

Alles steht und fällt mit der Geschäftsleitung

Führung in der VUCA-Welt

Unsere Arbeitswelt wird komplexer und unsicherer. Umso mehr wollen sich Mitarbeitende auf die Geschäftsleitung und deren Strategie für das Unternehmen verlassen können. Wer vermitteln kann, wohin die Reise geht, ist laut der diesjährigen Mitarbeiterbefragung zum Swiss Arbeitgeber Award auf dem richtigen Weg, sich als guter Arbeitgeber abzuheben.

Von Sven Bühler

«Gib mir ein kleines bisschen Sicherheit, in einer Welt, in der nichts sicher scheint.» Was die deutschsprachige Band Silbermond besingt, scheint für einen Grossteil der Mitarbeitenden in der Schweiz aktueller denn je. «VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity» lauten die vier Buchstaben, die unsere Arbeitswelt derzeit in einem Ausmass prägen wie nie zuvor.

Entsprechend gross ist der Wunsch der Belegschaft nach einer verlässlichen Geschäftsleitung sowie einer erfolgversprechenden und Zuversicht vermittelnden Unternehmensstrategie. Das zeigt die diesjährige Mitarbeiterbefragung zum Swiss Arbeitgeber Award mehr als deutlich, an der insgesamt über 46000 Mitarbeitende aus 140 Unternehmen aus der Schweiz und Liechtenstein teilgenommen haben – übrigens die höchste Anzahl ausgefüllter Fragebögen in der 18-jährigen Geschichte dieser renommierten Benchmarking-Studie.

Der grösste Unterschied in der Bewertung der Top und Bottom Unternehmen ist die Wahrnehmung der Geschäftsleitung, die bei den von den Mitarbeitenden als gut bewerteten Unternehmen ausgezeichnet ist (siehe Grafik) – dicht gefolgt vom Umgang mit Veränderung und der Vergütung.

Unternehmensstrategie höher gewichtet als Arbeitsbelastung

Alles steht und fällt also mit der Geschäftsleitung. Das ist an sich keine neue Erkenntnis. Was an den Ergebnissen der Befragung aber neu ist: Obwohl die Arbeitsbelastung in der heutigen VUCA-Welt stetig zunimmt, ist sie für



Die Gewinner des diesjährigen Swiss Arbeitgeber Awards 2018.

das Commitment der Mitarbeitenden nicht entscheidend. Bei 53 Prozent aller Unternehmen hat das Thema «Arbeit und Freizeit» praktisch keinen Einfluss auf das Commitment.

Sehr wichtig ist den Belegschaften hingegen die Unternehmensstrategie (siehe Grafik). Sie wollen wissen, wohin die Reise geht. In 59 Prozent der teilnehmenden Unternehmen gehört die Strategie zu den drei grössten Treibern von Commitment, gefolgt vom Arbeitsinhalt und von der Einbindung der Mitarbeitenden. Der hohe Stellenwert, den die Unternehmensstrategie für das Commitment der Belegschaft hat, scheint sich dabei zu einem längerfristigen Trend zu entwickeln: So stellte sie in den letzten drei Jahren der Mitarbeiterbefragung zum Swiss Arbeitgeber Award den höchsten Einflussfaktor dar.

Und hier schliesst sich dann auch der Kreis. Denn die Geschäftsleitung ist

letztendlich für die Strategie verantwortlich, mit der sie über die wesentlichen Rahmenbedingungen entscheidet, wie Unternehmen sich in den von VUCA geprägten Zeiten schlagen. Und sie lebt vor, ob und in welchem Ausmass ein menschlicher, wertschätzender Umgang mit den Mitarbeitenden gelebt wird.

Führung wird anspruchsvoller

Ein Blick auf die Einzelfragen zeigt: Die Bewertung der Aussage «Die Geschäftsleitung lebt die Unternehmenswerte vor» macht den grössten Unterschied zwischen den Top und Bottom Unternehmen aus. «Die Geschäftsleitung hat genügend Kontakt zu den Mitarbeitenden» und «In diesem Unternehmen herrscht ein guter Spirit» folgen direkt dahinter. Lediglich ein wirtschaftlicher Aspekt, nämlich «Das Unternehmen kann zuversichtlich in die Zukunft schauen», ist den Befragten ebenso wichtig.

50–99 Mitarbeitende	100–249 Mitarbeitende	250–999 Mitarbeitende	1000+ Mitarbeitende
1. CASCADA Hotel & BOLERO Restaurants	1. Hotel Hof Weissbad AG	1. Ergon Informatik AG	1. Baumann Koelliker Gruppe
2. Chestonag Automation AG	2. Gewerbliche Berufsschule Chur	2. Liechtensteinische Alters- und Krankenhilfe (LAK)	2. Luzerner Kantonalbank AG
3. Casino Bad Ragaz AG	3. Enz Group AG	3. Bossard AG	3. SFS Group AG

Swiss Arbeitgeber Award 2018: Die Top-3-Unternehmen nach Grössenkatgorie.

Das macht deutlich, welche hohen Anforderungen heute an die Führung einer Organisation gestellt werden. Auf der Chefetage muss man sich gegen den wachsenden Konkurrenzdruck wappnen, die gestiegenen Kundenerwartungen erfüllen und mit Innovationen den disruptiven Tendenzen entgegentreten. Gleichzeitig müssen Chefs nahbarer sein als noch vor einigen Jahren. Authentizität und Glaubwürdigkeit sind zwei wichtige Werte im Umgang mit der Belegschaft.

Moderne Führung heute

Für viele Chefs, die bisher über Inhalte geführt haben, heisst das, sie müssen umdenken. Denn VUCA bedeutet, dass

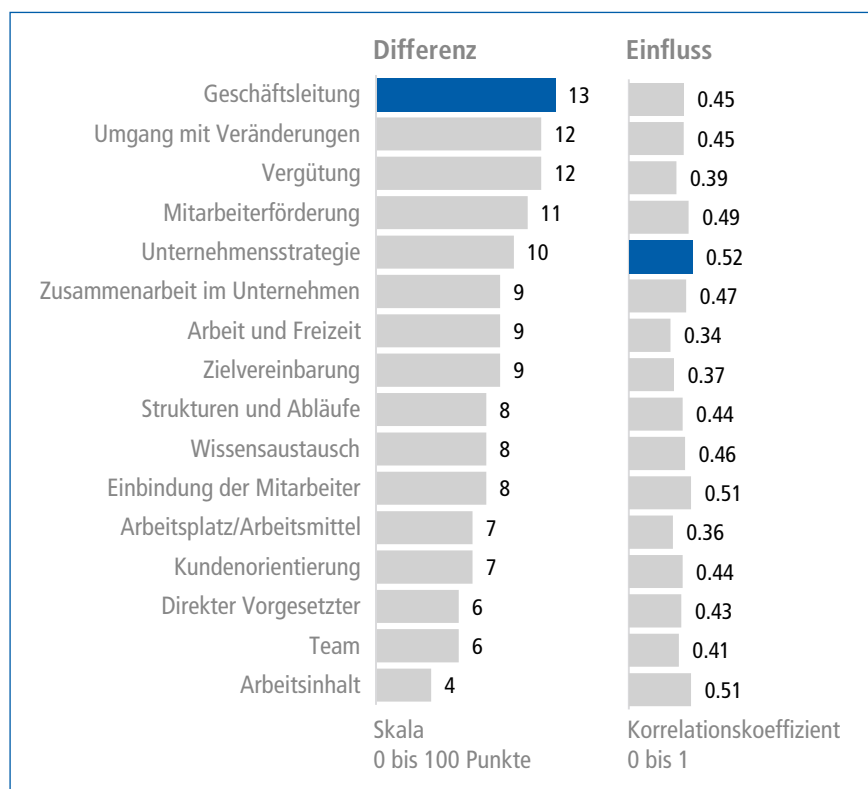
man sich auf möglichst viele Eventualitäten vorbereiten kann, man aber nicht mehr sicher vorhersagen kann, was passieren wird. Das gilt es ehrlich im Unternehmen und gegenüber den Mitarbeitenden zu kommunizieren. Und da man eine hundertprozentige Sicherheit nicht bieten kann, muss die Resilienz des Unternehmens und der Mitarbeitenden gleichermaßen gestärkt werden. Denn nur Anpassungs- und Lernfähigkeit sorgen dafür, dass man in unsicheren Zeiten für möglichst viele Szenarien gerüstet ist. Das ist sicher keine leichte Aufgabe für Unternehmenslenker und Personalverantwortliche – aber eine, die machbar ist, wie die vielen prämierten Unternehmen unserer diesjährigen Befragung einmal mehr verdeutlichen.

Erfolgreicher Umgang mit VUCA ist in allen Branchen möglich

Die Frage ist nun, ob einige Branchen besser mit den veränderten Anforderungen umgehen als andere. Ein Blick auf die Top Unternehmen in den vier Grössenkatgorien (siehe Tabelle) gibt eine erste, deutliche Antwort: Unter den besten Arbeitgebern sind zahlreiche Branchen vertreten.

Schaut man sich die Bewertungen der Erstplatzierten genauer an, wird eine Gemeinsamkeit schnell offensichtlich: Die vier Gewinner liegen bei der Bewertung der Unternehmensstrategie zwischen zwei und sogar 14 Punkten über dem Durchschnitt ihrer jeweiligen Grössenkatgorie.

Natürlich ist die Unternehmensstrategie nicht das einzige Thema, in dem die diesjährigen Gewinner bei ihren Mitarbeitenden punkten konnten. Ein guter Arbeitgeber sorgt für ein ausgewogenes Zusammenspiel vieler Faktoren. Dennoch ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Unternehmensstrategie einen grossen Einfluss auf das Commitment der Belegschaft hat. Und committete Mitarbeitende, die hinter ihrem Unternehmen stehen, sind die wohl wichtigste Ressource überhaupt, um in volatilen, unsicheren Zeiten die Zukunftsfähigkeit sicherzustellen.



Worin unterscheiden sich die Top- von den Bottom-Arbeitgebern (Differenz in der durchschnittlichen Bewertung) und welchen Einfluss haben diese Faktoren auf das Commitment der Belegschaft?



Sven Bühler, lic. phil., Psychologe, ist Geschäftsführer des Befragungs- und Beratungsinstituts icommit, das jährlich die Befragung zum Swiss Arbeitgeber Award durchführt. www.icommit.ch

www.swissarbeitgeberaward.ch