



MANRES

CEO-Studie 2020

In Zusammenarbeit mit

Executive School of Management,  
Technology and Law



Universität St.Gallen

# Inhalt /

1. Vorwort	4
2. Einleitung	6
3. Rückblick	10
4. Aktuelle Transformationen	14
5. Erfolgsfaktoren in Transformationen	20
6. Stolpersteine identifizieren und vorbeugen	27
7. Key Learnings	34
8. Transformationsprozesse über die Zeit: Betrachtung der CEO-Studienergebnisse der vergangenen zehn Jahre	37
9. Literaturverzeichnis	47
10. Kontakt	49

**Prof. Dr. Thomas A. Gutzwiller /**  
Präsident des Verwaltungsrates der  
Manres AG, Akademischer Leiter der HBM  
Unternehmerschule der Universität St.  
Gallen, Executive School of Management  
Technology and Law



# 1. Vorwort /

Gesellschaft und Wirtschaft verändern sich in atemberaubendem Tempo. Für Unternehmungen bedeutet dies eine permanente Anpassung an neue Herausforderungen, aber auch das laufende Ergreifen neuer Opportunitäten. Wandel kann als Bedrohung aufgefasst werden, aber eben auch als Chance.

Unternehmerischer Wandel betrifft einerseits das produktive Wertschöpfungs-system. Durch stetigen strategischen Wandel versuchen wir, das produktive System zu optimieren oder auch radikal zu erneuern. Immer mit dem Ziel, die Qualität und Quantität der Wertschöpfung im gesellschaftlichen Kontext zu verbessern.

Andererseits betrifft unternehmerischer Wandel auch das soziale System der Unternehmung und deren Menschen. Denn Wertschöpfung wird arbeitsteilig im Rahmen einer sich stets entwickelnden Unternehmenskultur erbracht. Während das produktive System an der Wertschöpfung, der Produktivität und der Innovation gemessen werden kann, lässt sich das soziale System ebenso vermessen: Sei es organisationale Energie, Commitment, Identifikation, Vertrauen, soziale Reputation, beobachtete Psycho-Pathologien und vieles andere mehr.

Wandel im unternehmerischen Kontext bedeutet demnach Transformation des produktiven und des sozialen Systems hin zu besseren Qualitäten und Quantitäten, eingebettet im gesellschaftlichen Kontext. Während die Strategie-Disziplin Transformation des produktiven Systems reif und etabliert ist, sieht es mit der psychologischen Dimension zur Transformation des sozialen Systems bescheidener aus. Über 95 Prozent aller Unternehmensberater beraten in der Dimension "Produktives System". Und viele wundern sich, wieso viele strategischen Initiativen scheitern. Und wissen es eigentlich: Die Diagnose liegt auf der Verhaltensebene in der Unternehmung. Von oben bis unten.

Um so stolzer sind wir, dass sich die Manres AG nunmehr seit 30 Jahren professionell mit "Psychologie der Transformation" befasst und wir die CEO-Studie zum Thema "Transformation von Mensch und Unternehmen" nun seit vielmehr 10 Jahren regelmässig durchführen dürfen.

Ganz herzlichen Dank allen Menschen aus Wirtschaft und Gesellschaft, welche durch ihr beherztes Mitwirken die Mission der Manres unterstützt haben.



*Trotz größerer Transformationsprozesse nehmen CEOs die Firmensituation als stabiler wahr als in den vergangenen Jahren. Es hat sich eine Art Lerneffekt eingestellt.*

Manres AG

## 2. Einleitung /

Seit nun 10 Jahren erheben wir im Rahmen unserer CEO-Studie "Transformation von Mensch und Unternehmen" in Zusammenarbeit mit der Executive School der Universität St.Gallen (HSG) unmittelbare Erfahrungen mit Transformationsprozessen in Unternehmungen und befragen Vorstandsvorsitzende nach ihren Überzeugungen, Werten und Erfahrungen. Ziel der CEO-Studie war und ist es, die wesentlichen Perspektiven und Erfolgsfaktoren von transformativen Prozessen integral zu erfassen und diese als wertvolle Orientierung der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. Inzwischen haben uns in den fünf Zyklen der Studie weit über 600 CEOs und Mitglieder oberster Führungsgremien ihre Transformationserfahrungen zur Verfügung gestellt und damit relevante Einblicke zum Thema "change the business" gewährt. Zum 10-jährigen Jubiläum ermöglichten uns zudem 15 CEOs in persönlichen Interviews vertiefende Einblicke zu aktuellen Transformationen und den damit verbundenen Herausforderungen und Chancen.

Insgesamt beteiligten sich an der Online-Befragung (Datenerhebung von Mai 2019 - Juli 2019) von den eingeladenen CEOs der umsatzstärksten Unternehmen aus Deutschland, der Schweiz und Österreich 101 Personen. 15 Personen wurden zudem persönlich von einem Partner oder Principal der Manres AG interviewt. Angaben zu den befragten Personen finden Sie hier.

90 Prozent der befragten CEOs waren männlich, 5 Prozent weiblich (5 Prozent machten keine Geschlechtsangabe). An den persönlichen Interviews nahmen vier weibliche und elf männliche CEOs teil. Alle Beteiligten führen ein Unternehmen in der Schweiz (76 %), Deutschland (22 %) oder Österreich (2 %). In den Schweizer Unternehmen sind im Durchschnitt 3 073 Beschäftigte tätig, in Deutschland 3 805 und in Österreich 1 500. Über alle Länder gemittelt beträgt die durchschnittliche Unternehmensgröße 3 087 Beschäftigte. Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden beträgt 53 Jahre mit einer Altersspanne von 32 bis 79 Jahren. Die aktuelle Geschäftsführungsposition begleiten die Befragten im Schnitt seit 8,5 Jahren (Spannweite 1-59 Jahre). 48 Prozent der CEOs waren dabei bereits vor ihrer jetzigen Geschäftsführungsposition im Unternehmen tätig.

Die langjährige Expertise und umfassende Businesskenntnis der Studienteilnehmenden versprechen fundierte und aussagekräftige Daten und Einblicke in den Transformationsalltag von Unternehmen. Mit Blick auf die vergangenen zehn Jahre, ist es uns heute möglich, auf die Antworten von insgesamt 637 CEOs der DACH-Region zurückzugreifen und aus diesen Erkenntnisse für die erfolgreiche Umsetzung von Transformationsprozessen zu ziehen.

Die Artikel der aktuellen CEO-Studie 2020 befassen sich aus unterschiedlichen Sichtweisen mit den Herausforderungen des Topmanagements und dem Umgang mit Transformationsprozessen im Allgemeinen. Wir beleuchten sowohl retrospektiv die Investitionen in vergangene Transformationen als auch aktuelle und ganz unmittelbare Herausforderungen in der Gegenwart. Den Erkenntnissen zu Erfolgsfaktoren für Veränderungen wird ebenso wie den größten Stolpersteinen sowie den Key Learnings der CEOs ein Artikel gewidmet.

Im Abschnitt "**Transformationsprozesse über die Zeit: Betrachtung der CEO-Studienergebnisse der vergangenen zehn Jahre**" fassen wir die Erkenntnisse betreffend unseren CEO-Befragungen zusammen. Allerdings gibt es zu beachten, dass die Daten keine Langzeitbetrachtung im Sinne von Kausalabhängigkeiten ermöglichen, da die Teilnehmergruppen über die Jahre nicht identisch waren.

Eines lässt sich aufgrund der Ergebnisse der letzten zehn Jahre deutlich sagen: Transformationsprozesse sind ein elementarer Aufgabenteil einer jeden Führungsmannschaft und die erfolgreiche Steuerung dieser ein wichtiges Kriterium für langfristigen Unternehmenserfolg. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens und damit einhergehende mögliche Umstrukturierungs- und Optimierungsprozesse liegen ebenso in ihrer Hand, wie die Steuerung und Leitung der Belegschaft, welche gerade in Veränderungszeiten Orientierung durch die Unternehmensleitung sucht und benötigt.

## Quellen /

Wir sind stolz auf die Bandbreite der Unternehmen, von welchen die CEOs, Geschäftsführer und Partner persönlich für ein Interview bereit waren:

### Immobilien

Wincasa  
CEO Olivier Hofmann  
[www.wincasa.ch](http://www.wincasa.ch)

Apleona HSG AG  
CEO Michael Rohner  
[www.ch-hsg.ableona.com](http://www.ch-hsg.ableona.com)

### Medien & Unternehmensberatung

CT Cinetrade AG  
CEO Wolfgang Elsässer  
[www.cinetrade.ch](http://www.cinetrade.ch)

Hkp /// group  
Senior Partner Dr. Christine Abel  
[www.hkp.com](http://www.hkp.com)

### **Informationstechnik & Telekommunikation**

Sharpist Startup  
Founder & CEO Fabian Niedballa  
[www.sharpist.com](http://www.sharpist.com)

Swisscom  
CEO Urs Schaeppi  
[www.swisscom.ch](http://www.swisscom.ch)

Visionary AG  
CEO & VRP Olivier Willi  
[www.docbox.ch](http://www.docbox.ch)

### **Maschinen- & Chemieindustrie**

Bucher Industries  
CEO Jacques Sanche  
[www.bucherindustries.com](http://www.bucherindustries.com)

WMK Plastics  
CEO Martin Aeschlimann  
[www.wmk-plastics.lehmannundvoss.de](http://www.wmk-plastics.lehmannundvoss.de)

### **Banken & Versicherungen**

Graubündner Kantonalbank  
CEO Daniel Fust  
[www.gkb.ch](http://www.gkb.ch)

Hypothekarbank Lenzburg  
Vorsitzende der Geschäftsleitung  
Marianne Wildi  
[www.hbl.ch](http://www.hbl.ch)

Helsana Versicherungen  
CEO Daniel Schmutz  
[www.helsana.ch](http://www.helsana.ch)

### **Detailhandel**

IKEA Schweiz  
CEO Simona Scarpaleggia  
(bis 20. August 2019)  
[www.ikea.ch](http://www.ikea.ch)

Spar Handels AG  
CEO Hans Beer  
[www.spar.ch](http://www.spar.ch)

PKZ  
CEO Manuela Beer  
[www.pkz.ch](http://www.pkz.ch)





## 3. Rückblick /

CEOs, Geschäftsleitungsmitglieder und Verwaltungsräte investierten auch im Jahr 2019 ein erhebliches Ausmaß an zeitlichen und finanziellen Ressourcen.

Allein im Befragungsmonat haben 33 der befragten CEOs bis zu einem Viertel ihrer Zeit für Workshops, Strategiemeeetings, Beratungstätigkeiten oder Ähnliches verwendet – also für Tätigkeiten, die in direktem Zusammenhang mit einem Transformationsprozess stehen. Weitere 32 Personen investierten bis zur Hälfte ihrer Zeit und 13 CEOs sogar zwischen 50 bis 100 Prozent. Somit sind mehr als die Hälfte der aktuell in einem Change-Prozess involvierten CEOs mindestens 2,5 Stunden eines regulären Arbeitstages, in den allermeisten Fällen jedoch bedeutend mehr Stunden, mit Transformationsthemen beschäftigt. Weiten wir den Blick auf das gesamte letzte Kalenderjahr aus, verstärkt sich dieses Bild sogar noch etwas mehr: 20 CEOs haben zwischen 50 bis 100 Prozent ihrer Zeit für Transformationsprozesse verwendet, 29 zwischen 25 bis 49 Prozent und 30 CEOs haben bis zu einem Viertel ihrer Zeit eingesetzt.

Wird die investierte Zeit der gesamten Geschäftsführung und des Verwaltungsrates über die Dauer eines Jahres berücksichtigt, zeigt sich, dass nicht nur die CEOs selbst maßgeblich eigene Ressourcen investierten.

Ein Transformationsprozess vereinnahmt folglich auf allen Ebenen der obersten Führungsmannschaft bemerkenswerte Ressourcen. Bei 7 Organisationen verwendete die Geschäftsleitung über die Hälfte bis sogar ihre gesamte Zeit (!) für Transformationstätigkeiten, bei weiteren 31 Firmen investierten sie zwischen 25 bis 49 Prozent ihrer Zeit und in 38 Organisationen bis zu einem Viertel. Auch bei den Verwaltungsräten bleibt das Bild vergleichbar: 20 Verwaltungsräte verwenden über die Hälfte bis ihre gesamte Zeit für Transformationstätigkeiten, weitere 19 Verwaltungsräte zwischen 25 bis 49 Prozent und 37 Verwaltungsräte bis zu einem Viertel ihrer Zeit.

Neben dem erheblichen zeitlichen Investment sind auch die finanziellen Ressourcen, welche für Transformationsprozesse eingesetzt werden, bemerkenswert: Vom Unternehmensgewinn reinvestierte rund ein Viertel unserer Stichprobe zwischen 25 und 50 Prozent in Transformationsvorhaben und 10 Prozent der Teilnehmenden gaben an, sogar 50 bis 100 Prozent des Unternehmensgewinnes in "change the business" fließen zu lassen. Zwei Drittel der Stichprobe investierte immerhin bis zu einem Viertel des erwirtschafteten Gewinnes.



*Als CEO muss ich Freude daran zeigen, immer wieder etwas Neues zu machen und umzusetzen. Das spornt andere an.*

**Marianne Wildi**

Vorsitzende der Geschäftsleitung der  
Hypothekarbank Lenzburg

Mit Blick in die Vergangenheit waren die persönlich interviewten CEOs einhellig besonders stolz darauf, wie standhaft und ausdauernd ihre guten, dynamischen Mitarbeitenden und Teams den Prozess mitgetragen haben und die Umsetzung von Veränderungsvorhaben stets aufs Neue möglich machen. Auch die entstandene Dynamik im Geschäftsmodell sowie frische, aus der Transformation entstandene Impulse wurden als Bereicherung für die Weiterentwicklung des Unternehmens erlebt.

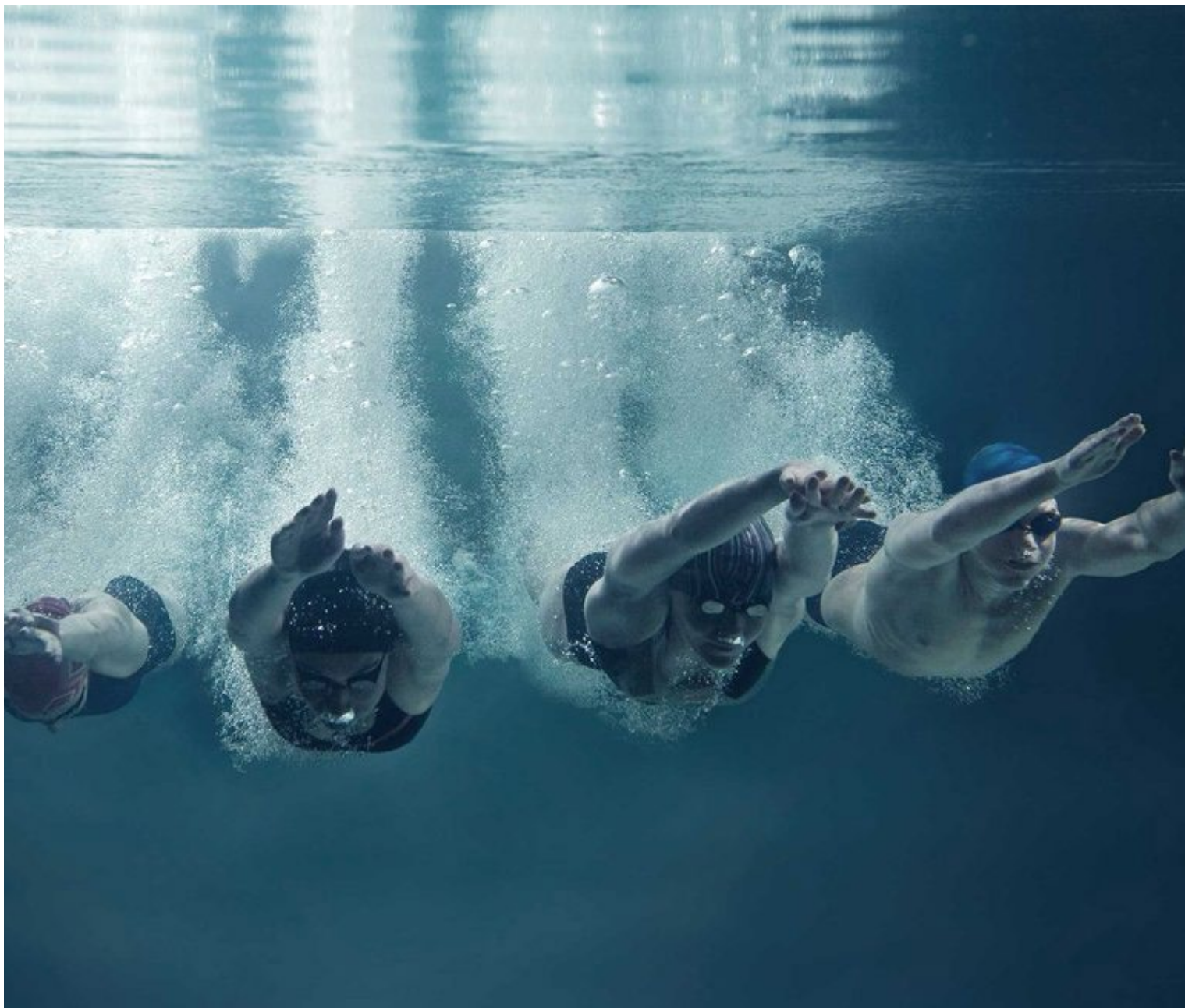
Auf der anderen Seite empfanden sie es als besonders anspruchsvoll, Ergebnisse zu liefern und dem unternehmerischen Druck standzuhalten, der aufgrund der hohen Investitionen und Erwartungen von diversen Stakeholdern sowie einer nicht unmittelbar sicht- und messbaren Performance auf ihnen lastete. Sich unter diesen hektischen Umständen treu zu bleiben und trotz Unsicherheit und internen Spannungen weiterhin Vertrauen, Mut sowie Inspiration zu versprühen, wurde als wesentliche Herausforderung benannt. Diese zu meistern, sich dabei der Vorbildrolle bewusst zu sein und sich dementsprechend zu verhalten, identifiziert Marianne Wildi, Vorsitzende der Geschäftsleitung der Hypothekarbank Lenzburg, als entscheidend:

**„Als CEO muss ich Freude daran zeigen, immer wieder etwas Neues zu machen und umzusetzen. Das spornt andere an.“**

**Marianne Wildi**

Vorsitzende der Geschäftsleitung der  
Hypothekarbank Lenzburg

Neben dieser eher emotional belastenden Facette, wurden zudem auch die energetischen Ressourcen betont, die notwendig waren, um den Prozess vorwärts zu bringen und am Laufen zu halten: Viele unserer Gesprächspartner unterstrichen die notwendige Ausdauer und Biss, um die Entwicklungen in ihren Unternehmen nachhaltig anzustoßen und diese für alle verständlich, über Silos hinweg erfolgreich zu kommunizieren. Viele erlebten den Prozess als schwerfällig und langsam, wengleich auch als tiefgreifend und damit nachhaltig Erfolg versprechend.



## 4. Aktuelle Transformationen /

Der Wandel ist die einzige Konstante – so unumwunden und präzise brachte es schon Heraklit auf den Punkt. Eine Weisheit, die auch für die teilnehmenden CEOs spürbar ist: 5 von 6 der befragten Unternehmen befinden sich aktuell in einem Transformationsprozess. Bei nahezu der Hälfte der befragten Unternehmen ist sogar die Mehrzahl der Belegschaft (> 60 Prozent) vom Prozess betroffen. Lediglich 17 CEOs vermelden derzeit keine Transformation. Das sind bemerkenswerte Zahlen, wenn man bedenkt, dass wir Menschen im Alltag häufig der Illusion aufsitzen, dass es so etwas wie einen beständigen Status Quo oder zumindest eine gewisse Konstanz gibt. Die Tatsache, dass sich 84 Prozent der Stichprobe im Umbruch befindet, zeigt, dass ein intelligenter Umgang mit Unsicherheit und Wandel eine essenzielle Kompetenz zum erfolgreichen Manövrieren moderner Unternehmen durch eine VUCA-Welt ist.

Nach ihrer Einschätzung zur aktuellen Marktlage, der Konkurrenz oder Themen wie der Globalisierung gefragt, geben trotz der hohen Transformationsrate interessanterweise rund zwei Drittel der CEOs an, dass die Situation des eigenen Unternehmens eher stabil oder sogar sehr stabil sei.

Es ließe sich vermuten, dass in stabilen Betrieben die Notwendigkeit von kostenintensiven wie auch kulturell anspruchsvollen Change-Prozessen eher gering ist.

Dennoch investiert die große Mehrzahl derjenigen CEOs, denen sowohl das wirtschaftliche Umfeld als auch die Unternehmenslage zurzeit wenig besorgniserregend erscheint, durchaus in interne Transformationsprozesse (75 %). Dabei geben sogar 24 Vorstandsvorsitzende an, dass in ihren Unternehmen unter stabilen Bedingungen aktuell über 60 Prozent der Belegschaft in die Transformation involviert sind. Ob die zuversichtliche Einschätzung der Wirtschaftslage eine Folge des proaktiven Anpackens der Zukunft ist, lässt sich aus den erhobenen Daten nicht ableiten. Evident ist in jedem Fall, dass diese umfassenden Transformationsprojekte weniger aufgrund von erlebtem Druck von außen (push) initiiert wurden, sondern eher auf Weitblick sowie einem proaktiven Gestaltungswillen (pull) basieren. Diese CEOs scheinen in ihrer Unternehmensführung der VUCA-Welt eigenverantwortlich die Stirn zu bieten und den Anspruch zu verfolgen, externen Herausforderungen durch die aktive Gestaltung ihrer Unternehmensprozesse und -kultur einen Schritt voraus zu sein.



*Man muss als Chef Sicherheit geben in einer Zeit, in der man selbst auch unsicher ist.*

**Olivier Willi**  
Owner/CEO Visionary AG

Auf der anderen Seite des Spektrums bewerten 38 CEOs die aktuelle Situation des eigenen Unternehmens in der Wirtschaftslandschaft als eher turbulent oder sogar sehr turbulent. Der daraus vermutlich entstehende Druck zur Transformation spiegelt sich entsprechend in der Anzahl transformationsbetroffener Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens: Bei 24 CEOs sind über 60 Prozent der Mannschaft eingebunden, bei weiteren 8 mehr als 30 Prozent. Trotz wahrgenommener Turbulenzen berichten 5 CEOs von einem lediglich kleineren Prozess (weniger als 30 Prozent der Mitarbeitenden betroffen) und 1 Unternehmen sogar von gar keinem. Gerade in diesen stürmischen Zeiten obliegt CEOs laut Olivier Willi, Owner/CEO Visionary AG, eine entscheidende Aufgabe:

**„Man muss als Chef Sicherheit geben in einer Zeit, in der man selbst auch unsicher ist.“**

**Olivier Willi**

Owner/CEO Visionary AG



## Beweggründe zur aktuellen Transformation /

Die qualitativen Aussagen aus den Online-Befragungen sowie die Ausführungen der CEOs in den persönlichen Interviews, weisen darauf hin, dass die Motive für Transformationen vielfältiger Natur sind:

Von Kostendruck über die Notwendigkeit einer stärkeren Kundenorientierung und der Unerlässlichkeit von Omnichannel als modernem Geschäftsmodell, werden diverse Zug- und Druckkräfte genannt. Wie bereits in den CEO-Studien der Vorjahre stechen die folgenden zwei Aspekte als Hauptmotive besonders hervor:

1. Anpassungen an Veränderungen bei Kundenbedürfnissen und im Wettbewerb
2. Organisationale Neustrukturierungen und Prozessoptimierungen aufgrund der Digitalisierung

Dieses Bild verdichtet sich in den vertiefenden Gesprächen mit 15 CEOs aus den unterschiedlichsten Branchen: Gestiegene Kundenerwartungen und die Erfordernisse der Digitalisierung (neue Technologien und Prozesse) sind die weitaus häufigsten Treiber zur Transformation.

Aber auch der kulturelle Wandel in der Arbeitswelt bzw. kulturelle Aspekte im Zuge von Veränderungen, Eigentümer-Wechsel, die Rückbesinnung auf oder Neuausrichtung der eigenen Unternehmensidentität wie die Aufrechterhaltung des Teamspirits unter hoher Arbeitslast werden als Anstöße für interne Change-Prozesse genannt.

## Bemerkenswerte finanzielle und zeitliche Ressourcen /

In der Retrospektive über die vergangenen 10 Jahre ist hinsichtlich der finanziellen und zeitlichen Investitionen ein deutlicher Trend sichtbar: Auch wenn die Gesamtzahl der Unternehmen in aktuellen Transformationsprozessen in diesem Jahr erstmals leicht rückläufig ist, so steigt die Anzahl der umfassenden Prozesse in denen mehr als 60 Prozent der Belegschaft involviert sind mit jedem Jahr (siehe auch Artikel "Langzeitbetrachtungen").

Die Zukunft ist agil, erfordert immer häufiger den umfassenden Einbezug vieler Personen und entsprechend hoch ist auch die Priorisierung in den Kalendern der obersten Führungsriege: Beanspruchte "change the business" vor einem Jahrzehnt noch 20 Prozent der kostbaren Zeit eines CEOs, sind es heute bereits 29 Prozent. Kulturwandel ist Chefsache, Tendenz steigend. Über die Hälfte der befragten CEOs hat im Jahr 2019 mindestens ein Viertel der eigenen Zeit – häufig sehr viel mehr – für Transformationsprojekte eingesetzt. Auch der Verwaltungsrat und die Mitglieder der Geschäftsführung sind zeitlich nicht minder eingebunden. Parallel zu diesem Zuwachs an zeitlichen Ressourcen lässt sich eine ähnliche, leichte finanzielle Investitionssteigerung verzeichnen: Durchschnittlich 25 Prozent des Unternehmensgewinnes investierten die CEOs aktuell in Transformationen – in den vorangegangenen fünf Befragungen waren es im Durchschnitt 20 Prozent.



*Bei Transformationen geht es immer um den Menschen.*

**Daniel H. Schmutz**  
CEO der Helsana-Gruppe

## 5. Erfolgsfaktoren in Transformationen /

In Zeiten der Transformation sieht die Unternehmensleitung sich selbst in der Verantwortung, die organisationale Kultur und das Mindset in der Organisation aktiv zu gestalten, das passende Führungsteam auszuwählen und die Kommunikation nach innen zu gewährleisten. Eine gute Führungsmannschaft und Mitarbeitende, die dazu bereit sind, Veränderung mitzutragen, sind für viele der Schlüssel zum Erfolg. Als entscheidende Kompetenzen eines erfolgreichen CEOs in Zeiten der Transformation werden entsprechend Führungskompetenz, Überzeugungskraft und Integrität genannt. 84 Prozent der Befragten geben an, die eigene Führungsmannschaft mit Blick auf diese Transformationskompetenzen durch spezifische Maßnahmen zu fördern oder zu unterstützen.

Was sind die ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren für das Gelingen einer Transformation? Die Antworten der interviewten CEOs sind unterschiedlich in der Beschreibung, jedoch erstaunlich einheitlich, was die übergeordneten, immer wiederkehrenden Themen betrifft.

Nahezu alle Antworten lassen sich den zwei Kategorien "Menschen" und "Kultur" zuordnen. Daniel H. Schmutz, CEO der Helsana-Gruppe, bringt es auf den Punkt:

**„Bei Transformationen geht es immer um den Menschen.“**

**Daniel H. Schmutz**

CEO der Helsana-Gruppe



Mit Blick auf die Personen sprechen die CEOs zum einen von einer erfolgreichen Führungsmannschaft und zum anderen von engagierten und guten Mitarbeitenden. Die erfolgreiche Veränderungskultur werde sichtbar durch einen klaren Fokus auf das Ziel der Veränderung, eine starke Gewinnermentalität und Ausdauer sowie eine offene Kommunikations- und Fehlerkultur.

Auch die Ergebnisse der quantitativen Befragung gehen in eine ähnliche Richtung. Gefragt nach den entscheidenden Aufgaben des CEOs, um eine erfolgreiche Transformation zu gewährleisten, werden mit den TOP 3-Antworten

- "Gestaltung der Unternehmenskultur/ Mindset",
- "Personalauswahl des Führungsteams" und
- "Kommunikation nach innen"

Aspekte genannt, welche die psychologische Seite des Veränderungsprozesses ansprechen. Gefolgt von der **Definition der Strategie und der Vision/Mission**, welche auch sachlogische Aspekte der Veränderung als wichtige Erfolgsgaranten aufgreifen.

Zur Auswahl standen auf einer fünfstufigen Bewertungsskala folgende CEO-Aufgaben:

- Definition von Vision/Mission Statement
- Definition der Strategie
- Gestaltung der Unternehmenskultur/Denkhaltung (Mindset)
- Gestaltung von Anreizsystemen
- Personalauswahl des Führungsteams
- Kommunikation nach innen
- Kommunikation nach außen
- Kultivieren strategischer Beziehungen (Kunden, Fusionen, Anbieter)
- Budget, Kostenmanagement und Controlling
- Risikomanagement
- Andere

Die klare Strategie, der Fokus auf den Kundennutzen sowie der Blick für das wirtschaftlich Machbare werden auch in den Interviews als Erfolgsfaktoren genannt, jedoch deutlich seltener im Vergleich zu den zuvor beschriebenen psychologischen Aspekten einer starken Führungsmannschaft und motivierten Mitarbeitenden.

Peggy Johnson, Executive Vice President für Business Development bei Microsoft, brachte es einmal so auf den Punkt: "When a culture is broken, the cracks show – moral is weakened, but so is profit and performance. That's why culture has to be at the core of any business." und Bill Aulet, Managing Director des Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship am MIT, erweiterte in Zeiten der Digitalisierung das bekannte Zitat von Peter Drucker "Culture eats strategy for breakfast" um den Zusatz "... and technology for lunch". Nicht nur die von uns befragten CEOs scheinen sich also einig, dass das entscheidende Element einer erfolgreichen Transformation in der Unternehmenskultur begründet liegt. Wenn haltgebende Strukturen sich verändern, bisherige Gewohnheiten und Vorgänge nicht mehr erfolgreich eingesetzt werden können und bekannte Prozesse wegbrechen sowie anschließend neu entwickelt werden müssen, braucht es eine klare Orientierung durch die Führungskräfte und Vertrauen in die Menschen und die Kultur, in welcher die Veränderung gemeinsam bestritten wird.

## Führungskompetenzen & Unternehmenskultur /

Was macht ein gutes Führungsteam aus und wie gelingt die Gestaltung einer transformationsfreundlichen Unternehmenskultur? Die Befragten CEOs bewerten die **"Führungskompetenz"** des CEOs, gefolgt von dessen **"Überzeugungskraft"**, **"Integrität"**, **"Unternehmerischer Kompetenz"** sowie **"Ausdauer und Beharrlichkeit"** als die erfolgskritischen individuellen Führungskompetenzen.

Ein Blick in die Interviewergebnisse ermöglicht ein präziseres Verständnis dessen, was genau die Befragten unter einer hohen **"Führungskompetenz"** und damit einer guten Führungskraft bzw. -mannschaft in Veränderungszeiten verstehen:

Entsprechend der Befragungsergebnisse vertritt ein solches Führungsteam geschlossen eine gemeinsame Philosophie und hält zusammen. Mitarbeitende werden durch ihre Führungskräfte mitgenommen, indem diese klar und einheitlich kommuniziert, die Veränderung vorlebt und vom gemeinsamen Ziel überzeugt. Jacques Sanche, CEO der Bucher Industries AG, bringt es auf den Punkt:

**„Transformation entsteht im Dialog“**

**Jacques Sanche**

CEO der Bucher Industries AG

Nur im permanenten Austausch kann ein gemeinschaftliches transformatives Wirken aller entstehen. Dabei bilden in der vielschichtigen Umsetzung neben den Führungskräften die Mitarbeitenden einen entscheidenden und in den Interviews immer wieder angesprochenen Erfolgsfaktor. Nur motivierte Mitarbeitende, die bereit sind, Veränderung mit voranzutreiben, sich zu dieser zu committen und sich selbst aus der Komfortzone zu bewegen, ermöglichen schlussendlich auch die erfolgreiche Umsetzung dessen, was durch die Führungsebene angestoßen wurde.

Die von den befragten CEOs als erfolgsrelevant definierten Eigenschaften von Führungskräften, finden sich dabei ganz vergleichbar bei den bereits von Aristoteles in seinem Werk "Rhetorik" beschriebenen und in gängigen modernen Führungstheorien auftauchenden Überzeugungsmitteln (Antonakis & Day, 2017):

- Den Charakter/die Glaubwürdigkeit des Redners (Ethos),
- die Emotionen (Pathos) und
- das Argument (Logos) (Krapinger, 1999).





*Es ist wichtig, dass die Denk- und Handlungsweisen so selbstverständlich und nachvollziehbar für Alle werden, dass es am Schluss keine CEO-Kommunikation mehr braucht.*

**Marianne Wildi**

Vorsitzende der Geschäftsleitung der  
Hypothekarbank Lenzburg

Die einheitliche Kommunikation und das gemeinsame Auftreten und Vorleben der Transformation transportiert eine starke Glaubwürdigkeit, schafft gleichzeitig Vertrauen und bietet Sicherheit und Halt – insbesondere angesichts der anstehenden und laufenden Veränderungen und des ungewissen Ausgangs. Die Darstellung des gemeinsamen Ziels und der damit einhergehenden Möglichkeiten und Entwicklungschancen sowie die generelle Einbeziehung in den Veränderungsprozess emotionalisieren und verdeutlichen den Sinn hinter der Transformation. Eine gute Informationsweitergabe und klare Kommunikation sprechen zudem das Bedürfnis nach rationalen Argumenten an. Dies hat auch Marianne Wildi, Vorsitzende der Geschäftsleitung der Hypothekbank Lenzburg, für sich verstanden und umgesetzt:

**„Es ist wichtig, dass die Denk- und Handlungsweisen so selbstverständlich und nachvollziehbar für Alle werden, dass es am Schluss keine CEO-Kommunikation mehr braucht.“**

**Marianne Wildi**

Vorsitzende der Geschäftsleitung der  
Hypothekbank Lenzburg

Neben rationalen Argumenten und äußeren Anreizen, wird für die Beteiligten über die emotionalisierende und sinnstiftende Vision die Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit hervorgehoben. Gelingt es Führungskräften, die Sinnhaftigkeit der gewünschten Veränderung zu vermitteln und eine Identifikation der Mitarbeitenden mit den anzustrebenden Zielen zu erreichen, so steigt nachweislich die Motivation und die Bereitschaft, bestehende Verhaltensmuster zu erweitern und Energie in die Transformation zu investieren (Bono & Judge, 2003). Um die Führungsteams für diese Aufgaben zu wappnen und ihr Repertoire zu stärken, brauchen diese entsprechende Zeit zur Reflexion und zum Training. Entsprechend investieren die CEOs auch in die Ausbildung ihrer Führungskräfte: 84 Prozent der Befragten geben an, dass die eigene Führungsmannschaft im Rahmen von Transformationen unterstützt oder gefördert wird. Individuelle Coachings, interne Trainingsprogramme und spezifische einmalige Trainings sind dabei die am häufigsten zum Einsatz kommenden Unterstützungsmaßnahmen.

## 6. Stolpersteine identifizieren und vorbeugen /

Die Stärke der Transformationskompetenz in einem Unternehmen zeigt sich gerade dann, wenn Stolpersteine und Hindernisse auftreten. In diesen kritischen Situationen, wenn es ein besonderes Maß an Ausdauer und Beharrlichkeit, Engagement, Zusammenhalt und Zielstrebigkeit bedarf, wird deutlich, ob die Betroffenen wirklich hinter der Transformation stehen und ihre Umsetzung committet verfolgen. Die primären Gründe für das Scheitern von Transformationsprozessen sehen die Befragten in mangelndem Verständnis für die Transformation seitens der Mitarbeitenden, unklaren Zielbildern, ungenügender Kommunikation, unzureichenden Strukturen und Vorbildern sowie zu starker Konzentration auf Management anstatt Leadership.

Jede Transformation steht für einen dauerhaften Wandel, welcher die Veränderung von Strukturen, Prozessen, Verhaltensweisen und Gewohnheiten voraussetzt. Dabei ist häufig eine große Anzahl von Beschäftigten betroffen und es müssen teils komplexe Entscheidungen auch unter Unsicherheit getroffen und umgesetzt werden. Zeitgleich besteht die Herausforderung, das Tagesgeschäft weiterlaufen zu lassen, während durch neue Technologien oder Umstrukturierungen parallel zu diesem bereits Veränderungen angestoßen werden.

Entsprechend ist es nicht verwunderlich, dass in diesem Prozess immer wieder Stolpersteine und Hindernisse auftauchen, die es zu überwinden gilt. Gerade in Phasen, die ein zusätzliches Energie- und Zeitinvestment bedürfen, wird sichtbar, ob die Transformation auf einem festen Fundament aus Überzeugung und Motivation steht. Nach Meinung der befragten CEOs liegen die zentralen Gründe für das Scheitern von Transformationsprozessen nach Wichtigkeit geordnet im

1. fehlenden Verständnis auf Seiten der Mitarbeitenden,
2. keinem klaren Zielbild,
3. der mangelnden Kommunikation,
4. fehlenden Strukturen,
5. zu wenig Vorleben durch das Management und
6. zu viel Management statt Leadership.

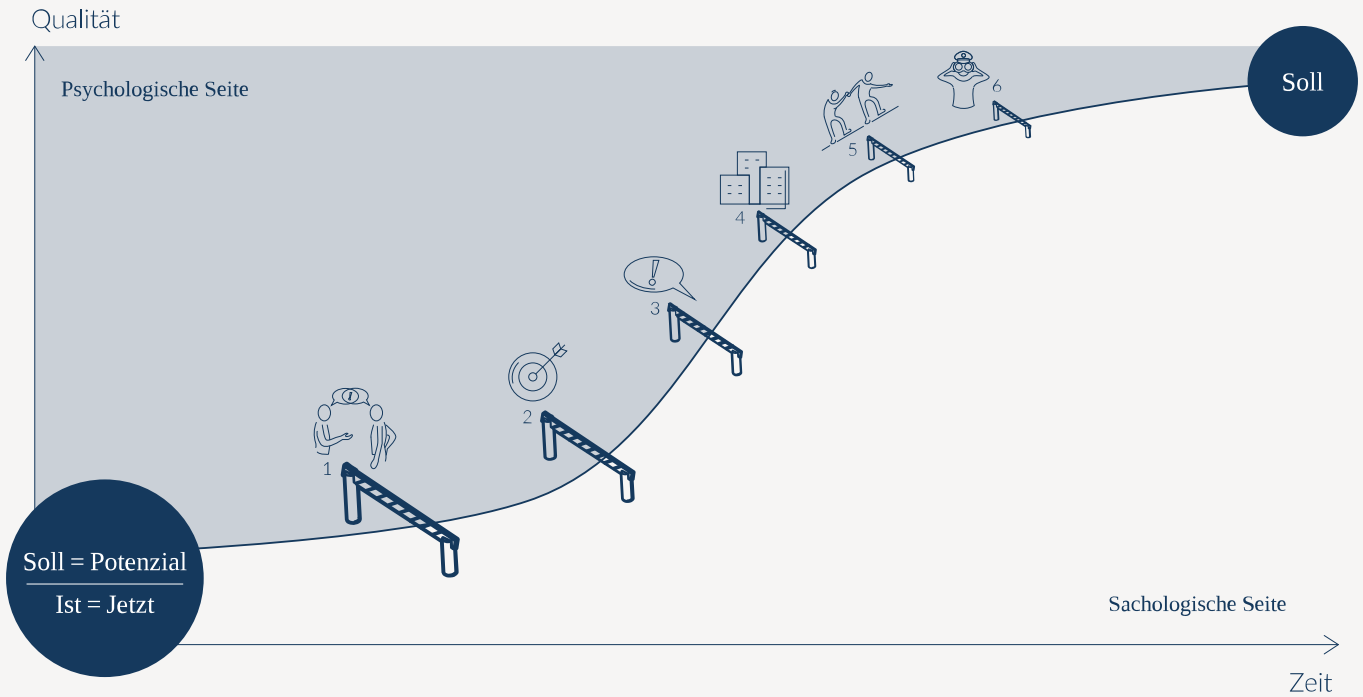


Abbildung 1: Gründe für das Scheitern von Transformationsprozessen

## Mitarbeitende einbeziehen: Vom Wissen zum Wollen /

Um diese Misserfolgsgründe aus dem Weg zu räumen, braucht es ein Verständnis dafür, warum sie so entscheidend für den Veränderungsprozess sind und wie ihnen proaktiv entgegengewirkt werden kann. In den durchgeführten Interviews berichten viele der CEOs von kritischen Situationen, in welchen ihnen klar wurde, dass die Veränderung länger braucht als erwartet.

Dies wurde deutlich durch internen Widerstand, ein Gefühl von Unverständnis im Team, steigender Fluktuation und Schwierigkeiten bei der Anpassung an die neuen Herausforderungen und den damit einhergehenden Verhaltens- und Einstellungsänderungen. Solange dieser Widerstand im Raum steht und das Verständnis für die Veränderung fehlt, ist die Umsetzung schwierig und der Kampf einer der gegen Windmühlen geführt wird. Eine Transformation kann nur erfolgreich gelingen, wenn alle oder zumindest ein Großteil der Beteiligten bereit ist, sich auch selbst neue Kompetenzen und Erkenntnisse anzueignen, Herausforderungen proaktiv anzugehen und nicht immer auf die helfende Hand "von oben" zu warten. Für die Umsetzung des (Transformations-)Wissens braucht es das Wollen jedes Einzelnen. Die besondere Herausforderung liegt nun darin, dass Wollen nicht delegierbar ist. Die Würde eines jeden Menschen liegt in seiner Wahl. Keine Führungskraft kann für die eigenen Kollegen oder Mitarbeitenden wollen.

Die Entscheidung zum Wollen kann jeder Beteiligte nur für sich selbst treffen. Den Weg hin zu dieser Entscheidung zu ebnen und die Voraussetzungen für ein klares Commitment aller zu verbessern, ist hingegen möglich und eine entscheidende sowie erfolgskritische Aufgabe des Führungsteams.

Die psychologischen Motivatoren, die uns zu einer solchen Entscheidung des Wollens bewegen, sind Pain, Pleasure und Purpose. Das Motiv liegt entsprechend darin begründet, etwas Unangenehmes zu vermeiden, etwas Angenehmes zu erreichen oder einen Beitrag zu etwas Sinnvollem zu leisten (Heckhausen & Heckhausen, 2018). Häufig ist die Motivation, welche durch Pleasure oder Purpose entsteht, langfristiger ausgerichtet, als eine reine Vermeidungsmotivation. Sie entsteht dann, wenn alle Beteiligten eine klare Antwort auf die Frage des "Warum" und "Wozu" für sich gefunden haben. Fabian Niedballa, Co-Founder und Managing Director von Sharpist, formuliert es so:

**„Normalität bedeutet, jeder Tag ist anstrengend, aber das ist nicht negativ. Ich bin nicht so groß geworden, dass ich denke, dass jeder Tag wunderschön ist. Wichtig ist nur, dass ich einen Ort finde, für den sich die Anstrengung lohnt.“**

**Fabian Niedballa**

Co-Founder und Managing Director von Sharpist

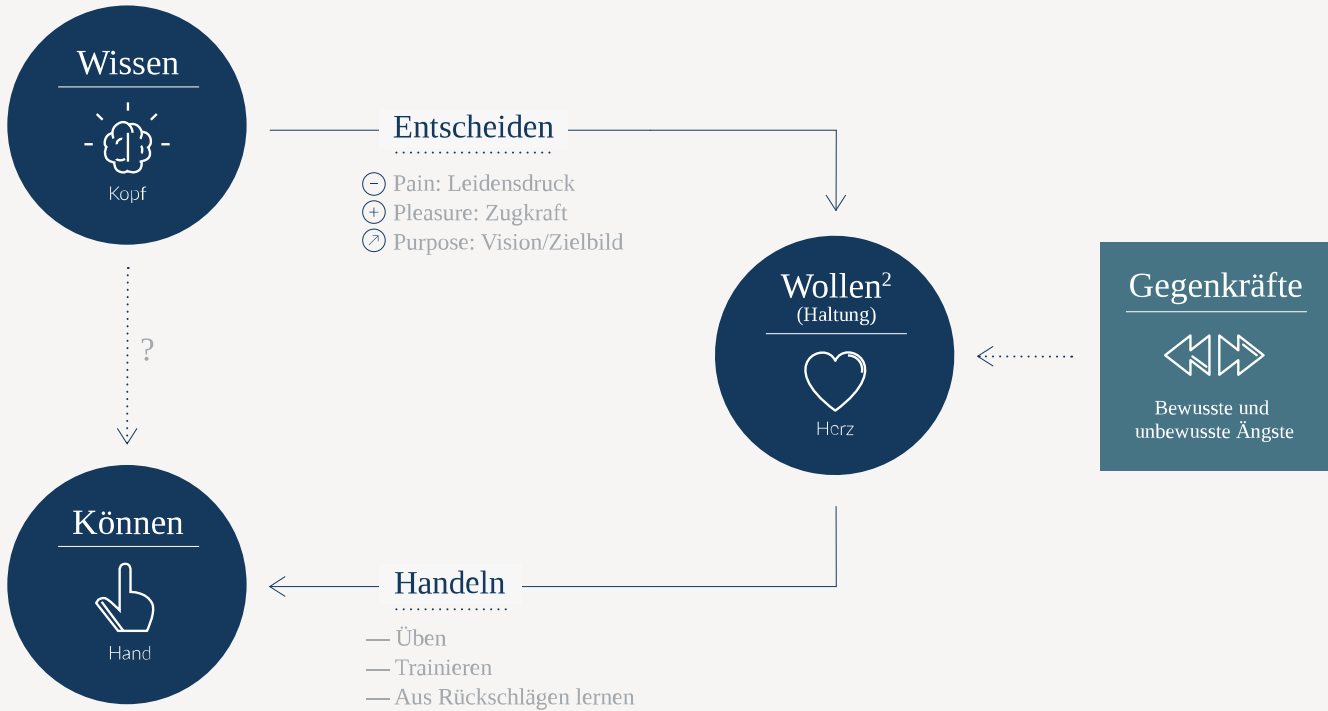


Abbildung 2: Wissen, Wollen, Können ©Manres



*You have to continuously repeat what is changing and show case. As a leader you need to create a safe environment.*

**Simona Scarpaleggia**  
CEO IKEA Schweiz

Erst wenn klar ist, warum sich der eigene Einsatz, das zusätzliche Engagement und Investment lohnen werden, gehen wir den ersten Schritt und entscheiden uns für die Umsetzung. Um ein solches Zielbild zu vermitteln und somit das fehlende Verständnis seitens der Mitarbeitenden zu bearbeiten, braucht es eine gute und zielgerichtete Kommunikationsstrategie, welche die Mitarbeitenden adressatengerecht anspricht und in ihrer jeweiligen Situation abholt.

Entsprechend erscheint es nicht verwunderlich, dass die in unserer Studie von den CEOs benannten TOP 3-Stolpersteine genau die drei Aspekte Sinn, Zielbild und interne Kommunikation betreffen. Sie stehen unweigerlich miteinander in Verbindung und sind erfolgsentscheidend für jeden Transformationsprozess. Ohne ein klares Zielbild wird die Sinnhaftigkeit der Transformation unklar und schwammig bleiben. Ohne eine klare Kommunikation wird dieses Zielbild, und damit das Verständnis für den Sinn und den Nutzen der Veränderung, nicht bei den Mitarbeitenden ankommen (Johner, 2010).

Schlussendlich ist dieses klare "Warum" und "Wozu" der langfristige Motivator für die Mitarbeitenden und deren Engagement im Transformationsprozess. Simona Scarpaleggia, CEO IKEA Schweiz, beschreibt es mit den Worten:

**„You have to continuously repeat what is changing and show case. As a leader you need to create a safe environment.“**

**Simona Scarpaleggia**

CEO IKEA Schweiz

Veränderungen, insbesondere dann, wenn sie von außen an Menschen herangetragen werden und diese sich nicht selbst für sie entschieden haben, führen zunächst häufig zu Verunsicherung. Sicherheitsgebenden Strukturen fallen weg, Anforderungen verändern sich, bisherige Vorgehensweisen und Gewohnheiten greifen nicht mehr und die Wahrscheinlichkeit, Fehler zu machen oder nicht unmittelbar ein erfolgreiches verändertes Vorgehen umsetzen zu können, steigt. Um den Mut zu finden, sich einer solchen Situation zu stellen und sich voll zu investieren, ist eine positive Vorstellung des Zielzustandes enorm hilfreich: Diese gibt dem eigenen Handeln einen übergeordneten, längerfristigen Sinn und ist bestenfalls so anziehend, dass sie mögliche Ängste und Unsicherheiten relativiert.



## Dranbleiben: Vom Wollen zum Können /

Eine weitere Schwierigkeit, die in den Interviews deutlich und oftmals benannt wurde, liegt in der Umsetzung des Wollens zum Können.

Selbst wenn das Zielbild klar sei, brauche es häufig doch lange, bis die Performance ausreiche, um dieses zu erreichen, berichten die Interviewten. Teilweise erlebten sie zudem einen Rückzug in die Komfortzonen und eine gewisse Trägheit, die die zeitnahe Umsetzung verhindere. Der Wunsch nach einer Rückkehr in die eigene Komfortzone in unsicheren und unruhigen Zeiten ist nicht verwunderlich, denn der Weg vom Wollen zum Können ist mit harter Arbeit und hohem persönlichen Investment verbunden. Wissen und Wollen bilden nur die ersten Schritte zum Können.

Die Absicht, also ein reiner Willensentscheid, eine neue Gewohnheit zu formen, benötigt Zeit und kontinuierliche Übung. Eine Studie zur Veränderung von Gewohnheiten kommt zu dem Ergebnis, dass es im Schnitt 66 Tage braucht, um eine neue Verhaltensweise so zu implementieren, dass es keine große Aufmerksamkeit und Energie mehr benötigt, um sie auszuführen (Lally et al., 2009). Mit Blick auf Transformationsprozesse bedeutet dies, dass bei jeder zu etablierenden Veränderung gerade diese Zeit der Umsetzung besonders relevant und erfolgskritisch ist, da hier ein hohes Investment gefordert wird, die entsprechende Belohnung in

Form neuer, effektiverer Strukturen, digitaler Prozesse oder auch konkurrenzfähigerer Produkte jedoch noch nicht spür- und erlebbar wird.

Fehlen in dieser Zeit die Vorbilder im konsequenten Vorleben der Transformation und das klare gemeinsame Commitment, ist der Erfolg der Transformation in Gefahr. Auch die von vielen CEOs im Interview angesprochene positive Fehlerkultur, die gerade in schwierigen Zeiten des Veränderungsprozesses als sehr wichtig wahrgenommen wird, ist in der Umsetzungsphase entscheidend. Ein offener Umgang mit Fehlern, der darauf basiert, dass diese genutzt werden, um zu lernen und an der Erfahrung zu wachsen, baut Ängste ab und ermöglicht so ein leichteres Einlassen auf die neuen Herausforderungen. Glaubhaft implementiert wird eine solche Kultur vor allem durch das Vorleben eben dieser durch die Führungskräfte.

Generell benötigt es gerade in herausfordernden Zeiten ein starkes Führungsteam, welches die Fähigkeit besitzt, den Mitarbeitenden im Unternehmen durch die neue Vision eine Ausrichtung zu geben, diese mit Überzeugung vorzuleben und Vertrauen zu vermitteln. Hier wird Leadership deutlich, welche sich vom Management der alltäglichen Prozesse, Personen und Ressourcen abhebt.

## 7. Key Learnings /

Mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit wird ein CEO in seiner Laufbahn mindestens einmal mit einer Transformation konfrontiert werden. Die Frage ist also nicht ob, sondern wann diese Herausforderung ins Leben tritt. Wie kann sich ein CEO dafür rüsten? Was können Transformationsunerfahrene von den "alten Hasen" lernen?

Als matchentscheidend erachtet das Topmanagement unserer Stichprobe drei Elemente, um einen Transformationsprozess erfolgreich zu meistern

1. eine zugkräftige Unternehmensvision (17 %),
2. erfolgreiche Kommunikation (15 %) und
3. Führungskompetenzen (13 %).

Diese Inhalte werden weit vor business-orientierten Themen wie Strategieentwicklung (5 %), Projektmanagement (4 %) oder der Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell (2 %) eingestuft. In Zeiten von Unsicherheit und Wandel scheinen innere Orientierung und Energie unter den Mitarbeitenden besonders entscheidend für unternehmerische Weiterentwicklung.

Die gemeinsamen Unternehmenswerte (11 %), die an vierter Stelle auftauchen, vermögen hier – neben der Unternehmensvision – wichtige orientierungstiftende Leitplanken

zu setzen und Stabilität sowie eine gewisse Berechenbarkeit zu bieten. Auch die Eigenverantwortung der Beteiligten (8 %) sowie die Strategieumsetzung (8 %) werden als relevante Aspekte genannt. Der internen Feedbackkultur (4 %), Beziehungsgestaltung (4 %), Teamentwicklung (4 %) und Selbsterkenntnis (3 %) kommen kleinere Rollen zu. Schließlich runden Diversity (2 %) und interkulturelle Kompetenzen (1 %) die Liste ab. Insgesamt sind es also nicht die sachlich plan- und bezifferbaren Inhalte (21 %), die in erster Instanz über Erfolg oder Misserfolg einer Transformation entscheiden, sondern vielmehr die weniger greifbaren oder konkret messbaren zwischenmenschlichen und visionären Faktoren (79 %).

Zu überraschen vermag daher das Ergebnis, dass auch die Beziehungsgestaltung auf den hinteren Plätzen rangiert. Möglicherweise lässt sich das mit der häufigen (und irrtümlichen) Entkoppelung von Kommunikation und Beziehungsgestaltung erklären. Oftmals verfallen Menschen der Illusion, dass erfolgreiche Kommunikation besonders von intelligenten Inhalten abhängt. Vernachlässigt wird dabei entschieden bedeutsamere Wirkung von vertrauensvollen Beziehungen. Traut man seinem Gegenüber nicht, so kann der- oder diejenige noch so präzise und treffende Argumente nennen, innerlich wird man sich gegen die Inhalte stemmen oder sich nur zögerlich fügen.

Kommunikation ist stets ein sozialer Prozess und im Hinblick auf ihre Wirksamkeit eine Qualitätsaussage über das vorhandene Vertrauen zwischen den Gesprächsparteien. Dies gilt auch und gerade für Transformationsprozesse, während derer viel Unsicherheit und damit potenziell Misstrauen im System besteht. Was gesagt wird, wird erst aufgenommen, wenn das wer und wie akzeptiert ist. Theodore Roosevelt sagte so schön: "People don't care how much you know, until they know how much you care".

Als weitere relevante Aspekte werden in den offenen Kommentaren die Reflexionen und Reviews unter peers und überhaupt ein Problembewusstsein sowie die Auseinandersetzungsbereitschaft mit dem Thema Wandel genannt. Eine Transformation ist keine Image-Politik, sondern eine tiefgreifende Angelegenheit, die an die Substanz/Essenz des Unternehmens geht. Ein regelmäßiger Blick in den Spiegel ist unumgänglich, nicht nur für das oberste Kader. Schließlich ist echtes Commitment gefragt, welches die Involvierten durch Zweifel, Widerstände und das Tal der Tränen trägt: Die Transformation muss eine Herzensangelegenheit sein.

## Die eigene Erfahrung ist der beste Lehrmeister /

Wie sind die befragten CEOs zu ihrer Kompetenz in Sachen Transformation gelangt? Über ein Viertel der Befragten ist sich einig, dass eigene Erfahrungen mit Transformationsprojekten (29 %) sowie der Erfahrungsaustausch mit Kollegen (27 %) am bedeutendsten sind. Es folgt die Inanspruchnahme externer Beratung (15 %) sowie ein persönliches Coaching (12 %) während des Prozesses. Schließlich werden fachliche Unterstützung mittels Ausbildungen (10 %), Mentoring (5 %) und spezifische externe Trainings (2 %) genannt. Vielmehr als Verfügungswissen oder fachliche Kenntnisse sind hier ein ergebnisoffener Austausch und die persönliche Begleitung durch den Prozess für das Topmanagement von Bedeutung.

## Persönliche Learnings /

Was genau haben die CEOs aus ihrer Erfahrung mit vergangenen Transformationsprozessen gelernt und für sich mitgenommen? Die zwei mit Abstand wichtigsten Erkenntnisse waren:

1. die Bedeutsamkeit eines proaktiven, hierarchieübergreifenden Einbeziehens und Einschwörens von betroffenen Mitarbeitenden, Führungskräften und Stakeholdern (39 Nennungen) sowie
- 2 die Zentralität (2) einer authentischen, fortlaufenden internen Kommunikation von aktuellen Geschehnissen und Verfehlungen während des ganzen Prozesses (35 Nennungen).

Diese beiden Learnings heben die Relevanz von tragfähigen Beziehungen erneut hervor: Eine erfolgreiche Transformation hängt in hohem Maße von der Qualität der Zusammenarbeit und dem Vertrauensverhältnis ab. Nur wenn die betroffenen Menschen in Zeiten von sachlogischer Unsicherheit zusammenhalten und füreinander eintreten, gelingt dieses ambitionierte Unterfangen.

Michael Rohner, CEO Apleona HSG AG, bringt es auf den Punkt:

**„Sie müssen den Menschen ein Zuhause bieten, das heißt, in die Arbeitsplätze und die Kultur investieren.“**

**Michael Rohner**

CEO Apleona HSG AG

Als weitere Einsichten im Nachgang nennen die Befragten die hohe Relevanz eines fokussierten, zugkräftigen Zielbildes (22 Nennungen), die unterschätzte Prozessdauer aufgrund der Trägheit des Systems (17 Nennungen) sowie die große Wirkkraft der Vorbildfunktion ("walk the talk") und der bedingungslosen, nicht zu zerrüttenden Einigkeit der obersten Führungsriege (17 Nennungen). Dicht darauf folgen insbesondere bei Widerstand notwendiger Mut und Beharrlichkeit in der Umsetzung (15 Nennungen). Abgerundet wird die Liste der Learnings - allerdings mit deutlichem Abstand - von der erkannten Notwendigkeit eines transparenten Erwartungsmanagements (5 Nennungen), von Flexibilität (2 Nennungen) und einem klaren "sense of urgency" (2 Nennungen).

## 8. Transformationsprozesse über die Zeit: Betrachtung der CEO-Studienergebnisse der vergangenen zehn Jahre /

Die erste CEO-Befragung zur aktuellen Transformationslage und der Perspektive von CEOs auf die damit verbundenen Umsetzungsaspekte startete Manres im Jahr 2009. Zehn Jahre und sechs Befragungswellen später erlauben die vorliegenden Daten einen Blick auf die Transformationsherausforderungen der letzten Jahre und den Umgang mit diesen im Laufe der Zeit. Was hat sich über die letzten Jahre für CEOs bezüglich der Transformationsprozesse verändert und welche Konstanten in Zeiten des Wandels sind erkennbar?

Über all unsere Erhebungen hinweg lässt sich feststellen, dass sich die befragten CEOs unabhängig der Art der Veränderung, der aktuellen Wirtschaftslage oder auch des "Leadership-Zeitgeistes" darüber einig sind, dass eine oder vielleicht auch die entscheidende Aufgabe der Geschäftsführung darin besteht, den Beschäftigten **durch ein klares Zielbild Orientierung zu bieten**. Um wirksam zu sein, muss dieses Bild zudem **klar ins Unternehmen hineinkommuniziert** werden. Ein gemeinsames Ziel vermag es, den Blick aller in eine Richtung auszurichten und die Fragen nach dem Sinn zu beantworten. **Überzeugungskraft, Ausdauer und Beharrlichkeit** unterstützen dabei sowohl in der Überzeugungsarbeit als auch in der eigentlichen Transformation,

die von den Beteiligten vermehrtes Engagement (z. B. das Erlernen neuer Fertigkeiten, ein Umdenken in gewohnten Prozessen) und auch eine stabile Frustrationstoleranz, wenn Fehler passieren oder Rückschritte verkräftet werden müssen, verlangt. Häufig erleben Mitarbeitende in Transformationsprojekten Phasen der Verunsicherung. Fragen, ob die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten auch zukünftig genügen, die eigene Stelle noch existieren und in den neuen Strukturen einen Platz haben wird, sich der zusätzliche Aufwand lohnt oder auch das Gesamtprojekt scheitern könnte, stehen im Raum. Werden diese Ängste und Fragen zu lange nicht adressiert und aufgegriffen, kann dies zu einer erhöhten Fluktuation führen. Leistungsträger, welche auch für die erfolgreiche Umsetzung der Transformation entscheidend sind, haben durch ihre guten Qualifikationen dabei die besten Alternativen. Um der Gefahr entgegenzuwirken, diese in unruhigen Zeiten zu verlieren, ist deren **Vertrauen** in die eigene Organisation und die Entscheidungen ihrer CEOs unerlässlich. Dieses entsteht unter anderem durch ein **integres Verhalten der Geschäftsführung**. Können Mitarbeitende davon ausgehen, dass ihre Vorgesetzten entsprechend ihrer Werte und Worte handeln und auch leben, was sie von anderen erwarten, werden die Angestellten den Worten ihrer Chefs trauen und auf deren Entscheidungen vertrauen.

## Langzeiterkenntnisse im Detail /

Geclustert nach kulturell-psychologischen und sachlogischen Aufgabengebieten und Kompetenzen, zeigt sich über alle Befragungsjahre hinweg ein einheitliches Bild: Beide werden im Schnitt als durchweg erfolgskritisch für eine erfolgreiche Transformation gesehen. Die kulturell-psychologischen Kompetenzen und Aufgabengebiete eines CEOs werden jedoch im Vergleich als etwas wichtiger eingeschätzt. Dies bedeutet, dass ihnen eine etwas höhere Priorität als Aufgabe im Arbeitsalltag eines CEOs zugeschrieben wird: Aus Sicht aller Befragten über die vergangenen zehn Jahren hinweg kann eine Transformation nur dann gelingen,

wenn sowohl sachlich-fachliche Aspekte als auch die zwischenmenschlich orientieren Themen im Fokus stehen und bearbeitet werden. Oder wie Daniel Fust, CEO Graubündner Kantonalbank, es formuliert:

**„Eine Transformation darf nicht technisch verstanden und gesteuert werden, sondern als Change of Mind.“**

**Daniel Fust**

CEO Graubündner Kantonalbank

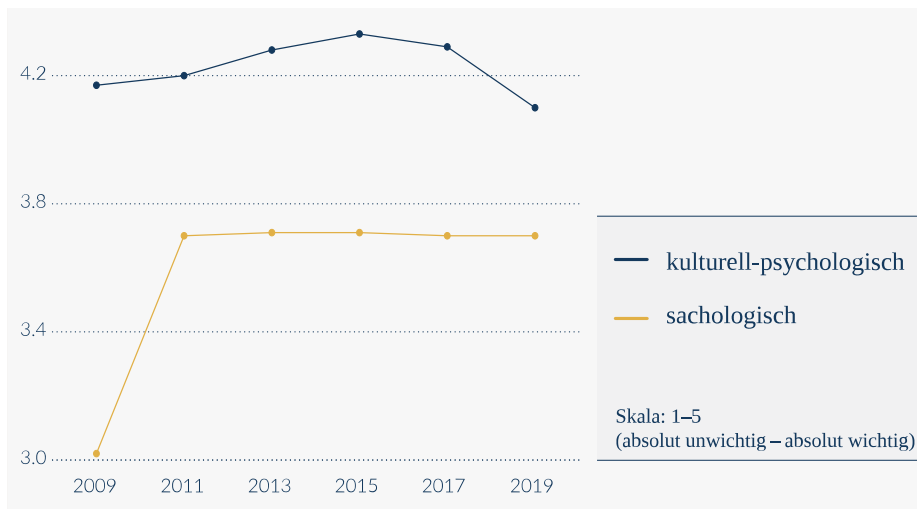


Abbildung 3: Prioritäten:  
CEO-Aufgabenbereich

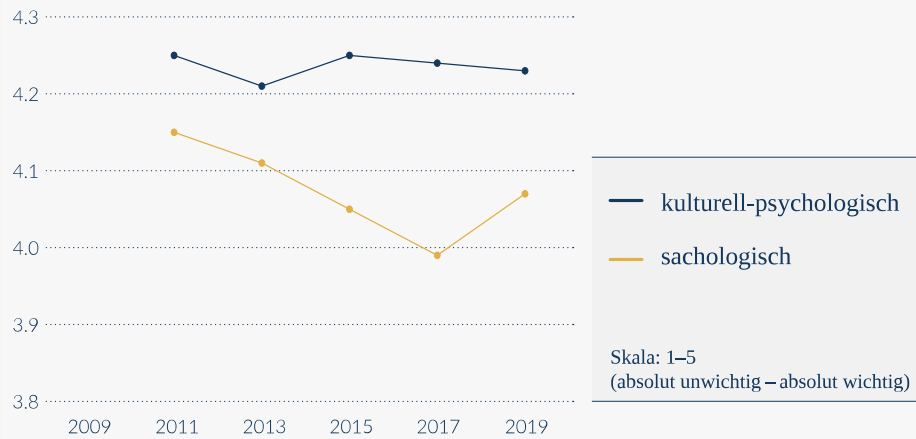


Abbildung 4: Prioritäten: CEO-Kompetenzen

## Transformationsgrößen und Hintergründe /

Das Veränderungsprozesse bereits vor zehn Jahren und auch aktuell ein elementares Thema für die Arbeit von CEOs sind, wird mit Blick auf die Angaben zum Mitarbeitendenanteil, welcher in Transformationsprozesse involviert war, deutlich. Über die vergangenen Jahre hinweg zeigt sich hier ein kontinuierlicher Anstieg der Anzahl an Unternehmen, in welchen 60 Prozent oder mehr der Beschäftigten von aktuellen Transformationen betroffen sind (siehe Abbildung 5).

In den Jahren 2013-2017 zeigt sich zudem ein Anstieg der Unternehmen, welche sich generell in irgendeiner Form von Transformationsprozess befinden. Dieser Trend setzt sich in der Befragung 2019 jedoch nicht fort (siehe Abbildung 6).

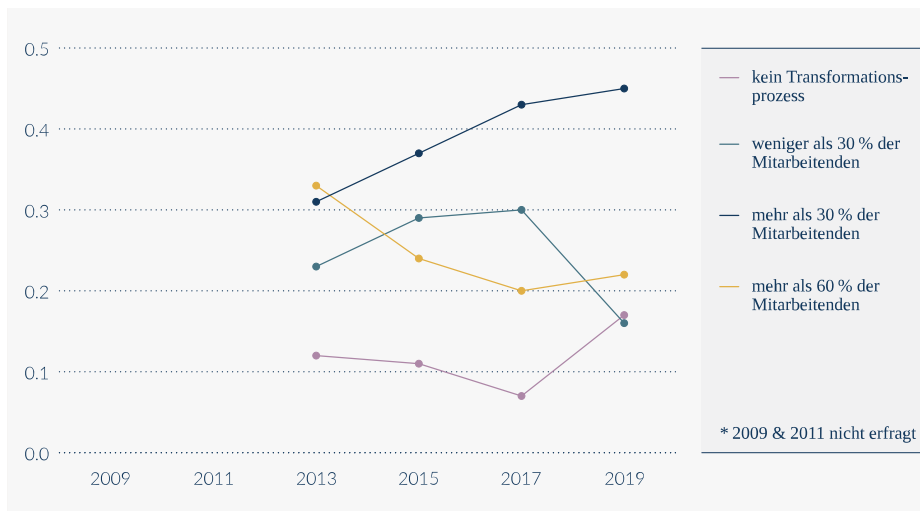


Abbildung 5:  
Mitarbeiteranteil, der sich in  
Transformationsprozess befindet



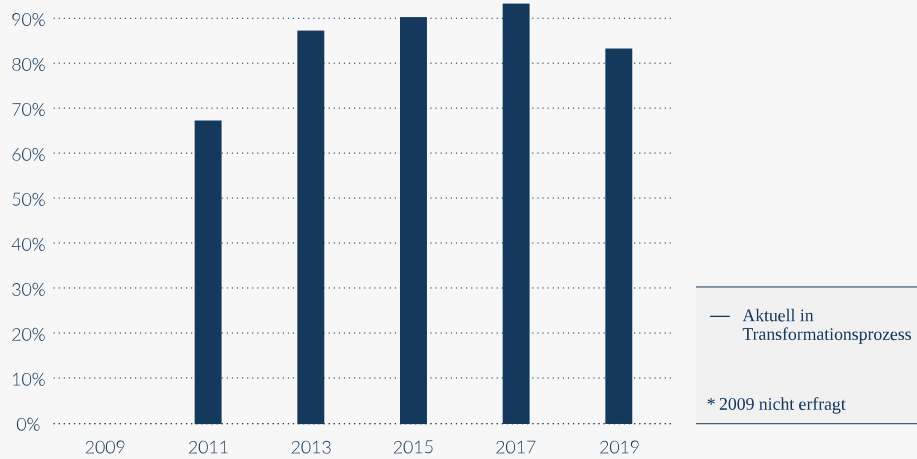


Abbildung 6:  
Unternehmen in Transformationsprozessen

Dabei scheint die Größe der Transformation, im Sinne der Anzahl involvierter Personen, weitgehend unabhängig davon zu sein, inwiefern die aktuelle Lage des Unternehmens als stabil eingeschätzt wird (siehe Abbildung 7). Hier zeigt sich gerade mit Blick auf die vergangenen sechs Jahre ein relativ stabiles Ergebnis. Rund 40 Prozent der befragten CEOs gaben in dieser Zeit jeweils an, die Firmensituation als "eher bis sehr turbulent" zu erleben.

Entsprechend empfindet eine Mehrheit die Situation als "eher stabil bis stabil", unabhängig von der Tatsache, dass der Anteil an Mitarbeitenden in Transformationsprozessen über die Jahre hinweg angestiegen ist.

Hier wird deutlich, dass es zum Alltag des Topmanagements gehört, Veränderungsprozesse zu begleiten. Urs Schaeppi, CEO Swisscom, fasst es wie folgt zusammen:

**„Eigentlich ist Transformation ein Prozess, der nie endet.“**

**Urs Schaeppi**  
CEO Swisscom

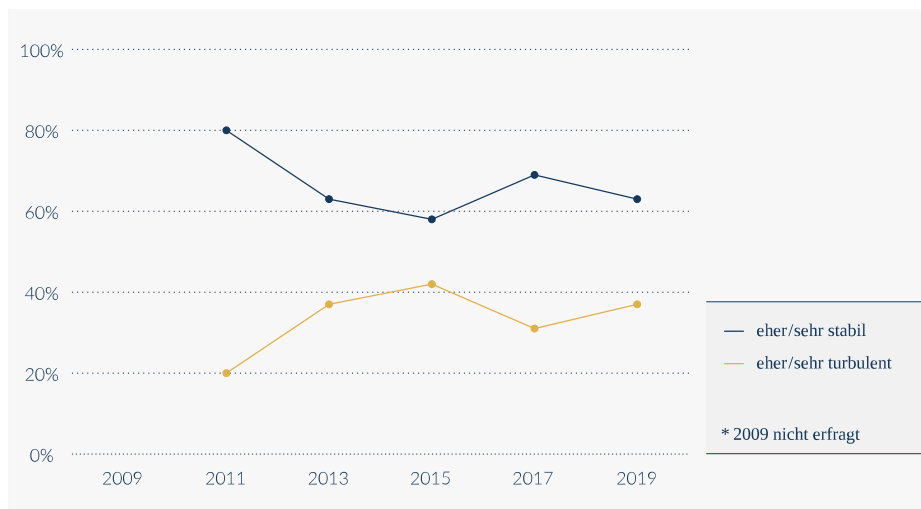


Abbildung 7:  
Einschätzung der Firmensituation

Der Blick auf die Gründe für die Transformationen zeigt, dass diese über die Zeit hinweg ähnlich geblieben sind. Bereits seit Beginn unserer CEO-Befragungen im Jahr 2009 lassen sich die Gründe für die durchgeführten Transformationen zu großen Teilen den Themen Prozessoptimierung, Digitalisierung, Anpassung an Wettbewerbsveränderungen und Neustrukturierung zuordnen. Insofern verwundert es nicht, dass selbst unter einem hohen Stabilitätsgefühl laufend Veränderungen stattfinden und stattfinden müssen. Im Hinblick auf die Digitalisierungsanforderungen ist somit kein Stillstand abzusehen und auch der Wettbewerb befindet sich in einem stetigen Wandel.

Um diesbezüglich auf dem "Level der Zeit" zu bleiben, braucht es kontinuierlich Anpassungen von Prozessen, Strukturen und damit auch Veränderungen von Denkweisen und Verhaltensmustern. Albert Einstein brachte es auf den Punkt: "Wir können die Probleme der Welt nicht mit den Denkmustern lösen, die zu ihnen geführt haben".

## Investments in Transformationsprozess über die Zeit /

Die hohe Priorität, welche die Steuerung von Transformationsprozessen im Alltag von Geschäftsführungen einnimmt, zeigt auch der über die Jahre gleichbleibend hohe Zeitanteil, welchen die CEOs in die Arbeit an Veränderungsprojekten investieren. Selbst im Jahr 2011, welches von einem Großteil der Befragten als "ruhig bis sehr ruhig" erlebt wurde, investierten die Vorstandsvorsitzenden 20 Prozent ihrer zeitlichen Ressource in Transformationsprozesse.

In allen anderen Jahren lag dieser Anteil sogar bei einem Viertel ihrer Arbeitszeit oder mehr. Auch das finanzielle Investment lag in den vergangenen zehn Jahren - bis auf das Jahr 2011 (12 %) - bei mindestens einem Sechstel des Nettogewinns (17-27 %) (vgl. Abbildung 8).

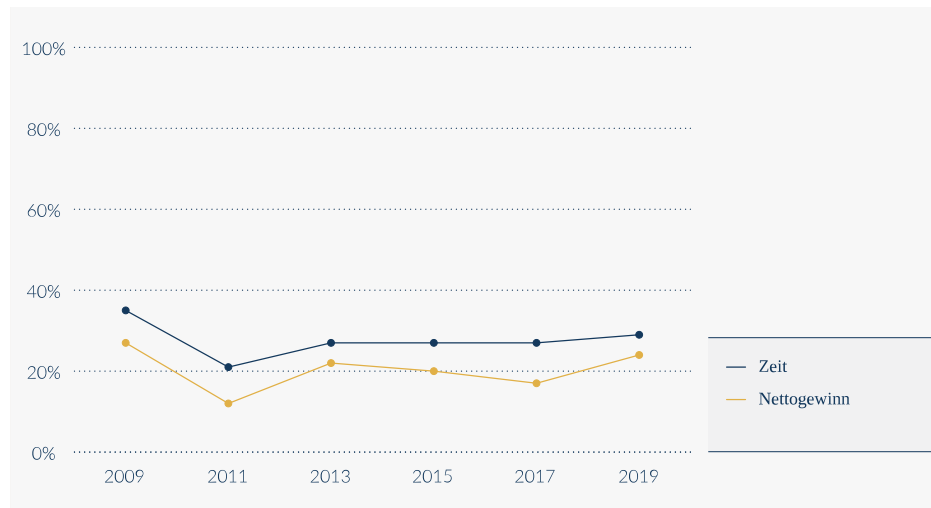


Abbildung 8: Investitionen der CEOs

Entsprechend verwundert es nicht, dass viele CEOs vermehrt in die spezifischen Transformationskompetenzen ihrer Führungskräfte investieren. Gab im Jahr 2009 lediglich die Hälfte der Befragten an, ihre leitenden Mitarbeiter durch Coaching-, Training- oder Mentoringprogramme fit für die Lenkung von Transformationen zu machen, stieg der Anteil bis im Jahr 2015 kontinuierlich bis zu 90 Prozent an und pendelte sich in den vergangenen vier Jahren stabil in einem Bereich über 80 Prozent ein.

Es scheint demnach mittlerweile vom "common sense" zur "common practice" geworden zu sein, dass alle Führungsebenen gewisse Transformationskompetenzen benötigen und es sich lohnt, in die Ausbildung dieser zu investieren. Eine zukunftsfähige Führungsmannschaft zeichnet sich demnach dadurch aus, dass sie mit Instrumenten zur Steuerung von Transformationsprozessen gewappnet ist und diese für einen erfolgreichen Umgang mit den auftretenden Herausforderungen gezielt anzuwenden weiß.

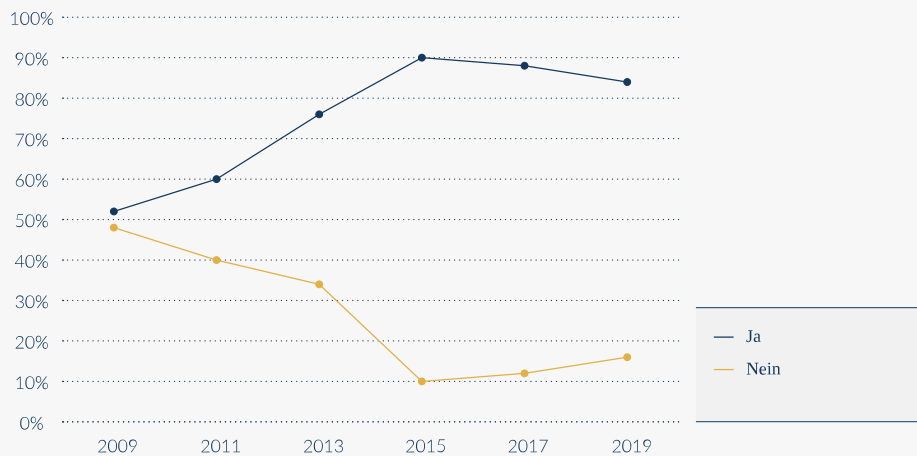


Abbildung 9:  
Förderung der Transformationskompetenz der Führungsmannschaft durch konkrete Massnahmen

## Stabile Erfolgsfaktoren /

Die vorherigen Ergebnisse verdeutlichen, welche elementare Bedeutung der Arbeit der Geschäftsführung und den Mitgliedern oberster Führungsgremien in Transformationsphasen zukommt. Welche konkreten Kompetenzen die Führungsmannschaften dabei unterstützen können, Umstrukturierungs- und Optimierungsprozesse kompetent und erfolgreich zu lenken, verrät ein Blick auf die Fragen nach den erfolgskritischen Kernkompetenzen und Aufgabenfeldern aus Sicht der CEOs. Die Erkenntnisse der vergangenen zehn Jahre ergeben zwei Führungsaufgaben und vier Kernkompetenzen, welche in jeder Befragung aus Sicht der CEOs zu den TOP-5 Erfolgskriterien gehören.

Wichtigste Führungsaufgaben in Veränderungszeiten:

- Kommunikation nach innen
- Definition der Vision/Mission

Kernkompetenzen CEOs in Veränderungszeiten (ab 2011 erfragt):

- Überzeugungskraft
- Führungskompetenz
- Integrität
- Ausdauer und Beharrlichkeit

Mit dem klaren Fokus auf und einer hinreichenden Zuwendung zu diesen Aufgaben sowie den entsprechenden persönlichen Kompetenzen bzw. der gezielten Arbeit an eben diesen, lässt sich gemäß den Erfahrungen der vielen befragten CEOs die Erfolgchance für nachhaltige Transformation maximieren.

## 9. Literaturverzeichnis /

Antonakis, J. & Day, D. V. (2018). The Nature of Leadership. Thousand Oaks : SAGE Publications

Bono, J.E. & Judge, T.A. (2003). Self-concordance at work : Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. Academy of Management Journal, 46(5), 554-571.

Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2018). Motivation und Handeln. Berlin: Springer-Verlag

Krapinger, Gernot (1999). Übersetzung aus Aristoteles: Rhetorik. Stuttgart: Reclam

Lally, P.; van Jaarsveld, C. H. M.; Potts, H. W. W. & Wardle, J, (2009). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. European Journal of Social Psychology. 40 (6). 998-1009

Johner, P. (2010). Transforming Leaders. Freiburg: Haufe



*Wir danken allen CEOs, die bereit waren, ihre wertvollen Erfahrungen für diese Studie zur Verfügung zu stellen.*

**Manres AG**





**Zürich /**

**Manres AG**

Zollikerstraße 90  
CH-8702 Zollikon

[info@manres.com](mailto:info@manres.com)  
[www.manres.ch](http://www.manres.ch)

**Köln /**

**Manres GmbH**

Spichernstraße 25  
D-50672 Köln

[info@manres.com](mailto:info@manres.com)

**Berlin /**

**Manres GmbH**

Uhlandstraße 175  
D-10719 Berlin

[info@manres.com](mailto:info@manres.com)