

Neue Studie

Schweiz führt?!

Die Anforderungen an Führungskräfte haben sich verändert. Es reicht nicht, Zahlen zu kontrollieren, Budgets zu verwalten und die Arbeit in den Teams aufzuteilen. Führung wird an Ergebnissen gemessen. Ergebnisse erreicht man im Team. Dabei wird von der Führungskraft ein erweitertes Rollenverständnis erwartet. Führungskräfte sollen ihre Mitarbeitenden motivieren, auf individuelle Bedürfnisse eingehen, Leistungsträger langfristig binden. Doch wie läuft es mit der Führung in der Schweiz? Diese Frage stellte Information Factory mit ihren Partnern Personama und jobs.ch in der Studie «Schweiz führt?!». Von Claudia Conrads*

Ziel der Studie war es, herauszufinden, wie Schweizer Mitarbeitende und HR-Fachleute Führung tatsächlich wahrnehmen und wie Schweizer Führungskräfte sich selbst sehen.

Dabei wurde das Thema Führung aus drei Perspektiven beleuchtet: Aus der Perspektive der Mitarbeitenden, der Führungskräfte und der HR-Fachleute. An der Befragung, die von März bis Juni 2014 online durchgeführt wurde, nahmen insgesamt 1497 Angestellte ohne Führungsverantwortung, 935 Kadermitglieder und 255 HR-Fachleute aus der Schweiz teil. Die Ergebnisse lassen aufhorchen und eröffnen neue Chancen auf dem Weg zu einer leistungsorientierten Feedbackkultur.

62 Prozent kündigen wegen des Chefs

Die Studie bestätigt erneut, dass Führung sehr grossen Einfluss auf die Zufriedenheit von Mitarbeitenden hat. Im Rahmen der Befragung stimmten knapp 78 Prozent der Mitarbeitenden der Aussage zu, dass ihre Führungskraft massgeblichen Einfluss auf ihre Jobzufriedenheit hat. Und um den Einfluss von Führung auf den Arbeitsalltag wissen auch die beiden anderen Befragtengruppen. So sind sogar 87 Prozent der Führungskräfte und 92 Prozent der Befragten aus dem HR-Umfeld der Meinung, dass

die Führungskraft Einfluss auf die Jobzufriedenheit der Mitarbeitenden hat.

Gleichzeitig offenbart die Schweizer Studie sehr deutlich, dass in der Praxis grosser Verbesserungsbedarf besteht. So haben 62 Prozent der Mitarbeitenden bereits

wegen einer Führungskraft gekündigt – Männer und Frauen übrigens gleichermaßen häufig.

Diese Quote ist über alle Branchen nahezu konstant hoch. Während der Maschinenbau mit 60 Prozent leicht darunterliegt, sind im

Bilder (2) und (3): Thinkstockphoto



Der Erfolg von Führung hängt davon ab, wie offen und ehrlich Führungskräfte mit den Mitarbeitenden kommunizieren.



Mit der Studie «Schweiz führt?!» untersuchte Information Factory, wie Führung in der Schweiz gelebt und wahrgenommen wird.

Bankenbereich 63 Prozent chefbedingte Kündigungen zu verzeichnen. Der öffentliche Sektor ist das traurige Schlusslicht: Dort haben 67 Prozent der Angestellten schon einmal wegen einer Führungskraft gekündigt, das sind im Schnitt zwei von drei Kollegen, die aufgrund ihres Vorgesetzten die Flucht ergriffen.

Die Schweizer Führungskräfte haben hier einen blinden Fleck: Nur 16 Prozent der Führungskräfte haben zur Kenntnis genommen, dass ein Mitarbeitender schon mal wegen ihnen gekündigt hat.

Dabei haben diese chefbedingten Kündigungen schwerwiegende Folgen für die Performance eines Unternehmens: Stellen müssen nachbesetzt werden, wodurch der Rekrutierungsaufwand steigt. Gelingt das nicht zeitnah, bleibt Arbeit liegen und die Belastung auf den einzelnen Mitarbeitenden nimmt zu. Am Ende kann sogar das Unternehmenswachstum insgesamt stagnieren.

Offene Kommunikation als Erfolgsfaktor

Warum scheitert Führung?! Schweizer Mitarbeitende, HR-Fachleute und Führungskräfte sind sich alle einig: Führung scheitert am häufigsten, weil Führungskräfte nicht offen und ehrlich mit den Mitarbeitenden kommunizieren. Dieser Meinung sind 58 Prozent der Mitarbeitenden, 66 Prozent der HR-Befragten und sogar 68 Prozent der Führungskräfte.

Probleme in der Führung gibt es also, weil es Führungskräften zunehmend schwerfällt, Probleme offen anzusprechen; sie haben Angst, unpopuläre Entscheidungen durchzusetzen oder sind nicht in der Lage, ambitionierte Erwartungen an Mitarbeitende zu formulieren.

Unterstützen mit Fachkompetenz

Laut Schweizer Mitarbeitenden sind zudem fehlende Fachkompetenz und mangelhaftes Wissen über die Arbeit des Teams Gründe für das Scheitern von Führung. Das ist gerade im Zusammenhang mit der Unterstützungsleistung seitens der Vorgesetzten interessant. Denn die meisten Mitarbeitenden glauben, ihre Arbeit auch ohne Führungskraft erfolgreich meistern zu können. Nur 23 Prozent geben an, bei der Erledigung ihrer täglichen Aufgaben auf ihre Führungskraft angewiesen zu sein. Überraschend oder nicht: Mit 29 Prozent gehen auch recht wenige Führungskräfte davon aus, dass ihre Mitarbeitenden ihre

eigentlichen Leistungsprozess entkoppelt wurde. Führung gibt es sozusagen getrennt von der Wertschöpfung. Inwieweit Personalentwickler in den letzten Jahren den Schwerpunkt zu einseitig auf Sozialkompetenz und zu wenig auf Fachkompetenz gelegt haben, bleibt eine spannende Frage, die am Ende aber jedes Unternehmen bei der Auswahl ihrer Führungskräfte dringend selbst beantworten muss.

Grosse Lücken zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung

Mitarbeitende nehmen das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten häufig grundlegend anders wahr als Führungskräfte selbst. Während 94 Prozent der Führungskräfte angeben, dass sie klare Ziele definieren, kommt das nur bei 42 Prozent der befragten Mitarbeitenden an. Fast 84 Prozent der Führungskräfte sind der Ansicht, ihren Mitarbeitenden Rückmeldung zu ihren Leistungen zu geben; aber nur 28 Prozent der Mitarbeitenden bemerken das. 14 Pro-

«Chefbedingte Kündigungen haben schwerwiegende Folgen für die Performance eines Unternehmens.»

Claudia Conrads,

Geschäftsführerin Information Factory

Unterstützung für die Erledigung der täglichen Aufgaben benötigen. Bei HR sind es noch 37 Prozent der Befragten, die glauben, dass Mitarbeitende Unterstützung durch ihre Führungskräfte bei der Erledigung ihrer Aufgaben benötigen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Führung vom

zent der Mitarbeitenden sagen in diesem Fall sogar, sie würden nie Feedback vom Vorgesetzten bekommen. Damit sind wir in der Schweiz bei einer Feedbackkultur, die noch in den Kinderschuhen steckt und Entwicklungsbedarf hat – sowohl, was das Top-Down-Feedback vom Vorgesetzten an die Mitarbeitenden, als auch, was das Bottom-Up-Feedback von den Mitarbeitenden an den Vorgesetzten betrifft.

Das Unternehmen

Information Factory ist ein Beratungsunternehmen und Softwarehaus für Workflow-Lösungen für die Wissensarbeit in mittelständischen Unternehmen und Konzernen. Einen Schwerpunkt bilden Online-Befragungen. Information Factory sichert den effektiven Einsatz von hoch qualifizierten Mitarbeitern, um innovative Geschäftsmodelle zu realisieren und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Breiter Konsens bei Werten und Aufgaben

Bei der Frage, für welche Werte gute Führung steht, herrscht Konsens in der Schweiz: «Initiative der Mitarbeitenden fördern», «Orientierung und Sinn geben» und «für Stabilität sorgen» – diese drei Werte landen auf den vordersten drei Plätzen bei Mitarbeitenden, Führungskräften und HR-Fachleuten, Männern und Frauen, Jungen und Alten.

6. HR SWISS CONGRESS

17./18. SEPTEMBER 2014, KURSAAL BERN

«High Impact HRM»

JETZT ANMELDEN!
www.hr-swiss-congress.ch
INSCRIVEZ-VOUS MAINTENANT!

Wir danken unseren Sponsoren
Nous remercions nos sponsors

OFFICIAL MAIN SPONSOR



CONGRESS PUBLICATION



MEDIA PARTNER



OFFICIAL PRINT PARTNER



PLATIN SPONSOR



GOLD SPONSOR



SILBER SPONSOR



PARTNERORGANISATIONEN / ORGANISATIONS PARTENAIRES



SUPPORTER

- **ddn Schweiz**, www.demographie-netzwerk.ch
- **Diacova**, www.diacova.ch
- **GLOBEPADDLER Bielersee AG**, www.globepaddler.ch
- **Nobel Biocare Management AG**, www.nobelbiocare.com

- **Pilatus Aircraft Ltd M**, www.pilatus-aircraft.com
- **REKA**, reka.ch
- **Ticketcorner AG**, www.ticketcorner.ch
- **UBS AG**, www.ubs.com



Klare Ziele und Erwartungen formulieren, dabei Orientierung und Sinn geben und für Stabilität sorgen: Das erwarten Schweizer Mitarbeitende von ihren Chefs.



* Claudia Conrads ist Geschäftsführerin von Information Factory.

Auch im Hinblick auf die wichtigsten Führungsaufgaben ziehen alle weitgehend am gleichen Strang. An vorderster Stelle befinden sich «Klare Ziele formulieren», gefolgt von «Entscheidungen treffen», «Kommunikation leben» und «Mitarbeitende fördern». Doch einen kleinen, aber feinen Unterschied gibt es: Denn in den Augen der Mitarbeitenden belegt «Mitarbeitende fördern» gemeinsam mit «Kommunikation leben» die Spitzenposition. Im Ranking von Führungskräften hingegen landet «Klare Ziele formulieren» auf dem ersten Platz, gefolgt von «Entscheidungen treffen», das Fördern der Mitarbeitenden rangiert weiter hinten.

Damit haben Mitarbeitende sehr persönliche – selbstreferenzierende – Erwartungen an Führung. Das ist nicht überraschend, beweist aber, dass Führung im 21. Jahrhundert anspruchsvoll bleibt. Erfolgreiche Führung ist unter anderem auch davon abhängig, ob

es uns gelingt, zwischen dem «Ich» und dem «Wir» flexibel zu oszillieren und nicht im Spagat allzu sehr zu verkrampfen.

Führung ist «sexy»

Trotz der hohen Erwartungen, mit denen Führungskräfte jeden Tag konfrontiert werden, und der kritischen Wahrnehmung ihrer Führungsleistung seitens der Mitarbeitenden: Die Führungsrolle ist nach wie vor attraktiv.

«Die Hälfte aller befragten Mitarbeitenden wäre selbst gerne Führungskraft.»

84 Prozent der Führungskräfte geben an, mit ihrer Rolle als Führungskraft zufrieden zu sein. Skurril in diesem Zusammen-

hang: Nur 8 Prozent der Führungskräfte und 3 Prozent der HR-Fachleute glauben, dass Mitarbeitende selbst gerne in die Führungsrolle schlüpfen möchten. Doch das ist nicht richtig. Denn obwohl nur 33 Prozent der Mitarbeitenden mit ihrer Führungskraft zufrieden sind – Führungsverantwortung wollen sehr viele übernehmen: Die Hälfte aller befragten Mitarbeitenden wäre selbst gerne Führungskraft. Zudem sind knapp 37 Prozent der Meinung, sie würden diese Aufgabe besser erfüllen als ihr direkter Vorgesetzter.

Die Studie zeigt auf, dass die Schweiz Verbesserungsbedarf hat und nicht nur bei den Schweizer Banken und den öffentlichen Institutionen verdient das Thema Führung eindeutig einen höheren Stellenwert. Führung wird an Ergebnissen gemessen. Die Basis für eine neue Partnerschaft zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ist vorhanden: ein breiter Konsens und ein gemeinsames Verständnis, was die Werte und Führungsaufgaben betrifft. Was es in Zukunft (wieder) mehr braucht, sind fachlich kompetente, starke Führungskräfte, die Ziele gemeinsam im Team erreichen. Selbstreflexion könnte ein weiterer, wertvoller Schritt in diese Richtung sein.

www.information-factory.com

Ausbildungsorte in Basel, Bern, Luzern, Olten und Zürich



Bologna-konforme
CAS/MAS

- Betrieblicher Mentor/-in mit eidg. Fachausweis CAS Coaching / Dipl. Coach SCA
- CAS Supervision und Teamcoaching
- CAS Interkulturelles Coaching
- CAS Resilienztraining
- MAS Interkulturelles Coaching und Supervision

CAS- und MAS-Angebote in Kooperation mit dem IZB der PH Zug
Coachingzentrum Olten GmbH · T 062 926 43 93 · info@coachingzentrum.ch
www.coachingzentrum.ch



IZB Institut für internationale
Zusammenarbeit in Bildungsfragen
PH Zug