

# Management



INTERVIEW  
**Führen mit Touchpoints**  
 Buchautorin Anne M. Schüller spricht über ihr Touchpoint-Konzept. Seite 31

Innovation

Talente

Regeneration

## Wo der Schuh drückt

**Leadership-Barometer 2014** Die grosse Führungskräfte-Studie der Schweiz gibt Auskunft über die Herausforderungen von 1300 Kadermitarbeitern.

STEFAN MAIR

Die Befindlichkeiten der Schweizer Führungskräfte misst man nicht nur an ihrem Gehalt. Zwar ist das Einkommen für jeden ein entscheidender Faktor, bestimmt aber nicht die alltägliche Arbeit. Hier geht es um andere Themen, die viel schwerer zu fassen sind als das, was am Ende des Monats auf dem Konto landet. Dennoch sind gerade diese Herausforderungen, wie der Umgang mit Mitarbeitern, Erwartungen an Effizienz oder Innovationsdruck, entscheidend für den Erfolg der Unternehmung. Das Wissen darüber, welche Herausforderungen an Bedeutung gewinnen, welche Probleme am stärksten wahrgenommen werden, schlüsselt das Leadership-Barometer auf. Es ist die grösste Schweizer Studie dieser Art und stützt sich auf die Befragung von über 1300 Kadermitarbeitern. Durchgeführt wurde sie von der Kalaidos Fachhochschule, mit Unterstützung von der Schweizer Kaderorganisation SKO.

### Innovation und Mitarbeiterbindung

Die dringlichsten Herausforderungen fassen die Studienautoren mit den Schlagwörtern «Innovation» und «Mitarbeiterbindung» zusammen. Die Schwierigkeit sehen die Kader also vor allem darin, innovativ zu sein und zu bleiben und dafür die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Nebenbei gilt es auch noch, Zeit für die Regeneration zu finden.

Vergleicht man die heutigen mit den zukünftigen Herausforderungen für Kader, nimmt die sogenannte Selbstführung, also die Themen Regeneration und Reflexion, höhere Plätze ein. Ein Vorteil der Studie ist das breite Branchenspektrum der Befragten. Insgesamt wurde in zehn Branchen unterschieden. Zu 61 Prozent arbeiten die

### VERANSTALTUNG

#### Teilnahme am SKO-LeaderCircle Plus

**Debatte** Die Resultate der Leadership-Barometer-Studie der Kalaidos Fachhochschule werden am 24. September am ersten SKO-LeaderCircle Plus ab 13.30 Uhr in der Alten Sihlfabrik (Kalanderplatz 1, Sihlcity Zürich) präsentiert. Anschliessend finden parallel laufende Workshops zur Vertiefung statt. Die zusammengefassten Erkenntnisse werden um 17.30 Uhr von einem Podium unter der Leitung von Pascal Ihle, stv. Chefredaktor der «Handelszeitung», debattiert. Mitdiskutanten sind: Charles Donkor, Partner bei PwC, die Wirtschaftsprofessorin Sita Mazumder, Raiffeisen-CEO Pierin Vincenz und René Weber, Leiter des Instituts für Leadership und HR an der Kalaidos Fachhochschule.

**Anmeldung** Ihren Platz sichern Sie sich am besten online unter [www.sko.ch/leadercircle](http://www.sko.ch/leadercircle). Bitte melden Sie sich bis 16. September an. Eine frühzeitige Anmeldung ist empfehlenswert.

Befragten in KMU, die grösste Gruppe der Befragten ist das mittlere Kader, die meisten haben schon mehr als vier Jahre Führungserfahrung. Interessant sind die unterschiedlich wahrgenommenen Herausforderungen auf den verschiedenen Kaderstufen von unterem, mittlerem bis oberem Kader. Während auf allen drei Stufen der Punkt «Mitarbeiterentwicklung, Innovation und Regeneration» wichtig ist, sieht das untere Kader vor allem als Herausforderung, genügend Zeit für persönli-

che Kundenbeziehungen zu finden. Das mittlere Kader sieht sich in einer Sandwichfunktion. Für dieses ist vor allem der administrative Aufwand und die dadurch entstehende Belastung eine Herausforderung. Das obere Kader, häufig mit der Geschäftsleitung gleichzusetzen, sieht besonders den Punkt «Zeit für Reflexion» als vordringliche Herausforderung, wie die Studienautoren René Weber, Jörn Basel und Christian Fichter schreiben.

Ein interessanter Punkt ist die unterschiedliche Auffassung der Kaderstufen über die eigene Unternehmenskultur. Obere Führungskräfte schätzen ihre Firma grundsätzlich als kundenorientierter, dynamischer und stärker durch Teamwork und Mitbestimmung geprägt ein als die mittleren und unteren Kader. Die positive Färbung der Meinung über die Firma steigt also, je höher jemand aufsteigt.

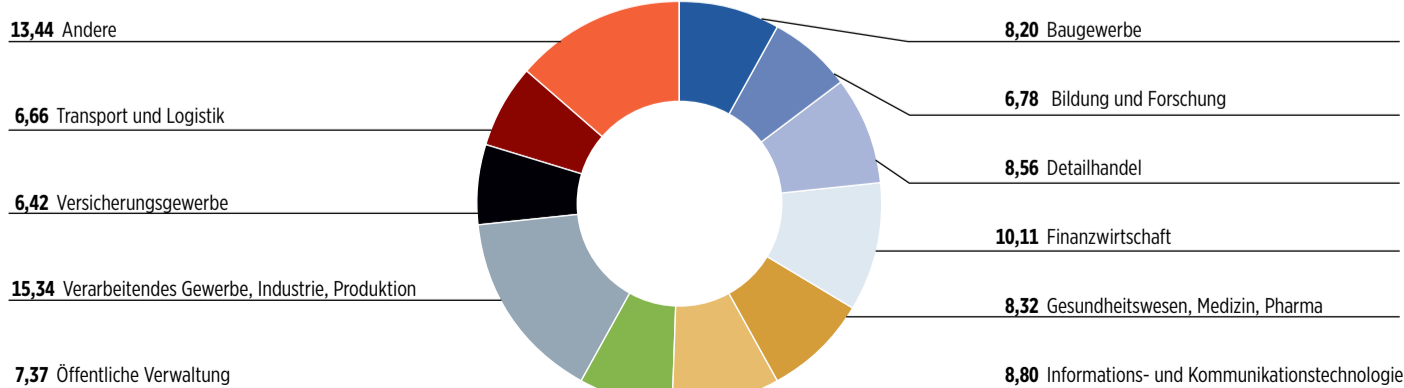
### Frauen sehen Herausforderung anders

Männliche und weibliche Führungskräfte unterscheiden sich ebenfalls in der Wahrnehmung der Herausforderungen. So schätzen weibliche Kader die Bereiche «Kundenbeziehungen aufbauen», «Kunden Inhalte verständlich vermitteln», «Information von Mitarbeitern» als deutlich leichter ein als ihre männlichen Kollegen.

Die Studie identifiziert neben aktuellen und zukünftigen Herausforderungen aber auch die «Bottom»-Herausforderungen, also jene Punkte, die als nicht vordringlich empfunden werden. Darunter finden sich etwa: Die Koordination verschiedener Arbeitszeitmodelle, Aufgabendelegation, Vorbildfunktion für Mitarbeiter. Interessant ist dabei vor allem der Punkt «Vorbildfunktion». Dieser wird in der Managementliteratur als sehr herausfordernd beschrieben. Auch befragte Führungsexperten identifizieren dies als eine Hauptausforderung für Kader. Bei den Kadermitarbeitern liegt er punkto Herausforderungen aber auf dem 75. Rang.

### Aus welchen Branchen die Befragten kommen

(in Prozent)



QUELLE: KALAIIDOS FACHHOCHSCHULE SCHWEIZ



## «Ressourcen werden knapper»



**René Weber**  
 Leiter des Instituts für Leadership und HR an der Kalaidos Fachhochschule

Waren Sie als Studienautor von den Sorgen der Schweizer Führungskräfte überrascht?

**René Weber:** Mich hat überrascht, dass Führungskräfte tendenziell Herausforderungen als kleiner ansehen, wenn sie die Ursache wie die Folgen direkt steuern oder beeinflussen können. Wo hingegen der Auslöser nicht direkt in ihrer Arbeit liegt, wie zum Beispiel bei Kostensparprogrammen, dort sehen die Führungskräfte die grossen Herausforderungen. Diese Themen sind es, die Stress und Ohnmachtsgefühle auslösen. Dabei kommt die Frage auf, wie man sich abgrenzt, wie man Gegebenes als gegeben akzeptiert und somit die nötige gesunde Distanz zu seiner Führungsarbeit behält.

Was unterscheidet die heutigen Herausforderungen von denen der Zukunft?

Es gibt zwei ganz grosse Herausforderungen für Führungskräfte: Innovation unter Kostendruck zu ermöglichen sowie die zum Unternehmen passenden und kompetenten Mitarbeitenden zu finden und zu binden. Die künftigen Herausforderungen sind generell etwas stärker vom Thema Ressourcenknappheit gezeichnet: Zeit und Raum für Innovationen sind knapp, talentierte und motivierte Mitarbeitende sind selten, die Zeit für die Entwicklung von Mitarbeitenden ist knapp. Und für sich selbst hat man schon gar keine Zeit.

► FAKTEN ZUM THEMA

1318

Befragungen wurden für die Erstellung des Leadership-Barometers unter Führungskräften durchgeführt.

46

Jahre beträgt das Durchschnittsalter der Befragten. 72 Prozent der Befragten sind männlich, 28 Prozent weiblich.

33

Prozent der Befragten ordnen sich dem mittleren Kader zu, 29 Prozent der Teilnehmer dem oberen, 16 Prozent dem unteren.

61

Prozent der Befragten arbeiten für KMU (bis zu 500 Mitarbeiter), 39 Prozent für Grossfirmen. 16 Prozent davon sind selbstständig.

Management

Profitabilität

Kostendruck

Die drei wichtigsten Trends für die Führung von morgen

**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 Home Office werden gefördert. Es wird über organisatorische Strukturen, über Landesgrenzen und Zeitzonen hinweg zusammengearbeitet. Lieferanten und Kunden sind in den zentralen Wertschöpfungsprozess involviert, einzelne Einheiten und Funktionen sind outsourct. Die Arbeit in Netzwerken und Projekten wird wichtiger als hierarchische Ordnungen.

**Heterogenität und Teamarbeit** Teams sind häufiger aus Mitarbeitenden mit verschiedenen kulturellen Hintergründen und Wertvorstellungen, aus verschiedenen Generationen, mit unterschiedlichen Qualifikationen (schulischen, aber auch beruflichen 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 Führungskräfte in ihren verschiedenen Rollen sich oft mit äusserst widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert sehen.

**Komplexität und Ambiguität** Kurzlebigere Produktzyklen, konstanter Zwang zur Innovation, kurzfristige Strategie- und Zieländerungen (aufgrund von immer volatileren und kompetitiveren Märkten) und nicht zuletzt auch kompliziertere regulatorische Vorschriften führen zu hoher Komplexität und schlechter Planbarkeit von Massnahmen. Gleichzeitig sehen sich Führungskräfte dem Dilemma ausgesetzt, langfristige strategische Ziele in Einklang mit kurzfristigen, oft finanziellen Zielvorgaben zu bringen.

Die Top-5-Herausforderungen für Führungskräfte heute

- 1. Trotz hoher Arbeitsbelastung Raum für die Entwicklung innovativer Ideen schaffen
- 2. Talentierte und motivierte Mitarbeitende rekrutieren
- 3. Genügend Ressourcen in Innovationen investieren
- 4. Genug Zeit nehmen für die Entwicklung der Mitarbeitenden
- 5. Genug Zeit nehmen für persönliche Kundenbeziehung

Die Top5-Herausforderungen für Führungskräfte morgen

- 1. Trotz Arbeitsbelastung Raum für die Entwicklung innovativer Ideen schaffen
- 2. Talentierte und motivierte Mitarbeitende rekrutieren
- 3. Profitabilität trotz Kostendruck erhalten
- 4. Investition in Innovation sicherstellen
- 5. Zeit für Regeneration finden

«Ansätze für die Wirtschaftspolitik»

Welche Ergebnisse des Leadership-Barometers waren für Sie bemerkenswert?

**Jürg Eggenberger:** Bemerkenswert finde ich das Grundmuster der wichtigsten Herausforderungen – unabhängig von Branche, Geschlecht oder Kaderstufe der Führungskraft –, mehr Output zu generieren bei gleichzeitig gleich bleibenden oder sogar abnehmenden Ressourcen. Die Studie löst viele Fragen aus: Wie regeneriert man sich selber, was kann die Führungskraft zukünftig überhaupt noch beeinflussen? Sie enthält aber auch Ansätze, etwa, welche Faktoren wichtig für eine gute Mitarbeiterorientierung und für gutes Selbstmanagement sind.



**Jürg Eggenberger**  
Geschäftsleiter  
Schweizer Kader  
Organisation SKO

Welche Ansätze der Studie wollen Sie als Interessenvertreter der Kader auch auf politischer Ebene einbringen? Erstens muss angesichts der zunehmenden Komplexität und Dynamisierung der Arbeitswelt das Thema Führung – also durch Spannungsfelder und Herausforderungen zu navigieren, ohne zu verbrennen – noch stärker in die berufliche Weiterbildung Eingang finden. Zweitens beobachte ich mit Sorge, dass immer mehr junge, gut Ausgebildete wenig Lust haben, Führungsverantwortung zu übernehmen. Führungskräfte in mittleren Managementpositionen fühlen sich zunehmend im Sandwich zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitenden. Die Position dieser Führungskräfte muss mehr Gehör in wirtschafts-, sozial- und bildungspolitischen Diskussionen finden. Denn die Lösungssuche zur Bewältigung von Herausforderungen erfordert den Gestaltungswillen der Führungskraft – sie ist Bindeglied zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitenden.

ANZEIGE



«Mit gesunden und leistungsfähigen Mitarbeitenden ist ein Unternehmen langfristig erfolgreich.»

Susanne Ruoff, CEO Schweizerische Post

Gesundheitsförderung Schweiz gratuliert der Post zur Auszeichnung **Friendly Work Space**®. Gesundheitsförderung Schweiz zeichnet Unternehmen aus, die sich für gute Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden engagieren.

Alle ausgezeichneten Firmen unter: [www.friendlyworkspace.ch](http://www.friendlyworkspace.ch)

