

Manager Barometer 2024/2025

14. jährliche Befragung des
Odgers Berndtson Executive Panels
in Deutschland



ODGERS BERNDTSON

Inhalt

	Management Summary	03
	Methodik	04
1	Executive Summary	06
2	Ergebnisse des Odgers Berndtson Executive Panels	09
	I Persönliche Motivation und Karriereziele	10
	II Wechselbereitschaft und Zufriedenheit	15
	III Cybersicherheit	22
	IV Cybersicherheit im KI-Zeitalter	28
	V Führungsstil und Kommunikation	33
	VI Führung und Vertrauen in einer digitalisierten Arbeitswelt	40
3	Kommentare	49
	Kommentar von Prof. Dr. Dennis-Kenji Kipker	50
	Kommentar von Angela Blau	52
4	Statistik der Teilnehmer:innen	54



Künstliche Intelligenz: Top-Management zwischen Hoffnung und Zweifel

Angesichts der geopolitischen Lage und den einhergehenden Herausforderungen hat Cybersicherheit enorm an Relevanz gewonnen. Daher widmet sich diese Ausgabe des Manager Barometer in besonderem Maße dessen, in Form des diesjährigen Schwerpunktthemas. Wie in den Vorjahren wird auch dieses Jahr die Fluktuation und teilweise Stagnation auf der obersten Führungsebene bei den Themen persönliche Motivation und Karriereziele, Wechselbereitschaft und Zufriedenheit sowie Führungsstil und Kommunikation näher beleuchtet. Ein weiteres Highlight dieser Ausgabe stellt das Kapitel „Führung und Vertrauen in einer digitalisierten Arbeitswelt“ von Prof. Dr. Sabine Remdich und Dr. Thomas Petzel von der Leuphana Universität dar. Auch die Digitalisierung, welche sich durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in ungeahntem Maß beschleunigt, trägt dazu bei, dass die Bedeutung der Cybersicherheit wächst, darin stimmen auch die Befragten des Manager-Barometers überein. Doch hier endet der Konsens. Obwohl zahlreiche Unternehmen bereits Opfer von Cyberangriffen waren, werden mehrheitlich keine verpflichtenden Schulungen zu dem Thema angeboten. Vor allem im Mittelstand befasst sich nicht primär der CEO selbst mit der Cybersicherheit, sondern überlässt es

dem CIO/CISO oder dem IT-Team, das Unternehmen vor Datendiebstahl und anderen Attacken zu schützen.

Hoffnung und Zweifel halten sich die Waage hinsichtlich der Hilfe, welche Künstliche Intelligenz (KI) bei der Cybersicherheit bieten kann. Einer erneuten industriellen Revolution gleich verändert ihr Einsatz Wirtschaft und Gesellschaft. Wird KI dabei helfen, Unternehmen vor Angriffen auf ihre IT-Systeme zu schützen? Oder öffnet sie im Gegenteil Attacken Tür und Tor? Hier sind die Meinungen der Manager:innen gespalten. Zwar ist die Hoffnung groß, dass KI Chancen bietet, doch es gibt auch Zweifel in Bezug auf die Auswirkungen von KI auf Cybersicherheit. Die Unsicherheiten darüber, was KI in der Praxis bedeutet, sind noch sehr groß.

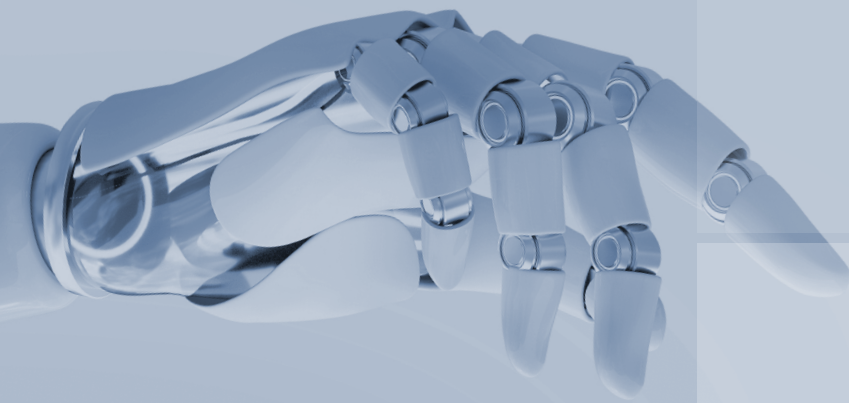
In einer vulnerablen und volatilen Welt zeigen die deutschen Unternehmenslenker:innen großes Beharrungsvermögen. Ihre Einschätzungen variieren wenig gegenüber den Vorjahren, wenn es um Themen wie Arbeitsmotivation oder Wechselbereitschaft geht. Inzwischen steht die Generation X an der Spitze der deutschen Unternehmen, die Babyboomer sind nur noch in kleinen und mittleren Unternehmen nennenswert vertreten. Die Generation X legt großen Wert

auf Freude an der eigenen Aufgabe, eine ausgewogene Work-Life-Balance und genügend Zeit für die Familie – nur übertroffen von der nachfolgenden Generation Y, welche diese Werte noch mehr schätzt.

Nachdem während der Pandemie die Bereitschaft, die Position zu wechseln, gering war, nimmt sie nun langsam wieder zu, liegt aber noch deutlich unter dem Niveau der Vor-Corona-Zeit. In einer Zeit des Fachkräftemangels sollte das die Unternehmen aufhorchen lassen. Wie können sie den Ansprüchen und Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen entgegenkommen, um diese zu binden? Zumindest die der Frauen werden offensichtlich nicht ausreichend beachtet, denn die Zufriedenheit der weiblichen Befragten liegt deutlich unter der der Männer. Was weibliche Führungskräfte brauchen, geht klar aus den Ergebnissen der Umfrage hervor: Flexible Arbeitszeiten, Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten und eine gute Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes.

Das Manager Barometer 2024/2025 zeigt schlaglichtartig, was Unternehmenslenker:innen in Deutschland bewegt, wo sie Defizite ihres eigenen Unternehmens verorten und wie sie die Zukunft bewältigen wollen. ■





Methodik

Zielgruppe

Für das Manager Barometer wurde zum 14. Mal in Folge das Executive Panel von Odgers Berndtson befragt, das Führungskräfte von Unternehmen aller Branchen und Größenklassen aus Deutschland umfasst.

Teilnehmer:innen

An der diesjährigen Befragung haben 1.092 Führungskräfte teilgenommen.

Befragung des Odgers Berndtson Executive Panels

Die Befragung wurde sechs Wochen lang in der Zeit von Anfang August bis Anfang September 2024 durchgeführt. Es handelte sich um eine schriftliche Befragung in Form eines elektronischen Fragebogens.

Der Fragebogen bestand aus sieben Fragekomplexen, die zum überwiegenden Teil im Multiple-Choice-Verfahren beantwortet werden konnten und wurde in Zusammenarbeit mit dem Handelsblatt und der LeadershipGarage von Frau Prof. Dr. Remdich von der Leuphana-Universität Lüneburg erarbeitet.

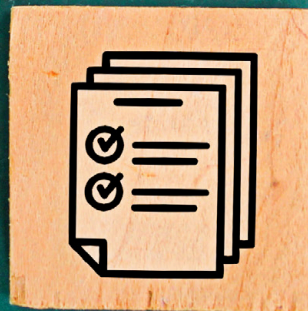
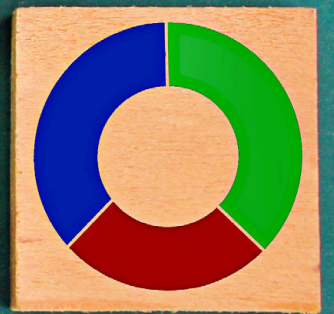
Die Antworten wurden anonym gegeben und ausgewertet.



Executive Summary



D A T A



Führung zwischen Stagnation und Wandel

Die Generation X legt den Fokus auf Freude an der Führung und persönliche Stärken, während Babyboomer mehr Wert auf den Sinn ihrer Arbeit legen. Die Wechselbereitschaft ist gestiegen, besonders bei Frauen. Cybersicherheit wird als essenziell wahrgenommen, aber oft nur als IT-Thema behandelt. Der Mittelstand kämpft mit Kompetenzdefiziten. Künstliche Intelligenz wird als Chance gesehen, doch ihre Sicherheit ist umstritten. Moderne Führung basiert auf Vertrauen und Konsequenz.

1. Persönliche Motivation und Karriereziele

These 1: Die Freude an der Arbeit ist wichtiger als ihr Sinn

Die Generation X der zwischen 1965 und 1980 Geborenen hat die Managementpositionen in den deutschen Unternehmen übernommen und stellt die übergroße Mehrheit der Befragten. Ihre wichtigste Arbeitsmotivation ist der „Einsatz der persönlichen Stärken und Begabungen“ sowie die „Freude an der Führungsaufgabe“. Übereinstimmend mit anderen Studien zeigt dies einen Trend hin zu mehr Individualismus. Damit unterscheiden sie sich von den Babyboomern, die im Durchschnitt mehr Wert auf die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe und der Mitwirkung an höheren Zielen des Unternehmens (Purpose) legen.

These 2: Die Work-Life-Balance muss stimmen

Die Befragten lehnen es mehrheitlich ab, sich für ihre Karriere längere Zeit von der Familie oder dem/der Lebenspartner:in zu trennen, interna-

tional umzuziehen oder eine längere Wochenarbeitszeit hinzunehmen. Die Generation Y der zwischen 1981 und 1995 Geborenen legt noch mehr Wert auf ein Zusammensein mit ihrer Familie/Lebenspartner:in als die Generation X und die Babyboomer.

2. Wechselbereitschaft und Zufriedenheit

These 3: Wechselbereitschaft steigt leicht

Mit ihrer Arbeitssituation „unzufrieden“ sind 6,3 % der Befragten, der höchste Wert seit 2015. 27,5 % der Befragten halten es für „sehr wahrscheinlich“, dass sie innerhalb der nächsten Monate ihre berufliche Position ändern werden. Dies ist mit einer Zunahme von 3 % gegenüber 2020 der seither höchste Wert. In den Pandemie Jahren 2020 bis 2022 war die Bereitschaft, eine andere Position einzunehmen, deutlich geringer, vermutlich aufgrund einer weit verbreiteten Verunsicherung und von Zukunftsängsten. Vor der Pandemie bot sich jedoch ein gänzlich anderes Bild: Zwischen 2015 und 2019 war die Wechselbereitschaft mit Werten um die 40 % weit höher als heute, obwohl damals der Anteil der Unzufriedenen geringer war.

These 4: Trotz Fachkräftemangels ignorieren Unternehmen die Belange von Frauen

Die befragten Frauen sind deutlich unzufriedener mit ihrer Arbeitssituation als die befragten Männer. 10,6 % der Frauen bezeichnen sich als unzufrieden gegenüber nur 5,4 % der Männer, der Anteil unzufriedener Frauen liegt somit fast doppelt so hoch. Mehr als jede dritte Frau hält es für sehr wahrscheinlich, dass sie ihre berufliche Position in den nächsten Monaten wechseln wird. Dies sagten 36 % der befragten Frauen gegenüber 25,7 % der befragten Männer. Frauen nennen außerdem andere Gründe als Männer für ihre Wechselbereitschaft. Auffällig ist, dass sie mit 47,1 % die Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten als wichtigen Grund nennen, hingegen nennen nur 37 % der Männer dies. Auch äußern sie häufiger den Wunsch, eine höhere Sinnstiftung in ihrer Arbeit zu verwirklichen. 27,6 % der Frauen wünschen sich mehr Purpose von einer neuen Position gegenüber 18,1 % der Männer. Auch die Ansprüche der Frauen an eine neue Arbeitsstelle unterscheiden sich von denen der Männer. Sie legen mehr Wert auf mobiles Arbeiten, Home



Office und flexible Arbeitszeiten oder Teilzeit sowie eine gute Verkehrsanbindung. Der Umkehrschluss lautet: Unternehmen, die weibliche Mitarbeiter:innen an sich binden wollen, müssen bei diesen Themen nachbessern.

3. Cybersicherheit

These 5: Was Manager:innen oft nicht sehen: Digitalisierung braucht Cyberschutz

Mit zunehmender Digitalisierung wächst auch die potenzielle digitale Angriffsfläche für Cyberattacken. Beachten Unternehmen die Cybersicherheit ausreichend? Das Manager Barometer zeigt, dass der Zusammenhang den meisten Befragten bewusst ist. Mehr als die Hälfte (52,1 %) der Befragten halten Cybersicherheit für die wichtigste Voraussetzung einer weiteren Digitalisierung in ihrem Unternehmen. Etwas mehr als ein Drittel (34,9 %) der befragten Manager:innen bewerten allerdings die Cybersicherheit nicht als entscheidende Ergänzung der Digitalisierung. Die übrigen Befragten sehen gar keine Verbindung der beiden Themen oder sind sich unsicher. Während das Bewusstsein für die Bedeutung der Cybersicherheit hoch ist, kommt ihr nicht immer eine zentrale strategische Bedeutung zu. Nur knapp die Hälfte, nämlich 48,2 % der befragten Manager:innen, messen der Cybersicherheit als zentralem, strategischen Thema eine hohe Bedeutung zu. Weitere 37 % halten Cybersicherheit immerhin für eines von mehreren zentralen strategischen Themen, sehen darin aber keine Priorität.

These 6: Prävention von Cyberattacken noch unzureichend

Ein gutes Drittel der Befragten, nämlich 34 %, hat bereits einen erfolgreichen Cyberangriff in ihrem Unternehmen erlebt. Diese Zahl liegt deutlich unter den Durchschnittswerten be-



kannter Studien der IT-Branche. Worauf beruht diese Diskrepanz zwischen realer und gefühlter Bedrohung? Eine Erklärung wäre mangelnde Transparenz im Unternehmen, so dass die hohe Zahl der Cyberattacken nur der IT-Abteilung bekannt ist. Zum anderen könnte es sein, dass Cyberattacken verschwiegen werden, um gegenüber Kunden oder Wettbewerbern das Gesicht zu wahren. Auch an der Prävention von Cyberattacken mangelt es: Ein Viertel der Befragten sagt, dass das eigene Unternehmen gar keine oder lediglich freiwillige Schulungen zur Cybersicherheit anbietet. In 73,8 % der Unternehmen sind Schulungen zu dem Thema Pflichtsache. Es besteht ein klarer Zusammenhang zur Größe der Unternehmen: Je mehr Mitarbeiter:innen, desto eher werden verpflichtende Schulungen zu dem Thema durchgeführt. In kleineren und mittleren Unternehmen ist das Risikobewusstsein in Sachen Cybersicherheit offenbar noch gering.

These 7: Cybersicherheit gilt oft noch als reines IT-Thema

Die Verantwortung für Cybersicherheit liegt nach Aussage der Mehrheit der Befragten primär bei der IT-Abteilung ihres Unternehmens und nicht beim CEO. Mehr als ein Drittel (33,7 %) der Teilnehmenden am Manager Barometer sagen, dass in erster Linie der Chief Information Officer (CIO) oder die IT-Abteilung für die Cybersicherheit zuständig seien. Nur 22,9 % der Befragten geben an, dass beim Thema Cybersicherheit die Geschäftsführung den Hut auf hat. Nur ein Fünftel der Unternehmen leistet sich einen Chief Security Officer (CSO) oder Chief Information Security Officer (CISO), um eine unternehmensweite Strategie für die Cybersicherheit aufzusetzen. Je größer das Unternehmen, desto eher ist dies der Fall.

Hoch aufgehängt ist die Cybersicherheit vor allem in den Branchen Öffentlicher Sektor/Not-for-Profit/Bildung/



Kultur, Finanzdienstleistungen sowie Telekommunikation/Technologie, hier wird in höherem Maße als in anderen Branchen primär der CEO als Treiber des Themas benannt.

These 8: Dem Mittelstand mangelt es an interner Kompetenz zur Cybersicherheit

Weniger als ein Drittel (31 %) der befragten Manager:innen schreiben ihrem Unternehmen genügend interne Kompetenzen bei der Cybersicherheit zu. 11,7 % bezweifeln explizit, dass ihr Unternehmen über genügend interne Kompetenzen zu dem Thema verfügt. Kein Wunder: Die Expert:innen für dieses Thema sind hochbezahlt und schwer zu finden. Daher setzen 34,4 % der Unternehmen auf eine Unterstützung von außen zusätzlich zu den internen Kompetenzen. 18,2 % der Befragten sagten, dass in erster Linie externe Berater und Dienstleister für die Cybersicherheit zuständig sind. Auch hier besteht ein direkter Zusammenhang zur Unternehmensgröße: Befragte aus Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeiter:innen gehen davon aus, über genügend interne Kompetenzen für Cybersicherheit zu verfügen. Der Mittelstand ist sich bewusst, dass ein Defizit besteht und holt nach: Manager:innen aus Unternehmen mit weniger als 100 sowie mit 500 bis 5.000 Beschäftigten geben an, dass die internen Kompetenzen zu dem Thema derzeit ausgebaut werden.

These 9: Finanzen, Öffentlicher Sektor und die Automobilbranche achten am meisten auf Cybersicherheit

Die Aussage, dass Cybersicherheitsmaßnahmen durch die Digitalisierung und den wachsenden Einsatz von KI/Software immer wichtiger werden, findet im Branchenvergleich die höchste Zustimmung in den Finanzdienstleistungen mit 35,6 %, im Öffentlichen Sektor/Not-for-Profit/Bildung/Kultur mit 28,9 % sowie in der Automobil-

industrie mit 28,8 %. Hier ist das Sicherheitsbewusstsein besonders hoch. Zum Vergleich: In der Branche Konsumgüter/Handel/Medien/Entertainment/Sport findet die These nur zu 15,7 % volle Zustimmung. Aufgrund der gesetzlichen Regulierung sind Branchen wie Finanzdienstleister und der Öffentliche Sektor gezwungen, sich mit dem Thema Cybersicherheit auseinanderzusetzen. Andere Branchen sind stark abhängig von immer komplexer werdenden globalen Lieferketten, so dass sie ebenfalls gezwungen sind, in Cybersicherheit zu investieren. Dies gilt etwa für die Automobilindustrie.

4. Künstliche Intelligenz (KI)

These 10: Künstliche Intelligenz (KI) wird als Chance gesehen

Der Einsatz von KI für die Cybersicherheit wird überwiegend als Chance gesehen. 34,9 % der Befragten sehen KI „eher als Chance“ und weitere 24,8 % als „Chance“. Demgegenüber befürchten 25,3 %, KI sei „(eher) eine Bedrohung“ für die Cybersicherheit in ihrem Unternehmen. Gleichzeitig herrscht noch eine gewisse Ungewissheit: 15 % der Befragten trauen sich keine Einschätzung des Themas zu.

These 11: Gleichzeitig bestehen Zweifel an der Sicherheit von KI

Die Hoffnung ist groß, dass KI für einen Schutz gegen Cyberattacken neue Chancen bietet. Denn KI-generierte Attacken lassen sich nur mit KI abwehren. Gleichzeitig sind Zweifel an der Sicherheit von KI weit verbreitet. So beurteilen 45,6 % der befragten Manager:innen die Aussage „Ich bin überzeugt, dass KI sicher ist“ mit „teils/teils“. Weitere 27,6 % sagen, sie seien weniger von der Sicherheit von KI überzeugt und ganze 11,1 % sind der Ansicht, dass diese nicht sicher

sei. Mehr als ein Drittel (35,2 %) der Befragten traut sich keine Aussage darüber zu, ob der Einsatz von KI die Cybersicherheit in ihrem Unternehmen erhöht oder nicht.

5. Unternehmens- und Kommunikationskultur

These 12: Der moderne Führungsstil beruht auf Vertrauen und Konsequenz

Die befragten Manager:innen setzen bei ihrer Personalführung auf das Schaffen von Vertrauen und konsequentes Handeln. 69,8 % der Befragten zeigen ihrem Team bewusst, dass sie Vereinbarungen einhalten. 57,8 % achten besonders darauf, dass sie ihren Worten Taten folgen lassen. Fast Dreiviertel der Befragten (74,9 %) ist es besonders wichtig, den Mitarbeiter:innen als vertrauenswürdig zu erscheinen. ■





Ergebnisse des Executive Panels



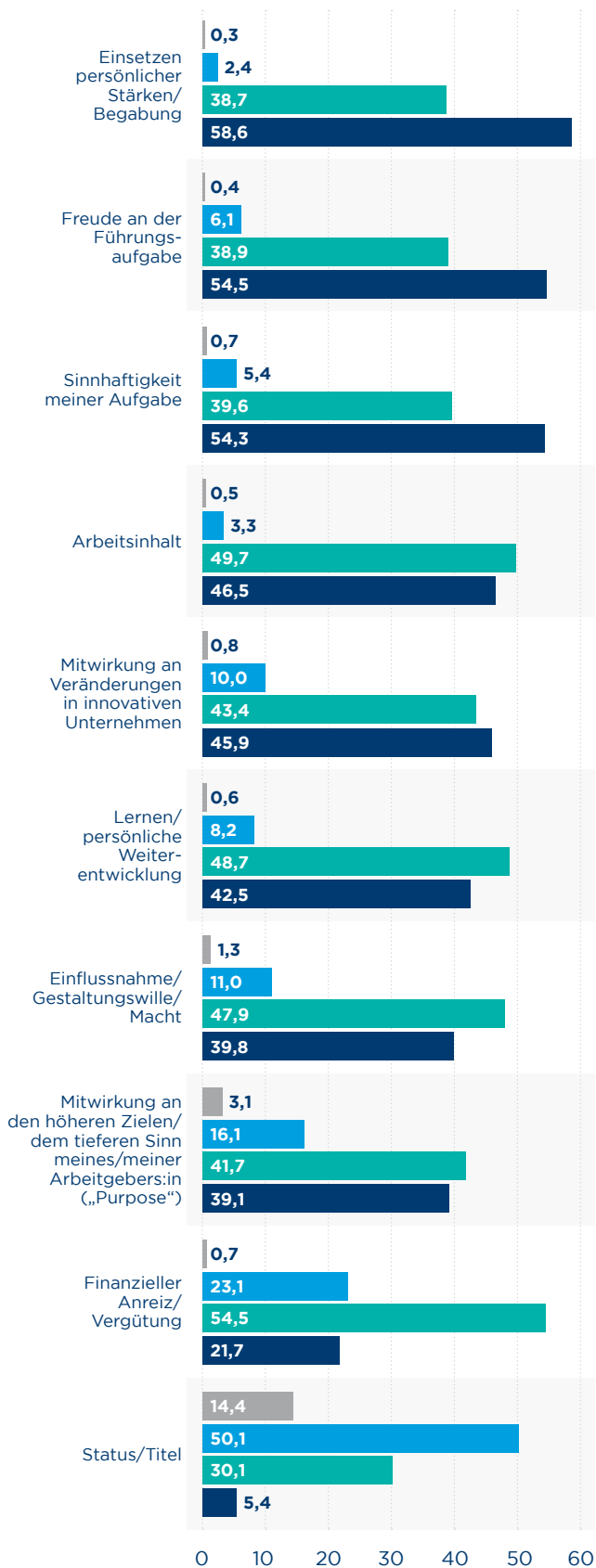
I Persönliche Motivation und Karriereziele

Die höchste Position im Unternehmen ist nicht für jeden die attraktivste. Karriereziele unterscheiden sich je nach Alter, Branche und Geschlecht. Das Manager-Barometer 2024/2025 zeigt jedoch deutlich, dass Ich-bezogene Werte den übergroßen Teil der Befragten motivieren.



Credit: iStockphoto

Was motiviert Sie für Ihren weiteren Berufsweg?



nur
5,4

Prozent der Befragten sind durch einen hohen Status oder einen Titel sehr stark motiviert

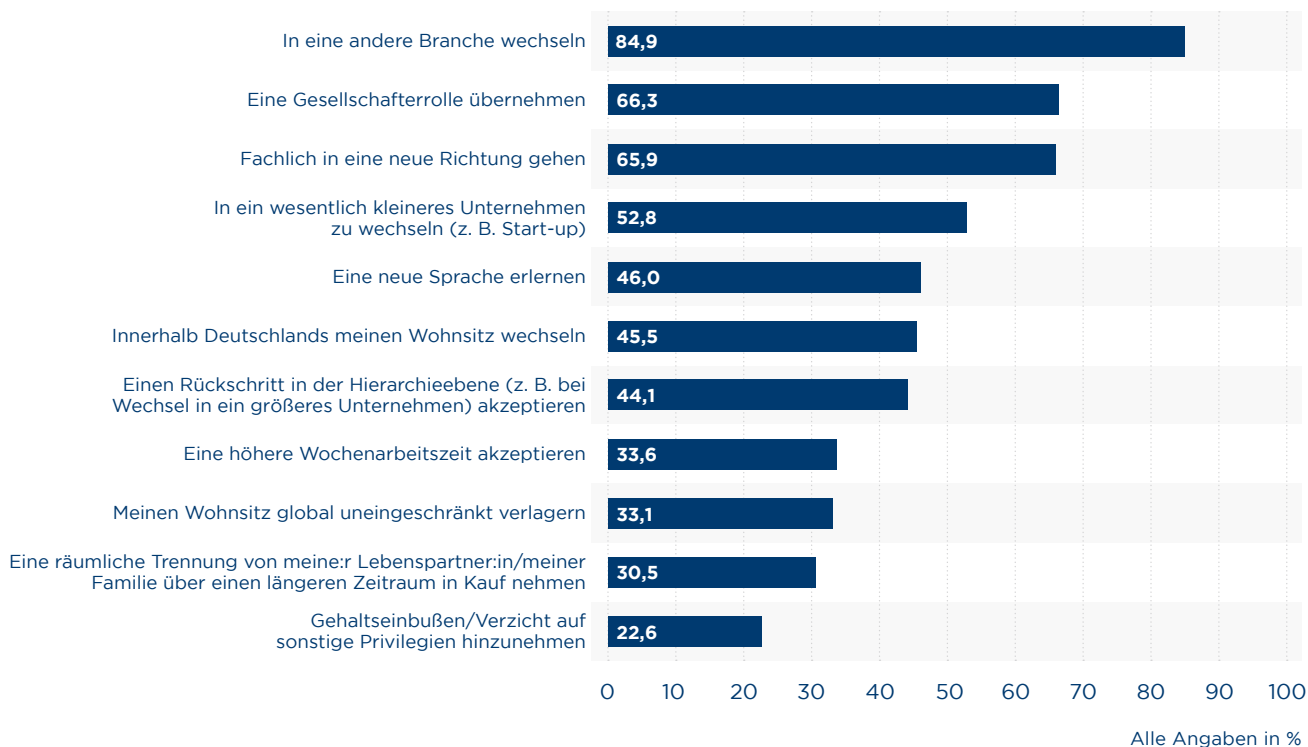
- Der Einsatz persönlicher Stärken oder Begabungen, die Freude an der Führungsaufgabe und die Sinnhaftigkeit der Aufgabe werden an erster Stelle genannt, wenn es darum geht, was für den weiteren Berufsweg motiviert. Am wenigsten wichtig ist den Befragten ein hoher Status oder ein Titel, nur 5,4 % der Befragten lassen sich dadurch sehr stark motivieren. Das korrespondiert mit den Antworten der Vorjahre. Je nach Branche ist die Motivation der Befragten unterschiedlich begründet. So legen besonders die Befragten aus der Telekommunikation/Technologie sehr hohen Wert auf den Einsatz ihrer persönlichen Stärken und Begabungen sowie auf Freude an der Führungsaufgabe. Die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe hingegen motiviert vor allem Befragte der Energieversorger sowie des Öffentlichen Sektors/Non-Profit/Bildung/Kultur.

Auch die einzelnen Generationen unterscheiden sich darin, was sie für ihren Berufsweg motiviert. Die Babyboomer nennen hier häufiger als die anderen Generationen eine Mitwirkung an Veränderungen in innovativen Unternehmen sowie die Mitwirkung an den höheren Zielen beziehungsweise dem tieferen Sinn des Arbeitgebers. Verständlicherweise legt die Generation Y einen stärkeren Wert auf finanzielle Anreize und Vergütung als die älteren, denn vermutlich bewegen sich diese Befragten aufgrund ihrer Jugend noch nicht in den höheren Gehaltsstufen.

Alle Angaben in %
 ■ Gar nicht ■ Gering
 ■ Stark ■ Sehr stark



Was sind Sie bereit, für Ihren nächsten beruflichen Schritt zu investieren – vorausgesetzt, es handelt sich um eine für Sie spannende, herausfordernde Aufgabe? (Mehrfachnennung möglich)



- Die große Mehrheit der Befragten (84,9 %) ist bereit für den nächsten beruflichen Schritt in eine andere Branche zu wechseln. 65,9 % sind bereit, fachlich in eine neue Richtung zu gehen und etwas mehr als die Hälfte (52,8 %) würde für den nächsten beruflichen Schritt in ein wesentlich kleineres Unternehmen wechseln, etwa in ein Startup. Lediglich 22,6 % der Befragten wären jedoch zu Gehaltseinbußen oder den Verzicht auf sonstige Privilegien bereit. Auch hier unterscheiden sich die Antworten wenig gegenüber den Vorjahren.

66,3 % der Befragten sehen ihren nächsten beruflichen Schritt darin, eine Gesellschafterrolle einzunehmen. Es zeigt sich, dass Männer etwas eher als Frauen dazu bereit sind, eine solche Verantwortung zu übernehmen, um ihre Karriere voranzutreiben. Während 67,4 % der Männer dies bejahen, erklären sich 60,8 % der befragten Frauen dazu bereit.

Um beruflich voranzukommen, würden deutlich eher Männer (36,3 %) als Frauen (18,9 %) eine höhere Wochenarbeitszeit akzeptieren.

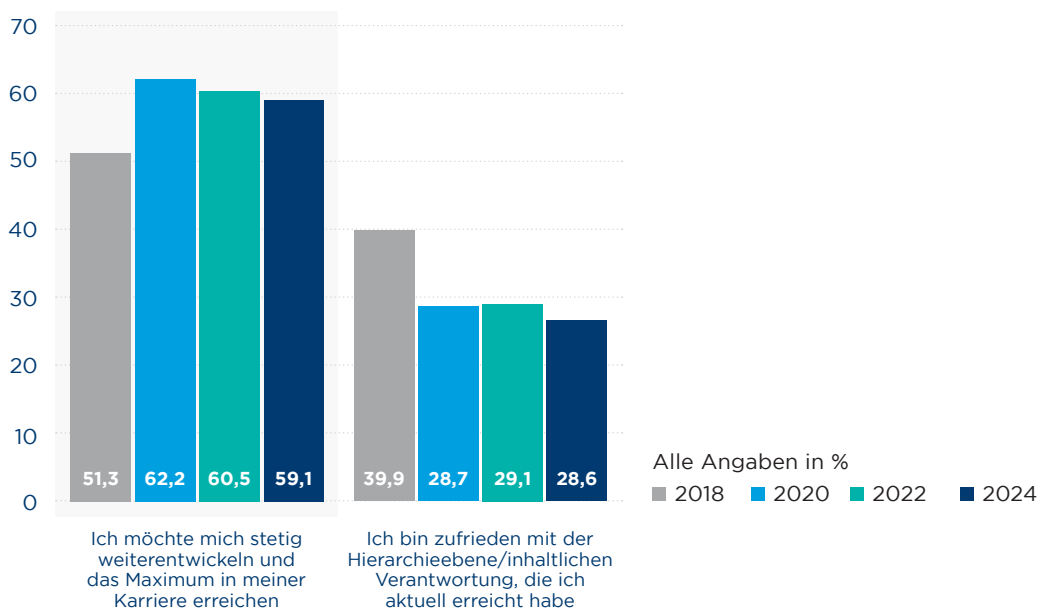
Die Befragten der Generation Y sind zu 80 % bereit, fachlich eine neue Richtung einzuschlagen, um den nächsten Schritt im Beruf zu gehen. Mehr als die Hälfte von ihnen

63,3

Prozent der Befragten sehen ihren nächsten beruflichen Schritt darin, eine Gesellschafter-Rolle einzunehmen

würde dafür eine neue Sprache erlernen. Doch unbeliebt ist bei der Generation Y alles, was die persönliche Lebenssituation beeinträchtigen könnte. So ist die Generation Y weniger als die Älteren dazu bereit, innerhalb Deutschlands den Wohnsitz zu wechseln oder eine räumliche Trennung von dem/der Lebenspartner:in oder der Familie über einen längeren Zeitraum in Kauf zu nehmen.

Welche Aussage trifft auf die Zielsetzung Ihrer beruflichen Laufbahn zu?



„Auffallend ist, dass sich durch die Pandemie viele Einstellungen verändert haben – so sind 2024 nur noch 28,6 % der Befragten mit ihrer Hierarchiestufe und Verantwortung zufrieden, während es 2018 noch knapp 40 % waren.“

► Auffallend ist, dass sich durch die Pandemie viele Einstellungen der Befragten verändert haben. In vielen Aspekten werden nicht mehr die Werte der Jahre vor 2020 erreicht. Der Ehrgeiz, in der eigenen beruflichen Karriere das Maximum zu erreichen, ist gegenüber den Jahren vor der Pandemie deutlich gewachsen. Dementsprechend liegt auch die Unzufriedenheit mit der derzeitigen Position höher. So sagen in der aktuellen Umfrage lediglich 28,6 % der Befragten, sie seien zufrieden mit der aktuellen Hierarchiestufe beziehungsweise Verantwortung, die sie erreicht haben. Vor der Pandemie sagten das immerhin knapp 40 % und in den Vorjahren lag die Zufriedenheit mit der aktuellen Position noch höher.

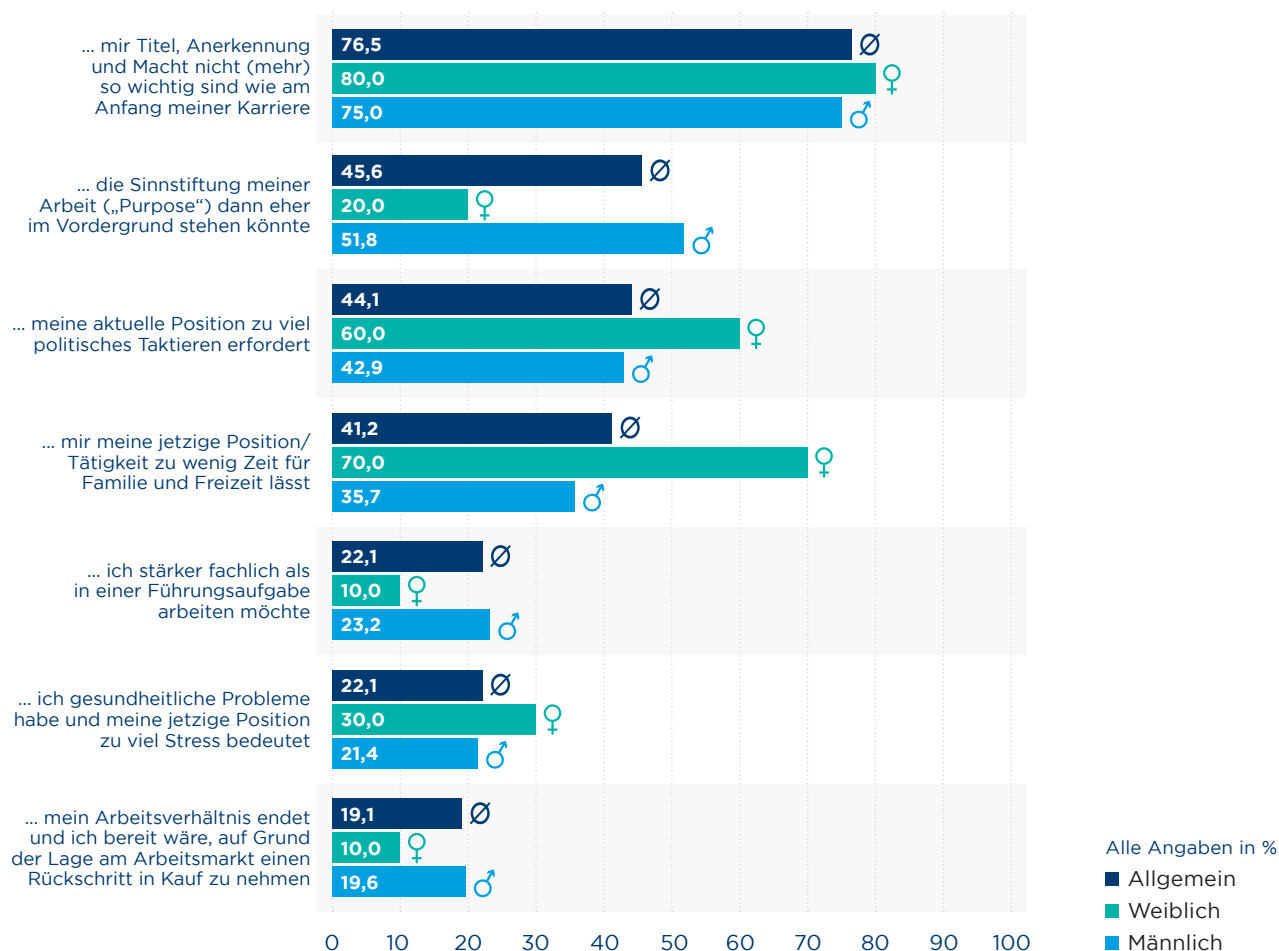
Aktuell unterscheidet sich die Zufriedenheit mit der erreichten Hierarchieebene beziehungsweise der inhaltlichen Verantwortung zwischen den Branchen deutlich. Die höchste

Zufriedenheit mit der aktuellen beruflichen Situation zeigen mit 41,3 % die Beschäftigten des Öffentlichen Sektors/Non-Profit/Bildung/Kultur. Am niedrigsten liegt sie mit 22,9 % bei den Energieversorgern.

Die Befragten zeigen sich vor allem deshalb mit ihrer derzeitigen Position zufrieden, weil ihnen das Arbeiten in der jetzigen Position viel Freude macht (77,9 %). Sinnstiftung (53,4 %) und Worklife-Balance (51,5 %) folgen erst an zweiter und dritter Stelle.

Auffallend sind die unterschiedlichen Wertvorstellungen der Generationen. Die Generation Y nennt überdurchschnittlich häufig als Grund für Zufriedenheit mit der aktuellen beruflichen Stellung eine ideale Work-Life-Balance (66,7 %) und das Vermeiden politischen Taktierens (48,1 %).

Ich würde beruflich auch einen Schritt zurückgehen, weil ... (Mehrfachnennung möglich)



► 59,1 % der Befragten möchten sich weiterentwickeln. Dabei wird unter „Karriere“ vor allem verstanden, eine Top-Management-Position in einem erfolgreichen mittelständischen Unternehmen zu erreichen. Auch Frauen streben dies in erster Linie an, sind aber deutlich stärker als Männer an einer Top-Managementposition in einem Großunternehmen/Konzern interessiert (30,4 % der befragten Frauen gegenüber 22,7 % der befragten Männer).

Nur ein geringer Teil der Befragten, nämlich 7,8 %, würde beruflich einen Schritt zurücktreten wollen. Diese begründen ihre Bereitschaft dazu meist (76,5 %) damit, dass ihnen ein Titel oder eine Position nicht mehr so wichtig ist wie zu Anfang ihrer Karriere. Hierin unterscheiden sich Frauen und Männer nicht. Frauen nennen jedoch zu 70 % als Grund für einen möglichen Rückschritt in der Karriere, dass sie aktuell zu wenig Zeit für Familie und Freizeit haben. Dies sagen nur 35,7 % der Männer. Frauen lehnen offenbar politisches Taktieren stärker ab als Männer: 60 % der Frauen, die einen Schritt zurückgehen würden, nennen als Grund, dass ihre

aktuelle Position zu viel politisches Taktieren erfordert, bei den Männern sind es nur 42,9 %.

80,0

Prozent der Frauen, die einen Schritt zurückgehen würden, nannten als Grund, dass ihnen Titel, Anerkennung und Macht nicht (mehr) so wichtig sind wie am Anfang der Karriere

II Wechselbereitschaft und Zufriedenheit

Die berufliche Zufriedenheit ist überwiegend hoch. Besonders zufrieden sind Mitarbeiter:innen im öffentlichen Sektor und der Energiebranche, während Jüngere und Beschäftigte mittelgroßer Unternehmen häufiger wechselbereit sind. Die IT- und Telekommunikationsbranchen zeigen mehr Flexibilität.



Credit: iStockphoto

- Die berufliche Zufriedenheit der Befragten ist überwiegend hoch. 25,2 % zeigen sich „sehr zufrieden“ und weitere 49,9 % „zufrieden“ mit ihrer derzeitigen beruflichen Position. Wenn die Zahlen auch geringfügig unter denen des Vorjahrs liegen, entsprechen sie doch dem langjährigen Durchschnitt, hier gibt es kaum Veränderungen. Dies steht in einem gewissen Widerspruch zu den Ergebnissen, die im vorherigen Kapitel vorgestellt wurden (vgl. S. 13). Diese zeigen, dass die Zufriedenheit mit der aktuellen Hierarchieebene oder inhaltlichen Verantwortung abgenommen hat. Die diesbezügliche Frage stand in Zusammenhang mit den maximalen beruflichen Zielen. Es ist nachvollziehbar, dass man mit der eigenen Position insofern unzufrieden ist, dass man sich noch mehr von seiner Karriere erhofft, gleichzeitig jedoch im Großen und Ganzen mit der derzeitigen beruflichen Position zufrieden ist. Dies könnte eine Erklärung für das unterschiedliche Antwortverhalten sein.

Die allgemeine Zufriedenheit der Befragten unterscheidet sich nach Branchen, nach Alter und nach Größe des Unternehmens, in dem sie tätig sind.

Überdurchschnittlich oft „sehr zufrieden“ sind Befragte in den Branchen Öffentlicher Sektor/Not-for-Profit/Bildung/Kultur (37 %) und bei den Energieversorgern (36,7 %). Immerhin „zufrieden“ zeigen sich überdurchschnittlich oft Manager:innen der Branchen Konsumgüter/Handel/Medien/Entertainment/Sport mit 57,6 % und der Unternehmensberatungen/Wirtschaftsprüfung mit 55,6 %. Seltener „sehr zufrieden“ zeigen sich die Befragten aus dem Automobilsektor (17,6 %).

Neben der Branche hat auch das Alter einen Einfluss auf die berufliche Zufriedenheit: Je älter, desto zufriedener. „Sehr zufrieden“ sind fast ein Drittel (32,8 %) der Babyboomer,

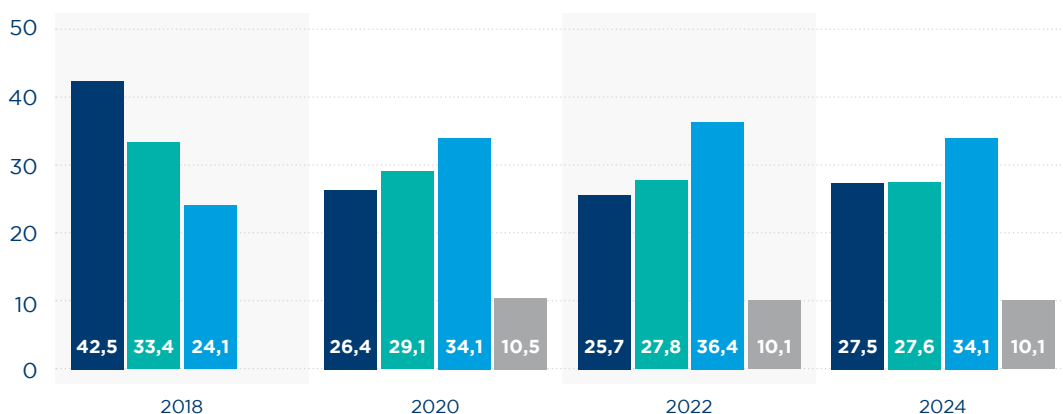
75,1

Prozent der Befragten sind zufrieden oder sehr zufrieden mit ihrer derzeitigen beruflichen Position

25,8 % der Generation X und lediglich 19,4 % der Generation Y. Hier zeigt sich, dass die jüngeren noch nicht ihre optimale Arbeitssituation erreicht haben.

Auch die Unternehmensgröße beeinflusst die Arbeitszufriedenheit. „Sehr zufrieden“ sind mit 32,5 % überdurchschnittlich oft die Befragten aus Kleinunternehmen mit weniger als 100 Mitarbeiter:innen. „Zufrieden“ äußern sich häufiger die Befragten des Mittelstands (bis 500 Beschäftigte) und aus Großunternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten. Entsprechend ist der Anteil der „weniger Zufriedenen“ mit 29,2 % vor allem in Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeiter:innen am höchsten. Bei Unternehmen mit 500 bis 1.999 Beschäftigten liegt auch die Wechselbereitschaft höher als in den größeren oder kleineren Unternehmen. Offenbar kommen in dieser Größenordnung weder die Vorteile besonders großer wie besonders kleiner Organisationen zum Tragen.

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

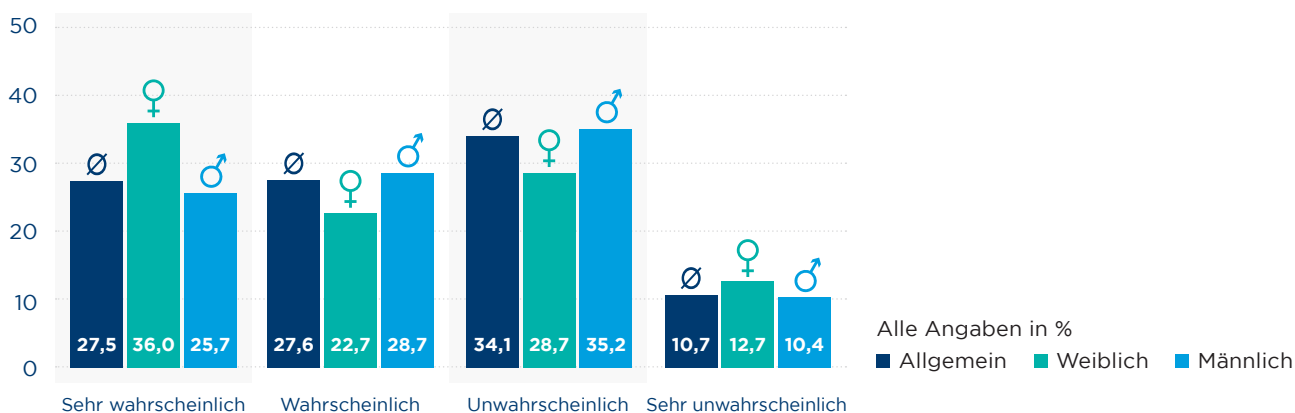


Alle Angaben in %

■ Sehr wahrscheinlich ■ Wahrscheinlich ■ Unwahrscheinlich ■ Sehr unwahrscheinlich



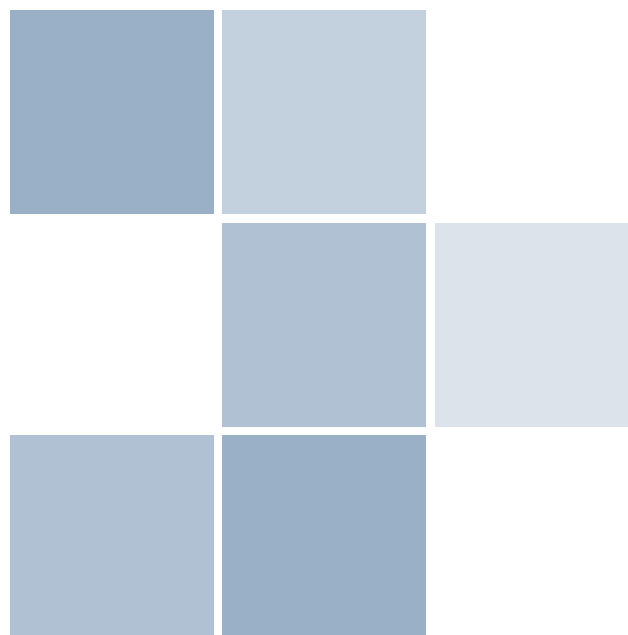
Ein Wechsel meiner beruflichen Position ist innerhalb der nächsten Monate ...



- Trotz der hohen Zufriedenheit mit der aktuellen Position ist ein Wechsel für viele der Befragten vorstellbar. 27,5 % der Befragten halten es für „sehr wahrscheinlich“, dass sie in den nächsten Monaten ihre Position wechseln werden. Das ist der bisher höchste Anteil seit 2019. Vor der Pandemie sagten allerdings mehr als 40 % der Befragten, dass ein Wechsel „sehr wahrscheinlich“ sei. Weitere 27,6 % der Manager:innen geben 2024 an, dass ein Wechsel „wahrscheinlich“ sei. Das ist etwas weniger als im Vorjahr (30,2 %), aber entspricht in etwa dem Durchschnitt der Jahre seit 2021.

Während der Pandemie war das Sicherheitsbedürfnis sehr hoch, da die Schäden für die Weltwirtschaft beispielsweise durch die Unterbrechung der Lieferketten noch nicht abzusehen waren. Nur langsam kehrt das Vertrauen in die Stabilität der Ökonomie zurück. Die Wechselbereitschaft steigt allmählich, liegt jedoch noch deutlich unter dem Niveau vor der Pandemie.

Am höchsten ist die Wechselbereitschaft in Unternehmensabteilungen, die wenig an das operative Geschäft gebunden sind wie Personalmanagement/Human Resources, hier ist für 43,8 % ein Wechsel „sehr wahrscheinlich“. In der Produkt-Management/Marketing/PR/Unternehmenskommunikation liegt die Wechselbereitschaft mit 43,2 % im Gesamtvergleich ebenso sehr hoch.



Nur langsam kehrt das Vertrauen in die Stabilität der Ökonomie zurück. Die Wechselbereitschaft steigt allmählich, liegt jedoch deutlich unter dem Niveau vor der Pandemie.

- Frauen sind eher wechselbereit als Männer, vermutlich, weil einige ihrer Ansprüche an den idealen Arbeitsplatz nicht ausreichend erfüllt werden. 36 % der befragten Frauen gegenüber 25,7 % der Männer sagen, ein Wechsel ihrer Position sei in den kommenden Monaten „sehr wahrscheinlich“.

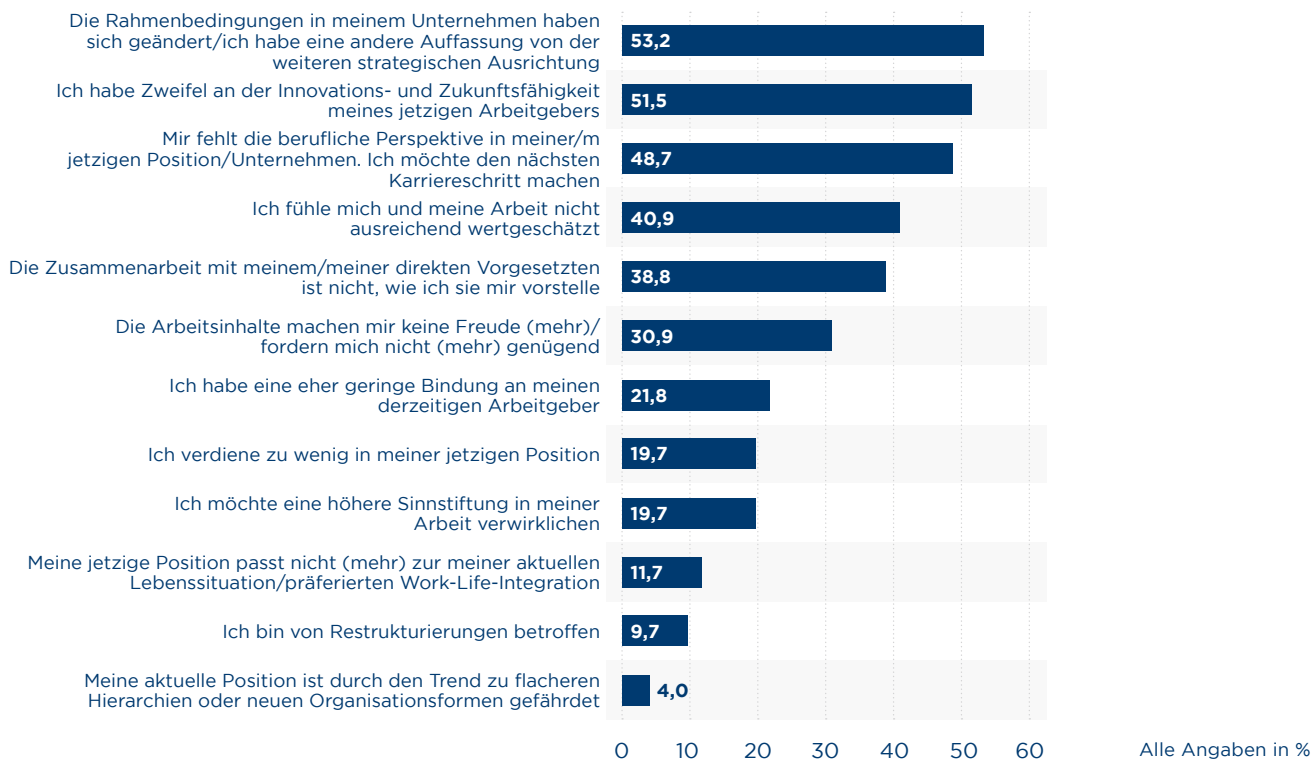
Aufgeschlüsselt nach Branchen ist die Wechselbereitschaft in der Telekommunikation/Technologie mit 35,5 % und im Automobilsektor mit 31 % besonders hoch. Die Umbrüche dieser Branchen dürften zu der hohen Flexibilität der Mitarbeiter:innen beitragen.

Die Gründe für die gestiegene Wechselbereitschaft verorten die Befragten bei den Unternehmen, nicht bei der persönlichen Arbeitssituation. Von den Personen, die in den nächsten Monaten einen Wechsel für „sehr wahrscheinlich“ oder „wahrscheinlich“ halten, geben 53,2 % an, dass sich die Rahmenbedingungen bei ihrem jetzigen Arbeitgeber verändert haben oder sie mit der strategischen Ausrichtung nicht zufrieden sind. Betrachtet man die Abteilungen, sagen dies vor allem Mitarbeiter:innen aus den Bereichen Forschung & Entwicklung und IT/Digital/Technologie. Weitere 51,5 % sagen, dass sie Zweifel an der Innovations- und Zukunftsfähigkeit ihres derzeitigen Arbeitgebers haben. Hier liegen die Werte in den Abteilungen Recht/Steuern/Compliance (72,7 %) und Produkt-Management/Marketing/PR/Unternehmenskommunikation (65,4 %) besonders hoch.

Die Gegenprobe bestätigt die These, dass Ich-bezogene Werte für die befragten Manager:innen ausschlaggebend für ihre Arbeitszufriedenheit sind. Unter denen, die einen Wechsel ihrer beruflichen Position in den kommenden Monaten für „unwahrscheinlich“ oder „sehr unwahrscheinlich“ halten, begründet dies der übergroße Teil (72,8 %) damit, dass sie zufrieden sind, die Arbeitsinhalte sie fordern und die Arbeit Freude bereitet. Dies ist die höchste Zustimmung zu dieser Aussage seit 2016. Weitere 55,6 % derer, die nicht wechseln wollen, fühlen sich und ihre Tätigkeit im Unternehmen wertgeschätzt.

Frauen begründen ihre Wechselbereitschaft anders als Männer. So sind ihre Zweifel an der Innovations- und Zukunftsfähigkeit des derzeitigen Arbeitgebers mit 55,2 % ausgeprägter als bei den männlichen Kollegen mit 50,4 %. Außerdem fühlen sich Frauen nicht ausreichend wertgeschätzt: 44,8 % der wechselbereiten Frauen sagen dies gegenüber 39,9 % der Männer. Ferner spielt eine gute Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten für sie eine größere Rolle. 47,1 % der weiblichen Wechselbereiten sagen, die Zusammenarbeit mit diesen sei nicht so, wie sie es sich vorstellten, demgegenüber bejahen dies nur 37 % der Männer. Auch wünschen sich 27,6 % der Frauen gegenüber nur 18,1 % der Männer, die einen Wechsel beabsichtigen, mehr Sinnstiftung in ihrer Arbeit.

Warum ist ein Wechsel für Sie wahrscheinlich?



- Mit den Rahmenbedingungen in ihrem Unternehmen sind die Wechselbereiten besonders unzufrieden im Bereich der Finanzdienstleistungen (63,5 %) und in der Industrie (59,8 %). Zweifel an der Innovations- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens haben die Wechselwilligen vor allem in dem Branchen Konsumgüter/Handel/Medien/Entertainment/Sport (62,1 %), Medizin/Pharma/Chemie (59,6 %) und im Automobilssektor (58,5 %). Umgekehrt sind überdurchschnittlich viele der Befragten bei den Energieversorgern (66,7 % gegenüber einem Durchschnitt aller Branchen von 47,9 %) von der Zukunftsfähigkeit ihres Arbeitgebers überzeugt.

Potenzielle neue Arbeitgeber punkten bei den Befragten mit einer passenden Unternehmenskultur, sehr wichtig nennen diesen Aspekt 70,5 %. Überdurchschnittlich hoch ist die Bedeutung dieser Unternehmenskultur für die Befragten aus dem Bereich Personalmanagement/Human Resources (83,3 %). Es folgt die Innovationsfähigkeit des neuen Unternehmens, die 41,8 % der Befragten als „sehr wichtig“ erachten. Vor allem die Beschäftigten in der Forschung & Entwicklung sowie Produkt-Management/Marketing/PR/Unternehmenskommunikation finden diesen Punkt wichtig.

Frauen legen mehr Wert auf den Wohlfühlfaktor Unternehmenskultur. 75 % der befragten Frauen gegenüber 69,6 % der befragten Männer halten eine zu ihnen passende Unternehmenskultur bei einem neuen Arbeitgeber für

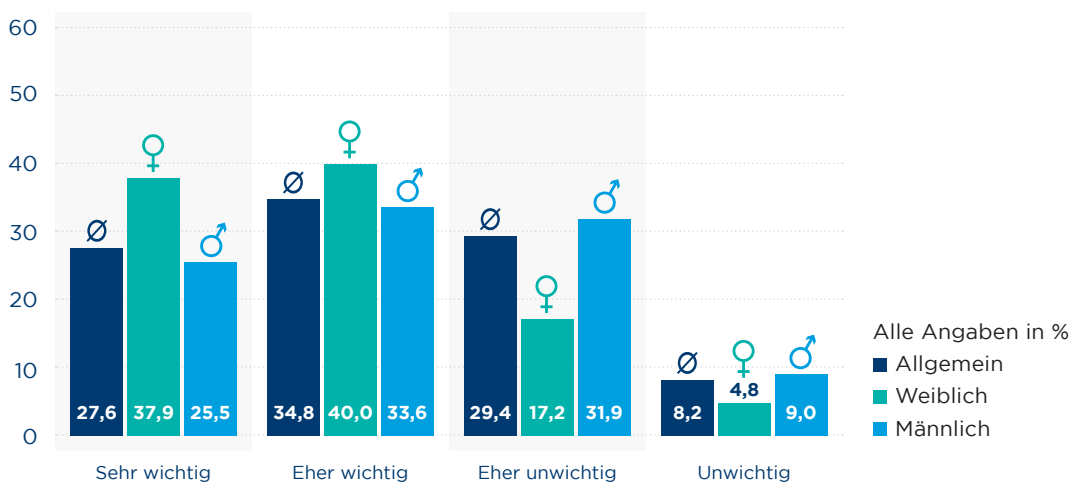
63,5

Prozent der Wechselbereiten aus der Branche Finanzdienstleistungen sind mit Rahmenbedingungen unzufrieden

„sehr wichtig“. Außerdem legen sie deutlich mehr Wert auf ortsunabhängiges Arbeiten/Homeoffice (37,9 % der Frauen gegenüber 25,5 % der Männer) und auf eine flexible Arbeitszeitgestaltung/Teilzeit (31,3 % der Frauen und 17,9 % der Männer). Wichtiger als den männlichen Befragten ist den weiblichen weiterhin die Verpflichtung eines Unternehmens zu Nachhaltigkeit, individuelle Karriereplanung und ein Mentoringprogramm sowie die gute Verkehrsanbindung beziehungsweise ein Mobilitätskonzept.

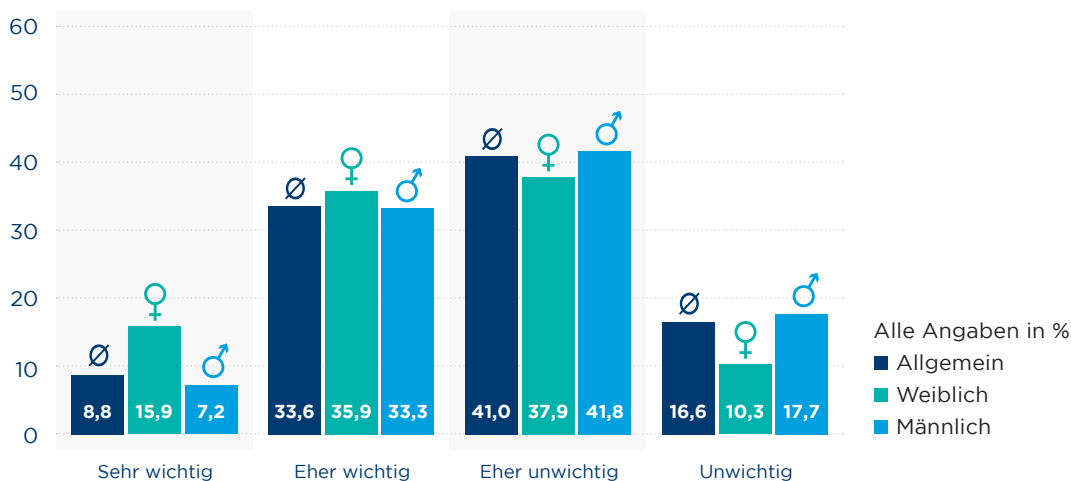
Welche Rahmenbedingungen sind Ihnen bei einem potenziellen neuen Arbeitgeber besonders wichtig?

Ortsunabhängiges Arbeiten

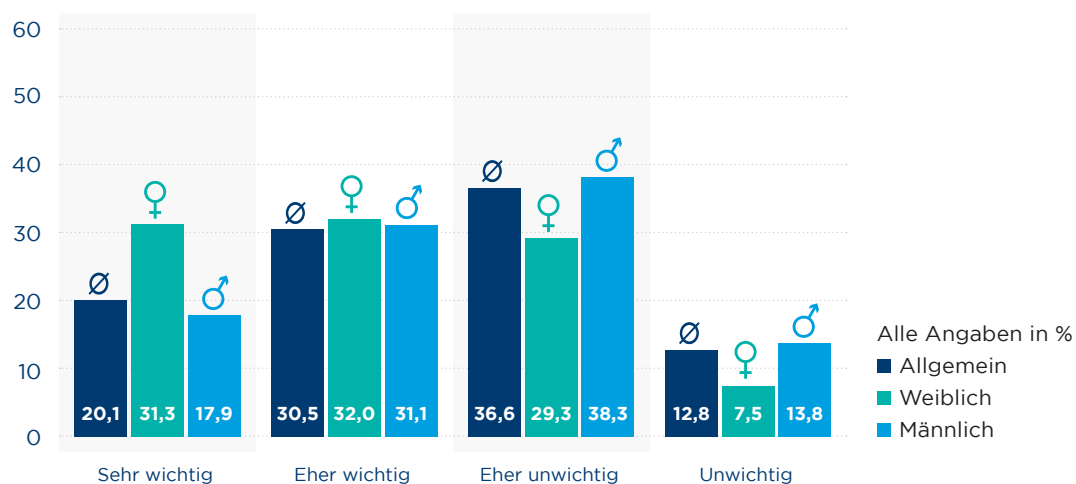


Für 31,3 % der befragten Frauen ist die Möglichkeit zur flexibler Arbeitszeitgestaltung/Teilzeit ein sehr wichtiges Anliegen gegenüber 20,1 % der männlichen Befragten.

Gute Verkehrsanbindung bzw. Mobilitätskonzept



Möglichkeit zu flexibler Arbeitszeitgestaltung/Teilzeit

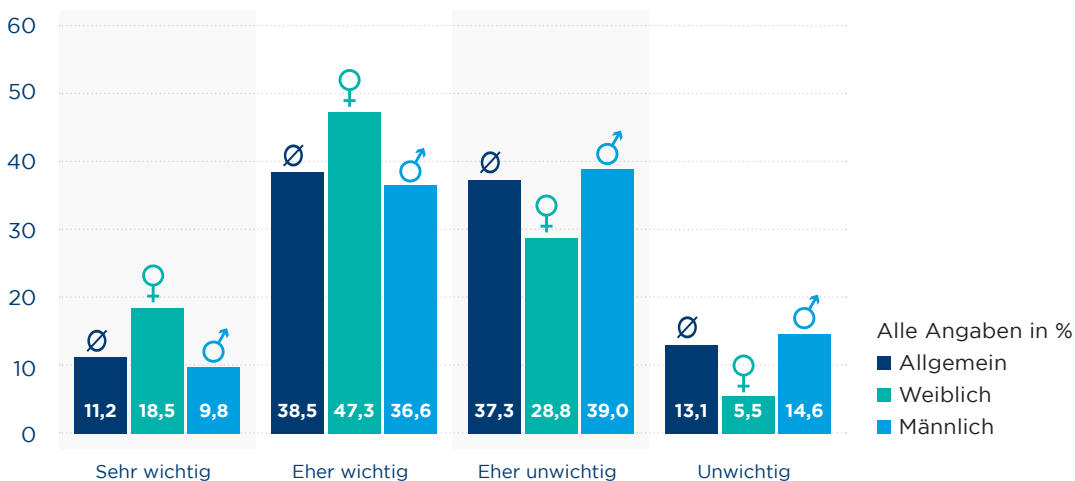


Fast doppelt so hoch ist mit 18,5 % der Anteil der Frauen im Gegensatz zu dem der Männer (9,8 %), die sich eine stärkere Verpflichtung ihres Unternehmens zu mehr Nachhaltigkeit wünschen. 15,4 % der weiblichen Befragten würden sich über eine Hilfe zu individueller Karriereplanung und ein Mentoringprogramm freuen, während dies nur für 8,7 % der männlichen Befragten sehr wichtig ist. Für 15,6 % der befragten Frauen ist eine gute Verkehrsanbindung oder ein Mobilitätskonzept ein sehr wichtiges Anliegen gegenüber nur 7,2 % der männlichen Befragten. ■

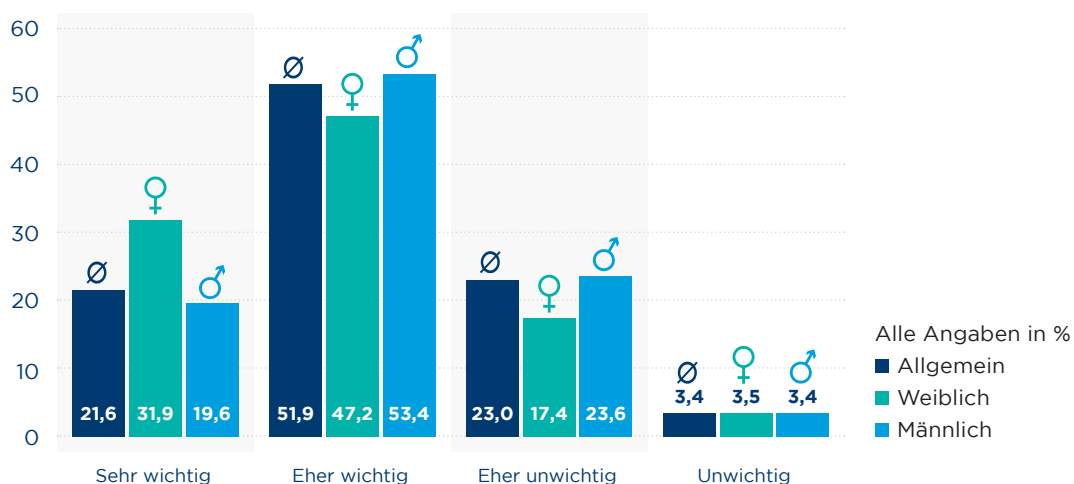
18,5

Prozent ist der Anteil der Frauen die sich eine stärkere Verpflichtung ihres Unternehmens zu mehr Nachhaltigkeit wünschen

Verpflichtung des Unternehmens zu Nachhaltigkeit

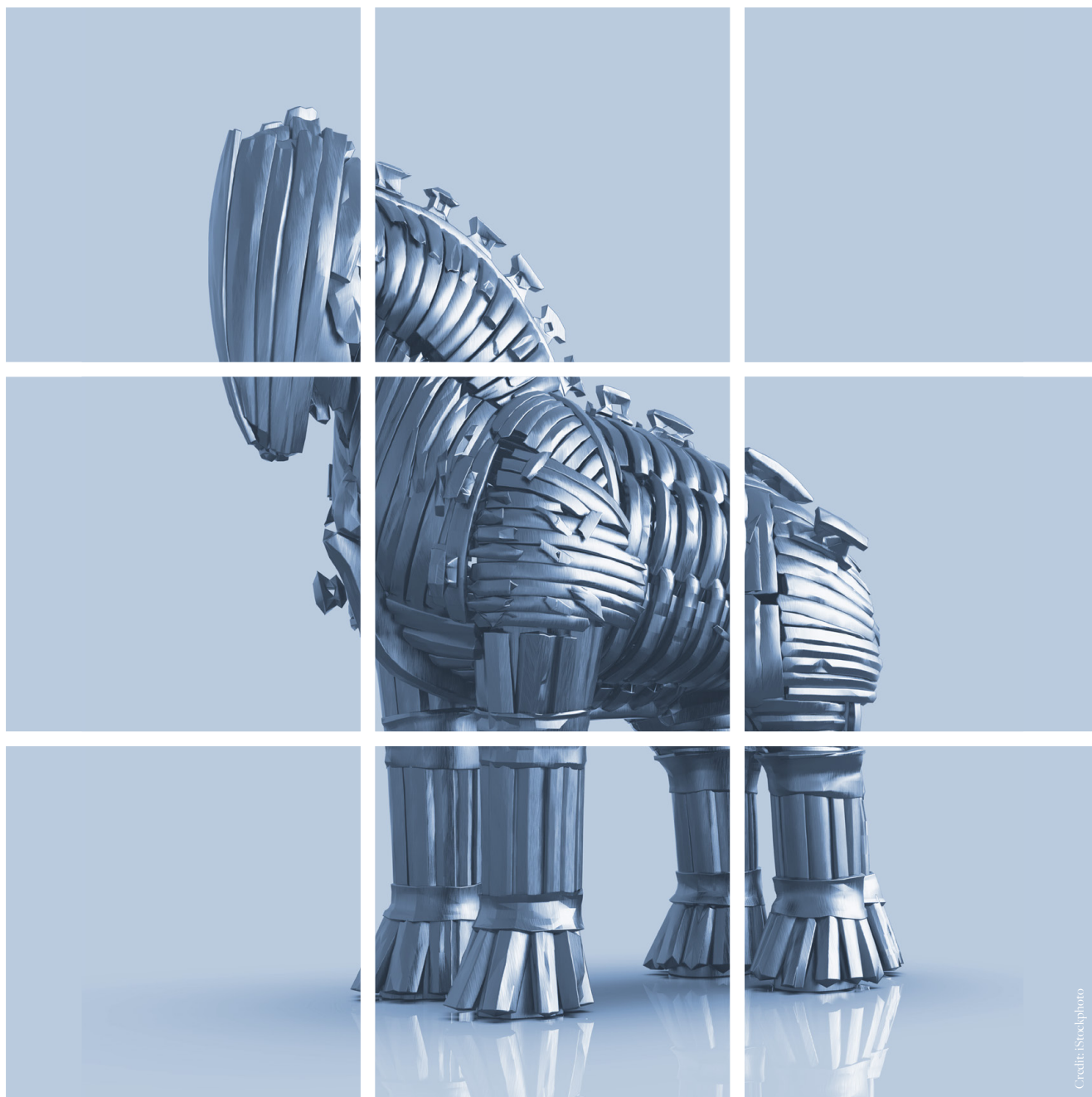


Starke Marktposition (Reputation, Wirtschaftskraft etc.)



III Cybersicherheit

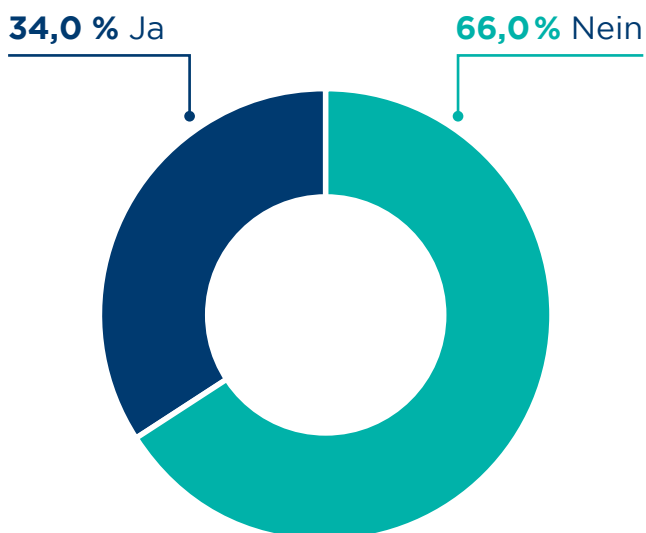
Zwei Entwicklungen tragen zur steigenden Bedeutung von Cybersicherheit bei: Zum einen schreitet die Digitalisierung der Unternehmen weiter voran, wodurch potenzielle Angriffsmöglichkeiten stetig zunehmen, zum anderen ermöglicht der Einsatz von KI automatisierte Cyberattacken. Doch das Bewusstsein für diese Gefahr ist im deutschen Management noch gering.



Credit: iStockphoto

- ▶ Lediglich ein gutes Drittel (34 %) der Befragten weiß von einem erfolgreichen Cyberangriff auf ihr Unternehmen. Branchenerhebungen legen jedoch nahe, dass bereits etwa 80 % der Unternehmen von erfolgreichen Cyberattacken betroffen waren. Die Diskrepanz der Angaben aus dem Manager Barometer und den Zahlen der IT-Branchenverbände ist frappierend und legt nahe, dass Cyberattacken entweder bewusst verschwiegen werden oder die oberste Führungsebene nicht ausreichend über die Bedrohungslage in Kenntnis gesetzt wird.

Ist Ihnen ein erfolgreicher Cyberangriff auf Ihr Unternehmen bekannt?



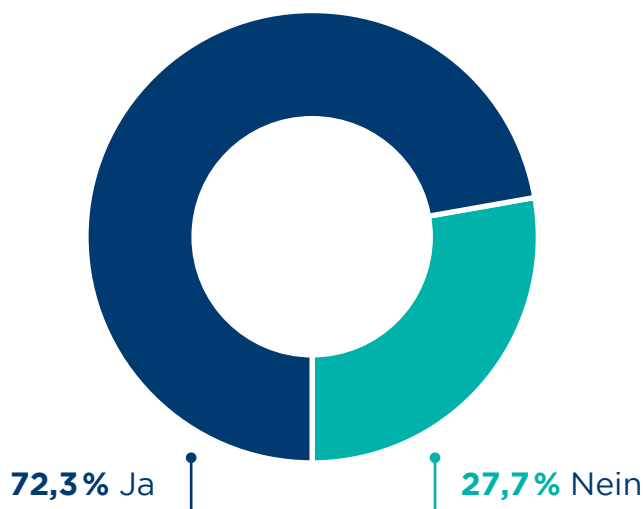
Aufgeschlüsselt nach Unternehmensbereichen geben mit 41,3 % der Befragten Angehörige der Abteilung Finanzen/Controlling/Accounting am häufigsten an, dass ihnen Cyberangriffe bekannt sind. Erst danach folgt mit 36,2 % die Abteilung IT/Digital/Technologie und mit 35,9 % das General Management. Am wenigsten ausgeprägt ist das Bewusstsein für bereits erfolgte Cyberangriffe mit 18,5 % in der Abteilung Einkauf/Materialwirtschaft.

Auch zwischen den Branchen differiert die Kenntnis von Cyberangriffen stark. 44 % der Befragten aus der Automobilindustrie haben Kenntnis von einem Cyberangriff auf ihr Unternehmen, 41,9 % der Befragten aus dem Öffentlichen Sektor/Not-for-Profit/Bildung/Kultur und 38,7 % aus der Telekommunikation/Technologie. Hingegen geben nur 17,4 % der Befragten aus der Branche der Energieversorger an, dass ihnen eine solche Attacke bekannt sei.

Da die wahre Dimension von Cyberangriffen offenbar nicht kommuniziert wird oder schlichtweg nicht allgemein bekannt ist, geht folgerichtig der Großteil (72,3 %) der Befragten davon aus, dass in ihren Unternehmen ausreichend in Cybersicherheit investiert wird. Davon sind vor allem die befragten Führungskräfte aus der Forschung & Entwicklung (85,3 %) überzeugt. Die Abteilung IT/Digital/Technologie ist nur teilweise davon überzeugt, dass genug für die Cybersicherheit getan wird. Ihre Zustimmung zu dieser Aussage liegt mit 74,5 % der Befragten nur knapp über dem Durchschnittswert von 72,3 %. Ein Viertel der IT-Fachleute sieht also noch Luft nach oben, was den Ausbau der Cybersicherheit angeht.

Vor allem in großen Unternehmen mit über 10.000 Beschäftigten nehmen die Befragten mit einer Mehrheit von 81,4 % an, dass genügend in die digitale Sicherheit investiert wird. Bei Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten sind dies nur 68,1 %.

Sind Sie der Meinung, dass in Ihrem Unternehmen ausreichend in Cybersicherheit investiert wird?

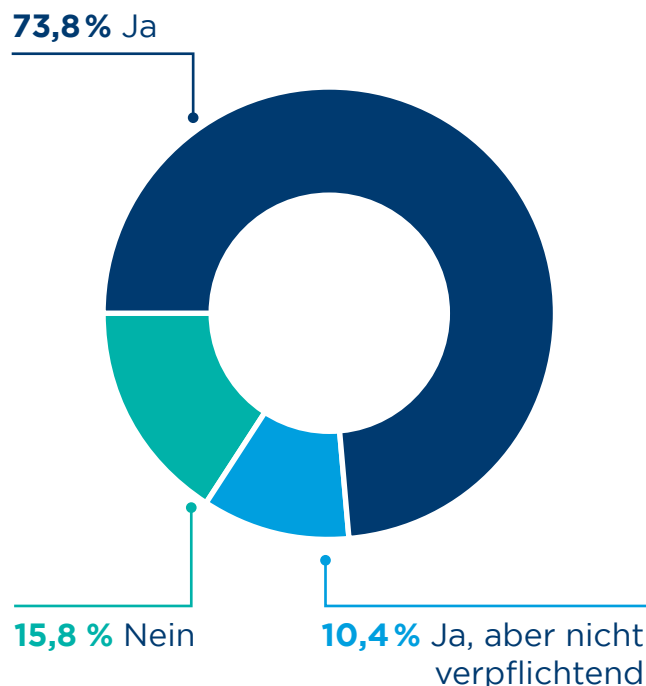


- ▶ Betrachtet nach Branchen sehen vor allem Befragte aus dem Öffentlichen Sektor/Not-for-Profit/Bildung/Kultur mit 41,9 % einen Nachholbedarf für Investitionen in Cybersicherheit, während nur 15,6 % der Befragten aus dem Energiesektor dies bejahen würden.

Weiterhin steht das Bewusstsein für die Bedeutung von Cybersicherheit in direktem Zusammenhang mit der Führungsebene. Je weiter oben angesiedelt, desto häufiger sagen die Befragten, dass in ihrem Unternehmen nicht genügend für die Cybersicherheit getan wird. So zweifeln 30,4 % der Befragten aus der obersten Leitungsebene (C-Level) an einem ausreichenden Schutz vor Cyberangriffen gegenüber nur 9,1 % der Befragten ohne Verantwortung für Mitarbeiter:innen.

Zur Prävention gehören in 73,8 % der Unternehmen verpflichtende Schulungen zum Thema Cybersicherheit. Das klingt nach einem hohen Prozentsatz, doch immerhin 15,8 % der Befragten räumen ein, dass in ihrem Unternehmen keine regelmäßigen Cybersicherheits-Schulungen stattfinden, bei weiteren 10,4 % werden solche zwar angeboten, sind aber nicht verpflichtend. Je größer das Unternehmen, desto eher gibt es verpflichtende Schulungen zu dem Thema. Kleine Unternehmen hingegen trainieren ihre Beschäftigten hierzu weniger: In Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeiter:innen geben 38,7 % der Befragten an, dass es keine regelmäßigen Kurse zur Cybersicherheit gebe.

Bietet Ihr Unternehmen regelmäßig Cybersicherheitsschulungen an?



Außerdem unterscheiden sich auch hier die Branchen: Verpflichtende Schulungen sind vor allem in den Finanzdienstleistungen (87,1 %), im Automobilssektor (83,1 %) und bei den Energieversorgern (80,4 %) an der Tagesordnung. Seltener gibt es sie im Öffentlichen Sektor/Not-for-Profit/Bildung/Kultur mit 48,8 % und in der Branche Medizin/Pharma/Chemie (61,1 %). Es ist davon auszugehen, dass die starke gesetzliche Regulierung in den Branchen Finanzen und Energie für das umfangreiche Angebot von Schulungen sorgt. Die Automobilindustrie mit ihren komplexen, globalen Lieferketten trägt ebenfalls Vorsorge, während die anderen Branchen sichtlich hinterherhinken.

Gut die Hälfte (52,1 %) der Befragten erkennt in der Cybersicherheit den entscheidenden Faktor, um die Digitalisierung im Unternehmen sicher voranzutreiben. Als zentrales strategisches Thema schätzen überdurchschnittlich häufig Befragte aus den Abteilungen Recht/Steuern/Compliance (63,6 %), Forschung & Entwicklung (60 %) sowie der Abteilung IT/Digital/Technologie (58,5 %) die Cybersicherheit ein.

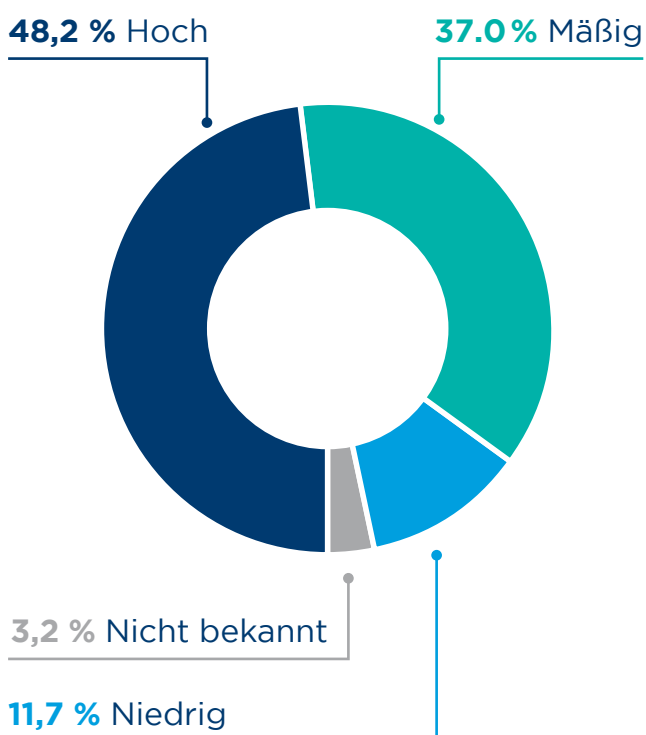
Cybersicherheit als zentrales strategisches Thema sehen vor allem Befragte der Telekommunikation/Technologie (68,3 %), der Finanzdienstleistungen (61 %) und der Energieversorger (60 %).

52,1

Prozent der Befragten erkennt in der Cybersicherheit den entscheidenden Faktor, um die Digitalisierung im Unternehmen sicher voranzutreiben

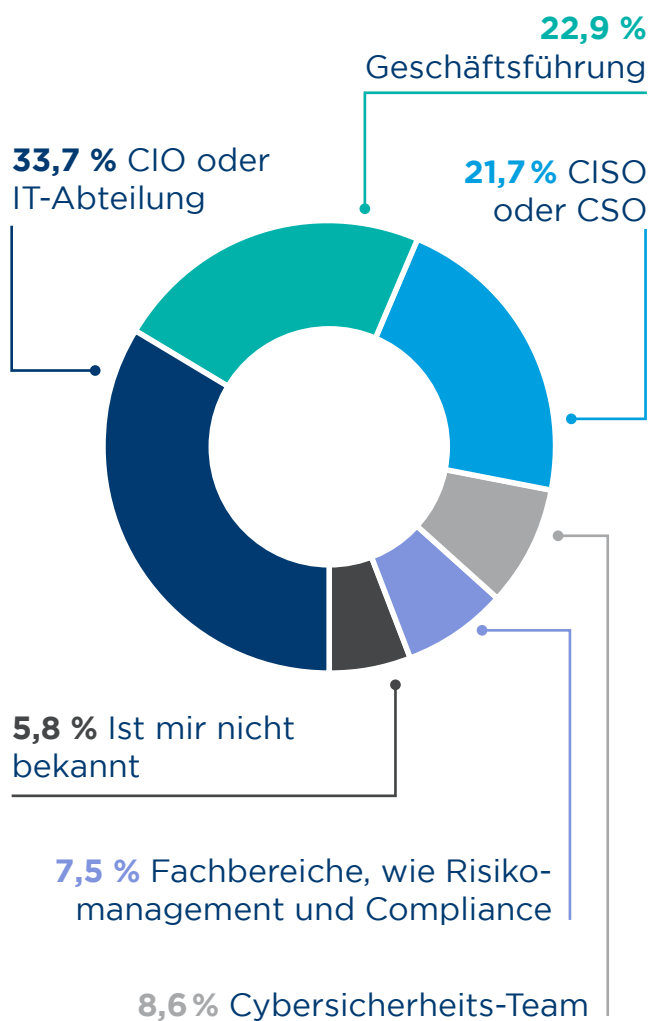
- Nicht jeder, der sich mit Strategie befasst, hat auch das Thema Cybersicherheit im Blick. Fast ein Fünftel (19,6 %) der Befragten aus den Unternehmensbereichen Strategie/Consulting stimmen der Aussage zu, dass Cybersicherheit im Vergleich zu anderen strategischen Themen eine geringe Bedeutung hat.

Welche Bedeutung hat Cybersicherheit im Vergleich zu anderen strategischen Themen in Ihrem Unternehmen?



Zuständig für Cybersicherheit ist in jedem dritten Unternehmen (33,7 %) der Chief Information Officer (CIO) oder die IT-Abteilung. In je einem weiteren Fünftel befasst sich die Geschäftsführung selbst (22,9 %) oder der Chief Information Security Officer (CISO)/Chief Security Officer (CSO) (21,6 %) mit dem Thema, weitere 8,6 % verorten die Aufgabe bei einem Cybersicherheits-Team. Einen CISO/CSO gibt es am ehesten in der Telekommunikation/Technologie oder bei den Finanzdienstleistern. Besonders finden sich diese zudem in Großunternehmen. In kleinen Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten ist in nahezu der Hälfte der Fälle (46,1 %) die Geschäftsführung selbst für Cybersicherheit zuständig.

Wer treibt Cybersicherheit in Ihrem Unternehmen hauptsächlich voran?



- ▶ Es zeigt sich eine Diskrepanz der Einschätzungen zwischen den Geschlechtern. Frauen gehen zu 42,2 % eher davon aus, dass die Cybersicherheit in ihrem Unternehmen vom CIO oder der IT-Abteilung vorangetrieben wird (Männer: 31,8 %). Männer hingegen verorten das Thema häufiger als Frauen bei der Geschäftsführung, dies sagen 24,5 % der Männer gegenüber 15 % der befragten Frauen.

Die Cybersicherheit ist eine technologische Herausforderung, die technologische Lösungen erfordert. Lediglich 31 % der Befragten geben an, dass im eigenen Unternehmen die entsprechenden Kompetenzen im Bereich Cybersicherheit vorhanden sind. Wenig überraschend glauben vor allem Befragte aus der Branche Telekommunikation/Technologie, dass ihr Unternehmen genügend interne Kompetenzen besitzt. Zudem verfügen Großunternehmen am häufigsten über interne Kompetenzen.

Weitere 34,4 % der Befragten kombinieren interne Kompetenzen mit externen Beratungen oder Dienstleistungen für Cybersicherheit. 18,2 % greifen ganz auf externe Berater/Dienstleister zurück.

Technologische Fragen der Cybersicherheit erfordern technologische Antworten von Unternehmen

Unser Unternehmen setzt auf ...

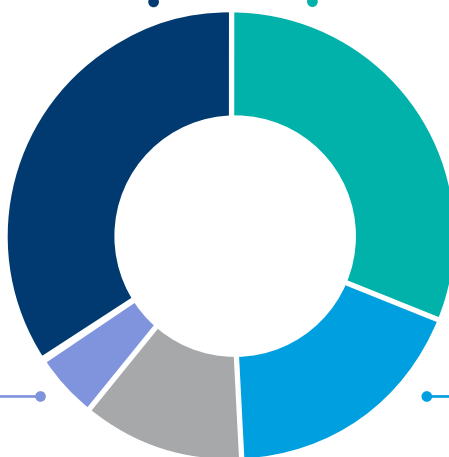
34,4 % die Kombination interner und externer Kompetenzen

31,0 % verfügt über ausreichende interne Technologiekompetenzen

4,8 % den Ausbau interner Technologiekompetenzen

18,2 % primär externe Beratungen/Dienstleister

11,7 % unsicher über interne Technologiekompetenzen



Wie stark ist Cybersicherheit an die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen geknüpft?

52,1 % Stark: Cybersicherheit ist der entscheidende Faktor, um die Digitalisierung im Unternehmen sicher vorantreiben zu können.

34,9 % Mäßig: Cybersicherheit ist keine entscheidende Ergänzung der Digitalisierung im Unternehmen.

4,2 % Unsicher/Keine Angabe

8,8 % Gering: Cybersicherheit ist nicht fest mit der Digitalisierung im Unternehmen verbunden.



- ▶ Gleichzeitig sind 37,7 % Befragten absolut davon überzeugt, dass Cybersicherheit ein kritischer Pfeiler beim Schutz der digitalen Infrastruktur des eigenen Unternehmens ist. Offenbar stufen Männer das Thema wichtiger ein als Frauen, denn 39,5 % der befragten Männer sehen Cybersicherheit als kritischen Pfeiler gegenüber nur 31,5 % der befragten Frauen. Nur 9,7 % der Befragten sind jedoch voll davon überzeugt, dass in ihrem Unternehmen ganz allgemein ein gutes Risikomanagement umgesetzt wird. Die rasant zunehmende Nutzung von KI erleichtert einerseits automatisierte Cyberangriffe, andererseits auch deren automatisierte Abwehr. Das Manager Barometer zeigt hier noch große Unsicherheiten in der Einschätzung, ob die Chance eines besseren Schutzes vor KI-generierten Cyberattacken oder die Bedrohung durch immer effektivere Angriffsformen durch KI-Technologien überwiegen. ■

31,0

Prozent der Befragten gaben an, dass im eigenen Unternehmen die entsprechenden Kompetenzen im Bereich Cybersicherheit vorhanden sind

IV Cybersicherheit im KI-Zeitalter

Künstliche Intelligenz eröffnet ungeahnte Möglichkeiten, um im großen Maßstab bei vergleichsweise geringer Mühe Cyberangriffe auszuführen. Daher muss die Abwehr solcher Attacken ebenfalls auf KI zurückgreifen, um effektiv zu sein. Die Daten des Manager Barometers zeigen, dass zwar große Hoffnungen auf KI gesetzt werden, jedoch ebenso noch viele Zweifel und Unsicherheiten bestehen.



- Etwas mehr als ein Drittel der Befragten (35,2 %) traut sich keine Einschätzung zu, welche Auswirkungen KI auf die Cybersicherheit in ihrem Unternehmen hat. Ein weiteres Drittel (33,6 %) der Befragten nimmt an, dass der Einsatz von KI die Bedeutung von Cybersicherheit nicht verändert hat. Die übrigen 31,2 % sind der gegenteiligen Meinung.

Selbst die Fachkräfte der IT-Abteilung sind geteilter Meinung. Eine veränderte Bedeutung der Cybersicherheit durch KI bejahen mit 45,2 % am ehesten die Befragten aus der Abteilung IT/Digital/Technologie. Jedoch sind gleichzeitig auch 44,1 % der Befragten aus dieser Abteilung der gegenteiligen Meinung.

Die Einschätzungen des General Managements gehen ebenfalls weit auseinander. Während 41,5 % der Befragten keine Veränderung durch KI in Bezug auf die Bedeutung der Cybersicherheit in ihrem Unternehmen sehen, sind 31 % anderer Meinung.

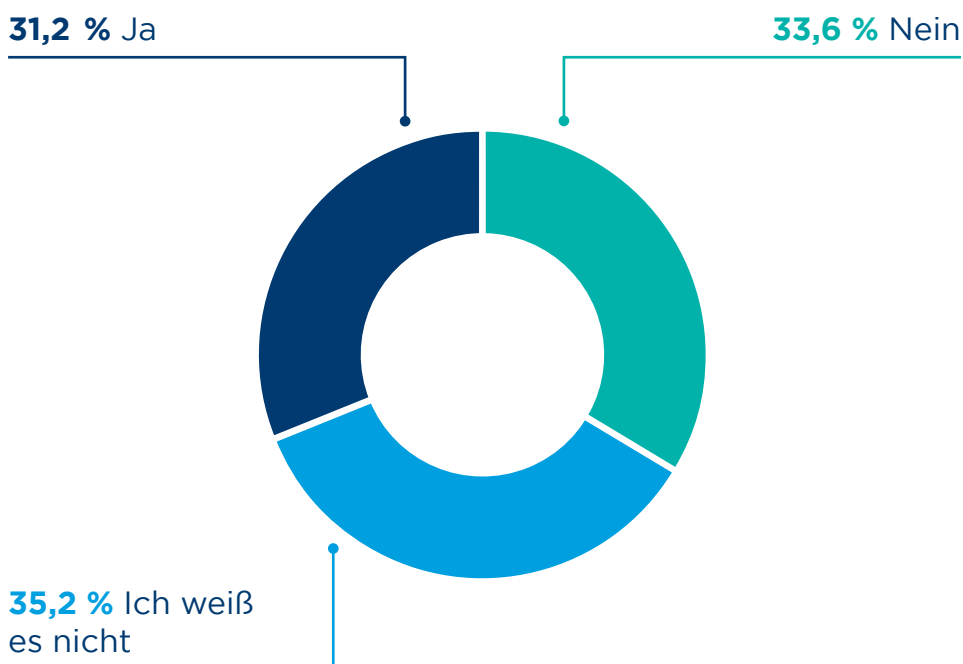
Während die Hälfte der befragten Gruppen- oder Teamleiter eine höhere Bedeutung von Cybersicherheit aufgrund von KI annehmen, negieren das 41,9 % der Befragten der Obersten Leitungsebene (C-Level). Die Unsicherheit bei einer Einschätzung dieser Frage ist am höchsten bei den Abteilungsleitungen. 51 % der Befragten auf dieser Position antworten hier „Ich weiß es nicht“.

Auch Befragte aus technikfernen Abteilungen trauen sich häufig keine Einschätzung dieses Zusammenhangs zu. Befragt nach einem Zusammenhang zwischen KI und einer veränderten Bedeutung von Cybersicherheit antworten „Ich weiß es nicht“ 52,4 % der Befragten aus dem Personalmanagement/Human Resources und glatt die Hälfte der Befragten aus der Abteilung Strategie/Consulting.

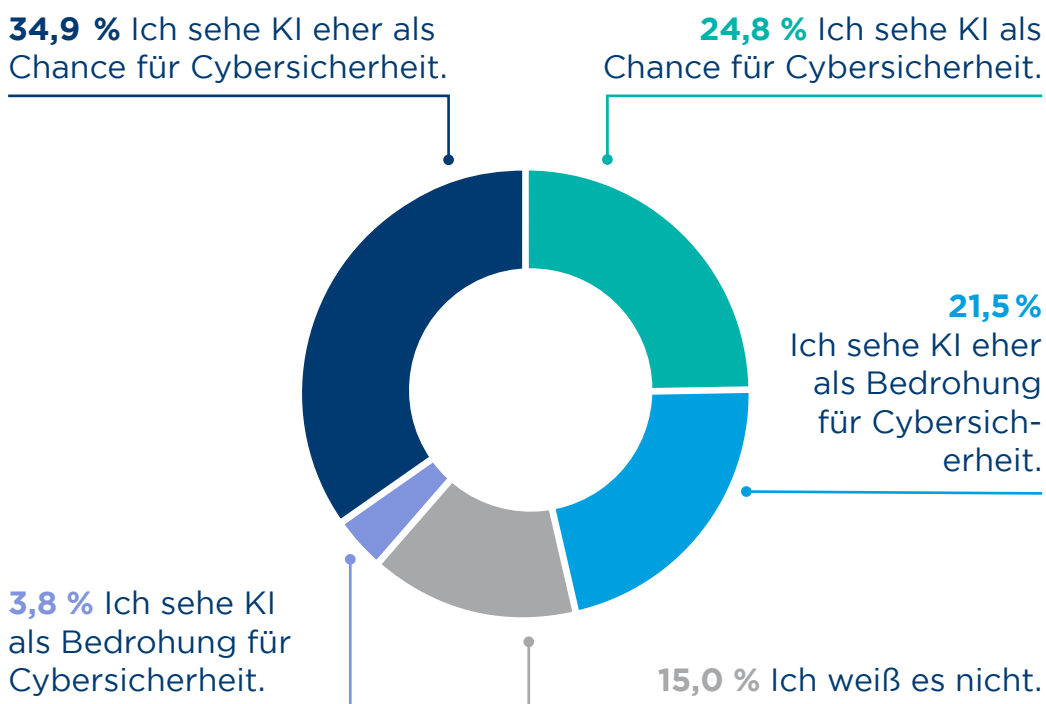
Deutlich mehr weibliche Befragte (38,9 %) als männliche (29,9 %) gehen davon aus, dass KI die Bedeutung von Cybersicherheit verändert. Allerdings trauen sich mehr Frauen (38,9 %) als Männer (34,2 %) keine Einschätzung zu. Unabhängig vom Alter beantworten alle Generationen die Frage in etwa ähnlich.

Das Antwortverhalten unterscheidet sich aber nach Branchen. Am ehesten sehen Befragte aus der Telekommunikation/Technologie (50,8 %) sowie den Finanzdienstleistungen (41,2 %) einen Zusammenhang zwischen Cybersicherheit und KI. Auffallend ist, dass gerade in den industriell geprägten Branchen noch große Ungewissheit herrscht: 45,8 % der Befragten aus dem Automobilsektor und 40,4 % derer aus der Industrie geben an, hierauf keine Antwort zu haben.

Hat der Einsatz von KI die Bedeutung von Cybersicherheit in Ihrem Unternehmen verändert?



Sehen Sie KI als Chance oder als Bedrohung im Kontext der Cybersicherheit?



- Mehr als die Hälfte der Befragten aus kleineren Unternehmen (50,4 %) sehen keinen Einfluss von KI auf die Cybersicherheit in ihrem Unternehmen. In den größeren Unternehmen wird dies anders eingeschätzt: Hier überwiegt die Unsicherheit. Die Befragten aus Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeiter:innen sagen häufiger als die der kleinen und mittleren Unternehmen, dass sie nicht wissen, wie sich der Einfluss von KI auswirkt.

Das Manager Barometer zeigt also, dass vielen Befragten noch unklar ist, wie sie die Bedeutung von KI in Bezug auf die Cybersicherheit einschätzen sollen.

Jedoch setzen viele Menschen Hoffnung auf KI und sehen sie als Chance in der Cybersicherheit. Als Bedrohung sehen dies deutlich weniger. Mit 59,7 % sagt die Mehrheit der Befragten, dass sie KI „als Chance“ oder „eher als Chance“ für Cybersicherheit sehen. 15 % trauen sich keine Einschätzung zu. Die übrigen 25,3 % der Befragten sehen KI „als Bedrohung“ oder „eher als Bedrohung“ für die Cybersicherheit.

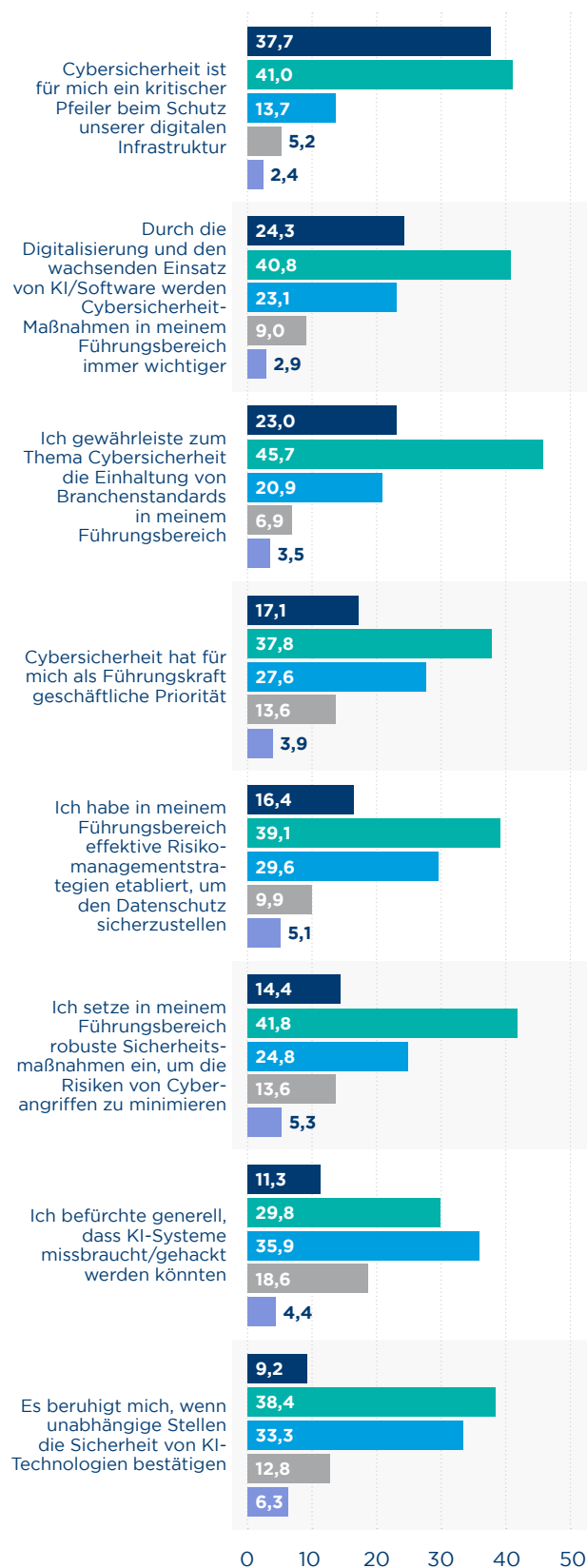
Die Befragten aus der IT/Digital/Technologie Branche sehen am ehesten eine große Chance in der KI als Treiber für Cybersicherheit. Die Befragten aus der Abteilung Recht/Steuern/Compliance hingegen befürchten in einem größeren Maße eine Bedrohung. Die Unsicherheit bei der Einschätzung ist hingegen im Bereich Produkt-Management/Marketing/PR/Unternehmenskommunikation am größten.

Die männlichen Befragten sind ein wenig zuversichtlicher, was KI als Chance für die Cybersicherheit angeht. 60,8 % der Männer sehen KI hier „als Chance“ oder „eher als Chance“ gegenüber nur 55,2 % der Frauen. Die Unsicherheit ist bei den Frauen ausgeprägter. Sie antworten zu 22,1 % „ich weiß es nicht“, bei den Männern sagen das nur 14 %.

Mit großem Abstand sehen vor allem Befragte der Energieversorger (51,2 %) die KI „eher als Chance“ für die Cybersicherheit. Als Bedrohung wird die KI in diesem Zusammenhang am häufigsten von den Befragten der Branchen Konsumgüter/Handel/Medien/Entertainment/Sport (27,2 %) und der Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung (27,1 %) gesehen. Keine Einschätzung traut sich ein Fünftel der Befragten (20,5 %) des Automobilssektors zu.



► Erfahrungen und Meinungen zu dem Thema Cybersicherheit



► Wie unklar die Folgen der KI-Nutzung in Unternehmen noch sind, zeigt sich auch darin, wie gespalten die Meinungen zu Aussagen wie „Die Nutzung von KI macht mir Sorgen wegen potenzieller Sicherheitslücken“ oder „Ich mache mir Sorgen um meine persönlichen Daten/Unternehmensdaten bei der Nutzung von KI“ lauten. Hier ist der Anteil derer, die mit einem unentschiedenen „teils/teils“ antworten, jeweils höher als derer, die zustimmen oder ablehnen. Frauen zeigen sich auch hier noch unsicherer als die männlichen Befragten.

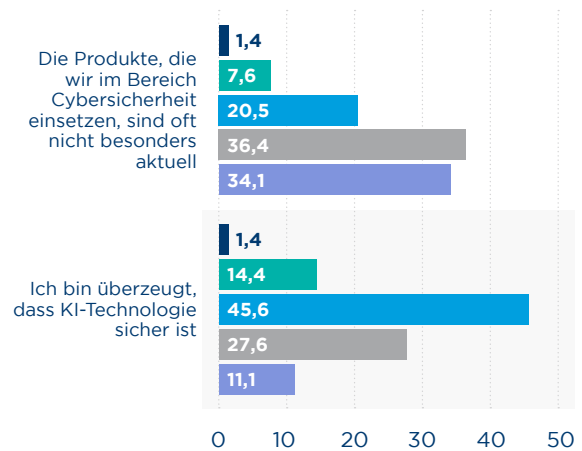
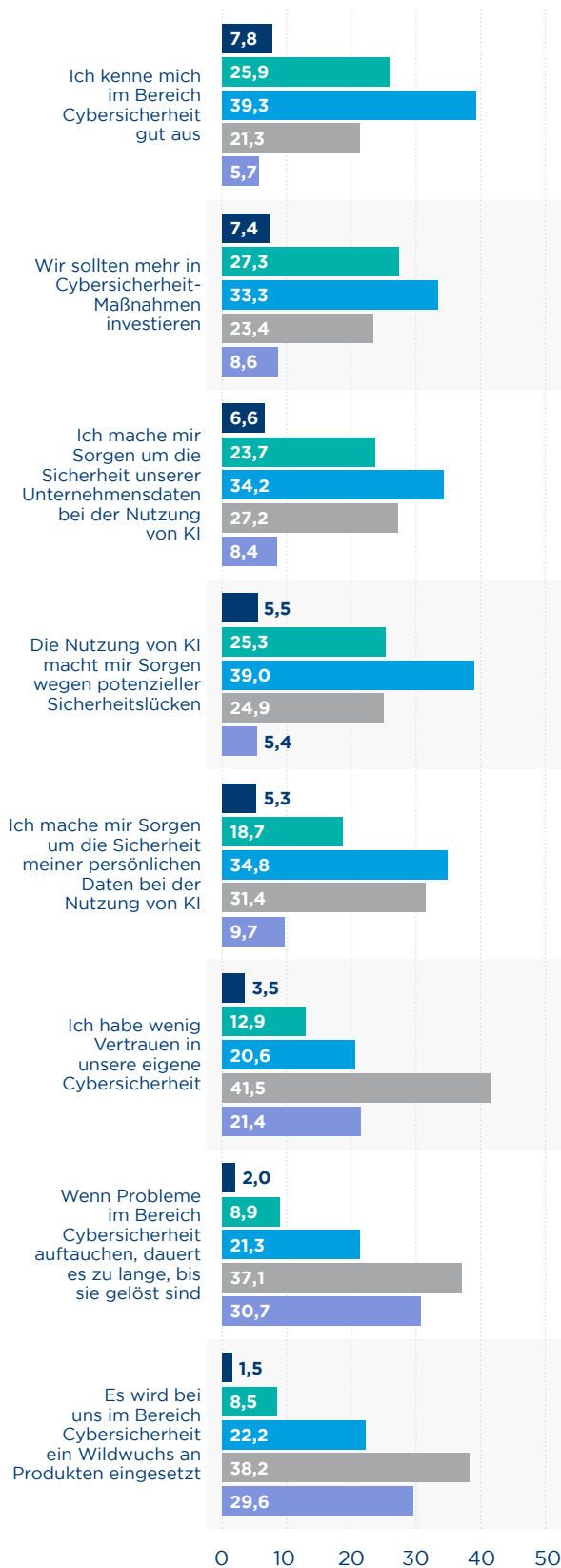
Die Befragten auf niedrigeren Hierarchiestufen in den Unternehmen machen sich mehr Sorgen um die Sicherheit von Unternehmensdaten sowie persönlicher Daten durch die Nutzung von KI als die oberste Leitungsebene.

nur **17,1**
 Prozent der befragten
 Führungskräfte räumen
 Cybersicherheit geschäftliche
 Priorität ein

Alle Angaben in %
 ■ Trifft voll zu
 ■ Trifft eher zu
 ■ Teils/teils
 ■ Trifft weniger zu
 ■ Trifft gar nicht zu



► Erfahrungen und Meinungen zu dem Thema Cybersicherheit



Einig sind sich die meisten Befragten jedoch darin, dass Cybersicherheit ein kritischer Pfeiler beim Schutz der digitalen Infrastruktur ist. Diese Aussage finden 37,7 % der Befragten voll zutreffend und weitere 41 % zutreffend. Nur 2,4 % finden dies gar nicht zutreffend.

Im Zuge der Digitalisierung und dem Einsatz von KI-Software wächst die Bedeutung der Cybersicherheit unter den Führungsaufgaben. Dem stimmen 24,3 % der Befragten voll zu und weitere 40,8 % finden dies zutreffend.

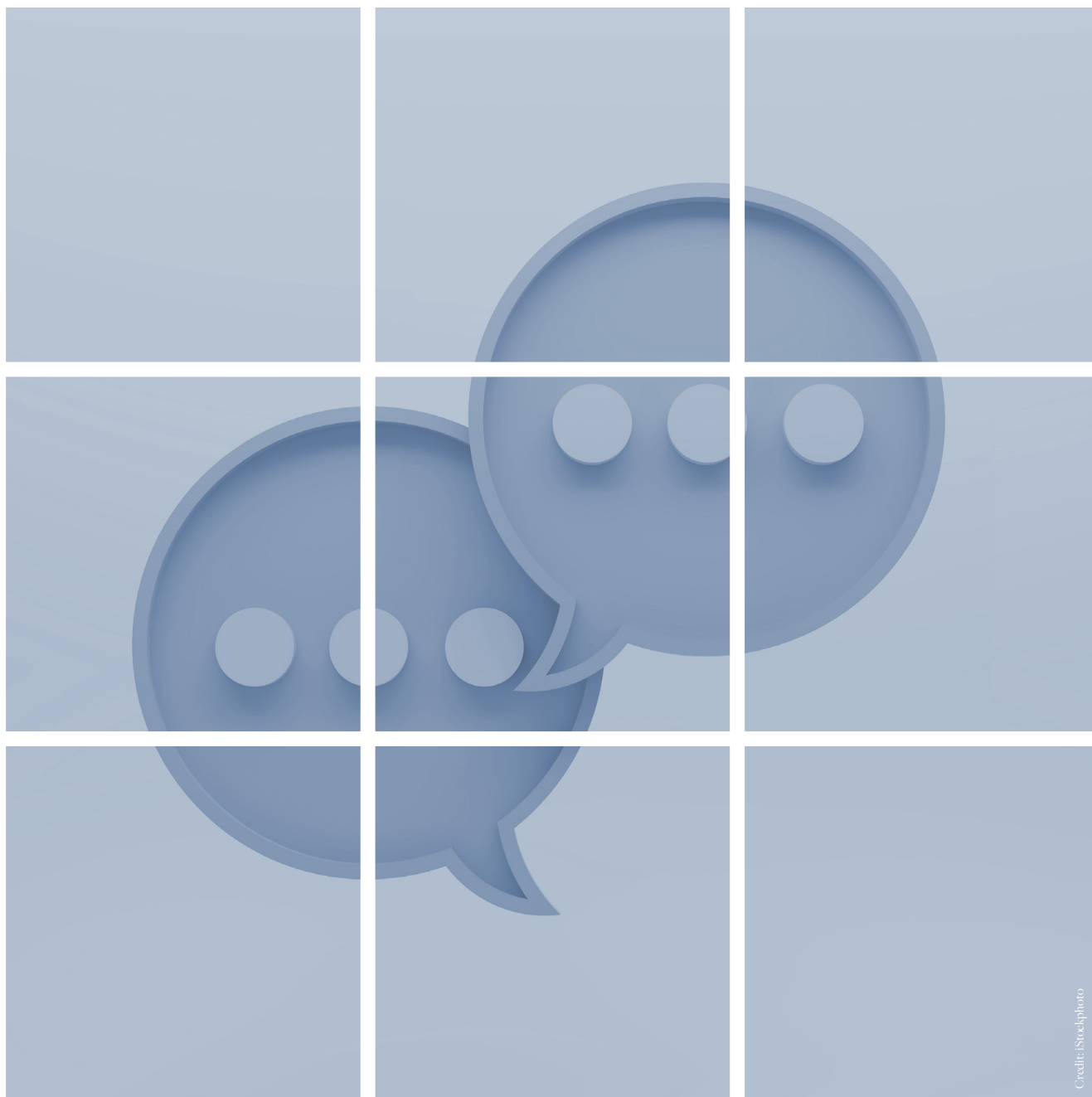
Dazu gehört etwa, die Einhaltung von Branchenstandards in Bezug auf die Cybersicherheit im eigenen Führungsbereich zu gewährleisten. Dem stimmen 23 % der Befragten voll zu und weitere 45,7 % zu. ■

Alle Angaben in %
 ■ Trifft voll zu
 ■ Trifft eher zu
 ■ Teils/teils
 ■ Trifft weniger zu
 ■ Trifft gar nicht zu



V Führungsstil und Kommunikation

Ethik spielt eine zentrale Rolle in deutschen Unternehmen, besonders in der Automobil- und Pharmabranche. Führungskräfte schätzen Offenheit und Vertrauen, zweifeln jedoch an den Kompetenzen und der Entscheidungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter:innen. Frauen zeigen mehr Empathie.



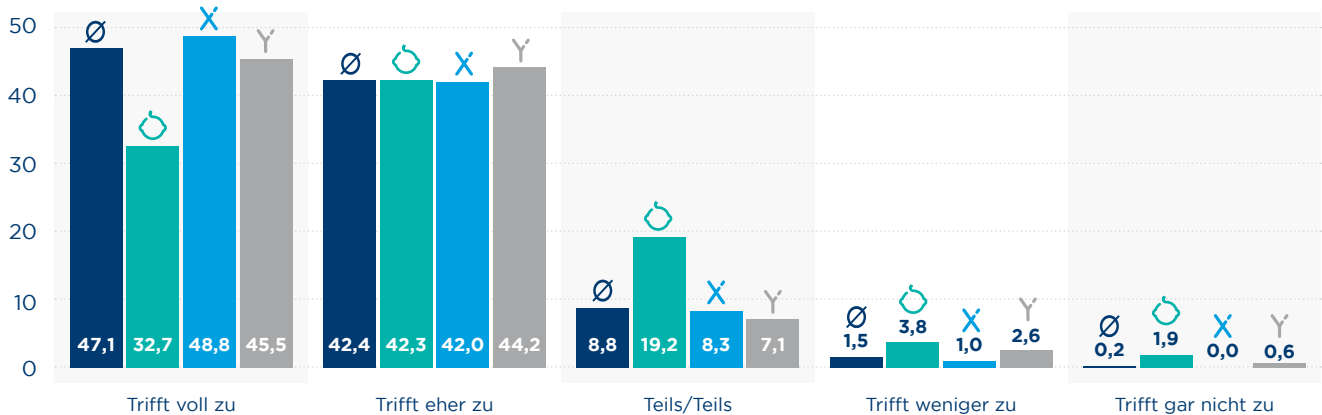
► Ethik wird in deutschen Unternehmen großgeschrieben. Mehr als 47 % der Befragten halten es für voll zutreffend, dass ihre Mitarbeiter:innen ethische Standards beachten. Besonders häufig stimmen Befragte aus Forschung & Entwicklung (60,6 %), Produkt-Management/Marketing/PR/Unternehmenskommunikation (60 %) und Einkauf/Materialwirtschaft (56 %) dieser Aussage voll zu. Nach Branchen aufgeschlüsselt findet sich mit 53,1 % die höchste Zustimmung zur Beachtung ethischer Standards in der Automobilindustrie, gefolgt von Medizin/Pharma/Chemie (51,1 %) und der Industrie allgemein (51 %).

Offenheit bestimmt den Führungsstil der meisten befragten Manager:innen. Mehr als 40 % sagen, es treffe voll zu, dass sie mit ihren Mitarbeiter:innen über deren Leistungen und Entwicklungsmöglichkeiten sprechen können. Mit 60 % liegt die Zustimmungsrate zu dieser Aussage im Einkauf/Materialwirtschaft besonders hoch.

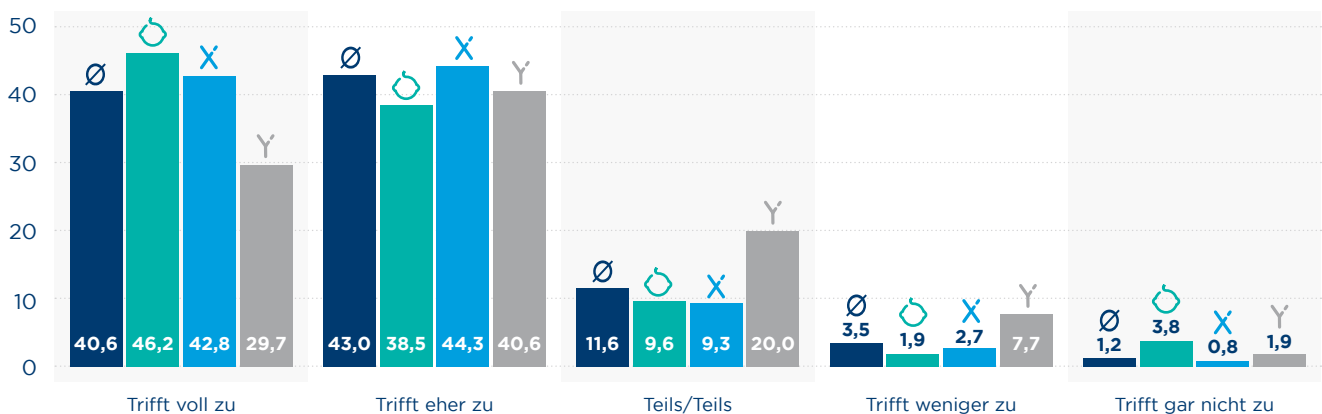
Weitere 40,6 % aller Befragten finden es voll zutreffend, dass sie ohne Bedenken den Mitarbeiter:innen Entscheidungsbefugnisse übertragen. Auffallend sind die Unterschiede zwischen den Branchen: Während in allen Branchen die Zustimmung zu einem offenen Führungsstil bei knapp 40 % und darüber liegt, stimmen nur 23,9 % der Befragten in der Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung und 26,2 % bei den Energieversorgern dieser Aussage voll zu.

Einschätzung der Kompetenzen und Arbeitsweisen der Mitarbeiter:innen

Meine Mitarbeiter:innen halten sich in ihrer Arbeit an ethische Standards



Ich habe keine Bedenken, meinen Mitarbeiter:innen Entscheidungsbefugnisse zu übertragen



Alle Angaben in % ■ Gesamt ■ Babyboomer ■ Generation X ■ Generation Y



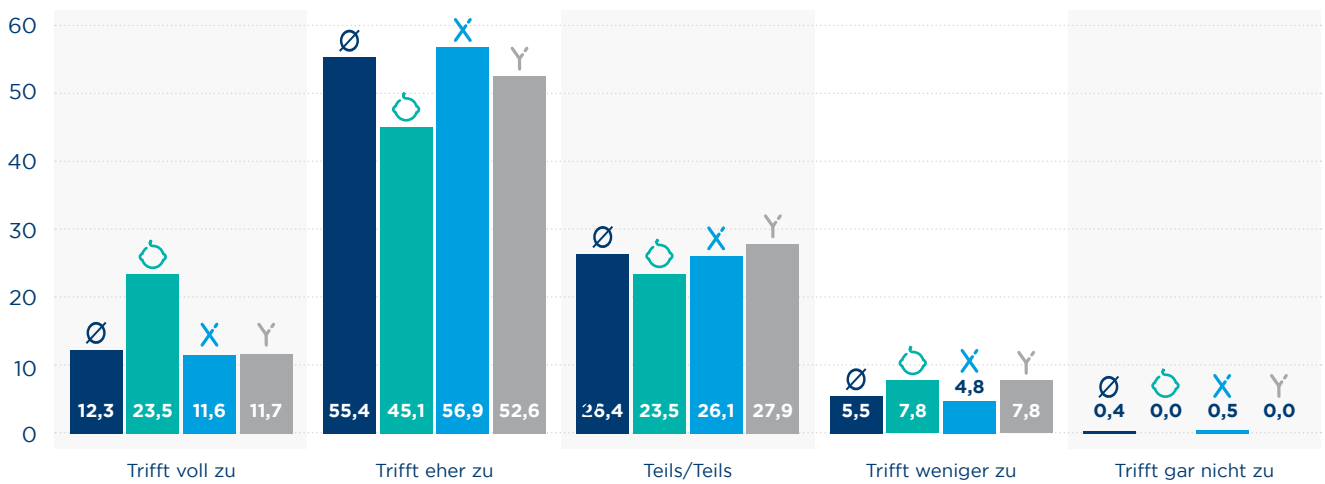
► Offenbar herrschen bei den Befragten noch Zweifel, ob ihre Teammitglieder ihre Entscheidungsbefugnisse auch angemessen nutzen, denn lediglich 12,3 % der Befragten finden es voll zutreffend, dass die Mitarbeiter:innen auf neue Herausforderungen reagieren, bevor diese zu großen Problemen werden. In der Branche Medizin/Pharma/Chemie halten sogar nur 4,4 % der Befragten ihre Mitarbeiter:innen für fähig, auf neue Herausforderungen rechtzeitig zu reagieren.

Auch an den nötigen Kompetenzen wird gezweifelt. Weniger als ein Fünftel, lediglich 19,6 % aller Befragten, gehen davon aus, dass ihre Mitarbeiter:innen die notwendigen Kompetenzen besitzen, um ihre Aufgaben erfolgreich zu bewältigen.

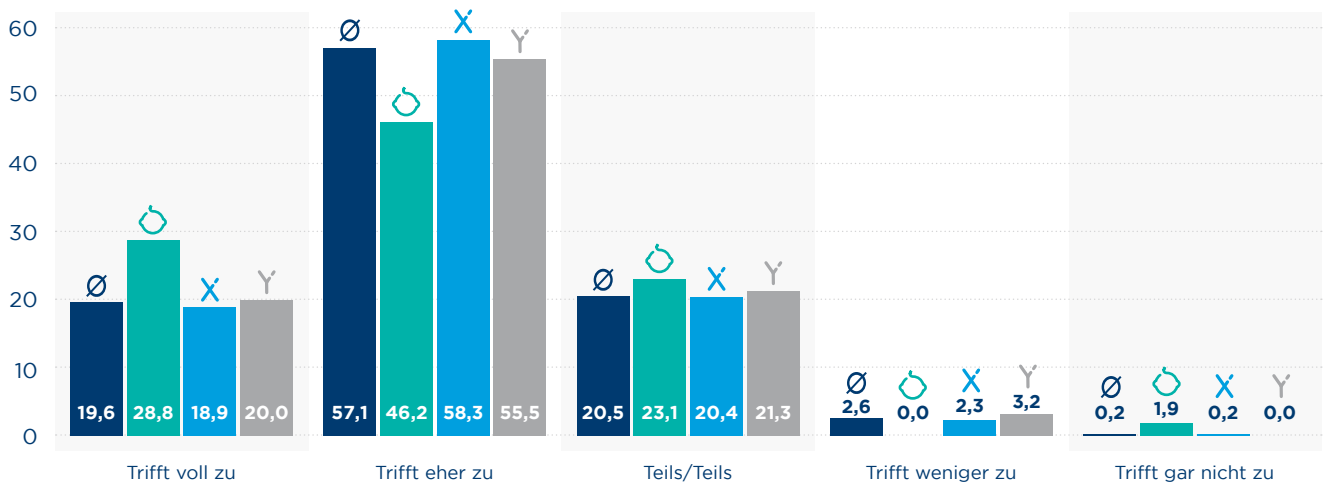
Die befragten Führungskräfte setzen auf Konsequenz. Mit „trifft voll zu“ bejahen 69,8 % der Befragten, dass sie Vereinbarungen einhalten, 57,8 %, dass sie ihren Worten Taten folgen lassen, und 56,2 %, dass sie ehrliches und konstruktives Feedback geben.

Obwohl die Führungskräfte also ihrer eigenen Einschätzung nach konsequent agieren, gelten sie offenbar wenig als Vorbild: Selten stimmen die Manager:innen den Aussagen zu, dass sie von anderen nach ihrer Meinung gefragt werden (nur 30,6 % halten das für voll zutreffend), andere ihren Ideen und Meinungen vertrauen (27,3 %) oder dass sie ein Gleichgewicht zwischen Ergebnisorientierung und Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen herstellen können (26,7 %).

Meine Mitarbeiter:innen können auf neue Herausforderungen reagieren, bevor sie zu großen Problemen werden



Meine Mitarbeiter:innen besitzen die notwendigen Kompetenzen, um ihre Aufgaben erfolgreich zu bewältigen



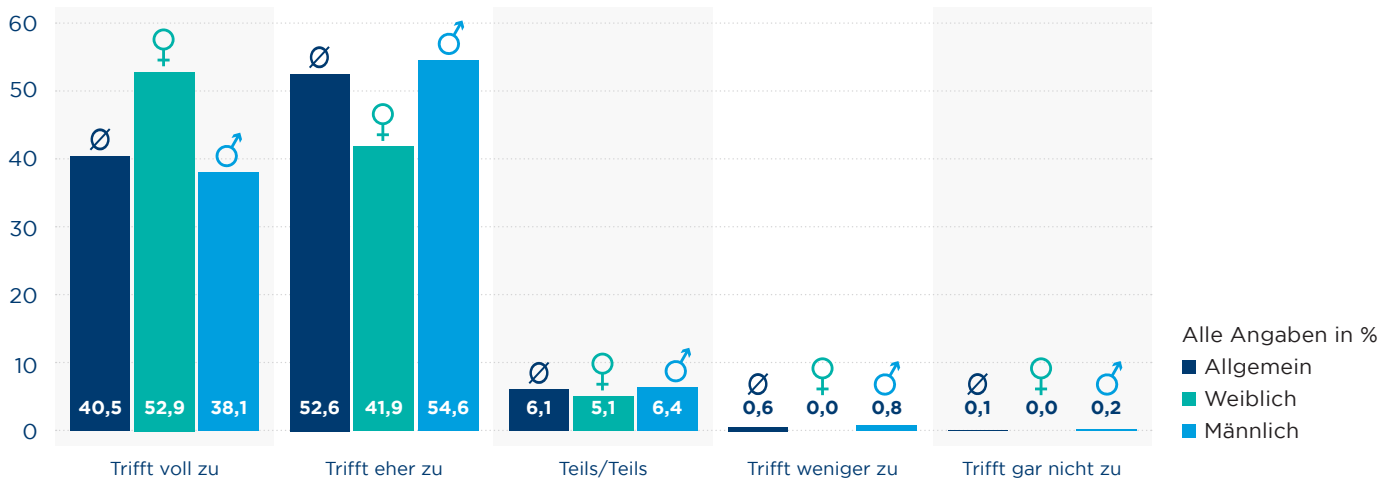
Alle Angaben in % ■ Gesamt ■ Babyboomer ■ Generation X ■ Generation Y



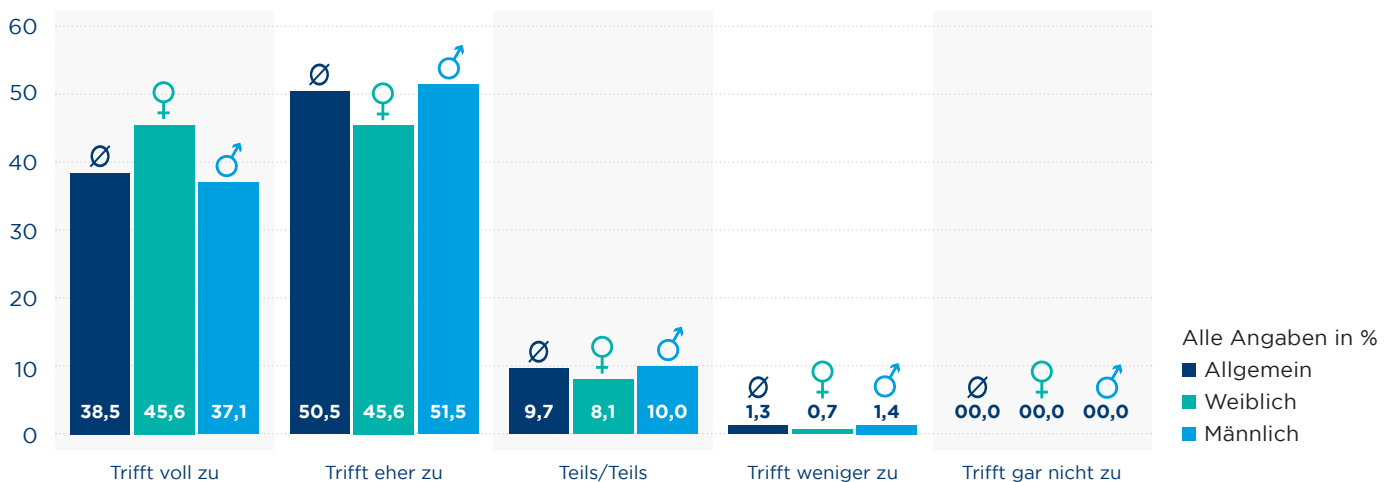
Verhalten gegenüber den Mitarbeiter:innen

Ich zeige meinen Mitarbeiter:innen bewusst, ...

... dass ich mich um ihre Sorgen und Bedürfnisse kümmere



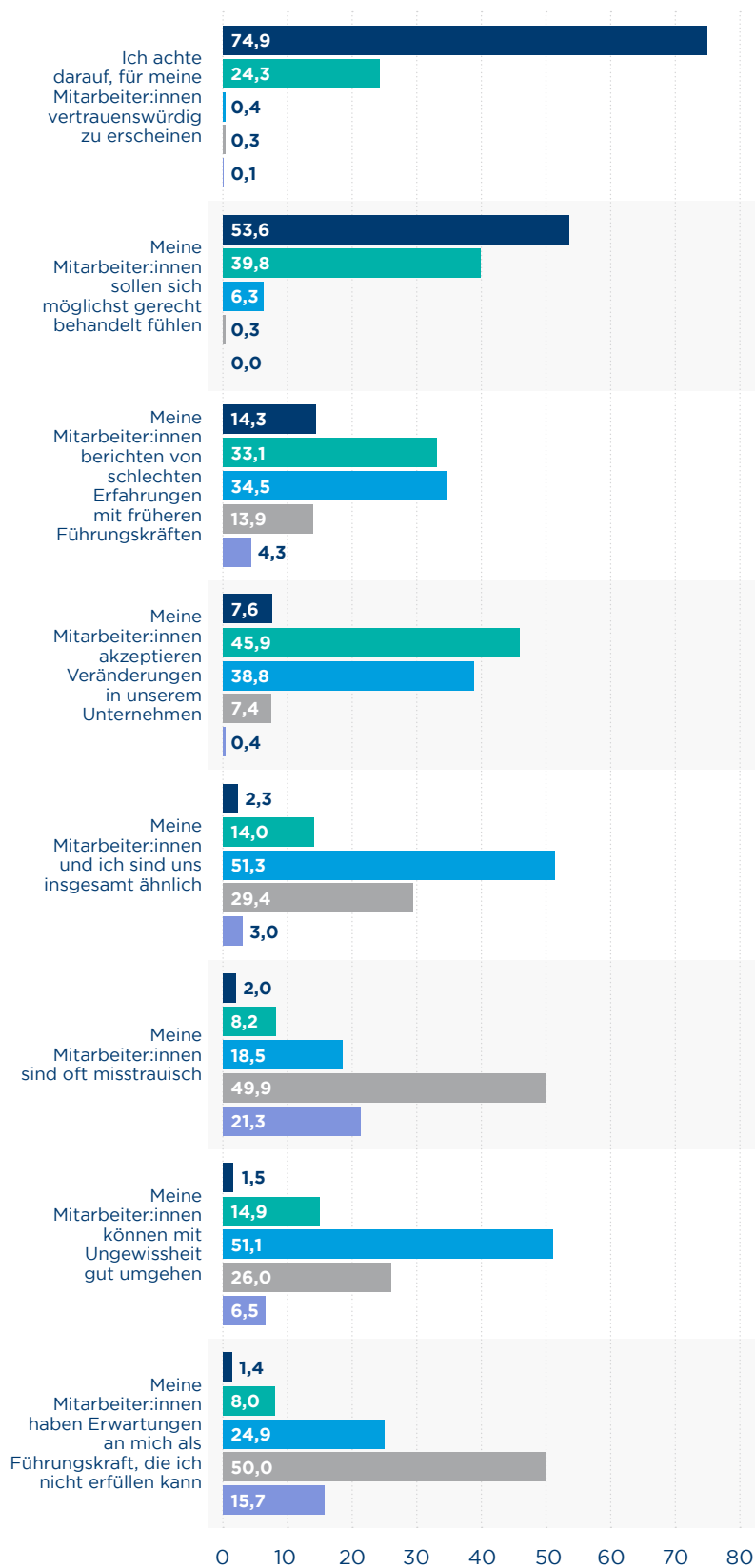
... dass ich Probleme schnell erkenne und angehe



- Frauen setzen bei ihrem Verhalten gegenüber dem Team andere Prioritäten als Männer. Mehr als die Hälfte der befragten Frauen (52,9 %) halten es für voll zutreffend, dass sie sich um die Sorgen und Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen kümmern, während dem nur 38,1 % der Männer zustimmen. Auch gehen 45,6 % der Frauen davon aus, dass sie Probleme schnell erkennen und angehen, während nur 37,1 % der Männer diese Aussage für sich selbst als voll zutreffend erachten.



Führungsstil



Alle Angaben in %

■ Trifft voll zu ■ Trifft eher zu ■ Teils/teils ■ Trifft weniger zu ■ Trifft gar nicht zu

- Vertrauen und Gerechtigkeit sind weitere Werte, die den aktuellen Führungsstil bestimmen. Fast Dreiviertel (74,9 %) der Befragten halten es für voll zutreffend, dass sie darauf achten, ihrem Team gegenüber als vertrauenswürdig zu erscheinen. 53,6 % halten es für besonders wichtig, dass sich ihre Mitarbeiter:innen möglichst gerecht behandelt fühlen.

74,9

Prozent der Befragten hielten es für voll zutreffend, dass sie darauf achten, ihrem Team gegenüber als vertrauenswürdig zu erscheinen



► 29,2 % stimmt der Aussage voll zu, dass ihre Meinung im Unternehmen respektiert wird.

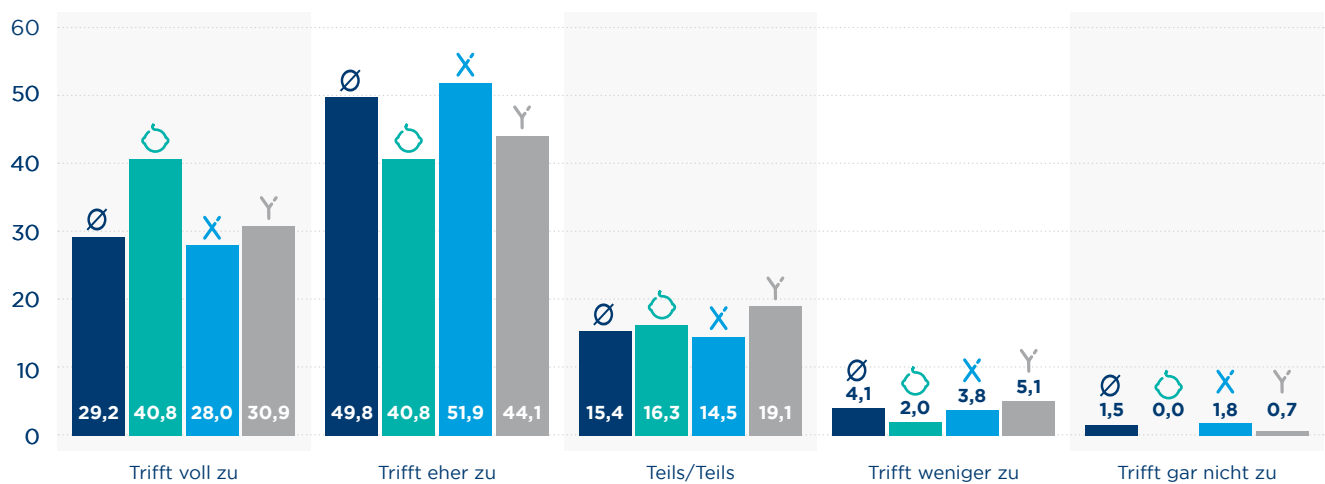
Ebenfalls knapp ein Drittel der befragten Manager:innen fühlt sich wertgeschätzt. 27,7 % finden die Aussage voll zutreffend, dass ihre Arbeit im Unternehmen wertgeschätzt wird. Überdurchschnittlich häufig wertgeschätzt sehen sich Befragte aus den Bereichen Forschung & Entwicklung (34,4 %), General Management (32,1 %) und Personalmanagement/Human Resources (31,6 %).

Betrachtet man einzelne Branchen, fühlen sich besonders die Befragten aus der Telekommunikation/Technologie wenig wertgeschätzt, mit einer Zustimmungsrate von 8,5 %.

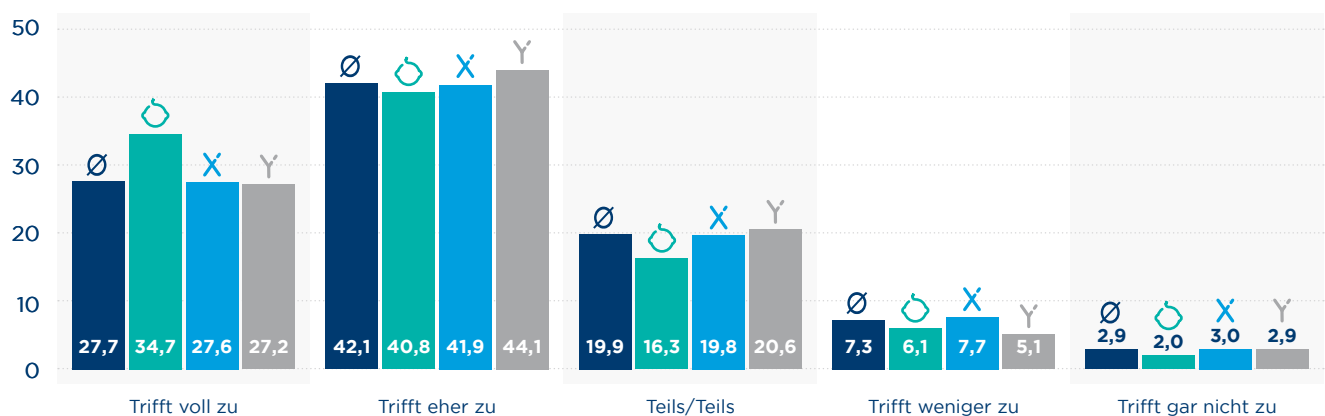
Frauen fühlen sich weniger respektiert und wertgeschätzt als Männer. Während 30,1 % der befragten Männer es voll zutreffend fanden, dass ihre Meinung im Unternehmen respektiert wird, stimmen dem nur 23,8 % der Frauen zu. Einen ähnlichen Unterschied findet sich bei der Wertschätzung: lediglich 21,1 % der befragten Frauen finden es voll zutreffend, dass ihre Arbeit im Unternehmen wertgeschätzt wird gegenüber 29,2 % der befragten Männer.

Persönliche Situation im Unternehmen

Meine Meinungen werden in meinem Unternehmen respektiert



Meine Arbeit wird in meinem Unternehmen wertgeschätzt

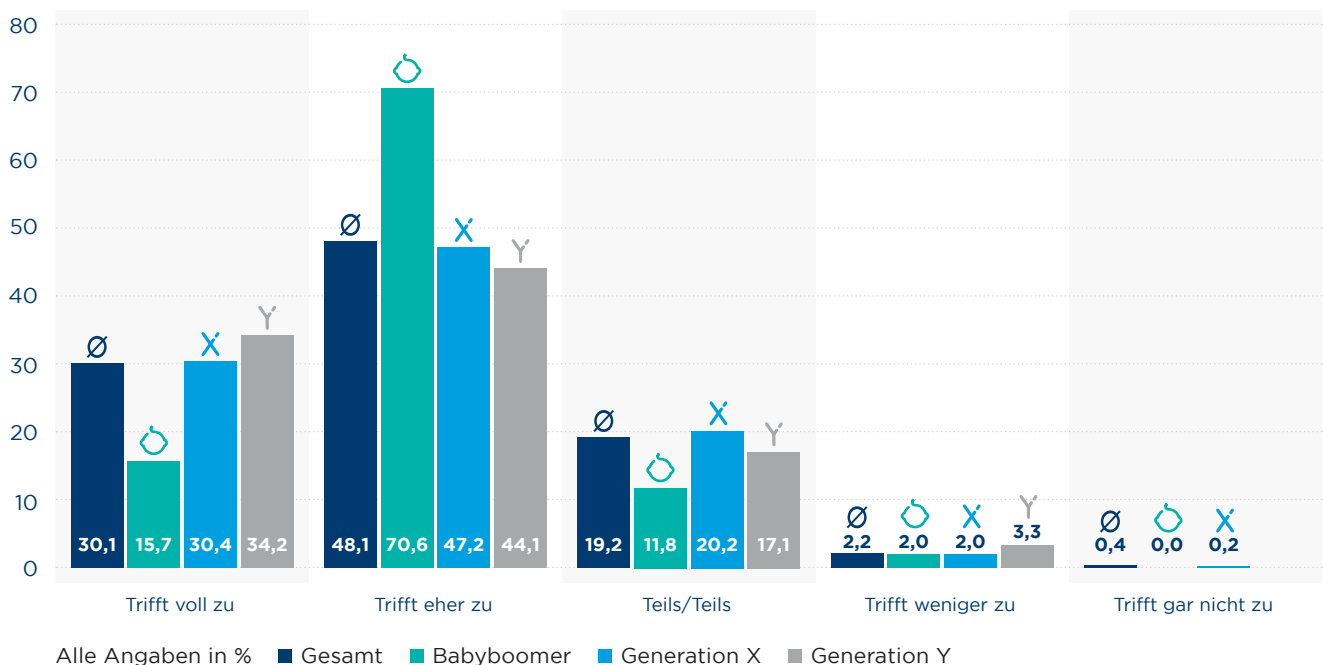


Alle Angaben in % ■ Gesamt ■ Babyboomer ■ Generation X ■ Generation Y



Einschätzung der Kompetenzen und Arbeitsweisen der Mitarbeiter:innen

Meine Mitarbeiter:innen verhalten sich untereinander loyal



- Die Rahmenbedingungen im Unternehmen hingegen erhalten eher Kritik als Lob. Nur 7,5 % der Befragten stimmen der Aussage voll zu, dass ihr Unternehmen strategisch die richtigen Prioritäten setze. Noch weniger, nämlich 6,4 % denken, dass das eigene Unternehmen sich gut an Marktveränderungen anpassen kann. Und nur 2,9 % sind vollumfänglich der Meinung, dass in ihrem Unternehmen die Ressourcen gut genutzt werden.

Die einzelnen Generationen unterscheiden sich deutlich in ihrem Führungsstil. Die Babyboomer (inzwischen eine Minderheit in den Führungsetagen) überlassen ihren Mitarbeiter:innen eher Entscheidungen, vertrauen häufiger darauf, dass diese wichtige Informationen an sie weitergeben und ihre Ansichten offen zu erkennen geben.

Babyboomer sind aufgrund ihres Alters eher in den oberen Führungsetagen anzutreffen. Es ist denkbar, dass sie im Vergleich zur Generation Y über mehr Erfahrung verfügen, wenn es darum geht, Entscheidungen an andere zu delegieren.

Außerdem vertrauen Babyboomer deutlich häufiger als die nachfolgenden Generationen darauf, dass ihre Mitarbeiter:innen die nötigen Kompetenzen besitzen, um ihre Aufgaben zu erledigen und dass sie auf neue Herausforderungen

reagieren können, bevor diese zu Problemen werden. Während also die Babyboomer auf ihre gute Beziehung zum Team vertrauen, zweifeln sie andererseits daran, dass ihre Mitarbeiter:innen untereinander loyal sind. Nur 15,7 % der Babyboomer findet dies zutreffend gegenüber je knapp einem Drittel der Generation X und Y. Eventuell beziehen sich die Babyboomer hier auf ihre eigene Erfahrung. Aufgrund ihrer Prägung durch hierarchischere Strukturen haben sie womöglich eher die Erfahrung starker Loyalität gegenüber der Organisation gemacht, während die Bindung zu den Kolleg:innen weniger ausgeprägt war. Die Babyboomer gehen im Manager Barometer auch in geringerem Maße als die Jüngeren davon aus, dass die Mitarbeiter:innen untereinander wichtige Informationen weitergeben.

Auch zweifeln Babyboomer eher als die Jüngeren daran, dass in ihrem Team ethische Standards vollumfänglich beachtet werden. Nur 32,7 % der Babyboomer findet dies umgesetzt gegenüber 48,8 % der Generation X und 45,5 % der Generation Y. Hier unterscheiden sich offenbar die Vorstellungen darüber, was unter „ethischen Standards“ zu verstehen ist, da auch diese einem gesellschaftlichen und regulatorischen Wandel unterliegen. Möglicherweise betrachten die Babyboomer Anstrengungen für mehr Nachhaltigkeit nicht in dem Maße als ethische Standards, wie es die jüngeren Generationen tun. ■



VI Führung und Vertrauen in einer digitalisierten Arbeitswelt

Die folgenden Ergebnisse sind Gegenstand einer Kooperation mit der LeadershipGarage an der Leuphana Universität. Die LeadershipGarage steht für aktuelles Wissen, wegweisende Forschung, Innovation und inspirierenden Dialog im Führungsbereich. Ein Beitrag von Dr. Thomas Petzel und Prof. Dr. Sabine Remdisch.



► Führung und Vertrauen

Vertrauen hat in der Arbeitswelt schon immer eine große Rolle gespielt. Selbst unter stark hierarchisierten Entscheidungsstrukturen war das Vertrauen der Mitarbeiter:innen auf gute und richtige Entscheidungen der Führungskräfte eine wichtige Voraussetzung für Mitarbeit und Leistung. In der heutigen Zeit haben sich Arbeitsbedingungen und Führungskonzepte stark verändert, aber Vertrauen spielt nach wie vor eine wesentliche Rolle für eine konstruktive Zusammenarbeit und das Erreichen von Unternehmenszielen.

Insbesondere disruptive Veränderungen wie die Digitalisierung oder die Nutzung Künstlicher Intelligenz, deren Nutzungsmöglichkeiten und Potenziale sowohl für Mitarbeiter:innen als auch für Führungskräfte völlig neu sind und deren technische Grundlagen und Funktionsweisen von vielen gar nicht genau verstanden werden, erfordern Vertrauen. Eine Facette dieses Vertrauens bezieht sich auf die Cybersicherheit, also die potenziellen Gefährdungen für Unternehmen, die durch die Nutzung technischer Möglichkeiten entstehen.

Aber auch insgesamt gilt Vertrauen als der Kitt, der eine technisierte und sich schnell verändernde Arbeitswelt zusammenhält. Führungskräfte müssen sich bemühen, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, in der Mitarbeiter:innen sich sicher fühlen Veränderungen anzunehmen und ihre Potenziale auszuschöpfen. Die effektive und nachhaltige Integration von Technologie in die Arbeitswelt erfordert Transparenz, Kompetenz, ethisches Verhalten und eine Kultur der Offenheit und Zusammenarbeit. Der Beitrag der LeadershipGarage analysiert verschiedene Facetten des Vertrauens in Unternehmen, Möglichkeiten zur Förderung des Vertrauens und Auswirkungen des Vertrauens auf den Führungs- und Unternehmenserfolg.

Führungsverhalten beeinflusst Vertrauen

Vertrauen ist keine unveränderbare Konstante, sondern kann gefördert und entwickelt werden. So können etwa Führungskräfte durch ein geeignetes aktives Führungsverhalten **gezielt** eine vertrauensvolle Beziehung zu ihren Mitarbeiter:innen stärken. Vertrauensbildendes Verhalten umfasst drei Komponenten (Zenger & Folkman, 2019):

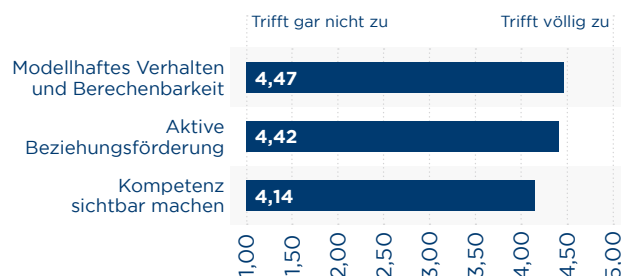
1. Beziehungen aktiv fördern: Die Führungskraft bemüht sich **bewusst** um die Herstellung einer positiven Beziehung (Beispiele: „Ich zeige meinen Mitarbeiter:innen bewusst, dass ich mich um ihre Sorgen und Bedürfnisse kümmere“/ „... dass ich ehrliches und konstruktives Feedback gebe“)

2. Kompetenz sichtbar machen: Die Führungskraft lässt ihre Mitarbeiter:innen **gezielt** erkennen, dass sie über eine gute Urteilsfähigkeit und Expertise verfügt (Beispiel: „Ich zeige meinen Mitarbeiter:innen bewusst, dass meine Entscheidungen gründliche Abwägungen zugrunde liegen“/„...dass andere meinen Ideen und Meinungen vertrauen“)

3. Modellhaftes Verhalten und Berechenbarkeit zeigen: Die Führungskraft achtet **bewusst** auf ihre Modellwirkung für die Mitarbeiter:innen sowie auf Konsistenz und Berechenbarkeit in ihrem Verhalten (Beispiel: „Ich zeige meinen Mitarbeiter:innen bewusst, dass ich selbst beispielhaft vorlebe, was ich von ihnen erwarte“/„...dass ich meinen Worten Taten folgen lasse“).

Insgesamt lassen die Antworten der befragten Führungskräfte erkennen, dass ihnen die Wichtigkeit vertrauensbildender Verhaltensweisen bewusst ist. Möglichkeiten der Vertrauensförderung werden im Führungsverhalten gezielt eingesetzt. Dabei spielen Verhaltensweisen, die modellhaftes Verhalten und Berechenbarkeit demonstrieren, die größte Rolle.

Stärke des vertrauensbildenden Führungsverhaltens



Die Umsetzung aller vertrauensbildenden Verhaltensweisen gelingt den Führungskräften umso besser, je höher ihre Soziale und Kommunikative Kompetenz ausgeprägt sind.

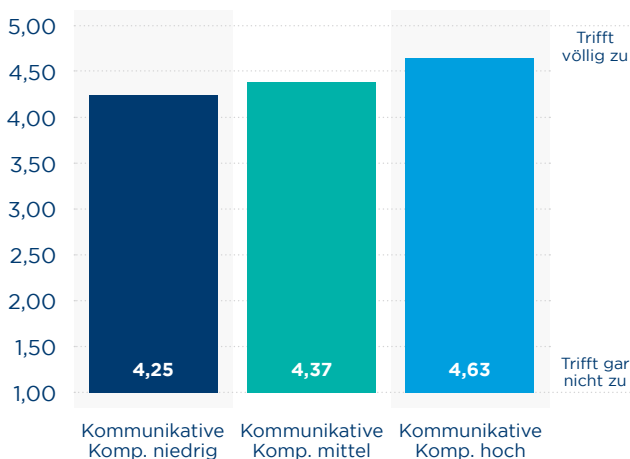
- Soziale Kompetenz (Bsp.): „Ich kann mich gut in unterschiedliche Perspektiven meiner Kolleg*innen und Mitarbeiter:innen hineinversetzen.“
- Kommunikations-Kompetenz (Bsp.): „Ich verändere meinen Kommunikationsstil je nach Situation und Zielgruppe.“

¹ Zenger, J. & Folkman, J. (2019). The 3 elements of trust. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2019/02/the-3-elements-of-trust> (Zugriff am 20.06.2024)

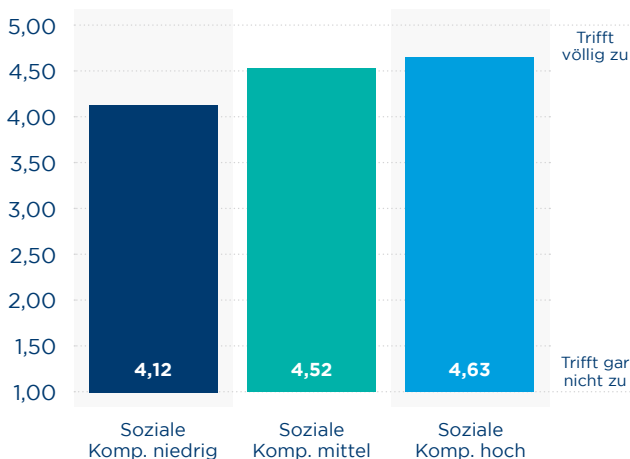


- Am stärksten ausgeprägt sind diese Zusammenhänge für die aktiven Verhaltensweisen zur Beziehungsförderung (Komponente 1).

Vertrauensbildung: Stärke der Förderung positiver Beziehungen in Abhängigkeit von Kommunikationskompetenz



Vertrauensbildung: Stärke der Förderung positiver Beziehungen in Abhängigkeit von Sozialer Kompetenz



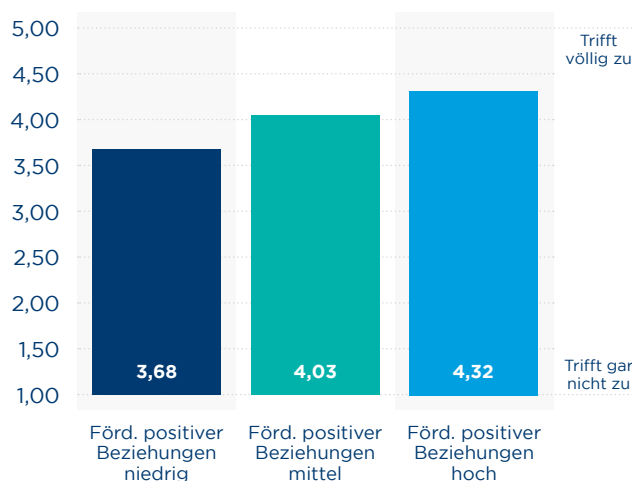
Vertrauen gewinnen durch Vertrauen!

Das tatsächliche Vertrauen der Mitarbeiter:innen in ihre Führungskräfte konnte in der vorliegenden Befragung nicht direkt erfasst werden. Allerdings gilt Vertrauen als ein reziprokes Phänomen, also als Beziehungsaspekt, der von allen Beteiligten ähnlich wahrgenommen wird und sich gegenseitig verstärkt: Wem Vertrauen entgegengebracht wird, erwidert dies in der Regel. In diesem Sinne sollten vertrau-

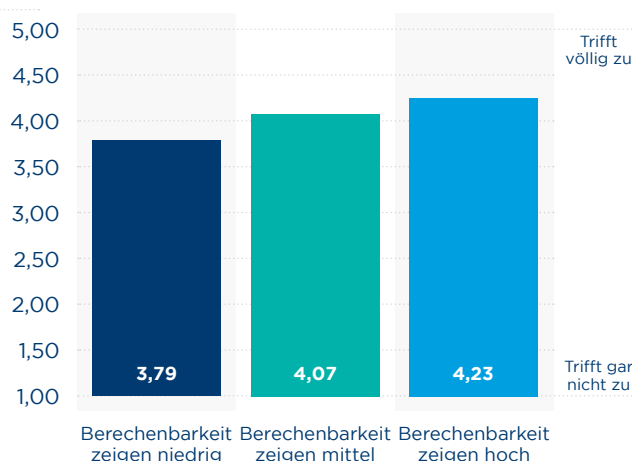
ensfördernde Verhaltensweisen von Führungskräften nicht nur das Vertrauen der Mitarbeiter:innen stärken, sondern auch auf das Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiter:innen zurückwirken. Ein Hinweis darauf ergibt sich auch aus einem substanziellen Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter:innen und der Aussage, dass insgesamt (also beidseitig) ein positives Vertrauensverhältnis besteht („Meine Mitarbeiter:innen und ich haben ein gutes Vertrauensverhältnis.“).

Tatsächlich zeigt sich, dass jede der drei vertrauensbildenden Komponenten des Führungsverhaltens auch mit einem stärkeren Vertrauen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter:innen einhergeht. Dabei zeigen sich die stärksten Zusammenhänge zur aktiven Beziehungsförderung (Komponente 1) und zur Demonstration von Modellhaftigkeit und Berechenbarkeit (Komponente 3).

Vertrauen in Mitarbeiter:innen in Abhängigkeit von Förderung positiver Beziehungen



Vertrauen in Mitarbeiter:innen in Abhängigkeit des Zeigens von Berechenbarkeit



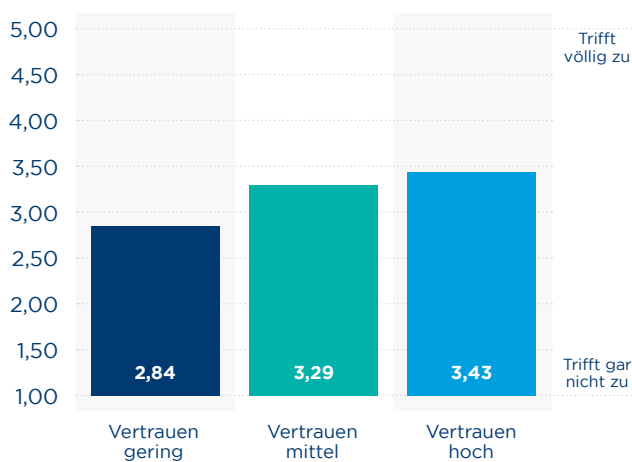
► Vertrauen zahlt sich aus

Ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskräften macht die Zusammenarbeit nicht nur angenehmer, sondern wirkt sich auch auf Zufriedenheit, Motivation und Leistung der Mitarbeiter:innen aus. Dies spiegelt sich zum Beispiel wider in

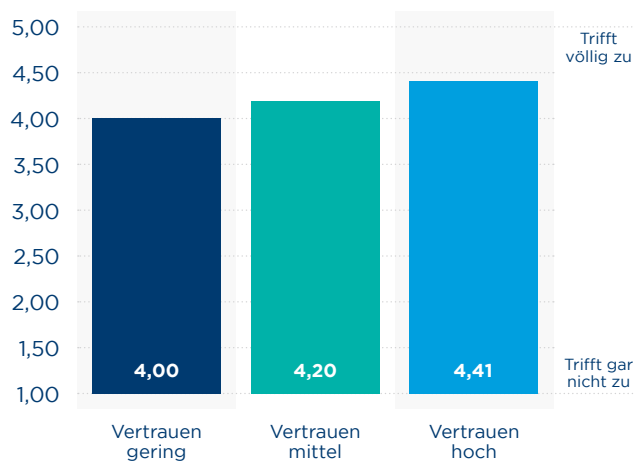
- einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen („Meine Mitarbeiter:innen sind mit mir als Führungskraft zufrieden.“),

- einem stärkeren Einsatz für das Unternehmen („Unsere Mitarbeiter:innen setzen sich über ihre vertraglichen Pflichten hinaus für unser Unternehmen ein.“),
- in einer höheren Kreativität („Meine Mitarbeiter:innen bringen neue und kreative Ideen in unsere Arbeit ein.“),
- in einer stärkeren Identifikation mit übergeordneten Unternehmenszielen (z. B. „Meine Mitarbeiter:innen unterstützen den Purpose unseres Unternehmens.“).

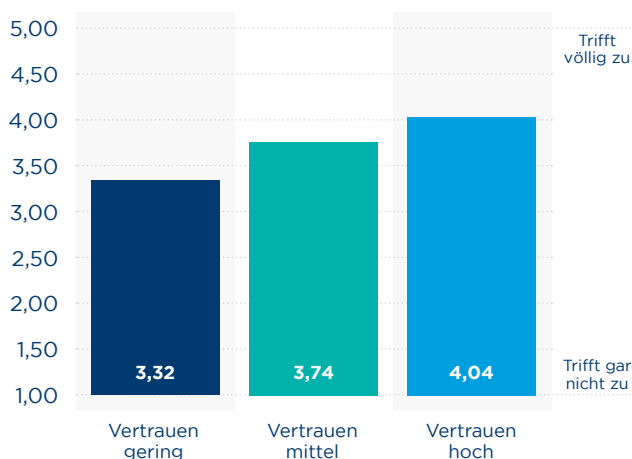
Unsere Mitarbeiter:innen beschäftigen Probleme des Unternehmens so, als wären es ihre eigenen



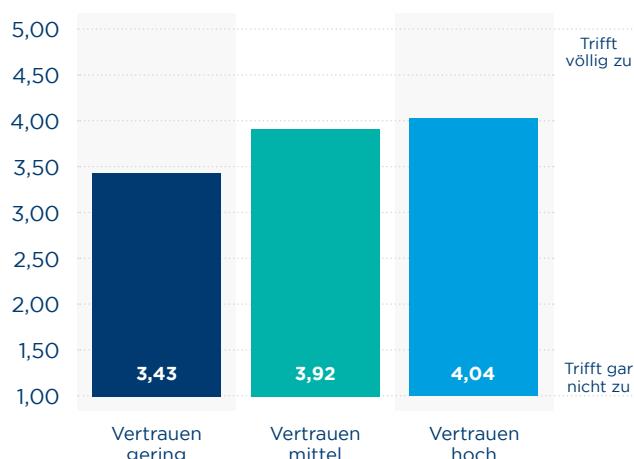
Meine Mitarbeiter:innen sind mit mir als Führungskraft zufrieden



Meine Mitarbeiter:innen unterstützen den Purpose unseres Unternehmens



Meine Mitarbeiter:innen bringen neue und kreative Ideen in unsere Arbeit ein



► Wie Führungskräfte Vertrauen fördern können

In einer gemeinsamen Analyse aller erfassten Einflussfaktoren für das Vertrauen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter:innen zeigt sich, dass zahlreiche Variablen eine Rolle spielen. Darunter sind Eigenschaften und Vorerfahrungen der Mitarbeiter:innen, die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeiter:innen oder das Bemühen der Führungskraft um Verhaltenskonsistenz und Berechenbarkeit. Unter all diesen Faktoren sticht allerdings einer hervor: die stärkste Beziehung zum Vertrauensverhältnis zeigt sich für das aktive und bewusste Bemühen der Führungskraft zur Förderung einer positiven Beziehungsqualität. Als Fazit ergibt sich, dass Führungskräfte,

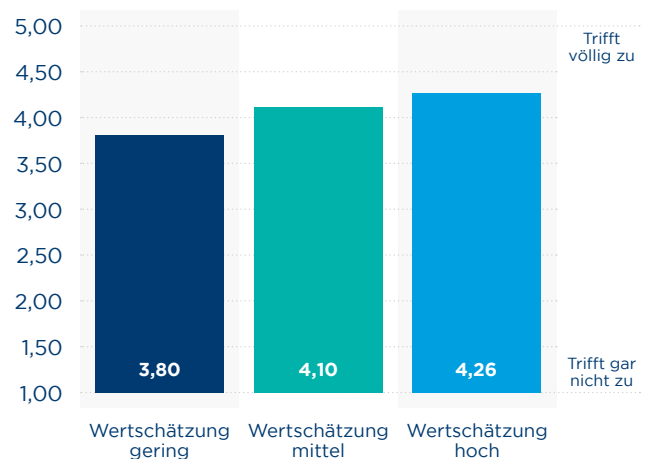
- die um die Bedeutung des Vertrauensverhältnisses zu ihren Mitarbeiter:innen für eine erfolgreiche Arbeit wissen,
- die motiviert sind, durch ihr Führungsverhalten aktiv etwas für das Vertrauensverhältnis zu tun, und
- die über die notwendigen Kenntnisse und Kompetenzen verfügen, wie sie ein Vertrauensverhältnis aufbauen bzw. aufrechterhalten können,

gute Chancen haben, durch eine positive Beziehungsqualität die Ergebnisse ihrer unmittelbaren Arbeit und letztlich auch des Unternehmenserfolgs zu sichern. Führungskräfte, deren Wissen und Kompetenzen in diesem Bereich noch nicht stark ausgeprägt sind, können von entsprechenden Förder- und Trainingsmaßnahmen profitieren.

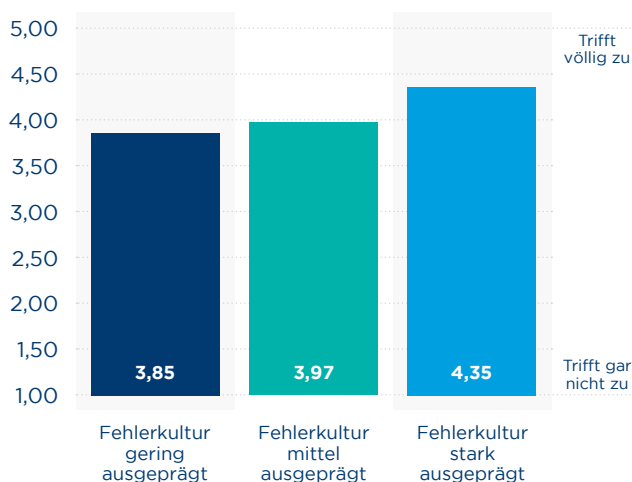
Vertrauen entwickeln durch Performance Leadership

Die LeadershipGarage hat ein Modell erfolgreichen Führungshandelns entwickelt, in dem aktuelle Herausforderungen für Führung thematisiert werden, die sich aus der Veränderung der Arbeitswelt ergeben. Dieses „Performance Leadership“-Modell kann aufgrund seiner Komplexität an dieser Stelle nicht im Detail wiedergegeben werden. Die Datenanalysen zeigen aber, dass diverse Bereiche des Führungshandelns mit einem positiven Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskräften einhergehen. Die stärksten Zusammenhänge zeigen sich für Verhaltensweisen der Führungskräfte, die die Psychologische Sicherheit der Mitarbeiter:innen, eine konstruktive Fehlerkultur und Partizipation fördern, die Nähe schaffen und durch Wertschätzung, Transparenz sowie durch regelmäßige Kommunikation unter Nutzung diverser Kommunikationsmittel gekennzeichnet sind.

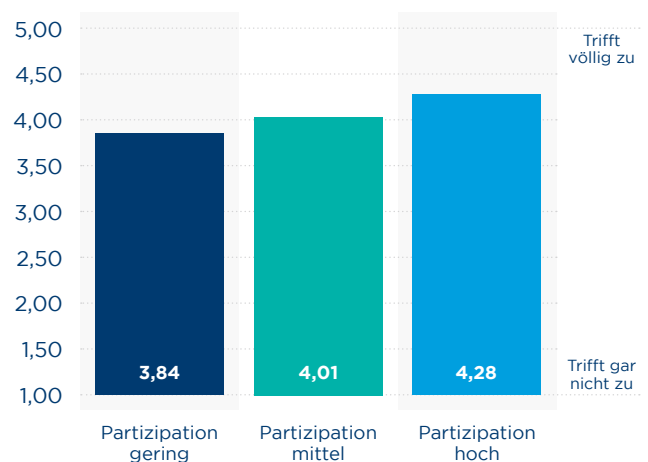
Vertrauen in Mitarbeiter:innen



Vertrauen in Mitarbeiter:innen



Vertrauen in Mitarbeiter:innen



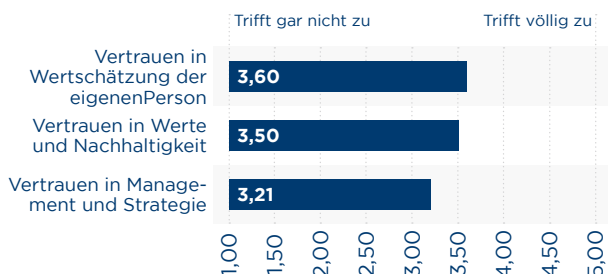
► Vertrauensvolle Führungskräfte führen wirksamer

Vertrauen spielt für Führungskräfte nicht nur hinsichtlich der Beziehung zu ihren Mitarbeiter:innen eine Rolle. Auch das eigene Vertrauen der Führungskräfte in ihr Unternehmen besitzt eine hohe Bedeutung. In den Datenanalysen können drei Vertrauensbereiche unterschieden werden:

- **Wahrgenommene Wertschätzung:** Ein Aspekt des Vertrauens von Führungskräften in ihr Unternehmen besteht in der Wahrnehmung, wie stark sie ihre Person und ihre Arbeit vom Unternehmen wertgeschätzt sehen (z. B. „Ich werde in meinem Unternehmen in wichtige Entscheidungen eingebunden.“, „Meine Leistung wird von meinem Unternehmen gerecht honoriert.“).
- **Vertrauen in Management und Strategie:** Ein weiterer Vertrauensbereich ist die Wahrnehmung, dass im Unternehmen von der obersten Führungsebene richtige Entscheidungen getroffen werden und die Zukunftsfähigkeit durch ein gutes Management unterstützt wird (z. B. „Unser Unternehmen setzt strategisch die richtigen Prioritäten.“, „Die oberste Führungsebene unseres Unternehmens trifft die richtigen Entscheidungen.“).
- **Vertrauen in Unternehmenswerte und Nachhaltigkeit:** Der dritte Vertrauensbereich bezieht sich auf die Wahrnehmung, dass sich eigene Werte und Unternehmenswerte gut entsprechen, der Einklang von Arbeit und Privatleben angemessen berücksichtigt wird und das Unternehmen seiner sozialen Verantwortung gerecht wird (z. B. „In meinem Unternehmen wird die Bedeutung einer guten Work-Life-Balance anerkannt.“, „Die Werte meines Unternehmens stimmen mit meinen eigenen überein.“).

Die Antworten der Befragten lassen auf ein gewisses Vertrauen schließen, das allerdings bei weitem nicht optimal ausgeprägt ist.

Vertrauen der Führungskraft in das Unternehmen: Vertrauensbereiche

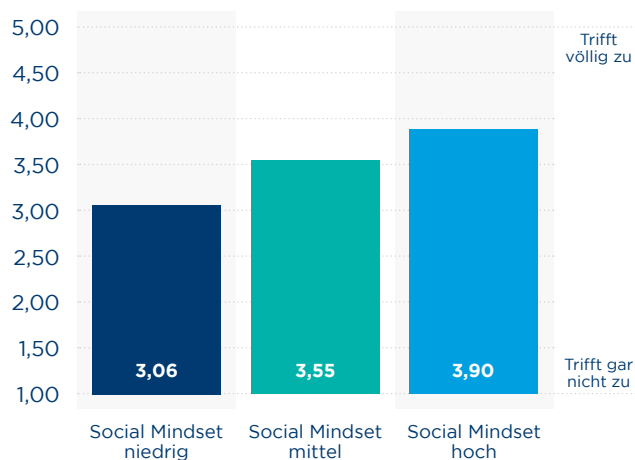


Vertrauen gedeiht in einer förderlichen Unternehmenskultur

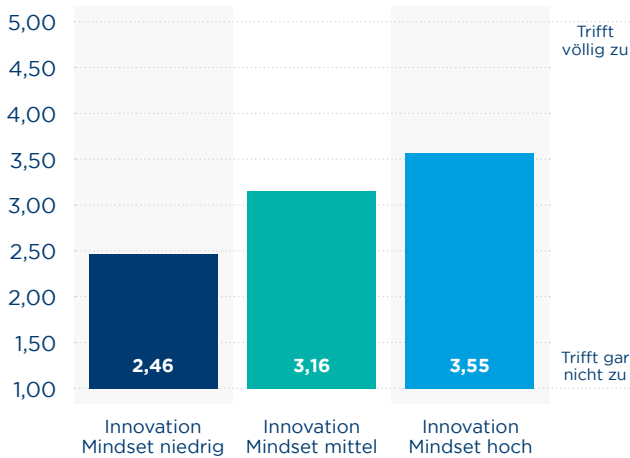
Das Vertrauen der Führungskräfte in ihr Unternehmen geht einher mit einer passenden Unternehmenskultur:

- Die **wahrgenommene Wertschätzung** hängt besonders stark mit einer Facette der Unternehmenskultur zusammen, in der harmonische soziale Beziehungen, Gerechtigkeit und die Reduktion von Gesundheitsgefährdungen eine besondere Rolle spielen („Social Mindset“).
- Das **Vertrauen in Management und Unternehmensstrategie** ist dort besonders stark, wo Agilität, Flexibilität und freier Informationsaustausch die Unternehmenskultur prägen („Innovation Mindset“).
- Das **Vertrauen in Unternehmenswerte und Nachhaltigkeit** geht – vielleicht wenig überraschend – insbesondere einher mit der Wahrnehmung einer Unternehmenskultur, in der Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung betont und Unternehmenswerte aktiv reflektiert werden („Sustainability Mindset“).

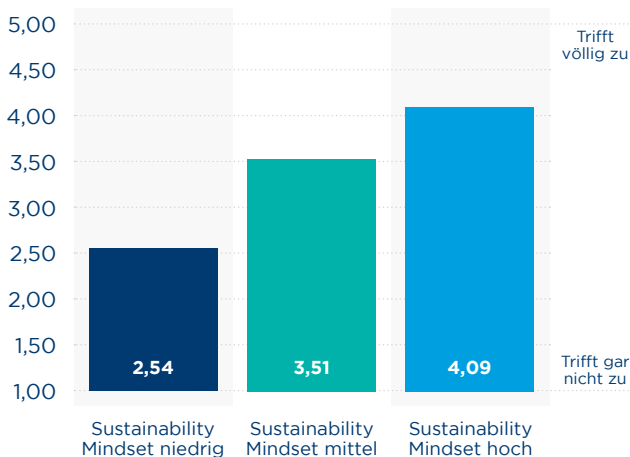
Vertrauen der Führungskraft in Wertschätzung durch Unternehmen



► Vertrauen der Führungskraft in Management und Strategie



Vertrauen der Führungskraft in Unternehmenswerte und Nachhaltigkeit



Analog dazu zeigt sich in einer förderlichen Unternehmenskultur auch ein stärkeres Vertrauen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter:innen. Hier sind die Zusammenhänge allerdings nicht so deutlich ausgeprägt. Dies ist vermutlich vor allem darauf zurückzuführen, dass Führungskräfte in ihrem eigenen Einflussbereich auch unabhängig von der allgemeinen Unternehmenskultur vertrauensbildend agieren können. So können sie ungünstige Rahmenbedingungen kompensieren.

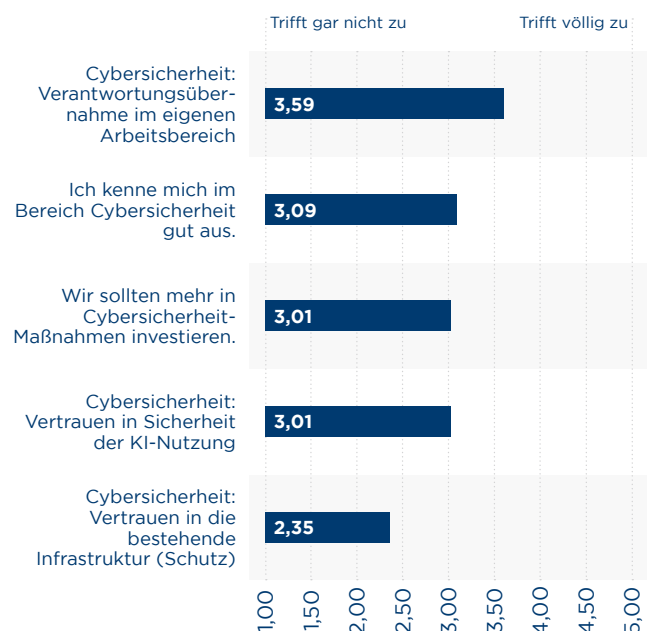
Cybersicherheit: geringes Vertrauen, geringe Kenntnisse, geringe Investitionen

Die erfassten Einstellungen der Führungskräfte zum Thema Cybersicherheit können in drei Bereiche unterteilt werden:

- Übernahme von Verantwortung für Cybersicherheit im eigenen Arbeitsbereich (z. B. „Ich setze in meinem Führungsbereich robuste Sicherheitsmaßnahmen ein, um die Risiken von Cyberangriffen zu minimieren“)
- Bewertung der Sicherheitsmaßnahmen des eigenen Unternehmens im Bereich Cybersicherheit (z. B. „Wenn Probleme im Bereich Cybersicherheit auftauchen, dauert es zu lange, bis sie gelöst sind.“)
- Vertrauen in die Sicherheit bei der Nutzung von Künstlicher Intelligenz (z. B. „Ich mache mir Sorgen um die Sicherheit unserer Unternehmensdaten bei der Nutzung von KI.“)

Die Antworten der Führungskräfte zeigen, dass das Thema Cybersicherheit kritisch gesehen wird: Das Vertrauen in die Cybersicherheit im eigenen Unternehmen und speziell in die Sicherheit bei der Nutzung von KI ist eher gering. Die Führungskräfte schätzen dabei ihre eigenen Kenntnisse in diesem Bereich aber sehr zurückhaltend ein. Diese eher geringen Kenntnisse sind vermutlich ein wesentlicher Grund anzusehen, warum die Verantwortungsübernahme bei der Gewährleistung der Cybersicherheit im eigenen Arbeitsbereich noch nicht ausgeprägter ist. Überraschend ist dagegen, dass trotz des geringen Vertrauens in die Cybersicherheit und die schützende Infrastruktur kaum höhere Investitionen in diesem Bereich angestrebt werden.

Einstellungen der Führungskräfte zu Cybersicherheit

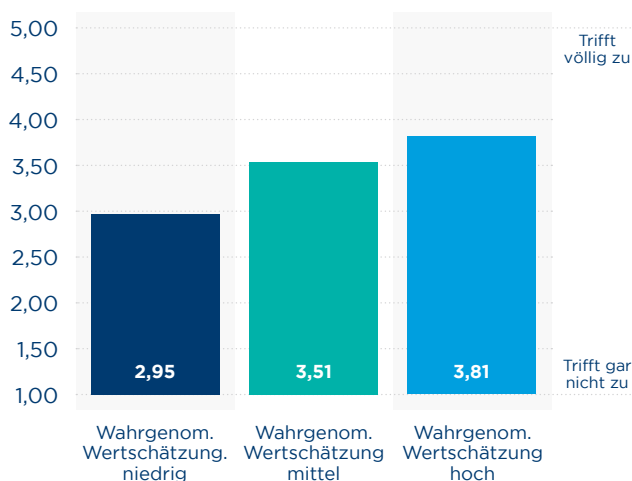


► Aus Vertrauen entsteht Erfolg

Das Vertrauen der Führungskräfte in ihr Unternehmen beeinflusst die wahrgenommene Wirksamkeit ihrer Arbeit: Je stärker das Vertrauen der Führungskräfte ausgeprägt ist, desto positiver werden auch zahlreiche Facetten des Unternehmenserfolgs eingeschätzt.

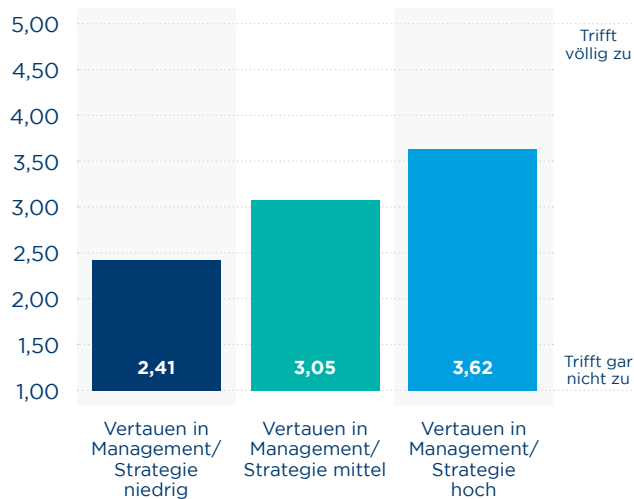
- Für die **wahrgenommene Wertschätzung** zeigen sich z. B. besonders hohe Zusammenhänge zu der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität oder zur wahrgenommenen Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen: Je stärker sich die Führungskräfte im Unternehmen wertgeschätzt fühlen, desto positiver werden diese Bereiche eingeschätzt.

„Unser Unternehmen ist als Arbeitgeber attraktiv“



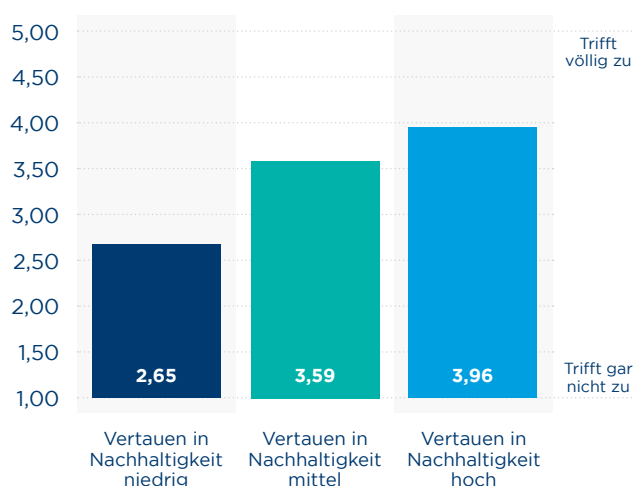
- Je stärker das **Vertrauen in Management und Unternehmensstrategie** ausgeprägt ist, desto höher werden die Agilität, Anpassungsfähigkeit und Innovativität des Unternehmens eingeschätzt.

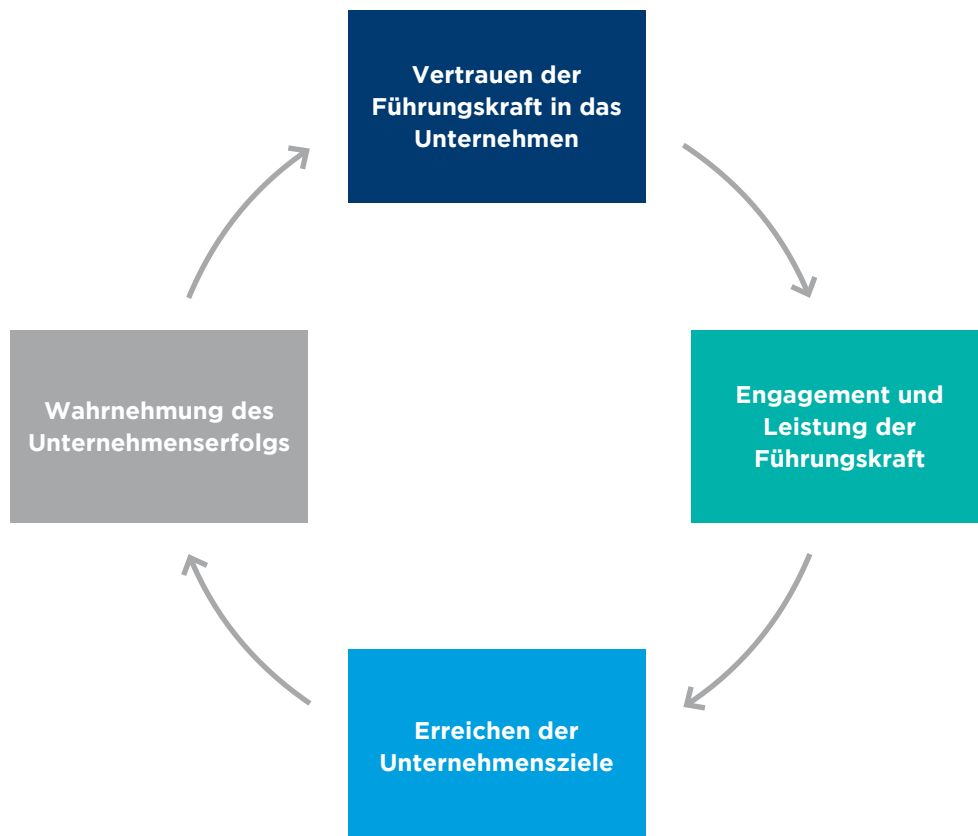
„Unser Unternehmen ist dazu in der Lage, tiefgreifende Veränderungen in seinen Prozessen und Strukturen vorzunehmen“



- Ein ausgeprägteres **Vertrauen in Unternehmenswerte und Nachhaltigkeit** geht einher mit der stärkeren Wahrnehmung eines positiven gesellschaftlichen Einflusses der Unternehmensarbeit, einer guten Nachhaltigkeitsbilanz und einer positiven Einschätzung des Unternehmens in der öffentlichen Wahrnehmung.

„Unser Unternehmen hat einen positiven Einfluss auf gesellschaftliche Entwicklungen“





- Zu beachten ist, dass die vorliegenden Analysen keine Hinweise auf Kausalitäten geben. Statt einer einseitigen Ursache-Wirkungs-Beziehung ist hier eher von einer gegenseitigen Beeinflussung auszugehen: Das Vertrauen der Führungskräfte trägt zu einem stärkeren Engagement und zu der Erreichung der Unternehmensziele bei, im Gegenzug stärkt die Wahrnehmung, dass Unternehmensziele erreicht werden, wiederum das Vertrauen der Führungskräfte in das Unternehmen.

Insgesamt machen die Analysen deutlich, dass das Vertrauen der Führungskräfte eine wichtige Rolle für die Qualität und Wirksamkeit ihrer Arbeit und damit letztlich auch für den Unternehmenserfolg spielt. Gleichzeitig lässt sich allerdings an den Antworten ablesen, dass ihr Vertrauen nicht optimal ausgeprägt ist. Während die wahrgenommene Wertschätzung der eigenen Person und Arbeit immerhin noch deutlich im Zustimmungsbereich liegt (mit Ausnahme der Wahrnehmung, dass das Unternehmen die persönliche berufliche Weiterentwicklung fördere), liegt das Vertrauen in Management-Entscheidungen und Unternehmensstrategie nur im mittleren Wertebereich. Während also viele Führungskräfte die Bedeutung einer vertrauensvollen Beziehung zu ihren Mitarbeiter:innen bereits verinnerlicht haben und sie bewusst durch ihr Verhalten fördern, ist bei

Die Analysen zeigen deutlich, dass das Vertrauen der Führungskräfte eine wichtige Rolle für die Qualität und Wirksamkeit ihrer Arbeit und damit letztlich auch für den Unternehmenserfolg spielt.

der Vertrauensbildung zwischen Unternehmen und ihren Führungskräften noch viel „Luft nach oben“. Unternehmen sollten unbedingt stärker auf die Einflussfaktoren achten, die mit dem Vertrauen der Führungskräfte zusammenhängen, denn ein höheres Vertrauen geht einher mit einer stärkeren Bindung an das Unternehmen und einer stärkeren Leistungsbereitschaft. ■

3

Kommentare



Prof. Dr. Dennis-Kenji Kipker

Wie die Digitalisierung neue Herausforderungen für die Unternehmensleitung schafft

Mit der Digitalisierung und Vernetzung von Betrieben steigen zunehmend auch die Anforderungen an das betriebliche Cybersecurity Management. Waren es vor einigen Jahren vor allem betriebswirtschaftliche Sorgfaltspflichten, die im Mittelpunkt der Management-Verantwortung standen, trat insbesondere infolge der DS-GVO seit 2018 der Datenschutz hinzu, und mittlerweile lassen sich zahllose gesetzliche Cybersecurity Sorgfaltspflichten für viele Unternehmen aus nationalen und europäischen Vorschriften ableiten. Und dabei sind es nicht nur die kritischen Infrastrukturen, die adressiert werden, sondern die Gewährleistung effektiver und effizienter betrieblicher Cybersicherheit. Diese ist mit der europäischen NIS2-Richtlinie zur allgemeinen und flächendeckenden Gewährleistungsverantwortung digital nachhaltigen Wirtschaftens in der gesamten Europäischen Union geworden, die ab dem kommenden Jahr allein in Deutschland Zigtausende zusätzliche Unternehmen in den unterschiedlichsten Sektoren und Branchen adressieren wird. Doch nicht nur das prozessbezogene unternehmensinterne Cybersecurity Management hat sich weiterentwickelt: Mit dem im Oktober dieses Jahres verabschiedeten EU Cyber Resilience Act (CRA) werden künftig auch Hersteller, Importeure und Vertriebsunternehmen von digitalen Produkten verpflichtet sein, die Cybersicherheit „by design“ von Anfang in den gesamten Lebenszyklus



Prof. Dr. Dennis-Kenji Kipker, Research Director, [cyberintelligence.institute](https://www.cyberintelligence.institute), Frankfurt am Main

zu integrieren. Zusammengenommen wird die Umsetzung dieser beiden Vorschriften eine Herausforderung sein, denn es geht künftig nicht nur darum, das eigene Unternehmen resilienter gegen digitale Bedrohungen von außen aufzustellen, sondern auch seine Produkte und Dienste, die gegenüber Kunden angeboten werden, abzusichern.

„Cybersicherheit ist letzten Endes nichts anderes als Vertrauen – Vertrauen der eigenen Belegschaft darin, dass betriebliche Prozesse funktionieren und Vertrauen der Kunden darin, dass die erworbenen Produkte ordnungsgemäß arbeiten und damit qualitativ hochwertig sind.“

Prof. Dr. Dennis-Kenji Kipker

► Diese Verantwortlichkeit für mehr Cybersicherheit wird vielfach als Bürde, im Management manchmal sogar als überflüssiger „Wasserkopf“ europäischer gesetzlicher Überregulierung, wahrgenommen. Doch wenn sich die Bedrohungslage im Cyberraum nicht so massiv verschärft hätte – nicht zuletzt auch deshalb, weil sich die Betriebe in den vergangenen zehn Jahren derart manifest digitalisiert und vernetzt haben – hätte es vermutlich gar nicht erst den Bedarf für strengere Gesetze zur Cybersicherheit gegeben. Und ein Aspekt, der bei dieser Betrachtung leider nach wie vor viel zu oft vergessen wird, ist die Tatsache, dass auch Cybersicherheit letztlich nichts anderes als eine Form von Innovation ist, denn ein funktionierendes Management zur Cybersicherheit bedeutet im Ergebnis nichts anderes, als sein Unternehmen regelmäßig auf strukturelle und personelle Änderungen, neue Produkte und damit einhergehend eine vielleicht größere Risikoexposition auszurichten. Denn Cybersicherheit ist etwas grundsätzlich Positives, nur Cyberangriffe sind etwas Negatives.

Diese Erkenntnis führt uns zu einer weiteren wichtigen Feststellung: Der Grund, als Management in einem Be-

trieb für mehr Cybersicherheit zu sorgen, hat zunächst einmal ziemlich wenig mit Managerhaftung, Bußgeldern oder gar Schadensersatzzahlungen zu tun, selbst wenn dies in der medialen Wahrnehmung oft einer der ausschlaggebenden Gründe zu sein scheint und von Unternehmensberatern so kommuniziert wird. Denn Cybersicherheit ist letzten Endes nichts anderes als Vertrauen – Vertrauen der eigenen Belegschaft darin, dass betriebliche Prozesse funktionieren und Vertrauen der Kunden darin, dass die erworbenen Produkte ordnungsgemäß arbeiten und damit qualitativ hochwertig sind. Cybersicherheit ist auf diese Weise verstanden nichts anderes als ein Bestandteil jedweder guten Unternehmenskultur und damit essenzieller Aspekt der Führungsqualitäten eines guten und erfahrenen Managements.

Doch der Weg dahin ist sicher alles andere als leicht und auch nicht zwingend kostengünstig. Hier kommt es aber im Einzelfall auf die konkrete Unternehmung, ihr Tätigkeitsfeld und ihr Risikopotenzial an. Deshalb gibt es auch nicht „die eine“ Erfolgsformel oder Tabelle, die man abarbeiten könnte, um am Ende zu einer digital resilienteren Unternehmung zu gelan-

gen. Allen unterschiedlichen Ansätzen und Managementmodellen in der Cybersicherheit ist zumindest aber eines gemein: Das Commitment für bessere digitale Strukturen im Betrieb muss zwingend von der obersten Ebene, der Geschäftsleitung kommen und den Mitarbeiter:innen gegenüber vorgelebt werden. Denn wenn sich schon die Geschäftsleitung nicht an die grundlegenden Regeln der Cyberhygiene hält, wird es auch das Personal nicht tun. Die größte Herausforderung für die Cybersicherheit ist zu Beginn somit nicht der damit verbundene wirtschaftliche Aufwand, sondern die Erkenntnis, dass jede Form von Innovation im Unternehmen das Aufbrechen von alten und im Zweifelsfall seit Jahren gelebten Strukturen erfordert, um es nachhaltig besser – oder eben resilienter – zu gestalten. ■



Angela Blau

Cybersicherheit: Ein blinder Fleck des deutschen Top-Managements

Die rasanten Entwicklungen in der Künstlichen Intelligenz (KI) und die zunehmende Digitalisierung haben die Herausforderungen an die Cybersicherheit stark verändert. Während die digitale Angriffsfläche wächst und KI-Technologien Cyberangriffe wie Phishing und Ransomware erleichtern, bieten KI-Technologien zugleich innovative Ansätze zur Abwehr von Cyberbedrohungen. Den-

noch zeigt das Manager Barometer 2024 eine alarmierende Realität: Deutsche Top-Führungskräfte unterschätzen das Risiko von Cyberattacken auf ihr Unternehmen erheblich. Nur etwa ein Drittel der Befragten gab an, von einem konkreten Angriff auf ihr Unternehmen zu wissen – obwohl laut Bitkom e. V. über 80 % der Unternehmen bereits betroffen waren.

Das weist auf ein zentrales Problem der Unternehmen hin: Einen Mangel an Transparenz und einheitlicher Kommunikation über Cyberbedrohungen. Während in unserer Befragung Führungskräfte für Finanzen/Controlling/Accounting sowie die der IT-Abteilungen in deutlich höherem Maße von Cyberangriffen berichten, bleiben diese Informationen offenbar häufig auf der Ebene der operativen Abteilungen hängen und erreichen das strategische Top-Management nur begrenzt. Hier fehlt es an einer offenen Unternehmenskultur, die eine vertrauensvolle Kommunikation über sicherheitsrelevante Vorfälle fördert. Diese Intransparenz verschleiert das Risiko für die Führungsebene und verschärft das Ausmaß der Cyberbedrohung unnötig.

Cybersicherheit ist längst kein reines IT-Thema mehr. Sie ist ein integraler Bestandteil des unternehmensweiten Risikomanagements und betrifft sämtliche Geschäftsbereiche – eine klare Führungsaufgabe. Die oberste Führungsebene muss hier aktiv vorgehen, um eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der Cybersicherheit als gemeinsame Verantwortung wahrgenommen wird.



Credit: Julia Resinger

Angela Blau, Principal,
Frankfurt am Main

„Technologische Cybersicherheitsmaßnahmen allein greifen zu kurz: Selbst die besten IT-Lösungen bieten keinen umfassenden Schutz, wenn die Belegschaft nicht ausreichend sensibilisiert ist.“

Angela Blau

- ▶ Ohne das Engagement des Top-Managements sind Sicherheitsinitiativen schwer durchzusetzen und das notwendige Bewusstsein bei den Mitarbeiter:innen lässt sich nicht nachhaltig verankern.

Technologische Cybersicherheitsmaßnahmen allein greifen zu kurz: Selbst die besten IT-Lösungen bieten keinen umfassenden Schutz, wenn die Belegschaft nicht ausreichend sensibilisiert ist. Eine wirksame Verteidigung gegen Cyberkriminalität erfordert eine Cybersicherheitskultur, die alle Mitarbeiter:innen einbezieht. Hier fehlt es in vielen Unternehmen jedoch an flächendeckenden Programmen. Zum Teil finden keine Schulungen statt oder diese sind freiwillig – ein Ansatz, der angesichts der Arbeitsbelastung nur selten das notwendige Bewusstsein fördert. Regelmäßige und für alle verpflichtende Schulungen oder Trainings sind essenziell, um das Thema Cybersicherheit nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

Während große Konzerne tendenziell über mehr Ressourcen für Cybersicherheit verfügen, sind auch kleine und mittelständische Unternehmen gefordert. Vertrauen in digitale Infrastruktur oder Services wird zunehmend zum Erfolgsfaktor für

Geschäftsbeziehungen. Ein verantwortungsvoller Umgang mit digitalen Risiken ist daher nicht nur eine Frage der Cybersicherheit, sondern eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit.

Der Global Risks Report 2024 des Weltwirtschaftsforums zählt Cyberkriminalität zu den weltweit größten Geschäftsrisiken. In Deutschland ist das Bewusstsein für diese Bedrohung im Top-Management jedoch noch unzureichend ausgeprägt. Die Zeit zum Handeln ist jetzt – bevor ein unbedachter Umgang mit Cyberrisiken den Erfolg und die Zukunft deutscher Unternehmen gefährdet. Der Aufbau einer unternehmensweiten Cybersicherheitsstrategie wird nur erfolgreich sein, wenn Cybersicherheit als zentrale Führungsaufgabe in einer digitalisierten Welt verstanden, gefördert und aktiv vorgelebt wird. ■



4

Statistik der Teilnehmer:innen



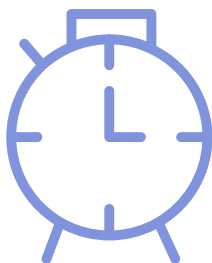
Statistik der Teilnehmer:innen

49

Die Befragten sind im Durchschnitt **49 Jahre alt**.



36 % der Teilnehmer:innen des Manager Barometers 2024/2025 arbeitet auf der **obersten Leitungsebene** (C-Level), 37 % sind in der **Bereichsleitung** tätig. Lediglich 3,6 % der Befragten haben noch **kein eigenes Team**.



Auch die **Verweildauer im aktuellen Unternehmen** ist mit 7,5 Jahren die zweithöchste seit 2017 (lediglich 2019 war sie mit 7,6 Jahren geringfügig höher).



Sie sind überwiegend (35,1 %) im **General Management** tätig, jedoch auch häufig im **Vertrieb/Customer Service** (13,2 %) oder in der Abteilung **IT/Digital/Technologie** (12,1 %). Der Anteil der Befragten in der IT ist der höchste seit dem Manager Barometer 2017. Am seltensten vertreten sind mit 2,8 % Befragte aus der Abteilung **Recht/Steuern/Compliance**.



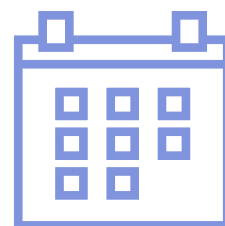
Der Anteil der Befragten mit **deutschem Pass** ist 2024 mit 70 % auf einem Höchststand. Knapp ein Drittel der Befragten (30 %) besitzt nicht die deutsche Staatsangehörigkeit, das ist der niedrigste Anteil seit 2020. Nur 11,1 % haben einen **Migrationshintergrund**.



Mehr als die Hälfte (53,7 %) aller Befragten trägt Verantwortung für **weniger als 100 Mitarbeiter:innen**, weitere 23,1 % für **100 bis 499 Beschäftigte**. Dies ist der höchste Anteil seit 2018.

>10tsd.

Nur 3,7 % der Befragten des diesjährigen Manager Barometers sind für **mehr als 10.000 Mitarbeiter:innen** verantwortlich.



Die Befragten besetzen ihre aktuelle Position im Schnitt seit 36 Monaten, dies ist die **längste Verweildauer** seit 2017 mit Ausnahme von 2020 (36,1 Monate).

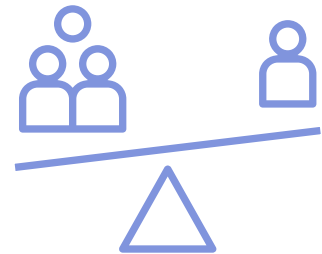
Statistik der Teilnehmer:innen



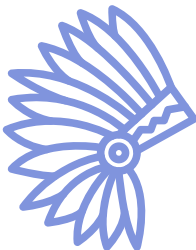
27 % der Befragten arbeiten in einem **Großkonzern** mit mehr als **10.000 Mitarbeiter:innen**, ein weiteres Drittel in einem Unternehmen mit **weniger als 500 Mitarbeiter:innen**. Die Verteilung der Befragten auf die Unternehmen der unterschiedlichen Größenklassen hat sich seit dem Manager Barometer 2015 kaum verändert.



Im Schnitt berichten **12,6 Mitarbeiter:innen direkt an jeden Befragten**.



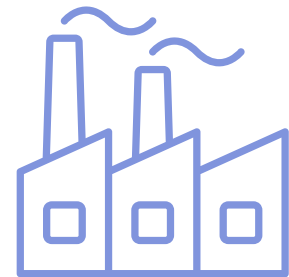
Wie auch in den Vorjahren arbeitet die überwältigende Mehrheit der Befragten in einem **langjährig etablierten Unternehmen**, mit 86,5 % ist dies sogar der höchste Anteil seit 2017. Lediglich 4,2 % sind in einem **Start-up** tätig.



Die **Führungsetagen** der Unternehmen werden von den Angehörigen der **Generation X** dominiert (73,8 %), geboren zwischen 1965 und 1980. Die **Babyboomer** haben ihr Renteneintrittsalter überwiegend erreicht. Sie machen nur noch 6,8 % der Befragten aus, 2015 waren es noch 34,6 %. Zur **Generation Z** (nach 1980 geboren) gehört ein knappes Fünftel (19,4 %) der Befragten, der höchste Anteil seit 2015.



Der **Frauenanteil** der Befragten liegt mit 16,3 % knapp unter dem des Vorjahrs mit 17 % und stellt hiermit den zweithöchsten Anteil seit Beginn der Erhebung dar.



Die **Industrie** ist mit 26,8 % die vorherrschende Branche der Befragten, es folgen die **Finanzdienstleistungen** mit 14,7 % und **Medizin/Pharma/Chemie** mit 12 %. Am wenigsten vertreten ist der **Öffentliche Sektor/Not-for-Profit/Bildung/Kultur**. Hier sind nur 5,4 % der Befragten tätig.

Odgers Berndtson ist seit über 50 Jahren eines der weltweit führenden Unternehmen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung. Mit rund 1.000 Mitarbeiter:innen in 33 Ländern besetzen wir Aufsichtsräte, Beiräte, Vorstände, Geschäftsführungen sowie sonstige obere Führungspositionen in Unternehmen aller Branchen, öffentlichen Verwaltungen und Not-for-Profit-Organisationen. Um auf die branchenspezifischen Bedürfnisse unserer Klient:innen bestmöglich einzugehen, arbeiten unsere Berater:innen in international vernetzten Industry Practices.

www.odgersberndtson.com

Copyright © 2024 ODGERS BERNDTSON
All rights reserved.