

**Extended Version**

Exklusiver Vorabdruck für  
ModeratorInnen des  
SKO LeaderCircle Plus



**Kalaidos  
Fachhochschule  
Schweiz**

Die Hochschule für Berufstätige.

# Leadership-Barometer 2014

**Analyse der Herausforderungen  
von Führungskräften in der Schweiz**

Zürich – September 2014

**Athemia – Institut für Leadership und HR**  
Kalaidos Fachhochschule Schweiz

---

## Impressum



**Kalaidos  
Fachhochschule  
Schweiz**  
Die Hochschule für Berufstätige.

Der „Leadership-Barometer 2014“ ist eine unabhängige, empirische Studie zu Herausforderungen, mit denen Führungskräfte in der Schweiz konfrontiert sind. Sie wurde von Athemia – Institut für Leadership und HR, am Departement Wirtschaft der Kalaidos Fachhochschule Schweiz durchgeführt.

Weitere Informationen zur Studie, zum Institut Athemia und zur Kalaidos Fachhochschule erhalten Sie direkt bei den unten aufgeführten Autoren sowie unter [www.kalaidos-fh.ch/athemia](http://www.kalaidos-fh.ch/athemia)

Download der Studie unter: [www.leadershipbarometer.com](http://www.leadershipbarometer.com)

### Autoren

René Weber (Institutsleiter)  
[rene.weber@kalaidos-fh.ch](mailto:rene.weber@kalaidos-fh.ch)

Jörn Basel (wissenschaftlicher Mitarbeiter)  
[joern.basel@kalaidos-fh.ch](mailto:joern.basel@kalaidos-fh.ch)

Christian Fichter (Forschungsleiter)  
[christian.fichter@kalaidos-fh.ch](mailto:christian.fichter@kalaidos-fh.ch)

### Kontakt

René Weber  
Kalaidos Fachhochschule Schweiz  
Athemia – Institut für Leadership und HR  
Jungholzstrasse 43  
8050 Zürich  
[rene.weber@kalaidos-fh.ch](mailto:rene.weber@kalaidos-fh.ch)  
+41 44 307 33 83  
+41 77 412 85 59



**SKO  
ASC  
ASQ**  
Schweizer Kader Organisation  
Association suisse des cadres  
Associazione svizzera dei quadri

Die Studie wurde in einer Forschungspartnerschaft unterstützt durch die Schweizer Kader Organisation SKO ([www.sko.ch](http://www.sko.ch)).

---

## Vorwort



Über 1000 Führungskräfte haben an unserer Studie teilgenommen. Dazu knapp 300 Expertinnen und Experten aus dem Bereich Führungsentwicklung (Coaches, Trainerinnen und Trainer, Personalentwicklerinnen und Personalentwickler). Dies zeigt, welche Aufmerksamkeit dem Thema Führung im betrieblichen Kontext zukommt – und welche Bedeutung für den Unternehmenserfolg der Führung zugeschrieben wird. Wie schaffen es Führungskräfte, dieser Belastung, dieser Verantwortung gerecht zu werden? Welche Herausforderungen prägen ihren Führungsalltag?

Die Antwort der Befragten ist klar: die grossen Herausforderungen sind

- Innovativ zu sein
- Die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden

Nicht verwunderlich, dass gerade diese beiden Themen hervorstechen: Auf dem Werkplatz Schweiz sind wir auf die Ressource Wissen und folglich Qualität angewiesen – oder wie es Hans Hess, Präsident von Swissemem, im Gespräch ausdrückt: „Wir müssen noch schneller, agiler, besser und kundenorientierter Innovationen auf den Markt bringen – und dazu brauchen wir die richtigen Talente.“

Innovationen werden durch Personen, durch Talente, vorangetrieben. Wie Sand am Meer sind sie offenbar nicht zu finden. Und auch deren Entwicklung, deren Ansprüchen gerecht zu werden und sie im Unternehmen zu halten schätzen Führungskräfte als besondere Herausforderung ein.

Wir haben in unserer Studie nach *Herausforderungen* von Führungskräften gefragt. Ein Zugang, der nicht per se über die *Wichtigkeit* von Führungsaufgaben nachdenkt, sondern über die täglichen Schwierigkeiten und Stolpersteine der Führungsarbeit. Die Studie haben wir konsequenterweise als „Barometer“ (griechisch: *barýs*, „schwer“, „gedrückt“) bezeichnet: als Indikator, wo der grösste Druck, wo „Schwere“ wahrgenommen wird.

Unser Barometer, dessen Erstellung von der Schweizer Kader Organisation (SKO) unterstützt wurde, ist insofern nicht visionär. Was er jedoch leistet: Der Barometer zeigt die heutigen Herausforderungen auf und beantwortet, welche künftig zu- oder abnehmen werden.

René Weber

Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft  
Leiter Athemia – Institut für Leadership und HR  
Prorektor Consulting & Dienstleistungen

---

## Geleitwort

Die Partnerschaft zwischen Athemia – Institut für Leadership und HR der Kalaidos Fachhochschule Schweiz und der Schweizer Kader Organisation SKO widerspiegelt den Willen, gemeinsam effektive Mehrwerte für Führungskräfte zu generieren. Dazu bringt die Athemia – Institut für Leadership und HR ihre Forschungs- und Bildungskompetenz im Bereich Leadership und die SKO ihr Netzwerk von 12'000 Mitgliedern mit ausgewiesener Erfahrung in Führungsfragen ein. Vor Ihnen liegt das erste Produkt dieser Zusammenarbeit, der Leadership-Barometer zu Herausforderungen von Führungskräften. Die Studie ist bezüglich Repräsentativität und Abdeckung wichtiger künftiger Führungsfragen wohl einmalig in der Schweiz.



Die Tendenz ist klar: Es geht darum, mehr Output zu generieren bei gleichzeitig gleichbleibenden oder angesichts des Fachkräftemangels sogar abnehmenden Ressourcen. Vor diesem Hintergrund erfordert überzeugende Führungsarbeit einen klaren und kühlen Kopf, um zu navigieren, die Fähigkeit, die Herzen der Mitarbeitenden zu erreichen und tatkräftige Hände, um Vorhaben vorbildlich umzusetzen. Eine Herkulesarbeit. Kein Wunder scheint die Führungskarriere für Junge heute weniger attraktiv zu sein als früher. Denn um Menschen und Dinge trotz Unklarheiten und Widersprüchen sinnstiftend auf den richtigen Weg zu bringen, braucht die Führungskraft selber Orientierung und Energie.

Wie kann sich die Führungskraft regenerieren? Was kann Führungskräften zugemutet werden? Wie weit geht die Verantwortung von Führungskräften, wenn Führungsarbeit nicht mehr planbar ist und sich vor allem mit Koordinationsaufgaben im System befassen muss? Die Studie löst Fragen aus, gibt aber auch Antworten, wie zum Beispiel zu den zukünftig notwendigen Führungskompetenzen. Ich bin überzeugt, dass Sie mit der vorliegenden Studie viele Impulse für Ihren Führungsalltag gewinnen werden.

Jürg Eggenberger

Schweizer Kader Organisation  
Geschäftsleiter

---

## Inhalt

Impressum.....	2
Vorwort .....	3
Geleitwort.....	4
Inhalt .....	5
Das Wichtigste in Kürze.....	6
Studiendesign .....	7
Top-5-Herausforderungen Gegenwart.....	8
Top-5-Herausforderungen Zukunft .....	10
Die vier Dimensionen der Führung .....	11
Im Überblick: Die Faktoren der Mitarbeiterführung.....	14
Im Überblick: Die Faktoren der Selbstführung.....	16
Im Fokus: Führungsstufen und Führungserfahrung.....	18
Im Fokus: Einschätzung der kulturellen Ausprägung .....	20
Im Fokus: Frauen und Männer als Führungskräfte .....	21
Im Fokus: Unternehmenstypen.....	22
Im Fokus: Kontrollüberzeugung und Selbstwirksamkeit.....	23
Im Fokus: Die Herausforderungen der Zukunft.....	24
Im Fokus: Kontext der Führung in Zukunft aus Sicht der Experten.....	26

---

## Das Wichtigste in Kürze

**Welches sind die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen von Führungskräften?** Auf diese oft gestellte Frage gab es bisher nur anekdotische Antworten. Der „Leadership-Barometer 2014“ füllt diese Lücke und liefert klare Aussagen. Über 1000 Führungskräfte in der Schweiz aus allen Branchen, Unternehmensgrößen und Führungsstufen, 300 Experten und 10 CEOs haben uns ihre Einschätzungen zu den Herausforderungen anvertraut – die Ergebnisse sind daher repräsentativ und aussagekräftig.

- Die **Top-Herausforderungen** der Gegenwart sind, „trotz Ressourcenknappheit **Innovationen** zu generieren – und geeignete **Mitarbeitende** zu finden, zu rekrutieren und zu entwickeln. Seite 7
  
- In Zukunft wird es herausfordernder sein, die **Kundenbedürfnisse genau zu verstehen** und die eigenen Produkte und Dienstleistungen von denen der Konkurrenz zu differenzieren. Dies unter erschwerten Bedingungen der **Ressourcenknappheit** (Zeit, Geld, Mitarbeitende) und der dynamischeren, komplexeren Marktbedingungen. Seite 10 und Seite 23
  
- Die **Mitarbeiterführung** ist gekennzeichnet durch die Herausforderung Transparenz zu schaffen und Vertrauen aufzubauen, eine leistungsorientierte Kultur zu etablieren, Heterogenität im Team zu nutzen sowie die Arbeitsfähigkeit im Team zu erhalten. Seite 14
  
- Im Bereich der **Selbstführung** stehen drei grosser Fragen im Zentrum: Wie finde ich meine persönliche Arbeitstechnik, um zu fundierten Entscheiden zu kommen und die richtigen Prioritäten zu setzen? Wie finde ich mich im System der Organisation zurecht und erkenne dessen Wirkweisen? Wie finde ich Zeit und Raum für Reflexion, Regeneration und persönliche Weiterbildung? Seite 16
  
- **Weibliche Führungskräfte** schätzen die Führungsherausforderungen als geringer ein als ihre männlichen Kollegen. Vor allem Aspekte im Bereich Kommunikation und Kundenbeziehungen bereiten den Frauen weniger Mühe als Männern. Seite 21
  
- Die grossen **zukünftigen Themen** der Führungsarbeit sind geprägt von: Seite 26
  - Komplexität und Ambiguität
  - Neue Arbeitsformen und Bedeutungsverlust der Hierarchie
  - Heterogenität und Teamarbeit

---

## Studiendesign

**Methode.** Kern dieser Studie ist eine repräsentative Befragung von 1318 Schweizer Führungskräften und Führungsexperten aller Hierarchiestufen, Unternehmensgrößen und Branchen.

**Vorgehen.** Zunächst wurden in zwei qualitativen Pilotstudien die grundlegenden Dimensionen der Herausforderungen von Führungskräften identifiziert. Auf dieser Grundlage konnten die Items für ein quantitatives Erhebungsinstrument entwickelt werden. Dieses wurde in einem Pretest überprüft und optimiert. Die quantitativen Ergebnisse wurden anschliessend in qualitativen Gesprächen mit Top-Führungskräften (C-Level-Interviews) reflektiert und kommentiert. Ergänzend wurde die bestehende Literatur zu den Herausforderungen von Führungskräften analysiert.

**Stichprobe.** Zur Befragung eingeladen wurden ausgewählte Führungsnetzwerke der Schweizer Wirtschaft sowie Mitglieder der SKO. Zur Sicherstellung der Repräsentativität wurde die Stichprobe durch Führungskräfte aus einem Panel ergänzt. Insgesamt haben 1318 Personen an der Befragung teilgenommen. Davon waren 1046 Führungskräfte und 272 Führungsexperten (Coaches, Trainer/Trainerinnen, Personalentwickler/Personalentwicklerinnen). Die Daten wurden mittels einer standardisierten Online-Befragung mit zusätzlichen offenen Antwortmöglichkeiten erhoben. 221 Fragebögen wurden auf Französisch ausgefüllt, 1097 auf Deutsch. Die Feldphase dauerte vom 5. bis zum 30. Juni 2014.

**Erhebungsinstrument.** Online-Fragebogen, bestehend aus 75 Items zu den Herausforderungen (von 1 = keine Herausforderung bis 7 = grosse Herausforderung), Fragen zum Unternehmen (u.a. zu Grösse, Umsatz, Lebenszyklus) und einer validierten Skala zur Kultur des Unternehmens (Jöns [2010])<sup>1</sup>, Angaben zur Funktion der Befragten im Unternehmen sowie demografischen Angaben.

---

<sup>1</sup> Jöns, I.(2010). Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur, in: Sarges, Werner/Wottawa, Heinrich/Roos, Christian (Hrsg.): *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren*, Band II, Organisationspsychologische Elemente. Lengerich, 209-216.

---

## Top-5-Herausforderungen Gegenwart

Werfen wir zunächst einen Blick auf die grössten Herausforderungen von Führungskräften. Die folgende Aufzählung fasst diese zusammen:

### Die Top-5-Herausforderungen von Führungskräften Gegenwart

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

Die Top-5-Herausforderungen von Führungskräften werden von zwei grossen Themen dominiert:

- Innovation unter Ressourcenknappheit
- Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterentwicklung.

### Innovation trotz Ressourcenknappheit

Die befragten Führungskräfte empfinden es als herausfordernd, genügend Raum und Zeit sowie finanzielle Ressourcen für Innovationen zu finden.

*Wie schaffe ich es, mit weniger Ressourcen (Input) eine gleich hohe oder höhere Leistung (Output) zu erreichen – und gleichzeitig genügend Ressourcen aufzuwenden, um die nötigen Innovationen voranzutreiben?*

Diese Herausforderungen dürften eine Folge der bereits in der Vorstudie aufgedeckten, als zunehmend höher wahrgenommenen Dynamik und der Schnelligkeit der Wirtschaft und des Marktes sein (dazu auch das Kapitel „



Im Fokus: Kontext der Führung in Zukunft“): Mehr Markt und transparenterer Markt bedeutet mehr Konkurrenz, bedeutet kurzlebigere Produktzyklen und somit vermehrt Innovationsleistungen.

Innovation ist nicht gleich Innovation: Nicht jede neue Idee muss das Unternehmen revolutionieren, es können (und sollen) auch die kleinen Erneuerungen sein, die das Unternehmen weiterbringen. So werden Innovationen auch nicht zwingend über definierte Innovationsprozesse und -instrumente erreicht, sondern gerade auch über eine Unternehmenskultur, die es erlaubt, dass jeder Einzelne Ideen einbringen und ausprobieren kann. Eine Kultur, die es schliesslich auch erlaubt, dass eine Idee nicht erfolgreich ist.

### **Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterentwicklung**

Ebenfalls in die Top 5 schaffen es zwei Herausforderungen, die Mitarbeitende bzw. potenzielle Mitarbeitende betreffen: Führungskräfte nehmen es als Herausforderung wahr, talentierte und motivierte Mitarbeitende für ihr Unternehmen zu gewinnen. Dabei spielt neben dem Fachkräftemangel auch die zunehmende höhere Bereitschaft der jüngeren Generation eine Rolle, die Arbeitsstelle öfter und schneller zu wechseln.

*Wie schaffe ich es, trotz Fachkräftemangel talentierte und motivierte Mitarbeitende für mein Unternehmen zu gewinnen – und gleichzeitig den unterschiedlichen und hohen Ansprüchen jüngerer und älterer Spitzenkräfte gerecht zu werden?*

Die zweite mitarbeiterbezogene Herausforderung in den Top 5 betrifft die Entwicklung der Mitarbeitenden und die Frage, wie sich die Führungskraft genügend Zeit nehmen kann, die Kompetenzen der Mitarbeitenden weiterzuentwickeln und diese entlang ihren Ressourcen, ihren Stärken und Fähigkeiten zu fördern.

Dieser zweite Aspekt (Mitarbeiterentwicklung) gewinnt in Anbetracht des ersten (Rekrutierung talentierter und motivierter Mitarbeitender) noch an Bedeutung: Wenn es herausfordernd ist, die richtigen Leute zu finden, dann kann es eine wirkungsvolle Alternative oder Ergänzung sein, das Potenzial des Bestehenden besser zu nutzen. Das ist die genuine Aufgabe der Mitarbeiter- oder Personalentwicklung. Ein Interviewpartner für diese Studie sieht es dabei als bedeutend, das gesamte Unternehmen im Fokus zu haben, nicht nur die eigene Abteilung. Talentierte Mitarbeitende sollen innerhalb des Unternehmens wechseln und Erfahrungen sammeln. Nur so kommen sie weiter – und damit das Unternehmen.

Ein bemerkenswerter Aspekt der Herausforderung, Mitarbeitende zu entwickeln: Häufig wird die Verantwortung für Personalentwicklung der spezialisierten Abteilung im HR zugeschrieben. Die Bewertung dieses Frage-Items in der Studie lässt zumindest aufscheinen, dass sich Führungskräfte hier ihrer Verantwortung gewahr werden.

### **Was sagen die Experten dazu?**

Gesamthaft betrachtet schätzen die Experten die Herausforderungen für Führungskräfte ähnlich ein. Dazu gehört die Einschätzung über die Herausforderungen, Innovationen zu implementieren und die richtigen Mitarbeitenden zu gewinnen. Es lassen sich jedoch auch einige Abweichungen erkennen: Die Experten schätzen Herausforderungen, welche die Selbst- und die Mitarbeiterführung betreffen, als höher ein. Dies zeigt sich an folgenden Einschätzungen. Die Experten schätzen folgende Herausforderungen höher ein als die Führungskräfte:

- Entwicklung von Mitarbeitenden
- Zeit für Reflexion
- Unsicherheiten infolge häufiger Veränderungen bei den Mitarbeitenden abzufangen

Herausforderungen der Unternehmensführung schätzen Experten als eher geringer ein.

## Top-5-Herausforderungen Zukunft

Welches werden in Zukunft die Herausforderungen von Führungskräften sein? Wird es Veränderungen geben – oder bleiben die Herausforderungen dieselben? Solche Prognosen sind natürlich mit Unsicherheit behaftet – doch sie widerspiegeln sehr gut, welche Chancen und Risiken Führungskräfte am Horizont erwarten.

Die Top 5 Herausforderungen von Führungskräften Zukunft		Veränderung
1	Trotz hoher Arbeitsbelastung Raum für die Entwicklung innovativer Ideen schaffen	→
2	Talentierte und motivierte Mitarbeitende rekrutieren	→
3	Trotz gestiegenem Kostendruck profitabel sein	↗ (Gegenwart auf Rang 7)
4	Genügend Ressourcen in Innovationen investieren	↘
5	Sich genug Zeit für Regeneration nehmen	↗ (Gegenwart auf Rang 8)

Nicht mehr in den Top 5

- Genug Zeit nehmen für die Entwicklung der Mitarbeitenden
- Zeit für die persönliche Kundenbeziehung aufbringen

Zukunft auf Rang 6

Zukunft auf Rang 8

In den Top-5-Herausforderungen der Führungskräfte für die Zukunft zeigen sich einige Verschiebungen: Neu in der Liste (siehe Tabelle oben) finden sich die beiden Items „Zeit für Regeneration finden“. Zwar nicht in den Top 5, sondern knapp dahinter (Rang 7) findet, sich das Item „Zeit für Reflexion haben“ – beides Herausforderungen aus dem Bereich Selbstführung.

Somit werden die Top-Herausforderungen in Zukunft noch verstärkter vom Thema Ressourcenknappheit dominiert: der Knappheit an Zeit und Raum für Innovationen, der Knappheit an talentierten und motivierten Mitarbeitenden (Mitarbeitergewinnung), der Knappheit an Zeit für die Mitarbeitenden (Mitarbeiterentwicklung) und der Knappheit an Zeit für sich selbst.

Unverändert an der Spitze verbleiben die beiden Herausforderungen hinsichtlich Innovation und Mitarbeitergewinnung, nicht mehr als gleich bedeutend werden die Herausforderungen in Bezug auf die persönliche Kundenbeziehung (Zeitaspekt) sowie den Verwaltungsaufwand erachtet.

### Future Bias

Vergleicht man aktuelle mit künftigen Herausforderungen, zeigt sich, dass über alle Items die künftigen Herausforderungen auf einer Skala von 1 (keine Herausforderung) bis 7 (grosse Herausforderung) im Durchschnitt mit 0.29 Punkten höher bewertet werden. Gleichzeitig korrelieren beide Bedingungen sehr stark ( $r=0.93$ ). Diese systematische Abweichung kann als „Future Bias“ bezeichnet werden.

### Was sagen die Experten dazu?

Bei der Einschätzung der Herausforderungen in der Zukunft durch die Experten ergibt sich ein ähnliches Bild wie in der Gegenwart: Sie weicht zwar im Wesentlichen nicht gross von der Einschätzung der Führungskräfte ab. Jedoch zeigen sich auch hier einige Auffälligkeiten: Die beiden Items

- Eine von Vertrauen und Integrität geprägte Kultur etablieren
- Mit dem schnellen Wandel Schritt halten

werden höher eingeschätzt und finden sich bei den Experten unter den Top 5.

---

## Die vier Dimensionen der Führung

Auf Basis unserer qualitativen Vorstudien sowie aus der Literaturanalyse lassen sich vier Dimensionen beschreiben, in welche sich Führungsaufgaben kategorisieren lassen.

- **Dimension Kunde** (Kundenorientierung): Gestaltung der Produkte/Dienstleistungen, der Vermarktungs- und Wertschöpfungsprozesse. Ziel: Erfüllung des Kundenversprechens und somit Kundenzufriedenheit und -bindung.
- **Dimension Unternehmen** (Unternehmensführung): Definition und Umsetzung Strategie/Teilstrategien inkl. struktureller, prozessualer und technischer Ausrichtung und Ausstattung der Organisation. Ziel: Unternehmenszweck erfüllen, Unternehmenswert steigern/erhalten.
- **Dimension Mitarbeitende/Team** (Mitarbeiterführung): Mitarbeitende hinsichtlich des Unternehmenszwecks und des versprochenen Kundennutzens koordinieren und ausrichten (sozio-emotionaler und kulturbildender Aspekt der Führung). Ziel: Mitarbeiterengagement halten/erhöhen.
- **Dimension Selbst** (Selbstführung): Die Führungskraft wird im Rahmen ihrer Persönlichkeit diese zentrale Funktion unter Einsatz der verfügbaren eigenen Ressourcen (Kompetenz, Motivation, Energie) sinnvermittelnd und koordinierend angehen müssen. Ziel: Handlungskompetenz und Selbstwirksamkeit erhalten/erhöhen.

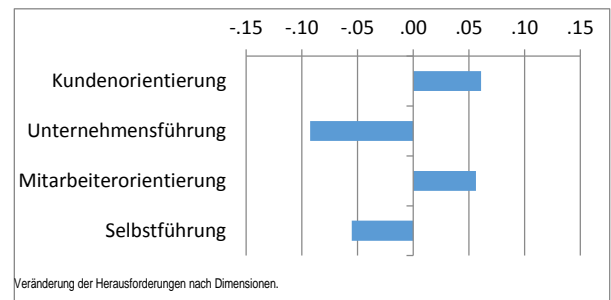
Ein Vergleich der vier Dimensionen, dass auf aggregierter Stufe die Kundenorientierung heute als grösste Herausforderung gilt (Mittelwert 4.64), gefolgt von der Unternehmensführung (4.47), der Mitarbeiterführung (4.28) und der Selbstführung (3.98). Einzelheiten zu jeder Dimension auf der nächsten Seite.

### Was sagen die Experten dazu?

Die Experten kommen zu einer abweichenden Einschätzung: Zwar schwingt die Kundenorientierung ebenfalls oben aus, dann folgen jedoch die Mitarbeiterführung, die Selbstführung und erst am Ende die Unternehmensführung.

## Kundenorientierung und Mitarbeiterführung werden herausfordernder

Die Herausforderungen in Zukunft verlaufen mehr oder weniger ähnlich zur Gegenwart – d.h. in der Bedeutung nehmen die Herausforderungen zwar zu (siehe dazu Future Bias Seite 14), jedoch nicht in der Priorität. Tendenziell nehmen die beiden Herausforderungen Kundenorientierung und Mitarbeiterführung eher zu, Unternehmensführung und Selbstführung eher ab.



Nach der Betrachtung der Herausforderungen auf den aggregierten vier Dimensionen werfen wir nun einen Blick auf die einzelnen Elemente, welche innerhalb der Dimensionen die Top-Herausforderungen ausmachen.

### Herausforderungen in der Dimension Kundenorientierung

- Unternehmen können dann erfolgreich sein, wenn es ihnen gelingt, die Beziehung zu ihren Kunden zu festigen und einen nachhaltigen Mehrwert zu generieren. Dies bedingt langfristige Beziehungen, die auf Vertrauen basieren. Die Führungskräfte erachten den Aufbau und die Pflege als zeitintensive Herausforderung.
- Als weniger herausfordernd erachten die Führungskräfte, die Bedürfnisse der Kunden zu verstehen sowie die Angebote (Produkte, Dienstleistungen) verständlich zu vermitteln.
- Die Experten sehen die grössten Herausforderungen für die Führungskräfte in dieser Dimension im Aufbau und in der Gestaltung von Kundenbeziehungen und – im Gegensatz zu den Führungskräften – im Verstehen der Kundenbedürfnisse.

### Herausforderungen in der Dimension Unternehmensführung

- Kostendruck und Innovationsbedarf geben in der Dimension der Unternehmensführung den Führungskräften am meisten Schwierigkeiten auf. In diesen Elementen kommt eines der typischen Dilemmata der Führungskräfte zum Vorschein: die Herausforderung, einerseits qualitativ besser und wirkungsvoller zu werden, andererseits effizienter, schneller und kostengünstiger.
- Als deutlich kleinste Herausforderungen sehen Führungskräfte, die hohen Produktionskosten in der Schweiz zu tragen, den Anforderungen der Aktionäre (Shareholder-Value-Ziele) nachzukommen und die Risiken von neuen Kommunikationskanälen (Social Media) in Grenzen zu halten.
- Die Experten sehen im Gegensatz zu den Führungskräften grössere Herausforderungen darin, mit der Komplexität grösserer Projekte umzugehen sowie mit dem schnellen Wandel Schritt zu halten.

### **Herausforderungen in der Dimension Mitarbeiterführung**

- Die beiden Top-Herausforderungen, talentierte und motivierte Mitarbeitende zu rekrutieren sowie genügend Zeit für die Entwicklung der Mitarbeitenden zu finden, prägen die Dimension der Mitarbeiterführung. Zusätzlich als sehr gross wird die Herausforderung eingeschätzt, die knappen zeitlichen Ressourcen der Mitarbeitenden bestmöglich einzusetzen.
- Als weniger gross werden folgende Herausforderungen eingeschätzt: als Führungskraft ein Vorbild für die Mitarbeitenden zu sein sowie Mitarbeitende mit unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen (Teilzeitarbeit) und nicht direkt unterstellte Mitarbeitende zu führen (Matrixorganisationen, Projektorganisationen, Fachführung).
- Die Experten sehen neben den Herausforderungen Personalgewinnung und -entwicklung drei Herausforderungen als relevant an, die von den Führungskräften selbst im Mittelfeld eingestuft werden: die Verunsicherung der Mitarbeitenden infolge vieler Veränderungen abzufangen, eine Kultur von Vertrauen und Integrität zu etablieren sowie eine Fehler- und Lernkultur zu entwickeln.

### **Herausforderungen in der Dimension Selbstführung**

- Führungskräfte sehen die grossen Herausforderungen im Bereich der Selbstführung vor allem darin, sich genügend Zeit für die Regeneration sowie Reflexion nehmen zu können. Dies ist Ausdruck der als hoch eingeschätzten Arbeitsbelastung, welche kaum noch Freiräume erlaubt, über den Tag hinauszudenken. Unterstrichen wird diese Einschätzung dadurch, dass Führungskräfte es als grosse Herausforderung einschätzen, sich neben den kurzfristigen Zielen um die längerfristigen Aspekte zu kümmern.
- Als geringe Herausforderungen erachten es Führungskräfte, mehrere Dinge gleichzeitig im Blick zu haben und zu entscheiden, welche Aufgaben und Ziele wesentlich sind (und welche unwesentlich) sowie welche Aufgaben delegiert werden können.
- Experten sehen die grossen Herausforderungen in den gleichen Elementen wie die Führungskräfte (Regeneration, Reflexion), ergänzen dies jedoch noch mit der Herausforderung für Führungskräfte, selbst mit Unsicherheiten und Veränderungen im Unternehmen umzugehen. Damit sprechen sie einen Aspekt an, dem viele Führungskräfte in Veränderungsphasen ausgesetzt sind: Sie sind sowohl Betroffene von Reorganisationen, müssen diese aber gleichzeitig gegenüber den Mitarbeitenden vertreten.

---

## Im Überblick: Die Faktoren der Mitarbeiterführung

Die Herausforderungen von Führungskräften lassen sich wie oben gezeigt in vier Dimensionen kategorisieren: Kundenorientierung, Unternehmensführung, Mitarbeiterführung und Selbstführung. Wir wollten wissen, ob sich innerhalb dieser Dimensionen Muster von Herausforderungen erkennen lassen (mittels statistischer Faktorenanalyse). Tatsächlich zeigen unsere Daten bei der Mitarbeiterführung und bei der Selbstführung sinnvoll interpretierbare Faktoren.

Die Dimension Mitarbeitende/Team besteht laut der statistischen Auswertung aus vier Faktoren, die zusammen den Kern der Teamführungsaufgabe bilden.

### Die vier Faktoren

- Transparenz und Vertrauen (Kultur)
- Ressourceneinsatz und Leistungsorientierung
- Diversity und Integration
- Sicherung der Arbeitsfähigkeit

#### Explorative Faktorenanalyse – technischer Report

Faktorenanalyse ist ein statistisches Verfahren, welches das Ziel hat, manifeste Variablen (die sogenannten Indikatorvariablen) zu wenigen latenten Variablen zusammenzufassen. Im Kontext des Leadership-Barometers bedeutet dies, dass untersucht wird, ob verschiedene Items innerhalb der einzelnen Dimensionen einen identischen Sachverhalt, sprich Faktor, messen.



### Transparenz und Vertrauen

Der Faktor „Transparenz und Vertrauen“ umfasst im Wesentlichen Aspekte, die den Mitarbeitenden und dem Team Orientierung geben:

- Kommunikation der Strategie des Unternehmens und Information über das Geschehen im Unternehmen
- Klarheit über Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Team
- Aufbau einer von Vertrauen geprägten Kultur (inkl. Entwicklung einer Fehler- und Lernkultur)

Diese Aspekte werden umfasst und geprägt von einer Führungskraft, die als Vorbild für die Mitarbeitenden agiert, den unterschiedlichen Ansprüchen der Mitarbeitenden gerecht werden kann und fachlich kompetent zur Seite steht. Die meisten der unter diesem Faktor subsumierten Items werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen bzw. als überproportional grössere Herausforderungen angesehen.

### **Ressourceneinsatz und Leistungsorientierung**

Der Faktor „Ressourceneinsatz und Leistungsorientierung“ umfasst die Aspekte rund um die Gewinnung, den wirkungsvollen Einsatz und die Entwicklung von Mitarbeitenden mit einer entsprechenden Leistungsorientierung. Dies zeigt sich in folgenden Führungsherausforderungen:

- Talentierte und motivierte Mitarbeitende rekrutieren, Mitarbeitende entwickeln und diese langfristig binden
- Individuelle Anreize für Mitarbeitende schaffen und diese motivieren
- Die knappen Ressourcen der Mitarbeitenden bestmöglich einsetzen und eine Leistungskultur etablieren

### **Diversity und Integration**

Teams setzen sich heute häufiger aus Mitgliedern verschiedener Herkunft, unterschiedlicher Generationen sowie mit unterschiedlichen Zielen und Arbeitsmodellen (Teilzeitarbeit, Homeoffice) zusammen. Bewusst Heterogenität im Denken und Handeln im Team zu fördern, wird als wirkungsvoll und zukunftssträftig (Innovation!) gepriesen. Aus den Umfragedaten wird daraus ein Faktor mit einem Bündel an Herausforderungen rund um „Diversity und Integration“:

- Mitarbeitende verschiedener Generationen einbinden, insbesondere ältere Mitarbeitende
- Mitarbeitende mit verschiedenen Arbeitszeitmodellen und Mitarbeitende mit unterschiedlichen Arbeitsorten (Standorte, Homeoffice) führen

### **Sicherung der Arbeitsfähigkeit**

Der vierte Faktor „Sicherung der Arbeitsfähigkeit“ dreht sich um Aspekte ausserhalb der inhaltlichen Aufgaben des Teams bzw. der Mitarbeitenden. Dieser Faktor erklärt Herausforderungen wie:

- Raum für Regeneration und Reflexion für die Mitarbeitenden schaffen
- Hindernisse beseitigen, die die Effizienz einschränken
- Gemeinsame Werte entwickeln, um den Sinn der Arbeit zu vermitteln
- Verunsicherungen der Mitarbeitenden abfangen (ausgelöst durch Veränderungen)

Insbesondere der letzte Punkt schlägt bei grösseren Unternehmen stärker aus und wird als herausfordernder eingeschätzt. Diese Herausforderung gewinnt zusätzlich an Bedeutung, da sich ein hoher Prozentsatz der Firmen laut Einschätzung der Führungskräfte in einer strategischen Veränderung (Neuausrichtung, Weiterentwicklung) befindet.

Betrachtet man die Entwicklung dieser Faktoren in Zukunft, so schätzen die Führungskräfte, dass die beiden Faktoren „Transparenz und Vertrauen“ sowie „Ressourceneinsatz und Leistungsorientierung“ eher herausfordernder werden, der Faktor „Diversity und Integration“ stagniert, der Faktor „Sicherung der Arbeitsfähigkeit“ eher abnehmen wird.

---

## Im Überblick: Die Faktoren der Selbstführung

Innerhalb der Skala Selbstführung können auf Basis der statistischen Analyse folgende drei Faktoren identifiziert werden:

- Persönliche Arbeitstechnik
- Zurechtfinden im System
- Reflexion und persönliche Weiterbildung

### **Persönliche Arbeitstechnik**

Der Faktor „Persönliche Arbeitstechnik“ umfasst Herausforderungen hinsichtlich des Umgangs mit Informationen und der Arbeitsmenge:

- Finden von verlässlichen Informationen für die Entscheidungsfindung sowie bei grosser Informationsmenge die richtigen Prioritäten setzen
- Finden von funktionierenden Arbeitsmethoden, um die Arbeitsmenge zu bewältigen sowie mehrere Dinge gleichzeitig im Blick zu haben

Diese Herausforderungen gehen einher mit der Herausforderung, mit steigender Komplexität umgehen zu können bzw. die passende Führung zu finden, um Komplexität zu bewältigen.





### **Zurechtfinden im System**

Die Herausforderungen, die unter dem Faktor „Zurechtfinden im System“ subsumiert sind, betreffen sowohl passive wie aktive Aspekte:

- Umgang mit nicht beeinflussbaren Aspekten: sich durch langatmige Prozesse nicht frustrieren und sich durch Veränderungen im Unternehmen nicht verunsichern lassen
- Gestaltung von beeinflussbaren Faktoren: Unterscheidung zwischen wesentlichen und unwesentlichen Zielen und Aufgaben (inkl. Delegation)

Diese Aspekte werden ergänzt und umfasst mit der Herausforderung, bei der Arbeit nicht immer alle Aspekte ausreichend zu beachten oder zu bedenken bzw. mit der Herausforderung, mit dem Gefühl umzugehen, nicht alles im Griff zu haben. Dieser letzte Aspekt, so die Einschätzung der Führungskräfte, dürfte in Zukunft noch herausfordernder werden.

Insgesamt beinhaltet dieser Faktor wesentliche Elemente aller drei Ebenen der Führung: der Unternehmensführung, der Teamleitung und der Selbstführung – und zeigt damit auf, dass Führungskräfte die Herausforderung als gross einschätzen, Aufgaben auf allen drei Ebenen wirkungsvoll und erfolgreich begegnen zu können. Die Herausforderungen dieses Faktors werden überproportional zunehmen.

### **Reflexion und persönliche Weiterbildung**

Ein dritter Faktor, der sich innerhalb der Kategorie der Selbstführung herauskristallisiert, betrifft die Zeit, die sich die Führungskraft für sich selbst nehmen kann. Die Herausforderungen dabei sind:

- Sich genügend Zeit für Regeneration nehmen
- Genügend Zeit für Reflexion haben
- Persönliche Weiterbildung

Diese Aspekte umfassen Themen, aus denen die Führungspersonen Kraft schöpfen, um dem Berufsalltag gewachsen zu sein. Diese Rückzugs- und Entwicklungsräume zu finden, ist für Führungskräfte laut den Daten eine der zentralen Herausforderungen.

---

## Im Fokus: Führungsstufen und Führungserfahrung

Vergleicht man die Herausforderungen, wie sie die verschiedenen Führungsstufen einschätzen, fällt auf, dass ein Grossteil der Items in den Top-Herausforderungen identisch sind: Mitarbeitergewinnung und -entwicklung, Innovation und Regeneration sind auf allen Ebenen zentrale Herausforderungen.

Jede Führungsstufe zeigt jedoch in den Top-Herausforderungen auch exklusive Items auf, die jeweils auf den anderen Kaderstufen als weniger herausfordernd eingeschätzt werden.

### Untere Führungsstufe

In den Top-Herausforderungen der unteren Kader sind neben den obenerwähnten, über alle Kaderstufen relevanten Herausforderungen zwei Items zu finden:

- Die Herausforderung, genügend Zeit für die persönliche Kundenbeziehung aufzubringen, ist in Zusammenhang mit den anderen „zeitbezogenen“ Herausforderungen zu interpretieren: Offenbar zeigt sich für die unteren Kader die Zeitknappheit in einem ständigen Balanceakt zwischen Mitarbeiterführung, Unternehmensführung und Kundenorientierung.
- Neben den eigenen Ressourcen gilt es auch, die Ressourcen des Teams so wirkungsvoll wie möglich einzusetzen: auch dies eine Top-Herausforderung des unteren Kadern. Eine Analyse, ob dies allenfalls mit geringerer Führungserfahrung zu tun haben könnte, zeigte dass Unterschiede der Mittelwerte stärker durch die Kaderstufe bedingt sind, als durch die reine Führungserfahrung – d.h. diese Herausforderung ist im Zusammenhang mit der Funktion zu bewerten.

### Mittlere Führungsstufe

Das mittlere Kader steckt in einer typischen Sandwich- und Übersetzerfunktion: Von oben kommen Strategievorgaben und Umsetzungsziele, von unten der Anspruch, die Arbeitsmenge in geordneten Bahnen zu halten und gegenüber der Unternehmensleitung die Anliegen der Mitarbeitenden zu vertreten. Dies würde erwarten lassen, dass die Herausforderungen in dieser Position anders gelagert sind.

Aus den Daten lässt sich jedoch nur ein signifikanter Unterschied eruieren: Laut der Einschätzung der Führungskräfte sehen mittlere Kader vor allem die administrative Belastung als grosse Herausforderung: Das Item „Verwaltungsaufwand bewältigen“ wird höher eingeschätzt als von anderen Führungskräften. Weitere Anzeichen, dass Führungskräfte in mittleren Führungsstufen ihre Herausforderungen anders gewichten als untere und obere Führungskräfte, können nicht gefunden werden.

## **Obere Führungsstufe**

Das obere Kader, häufig mit der Geschäftsleitung gleichzusetzen, ist in der Regel mit der Erarbeitung der Gesamtstrategie und den Implementierungsvorhaben betraut. Strategische und konzeptionelle Arbeit ist immer auch mit Zeit und Raum für Rückzug, für Nach- und Freidenken verbunden. Das Item der „Zeit für Reflexion“ schlägt bei den oberen Kadern nach oben aus.

## **Der Aspekt Führungserfahrung**

Unerfahrene Führungskräfte (1–3 Jahre Führungserfahrung) schätzen im Vergleich zu erfahrenen Führungskräften (mehr als 10 Jahre Führungserfahrung) die folgenden Herausforderungen als signifikant höher ein:

- Entscheiden, welche Aufgaben und Ziele wesentlich sind und welche nicht
- Entscheiden, welche Aufgaben ich an meine Mitarbeitenden delegiere

Erfahrene Führungskräfte, mit mehr als 10 Jahren Führungserfahrung, schätzen folgende Herausforderungen unabhängig von der Hierarchiestufe als signifikant höher ein als Führungskräfte mit 1–3 Jahren Führungserfahrung:

- Trotz gestiegenem Kostendruck profitabel sein
- Genügend Ressourcen in Innovationen investieren
- Sich konsequent an den Kundenbedürfnissen orientieren
- Die grosse Menge an Regulierungen bewältigen

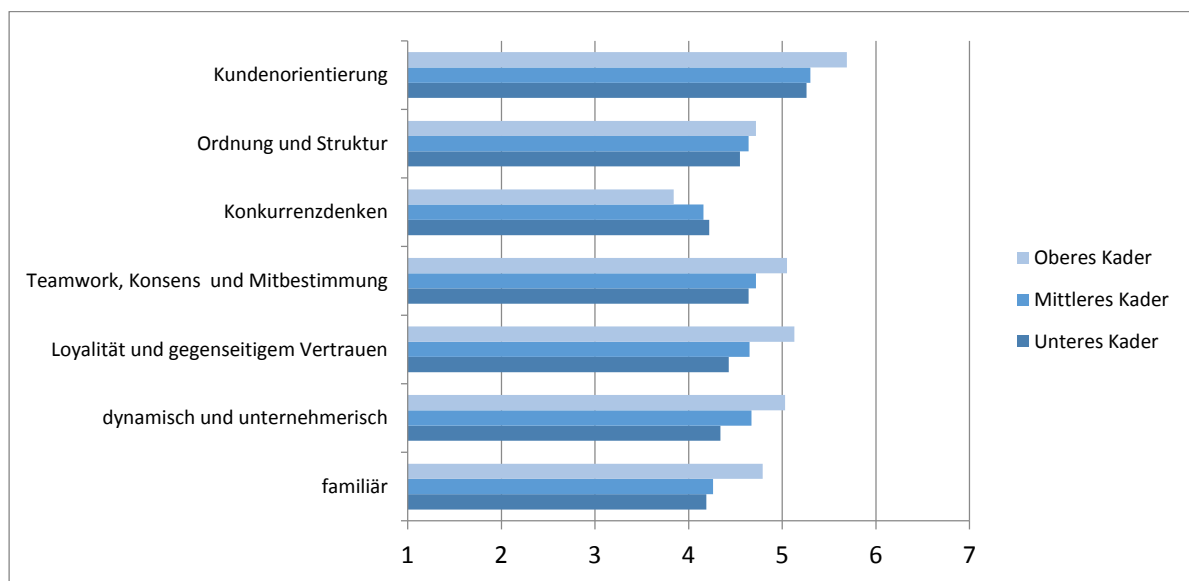
Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die „Basics“ der Führung (z.B. Delegation, Information/Kommunikation, Mitarbeitergespräche führen etc.) von erfahrenen Führungskräften als weniger herausfordernd angesehen werden – unabhängig von den bereits erklommenen Karrierestufen. Erfahrene Führungskräfte sehen ihre Herausforderungen eher in strategischen und konzeptionellen Themenbereichen.

## Im Fokus: Einschätzung der kulturellen Ausprägung

Interessante Erkenntnisse bringt die Frage nach Einschätzung der eigenen Unternehmenskultur („Unsere Kultur ist...“ bzw. „Unsere Kultur ist geprägt von...“). Hier gibt es deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen.

Es fällt auf, dass praktisch über alle Items hinweg die oberen Führungskräfte eine höhere Einschätzung abgeben – Ausnahme ist das „Konkurrenzdenken“: Obere Führungskräfte schätzen ihr Unternehmen als kundenorientierter, dynamischer, unternehmerischer, familiärer und stärker durch Teamwork, Konsens und Mitbestimmung geprägt ein als die mittleren und unteren Kader. Auf den unteren Hierarchiestufen wird das Konkurrenzdenken als höher eingeschätzt.

Dieses Ergebnis bestätigt sich auch, wenn der Einfluss der unabhängigen Variable Führungserfahrung auf die kulturellen Ausprägungen berücksichtigt wird. Dies heisst, dass diese Einschätzung unabhängig davon ist, ob jemand neu in seiner Führungsrolle oder bereits etabliert auf seiner Führungsstufe ist.



Einschätzung der Ausprägung der Unternehmenskultur (1 = nicht ausgeprägt bis 7 = sehr stark ausgeprägt)

---

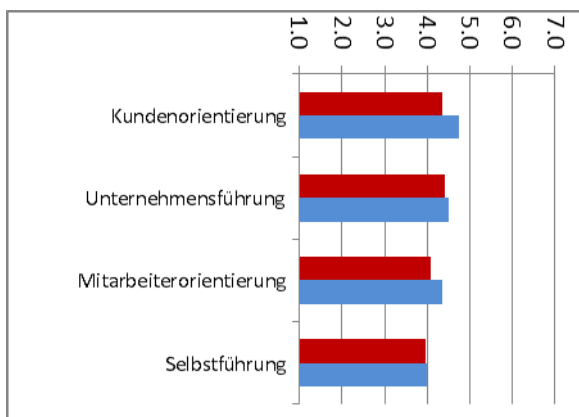
## Im Fokus: Frauen und Männer als Führungskräfte

Vergleichen wir in einem nächsten Schritt die Herausforderungen, wie sie weibliche und männliche Führungskräfte sehen. Insgesamt betrachtet schätzen weibliche Führungskräfte sämtliche Herausforderungen als geringer ein als ihre Kollegen. Rechnet man diesen „Gender Bias“ aus den Resultaten heraus, so fällt auf, dass männliche Führungskräfte die Herausforderungen in den Dimensionen Kundenorientierung und Mitarbeiterführung proportional höher einschätzen als ihre Kolleginnen.

Folgende Herausforderungen schätzen weibliche Führungskräfte als signifikant weniger hoch ein als ihre männlichen Führungskollegen:

- Langfristige, vertrauensbasierte Kundenbeziehungen aufbauen
- Genug Zeit für persönliche Kundenbeziehungen aufbringen
- Kundinnen und Kunden die Dienstleistungsangebote verständlich vermitteln
- Die wirkungsvollsten Kanäle identifizieren, um mit den Kundinnen und Kunden zu kommunizieren
- Mitarbeitende über das Geschehen im Unternehmen informieren

Auffallend ist dabei, dass es sich um Items handelt, die mit Kommunikation/Information und Beziehungspflege im Zusammenhang stehen. Dies stützt das Stereotyp, dass Frauen tendenziell in den (vermeintlich) weicheren Themen kompetenter sind bzw. ihnen diese Aspekte der Führungsarbeit leichter zu fallen scheinen als Männern. Der Fokus dieser Befragung und die Daten lassen keine weiteren Schlüsse zu; es braucht dazu weiterführende Forschung.



Vergleich von weiblichen (rot) und männlichen (blau) Führungskräften

---

## Im Fokus: Unternehmenstypen

Die Vorstudien, insbesondere die Interviews mit Führungskräften, liessen nicht erwarten, dass sich die Herausforderungen je nach Grösse des Unternehmens, je nach Führungserfahrung oder Ausrichtung des Unternehmens gross unterscheiden. Zwei Parameter mit keiner oder wenig Erklärungskraft sollen im Folgenden dargestellt werden, denn auch Nicht-Unterschiede sind interessante Resultate.

- **KMU vs. Grossunternehmen**

In kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) und grossen Unternehmen schätzen Führungskräfte ihre Herausforderungen im Wesentlichen als gleich ein – sowohl in der Reihenfolge wie in der Grösse.

Signifikante Unterschiede sind jedoch in der Mitarbeiterführung festzustellen: in KMUs werden diese Aspekte als weniger herausfordernd beurteilt. Bei grösseren Unternehmen schlagen hingegen Herausforderungen wie „sich nicht durch langatmige Prozesse frustrieren zu lassen“ oder „für Klarheit bezüglich der Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen im Team zu sorgen“ höher aus als bei KMUs.

- **Private vs. Öffentliche**

Hier werden die meisten Herausforderungen ebenfalls nicht abweichend eingeschätzt. Nur drei Items rund um Konkurrenz und Marktorientierung werden in öffentlich-rechtlichen Organisationen als signifikant weniger herausfordernd eingeschätzt:

- Sich gegenüber der Konkurrenz auf dem Markt gut positionieren.
- Mit der Entwicklung der Märkte Schritt halten.
- Mit der Komplexität des Marktes umgehen.

Die geringen Abweichungen deuten darauf hin, dass zahlreiche wirtschaftliche Herausforderungen wie Innovationskraft oder Kundenorientierung auch für den öffentlichen Sektor sehr relevant sind. Damit reiht sich der öffentliche Sektor in den Bereich privater Dienstleistungsunternehmen ein, wenngleich der Marktdruck und die Herausforderung innovativ zu sein nicht ganz so stark ausgeprägt sein dürften - herausfordernd werden sie allemal eingeschätzt.

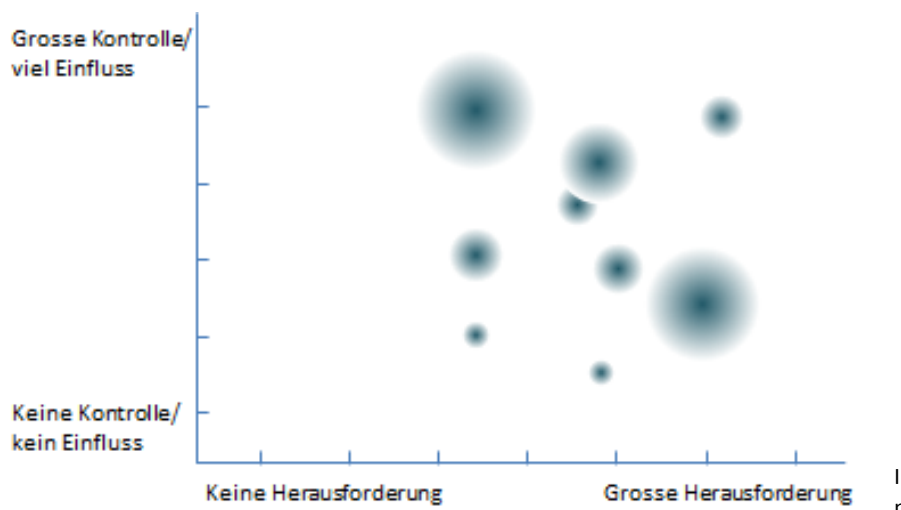
## Im Fokus: Kontrollüberzeugung und Selbstwirksamkeit

Interessante Erkenntnisse lassen sich ziehen, wenn man die Ursache und die Beeinflussbarkeit der Herausforderungen analysiert und dies dann mit der Einschätzung der Grösse der Herausforderung vergleicht. Dabei ergibt sich folgendes Bild:

- Als weniger gross werden Herausforderungen eingeschätzt, wenn sie sich im unmittelbaren und direkten Kontroll- und Einflussbereich der Führungskraft befinden. So können beispielsweise Delegation von Arbeiten oder Klarheit über Verantwortlichkeiten im Team zu schaffen, durch die Führungskraft selbstbestimmt gesteuert werden.
- Als grössere Herausforderungen werden Themen eingeschätzt, über
  - deren Ursachen oder Auslöser die Führungskraft nur wenig oder gar keine Kontrolle oder Einfluss verfügt (z.B. mit den Auswirkungen des Kostendrucks umzugehen) oder
  - zu deren Bewältigung die Führungskraft auf Andere angewiesen ist (z.B. sich auf dem Markt gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren)

Diese Herausforderungen entziehen sich deutlich stärker dem Kontroll- und Einflussgebiet der Führungskraft.

Sofern die Ursache der Herausforderung in ihrem direkten Handlungsumfeld liegt, geht die Führungskraft davon aus, dass sie gezielt und wirkungsvoll Einfluss nehmen und selbst in herausfordernden Situationen selbstständig handeln kann. Dies deutet auf eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung hin.



der Abbildung entspricht die Grösse des Kreises der Anzahl Items, die im jeweiligen Kontroll-/Einflussbereich als kleine oder grosse Herausforderung genannt werden. **Rollenerwartung vs. fremdbestimmte Wirklichkeit**

Liegt aber nun die Ursache oder die Bewältigung der Herausforderung nicht im Kontroll- und Einflussbereich der Führungskraft, schränken sich die Handlungsoptionen entsprechend ein. Je höher dieser Kontrollverlust ist, desto stärker fühlt sich die Führungskraft von externen Faktoren gesteuert und in ihrer Tätigkeit eingeschränkt – oder gar als Opfer. Dies widerspricht dem Rollenbild eines Leaders oder Managers, der aktiv gestaltet, steuert und beeinflusst. Häufig sind dies die Ursachen von Frust, Demotivation und innerer Kündigung. Aus der Studie wird ersichtlich, dass der Umgang mit langatmigen Prozesse, komplizierten Strukturen und hohem Verwaltungsaufwand v.a. bei Grossfirmen in der Regel als herausfordernder eingeschätzt wird als bei KMUs.

---

## Im Fokus: Die Herausforderungen der Zukunft

Wie weiter oben beschrieben (siehe Kapitel „Top-5-Herausforderungen“) werden sämtliche Herausforderungen für die Zukunft als grösser eingestuft. Dieser „Future Bias“ lässt uns nun eruieren, welche einzelnen Herausforderungen künftig überproportional zu- oder abnehmen/stagnieren werden.

- In der Dimension Kundenorientierung zeigt sich, dass künftig der Kampf um den Kunden noch herausfordernder sein dürfte: Die beiden Items „Kundenbedürfnisse verstehen“ und „Differenzierung von Konkurrenz“ werden für die Zukunft als signifikant herausfordernder eingeschätzt und deuten folglich darauf hin, dass sich die Konkurrenzsituation verschärfen wird und die Bedürfnisse des Kunden individueller werden.
- In der Dimension Mitarbeiterführung werden Aspekte wie Bindung und Motivation von Mitarbeitenden sowie die Integration verschiedener Generationen ins Team herausfordernder. Damit wird zusätzlich zu den Top-Herausforderungen die Wichtigkeit der Ressource „Mensch/Wissen“ betont. Dies dürfte auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels gelesen werden.
- Als zunehmende Herausforderung wird zudem die Entwicklung einer vertrauensvollen Teamkultur angesehen. Diese Zunahme ist vor dem Hintergrund künftiger Organisationsformen und zunehmender Komplexität und „Nicht-Steuerbarkeit“ (siehe Kapitel „



- Im Fokus: Kontext der Führung in Zukunft aus Sicht der Experten“ weiter unten) zu lesen.
- Führungskräfte erwarten offenbar mehr Komplexität in ihrem Unternehmensalltag: Aspekte, wie „mehrere Dinge gleichzeitig im Blick haben“, „mit dem schnellen Wandel Schritt halten“ oder „Klarheit über Aufgabe und Verantwortlichkeiten haben“ werden künftig als herausfordernder eingeschätzt
- Führungskräfte schätzen es in der Zukunft zudem als signifikant herausfordernder ein, Vorbild für ihre Mitarbeitenden zu sein

Auf einer übergeordneten Ebene lassen sich diese grösseren Herausforderungen mit der Frage abbilden, wie ich als Führungskraft vor dem Hintergrund der knappen Ressource „Wissen“ und im Kampf um Kunden einen Beitrag zum Erfolg des Gesamtunternehmens leisten kann. Die Antwort: indem ich dank einer vertrauensbasierten Teamkultur und meiner vorbildlichen, integren und kompetenten Führungsarbeit die Mitarbeitenden binde sowie dank differenzierten, kundenorientierten und innovativen Produkten und Dienstleistungen am Markt bestehe.

---

## Im Fokus: Kontext der Führung in Zukunft aus Sicht der Experten

Führungsexpertinnen und -experten haben durch ihre Funktion als (Executive) Coaches, Personalverantwortliche (HR), Trainer/Trainerinnen und Personalentwickler/Personalentwicklerinnen vertieften Einblick in den Alltag von Führungskräften und somit in deren Herausforderungen. Sie haben zu Fragen Stellung genommen, welche Rahmenbedingungen und welche Trends die Führungsarbeit in Zukunft prägen werden. Aus ihren Beobachtungen und Einschätzungen lassen sich drei Meta-Trends ableiten.

### 1. Komplexität und Ambiguität

Kurzlebigere Produktzyklen, konstante Innovationsleistungen, kurzfristige Strategie- und Zieländerungen (u.a. aufgrund von volatilen und kompetitiven Märkten) und kompliziertere regulatorische Vorschriften führen zu hoher Komplexität und „Nicht-/Schlecht-Planbarkeit“ von Massnahmen. Gleichzeitig sehen sich Führungskräfte dem Dilemma ausgesetzt, langfristige strategische Ziele in Einklang mit kurzfristigen, oft finanziellen Zielvorgaben zu bringen.

### 2. 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 Homeoffice 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 out- oder offgesourct. Die Arbeit in Netzwerken und Projekten wird wichtiger als hierarchische Ordnungen.

### 3. Heterogenität und Teamarbeit

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