



Inventionland in Pittsburgh: Im Ideeninkubator sorgt eine eingebaute Rennbahn für Unterhaltung in den Pausen.

So ticken Schweizer Chefs

Studie Ein erster Blick auf die vorläufigen Ergebnisse des «Leadership Barometer 2019» zeigt einige interessante Verschiebungen.

IRENE WILLI KÄGI UND MARION FÜRNBETH

Der «Leadership Barometer 2019» geht der Frage nach, wie es um die Schweizer Führung steht. Die ersten Zwischenresultate lassen aufhorchen (siehe Grafik). Es mangelt heute an der Fähigkeit zu begeistern. Für die Zukunft schätzen die befragten Führungskräfte die Freude am Experimentieren sowie die Bereitschaft zum Risiko als weniger relevant ein. Dies in einem Zeitalter, in welchem Kreativität als die neue Währung gehandelt wird und schnelles Scheitern den Erfolg von morgen verspricht. Ist Schweizer Führung auf dem Irrweg oder der Zeit voraus?

Tatsächlich könnte sich an der Experimentierfront Ernüchterung abzeichnen. Es werden fleissig tolle Ideen in Design Thinking Workshops oder Prototyping Sessions generiert, aber wenn es an die Umsetzung geht, hapert es oft. Nicht jeder lässt sich immer wieder aufs Neue begeistern, wenn kollektiv euphorisierte Ideen am Ende im Papierkorb landen. An dieser Stelle meldet sich womöglich eine typische Schweizer Ureigenschaft – die Skepsis. Skepsis gegenüber allem, was zu schnell geht, zu wenig durchdacht ist.

Neue Fragestellungen

Dann besinnt sich die Schweizer Führungskraft lieber auf solide Methoden und Ansätze. Auf das, was sich in der Vergangenheit bewährt hat. Wenn es um Innovation geht, tüftelt man lieber etwas länger hinter verborgenen Türen, bevor man sich exponiert. Mit einem unfertigen Produkt an den Markt? Zu hohes Risiko. Sollen die Schnellboote der New Economy doch mit riskanten Manövern vorbeiflitzen – der Schweizer sieht auf die lange Sicht gelassen. Zumindest könnte man die Zwischenergebnisse so interpretieren.

Ein Blick zurück auf die letztjährige Studie der Kalaidos Fachhochschule in Zusammenarbeit mit der Schweizer Kader Organisation (SKO) «Leadership – The Swiss Way»

ergibt jedoch eine andere Perspektive. Bei der Befragung ging es um typisch schweizerische Führungsqualitäten. Auch dort schnitten Risikobereitschaft und Begeisterungsfähigkeit verhältnismässig schlecht ab. Jedoch wurde eine hohe Zukunftsrelevanz attestiert, was in den Zwischenresultaten der diesjährigen Studie nicht mehr der Fall ist. Hängt dies damit zusammen, dass im laufenden «Leadership Barometer» die Fragestellungen sich auf das eigene Unternehmen beziehen und nicht allgemeine Aussagen zur Führung gemacht werden? Ändert sich der Blick in die Zukunft, wenn es um die persönliche Betroffenheit geht?

Durch Vertrauenskultur gewinnt ein Unternehmen unter dem Strich an Schnelligkeit.

Wer die Zeichen der Zeit verkennt, riskiert, den Anschluss zu verpassen. Wer nicht riskiert, nicht experimentiert, verliert an Innovationskraft und vergeblich entscheidende Wettbewerbsvorteile für die Zukunft – so die Prognose der digitalen Vorreiter.

Interessant ist der folgende Aspekt: Der Kundenfokus führt überall das Ranking der Zwischenergebnisse an. Schweizer Unternehmen fühlen sich in dieser Dimension am fitesten, finden den Kundenfokus am relevantesten für die Zukunft und sind gleichzeitig auch am zuversichtlichsten, dass sie hier Spitzenreiter bleiben. Das stimmt optimistisch. Immerhin hat sich das Konsumverhalten durch die Möglichkeiten der neuen Technologien drastisch verändert. Und damit verbunden auch das Machtverhältnis zwischen Kunde und Unternehmen. Wer den Kunden nicht ins Zentrum stellt, dem wird eine kurze Zukunft vorausgesagt. Dieses neue Verständnis heisst auch, dass Produkte und Dienstleistungen gemeinsam mit dem Kunden entwickelt werden – dass dieser in einem sehr frühen oder unfertigen Stadium miteinbezogen wird. Die zu Beginn erwähnten weniger ausgeprägte Experimentierfreude und Bereitschaft zum Risiko oder auch zum Scheitern stehen auch hierzu im leichten Widerspruch. Die Führung dürfte in diesem Spannungsfeld gefordert sein.

Warnsignale für Firmen

Ein weiterer Knackpunkt könnte die Etablierung einer Vertrauenskultur sein. Vertrauen im Sinne von gegenseitiger Toleranz und positiv geprägter emotionaler Beziehung. Vertrauen, welches durch tragende Beziehungen zu Autonomie führt. Diese Form von Vertrauen wird als top-relevant eingestuft, rangiert aber bezüglich Zuversicht für die Zukunft in den unteren Rängen. Das kann als Alarmzeichen verstanden werden. Denn durch Vertrauen gewinnt ein Unternehmen unter dem Strich an Schnelligkeit. Mehr Autonomie, weniger Kontrolle. Besser funktionierende Beziehungen, höhere Produktivität. So die gängige Meinung. Es lohnt sich also für die Führung, dem Vertrauen ein besonderes Augenmerk zu schenken.

Erfreulich zu sehen ist, dass Fairness und Inklusion sowie Wertschätzung ganz oben rangieren, wenn es um die aktuelle Ausprägung in Schweizer Unternehmen geht. Was die künftige Relevanz dieser

Eigenschaften anbelangt, verlieren sie etwas an Fahrt und schaffen es nicht mehr in die Top drei. Vielleicht fliesst hier die Annahme ein, dass ein faires und inklusives Umfeld, basierend auf gegenseitiger Wertschätzung, ohnehin zum Selbstverständnis wird. Dagegen überrascht, dass Konfrontationsbereitschaft auf den letzten Rängen der Zukunftsrelevanz landet. Eine kollektive Führungskultur ohne Konfrontationsbereitschaft? Geht die Führung auf Kuschelkurs?

Konfrontationsbereitschaft ist im positiven Sinne eine wesentliche Kompetenz und Voraussetzung, um Differenzen und

Das Spektrum an Kompetenzen und Verhalten, das Führung zu erfüllen hat, wird breiter.

Konflikte zu klären. Gerade Inklusion und Fairness bedingen, dass gegensätzliche Standpunkte vertreten und ausdiskutiert werden. Nur so findet eine konsensbasierte Entscheidungsfindung statt. Ansonsten wird Inklusion zum zahnlosen Tiger. Es bleibt jedenfalls spannend zu sehen, ob

sich in den Schlussresultaten der laufenden Studie weitere Hinweise zu diesem Widerspruch finden lassen.

Vieles ist im Umbruch. Vieles ungewiss. Eines kann jedoch mit Bestimmtheit gesagt werden – die Anforderungen an die Führungskräfte nehmen zu. Das Spektrum an Kompetenzen und Verhaltensweisen, welches die Führung zu erfüllen oder vorzuleben hat, wird breiter. Dies spiegeln die Zwischenresultate des «Leadership Barometer» wider. Die Kunst wird darin liegen, über verschiedene Relevanzen Klarheit zu gewinnen. Was ist für mich in der Führung und für mein Unternehmen heute und morgen relevant? Was wird irrelevant? Was muss ich in der Führung neu lernen, wieder erlernen oder welche Kompetenzen sollte ich besser verfallen lassen? Gar nicht so trivial. Ein klarer Fokus hilft, Energie und Ressourcen zu bündeln und sich aufs Wesentliche zu konzentrieren. Kein Geheimtipp, aber trotzdem gut.

Irene Willi Kägi ist Leiterin Kalaidos Blog und Content Managerin am Institut für Leadership und HR der Kalaidos Fachhochschule. Marion Fürnbeth ist Institutsleiterin Leadership und HR, Kalaidos Fachhochschule, sowie Projektleiterin «Leadership Barometer 2019».

Erste Trends Leadership Barometer 2019

1 In welchen Bereichen sind Schweizer Unternehmen heute **fit**?

- ↑ Kundenfokus
- ↑ Fairness & Inclusion
- ↑ Wertschätzung

- ↓ Risikobereitschaft
- ↓ Begeisterungsfähigkeit
- ↓ Coaching

2 Was ist für Schweizer Unternehmen in Zukunft **relevant**?

- ↑ Kundenfokus
- ↑ Vertrauen
- ↑ Vernetzungsfähigkeit

- ↓ Konfrontationsbereitschaft
- ↓ Experimentierfreude
- ↓ Risikobereitschaft

3 Für welche Bereiche sind Schweizer Unternehmen **zuversichtlich**?

- ↑ Kundenfokus
- ↑ Wertschätzung
- ↑ Fairness & Inclusion

- ↓ Vertrauen
- ↓ Begeisterungsfähigkeit
- ↓ Risikobereitschaft

Auswahl aus 27 Indikatoren aus Befragung von Führungskräften in Schweizer Unternehmen: ↑ Rang 1-3 (Top) ↓ Rang 25-27 (Bottom)