Manager Barometer

2026



16. jährliche Befragung der Odgers Executive Panels in Deutschland, Österreich und der Schweiz

ODGERS

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 3
Keine Zeit für Gelassenheit: KI und Private Equity fordern Führung heraus

Executive Summary 5

Motivation und Zufriedenheit 10
Zufriedenheit steigt, Wechselbereitschaft sinkt

Führung 20
Resilienz und Kommunikation bleiben Konstanten im Wandel

Künstliche Intelligenz 27
Gelassene Manager trotz Nachholbedarf und Hürden

Private Equity 41
Wachsender Einfluss trifft auf Vorbereitungslücke

Anhang 49
Statistik der Teilnehmenden und Methodik

Keine Zeit für Gelassenheit: KI und Private Equity fordern Führung heraus

Was treibt Führungskräfte an? Was bremst sie aus? Die Antworten, die Führungskräfte im aktuellen Manager Barometer 2026 von Odgers auf diese Fragen geben, bewegen sich zwischen dem Wunsch nach sinnstiftender Arbeit und den Herausforderungen einer von Künstlicher Intelligenz und Private Equity geprägten Wirtschaftswelt. Die Führungskräfte zeichnen dabei ein differenziertes Bild:

> Zwar wächst die Zufriedenheit der Manager mit der eigenen Position und die Wechselbereitschaft geht zurück, doch KI-Transformation und der wachsende Einfluss von Private Equity stellen neue Anforderungen an die Führungsqualitäten.

Hinzu kommt das anhaltend volatile Umfeld, geprägt von geopolitischen Spannungen, regulatorischer Komplexität und wirtschaftlicher Stagnation. Wer künftig führen will, braucht nicht nur Resilienz und Kommunikationsstärke, sondern auch ein strategisches Verständnis von KI, Daten und deren Geschäftspotenzialen.

In all diesen Facetten offenbart das Manager Barometer bemerkenswerte Erkenntnisse über Führungskräfte und Unternehmen. So zeigen die Ergebnisse im Eingangskapitel eine gestiegene Zufriedenheit mit der eigenen Position, während die Wechselbereitschaft der Führungskräfte erstmals seit Jahren zurückgeht. Arbeitsplatzsicherheit nennt dagegen kaum ein Manager als Karriereziel. Doch als Entscheidungskriterium wirkt sie dafür umso stärker. Sicherheit wird von den Führungskräften also vorausgesetzt. Droht ihr Verlust, wiegt das in einem unsicheren Umfeld schwerer als die Aussicht auf eine neue Aufgabe. Für den Arbeitsmarkt heißt das: Die Schwelle, ab der ein neues Mandat einen tatsächlichen Wechsel rechtfertigt, ist deutlich gestiegen.

Im Kapitel Führung setzt sich fort, was wir bereits im Vorjahr beobachtet haben: Human Skills schlagen Hard Skills. Resilienz und Kommunikation stehen an der Spitze der benötigten Kompetenzen, während analytische Klassiker an Gewicht verlieren. Gleichzeitig verlagert sich die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ins Digitale. Und die Verantwortung für Weiterentwicklung geht stärker auf die Mitarbeitenden über. Beides erhöht den Anspruch an Führung: Orientierung geben, wo der persönliche Kontakt seltener wird. Umso wichtiger wird es künftig, die wenigen persönlichen Momente in der zwischenmenschlichen Kommunikation bewusst zu erhalten.

Einer der diesjährigen Schwerpunkte liegt auf Künstlicher Intelligenz. Hier findet sich das vielleicht bemerkenswerteste Ergebnis dieser Befragung: Die Führungskräfte sehen der KI-Transformation überwiegend gelassen entgegen, obwohl sie ihre eigenen Unternehmen bei Datenbasis, Governance und strategischer Ausrichtung deutlich im Rückstand sehen. Auf individueller Ebene

Vorwort

ODGERS

erscheint die Transformation beherrschbar. Auf Unternehmensebene fehlen dagegen die Grundlagen und die Hürden sind hoch. Diese Diskrepanz sollte als Weckruf verstanden werden. Nicht der Zugang zur Technologie ist der Engpass, sondern die Fähigkeit, sie dauerhaft in Strukturen, Prozesse und Steuerungssysteme zu übersetzen. Dazu gehört auch eine klare Verantwortung für KI beim Top-Management sowie ein verbindliches Zielbild.

Ergänzt werden die Ergebnisse in diesem Jahr durch die Einordnungen von Experten aus dem gemeinsamen Data & AI Leadership Circle von appliedAI und Odgers, die die Befunde zur Künstlichen Intelligenz aus ihrer Praxis exklusiv kommentieren.

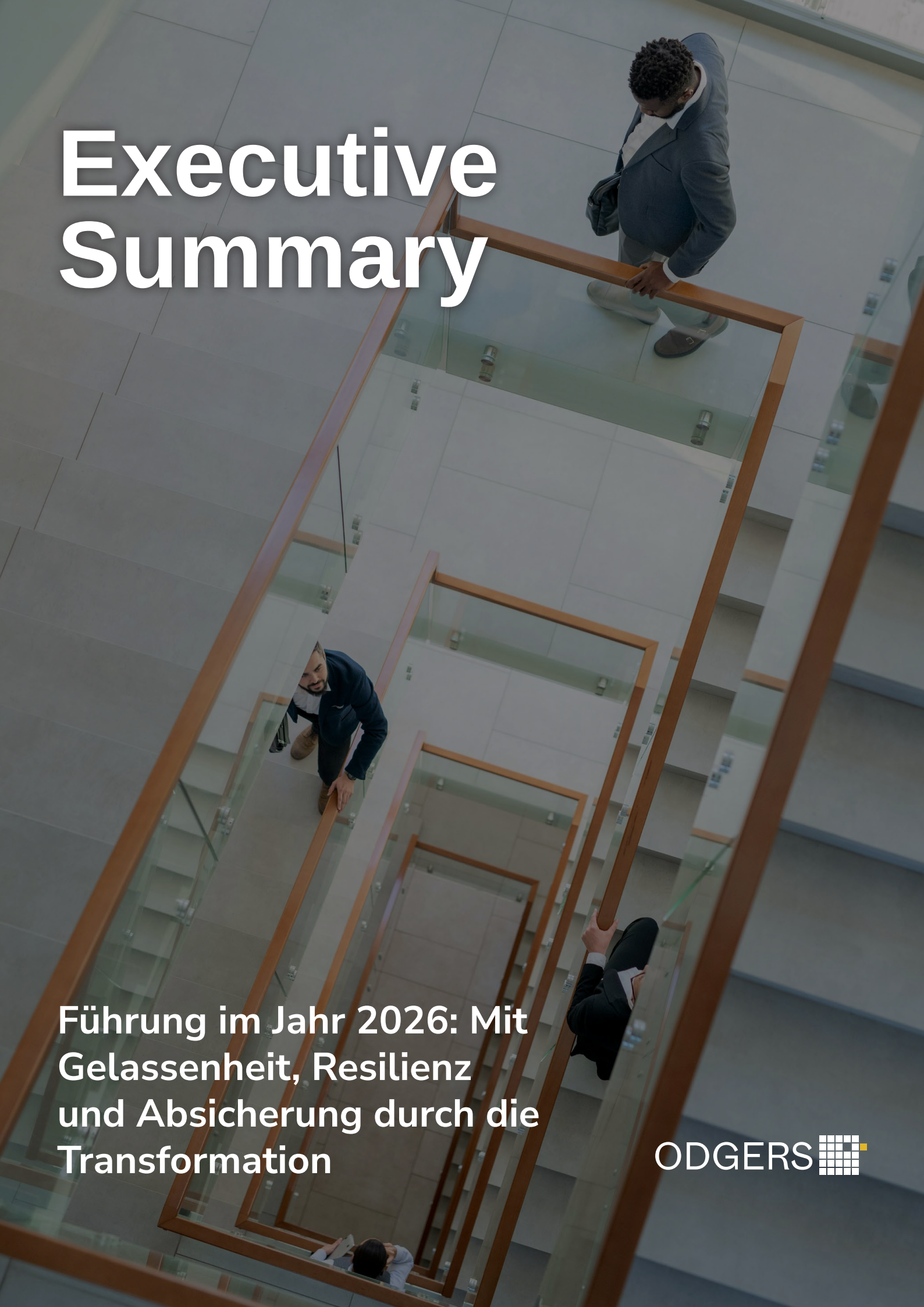
Neu aufgenommen haben wir einen Fokus auf Private Equity. Diese Eigentümerform wird als wirksam, aber fordernd wahrgenommen, wenn man unter ihrem Einfluss steht. Private-Equity-Investoren beschleunigen in Unternehmen Entscheidungen und schärfen die Steuerung, verändern aber Kultur und Zeithorizont spürbar. Da ihr Einfluss auf Führungsrollen weiter zunehmen wird, verschiebt sich das Anforderungsprofil von der Bewertung zur Befähigung – und darauf sind deutsche Führungskräfte nach eigener Einschätzung schlecht vorbereitet. Für Unternehmen, die in absehbarer Zeit in den Einfluss von Private Equity geraten, besteht hier Handlungsbedarf.

Über alle vier Kapitel hinweg zieht sich damit eine Tendenz: Unsicherheit wird nicht mehr als vorübergehender Zustand behandelt, sondern als Dauerzustand, auf den man sich einrichtet. Absicherung ist eine verständliche Reaktion darauf. Sie ist aber keine Strategie. Wer in einem Umfeld ohne Planbarkeit auf Abwarten setzt, verschiebt Entscheidungen lediglich in eine Zeit, in der sie teurer werden. Wir plädieren dafür, die Zurückhaltung zu prüfen und Handlungsfähigkeit aktiv zurückzugewinnen.

Ein herzliches Dankeschön an alle, die mit ihrer Zeit und ihren wichtigen Gedanken zum Erfolg der Studie beigetragen haben.



Maximilian Contzen
Associate Partner und Mitglied der Technology, CIO und Business & Professional Services Practice



Executive Summary

Führung im Jahr 2026: Mit Gelassenheit, Resilienz und Absicherung durch die Transformation

ODGERS

ODGERS

Motivation und Zufriedenheit: Zufriedenheit steigt, Wechselbereitschaft sinkt

Sinnhafte Tätigkeiten und ausreichend Handlungsfreiraum zählen weiterhin zu den wichtigsten Faktoren für Motivation und Zufriedenheit. Im Vergleich zum Vorjahr zeigen die Ergebnisse des Manager Barometers hier kaum Veränderungen. In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit rückt allerdings eine angemessene Gehaltsstruktur als wichtiger Faktor in der Gunst nach oben.

Auffällig sind die Geschlechterunterschiede: Weibliche Führungskräfte gewichten fachliche Entwicklungsmöglichkeiten, flexible Arbeitsmodelle und das Führungsverhalten der eigenen Führungskraft deutlich stärker – ein Hinweis auf einen weiterhin bestehenden Nachholbedarf.

Der Anteil der Führungskräfte, die mit ihrer Situation zufrieden sind, nimmt weiter zu. Eine neue Tendenz zeigt sich hingegen bei der Wechselbereitschaft: Erstmals seit mehreren Jahren des kontinuierlichen Anstiegs sinkt sie 2026 wieder leicht, verharrt jedoch auf einem hohen Niveau. Dies lässt sich weniger als Zeichen wachsender Loyalität deuten, sondern eher als Ausdruck einer gestiegenen Vorsicht der Führungskräfte angesichts wirtschaftlich unsicherer Rahmenbedingungen. Die grundlegende Bereitschaft, die Stelle zu wechseln, bleibt insgesamt hoch.

Alle Thesen auf einen Blick:

1. Spannende Arbeitsaufgaben, die Sinn stiften und Gestaltungsräume bieten, motivieren am meisten
2. Angemessene Gehaltsstruktur und anspruchsvolle Aufgaben sind weiblichen Führungskräften wesentlich wichtiger
3. Die Zufriedenheit der Manager mit der jetzigen beruflichen Position wächst
4. Die Wechselbereitschaft geht zurück – bleibt aber auf hohem Niveau

ODGERS

Führung: Resilienz und Kommunikation bleiben Konstanten im Wandel

Resilienz und Kommunikation gelten weiterhin als die zentralen Kompetenzen im Führungsbereich, insbesondere angesichts einer immer vielfältigeren und sich stetig wandelnden Arbeitswelt. Dahinter folgen Offenheit und die Fähigkeit zum Perspektivwechsel sowie digitale und technische Kompetenz. Analytisches Denken, Kreativität und Hartnäckigkeit haben wie schon im Vorjahr einen deutlich geringeren Stellenwert. Die hohe Gewichtung von Human Skills setzt sich damit fort.

Was die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden betrifft, gewinnen digitale Medienformate zunehmend an Bedeutung und treten dabei an die Stelle des persönlichen Gesprächs. Während die Effizienz steigt, leidet die zwischenmenschliche Nähe und Interaktion.

Bei der Weiterentwicklung der Mitarbeitenden setzt sich ein klarer Trend fort: Führungskräfte fordern von ihren Teams ein wachsendes Maß an Eigenverantwortung. Das entbindet Unternehmen jedoch nicht davon, Lernangebote, Zeit und Orientierung bereitzustellen.

Alle Thesen auf einen Blick:

1 Resilienz und Kommunikation sind in einer zunehmend diversen und dynamischen Arbeitswelt die wichtigsten Kompetenzen für Führungskräfte

2 Digitale Medienformate schlagen persönliche Kontakte

3 Führungskräfte erwarten mehr Eigenverantwortung von Mitarbeitenden für ihre Weiterentwicklung

ODGERS

Künstliche Intelligenz: Gelassene Manager trotz Nachholbedarf und Hürden

Erstaunlich gelassen blicken die Führungskräfte auf den Wandel durch Künstliche Intelligenz – dabei stufen sie ihre Unternehmen beim praktischen Einsatz von KI mehrheitlich noch im Anfangsstadium ein.

Gut aufgestellt sehen sich die Unternehmen bisher nur bei Pilotprojekten und ersten Anwendungen. Individuell wird der Wandel zwar als bewältigbar wahrgenommen, auf Unternehmensebene mangelt es aber an Datengrundlage, Governance und strategischer Ausrichtung. Die Hürden sind also noch hoch.

Bei den Kompetenzen steht das strategische Verständnis von KI, Daten und deren Geschäftspotenzialen an der Spitze, gefolgt von der Fähigkeit, KI-Ergebnisse zu bewerten. Entscheidend ist für Führungskräfte damit weniger die Tool-Nutzung als das Verständnis, wie die KI Prozesse und Geschäftsmodelle verändert und unter welchen Bedingungen daraus Mehrwert entsteht.

Die Diskrepanz zwischen Gelassenheit einerseits sowie Nachholbedarf und Hürden andererseits wirkt zunächst widersprüchlich, sollte für Unternehmen jedoch als Weckruf dienen.

Alle Thesen auf einen Blick:

1. Manager sehen der KI-Transformation relativ gelassen entgegen
2. Das strategische Verständnis von KI wird als Top-Kompetenz bewertet
3. Der Einsatz von KI wird weiterhin im Anfangsstadium gesehen
4. Mangelnde Datenqualität und fehlende Datenbasis gelten als größte Hürde

ODGERS

Private Equity: Wachsender Einfluss trifft auf Vorbereitungslücke

Die Private-Equity-Branche und ihr Einfluss auf Unternehmen werden im Manager Barometer ambivalent bis positiv bewertet. Als besonders vorteilhaft wird die gesteigerte Geschwindigkeit bei Entscheidungen und deren Umsetzung hervorgehoben. Aber auch die ausgeprägte Finanzorientierung sowie der Einfluss auf die Unternehmenskultur wird gesehen.

Am stärksten greift Private Equity bei Budget und Capex sowie bei Strategie, Portfolio und M&A ein. Themen mit langfristiger oder indirekter Wertwirkung – ESG, strukturelle Professionalisierung, Künstliche Intelligenz – werden deutlich seltener als zentrale Eingriffsfelder wahrgenommen.

Positiv bewertet wird die Zusammenarbeit vor allem dann, wenn Investoren über Kapital- und Kontrollfunktionen hinausgehen und als strategisch relevante Sparringspartner auftreten. Bemerkenswert: Während eine große Mehrheit davon ausgeht, dass der Einfluss von Private Equity auf Führungsrollen in den nächsten fünf Jahren zunehmen wird, sieht nur eine Minderheit deutsche Führungskräfte auf dieses Umfeld gut bis sehr gut vorbereitet.

Alle Thesen auf einen Blick:

1 Manager bewerten die Private-Equity-Branche ambivalent bis positiv

2 Kosten, Strategie und Personalentscheidungen werden aus Sicht der Manager durch Private Equity maßgeblich beeinflusst

3 Kriterien für die Zusammenarbeit mit Private Equity sind vor allem strategischer Mehrwert und Sparring

4 Manager sehen sich auf ein Private-Equity-geprägtes Umfeld eher schlecht vorbereitet – bei zunehmendem Einfluss

Motivation und Zufriedenheit



ODGERS

Zufriedenheit steigt, Wechselbereitschaft sinkt

Sinnstiftende Aufgaben und Gestaltungsspielraum bleiben die stärksten Treiber für Motivation und Zufriedenheit – daran hat sich gegenüber dem Vorjahr bei den Ergebnissen des Odgers Manager Barometers wenig geändert. Der Anteil zufriedener Führungskräfte steigt weiter. Neu ist dagegen die Entwicklung bei der Wechselbereitschaft: Nach Jahren des Anstiegs geht sie 2026 erstmals wieder zurück, bleibt aber auf hohem Niveau. Das deutet weniger auf gestiegene Loyalität hin als auf eine höhere Risikosensibilität der Führungskräfte in wirtschaftlich unsicheren Zeiten.

Spannende Arbeitsaufgaben, die Sinn stiften und Gestaltungsräume bieten, motivieren am meisten

Welche Ziele verfolgen Manager primär in ihrem Lebensweg? Für fast 100 Prozent der befragten Manager im Panel des Manager Barometers sind dies motivierende Arbeitsinhalte sowie Gestaltungsmöglichkeiten im Unternehmen (stimme zu/stimme voll zu). Auf den Plätzen drei und vier folgen eine sinnstiftende Tätigkeit und die individuelle Weiterentwicklung. Work-Life-Balance landet bei den Karrierezielen im Mittelfeld. Überraschend angesichts der wirtschaftlich schwierigen Situation vieler Unternehmen: Eine hohe Position oder Arbeitsplatzsicherheit spielen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Dieser Befund relativiert sich allerdings, sobald man ihn neben die Ergebnisse zur Wechselbereitschaft stellt (siehe Seite 17): Sicherheit wird von Führungskräften offenbar nicht als Karriereziel formuliert, wirkt aber sehr wohl als Entscheidungskriterium, sobald ein konkreter Wechsel ansteht.

Sinnstiftende Arbeit ist vor allem der Generation X wichtig

Mit Blick auf die Generationen ist eine sinnstiftende Tätigkeit für die Generation X am wichtigsten. Die Millennials erreichen dagegen Höchstwerte bei individueller Weiterentwicklung, Work-Life-Balance sowie Arbeitsplatzsicherheit. Eine möglichst hohe Position im Unternehmen zu erreichen, ist für die Babyboomer am unwichtigsten. Das klingt naheliegend, da sie diese Positionen in der Regel bereits erreicht haben oder auf dem Höhepunkt ihrer Karriere angelangt sind.

Motivation und Zufriedenheit

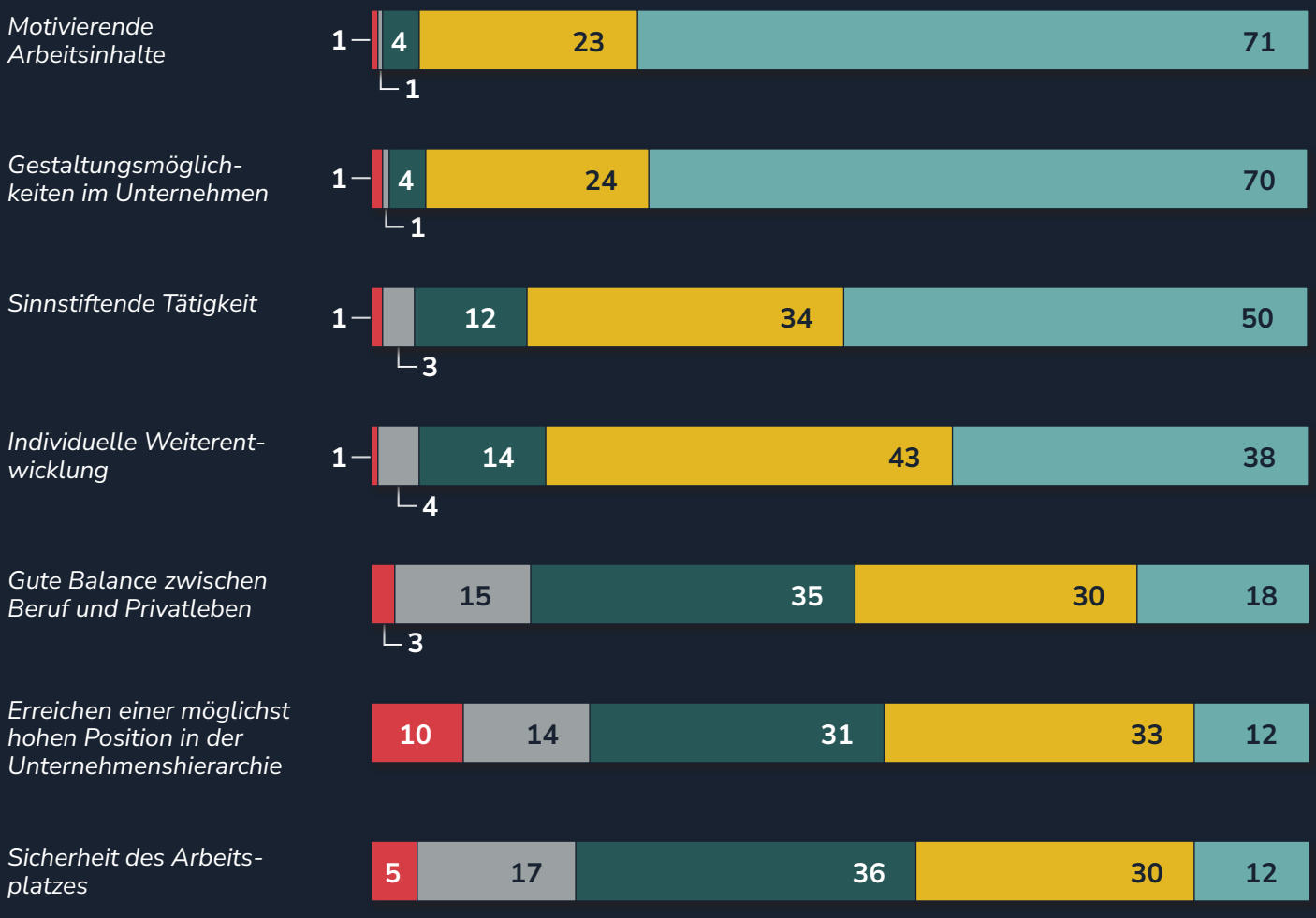
ODGERS

Motivierende Arbeitsinhalte und Gestaltungsmöglichkeiten sind also weiterhin entscheidende Faktoren für den langfristigen Unternehmenserfolg. Sie bilden zusammen mit sinnstiftender Arbeit das Fundament für eine hohe Mitarbeiterbindung, Innovationskraft und Leistungsbereitschaft beziehungsweise Leistungsfähigkeit.

ODGERS

Welche Ziele verfolgen Sie primär in Ihrem beruflichen Lebensweg?

Alle Angaben in Prozent, rundungsbedingte Differenz



Angemessene Gehaltsstruktur und anspruchsvolle Aufgaben sind weiblichen Führungskräften wesentlich wichtiger

Freies Schalten und Walten macht zufrieden: Die Gestaltungsfreiheit wird entsprechend von den Managern an erster Stelle der Zufriedenheitsfaktoren genannt (96 Prozent stimme zu/stimme voll zu). Auf Platz zwei vorgerückt sind gegenüber dem Vorjahr anspruchsvolle Aufgaben (94 Prozent). An dritter Stelle steht eine angemessene Gehaltsstruktur (91 Prozent).

Umfangreiche Möglichkeiten der fachlichen Entwicklung sowie flexible Arbeitsorte und Arbeitszeitmodelle landen über alle Altersgruppen hinweg nur im Mittelfeld – den Millennials ist ein flexibler Arbeitsort allerdings wichtiger. Das spiegelt den seit Jahren anhaltenden Trend, dass jüngere Führungskräfte das Homeoffice beziehungsweise hybrides Arbeiten gegenüber dem permanenten Arbeiten im Büro bevorzugen. Einschlägige Umfragen unter der Gen Z und den Millennials bestätigen zudem die Work-Life-Balance als ein wichtiges Berufsziel der jüngeren Generationen. Hierarchische Karrieremöglichkeiten bilden das Schlusslicht der Aspekte, die die persönliche Zufriedenheit prägen.

Weibliche Führungskräfte sehen Nachholbedarf

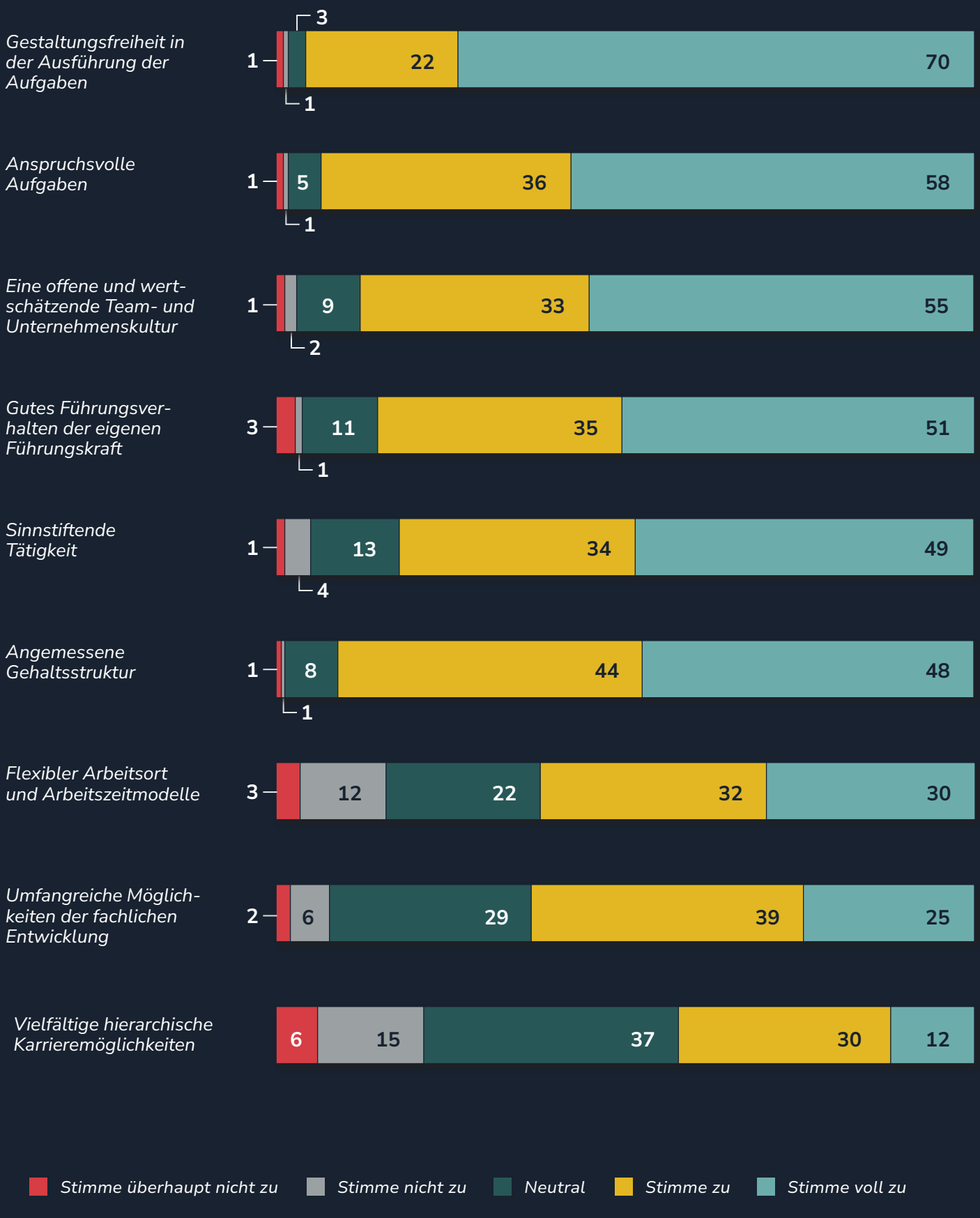
Schaut man auf die Geschlechter, zeigen sich die größten Unterschiede bei fachlichen Entwicklungsmöglichkeiten, flexiblen Arbeitsmodellen und dem Führungsverhalten der eigenen Führungskraft – Managerinnen stufen diese Aspekte deutlich häufiger als relevant für ihre Arbeitszufriedenheit ein. Auch bei der Gehaltsstruktur und bei anspruchsvollen Aufgaben wählen weibliche Führungskräfte spürbar häufiger die höchste Zustimmung. Das deutet auf einen weiterhin bestehenden Nachholbedarf hin, insbesondere beim Gehalt.

Die höhere Gewichtung einer angemessenen Gehaltsstruktur scheint vor allem eine Reaktion auf die wirtschaftliche Unsicherheit zu sein. Gefragt ist weniger die Höhe der Vergütung als ein sicheres Fixgehalt unabhängig von Auftragslage, Restrukturierung oder Eigentümerwechsel. Demgegenüber stehen variable Bestandteile und langfristige Vergütungsprogramme genau dann zur Disposition, wenn es im Unternehmen schwierig wird. Aktuelle Arbeitsmarktstudien zeigen einen ähnlichen Trend: Sicherheitsaspekte gewinnen bei der Arbeitgeberwahl branchenübergreifend an Bedeutung. Ein festes Gehalt ist derzeit attraktiver als ein höherer Zielbonus.

Welche Aspekte prägen Ihre persönliche Zufriedenheit am Arbeitsplatz?

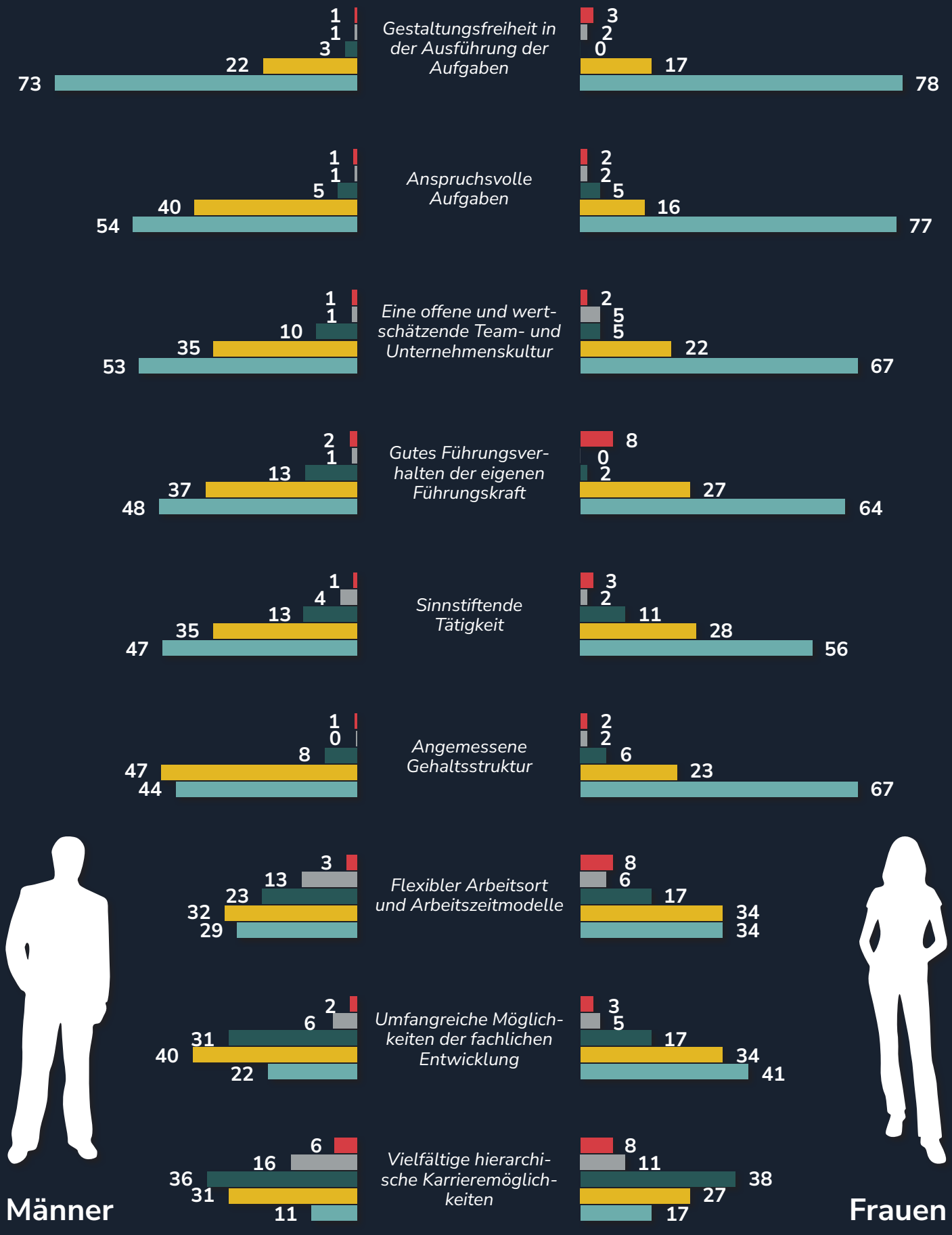
ODGERS

Alle Angaben in Prozent, Gesamtergebnis rundungsbedingte Differenz



Ergebnis nach Männern und Frauen getrennt
Alle Angaben in Prozent, rundungsbedingte Differenz

ODGERS



Die Zufriedenheit der Manager mit der jetzigen beruflichen Position wächst

Der Anteil der sehr zufriedenen Manager erreicht mit 29 Prozent den höchsten Wert seit 2015. Etwas mehr als 70 Prozent der Befragten sind sehr zufrieden oder zufrieden mit ihrer Position – knapp zwei Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. Bei aller Zufriedenheit: Auch der Anteil der unzufriedenen Manager erreicht mit etwas mehr als 9 Prozent einen Höchstwert.

Branchenunterschiede bei der Zufriedenheit

In Bezug auf die Branchenzugehörigkeit ist die Zufriedenheit mit der jetzigen Position in den Professional Services – Kanzleien, Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung – mit Abstand am höchsten (42 Prozent sehr zufrieden). Es folgen die Energiewirtschaft sowie Konsumgüter, Handel, Medien, Entertainment und Sport (34 beziehungsweise 33 Prozent sehr zufrieden).

Überdurchschnittlich unzufrieden beziehungsweise weniger zufrieden mit ihrer Position sind Manager in Medizin und Pharma sowie in der Automobilindustrie. Beides sind Branchen, die derzeit unter Druck stehen, sei es durch die Gesundheitspolitik oder durch eine umfassende Transformation gepaart mit massivem Arbeitsplatzabbau. Wertet man nur die absolute Unzufriedenheit aus, ist diese in der Tech- und Telekommunikationsbranche am höchsten, gefolgt von der Energiewirtschaft und der Chemie- und Prozessindustrie. Die Gründe dürften auch hier branchenspezifisch sein: In der Tech- und Telekommunikationsbranche wiegen die Unsicherheit rund um KI und die schwierigere Kapitalbeschaffung schwerer. In der Energiewirtschaft hat sich im Bereich Renewables der Wind gedreht – politische Entscheidungen schaffen zusätzliche Unsicherheit. Und in der Chemie- und Prozessindustrie treffen hohe Energie- und Rohstoffkosten, eine schwache Nachfrage aus Kundenindustrien, Überkapazitäten und Preisdruck aus China auf einen hohen Investitionsbedarf bei gleichzeitig großer Unsicherheit. Da wird Unzufriedenheit nachvollziehbar.

Je älter, desto zufriedener

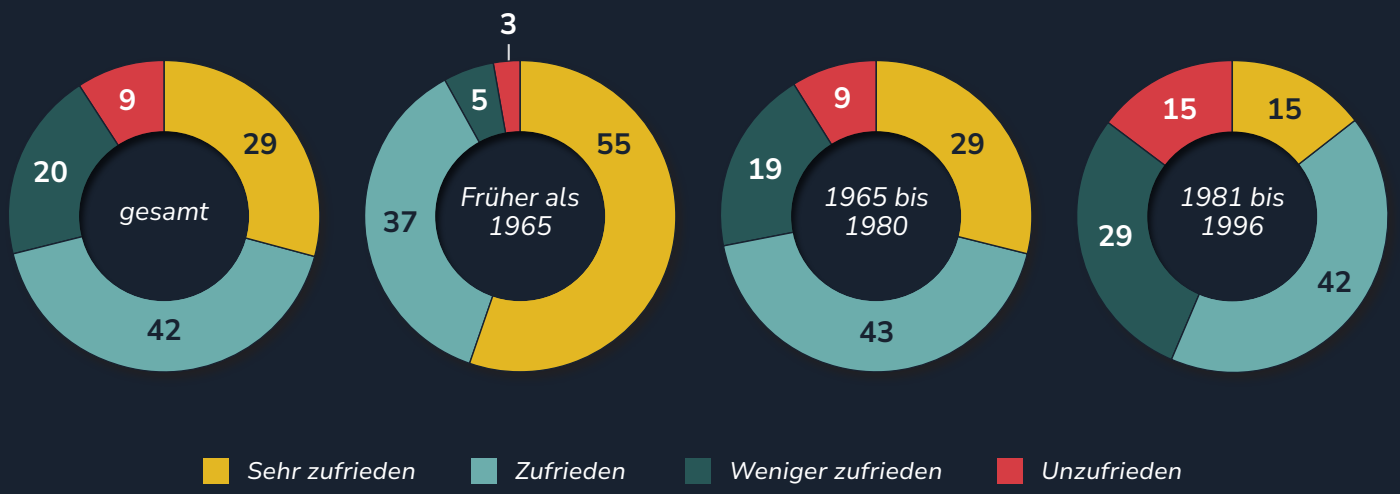
Führungskräfte in börsennotierten Unternehmen und Familienunternehmen sind deutlich zufriedener als jene in Unternehmen in Private-Equity-Besitz. Und wie schon in den Vorjahren gilt: Je älter die Führungskräfte, desto zufriedener sind sie mit ihrer Position. Auch die Unternehmensgröße spielt eine Rolle – Führungskräfte

in Unternehmen mit bis zu 2.000 Mitarbeitenden sind überdurchschnittlich zufrieden. Mit wachsender Unternehmensgröße sinkt dagegen die Zufriedenheit. Managerinnen sind zudem tendenziell weniger zufrieden mit ihrer Position als ihre männlichen Kollegen.

Wie zufrieden sind Sie in Ihrer jetzigen beruflichen Position?

Alle Angaben in Prozent, rundungsbedingte Differenz

Gesamt und nach Generationen



Die Wechselbereitschaft geht zurück – bleibt aber auf hohem Niveau

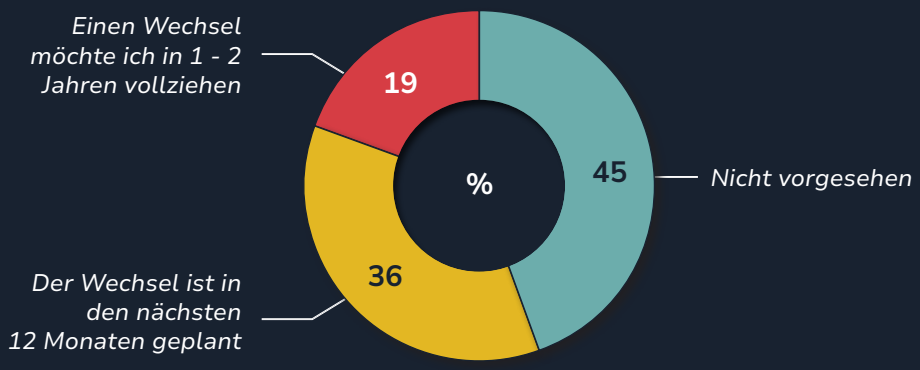
Nachdem die Wechselbereitschaft in den vergangenen Jahren sukzessive zugenommen hatte, geht sie 2026 erstmals wieder zurück: 45 Prozent der Manager planen keinen Wechsel – im Vorjahr waren es nur 38 Prozent. Im Umkehrschluss sind weiterhin 55 Prozent der Befragten wechselbereit. Über einen Wechsel in den kommenden zwölf Monaten denken 36 Prozent nach, 19 Prozent in den kommenden ein bis zwei Jahren. Die grundsätzliche Mobilität bleibt also hoch. Anders ausgedrückt: Der Markt ist nicht

verschlossen, sondern deutlich selektiver geworden.

Überdurchschnittlich hoch ist die Wechselbereitschaft in Medizin und Pharma, in Konsumgüter, Handel, Medien, Entertainment und Sport sowie in der Automobilindustrie – ein Befund, der in Teilen mit der wirtschaftlichen Situation beziehungsweise der Transformation dieser Branchen korrespondiert. Besonders ausgeprägt ist die Wechselabsicht zudem in Unternehmen in Private-Equity-Besitz: Fast zwei Drittel (59 Prozent) der Befragten planen einen Arbeitgeberwechsel in den kommenden zwölf Monaten – ein Hinweis auf den spürbaren Einfluss von Private-Equity-Investoren auf Unternehmen und Unternehmenskultur. Bemerkenswert ist, dass dieselbe Gruppe Private Equity als Eigentümerform überdurchschnittlich positiv bewertet (siehe Kapitel Private Equity Seite 41).

Entlang der Hierarchieebenen haben die divisionale und Bereichsleitung sowie die Gruppen- und Teamleiter den größten Drang nach einem Positionswechsel in den kommenden zwölf Monaten. Am wenigsten motiviert für einen Wechsel sind Manager ohne Mitarbeitendenverantwortung, gefolgt von der obersten Leitungsebene (C-Level). Auch die Betriebszugehörigkeit spielt eine Rolle: Fast 50 Prozent der Manager mit ein bis drei Jahren Betriebszugehörigkeit planen einen Wechsel in den kommenden zwölf Monaten. Von den Führungskräften, die zehn Jahre oder länger bei ihrem Arbeitgeber sind, sehen dagegen fast 60 Prozent keinen Wechsel vor. Bei der Wechselbereitschaft liegen zudem die weiblichen vor den männlichen Führungskräften. Gleiches gilt für die jüngeren Generationen.

Beabsichtigen Sie einen Wechsel Ihres Arbeitgebers?



Großkonzerne: Geringste Wechselbereitschaft trotz sinkender Zufriedenheit

In Großkonzernen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden ist die Wechselbereitschaft tendenziell am geringsten, obwohl die Zufriedenheit mit der Position bei Führungskräften in größeren Unternehmen im Vergleich zu kleineren sinkt. Eine mögliche Erklärung: Führungskräfte in Großkonzernen agieren tendenziell risikoaverser. Und angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Lage ist jeder Wechsel mit einem höheren Risiko verbunden.

Weniger Loyalität, mehr Risikosensibilität

Der Rückgang der Wechselbereitschaft hat aus Expertensicht weniger mit einer gestiegenen Loyalität zu tun als mit einer höheren Risikosensibilität. Vorstände und Geschäftsführer wechseln nicht lediglich den Arbeitgeber, sondern übernehmen ein neues unternehmerisches Mandat. In der aktuellen wirtschaftlichen Situation prüfen sie daher genauer, ob Gestaltungsspielraum, Ressourcen, Governance und Rückendeckung tatsächlich vorhanden sind und sie das Risiko eines Wechsels und damit auch eines möglichen Scheiterns eingehen wollen.

Damit erklärt sich auch der auf den ersten Blick widersprüchliche Befund zu den Karrierezielen: Arbeitsplatzsicherheit rangiert als erklärtes Ziel weit hinten, prägt das konkrete Entscheidungsverhalten aber umso stärker. Sicherheit wird nicht angestrebt, sie wird vorausgesetzt – und ihr drohender Verlust wiegt in einem unsicheren Umfeld schwerer als die Aussicht auf eine neue Aufgabe.

Mehrere Faktoren halten Führungskräfte derzeit zusätzlich von einem Wechsel ab: Dazu zählen ein geringeres Angebot an gut bezahlten Managerpositionen bei gleichzeitig mehr Bewerbenden, das persönliche und reputative Risiko eines erfolglosen Mandats, unklare Entscheidungsbefugnisse, der drohende Verlust interner Netzwerke und gewachsener Einflussmöglichkeiten sowie Zweifel daran, ob ein anspruchsvoller Transformationsauftrag im neuen Unternehmen tatsächlich unterstützt wird.

Was Unternehmen Kandidaten bieten müssen

Um auch zurückhaltende Kandidatinnen und Kandidaten für einen Wechsel zu gewinnen, braucht es vor allem ein belastbares Mandat: klare Entscheidungsrechte, realistische Erfolgskriterien, transparente Informationen über die Unternehmenslage, verlässliche Governance und eine angemessene Absicherung des Wechselrisikos. Festzuhalten bleibt: Top-Führungskräfte sind weiterhin wechseloffen. Die Schwelle, um tatsächlich eine neue Position anzunehmen, ist jedoch gestiegen.

Führung



ODGERS

Resilienz und Kommunikation bleiben Konstanten im Wandel

Resilienz und Kommunikation sind und bleiben das A und O unter den Führungskompetenzen in einer zunehmend diversen und dynamischen Arbeitswelt – Human Skills schlagen Hard Skills. In Sachen Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden verdrängen allerdings zunehmend digitale Medienformate den direkten Kontakt: Die Effizienz steigt, während die persönliche Nähe zurückgeht. Hier gilt es, den richtigen Mix aus digitalen Tools und zwischenmenschlicher Interaktion zu finden. Und bei der Weiterentwicklung der Mitarbeitenden bleibt der Trend ungebrochen – Führungskräfte erwarten von ihren Teams mehr Eigenverantwortung.

Resilienz und Kommunikation sind in einer zunehmend diversen und dynamischen Arbeitswelt die wichtigsten Kompetenzen für Führungskräfte

In der sich wandelnden Arbeitswelt gibt es eine Konstante: Führungskräfte benötigen Resilienz und gute Kommunikationsfähigkeiten (jeweils rund 89 Prozent; Bedeutung wird wichtiger/viel wichtiger). Nur die Reihenfolge hat zum Vorjahr gewechselt. Danach folgen als weitere wichtige Kompetenzen Offenheit und Fähigkeit zum Perspektivwechsel sowie digitale und technische Kompetenz. Wie schon im Vorjahr haben analytisches Denken (64 Prozent), Kreativität (56 Prozent) und Hartnäckigkeit (54 Prozent) einen relativ geringeren Stellenwert.

C-Level setzt auf Problemlösungsfähigkeit

Die Problemlösungsfähigkeit wird im Vergleich der Führungsebenen auf C-Level am stärksten gewichtet. Einfühlungsvermögen ist für Millennials und Generation X im Vergleich zu anderen Generationen von großer Bedeutung – ein Befund, der sich auch mit aktuellen Leadership-Studien deckt, die Einfühlungsvermögen als einen zentralen Wert dieser Generationen beschreibt. Babyboomer schätzen dagegen analytisches Denken höher ein als andere Altersgruppen.

Die drei wichtigsten Kompetenzen – Resilienz, Kommunikation sowie Offenheit und Fähigkeit zum Perspektivwechsel – werden von Managerinnen grundsätzlich höher bewertet als von männlichen Führungskräften. Umsetzungskompetenz wird dagegen von männlichen Führungskräften höher eingeschätzt.

ODGERS

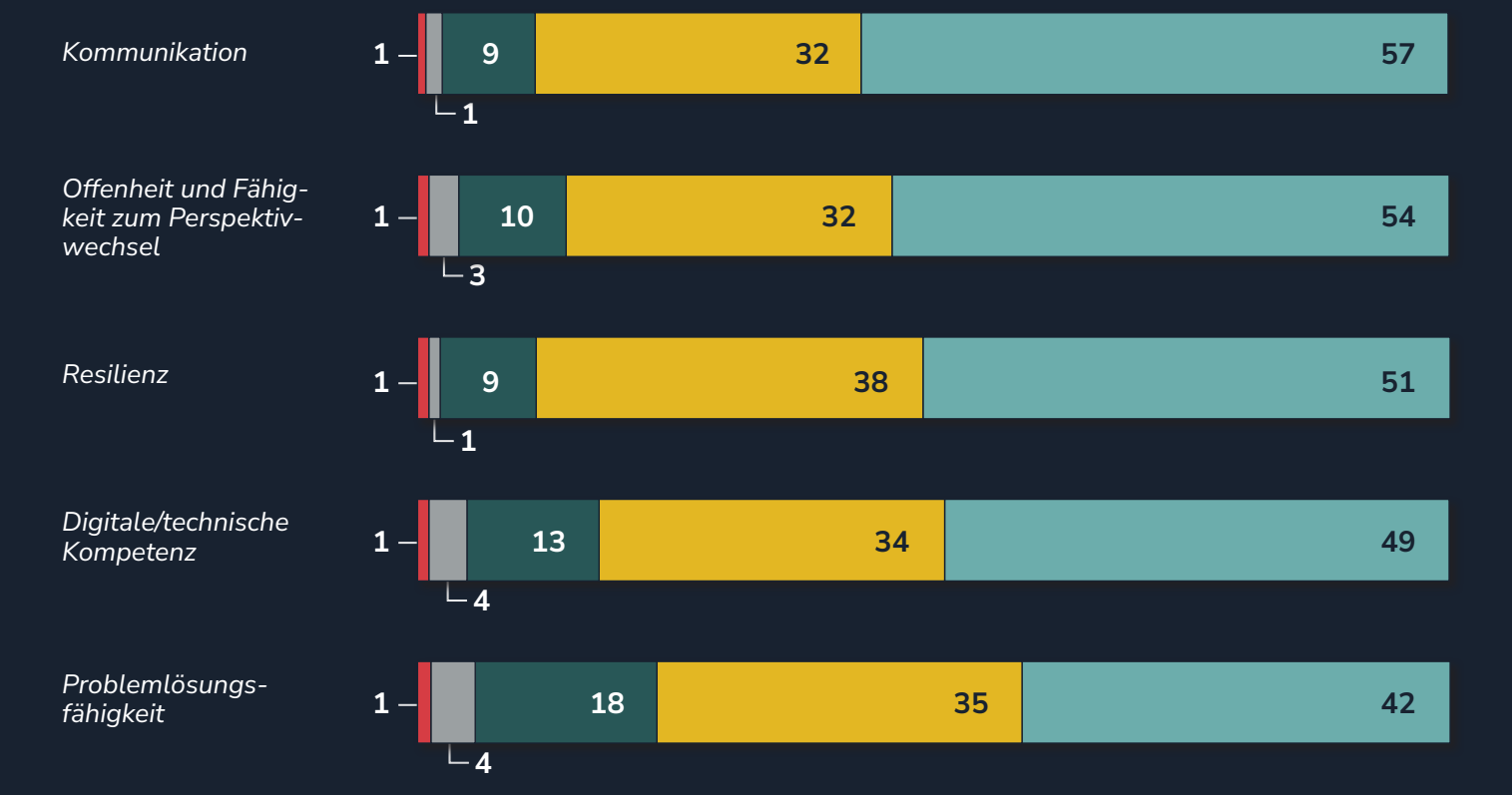
Human Skills schlagen Hard Skills

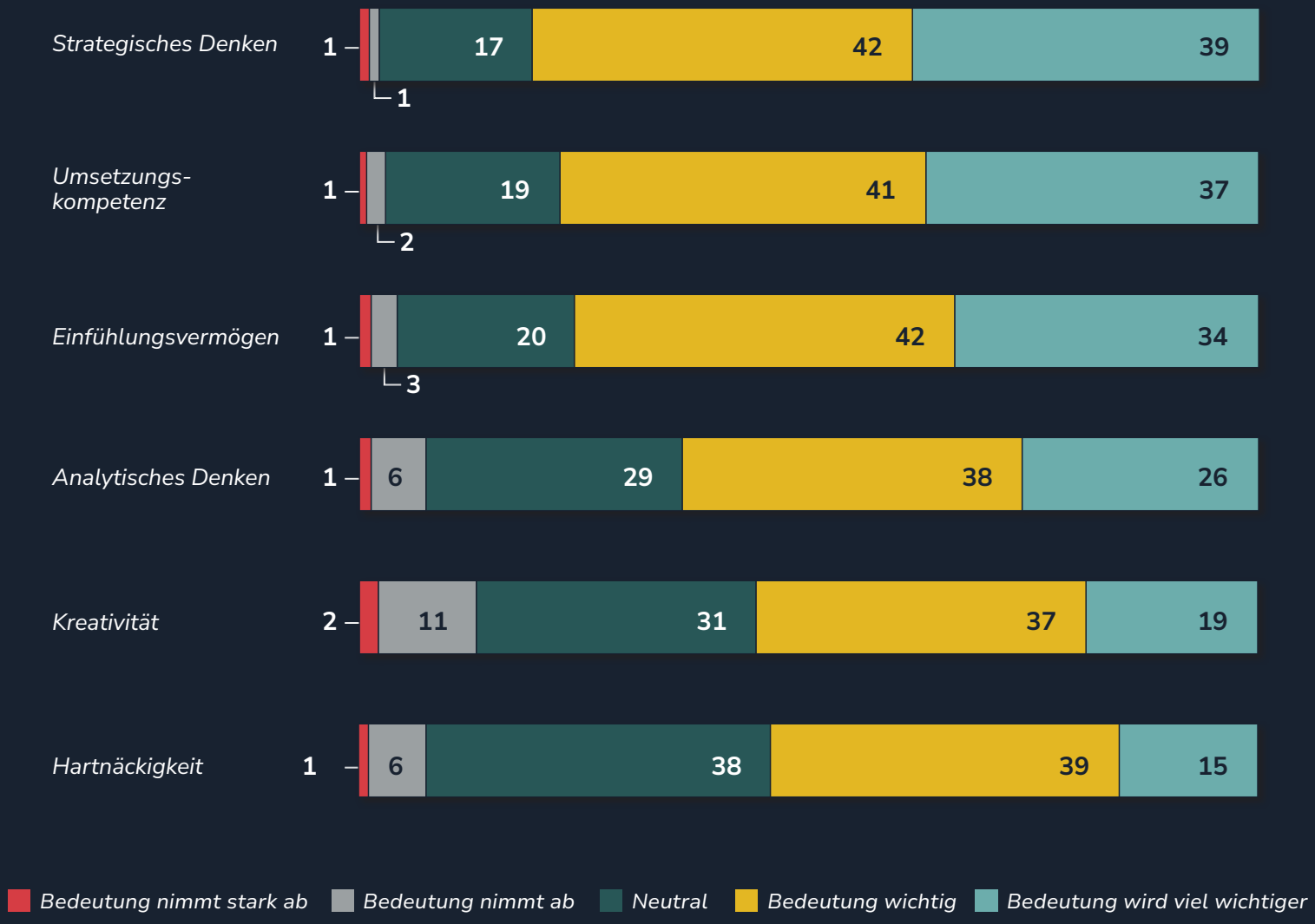
Die Ergebnisse zeigen wie schon im letztjährigen Manager Barometer eine hohe Gewichtung der Human Skills. In einer von Künstlicher Intelligenz, wirtschaftlicher Unsicherheit und geopolitischen Spannungen geprägten Arbeitswelt werden Resilienz, Kommunikation und Perspektivwechsel wichtiger, weil Führung zunehmend Orientierung und Stabilität schaffen muss.

Wie wird sich die Bedeutung folgender Kompetenzen für Führungskräfte in einer zunehmend dynamischen Arbeitswelt verändern?

ODGERS

Gesamtergebnis
Alle Angaben in Prozent, rundungsbedingte Differenz





Digitale Medienformate schlagen persönliche Kontakte

Das Kommunikationsverhalten der Führungskräfte wird digitaler. Auf die Frage, wie sich die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden verändert, wird an erster Stelle die zunehmende Nutzung digitaler Medienformate genannt (81 Prozent stimme zu/stimme voll zu). Darauf folgen die Häufigkeit der Kommunikation selbst sowie die Integration kultureller und persönlicher Themen in Sachgespräche. Der Anteil persönlicher Face-to-Face-Kommunikation liegt an letzter Stelle.

Die digitale Kommunikation wird vor allem auf Abteilungsleiterebene als wichtig angesehen – unter anderem bedingt durch die Anzahl direkt unterstellter Mitarbeitender und die Nähe zur operativen Tätigkeit. Dass der Anteil persönlicher Kommunikation zunimmt, erwartet überdurchschnittlich lediglich die Generation X; im Vorjahr waren dies noch die Babyboomer.

ODGERS

Effizienz versus zwischenmenschliche Nähe

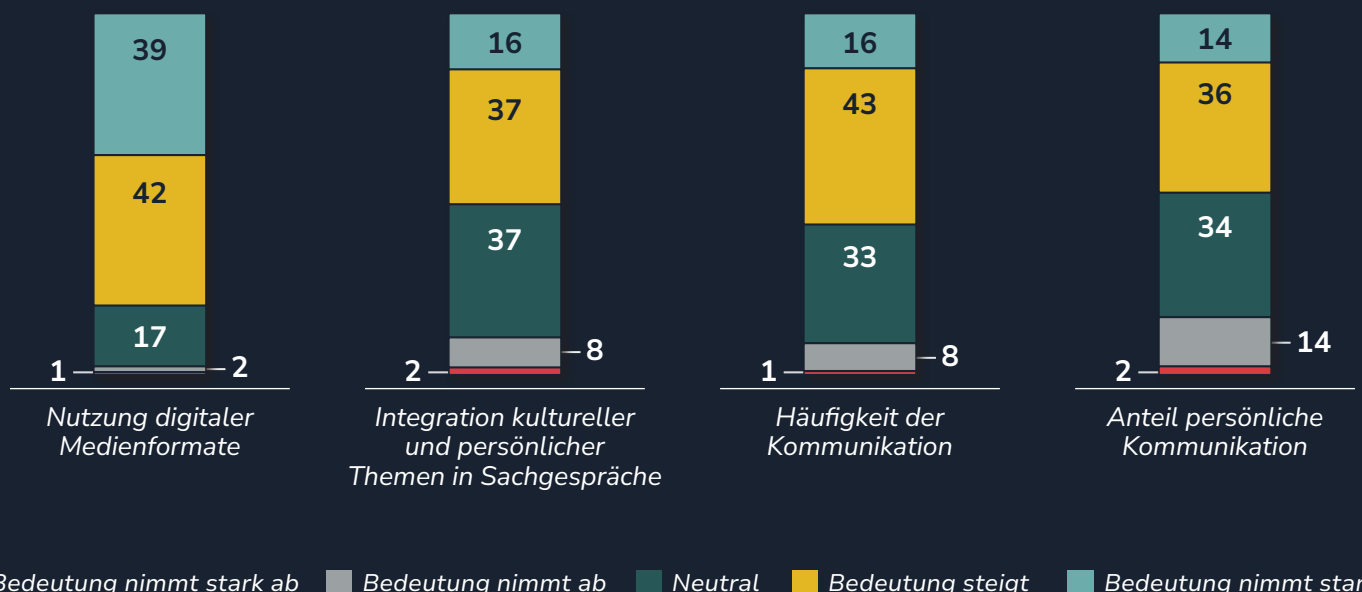
Digitale Medienformate ersetzen also zunehmend das persönliche Gespräch. Das steigert zwar die Effizienz des Austauschs, jedoch leidet darunter auch oft die zwischemenschliche Nähe. Einige Gründe dafür sind aus Expertensicht mobiles Arbeiten, Social Media und der zunehmende Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Digitale Kommunikation kann und darf persönliche Gespräche aber nicht komplett ersetzen, es kommt auf die richtige Mischung an. So können Führungskräfte einerseits mit digitalen Tools die Frequenz und Reichweite ihrer Kommunikation erhöhen, sollten aber andererseits persönliche Momente bewusst erhalten – gerade für kritische oder sensible Themen.

Dem Trend zum Digitalen steht in vielen Unternehmen die Debatte „Back to Office“ gegenüber, die die direkte Kommunikation eigentlich fördern müsste. Während in Zeiten der Pandemie die digitale Kommunikation notwendigerweise den persönlichen Kontakt ersetzte, weil es keine andere Möglichkeit gab, arbeiten heute Beschäftigte je nach Branche wieder häufiger vor Ort. Dennoch drängen digitale Formate den persönlichen Austausch weiter zurück. Die Verschiebung verfestigt sich damit zu einer dauerhaften Verhaltensänderung.

Wie verändert sich die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden?

ODGERS

Gesamtergebnis
Alle Angaben in Prozent, rundungsbedingte Differenz



Führungskräfte erwarten mehr Eigenverantwortung von Mitarbeitenden für ihre Weiterentwicklung

Selbst ist der Mann – oder die Frau: Die Befragten gehen mehrheitlich davon aus, dass Mitarbeitende künftig mehr Eigenverantwortung für ihre Entwicklung übernehmen müssen. Diese Einschätzung zieht sich durch die gesamte Unternehmenshierarchie und nimmt zu, je tiefer sich die Befragten in den Führungsebenen der Unternehmen befinden. Besonders trifft die Einschätzung in der Automobilindustrie (93 Prozent) und den Professional Services (91 Prozent) zu.

Etwas weniger hoch gewertet wird beim Themenblock Weiterentwicklung die Einschätzung, dass schnell alterndes Fachwissen zu mehr Lernintensität führt. Es folgt die Einschätzung, dass Mission und Vision die individuelle Weiterentwicklung unterstützt. Soft Skills spielen im Rahmen der Weiterbildungsangebote nach Einschätzung der Befragten dagegen eine geringere Rolle.

Das verwundert etwas vor dem Hintergrund, dass Soft Skills insgesamt von den Managern als äußerst wichtig angesehen werden. Jedoch sind diese tatsächlich anders zu trainieren als Fachwissen, da sie eine tiefere Verhaltensänderung erfordern. Dass Fachwissen schneller veraltet, wird über alle Führungsebenen hinweg gesehen – vor allem auf C-Level, C-1-Level und Abteilungsleiterebene.

Eigenverantwortung entbindet Unternehmen nicht von der Pflicht zu Lernangeboten

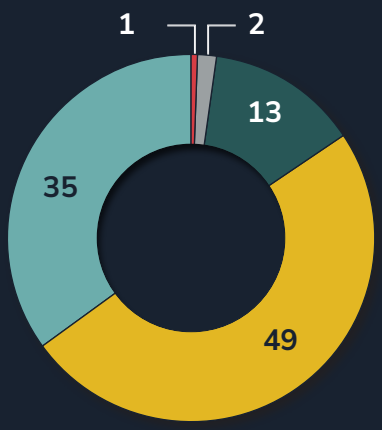
Der technologische Wandel und sich schnell verändernde Kompetenzanforderungen erhöhen den Druck, Wissen kontinuierlich zu aktualisieren. Deshalb erwarten viele Führungskräfte, dass Mitarbeitende ihre Entwicklung stärker selbst steuern. Besonders ausgeprägt ist diese Einschätzung in der Automobilindustrie, was auf den anhaltenden Transformationsdruck der Branche zurückzuführen ist.

Eigenverantwortung entbindet Unternehmen jedoch nicht von ihrer Pflicht: Sie müssen eine Lernkultur etablieren und geeignete Lernangebote, Zeit und Orientierung bereitstellen. Das reicht von Lernzeitbudgets über E-Learning-Plattformen bis hin zu internen Mentoring-Programmen. Dass Mission, Vision und Soft Skills weniger stark gewichtet werden, zeigt vor allem, dass der unmittelbare Handlungsdruck derzeit bei fachlicher Aktualisierung und kontinuierlichem Lernen gesehen wird.

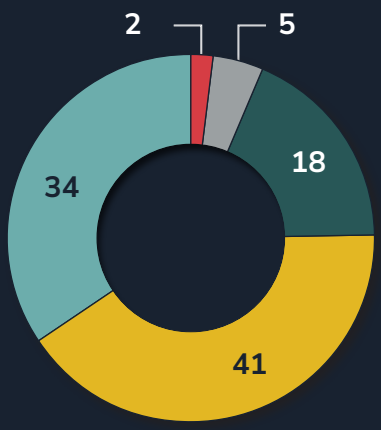
Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zu?

Gesamtergebnis
Alle Angaben in Prozent, rundungsbedingte Differenz

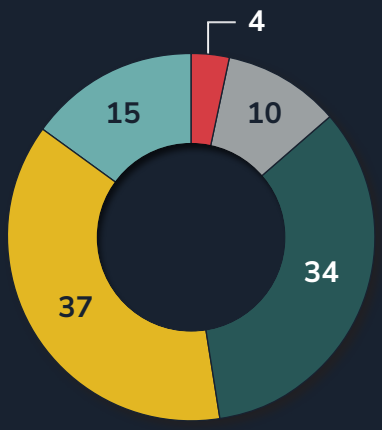
„Mitarbeitende müssen mehr Eigenverantwortung für ihre Entwicklung übernehmen.“



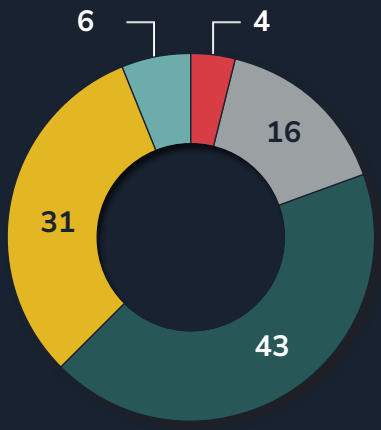
„Fachwissen veraltet schneller, was zu mehr Lernintensität führt.“



„Mission und Vision unterstützen bei der individuellen Weiterentwicklung.“



„Weiterbildungsangebote konzentrieren sich stärker auf Soft Skills.“



Stimme überhaupt nicht zu *Stimme nicht zu* *Neutral* *Stimme zu* *Stimme voll zu*

ODGERS

Künstliche Intelligenz



ODGERS

Gelassene Manager trotz Nachholbedarf und Hürden

Obwohl Manager ihre Unternehmen beim tatsächlichen Einsatz von Künstlicher Intelligenz überwiegend noch im Anfangsstadium verorten, sehen sie der KI-Transformation überraschend gelassen entgegen. Auf individueller Ebene wird die Transformation als machbar empfunden, auf Unternehmensebene fehlt es dagegen an Datenbasis, Governance und strategischer Ausrichtung. Das klingt erst einmal paradox, sollte aber als Weckruf für die Unternehmen verstanden werden. Als Kompetenz rückt weniger die reine Tool-Nutzung in den Vordergrund als das strategische Verständnis, wie KI Geschäftsmodelle, Prozesse und Wertschöpfung verändert.

Manager sehen der KI-Transformation relativ gelassen entgegen

Das aktuelle Manager Barometer offenbart eine erstaunliche Gelassenheit der Führungskräfte in Sachen KI: Mehr als die Hälfte der Befragten (52 Prozent) beunruhigt die beschleunigte KI-Transformation eher wenig oder gar nicht. Knapp die Hälfte der Führungskräfte (47 Prozent) gibt zudem an, sich durch das Tempo der KI-Entwicklung eher wenig oder gar nicht unter Druck gesetzt zu fühlen. Jeweils ein Drittel verortet Beunruhigung beziehungsweise Druck im mittleren Bereich der Skala. Ähnlich fällt das Bild bei der Einschätzung aus, wie gut Manager die Dynamik der KI-Transformation in ihrem Verantwortungsbereich steuern können: 52 Prozent sagen, dass ihnen dies sehr gut oder eher gut gelingt.

Beunruhigung nimmt auf unteren Ebenen zu

Insgesamt sehen die Manager der KI-Transformation in ihren Unternehmen also relativ entspannt entgegen. Je nach Hierarchieebene ändert sich die Einschätzung allerdings: Auf den unteren Ebenen – Gruppen- und Teamleitung sowie Führungskräfte ohne Miarbeitendenverantwortung – nimmt die Beunruhigung tendenziell zu. Ältere Generationen sind zudem eher beunruhigt und spüren den Druck durch das Tempo der Veränderung stärker als jüngere Generationen.

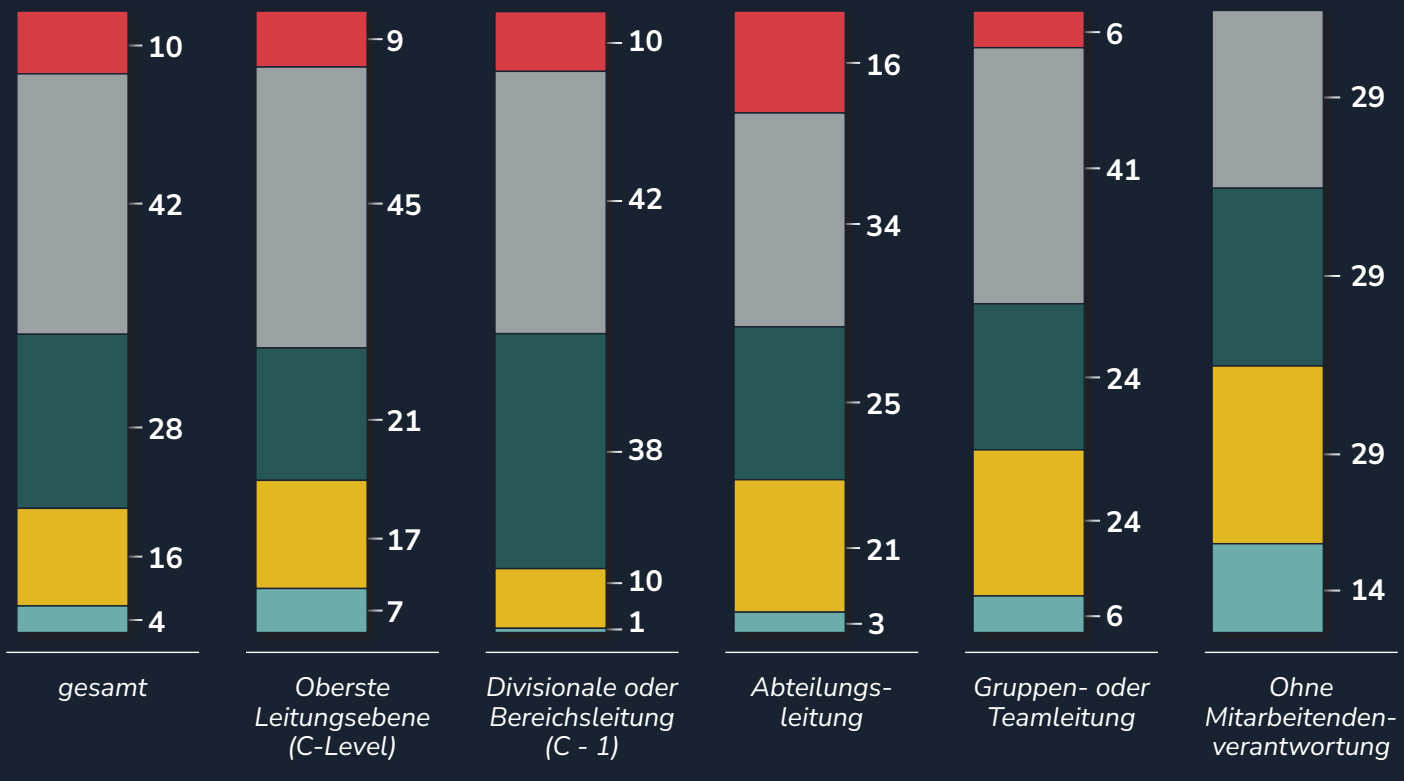
Hinsichtlich der Unternehmensfunktionen ist die Beunruhigung in Marketing, PR und Unternehmenskommunikation, in Forschung und Entwicklung sowie im Personalbereich

am höchsten. Gleichzeitig ist ein großer Teil der Manager in Marketing, PR und Unternehmenskommunikation wenig beunruhigt – ein Gegensatz, der sich nur dadurch erklären lässt, dass die Befindlichkeiten innerhalb der jeweiligen Unternehmen stark schwanken. Den wenigsten Druck verspüren Führungskräfte in Strategie und Consulting, Procurement und Supply Chain Management sowie in der Produktion.

Als besonders gut steuerbar empfinden die KI-Transformation vor allem Manager in den Bereichen Produktmanagement, IT, Technology und digitaler Infrastruktur sowie in Strategie und Consulting – Funktionen, die den Entwicklungen rund um KI naturgemäß am nächsten stehen.

Wie sehr beunruhigt Sie die beschleunigende KI-Transformation?

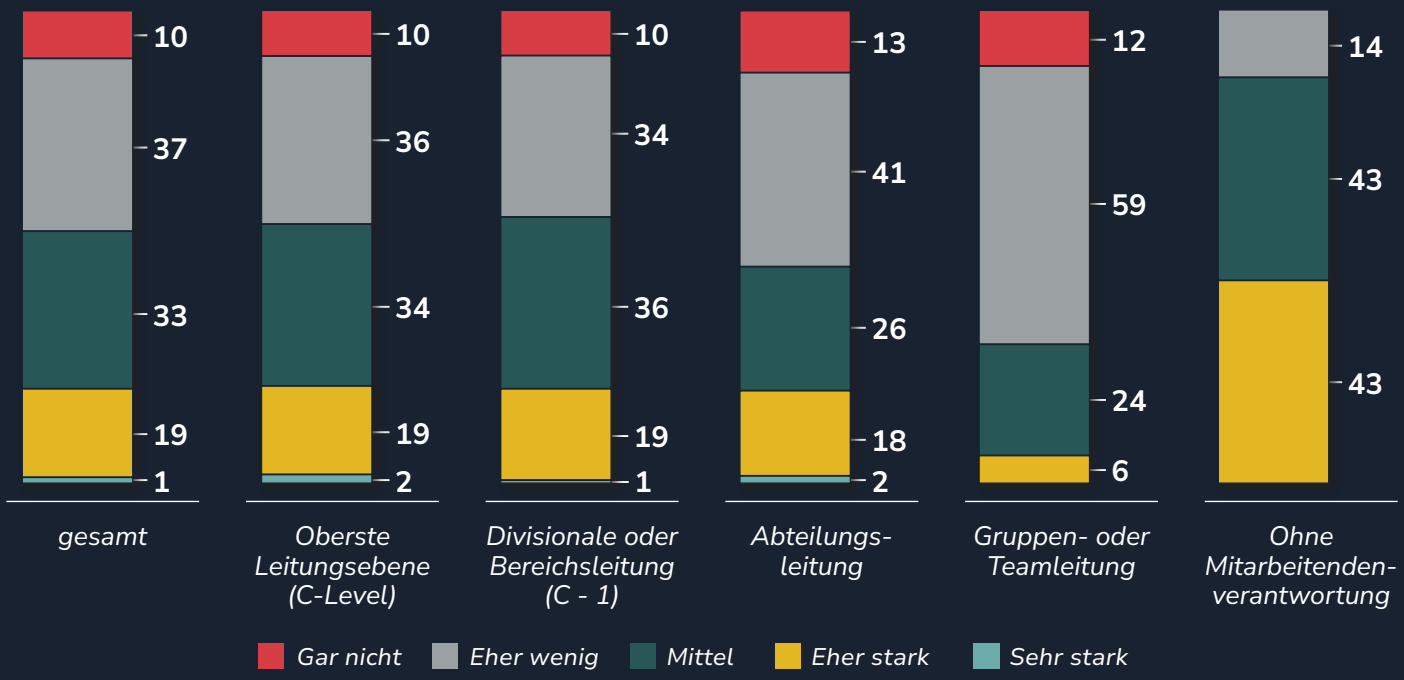
Alle Angaben in Prozent, rundungsbedingte Differenz



ODGERS

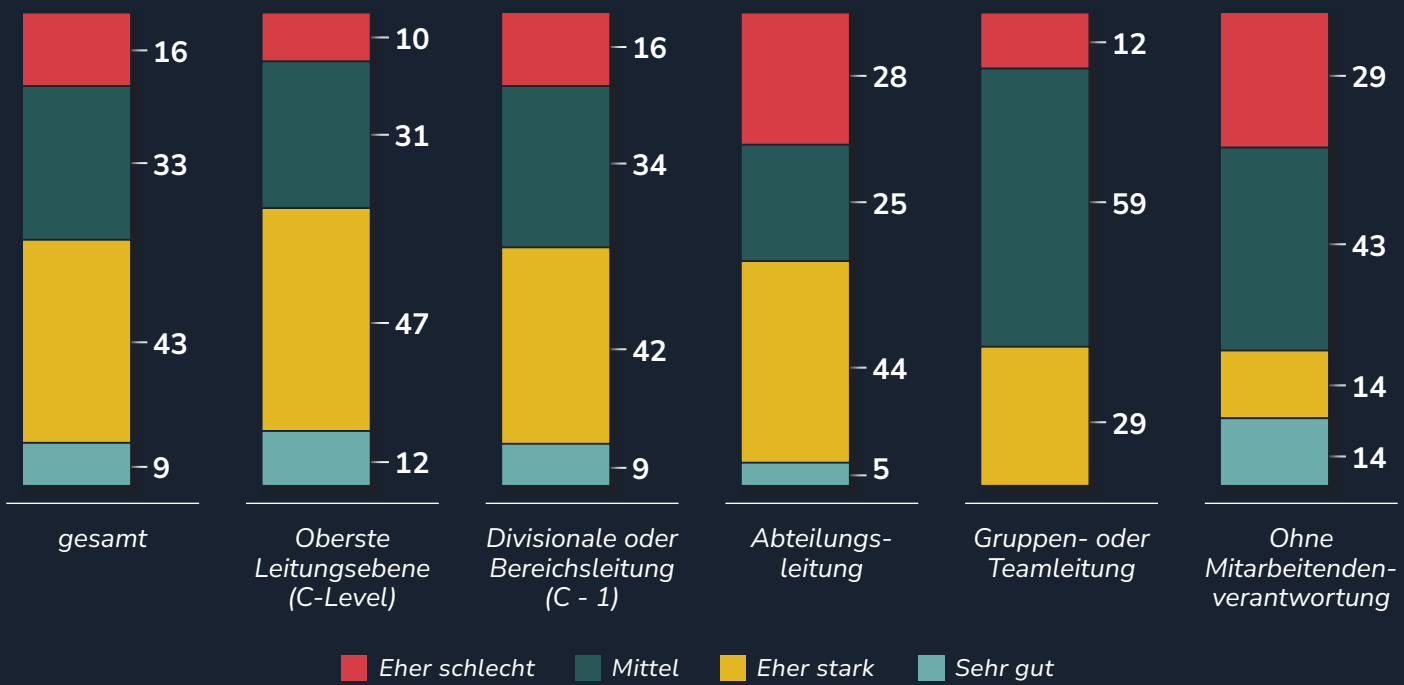
Wie stark fühlen Sie sich als Führungskraft durch das Tempo der KI-Entwicklung unter Druck gesetzt?

Alle Angaben in Prozent, rundungsbedingte Differenz



Wie gut haben Sie derzeit das Gefühl, die Dynamik der KI-Trans-formation in Ihrem Verantwortungsbereich steuern zu können?

Alle Angaben in Prozent, rundungsbedingte Differenz



Das strategische Verständnis von KI wird als Top-Kompetenz bewertet

Strategie vor Interpretation: Die Top-Platzierung unter den KI-Kompetenzen nimmt mit 82 Prozent das strategische Verständnis von KI, Daten und deren Geschäftspotenzialen ein. Besonders im öffentlichen Sektor, Not-for-Profit, Bildung und Kultur fällt dies mit über 90 Prozent ins Gewicht. Für Manager der Chemie- und Prozessindustrie ist das strategische Verständnis im Branchenvergleich am wenigsten relevant.

Auf Platz zwei folgt mit 71 Prozent die Fähigkeit, KI-Ergebnisse auf Plausibilität, Grenzen und Bias zu bewerten – noch vor der sinnvollen Aufteilung der Arbeit zwischen Menschen und KI (58 Prozent). Letzteres wird vor allem von den unteren Hierarchieebenen als besonders wichtig angesehen, während die Bewertung von KI-Ergebnissen insbesondere auf Abteilungsleiterebene priorisiert wird. Im Mittelfeld landen KI-Governance und der verantwortungsvolle KI-Einsatz. Die hinteren Plätze belegen Talentmanagement und der Aufbau von Zukunftskompetenzen, das Portfoliomanagement für Use-Cases und deren Skalierung sowie das Management von Technologie-Ökosystemen, Partnern und Allianzen.

Generationenunterschiede sind feststellbar

Je nach Generationenzugehörigkeit ändern sich die Einschätzungen: Die Vermittlung von Regeln, Chancen und Grenzen von KI im Team ist besonders den Babyboomern wichtig. KI-Governance und der verantwortungsvolle Einsatz werden von den Millennials im Vergleich zu anderen Generationen als weniger wichtige Kompetenzen eingeschätzt – KI wird von ihnen also eher als Chance denn als Risiko gesehen.

Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass KI für Führungskräfte vor allem ein strategisches Steuerungsthema ist: Entscheidend ist weniger die reine Tool-Nutzung als das Verständnis, wie die KI Daten, Prozesse und Geschäftsmodelle beeinflusst und unter welchen Bedingungen daraus Wert entsteht.

Unternehmen müssen sich aber auch Gedanken machen, wie sie die entsprechenden Kompetenzen vermitteln und entwickeln: Das findet aus Expertensicht wie dem Data & AI Leadership Circle (siehe Praxis Insights Seite 38) weniger durch Trainings statt als durch Erleben – den Wert von Daten und KI müssen Manager im konkreten Anwendungsfall sehen und daraus eine Roadmap ableiten. Use-Cases mit realen Unternehmensproblemen sind unerlässlich, um strategisches Denken mit konkreter Anwendung zu verbinden. Ein Center of Excellence kann dabei helfen, Führungskräfte zu unterstützen.

Welche Kompetenzen werden für Führungskräfte im Umgang mit KI wichtiger?

KI verstehen & strategisch einsetzen

82%

Strategisches Verständnis von KI, Daten und deren Geschäftspotenzialen

71%

KI-Ergebnisse bewerten können (Plausibilität, Grenzen, Bias)

49%

Entwicklung und Verankerung von Daten- und KI-Strategien

Arbeit & Prozesse gestalten

58%

Arbeit zwischen Mensch und KI sinnvoll aufteilen (Task Design)

56%

Steuerung von Veränderungen und Prozessen durch KI

27%

Portfoliomanagement für Use Cases und deren Skalierung

Menschen & Wandel begleiten

56%

Change-Management und Gestaltung einer innovationsfreund-lichen Kultur

52%

Regeln, Chancen und Grenzen von KI im Team vermitteln

38%

Talentmanagement und Aufbau von Zukunftskompetenzen

Verantwortung & Rahmenbedingungen sichern

54%

KI-Governance und verantwortungsvoller KI-Einsatz

21%

Management von Technologie-Öko-systemen, Partnern und Allianzen

ODGERS

Der Einsatz von KI wird weiterhin im Anfangsstadium gesehen

Wie sieht es mit der Aufstellung der deutschen Unternehmen beim Einsatz von KI aus? Gut aufgestellt sehen 71 Prozent der Befragten ihre Unternehmen bei Pilotprojekten beziehungsweise ersten produktiven KI-Anwendungen. Die Dateninfrastruktur und Datenverfügbarkeit werden dagegen lediglich von 32 Prozent als gut bewertet. Governance und ethische Leitplanken für den KI-Einsatz bewerten 31 Prozent als gut. Hier zeigt sich deutlicher Nachholbedarf. Weniger als ein Drittel der Befragten sehen ihr Unternehmen zudem gut aufgestellt beim Know-how und den KI-Kompetenzen der Mitarbeitenden (28 Prozent) beziehungsweise bei der klaren strategischen Ausrichtung und Unterstützung durch das Top-Management (27 Prozent).

Nur wenige Manager sehen ihr Unternehmen gut gerüstet beim Aufbau von Allianzen und Partnerschaften für ein KI-Ökosystem beziehungsweise beim Messen des ökonomischen Mehrwerts, etwa durch KPIs oder Business Cases nach dem Rollout. Letzteres ist ein Indiz für das AI-ROI-Paradoxon, das die Diskrepanz zwischen massiv steigenden Investitionen und dem oft ausbleibenden messbaren finanziellen Nutzen beschreibt.

Branchenunterschiede sind deutlich

Die befragten Führungskräfte aus der Automobilindustrie, aus Finanzdienstleistungen, Private Equity und Venture Capital sowie – naturgemäß – der Tech- und Telekommunikationssektor sehen ihr Unternehmen bei Pilotprojekten und ersten produktiven KI-Anwendungen überdurchschnittlich gut aufgestellt. Die Dateninfrastruktur und Datenverfügbarkeit werden in Konsumgüter, Handel, Medien, Entertainment und Sport am höchsten eingeschätzt. Die Mehrheit der Befragten in den Professional Services ist der Ansicht, beim Know-how und den Kompetenzen der Mitarbeitenden gut dazustehen. Eine klare strategische Ausrichtung und Unterstützung durch das Top-Management wird vor allem von Führungskräften in Finanzdienstleistungen, Private Equity und Venture Capital gesehen.

Überraschenderweise sehen Manager ohne Mitarbeitendenverantwortung am stärksten eine klare strategische Ausrichtung und Top-Management-Unterstützung in ihrem Unternehmen gegeben, gefolgt vom C-Level. Alle anderen Ebenen verorten sich dahinter.

Der KI-Einsatz ist damit in vielen Unternehmen über erste Pilotprojekte hinausgewachsen, eine durchgängige Integration und unternehmensweite Skalierung bleibt jedoch die Ausnahme. Das bestätigen auch aktuelle Studien von Wirtschaftsberatungen: KI steht für viele CEOs zwar weit oben auf der Prioritätenliste, gleichzeitig besteht eine erhebliche Lücke zwischen Anspruch und Umsetzung, da vielerorts noch grundlegende technische, organisatorische und datenbezogene Voraussetzungen fehlen.

Künstliche Intelligenz

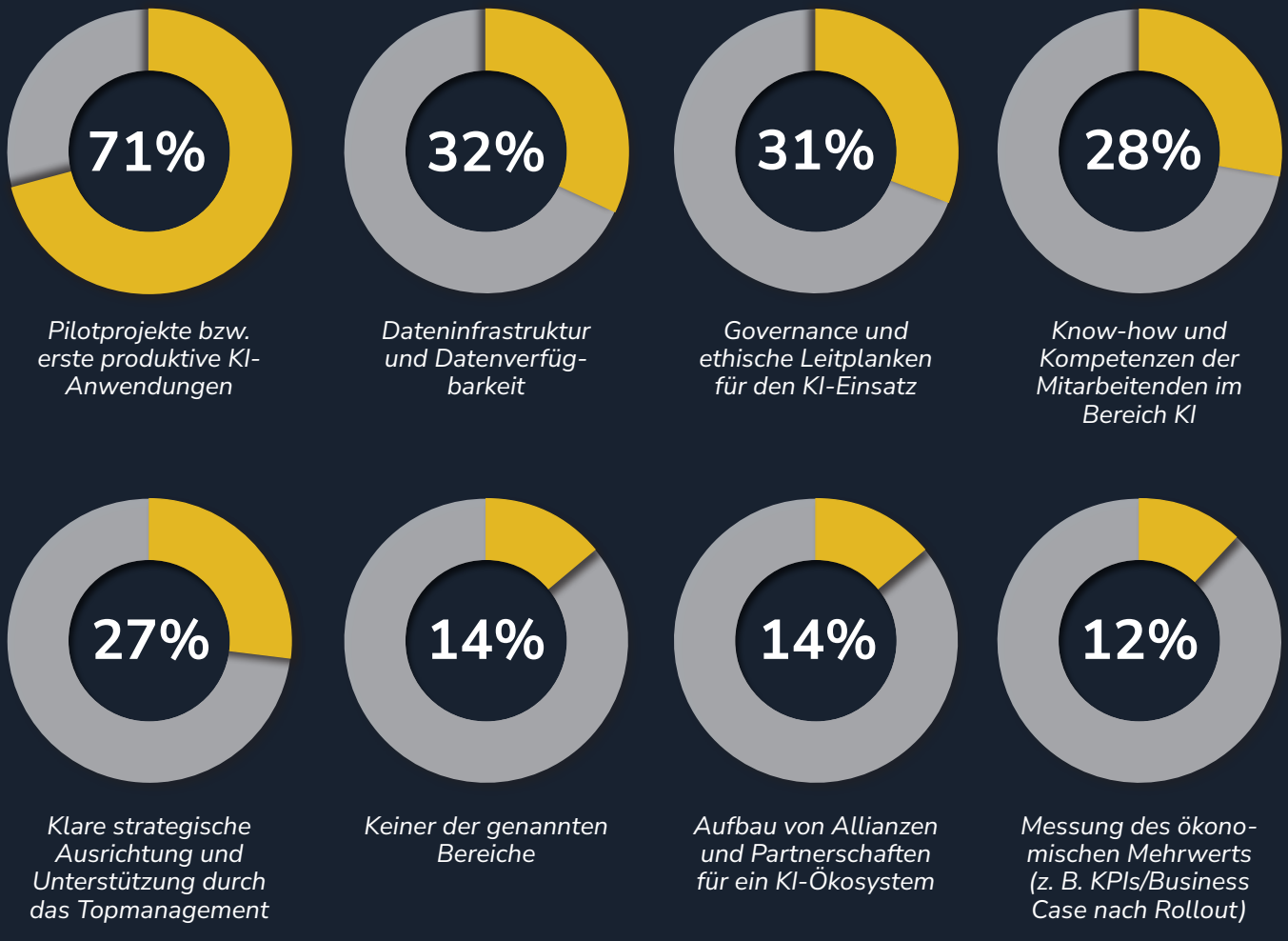
ODGERS

Nur ein kleiner Teil der Unternehmen hat KI demzufolge vollständig und systematisch integriert oder steuert den vertrauenswürdigen KI-Einsatz strategisch und unternehmensweit.

Nicht der Zugang zu KI-Technologie ist derzeit also der entscheidende Engpass, sondern die Fähigkeit, sie dauerhaft in Strukturen, Prozesse und Steuerungssysteme einzubauen. Viele Unternehmen behandeln KI noch als einzelnes Technologieprojekt statt als unternehmensweit aufzubauende Fähigkeit

In welchen Bereichen ist Ihr Unternehmen beim Einsatz von KI bereits gut aufgestellt?

ODGERS



Mangelnde Datenqualität und fehlende Datenbasis gelten als größte Hürden

Obwohl das Thema KI allgegenwärtig ist, sehen sich die Unternehmen weiterhin großen Hemmnissen für den erfolgreichen Einsatz von KI gegenüber: Die größte Hürde sieht mehr als die Hälfte der Führungskräfte (56 Prozent) in der mangelnden Datenqualität beziehungsweise der fehlenden Datenbasis. Weitere häufig genannte Hindernisse für die Unternehmen sind Sicherheitsanforderungen und Cyberrisiken (44 Prozent) sowie die schwierige Integration in bestehende IT- und Prozesslandschaften (40 Prozent). Widerstände im Unternehmen und fehlende Akzeptanz (30 Prozent) sowie hohe Implementierungskosten und unklare Wirtschaftlichkeit (29 Prozent) werden dagegen am wenigsten genannt.

Nach Branchen sehen Führungskräfte in der Chemie- und Prozessindustrie am häufigsten schlechte Datenqualität und -basis als Hürde, überraschenderweise gefolgt von Befragten aus der Tech- und Telekommunikationsbranche. Die schwierige Integration in bestehende IT- und Prozesslandschaften wird am ehesten von Befragten in der Medizin- und Pharmabranche als Hemmnis gesehen. Den größten Fachkräftemangel und fehlende KI-Kompetenzen verorten besonders viele Befragte im öffentlichen Sektor, Not-for-Profit, Bildung und Kultur. Das klingt naheliegend, da KI-Expertinnen und -Experten in allen Branchen gefragt sind und in der Privatwirtschaft in der Regel bessere Konditionen und Gehälter finden als im öffentlichen Sektor.

Datenbasis erweist sich als zentraler Engpass

Als zentraler Engpass für einen breiten und verlässlichen KI-Einsatz erweist sich die Datenbasis. Schlechte, unvollständige oder nur eingeschränkt zugängliche Daten beeinträchtigen nicht nur die Qualität der erzeugten Ergebnisse. Sie erschweren auch die Integration von KI in bestehende Prozesse, die Automatisierung von Anwendungen und deren Übertragung vom Pilotbetrieb in einen dauerhaften, unternehmensweiten Einsatz.

Die Ergebnisse des Manager Barometers stehen damit im Einklang mit Fachstudien, die den Zugang zu aktuellen, verlässlichen und kontextualisierten Daten als wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche KI-Anwendungen beschreiben. Datenzugang, Datenqualität und Governance bleiben demnach die zentralen Herausforderungen für Unternehmen.

Darüber hinaus empfinden die befragten Manager die betriebliche Mitbestimmung als zusätzliche Barriere. Betriebsrat und Datenschutz werden mehrfach und unabhängig voneinander genannt – ein Punkt, der die deutsche Ausgangslage im internationalen Vergleich prägt. Als ebenso hinderlich gilt die fehlende Prozessreife: Prozesse sind in den Fachbereichen vielfach weder dokumentiert noch verstanden.

Künstliche Intelligenz

ODGERS

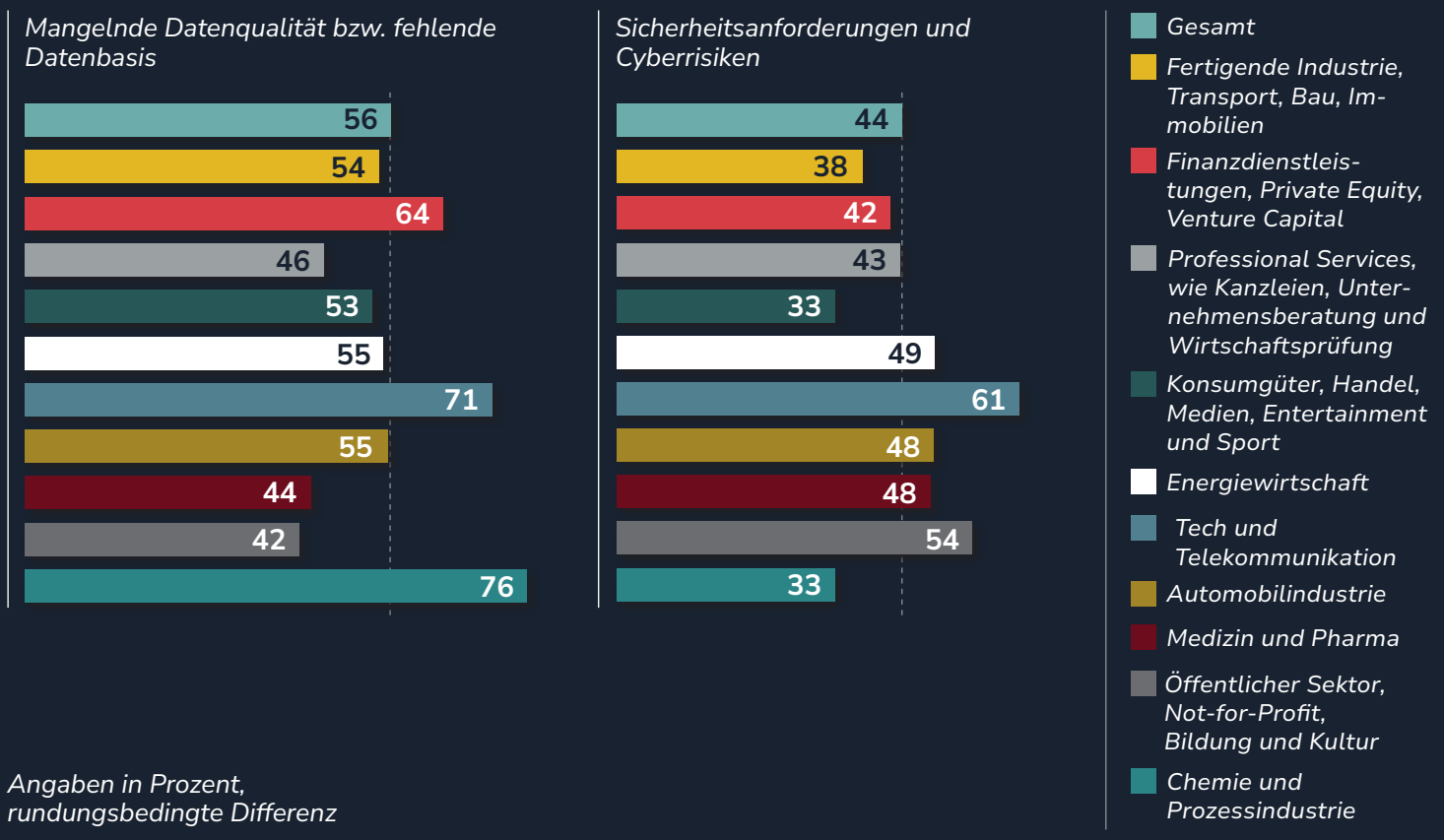
Wer nicht weiß, wie ein Prozess läuft, kann ihn auch nicht sinnvoll mit KI automatisieren. Und beim Umgang mit den eigenen Daten treibt die Führungskräfte weniger das klassische Cyberrisiko um als der Kontrollverlust – der intransparente Übergang von Unternehmensinterna in Trainingsmodelle und die Abhängigkeit von US-amerikanischen und chinesischen Anbietern.

Während auf individueller Basis die KI-Transformation also als machbar gesehen wird, haben die Führungskräfte offenbar den Eindruck, dass ihre Unternehmen der rasanten Entwicklung hinterherhinken und die Hürden zum Teil immer noch hoch sind. Das sollte ein Weckruf gerade für die deutschen Unternehmen sein, denen andernfalls droht, im internationalen Wettbewerb abgehängt zu werden.

Wo sehen Sie aktuell die größten Hürden für den erfolgreichen Einsatz von Künstlicher Intelligenz in Unternehmen?

ODGERS

Gesamt und nach Branchen

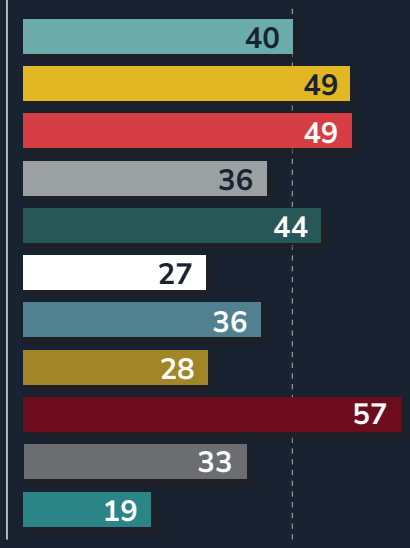


Angaben in Prozent, rundungsbedingte Differenz

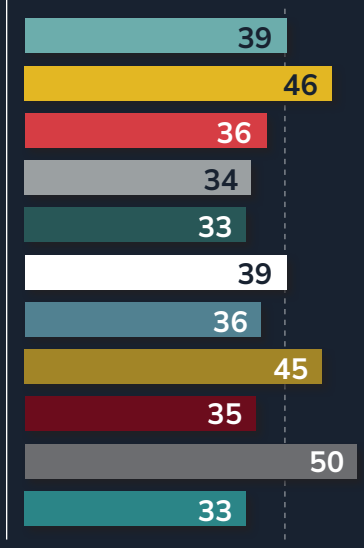
Angaben in Prozent, rundungsbedingte Differenz

ODGERS

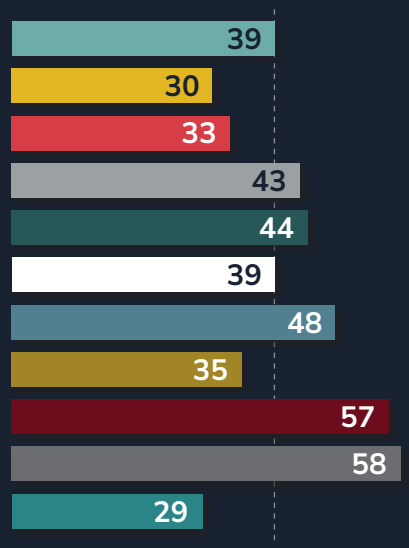
Schwierige Integration in bestehende IT- und Prozesslandschaften (Legacy)



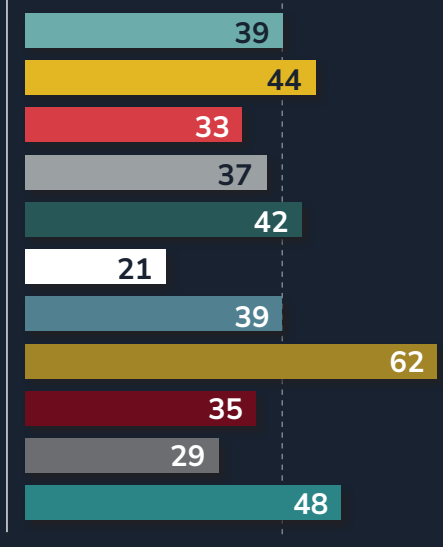
Fachkräftemangel und fehlende KI-Kompetenzen



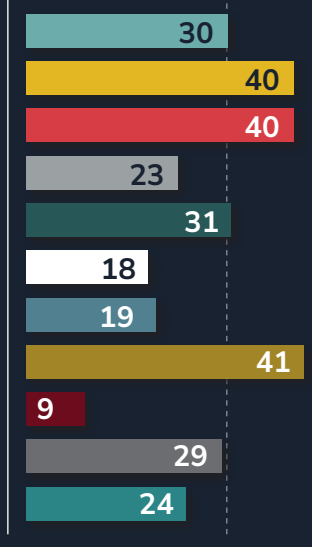
Unsicherheiten bei Regulierung, Datenschutz und Ethik



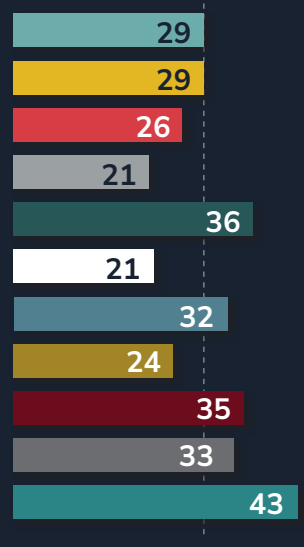
Fehlende Priorisierung / Ownership im Management



Widerstände im Unternehmen / fehlende Akzeptanz



Hohe Implementierungskosten und unklare Wirtschaftlichkeit



- *Gesamt*
- *Fertigende Industrie, Transport, Bau, Immobilien*
- *Finanzdienstleistungen, Private Equity, Venture Capital*
- *Professional Services, wie Kanzleien, Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung*
- *Konsumgüter, Handel, Medien, Entertainment und Sport*
- *Energiewirtschaft*
- *Tech und Telekommunikation*
- *Automobilindustrie*
- *Medizin und Pharma*
- *Öffentlicher Sektor, Not-for-Profit, Bildung und Kultur*
- *Chemie und Prozessindustrie*

Praxis Insights aus dem Data & AI Leadership Circle

appliedAI, Europas führende Initiative für die Anwendung vertrauenswürdiger Künstlicher Intelligenz, und Odgers bringen im Data & AI Leadership Circle seit mehreren Jahren eine Gruppe von AI-Leadern aus deutschen Unternehmen zusammen, um die jeweils aktuellen Herausforderungen der KI-Anwendung zu diskutieren. Mitglieder aus diesem Kreis haben die Ergebnisse des aktuellen Manager Barometers zur KI-Transformation exklusiv kommentiert und eingeordnet.

Dr. Rainer Hoffmann, Chief Data Officer, EnBW:



„Für die relative Gelassenheit der Führungskräfte, die das aktuelle Manager Barometer von Odgers aufzeigt, gibt es aus meiner Sicht drei Erklärungen: Erstens delegiert insbesondere das Top-Management das Thema KI – und ist deswegen entspannt. Das führt allerdings zu fehlender Ausrichtung und Orientierung für die Organisation, was sehr gefährlich ist. Zweitens tendieren viele Unternehmen dazu, die KI-Transformation als reines IT-Thema zu betrachten. Damit wird die Transformation auf den Aufbau technischer Fähigkeiten reduziert, was eine dramatische Vereinfachung ist. Und drittens: Weil man häufig noch in Pilotprojekten steckt und damit über einen geringen Reifegrad verfügt, wird die Tragweite der Transformation noch nicht erfasst. Der Einfluss von KI auf Arbeitsabläufe, Verantwortlichkeiten oder sogar die Identität des Unternehmens wird einfach noch nicht gesehen. Der Veränderungsprozess wird in diesem Reifegrad also massiv unterschätzt.

Zudem gibt es eine Schwäche bei der strategischen Ausrichtung: Selten ist geklärt, wie KI das ursprüngliche ‚Wofür' des Unternehmens unterstützt. KI wird oft als Selbstzweck gesehen – und die Organisation läuft Gefahr, dass Mitarbeitende nicht hinter einer solch abstrakten Strategie stehen.

Ein Weckruf ist also angebracht. Mögliche Schritte für Unternehmen sind eine klare Verantwortung für KI beim Top-Management und das Erarbeiten eines Zielbildes. Unternehmen müssen unbedingt Pilotprojekte entwickeln sowie betreiben und parallel die Skalierbarkeit herstellen: Grundlagen müssen anhand von Cases aufgebaut werden, zum Beispiel bei Daten, Prozessen und Fähigkeiten. Ganz wichtig: Die Wirtschaftlichkeit von Anwendungen sollte vorher berechnet und ab Betrieb nachgehalten werden, damit der Einfluss auf die Gewinn- und Verlustrechnung klar ist. Und letztlich muss der Veränderungsprozess aktiv durch IT und HR gemeinsam gemanagt werden."

Florian Heinemann, Managing Director Data Insights & AI, Hapag-Lloyd AG:



„Die Gelassenheit vieler Führungskräfte, die in den Umfrageergebnissen zum Ausdruck kommt, erinnert an das Bild vom ‚Boiling-Frog' – das Unterschätzen von Veränderungen, bis es zu spät ist.

In vielen Geschäftsprozessen ist KI tatsächlich noch nicht angekommen. Hinzu kommt, dass die Regulierung eine Art ‚Sicherheit hinter Paragrafen' vermittelt und fast alle Branchen parallele Krisen erleben. Dadurch rückt ein wichtiges, aber möglicherweise als weniger dringend empfundenes Thema wie KI in den Hintergrund.

Dabei ist genau jetzt, wo viele Unternehmen noch am Beginn der Reise sind, die Chance gegeben, das Thema KI proaktiv zu gestalten, Erfahrungen zu sammeln und eigene organisatorische Fähigkeiten zu entwickeln. Und die Zeit drängt: Die Diskussionen haben sich in den letzten Monaten deutlich verschoben, und aus den frühen Piloten sind die ersten profitablen Lösungen geworden."

Dr. Sebastian Kaiser, Head of Section AI Implementation, Munich Re:



„Die relativ entspannte Sicht auf KI erklärt sich in der Versicherungsbranche dadurch, dass die Unternehmen alle vor den gleichen Problemen stehen. Sie erkennen, dass sie hinterherhinken, die Adaption noch nicht funktioniert und die meisten noch am Anfang stehen. Außerdem geht es der Konkurrenz bis auf wenige Ausnahmen genauso.

In Deutschland kommen zudem die Regulierung und der regionale Bezug der Branche hinzu. Das führt dazu, dass weder die KI-Themen noch die wichtigen Daten- und AI-Readiness-Themen mit genügend Nachdruck vorangetrieben werden. Die Zeichen sind aber erkannt."

Richard Seitz, Managing Director, wirkt.ai:



„Der gelassene Blick der Führungskräfte auf die KI-Transformation überrascht nur bedingt: Auf niedrigeren Führungsebenen merken die Mitarbeiter eher, was sich konkret ändert und ändern kann – und fühlen sich bedroht. Das Top-Management hält das Thema zwar für wichtig, bekommt die konkreten Veränderungen im Arbeitsalltag aber oft eher abstrakt mit.

Dass nur ein gutes Viertel der Befragten ihr Unternehmen bei Mitarbeiterkompetenzen und Know-how gut aufgestellt sieht, zeigt: Mitarbeiterbefähigung ist für die meisten Unternehmen noch eine riesige Baustelle – aber zentrale Vorrausetzung dafür, dass KI sich für die Unternehmen auszahlt!"

Marco Geidosch, Product Owner AI, BayernLB:



„Die Gelassenheit der Führungskräfte mit Blick auf die KI-Transformation ist bedenklich. Eine mögliche Erklärung: Sie erkennen das Potenzial schlicht und ergreifend nicht und unterschätzen die Entwicklung. Es ist allerdings völlig nachvollziehbar, dass Führungskräfte aktuell wenig Druck verspüren, weil sehr wenige Unternehmen KI wirklich gut und flächendeckend einsetzen. Doch wenn der Druck da ist, ist es im schlimmsten Fall bereits zu spät.

Daneben ist auch der Einfluss von KI auf das Recruiting nicht zu unterschätzen: KI kann heute bereits sehr gut Junior-Level-Work erledigen. Wenn weniger Berufseinsteiger eingestellt werden, müssen sich Manager jedoch die Frage stellen, wo die erfahrenen Mitarbeitenden von morgen herkommen sollen. Und die zweite wichtige Frage: Wie lernen Berufseinsteiger selbst, wenn KI ihnen die Denkarbeit abnimmt?“

Private Equity



ODGERS

Wachsender Einfluss trifft auf Vorbereitungslücke

Private Equity als Eigentümerform und ihr Einfluss auf Unternehmen wird von den befragten Führungskräften eher geschätzt. Die Bewertung fällt allerdings überwiegend ambivalent aus. Anerkannt wird vor allem die höhere Entscheidungs- und Umsetzungsgeschwindigkeit. Gesehen werden aber auch die stärkere finanzielle Orientierung und die Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Bemerkenswert: Der Einfluss von Private Equity auf Führungsrollen wird nach Einschätzung der Befragten deutlich zunehmen – auf dieses Umfeld sehen sich deutsche Führungskräfte jedoch schlecht vorbereitet.

Manager bewerten die Private-Equity-Branche ambivalent bis positiv

Knapp die Hälfte der Befragten (48 Prozent) bewertet Private Equity als Eigentümerform für deutsche Unternehmen ambivalent, sprich teils gut, teils weniger gut. Sehr gut oder eher gut bewerten diese Eigentümerform 37 Prozent. Eine eher kritische Sicht haben 16 Prozent der Befragten. Unter dem Strich überwiegt demnach das Positive.

Mit Private Equity werden vor allem drei Wirkungen verbunden: dass Private Equity die Unternehmenskultur spürbar verändert (78 Prozent trifft zu/trifft sehr zu), finanzielle Ziele gegenüber der langfristigen Entwicklung priorisiert (75 Prozent) und die Entscheidungs- und Umsetzungsgeschwindigkeit erhöht (64 Prozent). Dass sich Private Equity partnerschaftlich gegenüber Management und Organisation verhält, sieht dagegen fast die Hälfte der Befragten eher nicht oder gar nicht (48 Prozent).

Am positivsten bewerten Führungskräfte in börsennotierten Unternehmen sowie in Unternehmen in Private-Equity-Besitz die Branche. Am kritischsten stehen ihr Führungskräfte in Unternehmen der öffentlichen Hand gegenüber. Manager der oberen Führungslevel bewerten Private Equity tendenziell positiver. Ein Grund dafür könnte sein, dass diese Eigentümerform für sie unter anderem eine attraktive Equity-Komponente im Gehaltspaket darstellt. Untere Level partizipieren hier nicht, sondern spüren oftmals mehr den Druck des neuen Investors.

Nach Branchen fällt das Urteil in Konsumgüter, Handel, Medien, Entertainment und Sport, in der Tech- und Telekommunikationsbranche sowie in der Automobilindustrie besonders positiv aus. Zurückhaltender äußern sich Führungskräfte aus der Chemie- und Prozessindustrie, der fertigenden Industrie, Transport, Bau und Immobilien sowie aus dem öffentlichen Sektor, Not-for-Profit, Bildung und Kultur.

Nähe schafft Anerkennung – aber keine Bindung

Auffällig ist dabei ein Kontrast zu den Ergebnissen im Kapitel Motivation und Zufriedenheit: Dort sind es gerade die Führungskräfte in Unternehmen in Private-Equity-Besitz, die am unzufriedensten mit ihrer Position sind und die höchste Wechselabsicht zeigen. Wer Private Equity aus der Nähe erlebt, will also häufiger gehen, obwohl dieselbe Gruppe die Eigentümerform positiver bewertet.

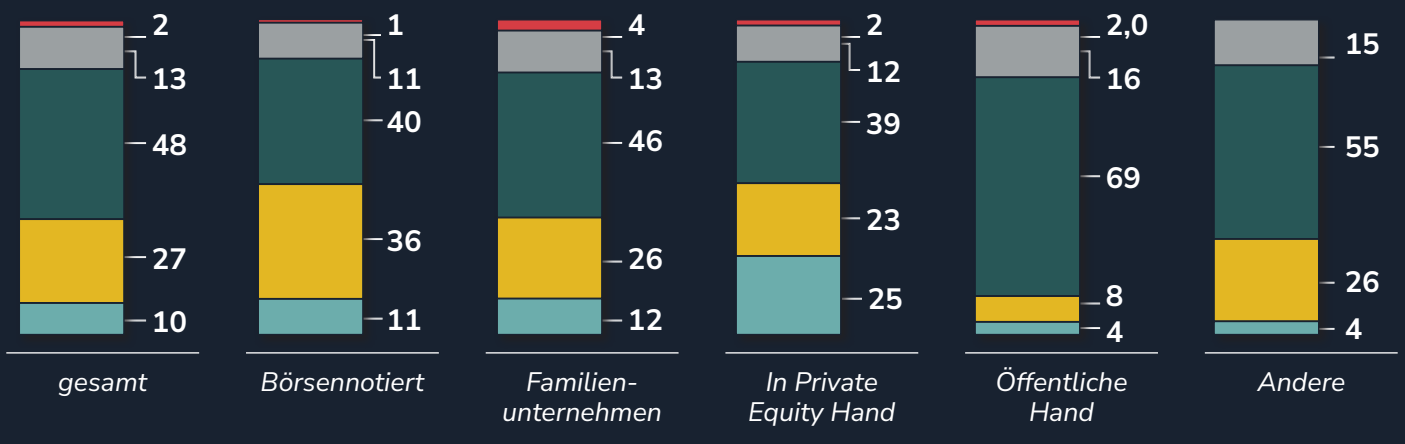
Das spricht dafür, dass die Wirksamkeit des Modells durchaus anerkannt wird, die Arbeit unter diesem Modell für die Betroffenen aber eine andere Rechnung aufmacht. Anerkennung der Steuerungslogik und persönliche Bindung an den Arbeitgeber fallen hier auseinander.

Private Equity wird unter dem Strich als wirksame, aber folgenreiche Eigentümerform wahrgenommen. Die überwiegend ambivalente bis positive Bewertung deutet darauf hin, dass Führungskräfte die höhere Entscheidungs- und Umsetzungsgeschwindigkeit anerkennen, zugleich aber die stärkere finanzielle Orientierung und die Auswirkungen auf Unternehmenskultur und langfristige Entwicklung sehen. Gerade beim Einfluss auf die Unternehmenskultur gibt es bei Private-Equity-Investoren aber unterschiedliche Herangehensweisen. Insbesondere fondsgesteuerte Private-Equity-Unternehmen oder Family Offices mit langfristiger Strategie wollen die Kultur in vielen Fällen eher erhalten. Der partnerschaftliche Umgang, der oft in Frage gestellt wird, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, den viele Private-Equity-Investoren, aber auch Unternehmen, unterschätzen: Ein klares Abklären der Erwartungshaltung zu Beginn der Zusammenarbeit ist daher unabdingbar.

Insgesamt hängt die Bewertung erkennbar von Branchenlogik und Veränderungserfahrung ab: Wachstums- und technologieorientierte Branchen beurteilen Private Equity tendenziell positiver, während kapitalintensive, industriell geprägte oder öffentliche Bereiche skeptischer sind. Das spricht dafür, dass Private Equity dort eher akzeptiert wird, wo schnelle Skalierung, Portfoliosteuerung und Performanceorientierung anschlussfähig sind.

Wie bewerten Sie Private Equity als Eigentümerform für deutsche Unternehmen insgesamt?

Alle Angaben in Prozent, rundungsbedingte Differenz



Kosten, Strategie und Personalentscheidungen werden aus Sicht der Manager durch Private Equity maßgeblich beeinflusst

Wo und wie wirkt Private Equity? An erster Stelle der sehr starken und starken Einflüsse auf Unternehmen durch Private Equity nennen die befragten Führungskräfte den Kostenfokus (83 Prozent), gefolgt von der Performance-Orientierung (knapp 83 Prozent), dem Wachstumstempo (71 Prozent) und der Personalpolitik beziehungsweise den Personalentscheidungen (68 Prozent). Den geringsten Einfluss sehen die Befragten beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz, bei der Professionalisierung von Strukturen und bei ESG als Werttreiber.

Am stärksten greift Private Equity aus Sicht der Führungskräfte bei Budget und Capex ein (87 Prozent greift ein/greift stark ein) sowie bei Strategie, Portfolio und M&A (82 Prozent). Darauf folgen Personalentscheidungen im Top-Management, Working Capital beziehungsweise Cash sowie Restrukturierung, Werke und Footprint. Weniger stark ist der Eingriff bei Themen wie Pricing, Commercial Excellence, IT und Digitalisierung oder ESG und Compliance.

Branchenunterschiede in der operativen Ausprägung

In der fertigenden Industrie wird der Einfluss von Private Equity auf Budget und Capex mit 96 Prozent am stärksten von allen Branchen wahrgenommen. Auch Cash-Steuerung und Restrukturierung spielen dort eine überdurchschnittlich große Rolle – ein Hinweis auf einen besonders ausgeprägten Fokus auf Investitionsdisziplin und operative Steuerung. Personalentscheidungen im Top-Management stehen dagegen vor allem im öffentlichen Sektor, Not-for-Profit, Bildung und Kultur an erster Stelle.

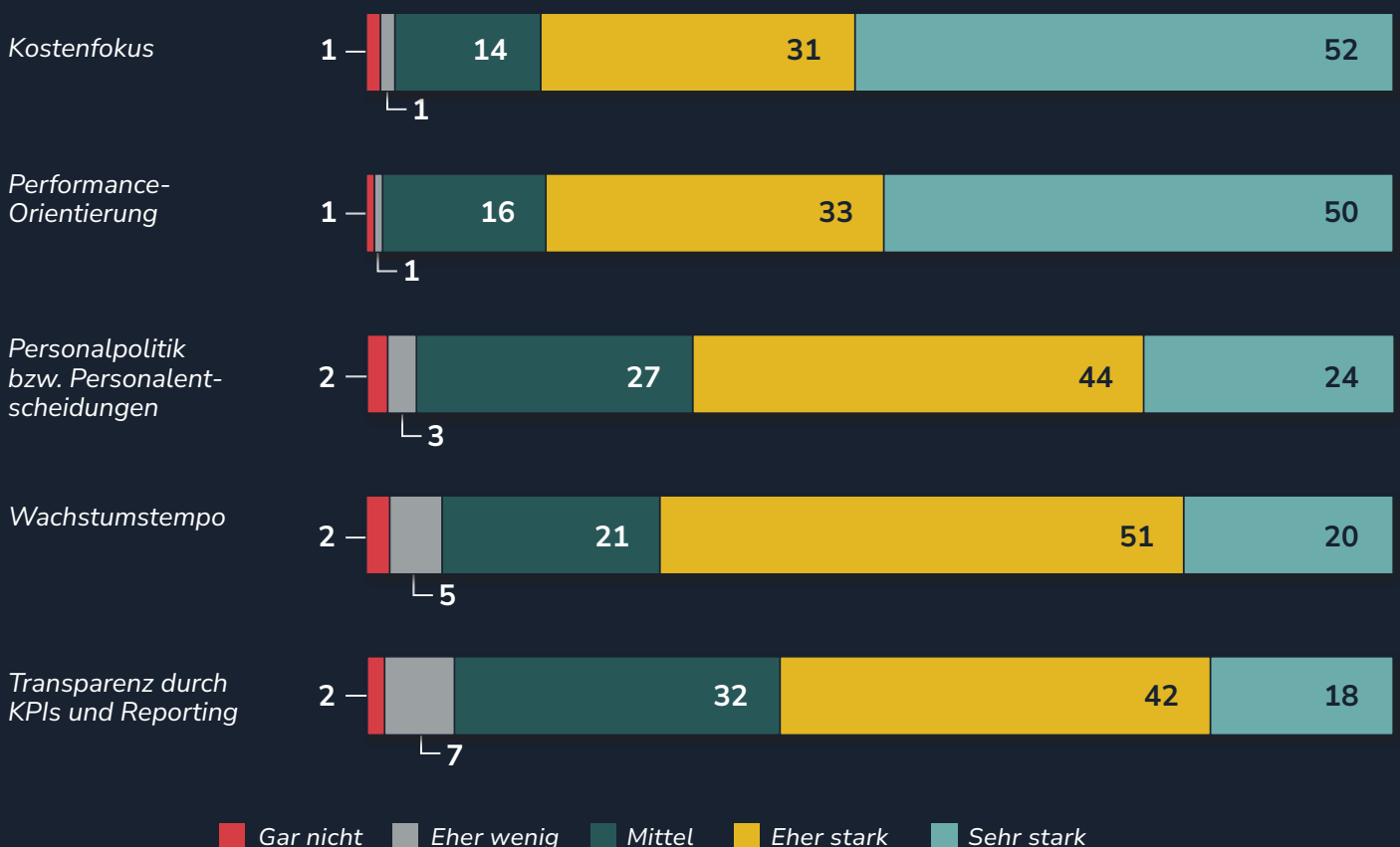
Unmittelbarer Einfluss auf finanzielle und strategische Hebel

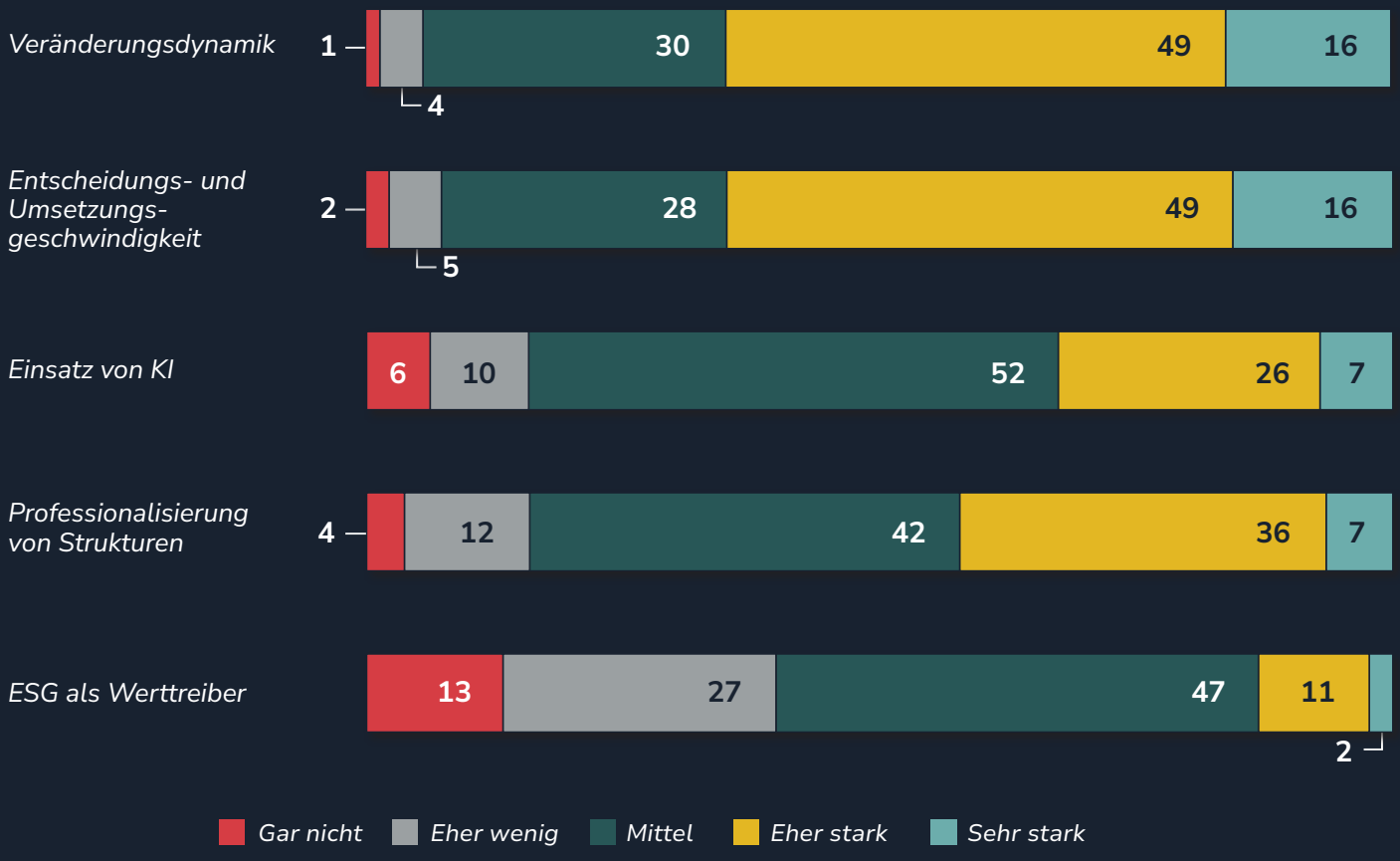
Private Equity wirkt aus Sicht der Manager damit vor allem über unmittelbar steuerbare finanzielle und strategische Hebel: Kapitalallokation, Kosten, Performance und Top-Management-Entscheidungen stehen im Vordergrund. Themen mit eher langfristiger oder indirekter Wertwirkung – etwa ESG, strukturelle Professionalisierung oder Künstliche Intelligenz – werden deutlich seltener als zentrale Eingriffsfelder wahrgenommen. Das grundsätzliche Eingriffsmuster ist branchenübergreifend ähnlich, unterscheidet sich aber in der operativen Ausprägung: In kapitalintensiven Branchen dominieren Budget-, Cash- und Restrukturierungsthemen, während in anderen Bereichen Personal- und Strategieentscheidungen stärker hervortreten.

Dass die Künstliche Intelligenz eher am Ende der Einflussbereiche rangiert, überrascht auf den ersten Blick, entspricht aber dem aktuellen Stand der Branche. Auf Fondsebene sind die Erwartungen hoch und viele Investoren haben bereits KI-Initiativen in ihren Beteiligungen angestoßen. Diese bleiben jedoch häufig im Pilotstadium: Sie entstehen neben dem operativen Geschäft statt in ihm und wirken sich innerhalb der Halteperiode selten auf das Ergebnis aus. Was nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung sichtbar wird, erleben Führungskräfte daher auch nicht als Einfluss. Damit zeigt sich hier das gleiche Muster wie beim Einsatz von KI: Pilotprojekte ja, Skalierung nein. Der niedrige Wert dürfte sich jedoch verschieben, sobald KI dort ankommt, wo Private Equity ohnehin am stärksten steuert: als messbarer Beitrag zu Kosten, Marge und Kapitalallokation. Kommende größere Transformationswellen in den Portfoliounternehmen, vor allem im Mittelstand, könnten dann durch KI vorangetrieben werden und auf die Kostenbasis einzahlen.

Wie stark verändern sich aus Ihrer Sicht die folgenden Unternehmensbereiche unter Private-Equity-Einfluss?

Gesamtergebnis
Alle Angaben in Prozent, rundungsbedingte Differenz





Kriterien für die Zusammenarbeit mit Private Equity sind vor allem strategischer Mehrwert und Sparring

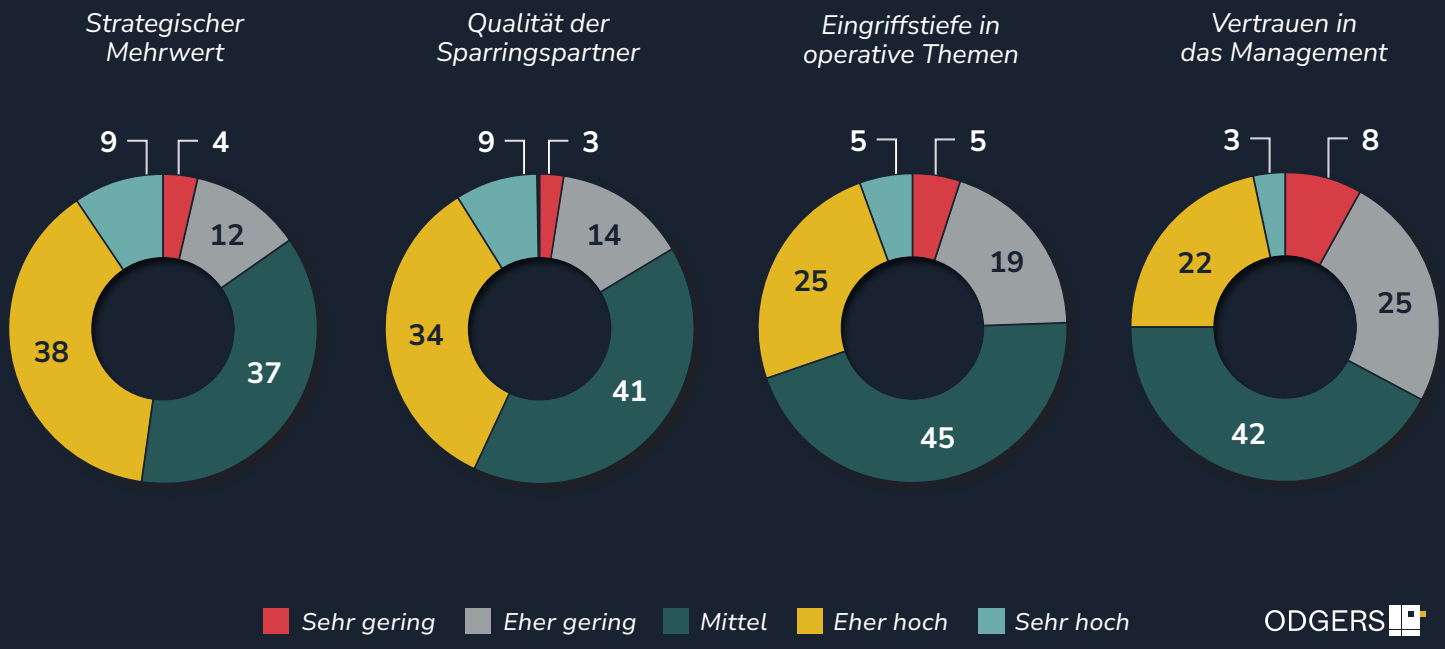
Der strategische Mehrwert wird mehrheitlich von den Befragten genannt, wenn es um die Bewertung der Zusammenarbeit mit Private-Equity-Investoren aus Führungsperspektive geht (48 Prozent hoch bis sehr hoch). Es folgen als weitere Kriterien die Qualität der Sparringspartner, die Eingriffstiefe in operative Themen sowie das Vertrauen in das Management.

Schaut man auf die Funktionen im Unternehmen, zählt das Kriterium strategischer Mehrwert vor allem in IT, Technology und digitaler Infrastruktur sowie in Forschung und Entwicklung. Auf die Qualität der Sparringspartner kommt es besonders in IT, Technology und digitaler Infrastruktur sowie in Finance, Controlling und Accounting an. Befragte aus der Konsumgüterindustrie und der Automobilindustrie bewerten die Zusammenarbeit besonders positiv. In der Chemie- und Prozessindustrie, im öffentlichen Sektor sowie teilweise in der Medizin- und Pharmabranche und der fertigenden Industrie ist die Haltung zurückhaltender.

Der Beitrag von Private Equity wird aus Führungsperspektive also vor allem dann positiv bewertet, wenn Investoren über reine Kapital- und Kontrollfunktionen hinausgehen und als strategisch relevante Sparringspartner auftreten. Entscheidend ist damit weniger die formale Eigentümerrolle als die Fähigkeit, substanzielle Impulse für Strategie, Technologie und finanzielle Steuerung zu geben – und gegebenenfalls auch über das Portfolio des Private-Equity-Unternehmens strategischen Mehrwert zu schaffen.

Woran bemessen Sie die Qualität der Zusammenarbeit mit Private-Equity-Investoren?

Gesamtergebnis
Alle Angaben in Prozent, rundungsbedingte Differenz



Manager sehen sich auf ein Private-Equity-geprägtes Umfeld eher schlecht vorbereitet – bei zunehmendem Einfluss

Trotz schwacher Konjunktur legte der Private-Equity-Markt in Deutschland zuletzt zu. Branchenstudien zeigen, dass im deutschsprachigen Raum das gesamte Deal-Volumen im vergangenen Jahr deutlich anstieg – auch wenn die Zahl der Transaktionen leicht sank. Wie sind die Führungskräfte auf dieses Umfeld vorbereitet? Das Votum zeigt: Mehr als ein Drittel der Befragten (43 Prozent) sehen deutsche Führungskräfte eher schlecht oder sehr schlecht auf ein Private-Equity-geprägtes Umfeld vorbereitet. Lediglich 7 Prozent sehen das Management gut bis sehr gut vorbereitet. Nach Hierarchieebenen wertet das C-Level die Vorbereitung etwas besser als der Durchschnitt, schlechter als der Durchschnitt wird die Vorbereitung auf divisionaler und Bereichsleitungsebene bewertet. Die Hälfte der Befragten ist zudem der Meinung, dass Führungskräfte börsennotierter Unternehmen auf ein Private-Equity-Umfeld schlecht vorbereitet sind. Hier scheint der Unterschied in den jeweiligen Strukturen, was zum Beispiel Geschwindigkeit oder Bürokratie betrifft, besonders groß zu sein.

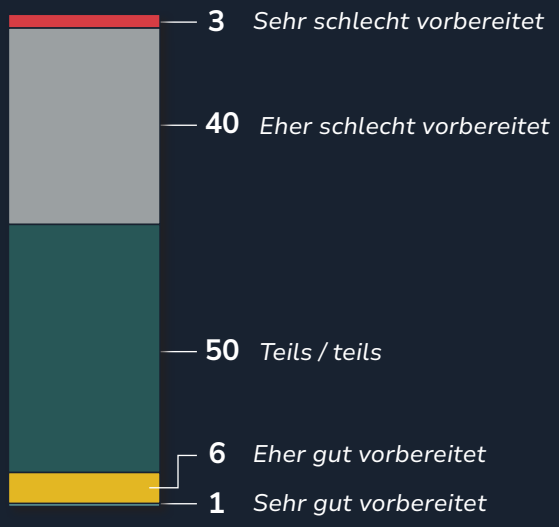
Gleichzeitig geht eine deutliche Mehrheit von 79 Prozent davon aus, dass der Einfluss von Private Equity auf Führungsrollen in den nächsten fünf Jahren leicht beziehungsweise deutlich zunehmen wird.

Wachsender Einfluss trifft auf eine Vorbereitungslücke

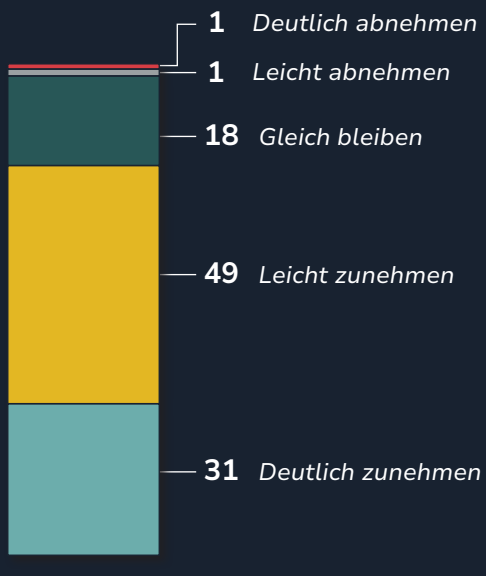
Der wachsende Einfluss von Private Equity trifft damit auf eine erkennbare Vorbereitungslücke im deutschen Management. Der Qualifizierungsbedarf betrifft besonders die divisionalen und operativen Führungsebenen, auf denen strategische Vorgaben in konkrete Maßnahmen übersetzt werden müssen.

In Unternehmen, die in absehbarer Zeit in den Einfluss von Private Equity geraten, sollten Führungskräfte daher gezielter auf die spezifischen Anforderungen vorbereitet werden. Konkret heißt das, Entwicklungsziele eng an den typischen Erwartungen von Private-Equity-Investoren auszurichten: schnelle Wertsteigerung, klare Priorisierung, hohe Umsetzungsgeschwindigkeit, Transparenz gegenüber Investoren und eine belastbare Finanz- und Performance-Steuerung. Der Ansatz ist dabei weniger allgemeines Leadership-Training als ein auf das Investitionsmodell zugeschnittenes Programm mit Assessment, Coaching und messbaren Ergebnissen.

Wie gut sind Ihrer Meinung nach deutsche Führungskräfte insgesamt auf ein Private Equity geprägtes Umfeld vorbereitet?



Wie wird sich der Einfluss von Private Equity auf Führungsrollen in den nächsten fünf Jahren entwickeln?



Gesamtergebnis, Alle Angaben in Prozent, rundungsbedingte Differenz

Anhang: Statistik und Methodik

ODGERS

Statistik der Teilnehmenden

Mehr als 400 Führungskräfte haben an der Befragung teilgenommen.

39 Prozent der Teilnehmenden des Manager Barometers 2026 arbeiten auf der obersten Leitungsebene (C-Level), 36 Prozent sind in der divisionalen oder Bereichsleitung tätig. Lediglich 2 Prozent der Befragten haben keine Mitarbeitendenverantwortung.

Die Befragten sind mit 40 Prozent überwiegend im General Management tätig. Es folgen die Funktionen Vertrieb und Customer Service mit 14 Prozent sowie Strategie und Consulting mit 9 Prozent. Am geringsten vertreten sind mit je 2 Prozent Befragte aus Marketing, PR und Unternehmenskommunikation sowie aus dem Produktmanagement.

22 Prozent der Befragten arbeiten in einem Großkonzern mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden, 33 Prozent in einem Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden.

In den Führungsetagen der Unternehmen sind weiterhin die Angehörigen der Generation X aktiv, die zwischen 1965 und 1980 geboren wurden. Ihr Anteil in der Befragung liegt bei 74 Prozent. Die Babyboomer sind nur noch mit 9 Prozent vertreten. Zu den Millennials/Generation Y (zwischen 1981 und 1996 geboren) gehören 17 Prozent der Befragten. Die Generation Z (1997 bis 2012) ist immer noch kaum vertreten (unter 1 Prozent).

Der Anteil der weiblichen Führungskräfte unter den Befragten liegt bei 16 Prozent.

Rund ein Drittel der Befragten arbeitet in einem Familienunternehmen (30 Prozent), ein Viertel in börsennotierten Unternehmen (26 Prozent). Jeweils14 Prozent sind in Unternehmen in Private-Equity-Besitz und in Unternehmen der öffentlichen Hand tätig.

Die fertigende Industrie, Transport, Bau und Immobilien ist mit 21 Prozent die vorherrschende Branche der Befragten, es folgen die Finanzdienstleistungen, Private Equity, Venture Capital mit 14 Prozent sowie mit 12 Prozent die Professional Services wie Kanzleien, Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung. Konsumgüter, Handel, Medien, Entertainment und Sport sowie die Energiewirtschaft sind mit jeweils 9 Prozent der Befragten vertreten. Der Tech- und Telekommunikationsbranche gehören 8 Prozent an. Automobilindustrie, Medizin und Pharma sowie der öffentliche Sektor, Not-for-Profit und Bildung und Kultur sind mit jeweils 7 Prozent vertreten. Die wenigsten Teilnehmenden kommen aus der Chemie- und Prozessindustrie mit 5 Prozent.

Von den Befragten hatten 64 Prozent in ihrer bisherigen Laufbahn direkte oder indirekte Berührungspunkte mit Private Equity. Der überwiegende Teil (57 Prozent) hat dabei mit Private-Equity-Investoren im Rahmen einer Transaktion zusammengearbeitet, 43 Prozent standen im Austausch mit potenziellen Investoren und 41 Prozent sind in einem Private-Equity-finanzierten Portfoliounternehmen beschäftigt. In einem Private-Equity-Fonds selbst beziehungsweise bei anderen Beteiligungskonstrukten wie Eigenkapitalinvestoren, Family Offices oder Venture-Capital-Fonds waren 17 Prozent tätig.

Anhang: Statistik und Methodik

ODGERS

Methodik

Panel
Für das Manager Barometer wurde zum 16. Mal in Folge das Executive Panel von Odgers befragt, das Führungskräfte von Unternehmen aller Branchen und Größenklassen aus Deutschland umfasst. An der diesjährigen Befragung haben mehr als 400 Führungskräfte teilgenommen.

Befragung
Die Befragung wurde im Juni und Juli 2026 durchgeführt. Es handelte sich um eine schriftliche Befragung in Form eines elektronischen Fragebogens, der zum überwiegenden Teil im Multiple-Choice-Verfahren beantwortet werden konnte.

Die Antworten wurden anonym gegeben und ausgewertet.

Über Odgers

Odgers wurde 1965 gegründet. Mit unserer Präsenz in 58 Büros weltweit bieten wir Executive-Search- und Leadership-Advisory-Dienstleistungen in 33 Ländern an. In unserer 60-jährigen Geschichte haben wir umfassende funktionale und branchenspezifische Expertise entwickelt und ein globales Netzwerk von vertrauensvollen Beziehungen aufgebaut. Wir sind tief in den lokalen Märkten verwurzelt und kombinieren dies mit unserer globalen Perspektive und Reichweite, wodurch es uns möglich ist, Kunden auf sechs Kontinenten zugleich umfangreich und marktspezifisch zu betreuen.

Odgers ist in Deutschland partnergeführt und beschäftigt aktuell rund 100 Mitarbeitende in Frankfurt und München. Seit der Gründung des ersten deutschen Standorts im Jahr 1971 bietet Odgers maßgeschneiderte Lösungen für Unternehmen aller Branchen – von multinationalen Konzernen bis zu Familienunternehmen und Hidden Champions.

Mehr Informationen unter odgers.com/de-de/

Copyright © 2026 ODGERS
All rights reserved.