

SCHWEIZ

FÜHRT ?!

Inhaltsverzeichnis

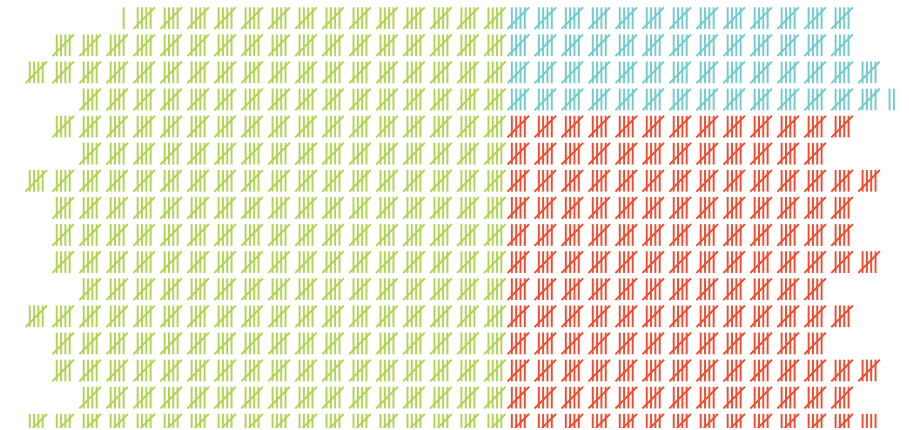
- 03 Schweiz führt?! 2016
- 04 Führung: Nichts für Komplexitätsreduzierer
- 06 Performance = Kommunikation + Führung
- 07 Die Rolle der Mitarbeitenden
- 08 Wandel und Beharrlichkeit
- 09 Die Pflicht zu entscheiden
- 10 Swissness: «Mitmachkultur» bei der Führung
- 11 Beruf: immer weniger Berufung
- 13 Arbeitgeberattraktivität
- 16 Fazit und Ausblick
- 18 Die Umfragepartner

Schweiz führt?! 2016

Die Arbeitswelt sieht sich zunehmend veränderten Rahmenbedingungen ausgesetzt. Gesellschaftliche Megatrends wie Individualisierung, demografischer Wandel, Globalisierung und Digitalisierung bewirken vielfältige Veränderungsprozesse im gesellschaftlichen Leben. Ökonomisch befinden wir uns in der Transformation von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Für die Führungswissenschaft ist interessant, wie sich die Veränderungen in Ökonomie und Gesellschaft in den Anforderungen an Führungskräfte und die

Rolle der Mitarbeitenden widerspiegeln. Gemeinsam mit jobs.ch und Persorama untersucht Information Factory diese Fragestellung.

An der Studie beteiligten sich insgesamt 2'414 Personen, die in der Schweiz arbeiten: davon 1'353 Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, 788 Führungskräfte und 273 HR-Fachleute. Die Befragung wurde von März bis Juni 2016 durchgeführt.

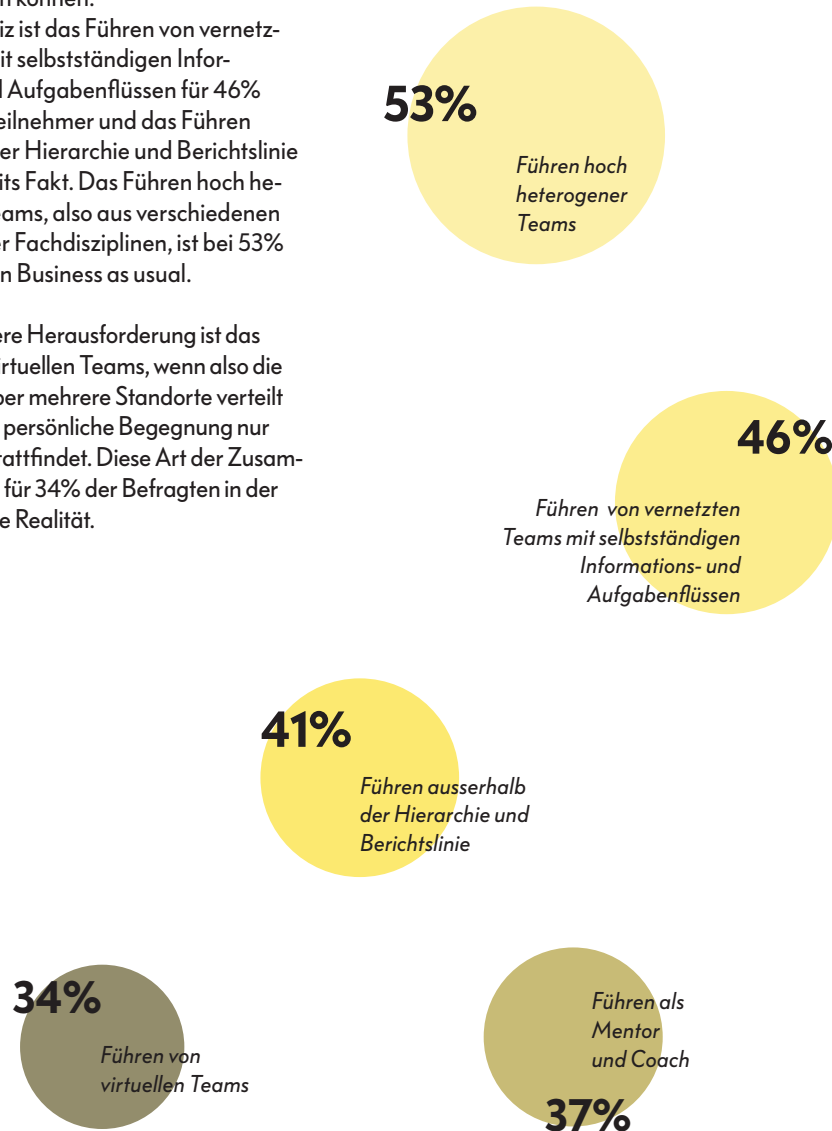


Führung : Nichts für Komplexitätsreduzierer

Durch die zunehmende Vernetzung von Märkten steigt die Komplexität. Teamarbeit wird wichtiger, weil viele Aufgaben nur durch Synergieeffekte von unterschiedlichen Fähigkeiten und Spezialisierungen gelöst werden können.

In der Schweiz ist das Führen von vernetzten Teams mit selbstständigen Informations- und Aufgabenflüssen für 46% der Studienteilnehmer und das Führen ausserhalb der Hierarchie und Berichtslinie für 41% bereits Fakt. Das Führen hoch heterogener Teams, also aus verschiedenen Kulturen oder Fachdisziplinen, ist bei 53% der Befragten Business as usual.

Eine besondere Herausforderung ist das Führen von virtuellen Teams, wenn also die Mitglieder über mehrere Standorte verteilt sind und eine persönliche Begegnung nur noch selten stattfindet. Diese Art der Zusammenarbeit ist für 34% der Befragten in der Schweiz heute Realität.

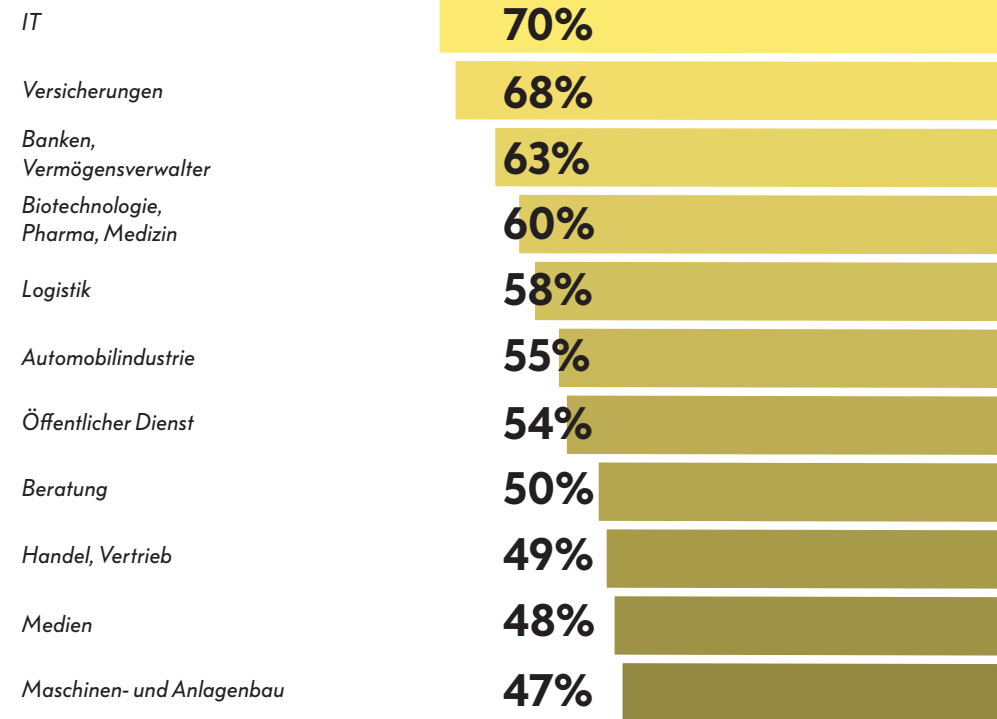


Leadership goes digital

Das Führen von virtuellen Teams stellt neue Anforderungen an die Führungskräfte. Die spezifischen Fähigkeiten der einzelnen Akteure müssen im Gruppenkontext organisiert und geleitet werden. Nicht mehr nur die Interessen eines einzelnen Mitarbeitenden sind relevant, sondern auch die Gruppe als Ganzes.

Führung wird globaler und damit auch digital. In der Schweiz ist das Führen mit elektronischen Medien wie Online-Feedbacksystemen bereits in vielen Branchen etabliert. Ganz vorne im Branchenvergleich: IT, Versicherungen und Banken.

Führen mit Online-Feedbacksystemen im Branchenvergleich



Performance = Kommunikation + Führung

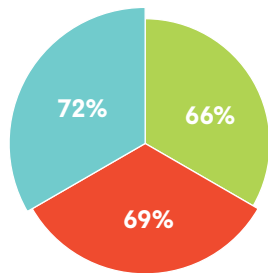
Teams können komplexe Aufgaben nur lösen, wenn sie erfolgreich zusammenarbeiten.

Fragt man nach den Gründen, warum die Zusammenarbeit im Team nicht funktioniert, sind sich die Mehrheit der Mitarbeitenden (66%) und der Führungskräfte (69%) einig, dass das Problem vor allem in der Kommunikation liegt. Ursache für eine schlechte Zusammenarbeit sehen 44% der Mitarbeitenden bei der Führung, 38% in unklaren Anforderungen und 32% in unklaren Verantwortlichkeiten. Weitere 23% der Mitarbeitenden sehen als

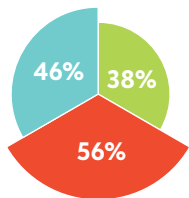
Ursache für erfolglose Zusammenarbeit Kompetenzstreitigkeiten unter Kollegen und 21% machen schlechte Planung verantwortlich.

56% der Führungskräfte sehen das Problem in unklaren Anforderungen, 43% in der fehlenden Verantwortlichkeit und 28% in der Projektleitung.

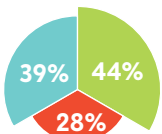
Nachdenklich stimmt, dass 12% der Mitarbeitenden den Punkt „Fehlendes Vertrauen in meine Fähigkeiten“ als Grund für schlechte Zusammenarbeit drei Mal häufiger nennen als Führungskräfte (mit 4%).



Schlechte Kommunikation / Abstimmung



Unklare Anforderungen und Ziele



Schwache Teamführung / Projektleitung



Probleme bei der Zusammenarbeit?!

„Die Ursache liegt fast immer in mangelnder Kommunikation, Kompetenzgerangel sowie schwacher/desinteressierter Führung“

„Schlechte Führung der Führungsperson und daraus resultierend ein schlechtes Arbeitsklima“

„Neid und Missgunst der Teamkollegen“

„Persönliche Differenzen“

„Betriebsblindheit von Vorgesetzten“

„Spannungen im Team“

Die Rolle der Mitarbeitenden

Wir haben uns gefragt: Was machen eigentlich Führungskräfte anders als Mitarbeitende? In welchen Fähigkeiten unterscheiden sie sich von Mitarbeitenden?

Bei den wichtigsten Fähigkeiten von Führungspersonen nennen 97% der Befragten die Kommunikation mit den Mitarbeitenden, 90% den Aufbau und die Pflege von arbeitsbezogenen, fachlichen Beziehungen zu den Mitarbeitenden und 89% das Verstehen von Belangen der Mitarbeitenden.

Fragt man nach den wichtigsten Fähigkeiten von Mitarbeitenden – steht hier mit 93% an erster Stelle die Kommunikation mit Vorgesetzten und Kollegen, gefolgt von Aufbau und Pflege von arbeitsbezogenen, fachlichen Beziehungen mit 90%. Auf Platz 3 der wichtigsten Fähigkeiten der Mitarbeitenden ist nun, anders als bei Führungskräften, sich gut zu organisieren (87%). Auf den ersten Rängen der wichtigsten Fähigkeiten gibt es praktisch keine Unterschiede. Das sehen Mitarbeitende als auch Führungskräfte übrigens identisch!

Welche Fähigkeiten sollten Führungskräfte bzw. Mitarbeitende Ihrer Meinung nach unbedingt haben?

Die Fähigkeit...



...mit Mitarbeitenden bzw. Führungskräften erfolgreich zu kommunizieren



...relevante arbeitsbezogene, fachliche Beziehungen zu den Mitarbeitenden bzw. Führungskräften aufzubauen und zu pflegen



... die Belange der Mitarbeitenden bzw. Führungskräfte zu verstehen



...strategisch und konzeptionell zu denken und zu handeln



...sich gut zu organisieren



...vertrauensvolle Beziehungen zu Mitarbeitenden bzw. Führungskräften aufzubauen und zu pflegen



...den Wandel erfolgreich zu gestalten

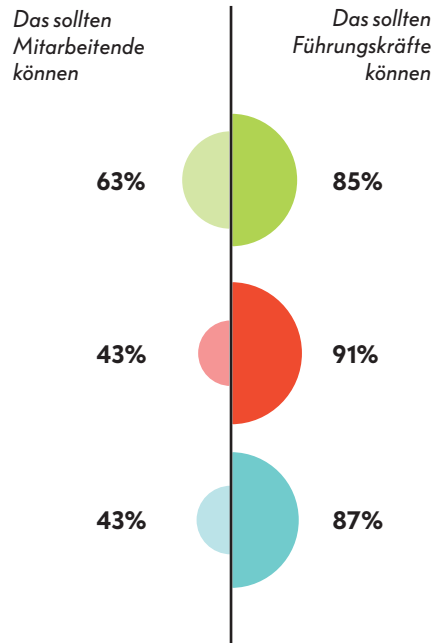
Wandel und Beharrlichkeit

Beim strategischen und konzeptionellen Handeln sieht man die Führungskräfte mehr in der Pflicht als die Mitarbeitenden. Das sehen Mitarbeitende (85%) genauso wie Führungskräfte (91%) und HR-Fachleute (87%).

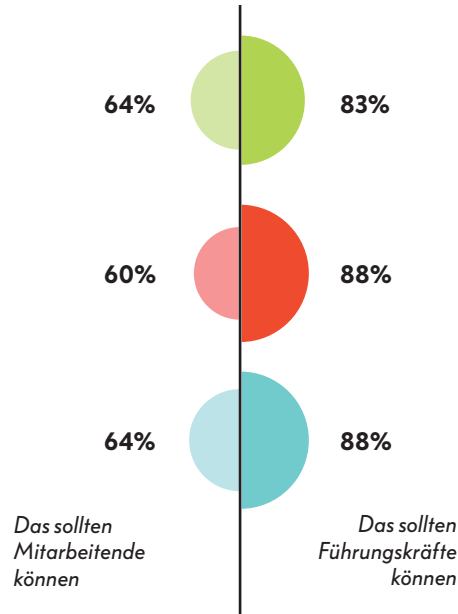
Dass strategisches und konzeptionelles Handeln für Mitarbeitende ebenfalls relevante Fähigkeiten sind, denken 63% der Mitarbeitenden, 43% der Führungskräfte und 43% der HR-Fachleute.

- Mitarbeitende
- Führungskräfte
- HR-Fachleute

Die Fähigkeit strategisch und konzeptionell zu denken und zu handeln



Die Fähigkeit, den Wandel erfolgreich zu gestalten.



Führungskräfte sind für den Wandel zuständig. Dieser Ansicht sind Führungskräfte (88%), Mitarbeitende (83%) und HR-Fachleute (88%). Dass auch Mitarbeitende den Wandel erfolgreich gestalten müssen, sagen dahingegen nur 60% der Führungskräfte, 64% der Mitarbeitenden und 64% der HR-Fachleute. Wenn man in Betracht zieht, dass insgesamt 58% aller Studienteilnehmer angegeben haben, dass sich ihr Unternehmen aktuell in einem Change-Prozess befindet, dann macht das nachdenklich. Die Unternehmen müssen sich immer schneller an veränderte Anforderungen anpassen. In der Studie geben allerdings 52% aller Mitarbeitenden und 51% aller Führungskräfte an, dass ihr Unternehmen dazu nicht in der Lage ist.

Die Pflicht zu entscheiden

Fragt man, welche Aufgaben nicht an Mitarbeitende delegiert werden können, gibt es kaum Überraschungen.

Am häufigsten genannt werden:

40%
weitreichende Entscheidungen treffen

22%
Personal-entscheidungen

24%
Verantwortung übernehmen

Vor allem „weitreichende Entscheidungen treffen“ und „Verantwortung übernehmen“ werden von den Studienteilnehmern als die Aufgaben von Führungskräften genannt, die nicht von einzelnen Mitarbeitenden übernommen werden können. Nicht ersetzbar sind sie bei personaladministrativen Erlassen wie Neubeschäftigung, Lohnanpassungen oder Kündigungen.

Swissness: «Mitmachkultur» bei der Führung

Partizipation gehört zum Alltag in der Schweiz. Dass Führungskräfte demokratisch gewählt werden, ist heute allerdings immer noch die Ausnahme. Fragt man nach, so würden jedoch 76% der Mitarbeitenden gerne mitbestimmen, wer ihre Führungsperson sein soll.

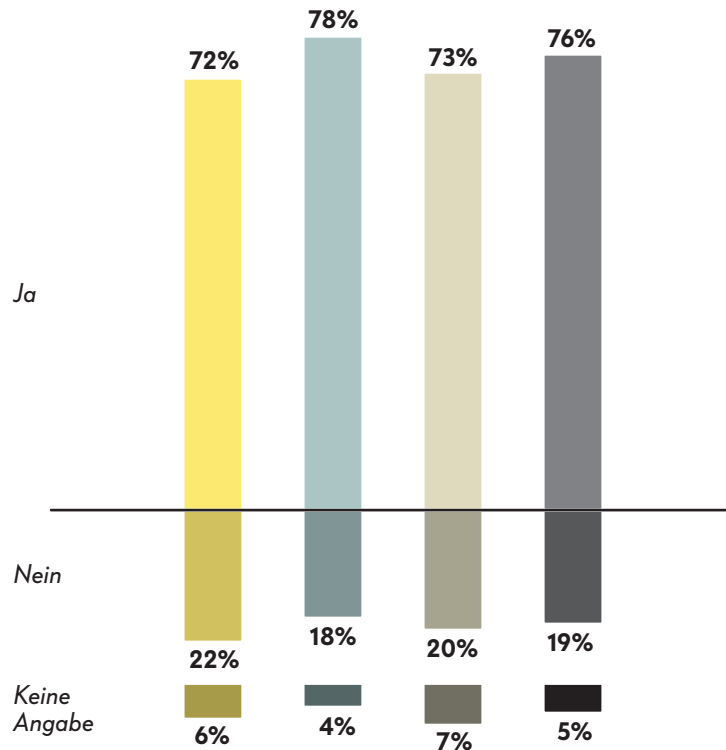
Selbstbewusst geben 76% der Führungskräfte in der Schweiz an, dass sie sich von ihren Mitarbeitenden wählen bzw. auch abwählen lassen würden. Nahezu unabhängig vom Alter.

Bezeichnung für Generationen bzw. Bevölkerungskohorten, denen jeweils unterschiedliche Charakterisierungen zugeschrieben werden.

*Baby Boomer
(geboren zwischen 1946 – 1965)
Generation X
(geboren zwischen 1966 – 1985)
Generation Y
(geboren zwischen 1986 – 1995)*

Wären Sie bereit sich als Führungsperson von Ihren Mitarbeitenden wählen / abwählen zu lassen?

● Generation Y
● Generation X
● Baby Boomer
● Total



Beruf: immer weniger Berufung

Bei der Frage, ob für die Schweizer Arbeitnehmer der Beruf auch Berufung bedeutet, fällt auf, dass die Werte per se nicht sehr hoch sind. Und dass sich Mitarbeitende im Durchschnitt (noch) weniger berufen fühlen als Führungspersonen.

Identifikation

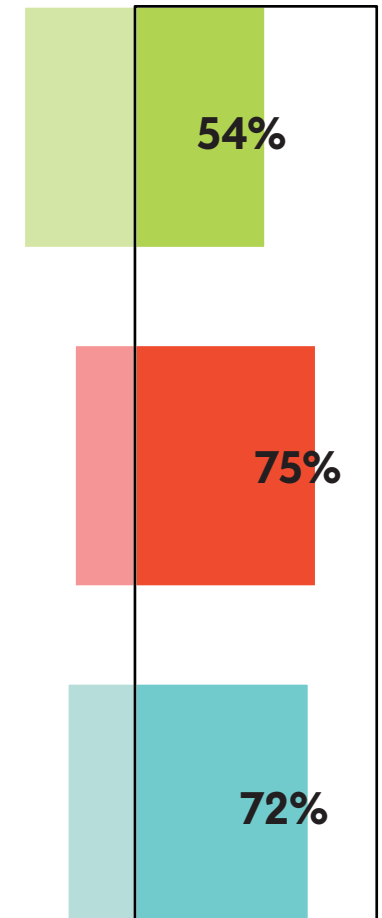
54% der Führungspersonen sagen, dass sie sich in ihrer Arbeit verwirklichen können, während Mitarbeitende dieser Aussage nur zu 36% zustimmen. Leidenschaftlich gern üben ihre Arbeit immerhin 69% der Führungspersonen und 51% der Mitarbeitenden aus. Auch die Identifikation mit der Arbeit ist bei Führungspersonen mit 75% um 21% höher als bei Mitarbeitenden (54%).

... und Sinnerleben bei Führungskräften höher

Die moralischen Ansprüche an die Arbeit sind bei Führungskräften (63%) höher als bei den Mitarbeitenden (54%). 44% der Führungskräfte und 40% der Mitarbeitenden sind der Meinung, mit ihrer Arbeit dem Allgemeinwohl zu dienen. Und immerhin 25% der Führungskräfte und 23% der Mitarbeitenden machen mit ihrer Arbeit die Welt zu einem besseren Ort.

Identifikation mit der Arbeit

- Mitarbeitende
- Führungskräfte
- HR-Fachleute

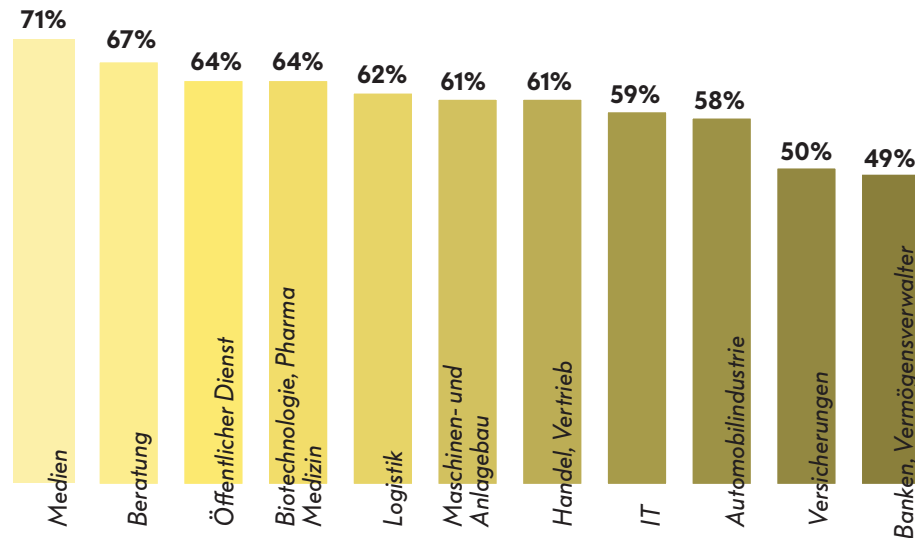


Identifikation mit der Arbeit nimmt weiter ab

Untersucht man die Unterschiede zwischen den Generationen, fällt auf, dass sich die Generation Y weniger mit ihrer Arbeit identifiziert (insgesamt 49%) als die Generation X (60%). Die Baby Boomer haben mit 74% die höchsten Identifikationswerte.

Disconnect im Branchenvergleich

Vergleicht man die Branchen miteinander, erzielt die Medienbranche mit 71% Zustimmung. Es folgen der öffentliche Dienst mit 64%, die Logistikbranche mit 62%, der Maschinen- und Anlagenbau sowie Handel und Vertrieb mit je 61%. Schlusslicht bilden die Versicherungen mit 50% und die Banken und Vermögensverwalter mit 49%.

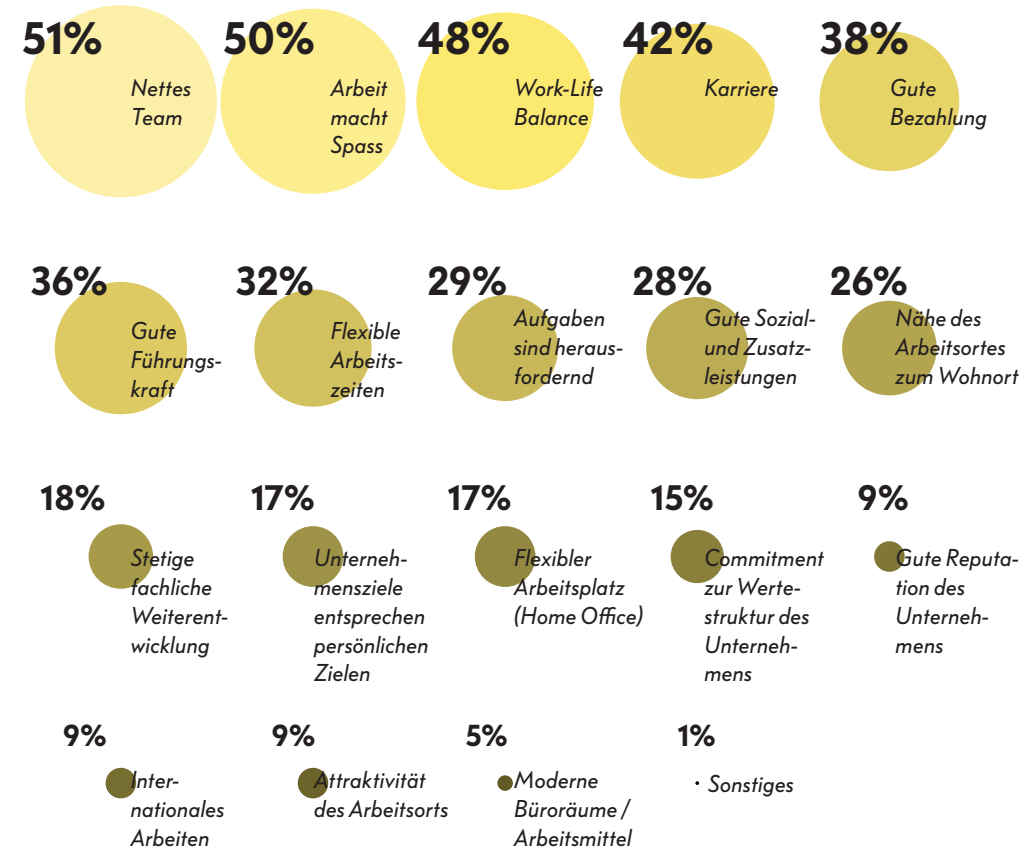


Arbeitgeberattraktivität

Dem Trend, dass sich immer weniger Arbeitnehmer mit ihrer Arbeit identifizieren, versuchen viele Unternehmen mit einer aktiven Werteorientierung und der Implementierung von Unternehmenswerten gegenzusteuern. Bei der Wahl des Unternehmens sind die Unternehmenswerte jedoch eher unwichtig. Nur für 23% der Führungskräfte und nur 8% der Mitarbeitenden sind die Werte des Unternehmens ein überzeugender Grund für eine Präferenz. Bei den stärksten Treibern für Arbeitgeberattraktivität unterscheiden sich Führungskräfte und Mitarbeitende nur geringfügig.

Bei den Mitarbeitenden auf dem ersten Platz (56%) ist „ein nettes Team“ – bei den Führungskräften (50%) „Spass an der Arbeit“. Umgekehrt priorisieren aber auch Mitarbeitende „Spass an der Arbeit“ ganz hoch (51%). Und Führungskräfte schätzen die Wichtigkeit, mit einem netten Team zu arbeiten, ebenfalls als sehr hoch ein (43%).

Welches Kriterium wäre für Sie ein überzeugender Grund, ein Unternehmen als Arbeitgeber zu wählen?



Bedürfnispyramide im Generationenvergleich

Für die unter 30-Jährigen – die sogenannte Generation Y – stehen bei einem attraktiven Arbeitgeber die „Karrieremöglichkeiten“ an erster Stelle (63%). Dann folgen das „Team“ (61%) und „Spass an der Arbeit“ (52%). Eher unwichtig sind „Unternehmensziele“ (12%) sowie die „Reputation des Unternehmens“ (6%).

Für die Generation X, also die Altersgruppe der 30-50-Jährigen, ist die „Work-Life-Balance“ am wichtigsten (52%), gefolgt von „Spass an der Arbeit“ (49%) und dem „Team“ (49%). Dann erst kommen „Karrieremöglichkeiten“ (44%) und die „Führungskraft“ (35%).

Bei den Baby Boomern, also Personen über 50 Jahre, stehen an erster Stelle: „Spass an der Arbeit“ (52%), das „Team“ (51%) und die „Führungskraft“ (44%).

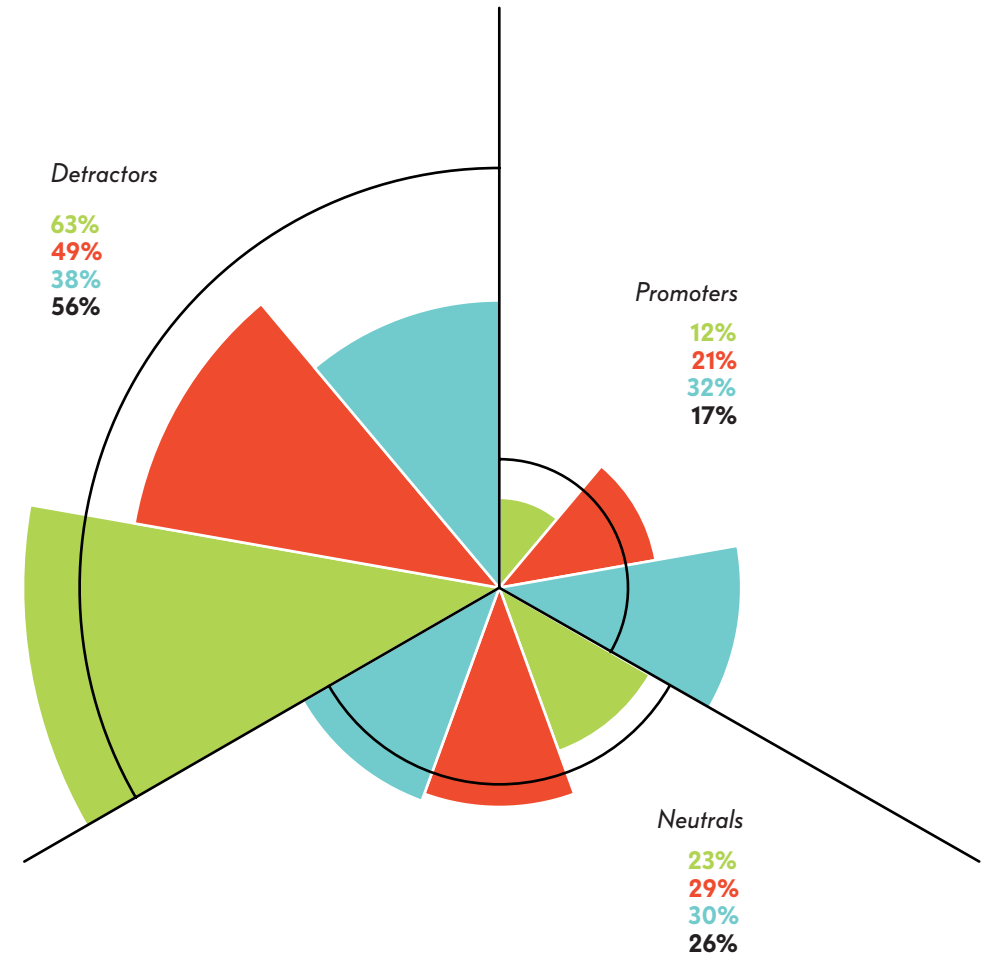
„Home Office“ ist für alle Altersgruppen weniger wichtig für die Arbeitgeberattraktivität. Besonders die Generation X weist diesem Kriterium mit 11% eher eine geringe Bedeutung zu, ähnlich die Generation Y (19%) und die Baby Boomer (16%). Und auch die „Bezahlung“ rangiert erwartungsgemäss nicht an erster Stelle. Dass die junge Generation „Führung“ als weniger wichtig für die Arbeitgeberattraktivität empfindet (26%) als die beiden älteren Generationen liegt vielleicht auch an der (noch) fehlenden Erfahrung mit schlechter Führung. Bei den älteren Studienteilnehmern nimmt „Führung“ eine Mittelposition ein.

Arbeitgeber Weiterempfehlung

Beleuchtet man die Bemühungen um Arbeitgeberattraktivität mit Hilfe einer 10-stufigen Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit (Net Promoter Score), dann fällt auf, dass unsere Schweizer Unternehmen lediglich von 17% ihrer Arbeitnehmer empfohlen werden (Promoters). 26% verhalten sich eher passiv (Neutrals) und 56% empfehlen ihr Unternehmen nicht weiter (Detractors).

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihr Unternehmen Freunden und Bekannten als Arbeitgeber weiterempfehlen?

- Mitarbeitende
- Führungskräfte
- HR-Fachleute
- Total



Fazit und Ausblick

Der Wettbewerbsvorteil in einer zunehmend komplexen Welt liegt in der erfolgreichen Kooperation – auch zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften.

Die grosse Herausforderung für Arbeitnehmer ist dabei die Forderung zu denken und zu handeln wie ein Unternehmer. Das hat letztlich fundamentale Konsequenzen in zwei Richtungen: Führungskräfte müssen lernen, Macht und Verantwortung abzugeben. Mitarbeitende müssen lernen, mehr Verantwortung zu übernehmen.

Eines der grössten Missverständnisse ist die Annahme, dass Führung und Regeln ganz verschwinden werden. Was wohl auf kurz oder lang verschwindet, sind starre Positionen. Während auf der einen Seite den Mitarbeitenden immer mehr Mitsprache eingeräumt wird, sollten wir uns auf der anderen Seite konsequenterweise nun auch von den tradierten Erwartungen an Führung als eine Art „Eltern-Kind-Beziehung“ lösen. In Prozessen des Transfers,

wenn sich etablierte Strukturen in den Organisationen verändern, braucht es ein neues Mindset der Selbstwirksamkeit. Nicht nur Werte, auf die wir uns berufen – sondern eine Leistungskultur, die wir leben. Die Anforderungen an den ständigen Wechsel zwischen „Führen“ und „Führen-in-Anspruch-nehmen“ sind vielfältig. Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden vor allem „bei Laune halten“ und Mitarbeitende, die sich genau darauf verlassen, werden in Zukunft immer weniger gemeinsam erreichen können. Kultur und Haltung sind die Erfolgsfaktoren für den Wandel zum agilen Unternehmen. Im Vordergrund stehen dann nicht mehr der Zwang zu entscheiden, sondern der Mut etwas zu probieren und der Wille etwas zu bewegen.

Information Factory

Managementberatung und Softwarehaus mit Sitz in Zürich und Nürnberg. Als strategischer Partner unterstützt Information Factory Unternehmen bei der kundenzentrierten Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen mit den Mitteln der Digitalisierung. Zu den Kunden von Information Factory zählen vor allem Finanzdienstleister, öffentliche Institutionen und Technologieunternehmen.

Flower

Ein Softwareprodukt von Information Factory. Flower ist spezialisiert auf performanceorientierte Feedbackprozesse. Die aus Mitarbeiterbefragungen, 90° - 360°-Feedbacks und Leistungsbeurteilungen gewonnenen Informationen nutzen Unternehmen für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen und die Ausrichtung von Führungskräften und Mitarbeitenden auf die Umsetzung der Geschäftsstrategie.

www.information-factory.com



**INFORMATION
FACTORY**



Unser besonderer Dank geht an unsere Umfragepartner

Persorama

«Persorama» ist das Magazin der Schweizerischen Gesellschaft für Human Resources Management HR Swiss und erscheint im Verlag der NZZ Fachmedien AG. Seit über 20 Jahren richtet sich die Zeitschrift viermal jährlich mit fundierten Beiträgen an die Entscheidungsträger im HR-Management. Mit 5910 Exemplaren (WEMF-Beglaubigung 2014/15) ist «Persorama» nicht nur das älteste, sondern auch auflagenstärkste HR-Magazin der Schweiz.

www.persorama.ch



persorama

jobs.ch/JobCloud AG

jobs.ch ist das Nr. 1 Jobportal der Deutschschweiz und gehört zur JobCloud AG. JobCloud ist das führende Online-Unternehmen im Schweizer Stellenmarkt und führt neben den beiden Nr. 1 Portalen jobs.ch und jobup.ch für den Deutsch- bzw. Westschweizermarkt zahlreiche weitere Portale in seinem Portfolio. Das Unternehmen bringt Arbeitgeber und Kandidaten zusammen, indem es Rekrutierungslösungen entwickelt. JobCloud engagiert 170 Mitarbeitende an den beiden Standorten in Zürich und Genf.

www.jobs.ch



▶ jobs.ch