

LEADING TRANSFOR- MATION

REPORT 2022

VORWORT

Führungspersonen der Schweizer Wirtschaft sind der Meinung: Der Anstoss zum Wandel kommt nicht mehr ausschliesslich von aussen, sondern immer mehr auch von innen. Zudem bedeutet Wandel, dass auch wir Führungskräfte uns verändern müssen.

Im Sommer 2022 haben 333 Führungspersonen den jährlich wiederkehrenden Fragebogen zu Herausforderungen und zur Praxis beim Führen von Veränderungsprozessen beantwortet. Im vorliegenden «Leading Transformation Report 2022» (LTR 2022) erhalten Sie nicht nur die Ergebnisse der Befragung, sondern auch eine Einordnung und Interpretation. Wir verstehen sie als Grundlage einer vertieften und wiederkehrenden Auseinandersetzung mit dem Thema.

Der LTR ist eine Einladung an Führungsteams und alle in Führungsverantwortung, gemeinsam die Führungspraxis im Zeichen des Wandels weiterzuentwickeln. Nehmen Sie mit uns Kontakt auf: Gerne diskutieren wir mit Ihnen persönliche und unternehmensspezifische Fragen und ordnen die aktuelle Situation gemeinsam ein. Wir freuen uns, von Ihnen zu hören.

Mit herzlichen Grüssen

Boyden Global Executive Search
Futureworks
Information Factory
Küng Strategy Consulting



ZUR METHODE

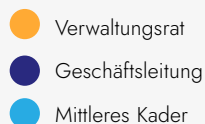
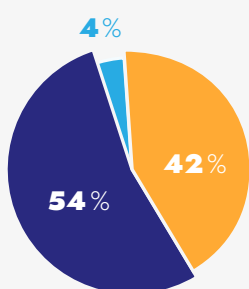
333 Führungspersonlichkeiten mehrheitlich aus der Schweizer Wirtschaft gewährten uns – wie in den vergangenen zwei Jahren – auch im Sommer 2022 einen Einblick in die Praxis ihrer täglichen Arbeit.

Die Befragten wurden persönlich angeschrieben. Sie stammen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen verschiedener Grössen aus der ganzen Schweiz sowie dem deutschsprachigen Raum.

Sie beantworteten einen Online-Fragebogen, dessen Struktur sich an situativen Szenarien und am aktuellen Wissen über erfolgreiches Führen aus drei Perspektiven orientiert (siehe Seite 26). Zusätzlich wurden Tiefeninterviews durchgeführt, um die Ergebnisse der Online-Befragung einzuordnen und zu verdichten.

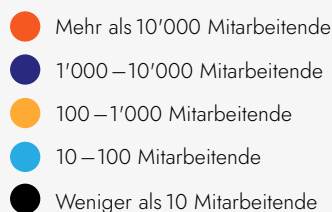
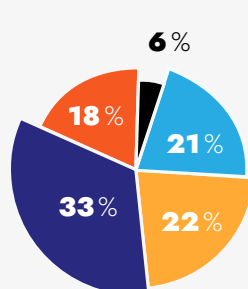
Rolle

96% der Führungspersonen wirken auf Senior-Level



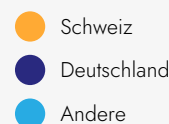
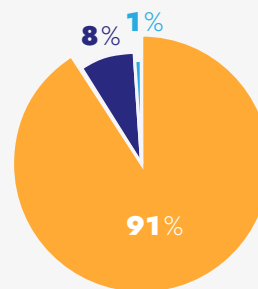
Unternehmensgrösse

Alle Unternehmensgrössen sind vertreten



Land

91% der Führungspersonen arbeiten in der Schweiz



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.**

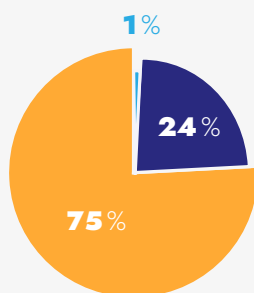
Der Leading Transformation Report wird jährlich erstellt, damit auch Veränderungen über die Zeit aufgezeigt werden können.

Branchen

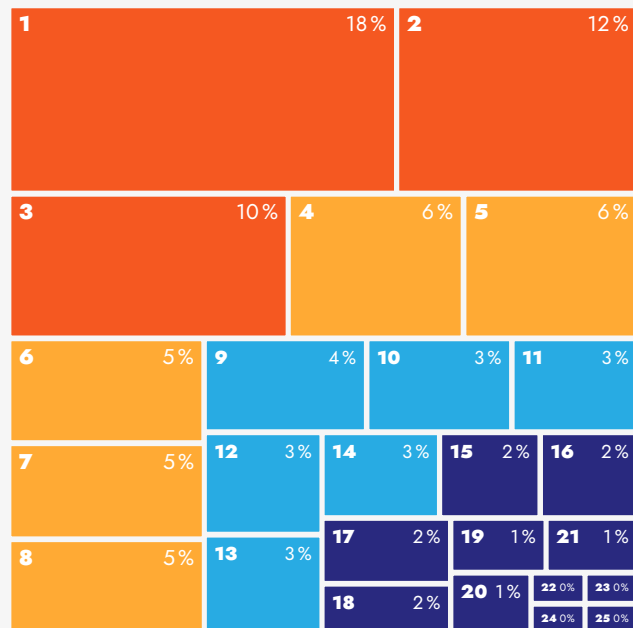
Alle Branchen sind vertreten – mit Schwerpunkt Finanzindustrie

Geschlecht

75% der Führungspersonen sind männlichen Geschlechts



- Männlich
- Weiblich
- Divers



- | | |
|---|--|
| 1 Finanz- und Versicherungsdienstleister | 13 Öffentliche Verwaltung |
| 2 Dienstleistungsbranche | 14 Erziehung und Unterricht |
| 3 IT-Branche | 15 Chemische Stoffe |
| 4 Energie | 16 Telekommunikationsbranche |
| 5 Gesundheits- und Sozialwesen | 17 Verkehr und Lagerei |
| 6 Automobilindustrie | 18 Luft- und Raumfahrt |
| 7 Baugewerbe | 19 Grundstücks- und Wohnungswesen |
| 8 Medizintechnik | 20 Textil- und Bekleidungsbranche |
| 9 Elektrische Geräte | 21 Hotel und Gastronomie |
| 10 Handel | 22 Bergbau |
| 11 Lebensmittelindustrie | 23 Kunst, Unterhaltung und Erholung |
| 12 Logistikbranche | 24 Biotechnologie |
| | 25 Wasser, Abwasser und Entsorgung |

1

**Globale Trends
und die Pandemie
verändern die
Unternehmen
umfassend**



Gemäss den befragten Führungspersonen verändern Konnektivität und New Work die Unternehmen aktuell am fundamentalsten. Dagegen rückte die Globalisierung in den Hintergrund – die Covid-Pandemie und die Unterbrechung der Lieferketten hinterliessen hier ihre Spuren.

Dazu passt auch, dass sich die Erwartungen der Mitarbeitenden aus Sicht der Befragten am stärksten verändert haben. Angesichts dessen sind klare Impulse notwendig und dringlich.

Das Potenzial von Konnektivität und New Work zur Verbesserung der Wertschöpfung ist also bestenfalls erkannt, aber noch nicht realisiert.

New Work fördert Konnektivität und umgekehrt. Aber mit Remote-Arbeit ist es nicht getan. Unternehmenskultur und Geschäftsmodelle müssen sich auf einen weiteren Wandel einstellen, damit Konnektivität und New Work die Wertschöpfung befeuern können.

AUSWIRKUNGEN DER GLOBALEN TRENDS

- New Work und Konnektivität sind die Trends, welche die Unternehmen heute am meisten und am schnellsten beeinflussen.

Aus der Perspektive Ihrer Führungstätigkeit gesprochen: Welche der folgenden Megatrends* haben den grössten Einfluss auf Ihr Unternehmen?

Max. drei Nennungen möglich



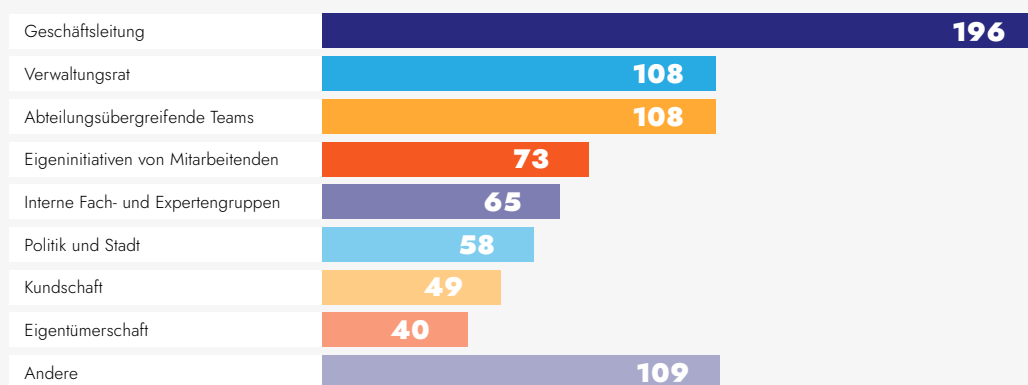
*www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#12-megatrends

VERANTWORTUNG FÜR NEUE IMPULSE

- ▶ Neue Impulse werden vor allem von der Geschäftsleitung, vom Verwaltungsrat und von grenzübergreifenden Teams erwartet.
- ▶ Die Führungsherausforderung liegt deshalb darin, gemeinsam eine Richtung zu finden.

Von wem erwarten Sie am meisten und am dringendsten die nötigen Initiativen für Transformation und Innovation?

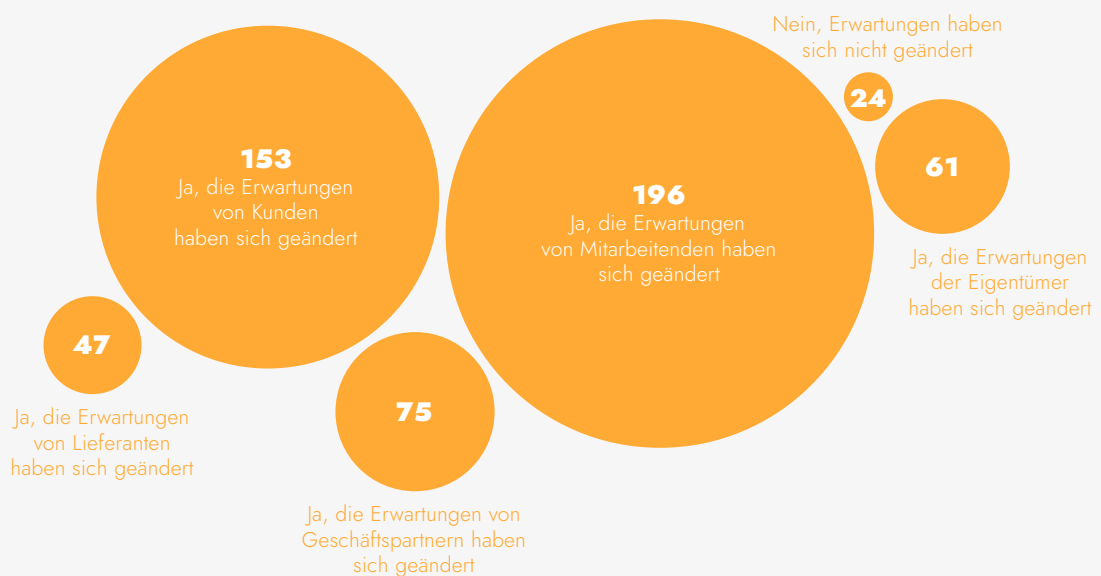
Mehrfachnennungen möglich



ERWARTUNGEN DER INTERESSENGRUPPEN

- ▶ Es sind vor allem die Erwartungen der Mitarbeitenden, die sich geändert haben.
- ▶ Eine Minderheit der befragten Führungspersonen ist der Meinung, dass sich die Erwartungen nicht verändert haben.

**Nun fragen wir nach dem Vergleich zur Situation im letzten Jahr:
Haben sich Erwartungen an Ihr Unternehmen spürbar verändert?**
Mehrfachnennungen möglich



Am stärksten und anspruchsvollsten werden von den Befragten die veränderten Erwartungen ihrer Mitarbeitenden wahrgenommen. Sie betreffen vor allem:

- Remote-Arbeit, unabhängig von Ort und zunehmend auch unabhängiger von festen Arbeitszeiten
- Work-Life-Balance
- Sinnhafte Identifikation

«Das alte Office-Leben ist out.»

Mitglied der Geschäftsleitung

Der Kunde wird immer ungeduldiger. Laut den befragten Führungskräften haben sich die Kundenerwartungen am zweitstärksten verändert beziehungsweise nochmals verstärkt vor allem in Bezug auf:

- Digitale Kundenschnittstellen
- Schnelligkeit bei der Auftragsbearbeitung
- Nachhaltigkeit

«Holy Trinity: schneller, günstiger, vielfältiger.»

Mitglied des Verwaltungsrates

An dritter Stelle stehen die Geschäftspartner.

Sie erwarten:

- Mehr Effizienz
- Mehr Absicherung gegenüber bestehenden Risiken
- Digitalisierung

Die Veränderungen bei den Erwartungen von Eigentümern fallen moderater aus. Diese beziehen sich in erster Linie auf Profitabilität, Nachhaltigkeit und eine erfolgreiche Transformation:

- Die Pandemie ist vorbei, das soll sich jetzt auf die Top- und Bottom-Line auswirken
- Nebst Renditezielen sollen auch Nachhaltigkeitsziele erreicht werden
- Nachhaltige Unternehmensentwicklung bei gleichzeitiger Bewältigung externer Schocks und Krisen

«Die Erwartungen an die Firma im ESG-Bereich sind deutlich gestiegen.»

Mitglied des Verwaltungsrates

Auch die Erwartungen von Lieferanten haben sich verändert. Probleme in den Lieferketten haben höhere Preise verursacht und es zeichnet sich ein Trend zur Vorfinanzierung ab. Lieferanten erwarten vor allem:

- Längere Planungszyklen und stärkere Vorfinanzierung der Lieferkette
- Digitale Prozesse und Speed von Leistungen
- Geschwindigkeit und Flexibilität

2

DIGITALISIERUNG UND POSITIONIERUNG WAREN NUR DER ANFANG



Die befragten Führungskräfte geben an, dass die Veränderungen durch die Nutzung digitaler Technologien und der strategischen Repositionierung aufgegleist oder erfolgreich bewältigt wurden. Jetzt geht es darum, darauf aufbauend die Kundenangebote anzupassen und die zum operativen Gelingen nötige Unternehmenskultur weiterzuentwickeln.

Schwieriger erscheint den Befragten die notwendige Transformation in Sachen Forschung, Innovation und Entwicklung. Also in den von der eigentlichen geschäftlichen Transaktion entfernteren Bereichen. Beispielsweise die Förderung von Resilienz und die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden. Am wenigsten erfolgreich sind aus Sicht der Befragten Veränderungen der Unternehmensstruktur.

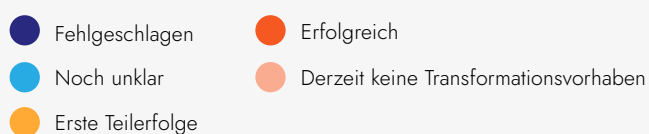
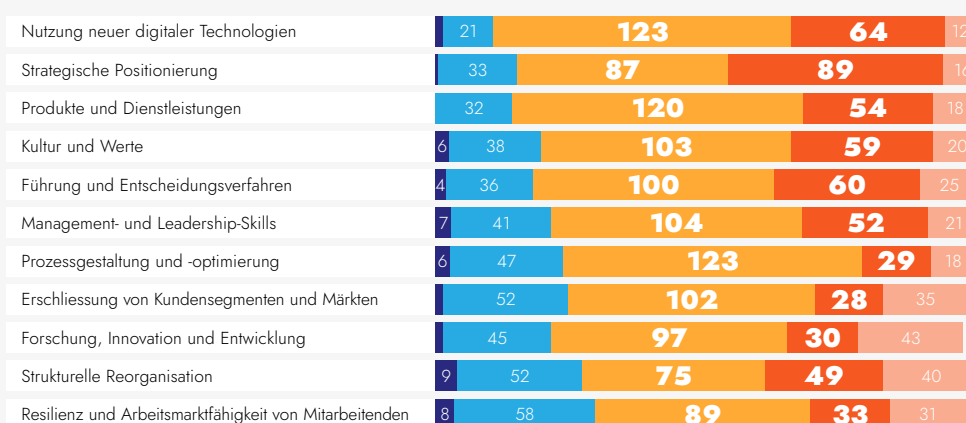
Von aussen getriebene Veränderungen ziehen nach innen gerichtete Veränderungen nach sich, die Zeit brauchen.

AKTUELLER STAND DER TRANSFORMATIONSINITIATIVEN

- ▶ Gemessen am Erfolg von Transformationsinitiativen, steht die Digitalisierung an erster Stelle.
- ▶ Themen, die weiter vom Geschäftserfolg entfernt sind, werden nicht prioritär behandelt.

2021 wurden in Unternehmen viele Transformationsvorhaben angestossen (LTR 2021). Wie beurteilen Sie den bisherigen Erfolg dieser Vorhaben in Ihrem Unternehmen in den Bereichen ...?

Mehrfachnennungen möglich



Verglichen mit den Ergebnissen des letztjährigen LTR waren die Unternehmen dort besonders erfolgreich, wo sie 2021 ihren Fokus setzten: Bei der Kultur und Führung, den Produkten und Dienstleistungen sowie der strategischen Positionierung. In allen drei Bereichen waren die Befragten zufrieden mit dem Fortschritt; die Mehrheit der Befragten gab an, diesen erfolgreich umgesetzt beziehungsweise wichtige Teilerfolge bereits erzielt zu haben.

«Während die Gesetze der Konnektivität bekannt sind, werden die wirtschaftlichen Auswirkungen oft kurzfristig über-, aber langfristig unterschätzt.»

*Prof. Dr. Oliver Gassmann,
Professor für Business Innovation*

Den grössten Erfolg sehen die Befragten dieses Jahr jedoch im Bereich Nutzung neuer digitaler Technologien.

«Bei strukturellen und kulturellen Veränderungen stossen wir auf Permafrost. Das braucht einfach mehrere Jahre.»

Partner LTR

In den Bereichen strukturelle Reorganisation, Forschung, Innovation und Entwicklung sowie Resilienz und Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden schlugen besonders viele Vorhaben fehl beziehungsweise wurden gar nicht erst geplant. 2022 stehen die alten Fundamente noch, einige Mitarbeitende laufen Gefahr, auf der Strecke zu bleiben.

«Strategie ist Entscheiden. Dieses Grundprinzip geht heute oft verloren in der Komplexität von Organisationen.»

*Prof. Dr. Oliver Gassmann,
Professor für Business Innovation*

An illustration of a tennis match on a blue court. Four players are shown in various dynamic poses: one in the foreground with arms raised, one in the middle ground with a racket ready, one in the background with a racket ready, and one on the right side in a lunging pose. A tennis ball is shown in the upper left, and a large dark blue curved shape is in the upper right. The court lines are white.

3

**DAS REAGIEREN
AUF EREIGNISSE
WEICHT DEM
BEGREIFEN UND
GESTALTEN DES
WANDELS**

Führungspersonen wissen: Kommunikation ist zum Kerngeschäft geworden. Erfolgreich ist, wer die kommunikativen Aufgaben gleichzeitig unternehmerisch und integrativ einleuchtend löst. So können die Teams über sich selbst hinauswachsen.

Die Befragten wollen dazu noch mehr zu Treibern der Veränderung werden und die interne Zusammenarbeit verbessern. Und sie haben erkannt, dass die eigene Kommunikation ein mächtiges Instrument ist.

Je besser Führungspersonen und Mitarbeitende den Wandel zusammen gestalten und begreifen, desto geringer ist die Gefahr der gegenseitigen Entfremdung.

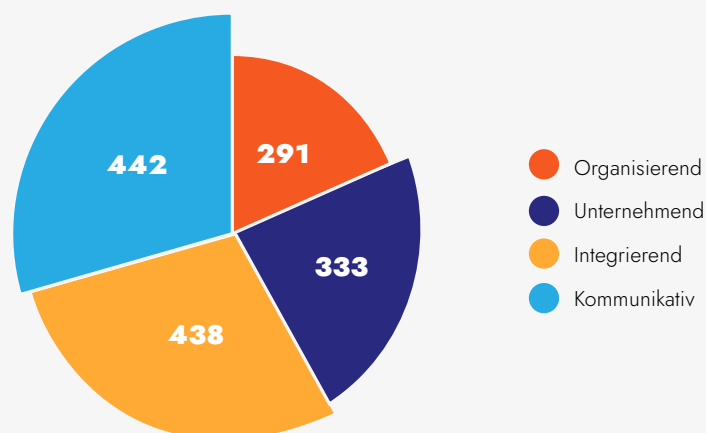
Flexibilität ist deshalb weder leere Forderung noch Mitarbeiteranreiz, sondern muss gezielt genutzt werden, um das Unternehmen gemeinsam zu verändern.

CHARAKTERISTIK EINER ERFOLGREICHEN FÜHRUNGSPRAXIS

- ▶ Kommunikation wird als wichtigste Dimension einer guten Führungspraxis genannt.
- ▶ Führungskräfte müssen jedoch in der Lage sein, mit verschiedenen Dimensionen umzugehen, um den Wandel zu meistern.

Aus Ihrer persönlichen Erfahrung im Alltag: Welches sind die eindeutig wichtigsten Merkmale einer Führungspraxis, die den Wandel meistern kann?

Mehrfachnennungen möglich

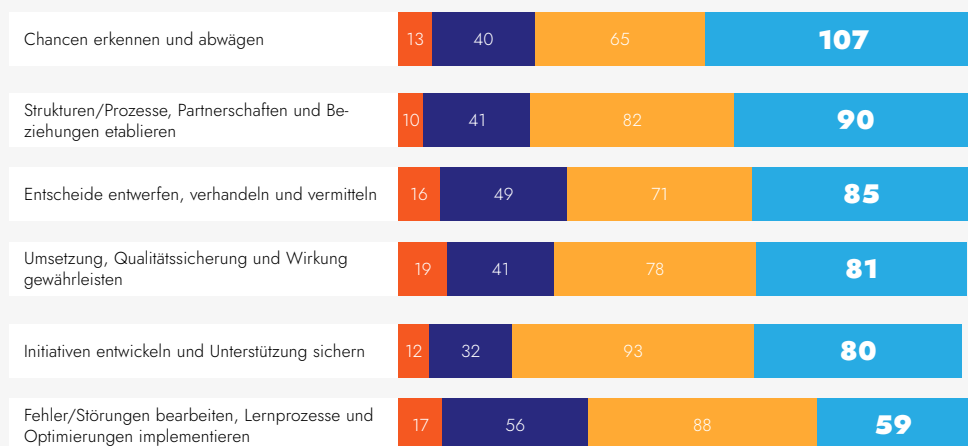


STÄRKEN UND SCHWÄCHEN VON FÜHRUNGSPRAKTIKEN

- ▶ Chancen zu erkennen ist für die Befragten die wichtigste Stärke der Führungspraxis in ihrem Unternehmen.
- ▶ Als grösste Schwäche beurteilen sie die Fähigkeit, Fehler und Störungen zu bearbeiten sowie Lernprozesse und Optimierungen zu implementieren.

Wo sehen Sie die Stärken bzw. Schwächen von Führungspraktiken in Ihrem Unternehmen?

Mehrfachnennungen möglich

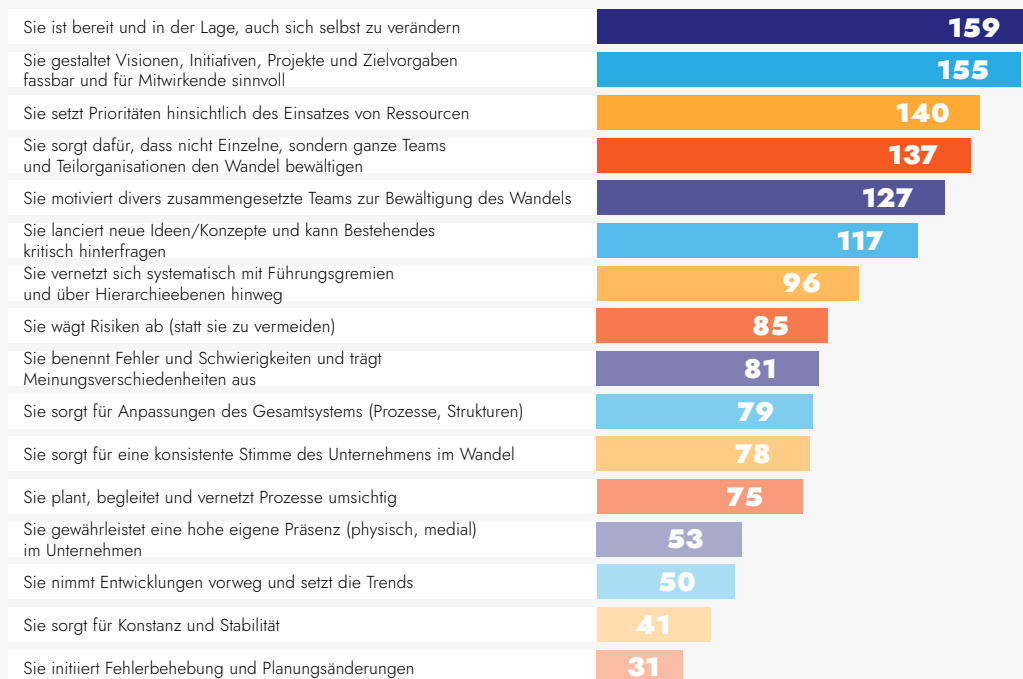


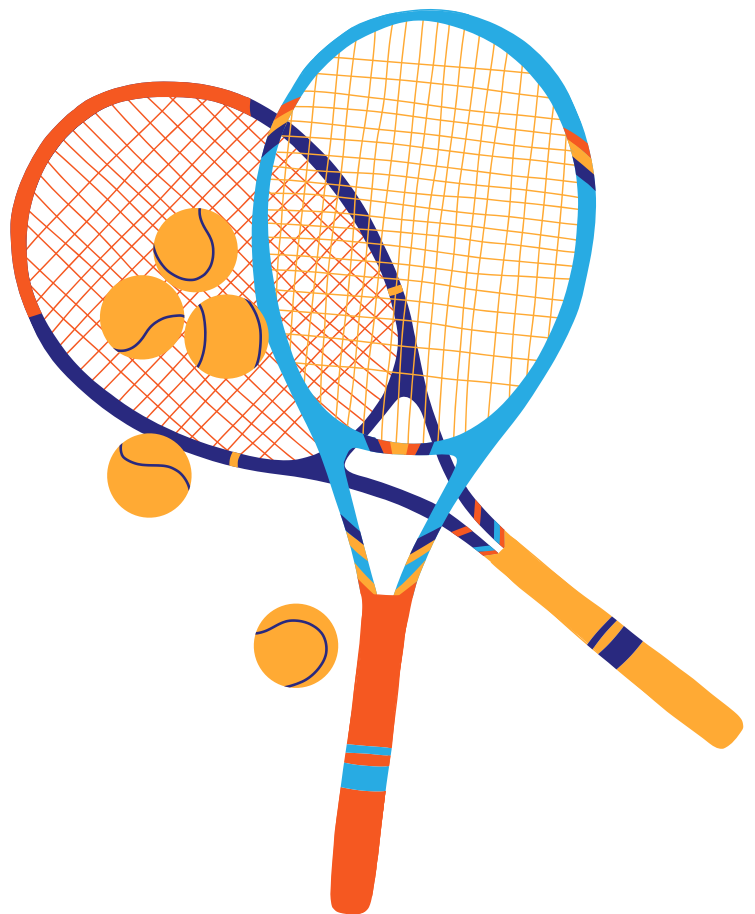
- Kann ich nicht beurteilen
- Ist eine Schwäche
- Wird derzeit überprüft
- Ist eine Stärke

MERKMALE ERFOLGREICHER FÜHRUNG IM WANDEL

- ▶ Als wichtigstes Merkmal wirkungsvoller Führung im Wandel nennen die Befragten die Bereitschaft und Fähigkeit, sich selbst und die eigene Führungspraxis zu verändern.

Aus Ihrer persönlichen Erfahrung im Alltag: Welches sind die eindeutig wichtigsten Merkmale einer Führungspraxis, die den Wandel meistern kann?
Mehrfachnennungen möglich



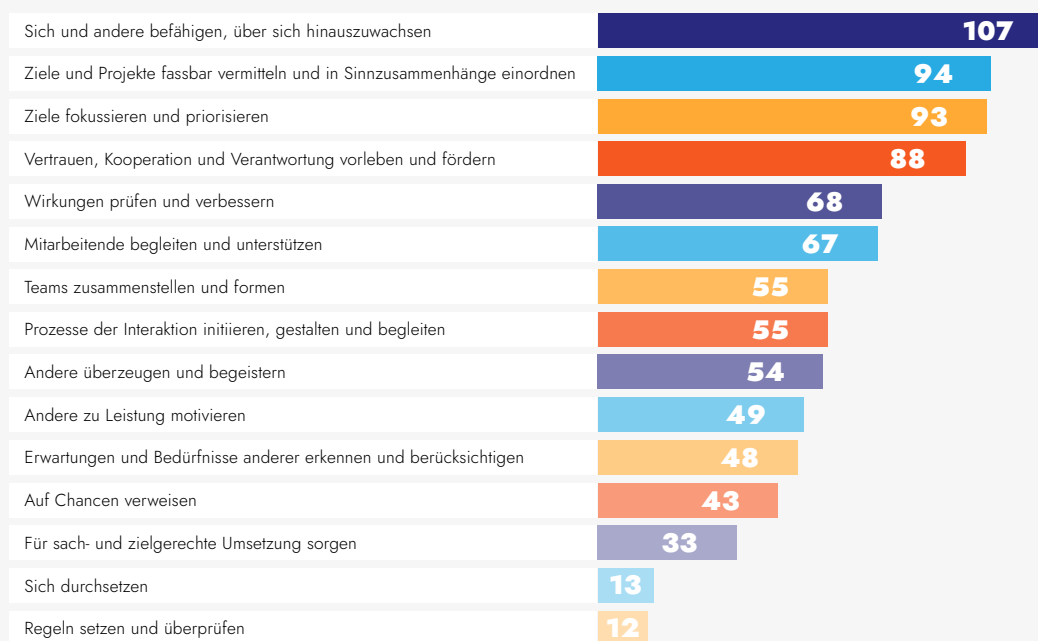


WEITERENTWICKLUNG PERSÖNLICHER SKILLS FÜR FÜHRUNGSAUFGABEN

- Führungskräfte möchten vor allem darin besser werden, sich selbst und andere zu befähigen, über sich hinauszuwachsen.

Für welche der hier aufgeführten Führungsaufgaben möchten Sie Ihre persönliche Wirkung am dringendsten erhöhen und Ihre Skills weiterentwickeln?

Mehrfachnennungen möglich



Als persönlichen Skill mit dem grössten Entwicklungspotenzial sehen die befragten Führungskräfte die Fähigkeit, Menschen so zu fördern, damit sie mehr erreichen, als sie ursprünglich für möglich hielten.

Die zweithäufigste Nennung betrifft die Fähigkeit, Sinnzusammenhänge herzustellen und korrespondiert mit den gestiegenen Erwartungen der Mitarbeitenden. Sie erwarten, mehr Sinnstiftendes beizutragen als vorher.

«Mutig sein ist dann möglich, wenn eine Vertrauenskultur herrscht, die auch Misserfolge zulässt bzw. feiert.»

*Lara Meyer,
CEO Hotelplan*

Die Befragten wollen sich diesbezüglich verbessern – um in unruhigen, unsicheren Zeiten Wegmarken zu setzen und Orientierung zu ermöglichen.

Klassische Leadership-Skills wie «Regeln setzen und überprüfen» oder «sich durchsetzen» werden in der Transformation als weniger relevant eingestuft. Die Tendenz geht vielmehr in Richtung Vertrauensvorschuss statt Nachkontrolle.

«Zentral ist nicht die Anzahl der Homeoffice-Tage, sondern die ergebnisorientierte Führung und das Vertrauen in die Mitarbeitenden.»

*Prof. Dr. Oliver Gassmann,
Professor für Business Innovation*

Als Folge davon wird von Mitarbeitenden immer mehr erwartet, dass sie sich selbst managen sowie Feedback geben und empfangen. Dabei müssen sie sich vermehrt aus ihrer Komfortzone bewegen.

«Wir sehen ein etwas schizophrenes Dilemma zwischen Selbstorganisation und der Forderung nach Führung.»

Mitglied der Geschäftsleitung

4

**LEADING
TRANSFORMATION
IM MODELL**



Von Peter Stücheli-Herlach

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

«Leading Transformation» steht für eine Führungspraxis, die Zukunft gestaltet. Sie erkennt den Wandel von Unternehmen und deren Märkte frühzeitig. Und schafft dann Bedingungen, damit Mitarbeitende ihn produktiv nutzen können.

Trotz offener Entwicklungen und grosser Unsicherheit entscheiden zu können und entscheiden zu wollen: Das ist der Kern von «Leading Transformation». Die Gegenwart zeigt, wie wichtig das ist: mit der Pandemie, den Disruptionen von Lieferketten, der Digitalisierung der Arbeit und neuen Kriegen. Rasche Anpassung hat sich gelohnt – dies umso mehr, wenn die nächste Bewährungsprobe schon im Blick war.

Der jährliche «Leading Transformation Report» (LTR) liefert jeweils eine Momentaufnahme der Praxis von Führungspersonen aus der Schweizer Wirtschaft. Er legt damit die Grundlage für einen Dialog über Führungspraxis im Wandel und ihre ständige Verbesserung.

Die Struktur der Befragung und die Auswertung der Ergebnisse orientieren sich an aktuellen Modellen für Führung als kommunikative unternehmerische Praxis.

1. FÜHRUNG IM UMFELD SICH WANDELNDER MÄRKTE

Trends sind Entwicklungen, die Entscheide erzwingen – und neue Möglichkeiten eröffnen

Führung kann und will weder die Welt noch die Gesellschaft verändern. Aber sie will definieren und unterscheiden, was angesichts wichtiger Trends für ein Unternehmen und seine Kundschaft nötig und was dringlich ist. Sie gestaltet den Wandel durch Entscheidungen, die ihrerseits immer

auch verändert werden können – und verändert werden müssen. Die Abwägung nimmt sie im Rahmen funktionierender Beziehungen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens vor.

Leading Transformation übersetzt Offenheit und Unsicherheit von übergreifenden Trends in Entwicklungschancen.

2. FÜHRUNG VON UNTERNEHMEN IM WANDEL

Organisationen verändern sich durch Kommunikation

Führung ermöglicht es, dass sich die Beziehungen im Unternehmen selbst verändern können. Sie nimmt Risiken, Hürden und Bremsendes wahr. Und schafft Voraussetzungen, damit Teams und Mitarbeitende sie überwinden können. Die Richtung zum Erfolg kann weisen, wer Wandel so erlebbar

macht. Und nötigen Entscheidungen dadurch Sinn verleiht: Wandel zu versprechen und zu verordnen, führt kaum zum Ziel. Kommunikation zur Gestaltung von Beziehungen ist nicht alles. Aber ohne das ist alles nichts.

3. FÜHRUNG MIT MENSCHEN IM WANDEL

Menschen verändern sich und das Unternehmen

Führung im Wandel ist tägliche Arbeit in Beziehung mit einem Gegenüber. Sie lässt Wandel zu und lebt ihn vor. So wirkt sie entscheidend und herausfordernd, aber auch integrierend und inspirierend. Wandel wird dadurch sichtbar, vermittelbar und lernbar. Persönliche Kompetenzen und

Entscheidungsmuster rücken ins Zentrum – und ihre Bündelung und Weiterentwicklung in Führungsteams. **Gemeinsam zu entscheiden heisst, sich gemeinsam zu verändern.**

ANGEBOTE ZUM DIALOG

Dieser Bericht will einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Führungspraxis im fortlaufenden Transformationsprozess leisten. Die Resultate des LTR 2022 sollen deshalb einen Dialog anstossen und den Austausch unter Führungskräften inspirieren – damit die gewonnenen Erkenntnisse in deren Führungspraxis zurückfliessen und genutzt werden können.

Wir laden Sie deshalb zum Gespräch über die Herausforderungen und die Praxis laufender digitaler, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Transformationen ein. Wenn Sie an einer Diskussion über den LTR 2022 interessiert sind, weitere Informationen über unsere Veranstaltungen wünschen oder zukünftig am Bericht teilnehmen möchten, kontaktieren Sie uns: [**leadingtransformation@futureworks.ch**](mailto:leadingtransformation@futureworks.ch)





AN DER ERARBEITUNG DES BERICHTS BETEILIGTE PARTNER

Boyden Global Executive Search

Boyden ist ein weltweit führender Personalberater in den Bereichen Executive Search und Leadership-Consulting mit mehr als 75 Niederlassungen in über 45 Ländern. Mit unserem Büro in Zürich 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 Creative Consultancy. Wir unterstützen erfolgreiche Unternehmen dabei, erfolgreich zu bleiben. Dazu befähigen wir sie, die Perspektive ihrer Kunden einzunehmen und erfüllende Erlebnisse zu kreieren. Und wir lassen nicht locker, bis sich die Zusammenarbeit in wertvolleren Angeboten, einer wachsenden Zahl begeisterter Kunden und einem profitableren Geschäft niederschlägt. Futureworks – from Customer Insight to Business Impact.

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 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.

ZHAW

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Angewandte Medienwissenschaft, Professur Organisationskommunikation und Öffentlichkeit. Das Forschungsteam beschäftigt sich mit Führung als einer kommunikativen Praxis moderner Wertschöpfung.



boyden

Futureworks



INFORMATION
FACTORY

STRATEGY **Küng**
CONSULTING

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zhaw