



Führen
lernen?!



Handelszeitung



44. SKO-LeaderCircle

Di. 17. September 2019, 17.30-21.00 Uhr in Zürich

#LeaderCircle



**Ralph
Echensperger**

Chief Claims Officer
Zurich Schweiz

Ralph Echensperger

Chief Claims Officer bei Zurich Schweiz.
Zuvor leitete er für zwei Jahre den Bereich
Claims Motor.



Präsentation: 29. Oktober, 18.00, an der Kalaidos FH



Vielen Dank!

Partner

Handelszeitung



Profitieren Sie von 10% Prämienrabatt für Ihre Autoversicherung, Motorradversicherung, Hausrat-, Privathaftpflicht- und Gebäudeversicherung bei der Zurich Versicherung. sko.ch/zurich

Eventpartner



Bildungspartner



Mobilitätspartner



Das Firmenkundenportal SBB Businesstravel offeriert Ihnen eine um 50% rabattierte Anreise mit dem ÖV an den SKO-LeaderCircle.

Medienpartner



18.00 **Start:** Jürg Eggenberger, Geschäftsleiter SKO

18.15 **Impulsreferat** von Prof. Dr. Heike Bruch

Talk: Einzelinterviews mit den Podiumsgästen:
Prof. Dr. Heike Bruch, Ralph Echensperger, Dr. Marcel Oertig
und Dr. Hans C. Werner

Podium: Stefan Barmettler, Chefredaktor Handelszeitung

20.00 **Stehdinner:** neue Kontakte, interessante Gespräche

Teilen Sie Ihre Gedanken zum Thema «Führen lernen»
via Twitter in 140-280 Zeichen:

- Was zeichnet gute Führung Ihrer Meinung aus?
- Kann man Führen überhaupt lernen?



@SKO_ASC_ASQ

#LeaderCircle



#SWISS
LEADERS

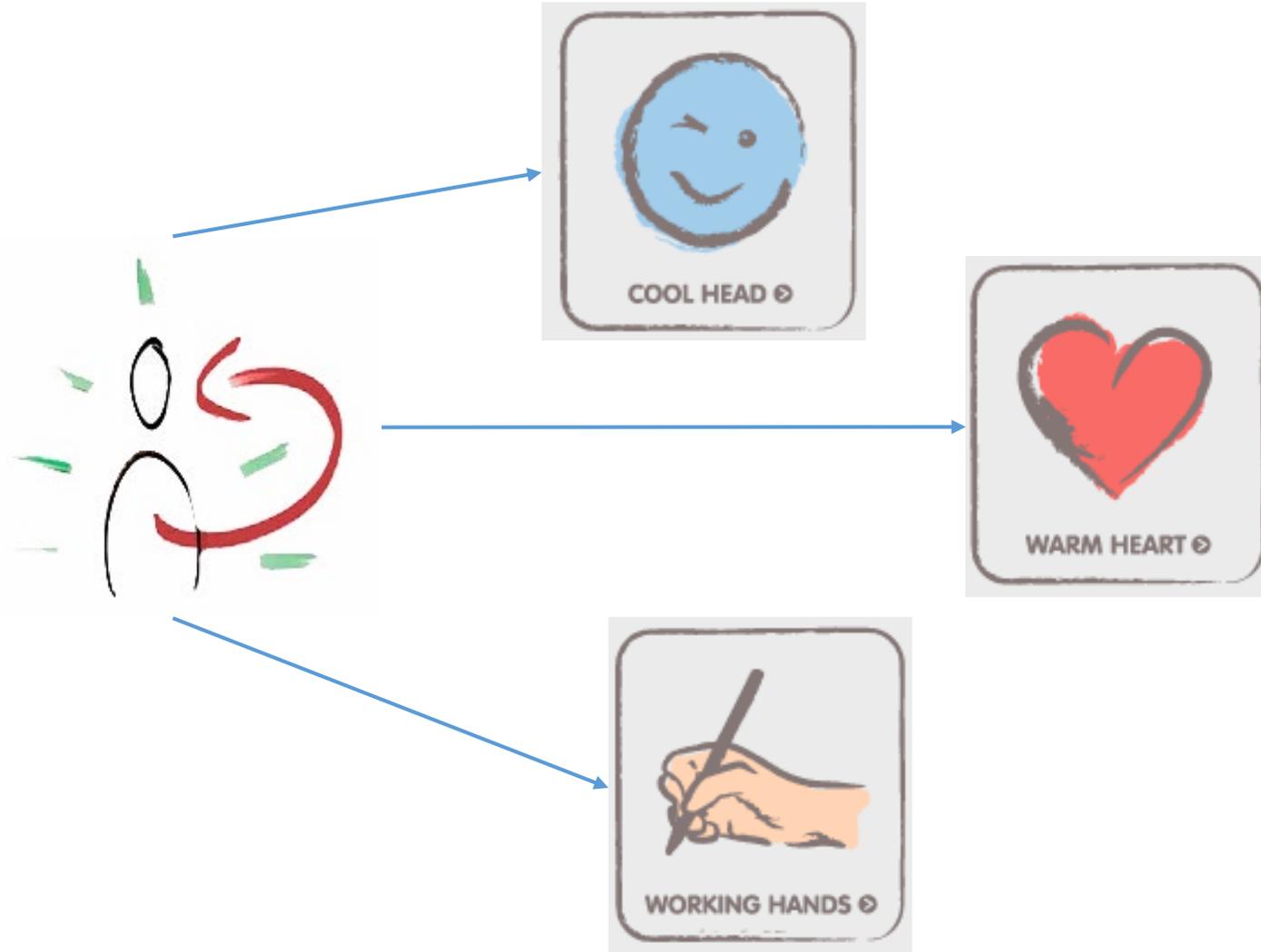
Herausforderungen – Sowohl-als-auch-Kompetenzen

Handelszeitung
 ZURICH®



Quelle: /www.stuttgarter-zeitung.de

Führung lernen



Rahmenbedingungen setzen: wie lernen?

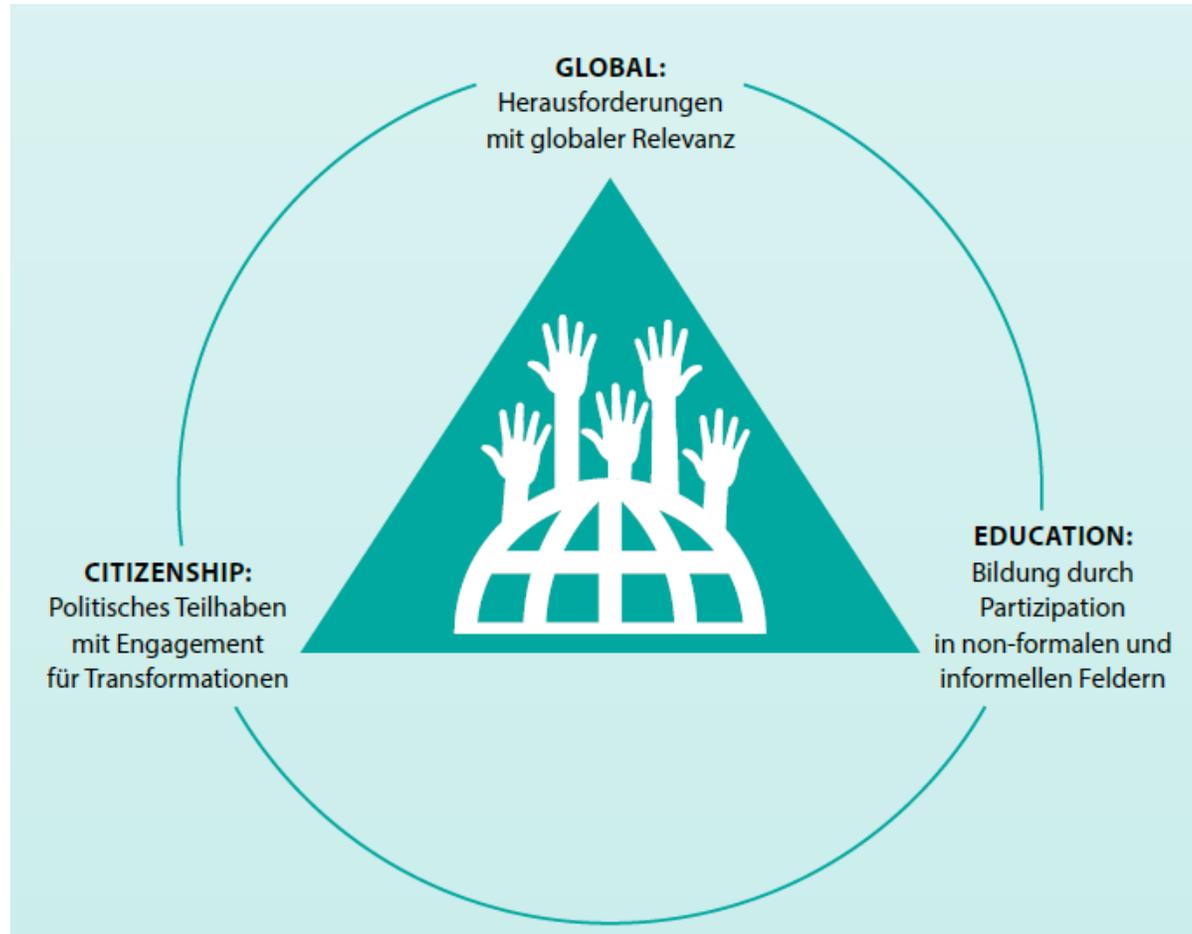
- 70 % lernen wir im täglichen Leben, im beruflichen Alltag und beim Lösen von Problemen und Herausforderungen,
- 20 % lernen wir aus Rückmeldungen, aus Beobachtungen und von Vorbildern,
- 10 % lernen wir in formalen Lernsettings.



#SWISS
LEADERS

Rahmenbedingungen setzen: Learning to work and live together

Handelszeitung
ZURICH



Quelle: Global Citizenship Education, Policy Brief Schweizerische Unesco-Kommission 2019

Global	Citizenship	Education
Interdisziplinär, vernetzt denken	Gesellschaftliches Engagement durch Teilhabe und Teilgabe	Non-formale und informelle Bildungsaktivitäten
Nachhaltigkeit	Zugänge erschliessen	Organisierte Freiwilligkeit
Vielfalt und Diversität, Gleichberechtigung, Toleranz und Fairness	Empowerment, eine Stimme geben	Niederschwellige Zugänge
Verständnis, was die Gesellschaft zusammenhält	Mitwirkung ermöglichen	Peer-Learning
Brücken bauen zwischen betriebswirtschaftlichem, volkswirtschaftlichem und gesellschaftspolitischem Denken	Verantwortung übernehmen	Selbstgesteuerte Lernmöglichkeiten



**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

Mut versus Selbstzweifel

Leadership in der New Work Transformation

Prof. Dr. Heike Bruch

44. SKO-LeaderCircle, 17. September in Zürich

Institut für Führung
und Personalmanagement



Universität St.Gallen

«Wir fahren 180 auf der Autobahn, während wir die Reifen wechseln»

Bombardier Transportation CEO





Mut versus Selbstzweifel

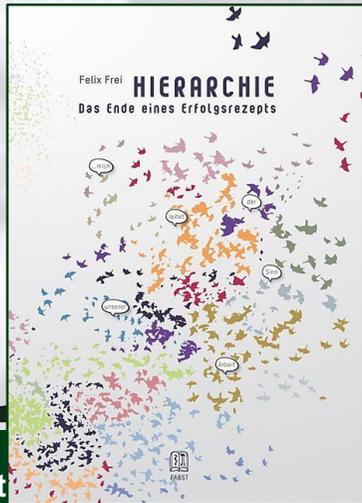
1

Mut versus Selbstzweifel in der New Work Transformation

2

Führungskompetenzen der Zukunft

New Leadership = Führung abschaffen



Autorität

aktionale Führung

tische

Share

- Feste Führungsverantwortung
- Entscheidungen von Einzelpersonen
- Willkür-entscheidung möglich

- Ziele setzen
- Leistungs-kontrolle
- Systematisches

- Inspirierende Motivation

- demokratischen Wahl-verfahren ihre

- aus effizienzorientierter

- Flexible Hierarchie
- Führung als Team-aufgabe

- Keine formale Führung
- Flache Hierarchien
- Absolute Gleichheit aller Mitglieder der Organisation
- Hohes Mass an Zusammen-arbeit

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

New Leadership = Gefahr von Laissez faire



«Unbossing heisst Führung abbauen»

«Selbstführung statt Anweisung»

«Kein Mensch braucht Führung»

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.

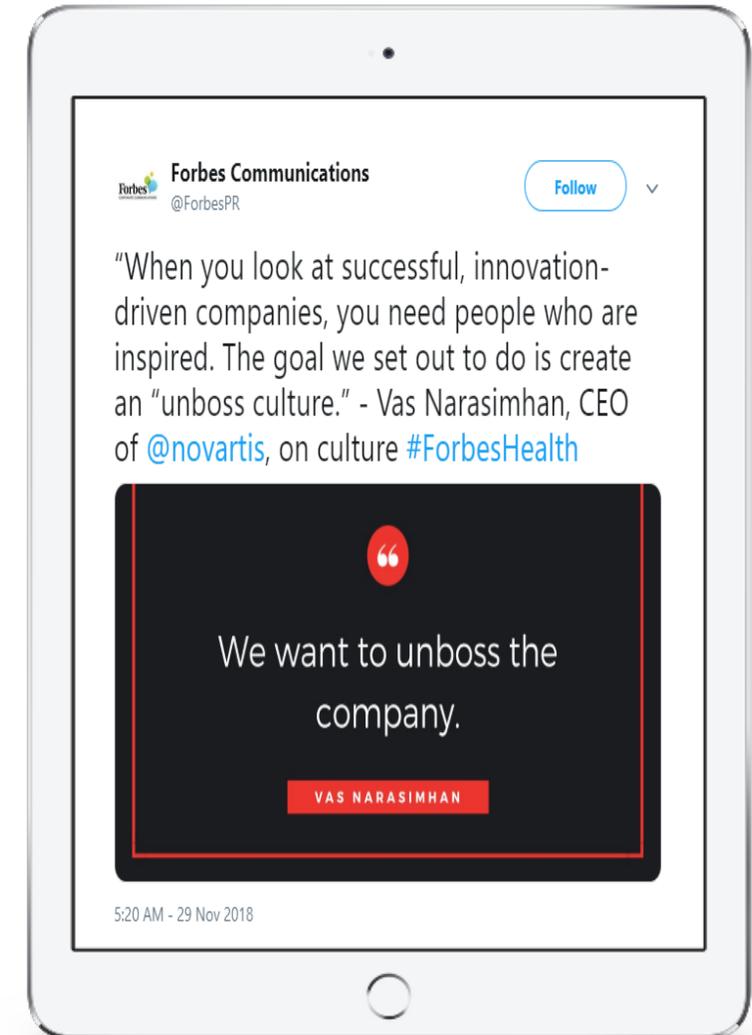
Unbossing darf nicht Laissez-faire heissen

@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 Millennials attraktiver werden
- Mehr Autonomie und Mitspracherecht für die 125.000 Mitarbeiter
- Keine autokratische, Top-down Führung aus früheren Zeiten mehr



Sinnorientierte Führung

Transaktionale Führung	Transformationale Führung
 <p>Ziele setzen</p>	 <p>Vorbildhandeln</p>
 <p>Leistungskontrolle</p>	 <p>Inspirierende Motivation</p>
 <p>Systematisches Feedback</p>	 <p>Geistige Anregung</p>
 <p>Belohnen/bestrafen</p>	 <p>Individuelle Beachtung</p>

Führungsvorbilder zu inspirierender Führung

Mehr eigenes Sinnerleben



Zukunftsbild verankert



Und Sie?



Chancenorientierung mit positiver
Fehlerkultur



Unternehmen mit einem Klima transformationaler Führung

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

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

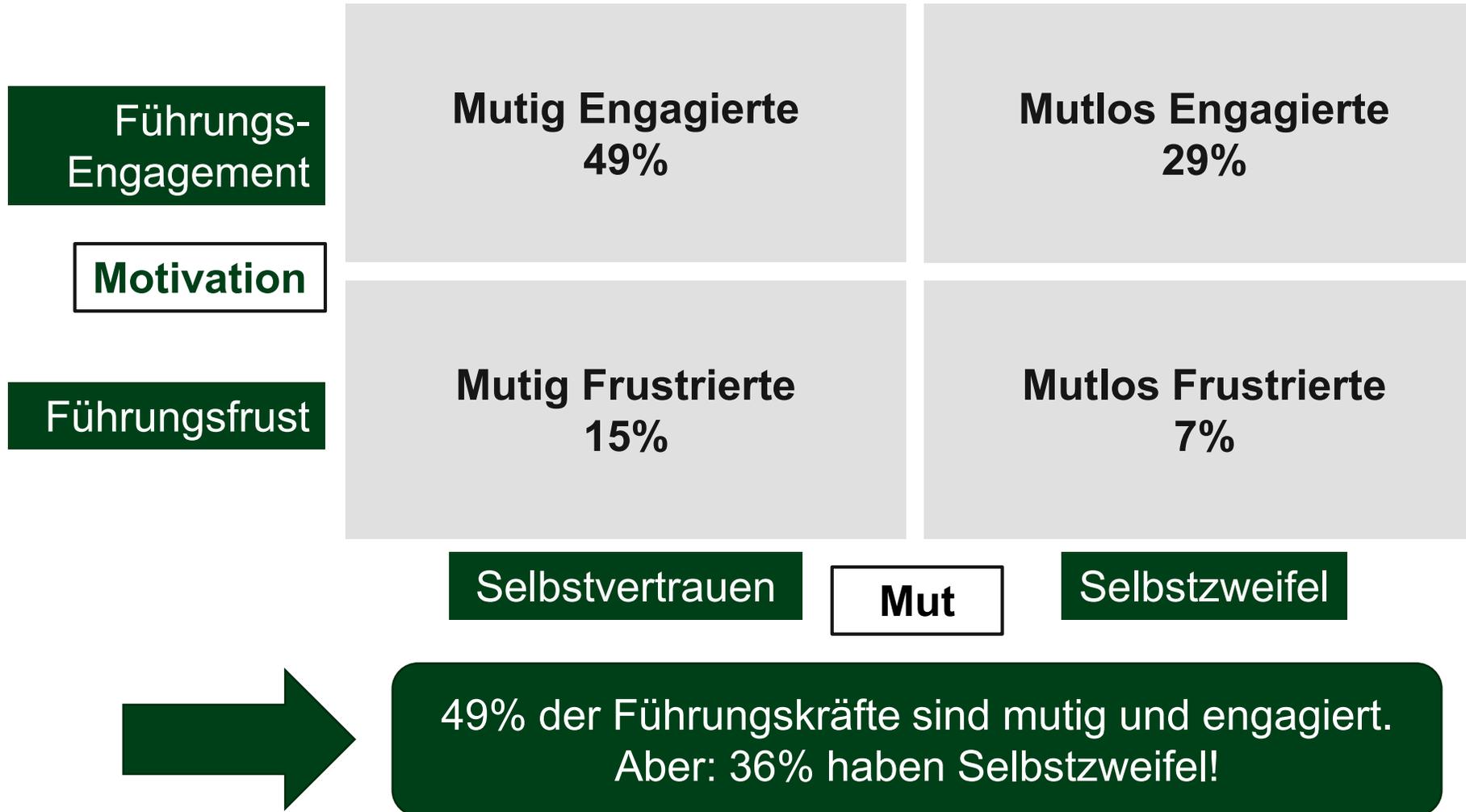
...Emotionale Erschöpfung ist um **45%** niedriger

...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



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 im Top versus Mittleren Management

Top Management

Mittleres Management

77% der Top-Manager sind motiviert,
Führungsverantwortung zu übernehmen

...und nur 66% der mittleren Manager

ABER: 38% der Top-Manager empfinden Führung
als Belastung...

...und 25% der mittleren Manager

42% der Top-Manager sind sich nicht sicher, ob
Führung in ihrer Natur liegt...

...und 33% der mittleren Manager

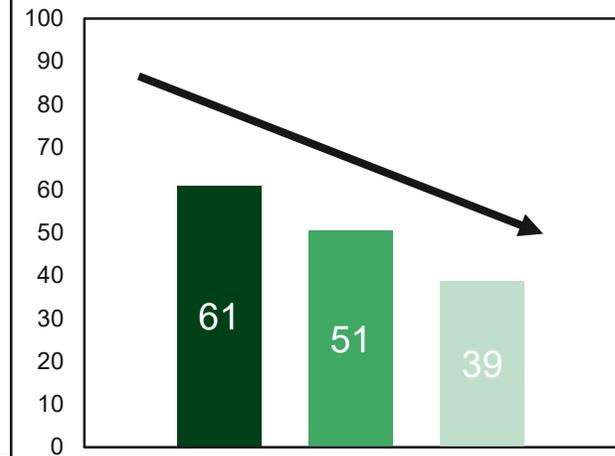
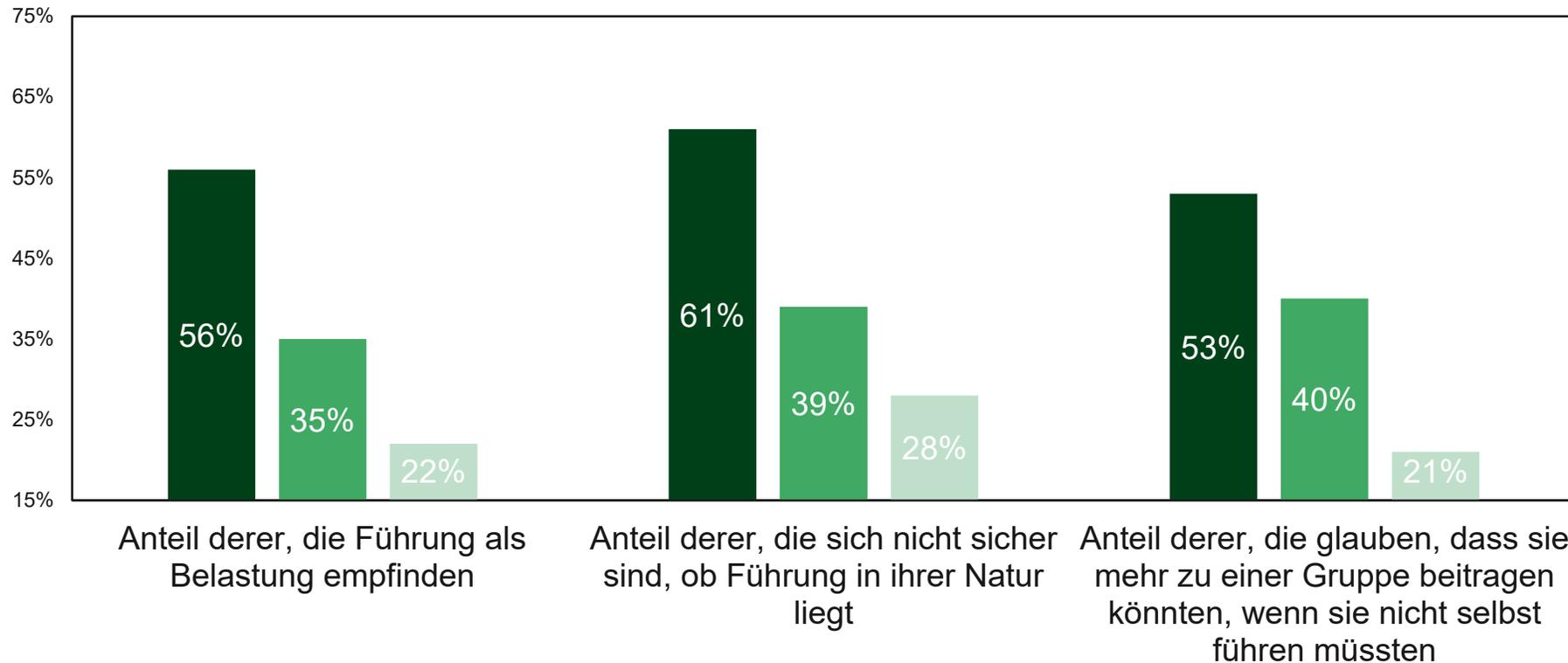
35% der Top-Manager glauben, dass sie mehr zu
einer Gruppe beitragen könnten, wenn sie nicht
selbst führen müssten...

...und 28% der mittleren Manager

**Starke Führungsmotivation,
aber hohe Selbstzweifel**

**Weniger Führungsmotivation und
weniger Selbstzweifel**

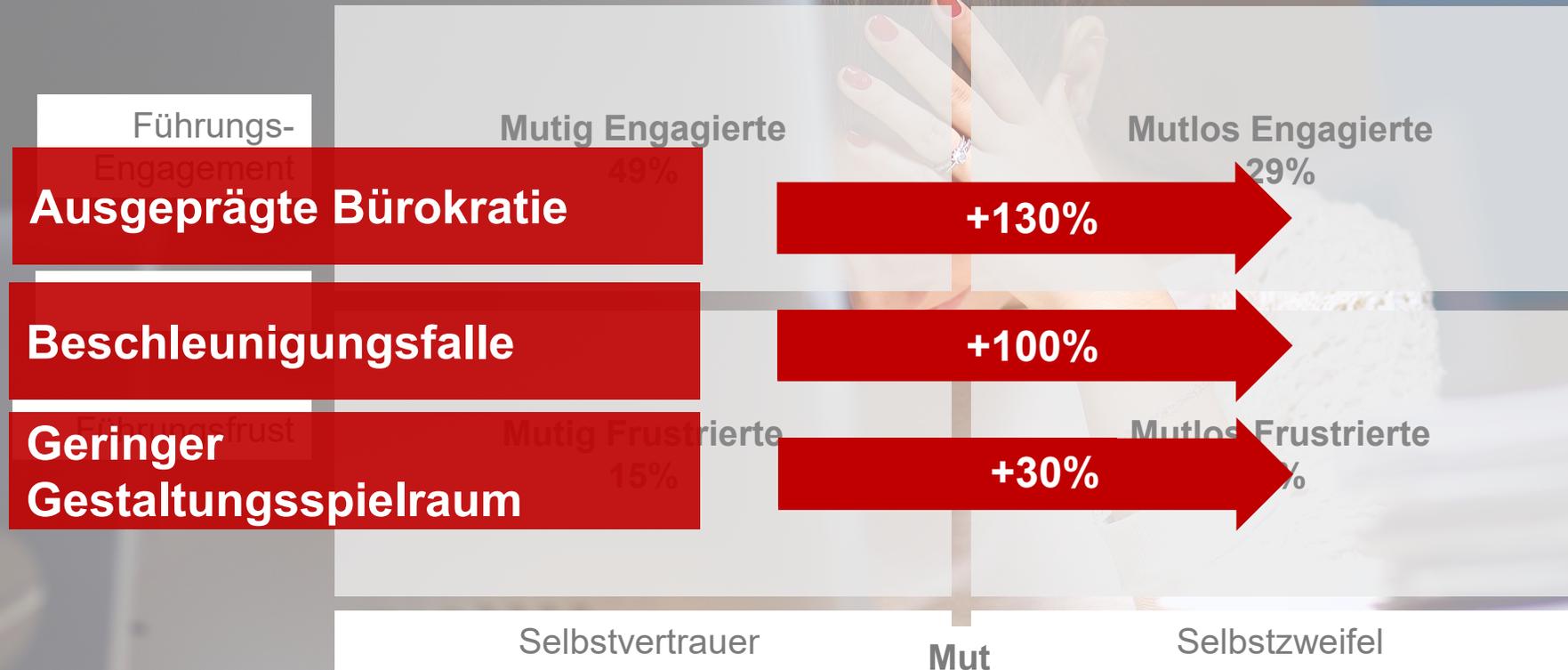
Selbstzweifel von Führungskräften nach Alter



■ unter 35-jährige ■ 35 bis 49-jährige ■ über 50-jährige

Junge Führungskräfte haben signifikant mehr Selbstzweifel als ihre älteren Kollegen. Die Führungsmotivation unterscheidet sich nicht.

Treiber von Selbstzweifeln



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

Paradoxe Anforderungen an Führungskräfte

Führungskräfte sollen:

- # In Netzwerkstrukturen führen
- # Agile Methoden verwenden
- # Mitarbeiter für den digitalen Umbruch begeistern
- # Entscheidungskompetenzen abgeben

Führungskontext:

- # ...bei vorherrschendem Hierarchie-Denken
- # ...unter bestehenden bürokratischen Bestimmungen
- # ...bei vorherrschenden Unsicherheiten gegenüber neuen Technologien
- # ...zentralisierte Entscheidungsprozesse

Paradoxe Anforderungen an Führungskräfte

Führungskräfte sollen:

- # In Netzwerkstrukturen führen
- # Agile Methoden verwenden
- # Mitarbeiter für den digitalen Umbruch begeistern
- # Entscheidungskompetenzen abgeben

Führungskontext:

- # ...bei vorherrschendem Hierarchie-Denken
- # ...unter bestehenden bürokratischen Bestimmungen
- # ...bei vorherrschenden Unsicherheiten gegenüber neuen Technologien
- # ...zentralisierte Entscheidungsprozesse

In der New Work Transformation sind Führungsmotivation (+27%) und -zweifel (+72%) signifikant erhöht.



Mut versus Selbstzweifel

1

Mut versus Selbstzweifel in der New Work Transformation

2

Führungskompetenzen der Zukunft

Mit Unsicherheiten umgehen

Adaptionskompetenzen

- **Polychronizität**
- **Stress Mindset**
- **Ambiguitätstoleranz**

Adaptionskompetenzen helfen Führungskräften bei der Anpassung an New Work-Kontexte.

Gestaltungskompetenzen

- **Selbstmanagement**
- **Emotionsregulation**
- **Kontrollüberzeugung (Locus of Control)**

Gestaltungskompetenzen unterstützen Führungskräfte, die neue Arbeitswelt proaktiv zu gestalten.

Mit Unsicherheiten umgehen

Adaptionskompetenzen

- Polychronizität
- Stress Mindset
- Ambiguitätstoleranz

Gestaltungskompetenzen

- Selbstmanagement
- Emotionsregulation
- Kontrollüberzeugung (Locus of Control)

Adaptionskompetenzen sind um 30% weniger stark verbreitet als Gestaltungskompetenzen

Führungskompetenzen der Zukunft entwickeln



Neues ausprobieren und sich Fehler
zuzugestehen

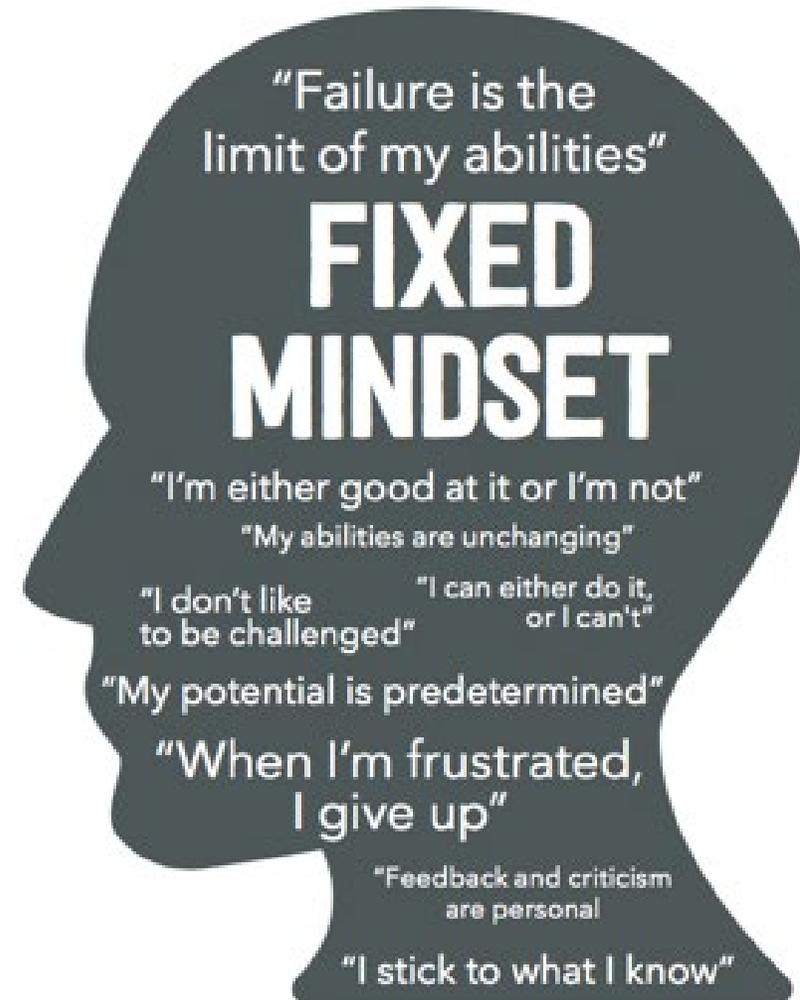
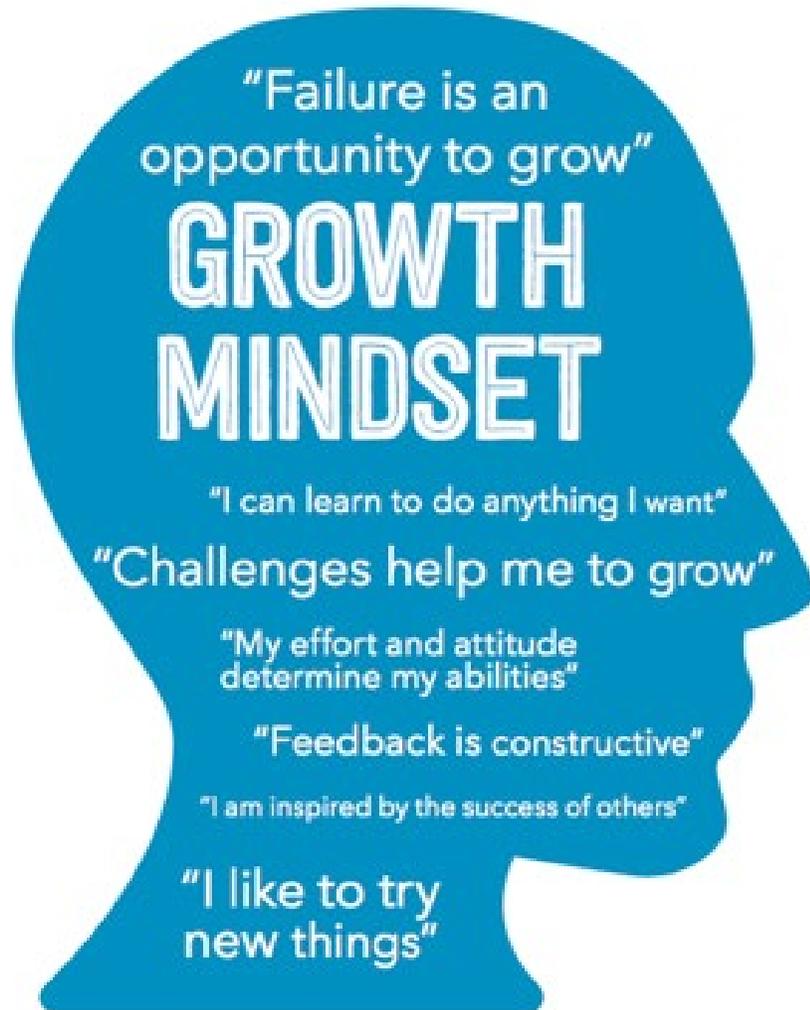


Innehalten – eigene Entwicklung
reflektieren



Erfahrungen und neue Führungsansätze
austauschen

Growth versus Fixed Mindset



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

Zusammenfassung

Mut versus Selbstzweifel und das HRM 2025

#

In der New Work Transformation gilt es, Führungsmotivation zu stärken und **Selbstzweifel** zu reduzieren

#

Führungskräfte an der Spitze und junge Führungskräfte sind besonders von Selbstzweifeln betroffen

#

Adaptions- und Gestaltungskompetenzen werden in New Work Kontexten benötigt.

#

Führungskräfte müssen ein **Growth Mindset** entwickeln

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



Wollen wir in Kontakt bleiben?



Heike.Bruch@unisg.ch

Kontakt auch über: LinkedIn und Xing

Institut für Führung
und Personalmanagement



Universität St.Gallen



Pioneering Future Work and Leadership

Frederik.Hesse@unisg.ch



New Work & Culture Check

www.ifpm.unisg.ch/de/fuer+praktiker/tools



Seminare @ I.FPM 2017/2018

Nicole.Stambach@unisg.ch



**Stefan
Barmettler**

Chefredaktor
Handelszeitung

Stefan Barmettler (Moderation)

Chefredaktor der Handelszeitung

@Handelszeitung



**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



**Ralph
Echensperger**

Chief Claims Officer
Zurich Schweiz

Ralph Echensperger

Chief Claims Officer bei Zurich Schweiz.
Zuvor leitete er für zwei Jahre den Bereich
Claims Motor.



**Dr. Marcel
Oertig**
VRP Avenir
Group

Dr. Marcel Oertig

VR-Präsident und Partner der Avenir Group AG. Hauptdozent im Executive MBA der Universität St. Gallen sowie an mehreren Fachhochschulen.



**Dr. Hans
C. Werner**
Chief Personnel
Officer Swisscom

Dr. Hans C. Werner

Chief Personnel

Officer und Mitglied der Konzernleitung der Swisscom. Seit Juni 2019 Mitglied des Verwaltungsrates der Kantonsspital Aarau AG.

SKO-LeaderTrainings

Effizient Netzwerken

Di. 15. Oktober, 18.00-21.00 Uhr, Baden

Personal-Branding

Mi. 23. Oktober, 13.30-17.30 Uhr, Zürich

SKO Führungskurs 2: «Konfliktklärung - gewusst wie»

Konflikte bewusst angehen, konstruktive Lösungen für sich und Ihr Team erarbeiten.

Do. 26. September, Do. 10. und Do. 24. Oktober 2019 in Zürich (3 Nachmittage)

Save-the-Date LeaderCircle 2020: Nachhaltige Führung Schweiz

Wie sich Miliz und Solidarität lohnen – Do. 5. März 2020, Zürich

Mit Sprachen und Kultur zum Erfolg – Mi. 17. Juli 2020, Zürich

The Circle – Best practice Nachhaltigkeit – 16. September 2020, Kloten



Vielen Dank!



#SWISS LEADERS

Handelszeitung



Bleiben Sie informiert, folgen Sie uns!



#LeaderCircle