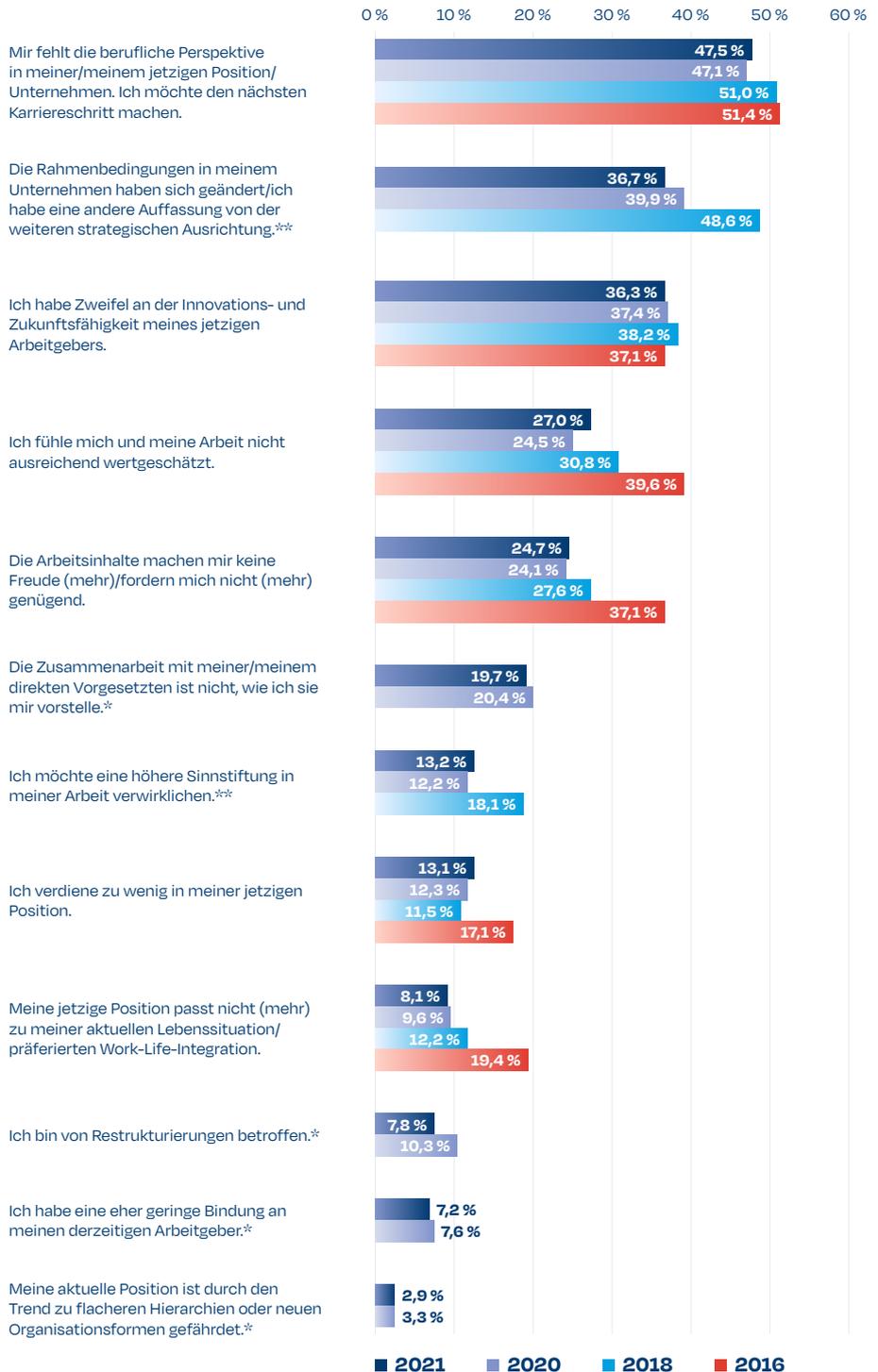
Eine fehlende berufliche Perspektive ist für Manager:innen weiterhin der wichtigste Grund, die Position zu wechseln

Hauptwechselgrund für Führungskräfte im Raum D-A-CH ist erneut die fehlende berufliche Perspektive (47,5 Prozent). Geänderte Rahmenbedingungen/Strategiewechsel (36,7 Prozent) und die Zweifel an der Innovationsfähigkeit des Unternehmens (36,3 Prozent) haben als Wechselgründe im Vergleich zum Vorjahr eine etwas geringere Bedeutung.

Dies zeigt, dass trotz der Pandemie die beruflichen Perspektiven für die Manager:innen ausschlaggebend sind, die Position zu wechseln, während andere Gründe relativ an Bedeutung verlieren.



Warum ist ein Wechsel für Sie wahrscheinlich?



Mehrfachnennungen möglich

* Diese Antwortmöglichkeiten wurden erst 2020 hinzugefügt.

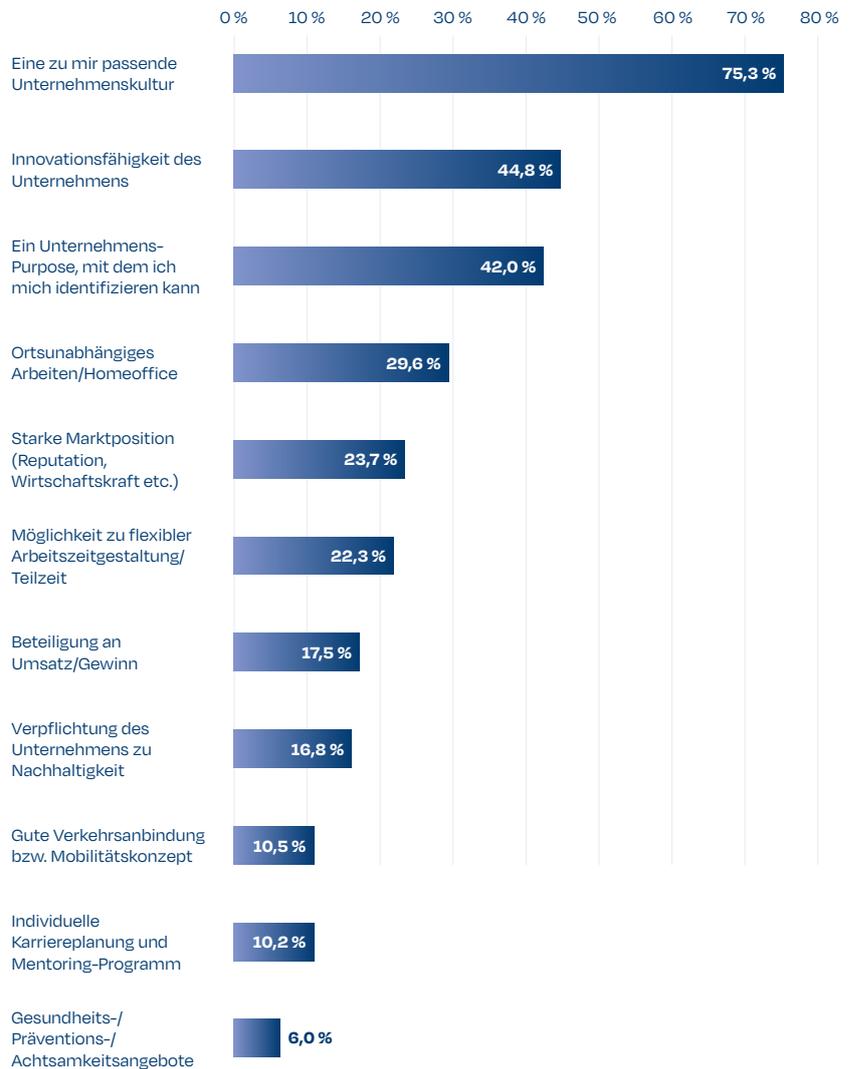
** Diese Antwortmöglichkeiten wurden erst 2018 hinzugefügt.

Eine passende Unternehmenskultur ist bei der Wahl eines potenziellen neuen Arbeitgebers besonders wichtig und liegt noch vor dem Wunsch, bei einem innovationsfähigen Unternehmen tätig zu sein

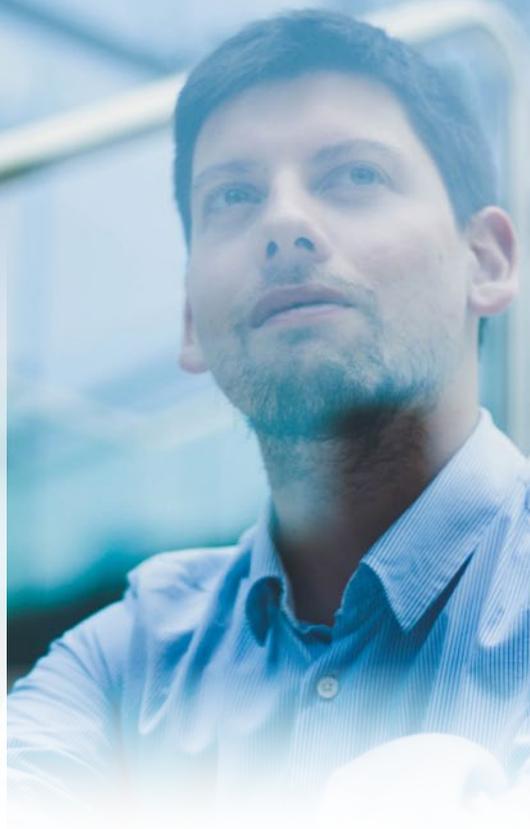
Unverändert an dritter Stelle liegt ein Unternehmenszweck (Purpose), mit dem sich die Manager:innen identifizieren können. Das ortsunabhängige Arbeiten ist inzwischen weitgehend Praxis (vergleiche Kapitel 2.III zum hybriden Arbeiten) und wird damit auch bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers immer wichtiger. 64,6 Prozent nannten dies als wichtige oder sehr wichtige Rahmenbedingung bei einem neuen Arbeitgeber im Vergleich zu 59,3 Prozent im Vorjahr.

Besonders Manager:innen in den Unternehmensbereichen HR (85,6 Prozent) sowie Strategie und Controlling (80,8 Prozent) legen gesteigerten Wert auf eine zu ihnen passende Unternehmenskultur.

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



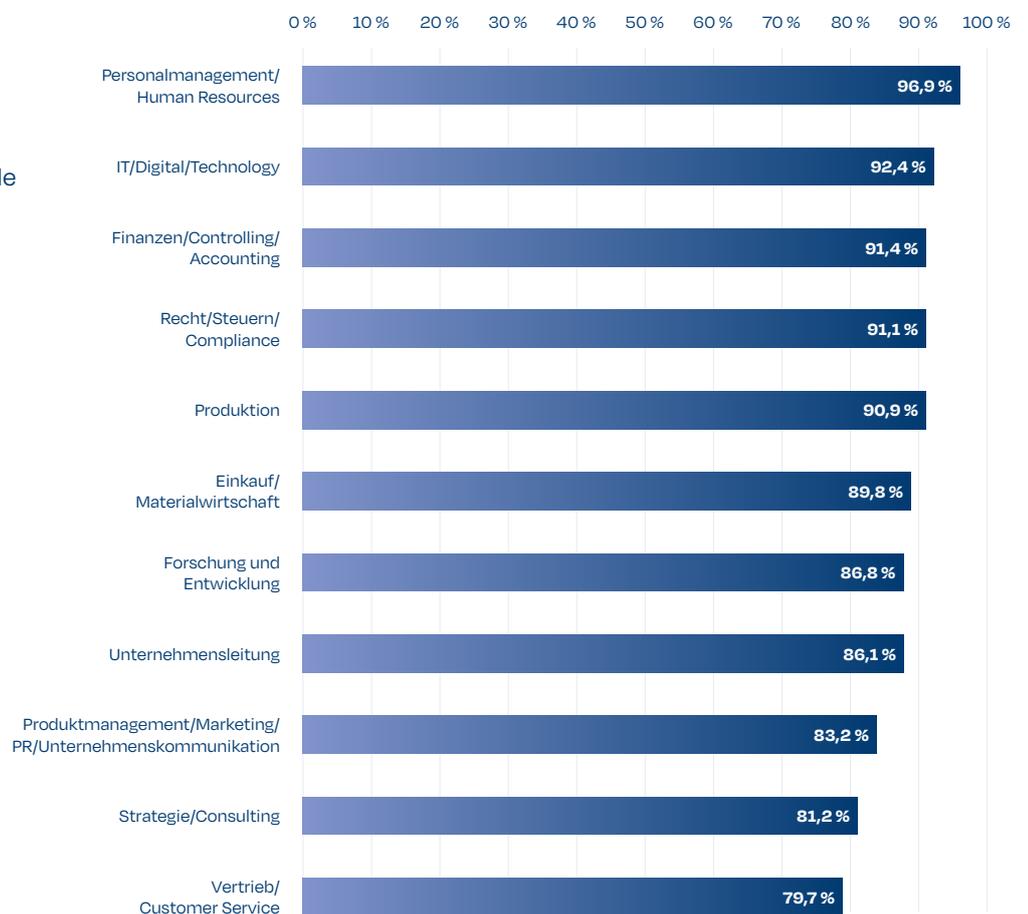
Mehrfachnennungen möglich



Manager:innen mit Querschnittsaufgaben haben die höchste Wechselbereitschaft in eine andere Branche

Am ehesten würden Führungskräfte aus HR oder IT und Finanzen die Branche wechseln, um ihre Karriereziele zu verfolgen. Kein Wunder: Dies sind Querschnittsaufgaben, bei denen die thematische Ausrichtung des Unternehmens nachrangig ist.

Ich bin bereit, in eine andere Branche zu wechseln.



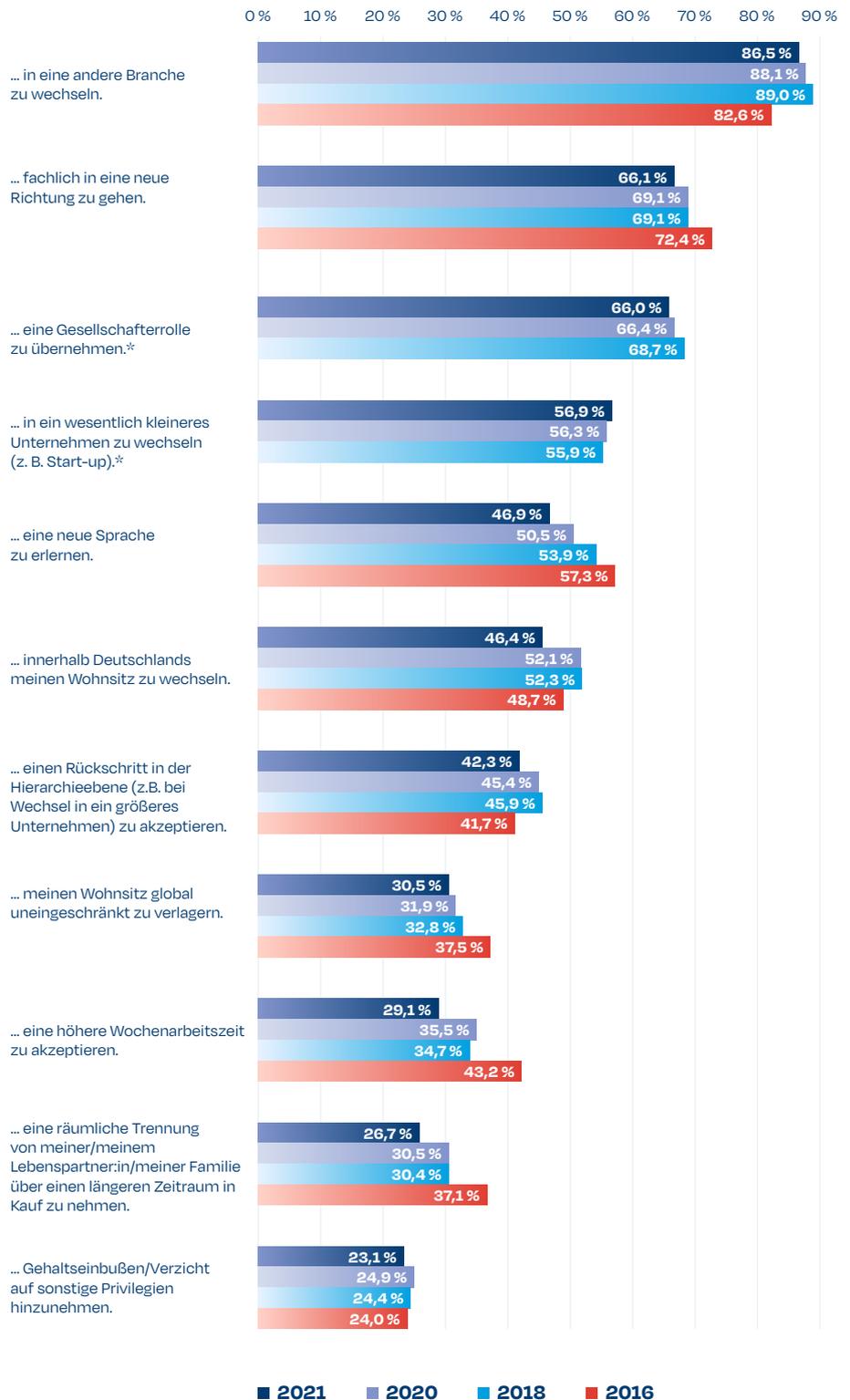
Kaum Zugeständnisse im privaten Bereich

Trotz der hohen Wechselbereitschaft gibt es Grenzen, was Manager:innen für eine neue Position aufgeben würden.

Die Bereitschaft, für eine neue Position in eine andere Branche zu wechseln, ist mit 86,5 Prozent etwas geringer als noch 2020 (88,1 Prozent).

Ebenso sind Manager:innen für eine neue Aufgabe immer seltener bereit, umzuziehen, länger zu arbeiten oder sich von der Familie zu trennen. Dies wird 2021 noch weniger toleriert als 2020. Die Zustimmung, einen dieser drei Nachteile in Kauf zu nehmen, hat jeweils ihren Tiefpunkt erreicht bezogen auf die vergangenen Jahre.

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



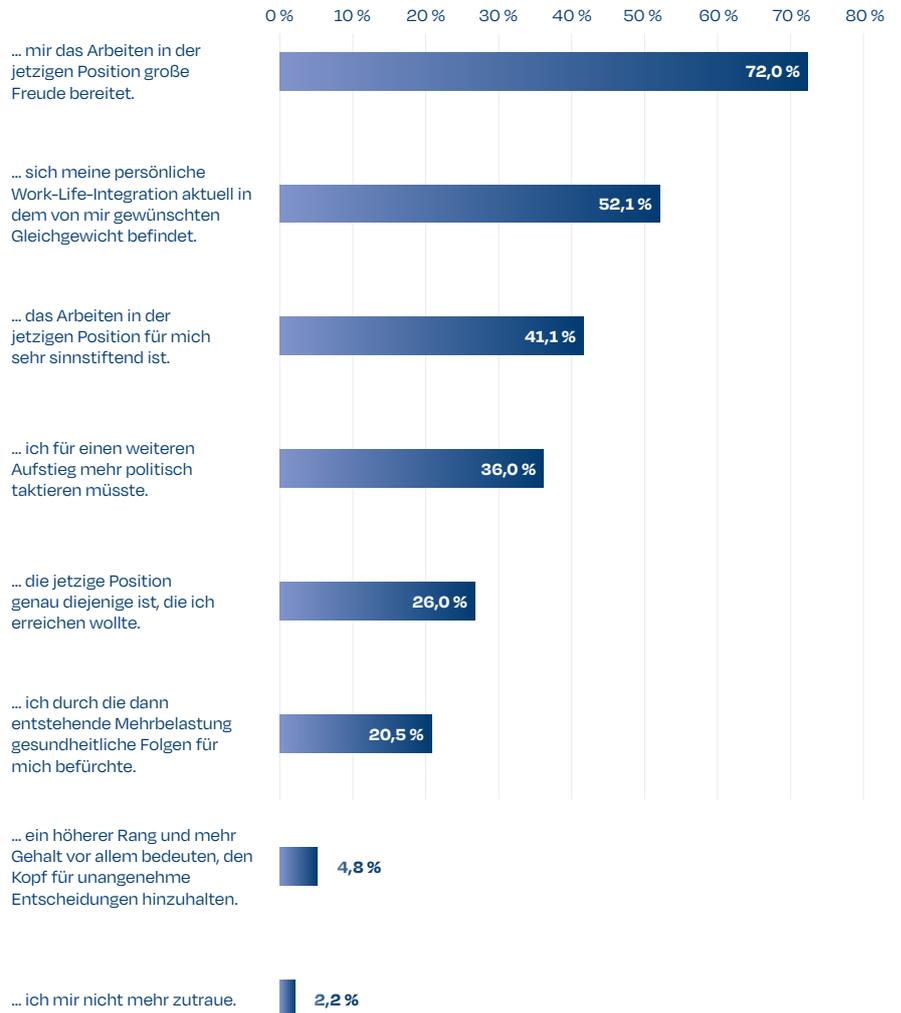
Mehrfachnennungen möglich

* Diese Antwortmöglichkeiten wurden erst 2018 hinzugefügt.

Freude an der Arbeit ist der wichtigste Grund, auf der jetzigen Position zu bleiben

Der zweitwichtigste Grund, mit der aktuellen Hierarchieebene zufrieden zu sein, ist nach „Freude an der Arbeit“ (72 Prozent) eine als ideal empfundene Work-Life-Balance (52,1 Prozent).

Ich bin mit der aktuell erreichten Hierarchieebene/Verantwortung zufrieden, weil ...



Mehrfachnennungen möglich

2.III

Hybrides Arbeiten

31 %

ihrer neuen Mitarbeitenden haben Manager:innen nach einem Positionswechsel nur ein bis drei Mal persönlich gesehen

Das Homeoffice hat sich etabliert und wird bleiben

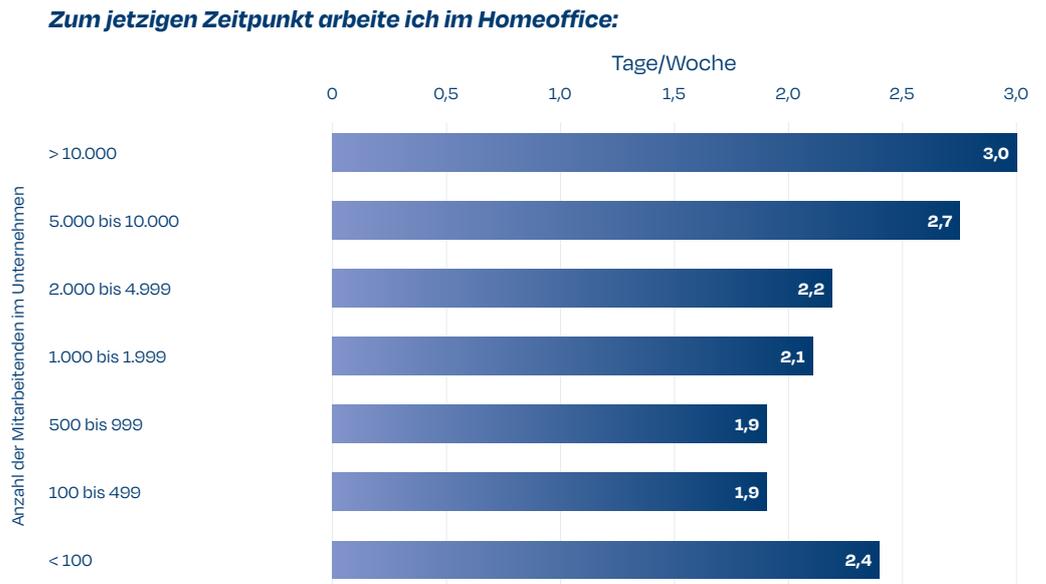
Wer glaubte, das mobile Arbeiten werde nach den zahlreichen Lockdowns von 2020 im laufenden Jahr im Rahmen der Lockerungen wieder zurückgehen, hat sich getäuscht. Exakt gleich geblieben ist die Zahl der Tage, die Manager:innen mobil arbeiten (2,4 Tage), wie auch die ihrer Mitarbeiter:innen (2,9 Tage pro Woche).

2020 gingen die Befragten noch davon aus, dass sie im kommenden Jahr selbst nur noch 1,6 Tage zu Hause arbeiten würden und ihr Team 1,8 Tage. Diese Annahme haben sie inzwischen revidiert. 2021 nehmen die Befragten nun an, dass Homeoffice weiterhin an vielen Tagen der Woche üblich sein wird. Für sich selbst gehen sie für 2022 von 1,8 Tagen aus, für ihr Team von 2,2 Tagen. Etwas weniger also als der reale Durchschnitt im laufenden Jahr, jedoch mehr als noch 2020 angenommen.

Die Befragten gehen in einem höheren Maß als im Vorjahr davon aus, dass in Zukunft das mobile Arbeiten normal sein wird.



Tendenziell gilt: Je größer das Unternehmen, desto mehr Tage im Homeoffice ...

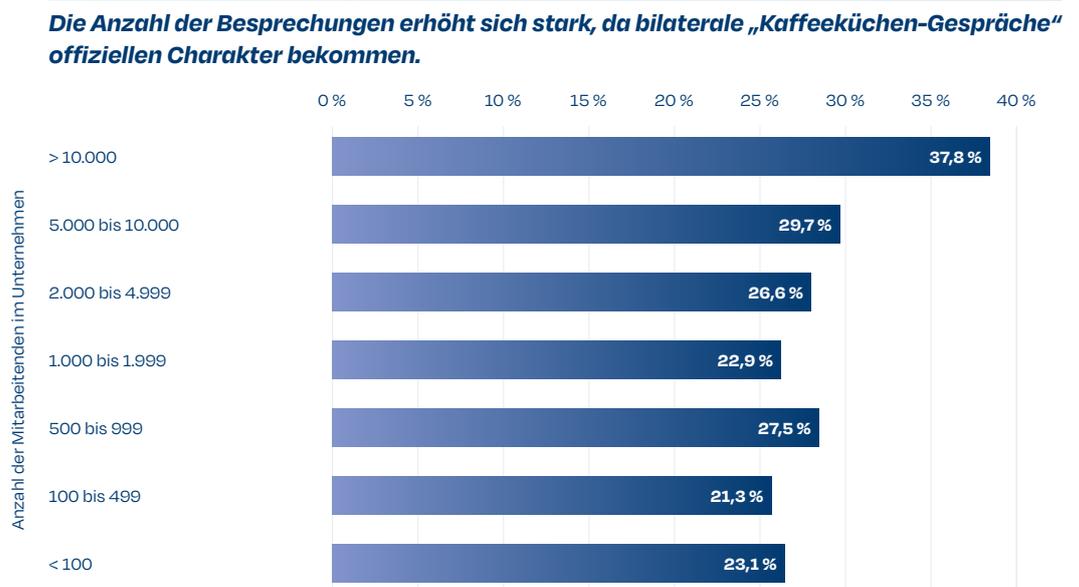


... und desto höher die Zahl der Besprechungen

In Großunternehmen arbeiteten die Manager:innen (drei Tage pro Woche) und ihre Teams (3,4 Tage) häufiger mobil als im Durchschnitt.

Vor allem in den Großunternehmen scheint der Abstimmungsbedarf infolge des hybriden Arbeitens gestiegen zu sein, hier stimmten 37,8 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass sich die Zahl der Besprechungen erhöht habe, weil es an Gelegenheit zu informellen Treffen in der Kaffeeküche fehle.

Die kleinen Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitenden halten es traditionsgemäß entspannter mit den offiziellen Besprechungen. Trotz vergleichsweise vieler Homeoffice-Tage stört sich weniger als ein Viertel an mehr formalen Besprechungen.



Ein eigener Arbeitsplatz zu Hause wurde eingerichtet – der Arbeitsplatz am Küchentisch hat ausgedient

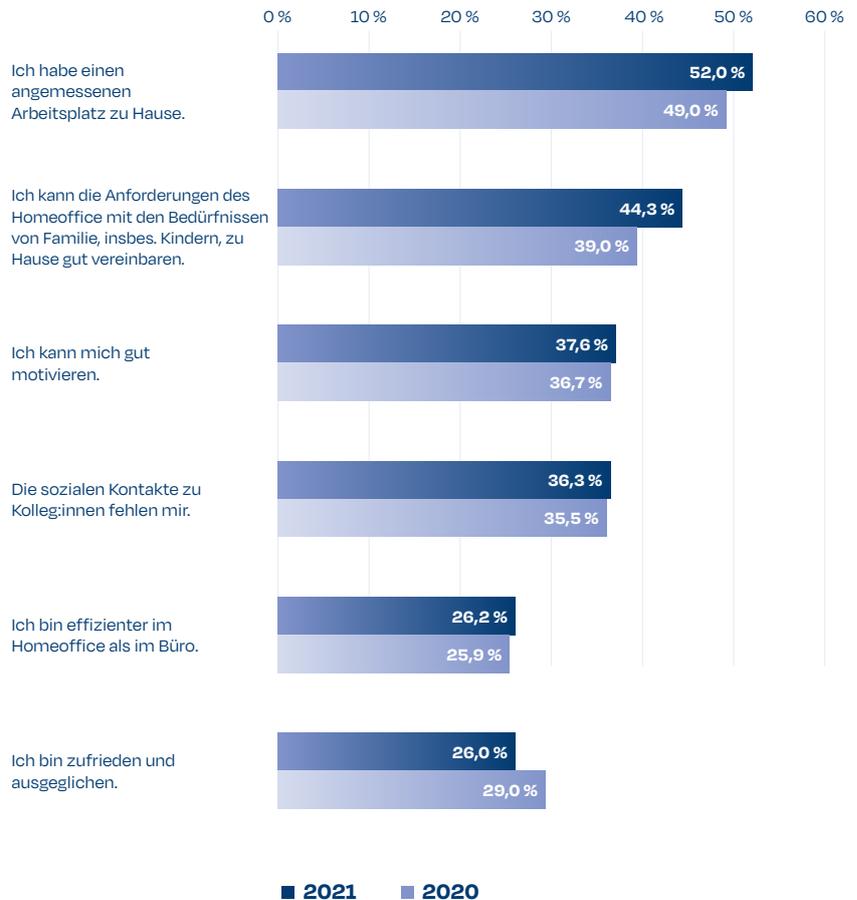
Im Vergleich zu 2020 kommen Führungskräfte besser mit den Bedingungen im Homeoffice zurecht. 44,3 Prozent (gegenüber 39 Prozent im Vorjahr) können die Anforderungen des Homeoffice mit den Bedürfnissen der Familie gut vereinbaren.

Der Aussage, dass sie einen angemessenen Arbeitsplatz zu Hause haben, stimmen 52 Prozent zu gegenüber 49 Prozent im Vorjahr.

Doch die sozialen Kontakte zu den Kolleg:innen fehlen immer mehr. Sehr vermisst werden sie von 36,3 Prozent der Befragten (Vorjahr 35,5 Prozent) und von 41,4 Prozent immerhin noch stark (Vorjahr 39,7 Prozent).

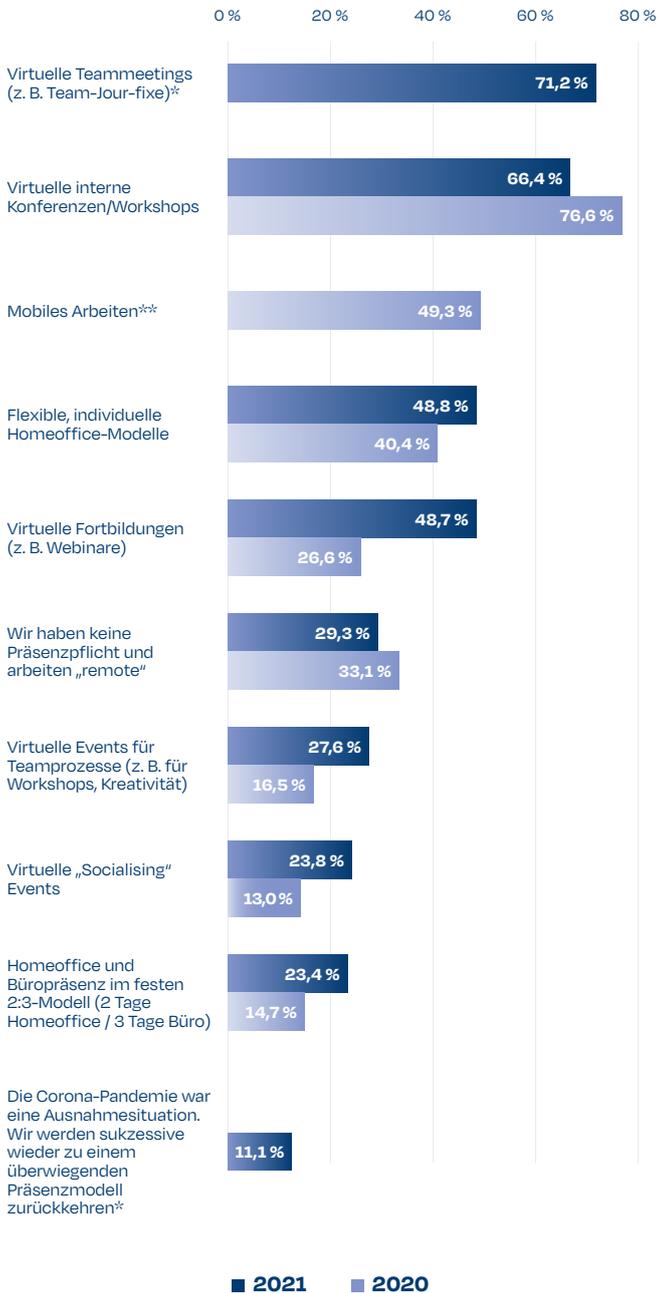
Die Zufriedenheit mit der Situation hat geringfügig abgenommen. Nur noch 26 Prozent der Befragten gegenüber 29 Prozent im Vorjahr fühlen sich zufrieden und ausgeglichen.

Wie wirkt sich die Arbeit im Homeoffice auf Sie persönlich aus?



Virtuelle Meetings gehören inzwischen zum Alltag

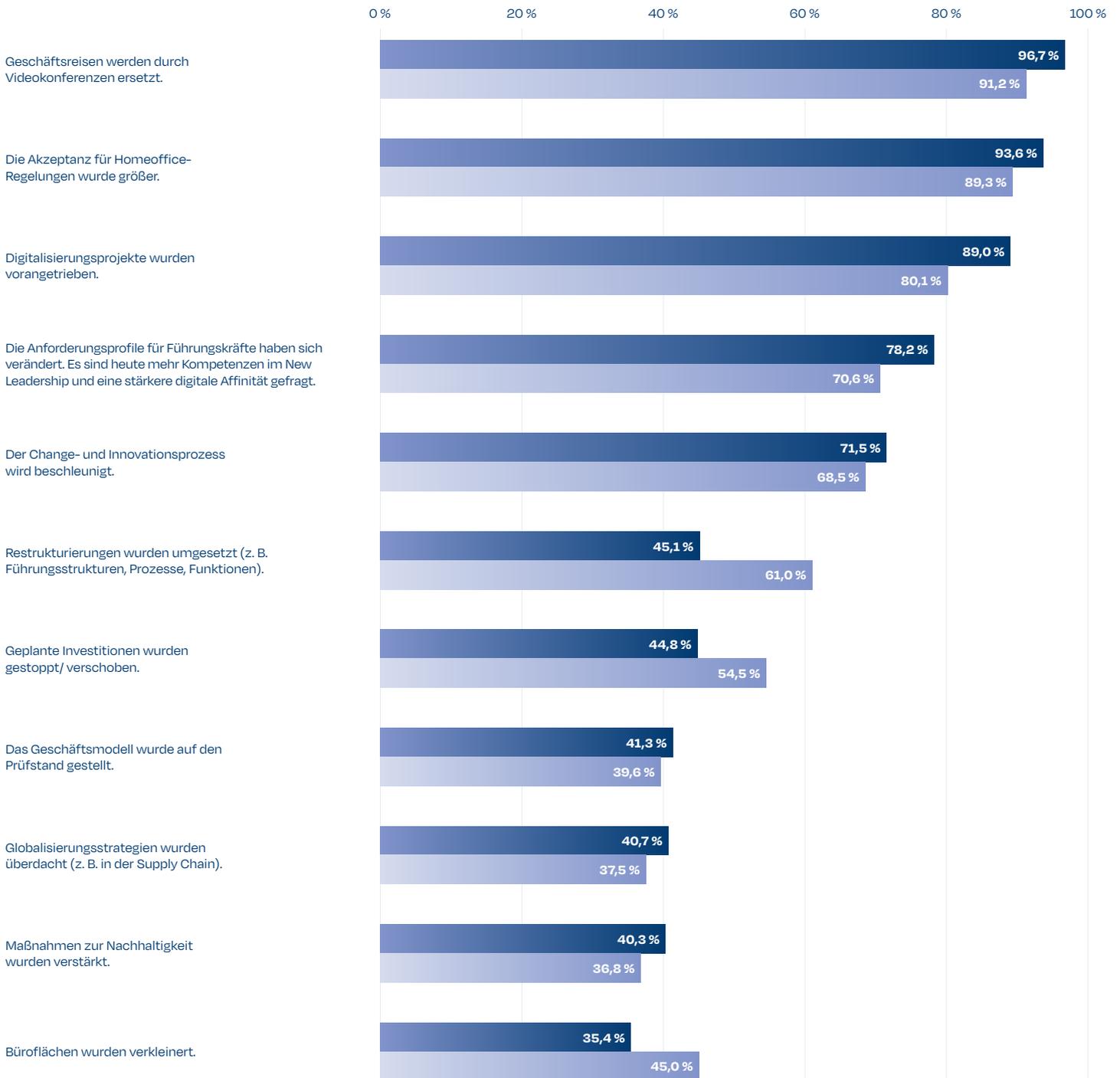
Welche Maßnahmen des mobilen Arbeitens gibt es zurzeit in Ihrem Bereich (trifft stark zu)?



„Die unter Corona-Bedingungen etablierte Arbeitssituation wird inzwischen als bleibende Veränderung betrachtet.“

* Diese Antwortmöglichkeiten wurden erst 2021 hinzugefügt.
 ** Diese Antwortmöglichkeit gab es nur 2020.

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



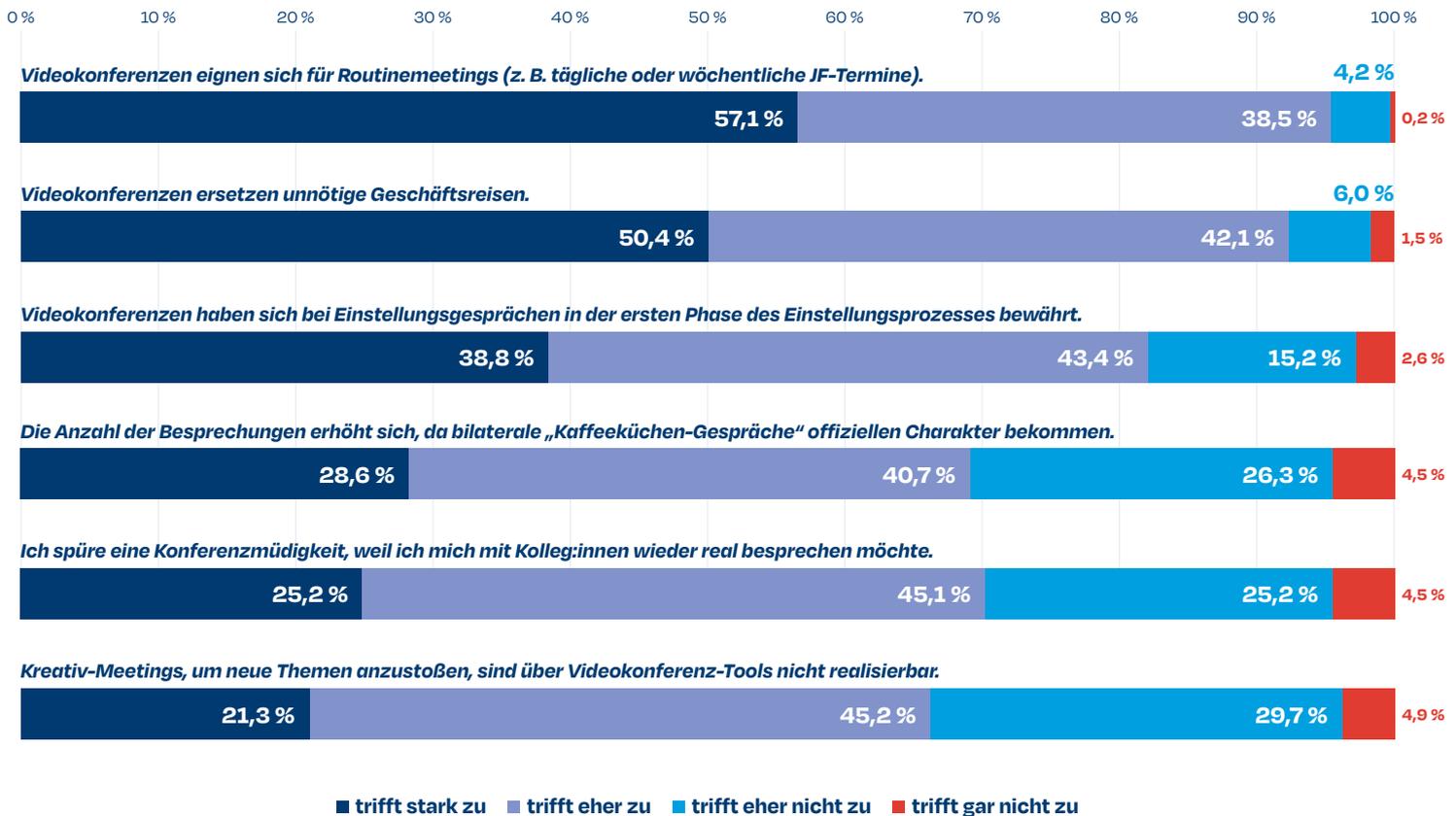
■ 2021 ■ 2020

Die Online-Konferenzen werden zwiespältig beurteilt

70,3 Prozent der Befragten verspüren eine Konferenzmüdigkeit, da sie ihre Kolleg:innen nicht mehr persönlich treffen. Videokonferenzen werden

am ehesten als Ersatz für Routine-treffen akzeptiert, weniger scheinen sie Kreativ-Meetings ersetzen zu können. Ihr Vorteil liegt nach Ansicht vieler darin, dass auf Geschäftsreisen verzichtet werden kann.

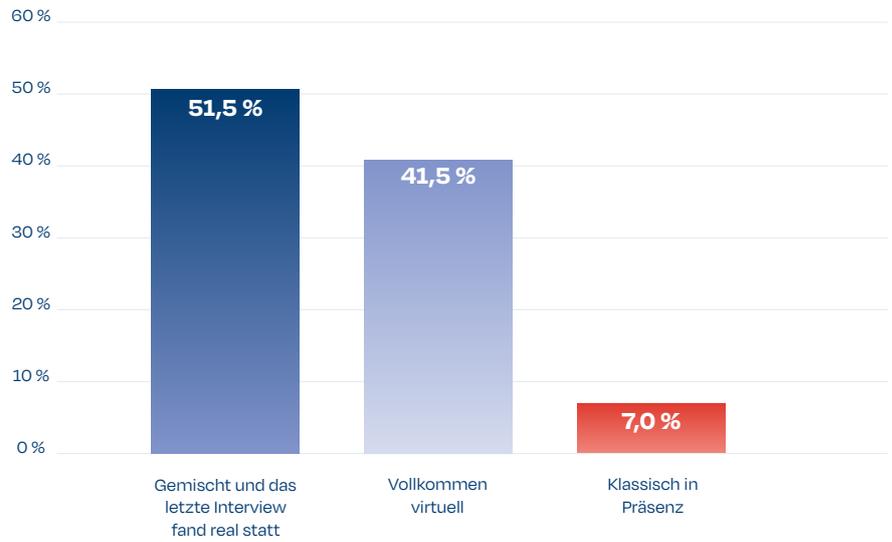
Wie beurteilen Sie die Nutzung von digitalen Tools für audiovisuelle Besprechungen und Konferenzen?



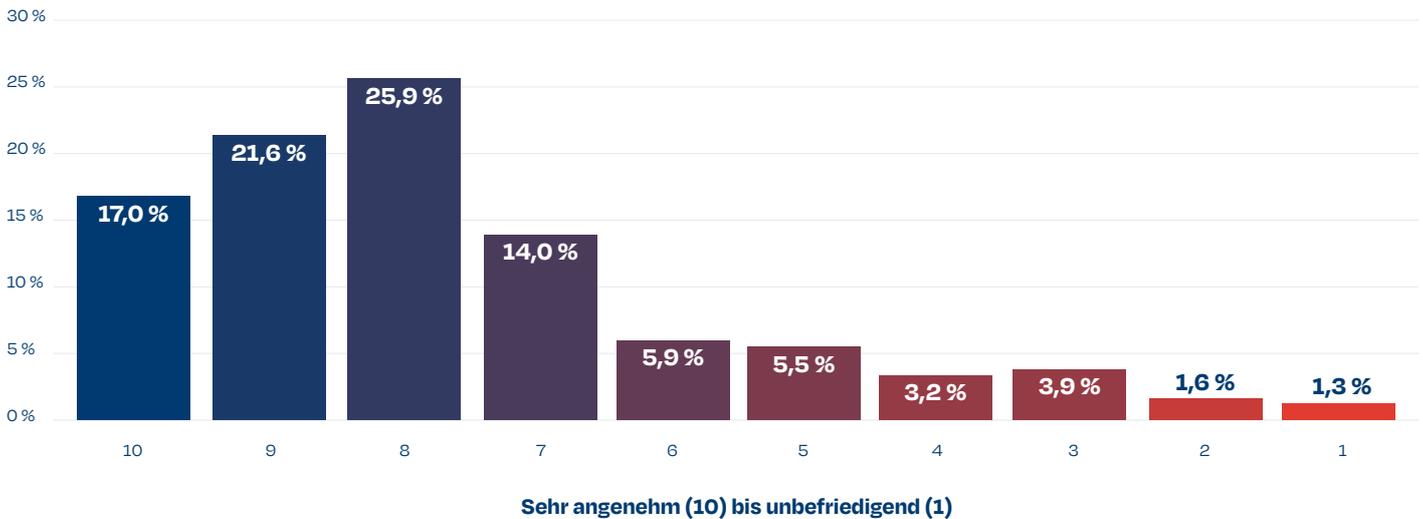
Onboarding ohne persönliches Kennenlernen ist akzeptiert

Für Manager:innen, die während der Pandemie auf eine andere Position gewechselt haben, fanden die Einstellungsgespräche überwiegend (51,5 Prozent) teils virtuell, teils in Präsenz statt. Bei 41,5 Prozent verlief der Prozess komplett in virtuellen Umgebungen. Beide Vorgehensweisen wurden als angenehm empfunden.

Wenn Sie den Job gewechselt haben, wie fanden die Bewerbungsgespräche statt?



Wie haben Sie Ihren eigenen Bewerbungsprozess empfunden?

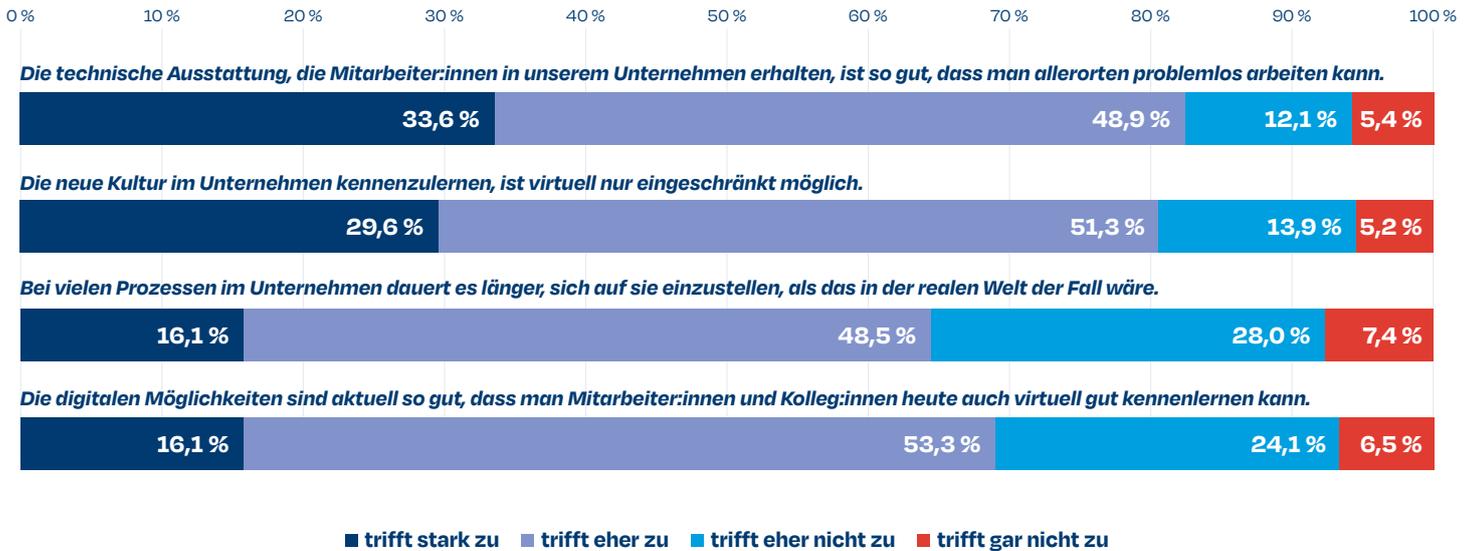


Onboarding: Unternehmenskultur schwer zu erspüren

Das Onboarding unter Pandemiebedingungen verlief zwar technisch reibungslos, doch fiel es den Manager:innen schwer, die

neue Unternehmenskultur richtig einzuschätzen. Offenbar sind dafür atmosphärische Eindrücke wichtig, die sich nicht via Online-Meeting erspüren lassen. Etwas leichter fiel es ihnen, die neuen Mitarbeiter:innen kennenzulernen.

Wie haben Sie selbst ein digitales Onboarding durch den eigenen Jobwechsel erlebt?



Onboarding: Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen fällt online schwerer

Neue Mitarbeitende digital einzuarbeiten, wird als Herausforderung betrachtet. Der fehlende persönliche Kontakt wird hier besonders vermisst, um die

neuen Kolleg:innen richtig einzuschätzen. Mehr als die Hälfte der Befragten war der Meinung, dass insbesondere Berufseinsteiger:innen am besten persönlich eingearbeitet werden, während man von etablierten Mitarbeiter:innen eher erwartet, sich selbstständig an neue Aufgaben heranzutasten.

Offenbar ist der menschliche Eindruck, der bei virtuell geführten Einstellungsgesprächen von Bewerber:innen entstand, in der Regel zutreffend. Beim persönlichen Kennenlernen musste dieser Eindruck nur selten revidiert werden.

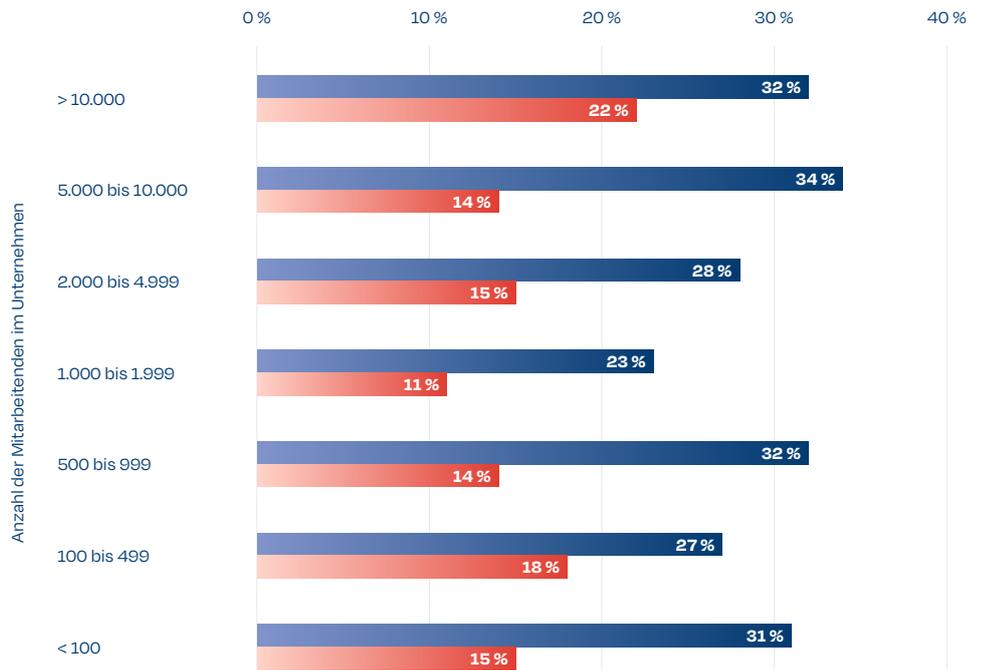
Welche Erfahrungen haben Sie gemacht, als Sie Mitarbeiter:innen unter Pandemiebedingungen eingestellt haben?



Manager:innen, die eine neue Position einnahmen, haben im Schnitt 3 Prozent ihrer neuen Mitarbeitenden noch nie, weitere 17 Prozent lediglich ein bis drei Mal persönlich getroffen. Dies gilt vor allem für Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden

- Ich habe bis heute x Prozent meiner Mitarbeiter:innen noch nicht persönlich/real gesehen.
- Ich habe bis heute x Prozent meiner Mitarbeiter:innen nur ein bis drei Mal gesehen.

Wie oft haben Sie Ihre Mitarbeitenden bereits real gesehen?

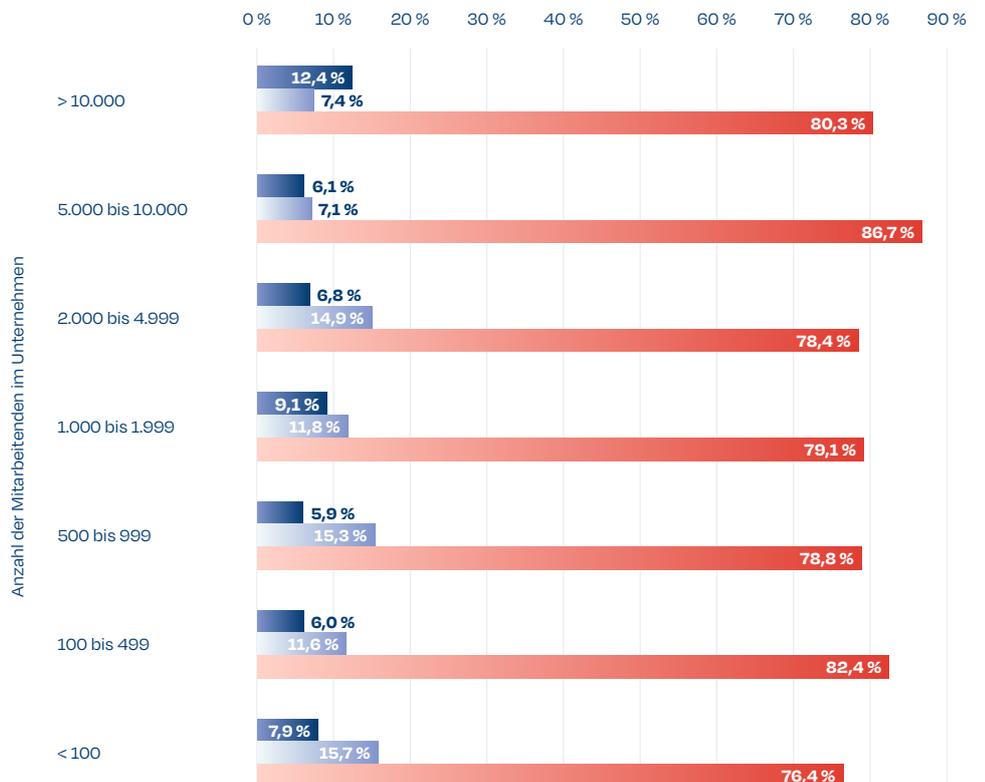


Mehrfachnennungen möglich

Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter:innen wird für die Erstgespräche ein virtueller Kontakt akzeptiert, die weiteren Gespräche dürfen gern physisch erfolgen, um sich persönlich kennenzulernen. Besonders hoch ist die Zustimmung für ein digitales Bewerbungsgespräch bei Unternehmen mit 5.000 bis 10.000 Beschäftigten.

- Ich bin dafür, dass Erstgespräche rein digital, darauffolgende Gesprächsrunden hingegen nur physisch gemacht werden.
- Einstellungsgespräche sollten immer physisch erfolgen, um die Kandidat:innen wirklich kennenzulernen.
- Die rein digitale Bewerbung hat sich bewährt.

Wie sollen Ihrer Meinung nach Bewerbungsgespräche künftig ablaufen?



Mehrfachnennungen möglich

2.IV

New Leadership

Mehr als

70 %

der Manager:innen, die einen neuen Führungsstil praktizieren, empfinden die Betreuung der Mitarbeitenden als zeitaufwendiger

New Leadership erfordert mehr Austausch

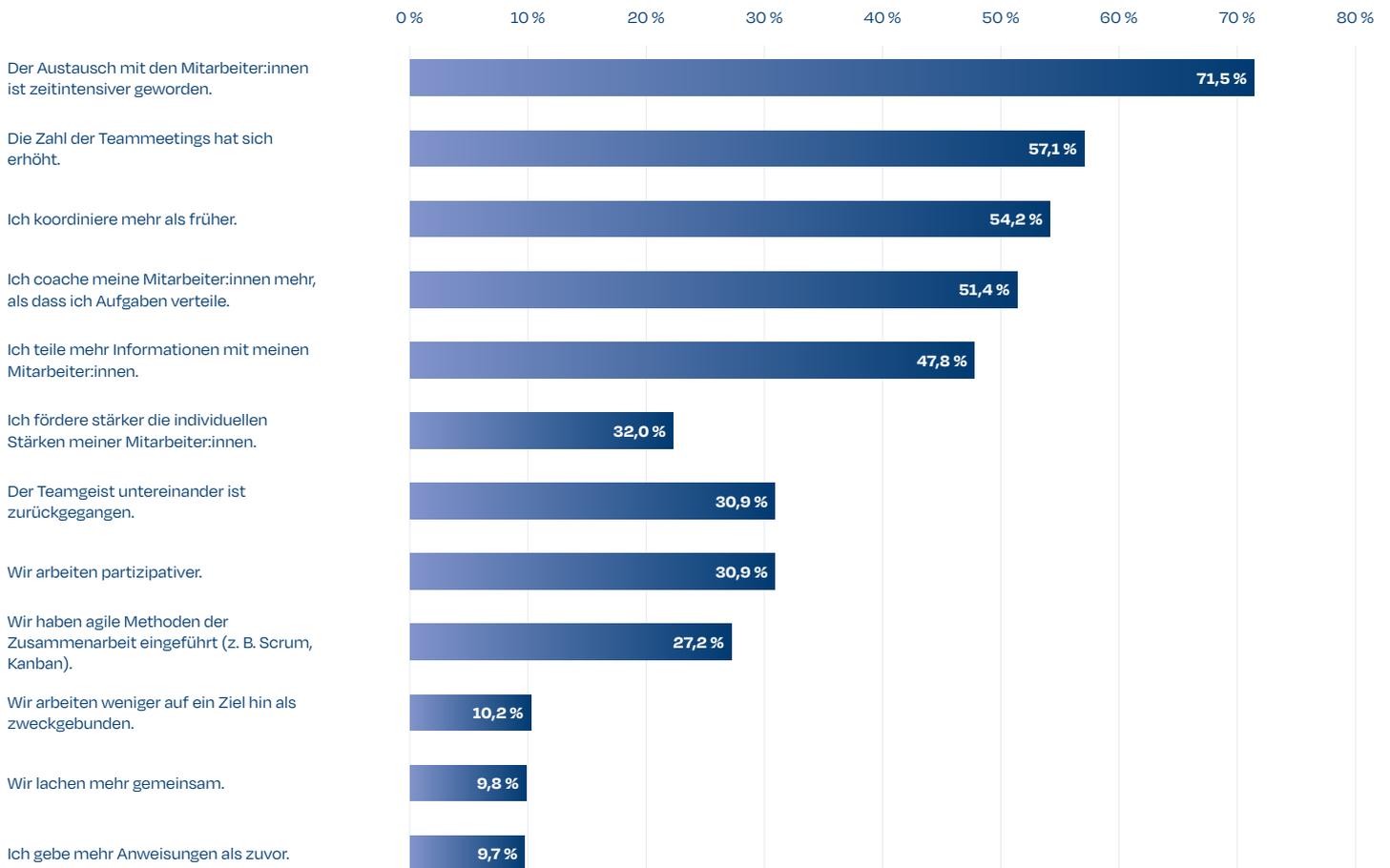
Was ist New Leadership? Die Rolle der Führungskräfte in Unternehmen verändert sich von der einer leitenden hin zu der einer coachenden Person. Moderne Instrumente wie Design Thinking und agiles Arbeiten fordern die Führungskraft weniger in ihrer Rolle als Wegweiser denn als Begleiter, um Prozesse zu gestalten.

Doch New Leadership hat seinen Preis: Es ist mehr Kommunikation vonnöten, um sicherzustellen, dass alle die gleichen Ziele teilen. Der neue Stil erfordert erhöhtes Vertrauen.

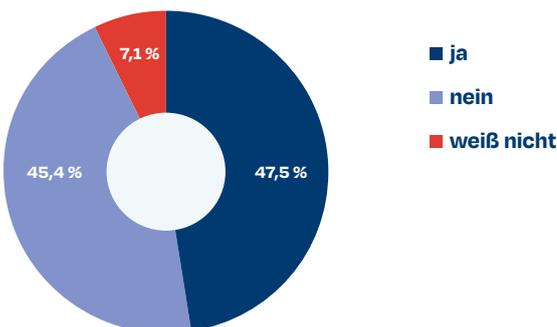
Die Umstellung auf mehr virtuelle Kommunikation treibt New Leadership voran – Mikromanagement aus dem Homeoffice heraus ist schlichtweg schwer möglich.

Knapp die Hälfte (47,5 Prozent) der befragten Manager:innen haben in den vergangenen Monaten ihren Führungsstil verändert. Fast drei Viertel (71,5 Prozent) von ihnen beherzigen bereits den erhöhten Zeitaufwand für mehr Austausch, Koordination und Coaching des Teams.

Wie hat sich Ihr Führungsstil verändert?



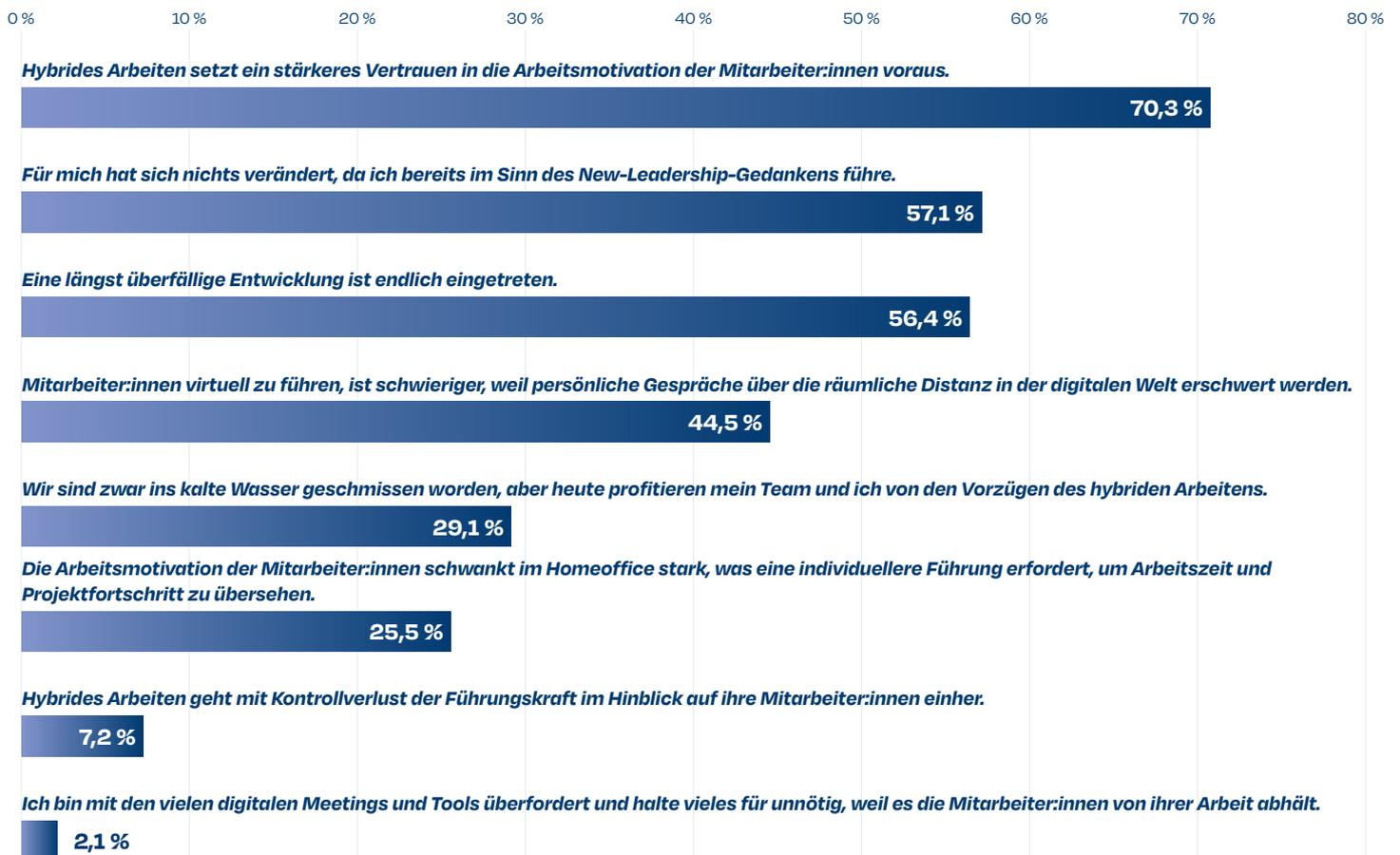
Hat sich Ihr Führungsstil in den vergangenen Monaten verändert?



Mehr Vertrauen ist gefragt

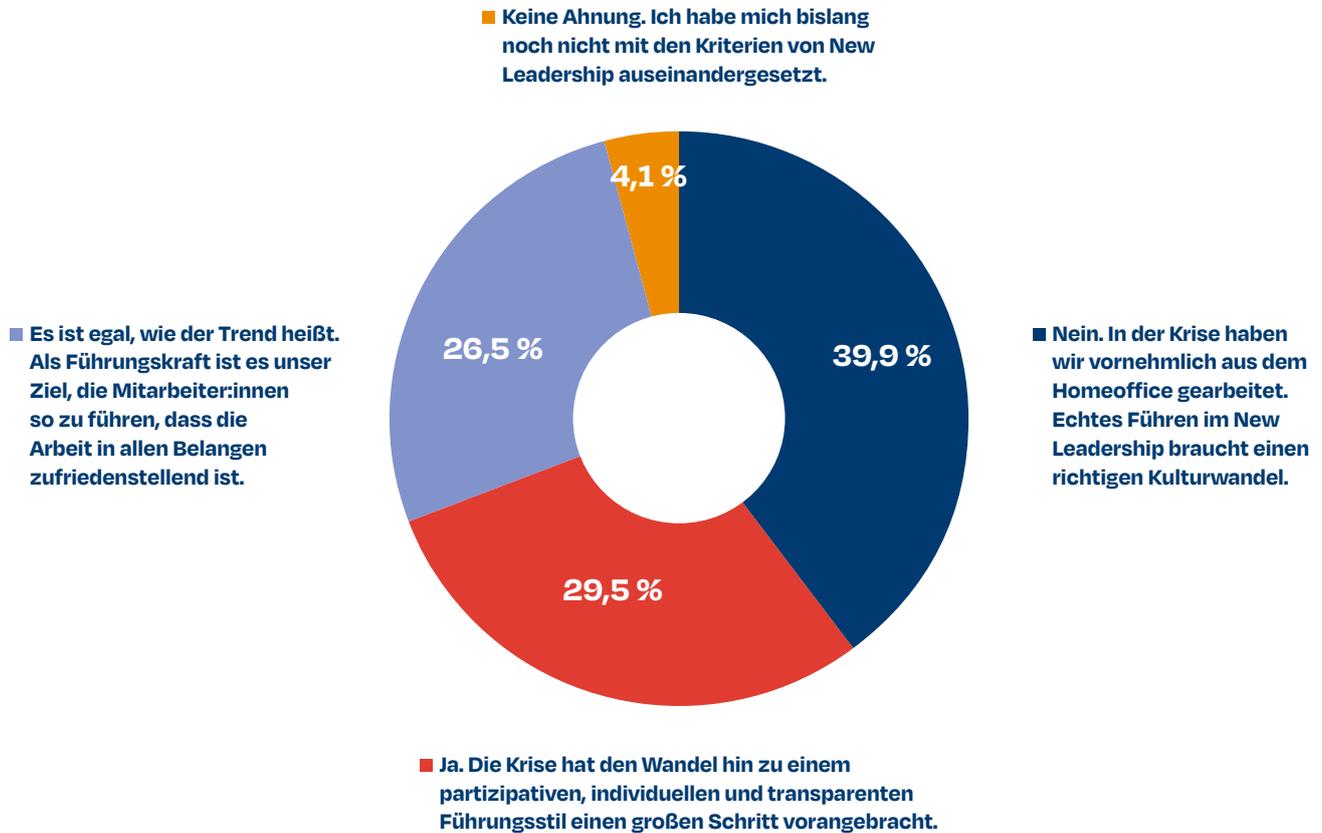
Die große Mehrheit (70,3 Prozent) der Manager:innen ist der Meinung, dass das hybride Arbeiten mehr Vertrauen in die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden erfordert. Mehr als 56 Prozent der Befragten hielten die Veränderung für überfällig. Immerhin 57,1 Prozent sind davon überzeugt, New Leadership bereits zu praktizieren.

Wie beurteilen Sie die Digitalisierung der Arbeitswelt mit Blick auf Ihre Führungsaufgaben?



Mehrfachnennungen möglich

Glauben Sie, dass New Leadership in der Führungswelt angekommen ist?



Pandemie treibt Kulturwandel voran

Die Führungskräfte finden es schwieriger, die Mitarbeiter:innen im Homeoffice zu kreativem Denken zu motivieren. Insbesondere Manager:innen aus dem Bereich Produktmanagement/Marketing/PR/ Unternehmenskommunikation wo Kreativität hoch oben auf der Agenda steht – stimmen dieser Aussage zu.

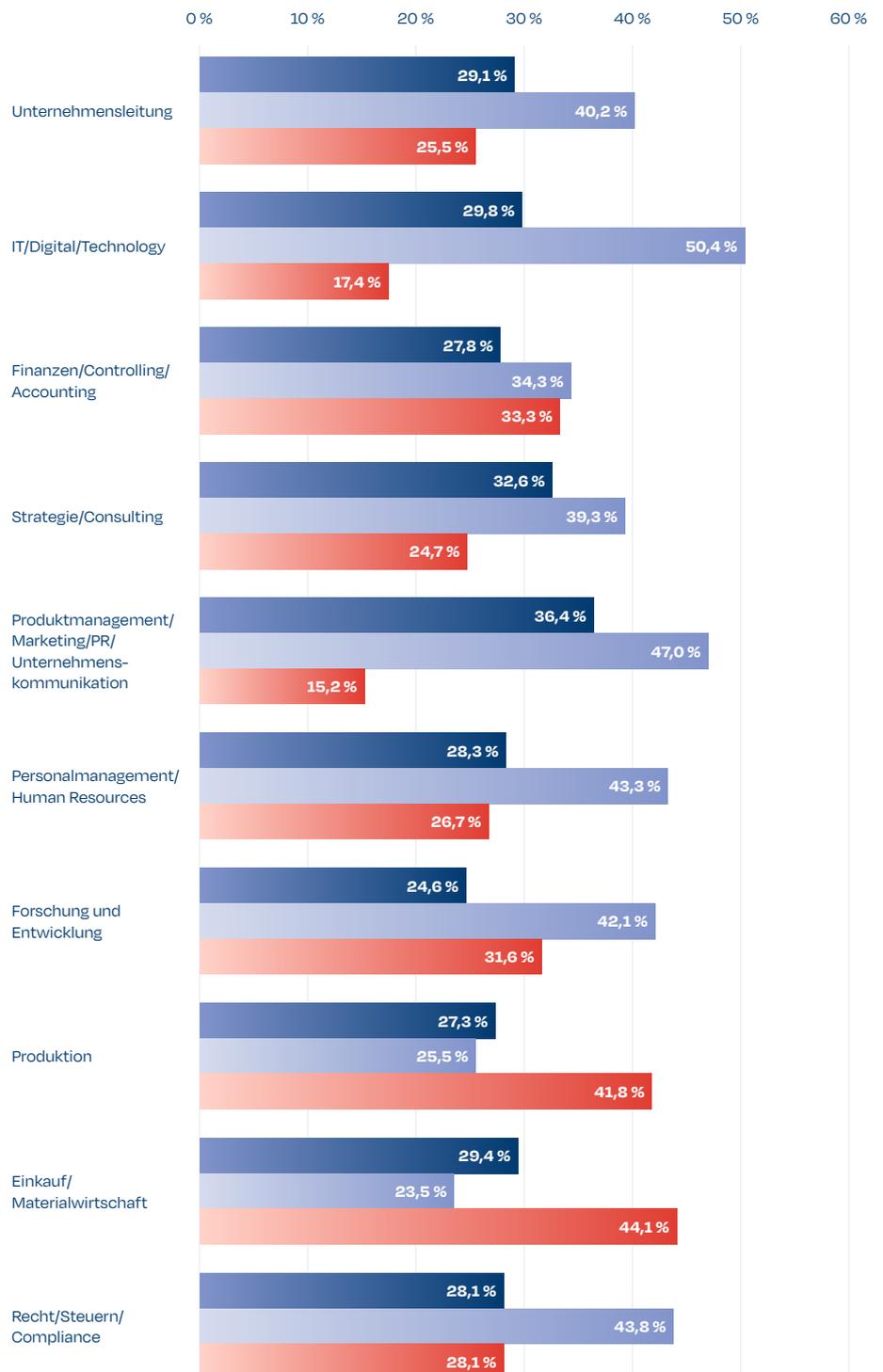
Die übergroße Mehrheit sagt von sich selbst, dass sie bereits vor der Pandemie das selbstständige Arbeiten ihres Teams förderte. Wenig überraschend, dass besonders in der IT-Abteilung diese Aussage große Zustimmung erhielt. Hier haben die neuen Arbeitsinstrumente wie Design Thinking ihren Ursprung.

Umgekehrt bezweifeln allerdings vor allem IT-Manager:innen, dass in den Unternehmen wirklich ein Kulturwandel stattgefunden hat. 50,4 Prozent der Befragten sehen New Leadership in der Führungswelt noch nicht angekommen. Hingegen glauben vor allem viele Manager:innen aus dem Bereich Produktmanagement/Marketing/PR/ Unternehmenskommunikation die Pandemie habe den Wandel hin zu einem partizipativen, individuellen und transparenten Führungsstil einen großen Schritt vorangebracht.

In der Unternehmensleitung sieht man New Leadership noch nicht angekommen

Auch in Unternehmensbereichen, die sich bereits mit agilen Führungsstilen beschäftigt haben, wie in der IT, aber auch im Produktmanagement sowie im Bereich Marketing und PR, geht die Meinung eher dahin, dass ein neuer Führungsstil sich noch nicht unternehmensweit ausgebreitet hat. Sie stimmen mehrheitlich zu, dass es für New Leadership einen Kulturwandel braucht. **Operativen Group Functions ist es wiederum eher egal, wie der Trend heißt: Führung ist für Produktion, Einkauf oder den Forschungsbereich der Weg, das Bestmögliche für das Unternehmen zu erzielen.**

Glauben Sie, dass New Leadership in der Führungswelt angekommen ist?



- **Ja. Die Krise hat den Wandel hin zu einem partizipativen, individuellen und transparenten Führungsstil einen großen Schritt vorangebracht.**
- **Nein. In der Krise haben wir vornehmlich aus dem Homeoffice gearbeitet. Echtes Führen im New Leadership braucht einen richtigen Kulturwandel.**
- **Es ist egal, wie der Trend heißt. Als Führungskraft ist es unser Ziel, die Mitarbeiter:innen so zu führen, dass die Arbeit in allen Belangen zufriedenstellend ist.**

Übergeordnete Unternehmensbereiche verzeichnen in der Pandemie einen erhöhten Zeitaufwand für den Austausch

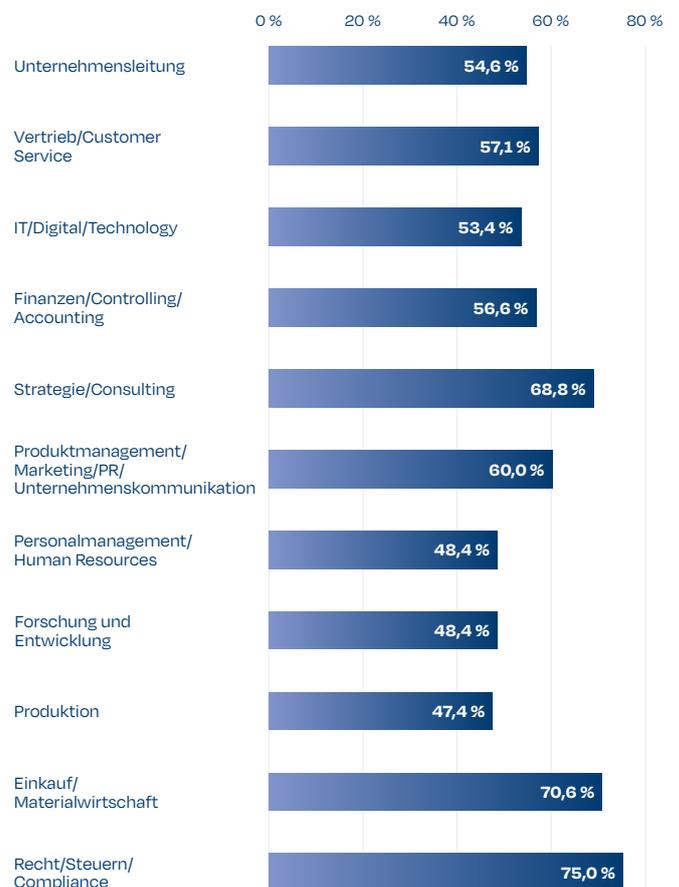
Mehr als 80 Prozent der befragten Manager:innen aus dem Bereich HR stimmten der Aussage zu, der Austausch mit den Mitarbeitenden sei zeitaufwendiger geworden.

Immerhin 77,4 Prozent der Manager:innen im Unternehmensbereich Finanzen/Controlling/Accounting sahen das ebenfalls so. Diese sagten auch zu 66 Prozent, dass sie stärker als früher mit koordinierenden Aufgaben befasst sind.

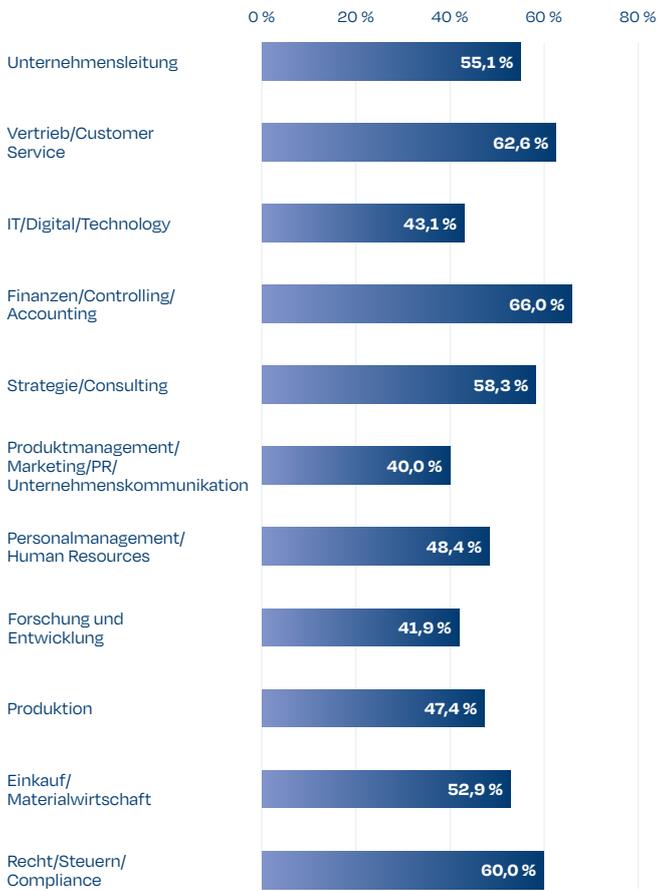
Der Austausch mit den Mitarbeiter:innen ist zeitintensiver geworden.



Die Zahl der Teammeetings hat sich erhöht.



Ich koordine mehr als früher.



Ich coache meine Mitarbeiter:innen mehr, als dass ich Aufgaben verteile.

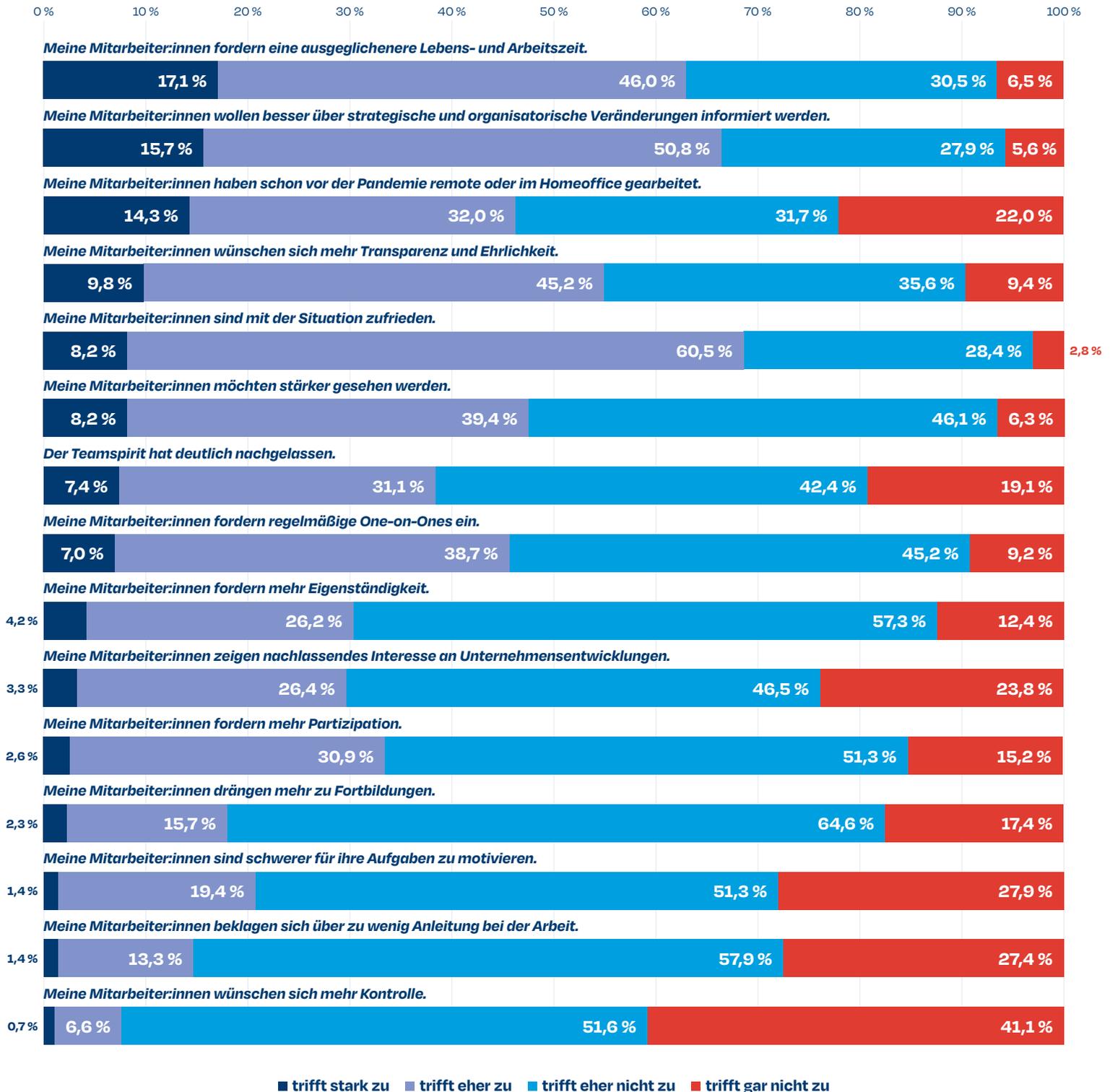


Transparenz und Informationsfluss werden wichtiger

Durch das mobile Arbeiten wird es wichtiger, die Mitarbeitenden mit Informationen zu versorgen und

Transparenz insbesondere im Hinblick auf die Unternehmensstrategie zu schaffen. Die Mehrzahl (60,5 Prozent) der befragten Manager:innen geht davon aus, dass die Mitarbeitenden mit ihrer Situation (im Homeoffice) zufrieden sind.

Welche Veränderungen erleben Sie bei Ihren Mitarbeiter:innen, seitdem diese (vornehmlich) im Homeoffice arbeiten?



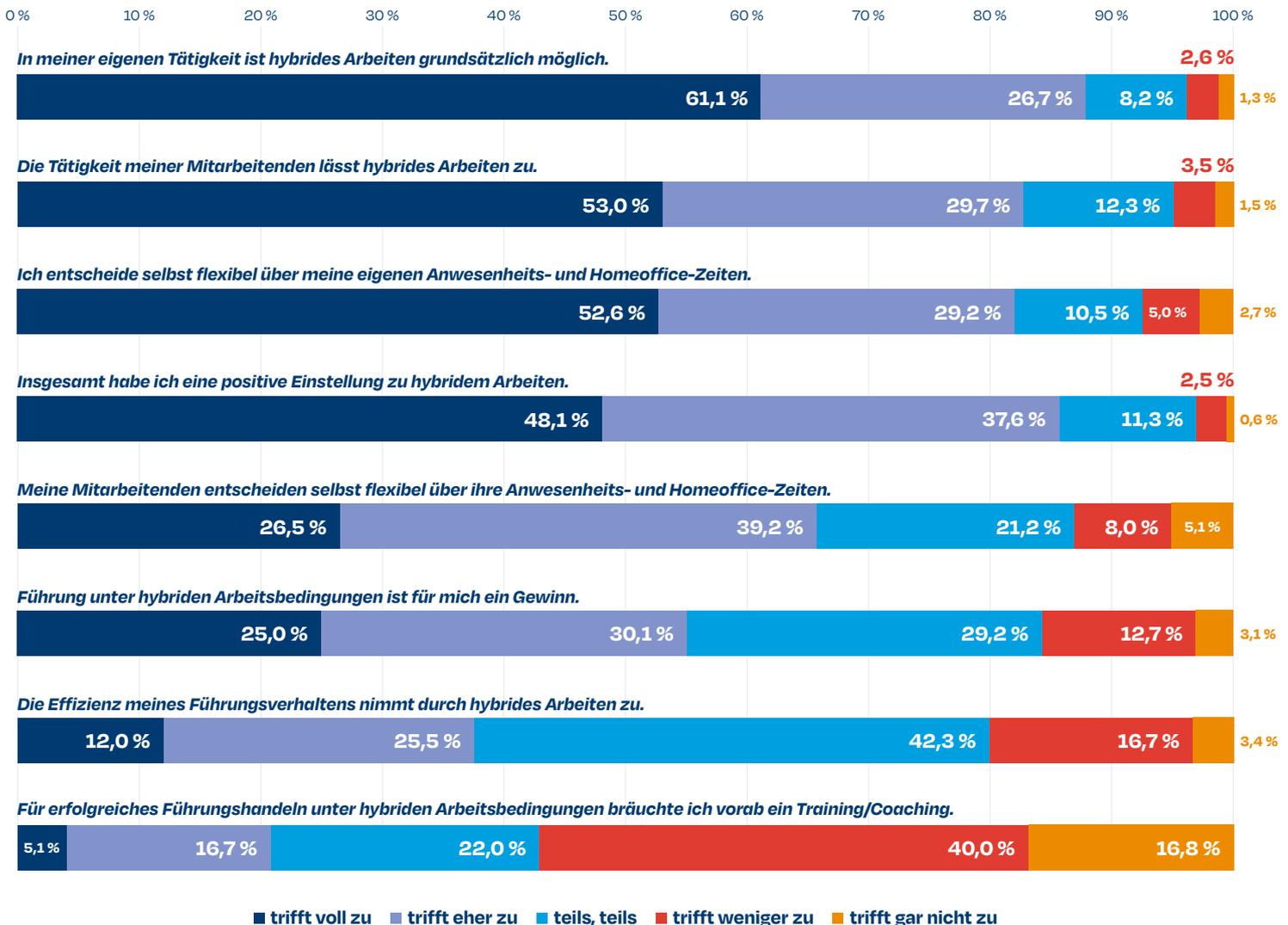
Hybrides Arbeiten verändert die Rolle der Führungskräfte

Mehr als 60 Prozent der befragten Manager:innen halten hybrides Arbeiten für sich selbst und auch für ihr Team für möglich. Sie sind dem hybriden Arbeiten gegenüber positiv eingestellt. **Die Zustimmung ist im Bereich Recht/Steuern/Compliance besonders hoch, bei Finanzen/Controlling/Accounting besonders niedrig.** Durch die hybride Arbeitsweise verändern sich Führungsaufgaben. Mehr Zeit benötigen die Manager:innen

vor allem für den Anstoß von Innovationen und kontinuierlicher Verbesserungsprozesse über Arbeitsorte hinaus.

Wichtiger wird ihnen, dem Team die nötigen Instrumente und Tools für das hybride Arbeiten zur Verfügung zu stellen. **Auch das Aufrechterhalten zwischenmenschlicher Nähe im Team trotz des hybriden Arbeitens halten die Manager:innen für eine zunehmend wichtigere Aufgabe der Führungskräfte.**

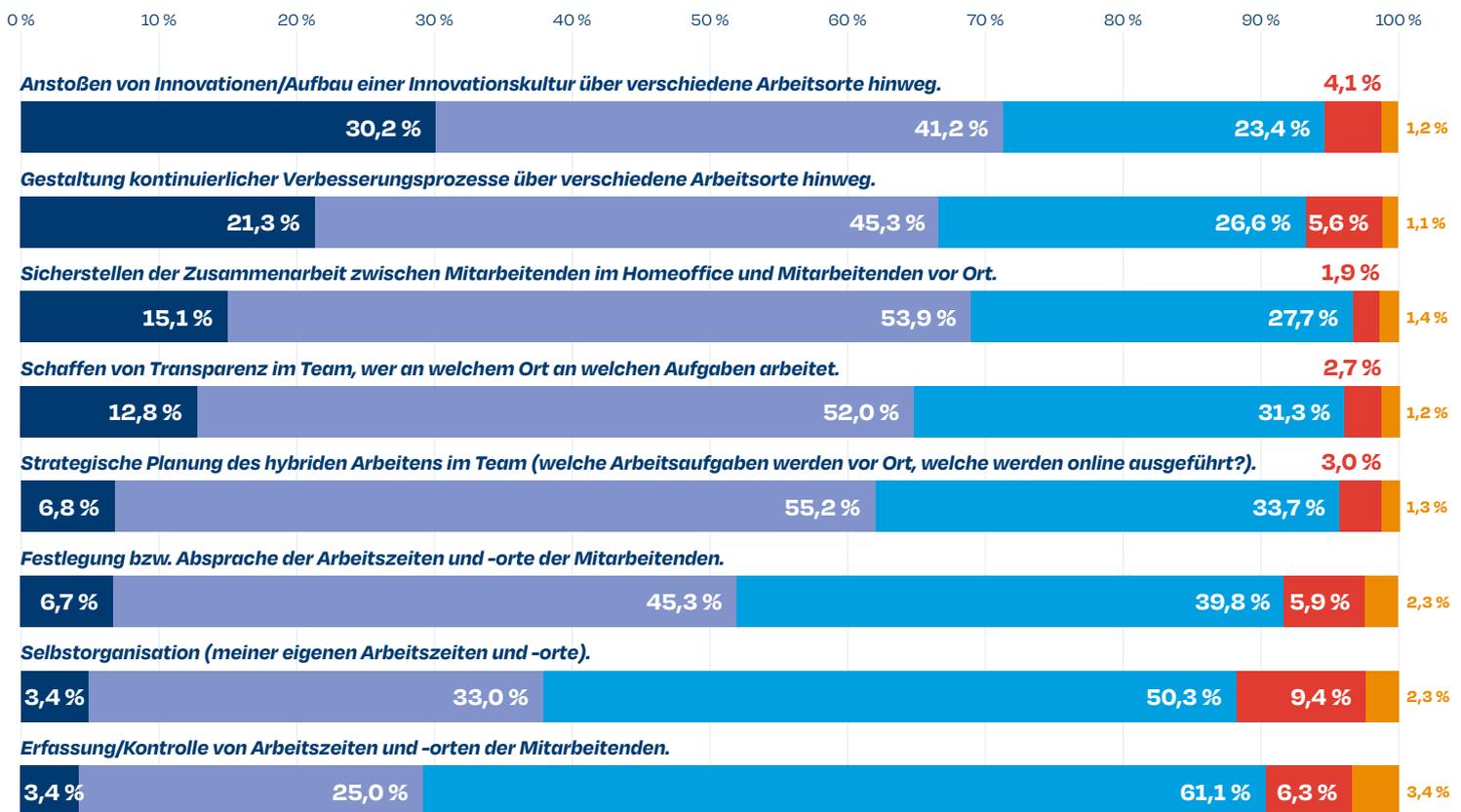
Wie schätzen Sie die Möglichkeiten von hybridem Arbeiten in Ihrem Unternehmen generell ein?



Kommunikation mit dem Team als neue Priorität

Die Manager:innen sind der Meinung, dass es für sie in Zukunft noch wichtiger sein wird, die soziale Isolation im Team zu verhindern und eine echte Teamkultur aufzubauen. Sie erwarten, dass dafür mehr mit dem Team kommuniziert werden muss.

Wie verändert sich Ihrer Meinung nach unter hybriden Arbeitsbedingungen der zeitliche Umfang organisatorischer Führungstätigkeiten?



- nimmt viel mehr Zeit in Anspruch
- nimmt etwas mehr Zeit in Anspruch bleibt gleich
- nimmt etwas weniger Zeit in Anspruch
- nimmt viel weniger Zeit in Anspruch

2.V

Im Fokus: Generation Y

Die Generation Y setzt in vielem neue Maßstäbe. Die Manager:innen haben eine klare Karrierevorstellung, würden für den Schritt nach oben, aber weder weniger gern taktieren. Auch achten Sie weitaus mehr als ihre Vorgängergenerationen auf ihre Work-Life-Balance.

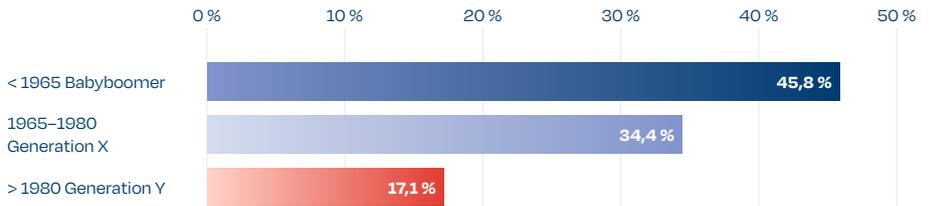
Mehrere Newcomer im DAX in diesem Jahr werden von Manager:innen der Generation Y geführt

Mit Geschäftsmodellen wie „HelloFresh“ bringen sie neuen Wind in den Markt. Doch wie ticken Manager:innen der Generation Y? Das Manager Barometer zeigt, dass sie sich in ihren Haltungen deutlich von den Babyboomern und der Generation X unterscheiden.

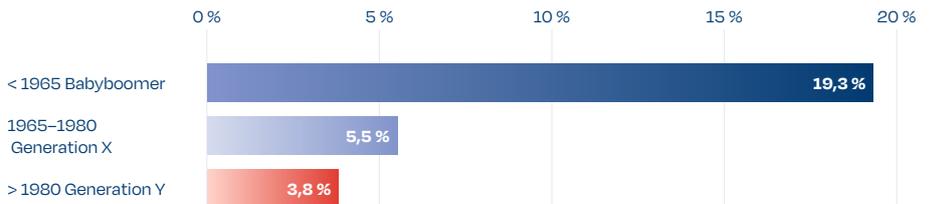
Noch ist die Generation Y in der Unternehmensleitung in der Minderzahl, doch mit 19,3 Prozent ist sie von allen Altersgruppen in der Abteilung Strategie/Consulting am stärksten vertreten. Die meisten Angehörigen der Generation Y arbeiten in einem etablierten, mitunter auch in einem eher jungen Unternehmen. Start-ups sind für sie am wenigsten interessant als Arbeitgeber.

Der Frauenanteil unter den Manager:innen nimmt langsam, aber stetig zu. Unter den Befragten der Generation Y waren 16,8 Prozent Frauen im Vergleich zu 3,2 Prozent bei den Babyboomern. Mehr als 15 Prozent haben einen Migrationshintergrund. Bei den Babyboomern sagten dies nur 8,3 Prozent von sich.

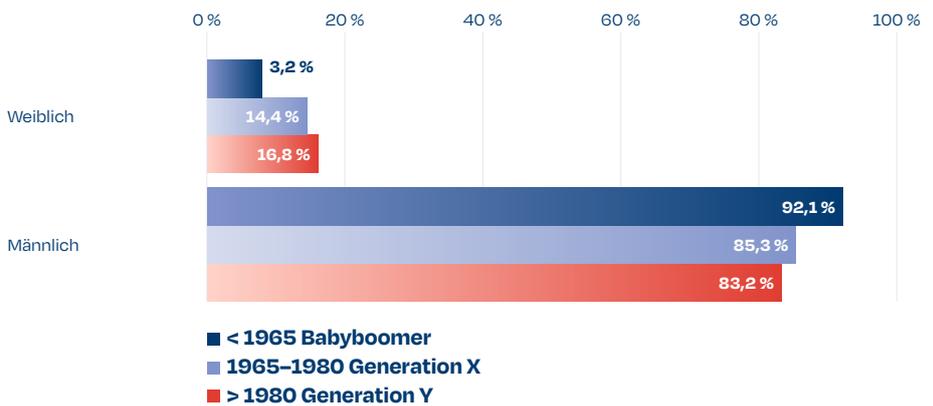
Obere Leitungsebene



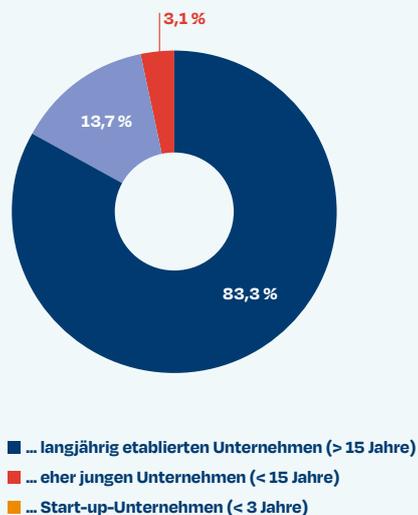
Tätig im Bereich Strategie/Consulting



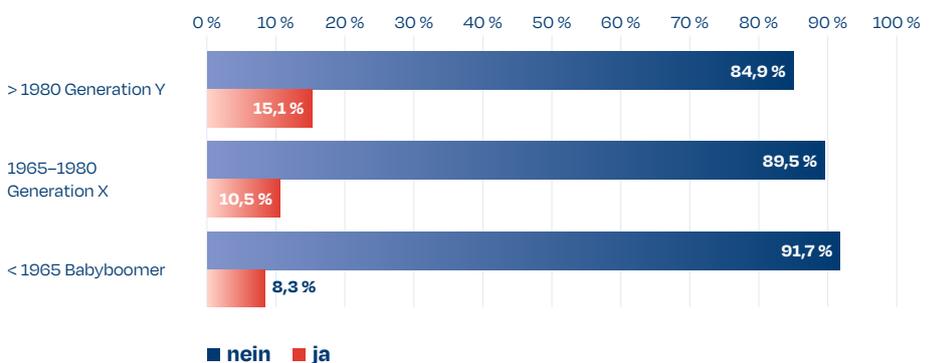
Geschlechterverteilung in den Generationen



Generation Y arbeitet in ...



Haben Sie einen Migrationshintergrund?



Die Generation Y will sich weiterentwickeln

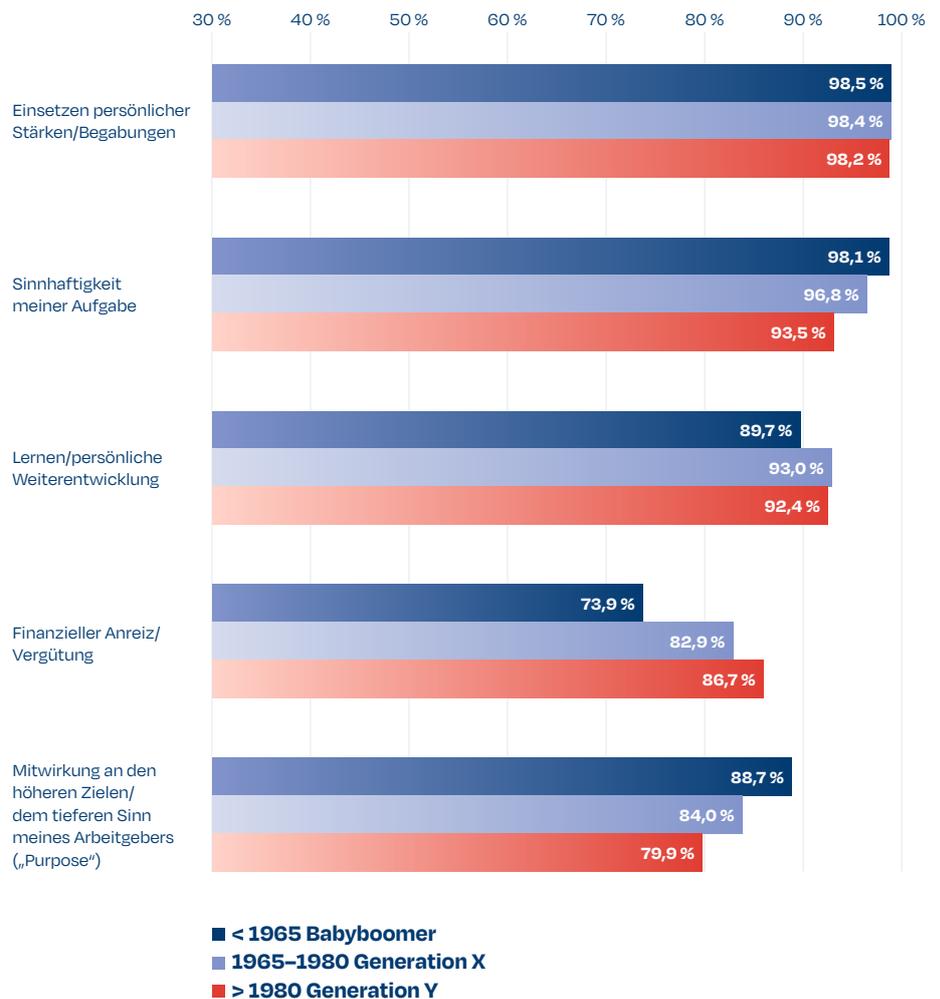
Die Generation Y unterscheidet sich von den vorhergehenden Altersstufen durch eine sehr auf das persönliche Wohlergehen ausgerichtete Motivation. Am stärksten motiviert sie die Möglichkeit, ihre eigenen Stärken und Begabungen ausleben zu können. Dicht darauf folgen die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe und die Möglichkeit, zu lernen und sich persönlich weiterzuentwickeln.

Die Mitwirkung an den höheren Zielen des Unternehmens (Purpose) ist ihr weniger wichtig als Älteren – hier zeigt sich die Herausforderung, den Purpose des Unternehmens auch für Jüngere erstrebenswert erscheinen zu lassen.

Ein Status/Titel und finanzielle Anreize sind für die Generation Y wichtiger als für ältere Generationen, vermutlich, weil sie noch nicht die höchsten Leitungsebenen erreicht hat.

Das Ziel ist klar: Die Generation Y möchte das Maximum aus ihrer Karriere herausholen. Dieser Aussage stimmten 87,8 Prozent der Befragten der Generation Y zu. Dafür sind sie bereit, mehr zu arbeiten und auch die Familie hintenanzustellen. Nicht aber, auf Privilegien und finanzielle Vergütung zu verzichten.

Was motiviert Sie für Ihren weiteren Berufsweg?

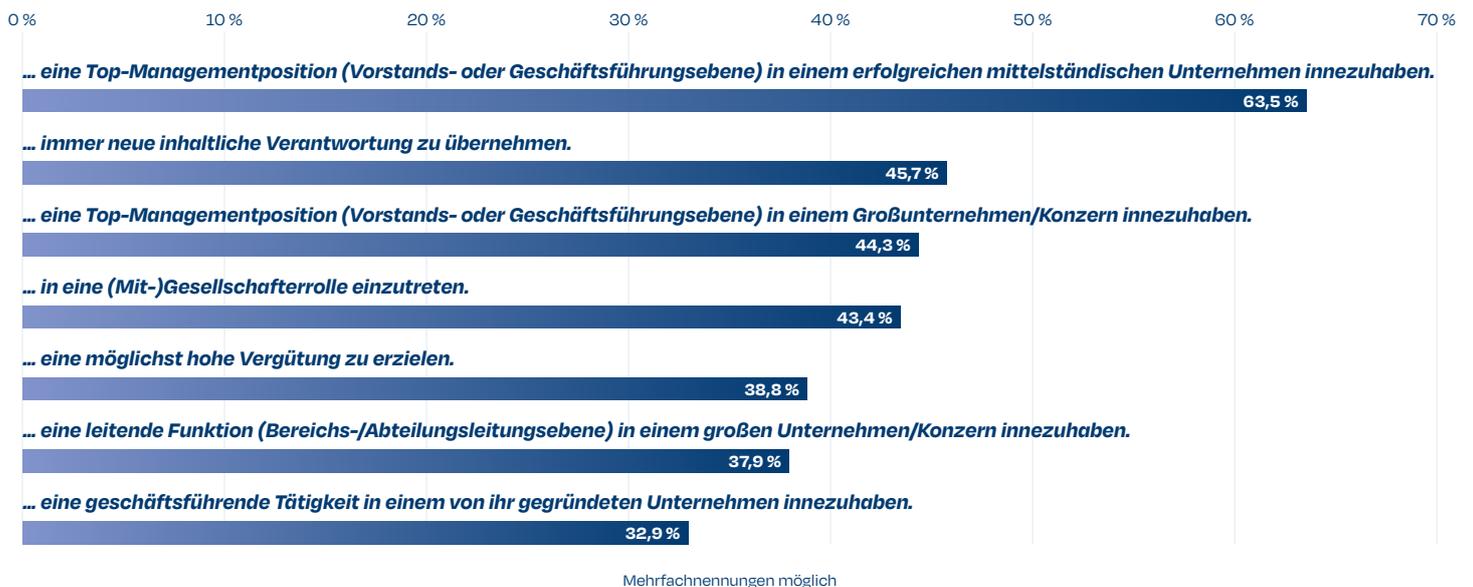


Die Generation Y ist konsequent. Eine hohe Vergütung ist ihnen wichtig

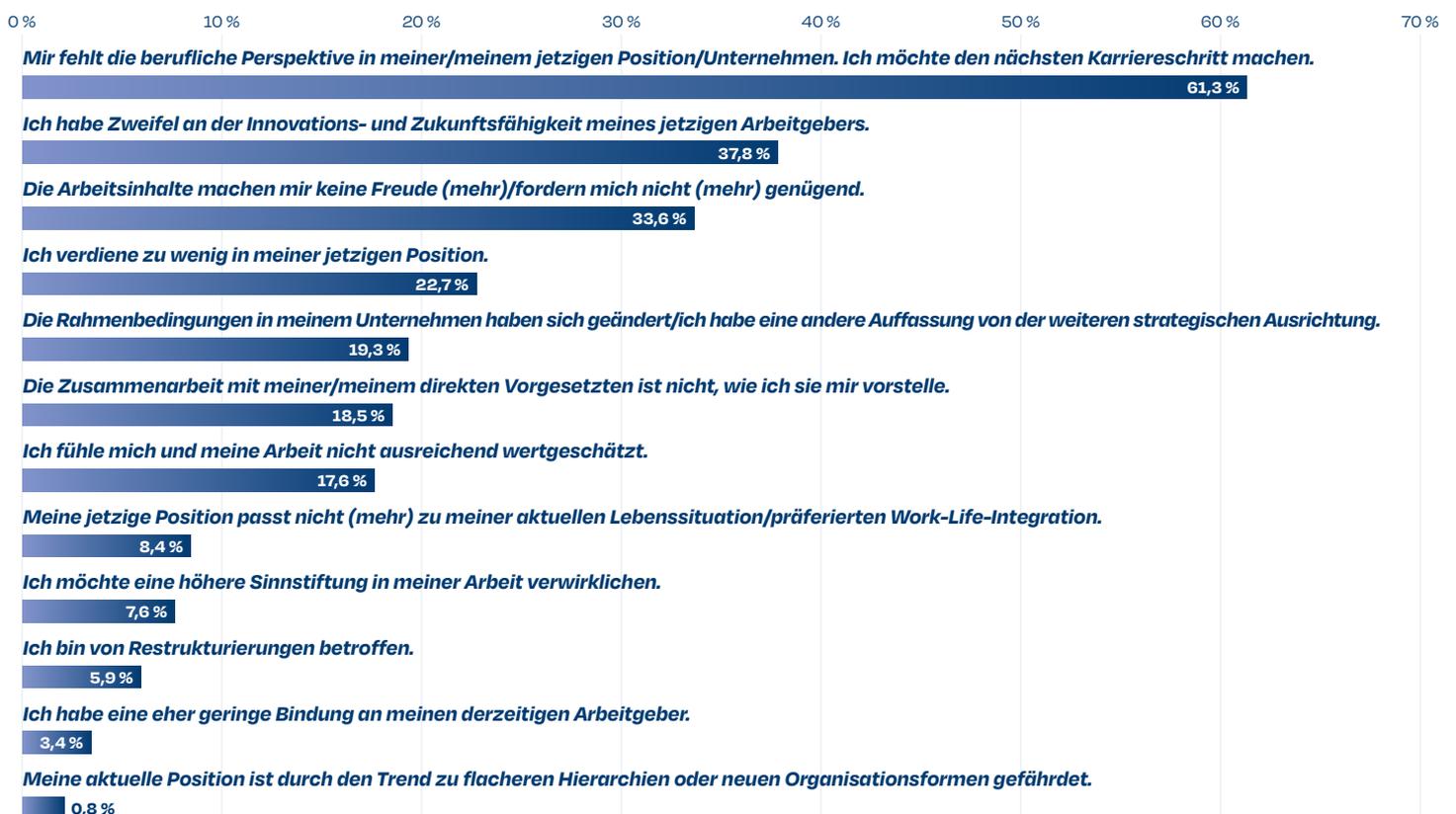
Dabei sind neben leitenden Managerfunktionen auch andere Führungspositionen denkbar, wichtig ist auf jeden Fall eine hohe Vergütung.

Da die jungen Manager:innen ihre Karriereziele noch nicht erreicht haben, ist ihre Wechselbereitschaft groß. Sie streben insbesondere nach einer neuen Aufgabe, wenn sie in der aktuellen Position keine Perspektiven sehen, die Vergütung zu niedrig ist oder die Arbeit schlichtweg keine Freude mehr macht.

Das Maximum in der eigenen Karriere zu erreichen, heißt für die Generation Y ...



Warum ist für die Generation Y ein Wechsel wahrscheinlich?



Die Generation Y legt Wert auf ihr Privatleben

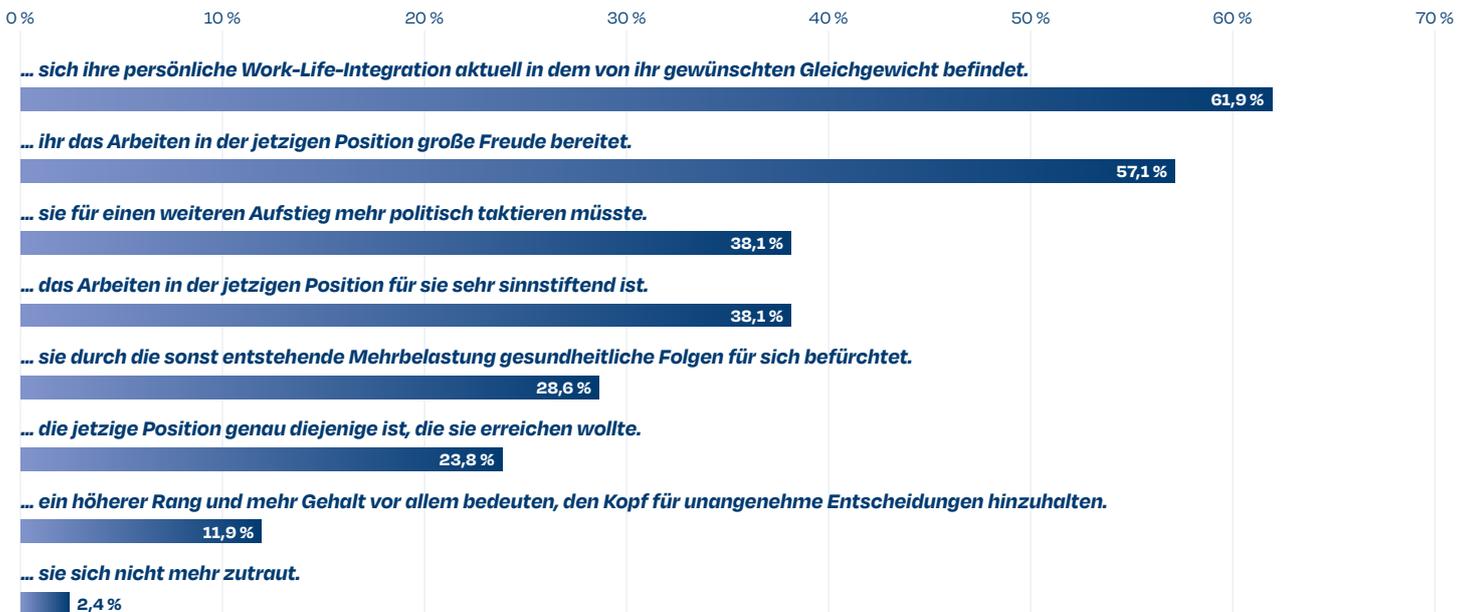
Die Generation Y ist flexibel. Sie würde die Branche wechseln oder sich in eine neue Fachrichtung einarbeiten, um den nächsten beruflichen Schritt zu machen. Auch eine höhere Wochenarbeitszeit wird eher akzeptiert.

Aufgrund ihres Statusbewusstseins ist sie weniger als die Älteren bereit, für eine berufliche Veränderung einen Rückschritt in der Hierarchieebene zu akzeptieren. Ebenso wenig stimmt sie Gehaltseinbußen oder dem Verzicht auf Privilegien zu.

Und sie beschützt ihr Privatleben: Einem Umzug innerhalb Deutschlands für einen neuen Job würden die befragten Manager:innen dieser Generation weniger gerne zustimmen. Überhaupt nicht akzeptabel erscheint ihnen eine räumliche Trennung von der/dem Lebensgefährtin. Nur 15,4 Prozent der Generation Y sind dazu bereit im Vergleich zu 36,6 Prozent der befragten Babyboomer.

Entsprechend sind die Angehörigen der Generation Y vor allem dann zufrieden, wenn ihre Work-Life-Balance stimmt.

Die Generation Y ist mit der aktuell erreichten Hierarchieebene/Verantwortung zufrieden, weil ...



Mehrfachnennungen möglich

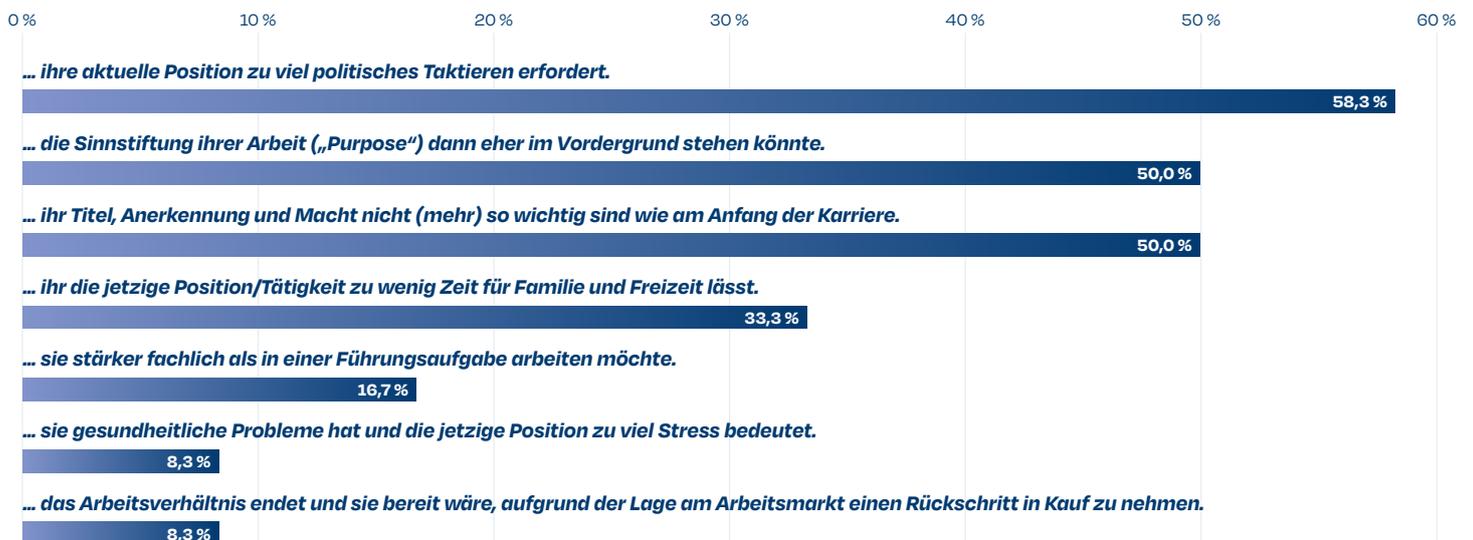
Die Generation Y macht weniger Zugeständnisse

Die Generation Y verspürt weniger Freude an ihrer aktuellen Aufgabe als andere Generationen. Doch für einen Aufstieg oder Wechsel würde sie nicht alles in Kauf nehmen. Sie achtet insbesondere auf ihre Gesundheit. Auch ein politisches Taktieren möchte sie stärker vermeiden als die Älteren. Und nur wenige aus der Generation Y wären bereit, für einen höheren

Rang oder mehr Gehalt den Kopf für unangenehme Entscheidungen hinzuhalten.

Beruflich einen Schritt zurückgehen würden die befragten Angehörigen der Generation Y, wenn die aktuelle Situation zu viel Taktieren erfordert oder nicht genug Zeit für Familie und Freizeit lässt.

Die Generation Y würde beruflich auch einen Schritt zurückgehen, weil ...

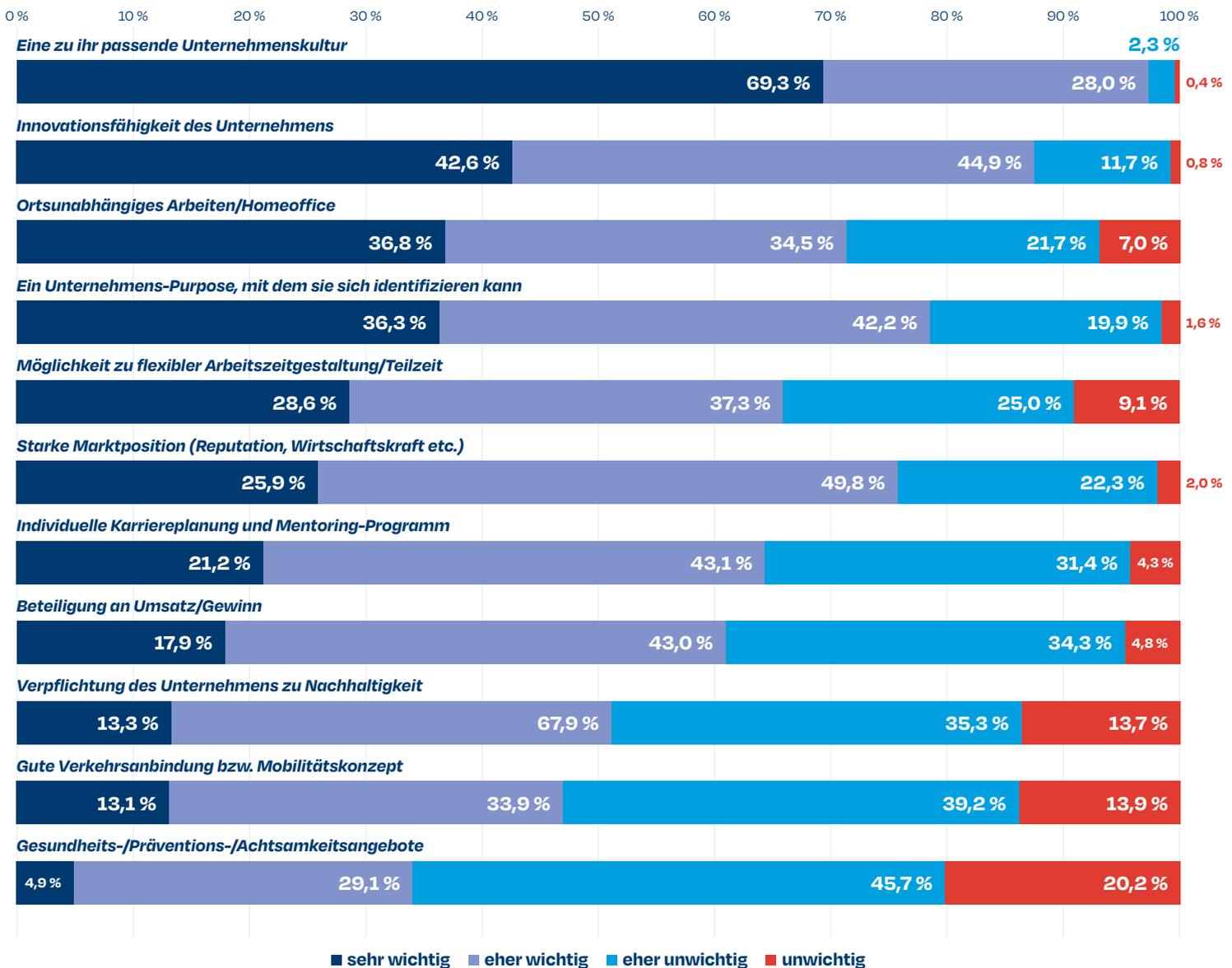


Mehrfachnennungen möglich

Für die Generation Y ist hybrides Arbeiten selbstverständlich

Von einem neuen Arbeitgeber erwartet die Generation Y die Möglichkeit zu mobilem Arbeiten und einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Möglichkeiten zur individuellen Karriereplanung und Mentoring-Programme liegen ebenfalls hoch im Kurs – schließlich will diese Generation das Beste aus ihren Fähigkeiten und Begabungen machen.

Welche Rahmenbedingungen sind für die Generation Y bei einem potenziellen neuen Arbeitgeber besonders wichtig?



Mehrfachnennungen möglich

2.VI

Hybride Führung

LEADERSHIPGARAGE

Die folgenden Ergebnisse sind Gegenstand einer Kooperation mit der LeadershipGarage. Die LeadershipGarage forscht zu den Themen Digital Collaboration und Digital Leadership und entwickelt innovative Lösungen für das Führen, Arbeiten und Lernen in der digitalen Welt.

Hybride Führung

Arbeit in der heutigen Zeit bedeutet für viele Menschen einen Tag Homeoffice, am nächsten Tag Anwesenheit vor Ort im Unternehmen und am dritten Tag mobile Arbeit von „unterwegs“. Teams arbeiten in unterschiedlichsten Konstellationen – einige Mitglieder sind ausschließlich digital erreichbar, andere sitzen immer im Büro, wieder andere switchen zwischen verschiedenen Standorten. Sicher ist, dass sich die Arbeit in Zukunft substantiell

verändert – und „Hybrid Work“ wird in unterschiedlichen Formen ein Teil dieser Veränderung sein. Aber welche Veränderungen sind es genau, die Führungskräfte vor diesem Hintergrund für die Zukunft erwarten?

Die folgenden Analysen beruhen auf dem Datensatz des Manager Barometers (n = 2196) und teilweise auf einer Zusatzbefragung mit einem Stichprobenumfang von n = 375 Befragten.

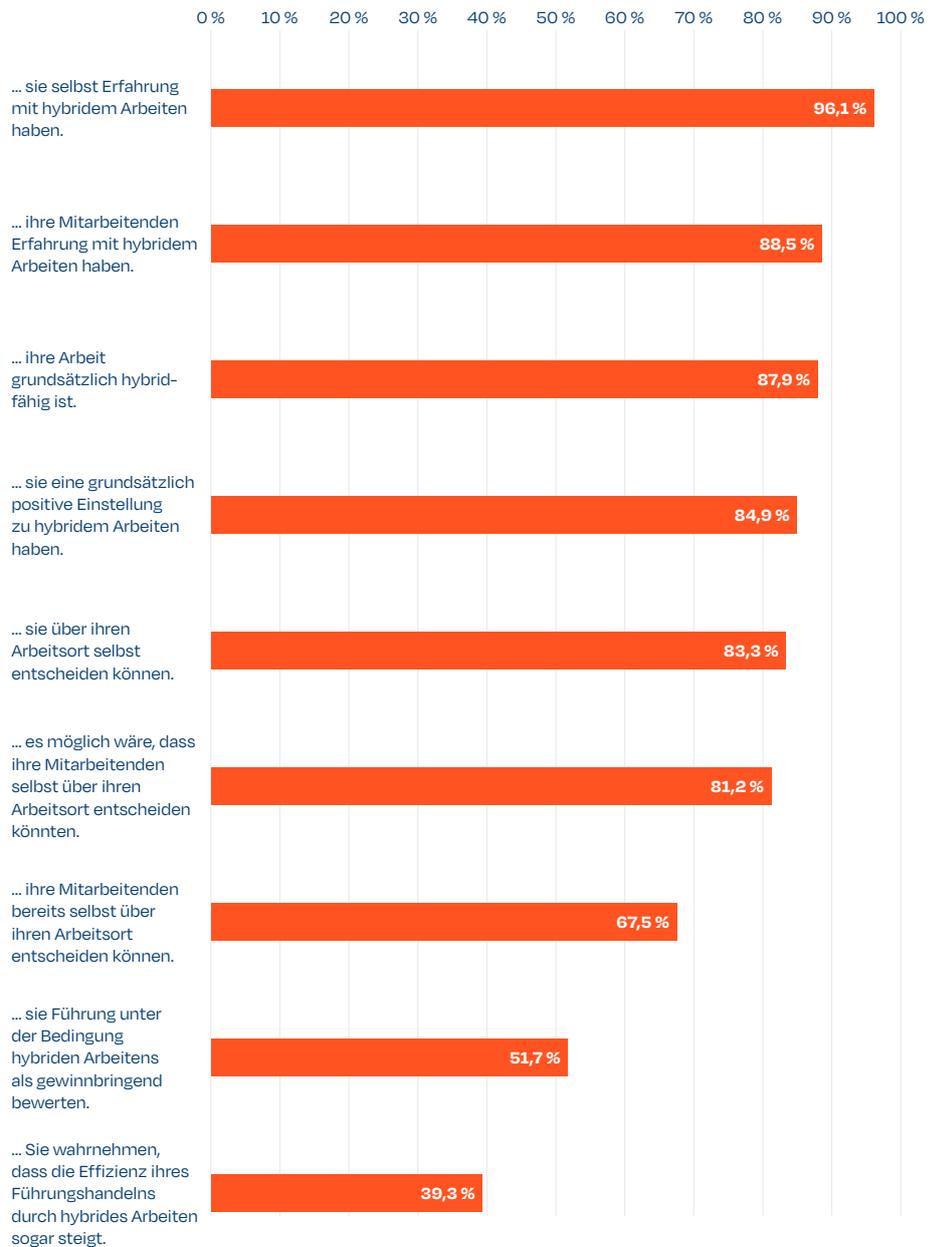
Hybrid Work ist verbreitet und wird positiv bewertet

96,1 Prozent der befragten Führungskräfte geben an, selbst Erfahrung mit hybridem Arbeiten zu haben, also mit dem Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen.

88,5 Prozent berichten dies auch für ihre Mitarbeitenden.

84,9 Prozent der Befragten berichten eine grundsätzlich positive Einstellung zu hybridem Arbeiten. 87,9 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Arbeit grundsätzlich hybridfähig ist, 83,3 Prozent können über ihren Arbeitsort selbst entscheiden. Auch für die Mitarbeitenden sehen dies 81,2 Prozent der Führungskräfte als möglich an. Von diesen haben nach Angabe der Befragten immerhin 67,5 Prozent die Möglichkeit, flexibel über ihren Arbeitsort zu entscheiden. 51,7 Prozent bewerten Führung unter Bedingungen hybriden Arbeitens als gewinnbringend. 39,3 Prozent nehmen wahr, dass die Effizienz ihres Führungshandelns durch hybrides Arbeiten sogar steigt.

Anteil der befragten Führungskräfte, die angeben, dass ...

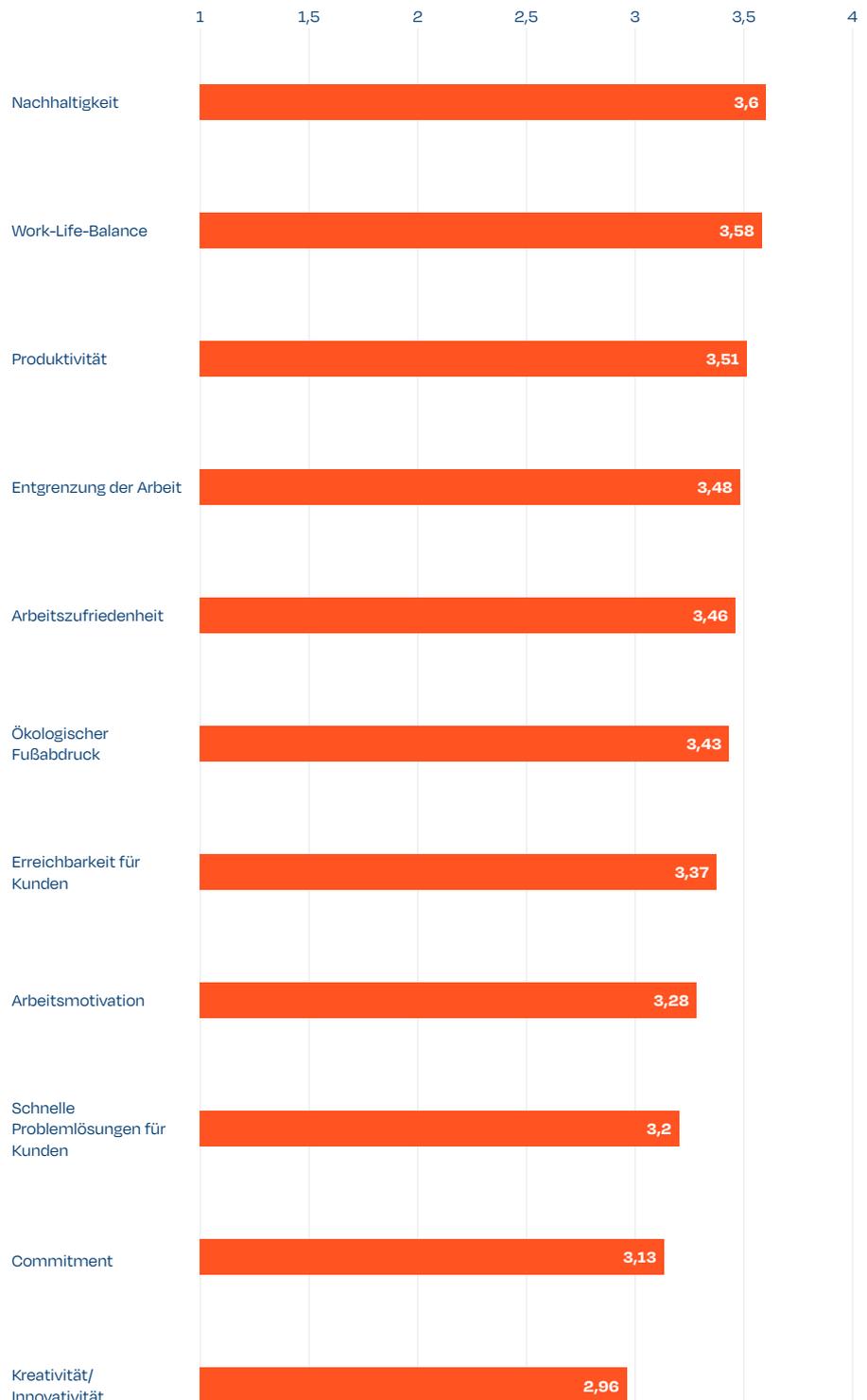


Mehrfachnennungen möglich

Positive Folgen für Unternehmen, Individuen und Gesellschaft

Insgesamt werden für die Unternehmen eher mäßige Veränderungen durch hybrides Arbeiten wahrgenommen. Negative Erwartungen werden von den befragten Führungskräften kaum geäußert; es wird lediglich eine zunehmende Entgrenzung der Arbeit befürchtet. Dagegen werden für Unternehmens- und Arbeitsprozesse sowie für individuelle und gesellschaftliche Folgen tendenziell Verbesserungen erwartet: Dies betrifft Produktivität und Effizienz ebenso wie Nachhaltigkeit, Work-Life-Balance, Arbeitszufriedenheit oder Arbeitsmotivation. So gut wie keine Veränderungen werden für den Bereich Kreativität/Innovation im Unternehmen erwartet.

Veränderungen durch hybrides Arbeiten



Höhere Werte indizieren eine Zunahme, Antwortskala von 1 (starke Abnahme) über 3 (keine Veränderung) bis 5 (starke Zunahme)

Sechs Effektbereiche

Die Effekte hybrider Arbeit lassen sich auf Grundlage der vorliegenden Antworten in die sechs inhaltlichen Bereiche „Kundenorientierung und Service“, Engagement und Produktivität“, „Agilität und Effizienz“, „Personalgewinnung und -bindung“, „Nachhaltigkeit und Diversität“ sowie „Work-Life-Balance und Entgrenzung von Arbeit“ differenzieren.

Die Befragten sehen tendenziell Verbesserungen bzw. Erleichterungen durch hybrides Arbeiten. Die stärksten Verbesserungen zeigen sich für den Bereich „Nachhaltigkeit und Diversität“, gefolgt von dem Bereich „Engagement und Produktivität“. Die geringste Veränderung wird für den Bereich „Personalgewinnung und -bindung“ angenommen.

Hybrid Work

Kundenorientierung und Service:

- Erreichbarkeit für Kunden
- Informationsfluss für Kunden
- Transparenz für Kunden
- Eindeutigkeit von Zuständigkeiten/ Ansprechpartner:innen für Kunden
- Schnelle Problemlösungen für Kunden
- Erfüllung von Kundenwünschen

Agilität und Effizienz:

- Qualität von Entscheidungen
- Schnelligkeit der Entscheidungsfindung
- Reaktionsfähigkeit des Unternehmens
- Kreativität/Innovativität
- Effizienz der Arbeit

Engagement und Produktivität:

- Produktivität
- Arbeitsmotivation
- Arbeitszufriedenheit
- Engagement
- Commitment
- Fokussierung auf wichtige Aspekte der Arbeit

Personalgewinnung und -bindung:

- Qualität der Personalgewinnung
- Mitarbeiter:innenbindung (Retention Management)
- Karrieremöglichkeiten

Nachhaltigkeit und Diversität:

- Nachhaltigkeit
- Ökologischer Fußabdruck
- Diversität

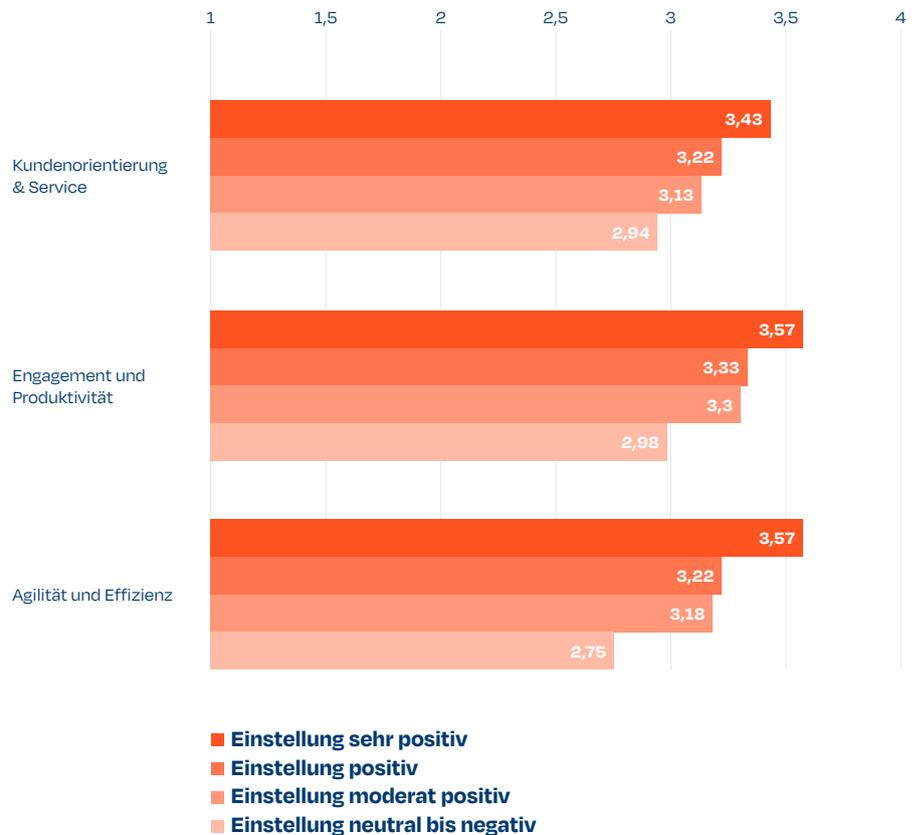
Work-Life-Balance und Entgrenzung von Arbeit:

- Work-Life-Balance
- Entgrenzung der Arbeit
- Effizienz der Arbeit

Positive Einstellungen zu Hybrid Work gehen mit Erwartung positiver Effekte einher

Positive Einstellungen gegenüber hybrider Arbeit gehen einher mit optimistischen Erwartungen zu Effekten für Unternehmen, Individuen und Gesellschaft. Dies betrifft insbesondere „Kundenorientierung und Service“, „Engagement und Produktivität“ sowie „Agilität und Effizienz“. Auch hinsichtlich „Nachhaltigkeit und Diversität“ sowie „Personalgewinnung und -bindung“ zeigen sich positive Beziehungen, die allerdings schwächer ausfallen. Die Analysen können keine kausalen Zusammenhänge belegen, jedoch ist eine mögliche Interpretation, dass die wahrgenommenen Effekte hybriden Arbeitens die individuellen Einstellungen positiv beeinflussen.

Auswirkungen hybrider Arbeit auf Effektbereiche



Höhere Werte indizieren eine Zunahme, Antwortskala von 1 (starke Abnahme) über 3 (keine Veränderung) bis 5 (starke Zunahme)

Hybrid Work führt zu steigenden Anforderungen an die Führungstätigkeit

Fast alle befragten Führungskräfte nehmen unter hybriden Arbeitsbedingungen eine gestiegene (61,1 Prozent) oder zumindest unveränderte (34,9 Prozent) Bedeutung ihrer Führungstätigkeit wahr. Nur drei Prozent sind der Ansicht, dass sich durch Hybrid Work die Bedeutung von Führung verringert.

In zahlreichen Facetten des Führungshandelns spiegeln sich hybride Arbeitsbedingungen in steigenden Anforderungen an

die Führungskräfte wider. Mehr als zwei Drittel der Befragten (68,7 Prozent) geben an, öffnendes, innovationsförderndes Führungsverhalten („Explore“) werde unter hybriden Arbeitsbedingungen eine höhere Bedeutung erlangen. Gleichzeitig verlieren die Führungskräfte das schließende, produktivitätsorientierte Führungsverhalten nicht aus den Augen: 43,9 Prozent nehmen eine stärkere Bedeutung wahr, fast die Hälfte der Befragten (47,5 Prozent) sieht ihre Verantwortung für die Beachtung von Regeln und einer Fokussierung auf die Produktivität der Mitarbeitenden unverändert. Die Wahrnehmung

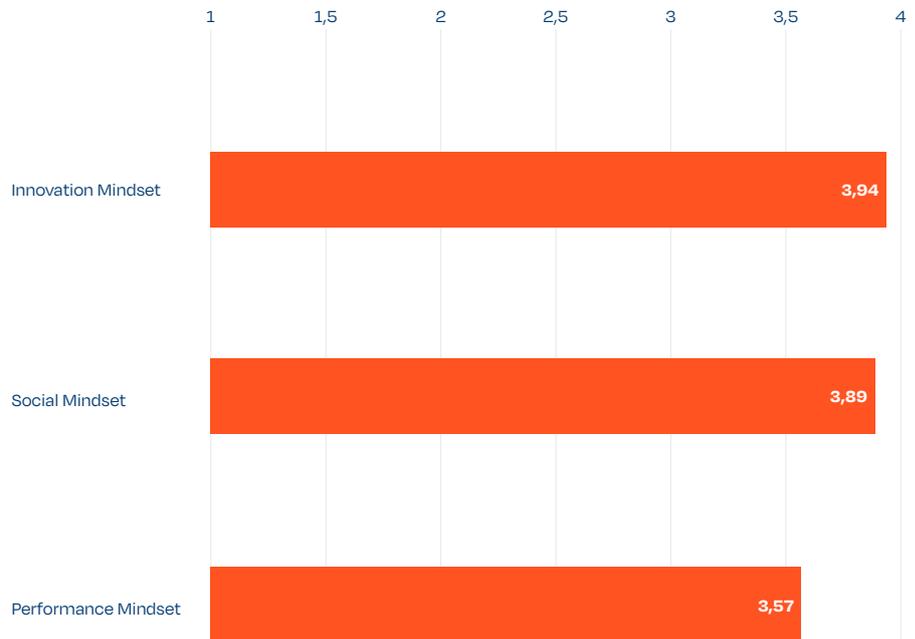
individueller Bedürfnisse (74,6 Prozent Zustimmung) und Leistungen (72,3 Prozent Zustimmung) von Mitarbeitenden rückt ebenfalls noch mehr in den Fokus der Führungstätigkeit.

Und eine besondere Bedeutungssteigerung erfahren die Kommunikation der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden (82,5 Prozent Zustimmung), der Aufbau einer Teamkultur (88,3 Prozent Zustimmung) und die Verhinderung sozialer Isolation von Mitarbeitenden (90,6 Prozent Zustimmung).

Hybride Führung braucht mehr Aufmerksamkeit

Die Befragten gaben an, dass hinsichtlich der Unternehmenskultur unter hybriden Arbeitsbedingungen vor allem die gezielte Förderung des Innovation Mindset (innovationsförderliche Unternehmenskultur) und des Social Mindset (beziehungsförderliche Unternehmenskultur) wichtiger wird. Investitionen in das Performance Mindset (produktivitätsförderliche Unternehmenskultur) bleiben hier etwas zurück. Die Führungskräfte sehen unter hybriden Arbeitsbedingungen insgesamt höhere Investitionen in die Gewährleistung einer wahrnehmbaren Unternehmenskultur, die zur Arbeit und zum Unternehmenserfolg beiträgt, als erforderlich an.

Hybrid Work und Investitionen der Führungskräfte in Förderung der Unternehmenskultur



Höhere Werte indizieren eine höhere Wichtigkeit, Antwortskala von 1 (viel unwichtiger) über 3 (keine Veränderung) bis 5 (viel wichtiger)

Digitalisierung unterstützt positive Einstellung zu Hybrid Work

Die befragten Führungskräfte sehen es unter hybriden Arbeitsbedingungen als eine Hauptaufgabe an, die erforderliche technische Infrastruktur für die Mitarbeitenden sicherzustellen und Datenschutzbestimmungen im Blick zu behalten. Gute technische Rahmenbedingungen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für hybrides Arbeiten.

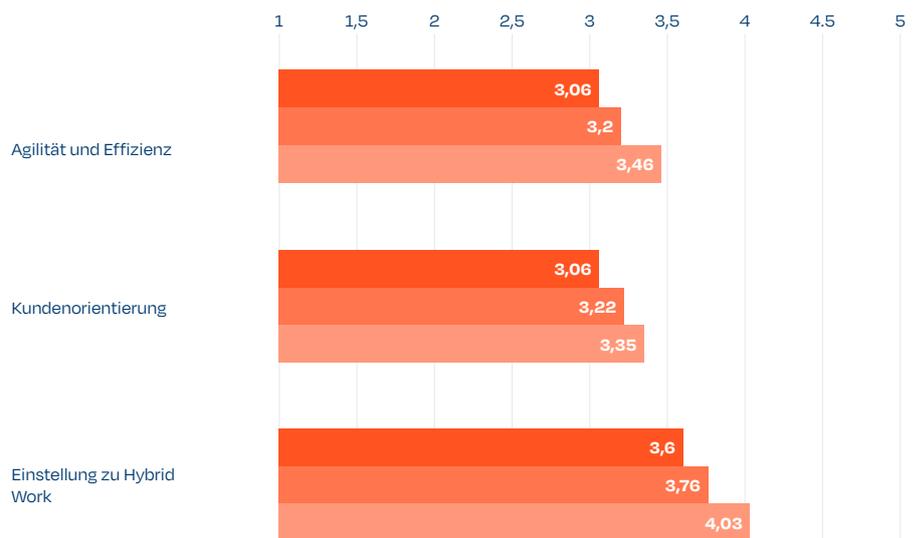
Hybrid Work und Aufgabenwahrnehmung durch Führungskräfte



Höhere Werte indizieren eine höhere Wichtigkeit, Antwortskala von 1 (viel unwichtiger) über 3 (keine Veränderung) bis 5 (viel wichtiger)

Ein höherer Digitalisierungsgrad im Unternehmen geht einher mit einer positiveren Einstellung zu Hybrid Work. Insbesondere der Bereich „Agilität und Effizienz“, der unter anderem die Reaktionsfähigkeit von Unternehmen, die Qualität von Entscheidungen oder Kreativität bzw. Innovativität erfasst, profitiert von einem hohen Digitalisierungsgrad.

Digitalisierungsgrad der einzelnen Bereiche



- Digitalisierung gering
- Digitalisierung eher hoch
- Digitalisierung sehr hoch

Höhere Werte indizieren eine höhere Wichtigkeit, Antwortskala von 1 (viel unwichtiger) über 3 (keine Veränderung) bis 5 (viel wichtiger)

Belastungen und Stress durch „Hybrid Work“

Führung unter hybriden Arbeitsbedingungen wird von den Befragten zwar tendenziell positiv bewertet, führt aber auch zu stärkeren Belastungen. Zahlreiche Arbeitsbereiche nehmen unter hybriden Arbeitsbedingungen mehr Zeit in Anspruch als in der traditionellen Führungstätigkeit. Besonders zeitintensiv sind unter hybriden Arbeitsbedingungen der Aufbau einer Innovationskultur, die Sicherstellung von Verbesserungsprozessen, die Förderung der Zusammenarbeit von Mitarbeitenden sowie das Schaffen von Transparenz hinsichtlich der Arbeitsorganisation.

„Zeitliche Investitionen der Führungskräfte“ (Mittelwerte)

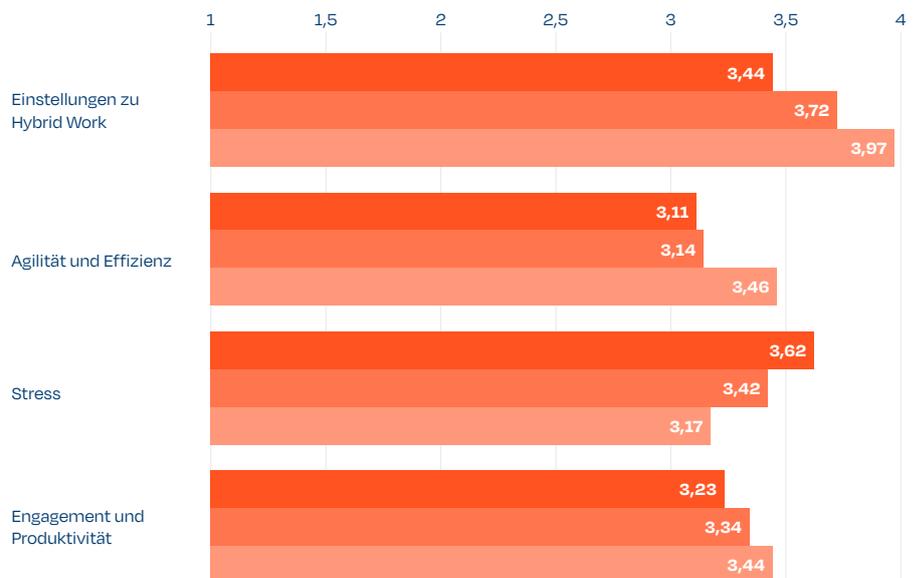


Höhere Werte indizieren eine Zunahme zeitlicher Investitionen, Antwortskala von 1 (starke Abnahme) über 3 (keine Veränderung) bis 5 (starke Zunahme)

Zeitinvestitionen durch „Hybrid Work“ in den einzelnen Bereichen

Ein zusammenfassender Index dieser höheren Zeitinvestitionen zeigt, dass sie mit einer erhöhten Stresswahrnehmung sowie mit negativeren Einstellungen zu Hybrid Work einhergehen. Gleichzeitig erweist sich, dass höhere Zeitinvestitionen tendenziell mit einer Verschlechterung in der Bewertung zentraler Unternehmensprozesse in Beziehung stehen: Sie korrelieren insbesondere negativ mit „Engagement und Produktivität“ sowie „Agilität und Effizienz“.

Digitalisierungsgrad der einzelnen Bereiche



- Zeitinvestition viel höher
- Zeitinvestition etwas höher
- Zeitinvestition gleichbleibend oder verringert

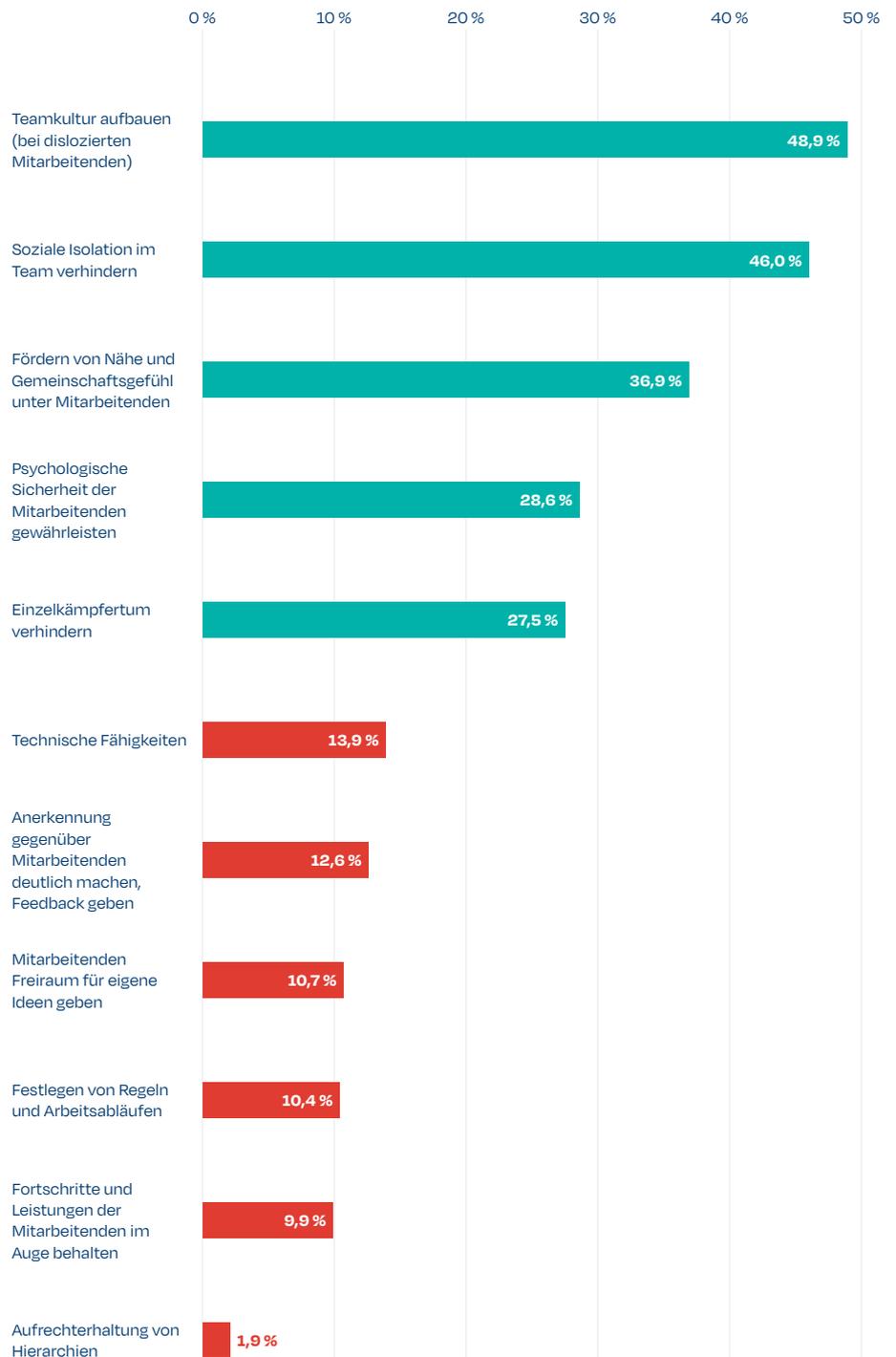
Höhere Werte indizieren positivere Einstellungen oder eine höhere Ausprägung des Maßes, Antwortskala von 1 bis 5

Trainingsbedarf für hybride Führung

Die befragten Führungskräfte nehmen vor allem in den Bereichen des Aufbaus einer Teamkultur, der Förderung des Gemeinschaftsgefühls, des Teambuildings und der Verhinderung sozialer Isolation wesentliche Herausforderungen wahr. Für deren Bewältigung wünschen sie sich Unterstützung (Training, Coaching) zur Erweiterung ihrer Kompetenzen.

Die Aufrechterhaltung bestehender Hierarchien und das Festlegen von Regeln und Arbeitsabläufen ist dagegen ebenso wenig ein Thema wie die Ausübung einer Vorbildfunktion, das Einbinden von Mitarbeitenden in Entscheidungen oder das Geben von Handlungsfreiräumen und Feedback für die Mitarbeitenden.

Trainings-/Coachingbedarf der Führungskräfte (ausgewählte Bereiche)



3

Kommentar

Emanuel Pfister

Associate Partner



Anderthalb Jahre leben und arbeiten unter Pandemiebedingungen haben vieles verändert. Die Welt ist digitaler und dadurch ein Stück weit unpersönlicher geworden. Das sehen auch die Manager:innen so, die wir im September dieses Jahres für unser elftes Manager Barometer befragt haben. Sie vermissen den direkten Kontakt zu Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen. Die alte Arbeitswelt aber gänzlich zurückholen, will niemand. Auch wenn die Digitalisierung neue Ansprüche an den Führungsstil stellt und das Arbeiten flexibler macht, fühlen sie sich im Großen und Ganzen wohl.

Hohe Zufriedenheit gepaart mit hoher Wechselbereitschaft

Im ersten Augenblick erscheint es wie ein Widerspruch. Die Zufriedenheit der Manager:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (D-A-CH) ist so hoch wie seit sechs Jahren nicht mehr. Zugleich denkt mehr als die Hälfte der Top-Führungskräfte über einen Jobwechsel in den kommenden Monaten nach.

Wie passt das zusammen? Wir müssen hier verschiedene Parameter zusammenbringen. Die neue Arbeitswelt funktioniert besser als zunächst befürchtet. Die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen hat trotz nachweislicher „Zoom“-Müdigkeit nicht gelitten. Die Manager:innen haben sich auf einen neuen, individuelleren Führungsstil eingestellt. Sie wissen, dass sie ihre Mitarbeitenden stärker mitnehmen müssen. Und es klappt, wie sie mehrheitlich bestätigen. Doch die Unsicherheit in traditionellen Branchen infolge der digitalen Transformation hat sich durch die Pandemie weiter verstärkt.

Die Automobilbranche ist ein Paradebeispiel für die Angst vor einer unsicheren Zukunft

War die Mobilitätswende lange Zeit nur eine Zukunftsvision, die weit entfernt aus Asien und dem Silicon Valley getrieben wurde, ist sie in den vergangenen Monaten bei uns mit voller Wucht eingeschlagen. Deutschlands wichtigste Branche steht vor einem

elementaren Einschnitt. Dieser wird noch stärker sein als der, den die Energiebranche bereits in weiten Teilen bewältigt hat. Neue Jobprofile müssen geschaffen werden. Alte Strukturen, die jahrzehntelang die Kultur in den Konzernen bestimmt haben, sind aufgrund des Wandels und der hohen Geschwindigkeit für Veränderungen nicht mehr haltbar. Das erhöht den Wechseldruck und die Angst vor einer ungewissen Zukunft.

Dabei wird der Wandel in den internen Strukturen derzeit noch gar nicht als problematisch wahrgenommen, wie die Umfrageergebnisse belegen. Nur ein Drittel der Manager:innen im Automobilsektor sieht neue Rahmenbedingungen als Wechselgrund. Im Energiesektor ist es dagegen die Hälfte. Auch die Pharma-/Tech- und Chemiebranche hat eine neue strategische Ausrichtung bereits festgemacht, was die dortigen Manager:innen zu einem Wechsel veranlasst. Hauptgrund ist aber hier – wie auch in den Vorjahren – die mangelnde Perspektive. Hierin

sehen im Branchenvergleich jedoch die Finanzdienstleister den größten Wechseldruck.

Weitaus weniger problematisch haben die befragten Manager:innen hingegen die neuen Arbeitsbedingungen während der Corona-Pandemie empfunden

Virtuelle Teammeetings und Webkonferenzen, mobiles Arbeiten und flexible Homeoffice-Modelle sind in allen Branchen angekommen und werden von allen Manager:innen aller Generationen genutzt – von den jüngeren erwartungsgemäß mehr als von den Babyboomern.

Das Homeoffice ist salonfähig geworden, und wenn man den Manager:innen Glauben schenkt, soll das auch so bleiben. So wollen die befragten Führungskräfte künftig auch daran festhalten und würden gern zwei bis drei Tage von zu Hause arbeiten. Diese Option gestehen sie auch ihren Mitarbeitenden zu.

Ausgehend von den neuen Arbeits- und Führungsumständen unter Corona-Bedingungen haben wir die Manager:innen in diesem Jahr gezielt zu ihrem Führungsstil befragt. Hat er sich verändert? Darin sind sie sich uneins. **Es herrscht ein Patt zwischen denen, die ihren Führungsstil verändert haben, und denjenigen, in deren Augen sich nichts verändert hat.** Der Aussage, dass die neue Arbeitswelt auch einen neuen Führungsstil im Sinne von New Leadership und eine stärkere digitale

Affinität von den Manager:innen verlange, stimmten die Befragten aus dem Industrie- und Automobilsektor am wenigsten zu. Auch wenn generell die deutliche Mehrheit diesen Wandel sieht. Wie sehr die Automobilindustrie immer noch in ihrer alten Kultur feststeckt, belegt auch, dass 20 Prozent der Manager:innen während der Corona-Zeit keine Fortschritte in neuen digitalen Projekten gesehen haben. Gegenteilig beurteilen dies die Angehörigen der Finanzdienstleistungsbranche und des Egiesektors.

Dennoch: Ein notwendiger neuer Umgang mit Mitarbeiter:innen ist nicht zu verhehlen. **Die Manager:innen empfinden ihn überwiegend als zeitintensiver und meinen, ihre Mitarbeiter:innen stärker coachen und mehr als früher über Veränderungen informieren zu müssen.** Über weniger Teamgeist beklagen sich dagegen die wenigsten. Hingegen sehen sie steigende Erwartungen der Mitarbeiter:innen für mehr individuelles Wohlergehen. Dies ist vor allem der jüngeren Generation wichtig. Auch aufseiten der Manager:innen.

Generation Y – Vorbild für eine neue Unternehmenskultur

Während sowohl die Babyboomer als auch die Generationen X und Y die Freude am Arbeiten und die Work-Life-Balance als Gründe für den Verbleib bei ihrem jetzigen Arbeitgeber sehen, befürchtet die Gen Y verglichen mit den anderen beiden Generationen durch einen Jobwechsel ein höheres Risiko, für unangenehme Entscheidungen

einstehen zu müssen oder durch Mehrbelastung gesundheitlich beeinträchtigt zu werden. Das mag einerseits dem Altersunterschied geschuldet sein, zeigt aber zugleich, dass sich die jüngeren Generationen immer stärker vom Leistungsdruck-Prinzip abgrenzen, wie es ihre jetzigen Vorgesetzten jahrelang geprägt haben. Gleichwohl motiviert die junge Manager-Generation weiterhin die Option auf Macht und Einfluss sowie der finanzielle Anreiz neben der Möglichkeit, die persönlichen Stärken einzusetzen für ihren weiteren Berufsweg.

Ist die Generation Y also entscheidungsscheuer als ihre Vorgänger?

Eher nein. Aber sie zeigt, wie sich Unternehmenskulturen wandeln und wandeln werden. Sie werden persönlicher, emotionaler und stärker auf den Faktor Mensch bezogen. Wir werden diese Entwicklung im Executive Search mit Spannung verfolgen.

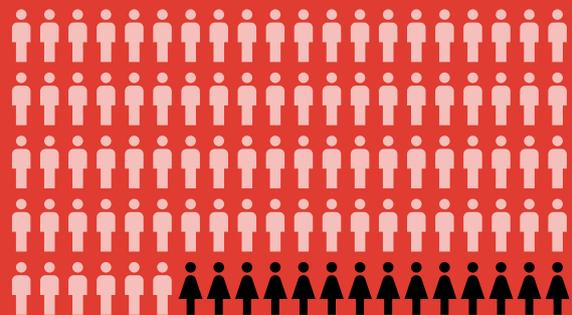
Herzlichst
Ihr



Emanuel Pfister
Associate Partner

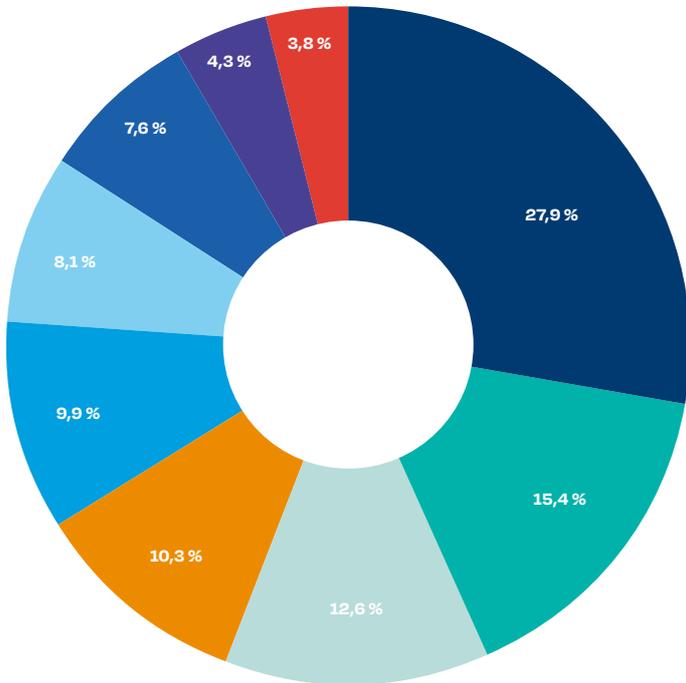
4

Statistik der Teilnehmer:innen



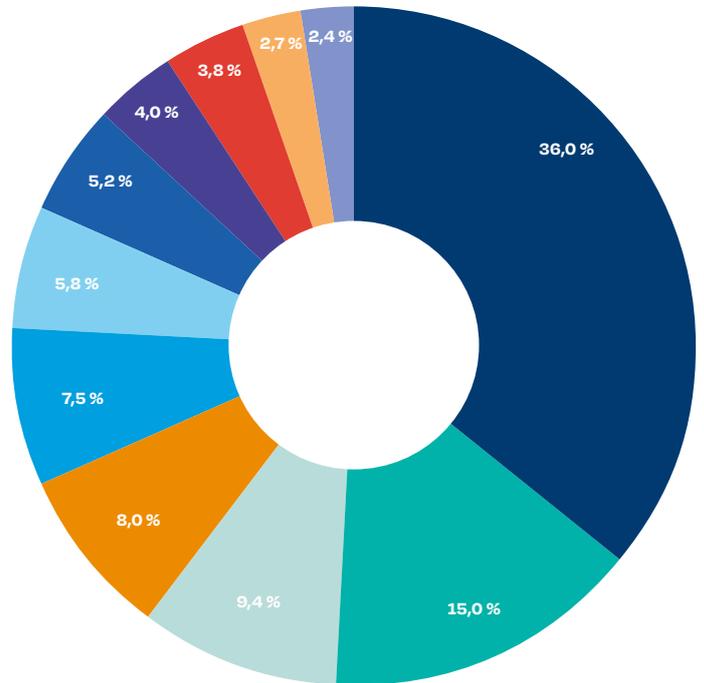
86 % der befragten
Manager:innen waren Männer

Fast ein Drittel der befragten Manager:innen arbeitet in der Industrie, die am zweithäufigsten vertretene Branche umfasst die Finanzdienstleister



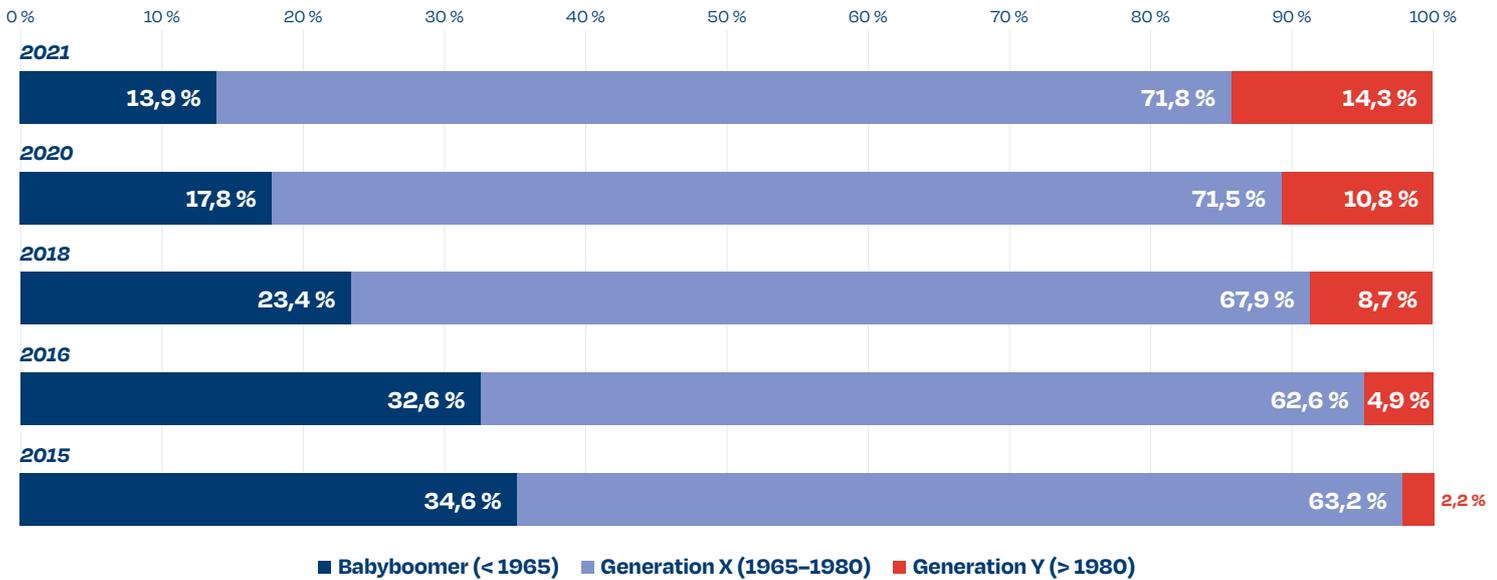
- Industrie (fertigende Industrie, Transportwesen, Bau- und Immobilienwirtschaft, Infrastruktur etc.)
- Finanzdienstleistungen
- Medizin/Pharma/Chemie
- Konsumgüter/Handel/Medien/Entertainment/Sport
- Automobil
- Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung
- Telekommunikation/Technologie
- Energieversorger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

Die meisten der Befragten arbeiten auf der Ebene der Bereichs- oder Unternehmensleitung

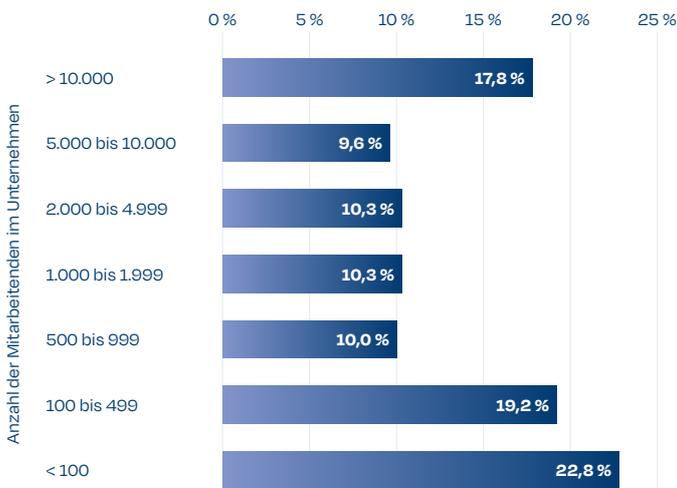


- Unternehmensleitung
- Vertrieb/Customer Service
- IT/Digital/Technology
- Finanzen/Controlling/Accounting
- Strategie/Consulting
- Produktmanagement/Marketing/PR/ Unternehmenskommunikation
- Personalmanagement/Human Resources
- Forschung und Entwicklung
- Produktion
- Einkauf/Materialwirtschaft
- Recht/Steuern/Compliance

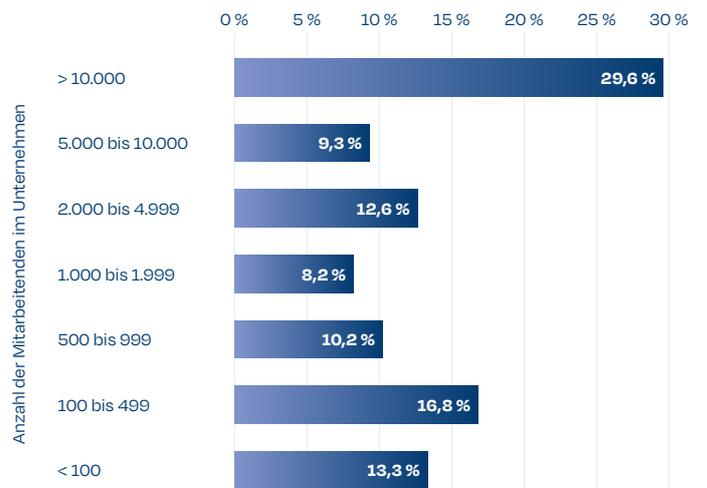
Der Anteil der Babyboomer in den Führungsetagen hat sich 2021 gegenüber 2015 mehr als halbiert



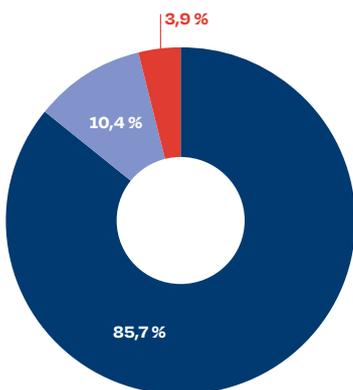
Die meisten Babyboomer finden sich in Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitenden



Fast ein Drittel der Teilnehmer:innen an der Umfrage arbeitet in einem Großunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden



Die überwiegende Mehrheit der Manager:innen arbeitet in etablierten Unternehmen

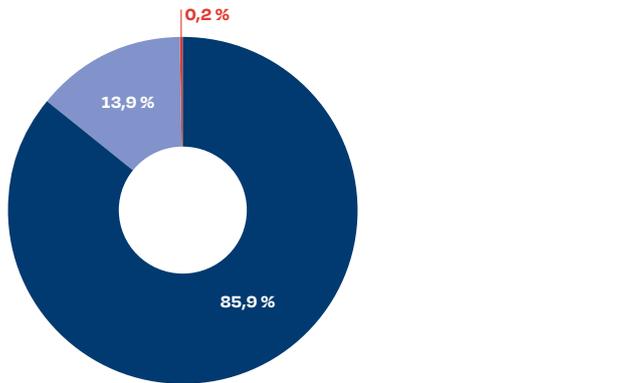


- Tätig in einem langjährig etablierten Unternehmen (> 15 Jahre)
- Tätig in einem eher jungen Unternehmen (< 15 Jahre)
- Tätig in einem Start-up-Unternehmen (< 3 Jahre)

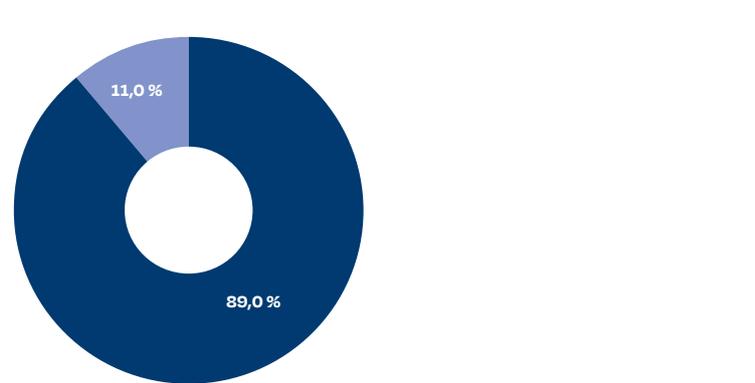
Im Durchschnitt ist der/die Manager:in seit **7** Jahren beim aktuellen Unternehmen.

Die aktuelle Position hat er/sie seit **3** Jahren inne.

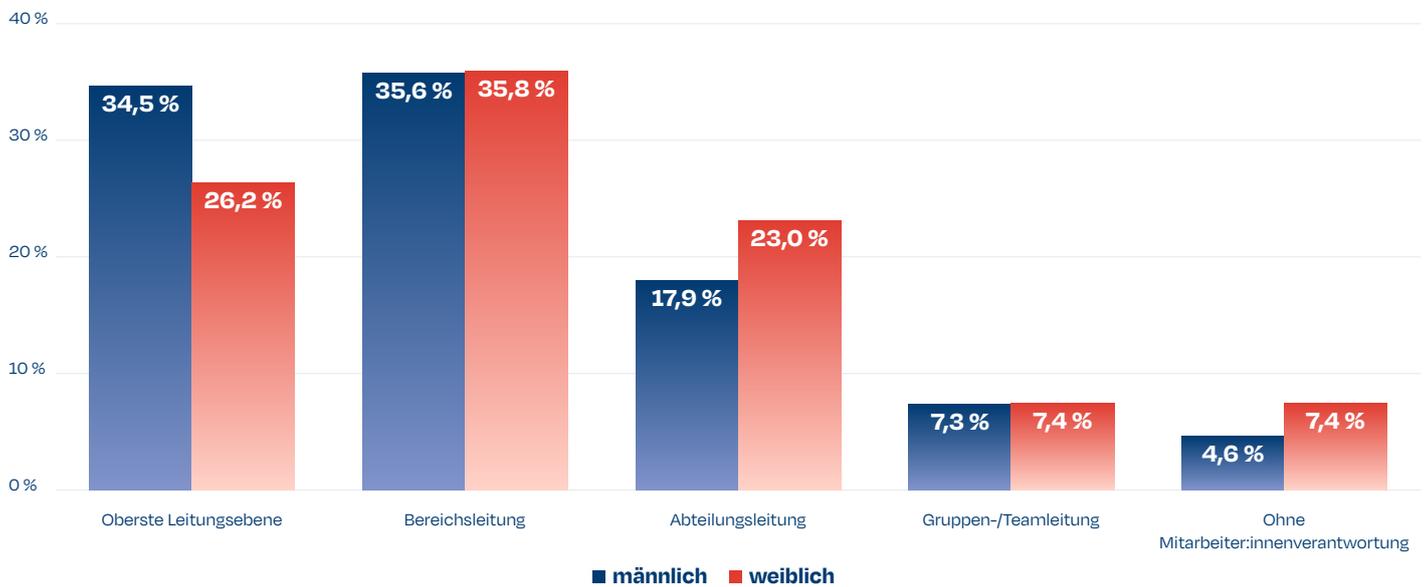
Nur 13,9 Prozent der befragten Führungskräfte sind weiblich



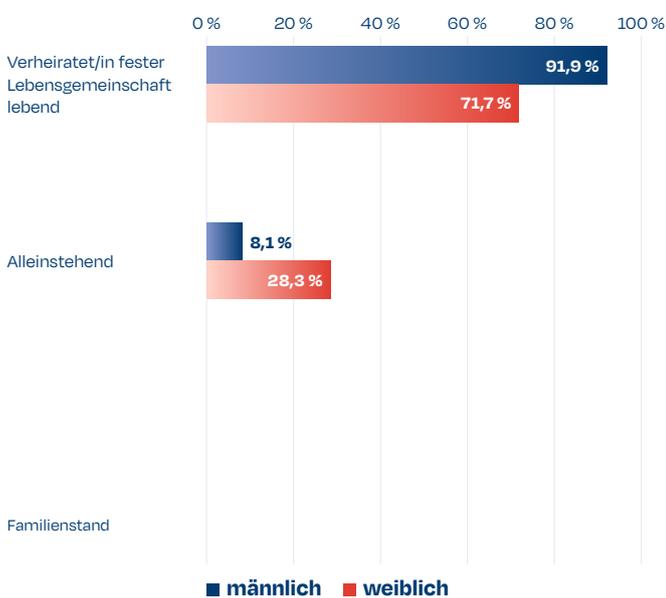
Und nur 11 Prozent haben einen Migrationshintergrund



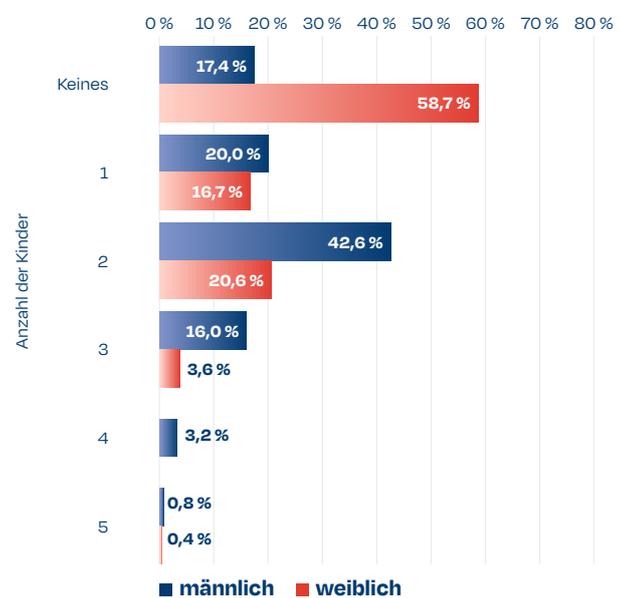
Männer sind auf den oberen, Frauen auf den mittleren Leitungsebenen am stärksten vertreten



Managerinnen sind häufiger alleinstehend ...



... und haben weniger Kinder



Hinweise zur Methodik

Befragung des Odgers Berndtson Executive Panel

- Die Befragung wurde in der Zeit von Anfang bis Ende September 2021 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:innen

- An der Befragung haben 2.196 Führungskräfte teilgenommen.



Odgers Berndtson ist seit über 50 Jahren eines der weltweit führenden Unternehmen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung. Mit rund 1.000 Mitarbeiter:innen in 35 Ländern suchen wir qualifizierte Führungskräfte und Spezialist:innen für Unternehmen in allen Branchen, öffentlichen Verwaltungen und Not For Profit-Organisationen. Um auf die branchenspezifischen Bedürfnisse unserer Klient:innen bestmöglich einzugehen, arbeiten unsere Berater:innen in international vernetzten Industry Practices.

© 2021 ODGERS BERNDTSON. All rights reserved.

www.odgersberndtson.com