

Worauf Spitzenkräfte Wert legen

Managerbarometer 2023

Eine exklusive Umfrage zeigt: Die Prioritäten und Wünsche des Führungspersonals – vom Teamleiter bis zum Geschäftsführer – haben sich stark verändert. Arbeitgeber müssen sich auf wählerische Bewerber einstellen.

Claudia Obmann Düsseldorf

Zuerst kürzte der Finanzinvestor ohne Absprache das Budget von Bereichsleiter Holger Finke (Name geändert). Dann kippte er das Geschäftsmodell seiner Business-Unit und stellte den Manager von heute auf morgen frei. Ein solches Verhalten, das „von geringstmöglicher Wertschätzung für den Verantwortlichen zeugt“, möchte die gestandene Führungskraft nie wieder erleben.

Der Ingenieur schaut sich deshalb nun sorgfältig auf dem Arbeitsmarkt um, prüft Unternehmen auf ihre Kultur. Einen gut dotierten, auf drei Jahre befristeten Vertrag als Geschäftsführer lehnte Finke zum Beispiel ab: Man verlangte von ihm samt Familie einen Umzug an den Firmensitz, statt auf seinen Wunsch nach hybrider Arbeit einzugehen. „Übergriffig und unflexibel“, lautet Finkes Urteil. Gerade hat er ein weiteres Jobangebot bekommen – mit sieben Vorstellungsgesprächen. Finke: „Da frag ich mich: Wie entscheidungsfreudig ist man eigentlich in diesem Unternehmen?“

Ist der Manager ein wählerischer Einzelfall? Keineswegs. Das zeigt das aktuelle Managerbarometer, das dem Handelsblatt exklusiv vorliegt. Die Personalberatung Odgers Berndtson hat dafür Führungskräfte aus dem deutschsprachigen Raum nach ihrem Befinden befragt und 1300 haben geantwortet. Es zeigt sich: Die Wechselbereitschaft ist im vierten Krisenjahr seit Beginn der Coronapandemie hoch. Insgesamt 54 Prozent halten einen Wechsel ihrer beruflichen Position innerhalb der nächsten Monate für „wahrscheinlich“ bis „sehr wahrscheinlich“. Sie wollen von den Chancen am Arbeitsmarkt profitieren, die sich aufgrund der Wirtschaftstransformation und der zunehmenden Verringerung ergeben.

Ein Punkt bei den Wechselwilligen sticht in der Befragung heraus: die Frage nach den Rahmenbedingungen des neuen Arbeitgebers. 82,2 Prozent der Führungskräfte auf dem Sprung finden den Aspekt „Unternehmenskultur, die zu mir passt“, sehr wichtig. „Damit liegt die Bedeutung dieses Themas noch vor „Innovationsfähigkeit“ (47 Prozent) und „einem Unternehmens-Purpose, mit dem ich mich identifizieren kann“.

Dieses Ergebnis deckt sich mit der praktischen Erfahrung von Personalberatern. Marco Henry Neumueller, Partner bei Odgers Berndtson, spezialisiert auf obere Führungspositionen, sagt: „Besetzungsverfahren gleichen immer mehr der Suche nach der Nadel im Heuhaufen und dauern dabei zwei- bis dreimal so lang wie vor Corona. Führungskräfte gucken sehr genau – nicht

nur auf Position, Aufgabe und Gehalt. Sie wollen auch detailliert wissen, mit wem sie wie zusammenarbeiten werden. Für sie muss einfach alles passen.“

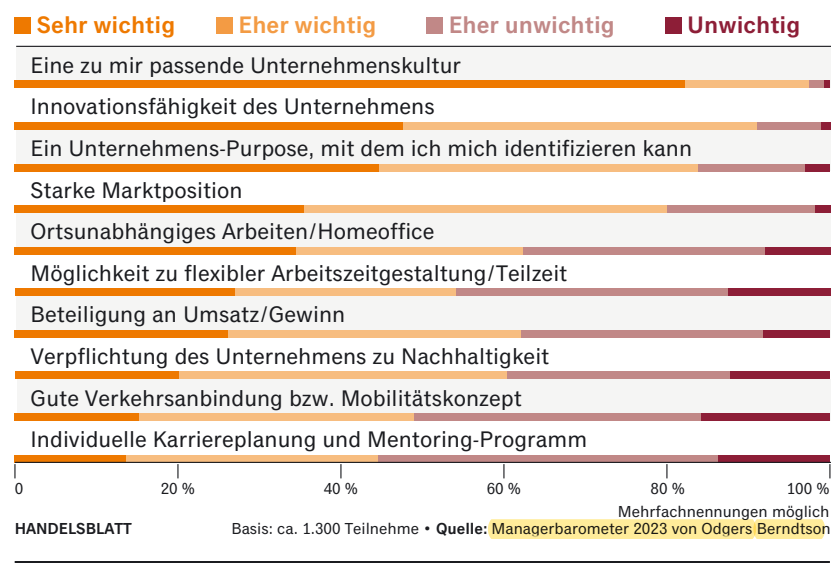
So wie bei Manager Finke. Der Kandidat mit Führungserfahrung im börsennotierten Konzern, Mittelstand und in der Private-Equity-Branche sagt: „Wenn die Unternehmenskultur mit meinen Vorstellungen übereinstimmt, ist es sehr viel einfacher, erfolgreich zu arbeiten. Dann kann ich meine Stärken einbringen, muss mich nicht verbiegen. Damit ist auch der Erfolg für das Unternehmen sicher.“

Egal ob Konzern oder Mittelständler: Führungskräfte wollen sich am neuen Arbeitsplatz wohlfühlen, um Topleistung zu bringen. Ob die Unternehmenskultur stimmt, hängt dabei von diesen drei Faktoren ab:

1. Transparenter, werteorientierter Führungsstil
Die Unternehmenskultur ist schwer greifbar. Sie wird von Werten, Denkweisen und Verhaltensmustern bei der Zusammenarbeit geprägt. So spielt etwa der Dresscode, ob sich alle duzen oder wie offen Geschäftszahlen intern berichtet werden, eine Rolle. Geteilte Werte und Normen pro-

Wünsche von Managern

Umfrage: Diese Rahmenbedingungen sind wechselwilligen Führungskräften beim neuen Arbeitgeber besonders wichtig, Antworten in Prozent



Ein hohes Gehalt wird von Managern nicht länger als Schmerzensgeld betrachtet.

Lothar Grünewald
Personalberater

duzieren ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und eines gemeinsamen Ziels. Das sorgt im Idealfall für hohe Motivation bei den Mitarbeitern und bindet sie.

Ausschlaggebend ist, was der Chef vorlebt. Neumueller berichtet aus seiner Besetzungspraxis entsprechend: „Führungskräfte wollen sofort wissen: Welches Verständnis von Führung herrscht in dieser Geschäftsführung – Teamplay oder einsamer Entscheider?“ Außerdem gehe es meist darum, wie leistungs- und wettbewerbsorientiert ein Unternehmen ist und wie gesteuert werde. Streng zahlenfokussiert etwa, um Kosten zu sparen, oder „nach dem Bauch des Patriarchen“.

Drohe ständiges Durchregieren des Eigentümers oder Mikromanagement, winkten viele Kandidaten ab. „Ein hohes Gehalt wird von Managern nicht länger als Schmerzensgeld betrachtet. Etwa dafür, dass man sich neben einem ohnehin hohen Zeitaufwand auch noch damit rumplagen muss“, sagt auch Lothar Grünewald. Der Personalberater vermittelt Führungskräfte in Familienunternehmen. Vielen Kandidaten geht es vor allem um das Wertegerüst eines potenziellen Arbeitgebers. Ein Beispiel ist der promovierte Chemiker und Volkswirt Volker Böhm. Nach mehreren Stationen in hohen Positionen, vom Börsenkonzern bis zum Mittelstand, siebte er Stellenangebote „härter als je zuvor aus“, wie er erzählt. Besonders wichtig war ihm, dass der Satz „Das Wertvollste sind unsere Mitarbeiter“ kein leeres Versprechen ist. Er erkundigte sich aber auch nach Nachhaltigkeitsaspekten und prüfte, ob eine Organisation Sinn stiftet. Überzeugt hat ihn eine Stiftung.

Als Geschäftsführer setzt er nun die Investitionswünsche des privaten Kapitalgebers um: Sie verhalfen Firmen aus dem Portfolio zu Wachstum. „Dabei stehen die Mitarbeiter unserer Be-

Corporate Benefits

Beliebte Alternativen zur Gehaltserhöhung

Personalchefs und Karriereexperten verraten, womit sie ihre besten Mitarbeitenden im Unternehmen halten.

Claudia Obmann Düsseldorf

In den Unternehmen stehen jetzt wieder die Jahresgespräche bevor. In Zeiten von Inflation und kriselnder Wirtschaftslage steigt der Druck auf Arbeitgeber und Angestellte. Mitarbeitende erwarten besondere Unterstützung, doch so manchem Chef fehlt das Budget für Gehaltserhöhungen. Um wichtige Kräfte nicht zu verlieren, rät Vanessa Sproedt-Graef, Managing Director beim Personalvermittler Robert Half, „zu individuellen Maßnahmen statt Gießkannenprinzip“.

Die Firma hat 1500 Fach- und Führungskräfte befragt, welche Zusatzleistungen ihr Unternehmen bietet und welche sie sich wünschen. Das Handelsblatt hat auch Personalmanager, einen Karriereexperten sowie eine Spezialistin vom Bund der Steuerzahler nach Mitarbeitervorteilen befragt, mit denen Chefs punkten können.

1. Arbeitsmodell individualisieren

Arbeitszeit und -ort flexibel zu haben spart Mitarbeitenden Kosten etwa für das Pendeln und hilft dabei, Beruf und Privates besser miteinander zu vereinbaren. Auch passgenaue Teilzeitleösungen wünschen sich immer mehr Beschäftigte. „Es lohnt sich, den Mitarbeitenden entgegenzukommen und Vertrauen zu schenken; flexible Arbeitsbedingungen sind ein sehr starkes Bindemittel“, sagt Sybille Reiss, Personalchefin des Reisekonzerns Tui.

2. Neue Karrierechancen bieten

„Einem erfahrenen Mitarbeiter, aber auch einem Nachwuchstalent die Leitung eines wichtigen Projekts zu übertragen ist ein Klassiker unter den Bindungsinstrumenten“, sagt Christian Bernhardt. Der Kommunikationspsychologe hat mehr als 100 Unternehmen bei der Verbesserung der Mitarbeitendenbindung beraten. Wer sich inhaltlich oder führungstechnisch beweist, kann dann nach Abschluss der befristeten Aufgabe mit einem Bonus oder einer Beförderung rechnen.

3. Inflationsausgleichsprämie zahlen

Um die steigenden Preise bei Lebensmitteln und Energie zu mildern, können Chefs noch bis Ende 2024 jedem Mitarbeiter bis zu 3000 Euro Inflationsausgleichsprämie zusätzlich zu Gehalt und Weihnachtsgeld steuerfrei auszahlen.

4. Titel verleihen

Mitarbeiter vom „Junior“ zum „Senior“ zu befördern oder vom einfachen Verkäufer zum „Chef einer Vertriebseinheit“ zu ernennen – klangvolle Titel zu verleihen kann eine Alternative sein, wenn ein Gehaltssprung nicht drin ist. „Gerade junge Männer reagieren stark auf solche Statushebel“, sagt Karriereexperte Christian Bernhardt.

5. Extraurlaub
Ein Modell hat die Deutsche Bahn entwickelt, die ihre Mitarbeitenden jedes Jahr neu entscheiden lässt, ob sie künftig mehr Geld oder mehr Freizeit wollen. Tarifangestellte können wählen, ob sie lieber sechs oder zwölf Tage zusätzliche Urlaub oder stattdessen rund 2,6 beziehungsweise rund 5,2 Prozent mehr Gehalt wollen.

6. Workation ermöglichen

An Orten arbeiten, wo andere Urlaub machen, auch davon träumt so mancher. Publicis, einer der drei größten Werbedienstleister weltweit, bindet Mitarbeiter etwa mit dem sogenannten „Work your World“-Programm: Jeder darf seinen Job bis zu sechs Wochen im Jahr überall dort erledigen, wo die Agenturgruppe vertreten ist.



Es lohnt sich, den Mitarbeitenden entgegenzukommen und Vertrauen zu schenken.

Sybille Reiss
Tui-Personalchefin

7. Treue belohnen

Nicht nur Gastronomie und Hotellerie entdecken gerade einen Klassiker wieder: ein Dankeschön des Chefs für treue Dienste. Bei A&O Hostels etwa bekommen Festangestellte nach drei, fünf und zehn Jahren 300, 500 beziehungsweise 1000 Euro Prämie.

8. Smartphone, Notebook, Monitor spendieren

Arbeiten Angestellte hybrid, mal zu Hause und mal im Betrieb, kann der Arbeitgeber seinen Mitarbeitenden die nötige Hardware spendieren.

9. Jobticket sponsern

Der Arbeitgeber kann wahlweise einen Zuschuss gewähren oder das Ticket komplett zur Verfügung stellen. Beides ist für den Mitarbeiter steuerfrei,

wenn das Ticket zusätzlich zum Gehalt gesponsert wird und auf der Lohnsteuerbescheinigung vermerkt ist.

10. Gesundheit fördern

Ob Rückengymnastik, Ernährungskurs oder Stressbewältigungstraining: Alles, was beim Gesundbleiben hilft, ist bis zu 600 Euro pro Jahr und Mitarbeiter steuerfrei.

11. Gutscheine ausgeben

Der Arbeitgeber kann zum Beispiel Bücher-Fans in seiner Belegschaft Gutscheine überreichen. Pro Monat sind pro Arbeitnehmer Sachbezüge in Höhe von 50 Euro steuerfrei drin. Vorteilhaft sind auch Tankkarten.

12. Kinderbetreuung finanzieren

Ob Kindergärten, Tagesmutter oder sogar Über-Nacht-Betreuung: Was die Höhe angeht, gibt es keine Begrenzung für steuerfreie Betreuungszuschüsse – vorausgesetzt, der Chef bezahlt das on top zum Gehalt.

13. Dienstfahrzeug stellen

Für Fach- und Führungskräfte gehören Dienstwagen zum Repertoire an Vergütungsextras. Aber auch der privat genutzte Dienstwagen muss versteuert werden. Dagegen ist das Dienstfahrzeug von der Steuer befreit.

14. Altersvorsorge aufbessern

Betriebliche Altersvorsorge kann allen Angestellten zugesagt werden. Die steuerfreie Obergrenze für Beiträge des Arbeitgebers liegt bei acht Prozent der Beitragsbemessungsgrenze in der Rentenversicherung.

15. Versicherungsschutz bieten

Die Robert-Half-Studie zeigt, dass Zusatzversicherungen etwa für Klinikaufenthalte-, Pflege- oder Zahnversicherungen, aber auch Berufsunfähigkeitsversicherungen von Angestellten sehr geschätzt werden. Dafür erhalten Arbeitgeber meistens besonders günstige Tarife in Gruppenversicherungen. Wichtig: Nur wenn der Arbeitgeber die Versicherung für den Mitarbeiter als Versicherungsnehmer abschließt und die Beiträge bezahlt, sind bis zu 50 Euro pro Monat als sogenannte „Sachzuwendung“ steuerfrei.



Dienstfahrrad: Im Gegensatz zum Dienstwagen ist es von der Steuer befreit.