

# Manager-Barometer 2019/20

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



ODGERS BERNDTSON





# Inhalt

<b>I.</b>	Anlass und Zielsetzung der Befragung	4
<b>II.</b>	Executive Summary	5
<b>III.</b>	Statistik der Teilnehmer	11
<b>IV.</b>	Ergebnisse des Odgers Berndtson	
	Executive Panels	16
1.	Persönliche Motivation, Einsatzbereitschaft und Zufriedenheit	
a.	Persönliche Motivatoren	18
b.	Persönliche Einsatzbereitschaft	20
c.	Persönliche Zufriedenheit und Wechselbereitschaft	22
d.	Persönliches Karriereziel	32
2.	Erfahrungen mit Künstlicher Intelligenz	35
3.	Künstliche Intelligenz und Superleadership	44
<b>V.</b>	Kommentar	56
<b>VI.</b>	Hinweise zur Methodik	58



## I. Anlass und Zielsetzung der Befragung

Attraktive Arbeitsinhalte, die Möglichkeit, sich individuell weiterzuentwickeln, und flexible Arbeitsbedingungen haben seit jeher hohe Priorität bei Managern\*. Besonders die Nachwuchsführungskräfte der Generation Y, auch „Millennials“ genannt, stellen neue Forderungen an Karriere und Work-Life-Integration und prägen mit ihren Vorstellungen zunehmend die heutige Arbeitswelt.

Die digitale Transformation ist in deutschen Unternehmen in vollem Gang. Angesichts dessen spielt die Innovations- und Zukunftsfähigkeit der Unternehmen eine entscheidende Rolle bei der Karriereplanung. Zunehmend wichtiger für die Führungskräfte sind dabei die Mitgestaltung des digitalen Wandels und die Weiterentwicklung ihrer Führungsrolle. Neue und vielfältige Möglichkeiten jenseits traditioneller Karrierepfade tun sich auf, Karriere bedeutet nicht mehr nur hierarchischen Aufstieg, sondern definiert sich auch über neue Herausforderungen. Kurz gesagt: Unternehmen dürfen sich auf aktiv gestaltende und den Veränderungsprozessen offen begegnende Führungskräfte einstellen, die ihre Chancen und Möglichkeiten suchen – und nutzen.

Vor diesem Hintergrund war es auch in diesem Jahr das Ziel unserer Befragung, die in den Vorjahren ermittelten Trends zu überprüfen und weiterzuentwickeln: Was motiviert Führungskräfte für ihren weiteren Berufsweg, was wollen sie in ihrer Karriere erreichen, wozu sind sie bereit und wozu nicht? Dabei haben wir in diesem Jahr auch die Dimensionen der Flexibilität in der Arbeitswelt wie zum Beispiel einen Branchenwechsel hinterfragt.

Nachdem wir letztes Jahr im Rahmen unserer Befragung den Einsatz von agilen Führungsmethoden untersucht hatten, haben wir dieses Jahr unseren Fokus auf das vielschichtig diskutierte Thema „Künstliche Intelligenz“ (KI) gelegt. Dabei hat uns vor allem interessiert,

wo Unternehmen beim Einsatz von KI stehen, welche Chancen und Risiken den neuen Anwendungen beigemessen werden und wie die Führungskräfte den „Impact“ auf Jobprofile, Arbeitsplätze und auch auf ihre eigene Führungsrolle einschätzen.

Im Themenbereich „Künstliche Intelligenz und Superleadership“ haben wir in Zusammenarbeit mit der LeadershipGarage vertieft, ob und wie Führung von der Nutzung Künstlicher Intelligenz verändert bzw. unterstützt wird.

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



## II. Executive Summary



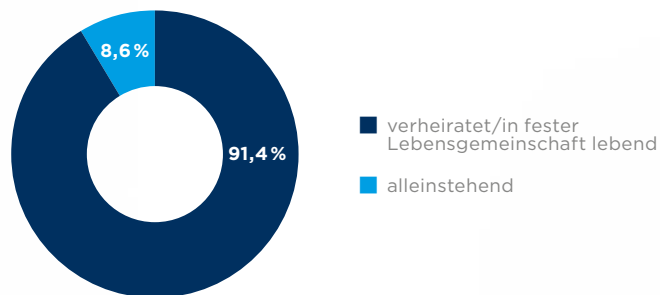
Unter ‚Karriere‘ verstehen Führungskräfte heute nicht mehr nur den stetigen beruflichen Aufstieg, sondern auch kontinuierlich neue, **inhaltliche Herausforderungen.**“

# Der typische Manager im deutschsprachigen Raum

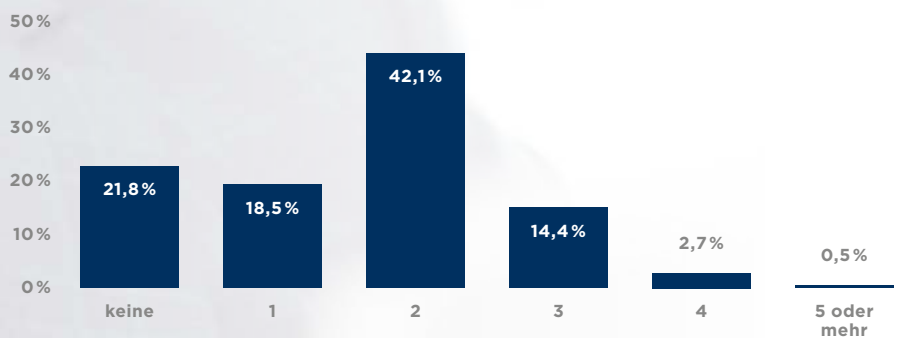
# 48

Jahre alt

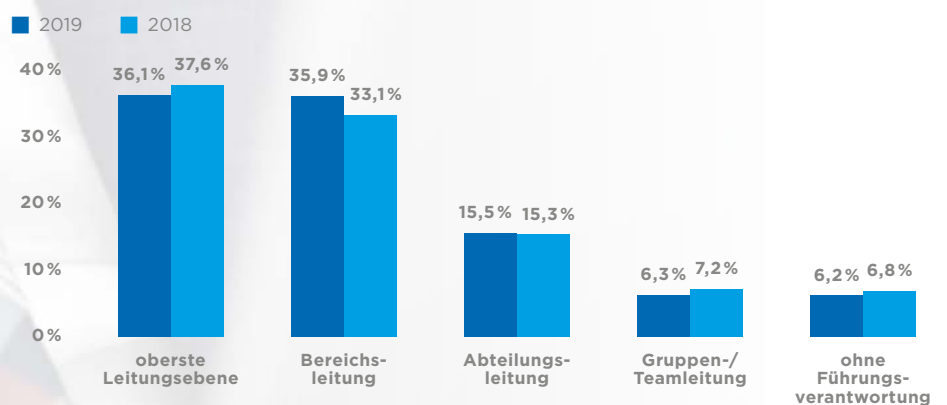
## Er ist verheiratet oder lebt in fester Lebensgemeinschaft ...



## ... und hat im Schnitt zwei Kinder.



## Auf der Karriereleiter befindet er sich meist auf den oberen Leitungsebenen.



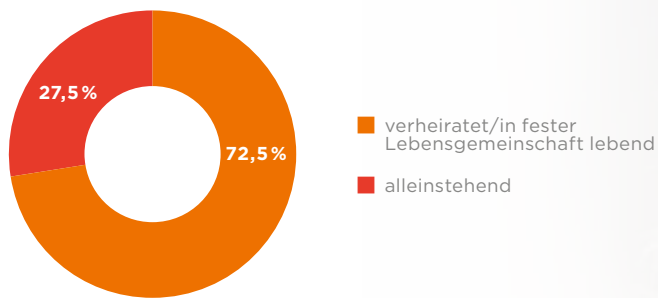
Executive Panel von Odgers Berndtson,  
n = 2.344 Führungskräfte

# Die typische Managerin im deutschsprachigen Raum

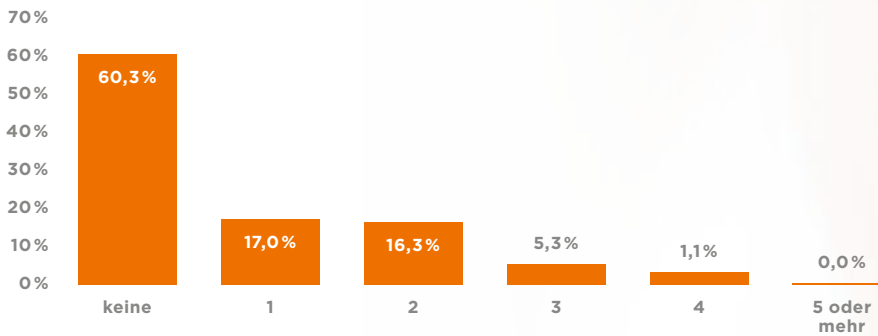
# 48

Jahre alt

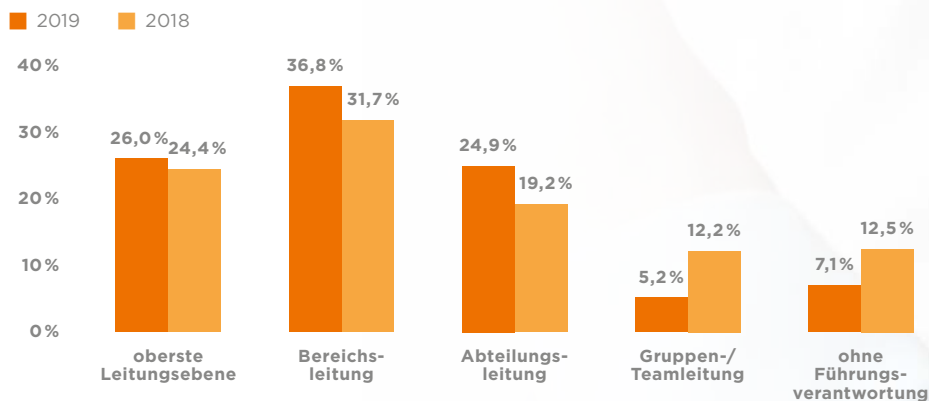
## Sie ist verheiratet oder lebt in fester Lebensgemeinschaft ...



## ... und ist oft kinderlos.



## Auf der Karriereleiter befindet sie sich zunehmend auf höheren Führungsebenen, meist auf der Ebene der Bereichsleitung.



Executive Panel von Odgers Berndtson,  
n = 2.344 Führungskräfte



## Executive Summary

### Persönliche Motivation, Einsatzbereitschaft und Zufriedenheit

#### Zweifel an der Innovations- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens erreichen den höchsten Wert seit Beginn der Erhebung.

Die Wechselbereitschaft der Manager im Raum D-A-CH ist in diesem Jahr leicht gesunken, bleibt mit gut 40 Prozent jedoch nach wie vor auf einem hohen Niveau. Hauptwechselgründe sind erneut die fehlende berufliche Perspektive, geänderte strategische Rahmenbedingungen sowie Zweifel an der Innovations- und Zukunftsfähigkeit des jetzigen Arbeitgebers. Letztere haben als Wechselgrund stark an Bedeutung zugenommen, was alarmierend ist für die Unternehmen im Hinblick auf ihre langfristige Stabilität und Attraktivität als Arbeitgeber.

#### Der Karriereehrgeiz ist zurück.

In der diesjährigen Befragung sticht außerdem der stark angestiegene Wille zur Karriere heraus. Mehr als 60 Prozent aller Führungskräfte wollen das Maximum in ihrer Karri-

ere erreichen (gegenüber 51 Prozent im Jahr 2018 und 45 Prozent 2017). Allerdings wird deutlich, dass sich das Verständnis von Karriere verschiebt von einem rein aufstiegsorientierten Berufsweg hin zu einer stärker inhaltlichen Perspektive. So setzen zwei Drittel der Manager das Karrieremaximum gleich mit der Annahme, kontinuierlich neue, inhaltliche Herausforderungen übernehmen zu können. Diese Erwartungshaltung verdrängt in diesem Jahr den bisherigen Spitzenreiter unter den Karrierezielen, nämlich eine Top-Managementposition in einem mittelständischen Unternehmen innezuhaben.

#### Manager haben hohe Offenheit für neue Karrierewege.

Zunehmendes Selbstbewusstsein und ein hoher Gestaltungswille bei der eigenen Karriere haben sich auch in diesem Jahr bestätigt. So ist die Mitwirkung an Veränderungen bzw. die Tätigkeit in einem innovativen Unternehmen erneut einer der Top-Motivatoren unter den

Führungskräften. Auch die Flexibilität der Manager in Bezug auf Branche und Inhalte ihrer Tätigkeit ist seit Jahren extrem hoch: So sind fast 90 Prozent dazu bereit, für ihren nächsten Karriereschritt die Branche zu wechseln, jedoch vornehmlich in verwandte Bereiche: Manager aus der Finanzdienstleistungsbranche würden beispielsweise vor allem in die Bereiche Finanzberatung, Versicherungen und FinTech wechseln. Die junge Generation Y bevorzugt die noch jungen, technologieaffinen Branchen wie FinTech, Biotech, Medien & Entertainment oder Technologie. Die Babyboomer haben eher Interesse an Unternehmensberatungen, Private Equity- und Notfor-Profit-Unternehmen.

#### Junge Führungskräfte sind flexibel, aber nicht mobil.

Die Generation Y lebt in dem Bewusstsein, dass man mit Einsatz digitaler Lösungen von überall aus arbeiten und Ergebnisse erzielen kann. Flexible Arbeitsort- und Arbeitszeitbedingungen sind





## Künstliche Intelligenz

daher entscheidende Rahmenbedingungen für junge Manager. Allerdings sind Nachwuchsführungskräfte nur ungern mobil und legen großen Wert auf die Beibehaltung ihrer privaten Lebensumstände: Nur 15 Prozent der Generation-Y-Manager sind beispielsweise dazu bereit, für den nächsten beruflichen Schritt eine räumliche Trennung von der Familie in Kauf zu nehmen. Einem Wohnortwechsel innerhalb Deutschlands oder einer Tätigkeit im Ausland stehen sie jedoch etwas offener gegenüber. Dabei ist ihnen stets wichtig, dass Karriereplanung, persönliche Bedürfnisse und familiäre Anforderungen in Einklang gebracht werden.

### **Drei Viertel aller Führungskräfte stehen den Veränderungen, die von KI zu erwarten sind, positiv gegenüber.**

Drei Viertel der Führungskräfte begegnen dem Thema KI positiv und aufgeschlossen. Knapp ein Viertel hat eher gemischte Gefühle, nur 2 Prozent sehen KI mit großer Sorge. Diese breite Zustimmung ist für die Unternehmen erfreulich, denn für die erfolgreiche Einführung und Anwendung von KI sind offene, motivierte Führungskräfte essenziell. Bei der positiven Einschätzung der Manager sind jedoch die bisher geringe Marktreife und Erfahrung mit KI-Anwendungen zu berücksichtigen.

### **Manager teilen die Sorge um deutliche Jobverluste eher nicht.**

Die in der öffentlichen Diskussion vielfach geäußerte Befürchtung, dass KI viele Jobs überflüssig machen wird, teilen die Manager im Raum D-A-CH nicht. Lediglich 10,5 Prozent erwarten

einen verstärkten Verlust von Jobprofilen durch die Einführung von KI-orientierten Anwendungen. Rund 40 Prozent gehen davon aus, dass durch KI völlig neue Jobprofile entstehen werden. Ein Drittel ist der Meinung, dass KI die heutigen Jobprofile vor allem verändern und neues Know-how verlangen wird.

### **Bei der Vorbereitung der Unternehmen auf KI sehen Führungskräfte noch deutliches Potenzial.**

Manager halten ihre Arbeitgeber für die Umsetzung von KI für noch nicht optimal gerüstet. Handlungsbedarf sehen die Führungskräfte vor allem bei der Weiterbildung der Mitarbeiter, dem ethischen Umgang mit Daten und der Risikoversicherung. Organisatorische, strategische und kulturelle Anpassungen im Hinblick auf KI nehmen die Teilnehmer sehr wohl in ihren Unternehmen wahr, sehen aber auch hier noch deutliches Potenzial.



## Executive Summary

### Künstliche Intelligenz und Superleadership

#### **Digitalisierung und KI: Umsetzungsgrad und infrastrukturelle Voraussetzungen für KI eher gering.**

Ein angemessener Digitalisierungsgrad in Unternehmen und Organisationen ist die grundlegende Voraussetzung für die Nutzung von KI. Die Bedeutung der Digitalisierung für den Unternehmenserfolg wird wie im Vorjahr hoch eingeschätzt, die Zufriedenheit mit der Umsetzung ist jedoch immer noch gering. Die Befragten zeigen sich insgesamt aufgeschlossen gegenüber dem Einsatz von KI, bewerten die vorhandene Infrastruktur jedoch eher negativ.

#### **Kultur, Infrastruktur, positive Einstellung – Voraussetzungen der KI-Nutzung.**

Die Unternehmenskultur (Innovation Mindset, Performance Mindset), infrastrukturelle Voraussetzungen und eine positive Grundeinstellung der Arbeitnehmer sind wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche KI-Einführung.

#### **KI-Nutzung trägt zu einer erfolgreicherer Führungstätigkeit und einem größeren Unternehmenserfolg bei.**

Interesse, Wissen und Anwendungskompetenzen hinsichtlich KI sind wesentliche Voraussetzungen, aber erst die tatsächliche regelmäßige Anwendung führt zu erkennbaren positiven Auswirkungen. Die Nutzung von KI trägt für die Führungskräfte messbar zu einer individuell erfolgreicherer Führungstätigkeit und übergreifend zu einem stärkeren Unternehmenserfolg bei („Superleadership“).

#### **KI nützt der Arbeitsorganisation und den Unternehmenszielen.**

Inwieweit wird traditionelle Führung zu durch KI unterstütztes Superleadership? Die Erwartungen hinsichtlich des Einsatzes von KI in der eigenen Führungstätigkeit sind unterschiedlich. Während die Auswirkungen auf die Erfüllung von Unternehmenszielen und die Organisation von Arbeitsprozessen eher positiv gesehen wird, sind die Erwartungen in Bezug auf Kommunikation und Interaktion mit ihren Teams und Mitarbeitenden tendenziell eher negativ.



# III.

## Statistik der Teilnehmer



Nur noch

# 18,9%

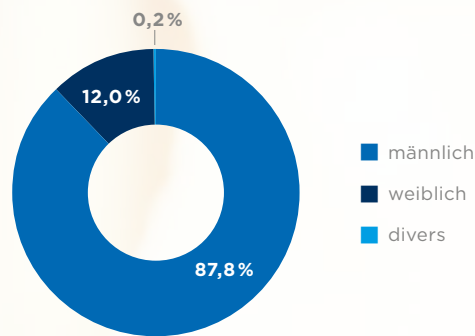
der Manager in den  
Führungsetagen  
gehören zur Generation  
der **Babyboomer.**



# Statistik der Teilnehmer

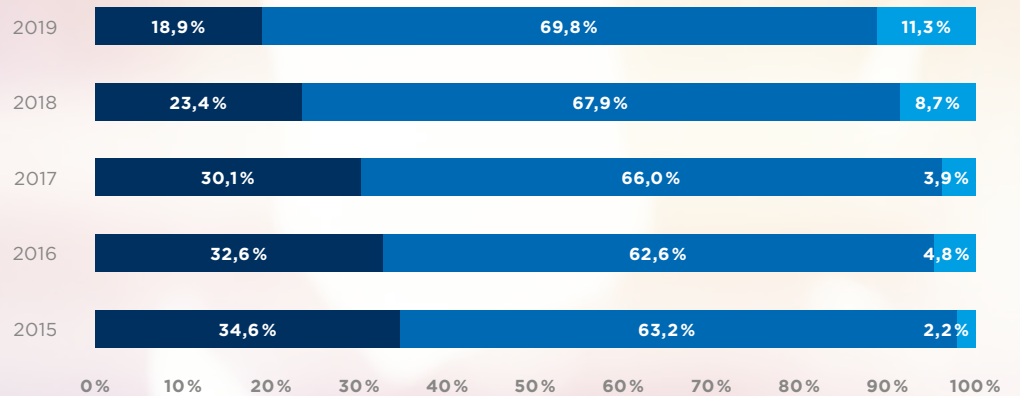
## 12 Prozent aller Führungskräfte sind weiblich.

Geschlecht



## Babyboomer übergeben die Führungsetagen zunehmend an die nachfolgenden Generationen X und Y.

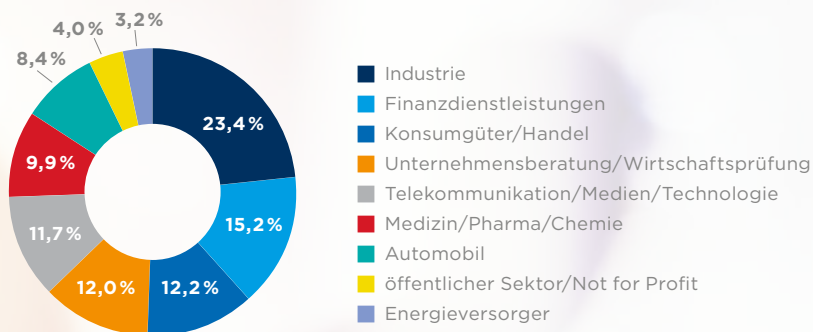
■ < 1965 | Babyboomer   ■ 1965-1980 | Generation X   ■ > 1980 | Generation Y



Executive Panel von Odgers Berndtson,  
n = 2.344 Führungskräfte

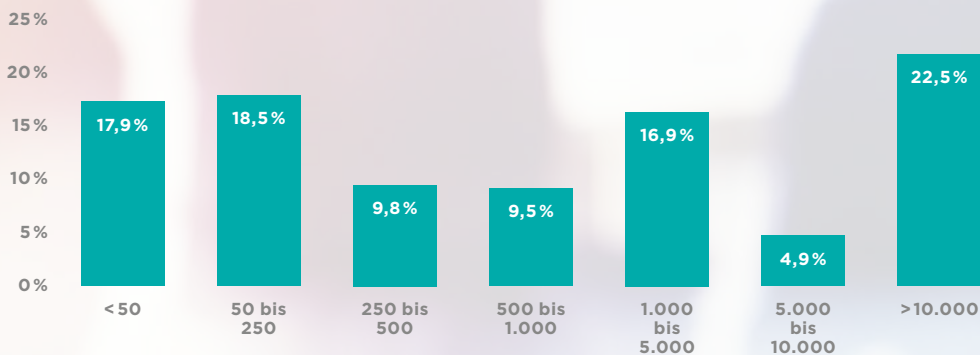
## Die meisten Führungskräfte kommen aus der Industrie und der Finanzdienstleistungsbranche.

Branche



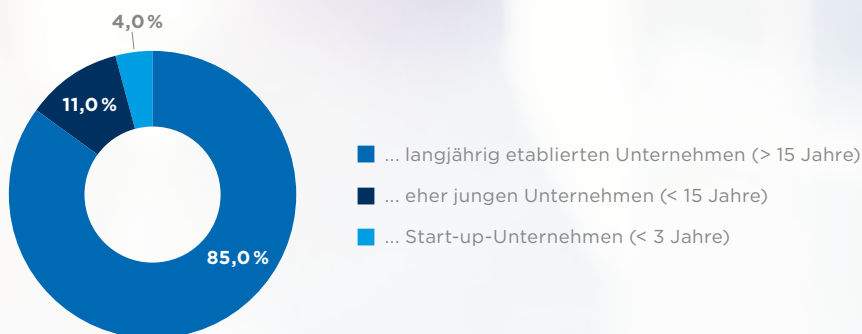
## Manager sind gleichermaßen in kleineren wie in größeren Unternehmen tätig.

Umsatz (in Mio. EURO)



## Die überwiegende Mehrheit der Manager arbeitet in etablierten Unternehmen.

Ich arbeite in einem ...

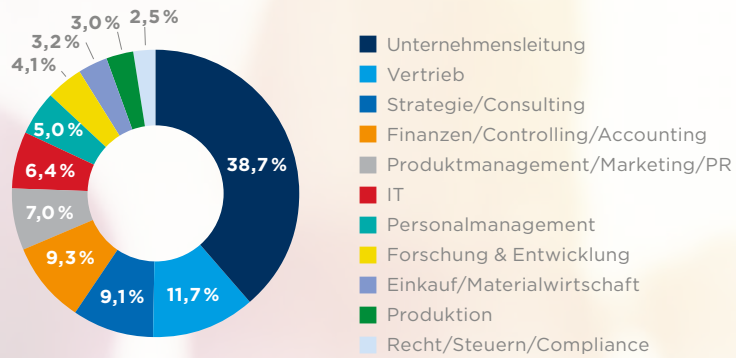


Executive Panel von Odgers Berndtson,  
n = 2.344 Führungskräfte



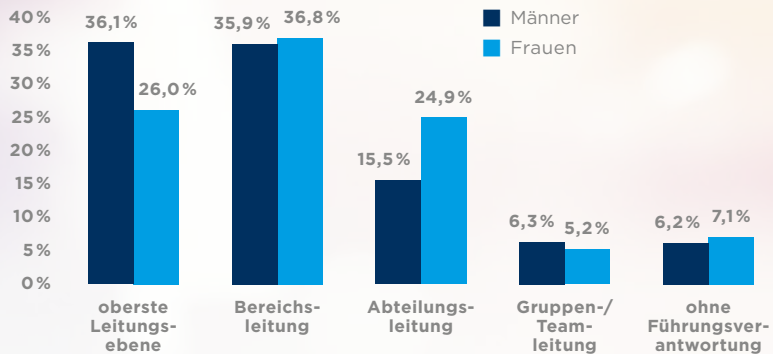
# Statistik der Teilnehmer

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



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

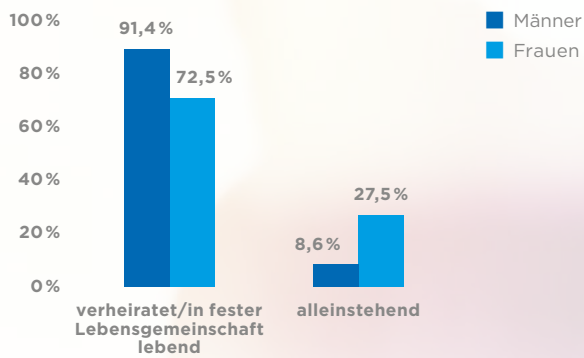
Position





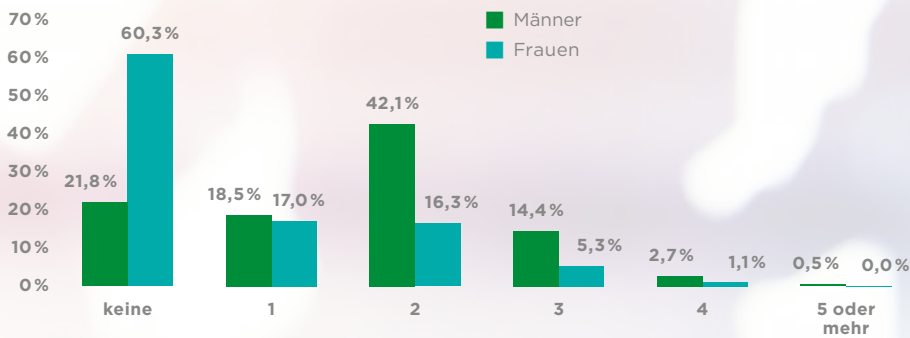
## Managerinnen sind häufiger alleinstehend...

Familienstand



## ... und haben weniger Kinder.

Kinder



Executive Panel von Odgers Berndtson,  
n = 2.344 Führungskräfte



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





88,8%

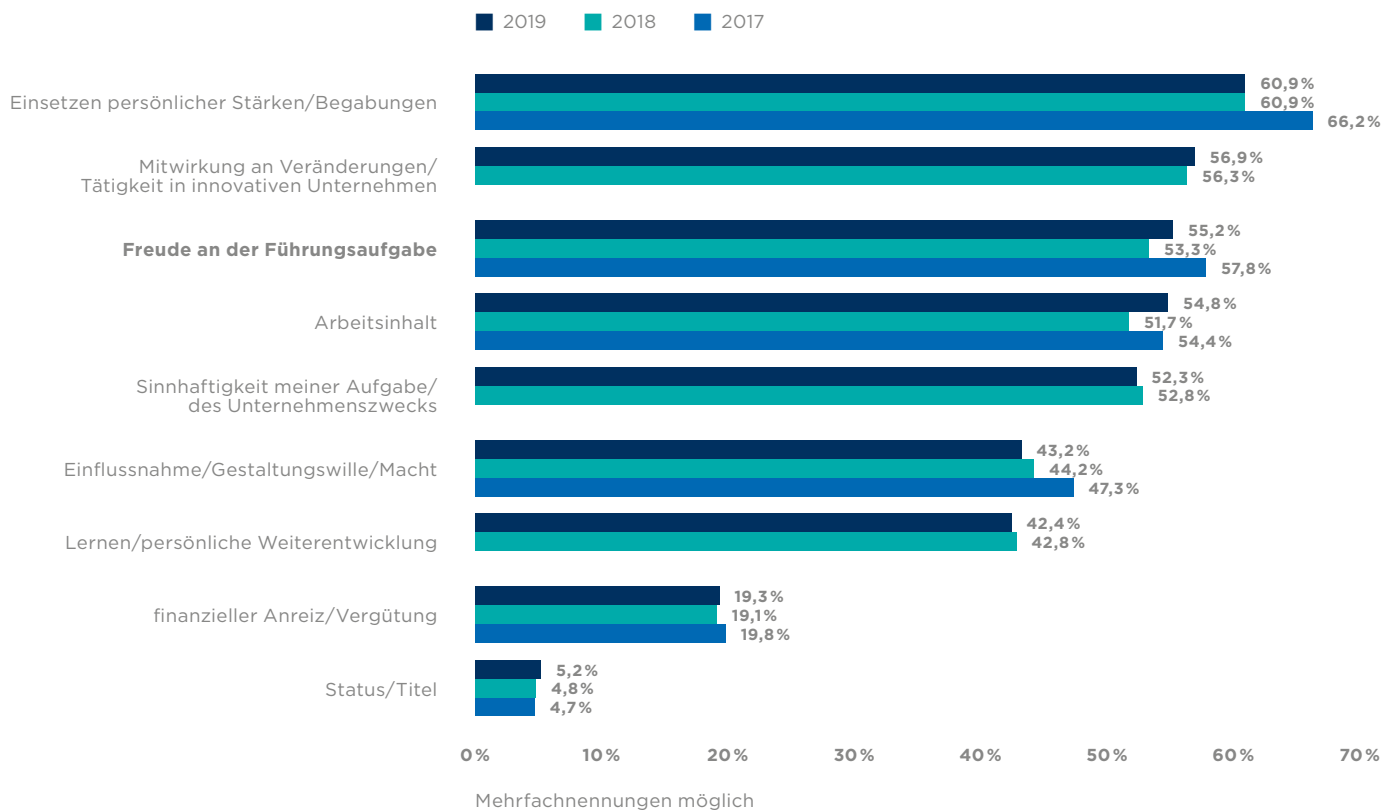
der Führungskräfte  
sind zu einem  
**Branchenwechsel**  
bereit.



## 1. a. Persönliche Motivatoren

# Die Freude an der Führungsaufgabe nimmt als Motivator wieder zu.

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

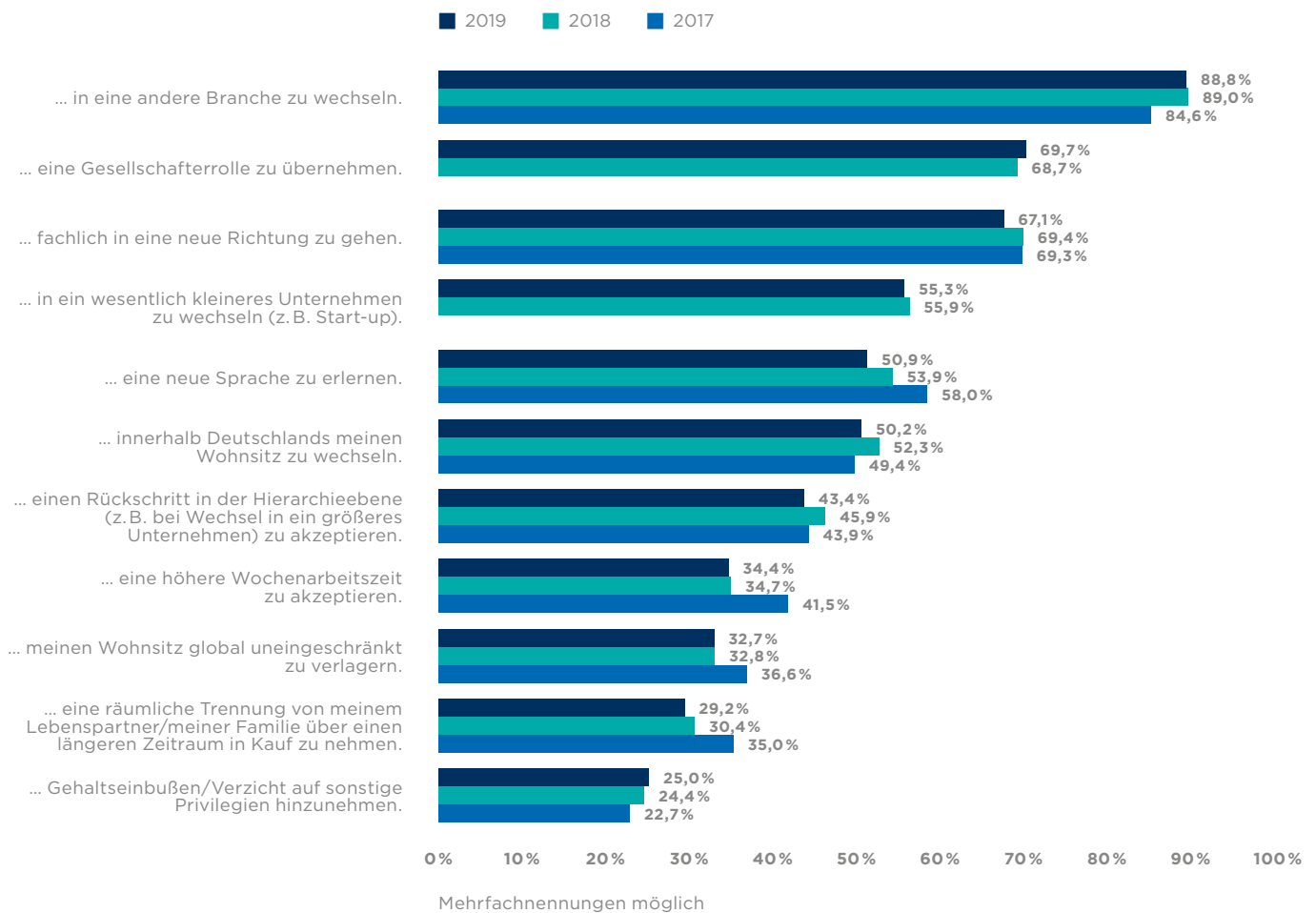


Die Rangfolge der Karrieremotivatoren ist im Vergleich zu den Vorjahren unverändert: Am wichtigsten ist den Managern nach wie vor der Einsatz ihrer persönlichen Stärken und Begabungen am Arbeitsplatz (60,9 Prozent), gefolgt von der Mitwirkung an Veränderungen/Tätigkeit in innovativen Unternehmen (56,9 Prozent). Die Freude an der Führungsaufgabe (55,2 Prozent) auf Platz 3 und die Arbeitsinhalte (54,8 Prozent) auf Platz 4 konnten im Vergleich zum Vorjahr deutlich zulegen. Die Freude an der Führungsaufgabe motiviert dabei umso stärker, je höher die Führungsebene und -verantwortung sind.



## Manager zeigen hohe Offenheit für Neuorientierung, aber nur geringe Mobilität.

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



Die Bereitschaft zum Branchenwechsel ist unverändert hoch und liegt auch dieses Jahr auf Rang 1 mit 88,8 Prozent aller Führungskräfte. Chancen und Risiken einer Gesellschafterrolle würden 7 von 10 (69,7 Prozent) der teilnehmenden Manager übernehmen (Rang 2). Hohe Flexibilität zeigen Manager außerdem bei einer fachlichen Umorientierung (67,1 Prozent) oder der Bereitschaft, in ein wesentlich kleineres Unternehmen zu wechseln (55,3 Prozent).

Die Bereitschaft, Veränderungen/Einbußen bei den privaten Lebensumständen hinzunehmen, ist dagegen äußerst niedrig. Vor allem die Mobilität der Manager hat erneut abgenommen: Nur etwa die Hälfte (50,2 Prozent) ist bereit, innerhalb Deutschlands den Wohnsitz zu wechseln. Nur 32,7 Prozent der Manager würden für den nächsten Karriereschritt ihren Wohnsitz global verändern oder eine räumliche Trennung von der Familie durch Pendeln in Kauf nehmen (29,2 Prozent).

Executive Panel von Odgers Berndtson,  
n = 2.344 Führungskräfte

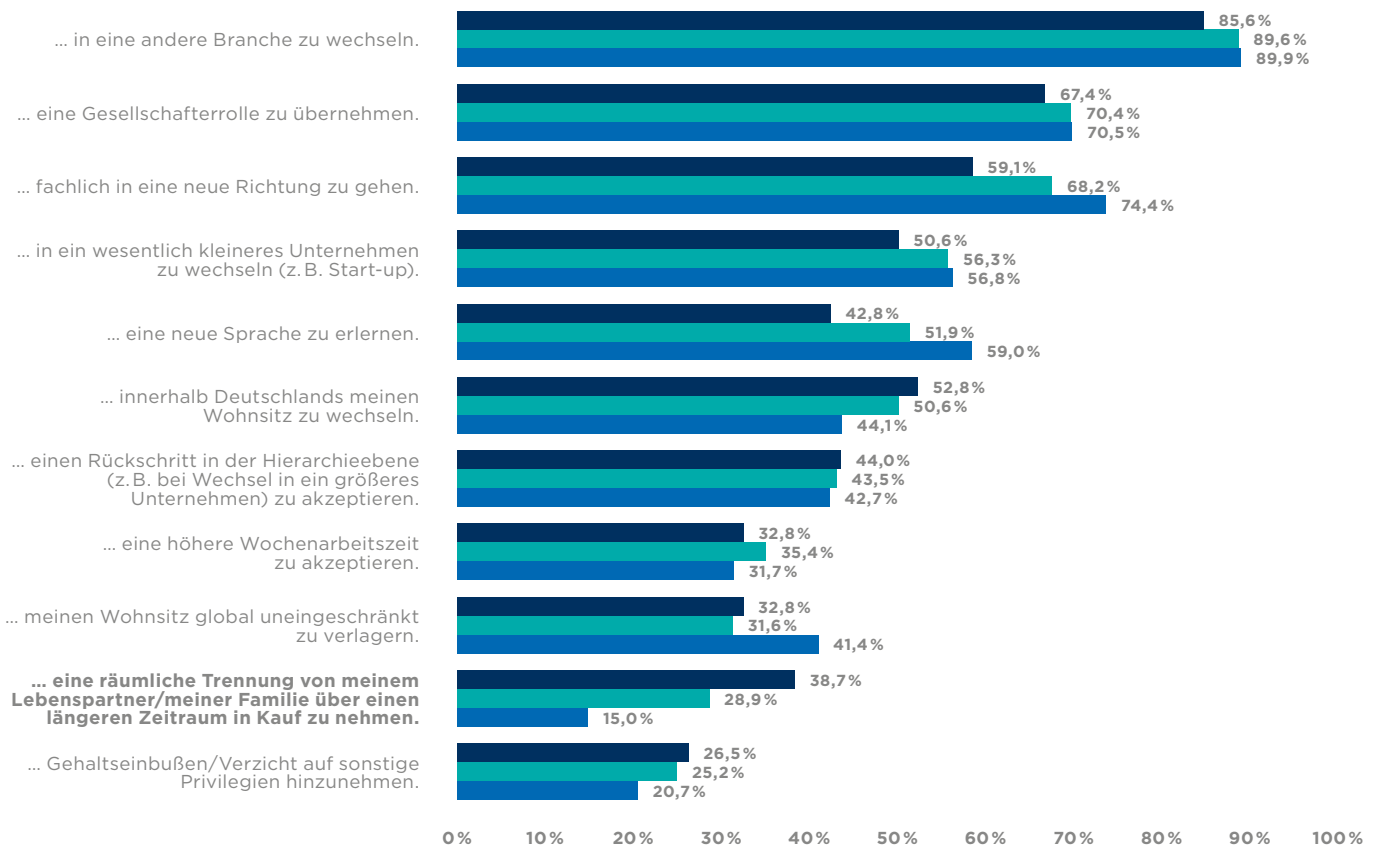


## 1. b. Persönliche Einsatzbereitschaft

# Vor allem die Manager der Generation Y wollen nicht pendeln.

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

■ < 1965 | Babyboomer ■ 1965-1980 | Generation X ■ > 1980 | Generation Y



Mehrfachnennungen möglich

Junge Führungskräfte legen einen größeren Wert auf die Beibehaltung ihrer privaten Lebensumstände als die älteren Managergenerationen. Nur 15 Prozent der Generation-Y-Manager sind beispielsweise dazu bereit, für den nächsten beruflichen Schritt eine räumliche Trennung von der Familie in Kauf zu nehmen. Einem Wohnortwechsel innerhalb Deutschlands oder einer Tätigkeit im Ausland – unter Mitnahme ihrer Familie – stehen sie jedoch etwas offener gegenüber (44,1 Prozent bzw. 41,4 Prozent).



55%

der befragten Manager  
sehen eine **innovative  
Unternehmenskultur**  
als wichtigste Rahmen-  
bedingung beim Job-  
wechsel.

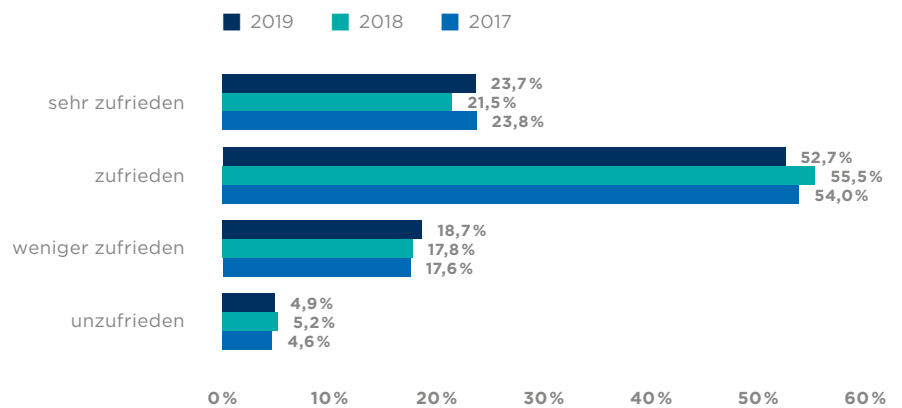


## 1. c. Persönliche Zufriedenheit und Wechselbereitschaft

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

76,4 Prozent der teilnehmenden Manager sind mit ihrer aktuellen beruflichen Position zufrieden (52,7 Prozent) oder sogar sehr zufrieden (23,7 Prozent). Im Vorjahr waren dies vergleichbare 77,0 Prozent.

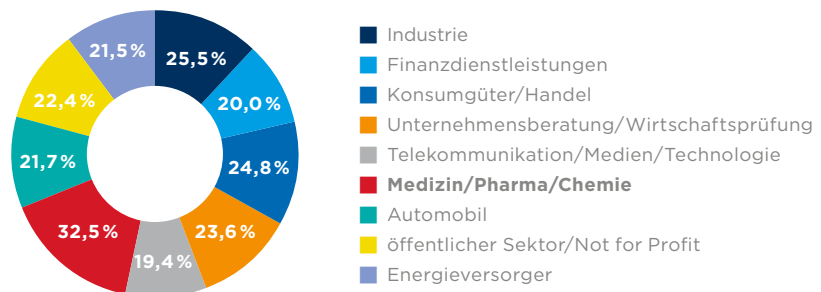
Wie zufrieden sind Sie in Ihrer jetzigen beruflichen Position?



### Zufriedenheit ist am höchsten in der Medizin/Pharma/Chemie-Branche.

32,5 Prozent der Manager aus der Branche Medizin/Pharma/Chemie sind sehr zufrieden, gefolgt von den Industrie-Managern (25,5 Prozent) und den Führungskräften aus dem Bereich Konsumgüter/Handel (24,8 Prozent).

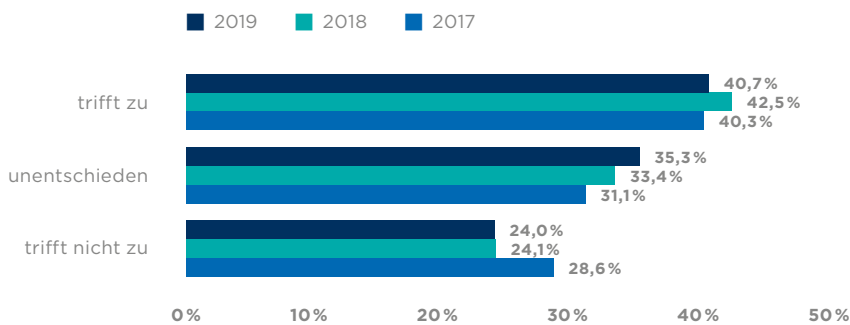
Wie zufrieden sind Sie in Ihrer jetzigen beruflichen Situation? Ich bin sehr zufrieden.





## 4 von 10 Managern sind wechselbereit.

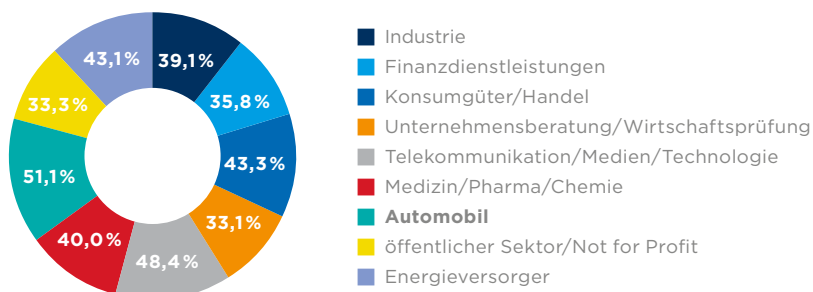
Ein Wechsel meiner beruflichen Position ist innerhalb der nächsten Monate wahrscheinlich.



Obwohl leicht gesunken, ist auch in diesem Jahr wieder jeder 4. Manager (40,7 Prozent) dazu bereit, seinen Job zu wechseln. 35,3 Prozent der Manager sind bezüglich eines Wechsels eher unentschieden – ein Anteil, der über die letzten Jahre kontinuierlich gestiegen ist. Der Anteil derer, die einen Wechsel ausschließen, ist hingegen erneut auf nun 24,0 Prozent gesunken.

## Wechselbereitschaft in der Automobilbranche am höchsten.

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



Im Branchenvergleich ist die Wechselbereitschaft am höchsten in der derzeit krisengeschüttelten Automobilbranche (51,1 Prozent), gefolgt von der TMT-Branche (48,4 Prozent) und dem Bereich Konsumgüter/Handel (43,3 Prozent). Die Unternehmensberater wollen am wenigsten wechseln.

Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 2.344 Führungskräfte



## 1. c. Persönliche Zufriedenheit und Wechselbereitschaft

# Beim Branchenwechsel haben Manager vor allem verwandte Segmente ihrer jetzigen Branche im Visier.

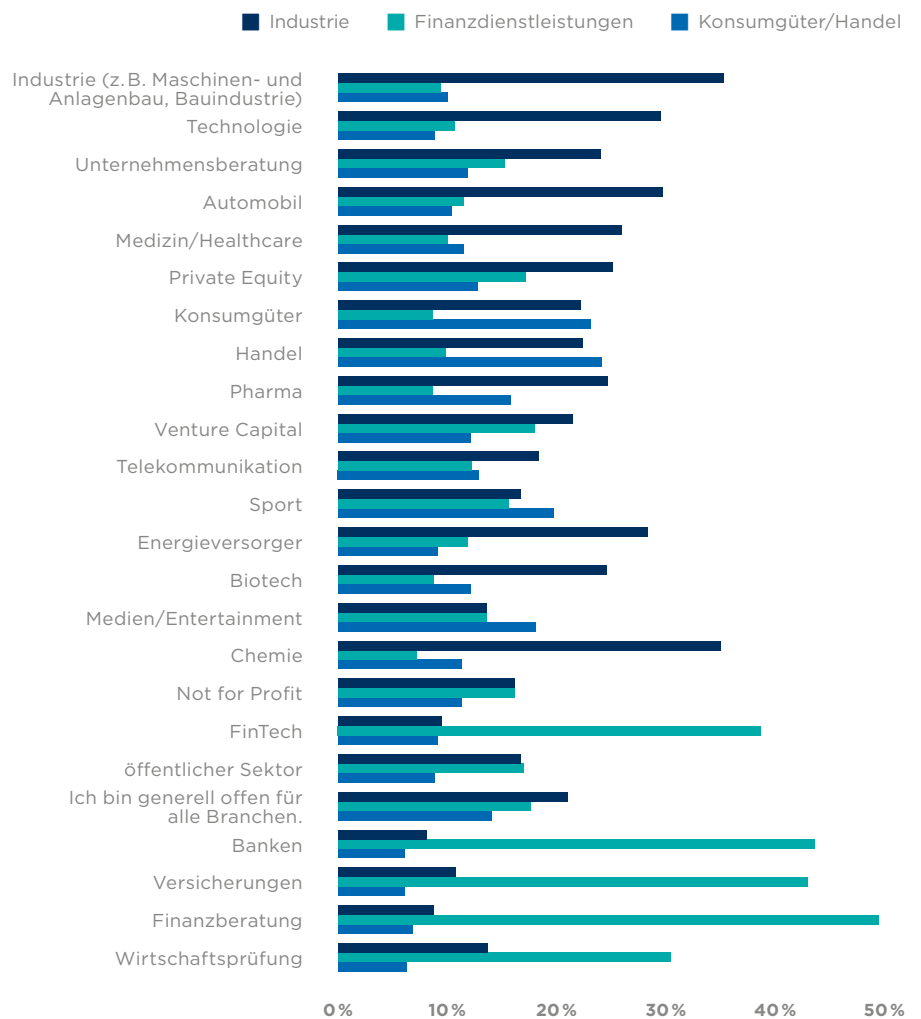
Die Bereitschaft der Manager zu einem Branchenwechsel ist in den drei hier betrachteten Branchen Industrie, Finanzdienstleistungen und Konsumgüter/Handel relativ hoch (siehe untere Grafik).

Dabei sind die Zielbranchen meist mit der jetzigen Branche eng verwandt. Manager aus der Industrie (nebenstehend in Dunkelblau) würden zum Beispiel vor allem in andere Industriesegmente wie den Maschinen- und Anlagenbau und in den Automobil- oder Chemie-sektor wechseln. Manager aus dem Bereich Finanzdienstleistungen (nebenstehend in Grün) würden insbesondere in die Bereiche Finanzberatung, Banken, Versicherungen oder FinTech wechseln.

Die junge Generation Y würde vor allem in die noch jungen, technologieaffinen Branchen wie FinTech, Biotech, Medien/Entertainment oder Technologie wechseln (ohne Abbildung). Die Generation der Baby-boomer zeigt überdurchschnittliches Interesse an den Branchen Unternehmensberatung, Private Equity und dem Not-for-Profit-Bereich.

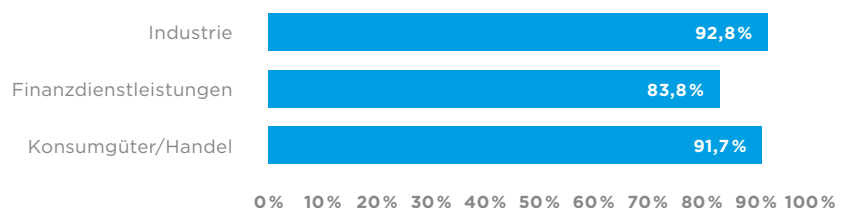
\*Zu diesem Thema wurden für jede Branche jeweils die Manager befragt, die zu einem Branchenwechsel bereit sind.

Welche Branche würde für Sie bei einem potenziellen Wechsel infrage kommen? Betrachtung für die 3 größten Branchen:



Mehrfachnennungen möglich

Was sind Sie bereit, für Ihren nächsten beruflichen Schritt zu investieren? Ich bin bereit, in eine andere Branche zu wechseln.

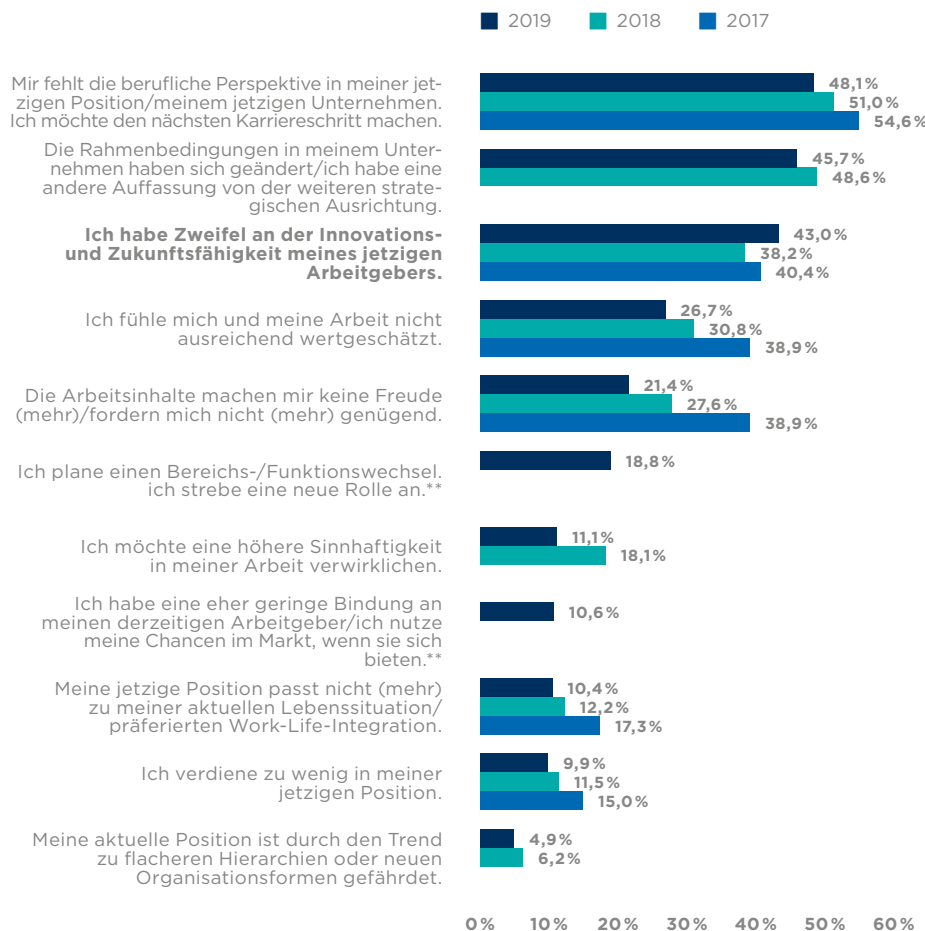


Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 2.344 Führungskräfte



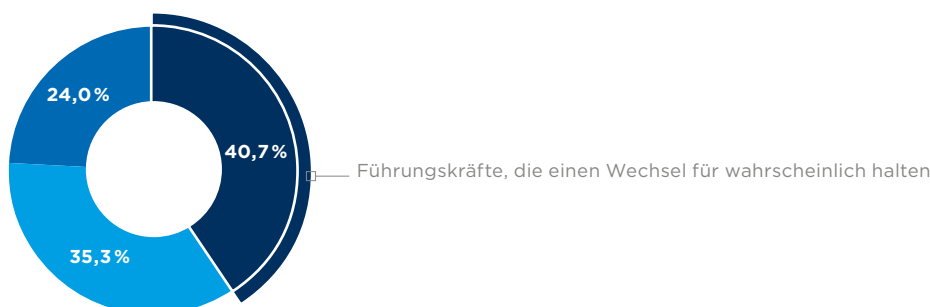
# Zweifel an der Innovations- und Zukunftsfähigkeit des jetzigen Arbeitgebers erreichen höchsten Wert seit Erhebung.

## Warum ist ein Wechsel für Sie wahrscheinlich?\*



\*\*Neue Antwortmöglichkeiten in diesem Jahr. Maximal 3 Nennungen möglich

## \*Zu diesem Thema wurden befragt:



Die Top-Wechselgründe der Manager sind unverändert die fehlende berufliche Perspektive (48,1 Prozent) und die geänderten strategischen Rahmenbedingungen in ihrem Unternehmen (45,7 Prozent). Die Zweifel an der Innovations- und Zukunftsfähigkeit des Arbeitgebers liegen auf Rang 3, erreichen in diesem Jahr jedoch 43,0 Prozent und sind damit der einzige Wechselgrund, dessen Bedeutung erheblich gestiegen ist (+ 4,7 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr).

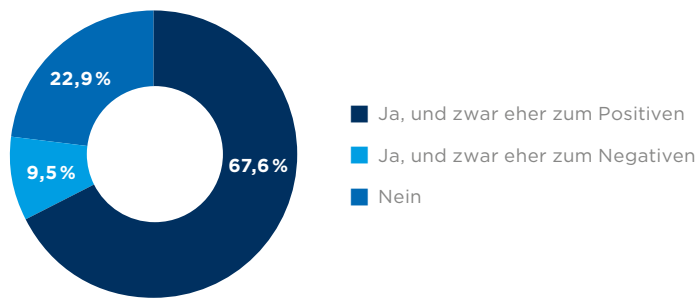
Neu abgefragt haben wir an dieser Stelle einen geplanten Bereichs-/Funktionswechsel sowie eine geringe Bindung an den derzeitigen Arbeitgeber. Beide Optionen sind jedoch nur für wenige Manager – 18,8 Prozent bzw. 10,6 Prozent – ein Wechselgrund.



## 1. c. Persönliche Zufriedenheit und Wechselbereitschaft

# Mehr als zwei Drittel aller Manager haben eine zunehmend positivere Einstellung zu ihrer Führungsaufgabe.

Hat sich Ihre Einstellung zur Rolle als Manager im Laufe Ihrer Berufstätigkeit gewandelt?



Führungskräfte im Raum D-A-CH sind mehrheitlich „Überzeugungstäter“: 67,6 Prozent der Manager mit teils langjähriger Führungstätigkeit blicken auf positive Führungserfahrungen zurück. Nur 9,5 Prozent der Führungskräfte geben an, dass sich ihre Einstellung zur Führungsrolle im Laufe ihrer Berufstätigkeit zum Negativen gewandelt hat. Bei 22,9 Prozent der Manager hat sich die Einstellung zur Rolle als Manager nicht geändert.



## Möglichkeit zur Mitgestaltung und persönliche Erfüllung sind Hauptgründe für die positive Einstellung.

### Meine Einstellung hat sich zum Positiven gewandelt, weil ...\*

... ich insgesamt sehr viel Spaß/  
persönliche Erfüllung/Sinnhaftig-  
keit aus der Führungsrolle ziehe.

80,3%

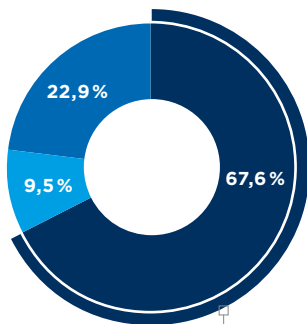
... ich durch die Führungsrolle  
mehr Verantwortung über-  
nehmen, etwas bewirken oder  
gestalten kann.

77,3%

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90%

Mehrfachnennungen möglich

### \*Zu diesem Thema wurden befragt:



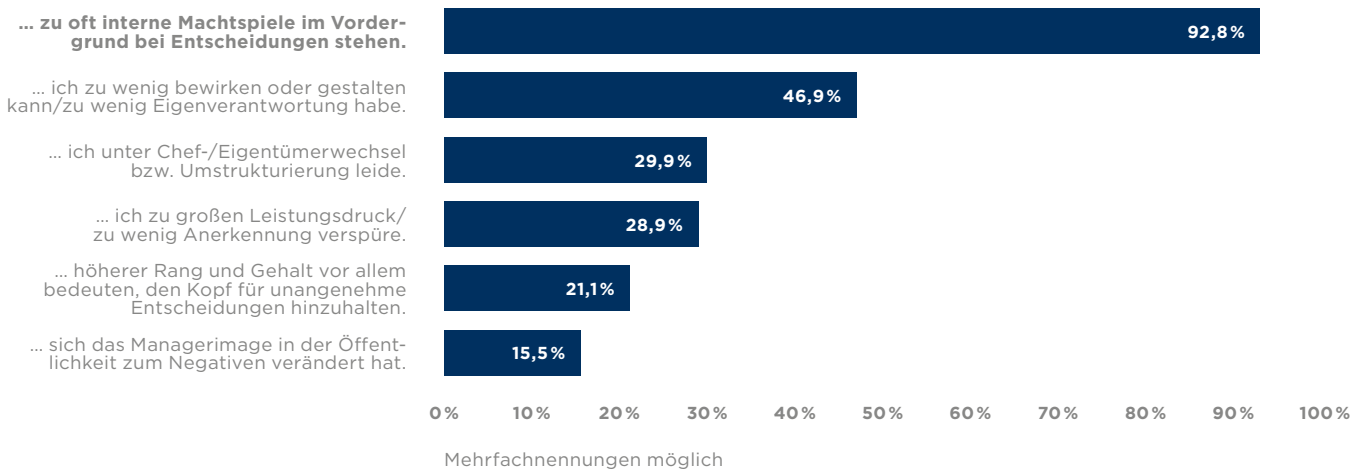
Führungskräfte, deren Einstellung zur Rolle als  
Manager sich zum Positiven gewandelt hat



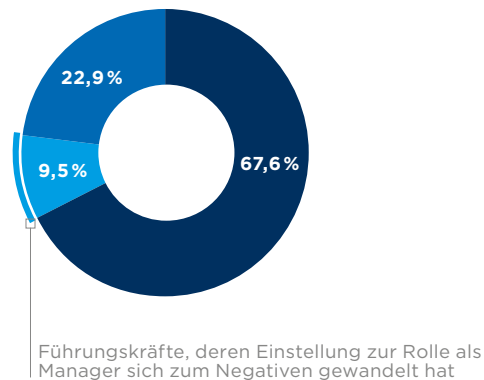
## 1. c. Persönliche Zufriedenheit und Wechselbereitschaft

# Interne Politik und Machtspiele sind die Hauptgründe für eine negative Einstellung.

### Meine Einstellung hat sich zum Negativen gewandelt, weil ...\*



### \*Zu diesem Thema wurden befragt:





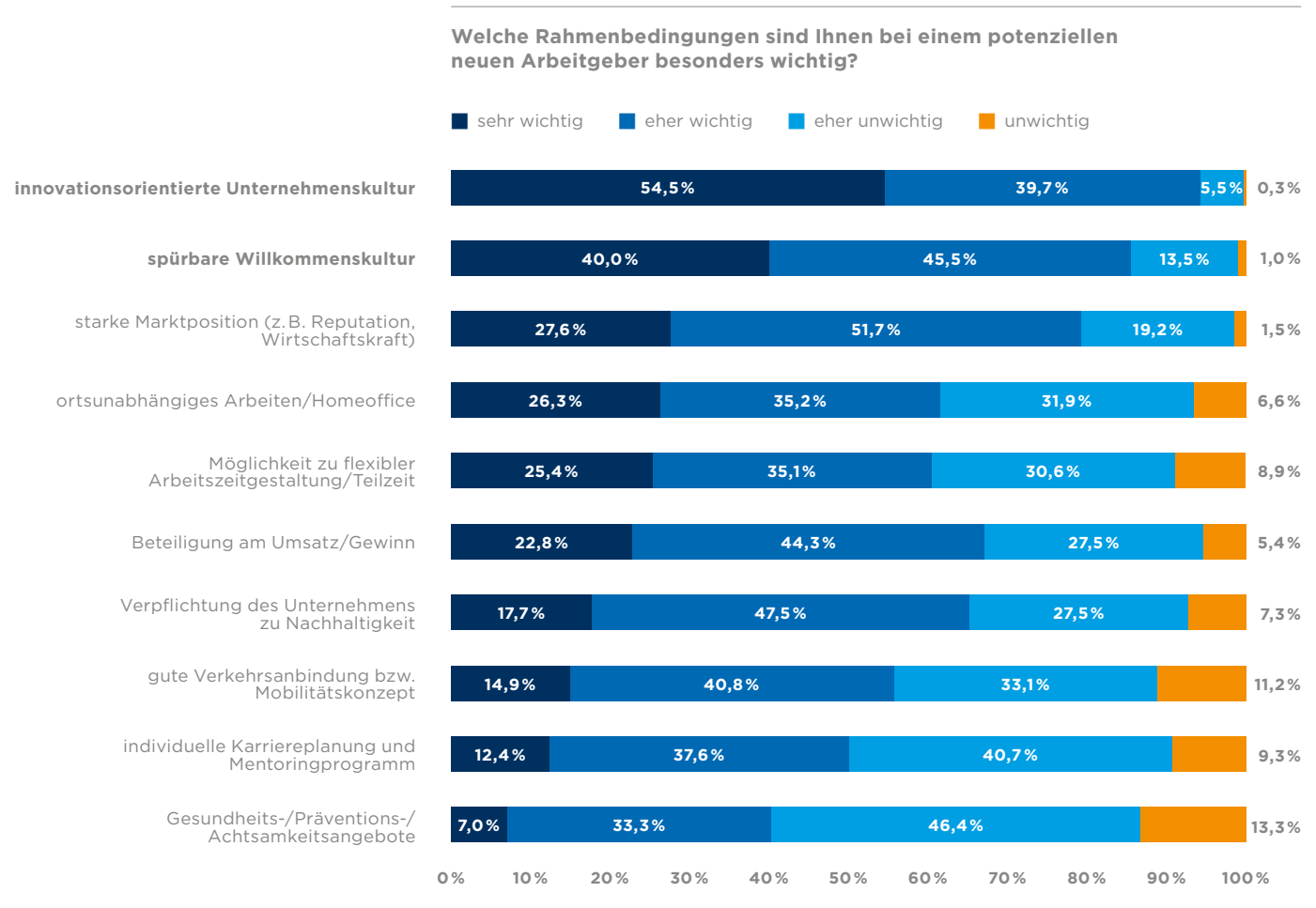
40%

der befragten Manager halten **eine spürbare Willkommenskultur** bei einem potenziellen Arbeitgeber für besonders wichtig.



## 1. c. Persönliche Zufriedenheit und Wechselbereitschaft

# Die Unternehmens- und Willkommenskultur eines Unternehmens sind die wichtigsten Rahmenbedingungen bei einem Jobwechsel.



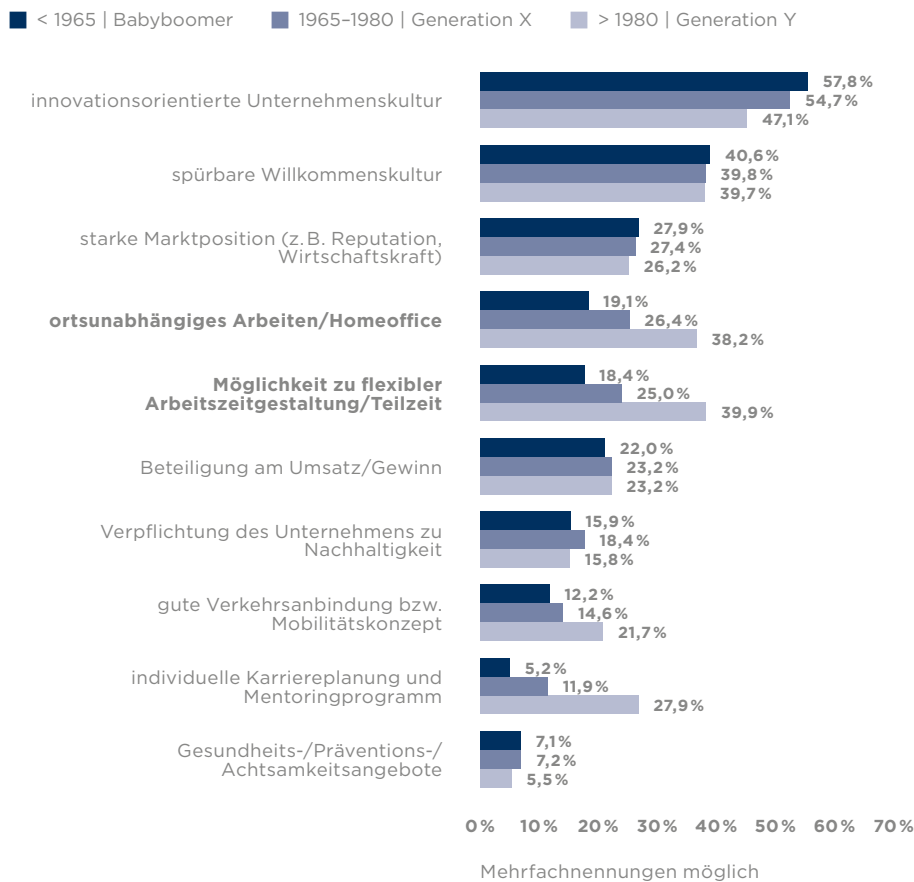
Wie bereits im Vorjahr ist eine innovationsorientierte Unternehmenskultur die wichtigste Rahmenbedingung bei einem Wechsel zu einem neuen Arbeitgeber (54,5 Prozent). Parallel dazu ist für die Führungskräfte aber auch eine spürbare Willkommenskultur von hoher Bedeutung (40,0 Prozent, Rang 2).

Möglichkeiten zu flexibler Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung spielen noch für ein Viertel der Teilnehmer eine sehr wichtige Rolle. Individuelle Mobilitäts-, Karriere- oder Gesundheitsprogramme sind dagegen weniger entscheidend.



## Flexible Arbeitsbedingungen sind besonders für Manager der Generation Y von hoher Bedeutung.

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



Die Manager der Generation Y sind in dem Bewusstsein groß geworden, dass Arbeit von überall und zu jeder Zeit möglich ist. Dies zeigt sich an der herausragenden Bedeutung von flexiblen Arbeitsbedingungen für diese Generation. 39,9 Prozent wünschen sich eine flexible Arbeitszeitgestaltung/Teilzeit, 38,2 Prozent möchten gern ortsunabhängig/im Homeoffice arbeiten. Von den Babyboomern beispielsweise wünschen sich nur 18,4 Prozent bzw. 19,1 Prozent diese Flexibilität.

Executive Panel von Odgers Berndtson,  
n = 2.344 Führungskräfte



## 1. d. Persönliches Karriereziel

# Der Karriereehrgeiz steigt über alle Managergenerationen deutlich an.

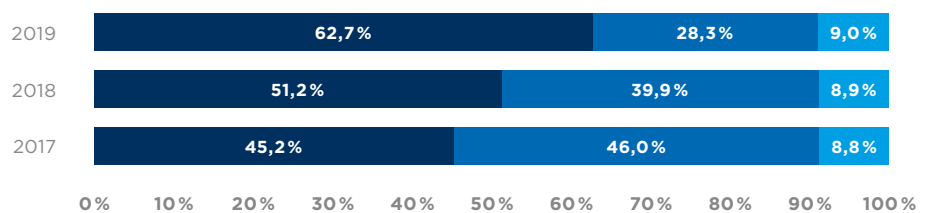
Der Wille zur stetigen beruflichen Weiterentwicklung ist in den letzten drei Jahren deutlich gestiegen. 62,7 Prozent der Führungskräfte wollen stetig weiter aufsteigen und das Maximum in ihrer Karriere erreichen. Dabei ist der zunehmende Karriereehrgeiz über alle drei Managergenerationen hinweg zu beobachten.

Der Anteil der Manager, die mit der erreichten Position auf der Karriereleiter zufrieden sind, hat sich parallel dazu zurückentwickelt (von 46,0 Prozent 2017 auf aktuell 28,3 Prozent). Die jeweiligen Manager geben als Begründung an, dass ihnen die Arbeit in der jetzigen Position große Freude macht und sich ihre persönliche Work-Life-Integration in der richtigen Balance befindet.

Managern, die eher einen Schritt zurückgehen würden (9,0 Prozent), sind Einfluss und Macht nicht (mehr) so wichtig oder ihre jetzige Position erfordert ihnen zu viel politisches Taktieren.

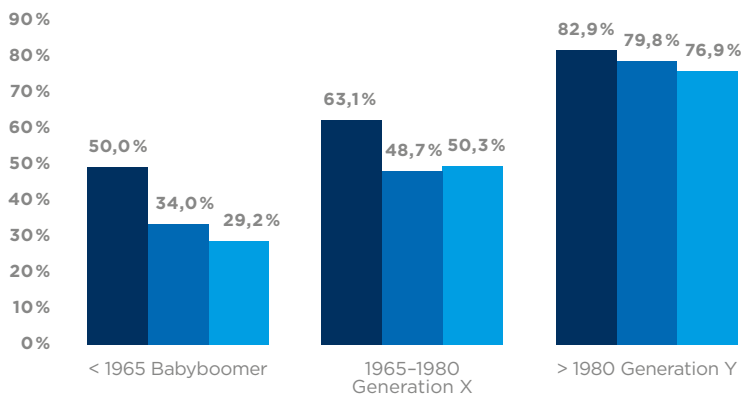
### Welche Aussage trifft auf die Zielsetzung Ihrer beruflichen Laufbahn zu?

- Ich möchte stetig weiter aufsteigen und das Maximum in meiner Karriere erreichen.
- Ich bin zufrieden mit der Hierarchieebene/Verantwortung, die ich aktuell erreicht habe.
- Ich würde auch einen Schritt zurückgehen und weniger (Führungs-)Verantwortung tragen.



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

- 2019
- 2018
- 2017

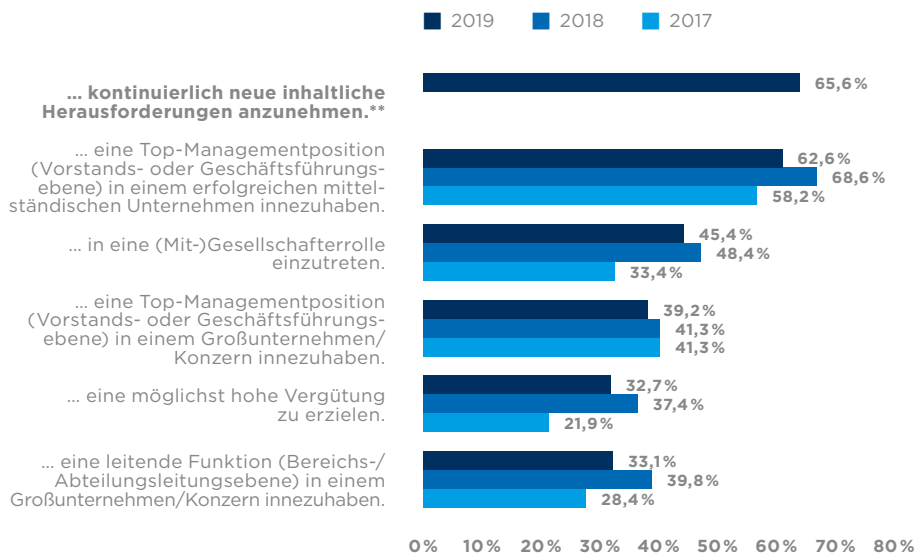






# Das Verständnis von Karriere verschiebt sich: Statt des reinen Aufstiegs sind heute auch herausfordernde Inhalte wichtig.

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



Gefragt nach den konkreten Karrierezielen, geben 65,6 Prozent der karriereorientierten Manager an, kontinuierlich neue inhaltliche Herausforderungen annehmen zu wollen. Damit hat die inhaltliche Perspektive als Karriereziel, die wir in diesem Jahr erstmalig als Antwortmöglichkeit angeboten haben, das Ziel einer Top-Managementposition in einem erfolgreichen mittelständischen Unternehmen von der Spitzenposition verdrängt.

\*\*Neue Antwortmöglichkeit in diesem Jahr. Mehrfachnennungen möglich

## \*Zu diesem Thema wurden befragt:



Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 2.344 Führungskräfte



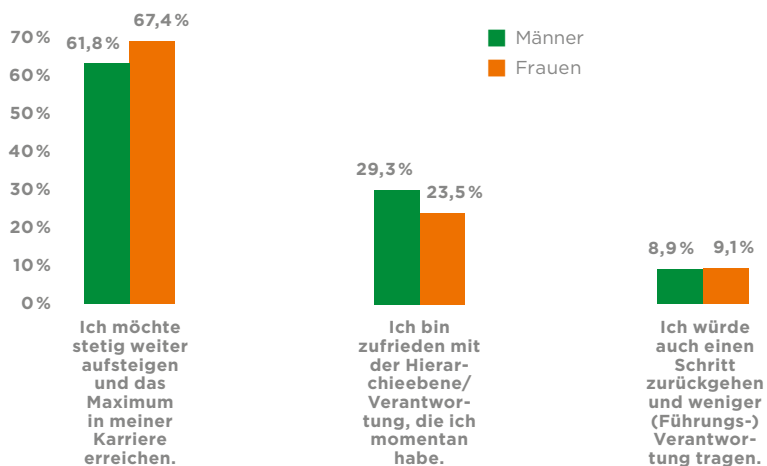
## 1. d. Persönliches Karriereziel

# Frauen sind ehrgeiziger als Männer. Den Karriereaufstieg machen sie noch stärker an inhaltlichen Herausforderungen fest.

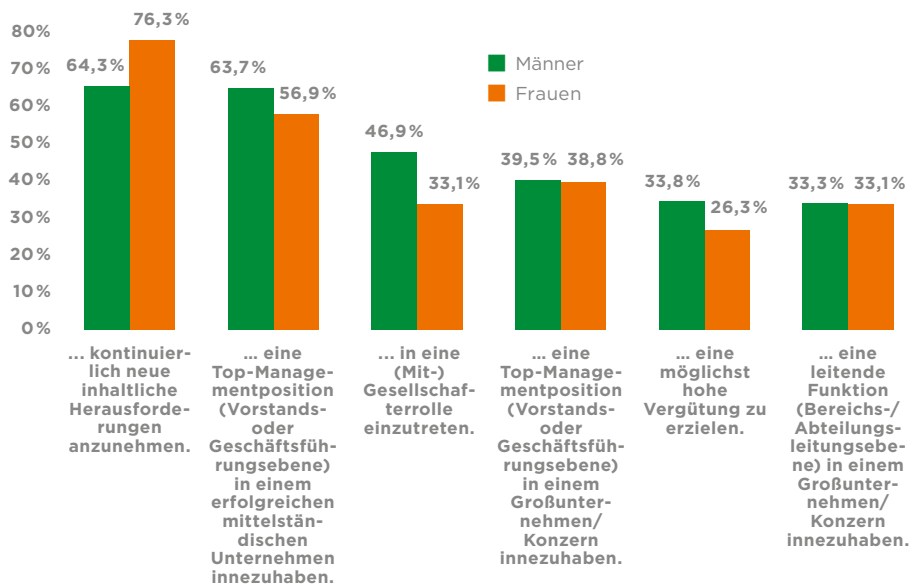
Weibliche Führungskräfte zeigen sich in diesem Jahr sogar karriereehrgeiziger als ihre männlichen Kollegen: 67,4 Prozent der Frauen – im Vergleich zu 61,8 Prozent der Männer – wollen das Maximum in ihrer Karriere erreichen.

3 von 4 Frauen haben dabei das Top-Ziel, kontinuierlich neue inhaltliche Herausforderungen anzunehmen (76,3 Prozent gegenüber 64,3 Prozent unter den männlichen Führungskräften). Männer hingegen streben deutlich öfter als ihre Kolleginnen eine Top-Managementposition in einem mittelständischen Unternehmen (63,7 Prozent gegenüber 56,9 Prozent) oder eine (Mit-)Gesellschafterrolle (46,9 Prozent gegenüber 33,1 Prozent) an.

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



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



Mehrfachnennungen möglich

# IV.

## Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels

### 2. Erfahrungen mit Künstlicher Intelligenz



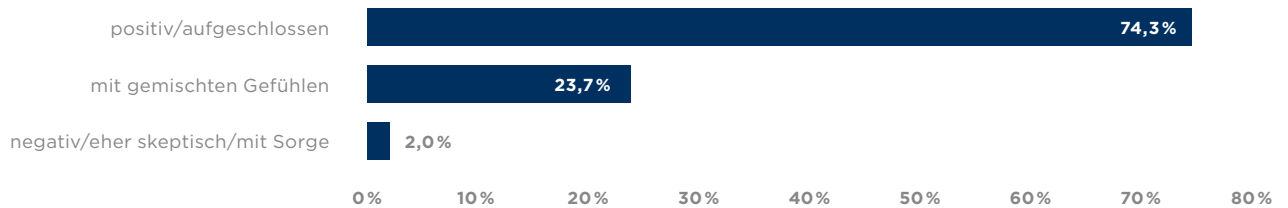
Unter Künstlicher Intelligenz (KI) versteht man die **Nachbildung bestimmter Aspekte menschlicher Intelligenz mithilfe von Computersystemen**, zum Beispiel durch Anwendungen wie Sprach- und Bilderkennung, Avatare in der Kundenberatung, Roboter in der Produktion oder Expertensysteme.“



## 2. Künstliche Intelligenz

# Rund drei Viertel aller Führungskräfte stehen den Veränderungen, die von KI zu erwarten sind, positiv gegenüber.

Wie nehmen Sie persönlich die aktuellen Veränderungsprozesse/die Debatte um KI wahr?

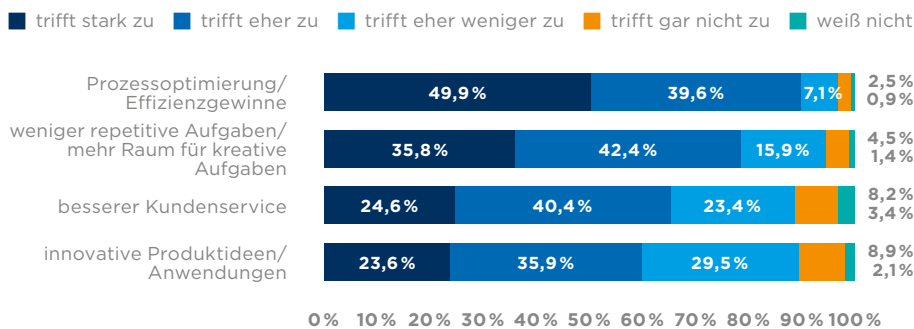


Die große Mehrheit der Führungskräfte begegnet dem Thema KI positiv und aufgeschlossen. Knapp ein Viertel hat eher gemischte Gefühle, nur 2 Prozent sehen KI mit großer Sorge. Diese breite Zustimmung ist für die Unternehmen erfreulich, denn für die erfolgreiche Einführung und Anwendung von KI sind offene, motivierte Führungskräfte essenziell wichtig. Die positive Einschätzung der Manager ist jedoch auch vor dem Hintergrund der bisher geringen Marktreife und Erfahrung mit KI-Anwendungen zu sehen.



## Die Optimierung von Prozessen und der Wegfall repetitiver Aufgaben werden als die größten Vorteile von KI angesehen.

### Welche Vorteile/Chancen von KI sehen Sie für Ihr Unternehmen?

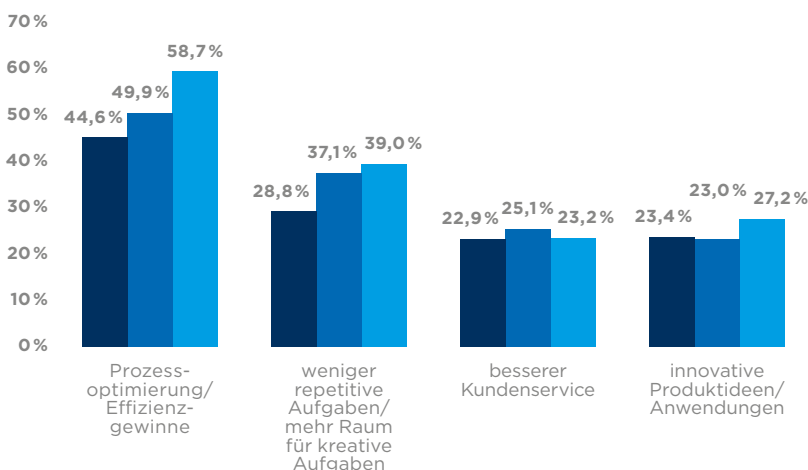


Die Hälfte aller Manager sieht die Prozessoptimierung und die damit verbundenen Effizienzgewinne als die wichtigsten Vorteile durch Einsatz von KI (49,9 Prozent). 35,8 Prozent nehmen den Wegfall von repetitiven Aufgaben und damit mehr Raum für kreative Aufgaben als wesentliches Vorteil von KI-Anwendungen wahr. Deutlich weniger Manager sehen Verbesserungen beim Kundenservice (24,6 Prozent) oder bei neuen Produktideen (23,6 Prozent) – was vor allem in der erst geringen Marktdurchdringung von KI-Anwendungen begründet liegt.

## Die Manager der Generation Y sehen die Chancen durch die Umsetzung von KI am deutlichsten.

### Welche Vorteile/Chancen von KI sehen Sie für Ihr Unternehmen (sehr stark)?

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



58,7 Prozent der Manager der Generation Y halten Prozessoptimierung für den wichtigsten Vorteil bei der Einführung von KI, gegenüber 49,9 Prozent der Manager der Generation X und 44,6 Prozent der Babyboomer. Auch die anderen Vorteile werden von den jüngeren Managern deutlicher gesehen als von ihren älteren Kollegen.

Executive Panel von Odgers Berndtson,  
n = 2.344 Führungskräfte

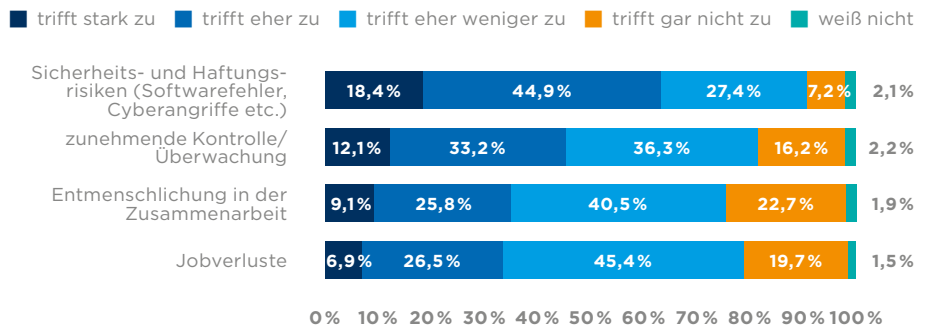


## 2. Künstliche Intelligenz

### Skeptische Führungskräfte fürchten vor allem Sicherheits- und Haftungsrisiken.

Die geringe Anzahl von Managern, die KI skeptisch gegenüberstehen, sieht vor allem Sicherheits- und Haftungsrisiken (18,4 Prozent trifft stark zu/44,9 Prozent trifft eher zu) sowie eine zunehmende Kontrolle/Überwachung (12,1 Prozent/33,2 Prozent) durch die Nutzung von KI. Die Entmenschlichung in Unternehmen (9,1 Prozent/25,8 Prozent) oder Jobverluste (6,9 Prozent/26,5 Prozent) werden eher weniger befürchtet.

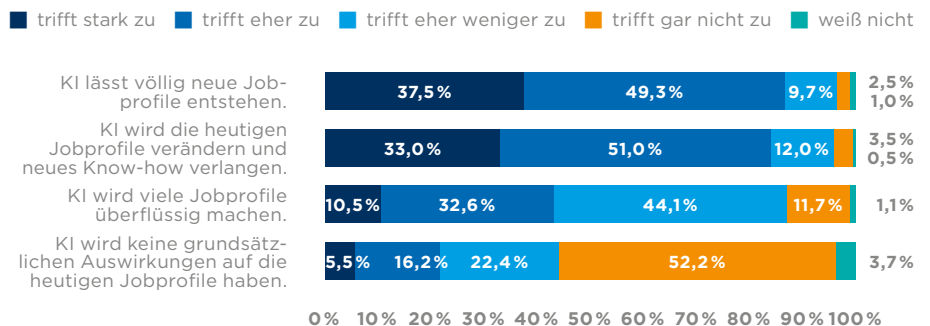
#### Welche Nachteile/Risiken von KI sehen Sie für Ihr Unternehmen?



### Manager sehen veränderte Jobprofile durch KI, teilen die Sorge um Jobverluste jedoch nicht.

Die in der öffentlichen Diskussion vielfach geäußerte Befürchtung, dass KI viele Jobs überflüssig machen wird, teilen die Manager im Raum D-A-CH nicht. Lediglich 10,5 Prozent erwarten einen verstärkten Verlust von Jobprofilen durch die Einführung von KI-orientierten Anwendungen. 37,5 Prozent gehen davon aus, dass durch KI völlig neue Jobprofile entstehen werden. 33,0 Prozent sind der Meinung, dass KI die heutigen Jobprofile verändern und neues Know-how verlangen wird.

#### Wie schätzen Sie die Auswirkungen von KI für Ihren Unternehmensbereich in den nächsten 5 Jahren ein?

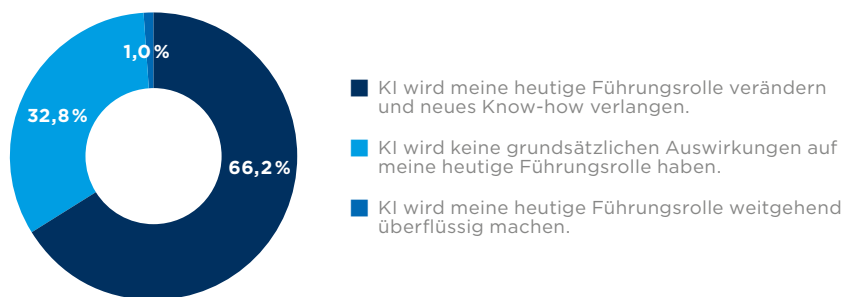


Executive Panel von Odgers Berndtson, n = 2.344 Führungskräfte



## Zwei Drittel der Manager erwarten eine deutliche Veränderung ihrer Führungsrolle durch KI.

Wie schätzen Sie die Auswirkungen von KI auf Ihre Rolle als Führungskraft in den nächsten 5 Jahren ein?



66,2 Prozent der Manager gehen davon aus, dass KI ihre heutige Rolle als Führungskraft verändern und neues Know-how verlangen wird. Knapp ein Drittel (32,8 Prozent) der Manager sieht keine grundsätzlichen Auswirkungen auf ihre heutige Führungstätigkeit. Dass ihre Führungsrolle durch KI-Anwendungen weitgehend überflüssig wird, nehmen die wenigsten Manager an.



Rund drei Viertel aller Führungskräfte stehen den Veränderungen, die von KI zu erwarten sind, positiv gegenüber.“

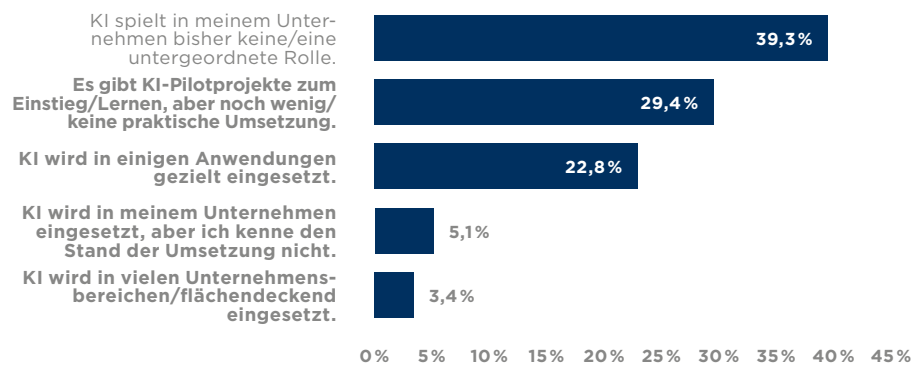




## 2. Künstliche Intelligenz

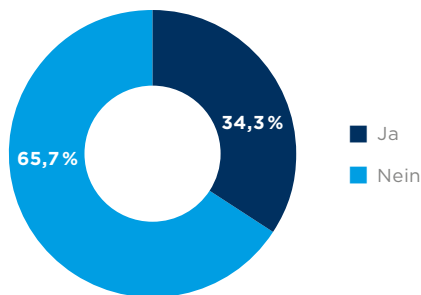
# In den Unternehmen gibt es erste Ansätze und Pilotprojekte von KI. Ein Drittel der Manager ist selbst an der Umsetzung beteiligt.

### Inwieweit wird KI in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt?



In 60 Prozent der Unternehmen kommt KI bereits zum Einsatz – nicht flächendeckend, jedoch gezielt in ausgewählten Teilbereichen oder in Pilotprojekten. Ein Drittel der teilnehmenden Manager hat dabei eigene Erfahrungen aus KI-Projekten. In knapp 40 Prozent aller Unternehmen spielt KI bisher keine oder eine untergeordnete Rolle.

### Ich bin selbst an der Umsetzung von KI beteiligt.

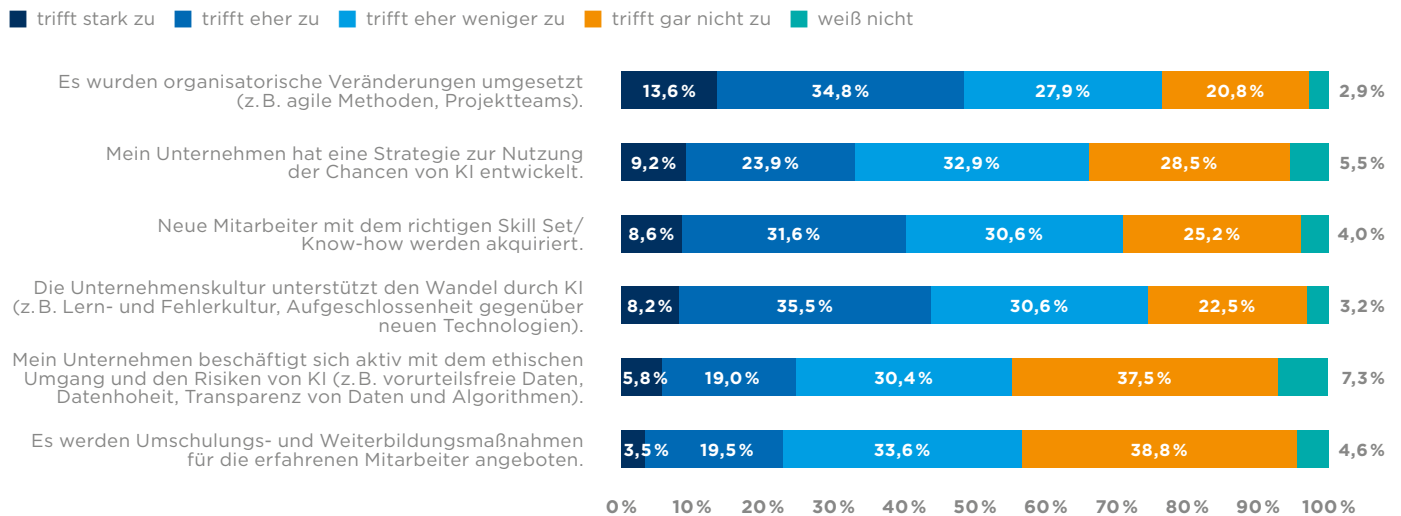




## 2. Künstliche Intelligenz

# Bei der Vorbereitung ihrer Unternehmen auf KI sehen Führungskräfte noch Potenzial.

### Wie hat sich Ihr Unternehmen für die Umsetzung von KI gerüstet?



Manager halten ihre Arbeitgeber für die Umsetzung von KI noch nicht optimal gerüstet. Handlungsbedarf sehen die Führungskräfte vor allem bei der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter (lediglich 3,5 Prozent bzw. 19,5 Prozent stimmen hier stark bzw. eher zu) sowie dem ethischen Umgang mit Daten (lediglich 5,8 Prozent bzw. 19,0 Prozent Zustimmung). Organisatorische, strategische und kulturelle Anpassungen im Hinblick auf KI nehmen die Teilnehmer sehr wohl in ihren Unternehmen wahr, sehen aber auch hier noch Nachholbedarf.



”

Bei der Vorbereitung  
der Unternehmen auf KI  
sehen Führungskräfte  
noch deutliches Potenzial.“



IV.  
Ergebnisse des  
Odgers Berndtson  
Executive Panels  
3. Künstliche Intelligenz  
und Superleadership

Die folgenden Ergebnisse sind Gegenstand einer Kooperation mit der LeadershipGarage. Die LeadershipGarage ist ein Collaboration Space an der Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft. Initiiert von Prof. Dr. Sabine Remdisch, Leiterin des Instituts für Performance Management an der Leuphana Universität Lüneburg, im Zusammenspiel mit renommierten Unternehmen und dem HSTAR Institute der Stanford University, forscht die LeadershipGarage zu den Themen Digital Collaboration, Digital Leadership und KI-Involvement und entwickelt innovative Lösungen für das Führen, Arbeiten und Lernen in der digitalen Welt.



## Wie Führungskräfte KI vorantreiben KI-Involvement-Modell

Künstliche Intelligenz (KI) stellt unseren Alltag und unsere berufliche Tätigkeit zunehmend auf den Kopf. Unter KI verstehen wir dabei Maschinen und Technologien, welche Aufgaben übernehmen, die traditionell von Menschen mithilfe ihrer Intelligenz gelöst wurden. Diese reichen von simplen Finanz- und Steueranwendungen sowie

automatisierten Marketingtools, die Nutzerprofile auswerten, bis hin zu Avataren und sozialen Robotern, die menschliche Serviceleistungen übernehmen. Wie verändert und unterstützt die Nutzung Künstlicher Intelligenz die Führung von morgen? Was passiert mit Mitarbeitern und Führungskräften, wenn Künstliche Intelligenz (KI) Be-

standteil ihrer Arbeit wird? Wie arbeiten Mensch und Technologie künftig zusammen, um Unternehmen sicher in die Zukunft zu führen? Wie wird traditionelle Führung zu Superleadership, unterstützt durch KI? Welche Rolle spielen Führungskräfte bei der Umsetzung von KI-Lösungen?



42,1%

der Führungskräfte vermuten, dass KI einen **Einfluss auf den Erfolg ihres Unternehmens** haben wird.

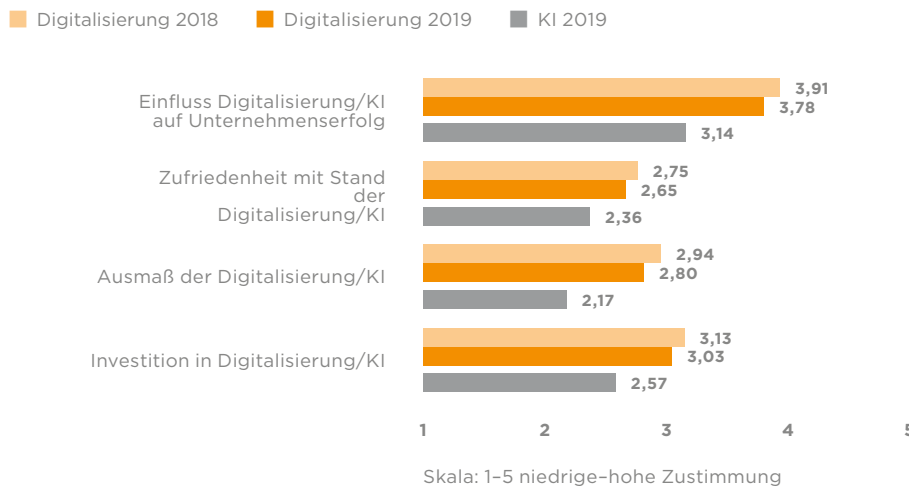
Aber nur

7,8%

der Befragten berichten, dass in ihrem Unternehmen aktuell KI tatsächlich in **stärkerem oder starkem Ausmaß genutzt wird.**

### 3. KI und Superleadership

## Digitalisierung und KI: Umsetzungsgrad gering.



Ein angemessener Digitalisierungsgrad in Unternehmen und Organisationen ist die grundlegende Voraussetzung für die Nutzung Künstlicher Intelligenz (KI). In Bezug auf den Digitalisierungsgrad ergibt sich ein ähnliches Bild wie im Vorjahr: Die Bedeutung der Digitalisierung für den Unternehmenserfolg wird hoch eingeschätzt, die Zufriedenheit mit der Umsetzung ist jedoch immer noch gering – die Bewertungen fallen aktuell sogar noch etwas niedriger aus. Das kann auf eine wachsende Unzufriedenheit mit der langsamen Umsetzung der Digitalisierung hindeuten.

Die KI-Nutzung wird im Vergleich mit der allgemeinen Digitalisierung als weniger bedeutsam angesehen. Die entsprechenden Investitionen der Unternehmen sind noch gering und KI wird dementsprechend nur in geringem Ausmaß genutzt.



### 3. KI und Superleadership

## Verschiedene Branchen – unterschiedliche Interessen.

Das Interesse an Künstlicher Intelligenz fällt in den verschiedenen Branchen sehr unterschiedlich aus. In der Telekommunikations- und Medienbranche, bei Anbietern von Finanzdienstleistungen und Unternehmensberatungen ist es am stärksten ausgeprägt, im öffentlichen bzw. Not-for-Profit-Sektor am geringsten. Der zukünftige Einfluss der Nutzung von KI auf den Unternehmenserfolg wird in der Automobilbranche am stärksten wahrgenommen. Das tatsächliche Ausmaß der Nutzung ist in allen Branchen noch sehr gering. Auch hier liegt der Telekommunikationsbereich vorn. Am wenigsten wird KI bislang im öffentlichen bzw. Not-for-Profit-Sektor und im Bereich Medizin/Pharma/Chemie genutzt.

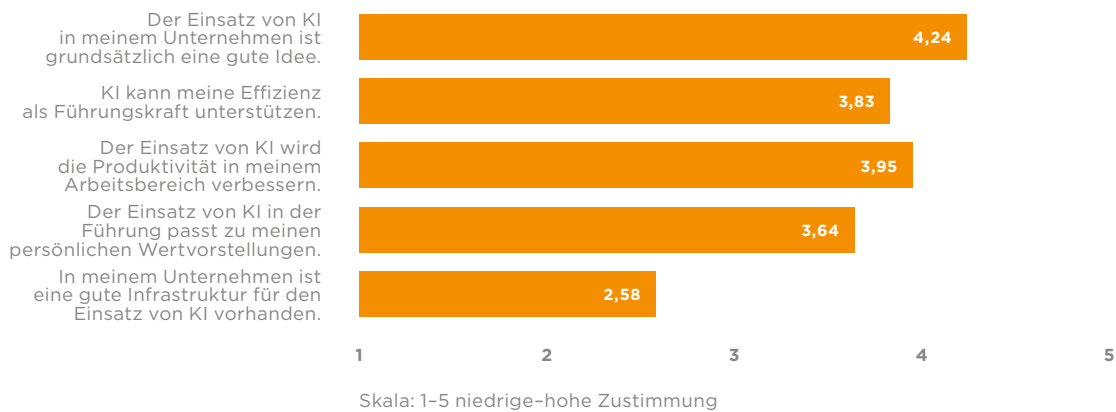
■ niedrigster Wert ■ höchster Wert

Branche	Interesse an KI	Einfluss KI	Zufriedenheit mit KI-Nutzung	Ausmaß KI-Nutzung	Investitionen in KI
Industrie	3,05	3,02	2,28	2,11	2,48
Finanzdienstleistungen	3,50	3,24	2,37	2,20	2,69
Konsumgüter/Handel	3,04	2,88	2,24	2,20	2,43
Telekommunikation/ Medien/Technologie	3,77	3,38	2,68	2,47	3,00
Automobil	3,35	3,47	2,36	2,10	2,40
Medizin/Pharma/Chemie	3,19	2,98	2,09	1,91	2,37
Energieversorger	3,25	3,20	2,55	2,20	2,65
Unternehmensberatung/ Wirtschaftsprüfung	3,74	3,31	2,57	2,35	2,73
öffentlicher Sektor/ Not for Profit	2,38	2,67	2,19	1,67	2,00

Skala: 1-5 niedrige-hohe Zustimmung



## Einstellung positiv – KI-Ausstattung negativ.



Die Befragten zeigen sich insgesamt aufgeschlossen für den Einsatz Künstlicher Intelligenz. Dies gilt insbesondere für die allgemeine Nutzung von KI im Unternehmen, aber auch für die eigene Führungstätigkeit. Die vorhandene Infrastruktur für die KI-Nutzung wird jedoch eher negativ bewertet.

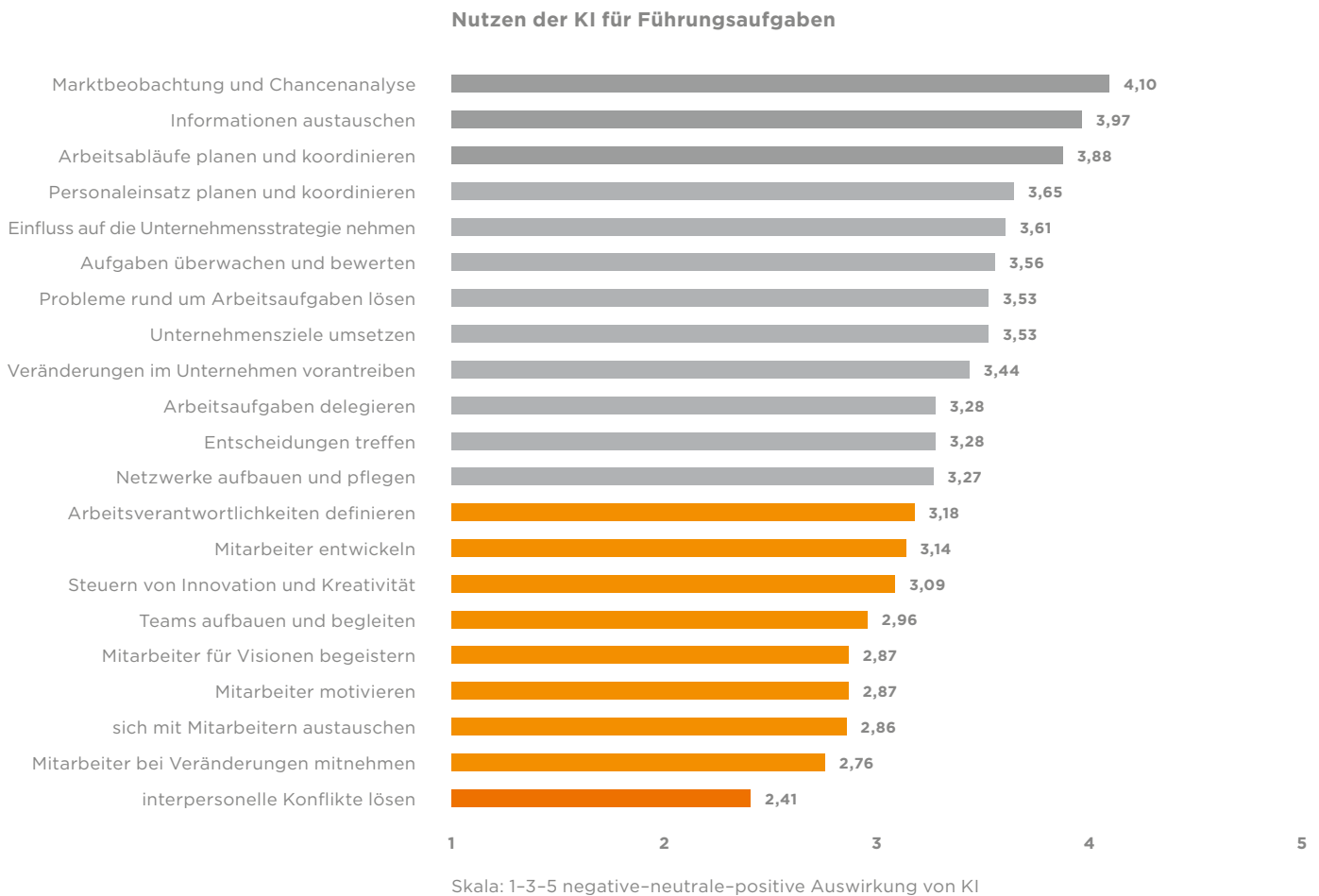
### Weitere wichtige Ergebnisse:

- **70,8%** der Führungskräfte erwarten, dass KI ihre Führungseffizienz unterstützen wird.
- **75,1%** der Befragten nehmen an, dass KI die Produktivität in ihrem Arbeitsbereich steigern wird.
- Nur **22,8%** stimmen der Aussage zu, dass in ihrem Unternehmen bereits eine gute Infrastruktur für die KI-Nutzung vorhanden ist.
- Für **12,2%** passt der Einsatz von KI eher nicht zu ihren persönlichen Wertvorstellungen.



### 3. KI und Superleadership

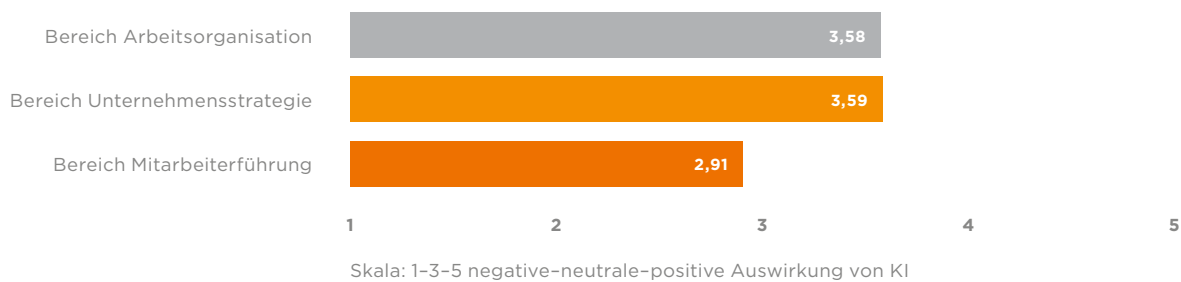
## KI nützt der Arbeitsorganisation – und den Unternehmenszielen.



Die Erwartungen hinsichtlich des Einsatzes von KI in der eigenen Führungstätigkeit sind unterschiedlich. Die positiven Erwartungen der befragten Führungskräfte beziehen sich auf den Managementanteil ihrer Tätigkeit, dabei insbesondere auf die Umsetzung und Erfüllung von Unternehmenszielen (z. B. KI-Einsatz für Marktbeobachtung und Kundenbetreuung), und auf die Organisation von Arbeitsprozessen. In Bezug auf die psychologische Führungskomponente ihrer Tätigkeit, also die Kommunikation und Interaktion mit ihren Teams und Mitarbeitenden, erwarten die Befragten hingegen keine oder sogar tendenziell negative Auswirkungen.

## Positive Erwartungen für die Bereiche Arbeitsorganisation und Unternehmensstrategie.

### Nutzen der KI für Führungsaufgaben: Index Führungstätigkeiten



Ein Index, der die einzelnen Aufgaben der Führungskräfte in drei Tätigkeitsbereiche zusammenfasst, unterstützt diese Ergebnisse zusätzlich: Für die Bereiche Arbeitsorganisation und Umsetzung der Unternehmensstrategie bestehen insgesamt positive Erwartungen, für den Bereich der Mitarbeiterführung allenfalls neutrale.



### 3. KI und Superleadership

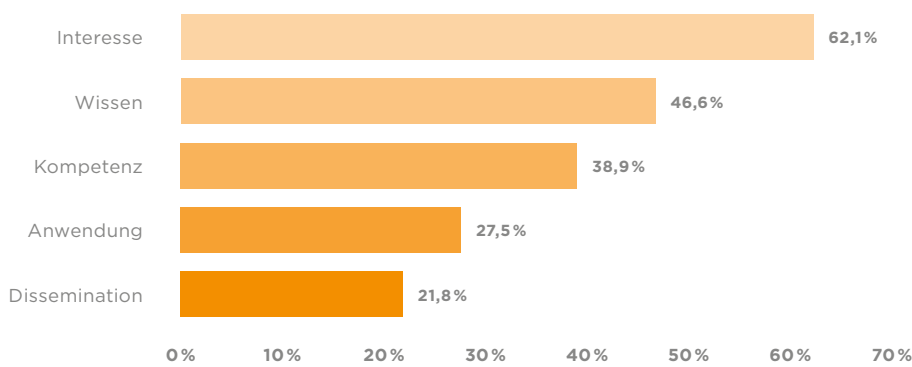
## Das KI-Involvement-Modell: Führungskräfte auf unterschiedlichem Stand des Involvements in KI-Aktivitäten.

Das „KI-Involvement-Modell“ beschreibt Voraussetzungen und Wirkungen des Einsatzes von KI durch Führungskräfte. Anhand der Stufen des Modells lässt sich ablesen, wie stark die einzelne Führungskraft in KI-Aktivitäten involviert ist. Ausgangspunkt ist ein grundsätzliches *Interesse* an Künstlicher Intelligenz und deren Einsatzmöglichkeiten (Stufe 1). Aufbauend auf dem Interesse, können ein profundes *Wissen* über KI und konkrete Vorstellungen vorhanden sein, wie KI im Arbeitsbereich eingesetzt werden kann (Stufe 2). Ein adäquates Wissen ist Voraussetzung für individuelle *Kompetenzen* hinsichtlich der Nutzung von KI in der eigenen Tätigkeit (Stufe 3). Die tatsächliche *Anwendung* von KI (Stufe 4) macht es möglich, dass Führungskräfte als *Disseminatoren* für den Einsatz von KI tätig sind und andere vom Nutzen der KI überzeugen wollen (Stufe 5). Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass anhand des KI-Involvement-Modells eine Einordnung der Führungskräfte hinsichtlich ihres Entwicklungsstands treffsicher vorgenommen werden kann.

#### Beispiel-Items für die fünf KI-Involvement-Stufen

Interesse	„Ich suche aktiv nach Informationen zum Thema KI.“
Wissen	„Ich fühle mich sicher in der Benutzung von generellen Begriffen aus dem Bereich KI.“
Kompetenz	„Ich kann die richtigen Themen identifizieren, die mithilfe von KI bearbeitet werden.“
Anwendung	„Ich arbeite aktiv an der Umsetzung von KI-Lösungen in meinem Arbeitsbereich.“
Dissemination	„Ich versuche, andere im Unternehmen für das Thema KI zu interessieren.“

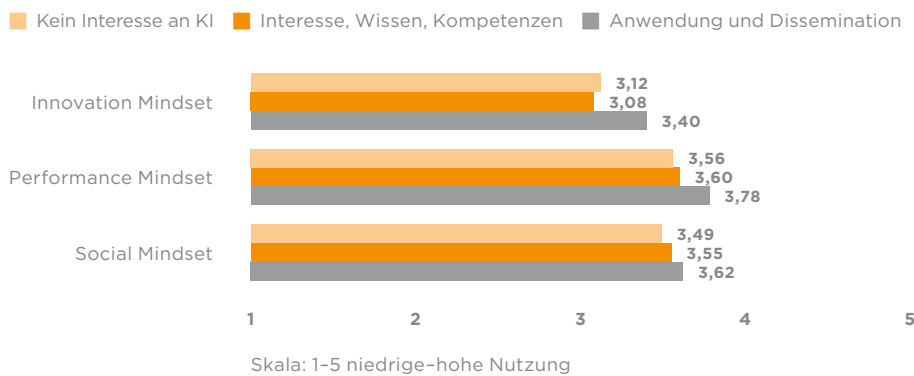
#### Verteilung der KI-Involvement-Stufen



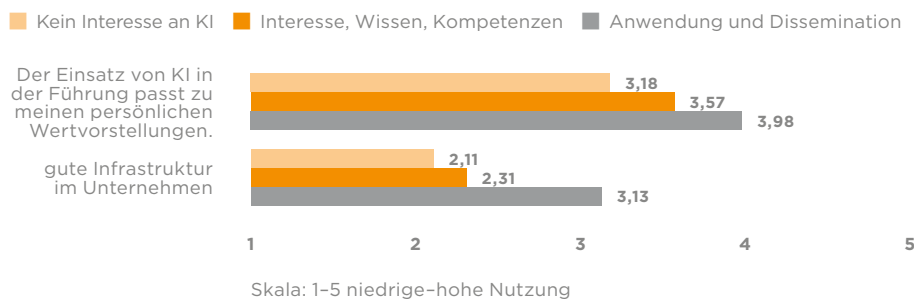
- **62,1%** der Führungskräfte geben an, grundsätzlich Interesse am KI-Thema zu haben.
- **46,6%** der Befragten besitzen darüber hinaus ein profundes Wissen über Künstliche Intelligenz.
- **38,9%** geben an, auch über entsprechende Anwendungskompetenzen zu verfügen.
- Für **27,5%** der Befragten gehört die Nutzung von KI zum beruflichen Alltag.
- Von diesen ist die überwiegende Zahl (**21,8%**) von den positiven Wirkungen so überzeugt, dass sie auch andere für den Einsatz von KI gewinnen wollen (Dissemination).

## Kultur, Infrastruktur, positive Einstellung – Voraussetzungen der KI-Nutzung.

### Voraussetzung der KI-Nutzung: Unternehmenskultur



### Voraussetzung der KI-Nutzung: Positive Einstellung und Infrastruktur



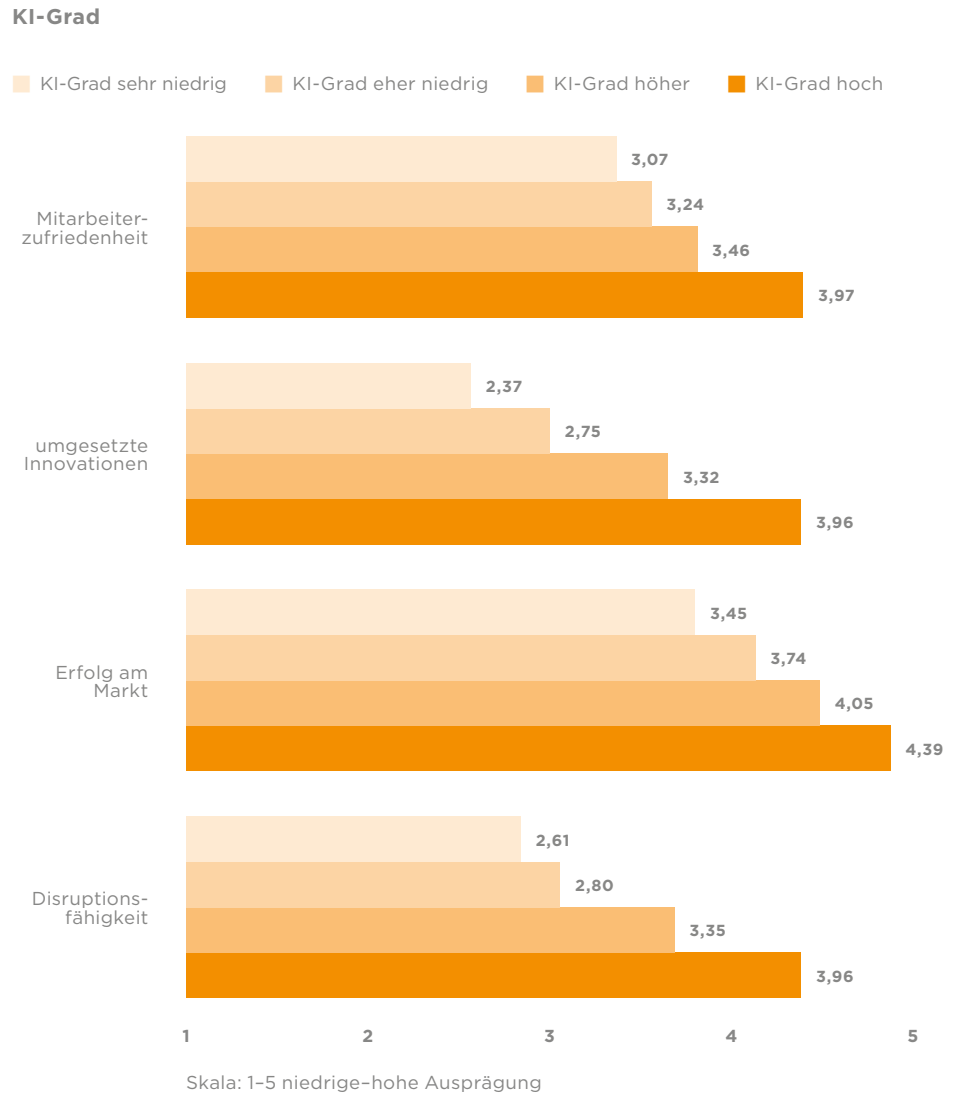
Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz hängt von verschiedenen Faktoren ab. Für die Akzeptanz und Umsetzung von Neuerungen ist eine förderliche Unternehmenskultur eine wichtige Voraussetzung. Förderlich ist eine Unternehmenskultur dann, wenn sie Innovation und Veränderung begrüßt (Innovation Mindset), aber auch Wert auf Leistung und Effizienz legt (Performance Mindset). Themen wie Arbeitsplatzsicherheit oder soziale Verantwortung (Social Mindset) stehen für die Führungskräfte dagegen kaum im Zusammenhang mit der Umsetzung von KI. Der Einsatz von KI in der Führungstätigkeit muss zudem zu den persönlichen Wertvorstellungen passen: Je mehr positive Einstellungen zu KI vorhanden sind, desto mehr Interesse besteht auch an deren Nutzung. Und schließlich muss für den Einsatz von KI eine passende Infrastruktur im Unternehmen gegeben sein: KI-Anwender und -Disseminatoren berichten von vergleichsweise deutlich besseren infrastrukturellen Voraussetzungen.



### 3. KI und Superleadership

## Höherer KI-Grad – größerer Erfolg.

Der Einsatz von KI hängt mit Indikatoren für den Unternehmenserfolg zusammen: Je höher der KI-Grad, desto erfolgreicher agieren die Unternehmen aus Sicht der Befragten. Dies gilt allgemein für die Marktperformance, für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Innovationen, für die Fähigkeit, sich im Wandel befindenden Gegebenheiten anzupassen (Disruptionsfähigkeit), aber auch für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.





“

KI-Nutzung trägt zu einer  
erfolgreicheren Führungs-  
tätigkeit und einem höheren  
Unternehmenserfolg bei.“



## V. Kommentar

### Markus Trost

Partner

Auch in diesem Jahr konnten wir einige erstaunliche Veränderungen und Entwicklungen in unserer Befragung entdecken:

#### **Manager sind wieder ehrgeiziger ...**

Manager sind von ihrem weiteren Potenzial überzeugt, dass zeigt ihr stark angestiegener Wille zur Karriere. Mehr als 60 Prozent aller Führungskräfte wollen das Maximum in ihrer Karriere erreichen – und dies gilt auch für die viel gescholtene Generation Y!

Allerdings wird deutlich, dass sich das Verständnis von Karriere

deutlich verschiebt von einem rein aufstiegsorientierten Berufsweg hin zu einer stärker inhaltlichen Perspektive. So setzen zwei Drittel der Manager das Karrieremaximum gleich mit der Annahme von kontinuierlich neuen, inhaltlichen Herausforderungen. Frauen sind dabei stärker inhaltsgetrieben als Männer. Sie sind außerdem auch ehrgeiziger als ihre männlichen Kollegen. Dieses Ergebnis widerspricht – Gott sei Dank! – der immer noch sehr verbreiteten Annahme, dass Frauen nicht karriereorientiert oder willens genug seien, um in eine Top-Führungsposition zu gelangen. Im Gegenteil: Wir

beobachten, dass die Förderung von Frauen, in welche die Unternehmen seit vielen Jahren investieren, nun langsam Früchte trägt!

#### **... und offen für neue Karrierewege.**

Zunehmendes Selbstbewusstsein der Manager und ein hoher Gestaltungswille bei der eigenen Karriere haben sich auch in diesem Jahr bestätigt. So sind die Mitwirkung an Veränderungen und die Tätigkeit in einem innovativen Unternehmen mit 57 Prozent erneut Top-Motivatoren unter den Führungskräften. Auch die Flexibilität der Manager



in Bezug auf Branche und Inhalte ihrer Tätigkeit ist seit Jahren extrem hoch: So sind fast 90 Prozent dazu bereit, für ihren nächsten Karriereschritt die Branche zu wechseln, zwei Drittel der Manager würden auch die Fachrichtung wechseln.

Diese Offenheit trifft auf der Arbeitgeberseite allerdings nur bedingt auf Gegenliebe. Gerade auf den höheren Führungsebenen entscheiden sich die Unternehmen oft lieber für Kandidaten aus der Branche. Dabei sind in disruptiven Zeiten wie diesen neue Impulse von außen dringend notwendig. Die Arbeitgeber sollten hier eine größere Offenheit haben und sich sowohl in der Rekrutierung von Quereinsteigern als auch hinsichtlich ihrer Incentivierung flexibler und kreativer aufstellen. Dies setzt auch den Mut in die Entwicklung von Potenzialträgern voraus.

### **Die Mehrheit der Manager ist wieder Führungskraft aus Überzeugung ...**

Und noch eine gute Nachricht: Nach einem deutlichen Rückgang im Vorjahr gehört die Freude an der Führungsaufgabe wieder zu den Top-3-Motivatoren für den weiteren Berufsweg. Zudem geben zwei Drittel der Führungskräfte an, dass sich ihre Einstellung zu ihrer Rolle als Manager im Laufe ihrer Berufstätigkeit zum Positiven gewandelt hat. Dieses Ergebnis widerlegt klar den Anschein der Führungsmüdigkeit aus den Befragungsergebnissen der Vorjahre. Wenn Führungskräfte gern Verantwortung übernehmen und Einfluss nehmen möchten sowie Freude daran haben, ihre Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln, dann kann einem um die Zukunft des

deutschsprachigen Managements nicht bange sein. In disruptiven Zeiten, in denen nicht nur „Millennials“, sondern auch große Teile der Gesellschaft nach Vorbildern suchen, sind Persönlichkeiten, die motivieren und Orientierung geben können, unverzichtbar.

### **... braucht ein innovationsfreudiges, zukunftsfähiges Unternehmen ...**

Nicht zu übersehen sind die stark zunehmenden Zweifel der Manager an der Innovations- und Zukunftsfähigkeit ihrer Arbeitgeber. Diese sind einer der Hauptgründe für die erneut hohe Wechselbereitschaft der Manager. Angesichts des anhaltenden Kandidatenmarktes sollte dies ein Weckruf für Unternehmen sein: Sie müssen sich viel stärker als bisher bewusst machen, dass es Führungskräften wichtig ist, wie ihr Arbeitgeber strategisch aufgestellt und für die Zukunft gerüstet ist, wollen sie auch in Zukunft die besten Köpfe gewinnen und vor allem halten. Gerade wenn in Zeiten mit wirtschaftlich unsicheren Perspektiven die Investitionen in Innovationen auf dem Prüfstand stehen, müssen Unternehmen hier sowohl an ihre Wettbewerbsfähigkeit als auch an ihre Talentattraktivität denken!

### **... und steht Künstlicher Intelligenz positiv gegenüber!**

Zur Attraktivität eines Arbeitgebers gehört heute mehr denn je auch eine innovationsorientierte Unternehmenskultur und eine überzeugende Strategie für die Anwendung von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz (KI). Die Manager halten ihre Arbeitgeber hier noch nicht für optimal gerüstet, zeigen die Ergebnisse zu unserem diesjährigen Schwerpunktthema.

Handlungsbedarf sehen sie dabei weniger im strategisch-organisatorischen Bereich als vielmehr bei der Weiterbildung der Mitarbeiter, dem ethischen Umgang mit Daten und der Risikoversorge. Gleichwohl steht die große Mehrheit der Manager KI aufgeschlossen gegenüber. Sie sehen deutlich mehr Chancen durch die Nutzung von KI als Risiken. Die Sorge um den Verlust von Arbeitsplätzen oder gar der eigenen Führungsposition teilen sie ebenfalls nicht. Diese breite Zustimmung ist für die Unternehmen erfreulich, denn für die erfolgreiche Einführung und Anwendung von KI sind offene, motivierte Führungskräfte essenziell.

Interesse, Wissen und Anwendungskompetenzen hinsichtlich KI sind wesentliche Voraussetzungen, aber erst die tatsächliche, regelmäßige Anwendung führt zu erkennbaren positiven Auswirkungen. Und auch die Führung profitiert: Die Nutzung von KI trägt für die Manager messbar zu einer individuell erfolgreicherer Führungstätigkeit und übergreifend zu einem größeren Unternehmenserfolg bei (Superleadership).

Wir hoffen, dass unsere diesjährige Studie mit einer erneut hohen Beteiligung von rund 2.400 Führungskräften auch in diesem Jahr für Sie interessante Einblicke in die Einstellungen und die Motivationslage der Manager im Raum D-A-CH bietet.

Herzlichst, Ihr



## VI. Hinweise zur Methodik

### **Befragung des Executive Panels von Odgers Berndtson**

- Die Befragung wurde in der Zeit von Ende August bis Ende September 2019 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 2.344 Führungskräfte teilgenommen.



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

[www.odgersberndtson.com](http://www.odgersberndtson.com)

