



LEADING TRANSFOR- MATION

REPORT 2020

VORWORT

Anfang 2020 hat die Weltbevölkerung eine tiefgreifende Zäsur erfahren. Covid-19 hat Gesellschaften, Unternehmen und Einzelpersonen dazu gezwungen, sich in einer aussergewöhnlichen Situation zurechtzufinden und Neues anzunehmen. Zwar befinden wir uns noch mittendrin, hatten aber mittlerweile Zeit, uns mit der neuen Realität auseinanderzusetzen und bereits getroffene Entscheidungen zu hinterfragen.

In Zeiten fundamentaler Veränderungen wird Führung unverzichtbar, um die Zukunft mitzugestalten. So verstehen wir auch Transformation: ein gesteuerter Prozess der Veränderung vom aktuellen Zustand hin zu einem attraktiven Ziel-Zustand. Auslöser für eine Transformation können Veränderungen der Rahmenbedingungen oder neue Möglichkeiten wie Innovation, neue Ressourcen oder spezifische Fähigkeiten sein.

Der vorliegende Bericht ist das Ergebnis einer Befragung von Schweizer Führungskräften, die im Sommer 2020 durchgeführt wurde. Wir wollten von ihnen Folgendes wissen:

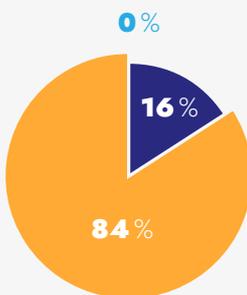
- Wie hat Führung im Krisenmodus funktioniert?
- Welche zentralen Themen wurden angegangen?
- Welche Herausforderungen müssen in Zukunft angegangen werden?



METHODOLOGIE

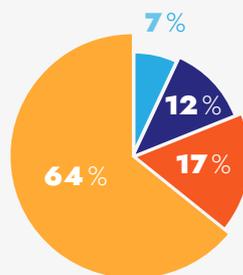
Für den «Leading Transformation Report 2020» wurden 1500 Top-Führungskräfte per Online-Fragebogen angeschrieben. 428 Personen haben den Fragebogen beantwortet. Das entspricht einer erfreulichen Rücklaufquote von über 25 %.

Geschlecht



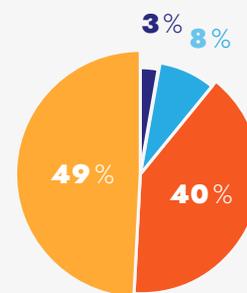
- männlich
- weiblich
- divers

Anzahl Beschäftigte im Unternehmen



- > 250
- < 250
- < 50
- < 10

Rolle



- Board-Member
- Senior Management
- Middle-Management
- Mitarbeitende

In der Befragung wurden neben geschlossenen Zustimmungsfragen (5er-Skala) auch offene Fragen gestellt, um persönliche Erfahrungen und Wahrnehmungen einzelner Führungskräfte aufzunehmen.

Die Studie verfolgt das Ziel, Führungskräften eine kollegiale Perspektive zur Verfügung zu stellen, um den Zukunftsdiskurs zu bereichern. **Der Bericht soll eine Inspirationsquelle für die konstruktive Einordnung der eigenen Erfahrungen liefern, damit zukünftige Aufgaben und Herausforderungen besser gelöst werden können.**

Der «Leading Transformation Report» wird jährlich erstellt, damit auch Veränderungen über die Zeit aufgezeigt werden können.

1

**WHATEVER IT TAKES —
UMGANG MIT NEUEN
HERAUSFORDERUNGEN**



Die Covid-19-Pandemie hat zu einem massiven Wirtschaftseinbruch geführt. Viele Fragen, die sich in der akuten Anfangsphase gestellt haben, sind weiterhin offen. Wie beurteilen Schweizer Führungskräfte die Reaktion auf die unmittelbaren Herausforderungen, als im März 2020 die Pandemie auch die Schweiz mit voller Wucht erreichte und der Lockdown angeordnet wurde? Ein Blick zurück.

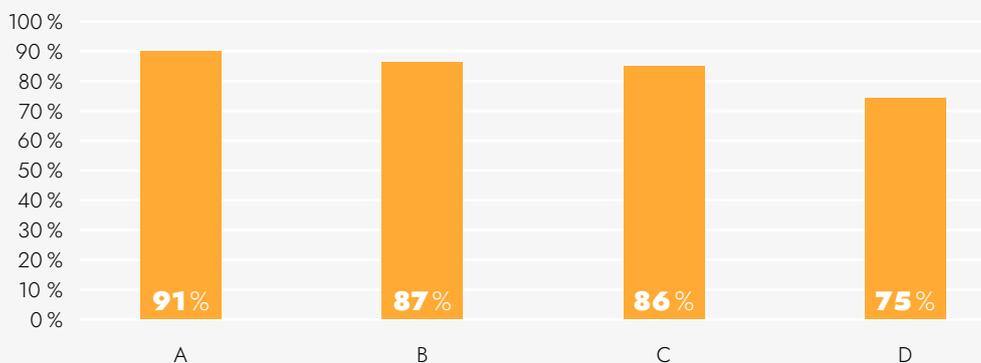
OPERATIVE LEISTUNGSFÄHIGKEIT SICHERGESTELLT

Die Studie zeigt sehr deutlich, dass die Leistung des eigenen Unternehmens in der ersten Hälfte des Jahres 2020 mehrheitlich positiv bewertet wird. Die grosse Mehrheit der Umfrageteilnehmenden ist der Meinung, dass die Führung in der Krise sehr gut funktioniert hat.

Das Krisenmanagement und die unmittelbaren Herausforderungen des landesweiten Lockdowns wurden effizient angegangen. Neue Arbeitsweisen, die von einem auf den anderen Tag notwendig waren, konnten erfolgreich und innert

kürzester Frist umgesetzt werden. 86% der Teilnehmenden sagen, dass sie operativ voll leistungsfähig geblieben sind. Ganze 87% gehen davon aus, dass die Geschäftsbeziehungen – trotz Lockdown und Social Distancing – robust waren.

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



A Die Führung hat in der Krise auf allen Stufen gut funktioniert.

B Unsere Geschäftsbeziehungen waren in der Krise gut und robust.

C Wir blieben operativ voll leistungsfähig.

D Wir sind jetzt gut auf Krisen vorbereitet.

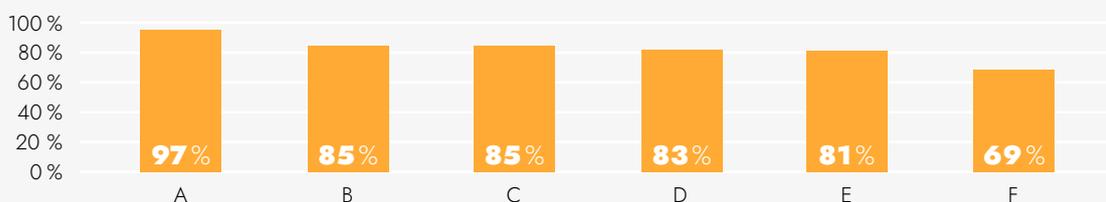
FÜHRUNGSKRÄFTE REAGIERTEN SCHNELL

Führungsstärke ist gerade in Krisenzeiten ein entscheidender Erfolgsfaktor. Wer sein Team entsprechend führt, hat gute Chancen, gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Bei der Beurteilung der Führungs- und Transformations-Skills geben sich unsere Schweizer Führungskräfte Bestnoten. Fast alle Teilnehmenden geben an, dass sie andere zum Mitdenken ermutigten. Über 80% stellten die relevanten Fragen und identifizierten die wichtigen Themen schnell.

Im Umgang mit den Veränderungen reagierten 85% flexibel und fast genauso viele blieben in belastenden Situationen gelassen. Diese hervorragenden Ergebnisse wurden von einer Stichprobe von Mitarbeitenden und Personen aus dem mittleren Management zusätzlich bestätigt.

«Unser gesamtes Management ist recht positiv mit der Krise umgegangen – es hat deutlich mehr Chancen als Risiken darin gesehen.»

Wie beurteilen Sie Ihre eigenen Leadership- und Transformation-Skills? Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



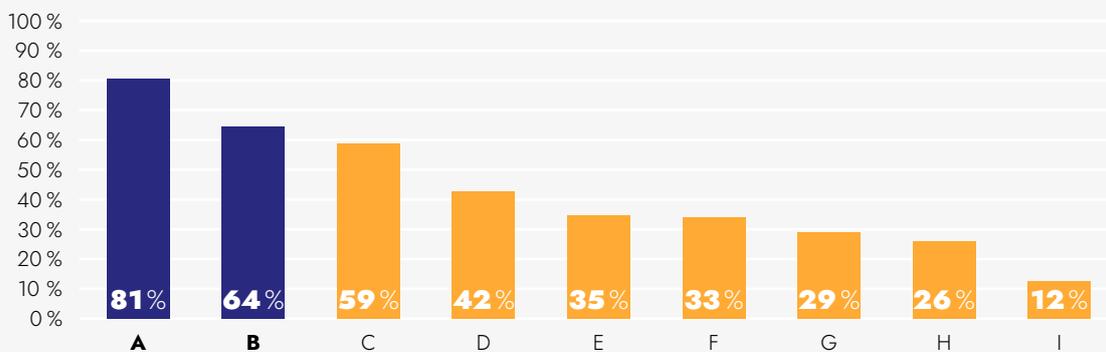
- A** Ich ermutige andere zum Mitdenken.
- B** Ich reagiere flexibel und umsichtig auf veränderte Bedingungen.
- C** Ich stelle relevante Fragen in meinem direkten Umfeld.
- D** Ich bleibe auch in belastenden Situationen gelassen.
- E** Ich erkenne schnell die Themen, die für uns relevant sind.
- F** Ich verändere auf Basis gewonnener Erkenntnisse mein Verhalten.

TEAMS GEHEN GESTÄRKT AUS DER KRISE HERVOR

Die hohe Handlungs- und Entscheidungsbereitschaft hat in der Krise vieles möglich gemacht, was vorher noch undenkbar war. Dazu gehört auch die ortsunabhängige und teamübergreifende Zusammenarbeit. 64% der Teilnehmenden sind der Meinung, dass sie als Team stärker aus der

Krise herausgehen werden, und 81% glauben, dass sie bereits heute ein effizienteres Remote-Working-Team sind. Drei Viertel sind davon überzeugt, dass sie gut auf die nächste Krise vorbereitet sind (siehe Seite 8).

Was sind die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Krise? Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



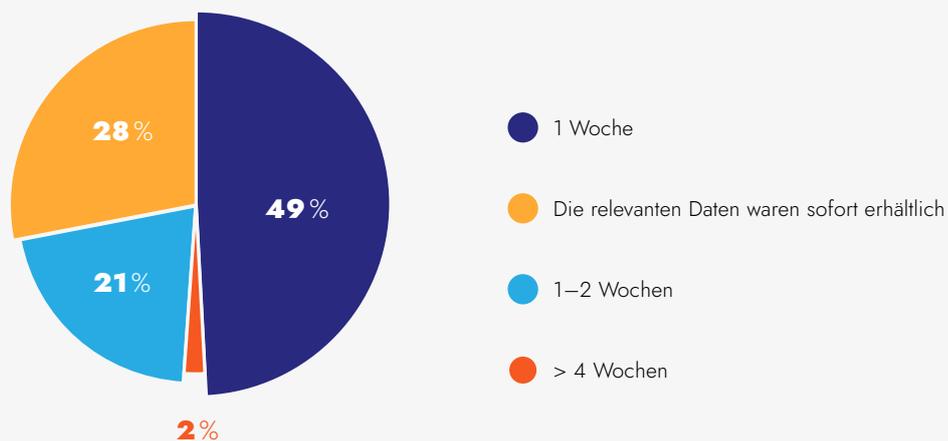
- A** Wir sind heute ein effizienteres Remote-Working-Team.
- B** Wir sind heute ein stärkeres Team.
- C** Wir müssen unser Unternehmen noch weiter digitalisieren.
- D** Wir haben neue Remote-Vertriebskanäle aufgebaut bzw. weiterentwickelt.
- E** Wir konnten unsere Kundenbeziehungen verbessern.
- F** Wir haben Lücken bei unserer Online-Präsenz identifiziert.
- G** Wir haben neue Produkte und Services entwickelt.
- H** Wir haben Schwachstellen in unserer Wertschöpfungskette identifiziert.
- I** Für unser Business gibt es keine unmittelbaren Take-aways aus der Krise.

DATEN WAREN SCHNELL VERFÜGBAR

Die prompte Reaktion auf die Covid-19-Krise und auf die neuen Herausforderungen war unter anderem auch möglich, weil die Führungskräfte – unabhängig von der Unternehmensgrösse und Branche – sehr rasch über die relevanten Unter-

nehmensdaten verfügten. Drei Viertel der Umfrageteilnehmenden geben an, dass sie innerhalb einer Woche die nötigen Informationen hatten. Mehr als ein Viertel besass jederzeit, ohne Unterbruch, Zugriff auf die Daten.

Wie schnell verfügten Sie über die notwendigen Führungsdaten und -informationen?

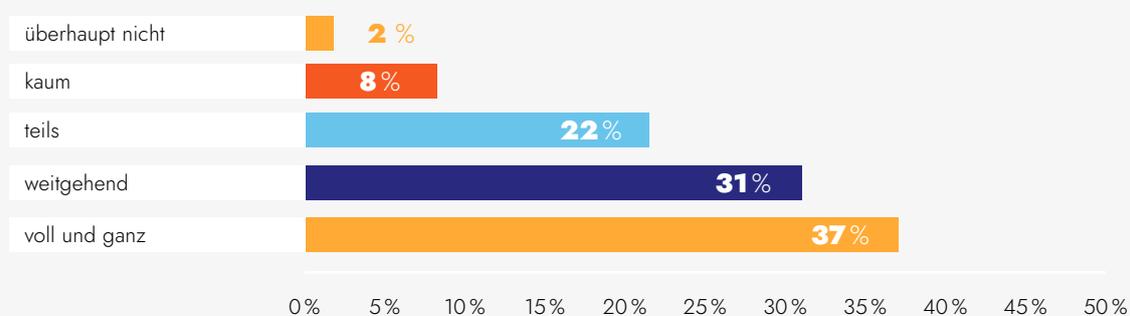


GROSSE ZUVERSICHT TROTZ DÜSTERER AUSSICHTEN

Die grundsätzlich sehr positive Einschätzung der Umfrageteilnehmenden zum Umgang mit der Krise steht im Widerspruch zur wirtschaftlichen Entwicklung. So rechnet das SECO für das Jahr 2020 mit einem BIP-Rückgang von 7–10% und einem Anstieg der Arbeitslosenquote von 2,3% (2019) auf 4,5%. Trotz der eher düsteren Aussichten für die Wirtschaft bleibt der Glaube an eine zeitnahe Erholung bei den Unternehmen intakt. Die grosse Mehrheit der Umfrageteilnehmenden gibt an, die Unternehmensperformance weiter steigern zu wollen.



In 2020 wollen wir die Unternehmensperformance weiter steigern.



2

DIE KRISE ALS KATALYSATOR FÜR VERÄNDERUNG



In Zeiten grosser Unsicherheit sind schnelle, brauchbare Lösungen gefragter als langfristige und perfekte. Bereits bekannte Defizite werden jetzt noch deutlicher sichtbar bzw. schmerzhafter spürbar. Dabei zeigt sich, dass die Krise Veränderungsinitiativen massiv beschleunigt hat.

Vor allem drei Themen haben mit der Krise noch weiter an Bedeutung gewonnen: «Organisationsentwicklung», «Kundenorientierung und Neukundengewinnung» und «Digitalisierung».

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Unsere Ökonomie und unsere Lebensweise wurden praktisch über Nacht vor viele neue, unerwartete Herausforderungen gestellt. Darauf reagierten viele Unternehmen lösungsorientierter, pragmatischer und mutiger, als sie es sich vorher selbst zugetraut hätten.

Nicht Langfristiges stand im Fokus der Führungskräfte, sondern schnelle Anpassungen mit direkt sichtbarem, messbarem Nutzen.

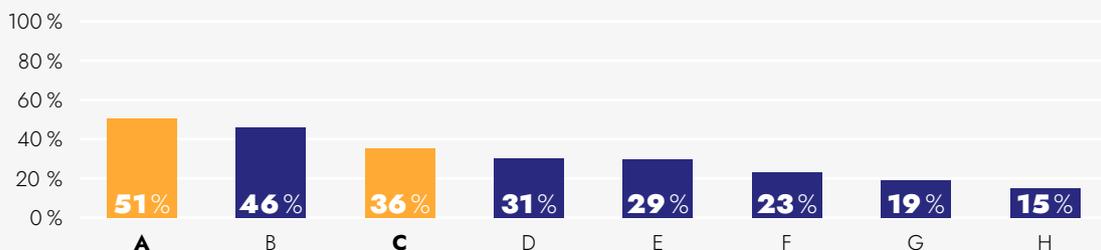
So hat zum Beispiel die Einführung des Social Distancing dazu geführt, dass der Aufrechterhaltung des Betriebs und der Sicherstellung einer effektiven Zusammenarbeit grösste Beachtung geschenkt wurde.

KOMMUNIKATION MIT STAKEHOLDERN GEWINNT AN STELLENWERT

In diesem Zusammenhang war die Adjustierung der internen Kommunikation sowie der Kommunikation mit Kundinnen und Kunden sowie Lieferanten naheliegend und einfach umsetzbar. Mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmenden hat die interne Kommuni-

kation angepasst. Der enge Kontakt mit den Mitarbeitenden und das Bedürfnis, alle auf dem Laufenden zu halten, wurde sehr hoch priorisiert. Dahingegen hat nur ein gutes Drittel der Umfrageteilnehmenden die Kunden- und Lieferantenkommunikation adjustiert.

**Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?
In 2020 sehen wir deutliche Veränderungen...**



A in der internen Kommunikation.

B im Kundenverhalten.

C in der externen Kommunikation/im Marketing.

D in unserem Verhalten gegenüber Kundinnen und Kunden.

E auf Managementebene.

F beim Personal/bei der Teamzusammenstellung.

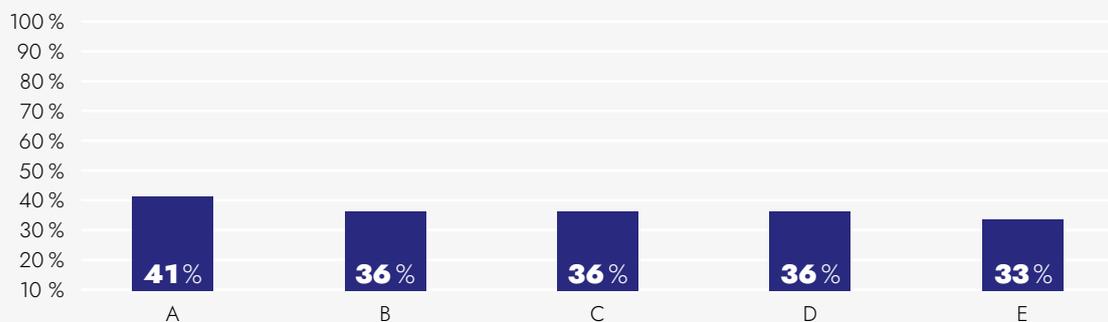
G in unserem Angebot.

H in der Wertschöpfungstiefe.

MEHR HOME-OFFICE VERLANGT EINE WEITERENTWICKLUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR

Basierend auf den Erfahrungen im Lockdown – wie beispielsweise die Etablierung von Home-Office – beurteilen 41% aller C-Level-Führungskräfte die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur als grösste Herausforderung.

Als grösste Herausforderung sehen wir ...



A Anpassungen an der Unternehmenskultur und -organisation.

B die Erarbeitung möglicher Szenarien.

C eine klare Roadmap für die Zukunft zu erstellen und umzusetzen.

D die Überprüfung unserer strategischen Annahmen und Rahmenbedingungen.

E Anpassungen am Geschäftsmodell.

KUNDENORIENTIERUNG UND NEUKUNDENGEWINNUNG

Während sich die Unternehmen in der Krise auf die Aufrechterhaltung des Betriebs fokussierten, rückte die Auseinandersetzung mit neuen Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden sowie weiterer Stakeholder im Vergleich dazu in den Hintergrund.

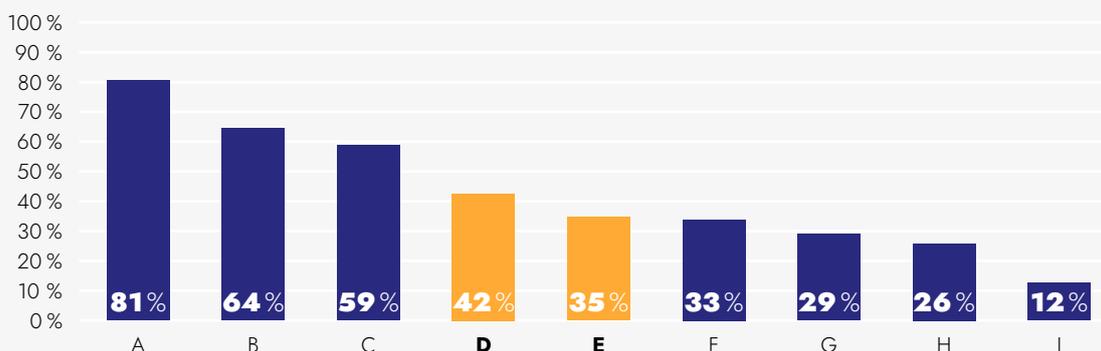
Damit steigt das Risiko, dass die offensichtliche Veränderung im Kundenverhalten nicht genügend antizipiert und weder als Impuls noch als Richtungsvektor für die kriseninduzierte Veränderung genutzt wird.

DIE KRISE FÜHRT NICHT ZU VERBESSERTEN KUNDENBEZIEHUNGEN

Weniger als die Hälfte aller Unternehmen konnte den Sales-Funnel kurzfristig in den digitalen Bereich verlagern. Und nur eines von drei Unternehmen war in der Lage, die Kundenbeziehungen während der Krise zu verbessern. Unternehmen,

die hier keine Fortschritte machten, führen dies auf das Social Distancing zurück. Die Distanz zur Kundin bzw. zum Kunden ist digital schwerer zu überwinden als die Distanz zu den Mitarbeitenden.

Was sind die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Krise? Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



- A Wir sind heute ein effizienteres Remote-Working-Team.
 B Wir sind heute ein stärkeres Team.
 C Wir müssen unser Unternehmen noch weiter digitalisieren.
 D Wir haben neue Remote-Vertriebskanäle aufgebaut bzw. weiterentwickelt.
 E Wir konnten unsere Kundenbeziehungen verbessern.
 F Wir haben Lücken bei unserer Online-Präsenz identifiziert.

- G Wir haben neue Produkte und Services entwickelt.
 H Wir haben Schwachstellen in unserer Wertschöpfungskette identifiziert.
 I Für unser Business gibt es keine unmittelbaren Take-aways aus der Krise.

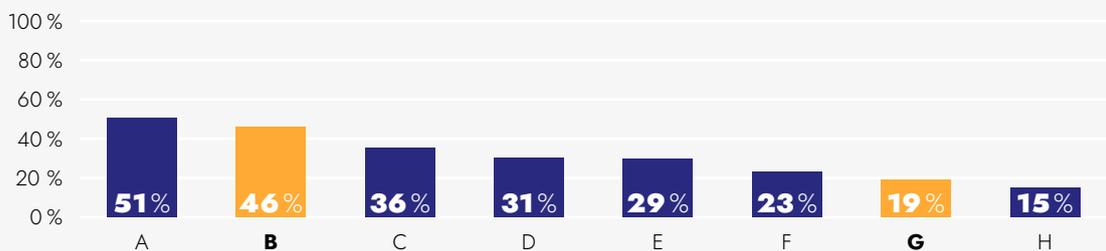
EINE WIEDERAUSRICHTUNG AUF DIE KUNDIN BZW. DEN KUNDEN IST NÖTIG

Fast jede zweite Führungskraft gibt an, dass sich das Kundenverhalten im Laufe der Krise verändert hat. Eine der Herausforderungen der kommenden Jahre wird deshalb die Rekalibrierung auf das veränderte Kundenverhalten sein.

Die Daten zeigen aber auch, dass noch nicht klar und ausgereift ist, wie das vorstattgehen soll.

Im Vergleich zu den internen Anpassungen (z. B. schnelle Umstellung auf Home-Office) wird an der Kundenschnittstelle nur sehr zurückhaltend innoviert. Eine kleine Minderheit jedoch – eins von fünf Unternehmen – hat auf die Veränderung im Kundenverhalten bereits reagiert und das Angebot erfolgreich angepasst.

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? In 2020 sehen wir deutliche Veränderungen ...



A in der internen Kommunikation.

B im Kundenverhalten.

C in der externen Kommunikation/im Marketing.

D in unserem Verhalten gegenüber Kundinnen und Kunden.

E auf Managementebene.

F beim Personal/bei der Teamzusammenstellung.

G in unserem Angebot.

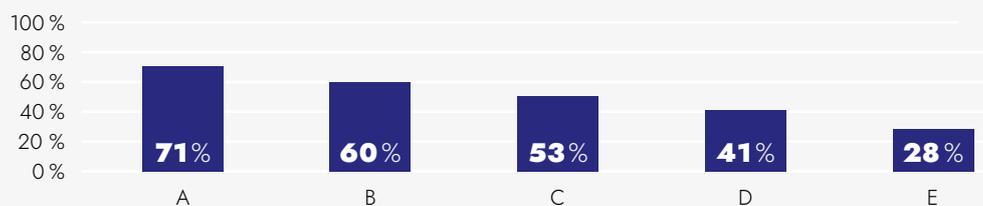
H in der Wertschöpfungstiefe.

NEUKUNDENGEWINNUNG HAT PRIORITÄT

Als eine der grössten strategischen Herausforderungen für die Zukunft erachten die Unternehmen die Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden

sowie die Erschliessung neuer Märkte. Diese Aussage gilt für alle Branchen.

Nächstes Jahr werden strategische Entscheidungen ...



A die Digitalisierung vorantreiben.

B darauf fokussieren, neue Kundinnen und Kunden sowie Märkte zu gewinnen.

C noch besser die Kundenbedürfnisse verstehen.

D zu einem höheren Grad auf aktuellen Daten und Analysen basieren, als das heute der Fall ist.

E verstärkt auch mit Kreativitätstools vorbereitet, die mehr Optionen und mögliche Massnahmen generieren.

Während im Lockdown der abrupte Wechsel von physischen auf virtuelle Kanäle in bestehenden Mitarbeiterbeziehungen gut und in etablierten, intakten Kundenbeziehungen einigermaßen gut funktioniert hat, wird die Überbrückung der Distanz im Neukundengeschäft als deutlich schwieriger eingestuft.

«Der Verlust an <subkutaner> Information ist zu gross. Ich muss den Kunden persönlich aufsuchen können.»

Eine fundamentale Herausforderung wird darin bestehen, das veränderte Kundenverhalten tatsächlich zu verstehen, es mit einem angepassten Angebot zu adressieren und so auch neue Kundinnen und Kunden zu gewinnen sowie neue Märkte zu erschliessen.



DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung ist seit Jahren ein Dauerthema. Mit Covid-19 ist sie nun endgültig im Businessalltag angekommen.

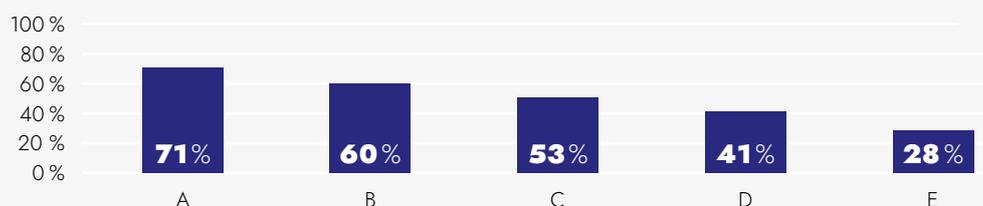
RADIKAL DIGITAL

Mit dem Lockdown stellten Unternehmen ihre Arbeitsformen innert weniger Stunden teilweise radikal um. Widerstände und Hindernisse wurden in Rekordzeit überwunden. Die Digitalisierung, im Sinne einer ortsunabhängigen Kooperation zwischen White-Collar-Workern, wird in Form von Home-Office aktiv gelebt. Ein Grossteil der befragten Teilnehmenden plant allerdings auch, die Digitalisierung in der nahen Zukunft darüber hinaus voranzutreiben. Die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette hat sich damit

bei Schweizer Führungskräften vom strategischen Thema zum strategischen Handlungsfeld entwickelt.

«Digitalisierung hat in der akuten Krise die Distanz überbrückt. Jetzt ist man bereit für den nächsten Digitalisierungsschritt.»

Nächstes Jahr werden strategische Entscheidungen ...



A die Digitalisierung vorantreiben.

B darauf fokussieren, neue Kundinnen und Kunden sowie Märkte zu gewinnen.

C noch besser die Kundenbedürfnisse verstehen.

D zu einem höheren Grad auf aktuellen Daten und Analysen basieren, als das heute der Fall ist.

E verstärkt auch mit Kreativitätstools vorbereitet, die mehr Optionen und mögliche Massnahmen generieren.

SHOWSTOPPER

Auf die Frage nach den grössten Hürden für die Digitalisierung nennt rund ein Drittel der Teilnehmenden die Kosten und die fehlenden Skills der Mitarbeitenden.

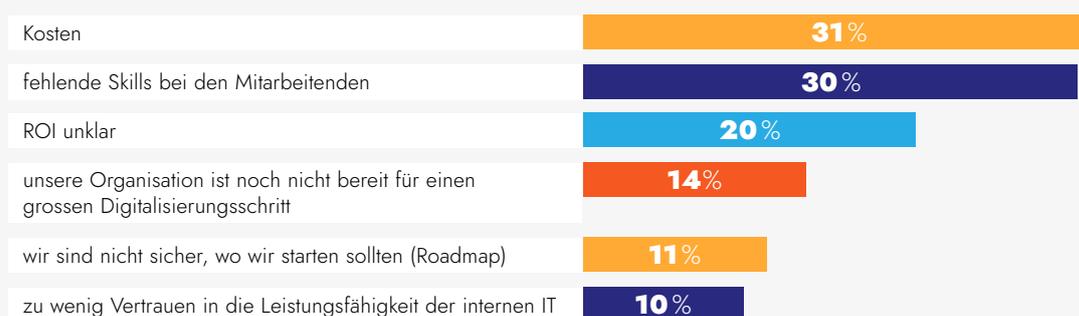
«Es dauert viel länger, als Gurus sagen, es kostet viel mehr, als Consultants sagen, und es bringt viel weniger Ertrag, als das Management prognostiziert.»

Die «Gurus» stehen häufig für disruptive, digitale

Geschäftsmodelle und besetzten eine Nische. Die Optimierung und Weiterentwicklung eines funktionsfähigen Geschäfts- und Wertschöpfungsmodells mit etablierten internen und externen Prozessen mittels digitaler Transformation ist in der Regel nicht mit einem Nischenmodell vergleichbar. Diese Aufgabe, mit der sich der Grossteil der befragten Führungskräfte konfrontiert sieht, ist deutlich komplexer und anspruchsvoller und erfordert einen anderen Ansatz.

Erfolgskritisch sind deshalb eine klare Strategie und messbare Quick Wins; zumal ein Fünftel der Befragten den Return on Investment von Digitalisierungsinitiativen in Zweifel zieht.

Welches sind die grössten «Bremser» für unsere Digitalisierungsvorhaben?



3

LEADING TRANSFOR- MATION



Die sinnvollste Art, mit einer Krise umzugehen, ist, sie zu nutzen. Wir sind davon überzeugt, dass die folgenden vier Erfolgsfaktoren das Rüstzeug dafür bilden, dass Unternehmen einen Nutzen aus der Krise ziehen und sich auch in Zukunft besser behaupten können:

1. Ein **offenes Mindset** befähigt dazu, die Herausforderungen zu erkennen, zu akzeptieren und neue Antworten darauf zu finden.
2. **Verfügbarkeit von Daten**, um Entscheidungen abzusichern und Wettbewerbsvorteile auszubauen.
3. **Customer-Insights** geben die Richtung einer für Kundinnen und Kunden relevanten Veränderung vor.
4. **Führungsstärke** ist eine Voraussetzung, um die Transformation schnell und erfolgreich zu meistern.

MIT EINEM OFFENEN MINDSET GEMEINSAM DIE ZUKUNFT GESTALTEN

Um strategische Ziele tatsächlich zu erreichen, braucht es die grosse Kunst des klaren Blicks, kombiniert mit dem Engagement und der Kreativität aller, die vorhandenen Ressourcen klug einzusetzen.

VIER FRAGEN ZUM WEITERDENKEN:

- 1.** Welche aktuellen Fragen beantwortet Ihre Strategie immer noch adäquat?
- 2.** Welche strategischen Annahmen gelten weiterhin?
- 3.** Produziert Ihr Geschäftsmodell noch genügend Mehrwert für alle?
- 4.** Wie könnten Sie Ihre Mittel noch klüger einsetzen?

DATENINTELLIGENZ ERMÖGLICHT ZUSÄTZLICHE WERTSCHÖPFUNG

Mit der Zunahme der internen und externen Datenquellen und -volumina steigen auch die Möglichkeiten und Anforderungen an die Unternehmen, diese Daten für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells zu nutzen. So wollen sich 41% der Umfrageteilnehmenden bei strategischen Entscheidungen in Zukunft noch stärker auf Daten und deren Analyse stützen (siehe Seite 19).

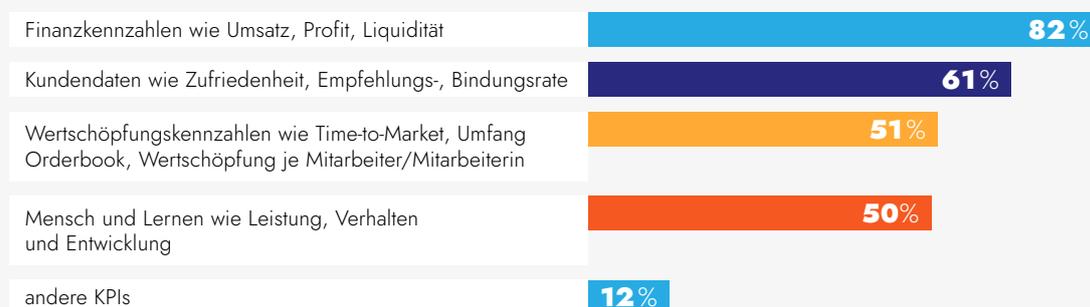
Heute nutzen die meisten Führungskräfte für ihre strategischen Entscheidungen vor allem klassische Finanzkennzahlen sowie Sales- und Kundendaten. Etwa die Hälfte der Befragten setzt Wertschöpfungskennzahlen und Personalkennzahlen ein.

Kennzahlen mit einem direkten Bezug zur datengetriebenen Wertschöpfung sind noch nicht sehr verbreitet.

Wettbewerbsvorteile entstehen, wenn Daten in flüssigen Management- und Leistungsprozessen effizient verarbeitet und den unterschiedlichen Stakeholdern zeitnah zur Verfügung gestellt werden können.

Diese heute noch auf weiten Strecken manuellen Prozesse mit vielen Medienbrüchen werden durch intelligente Automatisierung und KI ersetzt werden.

Welche Kennzahlen nutzen Sie, um Leistungsprozesse zu messen?



VIER FRAGEN ZUM WEITERDENKEN:

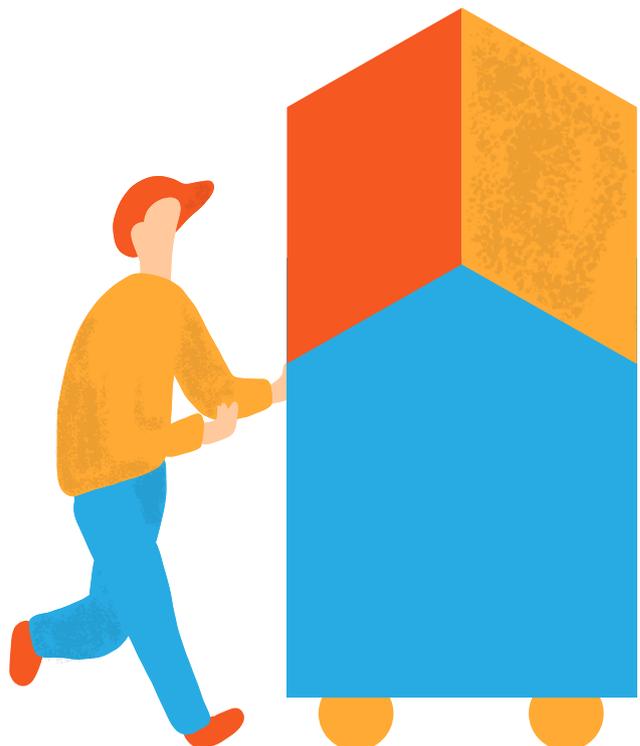
- 1.** Treffen Sie Entscheidungen basierend auf zuvor erhobenen Daten?
- 2.** Sind Daten Teil Ihrer Strategie?
- 3.** Sind Daten ein Bestandteil Ihrer Ertragsmechanik?
- 4.** Kennen Sie den Betrag, den Daten an Ihre Wertschöpfung liefern?

DANK KUNDENVERSTÄNDNIS ORIENTIERUNG SCHAFFEN UND SICHERHEIT GEBEN

Eine Unternehmensstrategie, deren Kompass sich immer wieder an den Kundinnen und Kunden ausrichtet, besitzt die nötige Resilienz, um auch in Zeiten von Veränderung und Unsicherheit zu bestehen.

Versteht das Unternehmen – und damit sind nicht nur die Bereiche Marketing und Kommunikation gemeint – seine Kundinnen und Kunden, ist es schneller am Markt, reagiert weniger empfindlich auf Störungen und bleibt auch nach einer Krise relevant. Die Marktleistungen antworten auch unter veränderten Rahmenbedingungen auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden.

Die Tatsache, dass sich jedes zweite Unternehmen bei den zukünftigen strategischen Entscheidungen noch stärker an ihren Kundinnen und Kunden orientieren möchte, zeigt, dass diese Erkenntnis zwar noch nicht überall Teil der Strategie ist, es aber in Zukunft werden soll (siehe Seite 19).



VIER FRAGEN ZUM WEITERDENKEN:

- 1.** Kennen Sie die Handlungsmotivation Ihrer Kundinnen und Kunden?
- 2.** Sind Customer-Insights Teil der Neu- und Weiterentwicklung von Produkten und Services?
- 3.** Kennen Sie den Mehrwert, den Sie für Ihre Kundinnen und Kunden schaffen?
- 4.** Werden Sie dafür auch adäquat honoriert?

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNGSSTÄRKE

Covid-19 hat die hohen Anforderungen an heutige Führungskräfte deutlich aufgezeigt. Sie müssen den Weg in eine sichere und erfolgreiche Zukunft aufzeigen. Die Überwindung von Unsicherheit und Instabilität gelingt aber nur, wenn sich die Mitarbeitenden von einer krisenresistenten, ortsunabhängigen Unternehmenskultur getragen fühlen und sich intrinsisch motiviert auf den Weg in eine neue Stabilität machen.

Damit wird klar, welche gegensätzliche Fähigkeiten Führungskräfte in sich vereinen müssen. Sie sollen nicht nur eine klare, umsetzbare Strategie vorgeben, sondern auch jederzeit in der Lage sein, den geplanten Weg zu verlassen, ohne damit das Unternehmen zu gefährden und die Mitarbeitenden zu verunsichern. [Der glaubwürdige Umgang mit diesen unterschiedlichen Ansprüchen stellt immer mehr auch menschlich hohe Anforderungen an Führungskräfte.](#)

VIER FRAGEN ZUM WEITERDENKEN:

- 1.** Fühlen sich Ihre Mitarbeitenden als Teil einer übergeordneten Idee, die auch einer Krise standhält?
- 2.** Ist die Kultur, die Ihr Unternehmen im Inneren zusammenhält, standort- und kanalunabhängig?
- 3.** Wie erkennen Sie, wenn Mitarbeitende mit Widersprüchen zu kämpfen haben?
- 4.** Wissen Sie, ob Ihre Entscheidungen von den Mitarbeitenden akzeptiert und mitgetragen werden?

SCHLUSSWORT

Die Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen und Führungskräfte während Covid-19 konfrontiert sehen, sind vielfältig. Bei der Arbeit an diesem Bericht haben wir nicht nur viele Informationen, sondern auch tiefe Einblicke erhalten, wie Unternehmen mit dieser neuen Herausforderung umgehen und sie zu meistern versuchen.

Niemand weiss, ob und wann wir Covid-19 überwinden werden. Oder wie disruptiv und nachhaltig das Virus die Unternehmen, die Gesellschaft und die Menschen tatsächlich trifft. Sicher wissen wir nur, dass wir mit dem, was wir heute tun oder lassen, einen Einfluss auf die Zukunft nehmen und damit die nächste Etappe dieser Reise mitgestalten können.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Teilnehmenden, die so offen waren, ihre Erfahrungen und ihre Gedanken mit uns zu teilen. Ein herzlicher Dank gebührt auch dem gesamten Projektteam, das diesen Report möglich gemacht hat.

AN DER ERARBEITUNG DES BERICHTS BETEILIGTE FIRMEN

Boyden Global Executive Search

Boyden ist ein weltweit führender Personalberater in den Bereichen Executive Search und Leadership-Consulting mit mehr als 65 Niederlassungen in über 40 Ländern. Mit Büros in Zürich und Genf besetzen wir ausgesuchte Spitzenpositionen in den Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen von führenden Schweizer Firmen, mit welchen wir seit vielen Jahren eine partnerschaftliche Zusammenarbeit pflegen.

Futureworks

Futureworks ist eine Schweizer Creative Consultancy – darauf spezialisiert, Unternehmen näher an ihre Kundinnen und Kunden zu bringen. Neugierig und ehrlich stellen wir Dinge in Frage und bringen neue Sichtweisen ein. Dabei entstehen bleibende Erlebnisse, funktionierende Lösungen und Mehrwert, der sich auszahlt. Seit 1991 – und für die Zukunft.

Information Factory

Turning Data into Business Value

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

Küng

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

boyden

Futureworks



INFORMATION
FACTORY

STRATEGY
CONSULTING **Küng**