

# LEADERSHIP BAROMETER 2019

**Future Readiness Führung Schweiz**

## Vorwort

Die Schweizer Wirtschaft hängt massgeblich von der Weitsicht ihrer Führung ab. Unternehmen, die in die für morgen relevanten Kompetenzen und Werte investieren, sichern ihre Zukunftsfähigkeit (Future Readiness). Durch den «Leadership Barometer 2019» können Führungskräfte wichtige Erkenntnisse und Anregungen zum Handeln gewinnen. Die Studie soll auch Orientierung bieten in einer Zeit, in der die Anforderungen an die Führung zunehmen und eine Priorisierung der Ressourcen immer bedeutsamer wird.

Die Kalaidos Fachhochschule und die Schweizer Kader Organisation SKO lancierten bereits gemeinsam den «Leadership Barometer 2014» und die Studie «Leadership – The Swiss Way 2018». Dank der wirkungsvollen Zusammenarbeit konnte eine Repräsentativität und Abdeckung erreicht werden, die für die Schweiz im Bereich Führung aussergewöhnlich ist. Für den «Leadership Barometer 2019» wurde dieser Aspekt durch eine Kooperation mit der Swissemem Academy noch weiter verstärkt.

Gemeinsam ist uns drei Partnern das zentrale Interesse an der Zukunftsfähigkeit (Future Readiness) von Schweizer Unternehmen. Deshalb geht die vorliegende Studie folgenden Fragen nach:

- Wie fit sind Schweizer Unternehmen hinsichtlich ihrer Führung heute?
- Welche Kompetenzen und Werte braucht die Führungskraft von morgen?
- Wie steht es um die Zuversicht in Schweizer Organisationen, die für morgen relevanten Kompetenzen und Werte zu erlangen?

Über 1'300 Führungskräfte, Expertinnen und Experten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben schweizweit an der Befragung teilgenommen. Die Studie zeigt auf, in welchen Dimensionen die Schweizer Führung aktuell Schwächen hat – aber auch, worauf die Führung in Zukunft fokussieren muss. Besonders aufschlussreich sind die unterschiedlichen Einschätzungen von Mitarbeitenden und Führungskräften oder von Befragten aus verschiedenen unternehmerischen Kontexten.

Wir sind überzeugt, dass wir mit dem «Leadership Barometer 2019» die Führungskräfte mit einem wertvollen Instrument für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Unternehmen unterstützen können – und wünschen Ihnen in diesem Sinne eine zukunftsweisende Lektüre.

**Marion Fürbeth**  
Leiterin Institut für  
Leadership und HR,  
Kalaidos Fachhochschule



**Jürg Eggenberger**  
Geschäftsleiter,  
Schweizer Kader  
Organisation SKO



**Jack Rietiker**  
Geschäftsleiter,  
Swissemem Academy



## Impressum

Der «Leadership Barometer 2019» ist eine unabhängige empirische Studie zur Future Readiness der Führung Schweiz. Sie wurde vom Departement Wirtschaft der Kalaidos Fachhochschule Schweiz durchgeführt.

Download der Studie unter:  
[www.leadershipbarometer.ch](http://www.leadershipbarometer.ch)

 **Kalaidos  
Fachhochschule  
Schweiz**  
Die Hochschule für Berufstätige.

Die Studie wurde in einer Forschungspartnerschaft unterstützt durch die Schweizer Kader Organisation SKO ([www.sko.ch](http://www.sko.ch)) sowie die Swissem Academy ([www.swissem-academy.ch](http://www.swissem-academy.ch)).



Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte



## Inhalt

Das Wichtigste in Kürze .....	6
Antwortkategorien .....	8
Die Resultate auf einen Blick .....	9
Niedrige aktuelle Ausprägung, niedrige Zuversicht und hohe Zukunftsrelevanz? Zeit zum Handeln! .....	12
Top 5 und Bottom 5 Indikatoren – Aktuelle Situation .....	16
Top 5 – Aktuelle Situation .....	16
Bottom 5 – Aktuelle Situation .....	18
Was sagen die Experten dazu? .....	20
Top 5 – Aktuelle Situation Expertensicht .....	20
Bottom 5 – Aktuelle Situation Expertensicht .....	22
Kontraste der Ranglisten zur aktuellen Situation im Fokus .....	23
Einschätzung Mitarbeitende vs. Führungskräfte .....	23
Einschätzung Frauen vs. Männer .....	24
Einschätzung typisch schweizerische vs. nicht typisch schweizerische Führungskultur .....	25
Einschätzung international vs. national ausgerichtete Unternehmen .....	26
Einschätzung agile vs. nicht agile Unternehmen .....	27
Studiendesign .....	28
Definition der 27 Indikatoren .....	29
Stichprobenbeschrieb .....	32
Mehr Hintergrund zur Studie .....	36
Dank und Würdigung .....	37

## Das Wichtigste in Kürze

**Wie gut sind Unternehmen in der Schweiz in Bezug auf die aktuell und in Zukunft gefragten Kompetenzen und Werte aufgestellt? Wo gibt es Handlungsbedarf? Und wie steht es um die Zuversicht, potenzielle Lücken zu schliessen?**

Der «Leadership Barometer 2019» liefert Antworten und Denkanstösse zu diesen zentralen Fragestellungen. Über 1'300 Führungskräfte, Mitarbeitende und Experten aus allen Branchen haben uns ihre Einschätzung anvertraut.

Die zentralen Ergebnisse:

■ **Die Zukunft gehört den Kunden.** Deren Bedürfnisse ins Zentrum zu stellen, wird als **relevanteste Kompetenz der Führung** eingestuft. Kundenfokus verbunden mit einer hohen Dienstleistungsmentalität wird bereits heute als stärkste Fähigkeit eingestuft. Generell ist die Zuversicht hoch, dass Schweizer Unternehmen auch künftig erfolgreich Kundennutzen generieren – wobei die Mitarbeitenden etwas weniger zuversichtlich sind, was die Future Readiness anbelangt. Zudem messen die Mitarbeitenden dem Indikator eine tiefere Zukunftsrelevanz zu.

■ Im **Widerspruch** zur Spitzenposition des Kundenfokus stehen **Risikobereitschaft** und **Experimentierfreude**. Beide Kompetenzen bilden das Schlusslicht, wenn es um die künftige Relevanz und die aktuelle Ausprägung geht. Wie sollen wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleis-

tungen für den Endnutzer entwickelt werden ohne Freude am Experimentieren? Wie soll die Innovationskraft gestärkt werden ohne Bereitschaft zum Risiko? Hier wirft die Studie Fragen auf.

■ **Digital Fluency**, wirksame Zielerreichung durch Nutzung von digitalen Technologien, rangiert unter den **Top-Relevanzen** der Zukunft. Die Fähigkeit, neues Wissen rasch zu erwerben und effizient einzusetzen, ist in agilen Umfeldern besser ausgeprägt. Es besteht jedoch für alle Unternehmen **Handlungsbedarf**, dass neben der Nutzung auch die Affinität für neue Technologien über die gesamte Organisation hinweg erhöht wird. **Insbesondere Führungskräfte erachten die aktuelle Ausprägung als vergleichsweise niedrig.**

■ Die **Vernetzungsfähigkeit** wird von international ausgerichteten Unternehmen als relevanter für die Zukunft eingestuft als von national ausgerichteten Organisationen – und schneidet wenig überraschend auch besser bei der aktuellen Ausprägung ab. Bei der Fähigkeit, zweckdienliche interne und externe Netzwerke über vorhandene Strukturen hinweg zu bilden und proaktiv Beziehungen zu gestalten, agieren Befragte aus einem internationalen Kontext somit als Vorreiter. **Unterschätzen lokal agierende Organisationen die Wichtigkeit der Vernetzungsfähigkeit für die Zukunft?** Dieser Aspekt gilt es zu diskutieren.

■ Unter den Top 5 der Zukunftsrelevanz rangieren **Vertrauen** und **Wertschätzung**. Der Aufbau von tragenden Beziehungen, geprägt von gegenseitigem Respekt und Anerkennung, werden im Zuge des digitalen Zeitalters stark gewichtet. In agilen Umfeldern schneiden Vertrauen und Wertschätzung bereits heute besser ab. Gesamthaft wird der Indikator Vertrauen jedoch bei der Zuversicht zur Future Readiness verhältnismässig tief eingestuft. **Die Führung ist entsprechend gefordert, den menschlichen Faktoren genügend Beachtung zu schenken** und eine wohlwollende wie auch integre Unternehmenskultur aktiv zu fördern.

■ Männer bewerten **Fairness und Inklusion** als den aktuell am drittstärksten ausgeprägten Indikator, während dieser bei den Frauen nicht unter den Top 5 rangiert. **Führungskräfte sollten hinterfragen, ob bereits genügend getan wird, um ein für alle Beteiligten faires und gerechtes Umfeld zu schaffen – und der Ursache für diese Wahrnehmungsdifferenz nachgehen.** Interessanterweise stufen die Männer die aktuelle Ausprägung der **Konfrontationsbereitschaft** tiefer ein als die Frauen. Damit unterschiedliche Sichtweisen Berücksichtigung finden, braucht es jedoch einen konstruktiven Umgang mit Konflikten und Konfrontationen. Das angstfreie Vertreten von eigenen Standpunkten ist integraler Bestandteil von Fairness und Inklusion.

■ Bei **nicht agilen Unternehmen ist Coaching deutlich schwächer ausgeprägt** als in agilen Umfeldern. Auch die Experten bewerten Coaching als aktuell schwächste Kompetenz in Organisationen. Das untere Kader misst dem Indikator eine grössere Bedeutung für die Zukunft bei als das mittlere und das obere Kader. **Es ist wichtig, dass gerade auf der unteren Managementstufe Führungskräfte lösungs- und zielorientiert begleitet werden.** In agilen Unternehmen ist Coaching als Führungsansatz bereits etablierter.

■ Befragte aus **typisch schweizerischen Umfeldern bewerten die aktuelle Situation über alle Indikatoren hinweg positiver** als Befragte aus nicht typisch schweizerisch geprägten Organisationen. In typisch schweizerischen Unternehmen herrscht zudem über alle Indikatoren hinweg eine höhere Zuversicht, was die Future Readiness anbelangt. Eine gute Ausgangslage also und viel Optimismus: Kann dieses Selbstvertrauen als positives Zeichen für eine schweizerische Unternehmenskultur gedeutet werden – oder **sind nicht typisch schweizerische Organisationen realistischer?**

**27 Indikatoren** (Kompetenzen und Werte) wurden über die folgenden Fragestellungen hinweg abgefragt.

### Im Überblick:

**Aktuelle Situation:** In welchen Bereichen sind Schweizer Unternehmen fit oder unfit?

**Zukunftsrelevanz:** Welche Kompetenzen oder Werte sind für die Zukunft besonders oder weniger **relevant?**

**Zuversicht Future Readiness:** Wie steht es um die **Zuversicht**, für die Anforderungen von morgen **bereit zu sein?**

Details zu den Indikatoren ab Seite 29 und zu den Antwortkategorien Seite 8.

### Top 5 – Aktuelle Situation:

- 1 Kundenfokus
- 2 Vernetzungsfähigkeit
- 3 Autonomie
- 4 Fairness und Inklusion
- 5 Wertschätzung

### Bottom 5 – Aktuelle Situation:

- 23 Begeisterungsfähigkeit
- 24 Coaching
- 25 Umgang mit Ambiguitäten
- 26 Experimentierfreude
- 27 Risikobereitschaft

### Top 5 – Zukunftsrelevanz:

- 1 Kundenfokus
- 2 Digital Fluency
- 3 Vertrauen
- 4 Wertschätzung
- 5 Vernetzungsfähigkeit

### Bottom 5 – Zukunftsrelevanz:

- 23 Coaching
- 24 Konfrontationsbereitschaft
- 25 Umgang mit Ambiguitäten
- 26 Experimentierfreude
- 27 Risikobereitschaft

### Top 5 – Zuversicht Future Readiness:

- 1 Kundenfokus
- 2 Vernetzungsfähigkeit
- 3 Nachhaltigkeit
- 4 Digital Fluency
- 5 Autonomie

### Bottom 5 – Zuversicht Future Readiness:

- 23 Konfrontationsbereitschaft
- 24 Coaching
- 25 Experimentierfreude
- 26 Umgang mit Ambiguitäten
- 27 Risikobereitschaft

8

Leadership Barometer 2019

## Antwortkategorien

27 verschiedene Indikatoren (siehe Seite 29) wurden von den Studienteilnehmenden anhand drei Dimensionen beurteilt: «Aktuelle Situation», «Zukunftsrelevanz» und «Zuversicht Future Readiness». Alle Studienteilnehmenden haben bei den zu beurteilenden Dimensionen für alle drei Optionen jeweils einen Wert zwischen 1 und 10 gewählt, je nachdem, ob sie fanden, dass der Indikator niedrig, mittel oder hoch ausgeprägt ist.

Neben demografischen Daten wurden die Teilnehmenden gefragt, ob sie in **typisch schweizerisch** geführten Unternehmen arbeiten. Auch wurde nach einer Einschätzung gefragt, wie **agil sich das Arbeitsumfeld gestaltet** und ob die **Organisation international ausgerichtet** ist.

Die folgende Abbildung zeigt die Fragestellungen je Antwortkategorie:

### Beurteilungssituationen

#### Aktuelle Situation

Wie ausgeprägt ist der jeweilige Indikator in Ihrer Organisation / Führung heute?

**Skala:** 0 = niedrige Ausprägung  
10 = hohe Ausprägung

#### Zukunftsrelevanz

Als wie relevant stufen Sie den jeweiligen Indikator für die Zukunft Ihrer Organisation / Führung ein?

**Skala:** 0 = niedrige Relevanz  
10 = hohe Relevanz

#### Zuversicht Future Readiness

Wie zuversichtlich sind Sie, dass Ihre Organisation / Führung bezüglich des jeweiligen Indikators für die Anforderungen von morgen bereit ist?

**Skala:** 0 = niedrige Zuversicht  
10 = hohe Zuversicht

## Die Resultate auf einen Blick

Wie können sich Schweizer Unternehmen für die Zukunft rüsten? Indem die Führung zuerst eine Vorstellung entwickelt, in welchen Kompetenzfeldern die Stärken und Schwächen ihrer Organisation liegen – und sich dann fragt, welche Kompetenzen oder Werte in Zukunft wichtiger werden. Die nachfolgenden Resultate zeigen Tendenzen auf und bieten Hinweise für die Führung, wo sie handeln muss. Und wo nicht.

Die Studie reflektiert die Einschätzungen und Stimmungsbilder der Befragten bezüglich Zuversicht. Die Resultate sind entsprechend nicht für jede Organisation in Stein gemeisselt. Sie können und sollen hinterfragt und diskutiert werden – und leisten dabei eine wertvolle Navigationshilfe.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über alle Kompetenzen und Werte der Studie im Hinblick auf alle drei Beurteilungsdimensionen (sortiert nach Zukunftsrelevanz). Die Dimensionen wurden auf einer Skala von 1 bis 10 bewertet.

### Resultate Befragung (sortiert nach Zukunftsrelevanz)

- Aktuelle Situation
- Zukunftsrelevanz
- Zuversicht Future Readiness

Indikator	Aktuelle Situation	Zukunftsrelevanz	Zuversicht Future Readiness
Kundenfokus	7.1	7.8	7.3
Digital Fluency	5.8	7.4	6.5
Vertrauen	6.1	7.3	6.3
Wertschätzung	6.3	7.3	6.5
Vernetzungsfähigkeit	6.4	7.3	6.7
Ganzheitliches Denken	6.1	7.3	6.4
Authentizität	6.3	7.3	6.4
Kooperationsfähigkeit	6.1	7.3	6.4
Entscheidungsfähigkeit	6.1	7.3	6.4
Nachhaltigkeit	6.1	7.3	6.5
Adaptionsfähigkeit	6.1	7.3	6.4
Umgang mit Komplexität	6.3	7.3	6.4
Kommunikationskompetenz	6.1	7.3	6.4
Begeisterungsfähigkeit	5.8	7.3	6.4
Fairness und Inklusion	6.3	7.3	6.4
Autonomie	6.3	7.3	6.4
Umsetzungsstärke	6.1	7.3	6.4
Reflexionsfähigkeit	6.1	7.3	6.4
Resilienz	6.1	7.3	6.4
Transparenz	5.8	7.3	6.4
Entrepreneurship	6.1	7.3	6.4
Achtsamkeit	6.1	7.3	6.4
Coaching	5.6	7.3	6.4
Konfrontationsbereitschaft	5.8	7.3	6.4
Umgang mit Ambiguitäten	5.6	7.3	6.4
Experimentierfreude	5.6	7.3	6.4
Risikobereitschaft	5.2	7.3	6.4

Die **Zukunftsrelevanz** aller 27 Indikatoren wurde auf einer 10er-Skala **mit mindestens 5.5 oder höher bewertet**. Die Befragten messen somit allen aufgeführten Kompetenzen und Werten eine grosse Bedeutung für die künftige Entwicklung von Schweizer Unternehmen bei. Zudem fällt keiner der Indikatoren unter den mittleren Skalenswert, wenn es um die Beurteilung der aktuellen Situation geht. Dies kann im Grundsatz als positiv interpretiert werden, insbesondere da der tiefste Wert (Risikobereitschaft) für die Zuversicht bei 5.5 liegt. Ein interessanter Aspekt zeigt sich in den Subpopulationen der Stichprobe. **Befragte aus typisch schweizerischen Umfeldern haben durch alle Fragestellungen hinweg die Indikatoren höher bewertet als Teilnehmende aus nicht typisch schweizerisch geführten Organisationen.**

**Befragte aus typisch schweizerischen Umfeldern haben alle Dimensionen höher bewertet.**

**Unangefochtener Anführer des Rankings ist der Kundenfokus.** Die Befragten aus Schweizer Unternehmen fühlen sich in dieser Dimension aktuell am fittesten, finden den Kundenfokus am relevantesten für die Zukunft und sind gleichzeitig auch am zuversichtlichsten, dass sie hier Spitzenreiter bleiben. Vor dem Hintergrund, dass sich das Konsumverhalten durch die Möglichkeiten der neuen Technologien drastisch verändert hat, ist dies ein bedeutsames und erfreuliches Resultat. Denn wer die Bedürfnisse des Kunden nicht ins Zentrum stellt und keine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität aufweist, dem wird keine gute Zukunft vorausgesagt. Dieses Kundenverständnis bedeutet aber auch, dass Produkte und Dienstleistungen künftig vermehrt gemeinsam mit den Kunden entwickelt werden müssen, indem diese in einem sehr frühen, unfertigen Stadium miteinbezogen werden. **Die vergleichsweise weniger ausgeprägte Experimentierfreude und Bereitschaft zum Risiko stehen hierzu im Widerspruch.**



**Dank Fokus auf Kunden und deren Ziele ist die Schweizer Wirtschaft in vielen Bereichen international äusserst erfolgreich. Die Fähigkeit, den Kunden ins Zentrum aller Aktivitäten zu setzen, wird gerade in Zeiten von Umbrüchen und Unsicherheit weiterhin ein Erfolgsfaktor bleiben.**

Bruno Cathomen, CEO Mikron Group

**Risikobereitschaft wurde in allen drei Fragestellungen am niedrigsten bewertet.** Die Teilnehmenden gaben vergleichsweise die niedrigsten Werte für Risikobereitschaft an, sowohl im Hinblick auf die aktuelle Situation, auf die Zuversicht bezüglich Future Readiness sowie auf Zukunftsrelevanz. Dasselbe gilt für Experimentierfreude. Dass es im schweizerischen Umfeld eher üblich ist, auf der sicheren Seite zu agieren und stetig, aber ungefährdet und vorsichtig vorzugehen, ist keine überraschende Erkenntnis. In der 2018 veröffentlichten Studie «Leadership – The Swiss Way» (siehe Seite 36) wurde die **Risikobereitschaft als nicht typisch schweizerische Eigenschaft bestätigt**. Insofern verstärken sich die Ergebnisse der beiden Studien. Dass jedoch die **Zukunftsrelevanz für diesen Indikator vergleichsweise tief ausfällt, ist eher erstaunlich**. Es wäre eher zu erwarten gewesen, dass dieser Indikator im Zuge des digitalen Zeitalters, wo es im Kern um Experimentieren und Innovation geht, als wichtiger eingestuft wird. In diesem Punkt weichen die Resultate der beiden Studien voneinander ab. Risikobereitschaft wurde in der Studie «Leadership – The Swiss Way» als sehr wichtig für die Zukunft eingestuft. Weshalb in dieser Dimension die Ergebnisse abweichen, bleibt zu klären.

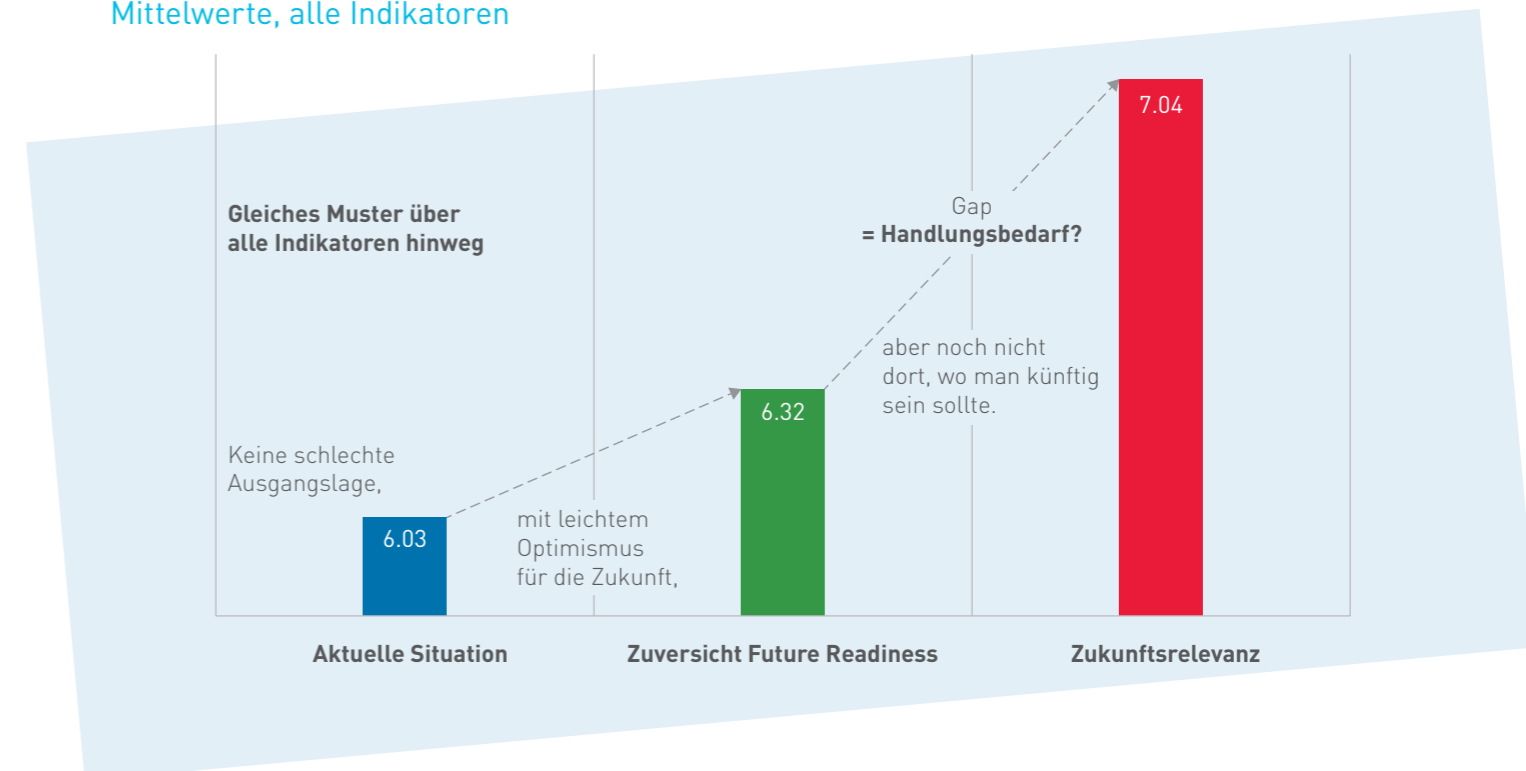


**Führen heisst Entscheidungen treffen. Ohne Risikobereitschaft ist man meist nur der «Follower» beziehungsweise der Nachahmer. Das kann für die Schweiz mit ihrer Kostenstruktur keine zukunftsgerichtete Strategie sein.**

Heinz Karrer, Präsident economiesuisse

Ausser beim Kundenfokus liegen die Werte der jeweiligen Antwortkategorien relativ nahe beieinander – eine klare Differenzierung zeichnet sich in der Gesamtstichprobe nicht ab. Folgendes Muster ist jedoch zu erkennen: Die Zuversicht zur Future Readiness (Zukunftsfähigkeit) wird bei allen Indikatoren jeweils höher eingestuft als die aktuelle Situation (Ausprägung). **Die Befragten sind also zuversichtlich, dass sich alle Indikatoren in der Zukunft verstärken – jedoch besteht eine Lücke zwischen der Zuversicht und der Zukunftsrelevanz.** Die Werte der Zuversicht fallen tiefer aus als diejenigen der Zukunftsrelevanz. Fehlt es generell an Vertrauen in die Organisation oder an den Rahmenbedingungen, dass Befragte nicht glauben, dass für die Zukunft relevante Kompetenzen und Werte ausreichend entwickelt werden? Diese vorliegenden Daten geben auf diese Frage keine eindeutige Antwort – regen aber eindeutig zu deren Diskussion an.

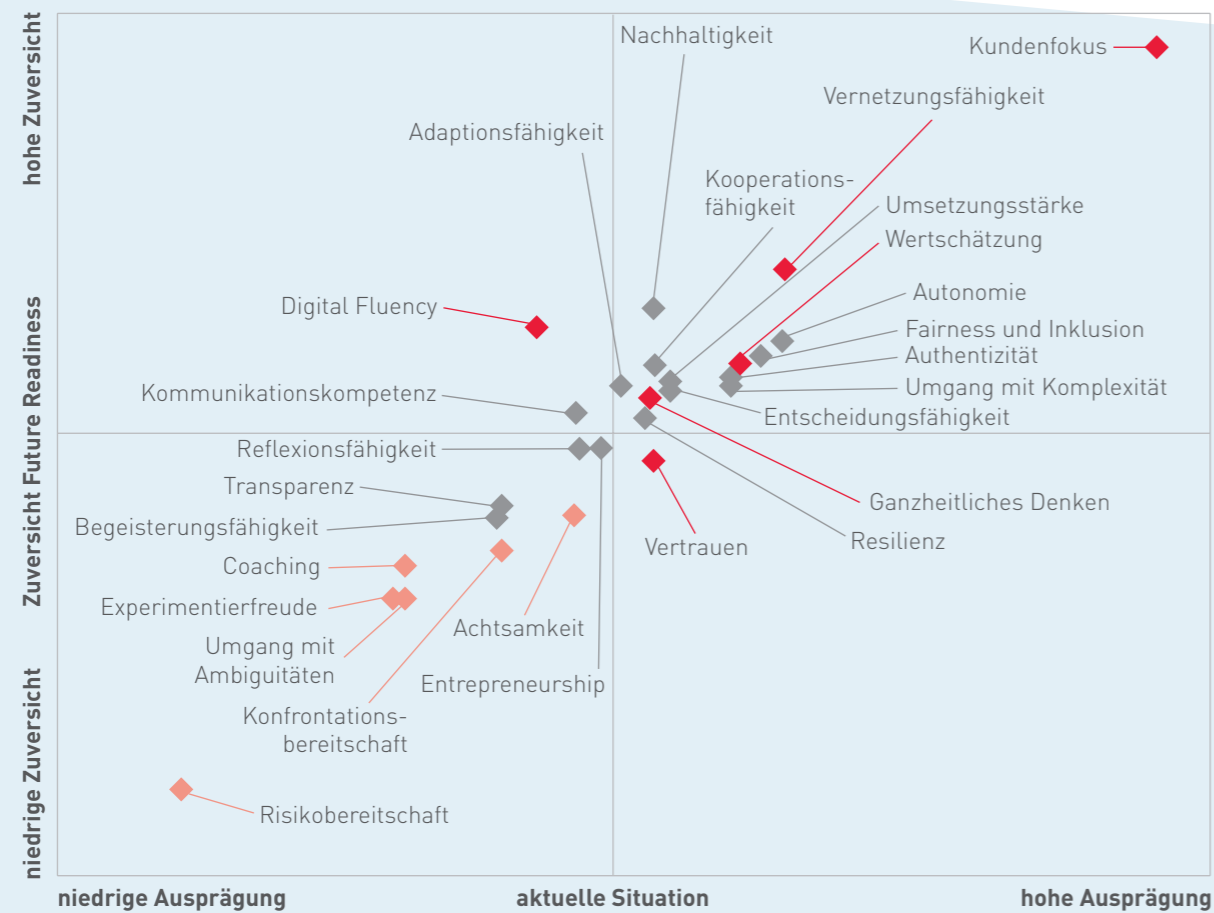
#### Mittelwerte, alle Indikatoren



## Niedrige aktuelle Ausprägung, niedrige Zuversicht und hohe Zukunftsrelevanz? Zeit zum Handeln!

Indikatoren mit niedriger aktueller Ausprägung und hoher Zukunftsrelevanz verlangen eine besondere Aufmerksamkeit. Hier lässt sich potenzieller Entwicklungsbedarf ableiten, der zum Handeln auffordert. Ist die Zuversicht zusätzlich tief, dann braucht es womöglich rasche Massnahmen.

Um einen grafischen Gesamtüberblick über die Studienvariablen aus der **Entwicklungsperspektive** zu geben, präsentiert die folgende Abbildung einen Vergleich zwischen der aktuellen Situation und der Zuversicht bezüglich der Zukunftsfähigkeit (Zuversicht Future Readiness) für den jeweiligen Indikator. Die Zukunftsrelevanz ist in dieser Abbildung über den Farbcode erkennbar: Die 6 Dimensionen, die als jene mit der höchsten Zukunftsrelevanz beurteilt wurden, sind dunkelrot dargestellt, die 6 Dimensionen, die mit der tiefsten Zukunftsrelevanz beurteilt wurden, sind hellrot markiert.



- hohe Zukunftsrelevanz
- niedrige Zukunftsrelevanz

Eine aktuell niedrige Ausprägung mit gleichzeitig niedriger Zuversicht hinsichtlich Future Readiness, aber auch tiefer Zukunftsrelevanz zeigt sich bei den Indikatoren **Risikobereitschaft, Umgang mit Ambiguitäten, Experimentierfreude, Konfrontationsbereitschaft, Coaching und Achtsamkeit**.

Bei international ausgerichteten Unternehmen sind Risikobereitschaft und Experimentierfreude aktuell stärker bewertet.

Wie schon im vorgängigen Kapitel erwähnt, sollten Führungskräfte der Einstufung von **Risikobereitschaft und Experimentierfreude** ein besonderes Augenmerk schenken. Insbesondere die niedrige Zukunftsrelevanz wirft Fragen auf. Denn beide Indikatoren sind Merkmale einer innovativen Unternehmenskultur, die über die Existenz von morgen ausschlaggebend sein können. Ohne Risiken in Kauf zu nehmen und Fehlentscheidungen gemeinsam zu tragen, kann keine positive Fehler- und Lernkultur entstehen. Sollen innovative Ideen generiert werden, braucht die Organisation optimale Rahmenbedingungen, um Neues auszuprobieren. Wer nicht riskiert, nicht experimentiert, verliert an Innovationskraft und verpasst womöglich entscheidende Wettbewerbsvorteile für die Zukunft. **In international ausgerichteten Organisationen wurde die Risikobereitschaft aktuell als stärker eingestuft. Auch die Experimentierfreude schneidet deutlich besser ab als in national ausgerichteten Unternehmen.** Je nach Unternehmenskontext akzentuiert sich entsprechend der Handlungsbedarf.

» **Innovation erfordert Risikobereitschaft.**

Nicole Herzog, Tech-Unternehmerin, Business Angel und Verwaltungsrätin

Auch beim **Coaching** könnte sich Handlungsbedarf abzeichnen. Die Zuversicht, dass sich dieser Indikator in Zukunft verbessert, ist vergleichsweise niedrig. Dies könnte damit zusammenhängen, dass Coaching vorwiegend noch Führungskräften auf den oberen Stufen vorbehalten bleibt. Bestärkt wird diese Annahme durch die Resultate des unteren Kaders. Dem Coaching wird eine höhere Bedeutung für die Zukunft beigemessen als im mittleren oder oberen Kader. Gleichzeitig ist das untere Kader weniger zuversichtlich, was die Future Readiness anbelangt. Es sollte im Interesse der Organisation sein, Führungskräfte über alle Stufen hinweg in ihrer Rolle zu entwickeln. In der modernen Führung wird von der Führungskraft zudem zunehmend erwartet, dass sie selbst als Coach agiert. Auch im Rahmen von selbst organisierten Teams gewinnt der Coaching-Ansatz an Bedeutung. **Die Organisation ist gefordert, Mittel zu sprechen, um eine lösungs- und zielorientierte Begleitung von Mitarbeitenden und zur Ausbildung ihrer Führungskräfte zu Business Coaches zu gewährleisten.**

Das untere Kader misst dem Coaching die höhere Relevanz als das mittlere oder das höhere Kader bei, ist aber mässiger zuversichtlich für die Zukunft.

» **Vorgesetzte agieren als Vorbilder, wenn sie sich zu wichtigen Fragen und Herausforderungen selbst coachen lassen und kein Geheimnis daraus machen. Zudem ist es wichtig, das Coaching institutionalisiert bei Beförderung, Rollenwechsel, Reorganisationen u. a. zur Verfügung zu stellen, um die Hürde für das Nutzen von Coaching tief zu halten.**

Manfred Suter, Geschäftsführender Partner, Coaching Company

Auch die **Begeisterungsfähigkeit** befindet sich im unteren Quadranten links, d.h. eine aktuell niedrige Ausprägung und eher niedrige Zuversicht. Die Zukunftsrelevanz befindet sich im Mittelfeld. Es lohnt sich, diesem Indikator Beachtung zu schenken. Denn im Wesentlichen geht es darum, die Mitarbeitenden für den Zweck und die Vision des Unternehmens nachhaltig zu motivieren. Je stärker die emotionale Bindung der Mitarbeitenden zum Unternehmen, desto höher die Produktivität. Talentierte Bewerber fühlen sich von einem positiven Spirit angezogen. Auch der Kunde gewinnt in der Regel einen Eindruck vom Betriebsklima, was sich auf das Kaufverhalten auswirkt. Nicht immer sind die Rahmenbedingungen gegeben, um Begeisterung zu verbreiten. Und etwas gemässigtere Phasen gehören in jeden Unternehmensalltag. Trotzdem sollte die Führung feine Antennen für die Stimmung in ihrer Organisation entwickeln. **Fehlt es an nachhaltigem Enthusiasmus, ist es Zeit zu handeln.**

Ähnlich wie mit der Begeisterungsfähigkeit verhält es sich mit der **Transparenz**. Die vergleichsweise tiefe Einstufung könnte ein Hinweis sein, dass die Führung in ihrer Kommunikation oder ihrem Tun nicht als transparent genug wahrgenommen wird. Der Indikator wurde jedenfalls in der aktuellen Ausprägung durch die Führungskräfte als höher eingestuft als durch die Mitarbeitenden. Dies deutet auf eine Wahrnehmungsdifferenz hin, die Aufmerksamkeit verlangt. **Transparenz ist schliesslich eine wichtige Komponente für den Aufbau und den Erhalt einer Vertrauenskultur.**

Mitarbeitende schätzen Transparenz aktuell tiefer ein als die Führung.

» **Mit neuen Führungsmethoden soll das volle Potenzial von Teams ausgeschöpft werden. Dies geht nicht, wenn Information zurückgehalten werden. Transparenz ist eine zwingende Voraussetzung, damit Teams autonom die richtigen Entscheidungen treffen können.**

Paul Kummer, Verwaltungsratspräsident comparis.ch

Beim **Vertrauen** ist die Zuversicht eher niedrig eingestuft bei gleichzeitig hoher Zukunftsrelevanz. Eine Vertrauenskultur zu etablieren, ist eine vielschichtige und fragile Angelegenheit. Durch Vertrauen werden tragende Beziehungen aufgebaut und Autonomie gewährt. Bei diesem Indikator spielt es zudem eine Rolle, wie integer die Führung wahrgenommen wird. Diesem Indikator in all seinen Facetten gerecht zu werden, stellt entsprechend hohe Anforderungen an eine Führungskraft bezüglich Kommunikation und Handlungsweise. Die niedrige Zuversicht deutet darauf hin, dass der Führung nicht unangefochten zugetraut wird, die Vertrauensbasis weiter zu stärken. **Daraus lässt sich ein klarer Handlungsbedarf für die künftige Führungsarbeit ableiten.** Es gilt für die Führung, zu reflektieren, wie sie Vertrauen im jeweiligen Kontext wirksam fördern kann.

» **Schon im Sandkasten lernen wir, fair miteinander umzugehen und niemanden vom Spiel auszuschliessen. Das gilt auch später bei der Arbeit. Schweizer Führungskräfte wissen das. Das ist gut, denn faires Verhalten sichert das Vertrauen der Mitarbeitenden. Und durch das Einbeziehen unterschiedlicher Menschen und Meinungen wird Innovation begünstigt.**

Christian Fichter, Leiter Institut für Wirtschaftspsychologie, Kalaidos FH

**Digital Fluency** schneidet bezüglich aktueller Ausprägung relativ tief ab und weist jedoch eine hohe Zukunftsrelevanz auf. Gleichzeitig ist aber die Zuversicht verhältnismässig hoch. Bei diesem Indikator geht es im Wesentlichen darum, ob neue Technologien wirksam wie auch zielgerichtet eingesetzt und genutzt werden. **Die Führung stuft den Indikator aktuell etwas kritischer ein als die Mitarbeitenden.**

Die Führung stuft Digital Fluency aktuell kritischer ein als die Mitarbeitenden.

Führungskräfte sind je nach Stufe in die IT-Strategie eingebunden und sind in der Regel mit den bevorstehenden oder den aktuellen Herausforderungen stärker konfrontiert. Ineffiziente Systeme müssen abgelöst, der Auftritt nach aussen modernisiert und Mitarbeitende systematisch fit gemacht werden. Vielleicht einer der Gründe, weshalb die Führung die aktuelle Ausprägung von Digital Fluency kritischer bewertet. **Für die Zukunft bleiben Unternehmen sicherlich gefordert, die richtigen Entscheidungen bezüglich Investitionen zu treffen.** Ein zielloser Aktivismus ist vermutlich genauso gefährlich wie ein zu langes Zuwarten.

» **Mehr Informationen, gebündelte Kräfte, sich ergänzende Kooperationen sind Mehrwerte, die aus einem guten Netzwerk entstehen können. Die Digitalisierung bietet hierzu neue Möglichkeiten und Chancen. Dies kann in vielen Belangen für den Erfolg entscheidend sein.**

Heinz Karrer, Präsident economiesuisse

Beim **Kundenfokus** scheint es auf den ersten Blick keinen grösseren Handlungsbedarf zu geben. Weiter aufgeschlüsselte Resultate zeigen jedoch, dass die Mitarbeitenden etwas weniger zuversichtlich sind als die Führung, was die Future Readiness anbelangt. Zudem messen die Mitarbeitenden dem Indikator eine tiefere Zukunftsrelevanz bei. Diese Diskrepanz in der Bedeutungszumessung kann als wichtiger Hinweis verstanden werden. Grundsätzlich ist die Führung gefordert, ein gleiches Kundenverständnis über die gesamte Organisation hinweg zu etablieren. Schliesslich ist im heutigen, schnelllebigen und durch hohen Konkurrenzdruck geprägten wirtschaftlichen Umfeld ein **hoher Kundenfokus einer der zentralen Erfolgsfaktoren** von Unternehmen, um dem nationalen und dem internationalen Wettbewerbskampf standhalten zu können.

Die Mitarbeitenden messen dem Kundenfokus eine tiefere Bedeutung für die Zukunft zu als die Führung.

» **Viele Gründer sind in ihre Produktidee verliebt und vergessen dabei ihre Kunden / Kundinnen. Nur wer es schafft, die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt der gesamten Organisation zu rücken, kann mit seinem Start-up wirklich erfolgreich sein.**

Nicole Herzog, Tech-Unternehmerin, Business Angel und Verwaltungsrätin

Aus der Grafik (siehe Seite 12) wird des Weiteren ersichtlich, dass die räumliche Verteilung der untersuchten Indikatoren nahezu linear (diagonale Verteilung) ist: Die Kompetenzen und Werte, die bezüglich der aktuellen Situation als niedrig eingestuft wurden, weisen eine tiefere Zuversicht für die Future Readiness auf und umgekehrt, **Indikatoren, die derzeit als hoch ausgeprägt eingestuft wurden, weisen eine relativ hohe Zuversicht auf.** Dieses optimistische Muster zeichnet sich über die ganze Befragung ab. Bei keinem Indikator liegt die Zuversicht unter der aktuellen Ausprägung. Die Befragten gehen also von einer positiven künftigen Entwicklung aus. Dies könnte als Optimismus Bias beurteilt werden.



## Top 5 und Bottom 5 Indikatoren – Aktuelle Situation

In welchen Bereichen sind Schweizer Unternehmen bereits stark, wo schwächeln sie? Nachfolgend werden **die Top 5 und Bottom 5 Indikatoren** nochmals hinsichtlich aktueller Ausprägung dargestellt und in ihrem Gesamtzusammenhang diskutiert. Zudem wird die Expertensicht kurz kommentiert.

### Top 5 – Aktuelle Situation

1. Kundenfokus
2. Vernetzungsfähigkeit
3. Autonomie
4. Fairness und Inklusion
5. Wertschätzung



Die **Stärken der schweizerischen Führungskultur** liegen gemäss den vorliegenden Daten in den Bereichen des starken Kundenfokus, der guten Vernetzungsfähigkeit, der Autonomie, der ausgeprägten Fairness und Inklusion sowie der gegenseitigen Wertschätzung.

Wie bereits in der Gesamtübersicht erwähnt, scheint **Kundenfokus** der essenziellste Bestandteil der Schweizer Unternehmenskultur zu sein. Da die Schweiz eine durch hochstehende Dienstleistungsmentalität geprägte Wirtschaft ist, ist die Befriedigung der Wünsche zahlungsbereiter Kunden ein zentrales Ziel. Da Kundenanforderungen bedingt durch die Globalisierung und erhöhten Wettbewerbskampf stetig steigen und Kundenloyalität tendenziell abnimmt, ist die Schaffung positiver Kundenerfahrungen und einer emotionalen Bindung zwischen Anwender und Produkt oder Dienstleistungsanbieter von grosser Wichtigkeit in Zukunft.

**Vernetzungsfähigkeit** ist die zweite grosse Stärke der Schweizer Wirtschaft. Schweizer Unternehmen gaben an, besonders gut darin zu sein, interne und externe, zweckdienliche Netzwerke über vorhandene Strukturen hinweg zu etablieren und Beziehungen proaktiv zu gestalten.

Dies ist im heutigen, globalisierten und digitalisierten Wirtschaftsumfeld von besonderer Wichtigkeit, da hierarchische Führung mehr und mehr durch dynamische Netzwerkarbeit ersetzt wird. Somit erhalten die partizipative Gestaltung von Netzwerken und die Vernetzung mit den richtigen Akteuren in Zukunft wohl immer grössere Bedeutung. **Wenig überraschend ist, dass die Vernetzungsfähigkeit in agilen Arbeitsumfeldern bereits heute stärker ausgeprägt zu sein scheint.**

**In agilen Arbeitsumfeldern ist die Vernetzungsfähigkeit stärker ausgeprägt und wird auch als relevanter eingestuft.**



**Intersections is where innovation truly comes to life. The most creative ideas come from the most unexpected places. In order to be at the forefront of innovation, connectivity between diverse mindsets in different industries is key. Companies should make it a priority to have employees dedicate time to exploring other industries and discovering how other firms are innovating.**

Dr. Mara Catherine Harvey, Head Global Ultra High Net Worth Germany, Austria, Italy, UBS Switzerland AG

Eines der wichtigsten psychologischen Grundbedürfnisse von Menschen ist **Autonomie**. Das Gefühl, selbst zu entscheiden und die eigenen Werte leben zu können, gibt Mitarbeitenden Sinnhaftigkeit bei der Arbeit und fungiert als wichtiger Motivator. Aus der Befragung kann darauf geschlossen werden, dass Schweizer Unternehmen ihren Mitarbeitenden genügend Handlungsspielräume offen lassen, wodurch auch die Eigenständigkeit und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden gefördert werden.



**Jede gute Führungskraft fragt sich, was ihre Mitarbeitenden zufrieden macht. Geld allein ist es jedenfalls nicht. Es überrascht daher nicht, dass Wertschätzung unter den Top 5 rangiert. Das Beste daran: Wertschätzung ist zwar wertvoll, aber gratis. Man muss sie nur aussprechen.**

Christian Fichter, Leiter Institut für Wirtschaftspsychologie, Kalaidos FH

Auf Platz 4 und 5 der am höchsten ausgeprägten Kompetenzen und Werte landeten **Fairness und Inklusion** sowie **Wertschätzung**. Diese beiden Kompetenzen und Werte beschreiben ein faires und gerechtes Arbeitsumfeld, geprägt durch die Integration von unterschiedlichen Sichtweisen und Hintergründen, sowie wohlwollende und freundliche Umgangsformen im Unternehmen. Demnach ist die schweizerische Führungskultur geprägt durch gegenseitigen Respekt und Anerkennung. Mitarbeitende, die fair behandelt werden und deren Leistungen und Verhalten wertgeschätzt werden, sind generell motivierter und auch produktiver. Ein wertschätzender Umgang mit anderen Menschen ist oft auch eine grundsätzliche Lebens- und Arbeitseinstellung, weswegen die Führungskultur Wertschätzung aktiv leben und als wichtigen Eckpfeiler der Führungskultur etablieren sollte.

**Männer bewerten die aktuelle Ausprägung von Fairness und Inklusion besser als Frauen.**



**Diese Kompetenz ist für mich unabhängig von der Branche und dem Unternehmenstyp ein wichtiges Thema. Wenn wir gerade die Generationen Y und Z an Unternehmen binden wollen, sind Ermunterung, Wertschätzung und Anleitung eine wichtige Eigenschaft einer Führungskraft im 21. Jahrhundert.**

Dr. rer. pol. Peter E. Mantsch, Leiter Human Resources, Tamedia AG

## Bottom 5 – Aktuelle Situation

23.	Begeisterungsfähigkeit
24.	Coaching
25.	Umgang mit Ambiguitäten
26.	Experimentierfreude
27.	Risikobereitschaft



Bezüglich **Risikobereitschaft** scheint ein akuter Handlungsbedarf für die Führung zu bestehen. Kompetente Führung sollte massgeblich dazu beitragen, ein erfolgreiches Risikomanagement zu etablieren. Dies benötigt ein gewisses Level an Risikobereitschaft, das hierzulande noch verbessert werden könnte. Schweizer Führung kann also noch davon profitieren, Risiken zielgerichtet zu adressieren und unter Umständen auch bewusst in Kauf zu nehmen.

» **Durch die Digitalisierung bin ich der Meinung, dass Risikobereitschaft aufgrund des schnellen Wandels und der kürzer werdenden Planungshorizonte eine wichtige Eigenschaft ist, die Führungskräfte mitbringen sollten. Es werden Führungskompetenzen bzw. -techniken im Vordergrund stehen, die Entscheidungen unter Unsicherheit (und damit verbunden mit Risiko) ermöglichen.**

Dr. rer. pol. Peter E. Mantsch, Leiter Human Resources, Tamedia AG

Ein weiterer Bereich, in dem sich die Schweizer Führungskultur noch mehr zutrauen darf, ist **Experimentierfreude**. Laut den Befragten könnten Unternehmen im Lande vermehrt gewohnte Wege verlassen und auch etwas ganz Neues ausprobieren, zunehmend mit Neugier und Fantasie Grenzen hinterfragen und neue Gestaltungsmöglichkeiten entdecken, auch ohne die Gewissheit, dass es funktionieren wird.

» **Experimentierfreude ist wichtig, sollte aber nie ohne Verantwortungsbewusstsein gelebt werden. Sie ist daher nicht zu verwechseln mit «etwas leichtsinnig aufs Spiel setzen». Dies gilt für die Wirtschaft wie auch für die Politik.**

Heinz Karrer, Präsident economiesuisse

Eher schwach ausgeprägt ist auch der **Umgang mit Ambiguitäten**. Die Befragten sehen Entwicklungsbedarf in Hinsicht auf den Umgang mit Mehrdeutigkeit und mit Spannungsfeldern. Ambiguitätstoleranz ist im heutigen komplexen und schnelllebigen wirtschaftlichen Umfeld von grosser Wichtigkeit und hilft, mehr Gelassenheit, Besonnenheit und Vertrauen im Unternehmen zu etablieren und schwierige oder unberechenbare Führungssituationen nicht als Bedrohung, sondern als Chance zu erkennen. Interessant ist, dass je grösser die Unternehmen der befragten Personen waren, desto tiefer wurde die Bedeutung von Umgang mit Ambiguitäten oder Komplexität eingestuft. Dies könnte eventuell ein Zeichen dafür sein, dass grössere Unternehmen stärker etablierte Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen haben, die den Mitarbeitenden weniger Ambiguitäten und somit mehr Sicherheit bieten können.

Je grösser das Unternehmen, desto tiefer wurde die Relevanz vom Umgang mit Ambiguitäten oder Komplexität eingestuft.

**Coaching** hat sich in den letzten Jahrzehnten als ein wesentliches Instrument etabliert, um die Entwicklung von Führungskräften zu unterstützen. Jedoch scheint das Coaching nicht allen Mitarbeitenden oder Führungskräften in ausreichend zugänglich zu sein. Insbesondere das untere Kader sieht einen erhöhten Handlungsbedarf. Gemäss den Resultaten unserer Befragung könnten Schweizer Unternehmen ihre Mitarbeitenden stärker lösungs- und zielorientiert begleiten, um vorhandene Ressourcen zu identifizieren und zu aktivieren. Damit können Mitarbeitende besser auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen vorbereitet und wichtige Kompetenzen zielgerichtet und adressatengerecht aufgebaut werden.

» **Gezieltes Coaching in Veränderungsprozessen erspart einer Führungskraft viel Zeit und Energie, wenn sie sich mit den unerwünschten Nebeneffekten auseinandersetzt und proaktiv handelt.**

Manfred Suter, Geschäftsführender Partner, Coaching Company

**Begeisterungsfähigkeit** ist keine typisch schweizerische Eigenschaft: Bereits die Studie «Leadership – The Swiss Way – 2018» in Zusammenarbeit mit SKO (Seite 36) zeigte auf, dass Begeisterungsfähigkeit in Zukunft zwar als sehr wichtig wahrgenommen wird, jedoch keine in der Schweiz fest verankerte Eigenschaft ist. Diese Resultate wurden auch in der aktuellen Studie ersichtlich. Die Schweizer Führungskultur darf sich also vermehrt für den Unternehmenszweck und die Vision begeistern und auch mehr Enthusiasmus zeigen.

» **Entgegen der Meinung vieler Antwortenden bin ich überzeugt, dass Begeisterungsfähigkeit Voraussetzung für ausserordentliche Leistung, für Innovation und für hervorragende Teamarbeit ist. Ohne Begeisterung resultiert nur Mittelmass. Von Schweizer Unternehmen wird mehr erwartet.**

Bruno Cathomen, CEO Mikron Group

## Was sagen die Experten dazu?

Im Folgenden stellen wir die Sicht der Experten vor. Diese Teilstichprobe beinhaltete alle Personalentwickler, HR-Spezialisten und Coachs, insgesamt 156 Personen bzw. 13% der befragten Personen.

### Top 5 – Aktuelle Situation Expertensicht

1. Kundenfokus
2. Fairness und Inklusion
3. Vernetzungsfähigkeit
4. Transparenz
5. Umsetzungsstärke



Die befragten Experten identifizierten ebenfalls **Kundenfokus** als die grösste Stärke in Schweizer Unternehmen.

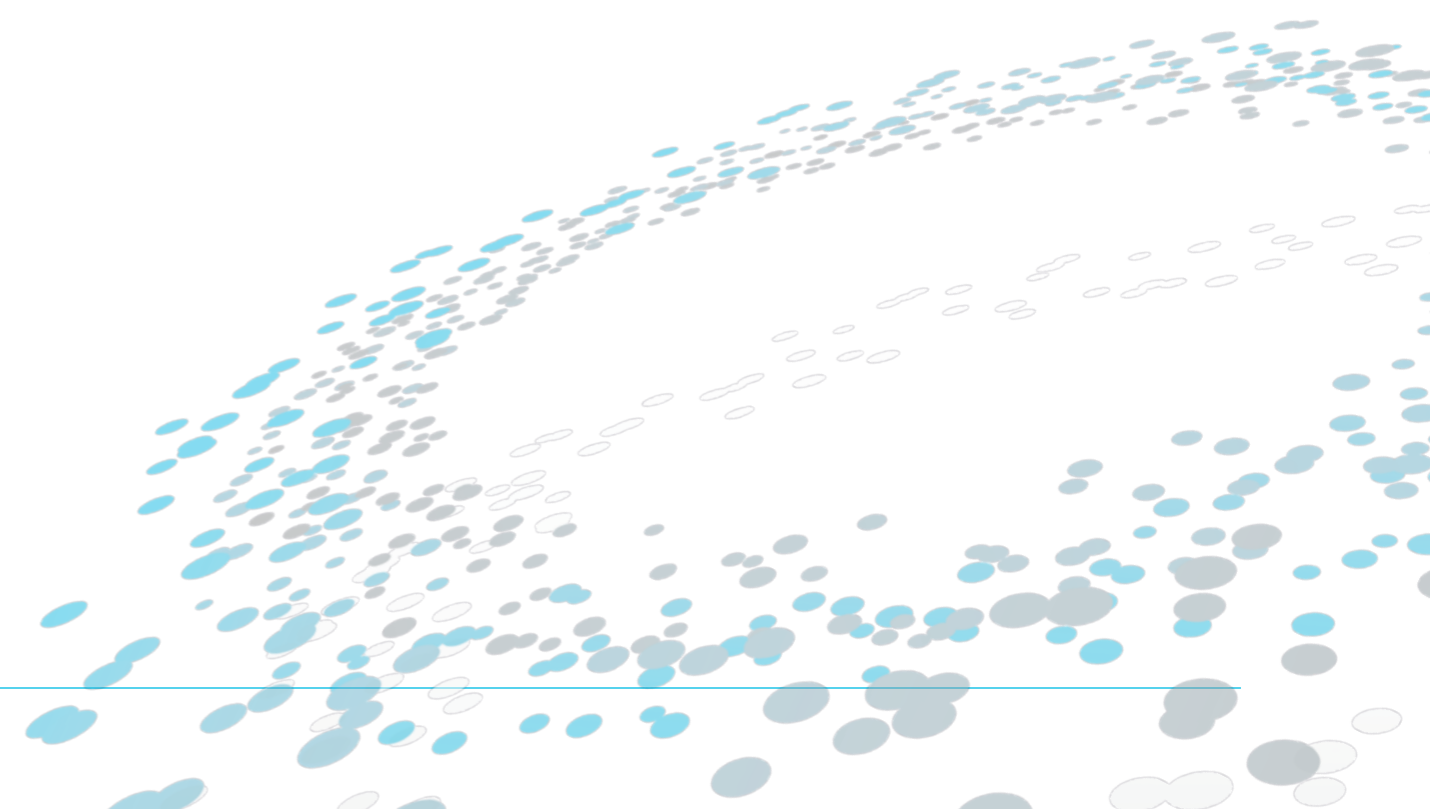


**In order to really deliver better client experiences in the future, we need to shift from optimising the internal processes that define current user experiences, and be bold in redesigning value chains and redefining internal boundaries and processes. This is particularly true in finance, where regulation certainly restricts internal flexibility. Disruptive players are delivering an easy, pleasant and seamless experience. This is what our clients expect from us too.**

Dr. Mara Catherine Harvey, Head Global Ultra High Net Worth Germany, Austria, Italy, UBS Switzerland AG

Auch **Fairness und Inklusion** und **Vernetzungsfähigkeit** gehören laut Experten zu den am stärksten ausgeprägten Kompetenzen und Werten.

Unterschiede zu erkennen sind in der Beurteilung von **Transparenz** und **Umsetzungsstärke**: Laut Experten sind diese Kompetenzen und Werte stärker ausgeprägt als in der Gesamteinschätzung.



## Bottom 5 – Aktuelle Situation Expertensicht

23.	Risikobereitschaft
24.	Kommunikationskompetenz
25.	Experimentierfreude
26.	Umgang mit Ambiguitäten
27.	Coaching



Nicht allzu überraschend ist, dass die Experten die Ansicht vertreten, dass die am wenigsten entwickelte Kompetenz in der Führungskultur von Schweizer Unternehmen **Coaching** ist. Obwohl Coaching auch in der Gesamtbeurteilung den viertletzten Rang erhalten hat, sehen Personalentwickler und Führungsspezialisten einen noch akuten Mangel in diesem Bereich und wünschen sich mehr Unterstützung und Begleitung für Mitarbeitende und Führungskräfte.

„**Coaching ist mehr als das gelernte Aneinanderreihen von Techniken und Methoden. Es geht im Kern darum, Entwicklungen ausserhalb der Komfortzone zu ermöglichen, gemeinsames Lernen zu einem integrativen Bestandteil der Unternehmenskultur werden zu lassen, und um die Zukunftsfähigkeit einer Organisation.**

Manfred Suter, Geschäftsführender Partner,  
Coaching Company

Neu in der Liste der Entwicklungsbereiche aus Sicht der Experten ist die **Kommunikationskompetenz**. Führung ist soziale Einflussnahme und basiert somit sehr stark auf Kommunikation. Kommunikation wiederum ist eine sehr komplexe und anspruchsvolle Aufgabe, besonders für Führungskräfte. Laut den Experten sollte also die Schweizer Führungskultur vermehrt in die Etablierung adressatengerechter, bedachter und konstruktiver Kommunikation investieren, da in der heutigen flexibilisierten und virtualisierten Arbeitswelt Kommunikation mehr und mehr zum täglichen Arbeitsinhalt von Führungskräften gehört.

„**Traditionelles Coaching stösst teilweise an Grenzen. Zentral ist meines Erachtens eine transparente, zeitnahe und offene Feedbackkultur – um sowohl Unklarheiten auszuräumen als auch Verbesserungen zu ermöglichen. Das kann für alle Beteiligten anstrengend sein, aber die Resultate sprechen für sich.**

Paul Kummer, Verwaltungsratspräsident comparis.ch

## Kontraste der Ranglisten zur aktuellen Situation im Fokus

Auf den folgenden Seiten beleuchten wir nun einige Subpopulationen unserer befragten Teilnehmenden und kontrastieren die jeweiligen Beurteilungen aus der Perspektive von Mitarbeitenden im Vergleich zu Führungskräften, weiblichen verglichen mit männlichen Studienteilnehmenden, Unternehmen mit einer als typisch schweizerisch eingeschätzten Führungskultur im

Vergleich zu Unternehmen mit einer eher nicht typisch schweizerisch eingeschätzten Kultur, national vs. international ausgerichtete Unternehmen sowie ein agiles im Kontrast zu einem nicht agil agierenden Unternehmen. Die Vergleiche beziehen sich auf die Einschätzung, wie die jeweiligen Kompetenzen und Werte aktuell ausgeprägt sind.

### Einschätzung Mitarbeitende vs. Führungskräfte

	Mitarbeitende	Führungskräfte
Rang 1	Kundenfokus	Kundenfokus
Rang 2	Vernetzungsfähigkeit	<b>Fairness und Inklusion</b>
Rang 3	<b>Umgang mit Komplexität</b>	Autonomie
Rang 4	<b>Authentizität</b>	Vernetzungsfähigkeit
Rang 5	Autonomie	Wertschätzung
Rang 6	Wertschätzung	Entscheidungsfähigkeit

	Mitarbeitende	Führungskräfte
Rang 22	<b>Konfrontationsbereitschaft</b>	<b>Reflexionsfähigkeit</b>
Rang 23	Coaching	Experimentierfreude
Rang 24	<b>Transparenz</b>	Umgang mit Ambiguitäten
Rang 25	Umgang mit Ambiguitäten	<b>Digital Fluency</b>
Rang 26	Experimentierfreude	Coaching
Rang 27	Risikobereitschaft	Risikobereitschaft

■ Kundenfokus weiterhin Nr. 1, Führungskräfte schätzen Fairness und Inklusion als höher ausgeprägt ein als Mitarbeitende.

■ Mitarbeitende finden den Umgang mit Komplexität und die Authentizität der Führung besonders stark im Vergleich zu Führungskräften.

■ Einig sind sich die beiden Gruppen in Hinsicht auf den hoch ausgeprägten Kundenfokus, gute Vernetzungsfähigkeit, genügend Autonomie und Wertschätzung.

■ Mitarbeitende beurteilen Konfrontationsbereitschaft sowie Transparenz im Unternehmen als eher niedrig.

■ Führungskräfte hingegen beurteilen Reflexionsfähigkeit und Digital Fluency eher kritisch.

■ Einigkeit besteht über die eher niedrigen Ränge in den Bereichen Coaching, Experimentierfreude, Umgang mit Ambiguitäten und Risikobereitschaft.

## Einschätzung Frauen vs. Männer

	Frauen	Männer
Rang 1	Kundenfokus	Kundenfokus
Rang 2	<b>Wertschätzung</b>	Vernetzungsfähigkeit
Rang 3	Vernetzungsfähigkeit	<b>Fairness und Inklusion</b>
Rang 4	Autonomie	Autonomie
Rang 5	<b>Nachhaltigkeit</b>	<b>Authentizität</b>
Rang 6	<b>Ganzheitliches Denken</b>	<b>Umgang mit Komplexität</b>

	Frauen	Männer
Rang 22	<b>Kommunikationskompetenz</b>	<b>Begeisterungsfähigkeit</b>
Rang 23	<b>Transparenz</b>	<b>Konfrontationsbereitschaft</b>
Rang 24	Umgang mit Ambiguitäten	Experimentierfreude
Rang 25	Coaching	Coaching
Rang 26	Experimentierfreude	Umgang mit Ambiguitäten
Rang 27	Risikobereitschaft	Risikobereitschaft

- Frauen in Schweizer Unternehmen beurteilen Wertschätzung, Nachhaltigkeit und ganzheitliches Denken im Management als besonders stark ausgeprägt.
- Männer hingegen schätzen Fairness und Inklusion, Authentizität und Umgang mit Komplexität als besonders hoch ein, wenn es um die Führung geht.
- Einig sind sich die beiden Gruppen bezüglich Kundenfokus, Vernetzungsfähigkeit und Autonomie: Diese Indikatoren wurden von beiden Gruppen hoch bewertet.

- Männer bewerten Begeisterungsfähigkeit und Konfrontationsbereitschaft als eher niedrig.
- Bei Frauen sind Kommunikationskompetenz und Transparenz auf den tiefsten Rängen zu finden.
- Übereinstimmende Beurteilungen in Hinsicht auf vergleichsweise schwach ausgeprägte Kompetenzen und Werte erhalten Experimentierfreude, Umgang mit Ambiguitäten, Coaching und Risikobereitschaft.

## Einschätzung typisch schweizerische vs. nicht typisch schweizerische Führungskultur

	Typisch schweizerisch	Nicht typisch schweizerisch
Rang 1	Kundenfokus	Kundenfokus
Rang 2	<b>Wertschätzung</b>	<b>Autonomie</b>
Rang 3	<b>Authentizität</b>	Vernetzungsfähigkeit
Rang 4	<b>Fairness und Inklusion</b>	<b>Umgang mit Komplexität</b>
Rang 5	Vernetzungsfähigkeit	<b>Kooperationsfähigkeit</b>
Rang 6	<b>Entscheidungsfähigkeit</b>	<b>Umsetzungsstärke</b>

	Typisch schweizerisch	Nicht typisch schweizerisch
Rang 22	<b>Konfrontationsbereitschaft</b>	<b>Transparenz</b>
Rang 23	Coaching	<b>Reflexionsfähigkeit</b>
Rang 24	<b>Digital Fluency</b>	Coaching
Rang 25	Umgang mit Ambiguitäten	Experimentierfreude
Rang 26	Experimentierfreude	Umgang mit Ambiguitäten
Rang 27	Risikobereitschaft	Risikobereitschaft

- Mitarbeitende, die in einem Unternehmen arbeiten, das über eine typisch schweizerische Führungskultur verfügt, erachten Wertschätzung, Authentizität, Fairness und Inklusion und Entscheidungsfähigkeit als besondere Stärken ihrer Führung.
- In Unternehmen mit nicht typisch schweizerischer Kultur werden hingegen Autonomie, Umgang mit Komplexität, Kooperationsfähigkeit und Umsetzungsstärke besonders hoch bewertet.
- Einig sind sich Mitarbeitende in Unternehmen mit typisch schweizerischer und nicht typisch schweizerischer Führungskultur in der Bewertung von Kundenfokus und Vernetzungsfähigkeit. Diese beiden Kompetenzen und Werte schaffen es in beide Toplisten.

- Mitarbeitende in Unternehmen mit als typisch schweizerisch eingeschätzter Führungskultur identifizieren Konfrontationsbereitschaft und Digital Fluency als geringer ausgeprägt. Diese beiden Kompetenzen und Werte scheinen in Unternehmen mit schweizerischer Führungskultur eher schwach vertreten zu sein.
- In nicht typisch schweizerischen Führungskulturen hingegen mangelt es laut den Studienteilnehmenden an Transparenz und Reflexionsfähigkeit in der Führung.
- Einig sind sich beide Gruppen in Hinsicht auf Coaching, Experimentierfreude, Umgang mit Ambiguitäten sowie Risikobereitschaft, die in beiden Gruppen am niedrigsten bewertet werden.

## Einschätzung international vs. national ausgerichtete Unternehmen

	International ausgerichtet	National ausgerichtet
Rang 1	Kundenfokus	Kundenfokus
Rang 2	<b>Vernetzungsfähigkeit</b>	Autonomie
Rang 3	<b>Umgang mit Komplexität</b>	Fairness und Inklusion
Rang 4	Fairness und Inklusion	<b>Authentizität</b>
Rang 5	<b>Kooperationsfähigkeit</b>	<b>Wertschätzung</b>
Rang 6	Autonomie	<b>Entscheidungsfähigkeit</b>

	International ausgerichtet	National ausgerichtet
Rang 22	<b>Ganzheitliches Denken</b>	<b>Transparenz</b>
Rang 23	<b>Konfrontationsbereitschaft</b>	Umgang mit Ambiguitäten
Rang 24	<b>Nachhaltigkeit</b>	Coaching
Rang 25	Umgang mit Ambiguitäten	<b>Digital Fluency</b>
Rang 26	Risikobereitschaft	<b>Experimentierfreude</b>
Rang 27	Coaching	Risikobereitschaft

■ Mitarbeitende von Unternehmen, die eher national ausgerichtet sind, bewerten Authentizität, Wertschätzung und Entscheidungsfähigkeit als Stärken der Führung.

■ Menschen, die in international ausgerichteten Unternehmen arbeiten, schätzen hingegen Vernetzungsfähigkeit, Umgang mit Komplexität sowie Kooperationsfähigkeit als zentrale Skills und Values ihrer Unternehmen ein.

■ Einig sind sich beide Gruppen im Hinblick auf hoch ausgeprägten Kundenfokus, genügend Autonomie und Fairness und Inklusion in national als auch in international ausgerichteten Unternehmen.

■ In eher national ausgerichteten Unternehmen wird ein Mangel an Experimentierfreude, Digital Fluency sowie Transparenz festgestellt.

■ In international ausgerichteten Unternehmen hingegen manifestiert sich dieser Mangel im Hinblick auf Nachhaltigkeit, Konfrontationsbereitschaft und ganzheitliches Denken.

■ Sowohl national als auch international agierende Unternehmen können sich noch verbessern im Hinblick auf den Umgang mit Ambiguitäten, die Risikobereitschaft und würden von mehr Coaching profitieren.

## Einschätzung agile vs. nicht agile Unternehmen

	Agile Unternehmen	Nicht agile Unternehmen
Rang 1	Kundenfokus	Kundenfokus
Rang 2	<b>Wertschätzung</b>	<b>Autonomie</b>
Rang 3	<b>Authentizität</b>	Vernetzungsfähigkeit
Rang 4	<b>Vertrauen</b>	<b>Fairness und Inklusion</b>
Rang 5	Vernetzungsfähigkeit	Entscheidungsfähigkeit
Rang 6	Entscheidungsfähigkeit	<b>Umsetzungsstärke</b>

	Agile Unternehmen	Nicht agile Unternehmen
Rang 22	Konfrontationsbereitschaft	Digital Fluency
Rang 23	Experimentierfreude	Umgang mit Ambiguitäten
Rang 24	Digital Fluency	<b>Begeisterungsfähigkeit</b>
Rang 25	Coaching	Konfrontationsbereitschaft
Rang 26	Umgang mit Ambiguitäten	Experimentierfreude
Rang 27	<b>Risikobereitschaft</b>	Coaching

■ Mitarbeitende von nicht agil operierenden Unternehmen beurteilen Autonomie, Fairness und Inklusion sowie Umsetzungsstärke als zentrale Skills und Values.

■ Personen, die angegeben haben, dass sie in agil ausgerichteten Unternehmen arbeiten, schätzen Wertschätzung, Authentizität und Vertrauen als besonders wichtige Skills und Values in ihrem Unternehmen ein.

■ Interessant anzumerken ist, dass agile Unternehmen generell viel höhere Werte für alle 27 Indikatoren angegeben hatten. So ist die am niedrigsten bewertete Kompetenz in agilen Unternehmen (Risikofreude: 6.24) noch immer höher bewertet als die höchstbewertete Kompetenz (Kundenfokus: 5.66) in nicht agilen Unternehmen.

■ In nicht agilen Unternehmen mangelt es an Begeisterungsfähigkeit in der Führung.

■ In agilen Unternehmen wird überraschenderweise eine tiefe Risikobereitschaft wahrgenommen.

■ In beiden Unternehmenstypen werden die Bereiche der Digital Fluency, der Umgang mit Ambiguitäten, die Experimentierfreude, das Coaching sowie die Konfrontationsbereitschaft als vergleichsweise niedrig ausgeprägt identifiziert.

## Studiendesign

Der «Leadership Barometer 2019» untersucht die organisatorische Future Readiness – also ob und wie weit Schweizer Unternehmen für aktuelle und in Zukunft gefragte Kompetenzen und Werte gerüstet sind:

1. Wie gut sind Schweizer Organisationen für die heute und morgen in der Führung gefragten Kompetenzen und Werte aufgestellt?
2. Wie verändert sich die Relevanz der im Fokus stehenden Kompetenzen und Werte?
3. Wie sind Schweizer Unternehmen für die Zukunft positioniert? Gibt es Unterschiede zwischen einer typisch schweizerischen und einer nicht typisch schweizerischen Unternehmenskultur? Oder wie agil ist eine Unternehmung unterwegs?
4. Wie steht es um die Zuversicht, potenzielle Gaps aufzuholen?

Das Herzstück der Studie bildet die Befragung von 1'325 Führungskräften und Mitarbeitenden verschiedener Hierarchiestufen, Unternehmensgrössen und Branchen aus der Schweiz.

### Literaturrecherche und Konzeptualisierung

Eine umfassende Literaturrecherche wurde mit dem Ziel durchgeführt, relevante wissenschaftliche Literatur und Konzepte zu identifizieren, die geeignet sind, aktuelle Kompetenzen und Werte im Führungsbereich zu messen.

Gängige Führungskonzepte (z.B. Transformationale oder Charismatische Führung, 360° Leadership usw.) und gross angelegte Studien (u.a. GLOBE Studie) wurden analysiert und in die Auswahl der Kompetenzen und Werte einbezogen.

### Pilotstudie und Expertenworkshop

In einem zweiten Schritt definierten Führungsexperten/-expertinnen die grundlegenden Dimensionen der Future Readiness der Schweizer Führungskultur. Zur Finalisierung der Kompetenzen und Werte wurde ein Expertenworkshop zur Prüfung und Validierung der über 90 gesammelten, potenziell relevanten Indikatoren durchgeführt. 27 Kompetenzen und Werte wurden als am relevantesten eingestuft und definiert.

### Haupterhebung

Zur Befragung wurden Mitglieder der Schweizer Kader Organisation SKO, der Swissmem Academy sowie Partnerverbände und ausgewählte Führungsnetzwerke eingeladen. Zur Sicherstellung der Repräsentativität wurde die Stichprobe mit einem Panel ergänzt. Insgesamt haben 1'325 Personen an der Befragung teilgenommen, davon 443 Führungskräfte und 161 Führungsexperten (Coachs, Trainer / Trainerinnen, Personalentwickler / Personalentwicklerinnen).

Die Daten wurden mittels einer standardisierten Online-Befragung erhoben, bestehend aus den 27 ausgewählten Kompetenzen und Werten, die anhand dreier Dimensionen beurteilt wurden: aktuelle Situation, Zukunftsrelevanz und Zuversicht Future Readiness. Des Weiteren wurden Fragen zum Unternehmen, Angaben zur Funktion der Befragten im Unternehmen sowie demografische Angaben erhoben. 243 Fragebögen wurden auf Französisch ausgefüllt, 961 auf Deutsch. Die Feldphase dauerte von Mai 2019 bis September 2019.

## Definition der 27 Indikatoren

Folgende Indikatoren wurden im Rahmen der Studie beleuchtet:

### 1. Resilienz

Die Organisation ist fähig, Krisen oder schwierige Situationen zu meistern, indem Ressourcen genutzt und die Situation als Möglichkeit zur (Weiter)entwicklung gesehen werden. Die Führung ist motiviert, aus Rückschlägen zu lernen und daran zu wachsen. Herausforderungen gegenüber wird mit Zuversicht und Gelassenheit reagiert.

### 2. Kooperationsfähigkeit

Die interne organisatorische Zusammenarbeit wird so gestaltet, dass sie effizient und effektiv ist. Unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen werden berücksichtigt. Es geht darum, gemeinsame Ziele zu erreichen und Nutzen für alle Beteiligten zu schaffen. Dabei wird relevantes Wissen geteilt.

### 3. Begeisterungsfähigkeit

Die Führung vermag es, für den Unternehmenszweck und die Vision zu begeistern. Durch ein inspirierendes Klima werden neue Ideen entwickelt. Ein anhaltender Enthusiasmus wirkt sich positiv auf das Engagement und die Motivation aus.

### 4. Reflexionsfähigkeit

Fähigkeit, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen, um das Handeln zu reflektieren und daraus Erkenntnisse zu ziehen. Dabei wird die darunter liegende Werthaltung erkannt und kritisch betrachtet.

### 5. Umgang mit Komplexität

Komplexität wird bewältigt, indem trotz fehlender Überschaubarkeit konstruktiv mit Situationen umgegangen wird. Die Zusammenhänge werden so einfach wie möglich, aber so komplex wie nötig dargestellt.

### 6. Vernetzungsfähigkeit

Die Organisation ist fähig, interne und externe, zweckdienliche Netzwerke über vorhandene Strukturen hinweg zu bilden. Beziehungen werden proaktiv gestaltet.

### 7. Authentizität

Die Organisation wird als glaubwürdig und echt wahrgenommen. Kommunikation und Handlungen sind kongruent. Die Führung ist integer, wahrhaftig und ungekünstelt.

### 8. Digital Fluency

Die Organisation nutzt digitale Technologien, um ihre Ziele wirksam zu erreichen. Digitale Medienkompetenz und Umgang mit Daten sind etablierte Fähigkeiten. Die Organisation erwirbt rasch neues Anwendungswissen und setzt es effizient ein.

### 9. Experimentierfreude

Die Organisation ermöglicht Rahmenbedingungen, um Neues auszuprobieren (z.B. für schnelles Prototyping). Rückschläge werden als Teil des Lernprozesses verstanden. Der Unternehmensspirit regt an, kreativ und innovativ zu sein.

### 10. Ganzheitliches Denken

Die Organisation ist fähig, Trends zu erkennen und kritisch einzuschätzen. Bestehende Denkansätze und Meinungen werden regelmässig hinterfragt und auf ihre Tauglichkeit und Aktualität geprüft. Die Führung denkt in grossen Zusammenhängen, ohne relevante Details zu ignorieren.

### 11. Transparenz

Die Führung gewährt Einblick in ihr Denken und Handeln. Mitarbeiter/-innen werden frühzeitig in Projekte, Initiativen oder Strategien eingebunden. Entscheidungen werden offen kommuniziert und begründet. Über Massnahmen besteht Klarheit. Fehler werden ehrlich eingestanden.

## 12. Achtsamkeit

Die Organisation geht behutsam und bewusst vor: Sie erlaubt und fördert einen optimalen Work-Life-Blend und Sinnorientierung.

## 13. Adaptionfähigkeit

Die Organisation besitzt die nötige Agilität, um auf Veränderungen flexibel und rasch zu reagieren. Bei veränderter Ausgangslage werden die Ziele überprüft und allenfalls neu definiert. Durch eine hohe Lernfähigkeit erfolgen nötige Anpassungen zeitnahe.

## 14. Entscheidungsfähigkeit

Die Organisation ist so aufgestellt, dass Entscheidungen, wenn nötig, zeitnah getroffen werden können. Entscheidungsspielräume und Verantwortlichkeiten werden wahrgenommen.

## 15. Fairness und Inklusion

Die Organisation schafft ein für alle Beteiligten faires und gerechtes Umfeld. Unterschiedliche Sichtweisen oder Hintergründe werden integriert. Hinsichtlich Entlohnung und Arbeitsmarktfähigkeit wird die soziale Verantwortung wahrgenommen.

## 16. Umgang mit Ambiguitäten

Die Führung ist in der Lage, mit Mehrdeutigkeit und Spannungsfeldern umzugehen. Unsicherheiten in Entscheidungssituationen werden transparent kommuniziert. Die Führung kann es aushalten, dass nicht alle Widersprüche aufgelöst werden können.

## 17. Vertrauen

Die Führung hat eine Vertrauenskultur etabliert, die von wahrgenommener Integrität und Kompetenz geprägt ist, dadurch können tragende Beziehungen aufgebaut und Autonomie gewährt werden.

## 18. Kundenfokus

Die Führung stellt die Bedürfnisse des Kunden (intern / extern) ins Zentrum. Die Organisation zeichnet sich durch eine hohe Dienstleistungsmentalität aus. Bei Entwicklungen von neuen Produkten oder Dienstleistungen wird der Endnutzer miteinbezogen.

## 19. Kommunikationskompetenz

Die Führung kommuniziert adressatengerecht, bedacht und konstruktiv. Unterschiedliche Kanäle werden situativ passend eingesetzt. Bei Diskussionen werden Regeln definiert und gelebt.

## 20. Konfrontationsbereitschaft

Die Führung begegnet Konflikten und Konfrontationen konstruktiv. Mitarbeiter/-innen trauen sich, eigene Standpunkte zu vertreten und zu verteidigen. Bei wichtigen Entscheidungen wird ein Konsens angestrebt und gegenseitiges Verständnis und Einfühlungsvermögen gefördert.

## 21. Nachhaltigkeit

Die Organisation betreibt ihr Geschäft mit Rücksicht und Weitsicht. Gewinne werden umwelt- und sozialverträglich erwirtschaftet. Sämtliche Ressourcen werden nachhaltig eingesetzt, damit diese für künftige Generationen verfügbar bleiben.

## 22. Risikobereitschaft

Risiken werden adressiert und bewusst in Kauf genommen. Es wird ermutigt, Risiken zu nehmen. Bei knapper Informationslage, unsicheren Vorzeichen oder geringer Planbarkeit wird das Risiko eines Fehlentscheids oder einer Fehlinvestition gemeinsam getragen.

## 23. Wertschätzung

Die Unternehmenskultur ist von gegenseitigem Respekt und Anerkennung geprägt. Taten und Leistungen werden wertgeschätzt. Die Umfangsformen sind wohlwollend und freundlich.

## 24. Autonomie

Die Organisation lässt genügend Handlungsspielräume offen. Eigenständigkeit und Eigenverantwortung werden gefördert. Die Führung steuert so wenig wie möglich und so viel wie nötig.

## 25. Coaching

Mitarbeitende werden lösungs- und zielorientiert begleitet, um vorhandene Ressourcen zu identifizieren und zu aktivieren.

## 26. Entrepreneurship

Die Organisation denkt und handelt unternehmerisch. Eigeninitiative, Innovation, Kreativität und proaktives Handeln stehen im Vordergrund. Entscheidungen werden im Sinne des Unternehmens und mit Verantwortungsbewusstsein getroffen.

## 27. Umsetzungsstärke

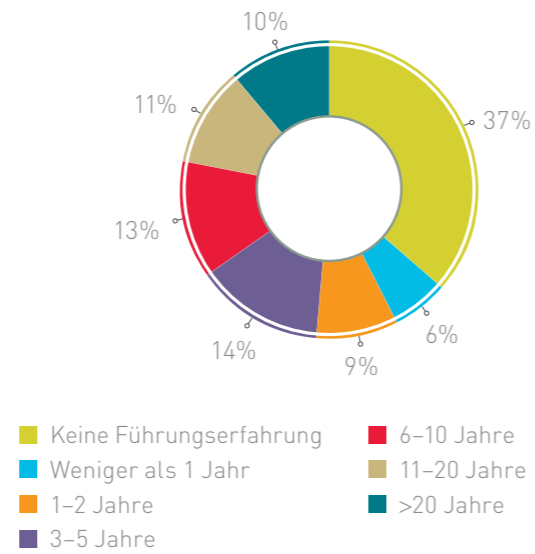
Ziele und Visionen sind so formuliert, dass sie sich realistisch umsetzen lassen. Es herrscht eine Can-do-Mentalität. Bei der Lösungsfindung und Umsetzung wird ein pragmatischer Ansatz verfolgt.



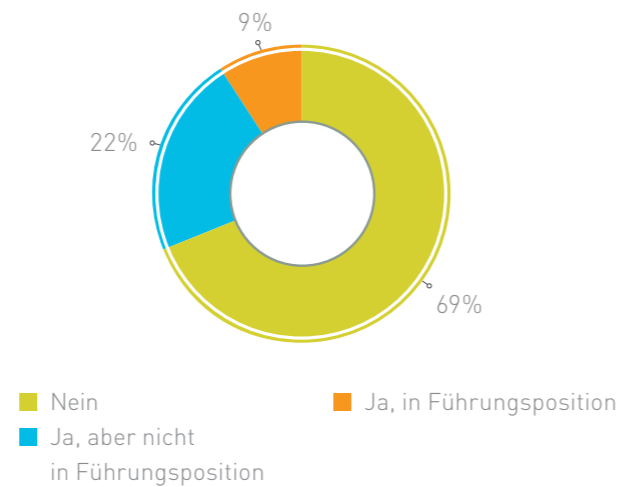
## Stichprobenbeschreibung

Über 63% der befragten Personen verfügten über Führungserfahrung: 6 % weniger als ein Jahr, 9% 1-2 Jahre, 14% 3-5 Jahre, 13 % 6-10 Jahre, 11 % 11-20 Jahre und 10% der befragten Personen berichteten von Führungserfahrung von über 20 Jahren. 32% der Studienteilnehmenden hatten bereits im Ausland gearbeitet, 9% der Stichprobe hatten im Ausland ebenfalls eine Führungsposition inne.

### Führungserfahrung

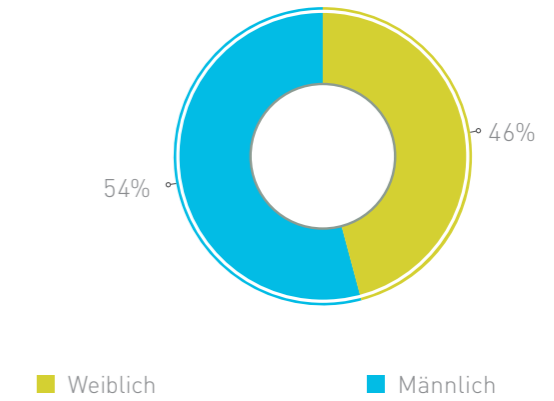


### Auslandserfahrung

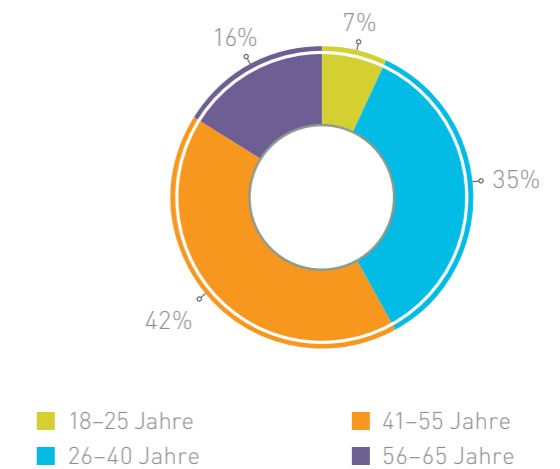


Die befragte Stichprobe bestand aus 54% männlichen und 46% weiblichen Teilnehmenden im Alter von 18 bis 65 Jahren. Der grösste Teil der Befragten (42%) war zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 41 und 55 Jahre alt, 35% zwischen 26 und 40 Jahre alt, 7% unter 25 Jahre alt und eine Person über 65 Jahre.

### Geschlecht



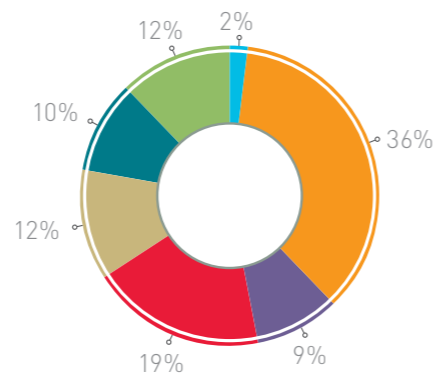
### Alter



Die meisten Teilnehmenden verfügten über eine Berufslehre als höchsten Abschluss (36%), 9% absolvierten die Matura oder das Abitur, 19% eine höhere Fach- oder Berufsausbildung, 12% haben eine Fachhochschule absolviert, 10% haben einen Universitätsabschluss und 12% verfügten über eine postgraduale Aus- oder Weiterbildung (MAS, MBA, PhD oder Ähnliches).

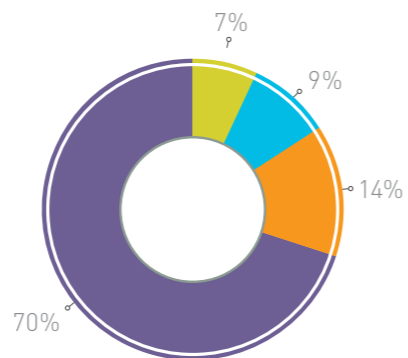
Der Grossteil der Teilnehmenden (70%) berichtete einen Beschäftigungsgrad von 90-100 Stellenprozent, während 8% der Befragten unter 50% angestellt, 9% zwischen 50% und 69% und 15% zu 70-89% angestellt waren.

### Ausbildung



- Kein Schulabschluss
- Obligatorische Schule
- Lehre oder Berufsschule
- Matura / Abitur
- Höhere Fach-/Berufsausbildung
- Fachhochschulabschluss
- Universitätsabschluss
- Postgraduale Weiterbildung

### Beschäftigungsgrad

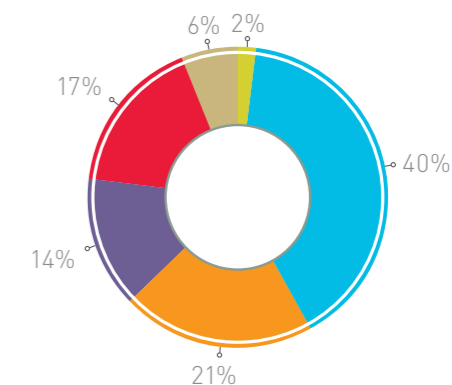


- 20-49%
- 50-69%
- 70-89%
- 90-100%

Die befragten Personen repräsentieren eine Vielzahl von Branchen und Unternehmensgrössen von Kleinunternehmen (weniger als 10 Mitarbeitende, 12%) bis hin zu Grossunternehmen mit über 80'000 Mitarbeitenden (3% der Befragten).

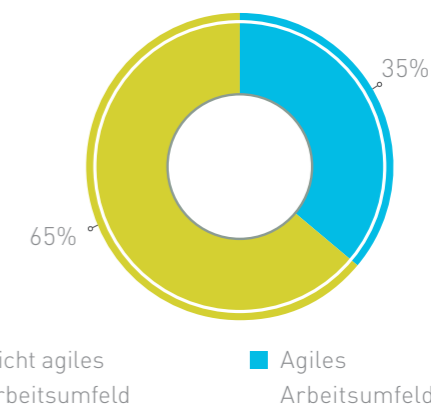
Die Frage, ob die Studienteilnehmenden in einem Unternehmen mit typisch schweizerischer Führungskultur arbeiten, beantworteten 74% mit Ja. Der Grossteil der befragten Personen arbeitete des Weiteren in Unternehmen mit primär nationalem Fokus, während 36% der Teilnehmenden angaben, dass ihr Unternehmen überwiegend international ausgerichtet ist. 35% der befragten Personen arbeiteten in einem mehrheitlich agilen Arbeitsumfeld.

### Unternehmensgrösse



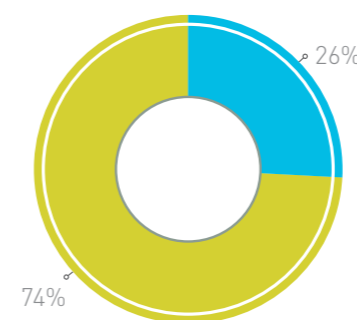
- Weiss nicht
- Bis 99 MA
- 100-499 MA
- 500-1'999 MA
- 2'000-29'999 MA
- Über 30'000 MA

### Agiles Arbeitsumfeld



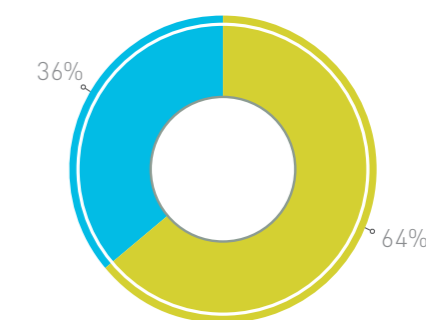
- Nicht agiles Arbeitsumfeld
- Agiles Arbeitsumfeld

### Typisch schweizerische Führungskultur



- Typisch schweizerisch
- Nicht typisch schweizerisch

### Internationaler Unternehmensfokus



- National ausgerichtet
- International ausgerichtet

## Mehr Hintergrund zur Studie

Im 2014 wurde erstmalig der «Leadership Barometer» in Kooperation mit der Schweizer Kader Organisation SKO mit Schwerpunkt «Analyse der Herausforderungen der Führungskräfte in der Schweiz» lanciert. Im 2018 wurde anlässlich des Jubiläumjahrs der SKO eine weitere Befragung zum Thema «Leadership – The Swiss Way» in Zusammenarbeit mit der Kalaidos Fachhochschule Schweiz durchgeführt. Auf den daraus resultierenden Erkenntnissen wurde nun der «Leadership Barometer 2019» aufgebaut.

### «Leadership Barometer 2014»: Analyse Herausforderungen von Führungskräften

Da es betreffend den Herausforderungen zukünftiger Entwicklung der Schweizer Führungskultur bis anhin bloss anekdotische Antworten gab, hatte der erste «Leadership Barometer» im 2014 das Ziel, erstmals die aktuellen und die zukünftigen Herausforderungen von Schweizer Führungskräften zu untersuchen.

Die zentralen Erkenntnisse im 2014 beschrieben die Top-Herausforderungen der Gegenwart sowie auch die zukünftigen Herausforderungen, die auf die Schweizer Führung zukommen können. So wurde als wichtigste Herausforderung der Gegenwart genannt: trotz Ressourcenknappheit (Zeit, Geld, Mitarbeitende) Innovationen zu generieren und geeignete Mitarbeitende zu finden, zu rekrutieren und zu entwickeln. Betreffend zukünftigen Herausforderungen wurde an erster Stelle genannt, Kundenbedürfnisse genau zu verstehen und die eigenen Produkte und Dienstleistungen von denen der Konkurrenz zu differenzieren, all dies unter den erschwerten Bedingungen der Ressourcenknappheit sowie der dynamischeren und komplexeren Marktbedingungen.

### SKO Jubiläumsstudie 2018: «Leadership – The Swiss Way»

Im 2018 wurde anlässlich des 125-jährigen Jubiläums der Schweizer Kader Organisation SKO gemeinsam mit der Kalaidos Fachhochschule der «Leadership – The Swiss Way» untersucht, nämlich ob es eine spezifisch schweizerische Führungskultur gibt und falls ja, was diese ausmacht. Um diese Frage zu beantworten, wurden 24 Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft, Gesellschaft, Politik, Kultur und Sport befragt sowie die wichtigsten Erkenntnisse dieser qualitativen Erhebung in einer quantitativen Online-Befragung von fast 500 Führungskräften weiter vertieft und validiert.

Die grösste Zustimmung erhielt dabei die Aussage, dass Unternehmen und ihre Führungskräfte in Zukunft Mitarbeitenden mehr Sinnhaftigkeit bieten sollten. Auch wurden in der Studie typisch schweizerische Verhaltensmuster in der Führung identifiziert, wie beispielsweise die Förderung der Aus- und Weiterbildung, der Einbezug der Mitarbeitenden bei Entscheidungen sowie die Übertragung von Verantwortung an Mitarbeitende. Es stellte sich heraus, dass die in Zukunft gefragten Führungseigenschaften nicht unbedingt die typisch schweizerischen sind. Besonders kritisch ist dies bei Aspekten, die im Zusammenhang mit der zunehmenden Dynamik der Wirtschaft in den Vordergrund rücken, wie Flexibilität, Risikobereitschaft und Kreativität.

## Dank und Würdigung

Herzlichen Dank allen Beteiligten, die zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben. Angefangen bei den Experten und Führungskräften, die in der Vorstudie und im Expertenworkshop wertvolle Einsichten zur Erstellung des «Leadership Barometer 2019» geliefert haben, bis zu den über 1'300 Teilnehmenden an der Hauptstudie. Ein Dank auch an alle, die mit wertvollen Hinweisen, Kommentaren und Ergänzungen von den ersten Ideen bis hin zu diesem Bericht beigetragen haben.

Einen speziellen Dank möchten wir folgenden Personen aussprechen, die uns interessante Einsichten zu Führungsherausforderungen sowie Empfehlungen, Ergänzungen und Einschätzungen zu den Resultaten dieses Berichts geliefert haben:

#### Dr. Jörn Basel

Wissenschaftlicher Mitarbeiter Kalaidos Fachhochschule

#### Elena Pintarelli

Leiterin Institut Athemia Kalaidos Fachhochschule

#### Katja Schwedhelm

Studiengangsleiterin Kalaidos Fachhochschule

#### Anne Halbritter

Managing Director Mensch-Team-Organisation GmbH

#### Manfred Suter

Executive Coach Coaching Company Pro GmbH

#### Daniel Schweizer

Bildungsmanager Swissem Academy

#### Matthias Puschert

Bildungsmanager Swissem Academy

## Autoren

Dr. Noémi Nagy (Studienleiterin)  
[noemi.nagy@kalaidos-fh.ch](mailto:noemi.nagy@kalaidos-fh.ch)

Marion Fürbeth (Leiterin Institut für Leadership und HR)  
[marion.fuerbeth@kalaidos-fh.ch](mailto:marion.fuerbeth@kalaidos-fh.ch)

Regula von Büren (Wissenschaftliche Mitarbeiterin)  
[regula.vonbueren@kalaidos-fh.ch](mailto:regula.vonbueren@kalaidos-fh.ch)

Yves Schuster (Wissenschaftlicher Mitarbeiter)  
[yves.schuster@kalaidos-fh.ch](mailto:yves.schuster@kalaidos-fh.ch)

Dr. Stefan Ryf (Wissenschaftlicher Mitarbeiter)  
[stefan.ryf@kalaidos-fh.ch](mailto:stefan.ryf@kalaidos-fh.ch)

## Kontakt

Marion Fürbeth  
 Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft  
 Institut für Leadership und HR  
 Jungholzstrasse 43  
 8050 Zürich  
[marion.fuerbeth@kalaidos-fh.ch](mailto:marion.fuerbeth@kalaidos-fh.ch)  
 +41 44 307 33 77

Der Report basiert auf der persönlichen Einschätzung von 1'325 Teilnehmenden und Leadership Experten. Die Resultate wurden von der Studienautorenschaft analysiert und interpretiert.

Zürich, im Oktober 2019

# WEITERBILDUNG in LEADERSHIP und HR

**individuell und flexibel  
 berufsbegleitend  
 anwendungsorientiert**

- MAS FH in Leadership
- MAS FH in HR Management
- MAS FH in Personal- und Organisationsentwicklung
- CAS FH in Leadership Advanced
- CAS FH in Leadership und Management
- CAS FH in Lean Healthcare Leadership
- CAS FH in Lean Healthcare Management
- CAS FH in Change Management
- CAS FH in Customer Experience Management
- CAS FH in Project Management
- CAS FH in HR und Business Partnering
- CAS FH in Business Coaching
- CAS FH in Personalentwicklung
- CAS FH in Organisationsentwicklung und -beratung

**Nutzen Sie unsere kostenlose Bildungsberatung:**

[info@kalaidos-fh.ch](mailto:info@kalaidos-fh.ch)

[www.kalaidos-fh.ch/ILH](http://www.kalaidos-fh.ch/ILH)

Tel. 044 307 33 77

«Athemia – Institut für Leadership und HR» der Kalaidos Fachhochschule Schweiz bietet für Berufstätige auf heutige Herausforderungen abgestimmte Studiengänge auf Weiterbildungsstufe wie den Master of Advanced Studies (MAS) und das Certificate of Advanced Studies (CAS) an. Der Fokus liegt dabei auf den Themen Leadership und Management, Human Resources Management, Personal- und Organisationsentwicklung, Change Management, Business Coaching, Projekt Management, Customer Experience und Lean Healthcare. Athemia ist über Beratungsmandate eng mit der Wirtschaft verknüpft und entwickelt massgeschneiderte Führungs- und Projekt-Management-Programme, Trainings und Seminare, Lernarrangements und Personalentwicklungslösungen für KMUs und Grossunternehmen.

Mit vier Departementen und rund 80 Bachelor- und Masterstudiengängen in den Bereichen Wirtschaft, Recht, Gesundheit und Musik bietet die Kalaidos Fachhochschule das breiteste Angebot an berufsbegleitenden Studiengängen in der Schweiz. Sie ist die erste privatrechtlich getragene und von der Eidgenossenschaft akkreditierte und beaufsichtigte Fachhochschule in der Schweiz.