

Manager Barometer 2025

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

Inhalt

1	Vorwort	3
2	Executive Summary	4
3	Führung	7
	Leadership in volatilen Zeiten – Agilität leben, Orientierung bieten	
	Motivation und Zufriedenheit: Arbeitsinhalte schlagen Work-Life-Balance – Wechselbereitschaft auf Höchststand	8
	Kompetenzprofile im Wandel	11
	Zielsysteme werden dynamisiert, Entscheidungen zunehmend dezentral getroffen und Unternehmenskulturen folgen schneller dem Unternehmensumfeld	13
4	Supply Chain	16
	Mehr Kontrolle, weniger Beständigkeit sowie Vertrauen als Steuerungsgrößen – die neue Agenda für Führungskräfte in der Supply Chain	
	Kunden-Lieferantenbeziehung im Wandel	17
	Kompetenzen und Kollaborationswerkzeuge in der Supply Chain	20
5	LeadershipGarage	22
	Von KI bis Krise: Wie Führungskräfte die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen prägen	
	Anhang: Statistik der Teilnehmenden und Methodik	29



Vorwort

Dynamik verstehen – Zukunft gestalten

“Nichts entsteht neu, nichts vergeht gänzlich, alles wandelt sich.“ Dieses Zitat des Chemikers und Physikers Antoine-Laurent de Lavoisier beschreibt perfekt das derzeitige dynamische und von fundamentalem Wandel geprägte Umfeld für Unternehmen: geopolitische Spannungen, kriegerische Auseinandersetzungen, Technologiesprünge, Verknappung von Rohstoffen oder rechtliche Volatilität sind Beispiele dafür.

Eine Melange aus gleichzeitig stattfindenden Umbrüchen, die Unsicherheit ebenso wie Unklarheit über die passenden Antworten entstehen lässt. Methodisch und mental gibt es keine Patentrezepte. Arbeiten im Kontext dieser Unsicherheit und das Denken in Szenarien rücken in den Vordergrund.

In unserem diesjährigen **Manager Barometer 2025** beobachten wir deutlich, dass sich die Unternehmen mit ihren Führungskräften weiterhin inmitten dieser Transformation befinden. Dabei begeben sie sich in das Spannungsfeld aus agilen Verhaltensweisen und der Notwendigkeit, Orientierung und Halt in einem volatilen Umfeld zu geben.

Im ersten Teil des Manager Barometers mit dem Schwerpunkt **Führung** sehen wir einen Bedeutungsverlust klassischer Tugenden wie strategisches und analytisches Denken. Demgegenüber rücken Kompetenzen wie der Umgang mit Dynamik und Unsicherheit und eine ausgefeilte Kommunikation in den Vordergrund. Zielsysteme werden regional ausdifferenziert und um kulturelle Aspekte ergänzt, unternehmerische Entscheidungen neu verortet – marktnäher und dezentraler.

Die Ergebnisse im zweiten Teil des Manager Barometers mit dem Fokus auf **Supply Chains** zeigen deutliche Veränderungen an der Schnittstelle der handelnden Unternehmen. Das volatile Umfeld lässt die Dimension Vertrauen in der Zusammenarbeit so weit in den Fokus rücken, dass Zeit und Budget allokiert werden sollen, um das Vertrauen explizit zu steuern. Demgegenüber stehen kürzere Zyklen in der Zusammenarbeit und weniger kooperative Wertschöpfung wie beispielsweise gemeinsame Wertanalysen oder Produktentwicklung.



Begleitet wird die unternehmerische Transformation von einer im Allzeithoch befindlichen Unzufriedenheit und Wechselbereitschaft der Führungskräfte – beides kritische Phänomene, die aufhorchen lassen. Zumal diese Veränderungswünsche vermutlich nicht auf ein ausreichendes Angebot treffen werden.

Letztlich stellt das volatile Umfeld auf unternehmerischer und individueller Ebene eine Herausforderung dar – komplex, dynamisch, zuweilen bedrohlich und von wenig Klarheit gekennzeichnet, wohin der Weg uns führen wird. Manager können auf diese Unsicherheit mit Zurückhaltung, Abwarten und Vermeiden von Risiken reagieren. Ob das der richtige Weg ist, bleibt fraglich. Wir plädieren dafür, mehr zu wagen und die Zukunft aktiv zu gestalten.

Ergänzt wird das Manager Barometer erneut durch Ergebnisse der LeadershipGarage, die von Prof. Dr. Sabine Remdich geleitet wird, eine enge Forschungskooperation der Leuphana Universität Lüneburg mit namhaften Unternehmen und Organisationen.

Ich möchte mich herzlich bei all jenen bedanken, die mit ihrer Zeit und ihren Gedanken zum Erfolg der Studie beigetragen haben.

Dr. Oliver Frille, Associate Partner

2

Executive Summary

Wandel als Chance: Mit agiler Führung der Unsicherheit begegnen

Führungskräfte stehen vor einer doppelten Herausforderung: Ein volatiles Umfeld, geprägt von geopolitischen Spannungen, regulatorischer Komplexität und wirtschaftlicher Stagnation, trifft auf eine beschleunigte Transformation innerhalb der Unternehmen selbst. Hinzu kommt die Dynamik neuer Technologien wie der Künstlichen Intelligenz, die Arbeitsweisen und Entscheidungsprozesse tiefgreifend verändert. Die Konsequenz: Manager finden sich entweder in der Rolle des Treibers oder des Getriebenen wieder. Sie müssen Agilität vorleben, aber auch Orientierung bieten – etwa durch verstärkte Kommunikation. Das volatile Umfeld führt zu Unsicherheit, die Wechselbereitschaft ist so hoch wie seit Langem nicht mehr. Gleichzeitig bietet diese Dynamik eine Chance – für diejenigen, die den Wandel aktiv gestalten und Unsicherheit als Ausgangspunkt für Innovation und Fortschritt begreifen.

Motivation und Zufriedenheit: Arbeitsinhalte schlagen Work-Life-Balance – Wechselbereitschaft auf Höchststand

Im aktuellen New Normal, wo sich alles verändert, gibt es eine Konstante: **Arbeitsinhalte und individuelle Gestaltungsräume motivieren am meisten und führen zu persönlicher Zufriedenheit.** Nicht mehr so wichtig ist dagegen der Stellenwert der Work-Life-Balance. Und das, je höher eine Führungskraft in der Hierarchie angesiedelt ist. Stattdessen rücken bei der Selbstführung Zielorientierung, Motivation und Selbstdisziplin in den Mittelpunkt. Das birgt Risiken: Burnout, reduzierte Leistungsfähigkeit und Konzentrationsprobleme können die Folge sein. Nicht umsonst vermeldet die **Techniker Krankenkasse** für das erste Halbjahr 2025 psychische Erkrankungen wie Depressionen oder Angststörungen als zweithäufigste Diagnosegruppe für Fehltag. Schaut man auf die Generationen, so sind für die Millennials eine höhere Position und Arbeitsplatzsicherheit wichtiger als für die Babyboomer. Für weibliche Führungskräfte zählt dagegen Team- und Unternehmenskultur mehr.

Was außerdem zu denken gibt: Bei der Zufriedenheit mit der aktuellen Position im Unternehmen liegen die Pole mittlerweile weiter auseinander als jemals zuvor: Sowohl der Anteil der sehr zufriedenen Manager als auch der Anteil der unzufriedenen Manager erreicht Höchstwerte. Da wundert es nicht, dass die **konkrete Wechselbereitschaft den Höchstwert seit zehn Jahren erreicht.** Wie der derzeitige Arbeitsmarkt mit dieser möglichen Führungskräftefluktuation umgehen wird, ist eine der spannendsten Fragen der kommenden Monate und Jahre.

Kompetenzprofile im Wandel

Aber nicht nur die Motivationsfaktoren, auch die wichtigsten Kompetenzen für Führungskräfte verändern sich spürbar. **Kommunikationskompetenz und Umgang mit Dynamik gewinnen im volatilen Umfeld an Bedeutung – Kreativität und analytisches sowie strategisches Denken verlieren.**

Mit Abstand an der Spitze der wichtigsten Kompetenzen einer Führungskraft steht dabei die Kommunikation. Dies zeigt, wie wichtig klare, empathische und zielgerich-

tete Kommunikation für Orientierung, Vertrauen und Zusammenarbeit ist. Klassische Kompetenzen, die jeder von uns im Vorstellungsgespräch nennt, sind dagegen out: Kreativität, analytisches Denken und Hartnäckigkeit haben derzeit einen relativ geringen Stellenwert bei Führungskräften.

Ein Grund dafür könnte sein, dass technische und analytische Fähigkeiten zunehmend an KI ausgelagert werden – mit entsprechenden Konsequenzen. Beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Führung besteht dagegen Einigkeit: KI wird als unterstützendes Werkzeug betrachtet, nicht jedoch als Ersatz für Führung.

Auch bei den Mitarbeitenden steht Kommunikation an der Spitze der Kompetenzen. Die Fähigkeit, mit Dynamik, Schnelligkeit und Unsicherheit umzugehen, ist aber fast genauso wichtig.

Die rasante Dynamik innerhalb und außerhalb der Unternehmen verändert zwangsläufig auch die Art und Weise, wie sich Mitarbeitende weiterentwickeln. Künftig wird den **Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung in der Weiterbildung abverlangt. Die Lernintensität nimmt aufgrund kürzerer Halbwertszeit des Fachwissens zu.** Die Konsequenz: Lernen wird intensiver, flexibler und kontinuierlicher. Hierbei wird Künstliche Intelligenz zum entscheidenden Enabler. Neue Formate wie Microlearning, Learning-on-the-Job und KI-gestützte Lernplattformen werden zum Standard. Unternehmen, die diese Ansätze fördern, schaffen nicht nur die Grundlage für eine zukunftsfähige Belegschaft. Sie stärken auch die Eigeninitiative und Innovationskraft ihrer Mitarbeitenden.

Zielsysteme werden dynamisiert, Entscheidungen zunehmend dezentral getroffen und Unternehmenskulturen folgen schneller dem Unternehmensumfeld

Die gute Nachricht bei all dem Wandel: **Führungskräfte sehen ihre Unternehmen für das volatile Umfeld gerüstet – die Rahmenbedingungen führen aber zu mehr Überprüfung und Anpassung der Ziele.** Ob effektive Kommunikation in Krisenzeiten zwischen Entscheidungsträgern oder das Erweitern der Zielsysteme um unternehmenskulturelle Aspekte – Unternehmen erkennen, dass klassische, starre Zielsysteme in einer volatilen Welt nicht mehr ausreichen. Sie werden tendenziell adaptiver und kulturell aufgeladener.

Dieser Change spiegelt sich auch anderweitig wider: **Unternehmenskulturen verändern sich schneller als in der Vergangenheit und verlieren damit die Rolle als stabiler Bezugsrahmen.** Ähnliches gilt für das Anpassen von Unternehmensvision und -mission sowie dem aktiven Steuern der Unternehmenskultur.

Anpassungen und Verschiebungen gibt es auch bei den **Entscheidungen. Sie werden zukünftig dezentraler und näher beim Kunden gefällt.** Dieser Trend spiegelt den Bedarf wider, schneller und marktbezogener zu handeln – ein klarer Wettbewerbsvorteil in dynamischen Märkten. Und auch in der Beschaffung schlägt das Pendel in Richtung Kunde. Die Allokation der Entscheidungsmacht folgt also den volatilen Rahmenbedingungen.

Entscheidungen per Dekret, also ein Revival von Command and Control, ist als Führungsphilosophie in den Unternehmen übrigens nicht zu sehen und gilt als ein Modell von gestern.

Alle Thesen auf einen Blick:

- **Arbeitsaufgaben und Gestaltungsräume motivieren am meisten und führen zu persönlicher Zufriedenheit**
- **Konkrete Wechselbereitschaft erreicht den Höchstwert seit zehn Jahren**
- **Kommunikationskompetenz und Umgang mit Dynamik gewinnen im volatilen Umfeld an Bedeutung – Kreativität und analytisches sowie strategisches Denken verlieren**
- **Mitarbeitenden wird mehr Eigenverantwortung in der Weiterbildung abverlangt – die Lernintensität nimmt aufgrund kürzerer Halbwertszeit des Fachwissens zu**
- **Führungskräfte sehen ihre Unternehmen für das volatile Umfeld gerüstet – die Rahmenbedingungen führen zu mehr Überprüfung und Anpassung der Ziele**
- **Unternehmenskulturen verändern sich schneller als in der Vergangenheit und verlieren damit die Rolle als stabiler Bezugsrahmen**
- **Entscheidungen werden zukünftig dezentraler und näher beim Kunden gefällt**

Mehr Kontrolle, weniger Beständigkeit sowie Vertrauen als Steuerungsgrößen – die neue Agenda für Führungskräfte in der Supply Chain

Die Unsicherheit steigt. Manager in der Supply Chain wollen keine Fehler machen und kein persönliches Involvement eingehen. Der Trend zu deutlich mehr Kontroll- und Überwachungsmechanismen sowie Regulierung scheint unaufhaltsam. Gleichzeitig ist der Aufbau von Vertrauen und gesteigerte Kommunikation in der Kunden-Lieferantenbeziehung Pflicht. Da wundert es, dass der persönliche Dialog als weniger wichtig eingeschätzt wird. Ein weiteres Feld für Künstliche Intelligenz?

Kunden-Lieferantenbeziehung im Wandel

Mehr Regulierung und mehr Kontrolle in der Lieferkette ist das Motto dieser Tage in der Beschaffung und im Lieferkettenmanagement. Auf beiden Seiten – sowohl beim Kunden als auch beim Lieferanten – werden in Zukunft vermehrt Kontroll- und Überwachungsmechanismen eingesetzt. Und auch die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen wird zukünftig regelbasierter. Hier spiegeln sich wachsende Risiken, Komplexität und regulatorische Anforderungen wider – insbesondere in stark globalisierten und sicherheitskritischen Branchen. Verträge dienen heute nicht mehr nur der Absicherung, sondern auch der Prozesssteuerung.

Gleichzeitig werden **Investitionen in und eine bewusste Steuerung von Vertrauen in der Lieferkette wichtiger**. Hier müssen zukünftig mehr Budget, Zeit und Mitarbeitende eingesetzt werden. Denn nur wenige Führungskräfte glauben, dass sich Vertrauen in Geschäftsbeziehungen automatisch einstellt. Im Gegenteil: Sie sehen Vertrauen als eine gestaltbare Größe, die aktive Aufmerksamkeit braucht und nicht als „Nebenprodukt“ einer langen Geschäftsbeziehung. Erfolgreiche Unternehmen balancieren beides: Kontrolle und Vertrauen.

Hinzu kommt: **Kunden-Lieferantenbeziehungen werden kürzer**. Je nach Branche wird das allerdings unterschiedlich gesehen. Insbesondere in der Tech- und Telekommunikationsbranche oder der Energiewirtschaft geht der Trend zur kürzeren Zusammenarbeit. In der Automobilindustrie sieht man bei der Dauer der Zusammenarbeit dagegen keine Änderung. Der Unterschied zeigt, wie sehr Branchengeschwindigkeit und Innovationsdruck die

Zusammenarbeit prägen. Unternehmen müssen branchenspezifisch entscheiden, ob sie auf Beständigkeit oder Dynamik in der Zusammenarbeit setzen – und ihre Prozesse entsprechend aufstellen.

Beschaffungsstrategien bleiben dabei differenziert und spezifisch zugeschnitten auf Warengruppen und Technologie. Die Entscheidung zwischen einem regionalen Sourcing-Ansatz und der konsequenten Nutzung der offenen, globalen Beschaffungsmärkte fällt uneinheitlich aus.

Kompetenzen und Kollaborationswerkzeuge in der Supply Chain

Der Umgang mit Dynamik und Unsicherheit sowie Kommunikation sind entscheidende Kompetenzen für die erfolgreiche Steuerung einer Kunden-Lieferantenbeziehung. Die Anforderungen im Lieferantenmanagement ähneln damit denen aller Mitarbeitenden. Hier stehen Unternehmen also in der Pflicht, die Skills ihrer Supply-Chain-Teams konsequent weiterzuentwickeln.

Aber nicht nur die Fähigkeiten, auch die Art und Weise sowie die Instrumente werden sich wandeln – **die Kommunikation zwischen Kunde und Lieferant muss weiterentwickelt werden**. So wird der Austausch künftig schneller, auch dank Aufspaltung in automatisierte beziehungsweise KI-getriebene Instrumente auf der einen Seite und persönlicher Kommunikation auf der anderen Seite. Die Charakteristika der Kommunikation zwischen den Teilnehmern der Supply Chain unterliegt einem Wandel – neue Formate, mehr Tiefe und Breite sowie eine höhere Geschwindigkeit – das alles sehen die Befragten.

Bei den einzelnen Maßnahmen und Instrumenten sehen die Führungskräfte aktuell allerdings **Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in der Lieferkette mit höherer Priorität als persönliche Interaktion der Akteure**. Oder anders formuliert: Lieferantentage sind tot, es lebe die datenseitige Verzahnung zwischen Unternehmen. Und auch die Planungs- und Fulfillment-Transparenz oder die Automatisierung der Planung über die gesamte Lieferkette sind top-bewertete Instrumente. Persönliche Dialoge zwischen den Entscheidungsträgern, kooperative Kostenworkshops zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit oder themenspezifische Lieferantentage haben an Bedeutung dagegen eingebüßt. Das Fazit: Es findet eine Verlagerung von persönlichen, sozialen Interaktionsformaten hin zu datengetriebenen, systemgestützten Steuerungsinstrumenten inklusive Künstlicher Intelligenz statt.

Alle Thesen auf einen Blick:

- **Mehr Regulierung und mehr Kontrolle in der Lieferkette**
- **Investitionen in und eine bewusste Steuerung von Vertrauen in der Lieferkette werden wichtiger**
- **Kunden-Lieferantenbeziehungen werden kürzer**
- **Umgang mit Dynamik und Unsicherheit sowie Kommunikation sind entscheidende Kompetenzen für die erfolgreiche Steuerung einer Kunden-Lieferantenbeziehung**
- **Kommunikation zwischen Kunde und Lieferant muss weiterentwickelt werden**
- **Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in der Lieferkette erhalten eine höhere Priorität als persönliche Interaktion der Akteure**

3

Führung

Leadership in volatilen Zeiten – Agilität leben, Orientierung bieten

Die Ergebnisse des aktuellen Manager Barometers zum Thema Führung zeigen: Das volatile Umfeld in einer zunehmend fragmentierten Weltordnung mit eskalierenden geopolitischen, ökologischen, gesellschaftlichen und technologischen Risiken führt zu Unsicherheit unter den Führungskräften. Für diejenigen, die den Wandel aktiv gestalten und als Ausgangspunkt für Innovation und Fortschritt begreifen, bedeutet dies aber auch Chancen. Umso wichtiger werden die richtigen Schlüsselkompetenzen: Kommunikationskompetenz und der Umgang mit Dynamik gewinnen an Bedeutung. Das Fach- und Technologiewissen verändert sich immer schneller, die Halbwertszeit verkürzt sich deutlich. Führungskräfte und Mitarbeitende sind gleichermaßen gefordert, eigenverantwortlich zu handeln und sich kontinuierlich weiterzubilden, zum Beispiel im Umgang mit KI. Damit steigt die Lernintensität für jeden Einzelnen.

Motivation und Zufriedenheit: Arbeitsinhalte schlagen Work-Life-Balance – Wechselbereitschaft auf Höchststand

Arbeitsinhalte und individuelle Gestaltungsräume motivieren am meisten und führen zu persönlicher Zufriedenheit

Führungskräfte haben bei ihren Karrierezielen klare Favoriten: motivierende Arbeitsinhalte und Gestaltungsmöglichkeiten sind die zentralen Aspekte, nach denen sie streben. Beide Faktoren finden bei den befragten Managern 94 Prozent Zustimmung („Stimme zu“, „Stimme voll zu“). Das gilt über alle Eigentümerstrukturen hinweg wie börsennotierte Unternehmen, Unternehmen in Private-Equity-Hand oder Familienunternehmen. Vergleicht man Frauen und Männer bei ihren Präferenzen, werden motivierende Arbeitsinhalte und Gestaltungsmöglichkeiten von Frauen stärker gewichtet.

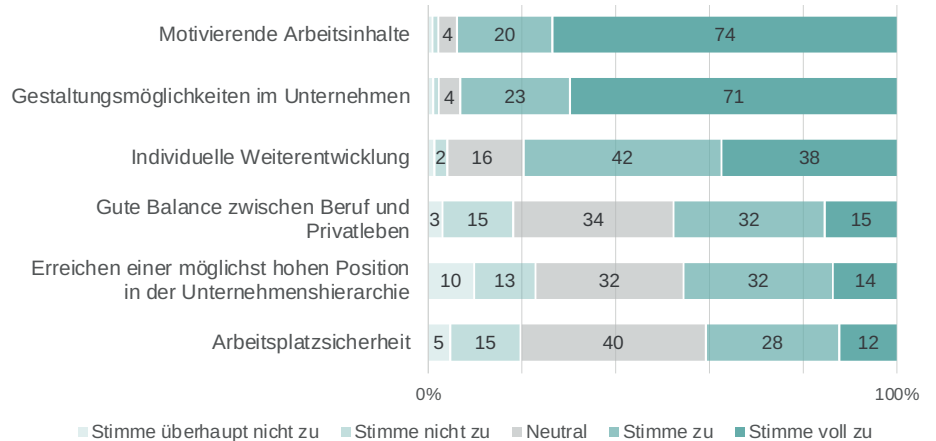
Unter Berücksichtigung des Lebensalters bestätigen die Ergebnisse des Manager Barometers die gängige Werteforschung (u. a. [Schwartz Value Survey](#)), wonach ältere Menschen mehr Gewicht auf Beziehungen, Sinn und Akzeptanz legen und die Jüngeren eher nach Status und Karrieremöglichkeiten streben. Besonders für die Millennials (Generation Y) spielen höhere Positionen und Arbeitsplatzsicherheit eine deutlich wichtigere Rolle als bei den Babyboomern.

Work-Life-Balance weniger relevant

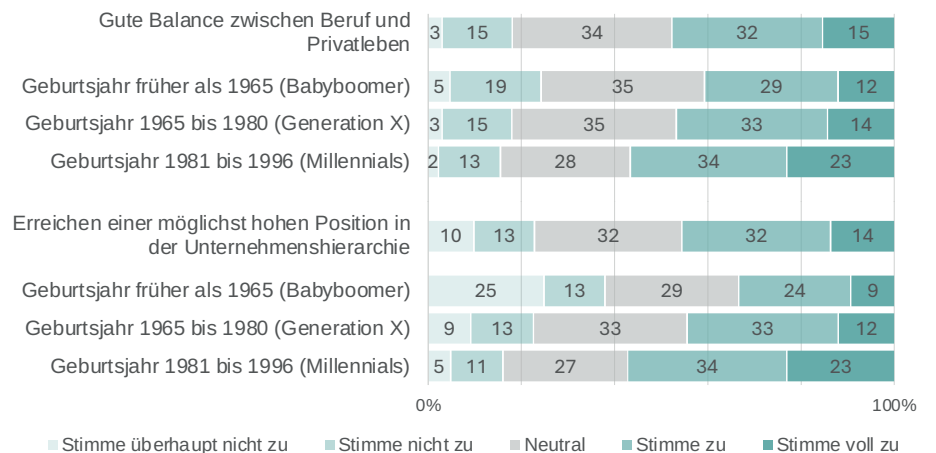
Die Work-Life-Balance landet bei den Karrierezielen nur im Mittelfeld. Je nach Hierarchiestufe unterscheiden sich die Ergebnisse beträchtlich. Eine gute Balance zwischen Beruf und Privatleben wünschen sich auf C-Level lediglich 35 Prozent aller Befragten, dafür 60 Prozent im mittleren Management und 67 Prozent der Menschen ohne Mitarbeiterführung.

Dies lässt vermuten, dass höhere Management-Level per se ein anderes Verständnis von Work-Life-Balance haben. In den Ergebnissen spiegelt sich aber auch die Generationensichtweise: Für Manager, die auf dem Karriereweg weiter fortgeschritten und in der Regel älter sind, spielt ein gleichgewichtiges Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben eine geringere Rolle als bei den jüngeren Generationen zu Beginn ihres Arbeitslebens. Das bestätigen auch Studien wie die [Deloitte Gen Z and Millennial Survey 2025](#), die eine ausgewogene Work-Life-Balance als eines der entscheidenden Berufsziele dieser Generation nennt.

Welche Ziele verfolgen Sie primär in Ihrem beruflichen Lebensweg?



Betrachtung nach Generationen



Bei der Selbstführung rücken Zielorientierung, Motivation und Selbstdisziplin in den Mittelpunkt. Die „physische Selbstführung“, zu der beispielsweise das Vitalitätsmanagement zählt, ist dagegen am wenigsten relevant. Das birgt Risiken: Burnout, reduzierte Leistungsfähigkeit und Konzentrationsprobleme können die Folge sein. Denn in einer Welt permanenter Veränderung brauchen Menschen nicht nur mentale Agilität, sondern auch körperliche Resilienz – und diese wird offenbar strukturell zu wenig gefördert oder kulturell unterschätzt.

Unternehmen sollten mit gezielten Strategien dagegenhalten. Die aktuellen Ansätze setzen dabei auf eine Kombination aus Selbstmanagement, Unternehmenskultur und dem gezielten Einsatz moderner Tools inklusive KI. Auch Gestaltungsspielraum, Kultivierung des Miteinanders, partizipative Entscheidungsstrukturen und ein wirksames Leistungsmanagement helfen etwa nach Einschätzung der [Kelley School of Business](#) bei der Burnout-Prävention. Unternehmen sollte bewusst sein, dass Organisationen, die für mentale Gesundheit sorgen, langfristiger resilient und leistungsfähig bleiben.

Gestaltungsfreiheit trägt zur Zufriedenheit bei

Gestaltungsfreiheit ist nicht nur Ziel und Motivation, sie trägt auch zur Zufriedenheit bei. Für die Manager in der aktuellen Befragung ist dies der wichtigste Zufriedenheitsfaktor mit 96 Prozent Zustimmung („Stimme zu“, „Stimme voll zu“). An Nummer zwei steht eine offene und wertschätzende Team- und Unternehmenskultur und rangiert damit noch vor anspruchsvollen Aufgaben. Gehalt landet im Mittelfeld und hierarchische Karriere-möglichkeiten bilden mit nur 46 Prozent das Schlusslicht. Frauen ist die Team- und Unternehmenskultur übrigens wesentlich wichtiger als Männern, mit einer Differenz von 16 Prozentpunkten bei der vollen Zustimmung.

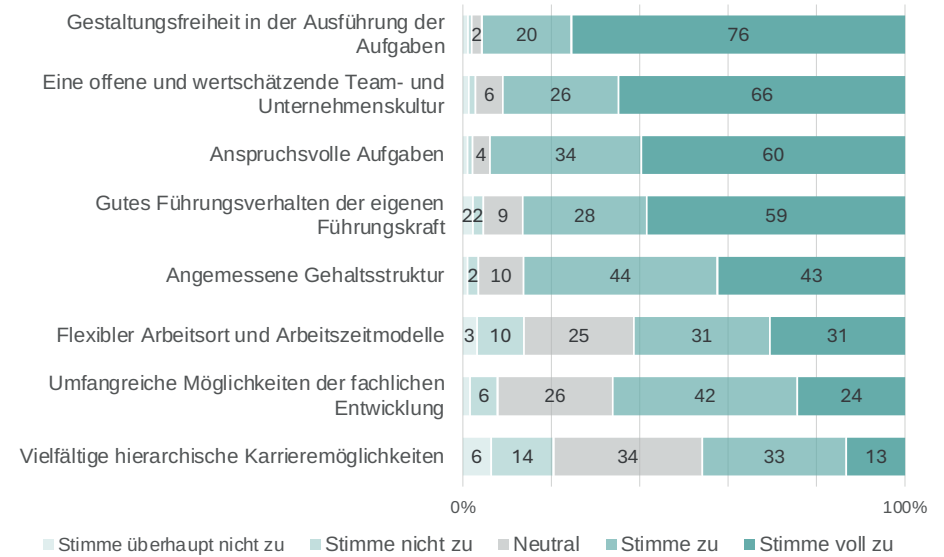
Für jüngere Generationen sind Team- und Unternehmenskultur oder anspruchsvolle Aufgaben zwar wichtig, haben aber einen geringeren Stellenwert. Dies könnte daran liegen, dass sie diese Faktoren schon als selbstverständlich voraussetzen. Es überrascht weniger, dass den Jüngeren ein flexibler Arbeitsort und Arbeitsmodelle im Verhältnis wichtiger sind. Dies deckt sich mit anderen Studienergebnissen. Laut einer [PwC-Studie](#) wünschen sich 30 Prozent der unter 30-Jährigen vier bis fünf Tage Homeoffice. Flexibles Arbeiten ist für die jüngeren Generationen also nicht mehr nur ein Zusatz, sondern oft ein entscheidendes Kriterium bei der Jobwahl – mit erheblicher Auswirkung auf ihre Zufriedenheit. Unternehmen müssen sich im Kampf um die Talente darauf einstellen. Ob sie wollen oder nicht.

Ambivalenz bei der Zufriedenheit mit der aktuellen Position

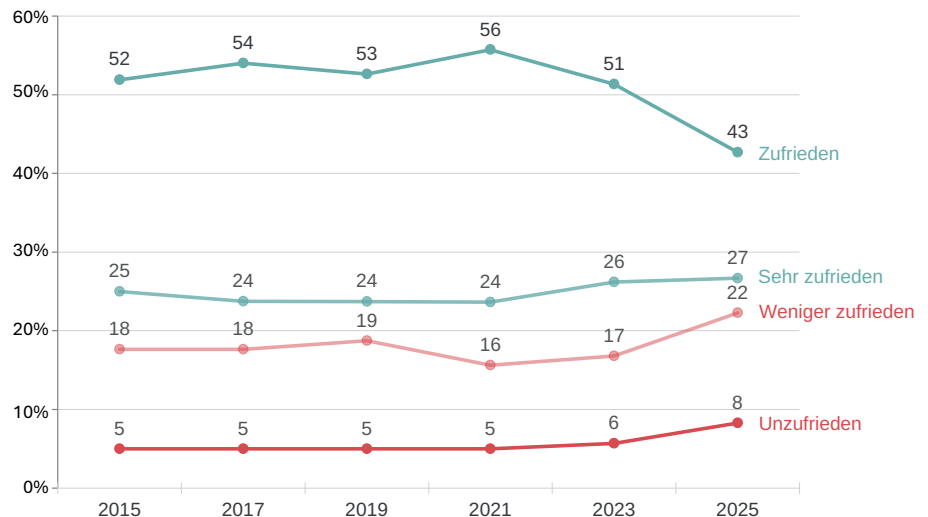
Bei der Zufriedenheit mit der aktuellen Position im Unternehmen zeigt die Befragung ambivalente Ergebnisse: Sowohl der Anteil der sehr zufriedenen Manager erreicht mit 27 Prozent einen Höchstwert seit zehn Jahren als auch der Anteil der unzufriedenen Manager mit 8 Prozent. Die Schere geht also weiter auf. Zwar sind insgesamt 70 Prozent der Befragten sehr zufrieden oder zufrieden mit ihrer Position, im Vorjahr waren es aber noch 75 Prozent.

Betrachtet man dies nach Branchen, so ist die Zufriedenheit mit der jetzigen Position in Unternehmensberatungen und Wirtschaftsprüfungen, in der fertigen Industrie, Transport, Bau und im öffentlichen und Non-Profit-Sektor überdurchschnittlich hoch. In der Automobilindustrie und der Chemie- und Prozessindustrie sind die Manager hingegen überdurchschnittlich unzufrieden mit ihren Positionen. Dies ist

Welche Aspekte prägen Ihre persönliche Zufriedenheit am Arbeitsplatz?



Wie zufrieden sind Sie in Ihrer jetzigen beruflichen Position?



vermutlich eine direkte Folge der schlechten wirtschaftlichen Situation dieser Sektoren.

Liegt der Fokus auf Alter beziehungsweise Generationen, gilt wie schon in den Vorjahren: Je älter, desto zufriedener mit der Position. Fast jeder Zweite aus der Babyboomer-Generation ist sehr zufrieden. Bei den Millennials ist es nur rund jeder Fünfte. Und auch die Unternehmensgröße hat einen Effekt. Je kleiner der Arbeitgeber, desto zufriedener sind die Manager mit ihrer Position. So sind 35 Prozent der Befragten in Unternehmen mit weniger als 50 Millionen Euro Umsatz sehr zufrieden, in Konzer-

nen mit mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz dagegen nur 20 Prozent.

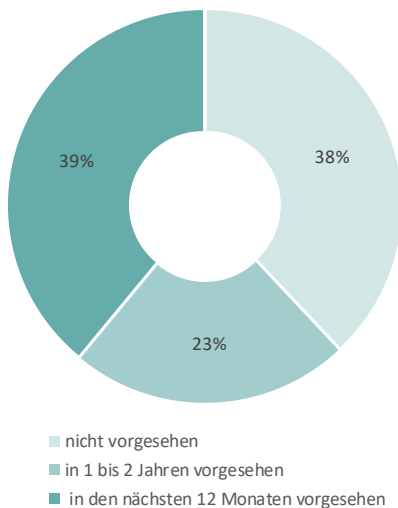
Die Ergebnisse zeigen, dass die Zufriedenheit mit der eigenen Position von vielen Faktoren abhängt. Klar ist: Das aktuelle Marktumfeld hat keinen generell negativen Einfluss. Bei einigen steigt die Zufriedenheit mit der Position sogar. Mit Blick auf die Branchen und deren spezifische wirtschaftliche Situation stellen sich aber sehr wohl Effekte ein. Wo sich Unternehmen in schwierigem Fahrwasser befinden, steigt die Unzufriedenheit und Führungskräfte machen sich Gedanken über ihre berufliche Zukunft.

Konkrete Wechselbereitschaft erreicht den Höchstwert seit zehn Jahren

Im volatilen Umfeld dieser Tage erreicht die konkrete Wechselbereitschaft die Höchstmarke. Während 38 Prozent keinen Wechsel planen, denken 39 Prozent über einen Wechsel in den kommenden zwölf Monaten und 23 Prozent in ein bis zwei Jahren nach. Damit erreicht die Wechselbereitschaft den höchsten Wert seit 2015.

Überdurchschnittlich ist die Wechselbereitschaft in der Automobilindustrie, Medizin- und Pharmabranche sowie in der Tech- und Telekommunikationsbranche. Dies deckt sich zum Teil mit den niedrigen Werten zur Zufriedenheit, die einen Grund für die hohe

Ein Wechsel meiner beruflichen Position ist...



Wechselbereitschaft darstellen können. Entlang der Hierarchiestufen haben die divisionale und Bereichsleitung sowie die Abteilungsleiter den größten Drang nach einem Positionswechsel in den kommenden zwölf Monaten.

Mit Blick auf die Eigentümerstruktur der Unternehmen sind Manager in Unternehmen im Private-Equity-Besitz besonders wechselwillig. Von ihnen planen 66 Prozent in den nächsten 12 bis 24 Monaten einen Jobwechsel, also zwei von drei Managern. In börsennotierten Unternehmen sind es 64 Prozent, in Familienunternehmen hingegen „nur“ 57 Prozent. Es scheint also vor allem dort eine verstärkte Wechselbereitschaft zu geben, wo ein vermeintlich hoher Leistungsdruck, kurzfristige Zielsysteme und geringe emotionale Bindung vorherrschen.

Bedeutung für den Arbeitsmarkt

Wie der derzeitige Arbeitsmarkt und die betroffenen Unternehmen mit dieser möglichen Führungskräftefluktuation umgehen werden, ist eine spannende Frage für die kommenden Monate und Jahre.

Auf der einen Seite werden Unternehmen versuchen, ihre Attraktivität zu steigern, um der Fluktuation zuvorzukommen. Sollten sich dennoch Lücken auf Schlüsselpositionen ergeben, kommt es gerade in einem von Unsicherheit geprägten Umfeld darauf an, die Vakanzen fachlich und kulturell passgenau zu besetzen. Denn Fehler in der Auswahl schlagen schneller und härter durch als in stabileren Zeiten.

Fakt ist aber auch: Die hohe Wechselbereitschaft trifft derzeit auf ein Umfeld, in dem es weniger vakante und geeignete Positionen gibt als Wechselwillige. Der Markt verschiebt sich zugunsten der Unternehmen und eröffnet ihnen dadurch mehr Auswahl und Verhandlungsstärke. Wechselwillige bleiben länger in ihren Positionen – mit möglichen Auswirkungen auf Zufriedenheit und Motivation. Auch hier müssten Unternehmen ansetzen und stärker in Weiterbildung und Weiterentwicklung ihrer Teams investieren.

Die Umfrageergebnisse zu Motivation und Zufriedenheit signalisieren: Persönliche Verwirklichung bleibt auch im derzeit volatilen und dynamischen Umfeld ein entscheidender Faktor. Der Fokus ändert sich aber je nach Generation. Motivierende Arbeitsinhalte, Sinn und Gestaltungsspielräume sind die stärksten Treiber von Zufriedenheit und binden mehr als reine Work-Life-Balance oder Status.

Für Unternehmen und ihre Führungskräfte ergibt sich daraus ein klarer Handlungsauftrag: Motivation gelingt nur über die entsprechenden sinnhaften Arbeitsinhalte. Die Spielräume in der Gestaltung der Arbeit müssen erweitert werden. Unterschiedliche Werteorientierungen der Generationen – Status- und Karrierefokus auf der einen, Sinn- und Beziehungsorientierung auf der anderen Seite – müssen produktiv genutzt werden. Führungskräfte sind gefordert, diese Vielfalt zu übersetzen, Orientierung zu geben und Vertrauen zu schaffen.

Kompetenzprofile im Wandel

Kommunikationskompetenz und Umgang mit Dynamik gewinnen im volatilen Umfeld an Bedeutung – Kreativität und analytisches sowie strategisches Denken verlieren

Kommunikation ist alles. Zumindest wenn es um die Anforderungen an das Kompetenzprofil der Führungskräfte geht. Neun von zehn Führungskräften (91 Prozent) betonen, dass die Bedeutung von Kommunikation als Schlüsselkompetenz künftig wichtiger oder deutlich wichtiger wird. Dieser außergewöhnlich hohe Wert unterstreicht, wie essenziell klare, empathische und zielgerichtete Kommunikation ist, um Orientierung zu schaffen, Vertrauen aufzubauen und eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu fördern.

Auf Rang zwei der Schlüsselfaktoren folgt Resilienz mit 88 Prozent. Das bedeutet: Leader müssen Druck aushalten, mit Rückschlägen umgehen und Stabilität ausstrahlen können.

Offenheit und Fähigkeit zum Perspektivwechsel ist knapp dahinter eine weitere wichtige Kompetenz und wird im Kontext von Diversität, Generationenvielfalt und internationalen Teams immer wichtiger. Hier geht es auch um kulturelle Intelligenz und kollaborative Führung, nicht nur um Top-Down-Entscheidungen.

Schaut man auf die Hierarchien, so zeigt sich, dass die Bedeutung von Kommunikation und Resilienz vor allem auf Gruppen- und Teamleitungsebene als hoch angesehen wird. Gleiches gilt für die digitale und technische Kompetenz. Umsetzungskompetenz wird auf dem C-Level überdurchschnittlich stark gewichtet. Es überrascht, dass Kreativität, analytisches Denken und Hartnäckigkeit einen relativ geringen Stellenwert haben. Ein Grund

dafür könnte sein, dass technische und analytische Fähigkeiten zunehmend an Künstliche Intelligenz ausgelagert werden – mit entsprechenden Konsequenzen. Es gibt also eine Verschiebung weg von „klassischen“ Managementdisziplinen hin zu „Soft Skills“.

Gerade im Kontext von Digitalisierung und dem vermehrten Einsatz von KI rücken menschliche Kompetenzen wie Problemlösungsfähigkeit, Kommunikation und Teamwork stärker in den Fokus, um die Chancen moderner Technologien maximal auszuschöpfen.

Kompetenzprofile der Mitarbeitenden ähneln den Anforderungen an Führungskräfte

Kommunikation ist aus Sicht der Führungskräfte für Mitarbeitende die wichtigste Kompetenz. Die Fähigkeit, mit Dynamik, Schnelligkeit und Unsicherheit umzugehen, ist allerdings fast genauso entscheidend. Auf der anderen Seite werden strategisches und analytisches Denken sowie der Umgang mit Diversität als weniger wichtig eingestuft – sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte.

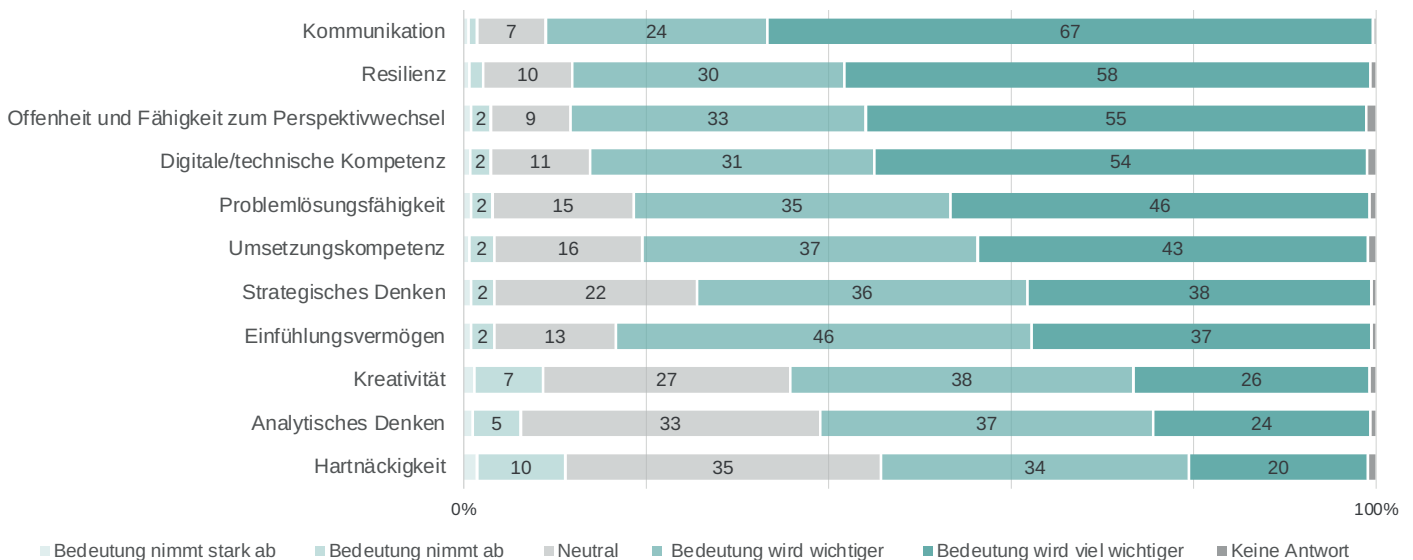
KI-Kompetenz wird wichtiger

Beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Führung besteht Einigkeit: KI wird als unterstützendes Werkzeug betrachtet, nicht jedoch als Ersatz für Führung. KI-Kompetenz wird auch für Führungskräfte wichtiger. Der Tenor aus den Antworten des Manager Barometers ist eindeutig: „Menschen wollen mit Menschen

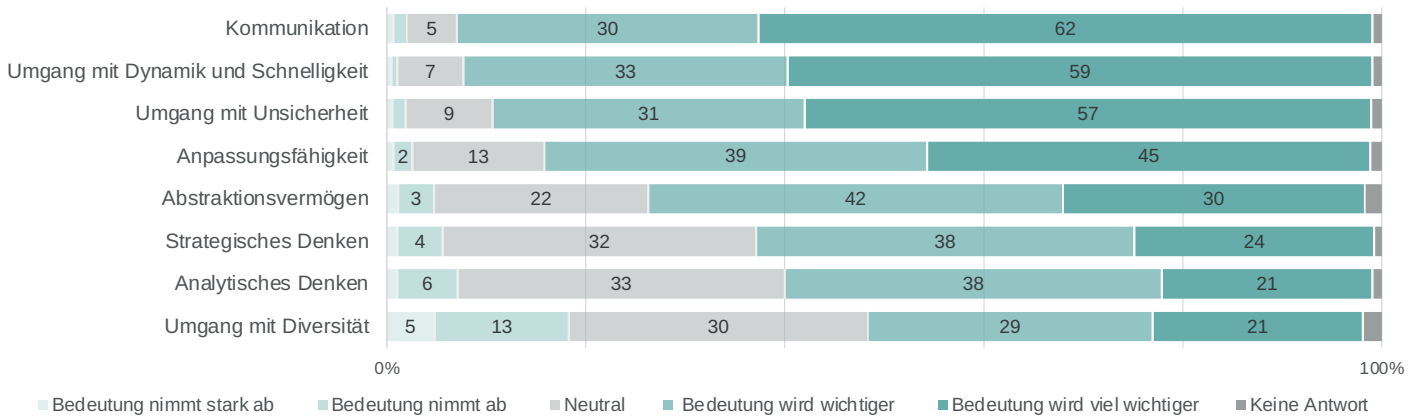
in einem sozialen Gefüge arbeiten, KI wird hier unterstützen, aber Führung nicht ersetzen.“ Diese Aussagen aus dem Panel bestätigen auch die Sicht der Wissenschaft. So kommt die [Harvard Business School](#) in einer Studie zu dem Schluss, dass Führungskräfte die Zusammenarbeit zwischen Menschen und KI neu überdenken müssen, um das Potenzial der KI auszuschöpfen und die Lücke zwischen technologischen Fähigkeiten und strategischen Zielen zu schließen. Die Befragten aus dem Panel unterstreichen diese zunehmende Relevanz von KI. Sie verweisen aber zugleich auf die Notwendigkeit eines verantwortungsvollen, ethisch geleiteten Einsatzes.

Zusammengefasst machen die Befragungsergebnisse zu den Kompetenzprofilen deutlich: Eine sich schnell wandelnde Unternehmenskultur stellt für Führungskräfte und Mitarbeitende eine zusätzliche Herausforderung dar – neben strukturellen und prozessualen Veränderungen. Es braucht hohe Anpassungsfähigkeit, emotionale Stabilität und Lernbereitschaft, um mit neuen Erwartungen, Rollenbildern, Führungsstilen oder Formen der Zusammenarbeit Schritt zu halten. Leadership-Programme sollten daher Soft Skills priorisieren – vor allem Kommunikation, Selbstführung und interkulturelle Kompetenz. Führungskräfte müssen Kompetenzen wie Kommunikationsstärke, den konstruktiven Umgang mit Unsicherheit und die Fähigkeit zum kontinuierlichen Lernen gezielt fördern. Das Gleiche gilt für die KI-Kompetenz. Bei der Mitarbeiterentwicklung gilt es, verstärkt auf Resilienz und Agilität zu setzen.

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



Wie wird sich die Bedeutung folgender Kompetenzen für Mitarbeitende im Umgang mit Komplexität und Unsicherheit verändern?



Mitarbeitenden wird mehr Eigenverantwortung in der Weiterbildung abverlangt – die Lernintensität nimmt aufgrund kürzerer Halbwertszeit des Fachwissens zu

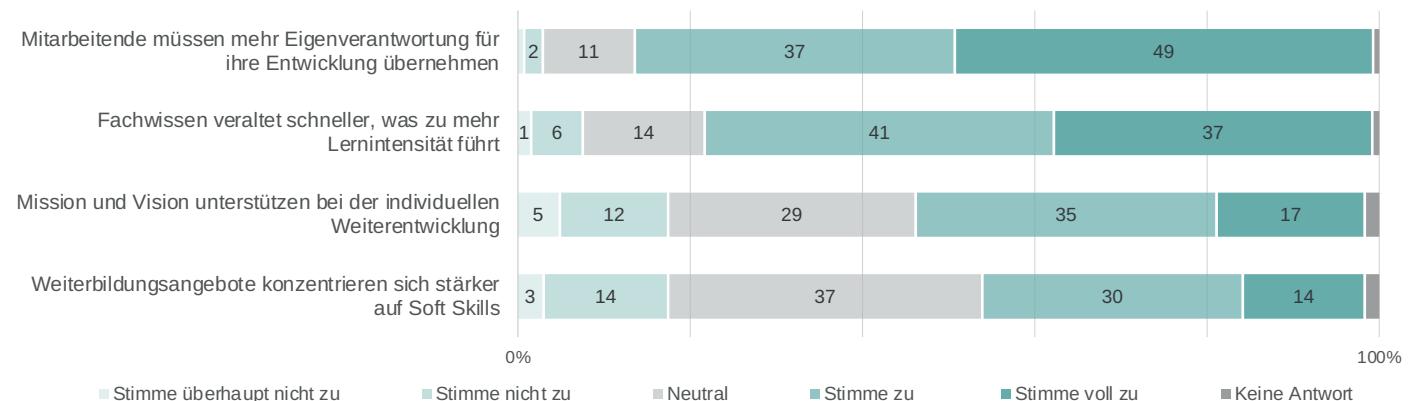
Die rasante Dynamik innerhalb und außerhalb der Unternehmen verändert zwangsläufig auch die Art und Weise, wie sich Mitarbeitende weiterentwickeln. Der Großteil der Befragten (86 Prozent) geht davon aus, dass Mitarbeitende künftig mehr Eigenverantwortung für ihre Entwicklung übernehmen und selbstgesteuert und kontinuierlich lernen müssen. Diese Einschätzung nimmt zu, je tiefer sich die Befragten in den Hierarchie-Leveln der Unternehmen befinden.

Schnell alterndes Fachwissen führt zu mehr Weiterbildung. Dem pflichten 78 Prozent

der Befragten bei. Denn der technologische Wandel mit KI, Automatisierung oder anderen neuen Tools macht Fachwissen schneller obsolet. Das verändert die Lernkultur grundlegend: Lernen wird kontinuierlich, individuell und digital unterstützt. Es braucht neue Formate wie Microlearning, Learning-on-the-Job oder KI-gestützte Lernpfade, die zum Standard werden. Sie können die Personalisierung, Effizienz, Flexibilität und unmittelbare Anwendbarkeit des vermittelten Wissens steigern, wodurch Unternehmen Mitarbeitende gezielt fördern und Wettbewerbsvorteile sichern können.

Die entscheidende Frage lautet, ob Unternehmen ausreichend Raum, Zeit und passende Strukturen bieten, damit Eigenverantwortung sinnvoll gelebt werden kann. Die Antwort liegt bei jenen Unternehmen, die Eigenverantwortung nicht nur ernst nehmen, sondern auch durch innovative Weiterbildungsformate fördern: Sie schaffen damit die Basis für eine zukunftssichere Belegschaft und stärken zugleich die Eigeninitiative und Innovationskraft ihrer Mitarbeitenden.

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



Zielsysteme werden dynamisiert, Entscheidungen zunehmend dezentral getroffen und Unternehmenskulturen folgen schneller dem Unternehmensumfeld

Führungskräfte sehen ihre Unternehmen für das volatile Umfeld gerüstet – die Rahmenbedingungen führen zu mehr Überprüfung und Anpassung der Ziele

Trotz unsicherer Zeiten attestieren die befragten Manager ihren Organisationen eine gute Resilienz sowie effektive Kommunikation zwischen Entscheidungsträgern in Krisenzeiten und bei unerwarteten Veränderungen. Dieser Aussage stimmt jeder Zweite zu beziehungsweise voll zu.

Im Branchenvergleich zeigt sich eine überdurchschnittliche Zustimmung im öffentlichen und Non-Profit-Sektor sowie in der Energiewirtschaft. Gerade in der Energiewirtschaft und der Finanzbranche wird zudem ein systematisches Risikomanagement von den Befragten wahrgenommen.

Während die grundsätzliche Bereitschaft für unsichere Zeiten gesehen wird, schließen sich nur wenige der Befragten der Meinung an, dass in den eigenen Unternehmen etablierte Mechanismen oder Strategien bestehen, um frühzeitig neue Herausforderungen, Risiken und Chancen zu identifizieren. Dieser Mangel scheint besonders in der Chemie- und Prozessindustrie sowie in der Konsumgüterindustrie ausgeprägt zu sein.

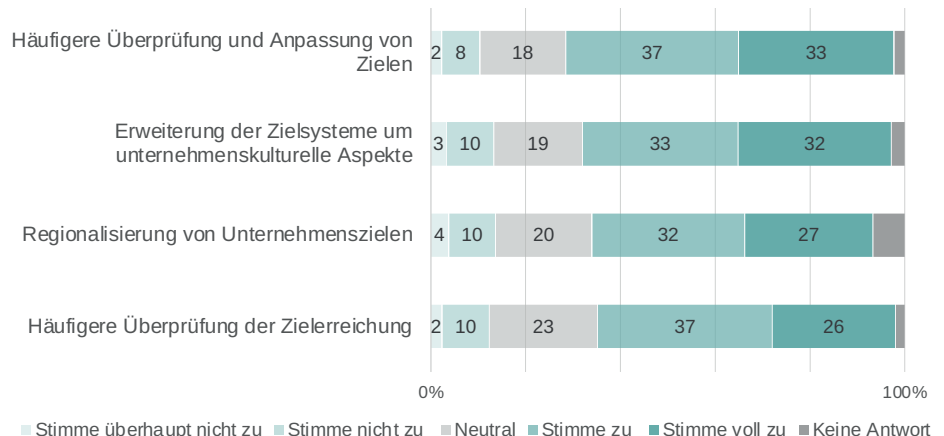
Anpassung und Überprüfung der Ziele nimmt zu

Innerhalb der Unternehmen werden Ziele häufiger überprüft und angepasst. Dieser Aussage schließen sich sieben von zehn der Befragten an. Auch von der Erweiterung

der Zielsysteme um unternehmenskulturelle Aspekte und von einer Regionalisierung der Unternehmensziele geht die Mehrheit aus. Vor allem in der Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung sowie der Energiewirtschaft ist das positive Votum der Befragten in Sachen Zielüberprüfung und -anpassung mit am höchsten. Eine Erweiterung der Zielsysteme um unternehmenskulturelle Aspekte sieht man besonders in der Finanzbranche. Eine Regionalisierung der Ziele wird vor allem in der Automobilindustrie erwartet.

Die Unternehmen erkennen, dass klassische, starre Zielsysteme in einer volatilen Welt nicht mehr ausreichen. Zielsysteme werden also adaptiver und kulturell aufgeladener – sie sind kein rein numerisches Steuerungsinstrument mehr, sondern ein Spiegel der Unternehmensidentität. Unternehmen, die (noch) an ihren Zielsystemmustern festhalten, müssen sich fragen, wie lange sie damit erfolgreich sein können und welche Chancen sie dabei verpassen.

Wie stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Entwicklung unternehmerischer Zielsysteme zu?



Unternehmenskulturen verändern sich schneller als in der Vergangenheit und verlieren damit die Rolle als stabiler Bezugsrahmen

Die Geschwindigkeit, mit der sich die Unternehmenskulturen weiterentwickeln, nimmt aus Sicht der Befragten zu (66 Prozent). Auf den weiteren Rängen der Unternehmenskulturaspekte finden sich die Zunahme der wahrgenommenen Bedeutung von Unternehmensvision und -mission sowie die zunehmende Bedeutung der aktiven Steuerung der Unternehmenskultur. Dagegen sind nur 46 Prozent der Befragten der Meinung, dass das Ausmaß regionaler Differenzierung in der Unternehmenskultur (z. B. Entstehung von Subkulturen) zunehmen wird.

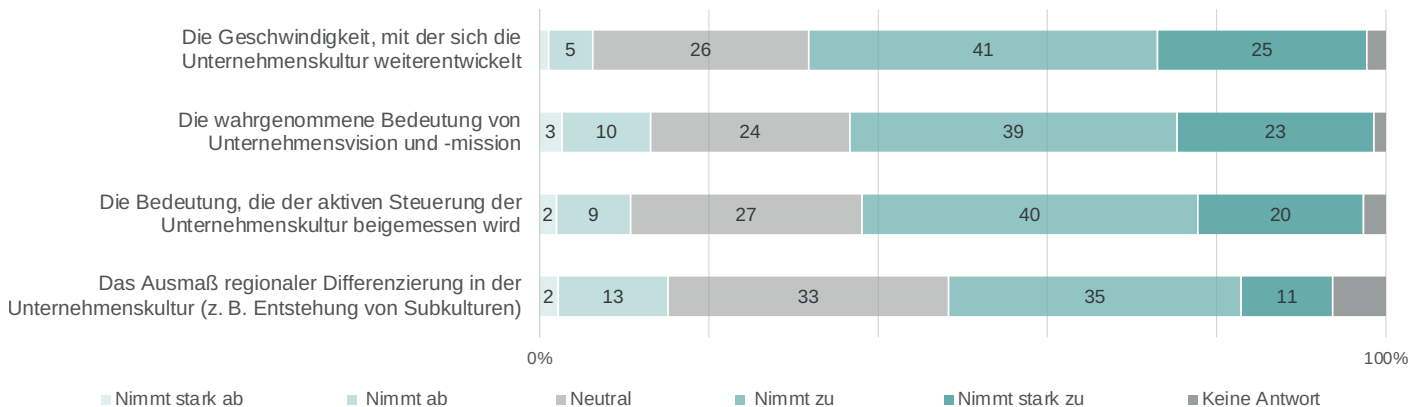
Diese Ergebnisse bestätigen auch andere Marktstudien, etwa von [KPMG](#), die zum Beispiel bei Familienunternehmen im Umfeld der Transformation einen zunehmenden Wandel des Unternehmenszwecks (Purpose) oder der Kultur des Unternehmens beobachten.

Der stabile Bezugsrahmen für Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden geht damit ein Stück weit verloren. Die Unternehmen müssen darauf reagieren. Etwa indem sie Führungskräfte als Kulturträger befähigen oder Kultur als Teil von Performance verstehen, was allerdings messbare KPIs für Kultur voraussetzt. Diese

müssen individuell auf die Ziele und Besonderheiten des Unternehmens zugeschnitten und regelmäßig überprüft werden.

Auch hier können mittlerweile KI-gestützte Methoden helfen, indem sie beispielsweise große Mengen an Mitarbeiterfeedback, Befragungen, Kommunikationsdaten oder sozialen Interaktionen über automatisierte Text- und Sentiment-Analysen auswerten. Auch die Teilnehmenden des Manager Barometers betonen beim Thema KI und Führung, dass solche administrativen und operativen Aufgaben klar der KI zugetraut werden.

Wie schätzen Sie die Entwicklung der folgenden Aspekte der Unternehmenskultur ein?



Entscheidungen werden künftig dezentraler und näher beim Kunden gefällt

Der Kunde ist König: die befragten Manager gehen davon aus, dass Entscheidungen zunehmend dezentraler und näher beim Kunden gefällt werden (59 Prozent Zustimmung). Schaut man auf die Branchen, rücken die Entscheidungen vor allem in Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung, Energiewirtschaft, Automobilindustrie und fertigende Industrie, Transport, Bau in Richtung Kunde.

Dezentralere Entscheidungen erwarten 68 Prozent der Befragten in Familienunternehmen, dagegen nur 53 Prozent in börsennotierten Unternehmen und 55 Prozent in Unternehmen in Private-Equity-Besitz. Der Unterschied könnte sich dadurch erklären lassen, dass Familienunternehmen stärker auf Marktnähe, Flexibilität und Eigenverantwortung vor Ort setzen. Unternehmen in Private-Equity-Hand und börsennotierte Unternehmen neigen dagegen mehr zu zentralisierten Entscheidungsstrukturen, oft bedingt durch Reportingpflichten, Effizienzorientierung oder Investorenlogik. Die Eigentümerstruktur beeinflusst also stark, wie nah Unternehmen am Kunden agieren – Familienunternehmen sind hier reaktions-schneller und dezentraler aufgestellt.

Auch die Unternehmensgröße spielt eine Rolle. Kleinere Unternehmen sind oft agiler und näher am Markt beziehungsweise den Kunden, daher profitieren sie von dezentralen Entscheidungsstrukturen. Die Befragten tendieren dort eher zu der Einschätzung, dass Entscheidungen dezentraler und näher beim Kunden gefällt werden. Große Unternehmen ab einer Milliarde Euro Umsatz neigen eher zu Prozessstandardisierung und Steuerung vom Headquarter – was mit Komplexitätsmanagement und Risikoabsicherung zusammenhängen kann.

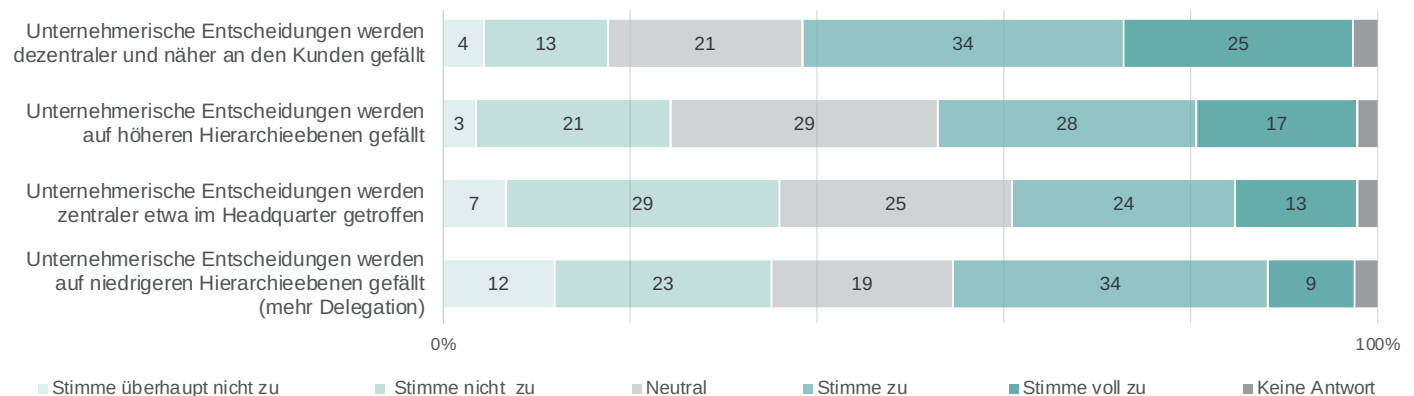
Dieser Trend zur Dezentralisierung wird unter anderem durch die fortschreitende Digitalisierung und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz zur Personalisierung von Kundeninteraktionen unterstützt. Er verdeutlicht den wachsenden Bedarf, schneller und marktnah zu agieren. Eine stärkere Ausrichtung auf den Kunden und eine agilere Unternehmensführung werden zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil in dynamischen Märkten.

Command and Control bleibt ein Auslaufmodell

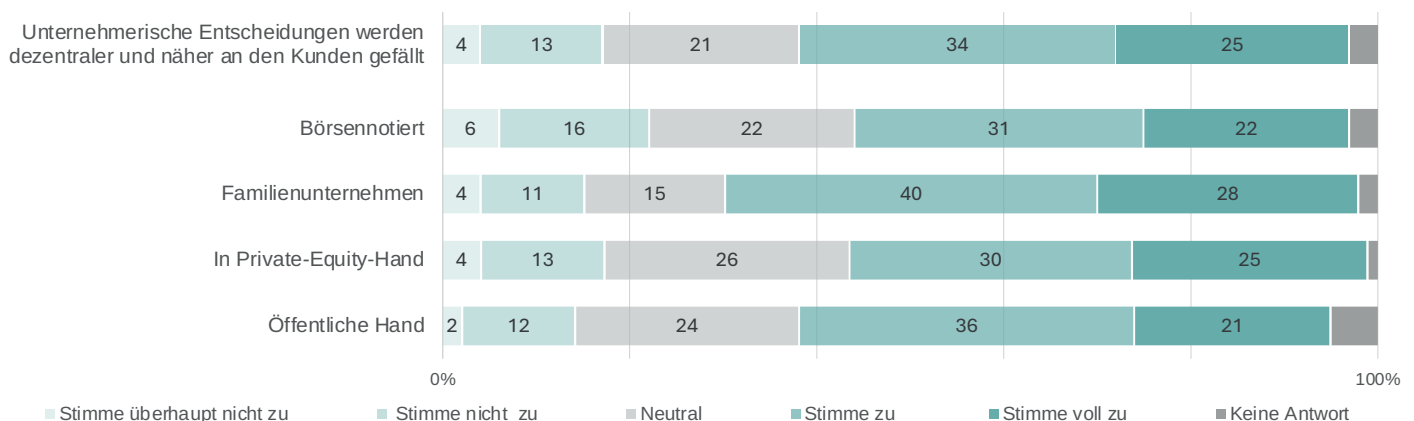
Ein Revival von Entscheidungen per Dekret – das klassische „Command and Control“ – ist

in den Unternehmen dagegen nicht erkennbar. Es wird vielmehr als ein überholtes Modell betrachtet. Stattdessen rücken „Vertrauen und Wertschätzung als zentrale Elemente des Führungsverhaltens der Zukunft“ in den Fokus. Nur eine Minderheit befürwortet „Command and Control“ als dauerhafte Führungsphilosophie. Es herrscht aber ein starker Konsens über eine situative beziehungsweise krisenbedingte Anwendbarkeit: „In Krisensituationen eines Unternehmens ein notwendiger Ansatz“, urteilt einer der Befragten. Auch Generationenaspekte werden als kritischer Erfolgsfaktor gesehen. „Bei der aktuellen Arbeitsmarktentwicklung und den jüngeren, in den Arbeitsmarkt eintretenden Personen glaube ich nicht, dass diese Führungsphilosophie eine Renaissance erlebt. Die nächsten Generationen Z, geschweige denn Alpha, können mit Command and Control nichts anfangen“, so das Fazit eines Panelteilnehmers. Im Zusammenhang mit mobilem Arbeiten wird allerdings explizit eine Tendenz zu verstärkter Kontrolle gesehen.

Wie stimmen Sie den folgenden Aussagen zur zukünftigen Allokation von Entscheidungen zu?



Dezentralere Entscheidungen nach Eigentümerstruktur des Unternehmens



4 Supply Chain

Mehr Kontrolle, weniger Beständigkeit sowie Vertrauen als Steuerungsgrößen – die neue Agenda für Führungskräfte in der Supply Chain

Kontrolle und Vertrauen sind die Gegenpole, mit denen sich Führungskräfte in der Supply Chain verstärkt beschäftigen müssen. Hinzu kommt der Trend zu deutlich mehr Regulierung in unsicheren Zeiten. Der Umgang mit Dynamik und Unsicherheit sowie Kommunikation werden in diesem Umfeld zu entscheidende Kompetenzen. Aber bei aller Wichtigkeit von Kommunikation: Effizienzgetriebene Maßnahmen werden noch wichtiger eingeschätzt. Kooperative Formate wie gemeinsame Produktentwicklungen oder Lieferantentage werden nicht vollständig verschwinden, aber sie verlieren ihre frühere Bedeutung.

Kunden-Lieferantenbeziehung im Wandel

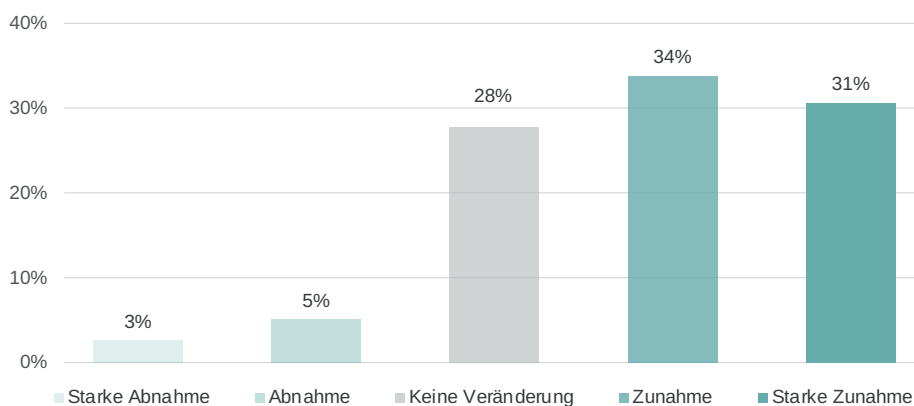
Mehr Regulierung und mehr Kontrolle in der Lieferkette

Kontroll- und Überwachungsmechanismen sind im Lieferkettenmanagement im Kommen. Sowohl beim Kunden als auch beim Lieferanten. Dies sehen 59 Prozent der Befragten so. Überdurchschnittlich ist diese Sichtweise bei Vertretern der Automobilindustrie, der Tech- und Telekommunikationsbranche und der Konsumgüterindustrie und Handel.

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen wird außerdem in Zukunft regelbasierter. Die Befragten gehen eindeutig von umfangreicheren Regelungen bei der Vertragsgestaltung aus (65 Prozent). Nur Befragte in der Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung sowie dem öffentlichen Sektor sehen keine steigende Regelungsdichte. Alle anderen Industrien erwarten mehr Tiefe und Breite in vertraglichen Beziehungen, angefangen von der Medizin- und Pharmabranche (64 Prozent) bis zur Chemie- und Prozessindustrie (82 Prozent).

Die steigende Regelungsdichte ist ein Spiegel wachsender Risiken, Komplexität und regulatorischer Anforderungen – insbesondere in

Welche Veränderungen erwarten Sie bei der Vertragsgestaltung (Regelungsbreite und -tiefe) zwischen Kunde und Lieferant?



stark globalisierten und sicherheitskritischen Branchen. Konsequenz für die Unternehmen: Verträge dienen heute nicht mehr nur der Absicherung, sondern auch der Prozesssteuerung. Stichwörter hierbei sind Nachhaltigkeitsziele,

Auditrechte oder Sanktionsklauseln. Kontrolle ersetzt also schrittweise Vertrauen. Unternehmen greifen vermehrt zu formalen Mechanismen wie Verträgen oder Audits, um Risiken und Unsicherheiten zu managen.

Investitionen in und eine bewusste Steuerung von Vertrauen in der Lieferkette werden wichtiger

Jeder zweite Befragte geht davon aus, dass für den bewussten Aufbau und Erhalt von Vertrauen in Lieferantenbeziehungen zukünftig mehr Ressourcen wie Budget, Zeit und Mitarbeitende eingesetzt werden. Vertrauen erhöht dabei die Bereitschaft von Unternehmen, wertvolle Informationen zu teilen und so eine tiefere Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Nimmt man die Branchen unter die Lupe, liegen die Befragten in der Finanzbranche und der Automobilindustrie mit 40 Prozent Zustimmung weit hinter anderen Sektoren. Eine mögliche Erklärung: Die Automobilbranche ist historisch sehr prozessorientiert, kostenfokussiert und stark auf Kontrolle ausgelegt. Lieferanten sind oft abhängig, Innovationsdruck und globaler Wettbewerb sind hoch. Dadurch entsteht ein Klima, in

dem Kontrolle das Vertrauen überlagert. In der Finanzbranche herrschen dagegen hohe regulatorische Anforderungen und Risikovermeidung, was häufig zu formalisierter Beziehungsgestaltung führt.

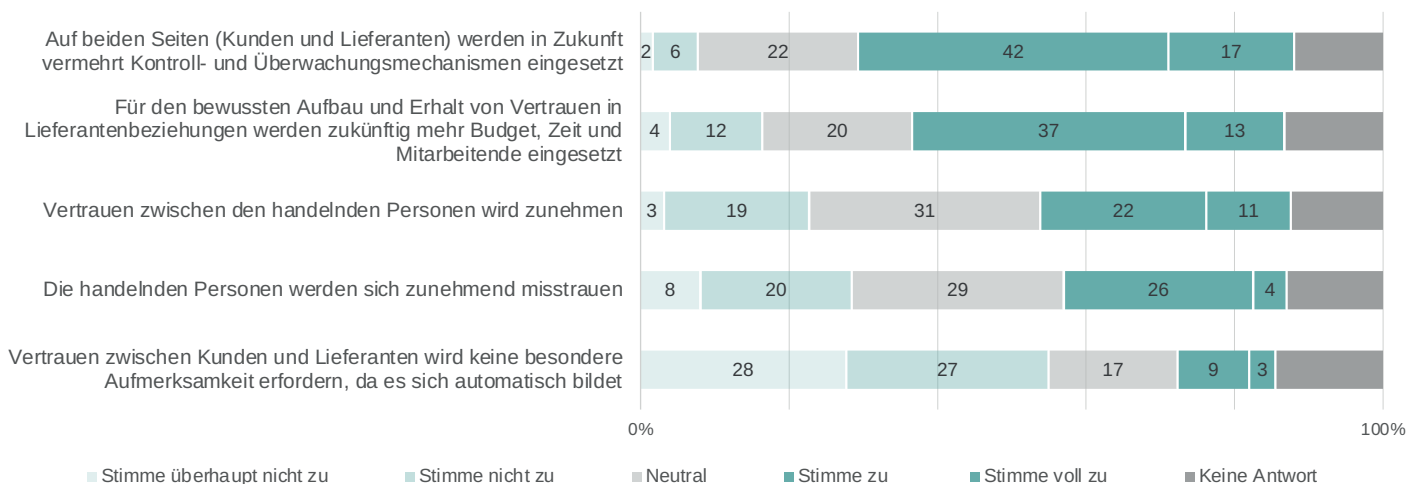
Vertrauen als gestaltbare Größe

55 Prozent der Befragten sehen Vertrauen außerdem als gestaltbare Größe, die Aufmerksamkeit bedarf und sich nicht automatisch einstellt. So wird Vertrauen heute nicht mehr als „Nebenprodukt“ einer Geschäftsbeziehung verstanden, sondern als strategische und zu steuernde Dimension – gepflegt, gemessen, gezielt aufgebaut oder auch abgebaut. Das gilt über alle Eigentümerformen der Unternehmen hinweg – ein klarer Hinweis für professionellere Beziehungsarbeit in der Wirtschaft.

Vertrauen in der Supply Chain ist eine zentrale Managementaufgabe mit weitreichenden Konsequenzen für Effizienz und Ergebnisqualität. Es erleichtert die Zusammenarbeit aller Partner innerhalb der Lieferkette. Zudem beeinflusst Vertrauen positiv die rechtliche und ethische Compliance und das Risikomanagement.

Vertrauen entsteht zwischen Individuen, also den handelnden Personen – nicht zwischen Unternehmen als Organisation, auch wenn jede vertrauensvolle Geschäftsbeziehung im eigenen Unternehmen ausstrahlt. Vertrauen lässt sich demnach nur bedingt „steuern“. Das klare Bekenntnis, dass Vertrauen eine wichtige Dimension der Geschäftsbeziehung ist, stellt in der historischen Betrachtung eine bedeutende Neuerung dar.

Vertrauen ist eine wichtige Dimension in Kunden-Lieferantenbeziehungen – mit welchen Veränderungen rechnen Sie?



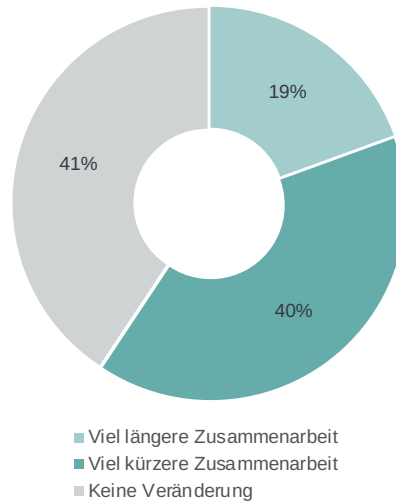
Kunden-Lieferantenbeziehungen werden kürzer

Aus Langzeitbeziehungen werden Kurzzeitbeziehungen: 40 Prozent der Befragten gehen von einer kürzeren Zusammenarbeit in der Lieferkette aus. Nur jeder Fünfte geht von einer längeren Zusammenarbeit aus.

Zwischen den Branchen gibt es Unterschiede: Fast die Hälfte der Vertreter der Automobilindustrie sagt, dass es keine Veränderungen in der Dauer der Zusammenarbeit entlang der Supply Chain geben wird. Etwa jeder Zweite aus der Tech- und Telekommunikationsbranche geht davon aus, dass deutlich kürzere Zusammenarbeitsmodelle vorherrschen werden. Eine mögliche Erklärung: Die Automobilindustrie arbeitet traditionell mit langfristigen Zulieferernetzwerken, hoher Spezialisierung und stabilen, integrierten Beziehungen. Im Gegensatz dazu ist die Tech- und Telekommunikationsbranche stark innovationsgetrieben, mit kurzen Innovationszyklen, wechselnden Partnern und einem projektbasierten Modus.

Diese Gegensätze machen deutlich, wie sehr Branchengeschwindigkeit und Innovationsdruck die Zusammenarbeit prägen.

Wie wird sich in Zukunft die Dauer der Zusammenarbeit zwischen Kunde und Lieferant verändern?



Unternehmen müssen branchenspezifisch entscheiden, ob sie auf Beständigkeit oder

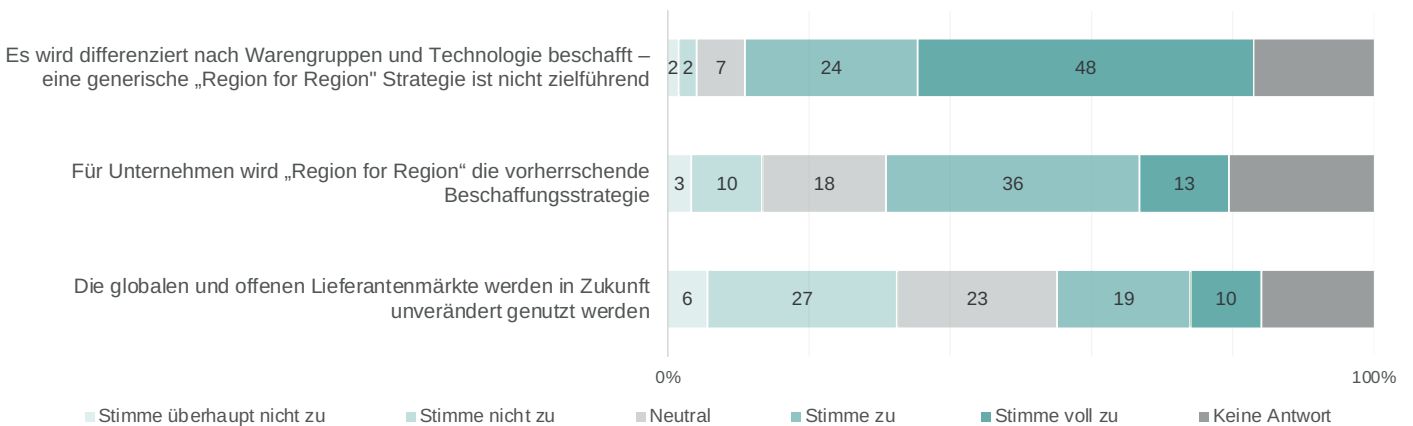
Dynamik in der Zusammenarbeit setzen – und ihre Prozesse entsprechend aufstellen. Dies bestätigen auch andere Studien internationaler [Unternehmensberatungen](#): Die Zusammenarbeit in der Supply Chain wird flexibler, datengetriebener und weniger statisch – je nach Branchen, Märkten und Strategien.

Keine universellen Lösungen

Für die Befragten steht fest: Beschaffungsstrategien bleiben differenziert und spezifisch zugeschnitten auf Warengruppen und Technologie. Naturgemäß sind die Befragten aus Beschaffungsabteilungen zu 80 Prozent dieser Meinung. Und auch in Produktion oder Forschung und Entwicklung gibt es hohe Zustimmungswerte.

Die Entscheidung zwischen einem regionalen Sourcing-Ansatz und der consequenten Nutzung der offenen, globalen Beschaffungsmärkte fällt uneinheitlich aus. Es ist zu vermuten, dass auch hier die Charakteristika des Bedarfs entscheidend sind und die Unternehmen die Strategien miteinander kombinieren werden.

Derzeit ist ein Trend zu unabhängigen Beschaffungsmärkten in den Regionen Asien, Europa und Nord-/Südamerika zu beobachten.



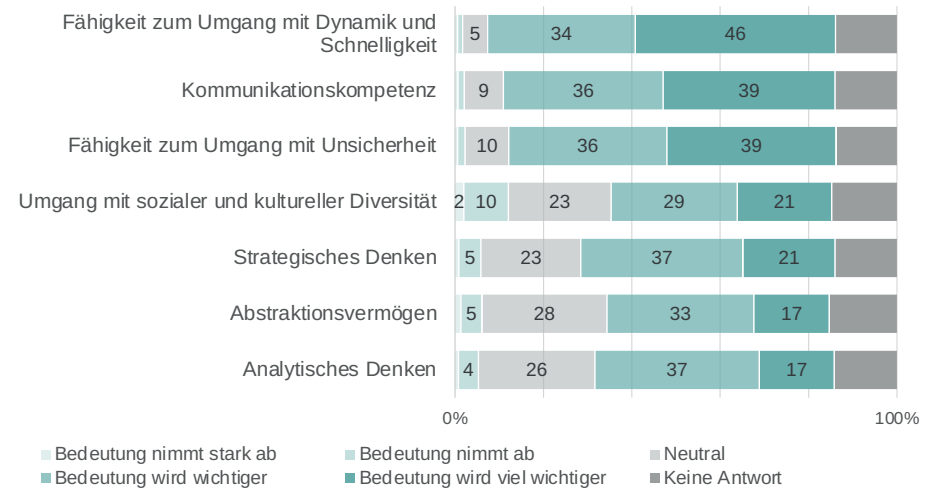
Kompetenzen und Kollaborationswerkzeuge in der Supply Chain

Umgang mit Dynamik und Unsicherheit sowie Kommunikation sind entscheidende Kompetenzen für die erfolgreiche Steuerung einer Kunden-Lieferantenbeziehung

Die Fähigkeit zum Umgang mit Dynamik und Unsicherheit nennen die Befragten mehrheitlich bei der Frage nach den zukünftig wichtigen Kompetenzen für Mitarbeitende im Lieferantenmanagement. Die Kommunikationskompetenz folgt direkt dahinter. Weniger wichtig sind hingegen Abstraktionsvermögen und analytisches Denken. Damit ähneln sich die zukünftigen Kompetenzanforderungen an die Mitarbeitenden im Lieferantenmanagement denen aller Mitarbeitenden.

Die veränderten Kompetenzprofile sollten in den Positionsbeschreibungen ebenso Eingang finden wie im Recruiting und in Learning & Development Prozessen. Wenn man dem Gedanken konsequent folgt, eröffnen sich damit auch neue Entwicklungspfade für Mitarbeitende und Führungskräfte.

Wie wird sich das Kompetenzprofil erfolgreicher Mitarbeitender verändern, die Lieferantenmanagement betreiben?



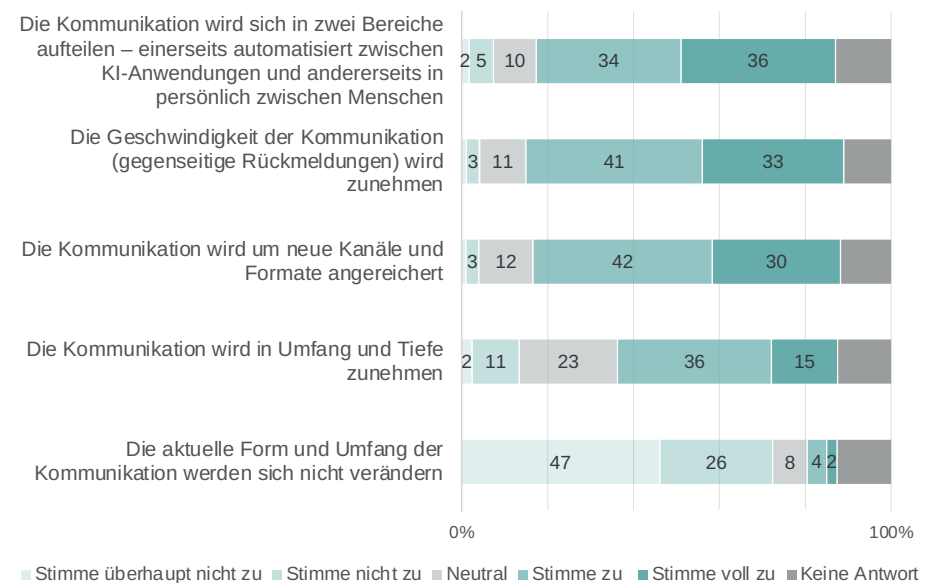
Kommunikation zwischen Kunde und Lieferant muss weiterentwickelt werden

Nicht nur der Stellenwert der Kommunikation im Kompetenzprofil der Mitarbeitenden ändert sich. Auch die Art und Weise der Kommunikation zwischen Kunden und Lieferanten wird sich aus Sicht der Mehrheit der Befragten wandeln. Am meisten Zustimmung erhält die Aussage, dass sich die Kommunikation in zwei Bereiche aufteilen wird: einerseits automatisiert zwischen KI-Anwendungen und andererseits in persönlicher Kommunikation zwischen Menschen. Diese Meinung wird am stärksten von Teilnehmenden aus der Tech- und Telekommunikationsbranche sowie aus der Energiewirtschaft vertreten.

An zweiter Stelle liegt die Einschätzung, dass die Geschwindigkeit der Kommunikation zunehmen wird, sprich gegenseitige Rückmeldungen. Auch hier ist die Tech- und Telekommunikationsbranche vorne, es folgen Konsumgüterindustrie und Handel. Dass die Kommunikation in Umfang und Tiefe zunehmen wird, rangiert auf Platz drei.

Die Charakteristika der Kommunikation zwischen den Teilnehmern der Supply Chain unterliegt einem Wandel – neue Formate, mehr Tiefe und Breite sowie eine höhere

In welcher Form wird sich die Kommunikation zwischen Kunde und Lieferant verändern?



Geschwindigkeit – das alles sehen die Befragten. Damit schöpfen Unternehmen moderne technologische Möglichkeiten aus

und passen ihr Verhalten an die stärkere Ausbildung regionaler Märkte und größerer Dynamik an.

Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in der Lieferkette erhalten eine höhere Priorität als persönliche Interaktion der Akteure

Lieferantentage sind tot ... es lebe die enge datenseitige Verzahnung zwischen Unternehmen – so die Rückmeldung von Führungskräften in der Lieferkette. Mit Zustimmungswerten von 62 bis 63 Prozent gehören die informatorische Verknüpfung aller Unternehmen entlang der Lieferkette, die Schaffung von Planungs- und Fulfillment-Transparenz sowie die Automatisierung der Planung zu den drei am höchsten bewerteten Instrumenten.

Ein Blick auf die Eigentümerstruktur der Unternehmen zeigt: Alle Maßnahmen, die mit

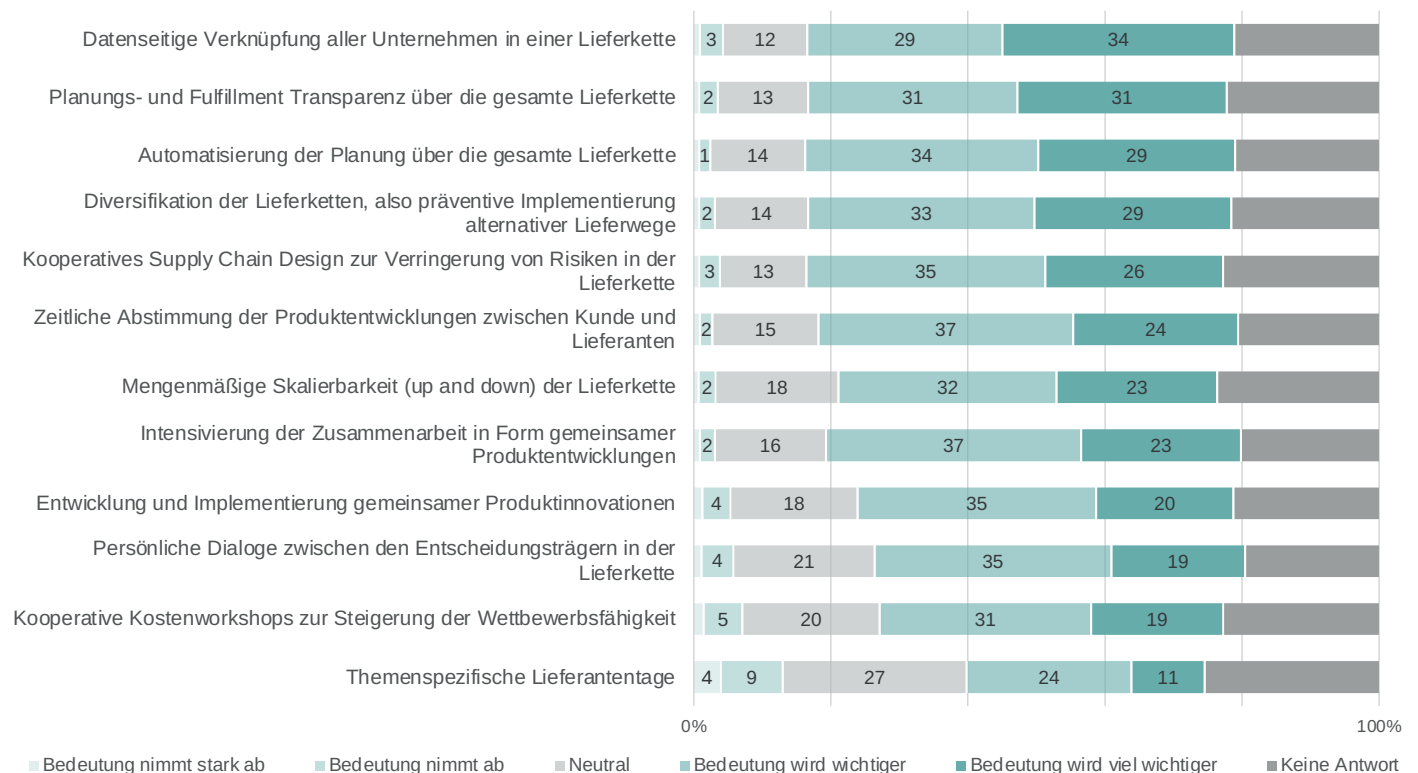
Geld und Ressourcen verbunden sind, werden von Teilnehmenden aus Unternehmen im Private-Equity-Besitz geringer bewertet als das bei Familienunternehmen oder börsennotierten Unternehmen der Fall ist.

Persönliche Dialoge zwischen den Entscheidungsträgern in der Lieferkette (54 Prozent), kooperative Kostenworkshops zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (50 Prozent) und themenspezifische Lieferantentage (35 Prozent) werden von den Befragten am wenigsten befürwortet.

Es findet eine Verlagerung von persönlichen, sozialen Interaktionsformaten hin zu datengetriebenen, systemgestützten Steuerungsinstrumenten inklusive Künstlicher Intelligenz statt.

Offen bleibt, ob es sich um ein vorübergehendes Phänomen handelt, das darauf abzielt, Strukturen in Bereichen zu schaffen, die Unternehmen selbst beeinflussen können. Der kommerzielle Hebel ist in den individuellen Kollaborationsformaten deutlich größer.

Welche Instrumente und Methoden werden für das Lieferantenmanagement zukünftig an Bedeutung gewinnen?



5

LeadershipGarage

Dr. Thomas Petzel und Prof. Dr. Sabine Remdisch

Von KI bis Krise: Wie Führungskräfte die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen prägen

Die LeadershipGarage steht für aktuelles Wissen, wegweisende Forschung, Innovation und inspirierenden Dialog im Führungsbereich. Sie wurde 2014 von Prof. Dr. Sabine Remdisch gegründet und ist bis heute eine enge Forschungs Kooperation der Leuphana Universität mit namhaften Unternehmen und Organisationen aus verschiedensten Branchen. Antrieb der LeadershipGarage ist es, die aktuellen Herausforderungen der Führung in der digitalen Arbeitswelt gezielt zu erforschen und Führungskräften effektive Lösungen für erfolgreiches Leadership in der modernen Welt anzubieten. Die LeadershipGarage trägt seit Jahren mit wissenschaftlichen Fragestellungen zum Manager Barometer bei.

Als Teil dieser zukunftsorientierten Forschungsarbeit analysiert das aktuelle Manager Barometer zwei Schlüsseldimensionen der unternehmerischen Anpassungsfähigkeit: Zum einen die Nutzung von Künstlicher Intelligenz als konkretes und hochaktuelles Beispiel für technologische Veränderungen, zum anderen die organisatorische Resilienz als grundlegendes Merkmal, das die Reaktions- und Widerstandsfähigkeit von Unternehmen unabhängig von spezifischen Entwicklungen beschreibt. Die folgenden Ergebnisse geben Aufschluss darüber, wie Führungskräfte beide Aspekte einschätzen und welche Bedeutung sie diesen Faktoren für die Zukunftsfähigkeit ihrer Organisationen beimessen.

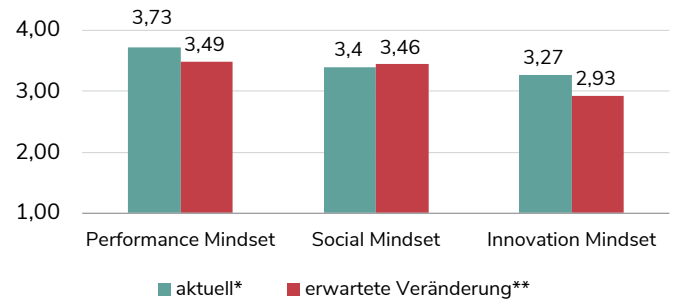
Unternehmenskultur und KI-Nutzung

Die in einem Unternehmen vorherrschende Kultur gilt als ein wesentlicher Einfluss darauf, wie Unternehmen auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren und Innovationen entwickeln bzw. übernehmen. Die Unternehmenskultur wurde in dieser Befragung erfasst durch drei Mindsets: Das Innovation Mindset umfasst Merkmale wie Agilität und Flexibilität und die schnelle Nutzung von Chancen, das Performance Mindset wird durch Aspekte wie Kunden- und Ergebnisorientierung beschrieben, das Social Mindset repräsentiert Werte wie Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung. Die Befragten nehmen aktuell wahr, dass in ihren Unternehmen das Performance Mindset am stärksten ausgeprägt ist, gefolgt vom Social Mindset. Das Innovation Mindset ist aus ihrer Sicht noch am geringsten ausgeprägt.

Allerdings besteht die Erwartung, dass durch die vermehrte KI-Nutzung in Zukunft insbesondere die Innovationskultur gestärkt wird. Auch für das Performance-Mindset nehmen die Befragten eine weitere Stärkung durch die KI-Nutzung an. Das Social Mindset wird dagegen ihrer Meinung nach kaum beeinflusst werden.

Bei einem Blick auf die einzelnen Indikatoren der Mindsets fällt dennoch auf, dass negative Entwicklungen für zwei Merkmale erwartet werden: Die Nähe zum Menschen wird in den Unternehmen durch KI am deutlichsten beeinträchtigt werden; auch Vertrauen als

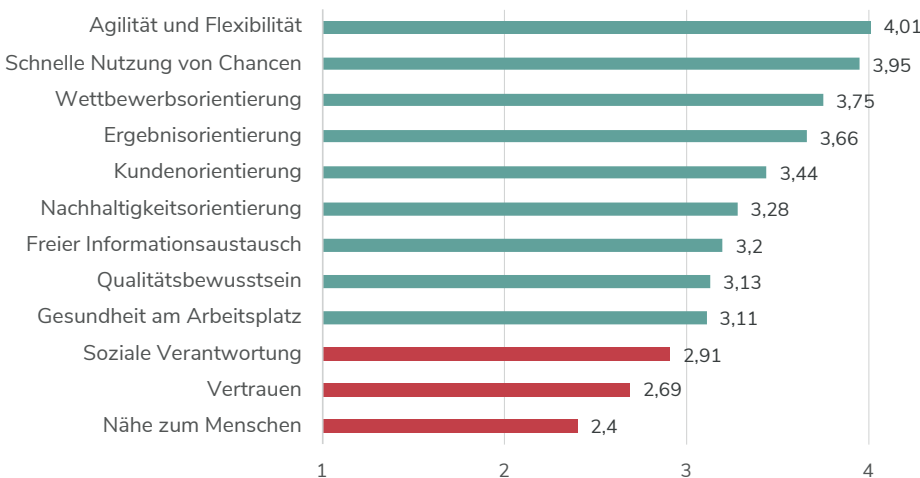
Aktuelle Ausprägungen der Mindsets und erwartete Veränderungen



* höhere Werte bedeuten eine höhere Ausprägung des Mindsets
 ** Werte über 3 entsprechen der Erwartung einer steigenden Ausprägung des Merkmals, Werte unter 3 entsprechen der Erwartung einer sinkenden Ausprägung des Merkmals

Merkmal der Unternehmenskultur wird unter dem KI-Einsatz leiden. Die stärksten positiven Entwicklungen sehen die Befragten in den Bereichen „Agilität und Flexibilität“ sowie „schnelle Nutzung von Chancen“ voraus.

Erwartete Veränderung der Unternehmenskultur durch KI-Nutzung



Werte über 3 entsprechen der Erwartung einer steigenden Ausprägung des Merkmals, Werte unter 3 entsprechen der Erwartung einer sinkenden Ausprägung des Merkmals

Organisatorische Resilienz (und KI)

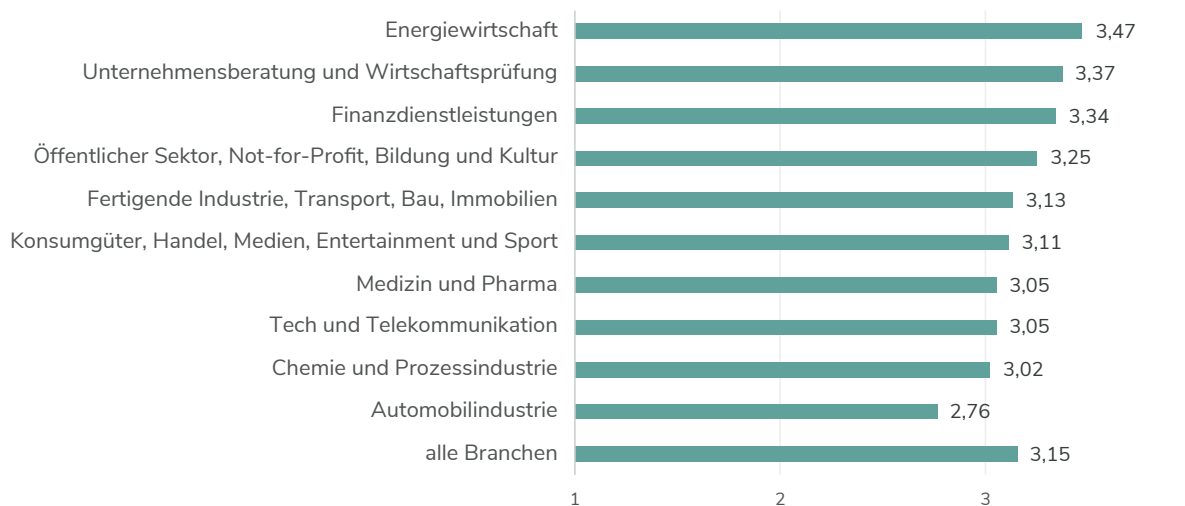
Unter „Organisatorischer Resilienz“ ist die Fähigkeit einer Organisation zu verstehen, Belastungen zu bewältigen und sich Veränderungen und Wandel auf eine Art anzupassen, dass sie überleben und ihre Ziele erreichen kann (ISO 22316:2017). Resiliente Organisationen können also sowohl auf plötzliche als auch graduelle interne und externe Veränderungen so reagieren, dass sie funktionsfähig und erfolgreich bleiben.

Insgesamt schätzen die Befragten ihre Unternehmen lediglich als mittelmäßig resilient gegenüber Veränderungen in ihrem Umfeld ein: der Mittelwert der Antworten aller Befragten liegt bei 3,15 auf einer fünfstufigen Skala, wobei höhere Werte für eine stärkere Resilienz

stehen. Dabei zeigen sich im Vergleich der Unternehmensbranchen signifikante Unterschiede in der organisatorischen Resilienz. Als besonders resilient präsentieren sich Unternehmen aus der Energiewirtschaft sowie aus den Branchen Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung und Finanzdienstleistungen. Eine vergleichsweise geringe Resilienz zeigen Unternehmen aus der Automobilindustrie.

Resilientere Unternehmen zeichnen sich außerdem dadurch aus, dass sie flexiblere, innovativere und leistungsorientierte Mitarbeitende haben, die zudem auch eine stärkere Identifikation und Bindung an ihr Unternehmen aufweisen.

Unternehmensresilienz im Branchenvergleich



Wertebereich zwischen 1 und 5, höhere Werte entsprechen einer stärkeren Unternehmensresilienz

Veränderungen in Unternehmen durch Nutzung von KI

In der alltäglichen Unternehmensarbeit wird nach Angaben der Befragten KI teilweise bereits genutzt, scheint aber dennoch in der Arbeit der Mitarbeitenden noch keine allzu große Rolle zu spielen. Nur ungefähr ein Drittel (36 Prozent) der Befragten stimmt der Aussage zu, dass ihre Mitarbeitenden regelmäßig mit KI-gestützten Systemen zusammenarbeiten (Antworten „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“). 39 Prozent geben an, dass in ihrem Arbeitsbereich Routine-tätigkeiten durch die Nutzung von KI automatisiert werden.

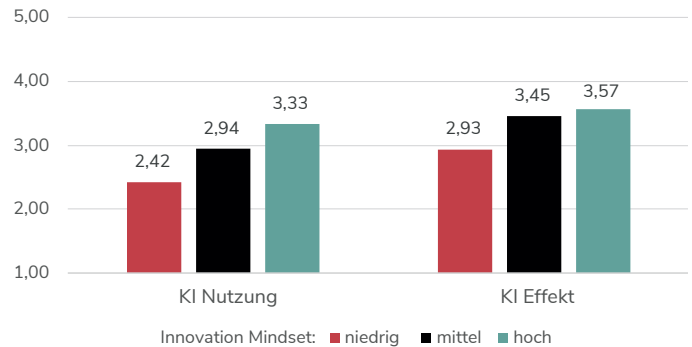
Viele Befragte sind sich dagegen darin einig, dass die KI-Nutzung zu Veränderungen in den Aufgabenprofilen (62 Prozent Zustimmung) sowie in den Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeitenden (65 Prozent Zustimmung) führt. Die derzeitigen Kompetenzen der Mitarbeitenden, KI in ihrer Tätigkeit sinnvoll zu nutzen, werden noch eher skeptisch beurteilt, so geben lediglich 23 Prozent der Befragten an, ihre Mitarbeitenden seien dazu in der Lage, Aufgaben sinnvoll zwischen Menschen und KI-Systemen aufzuteilen. 69 Prozent befinden, die effektive Kommunikation mit KI-Systemen stelle für ihre Mitarbeitenden noch eine Herausforderung dar.

Trotz solcher Wahrnehmungen werden die Potenziale der zukünftigen KI-Nutzung positiv eingeschätzt. 56 Prozent der Befragten nehmen an, dass ihre Mitarbeitenden durch den Einsatz von KI zukünftig mehr Zeit für die Arbeit an anspruchsvollen Aufgaben haben werden. 64 Prozent erwarten allgemein einen effizienteren Ressourceneinsatz. Immerhin 45 Prozent der Befragten berichten bereits von einer messbaren Produktivitätssteigerung.

Die Einschätzungen der Befragten zur KI-Nutzung können allgemein in drei Inhaltsbereiche eingeteilt werden:

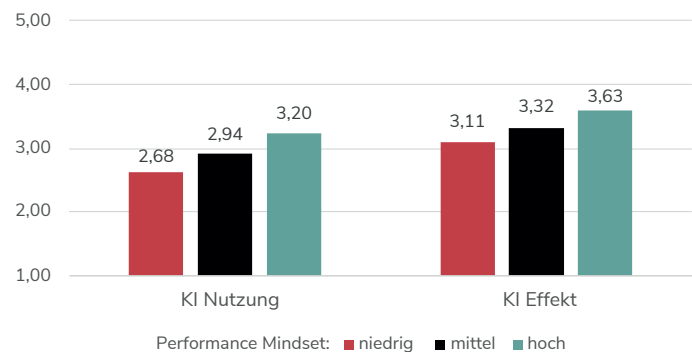
- Aussagen, die den derzeitigen Stand der KI-Nutzung beschreiben (KI-Zustand)
- Aussagen, die die wahrgenommenen Herausforderungen für Unternehmen und Mitarbeitende wiedergeben (KI-Herausforderung)
- Aussagen, die die wahrgenommenen Auswirkungen der KI-Nutzung thematisieren (KI-Effekte).

KI: Aktuelle Nutzung und Effekte in Abhängigkeit von der Ausprägung des Innovation Mindsets



Wertebereich zwischen 1 und 5, höhere Werte entsprechen einer stärkeren Nutzung bzw. stärkeren Effekten

KI: Aktuelle Nutzung und Effekte in Abhängigkeit von der Ausprägung des Performance Mindsets



Wertebereich zwischen 1 und 5, höhere Werte entsprechen einer stärkeren Nutzung bzw. stärkeren Effekten

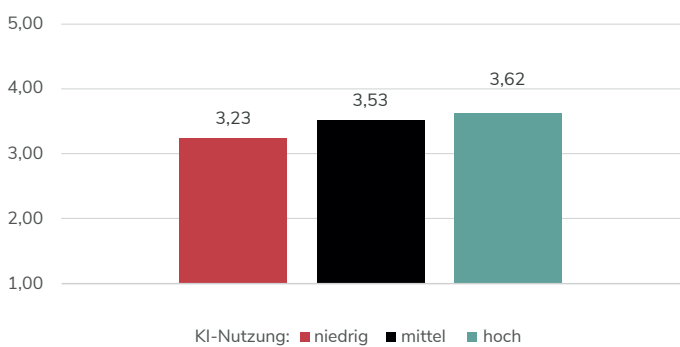
Ein Blick auf die Zusammenhänge dieser Inhaltsbereiche mit anderen Variablen macht u. a. deutlich, dass...

- in Unternehmen mit einer positiveren Unternehmenskultur (stärkere Ausprägungen von Innovation Mindset, Performance Mindset, Social Mindset) auch die Nutzung von KI stärker etabliert ist.
- in Unternehmen mit einer stärkeren Innovationskultur (Innovation Mindset) auch positivere Effekte der KI-Nutzung beobachtet oder erwartet werden.
- in Unternehmen, in denen die KI-Nutzung vorangeschritten ist und positiver bewertet wird, quasi eine Rückkopplung auf das Innovation Mindset besteht: Die bereits erfolgreiche KI-Nutzung

wird nach Einschätzung der Führungskräfte dazu führen, dass zukünftig das Innovation Mindset in ihren Unternehmen weiter gestärkt wird.

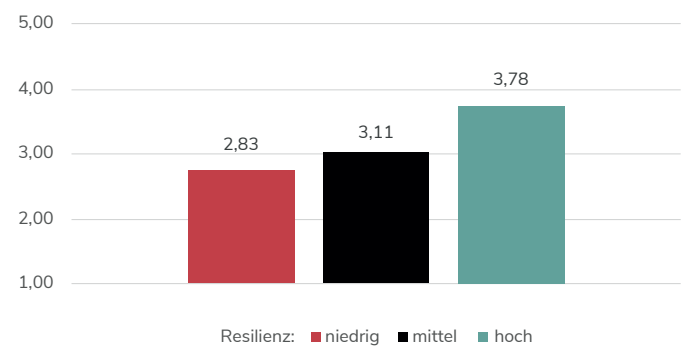
- in Unternehmen mit stärkerer organisatorischer Resilienz auch die KI-Nutzung stärker vorangeschritten ist und positiver bewertet wird. Demnach können sich resilientere Unternehmen tatsächlich besser auf Veränderungen in den Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit einstellen, diese bewältigen – und sogar davon profitieren: Eine höhere Resilienz geht einher mit einer positiveren Bewertung des allgemeinen Unternehmenserfolgs (Markterfolg, höherer ROI, Außenwahrnehmung, Attraktivität für Anleger).

Erwartete Veränderung des Innovations Mindsets als Folge der KI-Nutzung („Rückkopplung“)



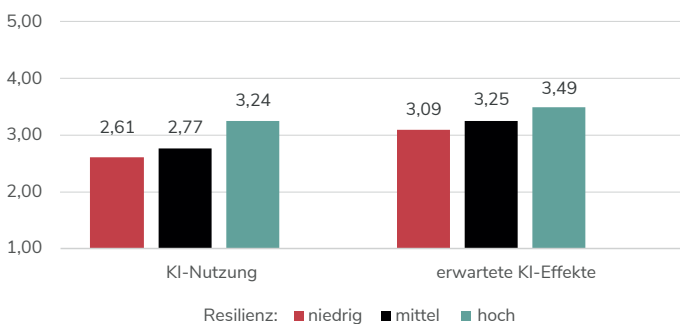
Wertebereich zwischen 1 und 5, höhere Werte entsprechen einer stärkeren Veränderungserwartung

Unternehmenserfolg in Abhängigkeit von der Ausprägung der Unternehmensresilienz



Wertebereich zwischen 1 und 5, höhere Werte entsprechen einem höheren Unternehmenserfolg

KI-Nutzung und KI-Effekte in Abhängigkeit von der Ausprägung der Unternehmensresilienz



Wertebereich zwischen 1 und 5, höhere Werte entsprechen einer stärkeren Nutzung bzw. stärkeren Effekten

Führungskompetenz, Führungsverhalten und Resilienz

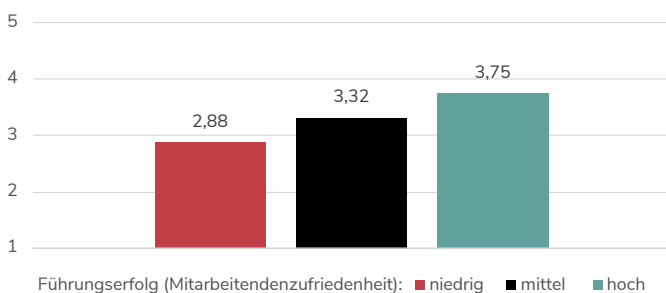
Für Führungskräfte ist besonders bedeutsam zu wissen, ob und in welcher Weise ihre Kompetenzen und ihr Führungsverhalten mit der Resilienz ihrer Unternehmen zusammenhängen. Die Analysen zeigen, dass die Unternehmen umso resilienter gegenüber Veränderungen sind, je stärker die soziale Kompetenz, Kommunikationskompetenz und Selbstkompetenz der Führungskräfte ausgeprägt sind.

Tiefergehende Analysen zeigen allerdings, dass es sich hierbei um keinen direkten Zusammenhang handelt: Die Beziehungen zwischen den individuellen Kompetenzen und der Unternehmensresilienz werden vollständig in einem mehrstufigen Prozess durch die Qualität der Beziehungen und der Interaktion zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitenden vermittelt.

1. Je stärker die sozialen, kommunikativen und Selbstkompetenzen der Führungskräfte ausgeprägt sind, desto besser können sie ihr Führungsverhalten an den Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden und des Unternehmens ausrichten.

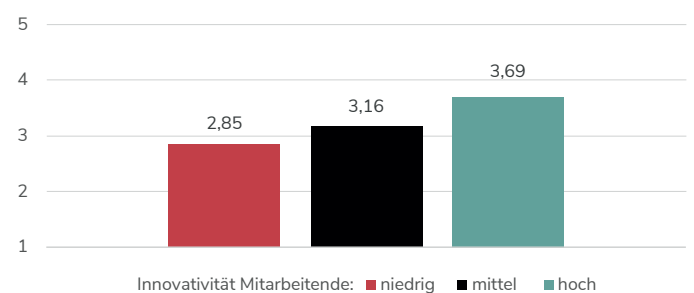
2. Je besser die Führungskräfte ihr Führungsverhalten an den Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden und des Unternehmens ausrichten, desto positiver und vertrauensvoller verläuft die Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden und desto höher ist deren Zufriedenheit.
3. Je positiver die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden verläuft, desto höher fallen die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und ihre Bindung an das Unternehmen aus.
4. Je stärker sich die Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen identifizieren, desto anpassungsfähiger, innovativer und motivierter agieren sie.
5. Anpassungsfähigkeit, Innovativität und Motivation der Mitarbeitenden hängen wiederum substantiell mit einer höheren organisatorischen Resilienz und zentralen Zielvariablen wie Markterfolg, einem guten Verhältnis zwischen Investitionen und Ertrag, einer positiven Außenwahrnehmung und ggf. ihrer Attraktivität für Anwerber:innen zusammen.

Innovativität der Mitarbeitenden in Abhängigkeit vom Führungserfolg



Wertebereich zwischen 1 und 5, höhere Werte entsprechen einer höheren Innovativität

Unternehmenserfolg in Abhängigkeit von Innovativität der Mitarbeitenden



Wertebereich zwischen 1 und 5, höhere Werte entsprechen einem höheren Unternehmenserfolg

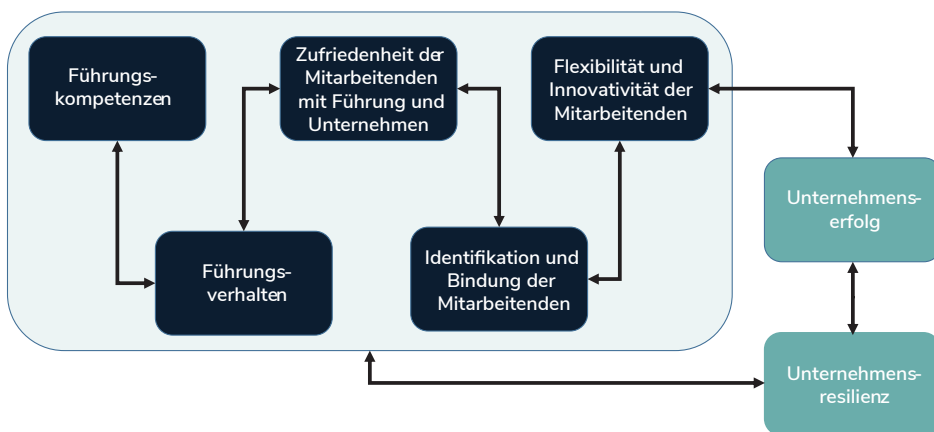
Fazit

Die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an veränderte Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit und ihre Innovationsfähigkeit in Bezug auf Produkte, Prozesse und Ressourcen sind und bleiben zentrale Themen in Beratung und Forschung. In der Befragung zum vorliegenden Manager Barometer wurden zwei Aspekte dieser Anpassungsfähigkeit angesprochen: Die Nutzung von Künstlicher Intelligenz als konkretes, aktuelles Beispiel für solche Veränderungen sowie die organisatorische Resilienz von Unternehmen als ein grundlegendes Unternehmensmerkmal, das unabhängig von spezifischen Thematiken die Reaktionsfähigkeit von Unternehmen bzw. Organisationen auf Veränderungen beschreibt.

Die Ergebnisse zeigen, dass Kompetenzen von Führungskräften und ihr konkretes Führungsverhalten mit der generellen Anpassungsfähigkeit ihrer Unternehmen und mit der Annahme spezifischer Innovationen (Nutzung von KI) zusammenhängen. Dabei zeigt sich ein komplexes Bild:

- Günstig ausgeprägte Kompetenzen von Führungskräften hängen zunächst maßgeblich mit positivem Führungsverhalten zusammen.
- Positives Führungsverhalten geht mit einer höheren Qualität der Interaktionen und der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und einer stärkeren Zufriedenheit der Mitarbeitenden einher.
- Positive Interaktionen und Beziehungen sowie eine gut ausgeprägte Zufriedenheit wiederum korrelieren mit einer stärkeren Identifikation und Bindung der Mitarbeitenden an ihr Unternehmen.
- Mitarbeitende, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren und eine positive Bindung entwickeln, erweisen sich als leistungsorientierter, anpassungsfähiger an Veränderungen sowie innovativer.
- Diese Motivationen hängen wiederum mit dem eingeschätzten Unternehmenserfolg (Markterfolg, höherer ROI, positive Außenwahrnehmung, Attraktivität für Anleger:innen) zusammen.

Die Diagnostik und Stärkung von führungsrelevanten Kompetenzen, das Training von positivem Führungsverhalten sowie die Diagnostik der Resilienz von Unternehmen bilden somit entscheidende Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung von Unternehmen, um ihre Zukunftsfähigkeit zu erhalten und/oder zu stärken.



Anhang: Statistik und Methodik

Statistik der Teilnehmenden

1.242 Führungskräfte haben an der Befragung teilgenommen.

36 Prozent der Teilnehmenden des Manager Barometers 2025 arbeitet auf der obersten Leitungsebene (C-Level), 37 Prozent sind in der divisionalen oder Bereichsleitung tätig.

Die Befragten sind mit 36 Prozent überwiegend im General Management tätig. Es folgen die Funktionen Vertrieb und Customer Service und Finanzen mit je 12 Prozent. Am geringsten vertreten sind mit 2 Prozent Befragte aus dem Produktmanagement.

26 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 76 Prozent. Die Babyboomer sind nur noch mit 9 Prozent vertreten. Zu den Millennials/Generation Y (nach 1981 geboren) gehören rund 15 Prozent der Befragten. Die Generation Z (1997 bis 2012) ist noch kaum vertreten. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte unter den Befragten liegt bei 19 Prozent.

Rund ein Drittel der Befragten arbeitet in einem börsennotierten Unternehmen, ein weiteres gutes Drittel in Familienunternehmen. 18 Prozent sind in Unternehmen in Besitz von Private Equity tätig und 15 Prozent in Unternehmen der öffentlichen Hand.

Die Industrie ist mit 24 Prozent die vorherrschende Branche der Befragten, es folgen die Finanzdienstleistungen mit 13 Prozent und die Automobilindustrie, die Tech- und Telekommunikationsbranche sowie Medizin und Pharma mit jeweils 9 Prozent. Die wenigsten Teilnehmenden kommen aus der Chemie- und Prozessindustrie mit 5 Prozent.

Methodik

Panel

Für das Manager Barometer wurde zum 15. Mal in Folge das Executive Panel von Odgers befragt, das Führungskräfte von Unternehmen aller Branchen und Größenklassen aus Deutschland, Österreich und Schweiz umfasst.

Befragung

Die Befragung wurde im Juni und Juli 2025 durchgeführt. Es handelte sich um eine schriftliche Befragung in Form eines elektronischen Fragebogens, der zum überwiegenden Teil im Multiple-Choice-Verfahren beantwortet werden konnte. Zusätzliche Fragen wurden in Zusammenarbeit mit der LeadershipGarage von Prof. Dr. Sabine Remdisch von der Leuphana-Universität Lüneburg erarbeitet.

Die Antworten wurden anonym gegeben und ausgewertet.

Odgers wurde 1965 gegründet. Mit unserer Präsenz in 59 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 120 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/