



«Die flexible Art, auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren, versuche ich an meine Teams weiterzugeben.»

Aline Bovier  
Direktorin Sion Airport

# Sind wir fit für die Zukunft?

**Studie** Eine Analyse zeigt typische Schweizer Führungsqualitäten auf – und unter welchen Veränderungsdruck sie kommen könnten.

IRENE WILLI KÄGI

**G**ibt es die typisch schweizerische Art zu führen und ist die Schweizer Führung auch den Herausforderungen der Zukunft gewachsen? Diesen Fragen ist die Kalaidos Fachhochschule zusammen mit der Schweizer Kaderorganisation (SKO) anlässlich deren 125-jährigen Jubiläums in verschiedenen Forschungsaktivitäten nachgegangen.

Vorab das Resultat in Kürze: Führungskräfte in der Schweiz zeichnen sich durch viele typisch schweizerische Eigenheiten wie beispielsweise Qualitäts- oder Loyalitätsbewusstsein aus und scheinen sich diesbezüglich auch von Führungskräften anderer Länder zu unterscheiden. Zu denken gibt allerdings: In der Zukunft gefragte Eigenschaften wie Flexibilität, Risikobereitschaft und Begeisterungsfähigkeit werden nicht als typisch schweizerisch wahrgenommen.

Kurz zur Methodik der Untersuchung: In einem ersten Schritt wurden mit 24

Schweizer Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik, Gesellschaft, Sport und Bildung Interviews zum Thema «Leadership - The Swiss Way» geführt und von Kalaidos Research ausgewertet. Mittels einer Online-Umfrage sollten in einem zweiten Schritt die daraus abgeleiteten Erkenntnisse validiert werden. Die darin enthaltenen Fragen sollten auf einer breiteren Basis aufzeigen, was Schweizer Führungskultur ausmacht und welche Führungswerte und -qualitäten nötig sind, um zukünftig einen wertvollen Beitrag zum Erfolg der Schweizer Wirtschaft zu leisten.

Bis zum gegebenen Zeitpunkt konnten Antworten von 224 Männern und 110 Frauen ausgewertet werden. Die Mehrheit der Befragten hat mehr als zehn Jahre Führungserfahrung gesammelt. Gut die Hälfte hat schon im Ausland gearbeitet.

### Die Top-Werte

Die Auswertung der Video-Interviews und die Resultate der Online-Befragung zeigen: Das demokratische Verständnis und die Zusammenarbeit auf der Basis

von Vertrauen werden in der Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft als tief verwurzelte und prägende Faktoren wahrgenommen: «Man begegnet sich nicht autoritär, sondern gemeinschaftsorientiert und wertschätzend.» Dieser Interview-Aussage stimmen 84 Prozent der Befragten zu. Ebenso können sich knapp zwei

**Die Zusammenarbeit auf der Basis von Vertrauen wird als tief verwurzelt wahrgenommen.**

Drittel der Meinung anschliessen, dass «traditionelle Werte wie Kollegialitätsprinzip und Konkordanz auf der Führungsebene ganz entscheidend sind».

Auch was die Zukunft betrifft, sind sich die interviewten Führungspersönlichkeiten und die Umfrageteilnehmenden grösstenteils einig: «Unternehmen und ihre Führungskräfte müssen in Zukunft ihren Mitarbeitenden mehr Sinn bieten.»

«Es braucht mehr Verantwortung und nicht mehr Führung.» Und: «Wir sollten die Leute fördern, die bereit dazu sind, ein Risiko einzugehen.» Unentschieden sind die Befragten bezüglich der Aussage, dass die Digitalisierung zu einem gewissen Teil an uns vorbeigegangen ist und es viel innovativere Gesellschaften und Staaten gibt. Man kann sich fragen, ob die viel besagte Schweizer Innovationskraft in der heutigen, sich schnell wandelnden Welt noch genügt oder ob es zukünftig mehr braucht, um mit anderen Staaten Schritt zu halten.

Was sind nun typische Schweizer Werte und was nicht? Basierend auf dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung und den Interviews mit den Führungskräften wurden in der Online-Umfrage 18 Eigenschaften beziehungsweise Werte, die eine Führungspersönlichkeit ausmachen, bewertet. Dabei stehen Qualitätsbewusstsein, Loyalität, Leistungsorientierung, gegenseitige Wertschätzung und Integrität auf den ersten fünf Plätzen der Rangfolge der typisch schweizerischen Werte im Zusammen-

hang mit Führungsaufgaben und Umgang mit Mitarbeitenden. Während den 46- bis 65-Jährigen Integrität am bedeutsamsten erscheint, wird Einfühlungsvermögen – auf Rang acht der typischen Schweizer Werte – interessanterweise von Personen unter 35 Jahren als am wichtigsten eingeschätzt. Die jungen beziehungsweise zukünftigen Führungskräfte scheinen den Fokus mehr auf Perspektivenwechsel und Dialog zu legen.

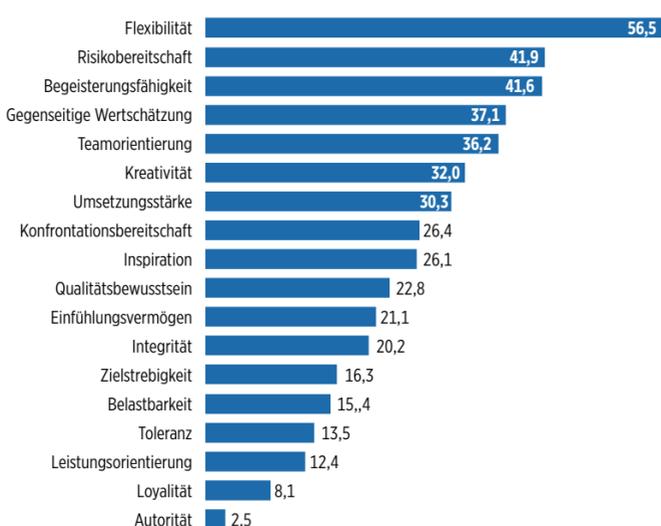
Zu den Top Five der untypischen Schweizer Werte im Zusammenhang mit Führung zählen Konfrontations- und Risikobereitschaft sowie Begeisterungsfähigkeit, Autorität und Inspiration. Dabei fällt auf, dass Frauen Risikobereitschaft als weniger wichtig beurteilen. Hier lässt sich mutmassen, ob Frauen weniger bereit sind, Risiken einzugehen.

### Überraschende Faktoren

Und was braucht die Schweizer Führung der Zukunft? Flexibilität, Risikobereitschaft, Begeisterungsfähigkeit, gegenseitige Wertschätzung und Teamorientie-

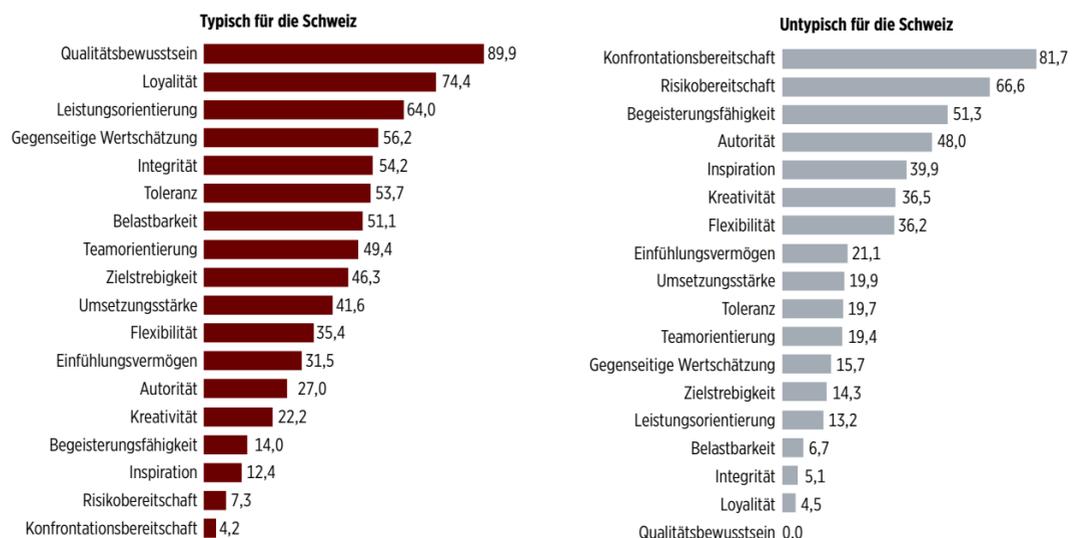
### In Zukunft gefragte Eigenschaften

Was wird für Führungskräfte in der Schweiz Ihrer Meinung nach in Zukunft wichtiger? (In Prozent)



### Typisch schweizerische Werte

Welche der unten stehenden Werte sind typisch, welche untypisch für die Schweiz im Zusammenhang mit Führungsaufgaben und Umgang mit Mitarbeitenden? (In Prozent)





«Der schweizerische Führungsstil ist vor allem eine Frage von Gleichgewicht und Nuancen.»

**Laurence Rochat**  
Head of Hospitality Audemars Piguet

## «Flexibilität ist das Mass aller Dinge»

**Jürg Eggenberger** über die Herausforderungen von Führungskräften.



Geschäftsführer Schweizer Kader Organisation SKO

## «Bereit sein, Risiken einzugehen»

**Daniela Disler** darüber, was Schweizer Führungskräfte noch besser lernen müssen.



Leiterin Institut für Leadership und HR Kalaidos Fachhochschule

*Was müssen Führungskräfte aus Sicht der heute tätigen Arbeitnehmenden leisten?*

**Jürg Eggenberger:** Für Orientierung, herausfordernde und sinnstiftende Aufgaben, gute Arbeitsbedingungen sowie ein motivierendes Teamklima sorgen. Viele erwarten keine Anstellung auf Lebenszeit. Ihre Loyalität bezieht sich weniger auf ein bestimmtes Unternehmen, sondern vielmehr auf interessante Projekte.

*Gehen junge Generationen besser mit den Herausforderungen der Digitalisierung um?*

Die Digitalisierung führt unter anderem zur Vermischung von Arbeit und Privatleben. Dies nehmen viele Junge weniger als Belastung wahr, sondern eher als Möglichkeit zum selbstbestimmten Arbeiten unabhängig von Ort und Zeit.

*Wie steht es um die Führungsqualität in der Schweiz?*

Flexibilität ist heute das Mass aller Dinge. Bisher als stabil und verbindlich angesehene Strukturen und Grenzen verändern sich oder lösen sich auf. Es ist wichtig, dass wir Wandel zu etwas Vertrautem machen. Das braucht eine öffentliche Diskussion über «gute» Führung und darüber, was die Schweiz in Zukunft zusammenhält und erfolgreich macht.

*Wie passen für Sie die Ergebnisse mit den zukünftigen Herausforderungen der Führung zusammen?*

**Daniela Disler:** Zu den grossen zukünftigen Herausforderungen in der Führung zählt der erfolgreiche Umgang mit dem Wandel in einem agilen Umfeld. Die zunehmende Digitalisierung sowie wirtschaftliche und soziale Veränderungsprozesse führen zu Anpassungsleistungen wie dem Gestalten von neuen Geschäftsmodellen oder dem Führen von heterogenen, mancherorts auch virtuellen Teams: Hierzu braucht es nicht nur eine gewisse Bereitschaft, gewisse Risiken einzugehen, sondern auch viel Flexibilität. Ebenso nachvollziehbar ist der Bedarf nach Teamorientierung, was etwa in der Führung auf Distanz nötig ist. Der Umfrage zufolge sind dies nicht typisch schweizerische Eigenschaften.

*Ist die Schweizer Führung für die Zukunft gerüstet?*

Begeisterungsfähigkeit gepaart mit Sinnhaftigkeit sind Werte, welche einem grossen Teil der jungen Generation entsprechen: Insofern scheinen vor allem junge Schweizer Führungskräfte gute Voraussetzungen für die Zukunft mitzubringen. Andere Qualitäten gilt es gemäss Umfrage in der sich schnell wandelnden Arbeitswelt laufend weiterzuentwickeln – dies gilt für Führungskräfte wie auch für Mitarbeitende.

Die von Schweizer Führungskräften gefragten Eigenschaften der Zukunft. Was überrascht: Von diesen erscheint nur gegenseitige Wertschätzung unter den wichtigsten fünf typisch schweizerischen Werten im Zusammenhang mit Führungsaufgaben und Umgang mit Mitarbeitenden. Teamorientierung und Flexibilität sind lediglich auf den Rängen acht respektive elf zu finden. Für die Zukunft bedenklicher scheint die Tatsache, dass Risikobereitschaft gar an zweiter Stelle und Begeisterungsfähigkeit an dritter Stelle der untypischen Schweizer Werte stehen.

Was Qualitätsbewusstsein, Loyalität und Leistungsorientierung – die Top Three der Schweizer Werte – anbelangt, spielen diese künftig gemäss der Umfrage eine marginale Rolle in der Führung. Es geht also für Führungskräfte darum, nebst bewährten Werten auch neue Prioritäten zu setzen. Der Umfrage zufolge neigen die Schweizer Führungskräfte im internationalen Vergleich deutlich dazu, Aus- und Weiterbildung zu fördern, ihre Mitarbeitenden bei Entscheidungen einzubeziehen und Verantwortung zu übertragen. So scheint es in Zukunft durchaus realis-

tisch, dass Schweizer Führungskräfte ihre Nachwuchsführungskräfte und Mitarbeitenden mit den für die Zukunft wichtigen Kompetenzen ausstatten werden. Doch müssen Schweizer Führungskräfte auch selbst als Vorbild vorangehen, indem sie ihr eigenes Führungsverständnis und -verhalten hinterfragen und den weniger schweizerischen Werten wie Flexibilität, Begeisterungsfähigkeit und Risikobereitschaft mehr Bedeutung schenken. Nur so wird der Erfolg der Schweizer Wirtschaft auch in Zukunft der Erfolg der Schweizer Führung sein.

ANZEIGE

### Junge Führung Schweiz - Querdenken, Vorausgehen, Brückenbauen

Di. 18. September 2018, 13.00 Uhr, SAQ-Qualicon Schulungszentrum, Olten

Was zeichnen junge «SwissLeaders» aus? Wer will überhaupt noch Führungsverantwortung übernehmen? Was braucht es aus Sicht junger Unternehmer/innen und Führungskräfte, um die Schweiz als Chancenland für Junge zu positionieren? Dabei bezieht sich „Junge Führung“ nicht nur auf das Alter, sondern auch auf Führungsanforderungen in der neuen Welt: mutig, visionär, disruptiv – gleichzeitig auch selbstbestimmt, partizipativ und inspirierend.

#### Podiumsgäste



**Moritz Zumbühl**  
Feinheit AG



**Nicola Forster**  
foraus



**Olga Feldmeier**  
Smart Valor



**Silvan Krähenbühl**  
Gymhopper

Wählen Sie am Nachmittag ab 13.30 Uhr zwei aus 5 Impuls-Sessions. Diskutieren Sie mit, und bringen Sie Ihre Erfahrungen ein. Workshops, Pausen und der anschliessende Apéro riche, bieten die perfekte Gelegenheit zur Vertiefung und zum Netzwerken.

Anmeldung: [sko.ch/leadercircle](http://sko.ch/leadercircle) oder E-Mail: [info@sko.ch](mailto:info@sko.ch)



5. LeaderCircle Plus  
Junge Führung Schweiz -  
Querdenken, Vorausgehen,  
Brückenbauen

Dienstag  
18. September  
Olten

[sko.ch/leadercircle](http://sko.ch/leadercircle)

Jubiläumspartner



Eventpartner



Medienpartner



Handelszeitung



Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte