



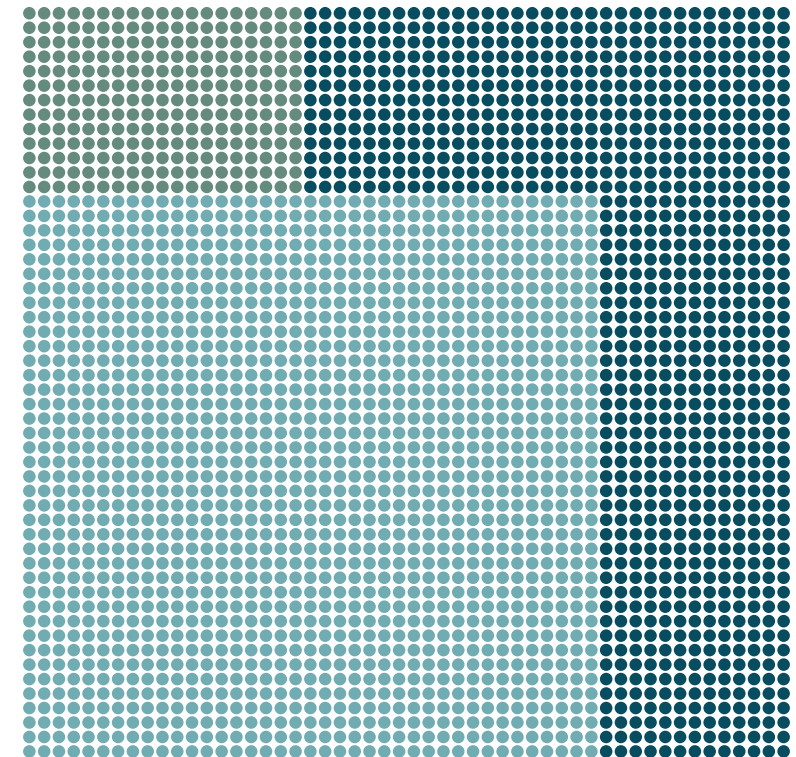
Schweiz
führt?!

Inhaltsverzeichnis

- 03 Schweiz führt?!
Eine Studie über Werte, Aufgaben
und Wirksamkeit von Führung
- 04 Kündigungsgrund Chef
- 05 Führung hat Einfluss
- 06 Führung scheitert an Kommunikation
und Fachkompetenz
- 07 Wie gut bin ich?
Führung braucht Reflexion!
- 08 Gemeinsame Werte
- 09 Schwierige Umsetzung
- 11 HR Instrumentarium
- 12 Führung bleibt attraktiv
- 13 Die Partnerschaft zwischen
Führungskräften und Mitarbeitenden
- 14 Die Umfragepartner

Schweiz führt?! Eine Studie über Werte, Aufgaben und Wirksamkeit von Führung

An der Befragung nahmen insgesamt 2687 Personen teil:
1497 Angestellte ohne Führungsverantwortung, 935 Führungskräfte
und 255 HR-Fachleute aus der Schweiz, über alle Branchen hinweg.¹



- HR-Fachleute
- Führungskräfte
- Mitarbeitende

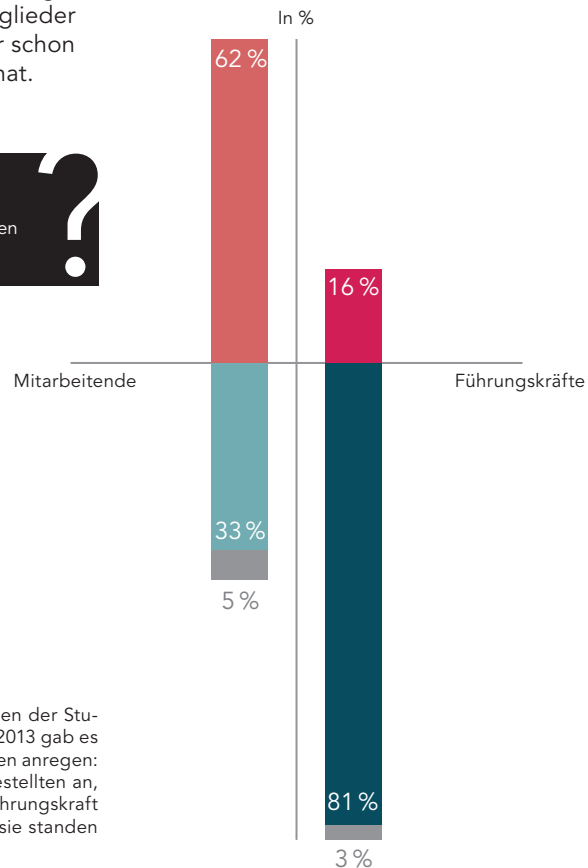
¹ Die Befragung lief von März 2014 bis Ende Juni 2014 und wurde in den Sprachen Deutsch, Französisch und Englisch durchgeführt. Rund 94 % der Befragungsteilnehmer kamen aus der deutschsprachigen Schweiz.

Kündigungsgrund Chef

62 % der befragten Mitarbeitenden haben bereits wegen einer Führungskraft gekündigt. Diese Quote gilt für nahezu alle Branchen². Während der Maschinenbau mit 60 % noch leicht unter dem Schnitt liegt, sind im Bankenbereich schon 63 % chefbedingte Kündigungen zu verzeichnen, und der öffentliche Sektor gibt sogar ein noch kritischeres Bild ab: Dort haben 67 % der Angestellten schon einmal wegen einer Führungskraft gekündigt. Auf der anderen Seite die Wahrnehmung der Führungskräfte: Nur 16 % der Kadermitglieder meinen, dass ein Mitarbeitender schon einmal wegen ihnen gekündigt hat.

Haben Sie schon einmal wegen einer Führungskraft gekündigt?
Hat schon einmal einer ihrer Mitarbeitenden wegen Ihnen gekündigt?

- Ja
- Nein
- keine Angabe



² Bei einer vergleichbaren Frage im Rahmen der Studie „Deutschland führt?!“ aus dem Jahr 2013 gab es ebenfalls Ergebnisse, die zum Nachdenken anregen: So gaben dort 50 % der befragten Angestellten an, dass Sie schon einmal wegen einer Führungskraft gekündigt haben, weitere 20 % sagten, sie standen kurz davor.

Führung hat Einfluss

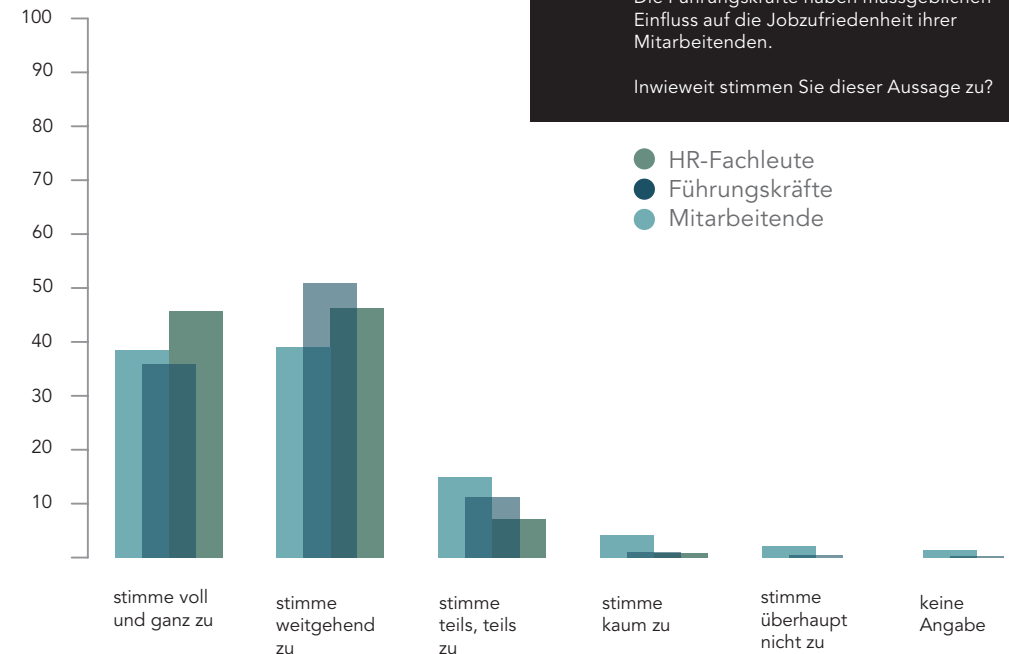
Die hohe Kündigungsquote zeigt deutlich: Viele Mitarbeitende sind oft nicht zufrieden mit ihrem Chef bzw. ihrer Chefin. Um nur einige Auswirkungen zu nennen: Stellen müssen nachbesetzt werden, Arbeit bleibt liegen, das Unternehmenswachstum wird gebremst oder stagniert gar. Schon deswegen lohnt sich die Investition in wirksame Führung. Dass Führung einen grossen Impact auf den Arbeitsalltag hat, untermauern auch weitere Ergebnisse der Studie: So sind 78 % der befragten Mitarbeitenden davon überzeugt,

dass ihre Führungskraft hohen Einfluss auf ihre Jobzufriedenheit hat. Noch stärker die Führungskräfte: Hier sind es knapp 87 %, die sagen, dass sie grossen Einfluss auf die Jobzufriedenheit ihrer Mitarbeitenden haben. Bei HR sind es sogar 92 %, die einen direkten Zusammenhang zwischen Führung und Jobzufriedenheit sehen. Die Unternehmensleitung und HR sind deshalb umso mehr in der Pflicht, die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, ihre Führungsrolle aktiv wahrzunehmen und positive Wirkung zu entfalten.

Meine Führungskraft hat massgeblichen Einfluss auf meine Jobzufriedenheit. Ich habe als Führungskraft massgeblichen Einfluss auf die Jobzufriedenheit meiner Mitarbeitenden. Die Führungskräfte haben massgeblichen Einfluss auf die Jobzufriedenheit ihrer Mitarbeitenden.

Inwieweit stimmen Sie dieser Aussage zu?

Zustimmung in %



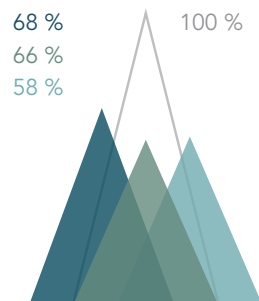
Führung scheitert an Kommunikation und Fachkompetenz

Schweizer Mitarbeitende, HR-Fachleute und Führungskräfte sind sich einig: Führung scheitert, weil Führungskräfte nicht offen und ehrlich mit den Mitarbeitenden kommunizieren. Aus Sicht der Mitarbeitenden spielen insbesondere auch mangelnde Fachkompetenz und fehlendes Wissen über die Arbeit des Teams eine grosse Rolle. Das ist gerade im Hinblick auf die Unterstützungsleistung von Führungskräften entscheidend.

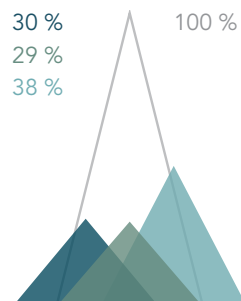
Die meisten Mitarbeitenden glauben, ihre Aufgaben auch ohne Führungskraft erfolgreich meistern zu können. Nur 23 % geben an, bei der Erledigung ihrer täglichen Aufgaben auf ihre Führungskraft angewiesen zu sein. Mit 29 % gehen auch relativ wenige Führungskräfte davon aus, dass die Mitarbeitenden ihre Unterstützung benötigen. Bei HR sind es noch 37 % der Befragten, die glauben, dass Mitarbeitende Unterstützung durch ihre Führungskräfte bei der Erledigung ihrer Aufgaben benötigen.

Gründe, warum Führung scheitert.

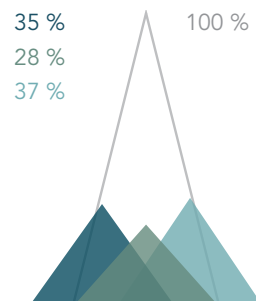
- HR-Fachleute
- Führungskräfte
- Mitarbeitende



Die Führungskraft kommuniziert nicht offen und ehrlich mit den Mitarbeitenden



Die Führungskraft ist nicht fachkompetent, kann Mitarbeitende nicht fachlich führen



Die Führungskraft weiss zu wenig über die tägliche Arbeit des Teams, der Abteilung

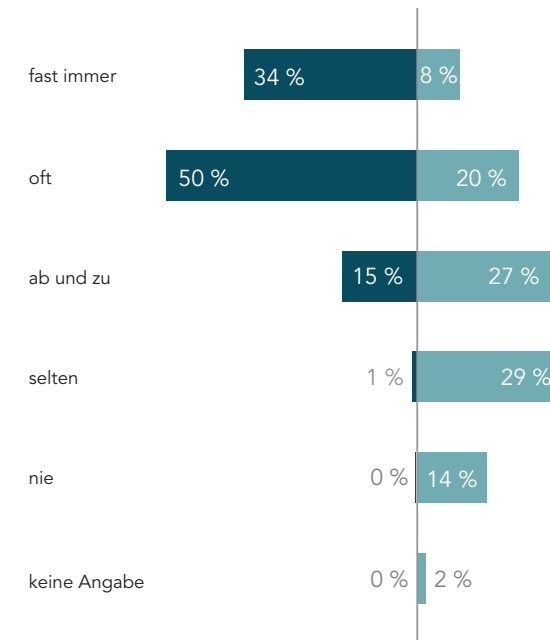
Wie gut bin ich? Führung braucht Reflexion!

Führungskräfte wissen oft nicht, wie ihr Verhalten auf andere wirkt. Die Umfrage bestätigt dies deutlich: Während 94 % der Führungskräfte angeben, dass sie klare Ziele definieren, kommt das nur bei 42 % der befragten Mitarbeitenden so an. Fast 84 % der Führungskräfte sind der Ansicht, ihren Mitarbeitenden Rückmeldung zu ihren Leistungen zu geben, aber nur 28 % der Mitarbeitenden nehmen das so wahr. 14 % der Mitarbeitenden sagen sogar, dass sie nie Feedback bekommen.

Dabei wäre ein qualifiziertes Führungskräfte-Feedback eine Möglichkeit, diese Lücke zwischen Selbst- und Fremdbild zu schliessen und Führung insgesamt zu verbessern.

Ich als Führungskraft gebe meinen Mitarbeitenden regelmässig Rückmeldung zu ihren Leistungen.
Meine Führungskraft gibt regelmässig Rückmeldung zu meinen Leistungen.

- Führungskräfte
- Mitarbeitende



Gemeinsame Werte

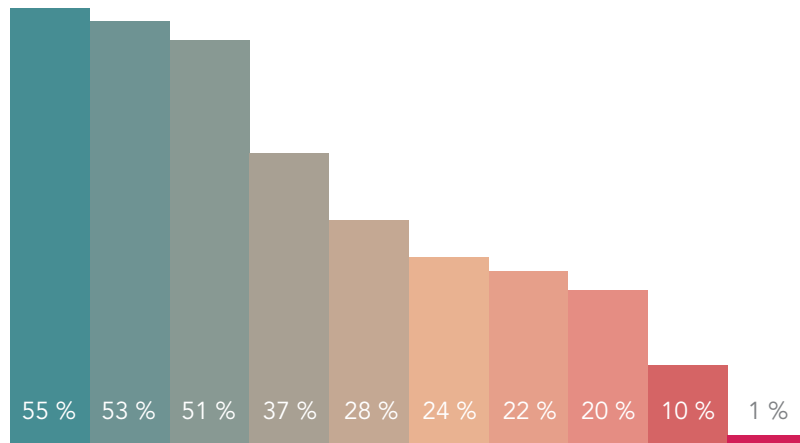
Bei der Frage nach den Werten herrscht Konsens in der Schweiz. „Initiative der Mitarbeitenden fördern“, „Orientierung und Sinn geben“ und „Für Stabilität sorgen“ landen auf den vordersten drei Plätzen bei allen drei Befragten-
gruppen.

Auch beim Thema Führungsaufgaben ist man sich weitgehend einig. Die wichtigsten Führungsaufgaben (über alle Befragten-
gruppen hinweg):

1. Klare Ziele formulieren
2. Entscheidungen treffen
3. Kommunikation leben
4. Mitarbeitende fördern

Wofür steht gute Führung?
(Ergebnis aller Befragten-
gruppen)

- 1 Initiative
- 2 Orientierung/Sinn
- 3 Stabilität
- 4 Sicherheit
- 5 Lernen
- 6 Harmonie
- 7 Chancengleichheit
- 8 Individualität
- 9 Pluralität/Vielfalt/Diversity
- 10 Elite/Hierarchie



Schwierige Umsetzung

Neben der Einschätzung der wichtigsten Werte herrscht auch hinsichtlich der Führungsaufgaben grosse Übereinstimmung in der Schweiz. Man hat im Prinzip ein gemeinsames Verständnis. Doch zugleich macht sich hier – wie schon bei der Selbst- und Fremdwahrnehmung von Führungskräften – ein weiterer, wesentlicher Unterschied zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden bemerkbar. Denn Mitarbeitende haben deutlich höhere Erwartungen an Führung, wenn es um ihre eigene Weiterentwicklung geht. So ist es ihnen neben einer klaren Kommunikation seitens der Führungskraft auch sehr wichtig, dass sie gefördert werden. Für Führungskräfte hingegen hat das Weiterbildungsthema keine Top-Priorität.

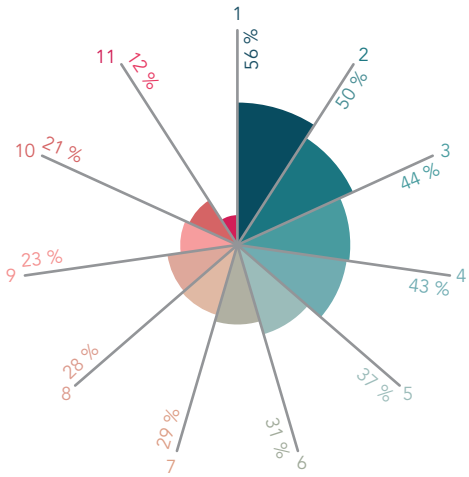
Die wichtigsten Führungsaufgaben.
(Ergebnis aller Befragten-
gruppen)



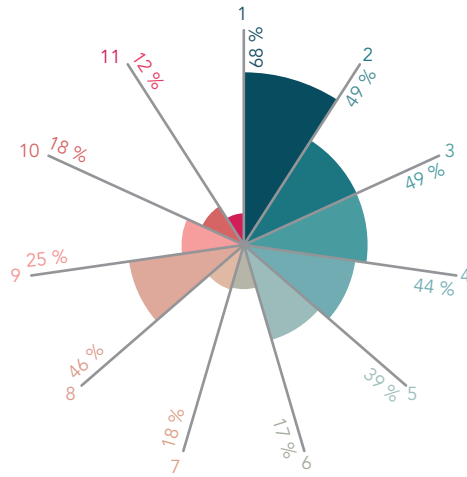
Welche Massnahmen sind hilfreich, um gute Führung zu etablieren?



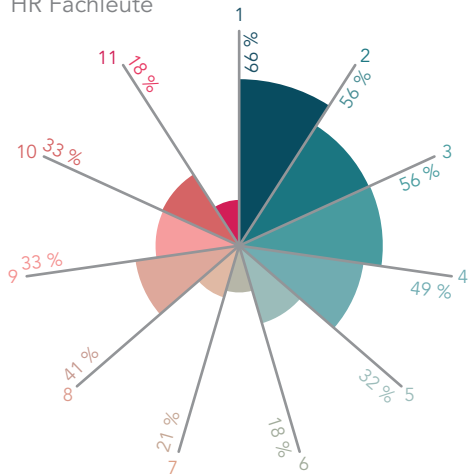
Mitarbeitende



Führungskräfte



HR Fachleute



- 1 Regelmässige Durchführung von Mitarbeitendengesprächen
- 2 Leistungsbeurteilungssysteme, in denen auch die Führungsqualität bewertet wird
- 3 Coachings für Führungskräfte (extern)
- 4 Seminare und Trainings für Führungskräfte (Soft Skills)
- 5 Teamevents
- 6 Regelmässige Durchführung eines anonymen Führungskräftefeedbacks
- 7 Durchführung von anonymen Mitarbeitendenbefragungen
- 8 Zielvereinbarungssysteme (MbO)
- 9 Kollegiale (interne) Beratungs-/Mentoringsysteme
- 10 Potenzialanalysen bei der Auswahl von Führungskräften
- 11 Assessment Center für Führungskräfte

HR Instrumentarium

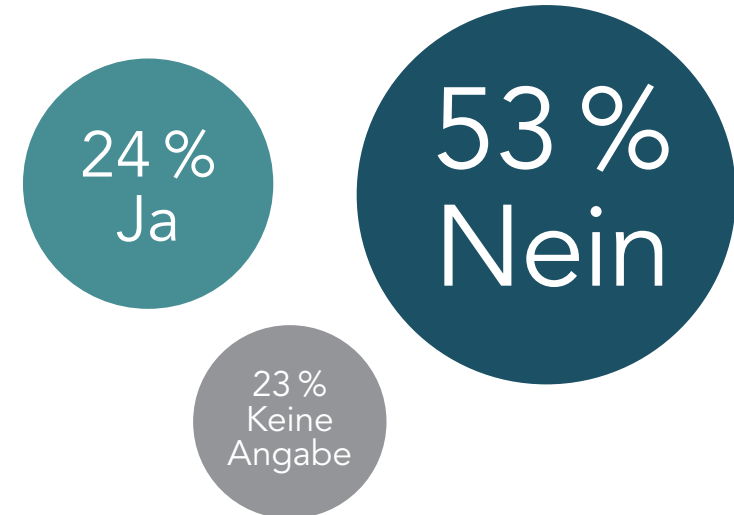
Die regelmässige Durchführung von Mitarbeitendengesprächen, Leistungsbeurteilungssysteme, in denen auch die Führungsqualität bewertet wird sowie externe Coachings für Führungskräfte stehen hoch im Kurs bei den Befragten, wenn es um die Beurteilung von Führungsinstrumenten geht.

Ein weiteres, interessantes Ergebnis im Zusammenhang mit der Bewertung von Führungsinstrumenten: Obwohl Social Media zunehmend in den Arbeitsalltag einzieht – rund 31 % aller Befragten geben an, dass ihre Firma (interne) soziale

Netzwerke wie Facebook, Wikis, Blogs, etc. für den Wissenstransfer nutzt – halten nur 24 % der Umfrageteilnehmer den Einsatz von Social Media als Führungsinstrument für sinnvoll. Diese Einschätzung ist erstaunlicherweise auch altersunabhängig. Das kann darauf hindeuten, dass die meisten Befragten hierin eine zu grosse Vermischung von Privatem und Beruflichem sehen oder es bestehen die Befürchtungen, Social Media könnte als Kontrollinstrument genutzt werden.



Erachten Sie den Einsatz von Social Media als Führungsinstrument für sinnvoll? (Ergebnis aller Befragtengruppen)



Führung bleibt attraktiv

Eine Führungsposition ist mit hohen Erwartungen verbunden. Ist es aber auch attraktiv, eine Führungsposition zu übernehmen? Was die Führungskräfte anbelangt, so geben rund 84 % an, mit ihrer Rolle zufrieden zu sein. Interessant in diesem Zusammenhang: Nur 8 % der Führungskräfte glauben, dass ihre Mitarbeitenden selbst gerne die Führungsrolle übernehmen möchten.

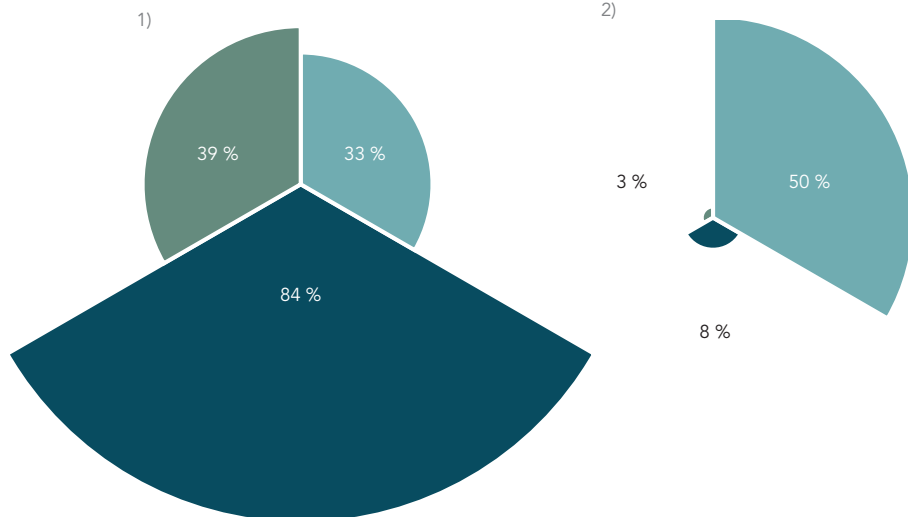
HR toppt diese Einschätzung, denn lediglich 3 % gehen davon aus, dass Mitarbeitende selbst in die Rolle der Führungskraft schlüpfen möchten. Doch sie irren sich: Denn obwohl nur knapp 33 % der Mitarbeitenden mit ihrer Führungskraft wirklich zufrieden sind, verliert Führung in ihren Augen keinesfalls an Glanz.

So wären laut Aussage 50 % der Mitarbeitenden selbst gerne Führungskraft, und knapp 37 % sind der Meinung, dass sie sogar eine bessere Führungskraft wären als ihr(e) unmittelbare(r) Vorgesetzte(r).

1) Ich bin mit meiner jetzigen Führungskraft zufrieden (Mitarbeitende)
Ich bin mit meiner Rolle als Führungskraft zufrieden (Kadermitglied)
Ich bin mit den Führungskräften in meinem Unternehmen zufrieden (HR Fachkräfte)

2) Würden Sie selbst gerne Führungskraft sein? (Mitarbeitende)
Würden Ihre Mitarbeitenden in Zukunft selbst gerne Führungskraft sein? (Kadermitglieder, HR Fachkräfte)

- HR-Fachleute
- Führungskräfte
- Mitarbeitende



Die Partnerschaft zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden

Obwohl es in der Schweiz einen breiten Konsens zwischen Mitarbeitenden, HR-Fachleuten und Führungskräften hinsichtlich der Werte einer guten Führung gibt, ist die Zufriedenheit nur mittelmässig. Dies ist alleine daran zu erkennen, dass Mitarbeitende zu häufig wegen ihres Chefs das Unternehmen verlassen.

Aus der Studie geht hervor:

- 1) Führungskräfte haben massgeblichen Einfluss auf die Jobzufriedenheit der Mitarbeitenden und auf ihre Absicht, dem Unternehmen weiterhin die Treue zu halten.
- 2) Der Unterschied zwischen dem Selbst- und Fremdbild der Schweizer Führungskräfte ist gross.
- 3) Führung ist Kommunikation. Führungskräfte, die nicht in der Lage sind, offen zu kommunizieren, scheitern.
- 4) Die fehlende Fachkompetenz und Unterstützungsleistung von Führungskräften deutet darauf hin, dass Führung zu oft von dem eigentlichen Leistungsprozess entkoppelt wurde und losgelöst von der Wertschöpfung „geführt“ wird.

- 5) Führung ist attraktiv. Das sieht man daran, dass über vier Fünftel der Führungskräfte mit ihrer Rolle zufrieden sind und nahezu die Hälfte der Mitarbeitenden selbst führen will.
- 6) Die wichtigsten Werte, an denen eine Führungskraft gemessen wird: Initiative fördern, Orientierung und Sinn geben und für Stabilität sorgen. Es handelt sich dabei vornehmlich um „traditionelle“ Werte, die bis heute grosse Bedeutung in der Schweiz haben.
- 7) Die wichtigsten Aufgaben sind „klare Ziele formulieren“, „Entscheidungen treffen“, „Kommunikation leben“ und „Mitarbeitende fördern“. Dazu braucht es nicht zwingend charismatische, aber mit Sicherheit kompetente, überzeugende Führungskräfte, die Ziele gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden erreichen.

Unser besonderer Dank geht an unsere Umfragepartner:

INFORMATION FACTORY

Information Factory ist ein Beratungsunternehmen und Softwarehaus für massgeschneiderte Führungs- und Performance-Management-Lösungen. Als strategischer Partner bauen wir für unsere Kunden und ihre Führungskräfte individuelle Prozesslösungen, um Wissen gezielt zu nutzen und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Unsere Kunden sind Banken, Industrieunternehmen, öffentliche Institutionen und KMUs. Information Factory hat Standorte in Zürich und Nürnberg.

www.information-factory.com



HR FLOWER

powered by Information Factory

HR Flower ist spezialisiert auf Evaluationsprozesse im HR-Umfeld. Die aus Mitarbeiterbefragungen, Puls Check, 90° - 360° Feedback, Leistungsbeurteilungen, Vorgesetztenbewertungen oder Kundenbefragungen gewonnenen Informationen nutzen Unternehmen für die Weiterentwicklung und erfolgreiche Umsetzung ihrer Geschäftsstrategie.

HR Flower-Kunden sind Unternehmen, die qualitativ und quantitativ wachsen und ein modernes Zukunftsbild gestalten wollen.

www.hr-flower.com



PERSORAMA

Persorama berichtet seit über 20 Jahren über HR-Themen in der Schweiz – mittlerweile mit einer Wemf-beglaubigten Auflage von 5757 Exemplaren. Persorama ist somit die älteste und grösste HR-Fachzeitschrift der Schweiz. Herausgeber ist die Schweizerische Gesellschaft für Human Resources Management HR Swiss.

Das HR-Fachmagazin erscheint vierteljährlich und erreicht dank starker Zirkulation in den Unternehmen rund 16 000 Kaderpersonen aus den Bereichen Human Resources, Management und Weiterbildung in der gesamten Schweiz – in deutscher und französischer Sprache. Das Fachmagazin bietet pro Ausgabe auf ca. 90 Seiten praxisnahe Branchenberichte, Interviews und Informationen aus dem HR-Bereich.

www.persorama.ch



JOBS.CH/JOBCLOUD AG

Die JobCloud AG ist das führende Online-Unternehmen im Schweizer Stellenmarkt. Es bietet Arbeitgebern und Stellensuchenden die effizientesten Mittel für die Rekrutierung - dank langjähriger Expertise und starken Online-Stellenportalen.

Das Portalportfolio von JobCloud umfasst unter anderem die bekannten Portale jobs.ch und jobup.ch. Das Unternehmen beschäftigt 140 Mitarbeitende am Sitz in Zürich und Genf.

www.jobs.ch

