

# Leadership bewirkt viel mehr als Management

**Pierre Amiet**

Business, Karriere und  
Leadership Coach



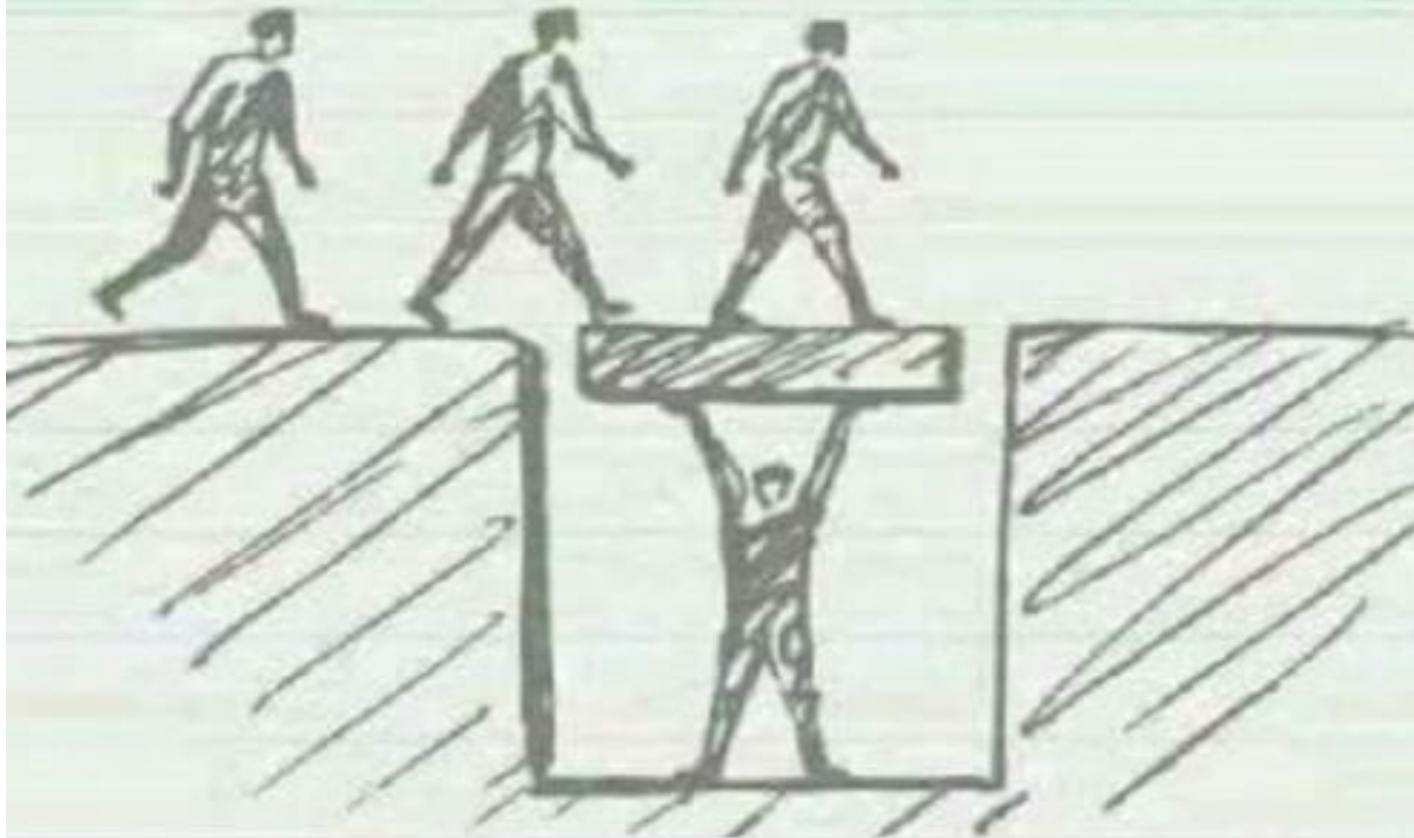
# Agenda (mit Beispielen aus der Praxis)

- 1) Leadership als Thema in den Medien:  
Sonderbeilage 2019 der Handelszeitung
- 2) Was bedeutet Leadership (Harward)?
- 3) Wann ist im Unternehmen Leadership wichtig?
- 4) **Management contra Leadership**, Motivation  
und Selbstzweifel: Untersuchung der HSG
- 5) Leadership Skills entwickeln: Führungs-  
Workshops, Coaching mit/oder ohne externen  
Begleiter
- 6) Abschluss Messages



Simon  
Kosman

LEADERSHIP IS NOT ABOUT  
POWER; IT'S ABOUT  
RESPONSIBILITY!



# New Leadership

HANDELSZEITUNG | Nr. 36 | 5. September 2019

## 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.

## Wenn Manager nachsitzen müssen

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

## So ticken Schweizer Chefs

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

# Leadership Barometer 2019

**1** In welchen Bereichen sind Schweizer Unternehmen heute **fit**?



- Kundenfokus
- Fairness & Inclusion
- Wertschätzung



- Risikobereitschaft
- Begeisterungsfähigkeit
- Coaching

**2** Was ist für Schweizer Unternehmen in Zukunft **relevant**?



- Kundenfokus
- Vertrauen
- Vernetzungsfähigkeit



- Konfrontationsbereitschaft
- Experimentierfreude
- Risikobereitschaft

**3** Für welche Bereiche sind Schweizer Unternehmen **zuversichtlich**?



- Kundenfokus
- Wertschätzung
- Fairness & Inclusion



- Vertrauen
- Begeisterungsfähigkeit
- Risikobereitschaft

## LEADERSHIP?

**Wie ist es eigentlich dazu gekommen, dass heute alles von Leadership spricht? Schließlich bedeutet Leadership übersetzt einfach Führung.** Als "Erfinder" des Begriffs gilt vielen Harvard-Professor **John P. Kotter**, der 1982 - und ausführlicher 1990 in einem Buch ("A Force for Change: how Leadership differs from Management") - den Unterschied zwischen Managern und **wahren Führern (Leadern)** erläuterte: **Manager seien eher Verwalter, Leader dagegen Visionäre.** Management stehe eher für das perfekte Organisieren der Abläufe, planen und kontrollieren. Leadership bedeute dagegen, die Geführten mit Visionen zu inspirieren und zu motivieren. Leadership schaffe Kreativität, Innovation, Sinnerfüllung und Wandel.

## 2) Bedeutung

Source:

<https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620896.html>

3) Bereiche im Unternehmen, die besonders vom Leadership betroffen sind:

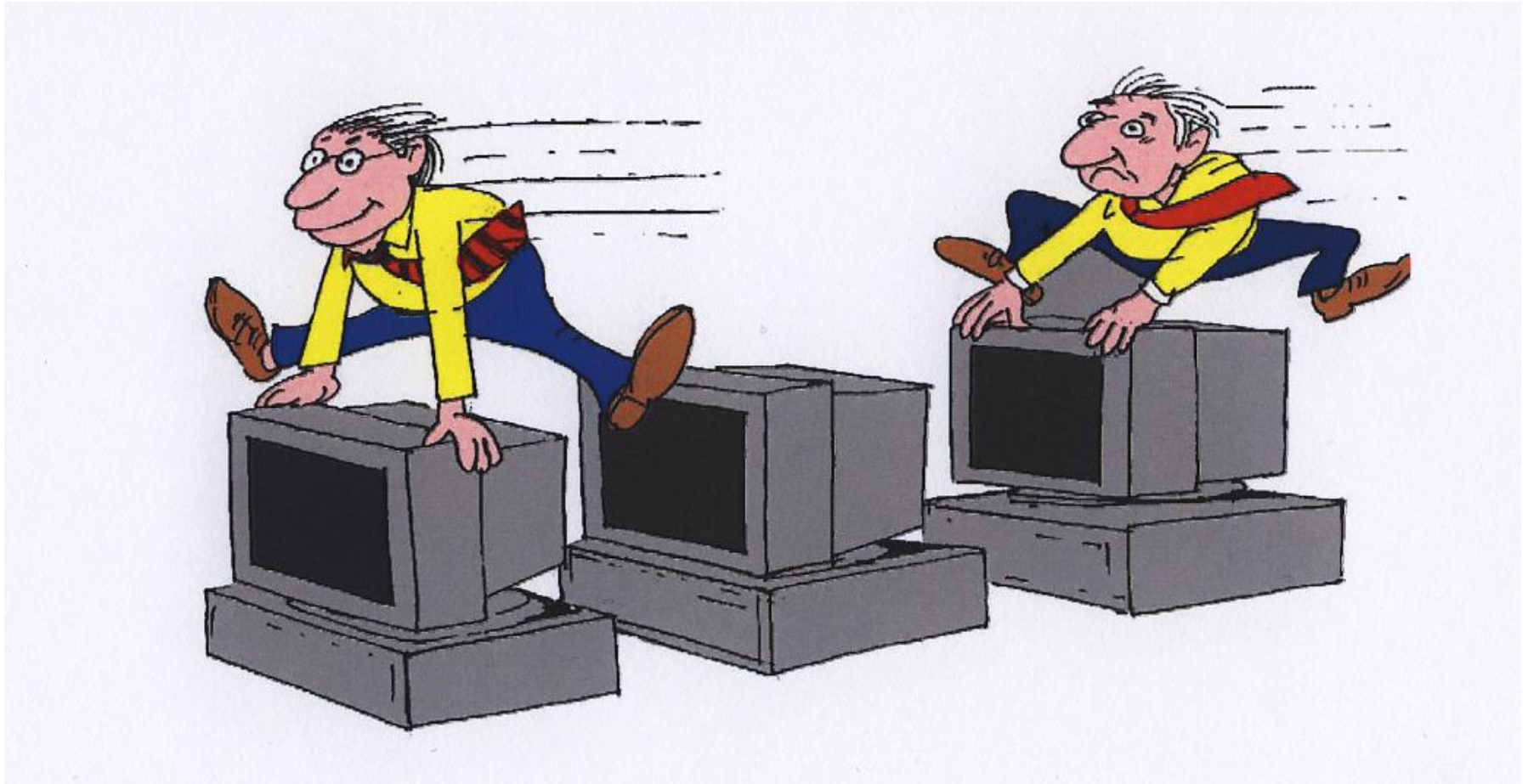
Innovationsmanagement und Change Management



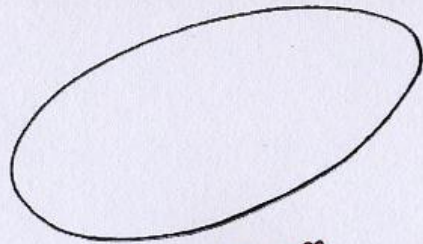


Die Zeit ist reif für  
echte Innovations-  
manager, die den  
Wandel zu 4.0  
unterstützen

Es ist zwingend zu wissen, welche Fähigkeiten und welches Wissen in den Leitungs- und Schlüsselstellen innerhalb des Unternehmens verfügbar sind.



# Innovation



=

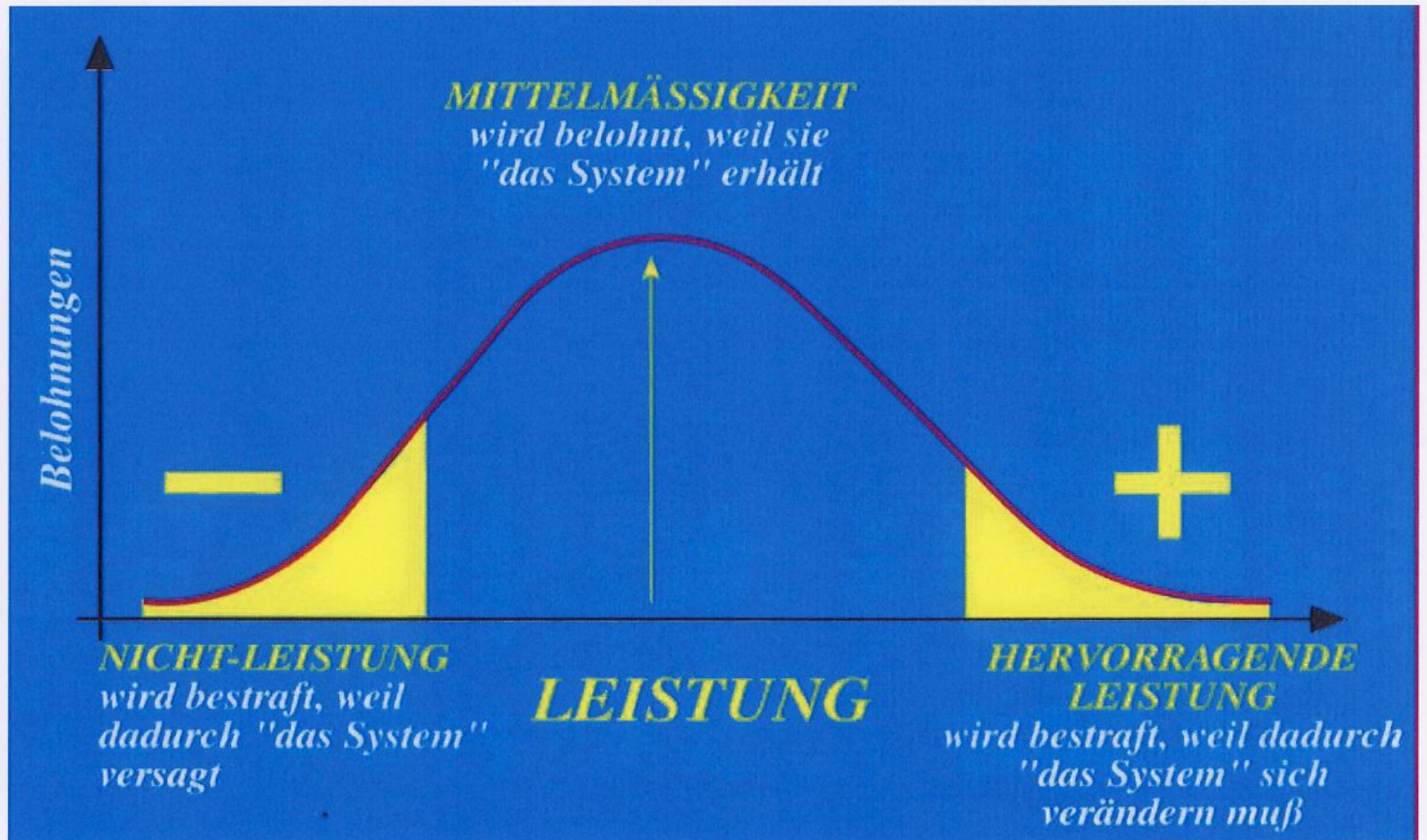
**Innovationsspezialisten sind unbequem: sie stellen bestehende Abläufe und Strukturen in Frage und fördern den raschen Wandel.**



# Revolution



# Challenge in grossen Unternehmen: Systemwiderstände überwinden!





# 4) Management contra Leadership?



**Prof. Dr. Heike Bruch**

Direktorin  
I. FPM-HSG

**Prof. Dr. Heike Bruch**

Professorin für Leadership an der  
Universität St. Gallen und Direktorin des  
Instituts für Führung und  
Personalmanagement

@HeikeBruch



# New Leadership = Führung abschaffen



...este Führungsverantwortung  
...ntscheidungen von Einzelpersonen  
.../illkür-entscheidung möglich

- Ziele setzen
- Leistungs-kontrolle
- Systematisches

- Inspirierende Motivation

...iter wähle demokratischen Wahl-verfahren ihre aus effizienzorientierter

- Flexible Hierarchie
- Führung als Team-aufgabe

- Keine formale Führung
- Flache Hierarchie aller Mitglieder der Organisation
- Hohes Mass an Zusammen-arbei

**«Unbossing heisst Führung abbauen»**  
**«Selbstführung statt Anweisung»**  
**«Kein Mensch braucht Führung»**

# Laissez-faire ist keine Lösung

## Risiken der New Work Transformation:

Von autoritärer Führung zu Laissez-faire

### **Command & Control**

- Sinnentleerte autoritäre Führung
- Führungsform, die sich hauptsächlich auf Hierarchie stützt
- Fokus auf der Pflichterfüllung
- Mitarbeitern fehlt Identifikation, Purpose und Big Picture

**Reduzierte Innovation, erhöhtes destruktives Verhalten wie z.B. Mikropolitik oder Widerstand gegenüber dem Wandel.**

### **Laissez-faire Führung**

- Sinnentleerte Nicht-Führung
- Persönliche Vernachlässigung
- Fehlende Orientierung
- Kein Feedback, keine Wertschätzung
- Indifferenz gegenüber Leistung und Mitarbeitern

**Reduzierte Leistung, erhöhte Kündigungsabsicht, soziale Deprivation, schlechtere Gesundheit wie erhöhte emotionale Erschöpfung.**



## Kontext von New Work

Source:

<https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/new-work?interstitial>

# Was Chefs wirklich weiterbringt

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

# Unbossing darf nicht Laissez-faire heissen

@Novartis

“Die drei Worte, die unsere angestrebte Organisation beschreiben, sind inspiriert, neugierig, **unbossed.**”

Kultur- und Werte-Statement Novartis

- CEO Vasant Narasimhan möchte Kultur und Führung verändern
- Novartis soll für die Millenials attraktiver werden
- Mehr Autonomie und Mitspracherecht für die 125.000 Mitarbeiter
- Keine autokratische, Top-down Führung aus früheren Zeiten mehr



# Management ← → Leadership

## Transaktionale Führung

Ziele setzen

Leistungskontrolle

Systematisches Feedback

Belohnen/bestrafen

## Transformationale Führung

Vorbildhandeln

Inspirierende Motivation

Geistige Anregung

Individuelle Beachtung



Universität St.Gallen

# Umfrage

Unternehmen mit einem Klima transformationaler Führung

...Unternehmensleistung ist um **24%** höher

...Mitarbeiterbindung ist um **14%** höher

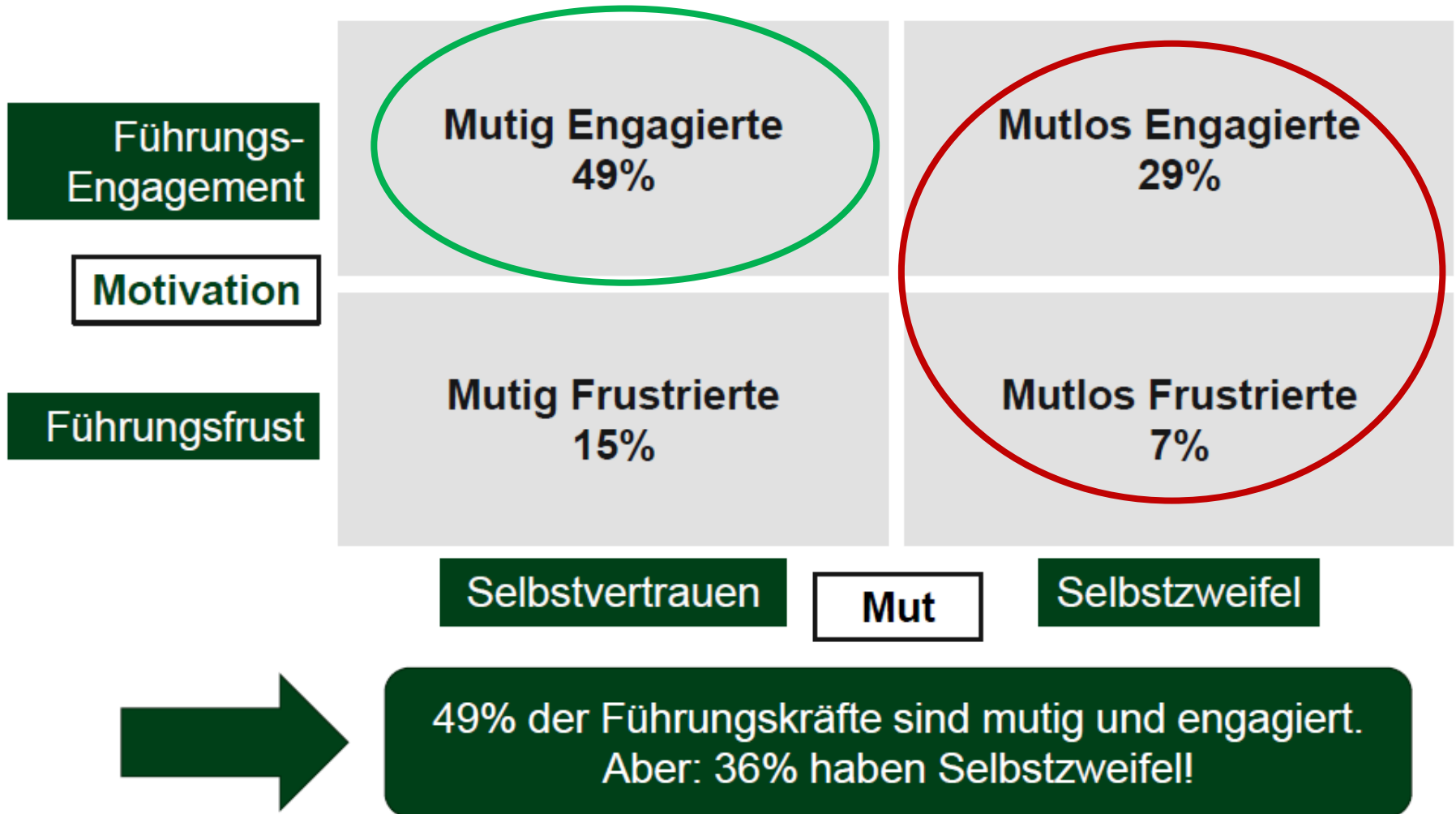
...Emotionale Erschöpfung ist um **45%** niedriger

...Kundenorientierung ist um **27%** höher

...als in Firmen mit einem niedrigen Klima transformationaler Führung.

**Nur 13% der Firmen haben ein Klima transformationaler Führung.**

# Mutig engagierte Leader





# Motivation und Selbstzweifel

## Führungsmotivation

### Führungsmotivation beschreibt

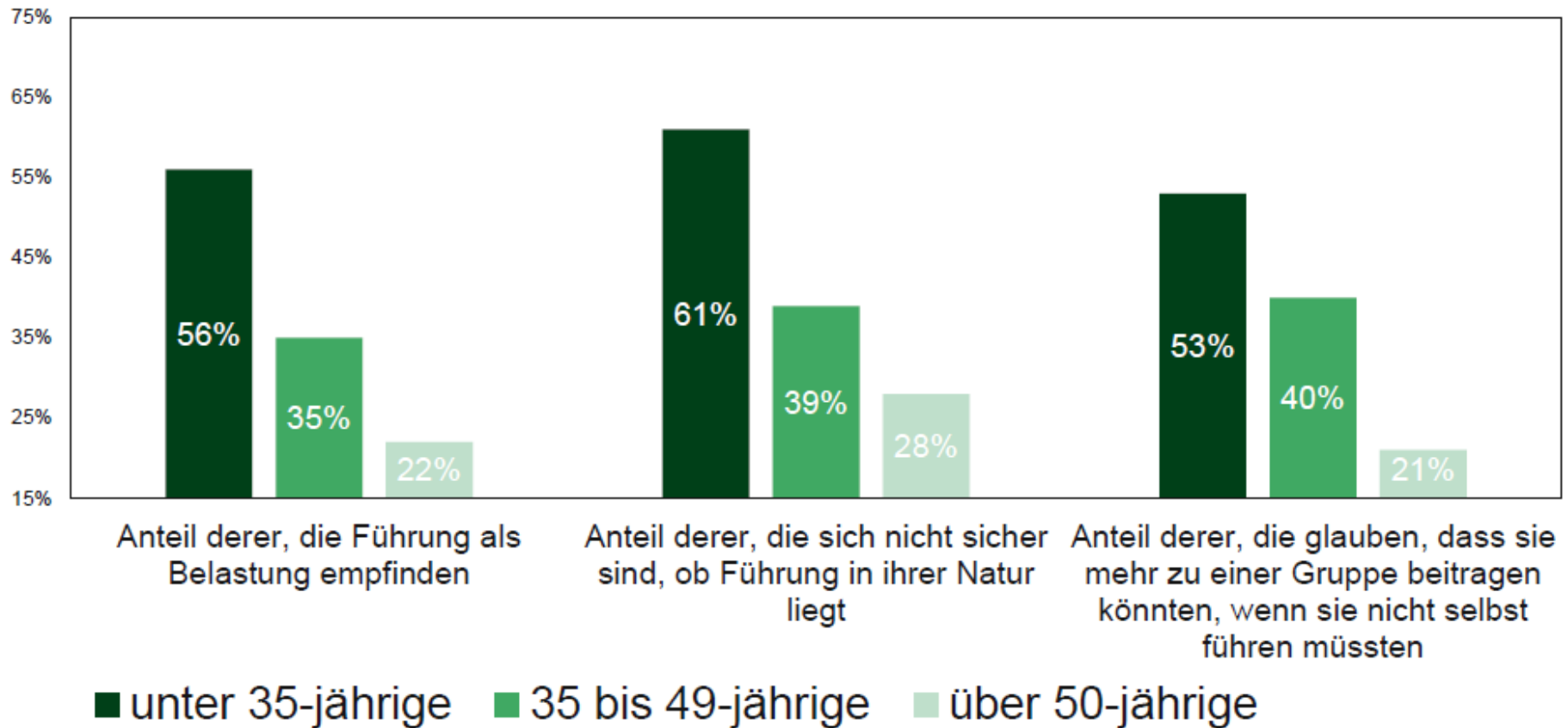
- wie gerne Führungskräfte führen,
- wie motiviert Führungskräfte führen.

## Führungs-Selbstzweifel

### Führungskräfte mit Zweifeln

- nehmen Führung als Belastung wahr,
- zweifeln, ob Führung in ihrer Natur liegt und
- würden lieber nicht führen.

# Selbstzweifel nach Alter der Führungskräfte



# Treiber von Selbstzweifel



**Bürokratie, die Beschleunigungsfalle und geringe Handlungsspielräume verstärken signifikant die Selbstzweifel von Führungskräften.**





"Failure is an opportunity to grow"

# GROWTH MINDSET

"I can learn to do anything I want"

"Challenges help me to grow"

"My effort and attitude determine my abilities"

"Feedback is constructive"

"I am inspired by the success of others"

"I like to try new things"

"Failure is the limit of my abilities"

# FIXED MINDSET

"I'm either good at it or I'm not"

"My abilities are unchanging"

"I don't like to be challenged"

"I can either do it, or I can't"

"My potential is predetermined"

"When I'm frustrated, I give up"

"Feedback and criticism are personal"

"I stick to what I know"

# 5) Leadership Skills entwickeln

Mindset-Development@Otto

“

**In der Konzernleitung der Otto Group investieren wir 1 Tag im Monat für den eigenen Change in Mindset und Führung.**

Alexander Birken, CEO Otto Group

**otto group**

Source: Work Awesome Konferenz 2018

# «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-

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



## Der Ausbildner

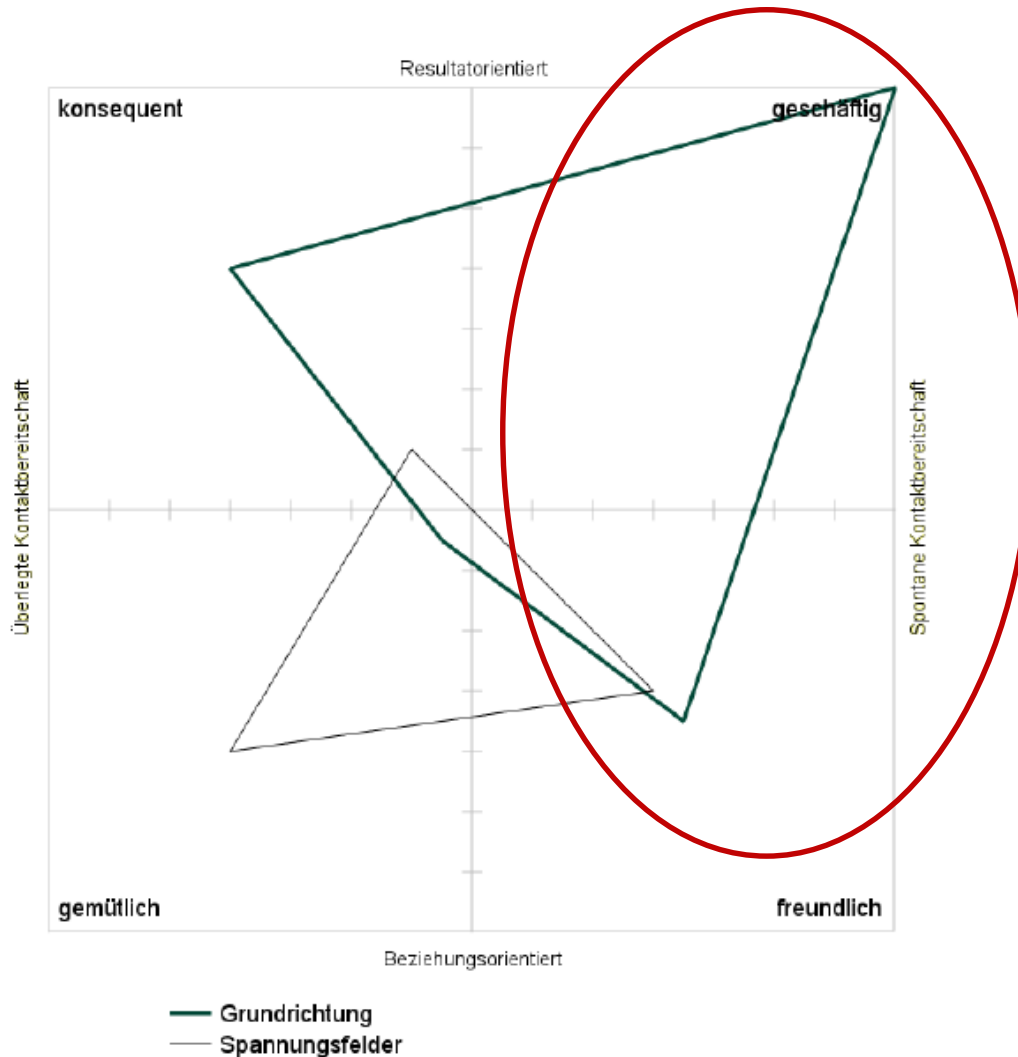
**Name:** Jack Rietiker

**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.

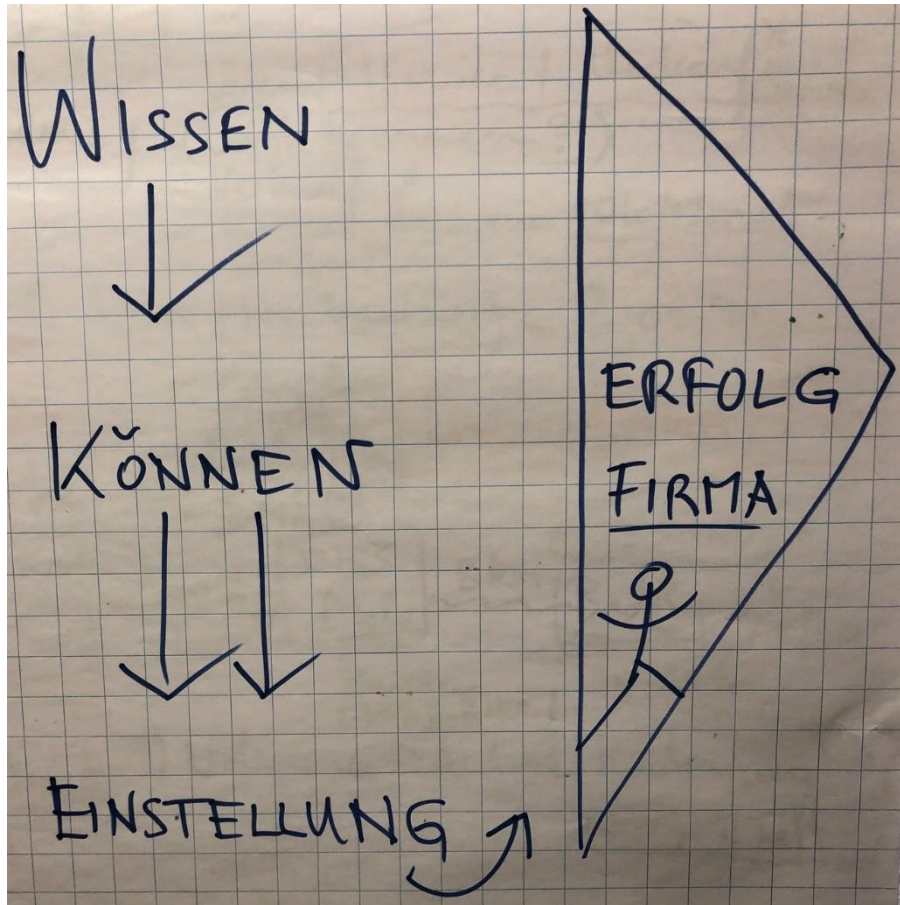
	geschäftig	konsequent	freundlich	gemütlich
<b>Grundrichtung</b>	7.0	4.0	3.5	0.5
<b>Spannungsfelder</b>	0.0	1.0	3.0	4.0

# GPI Assessment



Leadership in den Grundrichtungen der Persönlichkeit

# Leadership ist eine **Einstellung** und kein BWL Fach wie Management!



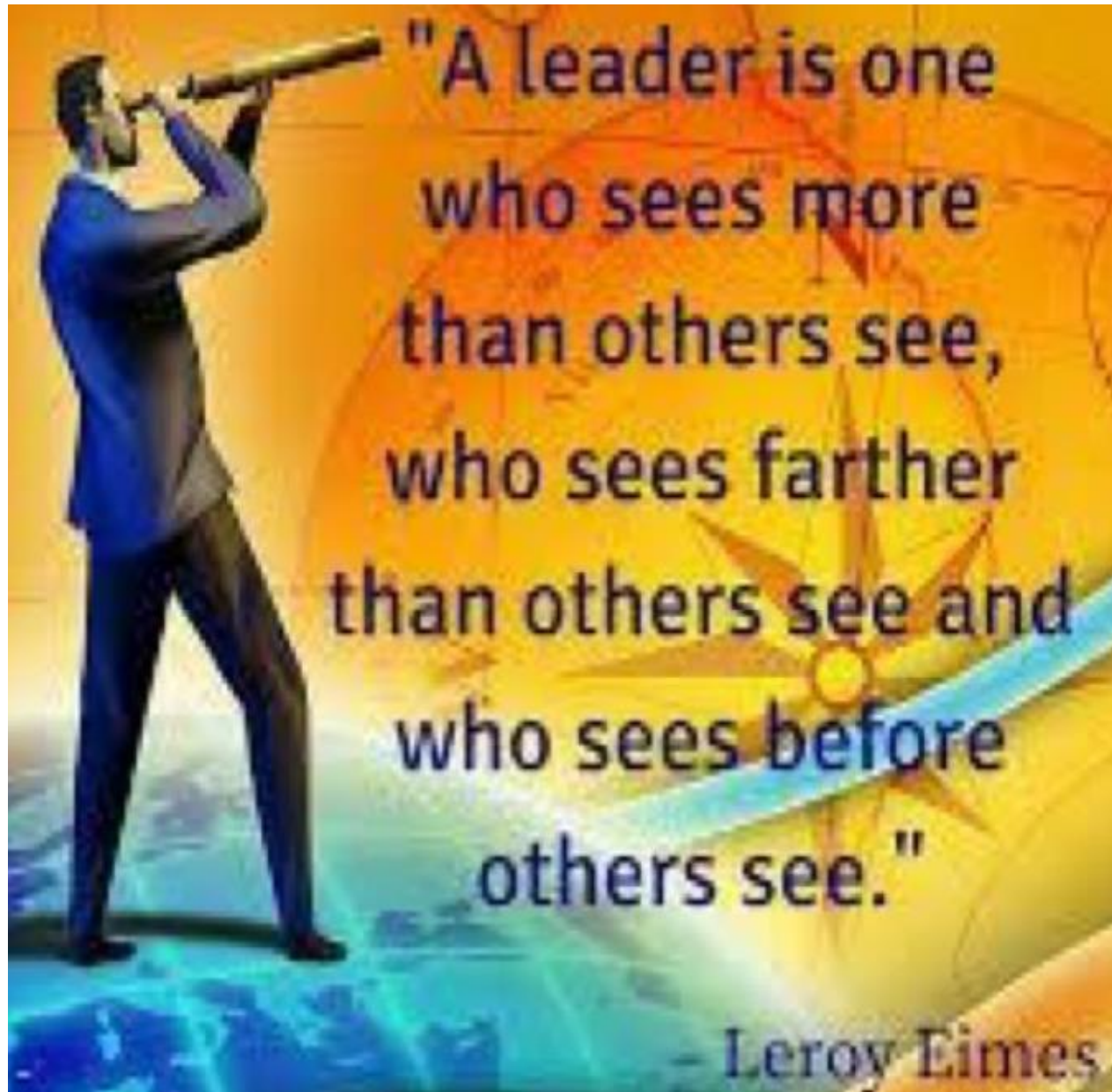
Wirkungen des Leadership Coachings:

1. Selbstvertrauen stärken
2. Selbstzweifel untersuchen bzw. reduzieren
3. Skills üben

Die erste und vorrangige Aufgabe von Führungskräften ist es, sich um ihre eigene Energie zu kümmern und dann zu helfen, die Energie anderer nutzbar zu machen.

*Peter Drucker*





"A leader is one  
who sees more  
than others see,  
who sees farther  
than others see and  
who sees before  
others see."

- Leroy Eimes

**Become the kind of leader  
that people would follow  
voluntarily; even if you had  
no title or position.**

Brian Tracy

POUR MANAGER, IL FAUT  
AIMER LES GENS ET  
S'INTÉRESSER À EUX.  
LE VRAI LEADER EST  
CELUI QUI GRANDIT EN  
FAISANT GRANDIR LES  
AUTRES.



# Anhang: Leadership Skills

# Leadership Skills nach Jo Owen

1. Responsibility for yourself and the others
2. High aspirations
3. Have courage
4. Be adaptable
5. Learn to be lucky
6. Managing stress
7. Honesty
8. Self-awareness
9. Working to win

## 10. Be a positive and effective leader:

- ✓ Look to the future, not to the past
- ✓ Focus on action, not on analysis
- ✓ See possibilities, not just problems
- ✓ Create options, versus accepting the status quo
- ✓ Take control, versus being controlled (board!)

Source: Jo Owen, The Leadership Skills Handbook, 2014