

ST. GALLE  
MANAGEMENT SCHOOL

■ **ADVANCED LEADERSHIP**

MEHR FÜHRUNGSSICHERHEIT  
IN KOMPLEXEN SYSTEMEN

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN



## ADVANCED LEADERSHIP

MEHR FÜHRUNGSSICHERHEIT  
IN KOMPLEXEN SYSTEMEN

### Wozu Führung?

Auf den ersten Blick wird unter Führung oft verstanden, strategische Ziele zu kommunizieren und sicherzustellen, dass sie gemeinsam verfolgt werden. Auf den zweiten Blick taucht die Frage auf, ob dies funktioniert – auch wenn die Strategie klar ist, wird sie oft nicht ordentlich in die verschiedenen Bereiche hinein «übersetzt». Noch gravierender ist, dass es angesichts einer sich schnell wandelnden Umwelt mit zunehmender Dynamik und Komplexität immer schwieriger wird, überhaupt zu einer sinnvollen Strategie, zu den «richtigen» Zielen zu finden ...

# ADVANCED LEADERSHIP

Mehr Führungssicherheit in komplexen Systemen:  
Wie Führungskräfte ihre Leadership mit vernetzten Ideen,  
klaren Werten, persönlicher Courage und neuer Energie  
weiterentwickeln können.

Die heutige Arbeitswelt ist hochgradig komplex und verändert sich  
in immer kürzeren Zyklen. Menschen zu gewinnen, zu begeistern  
und sie exzellent durch turbulente Zeiten des Wandels zu führen,  
setzt besondere Leadership-Qualitäten voraus. Für Führungskräfte  
bedeutet dies, sich mithilfe neuer professioneller Methoden  
beständig mit Veränderung auseinanderzusetzen und neben ihren  
Leadership-Qualitäten auch ihr Verständnis für die Wirkung von  
Resonanz und Achtsamkeit im System laufend weiterzuentwickeln.  
Die eigene Wirksamkeit steigt, wenn Führungskräfte die Mecha-  
nismen in ihrem Umfeld erkennen, benennen und zu steuern  
wissen und damit die eigene Souveränität auch in Krisen erhalten  
und nutzen können. Die eigene Person in ihrem Einfluss auf ihr  
Umfeld und ihre Handlungsfelder auf dieser Basis zu reflektieren  
und weiterzuentwickeln, ist Inhalt des viertägigen Seminars  
«Advanced Leadership».

[www.mssg.ch/advancedleadership](http://www.mssg.ch/advancedleadership)

«Es braucht mehr Leadership!»  
So verbreitet dieser Ruf ist, so  
oberflächlich bleiben in der Regel  
die Antworten. Statt die Inflation  
der To-do- und Checklisten wei-  
ter anzuhetzen, wird dem Begriff  
der Führung umfassend auf den  
Grund gegangen. Kritische Refle-  
xion gehört zu den wichtigsten  
Chefqualitäten. Das Seminar  
«Advanced Leadership» liefert mit  
den «7 Leads» wertvolle Erkennt-  
nisse und verhilft zu noch mehr  
Erfolg beim Führen.

Führung soll nicht nur das  
Überleben von Organisationen  
sichern, sondern deren nachhal-  
tige Lebensfähigkeit ermöglichen.  
Dabei ist es auch wichtig, sich  
die zentrale Frage nach der  
«richtigen Richtung» zu stellen,  
um die richtigen Impulse zu setzen.  
Was auch immer die Impulse sind,  
sie erfordern Kommunikation.  
Eine Strategie, die keiner kennt,  
nützt niemandem. Die Kommuni-  
kationsfähigkeit auf allen Ebenen  
weiterzuentwickeln, bedeutet  
Advanced Leadership.

## Wie wohin wachsen?

Je komplexer die Anforderungen  
sind, desto dysfunktionaler werden  
direkte operative Sollvorschriften  
und starre Zielvorgaben. Einem  
komplexen System – wie einem  
Baum – kann man nicht befehlen,  
wohin es wachsen soll ... Aber man  
kann Einfluss nehmen durch:

- Ausrichtung («Lichtquelle») –  
Worauf kommt es am Ende an?
- Leitplanken (Begrenzung,  
Beschneidung) – Was darf  
nicht passieren?
- Ressourcen («Giessen») –  
Empowerment, Bedarf?



## 7 LEADS

### Thesen zu Führung und Wirkung

«Es braucht mehr Leadership!» So  
verbreitet dieser Ruf ist, so oberfläch-  
lich bleiben in der Regel die Antwort-  
ten. Martina Rummel, Beraterin an der  
Management School St.Gallen, setzt  
mit ihren sieben Thesen einen klaren  
Kontrapunkt. Statt die Inflation der  
To-do- und Checklisten weiter anzu-  
heizen, geht sie dem Begriff der Füh-  
rung auf den Grund. Denn kritische  
Reflexion gehört zu den wichtigsten  
Chefqualitäten.

[www.mssg.ch/impulsschriften](http://www.mssg.ch/impulsschriften)

## 7 LEADS

**Die Frage ist nicht, ob es mehr Führung braucht.  
Sondern, wozu es Führung braucht.**

### These 1

Führen ist eine Funktion im System.  
Es geht um überlebensrelevante Impulse.

### These 2

Führen ist immer Führen von Veränderung.  
Es geht um (Lösungs-)Orientierung und Resonanz.

### These 3

Führen ist die Erzeugung von Entscheidungen.  
Es geht um die Ermöglichung gerichteter Selbstregulation.

### These 4

Führen ist Einsatz für nachhaltige Resultate.  
Es geht um die tatsächlich erzielte Wirkung.

### These 5

Führung ist das Erschaffen und Vertreten von Gemeinschaft.  
Es geht um die Sicherung der Gemeinschaftsinteressen.

### These 6

Führung ist keine Stilfrage.  
Es geht um das Erfassen des Führungsbedarfs.

### These 7

Führung wird durch die Geführten realisiert.  
Es geht um Zugehörigkeit und Sinn.

## THEMEN

Wer zu wissen meint, wie Führung geht, ist möglicherweise auf eine sich immer schneller wandelnde Arbeitswelt nicht ausreichend vorbereitet. Steigende «Dynaxity», unkalkulierbare Veränderungen und die Anforderung, sich im globalen Wettbewerb gut zu bewegen, stellen Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Es gilt, die besten Mitarbeiter zu halten und sie für eigenverantwortliches, an den Bedürfnissen der Organisation ausgerichtetes Handeln zu gewinnen.

### Energie, Ideen, Courage, Werte

Leadership-Kriterien, die um die Jahrtausendwende diskutiert wurden, sind keineswegs out. Wer keine Energie hat, kann niemanden anstecken. Wo Ideen für das Geschäft fehlen, hat Innovation keine Chance. Der Mut, im Unwägbareren zu steuern und womöglich den «blue ocean» zu befahren, muss ergänzt werden mit klaren Werten – nicht nur im direkten Umgang mit Menschen. Wer die Balance von Humanität, Ökonomie und Ökologie aus den Augen verliert, verliert die Menschen.

### Leading Change

Love it, change it or leave it... Verlauf und Gesetzmässigkeiten von Changeprozessen. Kommunikation und Führung bei rasantem und kontinuierlichem Change. Dos and Don'ts – Essentials für das Gelingen von Veränderung.

### Digital Leadership und Transformation

Think Digital – Digitale Chancen erkennen und nutzen. Lead Digital – Neue Führung verstehen und leben. Go Digital – Wo und wie wächst die digitale Zukunft heran?

### Von traditionellen Hierarchien zu Netzwerkintelligenz

Direkte fachliche Steuerung ist an Grenzen gestossen. Wo es gilt, Menschen mit hoher Fachkompetenz zu ausgerichteter, eigengesteuerter Zusammenarbeit zu bewegen, bedarf es neuer Qualitäten in der Kommunikation. Leisten Bewertungskulturen tatsächlich den richtigen Beitrag für Exzellenz, Agilität und Resilienz der Organisation? Was zieht Talente an? Wie erreicht man Leadership und Eigenverantwortung auf allen Ebenen?

### Leadership und Persönlichkeit

Individualität und Persönlichkeitsprofil. Einfluss der persönlichen Art auf den Arbeits- und Führungsstil, auf das Kommunikations- und Teamverhalten.

### Ideen und vernetztes Denken

Grundprinzipien systemischen und vernetzten Denkens. Kreativ sein, querdenken und Probleme lösen. Integration von Ideen.

### Leading Teams

Zusammenarbeit effizient und konstruktiv gestalten. Bedeutung der Aufgabenstruktur für Synergie- und Konfliktpotenzial. Grenzen von Teamarbeit. Führen von selbstregulierten Teams. «Scrum» und Agilität. Effektive Meetings, Minderung von Entscheidungsrisiken.

### Promoting Leadership – Leading Leaders

Neue Konstellationen in Führung und Zusammenarbeit – hierarchieübergreifend, generationsübergreifend und interkulturell – erfordern es, die Funktion von Führung tief zu verstehen. Eigenverantwortung, Identifikation und lösungsorientierte Kommunikation werden immer wichtiger und sichern die Anschlussfähigkeit in den unterschiedlichsten Ebenen. Top-down, bottom-up und horizontal muss klug gepflegt werden.

### Leadership interkulturell

Leadership im internationalen Kontext: Bridging the cultural gap – managing diversity. Multinationale Teams führen.

### Advanced Leadership

Die Entwicklung von Leadership-Qualitäten ist Persönlichkeitsentwicklung. Dazu gehören ein gutes Gespür für den eigenen Entwicklungsstand, der Aufbau von Resilienz im Umgang mit Alltagsbelastungen, aber auch die kontinuierliche Bewältigung von Ambivalenz und Dilemmata. Welchen Einfluss haben Ihre persönlichen Qualitäten auf die Resonanz bei Mitarbeitern? Erweitern Sie Ihre Fähigkeit, Gemeinschaften zu erschaffen, von denen Sie als Leader getragen werden. Führung realisiert sich am Ende über die Geführten.

## DOZENTIN

Dr. Martina Rummel ist als promovierte Arbeits- und Organisationspsychologin seit über 30 Jahren als Dozentin in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Entwicklung von Teams und Change Management tätig. Als Program Director Executive Leadership ist sie federführend für die Entwicklung von Up-to-date-Konzepten für eine moderne und zukunftsweisende Führungskultur verantwortlich.



Dr. Martina Rummel | Advanced Leadership

*«Wer in vernetzten Systemen Einfluss nehmen möchte, muss die Perspektive wechseln können – und Intelligenz und Vertrauen, Mut und menschliche Einfühlung, Anpassungsfähigkeit und Willenskraft in Balance bringen. Ich stehe dafür ein, dass Sie Ressourcen für Ihre persönliche Glaubwürdigkeit im Führen erschliessen.»*

### CORPORATE PROGRAM

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

### TEILNEHMERKREIS

Erfahrene Führungskräfte, die ihre Effizienz und Effektivität in Hinblick auf komplexere Aufgaben und ein zunehmend anforderungsreiches Führungsumfeld auf ein höheres Niveau bringen wollen. Für einen noch wirkungsvolleren und nachhaltigeren Führungserfolg.

### ERFAHRUNGSUSTAUSCH

Phasen der intensiven Arbeit wechseln ab mit entspannenden, spielerischen und kreativen Elementen. Diskussionen sowohl im Plenum als auch im kleinen Team führen zum Erfahrungsaustausch. Die heterogene Teilnehmerstruktur trägt zu einer ganzheitlichen Betrachtungsweise bei, indem Lösungsansätze aus verschiedensten Perspektiven kritisch beleuchtet werden.

## Durchführungsort



### Hotel Einstein, St.Gallen

Mitten im kulturellen Zentrum nahe der Fussgängerzone gelegen, bietet das elegante Hotel Einstein ein Gourmetrestaurant, ein legeres Bistro, eine gemütliche Bar und eine Zigarren-Lounge. Ein Spa mit Innenpool, Sauna, Dampfbad, Kristallbad und Massagen lädt zum Entspannen ein.

[www.einstein.ch](http://www.einstein.ch)

## 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.



[www.mssg.ch/transform](http://www.mssg.ch/transform)

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN

Fürstenlandstrasse 41  
9001 St.Gallen  
Telefon (41) 071 222 51 53



[office@mssg.ch](mailto:office@mssg.ch) | [www.mssg.ch](http://www.mssg.ch)