



TRANSFORM!

Das Modell für Führung im Wandel.
Wertebasiert, inspirierend, nachhaltig.



MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN ■
CORPORATE PROGRAMS

ST.GALLEN



TRANSFORM!

*Das Modell für Führung im Wandel.
Wertebasiert, inspirierend, nachhaltig.*

- 11 *Wirksame Führung: Disziplin und das handwerkliche Können stehen im Vordergrund*
- 16 *Eigene Wurzeln: Quelle von Werten und Menschenbild*
- 18 *Selbst- und Fremdbild: Welcher Führungstyp bin ich?*
- 24 *Führung: Wirksam, authentisch und in Balance*
- 26 *Vision: Sich langfristig beruflich und privat orientieren*
- 28 *Strategie: Strategisch denken und die richtigen Fragen stellen*
- 32 *Mensch und Kultur: Den Wandel meistern*
- 37 *Struktur und Team: Diversität und individuelle Stärken*
- 39 *Job-Design: Fördern und Entwickeln von einzigartigen Menschen*
- 46 *Die Transferlücke: Die Umsetzung wird einfach ausgesetzt*

- 50 *Vom Modell in die Praxis
Nachhaltig führen – hier und jetzt:
St.Galler Leadership Program zu «TRANSFORM!»*



TRANSFORM! Die Frage ist nicht, ob wir unser Verständnis von Führung verwandeln müssen, sondern wie wir diesen Wandel meistern. Gewiss, es herrscht kein Mangel an Ratgebern und Checklisten. Doch wo bleibt das Gesamtbild, welches uns Orientierung stiftet und uns vor Insellösungen bewahrt? «TRANSFORM!» stellt der Praxis genau das bereit – ein integriertes und kohärentes Führungsmodell, das alle Dimensionen vernetzt: Denken und Fühlen, Werte und Ziele, Herkunft und Zukunft, unternehmerische Strategie und Lebenskonzepte.

Der Autor

Meinrad Arnold ist Leadership-Experte und blickt als Führungskraft, Leadership-Berater und Talententwickler auf über 25 Jahre Erfahrung zurück – und mit praxiserprobtem Know-how in die Zukunft: Das Führungsmodell «TRANSFORM!» verdichtet seine Erkenntnisse zu einem ganzheitlichen System.

TRANSFORM!

Ein Führungsmodell für eine Welt im Wandel

Ein Wort zu Beginn: Jeder Führungsansatz muss sich an Ergebnissen messen lassen. Dies gilt besonders für Ansätze, mit Fokus auf «weiche» Faktoren wie Werte, Emotionen oder Lebenskonzepte. Die harten Fakten aber zeigen, dass diese Ansätze nicht im Widerspruch zum Geschäftserfolg stehen, sondern ihn sogar beflügeln. Auf diese nachhaltige Wirkung ist das Führungsmodell «TRANSFORM!» ausgerichtet.

CORPORATE PROGRAMS

TRANSFORM!

Das St.Galler Leadership Program für erfolgreiche Führung im Wandel.
Wertebasiert, inspirierend, nachhaltig.

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN
BETTER PEOPLE | BETTER BUSINESS



Beschleunigen Sie den Weg vom Modell in die Praxis: Informationen zum St.Galler Leadership Program «TRANSFORM!» finden Sie ab Seite 50.

Erfolgreiche Unternehmen und ambitionierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben heute vielseitige und hohe Erwartungen an ihre Führungskräfte. Dabei steht zunächst die Ergebnisorientierung im Vordergrund – bei der Unternehmensleitung und bei den Teammitgliedern, denn auch Letztere möchten gern in einem erfolgreichen Unternehmen oder Bereich arbeiten.

Zusätzlich dazu erwarten sie Sicherheit, Herausforderungen und eine inspirierende Führung. Interessanterweise stehen diese Attribute auch bei der Unternehmensführung ganz oben auf der Liste der Anforderungen an eine Führungskraft. Aber was zeichnet eine wertorientierte, nachhaltige und inspirierende Führung aus? Und wie kann ein Führungsprinzip beiden Parteien – dem Unternehmen und den Beschäftigten – gerecht werden?

Natürlich ist der langfristige betriebswirtschaftliche Erfolg wichtig, insbesondere wenn die erzielten Resultate einen Beitrag zur Nachhaltigkeit und Lebensfähigkeit der Organisation leisten. Verfolgen Unternehmen oder Führungskräfte eine lediglich kurzfristige Gewinnoptimierung, dann wird das hier beschriebene Führungsmodell Lücken in der Denkhaltung und im Führungsverständnis aufzeigen. Es kann auch unmittelbar auf breite Ablehnung stossen!

Eine wertorientierte, inspirierende und nachhaltige Unternehmensführung erfordert einen Blickwinkel, der über Zahlen und Fakten hinausgeht. Dabei steht der Mensch mit seinem Umfeld und seinen Erfahrungen im Mittelpunkt, und ein wesentliches Augenmerk gilt der Führungsperson selbst und ihrer Rolle. Diese Richtung der Unternehmensführung vertritt die Auffassung, dass eine Führungskraft, die mit sich selbst in Balance ist und ihren Platz im Unternehmen und in der Gesellschaft gefunden hat, bessere Ergebnisse erzielt und eine stärkere Wirkung auf andere haben wird.

Das TRANSFORM!-Führungsmodell beschreibt somit den schwierigen Weg von einer Führungs-Kraft zu einer Führungs-Persönlichkeit.

Um eine Führungskraft zu sein, bedarf es zuerst einer realistischen Selbstwahrnehmung. Diese Reflexion beinhaltet auch die eigenen Werte und das Menschenbild. Sie sind Grundlage für authentische Unternehmen, die erstens die richtigen potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansprechen und zweitens bei ihren Kunden und Partnern für bestimmte Qualitäten wahrgenommen werden wollen. Gerade für die Ausbildung von Nachwuchsführungskräften sind Management-Sichtweisen, die eine wertorientierte, inspirierende und nachhaltige Führung anstreben, dringend geboten.

Die gute Nachricht ist, dass man Führen lernen kann. Nicht alle werden es gleich gut können, aber es ist möglich, sich das Handwerkszeug anzueignen, um eine Führungsposition sinnvoll und kompetent auszufüllen. Das reicht nicht aus, um eine inspirierende Führungspersönlichkeit zu werden. Aber es ist eine gute Grundlage dafür.

Mit grundlegendem Führungswissen ist man im ersten Schritt solide aufgestellt, aber noch kein Visionär. Verstehen Sie mich nicht falsch! Nicht alle Führungskräfte können und müssen grandiose Visionäre sein. Es hilft schon, wenn man authentisch ist, hinter der Sache steht und ein gemeinsames Bild vorlebt.

Auf der Business-Ebene bedarf es ausgeprägten strategischen Denkens, gepaart mit fachlicher Kompetenz im Verstehen und Umsetzen des eigenen Geschäftsmodells. Dies ist die Grundlage, um Herausforderungen und Chancen auf der strategischen Ebene rechtzeitig zu erkennen.

Veränderungen und Innovationen in Unternehmen erzeugen bei den Beschäftigten Gefühle – und mit diesen sollten Führungskräfte parallel zu ihrer Kompetenz im Managen des Geschäftsmodells umgehen können.

Das TRANSFORM!-Führungsmodell

Das hier beschriebene Führungsmodell baut auf Nachhaltigkeit und Lebensfähigkeit auf. Dabei werden kognitive Gesichtspunkte wie Denken und Logik und emotionale Aspekte wie Verhalten und Fühlen in einem Modell gleichrangig vernetzt. Auf der horizontalen Achse finden sich kurzfristige und langfristige Denkhaltungen, Modelle oder Instrumente in einer systematischen Darstellung wieder. Auf der vertikalen Achse bilden sich kognitive Elemente wie «Denken und Logik» in Abgrenzung von einer eher emotionalen Ebene «Verhalten und Fühlen» ab.

Im Zentrum des Modells steht die wirksame und authentische Führungskraft, die Menschen und sich selbst inspiriert, indem sie wichtige Rahmenbedingungen systematisch aufbaut und lebt. Die Umsetzung

TRANSFORM! Das Führungsmodell – werteorientiert, inspirierend, nachhaltig

© 2019 by Meinrad Arnold. All rights reserved.

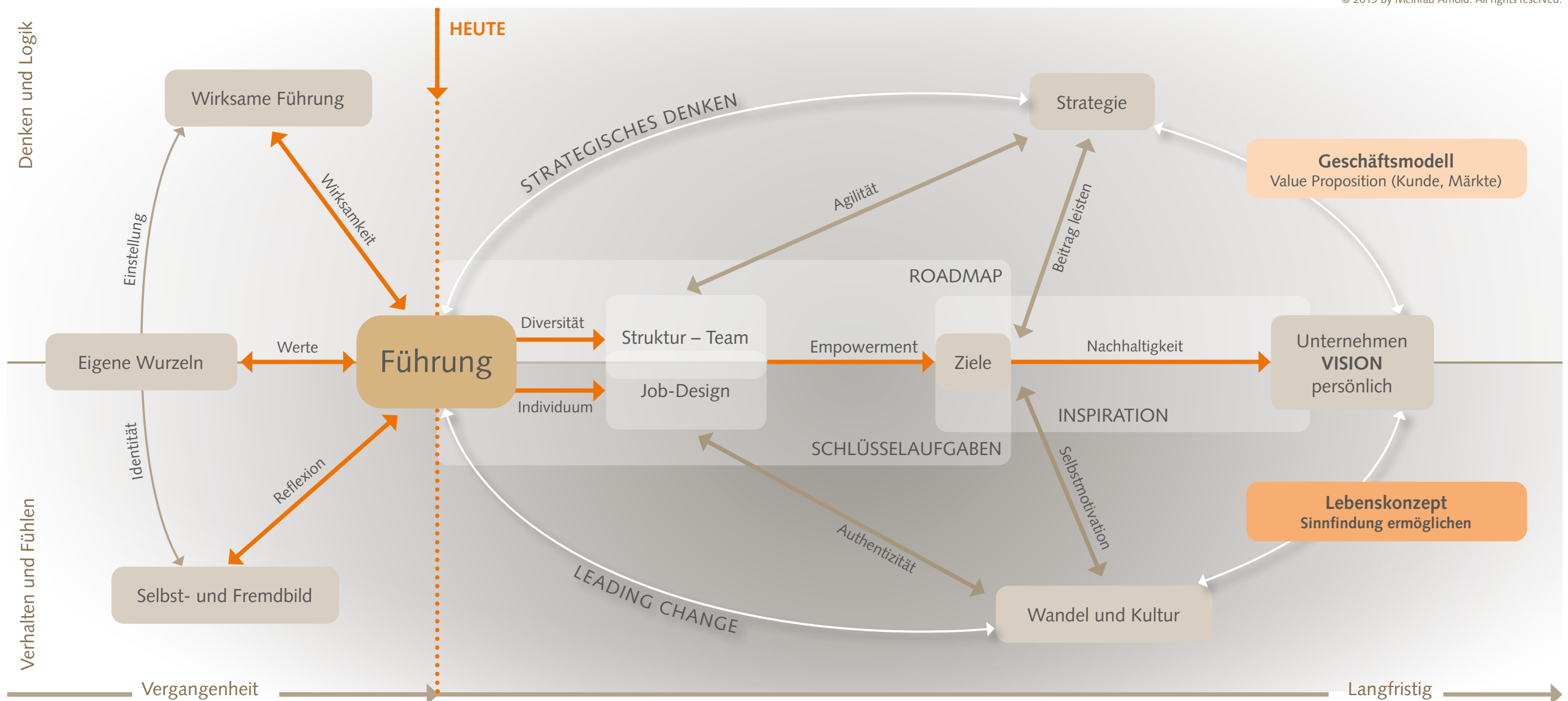


Abbildung 1: Das TRANSFORM!-Führungsmodell

eines solchen Modells verlangt nach Qualitäten und Fähigkeiten, die in der Ausbildung von Führungskräften heute nur bedingt vermittelt werden: authentisches Auftreten, inspirierendes Handeln und Führen mit Persönlichkeit.

Nur wer Führung ganzheitlich versteht, kann auf höchstem Niveau als Führungskraft wirksam sein. Grundlagen dafür sind wichtige Denkhaltungen, die neben dem Verstand auch Emotionen und Intuition in den Prozess einbeziehen.

Weiterhin helfen Modelle aus der St.Galler Lehre, die Zusammenhänge zwischen Unternehmen und Mensch verständlich zu machen. In der Umsetzung sind dann Instrumente und Tools hilfreich. Aber Vorsicht: Die Anwendung von Tools ohne Einordnung in den Gesamtkontext, gepaart mit falscher Denkhaltung, kann für die Beschäftigten und das Unternehmen schmerzhaft sein: etwa, wenn Führung immer gleich verläuft oder Ziele einfach losgelöst gesetzt werden, ohne Menschen individuell wahrzunehmen. Die richtige Denkhaltung mit dem entsprechenden Menschenbild muss mit Prozessen und Tools zusammenwirken.

Dabei gibt die St.Galler Managementlehre Führungskräften einzigartige Instrumente an die Hand, um diese komplexen Herausforderungen zu bewältigen. Die Führungskraft steht im Zentrum, um das Beziehungsgeflecht Strategie – Struktur¹ – Kultur zu meistern.

Strategie – Struktur – Kultur

Das General-Management-Modell nach Prof. Dr. Fredmund Malik

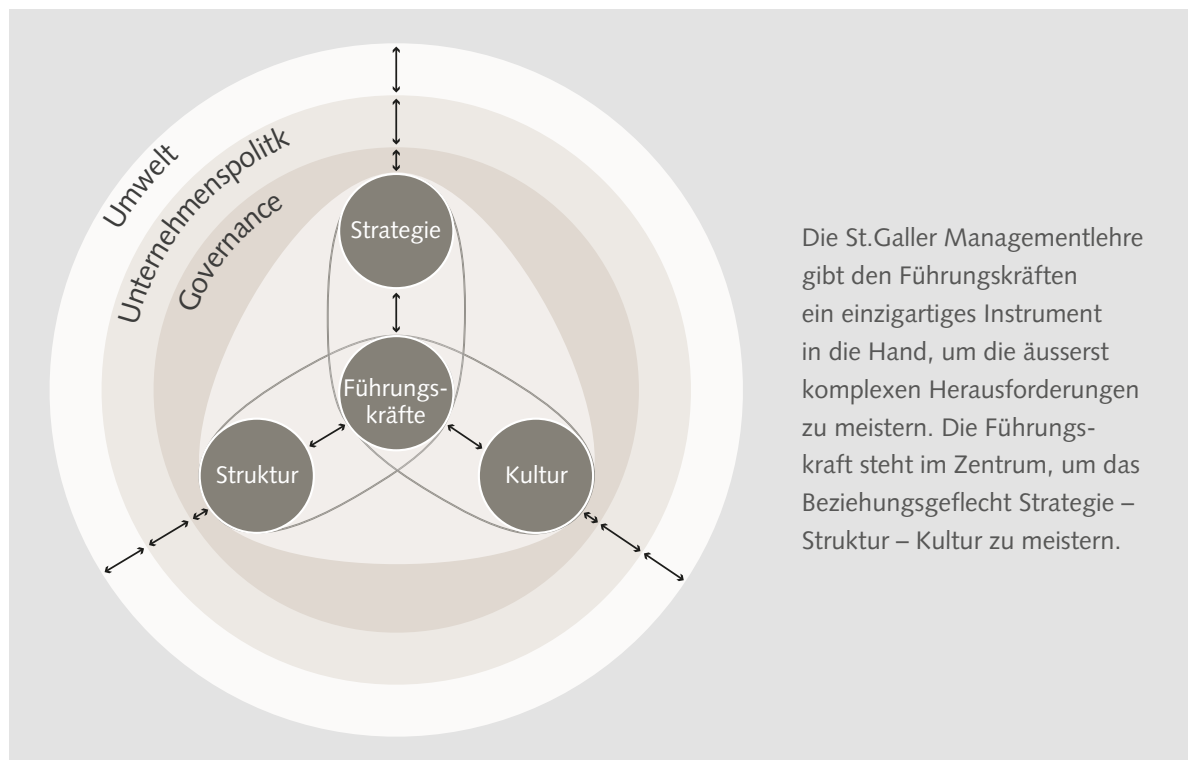


Abbildung 2: Strategie – Struktur – Kultur

Am Ende werden wir alle an nachhaltigen Ergebnissen gemessen, daher erhält die Umsetzung der strategischen Roadmap und der eigenen Schlüsselaufgaben im Modell besondere Aufmerksamkeit. Für diese Umsetzung wiederum braucht es eine agile Struktur und Teams, die zukünftige Herausforderungen annehmen und sich stärkenorientiert wirksam organisieren.

1 Wirksame Führung: Disziplin und das handwerkliche Können stehen im Vordergrund

Das eigentliche handwerkliche Können ist nach wie vor die Grundlage dafür, in den höchsten Führungsetagen mitzuspielen. Management ist die Kunst der Wirksamkeit, die sich aus den Verhaltensweisen und handwerklichen Managementfähigkeiten der Führungsperson ergibt. Intelligenz, Potenzial und eine universitäre Ausbildung sind wünschenswerte Voraussetzungen dafür. Aber ohne konkrete Ergebnisse sind sie gegenstandslos.

Prof. Dr. Fredmund Malik hat dies in seinen Büchern hinreichend beschrieben. Das Malik-Standardmodell der Wirksamkeit^{®3} (Malik-Führungsrad[®]) beschreibt, dass jeder Beruf durch vier Elemente gekennzeichnet ist:

- Aufgaben
- Werkzeuge
- Grundsätze
- Verantwortung

Das Erste sind die grundlegenden *Managementaufgaben*, die in der Rolle als Führungskraft zu erfüllen sind. Hierfür müssen Kenntnisse erworben und *Werkzeuge* eingesetzt werden. Um diese zu beherrschen, gilt es, unermüdlich und fortgesetzt zu trainieren.

Die Aufgaben und Werkzeuge sind bei Malik ausführlich erklärt – da mir Grundsätze und Verantwortung am wichtigsten sind, gehe ich an dieser Stelle ausführlicher auf sie ein:

Die *Grundsätze wirksamer Führung* bestimmen die Qualität und Wirksamkeit der Führung. Dabei ist es wichtig, alle Grundsätze als Ganzes zu sehen und zu verstehen.

- Im Management kommt es auf die *Resultate* an. Wirksame Führungskräfte kennen ihre Ergebnisse und achten darauf, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Ergebnisse fokussieren. Dabei ist es wichtig, dass nicht nur betriebswirtschaftliche Massstäbe erfüllt werden, sondern auch qualitative oder ethische Ziele verfolgt werden.

- Ein Geheimnis für Erfolg ist es, *vorhandene Stärken zu nutzen*. Im Prinzip scheint der Grundsatz ganz einfach zu sein. Ein stärkenorientierter Einsatz führt logischerweise eher zu aussergewöhnlichen Ergebnissen, als wenn man sich mühsam mit seinen Schwächen auseinandersetzen muss.
- Mit einem *Beitrag zum Ganzen* ist man ein wertgeschätztes Teammitglied. Dabei ist es zunächst unwichtig, ob Mitglieder ihre Rolle im

Das Standardmodell der Wirksamkeit (Malik-Führungsrad)

Prof. Dr. Fredmund Malik – Führen, Leisten, Leben

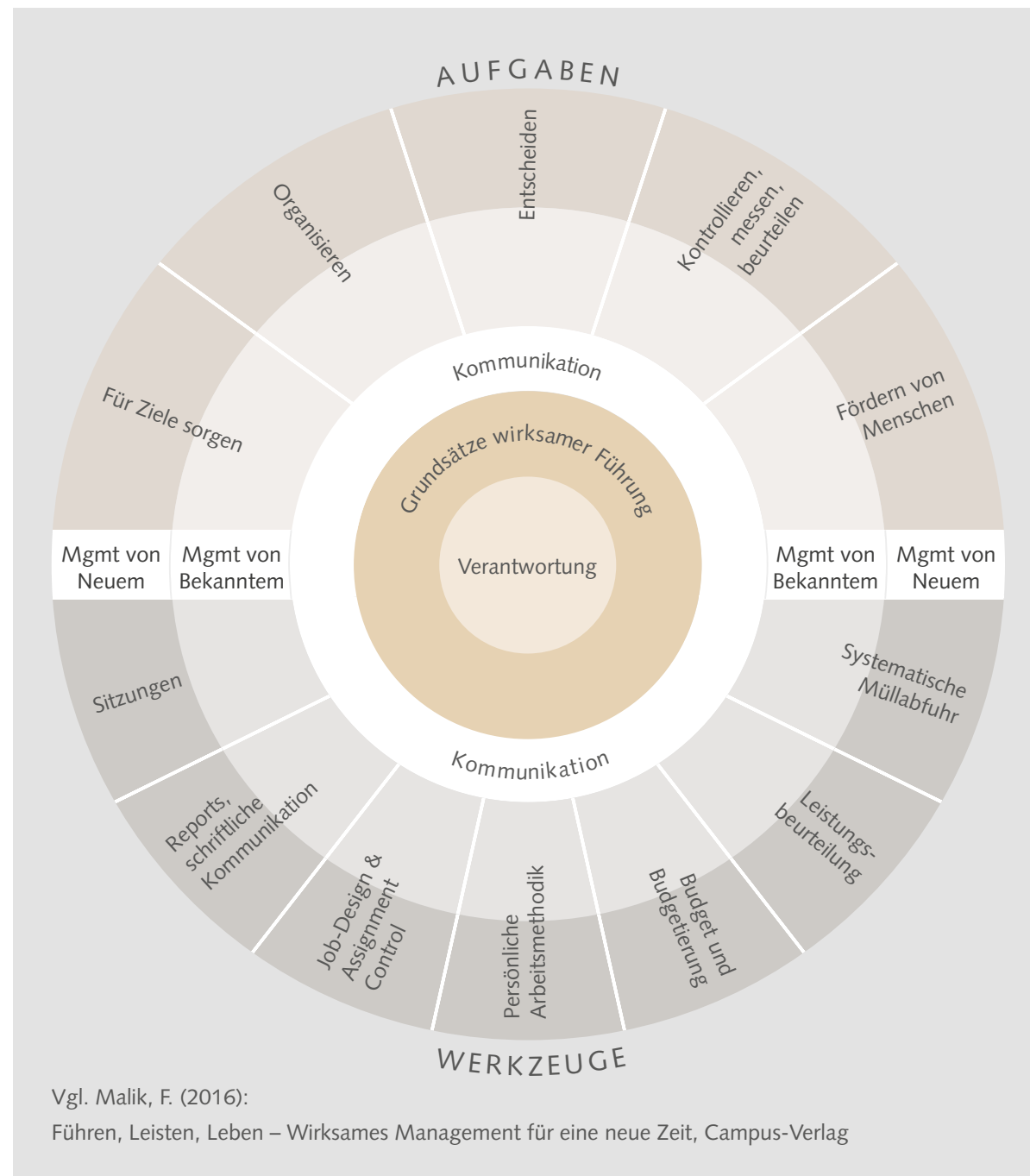


Abbildung 3: Das Malik-Standardmodell der Wirksamkeit^{®3} (Malik-Führungsrad[®])

Team als Generalisten oder Spezialisten wahrnehmen. Die Zusammenstellung der individuellen Stärken und Fähigkeiten muss sich dem Zweck und Ziel der organisatorischen Einheit unterstellen.

Eine wirksame und professionelle Führung versteht die Wechselbeziehungen zwischen Ergebnissen, Stärken und Beitrag zum Ganzen. Man darf in der Managementsprache von einem magischen Dreieck sprechen. In der Praxis wird dies mit einem wirksamen Job-Design umgesetzt.

- *Vertrauen* ist die Grundlage für Zusammenarbeit. Respekt, gegenseitige Wertschätzung und ein stärkenorientierter Einsatz schaffen die Grundlage dafür. Dabei ist das eigene Vertrauen in sich selbst genauso bedeutsam wie das Vertrauen von Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten. Dabei kommt es im Alltag meist auf die kleineren Dinge an.
- Ein positives Selbstbewusstsein führt meist automatisch zu einem *positiven und konstruktiven Denken*. Führungskräfte sollten dabei authentisch und ehrlich sein. Es ist wenig hilfreich, in fremde Rollen zu schlüpfen und angelegene Führungsrichtlinien in fragwürdigen Verhaltensritualen umzusetzen.

Bei den letzten beiden Grundsätzen ist der Einfluss der individuellen Persönlichkeit anzumerken. Vertrauen ist dann besonders wertvoll, wenn man es sich nicht hart erarbeiten muss, sondern es als Vertrauensvorschuss erhält.

- Das *Fokussieren auf Wesentliches und Weniges* ist ein wichtiger Grundsatz für Wirksamkeit. Dabei muss das Weglassen fast schmerzen, damit Effizienz sichtbar werden kann. Dazu kann man sich das Bild eines Jongleurs als Metapher vor Augen führen. «Wie viele Bälle kann ich gleichzeitig erfolgreich in der Luft halten?» Die Antwort kann sehr unterschiedlich ausfallen, da Multitasking nicht jedem gegeben ist. Es sei aber der Hinweis erlaubt, dass grosse oder bedeutende Resultate meist durch Fokussierung, Prioritätensetzung und Stärkenorientierung entstehen.

Unsere Welt ist komplexer denn je, und die Ressourcen in den Unternehmen sind nicht unendlich. Wirksame Führungskräfte achten auf ein *intelligentes Management der drei wichtigen Ressourcen* Kapital, Zeit und Talent im Unternehmen.

Verantwortung und Ethik

Ethisch verantwortungsvolle Führungskräfte scheinen leider eine Seltenheit oder vom Aussterben bedroht zu sein, wenn man an die immer wieder bekannt werdenden Skandale um viele Grossunternehmen verschiedenster Branchen denkt. Warum klaffen Wunsch und Wirklichkeit bei vielen Unternehmen so weit auseinander? Es scheint, dass der Druck, unternehmerisch erfolgreich zu sein, und/oder Machtgier dazu führen, dass die Wahrheit oder ethische Grundwerte vergessen werden.

Um dem Thema Verantwortung gerecht zu werden, möchte ich den Begriff Unternehmensethik in die Diskussion einbeziehen. Dabei soll keine bestimmte Ethik im Vordergrund stehen, sondern eine erweiterte Betrachtung: Unternehmen sind gefordert, Zweck, Wertediskussion und

Sinnfindung in den Diskurs um gute Führung einzuschliessen. Darum mag die Frage erlaubt sein: Was ist der eigentliche Zweck eines Unternehmens?

Fragte man Analysten an der Börse nach dem Zweck eines Unternehmens, dann lautete die Antwort höchstwahrscheinlich: «Gewinne erwirtschaften und damit das Vermögen der Aktionäre oder Besitzer mehren.» Diese Vorstellung ist bei weitem nicht nur in den USA verbreitet, sondern jedes börsenkotierte Unternehmen kennt die kurzfristige Betrachtung eines Shareholder-Value-Konzepts.

Ich kann mich noch gut an Familienunternehmen erinnern, die etwas anderes in den Vordergrund stellten: Der eigentliche Zweck des Unternehmens ist das Schaffen und Sichern von Arbeitsplätzen. Ein gutes Unternehmen ist eines, das möglichst viele Arbeitsplätze schafft. Das ist ehrenhaft – doch leider nicht immer realistisch in der heutigen Zeit.

Das Prinzip des Stakeholder-Value wurde lange als europäische Antwort auf amerikanisches Shareholder-Denken gepriesen. Die Balance aller Interessengruppen (Investoren, Mitarbeitende, Lieferanten, Banken und Öffentlichkeit) sei der eigentliche Zweck eines Unternehmens. In der Realität ist das nicht einfach – ja, manchmal ist es ein fast unmögliches Unterfangen.

Eine andere These stellt die Kunden in den Mittelpunkt der Diskussion. Der Zweck eines Unternehmens ist es, seinen Kunden einen optimalen Nutzen oder Wert zu bieten bzw. dessen Probleme zu lösen. Diese Haltung wird vor allem von Unternehmen im Umfeld der engpasskonzentrierten Strategie, aber auch von Managementgrößen wie Peter F. Drucker⁴, Fredmund Malik und anderen propagiert.

«Der primäre Zweck des Unternehmens ist es, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen» (Peter F. Drucker). Das mag Investoren und Bankern einerseits sowie Sozialpolitikern und Gewerkschaften andererseits nicht immer gefallen. Es deckt sich aber mit dem, was die erfolgreichsten Unternehmer und die wichtigsten Managementdenker wie z.B. Wolfgang Mewes herausgefunden haben: Wenn Sie sich primär auf den Nutzen für Ihre Kunden konzentrieren, folgen Gewinne und Arbeitsplätze automatisch nach.

Ich teile die Argumentation mit Kundennutzen und Stakeholder Value gern, doch glaube ich, dass dies in der Zukunft kaum mehr ausreichen dürfte, um ein Unternehmen langfristig lebensfähig zu erhalten. Der Zweck eines Unternehmens muss um den Wert «Sinn für den Menschen und die Ökologie» erweitert werden.

Sinn und Ökologie

Wir sind angehalten, nachhaltig zu wirtschaften und in einer harmonischen Symbiose mit dem Menschen, der Natur und unserer Umwelt tätig zu sein. Bereits im Jahre 2007 hat Muhammad Yunus diese Fragestellung in seinem Buch «Die Armut besiegen» in den Mittelpunkt gestellt. Der als «Bankier der Armen» geltende Ökonom Muhammad Yunus⁵ aus Bangladesch hat 2006 den Friedensnobelpreis erhalten. Neben Yunus wurde

die von ihm 1983 gegründete Grameen Bank geehrt, die Mikrokredite an Arme vergibt, die bei einer normalen Bank keine Chance hätten. Diese Kleinstkredite werden besonders häufig von Frauen genutzt.

Nach Yunus' Vorstellungen muss «die Struktur des Kapitalismus vervollständigt werden» – und zwar durch die Einführung von Sozialunternehmen. Der Zweck dieser Unternehmen soll nicht die Gewinnmaximierung sein, sondern die Lösung von sozialen und Umweltproblemen. «Wenn man die profitmaximierende Brille abnimmt und zur sozialen Brille greift, sieht man die Welt aus einer anderen Perspektive», meint er. Falls ein Gewinn anfallt, werde er in das Unternehmen reinvestiert. Die Anteilseigner verdienen nichts, können ihr Kapital jedoch mit der Zeit zurückerhalten. Attraktiv sei eine derartige Geldanlage für

Unternehmerische Ethik



Abbildung 4: Unternehmerische Ethik

Menschen, die Gutes tun wollen, von denen es nach seiner Überzeugung viele gebe.

Jahre nach dem Nobelpreis für Yunus kann man sagen, dass es um die Idee ruhig geworden ist. In einer Welt der totalen Digitalisierung wird diese ethische Frage eventuell neu bewertet und darüber neu diskutiert werden müssen.

Ethische und nachhaltige Leadership- und Managementmodelle konzentrieren sich ausser auf die Balance aller Interessengruppen auf die drei folgenden Aufgaben:

- Nutzen und Wert für die Kunden
- Sinn und Wert für die Gesellschaft und den Menschen
- Ökologische Nachhaltigkeit

Nachhaltiges Wirtschaften und eine wertorientierte Führung sind in familiengeführten Mittelstandsunternehmen⁶ alltäglich und in deren Kultur tief verankert.

«Wenn wir unseren Kindern eine bessere Welt hinterlassen wollen, müssen wir mehr Brücken und weniger Mauern bauen.» *Peter Pfeiffer, Radolfzell*⁷

2 Eigene Wurzeln: Quelle von Werten und Menschenbild

Wenn wir wissen wollen, wohin wir gehen, sollten wir wissen, woher wir kommen! In einer globalisierten, vernetzten und gehetzten Welt lohnt es sich, über seine eigenen Wurzeln intensiver nachzudenken. In diesen Wurzeln sind oft das eigene Werte- und Menschenbild zu finden.

Führung beginnt mit einem gesunden Menschenbild. Wie nehme ich meine Mitmenschen im Unternehmen wahr? Wie offen bin ich, um die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse zu erkennen?

Der Mensch ist ein Individuum, das ein Recht hat, auch als solches wahrgenommen zu werden. Erfolgreiche Unternehmen nutzen die Stärken ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nicht angeleertes Halbwissen, das höchstens zu einer durchschnittlichen Führungskraft führt.

Die Betrachtungsweise, den Mitmenschen als Individuum wahrzunehmen, erfordert eine neue Denkhaltung in den Führungsetagen. In der Praxis werden eher alle Mitarbeitenden gleichgestellt und mit Hilfe von Kompetenzmodellen bewertet. Dieser sinnlose Abgleich mit einem

Werte

Führung beginnt mit einem gesunden Menschenbild



Abbildung 5: Eigene Wurzeln

Verantwortung

Führungskräfte weichen der Verantwortung nicht aus!

«Das ultimative Mass eines Menschen ist nicht, wo er in Momenten des Komforts steht, sondern wo er in Zeiten der Herausforderung und Kontroverse steht.»
Martin Luther King Jr.



Abbildung 6: Verantwortung

idealen Führungsbild fördert die Auswahl und Entwicklung einer idealen Führungskraft, die es in der Realität so gar nicht gibt. Ein positives Menschenbild respektiert Vielfalt, sucht die individuellen Stärken und fokussiert sich auf Resultatorientierung. Gute Führungskräfte verstehen, dass es unterschiedliche Herangehensweisen von Führung geben kann.

Ich meine: Die Aufgaben in Unternehmen sind so vielfältig wie das Leben im Alltag. Dazu brauchen wir unterschiedliche Talente, Fähigkeiten und Stärken: den Mut und die Entschlossenheit eines Feuerwehrmannes ebenso wie die Geduld und das nachhaltige Denken eines Gärtners.

Eine Führungskraft kann man gut mit einem gesunden Baum vergleichen. Neben einem starken Stamm, einem vielseitigen Geäst und

prächtigen Blüten benötigt der Baum insbesondere starke Wurzeln. Das Kennen des eigenen Wertesystems hilft dabei, wichtigen Leitbildern in der Führungsaufgabe wie Wertschätzung, Kundenorientierung, Optimismus, Sinn und Loyalität sichtbar Raum zu geben.

Warum sind Werte wichtig?

Jeder Mensch braucht Werte⁸, um sich orientieren zu können und Halt zu finden. Werte bestimmen unser Handeln, ohne dass wir uns ihrer bewusst sind. Sie sagen uns, ob etwas gut oder schlecht ist, ob wir etwas annehmen oder ablehnen.

Ein Wertesystem kann aber auch sehr unbequem sein. Das Unterbewusstsein fordert die Führungskraft auf, folgende Frage zu beantworten: Kann ich mit meinem Wertesystem in dieser Organisation Verantwortung übernehmen und wirksam sein?

Die Antwort auf die Frage ist insbesondere dann wichtig, wenn die Organisation schwierige Entscheidungen von ihren Führungskräften einfordert. Die Verinnerlichung der eigenen Werte und deren Abgleich mit den Unternehmenswerten ermöglichen es der Führungskraft, wichtige Leitplanken für die eigene Moral zu setzen: Was lasse ich zu – und was nicht?

Viele Führungskräfte kommen dabei jedoch an ihre Grenzen und kennen das eigene Wertesystem nicht. Das führt unweigerlich dazu, dass sie in schwierigen Phasen der Führungsaufgabe ausweichen und sich der Verantwortung nicht stellen. Oft machen sich dann Ohnmacht, Sinnleere und Ängste bemerkbar. Eine Vernachlässigung der Werte führt dann konsequenterweise zu schlechteren wirtschaftlichen Ergebnissen.

3 Selbst- und Fremdbild: Welcher Führungstyp bin ich?

Selbstbild: Sich selbst wahrnehmen

Unter Selbstreflexion versteht man die Beobachtung des eigenen Verhaltens, der eigenen Gedanken und Gefühle.

Eine wirksame Selbstreflexion nimmt Zeit in Anspruch und braucht ein wenig Übung. Ich empfehle dazu zunächst einen kurzfristigen Ausstieg aus dem Alltagstrott. Vereinbaren Sie einen Termin mit sich selbst. Der Prozess der Selbstreflexion funktioniert meist dann besonders gut, wenn eine körperliche Betätigung einbezogen wird.

Langstreckenläufer kennen dieses Phänomen: Nach einer bestimmten Laufzeit verfliegen die negativen Gedanken, man hat sie verarbeitet, und eine entspannte Leere entsteht. Der vordere Bereich unseres Gehirns – verantwortlich für Gedächtnis und Lernen – wird beim Laufen weniger genutzt und kann sich dadurch erholen. Der dahinterliegende motorische Bereich wird durch die körperliche Bewegung mehr beansprucht.

Nach meiner Erfahrung reicht auch eine mehrstündige Bergwanderung, um auszubrechen und die Gedanken schweifen zu lassen. Die körperliche Anstrengung, die erklommenen Höhenmeter und der Fernblick schärfen die Sinne.

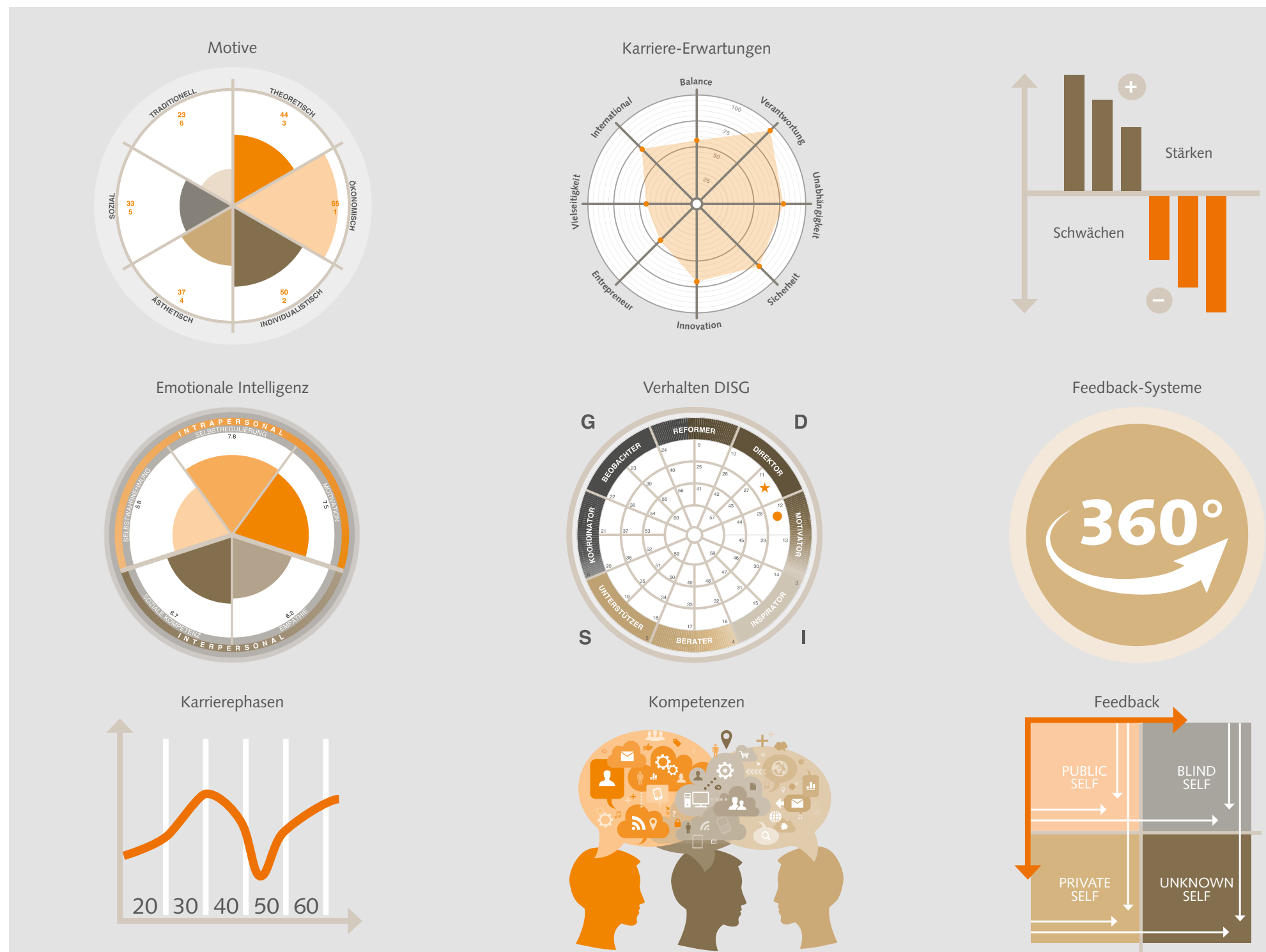


Abbildung 7: Übersicht Instrumente

Nur wer sich selbst kennt – über Stärken, Schwächen, Vorlieben und Eigenarten Bescheid weiss –, ist in der Lage, das eigene Verhalten wahrzunehmen, zu analysieren und proaktiv notwendige Verhaltensänderungen vorzunehmen.

Nicht jeder ist offen dafür oder kann es gleich gut umsetzen. Sich zu öffnen für Fremdbild und Feedback, das eigene Verhalten zu reflektieren: Das ist eine wesentliche Kompetenz für eine Führungskraft.

Oft erleichtern die folgenden Leitfragen den Prozess der Selbstreflexion:

- Was zeichnet mich aus, was kann ich richtig gut?
- Was fehlt? Was vermisse ich?
- Was macht mich glücklich und zufrieden?
- Welche Visionen oder Wunschträume verfolge ich?
- Wie möchte ich leben und arbeiten?
- Was ist mein Lebenskonzept?
- Welche Menschen sind wichtig für mich?

Nur wer sich selbst kennt – über Stärken, Schwächen, Vorlieben und Eigenarten Bescheid weiss –, ist in der Lage, das eigene Verhalten wahrzunehmen, zu analysieren und proaktiv notwendige Verhaltensänderungen vorzunehmen. Nicht jeder ist offen dafür oder kann es gleich gut umsetzen. Sich zu öffnen für Fremdbild und Feedback, das eigene Verhalten zu reflektieren: Das ist eine wesentliche Kompetenz für eine Führungskraft.

Fremdbild durch Systeme oder Feedback



Abb. 8
Emotionale
Intelligenz

Wer das alles zu esoterisch oder zu aufwendig findet, kann sich auch anhand erprobter Instrumente und Systeme reflektieren. Jeder Mensch ist mit seinem Steckbrief aus Werten, Verhalten, Kompetenzen und EQ (Emotionaler Quotient als Indikator für die emotionale Intelligenz) ein Unikat.

Webbasierte Personaldiagnostik-Instrumente⁹ ermöglichen die Messung und Entwicklung von Verhaltenspräferenzen, Motiven und emotionaler Intelligenz. Sie enthalten häufig weitere Tools zur Kompetenzmessung und Stressprävention.

Aber Achtung! Die Persönlichkeitsstruktur eines Menschen bis ins Detail auszuleuchten und mit einem Know-how-orientierten Stellenprofil abzugleichen, ist aufwendig und zudem wenig sinnvoll. Menschen sind vielfältig, einzigartig und daher nicht zu 100 Prozent in einem System abbildbar. Primäres Ziel dieser Systeme ist es, ein Fremdbild zu erzeugen, um die eigene Wahrnehmung zu überprüfen.

Die eigenen Stärken und Schwächen kennen



Abb. 9
Stärken und
Schwächen

Wie bereits bei den Grundsätzen erwähnt, ist die Konzentration auf Stärken ein wichtiges Prinzip, mit dem Sie aussergewöhnliche Ergebnisse erzielen können. Peter F. Drucker hat dieses Prinzip bereits 1967 in seinem Buch «The Effective Executive» zum ersten Mal vorgestellt. Trotzdem muss man leider feststellen, dass – 50 Jahre nach Peter F. Druckers Buch – das Prinzip in den Unternehmen nicht systematisch gelebt wird.

Die eigenen Stärken lassen sich am besten ermitteln, wenn man die erzielten Resultate genauer analysiert. Welche Stärken habe ich bei einem konkreten Ergebnis, Projekt oder einer Aufgabe eingesetzt?

In der Regel nutzen Führungskräfte immer die gleichen fünf bis sieben Stärken, um Resultate zu erzielen. Diese zu kennen, ist für das eigene Job-Design und die Karriere wichtig.

Und die Schwächen? Die lassen wir «ruhen» und versuchen, sie möglichst nicht in das Job-Design einzubeziehen. Schwächen kann man

kaum wegtrainieren, daher ist ein offener Umgang mit den Schwächen in einer Unternehmenskultur wichtig. Oft sind die Schwächen ein wichtiger Bestandteil der Persönlichkeit und der eigenen Identität. Schwächen gehören zum Menschen, aber am Arbeitsplatz sollten sie möglichst nicht im Vordergrund stehen.

In der Praxis mag es vereinzelt sinnvoll sein, Schwächen mit einem Coaching oder Training zu bearbeiten. Das Ziel ist dabei aber eher, der Führungskraft die Angriffsfläche zu nehmen. Aus einer Schwäche wird sich keine Stärke entwickeln.

Karriereziele und Interessen: Was ist mir wichtig?

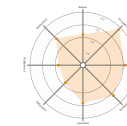


Abb. 10
Karriere-
Erwartungen

Die Vielfalt von Menschen zeigt sich auch in unterschiedlichen Karrierezielen und Interessen. Wirksame Führungskräfte kennen ihre eigenen Ziele und zeigen Wege für ihre Mitarbeitenden auf.

Traditionell erwarten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Perspektive. Natürlich ist es verständlich, dass die Sehnsucht nach Weiterkommen bedient und ein Karrierepfad aufgezeigt werden soll. In der Praxis sind dies jedoch oft leere Versprechen, die nach langen Wartezeiten eher Frustration erzeugen. Ein Karrierepfad mit Ausrichtung auf eine Position ergibt erst Sinn, wenn der Kandidat oder die Kandidatin in der Nachfolgeplanung vorgesehen ist.

Aber was machen wir mit all den anderen talentierten Teammitgliedern, die keine höhere Position anstreben oder nicht für eine Nachfolge ausgewählt wurden? Wir geben ihnen die Verantwortung für ihre eigene Entwicklung und erlösen sie von vagen Prognosen oder leeren Versprechen. Besonders für die High Potentials ist es sinnvoll, ihre Karriere selbst in die Hand zu nehmen. So werden Beschäftigte zu Selbstentwicklern¹⁰ und zeichnen sich durch «Learning Agility» aus.

Gerade in einer Zeit, in der Lernen auf Vorrat immer weniger sinnvoll ist, sind Konzepte gefragt, die Lernen und Arbeiten vernetzen und sich durch Attribute wie «ständig», «selbst» und «spontan» auszeichnen.

Die Führungskraft nimmt dabei eine moderierende Rolle ein und unterstützt die individuelle Entwicklung mit Leitfragen:

- Wie gross ist Ihr Interesse daran, ein Spezialist oder Experte zu sein?
- Sehen Sie Ihre beruflichen Interessen darin, Menschen oder einen Geschäftsbereich zu führen?
- Wie wichtig ist Ihnen Unabhängigkeit bei der Arbeit (mittel- und langfristige Schlüsselaufgaben)?
- Wünschen Sie sich internationale und multikulturelle Herausforderungen bei Ihrer Arbeit?
- Wie wichtig sind für Sie Sicherheit und Beständigkeit?
- Suchen Sie die Herausforderung und die starke Identifikation mit einer Idee?
- Wie wichtig ist Ihnen eigenverantwortliches Handeln?
- Wie wichtig ist Ihnen die Vielfalt Ihrer Aufgaben?

Empowerment und Eigenverantwortung sind wichtige Auswahlkriterien für die Planung der Karriere. Es ist absolut sinnvoll, damit gleich zu Beginn der Karriereplanung anzufangen!

Was kann ich richtig gut?

In Zusammenhang mit der Stärkenorientierung sind die (Fach-)Kompetenzen anzuschauen. Eine Kompetenz wird dann wirksam, wenn Wissen und Erfahrungen sich ergänzen. Das Bewusstsein und die Bewertung der eigenen Kompetenz sind wichtig für die eigene Identität und das Wertesystem. Man könnte es auf die Formel bringen: Kompetenzen = Wissen × Erfahrungen

Die eigene Lebens- und Karrierephase einbeziehen

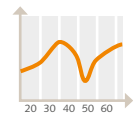


Abb. 11
Karrierephasen

Seine eigene Karriere voranzutreiben, ist keine statische Betrachtung, die von heute auf morgen eintritt, sondern ein Prozess, der bei manchen schneller und bei anderen langsamer abläuft.

Der Karrierepfad folgt ausserdem fast nie einer linearen Entwicklung. In den wenigsten Fällen verläuft eine Karriere konstant nach oben, es gibt immer auch Krisen, diverse Berg-und-Tal-Fahrten, die manchmal sogar mit einer Achterbahnfahrt verglichen werden können.

Nur bedingt lassen sich Karrieren in Mustern beschreiben, doch würde ich die folgenden Karriere- und Lebensphasen in Betracht ziehen:

1. Starten: Mit Schwung ins Berufsleben
2. Entdecken: Kompetenzen aufbauen und eigene Stärken kennen
3. Leisten: Wirksame Ergebnisse erzielen
4. Suchen: Sinn und Identität
 - Early Midlife-Crisis
 - Midlife-Crisis – Krisen meistern
 - Stress und Resilienz
 - Wiedergeburt – Streben nach Sinnerfüllung
5. Reflektieren: Ein Blick zurück
6. Orientieren: Mit Weisheit und Erfahrung zu neuen Ufern

Gute Führung bezieht die Karrierephase in die Betrachtung ein. Jede Lebensphase bietet Chancen und Risiken. Diese bei sich und bei den Teammitgliedern zu kennen und darauf zu reagieren: Das macht Führungskräfte stark.

Feedback geben und nehmen

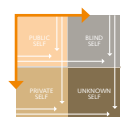


Abb. 12
Feedback

«Feedback geben und nehmen» findet sich in allen Führungsprogrammen wieder. Die Umsetzung in der Praxis sieht dagegen häufig eher traurig aus. Dabei ist Feedback eines der wirksamsten Instrumente der Führungskräfteentwicklung. Es eignet sich hervorragend dazu, die eigene Persönlichkeits- und Verhaltenswirkung zu ermitteln sowie die Wirkung des Führungsstils kritisch zu hinterfragen. Voraussetzung ist jedoch, dass Feedback richtig angewandt wird.

Feedback kann einer Führungskraft helfen, von ihren Mitarbeitenden zu erfahren, wie diese sie selbst und ihren Führungsstil wahrnehmen. Eine solche konstruktive Kritik findet in den Unternehmen meist keine Anwendung, weil es den Beteiligten eher peinlich ist, bestimmte Dinge, die das Verhalten des Gegenübers betreffen, ehrlich und deutlich anzusprechen.

Ohne die Einhaltung gewisser Spielregeln bleibt Feedback wirkungslos und kann sogar eine gegenteilige Wirkung erzielen.

Die goldene Regel lautet: Feedback ist immer ein Geschenk – und wie bei allen Geschenken entscheidet der Empfänger, ob er es annimmt oder nicht! Nicht zuletzt hängt die wirkungsvolle Umsetzung von Feedback auch von der jeweiligen Unternehmenskultur ab.

Instrumente für das 360-Grad-Feedback finden dagegen häufiger Anwendung in Unternehmen, da die Vorgehensweise als anonym, überschaubarer und auch messbarer empfunden wird. In der Personalentwicklung und insbesondere in der Führungskräfteentwicklung kann die 360-Grad-Feedback-Analyse ein differenziertes Bild über die am Arbeitsplatz gezeigte Leistung der Führungskraft ermöglichen. Beurteilungsverfahren, die meist onlinebasiert sind, sammeln in anonymisierter Form von Vorgesetzten, Teammitgliedern, Kolleginnen und Kollegen und aus einer Selbsteinschätzung stammende Informationen über die Teilnehmenden.

Leider finden auch in diesen Systemen «ideale Kompetenzmodelle» ihre Anwendung, die bestimmte Gefahren bergen, da sie ein ideales Verhalten für eine Funktion oder Rolle vorgeben. Häufig werden dann Menschen in Form eines Assessments mit diesen Modellen verglichen und bewertet. Dies vernachlässigt aber oft die Tatsache, dass es verschiedene Arten geben kann, eine Rolle gut auszufüllen. Ideale Kompetenzmodelle zerstören häufig Diversität, da sie nur passende Typen befördern, was wiederum dazu führt, dass sich in der Führungsetage alle ähneln.

Es ist daher wichtig, dass alle Beteiligten in der Analyse der Information ausgebildet werden.

Die Ergebnisse sind sofort verfügbar und mit Grafiken und Text in einem übersichtlichen Auswertungsreport dargestellt. Ergänzt werden sie durch Entwicklungsvorschläge und konkrete Massnahmen mit Umsetzungsempfehlungen.



Abb. 13
360-Grad-Feedback-Systeme

4 Führung: Wirksam, authentisch und in Balance

In der deutschen Sprache beinhaltet das Wort «Führung» die beiden Begriffe «Leadership» und «Management». In vielen internationalen Unternehmen ist bereits hier ein erstes Problem festzustellen. Ein falsches Verständnis und fehlgeleitete Interpretationen von Leadership und Management führen zu Verwirrung auf allen Ebenen.

Es ist nicht die Frage: Brauche ich für meine Aufgabe Leadership oder Management?, sondern eher die Frage nach der Mischung aus beidem. Eine Führungsperson trägt immer beide Funktionen – Leadership und Management – in sich. Die wirksame Führungskraft hat die Frage: Wie viel Leadership und wie viel Management brauche ich in meiner jetzigen Rolle oder Situation?, für sich klar beantwortet. Es ist sinnvoll, die beiden Begriffe genauer zu erläutern.

Leadership versus Management

Brauche ich für meine Aufgabe Leadership oder Management?

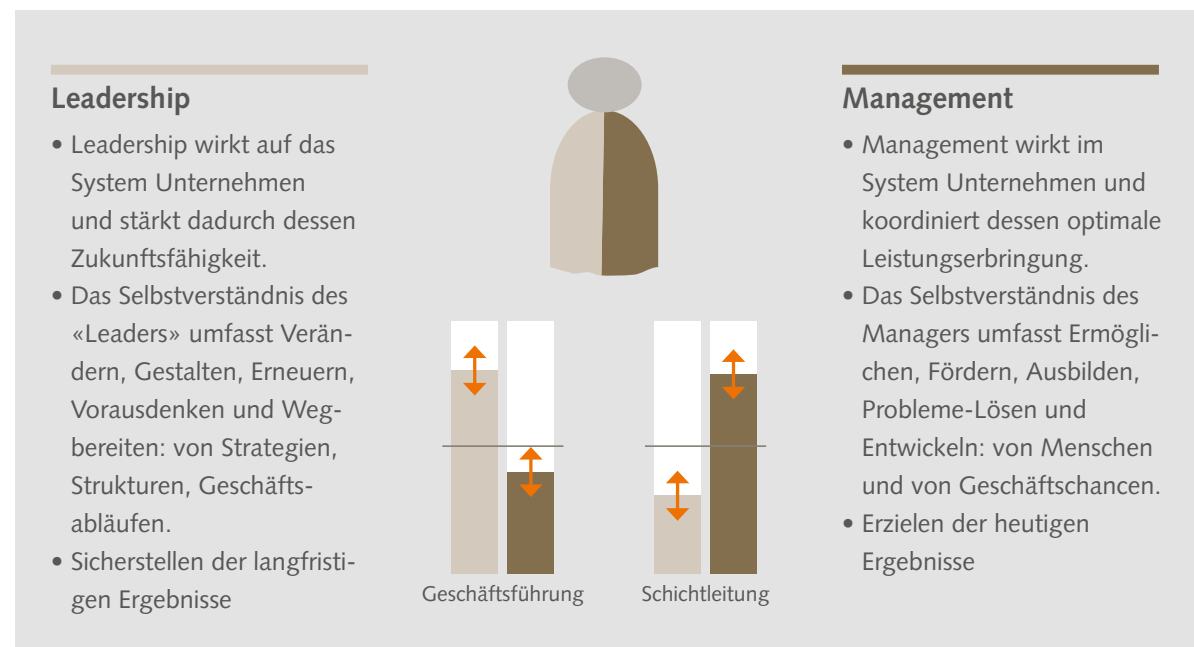


Abbildung 14: Leadership versus Management

Leadership¹¹

- Leadership wirkt auf das System Unternehmen und stärkt dadurch dessen Zukunftsfähigkeit. Das Selbstverständnis des «Leaders» umfasst Verändern, Gestalten, Erneuern, Vorausdenken und Wegbereiten: von Strategien, Strukturen, Geschäftsabläufen.
- Hauptziel ist es, neue Erfolgswege zu entdecken und in der Führung zu verwirklichen. Das verleiht der Leadership eine Schlüsselrolle für die Agilität des Unternehmens. Denn der dauerhafte Erfolg setzt einen kontinuierlichen Wandel voraus.

Management¹²

- Management wirkt im System Unternehmen und koordiniert dessen optimale Leistungserbringung. Das Selbstverständnis des Managers umfasst Ermöglichen, Fördern, Ausbilden, Probleme-Lösen und Entwickeln: von Menschen und von Geschäftschancen.
- Hauptziel ist es, Mitarbeitende in der Ausschöpfung ihres Potenzials zu unterstützen. Das verleiht dem Management eine Schlüsselrolle für die Vitalität des Unternehmens. Denn der zukünftige Erfolg setzt die heutige Effizienz und Effektivität voraus.

Grundsätzlich sollte eine Führungskraft in den oberen Etagen (z.B. in der Geschäftsführung) einen höheren Anteil an Leadership aufweisen als eine Führungskraft in der Produktion (z.B. Schichtleitung).

Daraus ergeben sich wichtige Fragen:

- Welche Führungsrolle nehme ich in meinem Unternehmen, in meiner jetzigen Position und meinem derzeitigen Umfeld wahr?
- Wie viel Leadership- und Managementfähigkeiten brauche ich für die notwendige Wirksamkeit?

Führung – wirksam, authentisch und in Balance

Inspirierende Führungskräfte, die auf andere «wirken», sind vor allem in Balance.



Abbildung 15: Führung – wirksam, authentisch und in Balance

Führungskräfte, die sich in Balance befinden,

- sind authentisch, echt und zeichnen sich durch persönliche Integrität aus,
- sind resultatorientiert, wirksam und verfolgen die nachhaltige Lebensfähigkeit des Unternehmens,
- finden die richtige Mischung aus Leadership und Management, bezogen auf ihre Aufgabe im Unternehmen,
- kennen ihre Wurzeln, ihr Wertesystem und haben ein positives Menschenbild,
- kennen sich selbst, reflektieren, geben und nehmen Feedback,
- bringen private Interessen und das Familienleben mit den Anforderungen der Arbeitswelt in Einklang.

Führungskräfte stehen im Mittelpunkt von Strategie, Struktur und Kultur. Inspirierende Führungskräfte, die auf andere wirken, sind vor allem in Balance. Führungskräfte, die sich Balance befinden,

- sind authentisch, echt und zeichnen sich durch persönliche Integrität aus,
- sind resultatorientiert, wirksam und verfolgen die nachhaltige Lebensfähigkeit des Unternehmens,
- finden die richtige Mischung aus Leadership und Management, bezogen auf ihre Aufgabe im Unternehmen,
- kennen ihre Wurzeln, ihr Wertesystem und haben ein positives Menschenbild,
- kennen sich selbst, reflektieren, geben und nehmen Feedback,
- bringen private Interessen und das Familienleben mit den Anforderungen der Arbeitswelt in Einklang.

Das «Living in Balance» ist individuell und subjektiv. Jeder Mensch kann es nur für sich selbst bewerten.

Die Einteilung in Beruf und Privates reicht nicht aus, um alles zu erfassen. Das «Living in Balance» kann in die vier Lebensbereiche Leistung/Arbeit, Körper, Sinn und Kontakte eingeteilt werden. Jedes Individuum trägt selbst dazu bei, dass sein Leben ausgeglichen, erfolgreich und erfüllt ist. Hier kommt nun die individuelle Betrachtung des Menschen zur Wirkung. Ein positives, offenes und diversifiziertes Menschenbild wird nun wirksam, indem es die Karriere- und Lebensphase, Karriereziele und Interessen, Kompetenzen und die Wirksamkeit berücksichtigt.

In den letzten Jahren hat der Begriff Resilienz in den Führungsetagen Einzug gehalten. Führungskräfte, die resilient und in Balance sind, bringen eher die seelisch-emotionale Widerstandskraft auf, sich von Stress, Krisen und Schicksalsschlägen nicht charakterlich verbiegen zu lassen.

5 Vision: Sich langfristig beruflich und privat orientieren

Nun kennen wir die wirksame, sich authentisch in Balance befindende Führungskraft. Jetzt bauen wir die unternehmerische Ausrichtung, den Wandel und das Führen von Menschen in das vorliegende Modell ein.

«Die unternehmerische Vision ist ein klares Bild des Unternehmens in seinem zukünftigen Umfeld. Sie wirkt wie ein Magnet auf alle Handlungen im Unternehmen. Eine gute Vision spricht das Herz an und stiftet Sinn. Eine Führung mit Vision verlangt ein offenes, transparentes und glaubwürdiges Denken und Handeln. Ein positives Menschenbild ist Grundlage und Teil der Vision zugleich.»

¹³Heiner Kübler

Führungspersönlichkeiten tragen ein Lebenskonzept in sich, in dem die beruflichen und privaten Visionen Platz haben. Ist die wirksame «Führungskraft in Balance» zudem in der Lage, eine Vision aufzuzeigen und sie vorzuleben, finden sich meist Mitstreitende. Das Teilen und Anstreben eines gemeinsamen Zukunftsbildes ist eine wichtige Quelle der wertorientierten Führung.

Mit einer langfristigen Vision schafft die Führungskraft einen Raum, in dem sich unternehmerische und persönliche Chancen auftun. Dieser visionäre Raum wird zum einen mit einem Geschäftsmodell und zum anderen mit einem Lebenskonzept unterlegt. Der visionäre Raum beinhaltet auch die Weitsicht, das gesamte Modell bzw. System zu sehen, das in der folgenden Pyramiden-Abbildung dargestellt ist.

Strategisches Denken erfordert die Betrachtung des gesamten Geschäftsmodells, denn viele traditionelle Lieferketten haben sich über Jahre eingespielt. Die grossen Hersteller dominieren die Lieferanten und auch den Handel. Die Beziehungen zwischen den Partnern in der Kette sind oft starr und meist nur auf eine Ebene nach oben (Kunde) und nach unten (Lieferant) gerichtet. Zu spät werden Veränderungen wahrgenommen, da der Blickwinkel nicht ausreicht.

Betrachtung des gesamten Geschäftsmodells

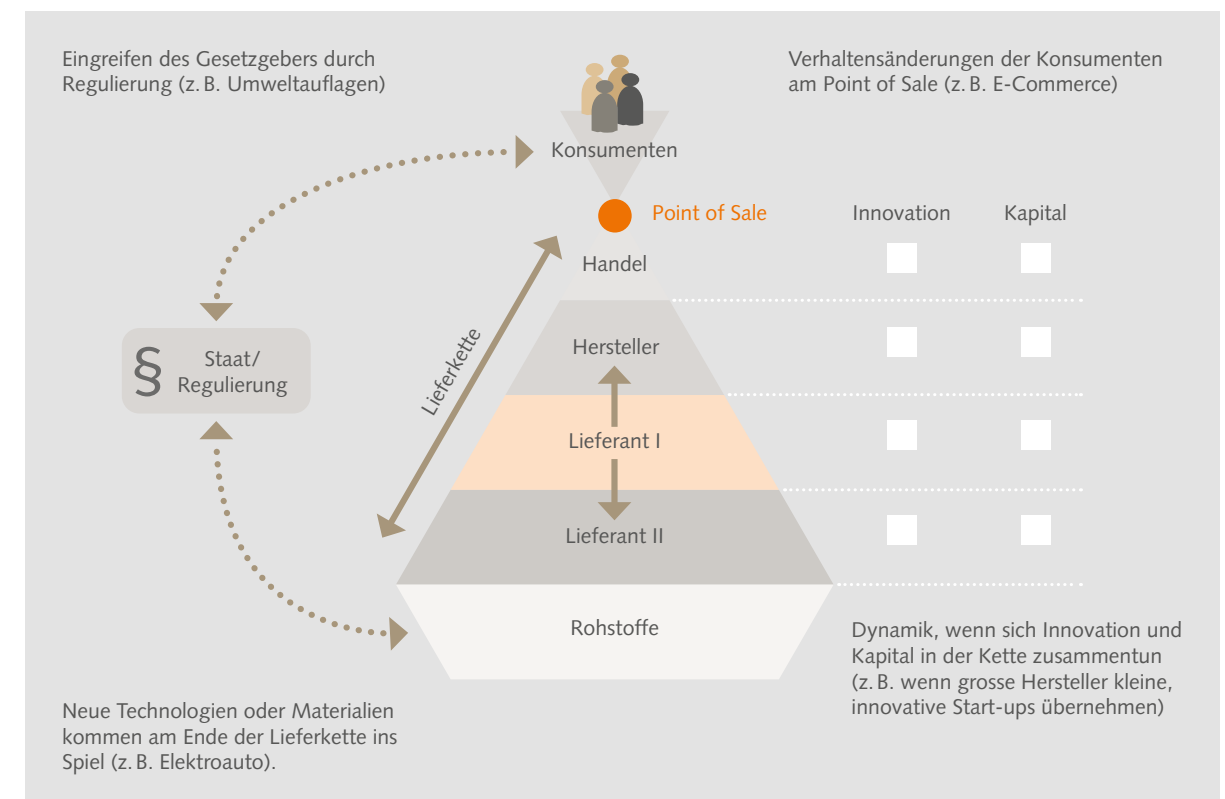


Abbildung 16: Pyramide – Betrachtung des gesamten Geschäftsmodells

Strategische Veränderungen entstehen oft durch folgende Konstellationen:

- Verhaltensänderungen der Konsumenten am Point of Sale (z. B. E-Commerce)
- Neue Technologien oder Materialien kommen am Ende der Lieferkette ins Spiel (z.B. Elektroauto).
- Eingreifen des Gesetzgebers durch Regulierung (z. B. Umweltauflagen)
- Dynamik, wenn sich Innovation und Kapital in der Kette zusammenschließen (z. B. wenn grosse Hersteller kleine, innovative Start-ups übernehmen)

Wichtig ist, dass Führungskräfte gesamtheitlich denken und es verstehen, den Wandel in Technologie und Zeitgeist über Fragen in den Prozess einzubringen.

Dazu muss man auch querdenken dürfen und Liebgewonnenes schonungslos hinterfragen.

6 Strategie: Strategisch denken und die richtigen Fragen stellen

Jede Vision braucht Führung für eine wirksame Umsetzung. Nur wenn die Vision in einer tragfähigen Strategie formuliert wird und eine tatkräftige Führung beides umsetzt, entsteht ein Wert für das Unternehmen.¹⁴

Lebensfähigkeit bewerten

Der Erfolg einer Strategie muss an definierten Kennzahlen gemessen und überwacht werden. Dabei ist es wichtig, dass nicht nur betriebswirtschaftliche Kennzahlen im Vordergrund stehen.

Beurteilungsgrößen¹⁵ für ein gesundes Geschäft können sein:

1. Marktstellung
2. Innovationsleistung
3. Produktivität
4. Attraktivität für qualifizierte Beschäftigte
5. Liquidität
6. Ertragskraft

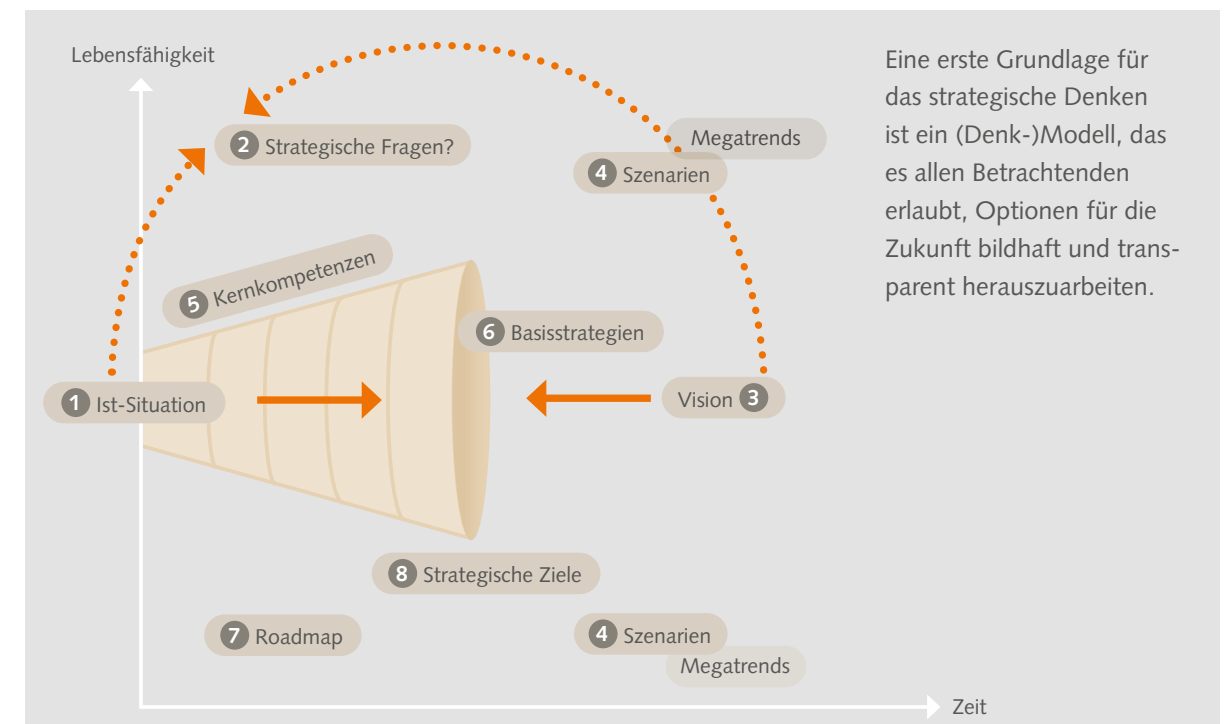
Wie bereits erläutert, benötigen Führungskräfte ein breit gefächertes Bündel an Eigenschaften und Kompetenzen, um wirksam zu sein – ein weites Spektrum sozialer und intellektueller Fähigkeiten. Es gibt jedoch eine Kompetenz, die nachhaltig erfolgreiche Führungskräfte von anderen unterscheidet: ihre Fähigkeit, strategisch zu denken.

Was bedeutet strategisches Denken?

Strategisches Denken ist die Kunst des Vorausdenkens. Dabei ist es wichtig, Zukunftsbilder oder Szenarien über Märkte, Wettbewerber, Technologien u. a. aufzuzeigen. Ziel ist es, Herausforderungen und Chancen in Trends rechtzeitig zu erkennen. Meist werden Optionen herausgearbeitet und in Strategien verankert.

Strategisches Denken erfordert zuerst ein gutes Verständnis des bestehenden Geschäftsmodells und der strategischen Einflussfaktoren, kombiniert mit Offenheit, systematischer und rationaler Analyse. Strategisches Denken ist keine Kunst. Es beinhaltet vielmehr die Denkhaltung, systematisch und kybernetisch das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen.

Strategisch denken und die richtigen Fragen stellen



Eine erste Grundlage für das strategische Denken ist ein (Denk-)Modell, das es allen Betrachtenden erlaubt, Optionen für die Zukunft bildhaft und transparent herauszuarbeiten.

Abbildung 17: Strategisches Denken, Dr. Heiner Kübler

Eine erste Grundlage für das strategische Denken ist ein (Denk-)Modell, das es allen Betrachtenden erlaubt, Optionen für die Zukunft bildhaft und transparent herauszuarbeiten.

Ein solches Denkmodell vernetzt die strategischen Elemente (1–8) und ist die Quelle für strategische Fragen.

1 Ist- und Ausgangssituation – über Herausforderungen offen diskutieren

Der Einstieg in die Strategie ist die Bewertung der Ausgangssituation. Portfolio- oder SWOT-Analysen sowie andere Modelle und Instrumente schaffen eine wichtige Innen- und Aussenbetrachtung – und diese ermöglichen erst die strategische Bewertung der Lebensfähigkeit des

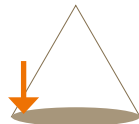


Abb. 18
Ausgangssituation
(Hubschrauber-
bersicht)

Unternehmens. Basierend auf der Ist-Analyse werden strategische Fragen systematisch herausgearbeitet und festgehalten. Die Fragen ergeben sich überwiegend aus der jeweiligen Lage des Unternehmens. Allerdings birgt das die Gefahr, dass die strategischen Fragen einseitig aus der Vergangenheit oder aus bestehenden Herausforderungen ermittelt werden. Daher sind bei diesem Prozess Kennzahlen oder relevante Benchmarks von aussen hilfreich.

Beispiel: Wie können wir die Attraktivität für Professionals im Bereich Engineering erhöhen, um weiterhin unsere Innovationskraft als Wettbewerbsvorteil zu positionieren?

2 Strategische Fragen

Strategische Fragen werden in einem Pool nach relevanten Kategorien gebündelt. Die Fragen werden aus der Ist-Analyse und einer langfristigen Betrachtung des Geschäfts ermittelt.

Beispiel: Welche strategischen Fragen sind zu beantworten, um die kurzfristige und langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern? Welche Fragekategorien stehen dabei im Fokus (z. B. Kunden-segmentierung, Innovationen, Talentmanagement usw.)?

3 Vision

Die unternehmerische Vision ist das langfristige Zukunftsbild des Unternehmens. Daher eignet sich die Vision ausgezeichnet als Fragen-Pool bei strategischen Grundsatzfragen.

Beispiel: Ist die Unternehmensstrategie mit der Neuausrichtung in Märkten und Produkten im Einklang mit unserem langfristigen Unternehmensbild?

4 Einflussfaktoren für Veränderungen erkennen

Für eine langfristige Betrachtung sorgen im Modell die Visionen und die unterschiedlichen Szenarien, die sich meist aus den Megatrends ergeben. Je nach Branche werden Szenarien mit einem Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren versehen. Jeder strategische Einflussfaktor wird mit unterschiedlichen Hypothesen versehen, um so mögliche Risiken und Chancen rechtzeitig zu erkennen.

Beispiel: Wie wird sich das Leben und Einkaufen in den Innenstädten in Zusammenhang mit der Digitalisierung des öffentlichen Verkehrs verändern?

5 Kernkompetenzen

Die Kernkompetenzen sind die Stärken, die grundlegenden Fähigkeiten und das Erfolgskonzept des Unternehmens, die dieses gegenüber den Konkurrenten auszeichnet. Diese Kernkompetenzen müssen strategisch bewertet und in der Umsetzung stärkenorientiert eingesetzt werden.

Beispiel: Wie können wir unsere Kernkompetenzen gegenüber den Wettbewerbern ausbauen und bei unseren Kunden platzieren?

6 Strategische Optionen (Basisstrategien) ermitteln und bewerten



Abb. 19
Optionen-
bewertung

Beide Blickwinkel – Ausgangssituation und langfristige Betrachtung – sind wichtige Quellen für strategische Herausforderungen, die meist über Fragen artikuliert werden. Diese Fragen sind die Grundlage für die Erarbeitung von strategischen Optionen. Die Bewertung der Optionen ist heikel und erfordert eine gute Moderation, Offenheit und Fachkompetenz. Zuerst müssen die Optionen und die relevanten Szenarien einander angeglichen werden, um so ihre strategische Relevanz transparent zu machen. Nicht zu vergessen ist auch die Betrachtung der eigenen Stärken, die bei der Umsetzung der Strategie wesentlich sein werden.

Strategie darf niemals isoliert betrachtet werden. Oft liegt die Lösung der strategischen Herausforderungen im Zusammenspiel der verschiedenen Funktionen im Unternehmen, Regionen oder Partner. Der Vernetzung und dem Wirkungsgefüge der Basisstrategien kommen grosse Bedeutung zu. Dazu ist es notwendig, dass alle relevanten Führungskräfte in den Prozess integriert werden. Oft werden Strategien im Auftrag von renommierten Beratungshäusern isoliert entwickelt und in komplexen Präsentationen niedergeschrieben.

Die Unternehmensleitung leitet diese dann an die Bereiche oder Regionen weiter und wundert sich in der Folge, warum diese nicht umgesetzt werden.



Abb. 20
Vernetzung der
Themen

7 Roadmap und Masterplan: Die Umsetzung macht den Unterschied



Abb. 21
Roadmap/
Transfer

In einer Roadmap wird die Umsetzung der Strategie personalisiert und auf Machbarkeit überprüft. Klare Zuständigkeiten, Klärung von Ressourcen und Terminen sind auch in der Strategieumsetzung die Grundlage. Strategiearbeit muss im Job-Design als Schlüsselaufgabe aufgeführt werden, da sich Führungskräfte sonst im stets dringenden Tagesgeschäft verlieren.

Strategie ist heute mehr als die Einbeziehung von Kunden und Lieferanten. Strategisches Denken beinhaltet zwei wichtige Fähigkeiten: Zuerst gilt es, die richtigen strategischen Fragen zu stellen, um Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu nehmen. Die zweite Fähigkeit in diesem Zusammenhang ist Zuhören. Neben einem besseren Verständnis füreinander bietet aktives Zuhören die Möglichkeit, dass Kolleginnen sowie Mitarbeitende bei der Strategiediskussion ihre eigene Betrachtung einbringen. Das aktive Zuhören erlaubt es der Führungskraft, weiterführende Fragen nachzulegen, um so strategische Einschätzungen von Fachpersonen in den Prozess einzubeziehen.

8 Strategische Ziele

Der Erfolg einer Strategie muss an definierten Kennzahlen gemessen und überwacht werden. Dabei ist es wichtig, dass nicht nur betriebswirtschaftliche Kennzahlen im Vordergrund stehen.

Beispiel: Welche strategischen Aktivitäten sind notwendig, um unseren heutigen Marktanteil in Europa von 12 auf 25 Prozent zu erhöhen?

7 Mensch und Kultur: Den Wandel meistern

Auf der rationalen Seite (Denken und Logik) stellen strategisches Denken und Strategiearbeit die Brücke zur Vision dar. Auf der emotionalen Seite (Verhalten und Fühlen) dagegen zeichnet sich eine gute Führungsperson durch eine wirksame Führung des Wandels aus. Unter dem Oberbegriff «Wandel» lassen sich Veränderungsprozesse in den Bereichen Struktur, Mensch und Kultur sowie innovatives Voranschreiten in neuen Technologien, bei Produkten und Serviceleistungen zusammenfassen.

Das grundlegende Problem ist, dass Wandel mehrheitlich mit Angst und Widerstand in Verbindung gebracht wird. Dabei ist Wandel – verstanden als Anpassen von Strukturen und Schaffen von Neuem – eine existenzielle Fähigkeit eines Unternehmens. Nur durch diesen Wandel wird die nachhaltige und langfristige Lebensfähigkeit einer Organisation ermöglicht.

Führungskraft, was nun?

«Den Wandel meistern» ist zuerst eine Denkhaltung, die im Unternehmen verankert werden muss. Dazu bedarf es eines systematischen Radarsystems, also eines Strategieprozesses, um Veränderungen und Beziehungen der strategischen Elemente rechtzeitig zu erkennen. Nur so kann die Balance zwischen Struktur, Mensch und Kultur gewährleistet werden.

Dazu ist es notwendig, das eigene System «Unternehmen» einschätzen zu können:

- Wie schnell muss der Wandel vorangetrieben werden, damit die Lebensfähigkeit des Unternehmens gewährleistet ist?
- Welche Struktur benötige ich, um die Kundin, den Kunden in den Mittelpunkt des Handels zu stellen?
- Wie fördere ich Agilität, Verantwortung und Leistungsbereitschaft?
- Wie können wir die bestehende Kultur für den Wandel nutzen?
- Wie viel Veränderung verträgt meine Kultur?

Achtung: Man kann alles ändern, nur das Wertesystem des Unternehmens nicht!

Oft ist der Wandel mit Gefahren und Risiken verbunden, daher ist eine professionelle Führung des Wandels notwendig. Diese Führungsqualität nennt man Change Management – sie ist keineswegs eine neue Disziplin, sondern eine anspruchsvolle Leadership-Aufgabe auf höchstem Niveau.

Führen und Change

Change Management ist also eine Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann und darf. Leider wird diese Aufgabe gerne an die Personalabteilung oder an externe Consultants abgegeben. Sie können zwar der Führung zuarbeiten, indem sie Instrumente, Prozesse oder Systeme einbringen. Die sichtbare Verantwortung bleibt jedoch bei der Führung.

In Zusammenhang mit Change erhält die Führungskraft neben der Rolle des Leaders und Managers häufig auch die Rolle des Coachs, Trainers oder Mentors.

Über die Frage, ob gute Führungskräfte auch gleichzeitig gute Coaches sein müssen, wird in der Branche zum Teil kontrovers diskutiert. Dabei steht es ausser Frage, dass Führungskräfte die Förderung und die Entwicklung der Beschäftigten als eine wichtige Aufgabe ansehen sollten, die nicht delegierbar ist. Ich halte jedoch wenig davon, den Begriff Führung (Leadership und Management) durch Begriffe wie «Führung durch Coaching» oder «dein Chef, dein Mentor» zu verwässern.

Die zuvor beschriebene Definition von Führung mit den Begriffen Leadership und Management beinhaltet das Fördern und Entwickeln von Mitarbeitenden. Professionelle Coaching- und Mentoring-Aufgaben werden grundsätzlich von anderen Personen wahrgenommen.

Training ist eine «Outside in»-Einwirkung auf den Menschen, sie bringt Wissen von aussen ein. Dabei ist es egal, ob es als Training im Klassenzimmer, online oder im Learning by Doing stattfindet.

Coaching ist dagegen eine «Inside out»-Einwirkung, die innere Blockaden löst. Der im Fokus stehende Mensch besitzt zwar die erwartete Kompetenz, aber die Wirkung nach aussen ist nicht vorhanden oder reicht nicht aus. Coaching wird meist durch externe Experten ausgeführt, die gezielt an der fehlenden Wirkung arbeiten. Coaching ist zeitlich begrenzt und ergebnisorientiert.

Formen der Mitarbeiterentwicklung Fördern und Entwickeln von Menschen

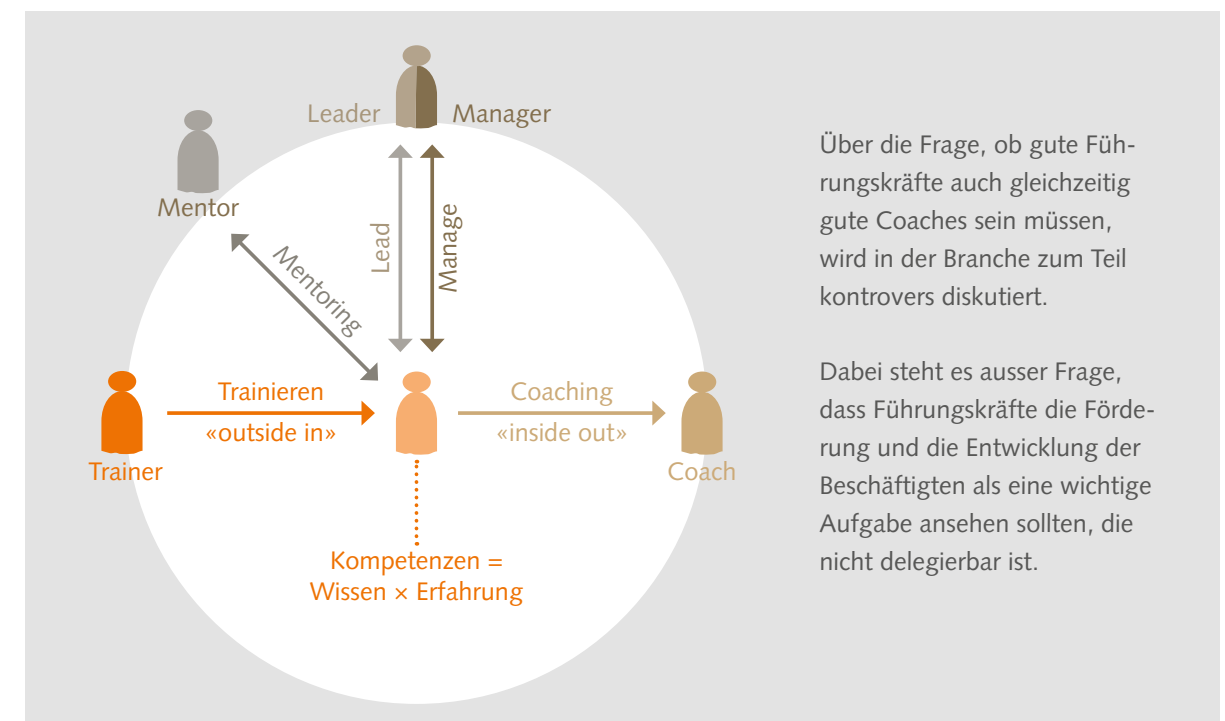


Abbildung 22: Mitarbeiterentwicklung

Das klassische Führungs-Mentoring wird oft durch eine interne Person wahrgenommen. Die Idee des Mentoring ist es, dass eine erfahrene Führungskraft ein Partner für eine bestimmte Lebensphase ist. Sie gibt das fachliche Wissen und die damit gemachten Erfahrungen an den oder die Mentee weiter. Dieses Personalentwicklungsinstrument hat sich insbesondere in jenen Karrierephasen bewährt, in denen der oder die Mentee sich neuen Herausforderungen stellen muss.

Weniger verbreitet ist das Vice-versa-Mentoring, in dem Mentor oder Mentorin und Mentee die Rollen tauschen. So kann ein agiler Kandidat aus der Generation Y für einen Babyboomer in Sachen Social Media, Kommunikation oder gesellschaftliche Diskussion neue Horizonte eröffnen.

Kulturveränderbarkeit

Kultur lässt sich nur schwer verändern, denn sie hat etwas Grundsätzliches oder Gewachsenes an sich. Weil eine Kultur meistens historisch über lange Zeit wächst, erhält sie einen absoluten, nur schwer hinterfragbaren Charakter. Im Grunde genommen können wir die Kultur nicht beliebig verändern, sondern sie eigentlich nur nutzen!

Wenn in den kulturellen Werten, Einstellungen, Normen, Rollen usw. Unterschiede vorhanden sind, dann ergeben sich entweder Subkulturen, oder aber sie werden trotz der Differenzen zu einer Gesamtheit als «Corporate Culture» integriert.

Verhaltensmuster von Menschen in Veränderungsphasen kennen

Jeder, der mit einer Veränderungssituation konfrontiert wird, durchläuft sieben Phasen¹⁶. Hiervon gibt es keine Ausnahmen, jede einzelne Phase

wird durchlaufen. Innerhalb dieser Phasen verändert sich die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz, die auf der vertikalen Achse dargestellt ist.

Zu Beginn der Veränderung sind Menschen eher überrascht, als dass sie sich als kompetent und selbstsicher erleben. Darauf folgt eine trotzig Verneinung und Ablehnung des Wandels. Mit der Zeit werden sie offener, erkennen die Notwendigkeit von Veränderungen an und erreichen schliesslich eine Anpassung über die verschiedenen Entwicklungsstadien. Oft denken sie daran, eine Phase überspringen zu können, haben die Illusion eines schnellen Fortschritts. Doch sie können keine Phase willkürlich beschleunigen oder überspringen. Hier gilt es, genügend Zeitreserven zu haben und geduldig zu sein.

Top-Level-Führungskräfte, Veränderungsmanager oder auch Change Agents gehen oft davon aus, dass ihr eigenes Verständnis des Veränderungsprozesses identisch mit dem der Beschäftigten sei. Doch die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befinden sich meist noch in einer anderen Phase der Veränderung und haben daher andere Bedürfnisse. Dies kann wiederum den Veränderungsprozess verlangsamen.

Stakeholder und «good people» definieren und managen

Der Erfolg von Veränderungen hängt immer von den daran beteiligten Menschen ab. Dabei spielen Stakeholder und «good people» eine wichtige Rolle. Ein Stakeholder hat ein Interesse am und einen Einfluss auf den Wandel. Doch so einfach ist die Analyse nicht. Stakeholder haben häufig komplett unterschiedliche Interessen, die es zu identifizieren gilt. Insbesondere kritische Stakeholder, die noch einen hohen Einfluss haben, brauchen besondere Aufmerksamkeit. Gegebenenfalls müssen gezielte Massnahmen für diese abgeleitet werden.

Veränderungskurve nach Prof. Dr. Richard Streich

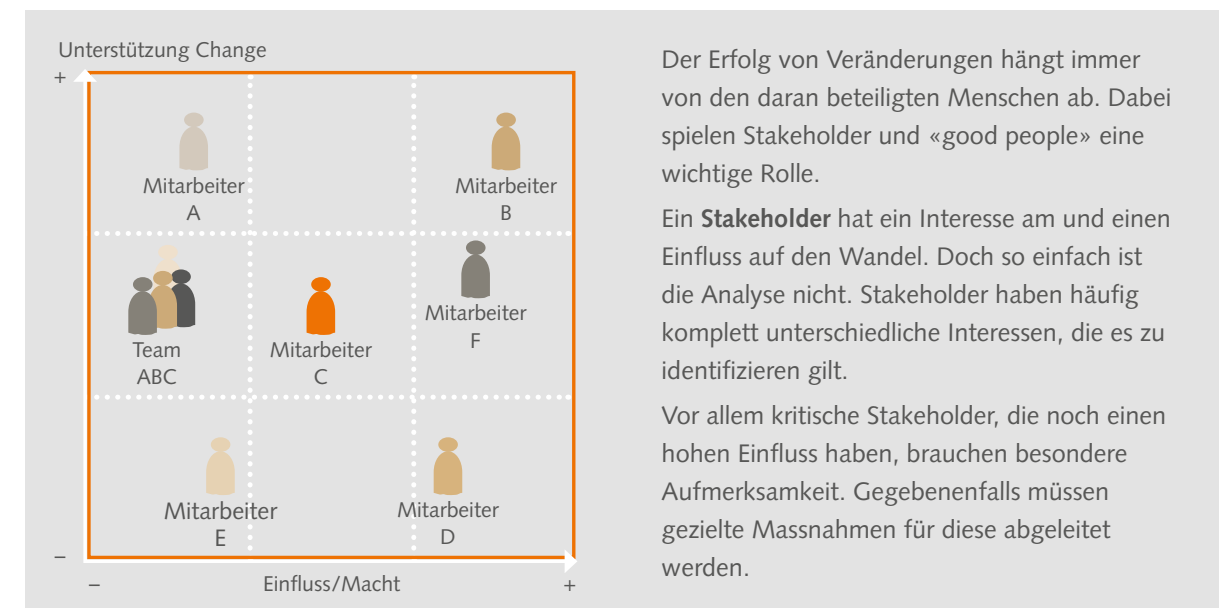
Verhaltensmuster von Menschen in Veränderungsphasen kennen



Jeder, der mit einer Veränderungssituation konfrontiert wird, durchläuft sieben Phasen. Hiervon gibt es keine Ausnahmen, jede einzelne Phase wird durchlaufen. Innerhalb dieser Phasen verändert sich die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz, die auf der y-Achse dargestellt ist.

Stakeholder-Matrix

Stakeholder und «good people» definieren und managen



Der Erfolg von Veränderungen hängt immer von den daran beteiligten Menschen ab. Dabei spielen Stakeholder und «good people» eine wichtige Rolle. Ein **Stakeholder** hat ein Interesse am und einen Einfluss auf den Wandel. Doch so einfach ist die Analyse nicht. Stakeholder haben häufig komplett unterschiedliche Interessen, die es zu identifizieren gilt. Vor allem kritische Stakeholder, die noch einen hohen Einfluss haben, brauchen besondere Aufmerksamkeit. Gegebenenfalls müssen gezielte Massnahmen für diese abgeleitet werden.

Abbildung 23: Veränderungskurve nach Prof. Dr. Richard Streich

Abbildung 24: Stakeholder-Matrix

Kulturzonen

Kulturzonen schaffen Sicherheit in der Kommunikation



Abbildung 25: Kulturzonen

Aber genauso wichtig ist es, die Auswirkungen auf die Zielgruppe «good people» sichtbar zu machen. Unter «good people» verstehe ich besonders geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine bestimmte Performance und Potenzial haben und sich besonders gut in die Unternehmenskultur integrieren. Sie sind keineswegs nur z. B. bei Nachwuchsführungskräften zu finden, sondern quer durch alle Hierarchieebenen, Altersgruppen und Zugehörigkeitsdauern. Am besten ist es, diese Zielgruppe aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden und sie mitgestalten zu lassen.

Das Instrument Stakeholder-Matrix ist eine einfache Methode, diesen Prozess zu unterstützen und zu visualisieren. Alle Stakeholder – ob Einzelpersonen oder Gruppen – werden in die Matrix mit Bezug zu den Kriterien «Einfluss/Macht» und «Unterstützung von Change» eingetragen. Eine zusätzliche Darstellung der Beziehungsebene zwischen den einzelnen Stakeholdern eröffnet oft Strategien für die individuelle Change-Betreuung oder leitet die ersten Kommunikationsstrategien ab.

Kulturzonen schaffen Sicherheit in der Kommunikation

In Veränderungsprozessen hat sich die Bedeutung der Kommunikation inzwischen fest verankert. Leider wird diese in der Praxis mit reiner Information verwechselt.

Kommunikation hat zwei Pole: Sender und Empfänger. Die gesendete Information wird erst dann zur Kommunikation, wenn der Sender sich aktiv um Antworten, Empfindungen oder Reaktionen des Empfängers bemüht.

Newsletter, Mailing-Aktionen oder Aushänge sind wichtige Medien für die Übermittlung von Informationen. Ohne Dialog, Rückmeldung oder Wahrnehmung von Reaktionen wird daraus jedoch keine wirksame Kommunikation.

Kommunikation im Sinne eines Sender-und-Empfänger-Modells wird nur dann wirksam, wenn sich beide Parteien in einer gemeinsamen Kulturzone bewegen. Dann haben sie eine gemeinsame Grundlage, die meist auf Vertrauen, Historie und Ritualen basiert. In schwierigen

Change-Situationen sind die Akzeptanz und die Authentizität der Führungskraft (Sender) innerhalb der Zielgruppe (Empfänger) wesentliche Erfolgsfaktoren für einen offenen Dialog.

Monitoring des Veränderungsprozesses

Die subjektive Wahrnehmung der eigenen Kompetenz verändert sich im Prozess. Jede Veränderungsphase erfordert eine situative Führungsintervention, um das Individuum durch das Auf und Ab zu führen. Hierfür brauchen Führungspersonen eine gute Wahrnehmung, aber auch die Fähigkeit, individuell und situativ Einfluss zu nehmen. In komplexeren Fällen kann der oder die Change-Beauftragte – meist Change Agent genannt – diesen Prozess unterstützen.

In globalen Veränderungsprojekten, die meist komplexe M&A-, Transformations- oder Strukturprojekte sind, reicht die zwischenmenschliche Wahrnehmung allein nicht aus. Webbasierte Monitoring-Systeme können in diesem Falle wirksam dabei unterstützen, rechtzeitig und präventiv einzuwirken.

Die Erfassung der subjektiven Wahrnehmung von Stakeholdern visualisiert Veränderungsprozesse. Die Darstellung und Auswertung der Prozesse erlauben ein kooperatives Prozess-Feedback und eine datenbasierte Prozesssteuerung.

In digital zugestellten Fragebögen werden in regelmässigen Abständen Selbst- und Fremdeinschätzungen der Beteiligten erhoben und im laufenden Prozess über die Plattform ausgewertet.

8 Struktur und Team: Diversität und individuelle Stärken

Nachdem die Führungskraft sich nun selbst kennt, die Vision geteilt, eine Strategie und den Wandel aufgezeigt hat, braucht sie nun Mitstreitende, um die so wichtigen Resultate zu erzielen.

In welchem «Spiel» befinden wir uns?

Welche Fähigkeiten müssen Teams oder Abteilungen haben, um die Herausforderungen anzugehen? Ich möchte die Analogie zum Sport nutzen, um dies zu veranschaulichen: Bevor die Führungskraft den Beitrag ihrer Mannschaft im Detail festlegen kann, muss sie zunächst klären, in welchem Spiel sie sich befindet und welche Teamzusammenstellung dafür ideal ist.

Bleiben wir beim Bild des Sports: Für einen Staffellauf über 4-mal 100 Meter braucht der oder die Vorgesetzte andere Mitspieler als für ein Handballspiel.

Folgende Fragen gilt es in diesem Zusammenhang zu klären:

- Welche Fähigkeiten muss das Team aufweisen? Wie viel Diversität ist dabei zu berücksichtigen?
- Welcher Komplexität muss sich das Team stellen? Die Komplexität wird oft durch die Anzahl von Schnittstellen oder Optionen beeinflusst.
- Wie wichtig sind die Kommunikation und der Austausch zwischen den Teammitgliedern?
- Wie wichtig ist die Rolle der Führung (Trainer, Coach) in der Ausübung?

Teamarten

In welchem «Spiel» befinden wir uns?

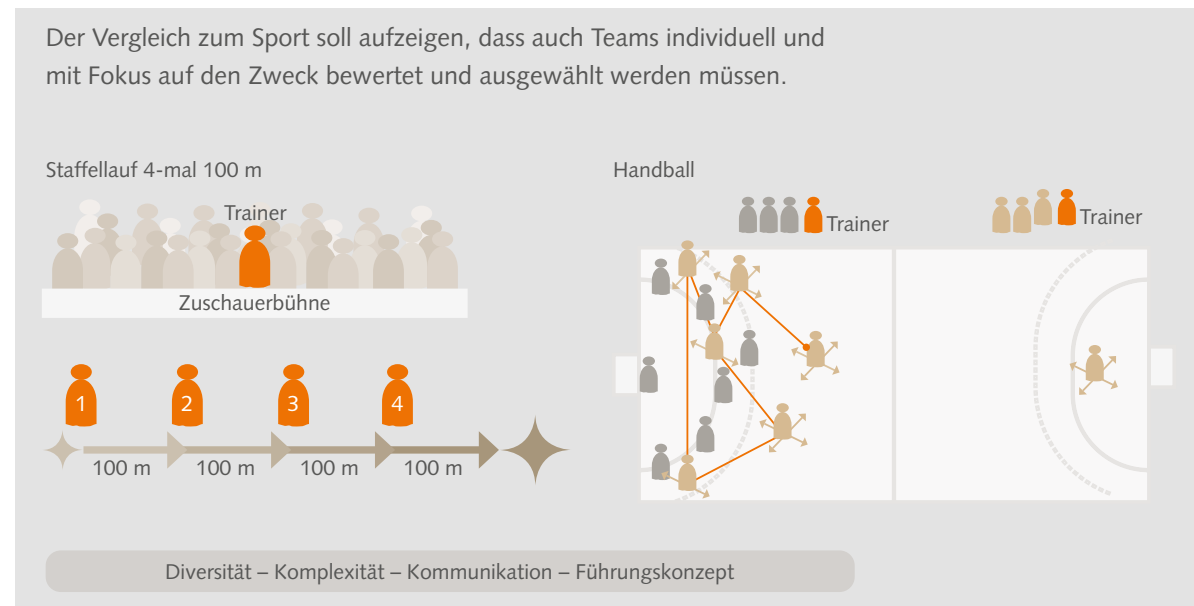


Abbildung 26: Teamarten

Attribute

Fähigkeiten und Diversität

Staffellauf 4-mal 100 Meter

- schnell laufen, Übergabe Staffelholz
- geringe Diversität nötig, wäre eher ein Nachteil, die Teammitglieder sollten die gleichen Fähigkeiten aufweisen

Handball

- vielseitiger: laufen, werfen, passen, rotieren...

Komplexität

- gering
- wenige Optionen

- hoch
- viele Optionen aus dem Spielverlauf

Kommunikation

- gering, nur Übergabe des Staffelholzes

- hoch
- Absprachen durch unterschiedliche Taktik
- Einfluss des Gegners

Führung

- Dauer ist bei unter 40 Sekunden, daher wenig Einfluss beim Wettkampf

- Trainer kann ein- und auswechseln
- Taktik während des Spiels ändern
- stärkenorientierte Optionen (Verteidiger gegen offensive Spieler)

Der Vergleich zum Sport soll aufzeigen, dass auch Teams individuell und mit Fokus auf den Zweck bewertet und ausgewählt werden müssen.

Daher sollten Führungskräfte sich fragen:

- In welchem «Spiel» befinden wir uns?
- Was sind der Zweck und die Ziele des Teams?
- Welche Fähigkeiten, Rollen und Interaktionen sind erforderlich?

In der Praxis muss man aus den vorhandenen Personen mit ihren Stärken und Schwächen eine Mannschaft zusammenstellen, die sich der Herausforderung stellen kann. Daher ist es wichtig, dass bereits in der Strategie zukünftige Kompetenzen angesprochen werden und diese im Talentmanagement systematisch verfolgt und entwickelt werden.

Teamentwicklung ist in erster Linie ein Veränderungs- und Wachstumsprozess einer Gruppe von Individuen, zusammengeführt mit der Orientierung auf ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Aufgabe. Mittels gezielter Teamentwicklung kann eine Gruppe in ihrem Selbstverständnis und in ihrem Leistungsverhalten eine deutliche Veränderung erfahren.

Teams bestehen aus Individuen – Feuerwehrmann oder Gärtner?

Führungskräfte neigen bei der Auswahl von Mitarbeitenden dazu, sich selbst noch einmal einzustellen. Dies führt dazu, dass oft Menschen in einer Abteilung zu finden sind, die sich im Verhalten oder in den Motiven ähneln. In der Folge stehen daher häufig nur eine oder ähnliche Vorgehensweisen und Denkhaltungen zur Auswahl. Das funktioniert so lange, bis ein Strategiewechsel oder sonstige Veränderungen Vielfalt oder verschiedene Optionen einfordern.

In der Personalentwicklung und Auswahl von externen Kandidaten schaffen fehlende Wahrnehmung und mangelnde Förderung von Vielfalt häufig die Grundlage für spätere Krisen.

9 Job-Design: Fördern und Entwickeln von einzigartigen Menschen

Menschen zu entwickeln und zu fördern, ist ein Plädoyer gegen die Veränderung der Persönlichkeit von Menschen.

Es ist daher eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften, Menschen so zu nehmen, wie sie sind – ihre Stärken zu ermitteln und diese mit ihren Aufgaben in Einklang zu bringen. Nur dann können sie dort tätig werden, wo sie mit ihren Stärken die besten Ergebnisse erzielen.

Schwächen gehören zur Persönlichkeit eines jeden Menschen. Das Job-Design hat die Aufgabe, diese möglichst zu vernachlässigen.

Alles andere lässt sich weder moralisch noch ökonomisch rechtfertigen. Man kann aus einem Gärtner kaum einen Feuerwehrmann machen. Daher wird von einem Gärtner verlangt, dass er sich geduldig um den Garten kümmert, und er wird nicht dafür kritisiert, dass er sich bei einem Brandeinsatz nicht mutig auf die Feuerleiter begibt.

Empowerment mit dem richtigen Job-Design

Unter dem Begriff Job-Design versteht man das «best match» des Individuums Mensch mit den strategischen oder aktuellen Herausforderungen der Organisation. Ziel ist es, die individuellen Stärken und die Selbstmotivation der Person zu nutzen, um wirksame Ergebnisse zu erzielen.

Dazu muss die Führungsperson zuerst ihre eigenen Fähigkeiten und Stärken kennen und diese mit den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verbindung bringen. In den meisten Unternehmen geschieht das auf Grundlage der Stellenbeschreibung. Doch dies ist nicht ausreichend, da die klassische Stellenbeschreibung nur den Rahmen der Stelle beschreibt. Zudem ist die Stellenbeschreibung standardisiert und deckt die individuellen Stärken des Stelleninhabers nicht ab. Bei der Neubesetzung der Stelle wird die Stellenbeschreibung nicht angepasst.

Dazu ist ein zusätzlicher Prozess nötig, der die individuellen Stärken, aber auch die veränderten Herausforderungen seitens des Marktes oder durch interne Gegebenheiten berücksichtigt. Die Kernfrage lautet: Welche Schlüsselaufgaben ergeben sich für den Stelleninhaber?

Job-Design

Fördern und Entwickeln von einzigartigen Menschen

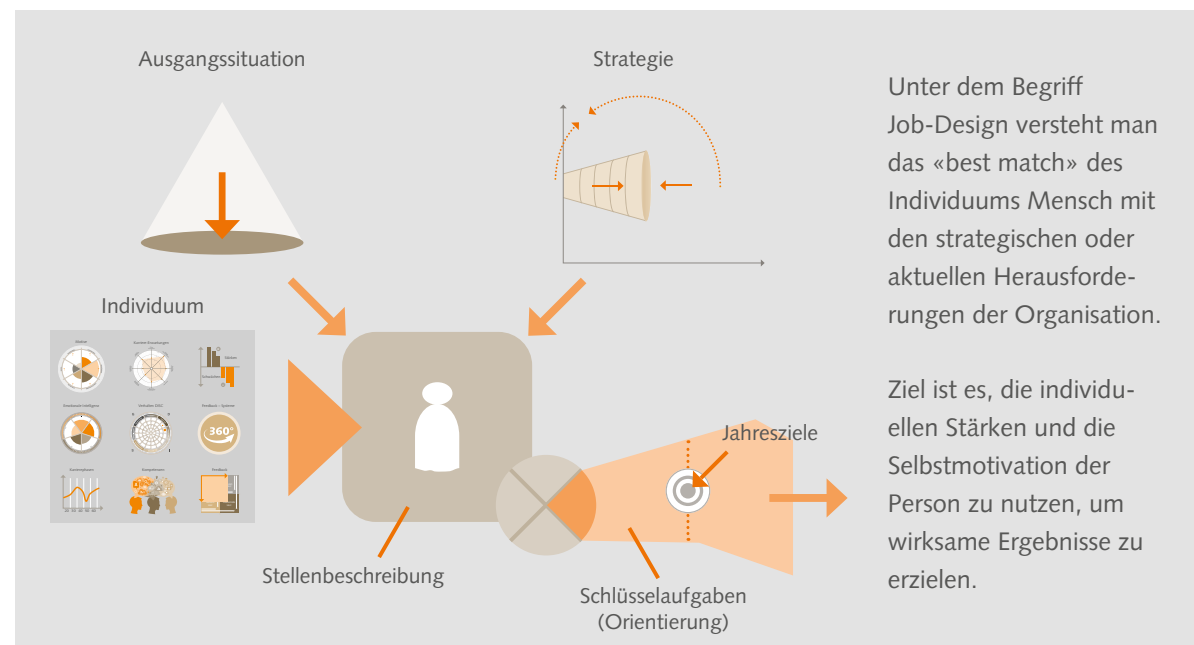


Abbildung 27: Modell des Job-Designs

Grundlagen dieses Prozesses sind Vertrauen und eine Kultur, die mit Stärken und Schwächen professionell umzugehen weiss. Grundsätzlich werden Schlüsselaufgaben von Führungskräften aus drei Quellen ermittelt: erstens aus den strategischen Herausforderungen des Unternehmens, zweitens aus der aktuellen Situation, in der sich die Organisation befindet, und drittens aus den Hauptaufgaben der Stelle.

Folgende Grundsatzfragen müssen Vorgesetzte für ein gutes Job-Design beantworten:

- Was ist der Beitrag meiner Abteilung zur Strategie des Unternehmens? Welche Schlüsselaufgaben (Assignments) lassen sich daraus ableiten?
- Welche Schlüsselaufgaben ergeben sich aus der derzeitigen Situation des Fachbereichs oder Unternehmens?
- Welche Schlüsselaufgaben decken sich mit meinen Stärken und Interessen? Diese führe ich als Führungskraft selbst durch.
- Was sind meine Führungsaufgaben, die ich nicht delegieren darf?

Der Dialog zur Erarbeitung der Schlüsselaufgaben führt zu einer klaren Ausrichtung und Orientierung der Personen in der vorhandenen Stelle. Es ist nicht selten, dass sich die Schlüsselaufgaben über einen Zeithorizont von 24 Monaten erstrecken.

Die Führungskraft ist für das Job-Design verantwortlich. Die Personalabteilung unterstützt den Prozess mit Systemen, Training und Dokumenten:

- Stellenbeschreibung
- Individuelle Schlüsselaufgaben (Assignments)
- Zielvereinbarung

Es empfiehlt sich, dass der oder die Vorgesetzte das Job-Design zuerst für sich selbst durchführt. Das mag egoistisch klingen, doch Resultatorientierung, basierend auf den eigenen Stärken, ist gerade für Führungskräfte besonders wichtig.

HR-Portfolio als Vorbereitung

Nachdem sich die Führungskraft das passende Stück aus dem Kuchen herausgeschnitten hat, stellt sich die nächste Frage: Wie verteile ich nun die restlichen Schlüsselaufgaben in meinem Team?

Die HR-Portfolio-Methode stellt eines der wichtigsten Instrumente im Job-Design von Teams dar. Die Portfolio-Analyse ist in Form einer Neun-Felder-Matrix aufgebaut. Auf der horizontalen Achse liegt die Einschätzung der Kompetenz, die sich aus Wissens- und Erfahrungsgrad ergibt. Die vertikale Achse zeigt die Selbstmotivation oder den Eigenantrieb. Alle Teammitglieder werden nun in der Matrix positioniert.

HR-Portfolio

Individuelle und situative Führung

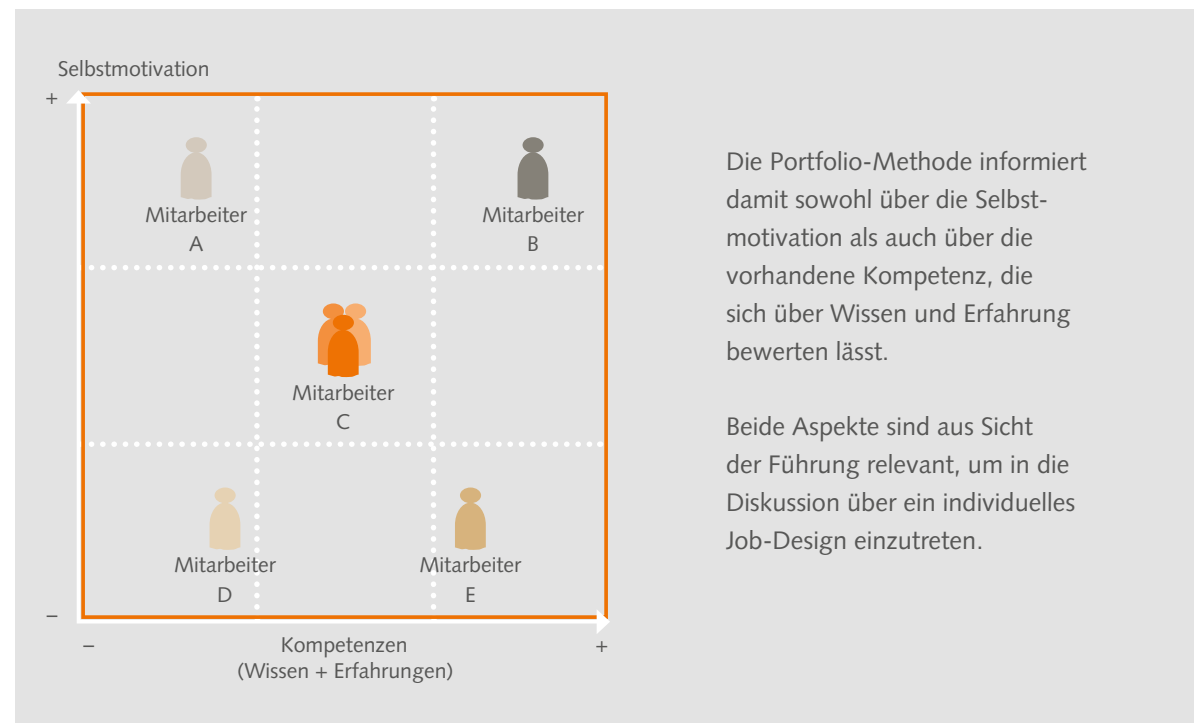


Abbildung 28: HR-Portfolio – individuelle und situative Führung

Die Portfolio-Methode informiert damit sowohl über die Selbstmotivation als auch über die vorhandene Kompetenz, die sich über Wissen und Erfahrung bewerten lässt. Beide Aspekte sind aus Sicht der Führung relevant, um in die Diskussion über ein individuelles Job-Design einzutreten.

Das HR-Portfolio-Instrument bietet in einfacher Art und Weise eine verdichtete Darstellung wichtiger Sachverhalte für ein gutes Job-Design.

Beispiel A

Hierbei handelt es sich um eine Mitarbeitende mit einem hohen Selbstantrieb, aber mit einigen Defiziten in der derzeitigen Kompetenzbewertung. Auf Basis einer differenzierten Ursachenanalyse ist dann zu entscheiden, ob durch gezielte Personalentwicklung zusätzliches Wissen aufgebaut und eine Intensivierung des Wissens durch Praxisbezug erweitert werden muss.

Beispiel B

Erfolg und Resultate bestimmen sein oder ihr Leben. Die Zielgruppe sucht und braucht Herausforderungen, Anerkennung und Wahrnehmung. Hier ist die Führungskraft sichtbar gefordert. Für die Karriereentwicklung gibt es zwei grundsätzliche Optionen: Zum einen kann dies die Nachfolgeplanung sein, da Leistung und Ergebnisse eine solche Karriere rechtfertigen können. Doch oft hat ein solcher Karrierewechsel nicht nur Vorteile, da der beste Performer nicht unbedingt die beste Führungskraft ist. Alternativ kann es durchaus ausreichen, dass die Person

Freiraum, Wertschätzung und weiterhin grosse Herausforderungen erhält. Solche Experten sind schwer zu führen, doch bringen sie einen wichtigen Beitrag und Resultate in das Team.

Beispiel C

Bei grösseren Teams finden sich meist mehrere Personen in diesem Feld wieder. Das Wissen und die gemachten Erfahrungen sind durchaus gut, und selbst die Motivation ist vorhanden. Diese Zielgruppe leistet einen wichtigen Beitrag im Unternehmen, obwohl sie nicht konsequent grössere Karriereziele verfolgt. Eine Karrierereposition scheint nicht das primäre Ziel zu sein. Das kann durchaus verschiedene Gründe haben:

- Das eigene Potenzial ist nicht ausreichend.
- Interesse an Karriere ist nicht ausgeprägt.
- Vorherrschendes Ziel ist Balance.
- Motivation ist, andere zu unterstützen und nicht selbst Führungsverantwortung zu übernehmen.

Diese Gruppe ist äusserst wichtig, da sie oft die Kultur in den Unternehmen prägt. Häufig schenkt die Führung dieser Zielgruppe zu wenig Augenmerk.

Beispiel D

Kein Mensch möchte so wahrgenommen werden, daher ist dies oft mit einem Problem oder einer Vorgeschichte behaftet. Die Frage lautet: Was hat dazu geführt, dass sich die Person in dieser Situation wiederfindet? Die Gründe können vielfältig sein:

- Veränderungen im Unternehmen haben diesen Mitarbeiter verdrängt und vergessen.
- Persönliche Gründe wie Krankheit oder private Sorgen
- Existenzängste durch falsche Führung
- Falsches Job-Design, das einen Menschen langfristig in eine solche Situation führt

Hier helfen nur Offenheit, Vertrauen und Geduld, einen langen, schwierigen Prozess der Veränderung zu gehen. Manchmal ist eine Trennung unumgänglich!

Team-Job-Design

Fördern und Entwickeln von einzigartigen Menschen im Team

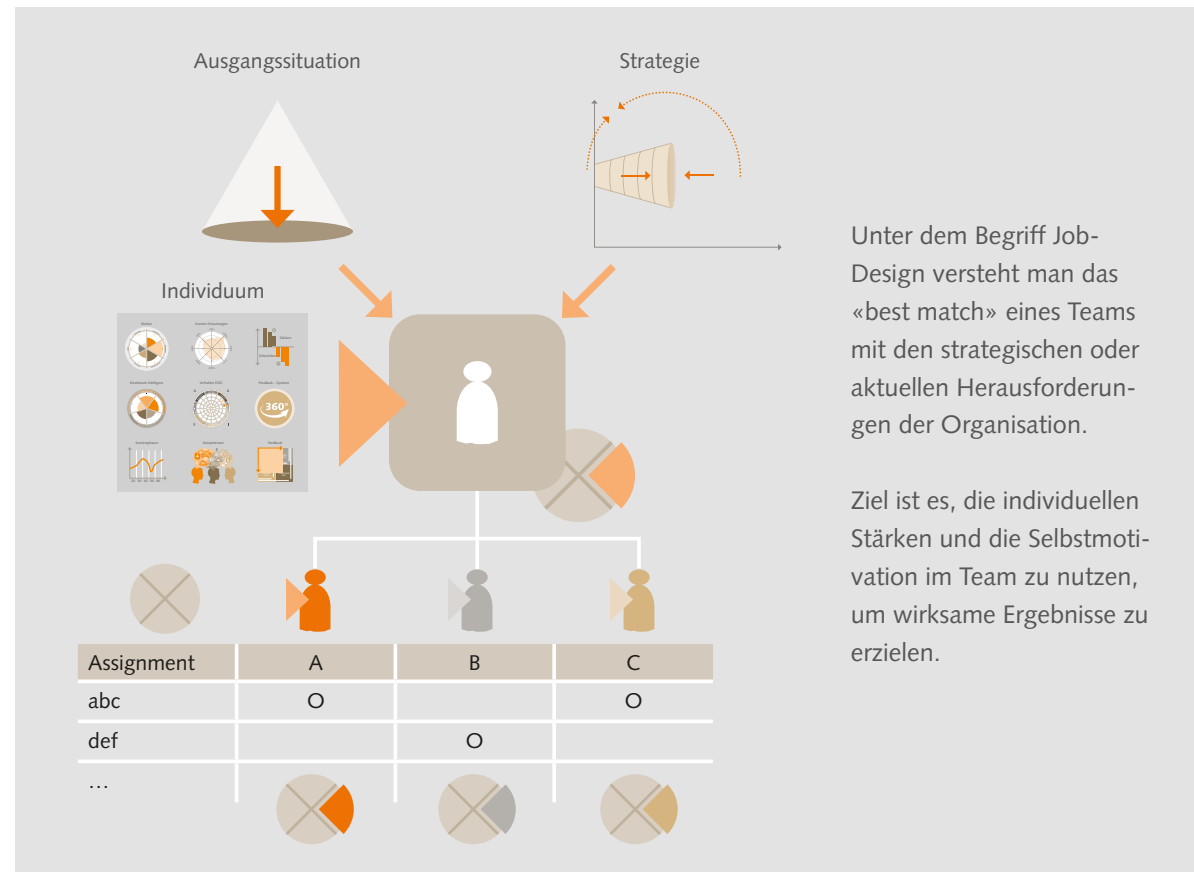


Abbildung 29: Entwicklungsprozess von Schlüsselaufgaben im Team

Beispiel E

Bei diesem Mitarbeiter muss sicherlich stärker hinterfragt werden, warum zwar Kompetenzen, Wissen und Erfahrungen vorhanden sind, die Leistung aber nicht wie erwartet eingebracht wird. Die Ursache dafür ist in einer niedrigen Selbstmotivation zu suchen.

Ebenso stellt sich die Frage, ob es sich um einen Dauerzustand oder nur um eine vorübergehende Phase (z. B. aufgrund privater Umstände) bei den betroffenen Mitarbeitenden handelt. Im letztgenannten Fall kann ein Coaching-Programm Abhilfe schaffen, um die Person wieder zum erwarteten Leistungsniveau zu bringen.

Das HR-Portfolio zeigt die Vielfalt und Komplexität von Führung. Führung ist individuell und situativ.

Ermittlung der Schlüsselaufgaben – individuell und im Team

Assignments können auf zwei verschiedene Arten ermittelt werden. Die erste Variante ist das rekursive Herunterbrechen der Methodik auf einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin. Der Prozess ist als Dialog zu sehen.

Mit Hilfe von Instrumenten und Methoden ist zuerst die wichtige *Selbst- und Fremdwahrnehmung (Feedback)* für Mitarbeitende und

Vorgesetzte zu ermitteln. Diese ist die Grundlage für den zuvor besprochenen Assignment-Prozess.

- Was ist der Beitrag des Mitarbeiters zur Zielerreichung der Abteilung? Welche Schlüsselaufgaben (Assignments) lassen sich daraus ableiten?
- Welche Schlüsselaufgaben ergeben sich aufgrund der gegenwärtigen Situation des Fachbereichs oder Unternehmens für den Mitarbeitenden?
- Welche Schlüsselaufgaben decken sich mit den individuellen Stärken und Interessen?

Alternativ bietet sich auch ein Workshop mit allen Teammitgliedern für die Ermittlung der Assignments an. Dieser sollte diesem Schema folgen:

1. Präsentation der strategischen Ausrichtung des Unternehmens mit Herunterbrechen der Strategie auf den Fachbereich bzw. das Team
2. Präsentation oder Erarbeiten der aktuellen Situation des Fachbereichs/Teams mit einer einfachen SWOT-Analyse. Wichtig sind hier Key Performance Indicators (KPI) oder Benchmarkings im Vergleich mit anderen Unternehmen.
3. Ausgangsfragen:
 - Was trägt unser Fachbereich zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens bei?
 - Welcher aktuellen Herausforderung müssen wir uns stellen? (Stärken nutzen, Risiken kennen und bewerten ...)
4. Brainstorming von Aktivitäten wie Projekten, Massnahmen, Investments usw.
5. Bewerten aller Aktivitäten nach Wichtigkeit und Dringlichkeit, dadurch Erzeugen einer Prioritätenliste und Aussortieren von «Nice to have»-Vorschlägen
6. Beitrag der einzelnen Teammitglieder in der Matrix einordnen:
 - Jede Person ordnet sich selbst in der Matrix zu.
 - Jede Person wird von einer anderen zugeordnet.
7. Assignment-Entwicklung, basierend auf den erarbeiteten Matrixergebnissen
8. Diskussion und Freigabe

Diese Orientierung ist eine ausgezeichnete Vorarbeit für den weiteren Führungsprozess: Führen mit Zielen. In Verbindung mit den Schlüsselaufgaben werden messbare Ziele definiert, um die Umsetzung und den Erfolg der Orientierung zu messen.

Im nächsten Schritt werden auf Basis der erarbeiteten Schlüsselaufgaben die Jahresziele entwickelt.

10 Die Transferlücke: Die Umsetzung wird einfach ausgesetzt

Meine Erfahrung aus über 30 Jahren in verschiedenen Unternehmen (und das bestätigen auch Umfragen) zeigt, dass über 50 Prozent der Unternehmen nicht über die Fähigkeiten verfügen, um ihre Strategie erfolgreich umzusetzen. Für einige Firmen mag dies ganz gut sein, denn nichts ist schlimmer, als eine falsche Strategie «erfolgreich» umzusetzen.

Trotz alledem ist dieses Ergebnis erschütternd – es bedarf eines tiefgreifenden Wandels in den oberen Unternehmensebenen. Versuchen wir, hinter die Kulissen zu schauen, um die Situation besser verstehen zu können.

Aus meiner Sicht lassen sich die Probleme in fünf Themen einordnen:

- Strategieumsetzung benötigt *Akzeptanz und Verständnis*. Strategie ist Leadership-Arbeit und erfordert Zeit! Viele Kalender in den Top-Etagen sind mit dringenden Managementaufgaben gefüllt. Das mag daran liegen, dass viele Führungskräfte die eigene Strategie kaum kennen oder zumindest nicht selbst an der Ausarbeitung beteiligt waren. Es sind Methoden oder Workshop-Formate notwendig, die alle relevanten Experten und Führungskräfte in den Prozess integrieren. Dies steht im strengen Gegensatz dazu, Strategien an Consulting-Unternehmen outzusourcen, um gewissermassen die Hände in Unschuld waschen zu können und danach die – häufig unangenehmen – Erkenntnisse und Konsequenzen zur internen Umsetzung freizugeben. Selbstverständlich können externe Experten oder Moderatoren hinzugezogen werden. Aber die Strategie ist eine Schlüsselaufgabe von Leadership, die in der Verantwortung nicht delegiert werden kann.
- Strategieumsetzung basiert auf einer *Vertrauenskultur, auf Eigenverantwortung und Klarheit* in der Verantwortung. Oft scheitert es bereits an der fehlenden Zuständigkeit in der Umsetzung.
- Strategieumsetzung braucht *Konzentration und Fokus* auf die Kernkompetenzen und die Identität des Unternehmens.
- Eine erfolgreiche Umsetzung der strategischen Roadmap erfordert heute mehr *Integration und Abstimmung* zwischen den Fachbereichen oder Regionen. Speziell in globalen und grösseren Unternehmen mangelt es an einer Kultur der offenen Zusammenarbeit. Widerstände durch falsches Silodenken oder Eigeninteressen der verschiedenen Kulturzonen untergraben eine konsequente Strategieumsetzung.
- Die *Arbeitsweisen und Systeme* im Management haben sich in den letzten 20 Jahren kaum verändert. Strategien werden überwiegend lokal und unvernetzt erstellt, verwaltet und verteilt. So passiert es häufig, dass unterschiedliche Versionen von Hochglanzpräsentationen per E-Mail verschickt werden. Eine webbasierte kooperative Umsetzung in Echtzeit ist im Zeitalter der Digitalisierung angemessen, wünschenswert und notwendig.

Umsetzung braucht Planung, Disziplin und Beharrlichkeit in der Aufgabe. Eine Strategie wird erst operativ umsetzbar, wenn die strategischen Stossrichtungen in einer Roadmap heruntergebrochen sind.

Roadmap

Die Roadmap überträgt strategische Aussagen in die Umsetzung (Ziele, Projekte) und ordnet diese Individuen zu. Dabei müssen alle strategischen Stossrichtungen gesamtheitlich – im Sinne der Umsetzung – betrachtet werden. In dieser Phase ist es essenziell, Machbarkeit, zeitliche Reihenfolge, Mittel und Ressourcen offen anzusprechen. Die Roadmap-Phase ist die Vorstufe für Projektplanung, Budgetierung und ein unternehmensweites Change Management. Hier schliesst sich der Kreis wieder: Strategie – Struktur – Kultur!

Führen mit Zielen

Eines der wichtigsten Führungsinstrumente für Führungskräfte sind Zielvereinbarungen. Dennoch tun sich viele Führungskräfte schwer, dieses Instrument effektiv zu nutzen.

Als Urheber des Konzepts «Führen mit Zielen» gilt Peter F. Drucker¹⁷, der das «Management by Objectives» im Jahr 1954 im Detail beschrieben hat. Doch häufig verwechseln Führungskräfte Ziele mit Massnahmen. Ein Ziel ist die Beschreibung eines gewünschten Zustandes in der Zukunft. Die Schlüsselaufgaben geben dem Teammitglied die nötige Orientierung, wohin die Reise geht. Und die Massnahmen dienen dazu, die Ziele zu erreichen, deren Erreichung am Ende gemessen wird.

In der Regel läuft der Prozess wie folgt ab:

- Führungskraft und Mitarbeiter/in finden unabhängig voneinander die ersten Teilziele, die sich aus den Unternehmenszielen und Assignments ableiten.
- Beide formulieren erste Teilziele aus ihrer Sicht.
- Im Rahmen eines Zielvereinbarungsgesprächs werden dann die Ziele gemeinsam festgelegt.
- Der/die Mitarbeiter/in entwickelt für sich einen Massnahmenplan, den er/sie dann umsetzt.
- Die Führungskraft beurteilt regelmässig, inwieweit die Ziele erreicht wurden, und gibt Feedback an den/die Mitarbeiter/in.
- Am Jahresende wird die Zielerreichung in Form einer Leistungsbewertung beurteilt.

Beim Zielvereinbarungsgespräch unterscheiden die Beteiligten in der Regel drei Zielarten:

- Quantitative Ziele, wie Umsatz, Gewinn und Rentabilität
- Qualitative Ziele, wie Marktpositionierung, Image, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen
- Persönliche Ziele, wie Entwicklungsziele, Sprache oder technische Fähigkeiten

Zusammenfassung: «Wer Leistung fordert, muss Sinn-Möglichkeiten bieten»¹⁸

Dieser Zusammenhang wird durch zahlreiche Umfragen und Studien bestätigt. Besonders junge Menschen sind nicht mehr einfach durch Karriereperspektiven, Bonifikationen und Status zu beeindrucken oder im Unternehmen zu halten.

Menschen wollen zunehmend einen *persönlichen Sinn in ihrer täglichen Arbeit* erkennen. Nicht zuletzt auch deshalb, weil Sinnverlust noch viel mehr als Stress und Überarbeitung direkt zu Burnout und existenziellen Krisen führen kann.

«Es liegt nicht am konkreten Beruf als solchem, sondern jeweils an uns, ob jenes Persönliche und Spezifische, das die Einzigartigkeit unserer Existenz ausmacht, in der Arbeit zur Geltung kommt und so das Leben sinnvoll macht oder nicht.» *Viktor Frankl*

Das Führungsmodell wird nicht durch die hierarchische Rolle der Führungskraft wirksam, sondern durch Vertrauen, Respekt und Wertschätzung erworben. Das Modell vernetzt kognitive und menschliche Aspekte sowie kurzfristige und langfristige Denkhaltungen in einem Vorgehensmodell. Dabei steht die wirksame und authentische Führungskraft im Zentrum.

Das Gestalten und Leben der gemeinsamen Vision, eines Lebenskonzeptes, das Einbeziehen in Strategien und Kultur schaffen Orientierung und Rahmenbedingungen für Verantwortung und Leistung.

Am Ende schaffen Empowerment und Vertrauen einen Raum, der es Menschen ermöglicht, sich zu inspirieren und Sinn zu finden.

Mehr geht nicht!

Literaturhinweise

- ¹ Vgl. F. Malik (2013): Unternehmenspolitik und Corporate Governance – Wie Organisationen sich selbst organisieren, Seite 52, Campus-Verlag
- ² Vgl. F. Malik (2013): Unternehmenspolitik und Corporate Governance – Wie Organisationen sich selbst organisieren, Seite 245, Campus-Verlag
- ³ Vgl. F. Malik (2016): Führen, Leisten, Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, Campus-Verlag
- ⁴ Vgl. P. F. Drucker, (1964): Management for Results
- ⁵ Vgl. M. Yunus (2006): Die Armut besiegen, Carl Hanser Verlag
- ⁶ Vgl. H. Kübler und C. A. Siebel (2016): Mittelstand ist eine Haltung
- ⁷ Vgl. P. Pfeiffer, Unternehmer (2017): wwib.de-Kampagne: Einigkeit. Recht. Freiheit.
- ⁸ Vgl. R. Krumm (2012): 9 Levels of Value Systems
- ⁹ Vgl. F. M. Scheelen: <http://www.insights.de/insights/module.html>
- ¹⁰ Vgl. Manager-Seminare Januar (2017): Personalentwicklung 4.0
- ¹¹ Vgl. Management School St.Gallen – Definition Leadership
- ¹² Vgl. Management School St.Gallen – Definition Management
- ¹³ Vgl. Dr. H. Kübler, Strategieberater, Baden-Baden
- ¹⁴ Vgl. Dr. H. Kübler: Gedanken zur Zeitenwende; www.dr-kuebler.de
- ¹⁵ Vgl. Prof. Dr. F. Malik (2005): Management: Das A und O des Handwerks, Campus Verlag
- ¹⁶ Vgl. Prof. Dr. R. Streich: <http://www.rscomment.de>
- ¹⁷ Vgl. P. F. Drucker (1954): Management by Objectives, Campus Verlag
- ¹⁸ Vgl. V. Frankl, Viktor-Frankl-Zentrum, Wien

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Management School St.Gallen unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2024 Management School St.Gallen
ISBN 978-3-033-07090-5

TRANSFORM!

St.Galler Leadership Program zum Führungsmodell

Die Zukunft gehört der Führung im Wandel. Verwandeln Sie diese in Ihrem Unternehmen hier und jetzt in gelebte Wirklichkeit – mit dem St.Galler Leadership Program TRANSFORM!, passgenau entwickelt für die heutigen Führungsherausforderungen. Auf dem gleichnamigen Modell basieren vier sorgfältig aufeinander abgestimmten Lernmodule inkl. Transferkonzepten. Erwerben Sie mit diesen Modulen das Know-how, um Ihre Leadership auf Zukunftskurs zu führen. Das integrierte Modell stellt sicher, dass alle relevanten Dimensionen präzise erkannt und wirkungsvoll vernetzt werden: geschäftliche Strategie und persönliche Lebenskonzepte, bestehende Strukturen und digitale Transformationsprozesse, rationale Ziele und emotionale Motive, operative Schlagkraft und nachhaltige Sinnstiftung.

Mehr zu TRANSFORM!
www.mssg.ch/transform

Besonderheiten des Ansatzes

- Unterstützung der Transformation von einer Führungskraft zu einer Führungspersönlichkeit
- Ganzheitliches Qualifizierungskonzept in vier Präsenzseminaren mit passendem Transferkonzept
- Inhaltlich aufeinander abgestimmte Lehrmodule inklusive Lehrmaterialien
- Moderne Lehrmethodik, speziell entwickelt für die Anforderungen von Führungskräften in Zeiten der digitalen Transformation
- Integration von Denkfabriken mit Thinktank-Sessions in die Präsenzmodule
- Hoher Praxisbezug und direkte Anwendbarkeit der Inhalte im Führungsalltag
- Transfersicherung anhand eines durchgängigen Anwendungs-Case und Transferbegleitung zwischen den Modulen
- Definition eines individuellen Entwicklungsplans für jede Teilnehmerin und jeden Teilnehmer



Smarter Learning

- Digital-Learning-Plattform
- Online-Learning-Nuggets

Persönliche Beratung

Telefon +41 71 222 51 53



MODUL 1

Einführung in das Modell und individuelle Standortbestimmung



MODUL 2

Führungspersönlichkeit: Führung, wirksam, authentisch und in Balance



MODUL 3

Strategie, Wandel, Kultur: Transformation verankern und gestalten



MODUL 4

Team, Individuum und Inspiration: Diversität, Individualität und Sinnstiftung



TRANSFORM!
Das Modell für Führung im Wandel.



TRANSFORM!

Wertebasiert, inspirierend, nachhaltig.

Ein integriertes und kohärentes
Führungsmodell, das alle
Dimensionen vernetzt: Denken
und Fühlen, Werte und
Ziele, Herkunft und Zukunft,
unternehmerische Strategie und
Lebenskonzepte.



TRANSFORM!

Das Modell für Führung im Wandel.
Wertebasiert, inspirierend, nachhaltig.



MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN ■
CORPORATE PROGRAMS

ST.GALLEN