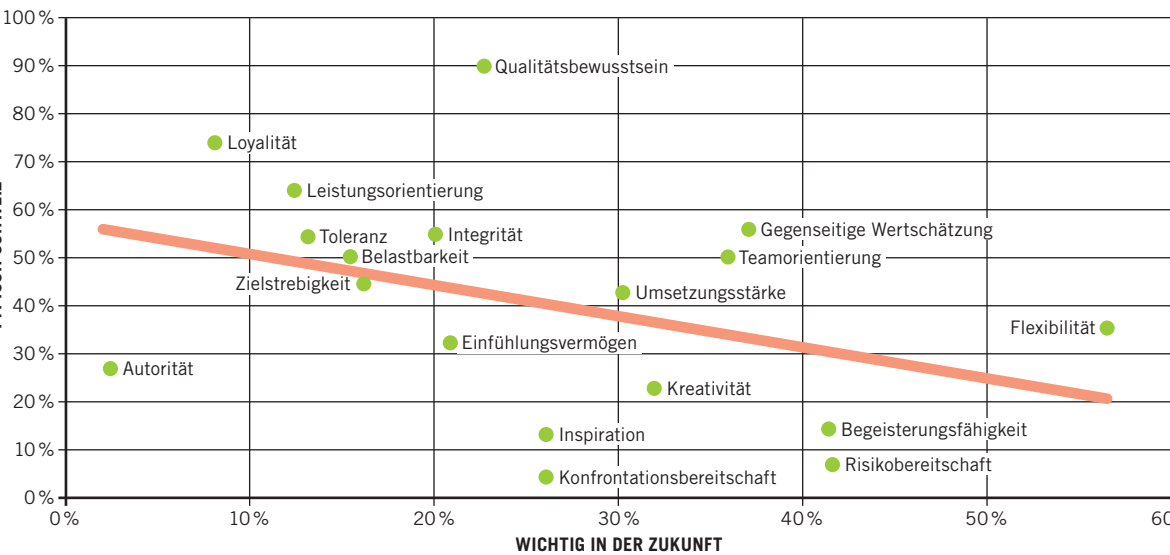


Leaderboard

«Schweizer Mentalität ist ein Asset»

Bisher eher «unschweizerische» Führungseigenschaften werden zusehends wichtiger: Kreativität, Flexibilität, Risikofreude und sogar Konfliktbereitschaft liegen im Trend einer digitalisierten Arbeitswelt. Das zeigen die Zwischenergebnisse der SKO-Erhebung «Leadership – The Swiss Way», die in Zusammenarbeit mit der Kalaidos Fachhochschule entsteht. Was das für künftige Führungspersonen bedeutet, erklärt Arbeitspsychologin Daniela Disler.

Bedeutung von Führungseigenschaften



Quelle: Umfrage SKO/Kalaidos

Frau Disler, in Zukunft brauchen Schweizer Führungskräfte viele Eigenschaften, die als «nicht typisch schweizerisch» beurteilt werden. Haben wir ein Problem?
Hier bin ich vorsichtig: Eine solche absolute Aussage lassen die Ergebnisse unserer Befragung nicht zu. Sie deuten aber an, dass sich die Schweiz bezüglich Führungseigenschaften nicht auf ihren traditionellen Stärken ausruhen kann. Ausserdem wirft die Studie neue Hypothesen und Fragen auf.

Welche konkret?
Die Frage, wie es zu diesen Einschätzungen kommt: Dahinter steckt mit grosser Wahrscheinlichkeit

die Veränderung unserer Arbeitswelt. Sie wird flexibler, weniger planbar, schneller, agiler. Gemäss den Umfrageergebnissen «untypisch schweizerische» Eigenschaften wie zum Beispiel Risikobereitschaft werden nötig, weil schnellere und häufigere Entscheidungen gefordert sind und weniger Zeit für umfassende Informationsbeschaffung und langes Abwägen vorhanden ist.

Die Entwicklung drängt uns zu neuen Werten?
So kann man es sehen. Wobei es eine gewisse Diskrepanz zwischen Studien, die der Schweiz im internationalen Vergleich eine hohe Innovationskraft attestieren, und der Wahrnehmung unserer

Umfrageteilnehmenden gibt: 40 Prozent bejahen die Aussage, dass die Schweiz die Digitalisierung tendenziell verschlafen hat und andere Staaten diesbezüglich innovativer sind.

Könnte es sein, dass uns die «typisch schweizerische» Bescheidenheit einen Streich spielt?
Man kann sich durchaus vorstellen, dass wir uns selber kritischer beurteilen, als dies nötig wäre. Oder eben, dass Schweizer Führungskräfte ein hohes, vielleicht zu hohes Qualitätsbewusstsein haben.

Überraschen Sie die Ergebnisse insgesamt?
Nein, weil die Aussagen entlang der Veränderungen des Arbeitsumfelds liegen. Die Bedeutung von Leadership wird bleiben oder gar zunehmen. So gewinnen zum Beispiel als «typisch schweizerisch» beurteilte Werte wie gegenseitige Wertschätzung und Teamorientierung in einer zunehmend digitalen, virtuellen und globalisierten Arbeitswelt an Bedeutung. Das stellt hohe Anforderungen an die Führung.

Wie sollen die Leader der nächsten Generation darauf reagieren?
In einer Zeit, in der man nicht mehr zwanzig Jahre bei der gleichen Firma arbeitet und viele spannende Alternativen zur Verfügung stehen, werden Aspekte wie Sinngebung oder der Einbezug von Mitarbeitenden bei Entscheidungen wichtiger. Dies zeigt auch die Befragung.

Bringen die Jungen diese Werte von sich aus schon mit?
Es wäre ein positives Zeichen, wenn die jüngere Generation die zukunftssträchtigen Werte bereits mitbrächte respektive sich entsprechende Verhaltensweisen situationsspezifisch aneignen könnte. Wobei ich hierbei vor der Kategorisierung von «jung» und «alt» warnen möchte, weil wir aus der Forschung wissen, dass sich die Generationen bezüglich Wertvorstellungen nicht so scharf trennen lassen. Ich bin aufgrund der Umfrageergebnisse zuversichtlich: Sie zeigen, dass von unserem politischen System

inspirierte Werte wie zum Beispiel die Konkordanz in Schweizer Unternehmen weit verbreitet sind. Das ist eine wichtige Ressource.

Inwiefern?
Für die Schweiz liegt ein grosses Asset in unserem Verständnis des Zusammenlebens, das sich in den Unternehmen widerspiegelt. Es ist die Basis dafür, dass Impulse aus dem sich verändernden Umfeld sowie von jungen Generationen aufgenommen werden und andere Meinungen Platz haben. Und das wiederum sind wichtige Voraussetzungen für Kreativität, Flexibilität, Risikobereitschaft und letztlich Innovation.

Leadership – The Swiss Way

Zu ihrem 125-jährigen Bestehen führt die SKO zusammen mit der Kalaidos Fachhochschule 2018 die Studie «Leadership – The Swiss Way» durch. Ergänzend zu zahlreichen aussagekräftigen Statements und Porträts zur Führung im Schweizer Verständnis (auf swissleaders.org) können sich Führungskräfte an der Erhebung beteiligen. Seit März 2018 haben sich über 350 Personen zu Gegenwart und Zukunft der Führung in der Schweiz geäussert. Die hier besprochenen Resultate sind ein Zwischenresultat der Umfrage.

Daniela Disler ist Arbeitspsychologin und Consultant. Sie leitet das Institut für Leadership und HR an der Kalaidos Fachhochschule und ist massgeblich an der Erhebung der SKO «Leadership – The Swiss Way» beteiligt.

.....

„Onboarding-Prozesse, welche neue Führungskräfte nicht explizit bei der Integration unterstützen – indem sie Anschluss an die Kultur und den Aufbau kritischer Beziehungen fördern –, sind ein Rezept zum Scheitern.“

Quelle: «How transition programs accelerate executive onboarding and integration», Michael D. Watkins, IMD, Lausanne, www.imd.org/publications