

Leadership – The Swiss Way

Schweizer Führungskultur – ist sie auch in Zukunft ein Garant für Erfolg?

Ryf Stefan, Fichter Christian, Basel Jörn, Disler Daniela

Forschungsbericht des Departements Wirtschaft
der Kalaidos Fachhochschule

März 2019

Autoren

Stefan Ryf, wissenschaftlicher Mitarbeiter IWP
stefan.ryf@kalaidos-fh.ch

Jörn Basel, wissenschaftlicher Mitarbeiter IWP
joern.basel@kalaidos-fh.ch

Christian Fichter, Forschungsleiter
christian.fichter@kalaidos-fh.ch

Daniela Disler, Studiengangsleiterin ILH
daniela.disler@kalaidos-fh.ch

Kalaidos Fachhochschule Schweiz
ILH – Institut für Leadership und HR
Jungholzstrasse 43
8050 Zürich
www.kalaidos-fh.ch/de-CH/ILH

Kalaidos Fachhochschule Schweiz
IWP – Institut für Wirtschaftspsychologie
Jungholzstrasse 43
8050 Zürich
www.kalaidos-fh.ch/de-CH/IWP

Die Studie wurden in einer Forschungspartnerschaft unterstützt durch die Schweizer Kader Organisation SKO (www.sko.ch).



Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Schweizer Führungskultur – ist sie auch in Zukunft ein Garant für Erfolg?

Ryf Stefan, Fichter Christian, Basel Jörn, Disler Daniela

März 2019

Die Schweiz ist ein Erfolgsmodell – auch wirtschaftlich. Einen gewissen Anteil daran hat sicher auch die etwas andere Art, wie hier Mitarbeitende geführt werden und in die Arbeitsprozesse eingebunden sind. Natürlich ist die Führung von Mitarbeitenden nicht völlig anders als im Ausland, doch gewisse schweizerische Eigenheiten färben auf den «Swiss Way of Leadership» ab. In Zusammenarbeit mit der Schweizer Kaderorganisation SKO geht die Kalaidos Fachhochschule der schweizerischen Führungskultur auf die Spur und stellt die Frage, wie gut diese zu den Herausforderungen passt, die die Zukunft für die Arbeitswelt bringt. So viel schon vorneweg: Es wird nicht reichen, sich auf Schweizer Führungsqualitäten auszuruhen. In den nächsten Jahrzehnten scheinen einige Werte und Verhaltensweisen besonders gefragt zu sein, die nicht unbedingt zu den Schweizer Stärken gehören.

Was macht Schweizer Führungskultur aus?

Aus Anlass ihres 125-jährigen Jubiläums hat die Schweizer Kaderorganisation (SKO) gemeinsam mit der Kalaidos Fachhochschule den «Swiss Way of Leadership» untersucht. Gibt es eine spezifisch schweizerische Führungskultur, und was macht diese aus?

Als Startpunkt für die Studie dienten Interviews mit 24 Führungspersönlichkeiten aus den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft, Politik, Kultur und Sport. Diese deckten somit ein breites Spektrum der Schweizer Führungskultur ab. Die Interviewten wurden unter anderem gefragt, was eine gute Führung ausmacht, welche Führungsqualitäten sie mit der Schweiz verbinden und welche Eigenschaften und Werte in Zukunft wichtiger werden, wenn man Teams und Unternehmen erfolgreich leiten will. Die Interviews wurden von der Kalaidos Forschungsabteilung transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Dabei wurden Themen und Werte identifiziert, die im Zusammenhang mit dem «Swiss Way of Leadership» häufig genannt wurden: Mitbestimmung, Offenheit, Begegnung auf Augenhöhe, Vertrauen, Bescheidenheit und Qualität (Fichter, Ryf & Basel, 2018).

Um diese qualitativen Ergebnisse breiter abzustützen, wurden die wichtigsten Aspekte in einer Online-Befragung weiter vertieft und validiert. Insgesamt nahmen 449 Personen an der Befragung teil, davon rund ein Drittel Frauen (Abbildung 1). Die Befragten waren eher etwas älter: 48% waren über 45 Jahre alt, nur 18% unter 35 Jahre. Dies wirkt sich auf die Führungserfahrung aus: 54% haben eine Führungserfahrung von mehr als 10 Jahren, während nur 11% keine oder weniger als ein Jahr aufweisen. Immerhin 48% der Teilnehmenden haben bereits im Ausland gearbeitet, was die Einschätzung, welche Werte und Eigenschaften tatsächlich typisch für die Schweiz sind, vereinfacht.

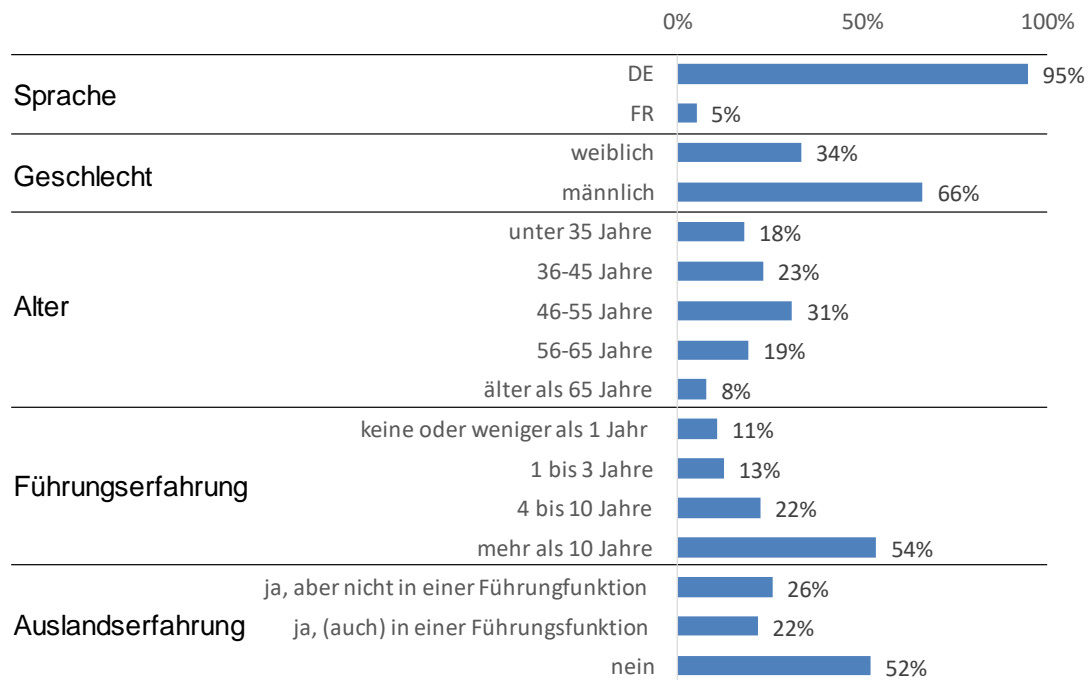


Abbildung 1: Zusammensetzung der Befragten (N=449)

Als Einstieg in die Befragung schätzten die Teilnehmenden ihre Zustimmung zu einigen prägnanten Statements aus den Interviews mit den Führungspersonlichkeiten ein. Diese Aussagen deckten ein breites Spektrum an Themen zum Swiss Way of Leadership ab und trafen grösstenteils auf Zustimmung bei den Teilnehmenden der Online-Befragung (Abbildung 2). Mit 88% am meisten Zustimmung erhielt die Aussage «Unternehmen und ihre Führungskräfte müssen in Zukunft den Mitarbeitenden mehr Sinn bieten.». Am umstrittensten mit einer Zustimmungsrate von 40% (bei 24% Ablehnung) war das Statement zum Stand der Digitalisierung in der Schweiz.

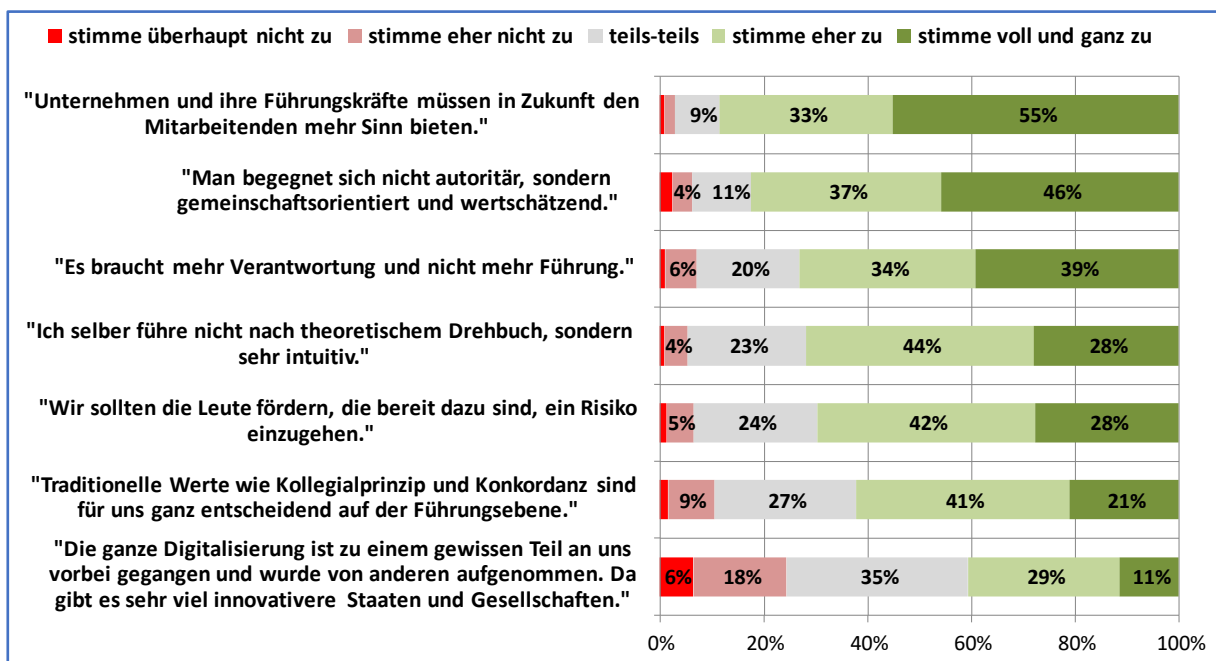


Abbildung 2: Zustimmungswerte zu Interview-Aussagen der Führungspersonlichkeiten

Priorisierung von Werten – was zeichnet eine Führungspersönlichkeit in der Schweiz aus?

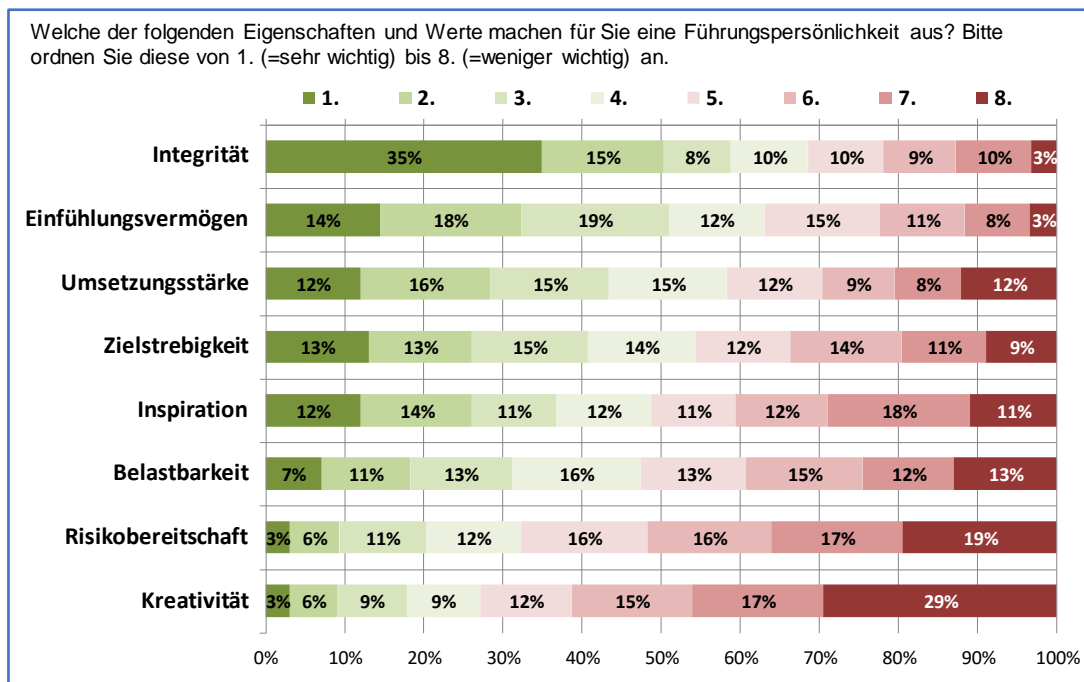


Abbildung 3: Priorisierung von Werten für eine Führungspersönlichkeit

Weiter wollten wir von den Teilnehmenden erfahren, welche Werte sie bei einer Führungspersönlichkeit schätzen und für wichtig erachten. Dazu sollten acht Eigenschaften, vier eher emotionale (Einfühlungsvermögen, Integrität, Inspiration, Kreativität) und vier eher sachbezogene (Risikobereitschaft, Belastbarkeit, Zielstrebigkeit, Umsetzungsstärke), danach priorisiert werden, was eine gute Führungspersönlichkeit vor allem ausmacht (Abbildung 3). Mit 35% am häufigsten an die erste Stelle gestellt wurde die Integrität, vor allem von den älteren Altersgruppen und den Personen mit mehr Führungserfahrung. Mit einigem Abstand folgt das Einfühlungsvermögen (14%), das allerdings von Teilnehmenden unter 35 Jahren höher priorisiert wurde. Dies kann auch als Hinweis auf die zunehmende Bedeutung dieser Eigenschaft in der Zukunft gedeutet werden. Bei der vorgegebenen Auswahl von Eigenschaften als weniger wichtig für eine Führungspersönlichkeit wurden die Risikobereitschaft und die Kreativität bewertet, die bei 19% bzw. 29% der Befragten an die letzte Stelle gesetzt wurden.

Typisch schweizerische Verhaltensmuster in der Führung

In den Interviews mit den Führungspersönlichkeiten wurden einige Verhaltensweisen öfter genannt, die als typisch schweizerisch wahrgenommen wurden – oder eben gerade nicht. Die Teilnehmer der Online-Befragung hatten eine klare Meinung, welche davon besonders typisch für die Schweiz sind (Abbildung 4): Neben der Förderung der Aus- und Weiterbildung (74%) sind das der Einbezug der Mitarbeitenden bei Entscheidungen (72%) sowie die Übertragung von Verantwortung (70%). Gemischt war die Einschätzung bei der Vorgabe von klaren Zielen und der Schaffung von Rahmenbedingungen für erfolgreiche Innovationen.

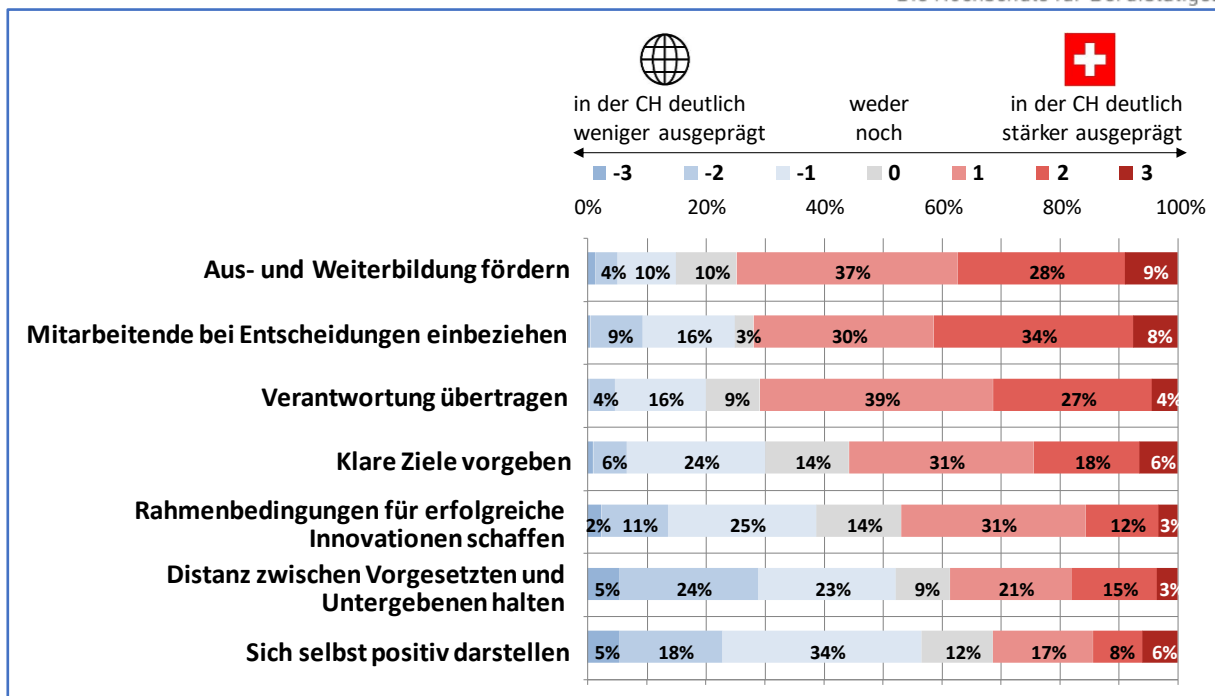


Abbildung 4: "Swissness" von Verhaltensweisen in der Schweizer Führungskultur

Als unschweizerisch wurde dagegen die Wahrung der Distanz zwischen Vorgesetzten und Untergebenen sowie die Darstellung von sich selbst in einem positiven Licht beurteilt, jeweils von einer Mehrheit von insgesamt 52% bzw. 57%. Diese Einschätzung zur positiven Selbstdarstellung war bei Personen mit Auslanderfahrung sogar noch stärker, was darauf hindeutet, dass die schweizerische Bescheidenheit nicht nur ein Vorurteil ist.

Typisch schweizerische Werte bei Führungsaufgaben und im Umgang mit Mitarbeitenden

In einem weiteren Schritt wurden in der Online-Befragung eine Zusammenstellung von 18 Werten und Persönlichkeitseigenschaften präsentiert. Diese orientierte sich zum einen am Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP; Hossiep & Paschen, 2003), das berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmale aus den vier Bereichen berufliche Orientierung, Arbeitsverhalten, soziale Kompetenz und psychische Konstitution umfasst. Zum anderen wurden auch häufig genannte Werte aus den Interviews mit den Führungspersönlichkeiten berücksichtigt. Die Aufgabe bestand darin, zu entscheiden, welche dieser Werte typisch und welche untypisch für die Schweiz im Zusammenhang mit Führungsaufgaben und Umgang mit Mitarbeitenden sind.

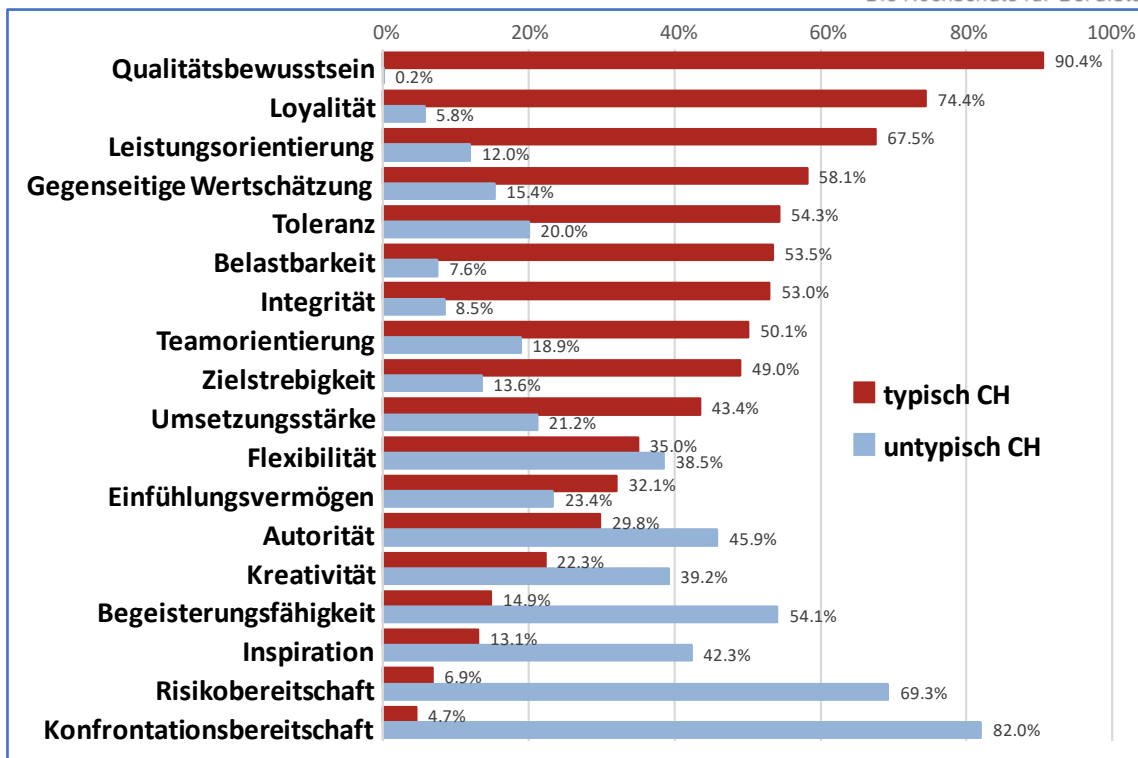


Abbildung 5: Zuordnung von Werten als typisch bzw. untypisch für die Schweizer Führungskultur

Über 90% der Befragten wählten Qualitätsbewusstsein als typisch schweizerischen Wert (Abbildung 5). Auch sehr häufig gewählt wurden Loyalität (74%), Leistungsorientierung (68%) und gegenseitige Wertschätzung (58%). Belastbarkeit wurde von Personen über 65 Jahre besonders selten als schweizerisch beurteilt (34% vs. 53% in der Gesamtstichprobe), Kreativität seltener von Frauen als von Männern (11% vs. 28%).

Was wurde dagegen besonders häufig als untypisch für die Schweizer Führungskultur bezeichnet? Dies sind vor allem Konfrontationsbereitschaft (82%) und Risikobereitschaft (69%). Es folgen Begeisterungsfähigkeit (54%), Autorität (46%), Inspiration (42%) und Kreativität (39%). Letzteres wurde besonders bei Personen unter 35 Jahren häufig genannt (53%).

Insgesamt bestätigen sich mit diesen Ergebnissen viele der Erkenntnisse aus der Analyse der Interviews zum «Swiss Way of Leadership». Die demokratische Kultur der Schweiz spiegelt sich im verstärkten Einbezug der Mitarbeitenden bei Entscheidungen und der Übertragung von Verantwortung. Gleichzeitig wird auch speziellen Wert auf Aus- und Weiterbildung gelegt, damit die Mitarbeitenden dafür auch gerüstet sind. Werte wie gegenseitige Wertschätzung, Loyalität und Toleranz, die als typisch schweizerisch eingeschätzt werden, bilden die Basis für diese Führungskultur. Weitere hiezulande wichtige Werte in der Führung und Zusammenarbeit sind Qualitätsbewusstsein und Leistungsorientierung, die als Basis für das Vertrauen in die Mitarbeitenden gesehen werden können.

Was sind in Zukunft für Eigenschaften bei Schweizer Führungskräften gefragt?

Wir haben nun gesehen, was die Schweizer Führungskultur ausmacht. Diese hat sicher auch zum wirtschaftlichen Erfolg der Schweiz beigetragen. Doch wie sieht das in der Zukunft aus? Die digitale Transformation ist in aller Munde. Sie wirkt sich nicht nur auf Geschäftsmodelle und -prozesse aus, sondern auch auf die Formen der Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Firmen. Noch ist unklar, in welchem Ausmass es zum Abbau von Hierarchien, Umsetzung von agilen Organisationen und der Veränderung der Arbeitsformen kommen wird. Trotzdem lässt sich abschätzen, welche Führungseigenschaften in einer sich wandelnden Arbeitswelt eher benötigt werden. Wir haben daher die Befragungsteilnehmer gebeten, aus der Zusammenstellung der 18 Werte und Persönlichkeitseigenschaften maximal fünf auszuwählen, die für Führungskräfte in der Schweiz in Zukunft wichtiger werden.

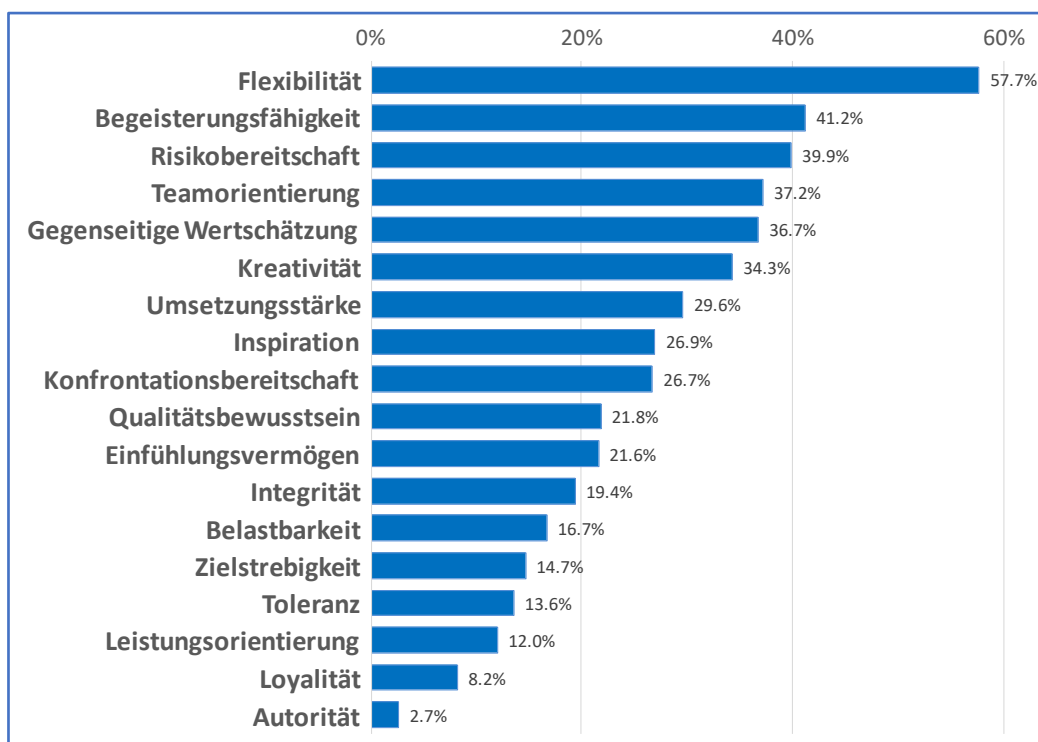


Abbildung 6: Einschätzung von Führungswerten als wichtig in der Zukunft

Bei dieser Frage wird Flexibilität mit 58% deutlich am häufigsten gewählt (Abbildung 6). Unabhängig von Geschlecht, Alter oder Führungserfahrung kommen die meisten Personen zur Einschätzung, dass diese Eigenschaft auch für Führungskräfte in Zukunft wichtiger wird, was angesichts der Erwartungen bezüglich der digitalen Transformation nicht überraschend ist.

Mit einigem Abstand folgt dann Begeisterungsfähigkeit auf dem zweiten Platz (41%). Im Gegensatz zu Flexibilität wird diese Eigenschaft aber nicht von allen Personengruppen als wichtiger für die Zukunft erachtet. Personen mit keiner oder weniger als einem Jahre Führungserfahrung wählen Begeisterungsfähigkeit mit 25% Prozent signifikant weniger häufig. Offenbar kommt man erst mit einiger Führungserfahrung zur Erkenntnis, dass dies eine wichtige Führungseigenschaft werden könnte.

Interessant sind zwei Unterschiede bei der Einschätzung von Männern und Frauen, wie sie in Abbildung 7 dargestellt sind.

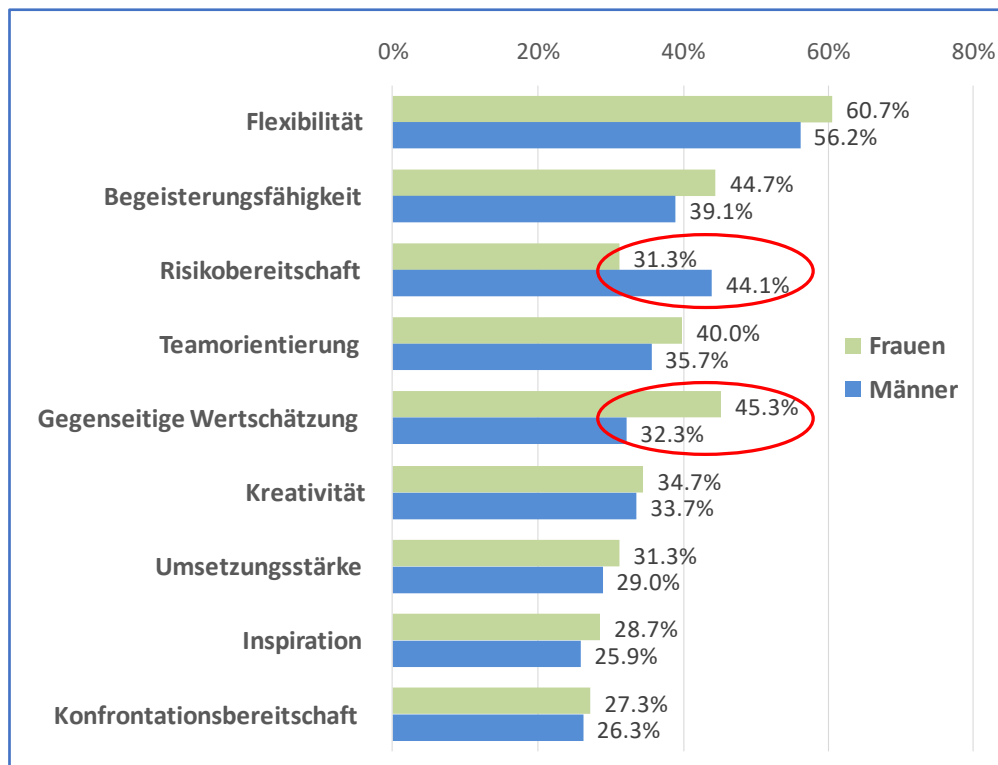


Abbildung 7: Einschätzung der Wichtigkeit von Führungswerten in der Zukunft nach Geschlecht

Während bei den Männern die Risikobereitschaft mit 44% auf dem zweiten Platz liegt, ist dies bei den Frauen die gegenseitige Wertschätzung mit 45%. Männer wählen diese deutlich seltener (32%). Offenbar legen Frauen in Zukunft noch mehr Wert auf die Wertschätzung, und man kann davon ausgehen, dass dieser Faktor die wahrgenommene Attraktivität von Stellen gerade bei weiblichen Mitarbeitenden in Zukunft stark beeinflussen wird.

In Zukunft gefragte Führungseigenschaften sind nicht typisch schweizerisch

Ist die Schweizer Führung im internationalen Vergleich für die Zukunft gerüstet? Um Hinweise auf diese Fragen zu erhalten, werden die Einschätzungen bezüglich der „Swissness“ der Führungseigenschaften und ihrer Wichtigkeit für die Zukunft in Abbildung 8 gemeinsam dargestellt. Über alles gesehen zeigt sich beim Zusammenhang dieser beiden Faktoren ein negativer Trend (mit einer Korrelation von $r=-0.41$). Das bedeutet also, dass typisch schweizerische Führungseigenschaften nicht unbedingt diejenigen sind, die in Zukunft gefragt sind. Im Quadranten rechts unten befinden sich Werte, die zukünftig eine grössere Bedeutung haben werden, aber in der Schweiz weniger stark ausgeprägt sind. Dazu gehören unter anderem die Risikobereitschaft, die Begeisterungsfähigkeit, die Flexibilität und Kreativität. Im Quadranten rechts oben sind die (wenigen) Werte aufgeführt, die sowohl als eher schweizerisch beurteilt werden als auch in Zukunft wichtiger sind: die gegenseitige Wertschätzung und die Teamorientierung, etwas weniger ausgeprägt die Umsetzungsstärke.

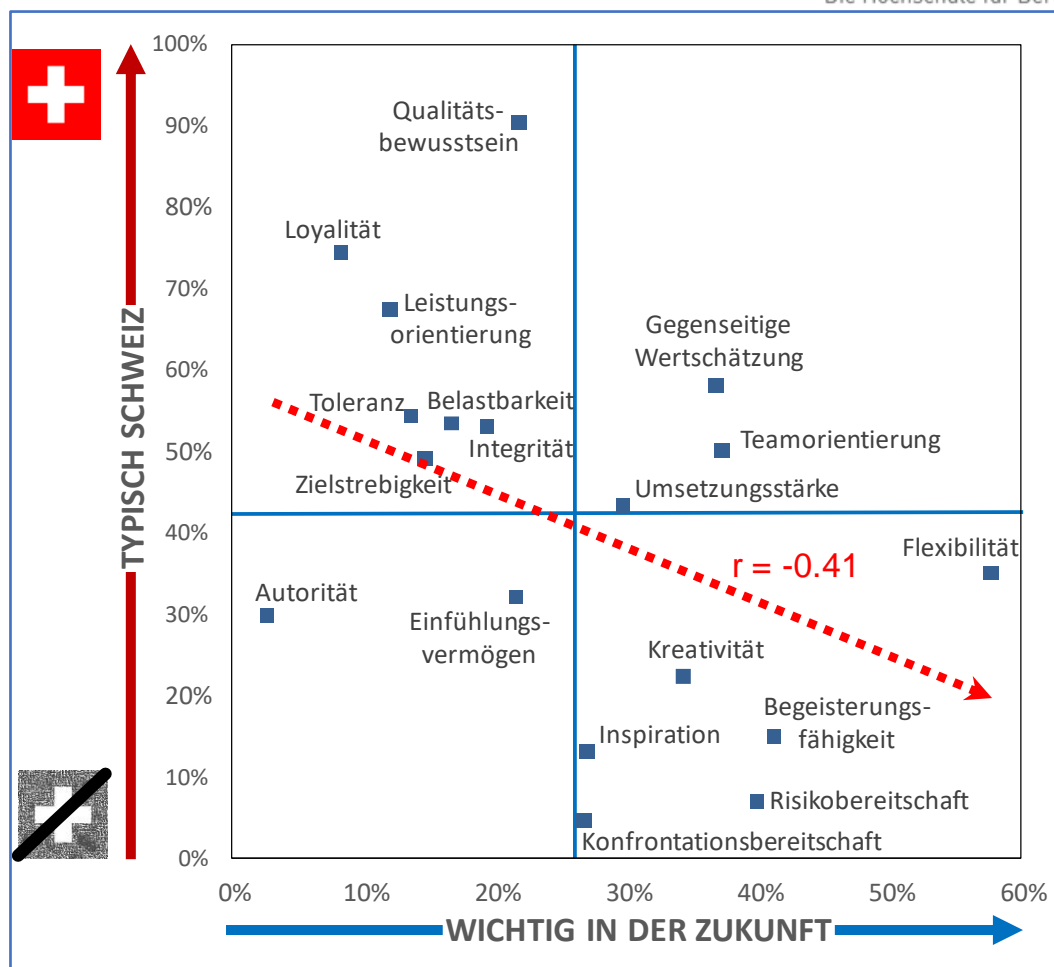


Abbildung 8: "Swissness" und zukünftige Wichtigkeit von Führungswerten

Zukünftig werden also auch Werte und Eigenschaften in der Führung wichtig, die gemäss der Umfrage eher nicht zu den aktuellen Stärken der Schweizer Führungskultur gehören. Dies gilt besonders für Aspekte, die im Zusammenhang mit der zunehmenden Dynamik der Wirtschaft aufgrund der Digitalisierung in den Vordergrund rücken, wie Flexibilität, Risikobereitschaft und Kreativität. In der Selektion von Führungskräften aber auch in deren Aus- und Weiterbildung und in Entwicklung von Organisationen sollte deshalb vermehrt Gewicht auf entsprechende Werte, Einstellungen und Kompetenzen gelegt werden. Zum Glück scheint im internationalen Vergleich die Bereitschaft in der Schweiz hoch zu sein, diesbezüglich in die Entwicklung der Mitarbeitenden, Führungskräfte sowie die Zusammenarbeit zu investieren.

Quellen

Fichter, C., Ryf, S. & Basel, J. (2018). *Leadership the Swiss Way*. Forschungsbericht. Zürich: SKO. Verfügbar unter <https://www.sko.ch/media/download/5455>

Hossiep, R. & Paschen, M. (2003). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung BIP* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

KALAIIDOS – ein ORT des WISSENS

Die Kalaidos Fachhochschule ist ein Ort des Wissens und Netzwerkers. Neues und Interessantes über Leadership und Wirtschaftspsychologie erfahren Sie bei uns nicht nur im Studium, sondern auch auf dem Kalaidos Themen-Blog:

Kalaidos Blog **HR und Leadership**

<https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blogs/Themen/HR-und-Leadership>

Kalaidos Blog **Wirtschaftspsychologie**

<https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blogs/Themen/Wirtschaftspsychologie>

Kalaidos Fachhochschule Schweiz
ILH – Institut für Leadership und HR
Jungholzstrasse 43
8050 Zürich
www.kalaidos-fh.ch/de-CH/ILH

Kalaidos Fachhochschule Schweiz
IWP – Institut für Wirtschaftspsychologie
Jungholzstrasse 43
8050 Zürich
www.kalaidos-fh.ch/de-CH/IWP