



# LEADING TRANSFOR- MATION

REPORT 2023



Liebe Leserinnen und Leser,

Vor vier Jahren haben wir uns mit einem klaren Ziel auf eine Reise begeben: Wir wollten besser verstehen, wie Führungskräfte in der Schweiz mit den Herausforderungen des Wandels umgehen. Aus dieser Fragestellung ist der Leading Transformation Report (LTR) entstanden.

Auch in diesem Jahr haben wir Sie dazu befragt, wie sich Ihre Führungsrolle in unserer komplexen und sich laufend verändernden Welt entwickelt hat. Über 270 Personen haben an der Umfrage teilgenommen – herzlichen Dank für Ihre Zeit und Bereitschaft, Ihre Sicht der Dinge in den Report einzubringen.

**Den LTR verstehen wir als Plattform für den Austausch unter Führungskräften in der Schweiz über Veränderungen und wie wir damit umgehen. Unsere Interpretationsvorschläge sind gestützt auf die Umfragedaten, auf qualitative Erkenntnisse aus Gesprächen mit Führungskräften sowie auf unsere eigenen Erfahrungen.**

Wir laden Sie ein, unsere Interpretationen mit Ihren persönlichen Erfahrungen zu vergleichen und sich aktiv an der Diskussion zu beteiligen. Wir freuen uns auf einen regen Austausch mit Ihnen.

Herzliche Grüsse  
Ihr LTR-Team

**NICHTS IST SO BESTÄNDIG WIE DER WANDEL UND NICHTS SO UNTERSCHIEDLICH WIE DER UMGANG DAMIT.**

Globale Megatrends, aktuelle Ereignisse wie Inflation, Unterbrechungen der Lieferketten, geopolitische Entwicklungen und ein sich laufend veränderndes regulatorisches Umfeld: Als Führungskräfte müssen wir auf zahlreiche externe Faktoren reagieren, die unser Unternehmen, unsere Mitarbeitenden und unsere eigene Rolle beeinflussen.

Diese Komplexität setzt sich auch innerhalb der Unternehmen fort. Täglich steuern wir Prozesse, Strukturen und Beziehungen und stimmen diese mit den Erwartungen von Kund\*innen, Mitarbeitenden und Eigentümer\*innen ab.

Und während der Wandel eine Konstante bleibt, verändert sich die Art und Weise, wie wir damit umgehen, stetig. Einige blühen in einer schnelllebigen Umgebung mit raschen und kontinuierlichen Veränderungen auf. Andere wiederum setzen auf ein stabiles und solides Fundament, um erfolgreich zu sein.

Im diesjährigen LTR betrachten wir unser Geschäftsumfeld aus drei verschiedenen Blickwinkeln: aus Sicht des Marktes, des Unternehmens und der Führungskräfte. Diese Bereiche sind eng miteinander verbunden, stehen in ständigem Austausch und beeinflussen sich gegenseitig.

**Zu Beginn jedes Kapitels stellen wir die wichtigsten Umfrageergebnisse vor und interpretieren sie. Am Ende jedes Kapitels finden Sie die detaillierten Daten zur eigenen Evaluation. Zudem haben wir dieses Jahr erstmals drei Tiefeninterviews mit Führungskräften geführt, welche Ihnen persönliche Einblicke geben.**

**«Der Begriff ‹führen› impliziert Bewegung. Man führt Menschen auf einem Weg. Sonst steht man still, das ist dann ‹managen›.»**

*Anna Frölander  
Chief of Staff, EF Education First*



## KUNDENNUTZEN UND SINNHAFTHIGKEIT ALS TREIBER FÜR DEN WANDEL

### DIE DATEN

Die globalen Megatrends prägen Gesellschaft und Wirtschaft langfristig und wirken sich deshalb erwartungsgemäss auch auf die Unternehmen aus. «Konnektivität» und «New Work» sind auch in diesem Jahr die beiden Megatrends, welche die Unternehmen am meisten beschäftigen.

In Bezug auf die Erwartungen der Interessengruppen an das Unternehmen zeigen die Ergebnisse dieses Jahr jedoch ein anderes Bild: 2022 waren die Befragten der Meinung, dass sich die Erwartungen von Mitarbeitenden am stärksten verändert haben. Die diesjährige Umfrage ergab, dass jetzt von Kund\*innen der grösste Erwartungsdruck ausgeht, Veränderung anzustossen.

### EINE INTERPRETATION

#### «Konnektivität» als Synonym für Komfort und Benutzerfreundlichkeit

Der Megatrend «Konnektivität» umfasst die technologischen Fortschritte, welche die Kund\*innen wünschen und die Mitarbeitenden voraussetzen. Dazu zählen z. B. Self-Service, Automatisierung, KI-gestützte Services und Cybersicherheitsmassnahmen.

Die Umfrageergebnisse deuten darauf hin, dass es hier nicht nur um Kostenoptimierung geht, sondern auch um eine vereinfachte Geschäftsabwicklung. Die Kund\*innen erwarten im Geschäftsleben denselben Komfort wie im Privatleben. Und sie sind kaum bereit, für die entsprechenden Services zusätzlich zu bezahlen.

### «Kunden wollen von überall und jederzeit alles machen und erreichen können.»

*LTR Umfrageteilnehmer\*in*

Unternehmen scheinen sich noch stärker darauf zu konzentrieren, den Kund\*innen einen Mehrwert zu bieten – sei es durch digitalisierte und personalisierte Services, eine schnellere Lieferung, ESG-konforme Produkte usw. Denn angesichts von Inflation, geopolitischen Spannungen und der gestiegenen Lebenshaltungskosten muss das Angebot immer attraktiver und wertvoller werden, um von Kund\*innen bevorzugt zu werden.

### Eine neue Generation fordert neue Lösungen

Viele Unternehmen haben bezüglich Flexibilität, Remote Work und Teilzeitregelungen Fortschritte erzielt. Die Befragten bewerten die Erwartungen von Mitarbeitenden deshalb aktuell weniger dynamisch und dringlich als jene von Kund\*innen. Der Stellenwert des Megatrends «New Work» bleibt aber trotzdem hoch. So erwarten die Mitarbeitenden adäquate technische Werkzeuge, die sie bei ihrer Arbeit unterstützen, und welche genauso reibungslos funktionieren wie jene, die sie in ihrem privaten Umfeld nutzen.

Zudem kommt eine neue Generation hochgradig zielorientierter Mitarbeitender auf den Markt. Sie wollen durch ihre Arbeit rasch Einfluss nehmen, schnell dazulernen und erwarten, motiviert und gefördert zu werden. Es bleibt eine Herausforderung, Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden – insbesondere jene, die nicht so leicht zufriedenzustellen sind wie frühere Generationen.

### Regulatorische Anforderungen als Treiber für Veränderung

Aus qualitativen Feedbacks geht hervor, dass die zahlreichen regulatorischen Anforderungen in den Bereichen ESG (Umwelt, Soziales, Governance), Gesundheit und Sicherheit, Datenschutz usw. einen erheblichen Einfluss auf Unternehmen haben. Insbesondere das Thema Nachhaltigkeit ist ein zentraler Treiber für den Wandel. Die Einhaltung der entsprechenden Normen und Vorschriften ist nicht nur gesetzlich verpflichtend, sondern wird von Kund\*innen eingefordert. Dieser doppelte Druck scheint die Unternehmen zu schnellem und lösungsorientiertem Wandel zu motivieren.

**«Kunden erwarten, dass unsere Produkte sie dabei unterstützen, die eigenen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.»**

*LTR Umfrageteilnehmer\*in*

### ANREGUNGEN FÜR WEITERFÜHRENDE GESPRÄCHE

- ▶ Kund\*innen und Mitarbeitenden einen Mehrwert im Bereich der Konnektivität zu bieten, scheint für Unternehmen ein wichtiger Aspekt zu sein. Inwiefern schafft Ihr Unternehmen Mehrwert durch Digitalisierung?
- ▶ Wie können wir hochgradig zielorientierte Mitarbeitende in unseren Organisationen besser unterstützen?

## DATEN: MEGATRENDS

- ▶ Die beiden Megatrends, die Unternehmen am meisten beeinflussen, sind «Konnektivität» und «New Work».
- ▶ «Gender shift», «Urbanisierung» und «Silver Society» haben für Unternehmen am wenigsten Einfluss.

### Konnektivität

Vernetzung auf Basis digitaler Infrastrukturen

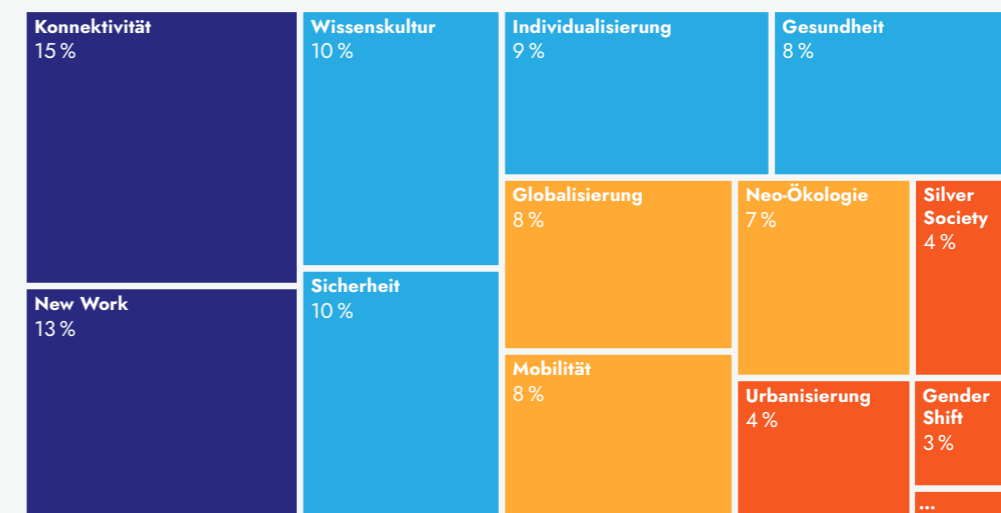
### New Work

Sinnfrage; Grenzen zwischen Leben und Arbeiten verschwimmen

(Quelle: Zukunftsinstitut)

### Welche der folgenden Megatrends\* haben den grössten Einfluss auf Ihr Unternehmen?

Max. drei Nennungen möglich

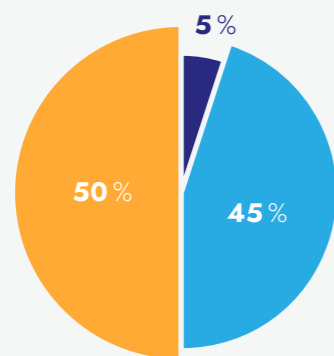


\*www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#12-megatrends

## DATEN: REAKTIONSGESCHWINDIGKEIT

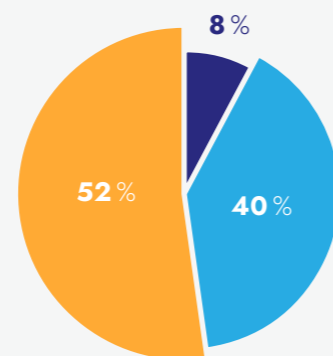
- Auf die Megatrends «Konnektivität» und «New Work» reagieren die Unternehmen rasch.

Mit welcher Geschwindigkeit reagiert Ihr Unternehmen auf den Trend «Konnektivität»?



● Langsam  
● Moderat  
● Schnell

Mit welcher Geschwindigkeit reagiert Ihr Unternehmen auf den Trend «New Work»?



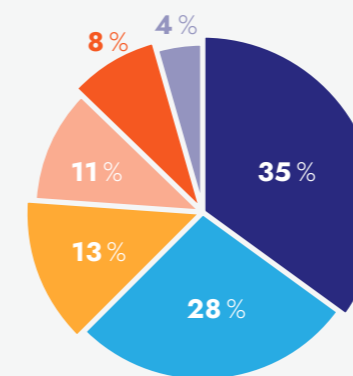
● Langsam  
● Moderat  
● Schnell

## DATEN: ERWARTUNGEN DER INTERESSENENGRUPPEN

- Im Vergleich zu 2022 haben die Erwartungen von Kund\*innen in diesem Jahr einen größeren Einfluss auf Unternehmen als jene der Mitarbeitenden.

Nun fragen wir nach dem Vergleich zum letzten Jahr: Haben sich Erwartungen an Ihr Unternehmen spürbar verändert? (2022)

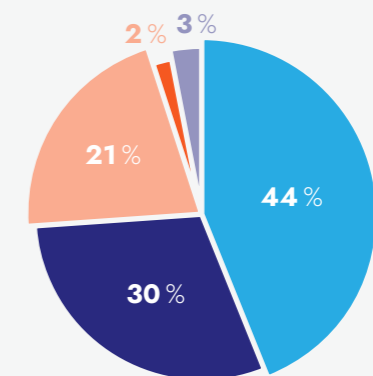
Max. zwei Nennungen möglich



● Ja, von Mitarbeitenden  
● Ja, von Kund\*innen  
● Ja, von Geschäftspartnern  
● Ja, von Eigentümer\*innen  
● Ja, von Lieferanten  
● Nein, Erwartungen haben sich nicht geändert

Woher kommt der höchste Erwartungsdruck, um Veränderungen anzustossen? (2023)

Max. zwei Nennungen möglich



● Von Mitarbeitenden  
● Von Kund\*innen  
● Von Eigentümer\*innen  
● Von Lieferanten  
● Kein Erwartungsdruck

# «Man kann sich nicht darauf verlassen, was gestern galt. Man muss das eigene Denken immer wieder hinterfragen.»

**ANNA FRÖLANDER**

Chief of Staff, EF Education First

## Wie führst Du? Und wie stellst Du sicher, dass Dein Führungsstil im Unternehmen skaliert?

Ich zeige Interesse, stelle Fragen und versuche, über den Tellerrand hinauszuschauen. Ich lege Wert darauf, erreichbar zu sein, sowie transparent und offen zu kommunizieren. Regelmässige Kommunikation ist ein wichtiges Merkmal meines Führungsstils. Ich stehe in engem Austausch mit den Teams, sei es im Vertrieb oder in den Bildungseinrichtungen. Aber natürlich habe ich ein Kernteam, und das hat auch wieder ein Kernteam usw. – auf diese Weise wird der Führungsstil über die Stufen hinweg transportiert.

## Wie haben sich die Erwartungen an Dein Unternehmen und an Dich als Führungskraft in den letzten fünf Jahren verändert?

Die Mitarbeitenden, die wir heute einstellen, haben ganz andere Erwartungen als frühere Generationen. Die neue Generation wünscht sich Flexibilität, hat aber auch klare Vorstellungen, wie sie geführt und gelenkt werden will. Die Erwartungen unserer Kund\*innen sind je nach Land und Region unterschiedlich, im Allgemeinen aber gestiegen. Akkreditierungsstandards, Gesundheits- und Sicherheitsstandards, Nachhaltigkeit – alles ändert sich ständig, überall.

## Welche aktuellen Ereignisse treiben Veränderungen aus Deiner Sicht?

In Europa veranlassen uns Faktoren wie beispielsweise die Inflation und Preiserhöhungen dazu, praktisch alle unsere Produkte zu verbessern und sie für Kund\*innen noch attraktiver zu machen, damit sie ganz oben auf der Wunschliste landen. Daher ist es für uns entscheidend, Kund\*innen zu verstehen und unsere Kreativität einzusetzen, um uns anzupassen und die Erwartungen unserer Kund\*innen zu übertreffen.

## Was benötigt es Deiner Meinung nach, um das Angebot interessant und attraktiv zu gestalten?

Man sollte seine Kund\*innen kennen und ihnen zuhören, statt nur in seinem Büro zu sitzen und über Dinge nachzudenken. Wir müssen sinnvolle Gespräche mit unseren Kund\*innen, mit Kindern und Eltern sowie mit Lehrkräften führen. Wir müssen aktuelle Trends kennen. Gleichzeitig müssen wir uns darüber im Klaren sein, dass die Mitarbeitenden, die wir heute beschäftigen, anders handeln. Das führt dazu, dass man seine Sichtweise hinterfragt. Wir müssen daher überlegen, wie wir von ihnen lernen und sie einbeziehen können, um gemeinsam als Unternehmen zu wachsen.

## Wie gehst Du persönlich mit Veränderungen bei EF Education First um?

Ich hinterfrage mich selbst immer wieder, um auf dem neuesten Stand zu bleiben, den Markt besser zu verstehen und zu begreifen, was die Ursachen für den Wandel sind. Veränderung findet überall und zu jedem Zeitpunkt statt. Wir sind ein schnelllebiges Unternehmen in einem dynamischen Markt. Es gibt keine Garantien. Man kann sich nicht darauf verlassen, was gestern galt.



## **ANNA FRÖLANDER**

Anna Frölanders Führungslaufbahn begann als Kommandantin in der schwedischen Luftwaffe, wo sie eine Einheit mit 60 Personen führte. Ihre dynamische internationale Laufbahn führte sie anschliessend in die Bereiche Vertrieb und Geschäftsentwicklung in verschiedenen Branchen. Sie ist seit rund 15 Jahren bei EF Education First – einem führenden Anbieter von Sprachreisen – tätig und hat dort bereits in verschiedenen Abteilungen gearbeitet. In ihrer jetzigen Position ist sie für die Unternehmensentwicklung, Unternehmenskultur und Kommunikation für 5000 Mitarbeitende in über 50 Märkten verantwortlich.

## 2 DAS UNTERNEHMEN

### DIGITALISIERUNG OPTIMIERT NICHT NUR PROZESSE, SIE BEFÄHIGT AUCH MITARBEITENDE, SCHNELLER MEHR WERT FÜR KUNDEN ZU SCHAFFEN

#### DIE DATEN

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass sich die Unternehmen 2023 bei Veränderungen vor allem auf «Menschen/Talente» konzentrieren, gefolgt von «Technologie».

Darüber hinaus wird deutlich, dass sich alle teilnehmenden Schweizer Unternehmen der Notwendigkeit bewusst sind, sich auf Veränderungen vorzubereiten. Die Hälfte der befragten Führungskräfte gibt an, für den Wandel gerüstet zu sein, während sich die andere Hälfte aktiv darum bemüht, entsprechende Vorbereitungen zu treffen.

#### EINE INTERPRETATION

##### **Der Schwerpunkt verlagert sich: von internen Themen zur Wertstiftung für Kund\*innen**

Unternehmen und Führungskräfte haben eine klare Vorstellung, wie der Wandel aussehen sollte. Durch ein optimiertes Produktangebot und eine bessere Servicequalität sollen die Erwartungen bestehender Kund\*innen erfüllt werden. Dazu gehören z. B. 24/7-Support, schnellerer Service, bequeme Zahlungsmöglichkeiten, personalisierte Erlebnisse und vieles mehr. Es geht darum, vorhandene Produkte und Services wertvoll und benutzerfreundlich zu gestalten.

Um die Erwartungen der Kund\*innen zu erfüllen und ihnen einen Mehrwert bieten zu können, muss intern viel getan werden. Mitarbeitende und Teams müssen mit dem nötigen Know-how und den entsprechenden Werkzeugen ausgestattet werden. Dazu müssen auch technologisch die Voraussetzungen geschaffen werden.

Andererseits trägt dies weiterhin auch zur Kosteneffizienz bei. Denn mithilfe von Technologie können Unternehmen einen Mehrwert für ihre Kund\*innen generieren, ihr Geschäft effizient skalieren und die Weichen für ein rentables Wachstum stellen.

Die nächste Phase wäre die Sondierung neuer Märkte, Geschäftsmodelle und innovativer Lösungen. Das ist allerdings erst dann möglich, wenn eine solide Grundlage in Bezug auf die Technologie und Kompetenz der Mitarbeitenden geschaffen wurde.



### Die Bereitschaft zu schnellem Handeln und proaktives Handeln sind zwei Paar Schuhe

Wir glauben, dass die Bereitschaft der Schweizer Unternehmen, mit dem Wandel umzugehen, auf zwei Faktoren beruht: Erstens geht es darum, aktiv die Veränderung zu suchen, um als Unternehmen relevant zu bleiben. Es ist durchaus möglich und sinnvoll, auf Trends und deren potenzielle Auswirkungen proaktiv zu reagieren, um sie als Entwicklungschance zu nutzen. Der erste Schritt besteht oft darin, die Beweggründe der Kund\*innen zu verstehen und neue Wege zu finden, ihre Anforderungen zu erfüllen. Dies geht weit über den Feinschliff der bestehenden Angebote hinaus. Dazu braucht es unternehmerische Weitsicht, fokussiertes Handeln und befähigte Mitarbeitende.

Zweitens geht es darum, auf unerwartete Veränderungen vorbereitet zu sein. Anders ausgedrückt: Unternehmen müssen in der Lage sein, auch in wirtschaftlich unsicheren Zeiten und bei unvorhergesehenen Ereignissen wie Naturkatastrophen, Pandemien und logistischen Engpässen anpassungs- und widerstandsfähig zu bleiben. Ziel ist es, die Teams mit den notwendigen Kompetenzen, Werkzeugen und der richtigen Einstellung auszustatten, um diese Herausforderungen auf faire, effiziente und umsichtige Weise zu meistern.

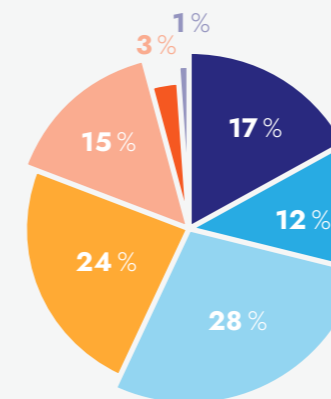
- Könnte Ihr Unternehmen angesichts der Tatsache, dass Technologie ein wichtiger Aspekt des Wandels ist, von einer noch engeren Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung profitieren?
- Unternehmen scheinen sich darauf zu konzentrieren, den Mehrwert bestehender Produkte und Services für die Kund\*innen zu erhöhen. Welche weiteren Massnahmen sind erforderlich, um die Entwicklung neuer Produkte und Services, die den Markt voranbringen, aktiv zu unterstützen?
- «Bereitschaft» bedeutet, auf unvorhergesehene Veränderungen vorbereitet zu sein oder proaktiv zu handeln. Wofür steht «Bereitschaft» in Ihrem Unternehmen? Was sind die Voraussetzungen dafür?

## DATEN: TRANSFORMATIONSBEREICHE UND BEREITSCHAFT

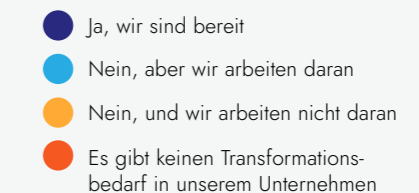
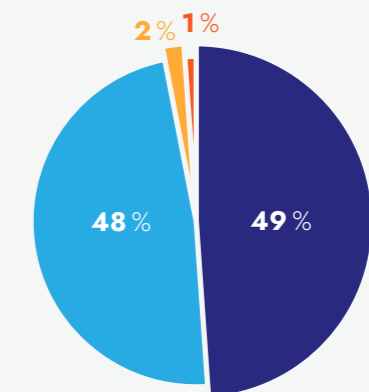
- Unternehmen konzentrieren sich in Bezug auf Veränderungen vor allem auf «Menschen/Talente», gefolgt von «Technologie».

### Welche der folgenden Bereiche müssen Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen am stärksten transformiert werden, um in Zukunft erfolgreich zu sein/bleiben?

Max. zwei Nennungen möglich



### Glauben Sie, dass Ihr Unternehmen bereit ist, den Wandel zu bewältigen, der notwendig ist, um in Zukunft erfolgreich zu sein/bleiben?



# «Es ist eine Gratwanderung, vorausschauend und schnell zu reagieren und trotzdem Stabilität zu geben.»

## BIANCA GEBAUER

Co-Leiterin Personalmanagement  
der Schweizerischen Post

### Als Service-public-Unternehmen mit einem breiten Tätigkeitsfeld muss die Post an allen Fronten auf Veränderungen reagieren. Wo fängt man da an?

Wir sehen an Beispielen aus dem Ausland eindrücklich, was passieren kann, wenn die Post nicht rechtzeitig agiert: Der Service public schrumpft auf das Nötigste. Das will die Schweizerische Post unbedingt verhindern. Mit ihrer Strategie Post von morgen will sie eine relevante und attraktive Arbeitgeberin bleiben und ihren Kund\*innen weiterhin zeitgemässe Dienstleistungen und Produkte anbieten können – physisch und digital. Nur so können wir den Service public langfristig sichern und selbst finanzieren. Auch operativ ist diese Breite

eine grosse Herausforderung. Von Logistikberufen über Postautofahrer bis zu Büروفunktionen sind bei uns rund 100 Berufsprofile und etwa 150 Sprachen vertreten. «One size fits all»-Lösungen gibt es einfach nicht.

### Was ist bei dieser grossen Diversität das verbindende Element in der Führungskultur?

Unser gemeinsamer Nenner ist eine gesunde, menschliche Führung. Das heisst, wir wollen wissen, was in den Menschen vorgeht, ihnen den Sinn ihrer Arbeit vermitteln und sie, wenn immer möglich, mitgestalten lassen. Herausfordernd jedoch ist, diese Führungspraxis über alle Führungsstufen hinweg zu implementieren.

### Unternehmen, die sich trotz Unsicherheiten rasch an neue Gegebenheiten anpassen können, haben die Nase vorn. Welche Führungsqualitäten sind dabei besonders gefragt?

Es ist eine Gratwanderung, vorausschauend und schnell zu reagieren und trotzdem Stabilität zu geben. Viele Unternehmen befinden sich in einer fortlaufenden Reorganisation. Die Zyklen werden immer kürzer. Eine Reorganisation bringt auch einen Energie- und Effizienzverlust mit sich, bis man wieder «eingrichtet» ist. Vielleicht wäre es manchmal besser, erst einmal durchzuatmen und abzuwarten, als sofort zu reagieren. Doch der Vorwurf ans Management, dass man zu spät reagiert hat, wiegt viel schwerer, als dass man überreagiert hat. Hier die Balance zu finden, ist meines Erachtens eine Führungsqualität und eine grosse Herausforderung.

### Entscheiden ist eine wichtige Führungskompetenz. Wie triffst Du Entscheidungen – strukturiert und rational oder aus dem Bauch heraus?

Offt hat man nicht die Zeit, alles genau zu durchdenken und abzuwägen. Dann ist es mir wichtig, dass es zu meinen Werten passt, und da sind Bauchentscheide meistens nicht so falsch. Wenn ich mehr Zeit habe, dann spiegle ich meine Überlegungen gerne auch mal mit einer anderen Person. Das vermisse ich manchmal noch in der

Führungsrolle. Wir nehmen uns zu wenig Zeit, uns mit anderen auszutauschen. Jede\*r hat das Gefühl, selbst entscheiden zu müssen, und da kann man manchmal sehr einsam sein.

### Wie würdest Du Deinen persönlichen Führungsstil charakterisieren?

Mir ist es wichtig, Menschen individuell zu begleiten. Sie da abzuholen, wo sie stehen und darauf einzugehen, was sie brauchen. Ich bin sehr konsensorientiert und der Austausch mit anderen ist mir wichtig, ich zeige aber auch klar auf, was verhandelbar ist und was nicht. Damit bin ich immer gut gefahren und glaube auch, dass dieser Führungsstil nachhaltig ist.



## BIANCA GEBAUER

Bianca Gebauer ist Co-Leiterin Personalmanagement und Mitglied der Bereichsleitung Personal. Gemeinsam mit ihrem Stellenpartner führt sie eine Abteilung von rund 100 Mitarbeitenden und betreut die Sozialpartnerschaft und sämtliche Gesamtarbeitsverträge der Schweizerischen Post. Daneben ist sie selbstständige Mediatorin, Konflikt- und Führungsbaterin und begleitet Führungskräfte bei Veränderungsprozessen und Konflikten.



## FÜHRUNGSKRÄFTE SIND GUTE INITIATOREN UND IMPULSGEBER, ABER WENIGER GUT DARIN, DEN WERT IHRES HANDELNS ZU BEWERTEN

### DIE DATEN

Die Teilnehmenden der LTR Umfrage nannten die «Fähigkeit, Teams zu motivieren und zu inspirieren» als wichtigste Eigenschaft, über die eine Führungskraft verfügen muss, um den Wandel erfolgreich zu bewältigen. Eine «konsistente, verständliche Kommunikation» stand an zweiter Stelle. Diese Ergebnisse decken sich mit denen vergangener Jahre.

Die Führungseigenschaft mit dem geringsten Stellenwert ist das «Akzeptieren unveränderbarer Umstände».

Betrachtet man darüber hinaus die Stärken und Schwächen der Unternehmen bei der Umsetzung von Transformationsinitiativen, so zeigt sich, dass die Unternehmen in den Anfangsphasen einer Transformationsinitiative stärker sind. Dazu gehört es, Chancen zu erkennen, fundierte Entscheidungen zu treffen und Unterstützung aus den eigenen Reihen zu erhalten. Ganz unten, als grösste Schwäche, rangiert die Fähigkeit des Unternehmens, den geschaffenen Wert zu bewerten.

### EIN INTERPRETATION

#### **Kommunikation und Motivation sind noch immer das A und O**

Die Fähigkeit, ihre Teams zu motivieren und zu inspirieren, steht bei Führungskräften ganz oben auf der Prioritätenliste. Es wird erwartet, dass sich diese Motivation und Inspiration um die konsequente Vermittlung der gemeinsamen Ziele und des Unternehmenszwecks dreht und die Menschen dort abholt, wo sie stehen.

Erfolgreiche Führungskräfte müssen tagtäglich klar kommunizieren und im Alltag mit Menschen umgehen können. Diese zentrale Bedeutung der Kommunikation deckt sich weitgehend mit früheren LTRs.

### Handeln um des Handelns willen?

Betrachtet man, wie Führungskräfte die Stärken und Schwächen ihrer Unternehmen in den verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses einschätzen, zeigen die Daten, dass die frühen Prozessphasen in der Regel zu den Stärken zählen. Es ist jedoch nicht ganz einfach, den Mehrwert der einzelnen Veränderungsinitiativen effektiv zu ermitteln.

Das lässt sich zum Teil auf die tatsächlichen Erwartungen zurückführen, die an Führungskräfte gestellt werden. Es wird erwartet, dass sie handeln und etwas bewegen, aber nicht unbedingt, dass sie Bewertungen vornehmen und entsprechende Schlussfolgerungen ziehen.

Dies wird durch den niedrigen Stellenwert der Führungsqualität «Akzeptieren unveränderbarer Umstände» untermauert.

**«Vielleicht wäre es manchmal besser, erst einmal durchzuatmen und abzuwarten, als sofort zu reagieren.»**

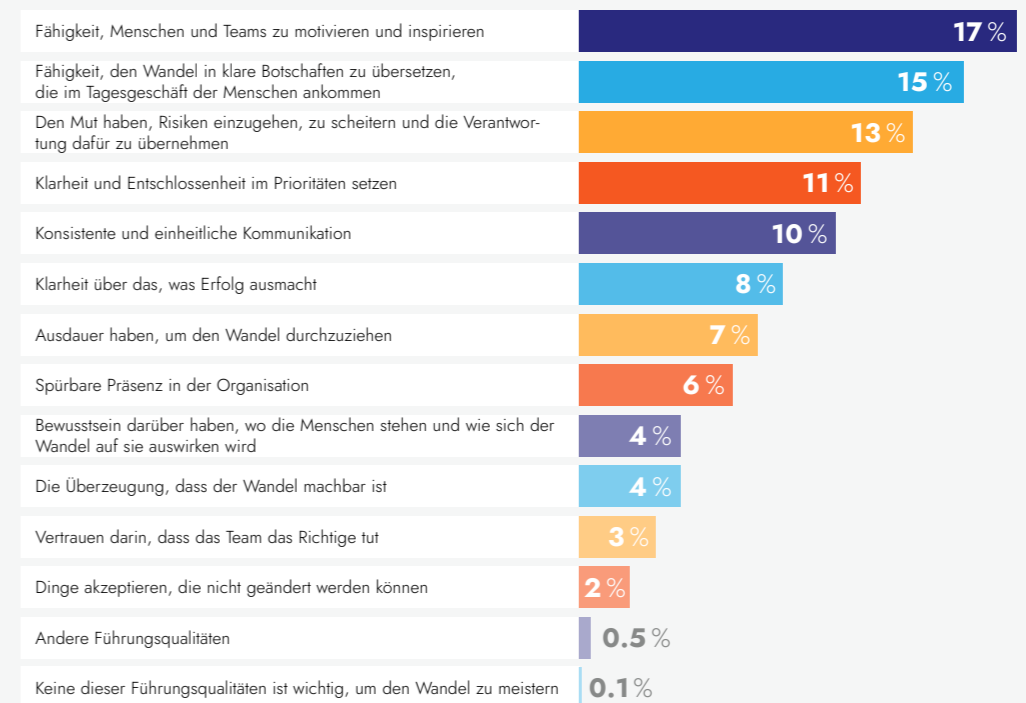
*Bianca Gebauer  
Co-Leiterin Personalmanagement  
der Schweizerischen Post*

### ANREGUNGEN FÜR WEITERFÜHRENDE GESPRÄCHE

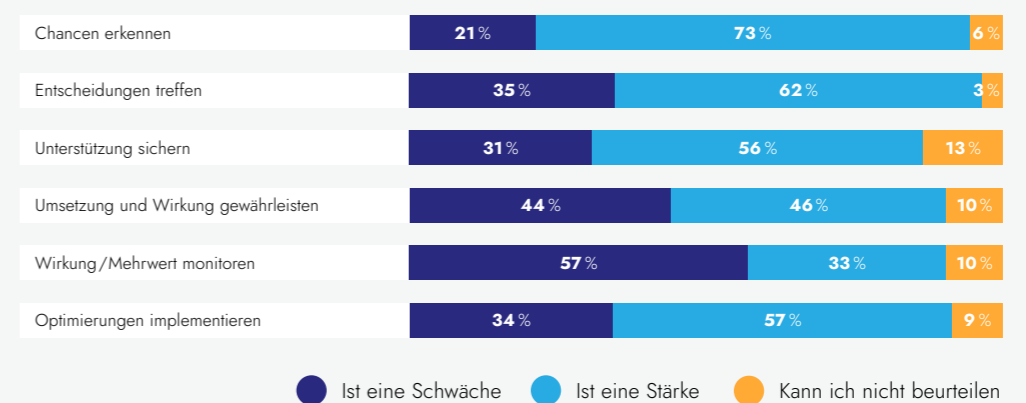
- Wie ermitteln Sie den Mehrwert der von Ihnen angeregten Massnahmen? Wäre der Erfolg grösser, wenn man nicht erst am Ende auf das Erreichte schaut?
- Als Führungskräfte neigen wir dazu, uns mehr auf das Handeln zu konzentrieren. Den Wert dieses Handelns nachzuerfolgen, scheint zweitrangig zu sein. Ist dies etwas, worüber wir nachdenken sollten, um unsere Fähigkeiten weiter zu verbessern?

## DATEN: FÜHRUNGSQUALITÄTEN UND FÜHRUNGSMETHODEN

Welches sind die eindeutig wichtigsten Merkmale einer Führungsperson, die den Wandel meistern kann? Max. drei Nennungen möglich



In welchen dieser Führungspraktiken haben Sie Stärken oder Schwächen in Ihrem Unternehmen?



# «Meine Aufgabe ist es, dabei zu helfen, den Fokus des Unternehmens von der Produktion auf den Kunden zu verlagern.»

## STEPHAN SONDEREGGER

CEO, Variosystems

### Warum besteht in Deinem Unternehmen ein Veränderungsbedarf?

Die gesamte Kundenstruktur hat sich enorm weiterentwickelt. Die Kund\*innen verlangen heute mehr Integration in ihre Wertschöpfungsketten und neue Services. Wir haben daher den Umgang und die Zusammenarbeit mit unserer Kundschaft angepasst. Sie zählen auf uns, wenn es darum geht, Ideen zu entwickeln, Kosten zu senken, ihre Lieferkette effizienter zu gestalten und ihre Produkte zu optimieren. Wir sind also mehr als je zuvor in die Wertschöpfung eingebunden. Dieser Wandel hat zur Folge, dass wir uns stärker auf unsere Kund\*innen konzentrieren und in der gesamten Wertschöpfungskette der Elektroniklösungen kompetenter werden müssen. Ich bin dafür zuständig, das Unternehmen von einem reinen Produktionsbetrieb hin zum Fokus auf den Kundenerfolg zu führen. Wir müssen Services für Entwicklung, Industrialisierung und Lifecycle-Management von Elektroniklösungen anbieten.

### Ein Megatrend hat der diesjährigen LTR Umfrage zufolge den grössten Einfluss auf Unternehmen: «New Work». Wie steht Variosystems zu diesem Thema?

Als ich bei Variosystems anfang, war eine der ersten Fragen: «Unterstützen Sie Remote Work?» Ich denke, diese Frage ist nicht ganz richtig. Ich befürworte Smart Work. Ich möchte, dass sich die Mitarbeitenden voll und ganz auf ihre Aufgaben konzentrieren können. Wie und wo sie das tun, ist zweitrangig. Entscheidend ist, dass sie Verantwortung für ihr Handeln übernehmen. Dieser Ansatz ist neu bei Variosystems, aber er gilt für das gesamte Unternehmen.

Als Produktions- und Lieferkettenunternehmen ist allerdings nicht überall Remote Work möglich. Deshalb müssen wir flexible Modelle wie verkürzte Arbeitswochen anbieten, bei denen vier statt fünf Tage gearbeitet wird, und die Mitarbeitenden trotzdem auf ihre Stunden kommen. Wir müssen diese

Themen proaktiv angehen, denn alles ist ständig im Umbruch – wie wir arbeiten, mit den Kund\*innen umgehen, coachen und begleiten. Was aber gleichgeblieben ist, sind unsere Ziele im Hinblick auf Rentabilität, Wachstum und Kundenzufriedenheit.

### Es ist nicht leicht, in Zeiten des Wandels eine Führungsrolle einzunehmen. So viele Faktoren beeinflussen einander ständig. Wie triffst Du da Entscheidungen?

Als Zahlenmensch und Ingenieur schaue ich mir Daten ganz genau an. Ich hinterfrage und höre zu. Ich denke auch an das Timing und die Menschen im Hintergrund, die bestimmte Dinge überhaupt erst möglich machen. Viele meiner Entscheidungen haben mit der Frage zu tun, ob man realistisch davon ausgehen kann, dass ein Plan überhaupt umgesetzt werden kann. Habe ich die Unterstützung und den nötigen Rückhalt? Ist das Unternehmen bereit, das erfolgreich umzusetzen?

### Wie gehst Du mit der neuen Generation von Führungskräften um, die jetzt ins Berufsleben eintritt?

Die neue Generation will führen, Verantwortung übernehmen und etwas bewirken – das ist gut und motivierend. Ich glaube, hier kommt es sehr auf eine gute Kommunikation und die Wertschätzung

ihres Engagements an. Als Führungskraft muss man ansprechbar sein und offen zu seinen Fehlern stehen. Es geht darum, ein sicheres Umfeld zu schaffen, in dem sich die neue Generation ausprobieren und lernen kann. Man sollte sie ernst nehmen und einbinden.

### Als Führungskraft kann es an der Spitze einsam sein. Hast Du Foren zum Austausch von Ideen und Entscheidungen?

Ja, natürlich. Man braucht Inspiration aus ganz anderen Bereichen, von Freunden oder von Führungskräften aus anderen Unternehmen. Ein gutes Netzwerk abseits des Arbeitsplatzes ist sehr wichtig, denn ja, ab und zu ist es an der Spitze einsam. Der Austausch mit Führungskräften und Unterstützenden ausserhalb meiner Branche oder meines Unternehmens ist also entscheidend für den Erfolg und für die Schaffung herausragender Kundenerlebnisse.



## STEPHAN SONDEREGGER

Stephan Sonderegger studierte Maschinenbau und Industriemanagement an der ETH in Zürich. Er war in der Industrie und im Gesundheitswesen tätig und bekleidete Führungspositionen in China, Singapur und den Vereinigten Staaten. Nach 16 Jahren Leben und Arbeiten im Ausland kehrte er in die Schweiz zurück und wurde CEO bei Variosystems. Dort nutzt er sein umfassendes Know-how, um das Wachstum des Unternehmens voranzutreiben. In seiner beruflichen Laufbahn war er in verschiedenen Branchen und Regionen massgeblich an der Gestaltung von Veränderungsprozessen beteiligt.

FAZIT

# KUNDENNUTZEN ALS ENTSCHEIDENDER FAKTOR IM WANDEL



In unserem diesjährigen Bericht haben wir Ihre gesammelten Erfahrungen zusammengefasst und interpretiert, um eine Gesprächsgrundlage zu schaffen.

Zentrale Themen für den Wandel im Jahr 2023 sind:

- 1. «Konnektivität» ist wertorientiert:** Der übergeordnete Trend der «Konnektivität» unterstreicht die Bedeutung von Komfort und Benutzerfreundlichkeit. Die Anpassung an diesen Megatrend ist unabdingbar, um die steigenden Erwartungen von Kund\*innen und Mitarbeitenden zu erfüllen.
- 2. «New Work» ist zunehmend zweckorientiert:** Eine neue Generation von Mitarbeitenden stellt die traditionelle berufliche Entwicklung in Frage.
- 3. Die Ermittlung des Mehrwerts ist komplex:** Obwohl es für Führungskräfte 2023 selbstverständlich ist, Veränderungen zu veranlassen und umzusetzen, sollte auch darüber nachgedacht werden, wie der tatsächliche Kundennutzen der eingeführten Projekte nachverfolgt werden kann.
- 4. Handeln mit (oder ohne?) Ziel:** Eine kritische Auseinandersetzung damit, wie das Handeln von Führungskräften von echter Sinnhaftigkeit und Wertschöpfung statt von «Aktionismus» bestimmt wird, könnte dabei helfen, bei künftigen Initiativen einen höheren Mehrwert zu erzielen.

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, diesen Bericht zu lesen. Wir freuen uns darauf, uns in Zukunft mit Ihnen über diese Themen auszutauschen.

# ZUR METHODE

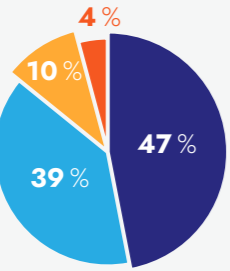
Zwischen dem 1. und 29. September 2023 haben 271 Personen unsere Online-Umfrage beantwortet. Sie stellen einen breiten Querschnitt von Schweizer Unternehmen verschiedener Grössen, Branchen und Märkte dar. Neben den Multiple-Choice-Fragen enthielt die Umfrage auch offene Fragen, die den Befragten die Möglichkeit gaben, ihre eigenen Erfahrungen zu schildern.

Um die Interpretationen des Berichts zu ergänzen und Gespräche anzuregen, haben wir drei ausführliche und strukturierte Interviews geführt. Auszüge aus diesen Interviews mit den wichtigsten Erkenntnissen wurden in den vorliegenden Bericht aufgenommen.

**Die Studie will eine kollegiale Perspektive auf die Herausforderungen im Führen von Veränderungsprozessen schaffen. Der Bericht zur Studie soll eine Inspirationsquelle für die konstruktive Einordnung der eigenen Erfahrungen liefern, damit zukünftige Aufgaben und Herausforderungen besser gelöst werden können.**

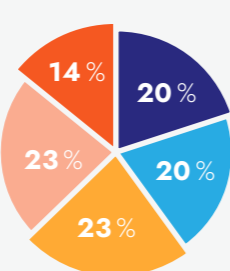
Der Leading Transformation Report erscheint einmal jährlich.

**Rolle**



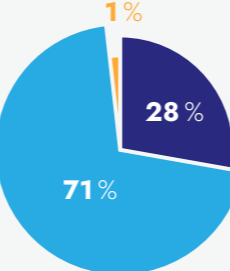
- Board Member
- Senior Management
- Middle Management
- Mitarbeiter\*in

**Unternehmensgrösse**



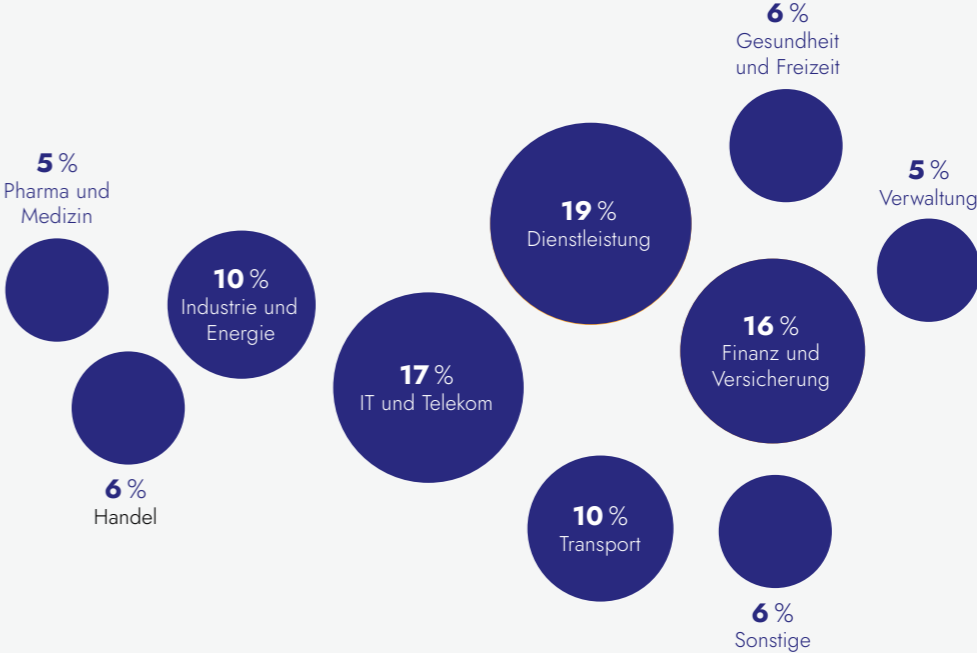
- Mehr als 10'000 Mitarbeitende
- 1'000–10'000 Mitarbeitende
- 100–1'000 Mitarbeitende
- 10–100 Mitarbeitende
- Weniger als 10 Mitarbeitende

**Geschlecht**



- Weiblich
- Männlich
- Divers

**Branchen**





## AN DER ERARBEITUNG DES BERICHTS BETEILIGTE PARTNER

### **Boyden Global Executive Search**

Boyden ist ein führendes globales Unternehmen für Executive Search und Leadership Development, das die Bedürfnisse unserer Kunden überall dort erfüllt, wo sie geschäftlich tätig sind. Als globale «Boutique» mit mehr als 75 Büros in 45 Ländern kombinieren wir einen lokalen Ansatz mit globalen Fähigkeiten, um führende Unternehmen mit herausragenden Führungskräften zusammenzubringen. An unserem Standort in Zürich konzentrieren wir uns auf die Besetzung von Führungspositionen auf Ebene Geschäftsleitung und Verwaltungsrat bei führenden Schweizer Unternehmen, mit denen wir seit vielen Jahren erfolgreich zusammenarbeiten.

### **Futureworks**

Futureworks unterstützt erfolgreiche Unternehmen dabei, erfolgreich zu bleiben. Dazu befähigen wir sie, die Perspektive ihrer Kund\*innen einzunehmen und erfüllende Erlebnisse zu kreieren. Und wir lassen nicht locker, bis sich die Zusammenarbeit in wertvolleren Angeboten, einer wachsenden Zahl begeisterter Kund\*innen und einem profitableren Geschäft niederschlägt. Futureworks – from Customer Insight to Business Impact.

### **Information Factory**

Turning Data into Business Value

Managementberatung und IT-Lösungen aus Zürich. Als strategischer Partner für die digitale Transformation unterstützen wir Unternehmen dabei, das volle Potenzial aus Daten und der Automatisierung von Prozessen zu nutzen. Mit dem Ziel, das Kerngeschäft zu optimieren oder neue Geschäftsmodelle zu etablieren.

### **Küng Strategy Consulting**

Erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeiten verfolgen ihre Ziele langfristig und stellen profitables Wachstum sicher. Manchmal suchen sie dazu den Austausch auf Augenhöhe mit einem kompetenten, erfahrenen und zielstrebigem Partner. Seit über 15 Jahren auch immer wieder gerne mit Gebi Küng.



boyden

Futureworks



INFORMATION  
FACTORY

STRATEGY **Küng**  
CONSULTING