

Schweizer Arbeitswelt

Was Führung jetzt wirklich braucht

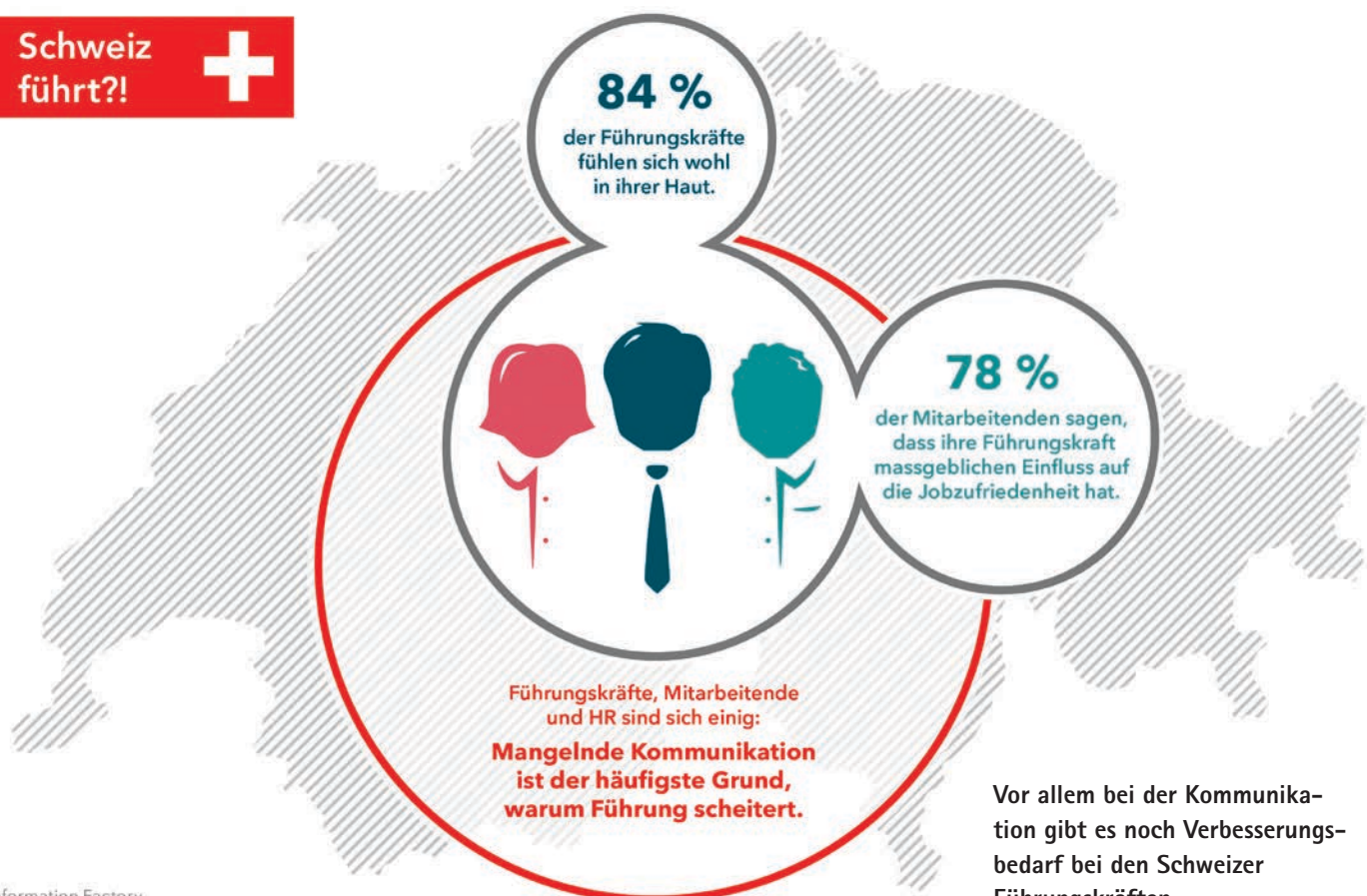
Die Studie «Schweiz führt?!» zeigt, dass in der Schweizer Führungspraxis noch grosser Verbesserungsbedarf herrscht. Zum einen gibt eine deutliche Mehrheit der Mitarbeitenden an, schon einmal wegen einer Führungskraft gekündigt zu haben. Zum anderen offenbarten sich deutliche Unterschiede zwischen der Selbsteinschätzung von Vorgesetzten bezüglich ihres Verhaltens und der Wahrnehmung von Mitarbeitenden. Von Claudia Conrads *

Die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild ziehen sich durch zahlreiche Bereiche innerhalb der Arbeitskultur, darunter die Häufigkeit des Feedback-Gebens, die Definition klarer Ziele und Rich-

tungsvorgabe oder im Hinblick auf optimistische Zukunftsaussagen.

Schweizer Mitarbeitende, HR-Fachleute und Führungskräfte sind sich in einem entscheidenden Punkt einig: Der häufigs-

Schweiz
führt?! 



Vor allem bei der Kommunikation gibt es noch Verbesserungsbedarf bei den Schweizer Führungskräften.

te Grund, warum Führung scheitert, liegt ihrer Meinung nach darin, dass Führungskräfte nicht offen und ehrlich mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren. «Kommunikation leben» ist in den Augen aller drei Befragtengruppen unter den drei wichtigsten Führungsaufgaben vertreten. Dabei fällt es Führungskräften zunehmend schwer, Schwierigkeiten offen anzusprechen, weil sie Angst haben, unpopuläre Entscheidungen zu fällen, oder Erwartungen an ihre Mitarbeitenden nicht klar formulieren können.

Ein weiterer, interessanter Aspekt, der sich aus der Studie ergibt, ist das Thema Fachkompetenz. Fehlende Fachkompetenz machen Schweizer Mitarbeitende für das Misslingen von Führung verantwortlich. Diese Ergebnisse sind ein starkes Indiz dafür, dass Führung quasi «entkoppelt» ist. Führung läuft aber ins Leere, wenn allzu unabhängig vom Leistungsprozess. Als Overheadposition muss sich Führung am Ende aber an den Ergebnissen messen lassen.

Eine gute Führungskraft ist nicht Everybody's Darling

Bei der Diskussion um die Güte der Führung darf prinzipiell nicht ausser Acht gelassen werden, dass Akteure in der Führungsrolle oft in einem Spannungsverhältnis stehen und häufig diffusen Ansprüchen gerecht werden müssen. Auf der einen Seite fordert die Unternehmensführung Bestleistungen, die an harten Zahlen gemessen werden, auf der anderen Seite stehen die Mitarbeitenden, die zunehmend selbstbewusst eigene Perspektiven entwickeln und Erwartungen formulieren. Führungskräfte müssen daher auch Entscheidungen treffen, die nicht bei allen auf Gegenliebe stossen, z. B. wenn es darum geht, ein Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen.

Wie kann Führung vor diesem Hintergrund dennoch «verbessert» werden? Hierzu finden sich in den Ergebnissen von Schweiz führt?! wertvolle Hinweise. So zählen «Initiative fördern», «Orientierung und Sinn geben» und «für Stabilität sorgen» zu den wichtigsten Werten, denen eine gute Führungskraft folgen sollte. Es handelt sich dabei vornehmlich um «traditionelle» Werte, die bis heute grosse Bedeutung in der Schweiz haben. Gute Führung bedeutet also nicht unbedingt, mit Charisma zu punkten.



* Claudia Conrads ist Geschäftsführerin von Information Factory.



Zusammen mit jobs.ch und Persorama ging Information Factory in der Studie «Schweiz führt?!» der Frage nach, wie es um das Thema Führung in der Schweiz bestellt ist.

Vielmehr geht es darum, wirksam zu kommunizieren und Mitarbeitenden die notwendige Unterstützungsleistung zu bieten. Eine konkrete Hilfestellung für Führungskräfte sind z. B. Mitarbeitendengespräche und Leistungsbeurteilungssysteme – Instrumente, die übrigens von allen Befragten der Studie sehr geschätzt werden. In der jährlichen Regelbeurteilung z. B. besprechen Führungskraft und Mitarbeitende das vergangene Jahr, bewerten gemeinsam die Leistung und legen neue, attraktive Ziele fest. Das Feedback zeigt dem Mitarbeitenden, wo er steht und was von ihm erwartet wird. Mithilfe einer qualitativ hochwertigen HR-Software können diese Instrumente ressourcenschonend betrieben werden, damit den Führungskräften am Ende genug Zeit bleibt – neben der Führung ihrer Mitarbeitenden – für die Leistungsprozesse.

Experteer Roadshow 2015



Praxis Workshop Active Sourcing

26. Mai 2015
Clouds, Prime Tower, Zürich
14 - 17 Uhr

- Kurzüberblick Active Sourcing
- Herausforderungen
- Best Practices und Erfolgsfaktoren
- Rechtliche Fallstricke
- Gezielte Ansprache durch Markt- und Branchenanalyse

Mehr Infos und Anmeldung unter:
www.roadshow.experteer.ch

Zürich
26. Mai 2015