

# Special New Leadership

## Wenn Manager nachsitzen müssen

In vielen Schweizer Firmen laufen grosse Projekte, um die Führungskultur zu verändern. Ein Report.  
**SEITE 30**

## Neue Impulse für Programme

SKO-Geschäftsleiter Jürg Eggenberger zeigt auf, was ein Leadership-Programm heute können muss.  
**SEITE 31**

## Führung per Podcast lernen

Ein Audio-Angebot bringt die neuesten und interessantesten Management-Trends zu Ihnen nach Hause.  
**SEITE 32**

## Was lehrt ihr eigentlich?

In der Schweiz gibt es unzählige Lehrangebote zum Thema Führung. Wir haben einige davon analysiert.  
**SEITE 32**

## Erfolg in Zeiten von New Work

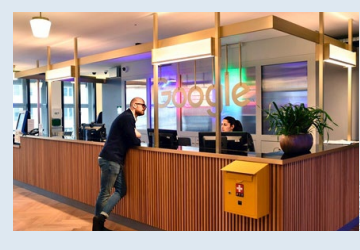
Heike Bruch und Frederik Hesse von der Uni St. Gallen erklären, welche Kompetenzen Chefs weiterbringen.  
**SEITE 34**

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN  
 SPECIAL: STEFAN MAIR

### FOTO-PORTFOLIO

Moderne Leadership ist eingebettet in das Konzept von New Work. Das bedeutet neue Arbeitsformen, Arbeitsmethoden und auch Arbeitsräume. Wir zeigen eine Auswahl dieser neuen Arbeitswelten in der Schweiz und der Welt.

**Fotos:** Diverse Agenturen



**Impressum** Der Special «New Leadership» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe.  
 Herausgeber: Redaktion und Verlag, «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.



Facebook-Büro im amerikanischen Denver: Farbkombinationen sollen Mitarbeitende inspirieren.

# Neue Chefs, neue Ideen

**Management** Noch nie standen Führungskräfte unter solchem Druck, sich neue Leadership-Fähigkeiten anzueignen. Eine der wichtigsten ist die Selbstreflexion über die eigene Rolle als Chef.

STEFAN MAIR

Die Umwälzungen in der Wirtschaftswelt, nicht zuletzt durch die Digitalisierung, disrupieren nicht nur Geschäftsmodelle und Produktionsprozesse. Inzwischen gehören auch lange als unumstösslich geltende Führungsgrundsätze der Vergangenheit an. Der autokratische Alleinentscheider wird zum Auslaufmodell. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben neben neuen Arbeitsinstrumenten und der Möglichkeit, praktisch von überall her zu arbeiten, auch ein neues Mindset in Bezug auf ihre Vorgesetzten bekommen. Chefinnen und Chefs spüren, dass sie sich verändern müssen, um die immer anspruchsvolleren

und schwieriger zu führenden Teams zum Erfolg zu bringen. Dieser Druck ist heute so stark wie noch nie. Und unzählige Anbieter von Bildungsangeboten zum Thema Leadership versuchen in der Schweiz, diesem neuen Bedürfnis der Verantwortungsträger gerecht zu werden. In diesem Special werfen wir einen Blick auf das Universum «Führung lernen» – die Anforderung schlechthin, wenn Manager langfristig erfolgreich sein wollen. Wir präsentieren in Kooperation mit der Schweizer Kader Organisation SKO, dem Schweizer Think-Tank und Netzwerk beim Thema Leadership, ein Infopaket, das Sie als Chef weiterbringen soll. Dass dieses Thema drängend ist, zeigt unser Report auf Seite

30. Fast alle Firmen, die wir in einer Umfrage befragt haben, darunter die namhaften Grosskonzerne des Landes, haben momentan Leadership-Projekte am Laufen, mit denen sie ihre Führungskultur zu verändern beziehungsweise zu aktualisieren versuchen.

Führung lernen ist in der Schweizer Wirtschaftswelt ein Megatrend geworden. Für alle, die sich neue Fähigkeiten in diesem Bereich aneignen wollen, ist ein kritischer Blick auf die bestehenden Angebote zwingend. Der Trend Leadership hat zwar die Angebote vergrössert, aber nicht alle haben das gleiche Qualitätsniveau.

Wenn Sie das Thema selber beschäftigt, dann laden wir Sie ein, mit uns in Diskus-

sion zu treten. Die nächste Gelegenheit dazu ist der SKO Leadercircle am 17. September in Zürich. Dort diskutiert «Handelszeitung»-Chefredaktor Stefan Mair mit den Gästen Heike Bruch, Ralph Echensperger, Marcel Oertig und Hans C. Werner und hoffentlich Ihnen. Melden Sie sich noch heute für den Event unter [sko.ch](http://sko.ch) an. Denn eines zeigen die Beiträge der Autorinnen und Autoren in diesem Special: Eine der drängendsten Herausforderungen für Chefs ist Selbstreflexion. Über sich und sein Führungsverhalten nachzudenken, lernen, darüber zu kommunizieren, und die Prinzipien, die man hat, den Mitarbeitenden vermitteln. In diesen Prozess einzusteigen, lohnt sich.





# So ticken Schweizer Chiefs

**Studie** Ein erster Blick auf die vorläufigen Ergebnisse des «Leadership Barometer 2019» zeigt einige interessante Verschiebungen.

IRENE WILLI KÄGI UND MARION FÜRBETH

Der «Leadership Barometer 2019» geht der Frage nach, wie es um die Schweizer Führung steht. Die ersten Zwischenresultate lassen aufhorchen (siehe Grafik). Es mangelt heute an der Fähigkeit zu begeistern. Für die Zukunft schätzen die befragten Führungskräfte die Freude am Experimentieren sowie die Bereitschaft zum Risiko als weniger relevant ein. Dies in einem Zeitalter, in welchem Kreativität als die neue Währung gehandelt wird und schnelles Scheitern den Erfolg von morgen verspricht. Ist Schweizer Führung auf dem Irrweg oder der Zeit voraus?

Tatsächlich könnte sich an der Experimentierfront Ernüchterung abzeichnen. Es werden fleissig tolle Ideen in Design Thinking Workshops oder Prototyping Sessions generiert, aber wenn es an die Umsetzung geht, hapert es oft. Nicht jeder lässt sich immer wieder auf Neue begeistern, wenn kollektiv euphorisierte Ideen am Ende im Papierkorb landen. An dieser Stelle meldet sich womöglich eine typische Schweizer Ureigenschaft – die Skepsis. Skepsis gegenüber allem, was zu schnell geht, zu wenig durchdacht ist.

### Neue Fragestellungen

Dann besinnt sich die Schweizer Führungskraft lieber auf solide Methoden und Ansätze. Auf das, was sich in der Vergangenheit bewährt hat. Wenn es um Innovation geht, tüftelt man lieber etwas länger hinter verborgenen Türen, bevor man sich exponiert. Mit einem unfertigen Produkt an den Markt? Zu hohes Risiko. Sollen die Schnellboote der New Economy doch mit riskanten Manövern vorbeiflitzen – der Schweizer sieht auf die lange Sicht gelassen. Zumindest könnte man die Zwischenergebnisse so interpretieren.

Ein Blick zurück auf die letztjährige Studie der Kalaidos Fachhochschule in Zusammenarbeit mit der Schweizer Kader Organisation (SKO) «Leadership – The Swiss Way»

ergibt jedoch eine andere Perspektive. Bei der Befragung ging es um typisch schweizerische Führungsqualitäten. Auch dort schnitten Risikobereitschaft und Begeisterungsfähigkeit verhältnismässig schlecht ab. Jedoch wurde eine hohe Zukunftsrelevanz attestiert, was in den Zwischenresultaten der diesjährigen Studie nicht mehr der Fall ist. Hängt dies damit zusammen, dass im laufenden «Leadership Barometer» die Fragestellungen sich auf das eigene Unternehmen beziehen und nicht allgemeine Aussagen zur Führung gemacht werden? Ändert sich der Blick in die Zukunft, wenn es um die persönliche Betroffenheit geht?

### Durch Vertrauenskultur gewinnt ein Unternehmen unter dem Strich an Schnelligkeit.

Wer die Zeichen der Zeit erkennt, riskiert, den Anschluss zu verpassen. Wer nicht riskiert, nicht experimentiert, verliert an Innovationskraft und vergibt entscheidende Wettbewerbsvorteile für die Zukunft – so die Prognose der digitalen Vorreiter.

Interessant ist der folgende Aspekt: Der Kundenfokus führt überall das Ranking der Zwischenergebnisse an. Schweizer Unternehmen fühlen sich in dieser Dimension am fittesten, finden den Kundenfokus am relevantesten für die Zukunft und sind gleichzeitig auch am zuversichtlichsten, dass sie hier Spitzenreiter bleiben. Das stimmt optimistisch. Immerhin hat sich das Konsumverhalten durch die Möglichkeiten der neuen Technologien drastisch verändert. Und damit verbunden auch das Machtverhältnis zwischen Kunde und Unternehmen. Wer den Kunden nicht ins Zentrum stellt, dem wird eine kurze Zukunft vorausgesagt. Dieses neue Verständnis heisst auch, dass Produkte und Dienstleistungen gemeinsam mit dem Kunden entwickelt werden – dass dieser in einem sehr frühen oder unfertigen Stadium miteinbezogen wird. Die zu Beginn erwähn-

ten weniger ausgeprägte Experimentierfreude und Bereitschaft zum Risiko oder auch zum Scheitern stehen auch hierzu im leichten Widerspruch. Die Führung dürfte in diesem Spannungsfeld gefordert sein.

### Warnsignale für Firmen

Ein weiterer Knackpunkt könnte die Etablierung einer Vertrauenskultur sein. Vertrauen im Sinne von gegenseitiger Toleranz und positiv geprägter emotionaler Beziehung. Vertrauen, welches durch tragende Beziehungen zu Autonomie führt. Diese Form von Vertrauen wird als top-relevant eingestuft, rangiert aber bezüglich Zuversicht für die Zukunft in den unteren Rängen. Das kann als Alarmzeichen verstanden werden. Denn durch Vertrauen gewinnt ein Unternehmen unter dem Strich an Schnelligkeit. Mehr Autonomie, weniger Kontrolle. Besser funktionierende Beziehungen, höhere Produktivität. So die gängige Meinung. Es lohnt sich also für die Führung, dem Vertrauen ein besonderes Augenmerk zu schenken.

Erfreulich zu sehen ist, dass Fairness und Inklusion sowie Wertschätzung ganz oben rangieren, wenn es um die aktuelle Ausprägung in Schweizer Unternehmen geht. Was die künftige Relevanz dieser

Eigenschaften anbelangt, verlieren sie etwas an Fahrt und schaffen es nicht mehr in die Top drei. Vielleicht fliesst hier die Annahme ein, dass ein faires und inklusives Umfeld, basierend auf gegenseitiger Wertschätzung, ohnehin zum Selbstverständnis wird. Dagegen überrascht, dass Konfrontationsbereitschaft auf den letzten Rängen der Zukunftsrelevanz landet. Eine kollektive Führungskultur ohne Konfrontationsbereitschaft? Geht die Führung auf Kuschelkurs?

Konfrontationsbereitschaft ist im positiven Sinne eine wesentliche Kompetenz und Voraussetzung, um Differenzen und

### Das Spektrum an Kompetenzen und Verhalten, das Führung zu erfüllen hat, wird breiter.

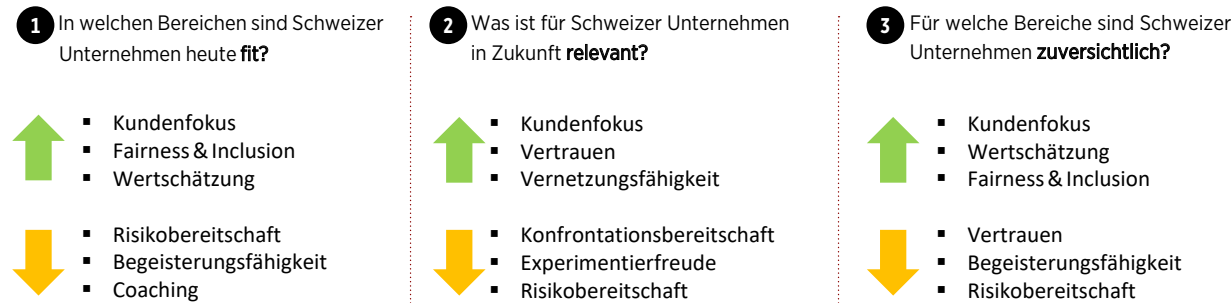
Konflikte zu klären. Gerade Inklusion und Fairness bedingen, dass gegensätzliche Standpunkte vertreten und ausdiskutiert werden. Nur so findet eine konsensbasierte Entscheidungsfindung statt. Ansonsten wird Inklusion zum zahnlosen Tiger. Es bleibt jedenfalls spannend zu sehen, ob

sich in den Schlussresultaten der laufenden Studie weitere Hinweise zu diesem Widerspruch finden lassen.

Vieles ist im Umbruch. Vieles ungewiss. Eines kann jedoch mit Bestimmtheit gesagt werden – die Anforderungen an die Führungskräfte nehmen zu. Das Spektrum an Kompetenzen und Verhaltensweisen, welches die Führung zu erfüllen oder vorzuleben hat, wird breiter. Dies spiegeln die Zwischenresultate des «Leadership Barometer» wider. Die Kunst wird darin liegen, über verschiedene Relevanzen Klarheit zu gewinnen. Was ist für mich in der Führung und für mein Unternehmen heute und morgen relevant? Was wird irrelevant? Was muss ich in der Führung neu lernen, wieder erlernen oder welche Kompetenzen sollte ich besser verfallen lassen? Gar nicht so trivial. Ein klarer Fokus hilft, Energie und Ressourcen zu bündeln und sich aufs Wesentliche zu konzentrieren. Kein Geheimtipp, aber trotzdem gut.

Irene Willi Kägi ist Leiterin Kalaidos Blog und Content Managerin am Institut für Leadership und HR der Kalaidos Fachhochschule. Marion Fürbeth ist Institutsleiterin Leadership und HR, Kalaidos Fachhochschule, sowie Projektleiterin «Leadership Barometer 2019».

### Erste Trends Leadership Barometer 2019



Auswahl aus 27 Indikatoren aus Befragung von Führungskräften in Schweizer Unternehmen:  Rang 1-3 (Top)  Rang 25-27 (Bottom)



# «Es ist wichtig, zu experimentieren»

**Jack Rietiker** Der Geschäftsleiter der Swissmem Academy über Werte und Kompetenzen

FRAGEN: IRENE WILLI KÄGI UND  
MARION FÜRBETH

*Vertrauen rangiert auf Platz zwei der Kategorie Zukunftsrelevanz im «Leadership Barometer». Die Zuversicht, dass eine Vertrauenskultur aufgebaut wird, wird im Vergleich jedoch tief eingeschätzt. Warum?*

**Jack Rietiker:** Vertrauen ist absolut zentral für eine gelungene Beziehung – auch zwischen Mitarbeitenden und Chefs. Viele Mit-



## Der Auszubildner

**Name:** Jack Rietiker  
**Funktion:** Geschäftsleiter Swissmem Academy

**Profil:** Jack Rietiker ist seit bald 15 Jahren mit den Kernkompetenzen Leadership und Management in der Erwachsenenbildung tätig. Weitere Kernthemen und -kompetenzen sind Gruppendynamik sowie Organisations- und Teamentwicklung. Die Swissmem Academy ist das Bildungs- und Beratungszentrum des Verbandes der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie und bietet praxisnahe Seminare, Lehrgänge sowie firmeninterne Trainings und Beratungen an.

**«Vertrauen ist absolut zentral für eine gelungene Beziehung – auch zwischen Chefs und Mitarbeitenden.»**

arbeiter haben wohl die Erfahrung gemacht, dass es wünschenswert wäre, eine Vertrauenskultur zu etablieren. Realisiert wird sie allerdings kaum. Zuviel «Management» herrscht noch in den Organisationen wie etwa Management by Objectives.

*Risikobereitschaft und Experimentierfreude bilden bei der Zukunftsrelevanz das Schlusslicht. Überrascht Sie das?*

Ja. Vielleicht sind es Kompetenzen, die zwar wünschenswert sind, doch andere sind wichtiger. Und auf diese kann wohl am ehesten verzichtet werden. Ich hingegen finde vor allem Experimentierfreude wichtig. In einer Vuka-Welt (Komplexe Welt, Anm. d. Red.) wird Planung immer

schwieriger. Experimente sind eine Antwort darauf, möglichst schnell etwas auszuprobieren, zu prüfen, anzupassen oder aber zu verwerfen.

# «Vertrauen in Firma bestätigen»

**Jürg Eggenberger** Der SKO-Geschäftsleiter darüber, was Führung in Schweizer Unternehmen bedeutet.

FRAGEN: IRENE WILLI KÄGI UND  
MARION FÜRBETH

*Der Kundenfokus ist gemäss ersten Zwischenergebnissen des diesjährigen «Leadership Barometer» auf Platz eins bei allen Fragestellungen. Was heisst das für die Führungsausbildung?*

**Jürg Eggenberger:** Der Kunde ist heute anspruchsvoll, fordernd und gut informiert. Er will ein kohärentes, individuelles Erlebnis an den Kundenkontaktpunkten und sein Vertrauen in das Unternehmen bestätigt erhalten. Wie vermittele ich Mitarbeitenden die Ansprüche des Kunden



## Der Netzwerker

**Name:** Jürg Eggenberger  
**Funktion:** Geschäftsleiter Schweizer Kader Organisation SKO

**Profil:** Jürg Eggenberger ist seit 2013 Geschäftsleiter der Schweizer Kader Organisation SKO, dem branchenübergreifenden Netzwerk für Kaderleute. Eggenberger hat einen Abschluss in Betriebswirtschaft der Uni Zürich und ist Experte für Organisationsentwicklung. Die SKO ist das Kompetenzzentrum für Führungskräfte und vertritt die Interessen der Kader in der Schweiz. Sie bietet Mitgliedern ein Netzwerk, Weiterbildungen, Karriereservice, Rechtsberatung und weitere Vorteile.

**«Führungskräfte führen, managen und coachen und müssen wissen, wann sie welche Rolle wahrnehmen.»**

und wie beziehe ich sie in der Gestaltung des Kundenerlebnisses ein? Wie schaffe ich eine Kultur, welche die gesamte Reise des Kunden abteilungsübergreifend im Fokus behält? Solche Fragen sollte sich die Führung stellen.

*Coaching als Führungsaufgabe ist momentan am wenigsten in der Führungskultur ausgeprägt, wird vergleichsweise auch als weniger relevant eingestuft. Könnte dies ein Vorzeichen dafür sein, dass der Trend des Konzeptes von der Führungskraft als Coach wieder abnimmt?*

Es gab eine Phase, wo Führung mit Coaching gleichgesetzt wurde, das ist meiner

Ansicht nach Unsinn. Führungskräfte führen, managen und coachen und müssen wissen, wann sie welche Rolle wahrnehmen sollen. Je mehr von Mitarbeitenden und Teams verlangt wird, dass sie sich selber managen, desto relevanter werden Coaching-Fähigkeiten.



**Kraftwerk in Zürich:** Im Innovations-Hotspot fließen Arbeits- und Café-Atmosphäre ineinander.

## INFO

### Der «Leadership-Barometer»

**Der «Leadership Barometer»** Der «Leadership Barometer 2019» wurde basierend auf der Studie «Leadership – The Swiss Way 2018» von der Kalaidos Fachhochschule in Kooperation mit der Schweizer Kader Organisation (SKO) und der Swissmem Academy lanciert. Das Ziel der Studie ist, sowohl Erkenntnisse für die zukünftigen Anforderungen an die Schweizer Führung zu gewinnen als auch deren «Future Readiness» (Zukunftsfähigkeit) zu ermitteln.

**Methodik** Dabei wurden 27 Indikatoren (Kompetenzen oder Werte) identifiziert, welche der Befragung als Grundlage dienen. Die Indikatoren werden durch folgende Fragestellungen geprüft: «Wie ausgeprägt ist der jeweilige Indikator in Ihrer Organisation/Führung heute?», «Als wie relevant stufen Sie den jeweiligen Indikator für die Zukunft ein?»,

«Wie zuversichtlich sind Sie, dass Ihre Organisation/Führung bezüglich des jeweiligen Indikators für die Anforderungen von morgen bereit ist?». Erste Zwischenresultate (Stand August) sind in der Grafik aufgeführt. Der Fragebogen ist bis Mitte September geöffnet. Die Schlussauswertung erfolgt per Ende Oktober. Mehr Infos unter: [www.leadershipbarometer.ch](http://www.leadershipbarometer.ch)

**Kalaidos Fachhochschule** Die Stiftung Kalaidos Fachhochschule ist eine eidgenössisch akkreditierte und beaufsichtigte Fachhochschule nach schweizerischem Recht. Die Kalaidos Fachhochschule verfügt über vier Departemente: Wirtschaft, Recht, Gesundheit und Musik. Als Fachhochschule mit privater Trägerschaft ist sie ausserdem eine Fachhochschule. Ihre Angebote sind praxisorientiert und wissenschaftlich fundiert.

Aktuelle Problemstellungen aus dem Berufsalltag fließen direkt in die Aus- und Weiterbildung ein und erfahrene Dozierende verknüpfen sie effektiv mit dem aktuellen Theoriewissen.

**Praxis und Vernetzung** Als Hochschule für Berufstätige vernetzt sich die Fachhochschule mit den Arbeitgebern der Studierenden sowie Branchen- und spezialisierten Fachorganisationen, um erfolgreich die Brücke zwischen angewandter Forschung und praxisorientierter Anwendung zu schlagen. Ein Studium an der Kalaidos Fachhochschule fördert die Studierenden in ihrer Eigenständigkeit, im vernetzten Denken und in der Fähigkeit, lösungsorientiert zu handeln. Die Kalaidos Fachhochschule ist Mitglied von Swissuniversities, der Rektorenkonferenz der Schweizer Hochschulen.



# Wenn Manager nachsitzen müssen

**Umfrage** Gewünscht ist eine Führungskultur, die den digitalen Wandel meistert. In vielen Firmen laufen zu diesem Zwecke grössere Transformationsprojekte.

PIRMIN SCHILLIGER

Eine kürzlich veröffentlichte Studie von Korn Ferry bei weltweit 150 000 Führungskräften kam zum ermutigenden Resultat, dass mehr als vier Fünftel kaum über das notwendige Rüstzeug verfügten, ihre Firma erfolgreich in die Zukunft zu führen. Vor allem der digitale Transformationsprozess scheint den Chefs zunehmend Kopfzerbrechen zu bereiten. «Die meisten Unternehmen kommen also nicht darum herum, radikal umzudenken und die Führungskultur neu auszugestalten», folgern die Autoren der Korn-Ferry-Studie.

Viele Schweizer Unternehmen stecken bereits mitten drin in diesem Transformationsprozess, wie eine Umfrage der «Handelszeitung» bei rund einem Dutzend Firmen ergeben hat. Ob Helvetia Gruppe, Novartis, Roche, SBB, Sonova, SVA Zürich, Swisscom oder Zurich Schweiz: Alle haben intern Leadership-Programme und -Initiativen entweder am Laufen, geplant oder kürzlich abgeschlossen. Nachsitzen müssen dabei nicht nur die Kaderleute. Vielmehr gilt es, die Chefs mitsamt allen Mitarbeitenden für die digitale Arbeitswelt fit zu trimmen.

**Von Unbossing zur Transformation**

Diese Aufgabe ist komplexer und schwieriger, als man gemeinhin vermuten würde. Zwar steht den Entscheidungsträgern, wie Führungsexperten betonen, dafür ein breites Instrumentarium verschiedener Organisations- und Führungsmodelle zur Verfügung «Aber einfach so ab Stange gibt es letztlich kein Modell», warnt die Unternehmensberaterin Sabine Dietrich. Die Kunst der Leader besteht also darin, aus der Fülle der möglichen Führungskonzepte jene Instrumente zu wählen, die zur Lösung der spezifischen Probleme ihres Unternehmens tatsächlich taugen. In der Tat entwickeln viele Schweizer Unternehmen bei der Transformation ihrer Führungskultur eigene Lösungen. Bei Novartis etwa heisst eine entsprechende Initiative «Unboss». Das klingt, wenn man darunter die Abschaffung des Chefs versteht, geradezu revolutionär. Doch eine solche Übersetzung schiesst laut Kommunikationsabteilung des Pharmakonzerns deutlich übers Ziel hinaus. Beim anderen Basler Pharmariesen Roche laufen, wie Konzernsprecher Karsten Kleine erklärt, verschiedene Entwicklungsprogramme zur «Befähigung zur Transformation». Konkret sollen die Führungskräfte im Transformationsprozess die Rolle von Visionären, Architekten und Coaches übernehmen können. Roche hat sich vor einigen Jahren bewusst von der Termino-

logie der «High Potentials» und «Kaderförderung» verabschiedet. Besser sind Begriffe wie Teamstruktur, Bottom-up-Entscheidungen, Mut und Experimentierfreude. Überdies ist die einstige Karriereleiter nach genormten Stufen einer individuellen Entwicklungsplanung gewichen. «Wir möchten eine Kultur fördern, in welcher Führung nicht an Hierarchie oder Status geknüpft ist, sondern von jedem Level übernommen werden kann», sagt Kleine. Im Vordergrund stehe die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden, tönt es fast schon philosophisch.

Die SBB unterscheiden straff zwischen Bereichen, die innovativ unterwegs sein müssen, und solchen, die stabil und gemäss eingespielten Vorgaben am besten funktionieren. Daraus leitet das Unternehmen in der Führungsausbildung eine hybride Kultur ab, die sowohl mit New Leadership als auch mit traditioneller Führung vertraut sein muss und die beide Welten miteinander zu verbinden versteht. In den internen Weiterbildungsangeboten sind Themen wie Selbstverantwortung, Selbstreflexion, Selbststeuerung, Offenheit und Fallbearbeitung angesagt. Kaum eine Rolle mehr spielt hingegen die reine Wissensvermittlung. «Hauptsächlich versuchen wir, die Teilnehmenden der Weiterbildung für den ständigen Wandel, die rasche technische Entwicklung, die Arbeit mit mehreren Generationen und die damit verbundenen unterschiedlichen Aufgaben – von technisch-prozess-

**Fast alle befragten  
Grossfirmen haben ihre  
Führungskräfteausbildung  
aktualisiert.**

getrieben bis hin zu kreativ-innovativ – fit zu machen», unterstreicht Mediensprecher Raffael Hirt. Dies geschieht intern in Grundlagenausbildungen für Führungskräfte, in Seminaren und in Entwicklungsprogrammen für High Potentials.

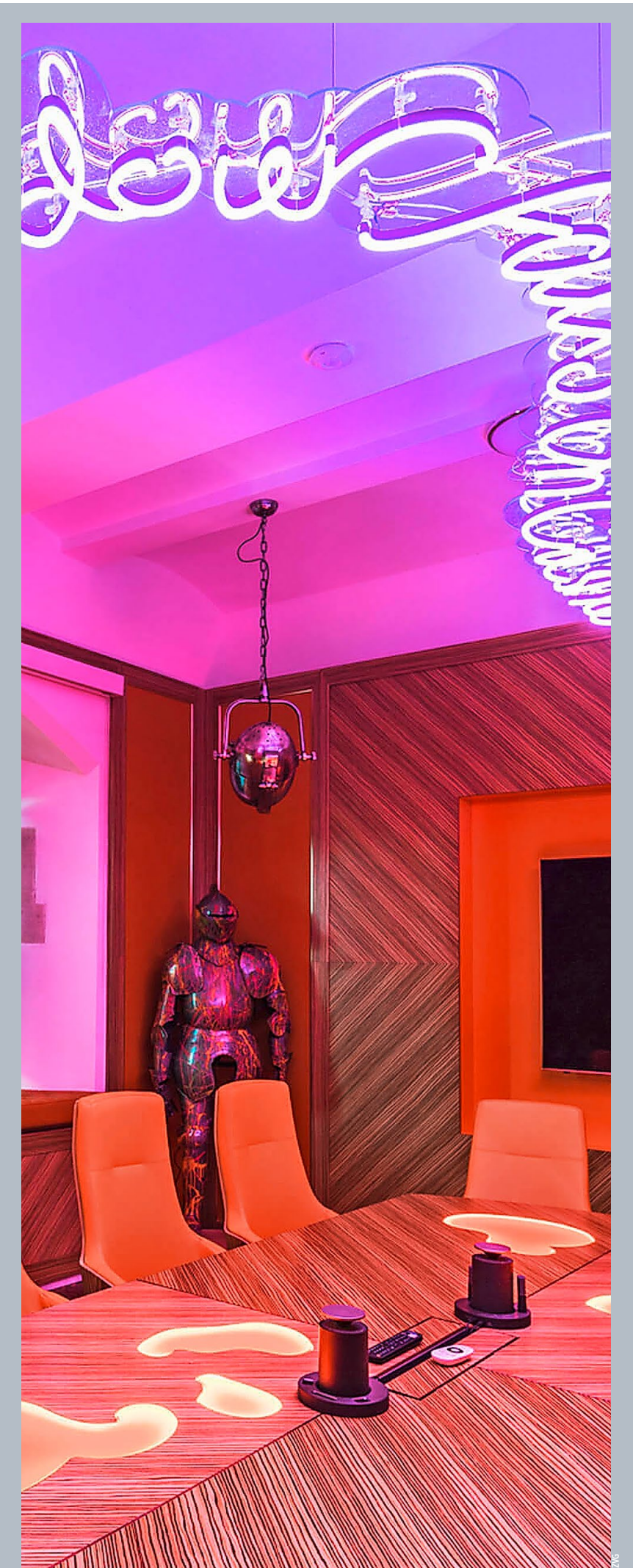
Die Helvetia Gruppe hat 2017 ein internes Leadership-Programm lanciert, das alle Führungsstufen in der Schweiz und die oberen Führungsebenen der ausländischen Niederlassungen umfasst. «Wir streben danach, Silodenken in der Organisation aufzubrechen, rascher zu entscheiden, mit Fehlern positiv umzugehen und die Eigenverantwortung zu stärken», skizziert Sprecherin Nadja Häberli die angestrebte Kultur. Zwecks Nachwuchsförderung unterhält die Helvetia ein Development Center für junge Talente. Diese können intern in den Abteilungen Erfahrungen sammeln und auch gezielte externe Weiterbildungen absolvieren.

Die SVA Zürich hat in einem partizipativen Strategieprojekt ein neues Führungsverständnis erarbeitet. Das traditionelle Rollenbild mit dem befehlenden Chef und seinen bloss ausführenden Mitarbeitenden ist seither Vergangenheit. Die neuen Vorgesetzten der SVA sollen die Mitarbeitenden ermutigen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. «Wir möchten, dass unsere Mitarbeitenden sich nicht stur an ihr Pflichtenheft halten, sondern engagiert und scharfsinnig mitdenken», erklärt HR-Leiterin Angela Peterelli. Für eine Führungsperson bedeute dies, dass sie sich ihrer eigenen Rolle und Wirkung bewusst sein müsse. Zudem müsse sie in der Lage sein, sich selbst zu führen. Und sie müsse Integrität ausstrahlen und den gegenseitigen Respekt fördern. Peterelli räumt ein, dass die Umsetzung dieses geschärften Führungsverständnisses «äusserst anspruchsvoll» ist.

**Servant Leadership als Konzept**

Der Telekom-Riese Swisscom schliesslich schickt seine Führungskräfte in die eigene Basisführungsausbildung. Ausserdem bietet er mehr als dreissig Module zu Themen wie Transformation, Agilität und Operational Excellence an. Weiter können sich die Kader, zum Teil mit ihren Teams, zeitgemässes Führungsverhalten mittels entsprechender Trainings- und Lerntools aneignen. «Die hierarchische Führung mit Entscheidungen top down wird bei uns weniger; der Trend geht in Richtung Teams, die priorisieren und in definierten Bereichen weitgehend selbstständig entscheiden», erklärt Hans C. Werner, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Group Human Resources. Er ist überzeugt, dass Führung mittels Macht zunehmend an Wirkung verliert und Unzufriedenheit auslöst. Stattdessen spricht Werner lieber von der «Servant Leadership», also vom dienenden statt vom befehlenden Chef. Wird da der Chef gar zum Schuhputzer? Zumindest sei die dienende Führung über den befehlenden Chef hinaus eine von mehreren Rollen, die künftige Führungskräfte beherrschen müssten, ist Werner überzeugt.

Die Zurich Schweiz hat den intensiven Transformationsprozess bereits hinter sich. «Wichtiger geworden ist dabei die Führung über einen gemeinsamen Sinn, der alle Mitarbeitenden begeistert, und wichtiger sind auch Rahmenbedingungen, die nun allen Mitarbeitenden mehr Freiraum bieten», sagt Jolanda Grob, Head of Human Resources Zurich Schweiz. Der Versicherungskonzern nutzt dazu unter anderem die neuen technischen Möglichkeiten zur schnelleren und transparenteren Kommunikation und zur orts- und zeitunabhängigen Zusammenarbeit.



Boardroom des Preisvergleichsdiensts Money.co.uk nahe Gloucester: Sitzungen finden in einem speziell dekorierten und beleuchteten Raum statt.

FH  
GR

Fachhochschule Graubünden  
University of Applied Sciences

Executive MBA

Digital  
Transformation

Studienort:  
Zürich

In unmittelbarer Nähe  
vom Zürich HB

Das berufsbegleitende Studium vermittelt die wichtigsten Trends, Strategien, Methoden und Prozesse, die sich aus der digitalen Transformation ergeben.

Weitere Informationen:  
fhgr.ch/embadt

graubünden Bildung und Forschung





# Neue Modelle integrieren

## Trends Wie sich die Programme für Führungskräfteentwicklung an moderne Herausforderungen anpassen sollten.

JÜRGEN EGGENBERGER

**W**ie lernt man führen in einer global vernetzten Welt, in der die Digitalisierung menschliche Arbeit ersetzt und entgrenzt, Anspruchsgruppen über Plattformen Einfluss auf Organisationen nehmen und neue Geschäftsmodelle die Spielregeln ganzer Branchen auf den Kopf stellen? Die Anforderungen an die Führungsarbeit nehmen zu und trotzdem werden gemäss einer Gallup-Studie in über 80 Prozent der Fälle ungeeignete Kandidaten in Führungspositionen gewählt. In der gleichen Studie stellt Gallup fest, dass die beiden wichtigsten Gründe für die Beförderung in Führungspositionen darin liegen, dass Mitarbeitende in einer nichtleitenden Rolle erfolgreich waren sowie dass sie genügend lange im Unternehmen sind – und nicht, weil sie Führungspotenzial oder -erfahrung haben.

Sind wenigstens die Führungsentwicklungsprogramme effektiv, für die allein in den USA jährlich fast 14 Milliarden Dollar ausgegeben werden? Nicht wirklich. McKinsey kritisiert in einer Untersuchung, dass sich die heutigen Leadership-Programme zu wenig auf den Kontext des Unternehmens beziehen und dass sie sich zu wenig auf die Kompetenzen fokussieren, die einen signifikanten Einfluss auf die Leistung haben. Nur 10 Prozent von dem, was gelernt wird, wird auch umgesetzt. Die

Programme setzen nicht bei der Veränderung mentaler Modelle und des Verhaltens an und messen den Erfolg nicht.

### Was verändert sich in der Führung?

Führungsarbeit wird aufwendiger und anspruchsvoller, weil Spannungsfelder und Widersprüche zunehmen. Komplexere Organisationsformen wie Matrixstrukturen erfordern von der Führung ein differenziertes und bewusstes Umgehen mit unterschiedlichen und häufig in sich widersprüchlichen Rollenerwartungen. Um ohne Weisungsbefugnis Einfluss zu nehmen, muss die Führungskraft kooperieren, moderieren und immer wieder Rollen und Erwartungen klären. Nichtsdestotrotz bleibt sie für die Resultate verantwortlich.

Die Führungskraft ist gezwungen, in einer sich schnell verändernden Umwelt immer wieder Effizienzpotenziale zu identifizieren, Veränderungen anzustossen und gleichzeitig ein Zukunftsbild zu vermitteln und für Stabilität zu sorgen.

Mitarbeitende wollen an Lösungsprozessen und Entscheidungen partizipieren. Das kann Entscheidungen verlangsamen, zu Verantwortungsdiffusion führen – bei steigendem Entscheidungsdruck.

Über Kontrolle und Präsenz zu führen, ist angesichts zunehmender Flexibilitätsbedürfnisse und virtuell organisierter Teams immer weniger möglich. Wissens-teams müssen sich vielfach selbst steuern. Trotzdem muss die Führungskraft für eine koordinierte Zusammenarbeit, gemeinsames Lernen und Resultate sorgen. Das braucht intensive Kommunikation, Feedbackprozesse und ein Mindestmass an persönlicher Beziehungsgestaltung.

Permanente Erfolgskontrolle aufgrund von Reporting-Pflichten und Corporate-Governance-Vorgaben steht oft im Wider-

spruch mit der geforderten Kreativität und Risikobereitschaft für Innovationen.

Welche Kompetenzen werden wichtiger? Kommt darauf an, ist die klassische Antwort. Führung ist abhängig vom Umfeld, der Organisation, dem Anteil an Wissensmitarbeitenden und vom Grad der digitalen Vernetzung. Unabhängig vom Kontext bedeutet Führung, andere in Bewegung zu setzen, und dazu braucht es Kommunikation. Die zunehmende Vernetzung und Interaktion zwischen Menschen und die Vielfalt der Interessen erhöhen die Anforderungen an bewusst gestaltete Kommunikation – im Sinne eines interaktiven Prozesses, der zu Lösungen führt.

## Gegensätzliche Muster

Immer wichtiger werden Sowohl-als-auch-Kompetenzen. In Veränderungsprozessen müssen sich Erneuerung und Bewahrung von Wertvollem die Waage halten, sonst zerreisst es die Organisation. Führungskräfte müssen ein breites Verhaltensrepertoire abdecken, das den verschiedenen Rollen gerecht wird. Zwei gegensätzliche Verhaltensmuster sind gemäss den Forschern Robert Hooijberg und Robert Quinn wichtig: Das erste, «Tough Love», steht sowohl für das konsequente Verfolgen von Zielen und einer Kultur der Verantwortlichkeit als auch dafür, zwischenmenschliche Beziehungen, Zusammenhalt und Moral im Team zu stärken.

Das zweite Verhaltensmuster, «Practical Vision», integriert die Fähigkeit, sowohl Veränderungen umzusetzen als auch für Stabilität und Berechenbarkeit zu sorgen. Das in letzter Zeit oft gehörte Konzept der «beidhändigen Führung» thematisiert ebenfalls scheinbar gegensätzliche Verhaltensmuster: Es geht einer-

seits darum, Kosten zu reduzieren und Bestehendes zu optimieren, und andererseits darum gleichzeitig innovationsfördernde Ansätze zu unterstützen, die Kreativität und Raum für Innovationen ermöglichen. Schliesslich ist die Zunahme an Komplexität nicht durch ein stärkeres Strukturkorsett, sondern durch intelligente Regelungen und gemeinsame Werte bewältigbar.

Durch die bewusste Auseinandersetzung mit Spannungsfeldern und dem Umgang mit Gegensätzen erweitern Chefs ihr Verhaltensrepertoire und erhöhen die eigene Führungswirksamkeit. Basis dazu ist die Fähigkeit, sich selbst zu führen, über sich zu reflektieren. Die Selbstführung ist auch entscheidend, damit man angesichts all dieser Anforderungen nicht untergeht. Macht und Verantwortung abzugeben – also Führungsarbeit zu teilen – entlastet. Das gibt Chefs die Möglichkeit, für Kompetenzen, die sie weniger gut abdecken, Teammitglieder in die Führungsarbeit einzubinden.

Aus dem bisher gesagten leiten sich sechs wichtige Anforderungen für Führungsentwicklungsprogramme ab:

1. Der Geschäftskontext muss in die Gestaltung der Führungsprogramme integriert werden. Statt eines komplexen Geflechts von vielen Kompetenzen und Aussagen zu Unternehmenswerten sollen Lernziele auf mögliche Disruptionen und Hebel für die Bewältigung der zentralen Herausforderungen ausgerichtet werden.

**2. Wirksame Führung ist rollenbewusst.** Führungskräfte müssen in unterschiedlichen Settings lernen, verschiedene Rollen zu übernehmen und Wirkung zu erzielen. Führen und folgen können, ergebnisoffen begleiten, Dinge aushandeln – all das muss geübt werden.

**3. Das Einbinden, Befähigen und Vernetzen von Anspruchsgruppen wird in Zukunft erfolgskritischer. Kommunikation als zentrales Lernziel beinhaltet die Ausgestaltung von tragfähigen Beziehungen, die Nutzung digitaler Medien, das Ausbalancieren von räumlicher Nähe und virtueller Vernetzung.**

**4. Führungskräfte** müssen je länger, je mehr Dinge durch Einfluss anstatt durch Autorität umsetzen. Mit Vielfalt umgehen und Interessen integrieren bedeutet Offenheit, Bescheidenheit sowie mentale Modelle zu hinterfragen.

**5. Lernprozesse anstossen und begleiten**  
wird zum kompetitiven Vorteil. Der Aufbau von Trainings- und Entwicklungskompetenzen und die Gestaltung von Lern- und Feedbackzyklen in Organisationen sollte Bestandteil des Programms sein, um das eigene Lernen zu reflektieren, organisationale Lernprozesse anzustossen und Mitarbeiterpotenziale entwickeln zu können.

**6.** Sich selbst kritisch im Lichte des Führungssystems betrachten zu können, bedingt, sich selber zu kennen. Coaching trägt zur Reflexion von Kompetenzen und Arbeitsergebnissen bei. Die Begleitung der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung ist sowohl für Führungskräfte selber als auch in der Begleitung eigener Mitarbeitenden eine zentrale Aufgabe.

Top-down verordnete, uniforme Weiterbildungsprogramme sind nicht zielführend. Bei der Gestaltung ihres Lernprozesses müssen Führungskräfte zu Akteuren werden und die erwarteten persönlichen Lernergebnisse und Leistungen mitverantworten.

Jürg Eggenberger, Geschäftsleiter Schweizer Kader  
Organisation SKO, Zürich.

ANZEIGE

# WEITERBILDUNG in LEADERSHIP und HR

**individuell und flexibel  
berufsbegleitend  
anwendungsorientiert**

- MAS FH in Leadership
- MAS FH in HR Management
- MAS FH in Personal- und Organisationsentwicklung
- CAS FH in Leadership Advanced
- CAS FH in Leadership und Management
- CAS FH in Lean Healthcare Leadership
- CAS FH in Lean Healthcare Management
- CAS FH in Change Management
- CAS FH in Service Excellence
- CAS FH in Project Management
- CAS FH in HR und Business Partnering
- CAS FH in Business Coaching
- CAS FH in Personalentwicklung
- CAS FH in Organisationsentwicklung und -beratung

**Nutzen Sie unsere kostenlose Bildungsberatung:**  
info@kalaidos-fh.ch | www.kalaidos-fh.ch/ILH | Tel. 044 307 33 77



**Kalaidos  
Fachhochschule  
Schweiz**

Die Hochschule für Berufstätige.





Büro der Recruiting-Firma Spencer Ogden in Singapur: Ein Boden, der Rasen nachempfunden ist, verändert Lautstärke und Stimmung im Büro.



Lobby der Webfirma Dropbox in San Francisco: Die Wartesaalatmosphäre.

# Was lehrt ihr eigentlich?

**Weiterbildung** In der Schweiz gibt es unzählige Möglichkeiten, Leadership-Kompetenzen zu erlernen. Wir zeigen die Konzepte hinter den bekanntesten Angeboten.

PIRMIN SCHILLIGER

Viele Hochschulen, Fachhochschulen und Höhere Fachschulen, die Führungsausbildung entweder im betriebswirtschaftlichen Studium oder im Rahmen von MBA-, CAS- oder MAS-Weiterbildungen anbieten, müssen sich der Kritik stellen, sie würden dem rasanten Wandel viel zu wenig Rechnung tragen. «Die klassische Ausbildung ist immer noch stark auf das Training von Führungsinstrumenten und -methoden ausgerichtet», bemängelt etwa Marcel Oertig, VR-Präsident des auf Human Resources Management ausgerichteten Beratungsunternehmens Avenir Group. Jedenfalls vermisse er in den Lehrplänen vieler Ausbildungsanbieter sowohl agil ausgestaltete Lernmethoden als auch die konsequente Reflexion des Lernprozesses. «Die Frage etwa, wie mittels Leadership Sinn vermittelt und Inspiration bei den Mitarbeitenden erzeugt wird, steht noch kaum im Zentrum», so Oertig. Dieser Kritik dürften bestimmt Manager verpflichtet, die vor vielleicht zwanzig Jahren ihr

Wirtschaftsstudium abgeschlossen haben und heute feststellen müssen, dass sie mit dem damals gelernten Führungsinstrumentarium nicht weiter über die Runden und folglich um eine Weiterbildung nicht herumkommen.

## Stilles Kämmerlein oder Hochschule

Das können sie entweder im stillen Kämmerlein im Selbststudium tun, mithilfe der geradezu überbordenden Fachliteratur. Oder sie melden sich ungeachtet aller Kritik doch bei einer weiterbildenden Hochschule an. Denn das Bildungsangebot, gerade etwa im Bereich von New Leadership, neuen Arbeitsmodellen und entsprechenden agilen und digitalen Führungsinstrumenten und -formen, ist riesig. Diesen Eindruck vermittelt jedenfalls der Blick auf die Lehrpläne der Universitäten, Fachhochschulen und der Höheren Fachschulen. Es mangelt also nicht an Möglichkeiten, sich mit den neuen Führungsformen vertraut zu machen, ob in der Weiterbildung oder bereits im Grundstudium. Insofern scheint die eingangs erwähnte Kritik doch etwas übers Ziel hinauszuschiessen. Es sei denn, dass

damit vor allem fehlende Qualität und nicht etwa die Quantität des Angebotes bemängelt wird. Doch zumindest die Universität St. Gallen braucht sich nicht zu verstecken, im Gegenteil: Mit dem MA in Strategy and International Management (SIM) hat sie ein Spitzenangebot, das seit Jahren schon auf Platz eins der weltweit besten «Master in Management»-Programme rangiert. In der Grundausbildung können die Studierenden zudem im Rahmen des Kontextstudiums, das fixer Bestandteil aller BA- und MA-Programme ist, ein breites Kursangebot im Bereich Leadership nutzen.

Daneben gibt es in St. Gallen eine Reihe von Weiterbildungsangeboten zu Leadership im Bereich von Executive Education. Professor Omid Aschari, der das Flaggschiffprogramm MA SIM leitet, meint zu dessen drei wesentlichen Erfolgsfaktoren Folgendes: Erstens vermittelt das Programm nicht einfach nur Fähigkeiten und Fertigkeiten, sondern zwingt die Teilnehmer, ihr persönliches Führungsverständnis auf den Prüfstand zu stellen, zu hinterfragen und sowohl individuell als auch im Team zu reflektieren. Dies erfolge – zweiter Faktor – über neuartige Lernformate wie etwa die «SIMagination Challenge».

Dabei müssten die Absolventen in einer ambivalenten, komplexen und unsicheren Umgebung Analysen vornehmen, Visionen entwerfen und schliesslich Lösungen entwickeln und umsetzen. «Drittens wird Leadership im SIM implizit neu definiert, wobei der Führungszweck und das Zusammenwirken der Personen und nicht die einzelne Führungsperson im Zentrum steht», erklärt Aschari. Er betont, dass die drei Faktoren nicht zuletzt auch sein persönliches Führungsverständnis widerspiegeln.

Auch die Universität Zürich (UZH) kann auf sämtlichen Aus- und Weiterbildungsstufen mit einem Leadership-Angebot aufwarten. Dabei braucht sie den Vergleich mit den vielen renommierten angelsächsischen Hochschulen keineswegs

zu scheuen. Bereits im Bachelor-Studium können sich Studierende im Rahmen von Übersichtsveranstaltungen erstes Wissen zum Thema New Leadership erarbeiten. Im Master-Studium gibt es dazu vertiefende Lehrangebote. Selbstverständlich kann man sich in der Master-Arbeit auch intensiv mit Leadership beschäftigen.

In der Weiterbildung liegt der Fokus schliesslich auf der Anwendung von evidenzbasierten Erkenntnissen zu Leadership. «Unsere Programme sind grösstenteils so konzipiert, dass fachliche Inhalte zu Leadership nicht nur theoretisch erarbeitet, sondern auch in den Alltag des Unternehmens oder der Organisation umgesetzt werden», sagt Wirtschaftsprofessor

## Agil ausgestaltete Lernmethoden und die Reflexion des Lernprozesses sind gefragt.

Jochen Menges, Chair of Human Resource and Leadership der UZH. Im umfassenden Weiterbildungskatalog der Universität sticht der Executive MBA in General Management heraus. Dieser setzt den Schwerpunkt entweder bei Internationales Management oder Digitale Transformation. Letzteres kostet dann den Teilnehmer die stolze Summe von 75 000 Franken an Studiengebühren. Weiterbildungsangebote müssen eben mindestens kostendeckend sein. Und sie werfen, wenn die Veranstaltungen so gut besucht sind, wie dies derzeit im Bereich New Leadership der Fall ist, sogar Gewinne ab.

## Praxisnaher Ansatz

Ähnliche Angebote finden sich auch an verschiedenen Fachhochschulen, an der FHNW zum Beispiel das CAS-Programm Leadership Technik – Innovative Führung in der Industrie. Generalistisch ausgerichtet ist hingegen das MAS in Leadership und Change Management. Programmleiterin Renate Grau meint zu dieser modu-

lar aufgebauten Ausbildung: «Wir befähigen mit unserer Zusatzausbildung Führungspersonen, aktuelle unternehmerische Problemstellungen wie die zunehmend geforderte Flexibilisierung und die Selbstorganisation von Teams sicherzustellen.» Der Ansatz sei undogmatisch, dafür umso praxisnaher und persönlicher, lässt Grau weiter durchblicken.

Die Kalaidos Fachhochschule offeriert eine Vielzahl von Leadership-Programmen, vom eintägigen Seminar bis zum viersemestrigen Master EMBA, MBA oder MAS. Grundsätzlich werden dabei verschiedene Leadership-Modelle diskutiert. «Wir können so aufzeigen, wie unterschiedlich Leadership verstanden und interpretiert werden kann», betont Studienangestellte Elena Pintarelli. Am Ende müsse der Studierende selber entscheiden, was in seinem eigenen Kontext gute Führung sei. Gemäss der Ausbildungsphilosophie von Kalaidos ist Führung nie eine losgelöste und einsame Aufgabe, sondern immer eingebettet in die Kultur und Strategie des Unternehmens.

Also dreht sich die Ausbildung weniger um bestimmte Führungsmodelle, sondern vielmehr um sogenannte Meta-Skills wie Reflexionsfähigkeit, systematisches Vorgehen, fundiertes Argumentieren, konzeptionelle Fähigkeiten, Umgang mit Komplexität und so weiter. «Nicht zuletzt ist der Erfahrungsaustausch unter Führungskräften oft praxisnäher und wirkungsvoller als manches Führungsmodell», ist Pintarelli überzeugt.

Die Kalaidos strukturiere ihr Angebot eben nicht nach Trends und Moden. Deshalb setze man auch im agilen Zeitalter weiterhin auf klassische Dauerbrenner wie Kommunikation oder Konfliktlösung, so Pintarelli. Am Schluss geht es also auch an der Kalaidos um die Befähigung zu New Leadership, also um die Ausbildung zum selbstkritischen, reflektierenden Manager, der bereit ist, die eigene Komfortzone zu verlassen, um sich und sein Unternehmen in einem fortlaufenden Prozess weiterzuentwickeln.

## LEADERSHIP HÖREN

### Podcast zum Thema

«HRB Ideacast» Der Podcast des renommierten Magazins «Harvard Business Review» führt in inzwischen fast 700 Folgen in die neuesten Trends aus den Bereichen HR, Management und Digitalisierung ein. Folgen sind zum Beispiel «Der Weg zu den ersten 1000 Kunden», «Warum werden immer noch unfähige Männer befördert» und «Umgang mit dem Tech-Gender-Gap», aber auch unzählige Beiträge zu neuen Führungstechniken und Umgang mit den aktuellsten Trends der Arbeitswelt als Chef. Alison Beard und Curt Nickisch sind Journalisten bei «Harvard Busi-

ness Review». Sie führen als Hosts durch die nicht länger als 30 Minuten dauernden Folgen. Zudem kommen aber auch immer wieder Professoren der Harvard University zu Wort wie etwa der Schweizer Professor Felix Oberholzer-Gee.

**Thematische Breite** «HBR Ideacast» glänzt durch hervorragende Bewertungen auf allen Plattformen und ist thematisch extrem breit. Wer Trends und Themen ausserhalb seiner Gewohnheiten aufsaugen will, ist bei «HBR Ideacast» genau richtig.





rührender Tage ist passé.



Büro der Firma Dog Vacay im kalifornischen Santa Monica: Das Unternehmen betreut Hunde für Mitarbeitende und integriert sie in das Büroleben.

ANZEIGE

## SKO-LeaderTrainings und Führungskurs

### Weiterbildung für Führungskräfte

In den SKO-LeaderTrainings lernen Sie Neues oder vertiefen Bekanntes und pflegen den Austausch mit anderen Kadern. Unser Ziel ist eine professionelle Stärkung von Führungskräften in ihren vielfältigen Aufgaben! Investieren Sie wenig und profitieren Sie von kontinuierlicher Weiterbildung auf hohem Niveau in kleinen Einheiten.

Weitere Informationen und Anmeldung: [sko.ch/leadertrainings](https://sko.ch/leadertrainings) oder Mail an: [training@sko.ch](mailto:training@sko.ch)

#### LeaderTrainings

jeweils von 18:00 - 21:00 Uhr

#### Geretationen - jede tickt anders

Di 25. Juni 2019, **Bern**

Di 26. November 2019, **Luzern**

#### Mit Charisma stark auftreten

Di 27. August 2019, **Winterthur**

#### Weniger ärgern - mehr Coolness im Alltag

Do 29. August 2019, **Chur**

#### Was kann mein Office 365

Di 10. September 2019, **Bern**

#### Dezentral arbeiten! Dezentral führen?

Di 24. September 2019, **Regensdorf**

#### Effizient netzwerken

Di 15. Oktober 2019, **Baden**

#### Fokus und Flow in der Arbeitswelt 4.0

Di 29. Oktober 2019, **Olten**

#### LinkedIn

Do 31. Oktober 2019, **St. Gallen**

#### Marketing mit Social Media

Di 19. November 2019, **Muttenz**

#### LeaderTrainings Plus

jeweils von 13:30 - 17:30 Uhr

#### Personal Branding

Mi 23. Oktober 2019, **Zürich**

#### Bessere Entscheidungen treffen

Mi 6. November 2019, **Regensdorf**

#### Digitalen Change im Team meistern

Di 12. November 2019, **Zürich**

#### Leadership im digitalisierten Umfeld

Mi 20. November 2019, **Baden**

#### SKO Führungskurs 1

Sie sind bereit, Konflikte bewusst anzugehen, um konstruktive Lösungen für sich und Ihr Team erarbeiten zu können?

#### «Konfliktklärung - gewusst wie»

Mi 18. September, Mi 2. und Mi 16. Oktober 2019, jeweils von 13.00 - 17.30 Uhr in **Zürich**

**Kosten** inklusive Netzwerkapéro und Zertifikat  
Mitglieder **CHF 750.-**  
Nichtmitglieder **CHF 1200.-**

SKO-Weiterbildungen  
Kleine Investition mit  
grosser Wirkung

SKO  
ASC  
ASQ

Schweizer  
Kader  
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte



# Was Chefs wirklich weiterbringt

**Fachwissen** Mit den richtigen Leadership-Kompetenzen haben Führungskräfte im Kontext von New Work mehr Erfolg.

HEIKE BRUCH, FREDERIK HESSE

Die Arbeitswelt befindet sich aufgrund von Megatrends wie der Digitalisierung, flexibler werdenden Märkten und dem demografischen Wandel im Umbruch. So müssen Unternehmen neue Technologien implementieren, schneller Innovationen vorantreiben und gleichzeitig attraktive Stellen für dringend gesuchte Fachkräfte schaffen. Dies macht grundlegende Transformationsprozesse in Richtung neue Arbeitswelt unumgänglich.

Obgleich die New-Work-Transformation nahezu allen im Unternehmen ein hohes Mass an Energie abverlangt, sind es die Führungskräfte, die mit besonders hohen Anforderungen konfrontiert sind: Einerseits wird von ihnen erwartet, als Vorbilder voranzugehen, Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten und ihre Mitarbeitenden für den Wandel zu begeistern. Auch verlangen die neu eingeführten Arbeitsformen wie Mobile Work, Desksharing, Arbeiten in virtuellen oder fluiden Teams und individualisierte Arbeit mitunter völlig neue Arbeitsweisen. Auf der anderen Seite müssen Führungskräfte kurzfristige, oftmals kennzahlenorientierte Leistungsziele erfüllen und unter bestehenden bürokratischen Strukturen arbeiten.

Unsere Umfragedaten von 94 Unternehmen und mehr als 16 700 Mitarbeitenden-

den zeigen die Auswirkungen dieser Doppelrolle: So gibt die Mehrzahl der Führungskräfte an, unter erhöhtem Zeit- und Leistungsdruck zu arbeiten und gleichzeitig verschiedene Aufgaben und Prozesse parallel im Blick behalten zu müssen. Zudem leidet das Gros der Führungskräfte unter häufigen Unterbrechungen während der Arbeit, beispielsweise durch Instant Messaging, Anrufe oder Störungen durch Kollegen. Auch geben 65 Prozent der Führungskräfte im mittleren Management an, ständig über digitale Medien für ihr Unternehmen verfügbar zu sein – im oberen Management sind es ganze 85 Prozent.

Daraus ergibt sich die Frage, wie es Chefs gelingt, die Anforderungen von New-Work-Kontexten zu bewältigen, ohne auszubrennen? Wir sind dieser Frage in unserer aktuellen Studie nachgegangen und konnten zwei Gruppen von Kompetenzen identifizieren, die es Führungskräften ermöglichen, sich in New-Work-Kontexten effektiv anzupassen und zugleich die Veränderungsprozesse mutig voranzutreiben.

## Chefs brauchen Adaptions-, aber auch Gestaltungs-Kompetenzen.

### Polychrone Führungskräfte

Zunächst benötigen Führungskräfte Adaptionskompetenzen, die sie dazu befähigen, erfolgreich in New-Work-Kontexten zu agieren. Führungskräfte, denen diese Fähigkeiten zu eigen sind, können mit Unsicherheiten umgehen, behalten mehrere Aufgaben gleichzeitig im Blick und besitzen hierbei eine positive Einstellung gegenüber Stress. Der Umgang mit Ungewissheit gewinnt in immer komplexer und schneller werdenden Arbeitskontexten an enormer Bedeutung. Führungskräfte mit einer ausgeprägten Ambiguitätstoleranz finden sich in einem solchen Umfeld schnell zurecht. Ihnen muss nicht immer klar sein, was zu tun ist. Ganz im Gegenteil: Sie suchen proaktiv ungewohnte Situationen auf, da ihnen der Umgang mit Unsicherheiten gut gelingt.

Während Führungskräfte schon immer mehrere Themen gleichzeitig im Blick behalten mussten, ist zu beobachten, dass eine Fülle an neuen Herausforderungen, Arbeitsmitteln und Aufgaben hinzukommt. Polychrone Führungskräfte sind hierbei im Vorteil: Sie beschäftigen sich gerne mit verschiedenen Dingen gleichzeitig und vermögen es, mehrere Aufgaben parallel zu bearbeiten. Unsere Daten zeigen, dass diese Fähigkeit Rollenkonflikten vorbeugt und somit Belastungen der neuen Arbeitswelt abfedert.

Die letzte zentrale Adaptionskompetenz ist das Stress-Mindset. Führungskräfte mit diesem Mindset sind der Überzeugung, dass Stress energetisierend wirkt und als Ressource dient, um mehr leisten zu können und dabei über sich hinauszuwachsen. Unsere empirischen Ergebnisse zeigen, dass sich ein ausgeprägtes Stress-Mindset in eine höhere Leistung und eine gesteigerte Vitalität übersetzt.

Während die Adaptionskompetenzen Führungskräfte dabei unterstützen, sich in neuen Arbeitswelten anzupassen, sind es

die Gestaltungskompetenzen, die es Führungskräften ermöglichen, den New-Work-Kontext proaktiv zu formen. Führungskräften mit ausgeprägten Gestaltungskompetenzen gelingt es, ihren eigenen Arbeitsalltag effizient zu managen, hierbei ihre Emotionen zu regulieren und sich gleichzeitig der Kontrolle über die eigenen Handlungen bewusst zu sein. Erfolgreiche Führungskräfte, die als Change-Agenten die New-Work-Transformation vorantreiben und dabei im Tagesgeschäft brillieren möchten, benötigen wirksames Selbstmanagement. Sie müssen ihren Arbeitsalltag koordinieren, Prioritäten setzen und lernen, zu delegieren. Dies verschafft ihnen Raum, um Neues zu schaffen, langfristig zu denken und dabei ihre Mitarbeitenden zu inspirieren.

### Drei Hebel zu mehr Kompetenz

Während ein ausgeprägtes Selbstmanagement insbesondere kognitiv fordernd ist, müssen Chefs auch mit den emotionalen Anforderungen, ausgelöst durch den neuen Druck der Veränderung, umzugehen wissen. Da die Mehrzahl der Veränderungsprozesse scheitert, ist besonders der Umgang mit Rückschlägen und ein hohes Mass an Persistenz von grosser Bedeutung.

Zuletzt benötigen Führungskräfte die starke Überzeugung, dass ihr Erfolg viel mehr von ihren Fähigkeiten als von Glück abhängt. Diese Kontrollüberzeugung unterscheidet jene Führungskräfte, die die New-Work-Transformation aktiv gestal-

ten, von denen, die sich ebendieser machtlos ausgeliefert fühlen und sich von den Umbrüchen überwältigt zeigen.

Unsere Studienergebnisse zeigen, dass sowohl Adaptions- als auch Gestaltungskompetenzen in der neuen Arbeitswelt von elementarer Bedeutung sind. Dabei ist positiv zu verzeichnen, dass die heutigen Führungskräfte viele der Gestaltungskompetenzen bereits besitzen und wirksam einsetzen. Bedenklich ist allerdings, dass die Adaptionskompetenzen um 30 Prozent weniger stark verbreitet sind.

Um die in neuen Arbeitskontexten benötigten Kompetenzen zu stärken, ist Führungskräften zu empfehlen, Neues auszuprobieren und sich hierbei auch Fehler zuzugestehen. Dabei ist es wichtig, von Zeit zu Zeit innezuhalten und die persönliche Entwicklung zu reflektieren. Besonders hilfreich während dieses Lernprozesses ist der Dialog mit Kollegen, um Erfahrungen und neue Führungsansätze auszutauschen. Auch das vermehrt genutzte Upward-Feedback trägt zur stetigen persönlichen Weiterentwicklung bei. Unternehmen, die die Ausbildung neuer Leadership-Kompetenzen fördern

möchten, können dies mithilfe dreier Hebel tun. Zum einen sollte bereits bei der Besetzung neuer Führungspositionen auf Adaptions- und Gestaltungskompetenzen geachtet werden. Dabei unterstützen können moderne HR-Analytics-Verfahren, die relevante Kompetenzen valide erfassen.

Der zweite Hebel ist die Führungskräfteentwicklung. Im Zentrum von Führungskräfteformations und Coaching-Einheiten muss die Botschaft stehen, dass Kompetenzen durch harte Arbeit, gute Strategien und Feedback entwickelt werden können. Führungskräfte, die dies verinnerlicht haben, zeichnen sich durch ein Growth Mindset aus, das ihnen als Sprungbrett für den Erwerb neuer Kompetenzen dient.

Zuletzt müssen Unternehmen ein Umfeld schaffen, welches Führungskräfte zu Hochleistung anspricht und sie zugleich zu Wachstum und persönlicher Weiterentwicklung anregt. Hohe Anforderungen, gepaart mit ausreichenden Ressourcen, um diese zu bewältigen, sorgen dafür, dass Führungskräfte die notwendigen Kompetenzen ausbilden. Dabei bleiben sie nicht nur vital, sondern werden schnell Erfolge verbuchen.



Swiss-Re-Büro in Zürich: Rückzugsorte für Sitzungen und ruhigeres Arbeiten.



Airbnb-Büro in San Francisco: Büroflächen werden zu Open Spaces und geben Mitarbeitenden Freiraum.

## SKO LEADER CIRCLE

### Diskutieren Sie mit Experten

**Programm** Die Digitalisierung verändert Unternehmen und Organisationen gleichermassen schnell und grundlegend. Im intensiven Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte spielen kompetente Leader und ihre Führungsarbeit die ausschlaggebende Rolle. Führung muss neu gedacht werden. Kann man Führen lernen? Wie wird in Zukunft befördert? Stefan Barmettler, «Handelszeitung», diskutiert mit den profilierten Podiumsgästen Prof. Dr. Heike Bruch, Uni St. Gallen, Ralph Echen-sperger, Zurich Schweiz, Dr. Marcel Oertig, Avenir Group, und Dr. Hans C. Werner, Swisscom, am #Leader-Circle in Zürich. Diskutieren Sie mit, wir freuen uns auf Sie!

**Ort:** Zürich Versicherungen, Auditorium, Hagenholzstrasse 60, 8050 Zürich. Sie können bequem mit Tram (Haltestelle Leutschenbach) und S-Bahn (Bahnhof Zürich-Oerlikon) anreisen.

**Zeit:** Dienstag 17. September, 17.30 bis 21 Uhr. **Anmeldung:** sko.ch



### «Das sogenannte Stress-Mindset ist zentral.»

**Heike Bruch**  
Professorin  
Universität St. Gallen,  
Beirat SKO