

## 6. Hitchman Executive Panel

# Ergebnispräsentation 'Karriere & Managementkompetenzen'

Autoren: Roy Hitchman, Roman Huber, Sandro Rügger

November 2014

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung der Ergebnisse	3
Unsere Einschätzung	5
Zufriedenheit mit Karriere	6
Hauptgründe für eine erfolgreiche Karriere	11
Zufrieden oder unzufrieden mit Karriere – Hauptgründe	14
Relevante Persönlichkeitsmerkmale für Erfolg auf Geschäftsleitungsebene	17
Relevante Kompetenzen und Verhaltensmuster für Erfolg auf Geschäftsleitungsebene	20
Veränderung von Kompetenzen und Verhaltensmustern letzte zehn Jahre	22
Veränderung berufliches Umfeld letzte fünf Jahre	25
Anzahl Arbeitgeber vergangene zehn Jahre	27
Statistische Informationen	29

## Zusammenfassung der Ergebnisse (1)



### Die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte ist mit ihrer Karriere zufrieden!

- Knapp drei Viertel aller Befragten sind mit ihrer bisherigen Karriere zufrieden. 24,7% sind es bedingt, und lediglich 3,2% sind mit ihrem Werdegang unzufrieden. Bei den befragten Frauen ist die Zufriedenheit mit 85,9% leicht höher als bei allen Befragten. Am zufriedensten äussern sich die Mitglieder der Verwaltungsräte mit 89%.
- Als fünf Hauptursachen für eine erfolgreiche Karriere wurden in absteigender Häufigkeit genannt: Persönlichkeit, Wille und klare Zielorientierung, harte Arbeit, Ausbildung sowie entwickelte Kompetenzen. Die befragten Frauen nannten folgende fünf Hauptgründe: Wille und klare Zielorientierung, entwickelte Kompetenzen, Persönlichkeit, harte Arbeit und Weiterbildung. Nur die befragten Verwaltungsräte nannten an fünfter Stelle Glück als einen der fünf Hauptgründe.
- Diejenigen, welche mit ihrer Karriere nicht oder nur bedingt zufrieden sind, nannten als Gründe für deren nicht wunschgemässen Verlauf: keine Mentoren, fehlendes Glück, fehlendes politisches Flair, nicht tragfähiges Netzwerk und zu wenig Zeit für die Karriere.
- Die fünf wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale einer erfolgreichen Führungskraft sind: Wertehaltung und Integrität, Authentizität, Zielorientierung, Ausstrahlung und Charisma sowie Engagement. Die befragten Frauen nannten dieselben fünf Hauptpersönlichkeitsmerkmale, lediglich die Verwaltungsräte gewichteten die Teamfähigkeit höher als das Engagement.
- Als die acht Hauptkompetenzen und wichtigsten Verhaltensmuster von Führungskräften in der Geschäftsleitung wurden genannt: strategisches Denkvermögen, Ziele und Perspektiven entwickeln, überzeugend auftreten und kommunizieren, Vertrauen aufbauen, zeitnah und konsequent entscheiden, Verantwortung für Resultate übernehmen, adäquate Delegation und Emotionale Intelligenz. Die Frauen hingegen nannten an achter Stelle anstatt Emotionale Intelligenz das Fördern von Selbstständigkeit und Eigeninitiative.

## Zusammenfassung der Ergebnisse (2)



### **Die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte ist mit ihrer Karriere zufrieden!**

- Im Vergleich zu vor zehn Jahren werden folgende Kompetenzen und Verhaltensmuster als viel wichtiger bewertet: schnell und flexibel auf neue Situation reagieren, Lernfähigkeit und Veränderungsbereitschaft fördern, Ziele und Perspektiven entwickeln, Strategisches Denkvermögen, Kundenerwartungen in die Prozesse integrieren.
- Der generelle Druck, die Erwartungshaltung, die Arbeitsbelastung und das Reporting haben im Vergleich zu vor zehn Jahren massiv zugenommen.
- Fast zwei Drittel der Befragten hatten in den vergangenen zehn Jahren höchstens zwei Arbeitgeber. Über 80 Prozent der Frauen hatten nur maximal zwei Arbeitgeber. Im Vergleich dazu liegt dieser Anteil bei denjenigen, welche mit ihrer Karriere nur bedingt oder nicht zufrieden sind, bei 50 Prozent.

## Unsere Einschätzung



Dass fast drei Viertel der Führungskräfte in der Schweiz mit ihrer Karriere zufrieden sind, erstaunt nicht. Die Schweiz bietet als klassisches KMU-Land mit vielen kleinen und mittelgrossen Betrieben hervorragende Möglichkeiten, sich persönlich und beruflich zu entwickeln. Unsere (Hoch-)Schulen sind top und die Arbeitsmarktbedingungen im Vergleich zum Ausland exzellent.

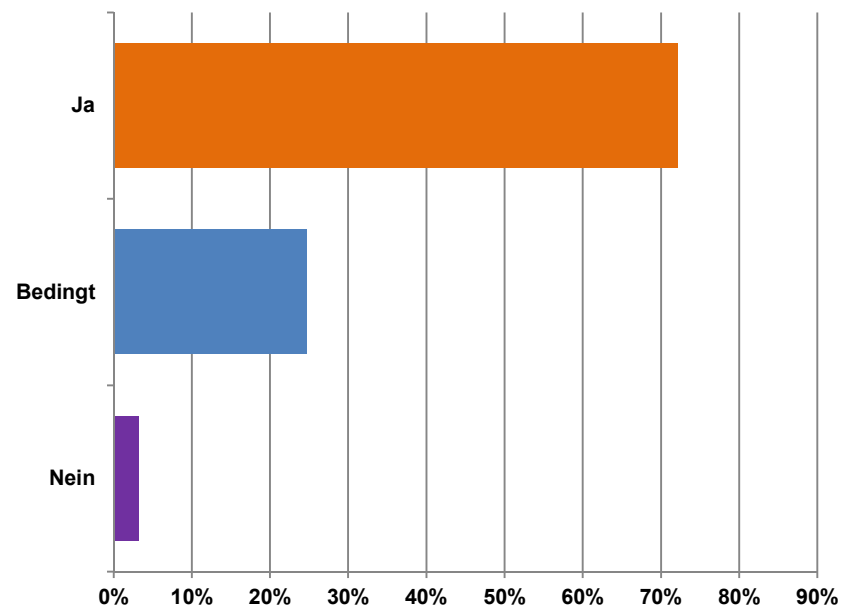
Bemerkenswert sind vor allem die Begründungen, warum die Karriere erfolgreich oder nicht nach Wunsch verlaufen ist. Hier kann man praktisch eine reziproke Nennung der Gründe feststellen. Was die Teilnehmer, die mit ihrer Karriere zufrieden sind, für ihren Erfolg als nicht massgeblich betrachten, erscheint bei denjenigen, welche mit ihrer Karriere nicht oder nur bedingt zufrieden sind, zuoberst auf der Liste. Natürlich ist es verständlich, dass die Zufriedenen ihren Erfolg mehr ihrer eigenen Leistung zuschreiben als exogenen Faktoren. Im Umkehrschluss trifft dasselbe natürlich auch auf die mit ihrer Karriere Unzufriedenen zu.

Die Stabilität bezüglich der Arbeitgeber ist überraschend hoch. Fast zwei Drittel aller Befragten hatten in den vergangenen zehn Jahren nur maximal zwei Arbeitgeber. Frauen wechseln am wenigsten, gefolgt von den Zufriedenen. Wenig überraschend ist die Tatsache, dass die mit ihrer Karriere Unzufriedenen am häufigsten ihren Arbeitgeber wechselten. Sie hatten fast doppelt so häufig mehr als vier Arbeitgeber. Erfahrungsgemäss haben die sorgfältige Prüfung des zukünftigen Arbeitgebers, robuster Durchhaltewille, selbstkritische Reflexion und gesundes Mass an Flexibilität eine stabilisierende Wirkung auf die Karriere.

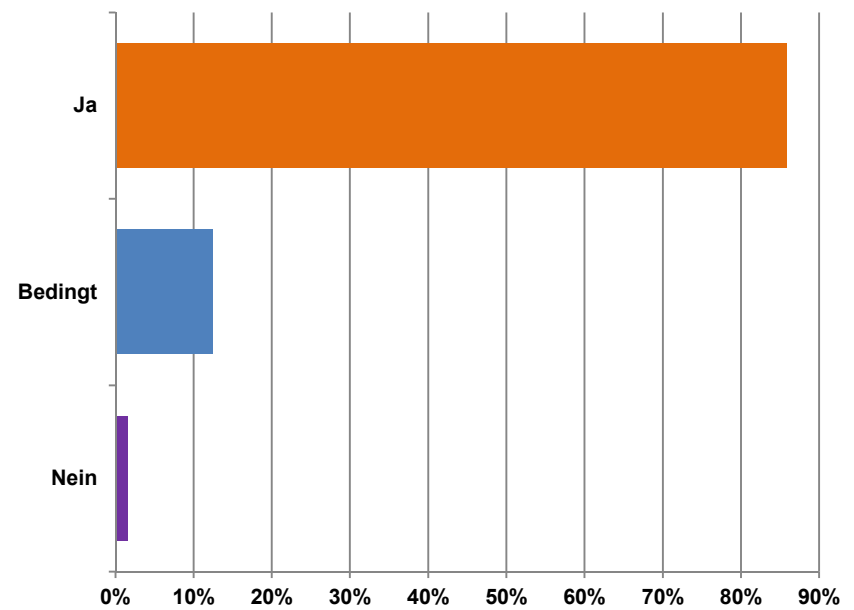
Zufriedene und nicht oder weniger Zufriedene nennen überraschend dieselben drei Kompetenzen, nämlich strategisches Denkvermögen, Ziele und Perspektiven sowie überzeugendes Auftreten als entscheidend für den Erfolg einer Führungskraft, wenn auch in leicht unterschiedlicher Reihenfolge. Dass die nicht oder weniger Zufriedenen die Lernfähigkeit als die am wenigsten wichtige Kompetenz für den Erfolg betrachten, ist in gewisser Weise erschütternd und vielleicht die naheliegendste Erklärung dafür, dass diese Teilnehmer mit ihrer Karriere nicht zufrieden sind. Diese Annahme wird von den mit ihrer Karriere Zufriedenen unterstrichen, indem sie ausgerechnet die Lernfähigkeit als die am wichtigsten einzustufende Veränderung der letzten zehn Jahre nennen.

## Sind Sie mit Ihrer Karriere zufrieden?

Gesamtsicht



Sicht Frauen



## Teilnehmerkommentare (1)

### Zur Frage: Sind Sie mit Ihrer Karriere zufrieden?

- Die Antwort wäre bedingt bis ja. Leider musste ich als Frau mehr als einmal bei Bewerbungen hören, dass man mich mit meinem Leistungsausweis und den Erfahrungen zwar sehr gerne für die Stelle vorschlagen würde, jedoch trotz Ausschreibung m/w lediglich meine männlichen Kollegen in Betracht kämen. Sich wehren nützt da nichts, Gleichstellung gleich null.
- Bis dato ja, mit der Überschreitung des 50. Altersjahres und Ausrichtung auf eine neue Herausforderung wird sich nun herausstellen, ob Ausrichtung und erreichter Level nun richtig waren.
- Der eine oder andere Karriereschritt hätte zügiger sein können. Ursachen sind a) zur richtigen Zeit nicht am richtigen Ort gewesen zu sein (fehlendes Glück) und b) fehlendes Beziehungsnetzwerk
- Bis jetzt schon, aber ab hier geht nichts mehr
- Der neue CEO arbeitet primär mit externen Consultants und bindet eigene Führungskräfte in Entscheidungen nicht ein.
- Ich habe zwischenzeitlich einen Rückschritt hinnehmen müssen. Insgesamt habe ich in meinem Leben zu wenig in eine solche Planung investiert.
- Es waren mehr Schritte zur Seite als nach vorne notwendig, als ursprünglich erwartet. Das hat zu einer Verlangsamung der Karriere bzw. Karriereschritte beigetragen.
- Für die berufliche Aufgabe, die ich aktuell erfülle, bin ich, glaube ich, zu gut ausgebildet.
- Ich habe sehr viel erreicht, aber irgendwie bleibt ein Gefühl, dass eventuell noch mehr möglich gewesen wäre oder gar noch sein sollte.
- With ups and downs, but I sleep well at night!
- Heute würde ich nach dem Studium zu einem weltweit renommierten Beratungsunternehmen gehen, um schneller an die grossen Projekte zu kommen. Aber - ich hatte eine tolle Zeit und bin zufrieden
- Grundsätzlich ja, bin aber bereit für eine neue, grössere Herausforderung im Senior Management eines Global Players
- ich kann den Job ausführen, der mir Spass macht und wo ich Dinge bewegen kann
- Want to move ahead on the job front and on the area of competence
- KV-Lehre Internationale Spedition, Auslandsaufenthalte, Wechsel zu Transportversicherung, heute Abteilungsleiter Transport/Technische Versicherung, in zwei Jahren in Pension.

## Teilnehmerkommentare (2)

### Zur Frage: Sind Sie mit Ihrer Karriere zufrieden?

- Bin auf der Suche nach einer neuen Tätigkeit, die mir helfen wird, den nächsten Level zu erreichen
- Eine Weiterführung der Karriere nach einer Entlassung und der evtl. damit einhergehenden längeren Pause wirkt sich sehr negativ aus. Die Schweizer Unternehmer und Manager sind nach wie vor wenig risikobereit mit älteren Mitarbeitenden mit einem "Unfall" im CV.
- Hätte besser laufen können.
- Bis jetzt ja, bin aktuell in Neuorientierung
- Habe noch keinen Plan, wie es weiter geht.
- Im allgemeinen bin ich zufrieden. Wenn ich 20 Jahre zurückdrehen könnte, würde ich versuchen, möglichst schnell selbstständiger Unternehmer zu werden.
- Angelsächsisches od. US-amerikanisches Top Management & Seilschaften in global agierendem Finanzunternehmen erlauben immer weniger Karrieremöglichkeiten für Schweizer Führungskräfte.
- Ja, aber würde das nächste Mal eine andere wählen
- Ich hatte verschiedene Business Unit / Division CFO Positionen inne und möchte nun den Schritt zum obersten CFO vollziehen.
- Difficult to combine family and career.
- Die Finanzbranche fördert die Kreativität und Innovation nicht.
- Working Mum in Part-time - challenging!
- Ich denke, dass ich mit meiner langjährigen Erfahrung meiner Firma mehr geben könnte, als sie momentan zu nutzen versteht.
- Ich bin zwar 2x aus exekutiven Positionen entlassen worden, bin aber immer authentisch und meinen Werten treu geblieben. Positiv ist, dass es dadurch auch neue Chancen gegeben hat.
- Habe mich entschieden, nach 28 Jahren Betriebszugehörigkeit nach neuen Perspektiven zu suchen. Ziel weiterhin grosse Befriedigung in meiner Tätigkeit. Der Inhalt zählt.
- Farbig aber hochinteressant!



## Teilnehmerkommentare (3)

### Zur Frage: Sind Sie mit Ihrer Karriere zufrieden?

- In einer Familien-typ KMU - allgemein zufrieden
- Als Frau der Generation X werde ich in unserem Unternehmen nicht wirklich gefördert. Obwohl ich alle Kriterien für ein Top-Talent erfülle, wie mein Vorgesetzter sagt, wurde das entsprechende HR-System mit diesen Daten nicht gefüllt und als Konsequenz konnte ich nicht an einem Talent-Förderungsprogramm teilnehmen. Obwohl ich in den letzten Jahren regelmässig eine überdurchschnittliche Performance hatte, wurden in den letzten 4 Jahren keine Salär Erhöhungen vorgenommen.
- Wer weiss? Man ist zufrieden, falls man nicht weiss, was man verpasst hat.
- Beziehungen sind oftmals wichtiger als Fähigkeiten, bzw. ohne die notwendigen Fähigkeiten, aber mit den richtigen Beziehungen scheint eine "Karriere" auch möglich ...
- Zu viele ungewollte Wechsel in den letzten 5 Jahren.
- Frauen in Executive Funktionen sind in der Schweiz nicht erwünscht.
- 7 Jahre nach Beendigung des Studiums zeigt sich, dass die Optionen für einen Wechsel bereits beschränkt sind.
- Ja, obwohl ich nie gedacht hätte, wie viel Flexibilität erforderlich ist!
- Nach 18 Jahren als Geschäftsführer bei derselben Firma könnte ich mir einen Wechsel vorstellen, aber nicht einen Karriereschritt.
- Die Schweiz ist nicht der optimale Standort, um Angebote für eine internationale Karriere zu erhalten.
- Nachdem ein komplettes Umdenken und ein Neubeginn notwendig wurden.
- Trotz einiger Ups & Downs bin ich heute in einer Rolle und Funktion, die mir 100% entsprechen.
- Den nächsten Schritt intern zu tätigen ist oft mühsamer als eine externe Herausforderung anzunehmen.
- an OK balance between input and output. Feel ready for the next step and take some controlled risk.
- Ich suche aktuell nach einem Weg, meiner Karriere eine Wende zu geben.
- Diskriminierung aufgrund des Alters und einzelne Punkte im CV führen nicht zum Gespräch.
- Ich bin kein politischer Mensch. Ich antworte, gebe und fordere. Das ist heute (leider) immer noch nicht populär
- Entspricht meiner Persönlichkeit und meinem Anspruch

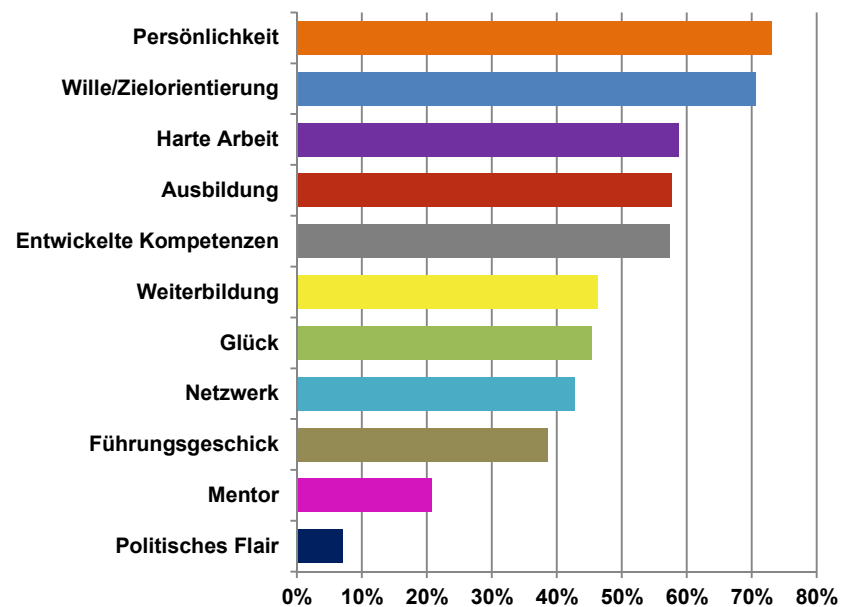
## Teilnehmerkommentare (4)

### Zur Frage: Sind Sie mit Ihrer Karriere zufrieden?

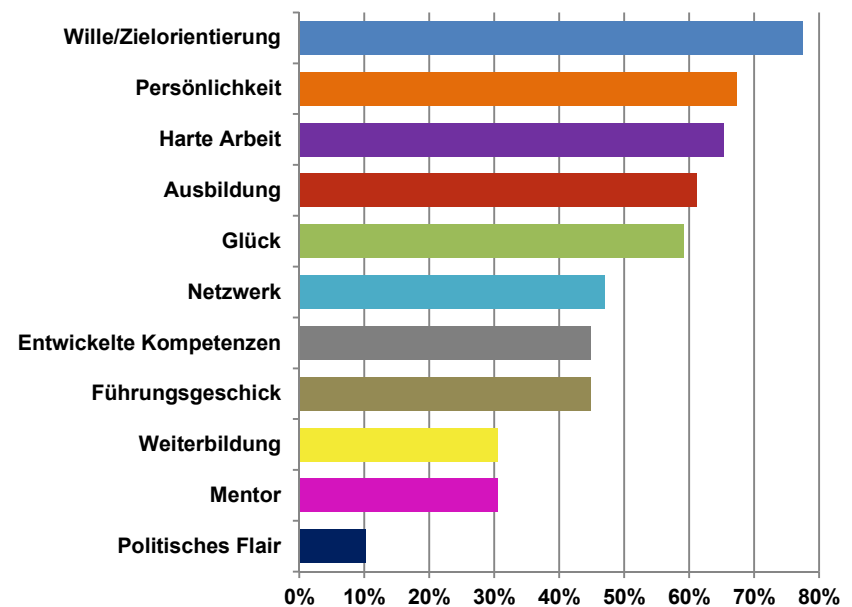
- Über die letzten 15 Jahre ja, die letzten 3 Jahre eingeschränkt.
- Man kann sich nicht immer den Traum-Job auswählen. Oft sind es auch externe Umstände, die sich verändert haben und dadurch die Karriere merklich beeinflussen (zum Guten und Schlechten) können.
- Im HR sollte man weniger nach der Karriere schielen als nach der Chance, Inhalte, sprich Prozesse, aktiv mitgestalten zu können.
- Man kann immer etwas besser machen.
- Einerseits hatte ich oft Glück im Leben, andererseits habe ich mich auch nicht vor anstehenden Veränderungen gescheut und diese proaktiv angegangen.
- Ich würde nicht mehr ins Grafische Gewerbe eintreten. Dafür, dass das Gewerbe so am Boden liegt, ist meine Karriere gut gelaufen.
- Durch die familiäre Situation (Vater und hauptsächlicher Familienernährer) war ich nur bedingt frei in der Wahl der Jobs.
- Ich habe immer wieder neue und interessante Aufgaben im In- & Ausland angenommen und konnte dabei authentisch bleiben.
- Ich wurde von exogenen Faktoren gezwungen, aktiv den Arbeitsmarkt zu bearbeiten.
- Man stellt sich immer mehr vor. Es wäre unter anderen Umständen mehr drin gelegen. Aber das Leben hat erst richtig angefangen.
- Missing final step (CEO of a company). Organising succession planning.
- Ich bin aus der eigenen Firma im Rahmen der frühzeitigen Nachfolgeregelung aus dem Tagesgeschäft ausgestiegen und kann mich auf Mandate konzentrieren.
- Grosses JA, denn berufliche Laufbahn vorerst während 10 Jahren auf Schweizer Grossbank und seit 1997 unterwegs mit eigenem Unternehmen.
- Ich bin seit 18 Jahren selbständig.
- Karrieren sind nur bedingt planbar und das ist gut so - man muss aus dem, was man hat oder bekommt, das jeweils Beste machen.

Welches sind die fünf Hauptgründe, die für Ihre erfolgreiche Karriere verantwortlich sind?

Gesamtsicht



Sicht VR



## Teilnehmerkommentare (1)

### Zur Frage: Welche sind die 5 Hauptgründe, die für Ihre erfolgreiche Karriere verantwortlich sind?

- Auslanderfahrung.
- dipl. El.-Ing. ETH + lic. oec. UZH. Die Aufgabe eines Ingenieurs ist es, eine wirtschaftliche Lösung zum praktischen Einsatz zu bringen. Diese Haltung hat mir erlaubt, als Berater in einer Vielfalt von Branchen und in den diversen Arbeitsgebieten meiner Funktion als CFO (13 Jahre) - die u. a. Finanzen, Pensionskasse, Kapitalanlagen, Einkauf umfasste - tragfähige, erfolgreiche Lösungen zu erarbeiten und anzuwenden. Von PK und Finanzanlagen verstand ich nichts, als ich den Job übernahm. Ich entwickelte auch dafür Lösungen, die sich bewährt haben. Zwei meiner PK-Lösungen sind heute Gesetz.
- Kreativität und Intelligenz.
- Zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, mit den richtigen Kontakten zu sein.
- Glaubwürdigkeit, die Gefolgschaft erzeugt, intern und extern.
- Ich wollte und will weiterhin alles verstehen.
- Fremdsprachenkenntnisse (4 Fremdsprachen).
- mentorship and network could be used much more.
- Elternhaus + Sozialkompetenz.
- eine starke Frau im Rücken!
- Authentizität.
- hervorragende Vorgesetzte (Mentor, aber auch Vorbild und Förderer!).
- Qualität und Ruf der Arbeitgeber.
- Extrinsische Faktoren, die nicht unter den Begriffen 'Glück' oder 'Schicksal' zuzuordnen sind.
- Rückblickend hatte ich nie einen Mentor. Die ständigen, organisations- & strukturbedingten Änderungen in den Firmen wo ich arbeitete, machten ein längerfristiges Zusammenarbeiten einfach unmöglich. Wille und Zielorientierung können aus denselben Gründen in kürzester Zeit wieder zunichte gemacht werden. Ebenso harte Arbeit. Ich bin ob dieser Tugenden geläutert. Ich glaube auch nicht mehr an Karriereplanung.

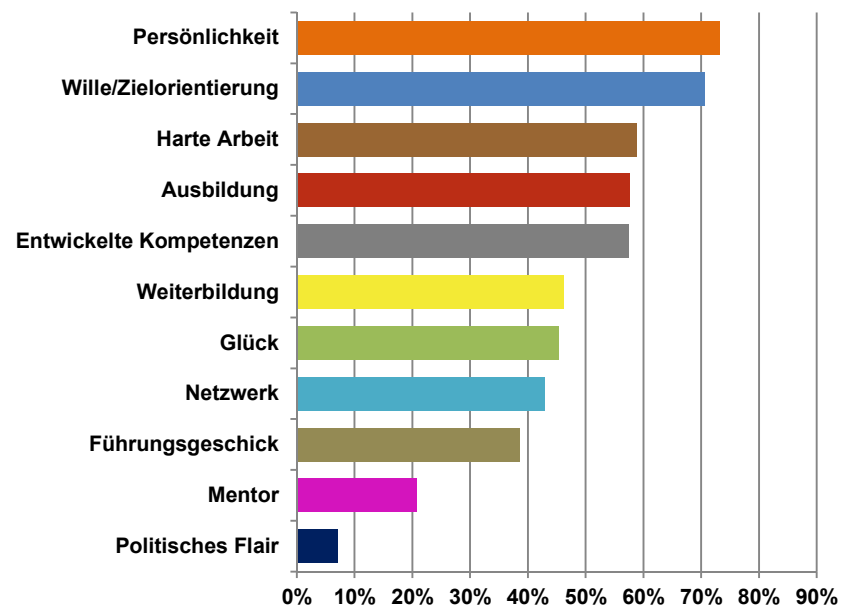
## Teilnehmerkommentare (2)

### **Zur Frage: Welche sind die fünf Hauptgründe, die für Ihre erfolgreiche Karriere verantwortlich sind?**

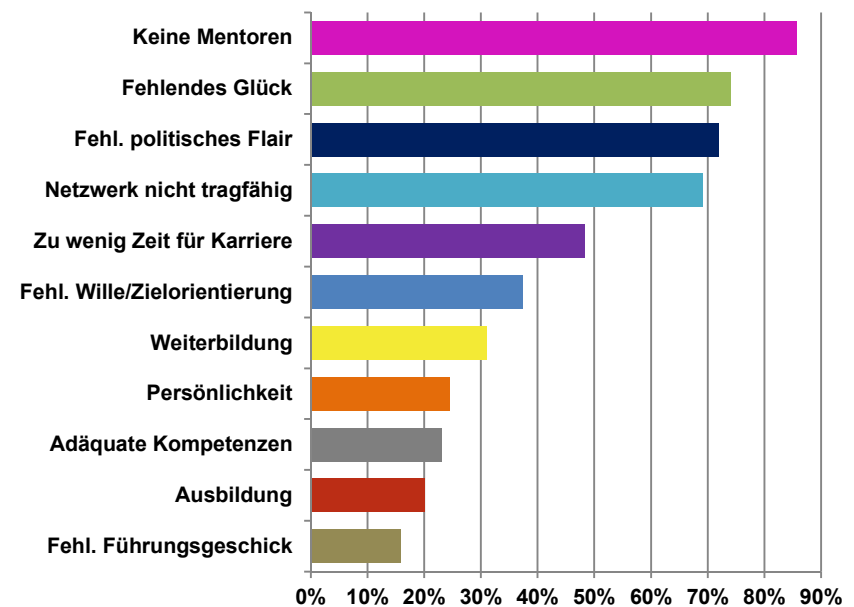
- Erfahrungen, die vermeintlich negativ schienen, jedoch viel wertvolle Erkenntnisse für die weitere berufliche Tätigkeit mit sich brachten.
- Nur wenige Stationen, aber ausgiebig. Qualität, nicht Karriere als Motiv und Ziel.
- Kognitive Fähigkeiten.
- Aber auch ein wenig von allem. Aufbauend auf eine solide, gute Ausbildung - über das Glück die richtige(n) Firmen ausgewählt zu haben - dort Erfolge zu haben und die richtigen Mentoren bzw. das richtige Netzwerk zu haben - und auch 14-Stunden-Tage zu akzeptieren ...
- Veränderungswillen und das Erkennen von Opportunities.
- Bereitschaft, während des Firmenaufbaus massive Einkommenseinbussen hinzunehmen.

Welches sind die fünf Hauptgründe für die Zufriedenheit bzw. die Unzufriedenheit mit Ihrer Karriere?

Hauptgründe für Zufriedenheit



Hauptgründe für Unzufriedenheit



## Teilnehmerkommentare (1)

### Zur Frage: Welche sind die fünf Hauptgründe, weshalb Ihre Karriere nicht nach Wunsch verlief?

- Das innerbetriebliche Umfeld passte nicht immer zum persönlichen Arbeitsstil.
- a) fehlendes karriereadäquates Beziehungsnetzwerk b) wenig glückliche Umstände, d. h. zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht am richtigen Ort gewesen zu sein c) zu bescheiden gewesen, d. h. nicht laut genug "HIER" gerufen zu haben.
- Gesamte Managementkette (drei Stufen) innerhalb von sechs Monaten verschwunden und ausgetauscht.
- Auch das richtige Umfeld spielt eine zentrale Rolle => Firmenkultur.
- Ich weiss es nicht.
- Nicht zur richtigen Zeit am richtigen Ort gewesen. Schwächer ausgeprägtes Selbstmarketing als bei anderen Personen.
- Zu wenig rücksichtslos/egoistisch.
- Das Umfeld hat sich drei Mal durch M&A-Ereignisse komplett geändert.
- Strukturveränderung in der Finanzdienstleistungsbranche.
- Frauenquote.
- Falsche Karriereentscheide - im Nachhinein.
- Fehlender Zielorientierung und Mentorship.
- Grosser Patzer im entscheidenden Moment.
- Meine unternehmerische Ader zu spät erkannt.
- Rückgratlosigkeit und Opportunismus von Vorgesetzten.
- Tagesgeschäft & "fire drill work" dominiert und verhindert nötige Bandbreite für strategische Planung und Etablierung eines tragfähigen Netzwerks.
- Entspreche nicht dem "Schema F", das die Partner meiner Beratung erwarten. Diese sind in den Ideen des Managements aus den 1980-ern verloren.
- Schade musste ich fünf Gründe ankreuzen, denn der einzig wahre Grund waren zu viele Machtkämpfe (denen ich mich immer entzog).
- Immer wieder Umstrukturierungen und Personalabbau.

## Teilnehmerkommentare (2)

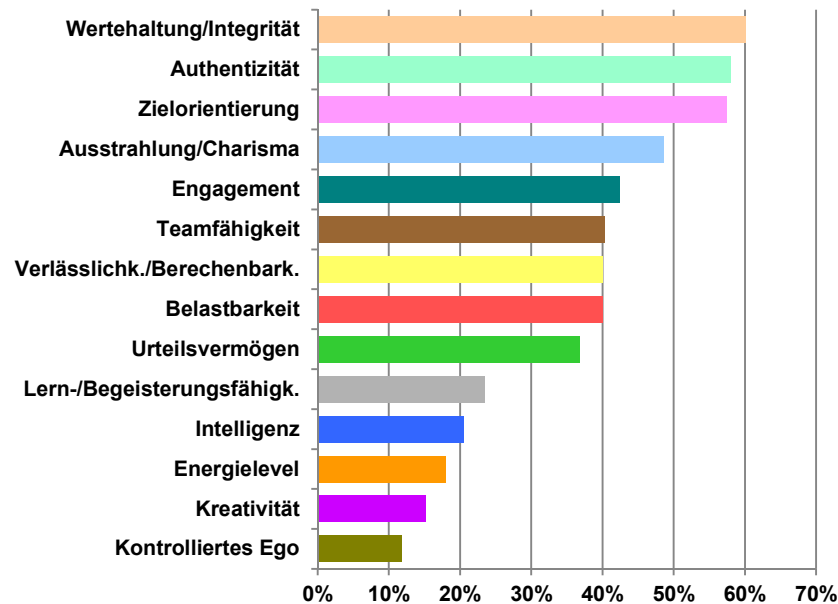
### Zur Frage: Welche sind die fünf Hauptgründe, weshalb Ihre Karriere nicht nach Wunsch verlief?

- Work/Life Balance stimmt nicht mehr.
- Gesundheitliche Einschränkungen.
- Wenig Möglichkeiten, etwas Neues oder Vielfältiges zu machen.
- Bestehendes Netzwerk und Mentoren im Unternehmen sind ausgeschieden.
- Mismatch mit Persönlichkeit des Chefs; Fehlentscheid bei Stellenwahl.
- Mich zu sehr auf das eheliche Unternehmen konzentriert und durch die Scheidung vom Ehemann das berufliche Umfeld verloren.
- Zu wenig Risiko-behaftete Unternehmungen (z.B. Aufbau eines Start-Ups oder zusätzliche Weiterbildung) eingegangen.
- Exogene Faktoren zwingen zu Veränderungen in einem nicht passenden Moment.
- Familienumstände.

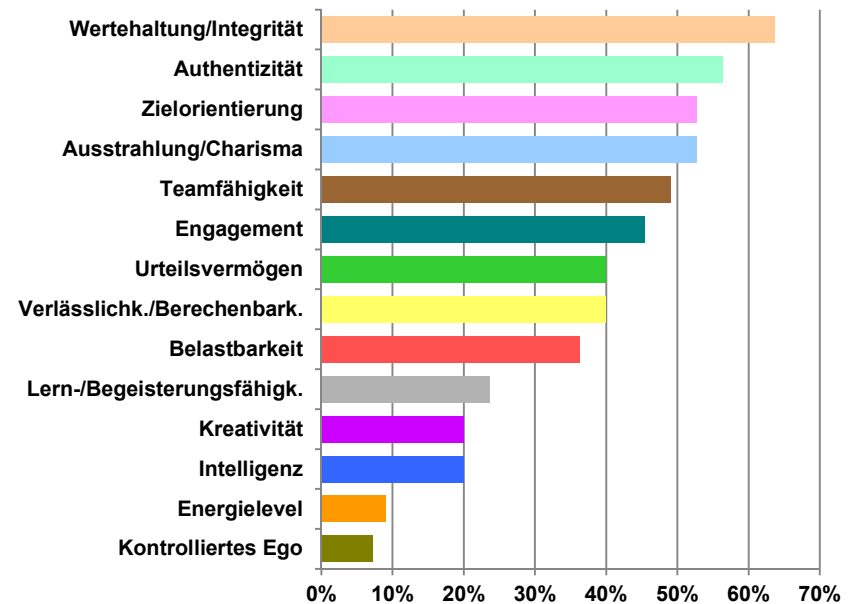


Nennen Sie die fünf wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale, die für den Erfolg einer Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene notwendig sind.

Gesamtsicht



Sicht VR



## Teilnehmerkommentare (1)

### Zur Frage: Nennen Sie die fünf wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale, die für den Erfolg einer Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene notwendig sind

- Alle diese Punkte sind wichtig, doch in der Zukunft wird vor allem die ganzheitliche Verantwortung und der Respekt gegenüber allen "stakeholders" eines humanen Leaders zum Erfolg führen, der mit der beschleunigten Veränderung in allen Lebensbereichen positiv zurecht kommt.
- Die Fähigkeit hinzuhören, was Mitarbeiter zu sagen haben.
- 6.) Das Wesentliche einer Situation / Person schnell und akkurat erfassen und 7.) richtige Initiative lancieren bzw. Entscheidung standfest treffen.
- Hinhören, was die Mitarbeiter der Führungskraft zu sagen haben. Zeit, Aufmerksamkeit und Feingefühl für seine Mitarbeiter über das geforderte Mindestmass hinaus aufbringen.
- In der Lage sein, die richtigen Prioritäten zu setzen und zu implementieren. Die richtigen Kontakte zu den richtigen Entscheidungsträgern aufbauen. Befähigt sein, wenn es die konkrete Situation erfordert, die eigene Position aufzugeben oder durchzusetzen.
- Konsequent 'Down-to-Earth' sein, pragmatisch, delegieren können.
- Kommunikationsfähigkeit.
- Emotionale Intelligenz.
- Diese Frage kann man in zweierlei Sinn beantworten: a) Welche Merkmale braucht es in den meisten Unternehmungen, um eine Führungsposition zu erlangen? b) Über welche Merkmale sollte eine Führungskraft sinnvollerweise verfügen?
- Vorbild.
- Die Frage müsste lauten: "...notwendig wären." Auf die obige Frage müsste ich andere Antworten geben.
- Ein zusätzliches Merkmal: Bescheidenheit und eine Bemerkung: a) "Persönlichkeit" halte ich für überbewertet wenn es um den Erfolg von Führungskräften geht. Unterbewertet ist hingegen oft das Beherrschen des Führungs-Handwerks.
- Zuhören können, Einfühlungsvermögen.
- Die notwendigen Fähigkeiten hängen auch vom Reifegrad der Unternehmung und der spezifischen Situation ab (Start-up vs Mittelstand; Kontinuität vs Turn-Around). Für jede Phase gibt es jeweils die richtige Persönlichkeit. Als wichtig erachte ich Führungskompetenz.

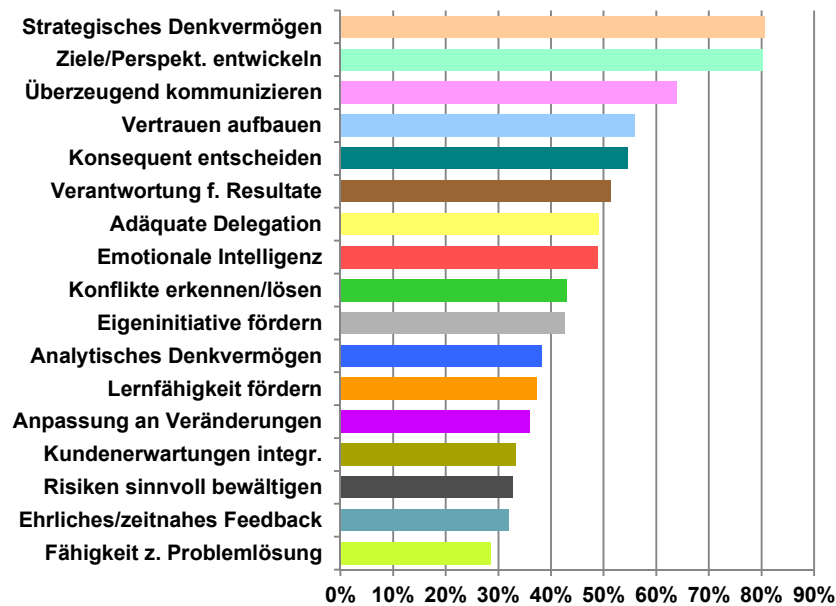
## Teilnehmerkommentare (2)

### **Zur Frage: Nennen Sie die fünf wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale, die für den Erfolg einer Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene notwendig sind**

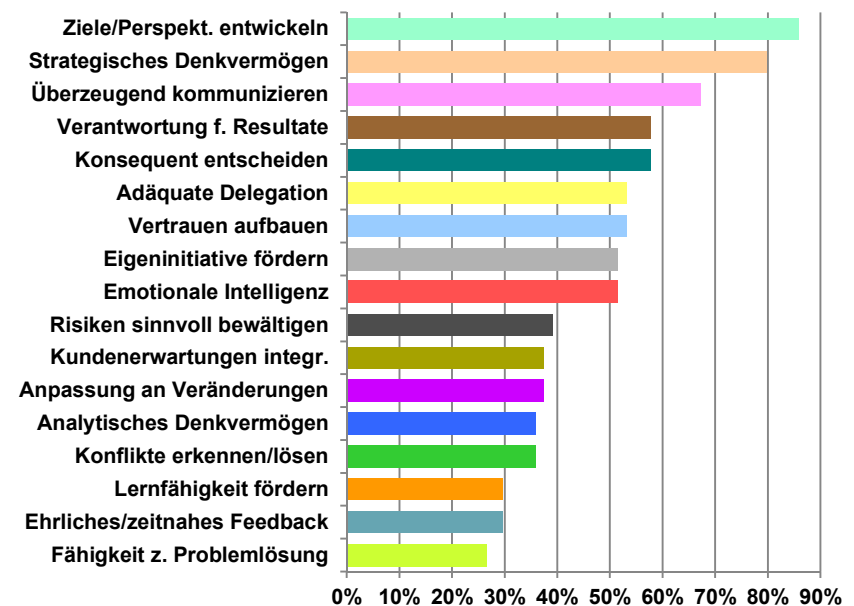
- Ach wie langweilig, sind doch alles so Lehrbuch (Leerbuch) Schlagworte; wie wäre es noch mit,: - Arschkriecher - Überleichengeher - Schönschwätzer - Unkontrolliertes Ego?
- Kommunikationsfähigkeit.
- Ich denke, es kommt vielleicht auch auf die Branche und die Unternehmensstruktur an, um zu beurteilen, welche Persönlichkeitsmerkmale wichtiger sind als andere.
- Begriffe sind zum Teil überlappend.
- Es ist wichtig, dass man seine Grenzen kennt und weiss, wann man die Reissleine ziehen muss, weil man zu viel arbeitet. Aber ich lasse nicht einmal ein kontrolliertes Ego gelten, denn die diesbezüglichen Grenzen kennen leider viele Führungskräfte nicht.
- Netzwerk.
- Opportunismus, Self-Marketing / Selbstdarsteller, Hedonismus, Anpassungsfähigkeit.
- Vernetzung und Fähigkeit, diese für eigene oder unternehmensbezogene Ziele zu mobilisieren.
- aber auch hier - die richtige Dosis von allem - und auch Entscheidungskraft, Loyalität, Kreativität, ...
- Persönlich verdanke ich meine Karriere diesen 5 angekreuzten Merkmalen. Ich treffe sie aber auf meiner Ebene eher selten an. Was ich antreffe ist eher: (1) Zielorientierung (2) Belastbarkeit (3) Engagement (4) Ausstrahlung/Charisma (5) Energielevel.
- Entscheidungsfreude und -wille.

Welche acht der folgenden Kompetenzen und Verhaltensmuster sind für den Erfolg einer Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene die wichtigsten?

Gesamtsicht



Sicht Frauen

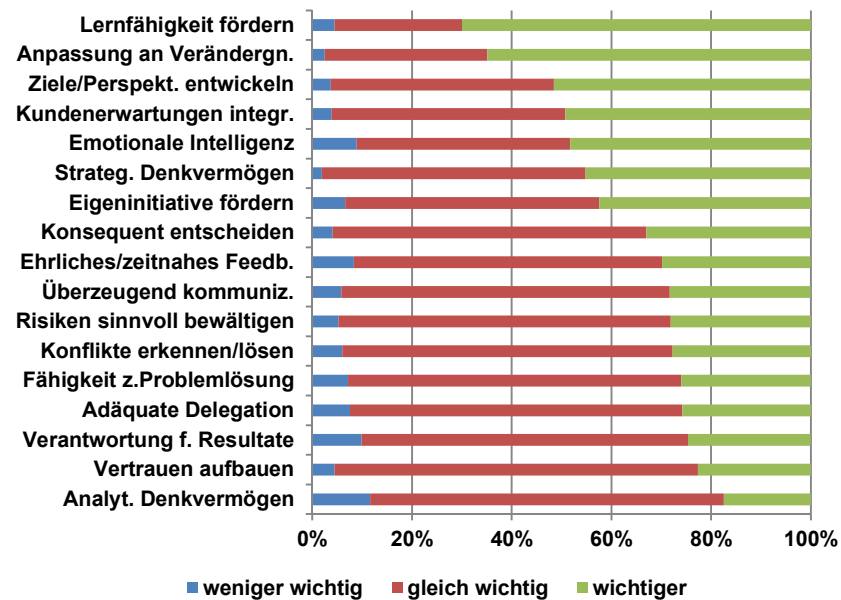


## Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: Welche acht der folgenden Kompetenzen und Verhaltensmuster sind für den Erfolg einer Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene die wichtigsten?

- Interkulturelle Sensitivität & Effektivität.
- a) Hinhören, was andere zu sagen haben. b) Offen sein für andere Meinungen, Auffassungen und Ansichten. c) Fähigkeit Streitgespräche über eine Sache zu führen, ohne sich persönlich angegriffen zu fühlen und ohne Gesprächsteilnehmer zu verletzen.
- Eine der jeweiligen Situation angemessene Kommunikation praktizieren.
- In Grossunternehmen und öffentlicher Verwaltung gilt ausserdem: Intrigantentum, rechtzeitiger Aufbau von Schuldigen.
- Alles Operative fest im Griff haben.
- Es kommt selten vor, dass jemand acht starke und gleichartig ausgeprägte Fähigkeiten mitbringt. Wichtig erscheint mir auch die Diversifikation innerhalb einer aus mehreren Personen zusammengesetzten Geschäftsleitung mit sich ergänzenden Stärken und Kompetenzen.
- Es bleibt langweilig, stand wohl im gleichen 'Leerbuch'
- Ein Irrglaube ist, dass Manager immer rasch entscheiden müssten um ihrer Funktion gerecht zu werden. Ein Fussballschiedsrichter muss rasch entscheiden und dazu stehen. Selbst sogenannte Top-Manager haben im Gegensatz dazu alle Zeit der Welt.
- 'Soft factors' vor 'hard factors'.
- Bei der Verantwortung für Resultate übernehmen bin ich nicht gleicher Meinung: Eine Führungskraft kann nie alles selber machen; sie ist zwingend auf ein Team resp. einen Mitarbeiterstab angewiesen, bei dem - jeder für sich - auch Verantwortung für gute Gesamtergebnisse übernehmen muss.
- Theoretisch Wünschbares und Realität unterscheiden sich stark. Die aufgeführten Kriterien sind nicht die wichtigsten Kompetenzen. Der Zwang acht Antworten geben zu müssen verfälscht das Resultat.

Wie hat sich die Wichtigkeit der folgenden Kompetenzen und Verhaltensmuster von Führungskräften in den letzten zehn Jahren verändert?



## Teilnehmerkommentare (1)

### Zur Frage: Wie hat sich die Wichtigkeit der folgenden Kompetenzen und Verhaltensmuster von Führungskräften in den letzten zehn Jahren verändert?

- Langfristige, unternehmerische, statt kurzfristige, Finanzmarkt-orientierte Ausrichtung und Leistung werden immer wichtiger.
- Hinhören können ist wichtiger geworden, denn effektive Führung und Kommunikation fangen mit dem Hinhören an.
- Innovation und radikale Einstellungsänderung scheinen nicht mehr en vogue zu sein.
- Adäquate Kommunikation praktizieren.
- Faster, better, further, higher,...
- Im ständig intensiver werdenden Wettbewerb sind all Ihre aufgeführten Kompetenzen mindestens genauso wichtig, wie sie es bereits früher waren. Alle Kompetenzen, die fundiertere oder schnellere Entscheidungen fördern, sogar noch wichtiger.
- It's so much change and complexity around that you can only survive if you put a well balanced authentic true self at work ...
- Die Anforderungen an Geschäftsleitungen sind in der technologisch hektischen Zeit m. E. stark gestiegen. Ich finde keine Aspekte, die weniger wichtig geworden sind. M. E. fehlt ein wichtiges Element in dieser Liste: Prioritäten setzen (was nicht zwingend mit der adäquaten Delegation gleichzusetzen ist).
- Mehr Teamwork, mehr Emotionale Intelligenz.
- Das Resultat fällt deshalb so einseitig aus, weil die Führungskräfte immer noch jünger werden und diese (Persönlichkeits-)Kompetenzen erst überhaupt noch entwickeln müssen.
- Es sollten mehr Führungskräfte die Verantwortung für ihr Tun übernehmen und die Konsequenzen ziehen.
- Die Zunahme der staatlichen Vorschriften hat die Förderung der Eigeninitiative und Selbständigkeit mit der Zeit eingeschränkt. Die Verantwortung für die Übernahme von Resultaten hat dementsprechend tendenziell abgenommen.
- Viele analytische Prozesse werden heute durch die EDV abgelöst. Die Mitarbeitenden sind selbständiger und verantwortungsvoller geworden.
- Wichtig geworden ist auch, mit Problemen leben zu lernen. Nicht alle Probleme können gelöst werden.

## Teilnehmerkommentare (2)

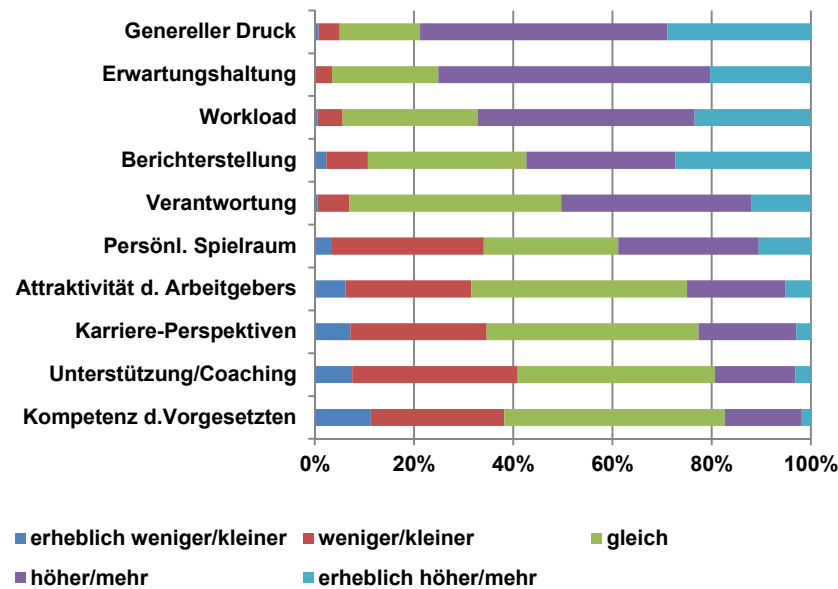
### **Zur Frage: Wie hat sich die Wichtigkeit der folgenden Kompetenzen und Verhaltensmuster von Führungskräften in den letzten zehn Jahren verändert?**

- Obwohl viele Führungskräfte erkannt haben, dass Mitarbeitende heute aufgeklärter und besser informiert sind sowie ein stärkeres Mitspracherecht reklamieren, gibt es immer noch unzählige Firmen, die das Jahresend-/Zielgespräch top-down führen. Erstaunlich, wie viele Mitarbeitende sich das gefallen lassen. Mit Ihrer Umfrage zeigen Sie, dass es eigentlich längst nicht mehr so sein sollte und Mitarbeitende als eigenständige, eigenverantwortliche "Wesen" betrachtet werden sollten.
- Die Führungssituation ist komplexer geworden und es gibt mehr Veränderung. Alte Führungskompetenzen behalten ihre Wichtigkeit, die Fähigkeit zum Umgang mit hoher Komplexität gewinnt aber stark an Bedeutung.
- Man kann nicht überzeugend auftreten, wenn man nicht authentisch ist. Das ist entscheidend. Es nützt nichts, wenn man überzeugend auftritt und dabei nur Schrott und Unwahrheiten erzählt.

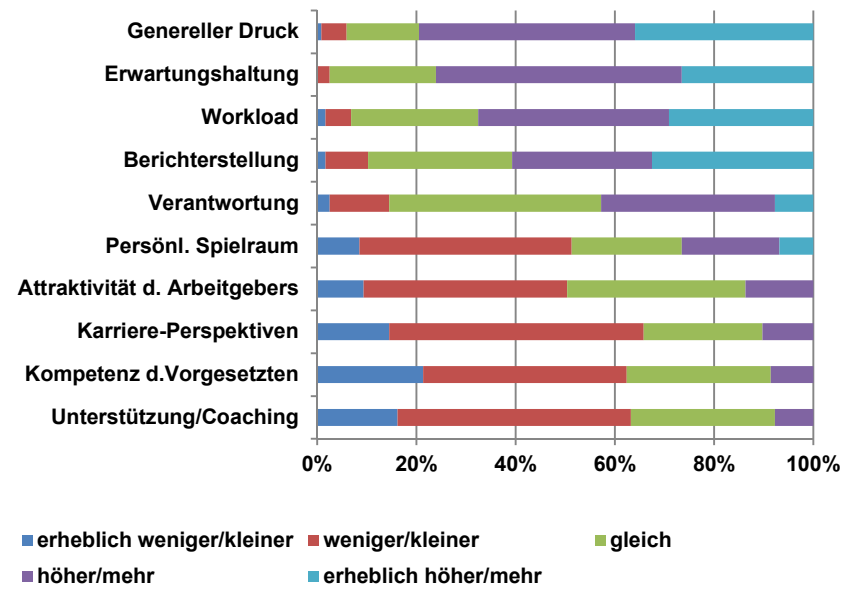


Wie hat sich Ihr berufliches Umfeld in den vergangenen fünf Jahren verändert?

Gesamtsicht



Bedingt Zufriedene/Unzufriedene



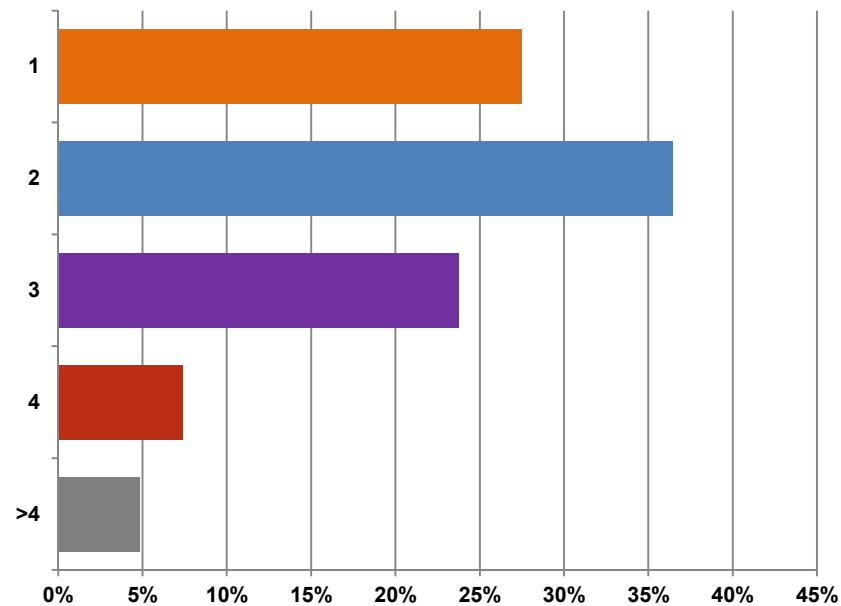
## Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: Wie hat sich Ihr berufliches Umfeld in den vergangenen fünf Jahren verändert?

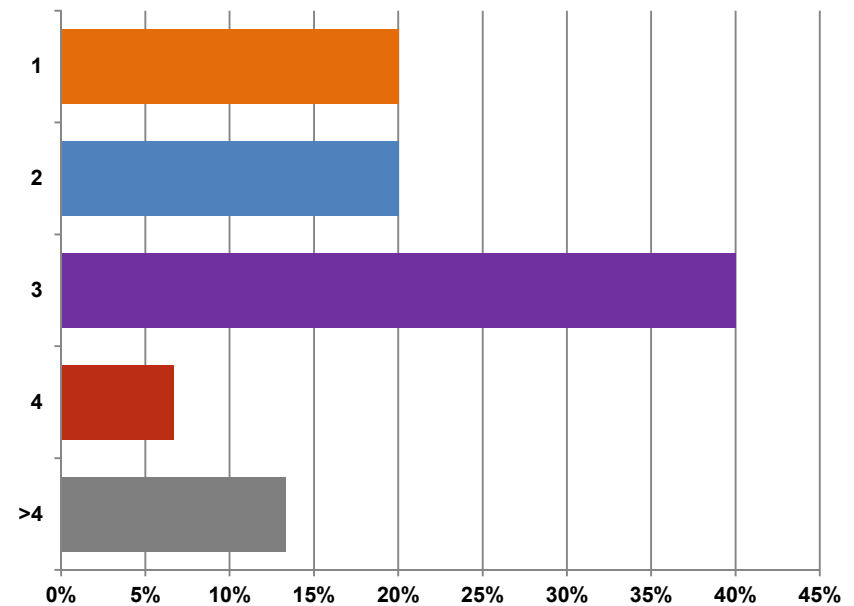
- Der persönliche Spielraum ist durch Regulierung eingeengt.
- Auf kritische 'issues' ausgerichtetes Reporting.
- We are often personally responsible for setting our horizons and for the environment in which we work.
- Die Karriere-Perspektive ist aufgrund meines Alters tiefer.
- In my case shift into a European set up = less reporting, more responsibility.
- Wahrnehmung und Realität klaffen heute mehr auseinander!
- In meinem Fall (seit einiger Zeit selbständig erwerbend) ist "Vorgesetzter" mit "Kunde" zu ersetzen.
- Mit zunehmendem Alter und Erfahrung beurteilt man die Dinge differenzierter. Was einen vor einigen Jahren noch schlaflose Nächte bereitet hat/hätte geht man jetzt gelassener an. Einfach mit dem Vertrauen eine Lösung zu finden.
- Der letzte Wechsel des Arbeitgebers hat viele Punkte von "gleich" nach "weniger" verschoben.
- Übermässiges Reporting zeigt aus meiner Sicht Unsicherheit der Führungskräfte. Die Einschränkung des Spielraumes ebenso. Die oben beschriebenen Punkte laufen gegen die ersten 4 Punkte. (Konfliktpotential).
- Einschränkung des persönlichen Spielraumes ist mit den Karriere-Perspektiven eng verbunden. Die Karrieren sind heute wesentlich kürzer. In dieser erhöhten Hektik hat sich der Trend zur externen Beratung (Coaching) drastisch entwickelt ... nicht immer mit Erfolg!
- Ich stelle einen erschreckenden Werte-Zerfall von Sitten und Anstand bei Führungskräften in hohen Positionen fest: Sie sind mit sich selber und ihrem Job so beschäftigt, dass sie es sich leisten können, Stabsmitarbeitende in Führungspositionen durch Nichtbeachten zu strafen, ganz getreu dem Motto: Das sind ja Selbstläufer, die machen mit ihren Teams einen guten Job. Für die muss man nicht wertvolle Zeit investieren, denn das Geld wird an der Front verdient; denen muss man gut schauen.
- Eine eigene Firma zu haben erleichtert vieles. - Vor allem das Reporting!
- Der Beruf und das Ansehen des Bankers hat sich - verständlicherweise - in den letzten zehn Jahren dramatisch verschlechtert

Wie viele Arbeitgeber hatten Sie in den vergangenen zehn Jahren?

Gesamtsicht



Unzufriedene



## Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: **Wie viele Arbeitgeber hatten Sie in den vergangenen zehn Jahren?**

- Vermehrt Management und VR-Mandate gleichzeitig.
- Seit ich gefeuert wurde, wurde und bleibe ich selbständig. Und zwar erfolgreich.
- Ich bin seit 20 Jahren selbständig und muss daher als Arbeitgeber jeweils meinen Auftraggeber nennen.
- Viel zu viele. Hervorgerufen durch ständige Um- und Restrukturierungen, welche erst durch das Management nötig wurden. Meist verantworteten die selben Führungskräfte dann auch die neuen Strukturen mit ihrem selben falschen Mindset. Ein Teufelskreis, der unsere Wirtschaft viel Geld kostet.
- Im HR braucht es immer eine gewisse Zeit, bis man das Vertrauen zu allen Führungskräften und den Mitarbeitenden aufgebaut hat. Da lohnt es sich, wenn man ein paar Jährchen mehr investiert als vielleicht üblich.

## Statistische Informationen

Die Studie hat mit 631 Teilnehmenden und einem Rücklauf von 510 vollständigen Antworten sehr gute Akzeptanz erfahren. Die Befragung dauerte vom 10. Oktober bis 29. Oktober 2014.

Die Teilnehmerstruktur (nur vollständige Antworten) ist die folgende:

### Hierarchiestufe

Präsidenten des Verwaltungsrates:	6,26%
Mitglied des Verwaltungsrates:	4,50%
CEO:	22,50%
Oberstes Management:	41,50%
Andere:	25,24%

### Firmengrösse

Über 1000 Mitarbeitende:	30,86%
100 bis 1'000 Mitarbeitende:	30,47%
Weniger als 100 Mitarbeitende:	38,67%

### Geschlecht

Weiblich:	12,55%
Männlich:	87,45%

### Branche

Allgemeine Dienstleistungen:	19,14%
Andere:	10,54%
Bau, Baunebenleistungen:	3,71%
Behörden, Verbände und Non-Profit:	2,93%
Chemie:	1,37%
Fertigungsindustrie:	8,98%
Finanzdienstleistung:	18,95%
FMCG:	0,78%
Handel, Distribution, Logistik:	8,79%
Life Sciences:	6,45%
TIME:	18,36%