

# LEADERSHIP- BAROMETER 2014

**Analyse der Herausforderungen  
von Führungskräften in der Schweiz**

## Impressum

Der „Leadership-Barometer 2014“ ist eine unabhängige, empirische Studie zu Herausforderungen, mit denen Führungskräfte in der Schweiz konfrontiert sind. Sie wurde von Athemia – Institut für Leadership und HR, am Departement Wirtschaft der Kalaidos Fachhochschule Schweiz durchgeführt.

Weitere Informationen zur Studie, zum Institut Athemia und zur Kalaidos Fachhochschule erhalten Sie direkt bei den unten aufgeführten Autoren sowie unter [www.athemia.com](http://www.athemia.com) und [www.kalaidos-fh.ch/athemia](http://www.kalaidos-fh.ch/athemia)

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

## Autoren

René Weber (Institutsleiter)  
[rene.weber@kalaidos-fh.ch](mailto:rene.weber@kalaidos-fh.ch)

Jörn Basel (wissenschaftlicher Mitarbeiter)  
[joern.basel@kalaidos-fh.ch](mailto:joern.basel@kalaidos-fh.ch)

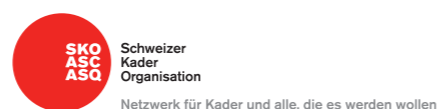
Christian Fichter (Forschungsleiter)  
[christian.fichter@kalaidos-fh.ch](mailto:christian.fichter@kalaidos-fh.ch)

## Kontakt

René Weber  
Kalaidos Fachhochschule Schweiz  
Athemia – Institut für Leadership und HR  
Jungholzstrasse 43  
8050 Zürich

[rene.weber@kalaidos-fh.ch](mailto:rene.weber@kalaidos-fh.ch)  
+41 44 307 33 83

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



## Vorwort

Über 1000 Führungskräfte haben an unserer Studie teilgenommen. Dazu knapp 300 Expertinnen und Experten aus dem Bereich Führungsentwicklung (Coaches, Trainerinnen und Trainer, Personalentwicklerinnen und Personalentwickler). Dies zeigt, welche Aufmerksamkeit dem Thema Führung im betrieblichen Kontext zukommt – und welche Bedeutung für den Unternehmenserfolg der Führung zugeschrieben wird. Wie schaffen es Führungskräfte, dieser Belastung, dieser Verantwortung gerecht zu werden? Welche Herausforderungen prägen ihren Führungsalltag?

Die Antwort der Befragten ist klar: die grossen Herausforderungen sind

- Innovativ zu sein
- Die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden

Nicht verwunderlich, dass gerade diese beiden Themen hervorstechen: Auf dem Werkplatz Schweiz sind wir auf die Ressource Wissen und folglich Qualität angewiesen – oder wie es Hans Hess, Präsident von Swissem, im Gespräch ausdrückt: „Wir müssen noch schneller, agiler, besser und kundenorientierter Innovationen auf den Markt bringen – und dazu brauchen wir die richtigen Talente.“

Innovationen werden durch Talente vorangetrieben. Führungskräfte schätzen es als besondere Herausforderung ein, deren Entwicklung und Ansprüchen gerecht zu werden und sie im Unternehmen zu halten.

Wir haben in unserer Studie nach Herausforderungen von Führungskräften gefragt. Ein Zugang, der nicht per se über die Wichtigkeit von Führungsaufgaben nachdenkt, sondern über die täglichen Schwierigkeiten und Stolpersteine der Führungsarbeit. Die Studie haben wir konsequenterweise als „Barometer“ (griechisch: barýs, „schwer“, „gedrückt“) bezeichnet: als Indikator, wo der grösste Druck, wo „Schwere“ wahrgenommen wird.

Unser Barometer, dessen Erstellung von der Schweizer Kader Organisation (SKO) unterstützt wurde, ist insofern nicht visionär. Was er jedoch leistet: Der Barometer zeigt die heutigen Herausforderungen auf und beantwortet, welche künftig zu- oder abnehmen werden.

### René Weber

Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft  
Leiter Athemia – Institut für Leadership und HR  
Prorektor Consulting & Dienstleistungen



## Geleitwort

Die Partnerschaft zwischen Athemia – Institut für Leadership und HR der Kalaidos Fachhochschule Schweiz und der Schweizer Kader Organisation SKO widerspiegelt den Willen, gemeinsam effektive Mehrwerte für Führungskräfte zu generieren. Dazu bringt die Athemia – Institut für Leadership und HR ihre Forschungs- und Bildungskompetenz im Bereich Leadership und die SKO ihr Netzwerk von 12'000 Mitgliedern mit ausgewiesener Erfahrung in Führungsfragen ein. Vor Ihnen liegt das erste Produkt dieser Zusammenarbeit, der Leadership-Barometer zu Herausforderungen von Führungskräften. Die Studie ist bezüglich Repräsentativität und Abdeckung wichtiger künftiger Führungsfragen wohl einmalig in der Schweiz.



Die Tendenz ist klar: Es geht darum, mehr Output zu generieren bei gleichzeitig gleichbleibenden oder angesichts des Fachkräftemangels sogar abnehmenden Ressourcen. Vor diesem Hintergrund erfordert überzeugende Führungsarbeit einen klaren und kühlen Kopf, um zu navigieren, die Fähigkeit, die Herzen der Mitarbeitenden zu erreichen und tatkräftige Hände, um Vorhaben vorbildlich umzusetzen. Eine Herkulesarbeit. Kein Wunder scheint die Führungskarriere für Junge heute weniger attraktiv zu sein als früher. Denn um Menschen und Dinge trotz Unklarheiten und Widersprüchen sinnstiftend auf den richtigen Weg zu bringen, braucht die Führungskraft selber Orientierung und Energie.

Wie kann sich die Führungskraft regenerieren? Was kann Führungskräften zugemutet werden? Wie weit geht die Verantwortung von Führungskräften, wenn Führungsarbeit nicht mehr planbar ist und sich vor allem mit Koordinationsaufgaben im System befassen muss? Die Studie löst Fragen aus, gibt aber auch Antworten, wie zum Beispiel zu den zukünftig notwendigen Führungskompetenzen. Ich bin überzeugt, dass Sie mit der vorliegenden Studie viele Impulse für Ihren Führungsalltag gewinnen werden.

### Jürg Eggenberger

Schweizer Kader Organisation

Geschäftsleiter

## Inhalt

Studiendesign .....	6
Das Wichtigste in Kürze .....	7
Top-5-Herausforderungen Gegenwart .....	8
Top-5-Herausforderungen Zukunft .....	10
Die vier Dimensionen der Führung .....	12
Im Überblick: Die Faktoren der Mitarbeiterführung .....	16
Im Überblick: Die Faktoren der Selbstführung .....	18
Im Fokus: Führungsstufen und Führungserfahrung .....	20
Im Fokus: Einschätzung der kulturellen Ausprägung .....	22
Im Fokus: Frauen und Männer als Führungskräfte .....	23
Im Fokus: Unternehmenstypen .....	24
Im Fokus: Kontrollüberzeugung und Selbstwirksamkeit .....	25
Im Fokus: Die Herausforderungen der Zukunft .....	26
Im Fokus: Kontext der Führung in Zukunft aus Sicht der Experten .....	27
Eckdaten der Studie .....	28

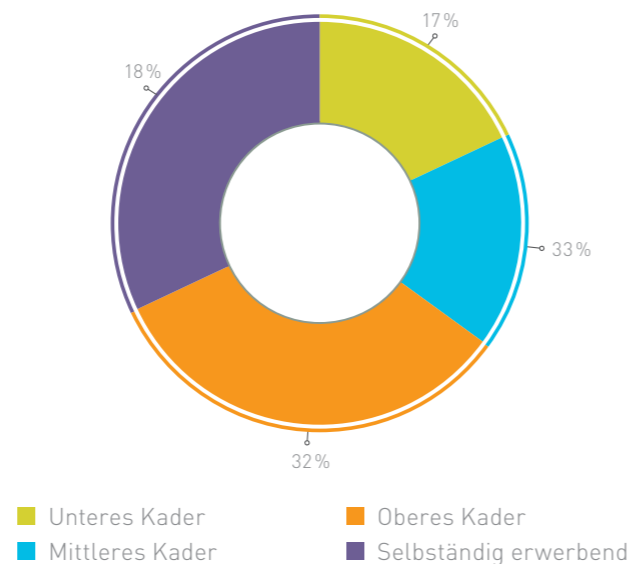
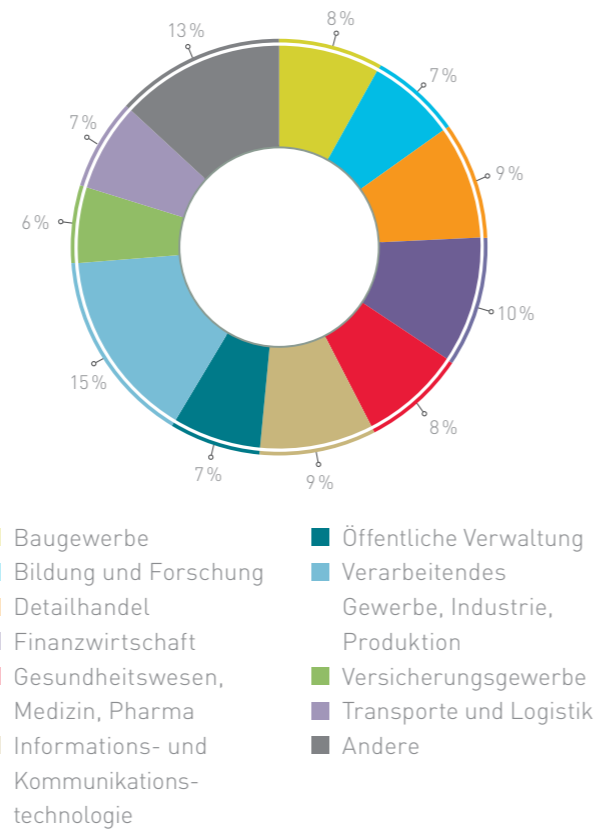
## Studiendesign

**Methode.** Kern dieser Studie ist eine repräsentative Befragung von 1318 Schweizer Führungskräften und Führungsexperten aller Hierarchiestufen, Unternehmensgrössen und Branchen.

**Vorgehen.** Zunächst wurden in zwei qualitativen Pilotstudien die grundlegenden Dimensionen der Herausforderungen von Führungskräften identifiziert. Auf dieser Grundlage konnten die Items für ein quantitatives Erhebungsinstrument entwickelt werden. Dieses wurde in einem Pretest überprüft und optimiert. Die quantitativen Ergebnisse wurden anschliessend in qualitativen Gesprächen mit Top-Führungskräften (C-Level-Interviews) reflektiert und kommentiert. Ergänzend wurde die bestehende Literatur zu den Herausforderungen von Führungskräften analysiert.

**Stichprobe.** Zur Befragung eingeladen wurden Mitglieder der SKO sowie Partnerverbände und ausgewählte Führungsnetzwerke. Zur Sicherstellung der Repräsentativität wurde die Stichprobe durch Führungskräfte aus einem Panel ergänzt. Insgesamt haben 1318 Personen an der Befragung teilgenommen. Davon waren 1046 Führungskräfte und 272 Führungsexperten (Coaches, Trainer/Trainerinnen, Personalentwickler/Personalentwicklerinnen). Die Daten wurden mittels einer standardisierten Online-Befragung mit zusätzlichen offenen Antwortmöglichkeiten erhoben. 221 Fragebögen wurden auf Französisch ausgefüllt, 1097 auf Deutsch. Die Feldphase dauerte vom 5. bis zum 30. Juni 2014.

**Erhebungsinstrument.** Online-Fragebogen, bestehend aus 75 Items zu den Herausforderungen (von 1 = keine Herausforderung bis 7 = grosse Herausforderung), Fragen zum Unternehmen (u.a. zu Grösse, Umsatz, Lebenszyklus) und einer validierten Skala zur Kultur des Unternehmens (Jöns [2010])<sup>1</sup>, Angaben zur Funktion der Befragten im Unternehmen sowie demografischen Angaben.



<sup>1</sup> Jöns, I. (2010). Kurzskaala zur Erfassung der Unternehmenskultur, in: Sarges, Werner/Wottawa, Heinrich/ Roos, Christian (Hrsg.): Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren, Band II, Organisationspsychologische Elemente. Lengerich, 209-216.

## Das Wichtigste in Kürze

**Welches sind die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen von Führungskräften?** Auf diese oft gestellte Frage gab es bisher nur anekdotische Antworten. Der „Leadership-Barometer 2014“ füllt diese Lücke und liefert klare Aussagen. Über 1000 Führungskräfte in der Schweiz aus allen Branchen, Unternehmensgrössen und Führungsstufen, 300 Experten und 10 CEOs haben uns ihre Einschätzungen zu den Herausforderungen anvertraut – die Ergebnisse sind daher repräsentativ und aussagekräftig.

Die **Top-Herausforderungen** der Gegenwart sind, trotz Ressourcenknappheit **Innovationen** zu generieren und geeignete **Mitarbeitende** zu finden, zu rekrutieren und zu entwickeln.

Seiten 8 & 12

In Zukunft wird es herausfordernder sein, die **Kundenbedürfnisse genau zu verstehen** und die eigenen Produkte und Dienstleistungen von denen der Konkurrenz zu differenzieren. Dies unter erschwerten Bedingungen der **Ressourcenknappheit** (Zeit, Geld, Mitarbeitende) und der dynamischeren, komplexeren Marktbedingungen.

Seiten 10 & 26

Die **Mitarbeiterführung** ist gekennzeichnet durch die Herausforderung Transparenz zu schaffen und Vertrauen aufzubauen, eine leistungsorientierte Kultur zu etablieren, Heterogenität im Team zu nutzen sowie die Arbeitsfähigkeit im Team zu erhalten.

Seite 16

Im Bereich der **Selbstführung** stehen drei grosse Fragen im Zentrum: Wie finde ich meine persönliche Arbeitstechnik, um zu fundierten Entscheidungen zu kommen und die richtigen Prioritäten zu setzen? Wie finde ich mich im System der Organisation zurecht und erkenne dessen Wirkweisen? Wie finde ich Zeit und Raum für Reflexion, Regeneration und persönliche Weiterbildung.

Seite 18

**Erfahrene Führungskräfte** sehen ihre Herausforderungen, unabhängig von der Hierarchiestufe, eher in strategischen und konzeptionellen Themenbereichen – unerfahrene Führungskräfte beschäftigt die „Basics“ der Führung.

Seite 21

**Weibliche Führungskräfte** schätzen die Führungsherausforderungen geringer ein als ihre männlichen Kollegen. Vor allem Aspekte im Bereich Kommunikation und Kundenbeziehungen bereiten den Frauen weniger Mühe als Männern.

Seite 23

Führungsaufgaben werden v.a. dann als grosse Herausforderung eingeschätzt, wenn man über **wenig Einfluss** auf deren Ursachen oder Auslöser verfügt oder man zu deren Bewältigung auf Andere angewiesen ist.

Seite 25

Die grossen **künftigen Themen** der Führungsarbeit sind geprägt von Komplexität und Ambiguität, neuen Arbeitsformen und Bedeutungsverlust der Hierarchie sowie Heterogenität und Teamarbeit.

Seite 27



**Neben dem operativen Tagesgeschäft müssen wir auch genügend Ressourcen in mittelfristige Ziele investieren: Denn es gibt ein nächstes und auch ein übernächstes Jahr.**

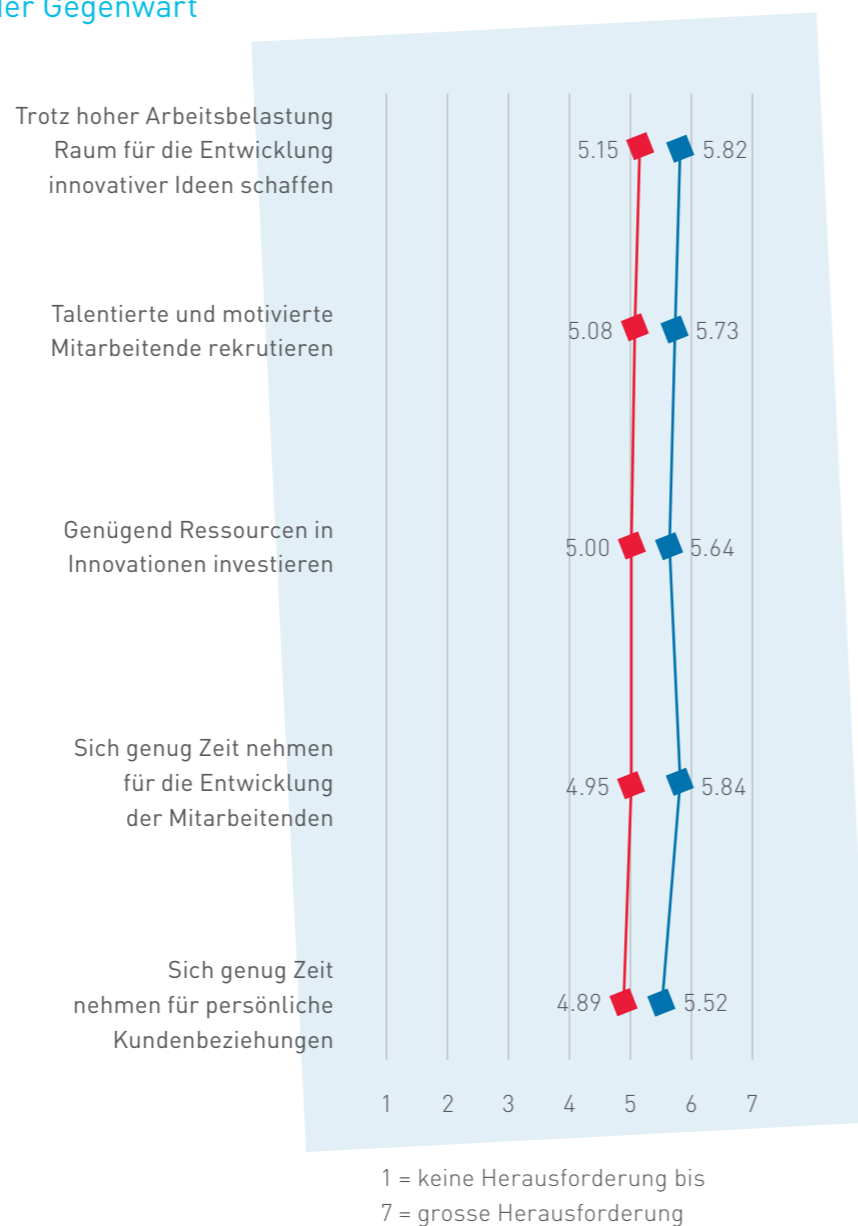
Hans Hess, Präsident Swissmem

## Top-5-Herausforderungen Gegenwart

Werfen wir zunächst einen Blick auf die grössten Herausforderungen von Führungskräften. Die folgende Grafik stellt die fünf grössten Herausforderungen dar:

### Top-5-Herausforderungen der Gegenwart

■ Experten  
■ Führungskräfte



Die Top-5-Herausforderungen der Gegenwart sind von zwei grossen Themen dominiert: Innovation unter Ressourcenknappheit und Mitarbeitergewinnung und -entwicklung

### Innovation trotz Ressourcenknappheit

Die befragten Führungskräfte empfinden es als herausfordernd, genügend Raum und Zeit sowie finanzielle Ressourcen für Innovationen zu finden.

Wie schaffe ich es, mit weniger Ressourcen (Input) eine gleich hohe oder höhere Leistung (Output) zu erreichen – und gleichzeitig genügend Ressourcen aufzuwenden, um die nötigen Innovationen voranzutreiben?

Diese Herausforderungen dürften eine Folge der bereits in der Vorstudie aufgedeckten, als zunehmend höher wahrgenommenen Dynamik und der Schnelllebigkeit der Wirtschaft und des Marktes sein (dazu auch das Kapitel „Im Fokus: Kontext der Führung in Zukunft“): Mehr Markt und transparenterer Markt bedeutet mehr Konkurrenz, bedeutet kurzlebigere Produktzyklen und somit vermehrt Innovationsleistungen.

Nicht jede neue Idee muss das Unternehmen revolutionieren, es können (und sollen) auch die kleinen Erneuerungen sein, die das Unternehmen weiterbringen. So werden Innovationen auch nicht zwingend über definierte Innovationsprozesse und -instrumente erreicht, sondern gerade auch über eine Unternehmenskultur, die es erlaubt, dass jeder Einzelne Ideen einbringen und ausprobieren kann. Eine Kultur, die es schliesslich auch erlaubt, dass eine Idee nicht erfolgreich ist.



**Inkrementelle oder disruptive Innovationen: Beide sind wichtig – müssen aber komplett anders ausgestaltet werden: sowohl von der Organisation, wie auch von der Führungsperson her.**

Urs Schaeppi, CEO Swisscom

### Mitarbeitergewinnung und -entwicklung

Ebenfalls in die Top 5 schaffen es zwei Herausforderungen, die Mitarbeitende bzw. potenzielle Mitarbeitende betreffen: Führungskräfte nehmen es als Herausforderung wahr, talentierte und motivierte Mitarbeitende für ihr Unternehmen zu gewinnen. Dabei spielt neben dem Fachkräftemangel auch die zunehmend höhere Bereitschaft der jüngeren Generation eine Rolle, die Arbeitsstelle öfter und schneller zu wechseln.

Wie schaffe ich es, trotz Fachkräftemangel talentierte und motivierte Mitarbeitende für mein Unternehmen zu gewinnen – und gleichzeitig den unterschiedlichen und hohen Ansprüchen jüngerer und älterer Spitzenkräfte gerecht zu werden?

Die zweite mitarbeiterbezogene Herausforderung in den Top 5 betrifft die Entwicklung der Mitarbeitenden und die Frage, wie sich die Führungskraft genügend Zeit nehmen

kann, die Kompetenzen der Mitarbeitenden weiterzuentwickeln und diese entlang ihren Ressourcen, ihren Stärken und Fähigkeiten zu fördern.

Dieser zweite Aspekt (Mitarbeiterentwicklung) gewinnt in Anbetracht des ersten (Rekrutierung talentierter und motivierter Mitarbeitender) noch an Bedeutung: Wenn es herausfordernd ist, die richtigen Leute zu finden, dann kann es eine wirkungsvolle Alternative oder Ergänzung sein, das Potenzial des Bestehenden besser zu nutzen. Das ist die genuine Aufgabe der Mitarbeiter- oder Personalentwicklung. Ein Interviewpartner für diese Studie sieht es dabei als bedeutend, das gesamte Unternehmen im Fokus zu haben, nicht nur die eigene Abteilung. Talentierte Mitarbeitende sollen innerhalb des Unternehmens wechseln und Erfahrungen sammeln. Nur so kommen sie weiter – und damit das Unternehmen.

### Was sagen die Experten dazu?

Gesamthaft betrachtet schätzen die Experten alle Herausforderungen höher als die Führungskräfte ein. In der Rangfolge der Herausforderungen sieht es jedoch fast gleich aus: Auch hier sind Innovation und Mitarbeiterentwicklung die Top-Themen. Es lassen sich jedoch einige Abweichungen erkennen: Experten schätzen Herausforderungen, welche die Selbst- und Mitarbeiterführung betreffen, als höher ein. Dies zeigt sich an folgenden, höher eingestuften Herausforderungen:

- Entwicklung von Mitarbeitenden
- Zeit für Reflexion
- Unsicherheiten infolge häufiger Veränderungen bei den Mitarbeitenden abzufangen

Herausforderungen der Unternehmensführung hingegen schätzen Experten als eher geringer ein.



**In Zeiten von knappen Ressourcen ist es kurzfristig gedacht, nicht mehr in die Entwicklung von Mitarbeitenden und Wissen zu investieren und ‚bloss‘ auf die richtliniengetreue Umsetzung zu setzen. Effizienz erreicht man über Innovation.**

Prof. Dr. Rebecca Spirig, Direktorin Pflege und MTTB, UniversitätsSpital Zürich

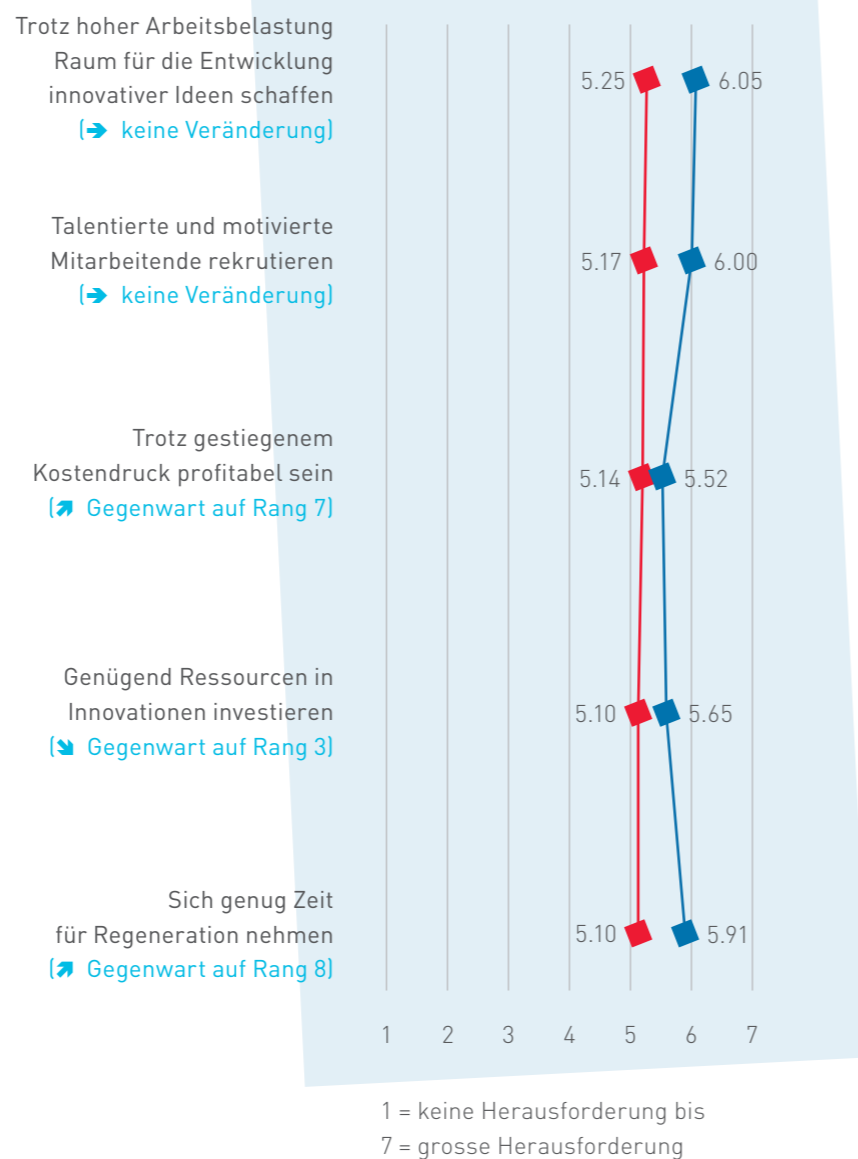


## Top-5-Herausforderungen Zukunft

Welche werden in Zukunft die Herausforderungen von Führungskräften sein? Wird es Veränderungen geben – oder bleiben die Herausforderungen dieselben? Solche Prognosen sind natürlich mit Unsicherheit behaftet – doch sie widerspiegeln sehr gut, welche Chancen und Risiken Führungskräfte am Horizont erwarten.

### Top-5-Herausforderungen der Zukunft

- Experten
- Führungskräfte



Nicht mehr in den Top 5:  
Sich genug Zeit nehmen für die Entwicklung der Mitarbeitenden (Rang 6) und für persönliche Kundenbeziehungen (Rang 8)

In den Top-5-Herausforderungen der Führungskräfte für die Zukunft zeigen sich einige Verschiebungen: Neu in der Liste (siehe Tabelle links) findet sich das Item „Zeit für Regeneration nehmen“. Zwar nicht in den Top 5, jedoch knapp dahinter (Rang 7), findet sich das Item „Zeit für Reflexion haben“ – beides Herausforderungen aus dem Bereich Selbstführung.

Somit werden die Top-Herausforderungen in Zukunft noch stärker vom Thema Ressourcenknappheit dominiert: der Knappheit an Zeit und Raum für Innovationen, der Knappheit an talentierten und motivierten Mitarbeitenden (Mitarbeitergewinnung), der Knappheit an Zeit für die Mitarbeitenden (Mitarbeiterentwicklung) und der Knappheit an Zeit für sich selbst.

Unverändert an der Spitze verbleiben die beiden Herausforderungen hinsichtlich Innovation und Mitarbeitergewinnung, nicht mehr als gleich bedeutend wird die Herausforderungen in Bezug auf die persönliche Kundenbeziehung (Zeitaspekt) erachtet.



**Wir beurteilen unsere Führungskräfte auch gezielt unter dem Aspekt, wie sie ihre Mitarbeitenden entwickeln und weiterbringen.**

Michael Girsberger, CEO Girsberger

### Was sagen die Experten dazu?

Bei der Einschätzung der Herausforderungen in der Zukunft durch die Experten ergibt sich ein ähnliches Bild wie in der Gegenwart: Sie weicht zwar im Wesentlichen nicht gross von der Einschätzung der Führungskräfte ab. Jedoch zeigen sich auch hier einige Auffälligkeiten: Die beiden Items

- Eine von Vertrauen und Integrität geprägte Kultur etablieren
- Mit dem schnellen Wandel Schritt halten

werden höher eingeschätzt und finden sich bei den Experten unter den Top 5.

### Future Bias:

Vergleicht man aktuelle mit künftigen Herausforderungen, zeigt sich, dass über alle Items die künftigen Herausforderungen auf einer Skala von 1 (keine Herausforderung) bis 7 (grosse Herausforderung) im Durchschnitt mit 0.29 Punkten höher bewertet werden. Gleichzeitig korrelieren beide Bedingungen sehr stark ( $r = 0.93$ ). Diese systematische Abweichung kann als „Future Bias“ bezeichnet werden.

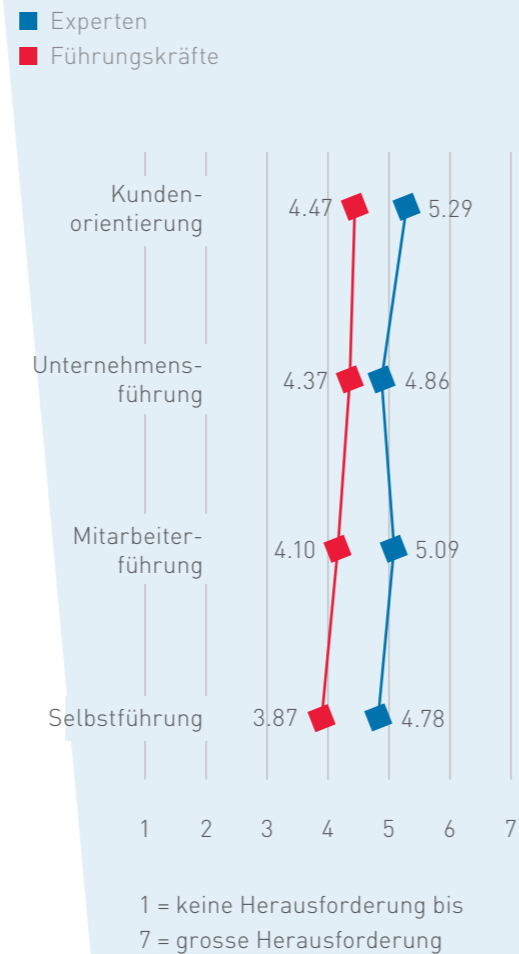
## Die vier Dimensionen der Führung

Auf Basis unserer qualitativen Vorstudien sowie aus der Literaturanalyse lassen sich vier Dimensionen beschreiben, in welche sich Führungsaufgaben kategorisieren lassen.

- **Dimension Kunde** (Kundenorientierung): Gestaltung der Produkte/Dienstleistungen, der Vermarktungs- und Wertschöpfungsprozesse. Ziel: Erfüllung des Kundenversprechens und somit Kundenzufriedenheit und -bindung.
- **Dimension Unternehmen** (Unternehmensführung): Definition und Umsetzung der Strategie/Teilstrategien inkl. struktureller, prozessualer und technischer Ausrichtung und Ausstattung der Organisation. Ziel: Unternehmenszweck erfüllen, Unternehmenswert steigern/erhalten.
- **Dimension Mitarbeitende/Team** (Mitarbeiterführung): Mitarbeitende hinsichtlich des Unternehmenszwecks und des versprochenen Kundennutzens koordinieren und ausrichten (sozio-emotionaler und kulturbildender Aspekt der Führung). Ziel: Mitarbeiterengagement halten/erhöhen.
- **Dimension Selbst** (Selbstführung): Die Führungskraft wird im Rahmen ihrer Persönlichkeit diese zentrale Funktion unter Einsatz der verfügbaren eigenen Ressourcen (Kompetenz, Motivation, Energie) sinnvermittelnd und koordinierend angehen müssen. Ziel: Handlungskompetenz und Selbstwirksamkeit erhalten/erhöhen.

Ein Vergleich der vier Dimensionen zeigt, dass auf aggregierter Stufe die Kundenorientierung heute als grösste Herausforderung gilt (Mittelwert 4.47), gefolgt von der Unternehmensführung (4.37), der Mitarbeiterführung (4.10) und der Selbstführung (3.87). Einzelheiten zu jeder Dimension werden auf den Seiten 14/15 erläutert.

### Herausforderungen pro Führungsdimension

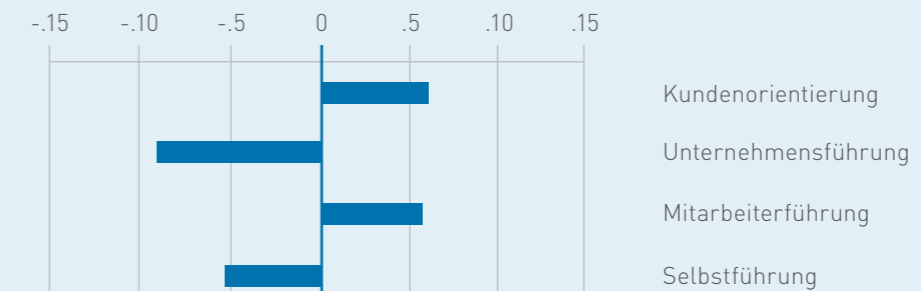


### Kundenorientierung und Mitarbeiterführung werden herausfordernder

Die Herausforderungen in Zukunft verlaufen mehr oder weniger ähnlich zur Gegenwart – d.h. in der Bedeutung nehmen die Herausforderungen zwar zu (siehe dazu Future Bias Seite 11), jedoch nicht in der Priorität. Tendenziell nehmen die beiden Herausforderungen Kundenorientierung und Mitarbeiterführung eher zu, Unternehmensführung und Selbstführung eher ab.

Nach der Betrachtung der Herausforderungen auf den aggregierten vier Dimensionen werfen wir nun einen Blick auf die einzelnen Elemente, welche innerhalb der Dimensionen die Top-Herausforderungen ausmachen.

### Zu- und Abnahme der Herausforderungen pro Führungsdimension



### Was sagen die Experten dazu?

Die Experten kommen zu einer abweichenden Einschätzung: Zwar schwingt die Kundenorientierung ebenfalls oben aus, dann folgen jedoch die Mitarbeiterführung, die Selbstführung und erst am Ende die Unternehmensführung.

## Herausforderungen in der Dimension Kundenorientierung

- Unternehmen können dann erfolgreich sein, wenn es ihnen gelingt, die Beziehung zu ihren Kunden zu festigen und einen nachhaltigen Mehrwert zu generieren. Dies bedingt langfristige Beziehungen, die auf Vertrauen basieren. Die Führungskräfte erachten den Aufbau und die Pflege als zeitintensive Herausforderung.
- Als weniger herausfordernd erachten die Führungskräfte, die Bedürfnisse der Kunden zu verstehen sowie die Angebote (Produkte, Dienstleistungen) verständlich zu vermitteln.
- Auch die Experten sehen die grössten Herausforderungen für die Führungskräfte im Aufbau und in der Gestaltung von Kundenbeziehungen und – im Gegensatz zu den Führungskräften – im Verstehen der Kundenbedürfnisse.

»  
**Unsere Manager müssen raus, an die Kundenfront, in die Shops, direkt in den Verkauf – dazu haben wir ein Programm lanciert.**

Urs Schaeppi, CEO Swisscom AG

## Herausforderungen in der Dimension Unternehmensführung

- Kostendruck und Innovationsbedarf geben in der Dimension der Unternehmensführung den Führungskräften am meisten Schwierigkeiten auf. In diesen Elementen kommt eines der typischen Dilemmata der Führungskräfte zum Vorschein: die Herausforderung, einerseits qualitativ besser und wirkungsvoller zu werden, andererseits effizienter, schneller und kostengünstiger.
- Als deutlich kleinste Herausforderungen sehen Führungskräfte, die hohen Produktionskosten in der Schweiz zu tragen, den Anforderungen der Aktionäre (Shareholder-Value-Ziele) nachzukommen und die Risiken von neuen Kommunikationskanälen (Social Media) in Grenzen zu halten.
- Die Experten sehen im Gegensatz zu den Führungskräften grössere Herausforderungen darin, mit der Komplexität grösserer Projekte umzugehen sowie mit dem schnellen Wandel Schritt zu halten.

»  
**Ich habe eine kleine Geschäftsleitung, die nahe beieinander sitzt: So bleiben wir schnell und können dank kurzen Entscheidungswegen auf Veränderungen reagieren.**

Daniela Spuhler, Inhaberin und Delegierte Esslinger AG und Barizzi AG

## Herausforderungen in der Dimension Mitarbeiterführung

- Die beiden Top-Herausforderungen, talentierte und motivierte Mitarbeitende zu rekrutieren sowie genügend Zeit für die Entwicklung der Mitarbeitenden zu finden, prägen die Dimension der Mitarbeiterführung. Zusätzlich als sehr gross wird die Herausforderung eingeschätzt, die knappen zeitlichen Ressourcen der Mitarbeitenden bestmöglich einzusetzen.
- Als weniger gross werden folgende Herausforderungen eingeschätzt: als Führungskraft ein Vorbild für die Mitarbeitenden zu sein sowie Mitarbeitende mit unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen (Teilzeitarbeit) und nicht direkt unterstellte Mitarbeitende zu führen (Matrixorganisationen, Projektorganisationen, Fachführung).
- Die Experten sehen neben den Herausforderungen Personalgewinnung und -entwicklung drei Herausforderungen als relevant an, die von den Führungskräften selbst im Mittelfeld eingestuft werden: die Verunsicherung der Mitarbeitenden infolge vieler Veränderungen abzufangen, eine Kultur von Vertrauen und Integrität zu etablieren sowie eine Fehler- und Lernkultur zu entwickeln.

»  
**In Veränderungs- und Umbruchsphasen gibt es nicht nur Gefahren, sondern immer auch Opportunitäten. Um erfolgreich zu sein, muss man beides gebührend beachten.**

Hans-Ulrich Meister, Leiter Private Banking & Wealth Management und CEO Region Switzerland, Credit Suisse AG

## Herausforderungen in der Dimension Selbstführung

- Führungskräfte sehen die grossen Herausforderungen im Bereich der Selbstführung vor allem darin, sich genügend Zeit für die Regeneration sowie Reflexion nehmen zu können. Dies ist Ausdruck der als hoch eingeschätzten Arbeitsbelastung, welche kaum noch Freiräume erlaubt, über den Tag hinauszudenken. Unterstrichen wird diese Einschätzung dadurch, dass Führungskräfte es als grosse Herausforderung einschätzen, sich neben den kurzfristigen Zielen um die längerfristigen Aspekte zu kümmern.
- Als geringe Herausforderungen erachten es Führungskräfte, mehrere Dinge gleichzeitig im Blick zu haben und zu entscheiden, welche Aufgaben und Ziele wesentlich sind (und welche unwesentlich) sowie welche Aufgaben delegiert werden können.
- Experten sehen die grossen Herausforderungen in den gleichen Elementen wie die Führungskräfte (Regeneration, Reflexion), ergänzen dies jedoch noch mit der Herausforderung für Führungskräfte, selbst mit Unsicherheiten und Veränderungen im Unternehmen umzugehen. Damit sprechen sie einen Aspekt an, dem viele Führungskräfte in Veränderungsphasen ausgesetzt sind: Sie sind sowohl Betroffene von Reorganisationen, müssen diese aber gleichzeitig gegenüber den Mitarbeitenden vertreten.

»  
**Meine operative Führungsphilosophie zielt darauf, dass ich mich überflüssig mache, um Zeit zu erhalten für freies Denken.**

Ralph P. Siegl, CEO Confiseur Läderach AG



## Im Überblick: Die Faktoren der Mitarbeiterführung

Die Herausforderungen von Führungskräften lassen sich wie auf Seite 12 gezeigt in vier Dimensionen kategorisieren: Kundenorientierung, Unternehmensführung, Mitarbeiterführung und Selbstführung. Wir wollten wissen, ob sich innerhalb dieser Dimensionen Muster von Herausforderungen erkennen lassen (mittels statistischer Faktorenanalyse). Tatsächlich zeigen unsere Daten bei der Mitarbeiterführung und bei der Selbstführung sinnvoll interpretierbare Faktoren.

Die Dimension Mitarbeitende/Team besteht laut der statistischen Auswertung aus vier Faktoren, die zusammen den Kern der Teamführungsaufgabe bilden.

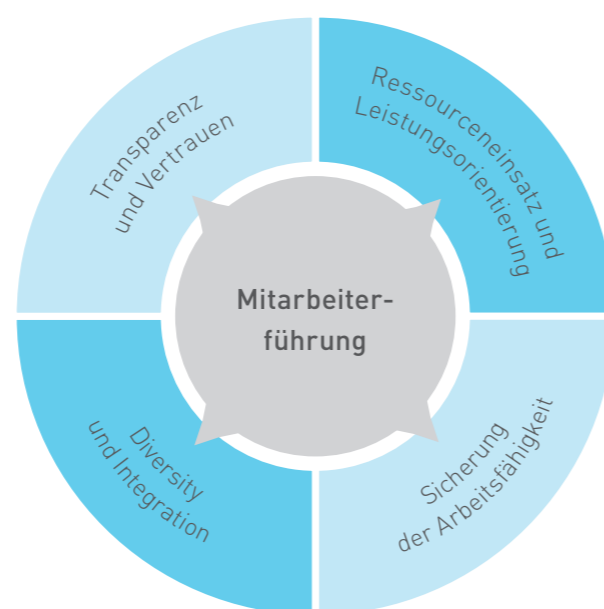
### Die vier Faktoren

■ **Transparenz und Vertrauen (Kultur)**

■ **Ressourceneinsatz und Leistungsorientierung**

■ **Diversity und Integration**

■ **Sicherung der Arbeitsfähigkeit**



Die vier Faktoren der Mitarbeiterführung

### Explorative Faktorenanalyse – technischer Report

Faktorenanalyse ist ein statistisches Verfahren, welches das Ziel hat, manifeste Variablen (die so genannten Indikatorvariablen) zu wenigen latenten Variablen zusammenzufassen. Im Kontext des Leadership-Barometers bedeutet dies, dass untersucht wird, ob verschiedene Items innerhalb der einzelnen Dimensionen einen identischen Sachverhalt, sprich Faktor, messen.

### Transparenz und Vertrauen

Der Faktor „Transparenz und Vertrauen“ umfasst im Wesentlichen Aspekte, die den Mitarbeitenden und dem Team Orientierung geben:

- Kommunikation der Strategie des Unternehmens und Information über das Geschehen im Unternehmen
- Klarheit über Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Team
- Aufbau einer von Vertrauen geprägten Kultur (inkl. Entwicklung einer Fehler- und Lernkultur)

Diese Aspekte werden umfasst und geprägt von einer Führungskraft, die als Vorbild für die Mitarbeitenden agiert, den unterschiedlichen Ansprüchen der Mitarbeitenden gerecht werden kann und fachlich kompetent zur Seite steht. Die meisten der unter diesem Faktor subsumierten Items werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen bzw. als überproportional grössere Herausforderungen angesehen.

### Ressourceneinsatz und Leistungsorientierung

Der Faktor „Ressourceneinsatz und Leistungsorientierung“ umfasst die Aspekte rund um die Gewinnung, den wirkungsvollen Einsatz und die Entwicklung von Mitarbeitenden mit einer entsprechenden Leistungsorientierung. Dies zeigt sich in folgenden Führungsherausforderungen:

- Talentierte und motivierte Mitarbeitende rekrutieren, Mitarbeitende entwickeln und diese langfristig binden
- Individuelle Anreize für Mitarbeitende schaffen und diese motivieren
- Die knappen Ressourcen der Mitarbeitenden bestmöglich einsetzen und eine Leistungskultur etablieren

### Diversity und Integration

Teams setzen sich heute häufiger aus Mitgliedern verschiedener Herkunft, unterschiedlicher Generationen sowie mit unterschiedlichen Zielen und Arbeitsmo-

dellen (Teilzeitarbeit, Homeoffice) zusammen. Bewusst Heterogenität im Denken und Handeln im Team zu fördern, wird als wirkungsvoll und zukunftssträftig (Innovation!) gepriesen. Aus den Umfragedaten wird daraus ein Faktor mit einem Bündel an Herausforderungen rund um „Diversity und Integration“:

- Mitarbeitende verschiedener Generationen einbinden, insbesondere ältere Mitarbeitende
- Mitarbeitende mit verschiedenen Arbeitszeitmodellen und Mitarbeitende mit unterschiedlichen Arbeitsorten (Standorte, Homeoffice) führen

### Sicherung der Arbeitsfähigkeit

Der vierte Faktor „Sicherung der Arbeitsfähigkeit“ dreht sich um Aspekte ausserhalb der inhaltlichen Aufgaben des Teams bzw. der Mitarbeitenden. Dieser Faktor erklärt Herausforderungen wie:

- Raum für Regeneration und Reflexion für die Mitarbeitenden schaffen
- Hindernisse beseitigen, die die Effizienz einschränken
- Gemeinsame Werte entwickeln, um den Sinn der Arbeit zu vermitteln
- Verunsicherungen der Mitarbeitenden abfangen (ausgelöst durch Veränderungen)

Insbesondere der letzte Punkt schlägt bei grösseren Unternehmen stärker aus und wird als herausfordernder eingeschätzt. Diese Herausforderung gewinnt zusätzlich an Bedeutung, da sich ein hoher Prozentsatz der Firmen laut Einschätzung der Führungskräfte in einer strategischen Veränderung (Neuausrichtung, Weiterentwicklung) befindet.

Betrachtet man die Entwicklung dieser Faktoren in Zukunft, so schätzen die Führungskräfte, dass die beiden Faktoren „Transparenz und Vertrauen“ sowie „Ressourceneinsatz und Leistungsorientierung“ eher herausfordernder werden, der Faktor „Diversity und Integration“ stagniert, der Faktor „Sicherung der Arbeitsfähigkeit“ eher abnehmen wird.

## Im Überblick: Die Faktoren der Selbstführung

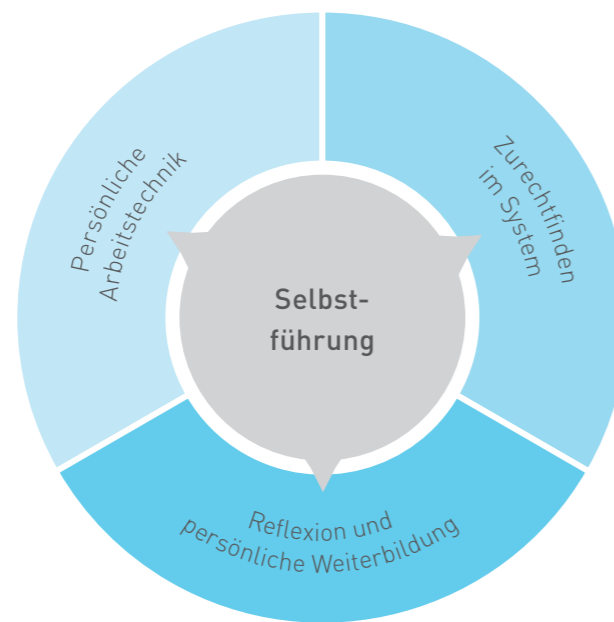
Innerhalb der Skala Selbstführung können auf Basis der statistischen Analyse folgende drei Faktoren identifiziert werden:

### Die drei Faktoren

Persönliche Arbeitstechnik

Zurechtfinden im System

Reflexion und persönliche Weiterbildung



Die drei Faktoren der Selbstführung

### Persönliche Arbeitstechnik

Der Faktor „Persönliche Arbeitstechnik“ umfasst Herausforderungen hinsichtlich des Umgangs mit Informationen und der Arbeitsmenge:

- Finden von verlässlichen Informationen für Entscheidungen sowie bei grosser Informationsmenge die richtigen Prioritäten setzen
- Finden von funktionierenden Arbeitsmethoden, um die Arbeitsmenge zu bewältigen sowie mehrere Dinge gleichzeitig im Blick zu haben

Diese Herausforderungen gehen einher mit der Herausforderung, mit steigender Komplexität umgehen zu können bzw. die passende Führung zu finden, um Komplexität zu bewältigen.

### Zurechtfinden im System

Die Herausforderungen, die unter dem Faktor „Zurechtfinden im System“ subsumiert sind, betreffen sowohl passive wie aktive Aspekte:

- Umgang mit nicht beeinflussbaren Aspekten: sich durch langatmige Prozesse nicht frustrieren und sich durch Veränderungen im Unternehmen nicht verunsichern lassen
- Gestaltung von beeinflussbaren Faktoren: Unterscheidung zwischen wesentlichen und unwesentlichen Zielen und Aufgaben (inkl. Delegation)

Diese Aspekte werden ergänzt und umfasst mit der Herausforderung, bei der Arbeit nicht immer alle Aspekte ausreichend zu beachten oder zu bedenken bzw. mit der Herausforderung, mit dem Gefühl umzugehen, nicht alles im Griff zu haben. Dieser letzte Aspekt, so die Einschätzung der Führungskräfte, dürfte in Zukunft noch herausfordernder werden.

Insgesamt beinhaltet dieser Faktor wesentliche Elemente aller drei Ebenen der Führung: der Unternehmensführung, der Teamleitung und der Selbstführung – und zeigt damit auf, dass Führungskräfte die Herausforderung als gross einschätzen, Aufgaben auf allen drei Ebenen wirkungsvoll und erfolgreich begegnen zu können. Die Herausforderungen dieses Faktors werden überproportional zunehmen.

### Reflexion und persönliche Weiterbildung

Ein dritter Faktor, der sich innerhalb der Kategorie der Selbstführung herauskristallisiert, betrifft die Zeit, die sich die Führungskraft für sich selbst nehmen kann. Die Herausforderungen dabei sind:

- Sich genügend Zeit für Regeneration nehmen
- Genügend Zeit für Reflexion haben
- Persönliche Weiterbildung

Diese Aspekte umfassen Themen, aus denen die Führungspersonen Kraft schöpfen, um dem Berufsalltag gewachsen zu sein. Diese Rückzugs- und Entwicklungsräume zu finden, ist für Führungskräfte laut den Daten eine der zentralen Herausforderungen.

## Im Fokus: Führungsstufen und Führungserfahrung

Vergleicht man die Herausforderungen, wie sie die verschiedenen Führungsstufen einschätzen, fällt auf, dass ein Grossteil der Items in den Top-Herausforderungen identisch sind: Mitarbeitergewinnung und -entwicklung, Innovation und Regeneration sind auf allen Ebenen zentrale Herausforderungen.

Jede Führungsstufe zeigt jedoch in den Top-Herausforderungen auch exklusive Items auf, die jeweils auf den anderen Kaderstufen als weniger herausfordernd eingeschätzt werden.

### Untere Führungsstufe

In den Top-Herausforderungen der unteren Kader sind neben den obenerwähnten, über alle Kaderstufen relevanten Herausforderungen zwei Items zu finden:

- Die Herausforderung, genügend Zeit für die persönliche Kundenbeziehung aufzubringen, ist in Zusammenhang mit den anderen „zeitbezogenen“ Herausforderungen zu interpretieren: Offenbar zeigt sich für die unteren Kader die Zeitknappheit in einem ständigen Balanceakt zwischen Mitarbeiterführung, Unternehmensführung und Kundenorientierung.
- Neben den eigenen Ressourcen gilt es auch, die Ressourcen des Teams so wirkungsvoll wie möglich einzusetzen: auch dies eine Top-Herausforderung des unteren Kaderns. Eine Analyse, ob dies allenfalls mit geringerer Führungserfahrung zu tun haben könnte, fällt negativ aus: Auch untere Kader mit viel Führungserfahrung schätzen diese Herausforderung als hoch ein.

### Mittlere Führungsstufe

Das mittlere Kader steckt in einer typischen Sandwich- und Übersetzerfunktion: Von oben kommen Strategievorgaben und Umsetzungsziele, von unten der Anspruch, die Arbeitsmenge in geordneten Bahnen zu halten und gegenüber der Unternehmensleitung die Anliegen der Mitarbeitenden zu vertreten. Dies würde erwarten lassen, dass die Herausforderungen in dieser Position anders gelagert sind.

Aus den Daten lässt sich jedoch nur ein signifikanter Unterschied eruieren: Laut der Einschätzung der Führungskräfte sehen mittlere Kader vor allem die administrative Belastung als grosse Herausforderung: Das Item „Verwaltungsaufwand bewältigen“ wird höher eingeschätzt als von anderen Führungskräften. Weitere Anzeichen, dass Führungskräfte in mittleren Führungsstufen ihre Herausforderungen anders gewichten als untere und obere Führungskräfte, können nicht gefunden werden.

### Obere Führungsstufe

Das obere Kader, häufig mit der Geschäftsleitung gleichzusetzen, ist in der Regel mit der Erarbeitung der Gesamtstrategie und den Implementierungsvorhaben betraut. Strategische und konzeptionelle Arbeit ist immer auch mit Zeit und Raum für Rückzug, für Nach- und Freidenken verbunden. Das Item der „Zeit für Reflexion“ schlägt beiden oberen Kadern nach oben aus.

### Der Aspekt Führungserfahrung

**Unerfahrene Führungskräfte** (1–3 Jahre Führungserfahrung) schätzen im Vergleich zu erfahrenen Führungskräften (mehr als 10 Jahre Führungserfahrung) die folgenden Herausforderungen als signifikant höher ein:

- Entscheiden, welche Aufgaben und Ziele wesentlich sind und welche nicht
- Entscheiden, welche Aufgaben ich an meine Mitarbeitenden delegiere

**Erfahrene Führungskräfte** (mehr als 10 Jahre Führungserfahrung) schätzen folgende Herausforderungen unabhängig von der Hierarchiestufe als signifikant höher ein als Führungskräfte mit 1–3 Jahren Führungserfahrung:

- Trotz gestiegenem Kostendruck profitabel sein
- Genügend Ressourcen in Innovationen investieren
- Sich konsequent an den Kundenbedürfnissen orientieren
- Die grosse Menge an Regulierungen bewältigen

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die „Basics“ der Führung (z.B. Delegation, Information/Kommunikation, Mitarbeitergespräche führen etc.) von erfahrenen Führungskräften als weniger herausfordernd angesehen werden – unabhängig von den bereits erklommenen Karrierestufen. Erfahrene Führungskräfte sehen ihre Herausforderungen eher in strategischen und konzeptionellen Themenbereichen.

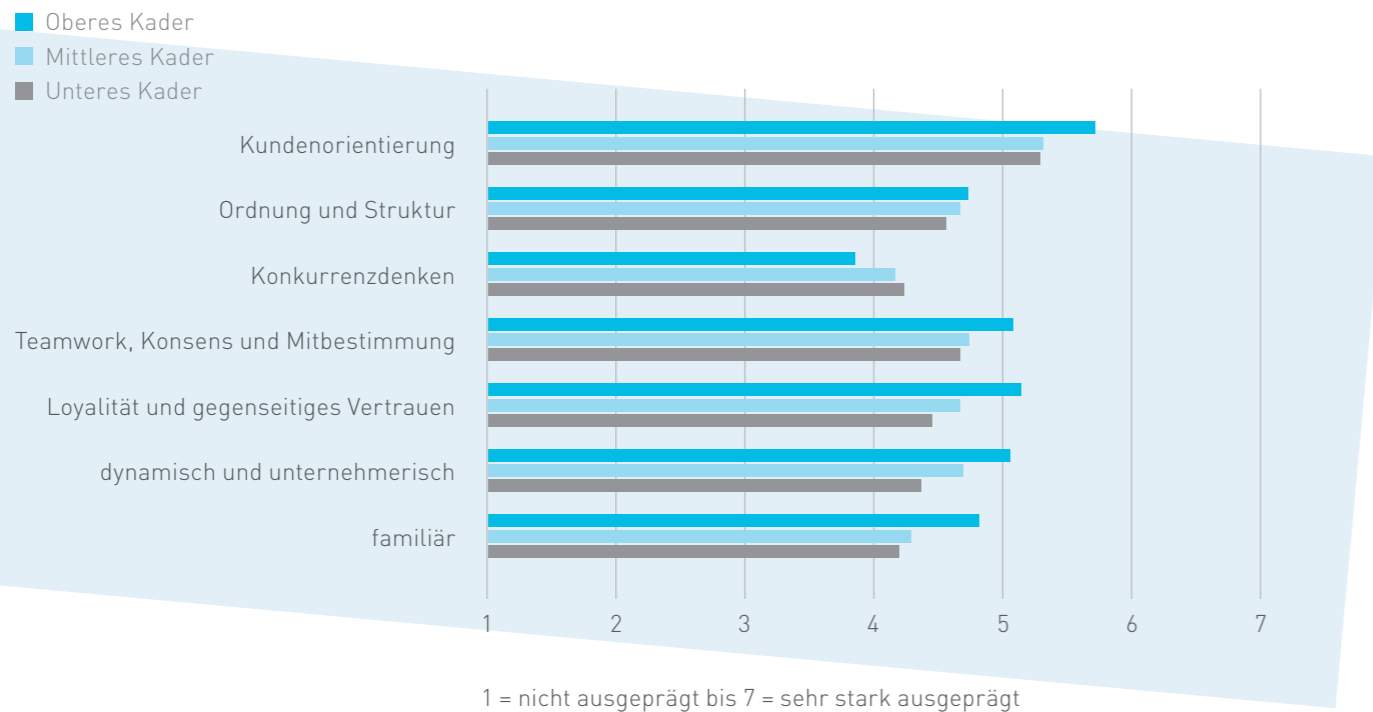
## Im Fokus: Einschätzung der kulturellen Ausprägung

Interessante Erkenntnisse bringt die Frage nach Einschätzung der eigenen Unternehmenskultur („Unsere Kultur ist...“ bzw. „Unsere Kultur ist geprägt von...“). Hier gibt es deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen.

Es fällt auf, dass praktisch über alle Items hinweg die oberen Führungskräfte eine höhere Einschätzung abgeben – Ausnahme ist das „Konkurrenzdenken“: Obere Führungskräfte schätzen ihr Unternehmen als kundenorientierter, dynamischer, unternehmerischer, familiärer und stärker durch Teamwork, Konsens und Mitbestimmung geprägt ein als die mittleren und unteren Kader. Auf den unteren Hierarchiestufen wird das Konkurrenzdenken als größer eingeschätzt.

Dieses Ergebnis bestätigt sich auch, wenn der Einfluss der unabhängigen Variable Führungserfahrung auf die kulturellen Ausprägungen berücksichtigt wird. Dies heisst, dass diese Einschätzung unabhängig davon ist, ob jemand neu in seiner Führungsrolle oder bereits etabliert auf seiner Führungsstufe ist.

### Einschätzung der Ausprägung der Unternehmenskultur



## Im Fokus: Frauen und Männer als Führungskräfte

Vergleichen wir in einem nächsten Schritt die Herausforderungen, wie sie weibliche und männliche Führungskräfte sehen. Insgesamt betrachtet schätzen weibliche Führungskräfte sämtliche Herausforderungen als geringer ein als ihre Kollegen. Rechnet man diesen „Gender Bias“ aus den Resultaten heraus, so fällt auf, dass männliche Führungskräfte die Herausforderungen in den Dimensionen Kundenorientierung und Mitarbeiterführung proportional höher einschätzen als ihre Kolleginnen.

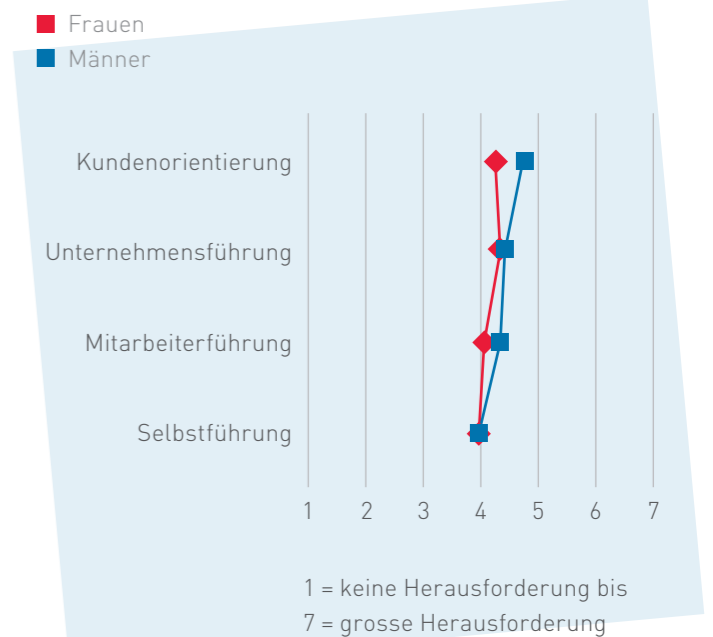
Folgende Herausforderungen schätzen weibliche Führungskräfte als signifikant weniger hoch ein als ihre männlichen Führungskollegen:

- Langfristige, vertrauensbasierte Kundenbeziehungen aufbauen
- Genug Zeit für persönliche Kundenbeziehungen aufbringen
- Kundinnen und Kunden die Dienstleistungsangebote verständlich vermitteln
- Die wirkungsvollsten Kanäle identifizieren, um mit den Kundinnen und Kunden zu kommunizieren
- Mitarbeitende über das Geschehen im Unternehmen informieren

Auffallend ist dabei, dass es sich um Items handelt, die mit Kommunikation/Information und Beziehungspflege im Zusammenhang stehen. Dies stützt das Stereotyp, dass Frauen tendenziell in den (vermeintlich) weicheren Themen kompetenter sind bzw. ihnen diese Aspekte der Führungsarbeit leichter zu fallen scheinen als Männern. Der Fokus dieser Befragung und die Daten lassen keine weiteren Schlüsse zu; es braucht dazu weiterführende Forschung.

Die Top-Herausforderungen sind jedoch auch bei den weiblichen Führungskräften die Innovationsfähigkeit und die Mitarbeitergewinnung/-entwicklung. Bei diesen Items gibt es in der Rangfolge nur geringe Unterschiede zwischen Frauen und Männern.

### Vergleich von weiblichen und männlichen Führungskräften



## Im Fokus: Unternehmenstypen

Die Vorstudien, insbesondere die Interviews mit Führungskräften, liessen nicht erwarten, dass sich die Herausforderungen je nach Grösse des Unternehmens, je nach Führungserfahrung oder Ausrichtung des Unternehmens gross unterscheiden. Zwei Parameter mit keiner oder wenig Erklärungskraft sollen im Folgenden dargestellt werden, denn auch Nicht-Unterschiede sind interessante Resultate.

### KMU vs. Grossunternehmen

In kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) sowie grossen Unternehmen schätzen Führungskräfte ihre Herausforderungen im Wesentlichen als gleich ein – sowohl in der Reihenfolge wie in der Grösse.

Signifikante Unterschiede sind jedoch in der Mitarbeiterführung festzustellen: in KMUs werden diese Aspekte als weniger herausfordernd beurteilt. Bei grösseren Unternehmen schlagen hingegen Herausforderungen wie „sich nicht durch langatmige Prozesse frustrieren zu lassen“ oder „für Klarheit bezüglich der Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen im Team zu sorgen“ höher aus als bei KMUs.



**Neue Führungskräfte bringen oft sehr gute Ausbildungen und Fachwissen mit. Das Wichtigste ist jedoch: Sie müssen in die KMU-Kultur passen.**

Ralph P. Siegl, CEO Confiseur Läderach AG

### Private vs. Öffentliche

Hier werden die meisten Herausforderungen ebenfalls nicht abweichend eingeschätzt. Nur drei Items rund um Konkurrenz und Marktorientierung werden in öffentlichen Organisationen als signifikant weniger herausfordernd eingeschätzt:

- Sich gegenüber der Konkurrenz auf dem Markt gut positionieren
- Mit der Entwicklung der Märkte Schritt halten
- Mit der Komplexität des Marktes umgehen

Die geringen Abweichungen deuten darauf hin, dass zahlreiche wirtschaftliche Herausforderungen wie Innovationskraft oder Kundenorientierung auch für den öffentlichen Sektor sehr relevant sind. Damit reiht sich der öffentliche Sektor in den Bereich privater Dienstleistungsunternehmen ein, wenngleich der Marktdruck und die Herausforderung innovativ zu sein nicht ganz so stark ausgeprägt sein dürften – herausfordernd werden sie allemal eingeschätzt.

## Im Fokus: Kontrollüberzeugung und Selbstwirksamkeit

Interessante Erkenntnisse lassen sich ziehen, wenn man die Ursache und die Beeinflussbarkeit der Herausforderungen analysiert und dies dann mit der Einschätzung der Grösse der Herausforderung vergleicht. Dabei ergibt sich folgendes Bild:

- Als weniger gross werden Herausforderungen eingeschätzt, wenn sie sich im unmittelbaren und direkten Kontroll- und Einflussbereich der Führungskraft befinden. So können beispielsweise Delegation von Arbeiten oder Klarheit über Verantwortlichkeiten im Team zu schaffen, durch die Führungskraft selbstbestimmt gesteuert werden.
- Als grössere Herausforderungen werden Themen eingeschätzt, über
  - ◆ deren Ursachen oder Auslöser die Führungskraft nur wenig oder gar keine Kontrolle oder Einfluss verfügt (z.B. mit den Auswirkungen des Kostendrucks umzugehen) oder
  - ◆ zu deren Bewältigung die Führungskraft auf Andere angewiesen ist (z.B. sich auf dem Markt gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren)

Diese Herausforderungen entziehen sich deutlich stärker dem Kontroll- und Einflussgebiet der Führungskraft.

Sofern die Ursache der Herausforderung in ihrem direkten Handlungsumfeld liegt, geht die Führungskraft davon aus, dass sie gezielt und wirkungsvoll Einfluss nehmen und selbst in herausfordernden Situationen selbstständig handeln kann. Dies deutet auf eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung hin.



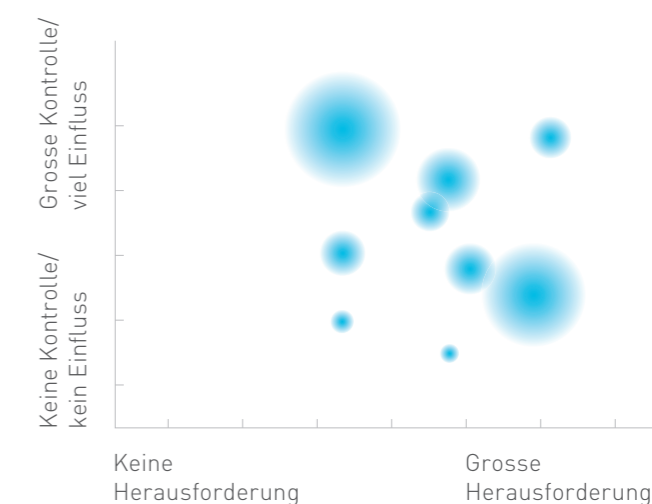
**Wenn die Führungskräfte sehen, dass ihre Leistung direkt an Belohnung gekoppelt ist und sie die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit weitgehend selbst gestalten können, dann bringt dies Freude an der Arbeit – und folglich Erfolg.**

Dr. Urs Schenker, Partner Baker McKenzie Schweiz

### Rollenerwartung vs. fremdbestimmte Wirklichkeit

Liegt aber nun die Ursache oder die Bewältigung der Herausforderung nicht im Kontroll- und Einflussbereich der Führungskraft, schränken sich die Handlungsoptionen entsprechend ein. Je höher dieser Kontrollverlust ist, desto stärker fühlt sich die Führungskraft von externen Faktoren gesteuert und in ihrer Tätigkeit eingeschränkt – oder gar als Opfer. Dies widerspricht dem Rollenbild eines Leaders oder Managers, der aktiv gestaltet, steuert und beeinflusst. Häufig sind dies die Ursachen von Frust, Demotivation und innerer Kündigung. Aus der Studie wird ersichtlich, dass der Umgang mit langatmigen Prozessen, komplizierten Strukturen und hohem Verwaltungsaufwand v.a. bei Grossfirmen in der Regel als herausfordernder eingeschätzt wird als bei KMUs.

### Grösse der Herausforderung vs. Kontrollier-/Beeinflussbarkeit



In der Abbildung entspricht die Grösse des Kreises der Anzahl Items, die im jeweiligen Kontroll-/Einflussbereich als kleine oder grosse Herausforderung genannt werden.



## Im Fokus: Die Herausforderungen der Zukunft

Wie auf den Seiten 8 & 10 beschrieben (siehe Kapitel „Top-5-Herausforderungen“) werden sämtliche Herausforderungen für die Zukunft als grösser eingestuft. Dieser „Future Bias“ lässt uns nun eruieren, welche einzelnen Herausforderungen künftig überproportional zu- oder abnehmen/stagnieren werden.

- In der Dimension Kundenorientierung zeigt sich, dass künftig der Kampf um den Kunden noch herausfordernder sein dürfte: Die beiden Items „Kundenbedürfnisse verstehen“ und „Differenzierung von Konkurrenz“ werden für die Zukunft als signifikant herausfordernder eingeschätzt und deuten folglich darauf hin, dass sich die Konkurrenzsituation verschärfen wird und die Bedürfnisse des Kunden individueller werden.
- In der Dimension Mitarbeiterführung werden Aspekte wie Bindung und Motivation von Mitarbeitenden sowie die Integration verschiedener Generationen ins Team herausfordernder. Damit wird zusätzlich zu den Top-Herausforderungen die Wichtigkeit der Ressource „Mensch/Wissen“ betont. Dies dürfte auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels gelesen werden.
- Als zunehmende Herausforderung wird zudem die Entwicklung einer vertrauensvollen Teamkultur angesehen. Diese Zunahme ist vor dem Hintergrund künftiger Organisationsformen und zunehmender Komplexität und „Nicht-Steuerbarkeit“ (siehe nachfolgendes Kapitel „Im Fokus: Kontext der Führung in Zukunft aus Sicht der Experten“) zu lesen.

„**Eine abgekämpfte Führungskraft ist reizbar, kaum kreativ, wenig inspirierend und mit sich selbst oft unzufrieden – und dies strahlt sie auch aus.**“

Hans Hess, Präsident Swissmem

- Führungskräfte erwarten offenbar mehr Komplexität in ihrem Unternehmensalltag: Aspekte, wie „mehrere Dinge gleichzeitig im Blick haben“, „mit dem schnellen Wandel Schritt halten“ oder „Klarheit über Aufgabe und Verantwortlichkeiten haben“ werden künftig als herausfordernder eingeschätzt

- Führungskräfte schätzen es in der Zukunft zudem als signifikant herausfordernder ein, Vorbild für ihre Mitarbeitenden zu sein

Auf einer übergeordneten Ebene lassen sich diese grösseren Herausforderungen mit der Frage abbilden, wie ich als Führungskraft vor dem Hintergrund der knappen Ressource „Wissen“ und im Kampf um Kunden einen Beitrag zum Erfolg des Gesamtunternehmens leisten kann. Die Antwort: indem ich dank einer vertrauensbasierten Teamkultur und meiner vorbildlichen, integren und kompetenten Führungsarbeit die Mitarbeitenden binde sowie dank differenzierten, kundenorientierten und innovativen Produkten und Dienstleistungen am Markt bestehe.

## Im Fokus: Kontext der Führung in Zukunft aus Sicht der Experten

Führungsexpertinnen und -experten haben durch ihre Funktion als (Executive) Coaches, Personalverantwortliche (HR), Trainer/Trainerinnen und Personalentwickler/Personalentwicklerinnen vertieften Einblick in den Alltag von Führungskräften und somit in deren Herausforderungen. Sie haben zu Fragen Stellung genommen, welche Rahmenbedingungen und welche Trends die Führungsarbeit in Zukunft prägen werden. Aus ihren Beobachtungen und Einschätzungen lassen sich drei Meta-Trends ableiten.

### 1. Komplexität und Ambiguität

Kurzlebigere Produktzyklen, konstante Innovationsleistungen, kurzfristige Strategie- und Zieländerungen (u.a. aufgrund von volatilen und kompetitiven Märkten) und kompliziertere regulatorische Vorschriften führen zu hoher Komplexität und „Nicht-/Schlecht-Planbarkeit“ von Massnahmen. Gleichzeitig sehen sich Führungskräfte dem Dilemma ausgesetzt, langfristige strategische Ziele in Einklang mit kurzfristigen, oft finanziellen Zielvorgaben zu bringen.

„**Eine meiner grössten Führungsherausforderungen ist, einen grossen Tanker bei voller Fahrt stabil auf seiner vorgegebenen Route zu halten und dabei gleichzeitig flexibel zu navigieren und notwendige Kursänderungen vorzunehmen.**“

Hans-Ulrich Meister, Leiter Private Banking & Wealth Management und CEO Region Switzerland, Credit Suisse AG

### 2. Neue Arbeitsformen und Bedeutungsverlust der Hierarchie

Immer häufiger arbeiten die Mitarbeitenden nicht im gleichen Gebäude, in der gleichen Lokalität und im gleichen Team. Teilzeitarbeit und Homeoffice werden gefördert. Es wird über organisatorische Strukturen, über Landesgrenzen und Zeitzone hinweg zusammengearbeitet. Lieferanten und Kunden sind in den zentralen Wertschöpfungsprozess involviert, einzelne Einheiten und Funktionen sind out- oder offgesourct. Die Arbeit in Netzwerken und Projekten wird wichtiger als hierarchische Ordnungen.

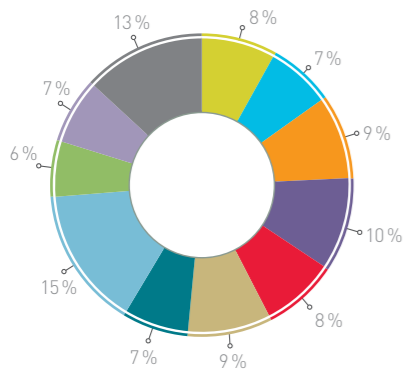
### 3. Heterogenität und Teamarbeit

Teams sind häufiger aus Mitarbeitenden mit verschiedenen kulturellen Hintergründen, Wertvorstellungen, aus verschiedenen Generationen, mit unterschiedlichen Qualifikationen (beruflichen und schulischen Werdegängen) und beruflichen und privaten Entwicklungszielen zusammengesetzt. Dem Umgang mit dieser „Individualisierung“ steht die Herausforderung gegenüber, dass Ziele oft nur noch im Team erreichbar sind. Dazu kommt, dass sich Führungskräfte in ihren verschiedenen Rollen oft mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert sehen.

„**Eine heterogenes Team sprudelt vor Ideen – braucht jedoch oft etwas länger, um zu einer Lösung zu kommen. Ich bin aber überzeugt, dass die gefundenen Lösungen tragfähiger, innovativer und wirkungsvoller sind. Als Führungskraft habe ich die Herausforderung, die Balance zu finden, einerseits diesen Prozess auszuhalten und zuzulassen und andererseits die Energie und Ressourcen so zu bündeln, dass wir das Ziel nicht aus den Augen verlieren.**“

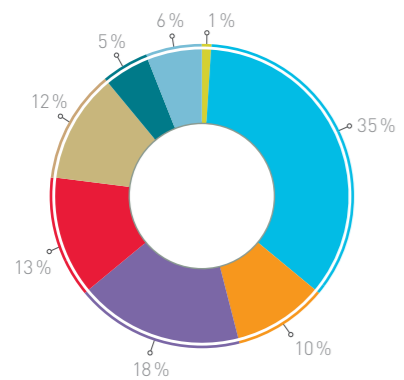
Prof. Dr. Rebecca Spirig, Direktorin Pflege und MTTB, UniversitätsSpital Zürich

## Eckdaten der Studie



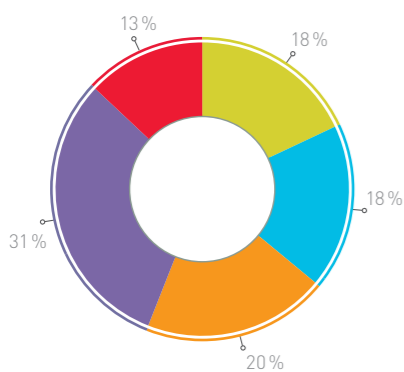
### Branche

- Baugewerbe
- Bildung und Forschung
- Detailhandel
- Finanzwirtschaft
- Gesundheitswesen, Medizin, Pharma
- Informations- und Kommunikationstechnologie
- Öffentliche Verwaltung
- Verarbeitendes Gewerbe, Industrie, Produktion
- Versicherungsgewerbe
- Transporte und Logistik
- Andere



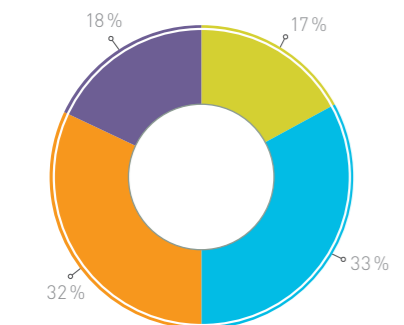
### Anzahl Mitarbeitende

- Weniger als 50 Mitarbeitende
- 50 bis 100 Mitarbeitende
- 101 bis 500 Mitarbeitende
- 501 bis 2.000 Mitarbeitende
- 2.001 bis 10.000 Mitarbeitende
- 10.001 bis 30.000 Mitarbeitende
- 30.001 bis 80.000 Mitarbeitende
- Weiss nicht



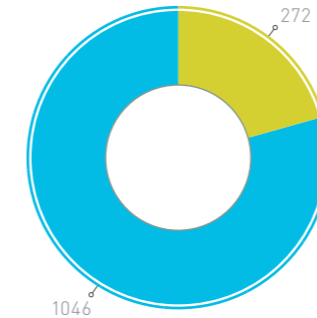
### Jahresumsatz

- Weniger als 1 Million CHF
- 1 bis 10 Millionen CHF
- 10 bis 100 Millionen CHF
- Mehr als 100 Millionen CHF
- Weiss nicht



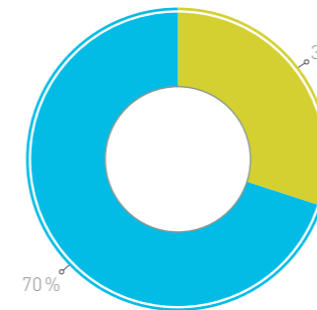
### Führungsstufe

- Unteres Kader
- Mittleres Kader
- Oberes Kader
- Selbstständig erwerbend



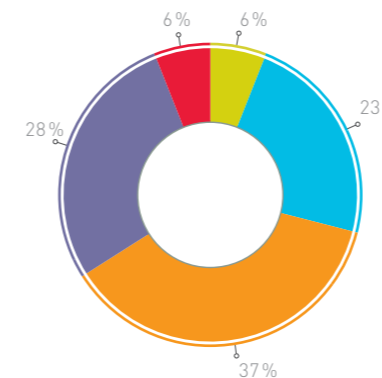
### Funktion

- Coach/Trainerin/ Personalentwicklerin
- Führungskraft



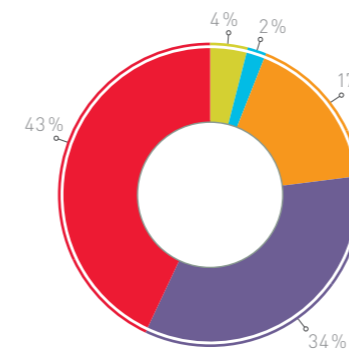
### Geschlecht

- Weiblich
- Männlich



### Alter

- 20 bis 30 Jahre
- 31 bis 40 Jahre
- 41 bis 50 Jahre
- 51 bis 60 Jahre
- über 60 Jahre



### Führungserfahrung

- keine Führungsverantwortung
- weniger als 1 Jahr
- 1 bis 3 Jahre
- 4 bis 10 Jahre
- Mehr als 10 Jahre

## Dank

Herzlichen Dank allen Beteiligten, die zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben. Angefangen bei den Experten und Führungskräften, die in der Vorstudie wertvolle Einsichten zur Erstellung des Leadership-Barometer geliefert haben, bis zu den knapp 1400 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 Ergänzungen und Einschätzungen zu den Resultaten dieses Berichts geliefert haben:

**Michael Girsberger**  
CEO Girsberger

**Hans Hess**  
Präsident Swissmem

**Hans-Ulrich Meister**  
Head Private Banking & Wealth Management und  
CEO Region Switzerland, Credit Suisse AG

**Urs Schaeppi**  
CEO Swisscom AG

**Dr. Urs Schenker**  
Partner Baker McKenzie Schweiz

**Ralph P. Siegl**  
CEO Confiseur Läderach AG

**Prof. Dr. Rebecca Spirig**  
Direktorin Pflege/MTTB, UniversitätsSpital Zürich

**Daniela Spuhler**  
Inhaberin und Delegierte Esslinger AG und Barizzi AG

**Monika Walser**  
CEO de Sede AG

# Das STUDIUM für PRAKTIKER in FÜHRUNG, COACHING und BERATUNG

**berufsbegleitend  
zielgerichtet  
anerkannt**



### ■ MAS FH in Leadership

Ihr Nutzen: Sie vertiefen Ihre Leadership-Fähigkeiten, können für Ihr Unternehmen eine innovative Dienstleistungs- und Führungskultur entwickeln – damit Sie auch in Zukunft auf zufriedene und loyale Kunden und Mitarbeitende zählen können.

### ■ MAS FH in Personal- und Organisationsentwicklung (bso-akkreditiert)

Ihr Nutzen: Sie sind in der Lage, Personalentwicklungsmassnahmen zu konzipieren, Laufbahncoachings durchzuführen sowie Teamentwicklungen und Veränderungsprozesse zu begleiten.

### ■ CAS FH in Service Excellence

Ihr Nutzen: Sie lernen Instrumente und Vorgehensweisen für die Gestaltung von Dienstleistungen kennen und praktisch anwenden (inkl. einer 2tägigen Exkursion ans Fraunhofer Institut in Stuttgart). Sie verstehen das Kundenverhalten besser und erkennen, wie Sie Kundenorientierung in Strategie und Kultur Ihres Unternehmens einbinden.

### ■ CAS FH in Leadership Advanced

Ihr Nutzen: Sie entwickeln Ihre Führungspersönlichkeit weiter, reflektieren Ihre Führungswerte und Motive und erhöhen Ihre Führungswirkung sowohl in der direkten Mitarbeiterführung wie in der Entwicklung einer kundenorientierten Unternehmens- und Führungskultur. Sie lernen Instrumente und Techniken kennen, um Ihre grossen Führungsherausforderungen wirkungsvoll zu meistern.

### ■ CAS FH in Change Management

Ihr Nutzen: Sie erhalten ein tiefes Verständnis für die Dynamik von Veränderungsprozessen sowie Instrumente und Know-how zum Gestalten von Change-Management-Prozessen – damit die Veränderungen nicht nur auf Papier stattfinden.

### ■ CAS FH in Organisationsentwicklung und -beratung

Ihr Nutzen: Sie lernen das Handwerk der Organisationsberatung und Instrumente zur Gestaltung von Veränderungsprozessen kennen – damit Sie und Ihre Organisation erfolgreich durch Change-Vorhaben mit all ihren Dynamiken navigieren können.

**Unsere Studiengänge beginnen im Oktober 2014 und April 2015**

**Rufen Sie uns an oder besuchen Sie unsere Informationsanlässe:**  
[www.kalaidos-fh.ch/athemia](http://www.kalaidos-fh.ch/athemia)

„Athemia – Institut für Leadership und HR“ der Kalaidos Fachhochschule Schweiz bietet für Berufstätige auf heutige Herausforderungen abgestimmte Studiengänge auf Weiterbildungsstufe (Master of Advanced Studies, Diploma of Advanced Studies, Certificate of Advanced Studies) an. Der Fokus liegt dabei auf den Themen Leadership, Change Management, Projekt Management, Kundenorientierung/Service Excellence, Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Human Resources Management. 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 drei Departementen und rund 40 Studiengängen bietet die Kalaidos Fachhochschule Schweiz das breiteste Angebot an berufsbegleitenden Bachelor- und Masterstudiengängen in der Schweiz an. Sie ist eine eidgenössisch anerkannte Fachhochschule der Schweiz und kann auf eine 50-jährige Bildungstradition zurückblicken.