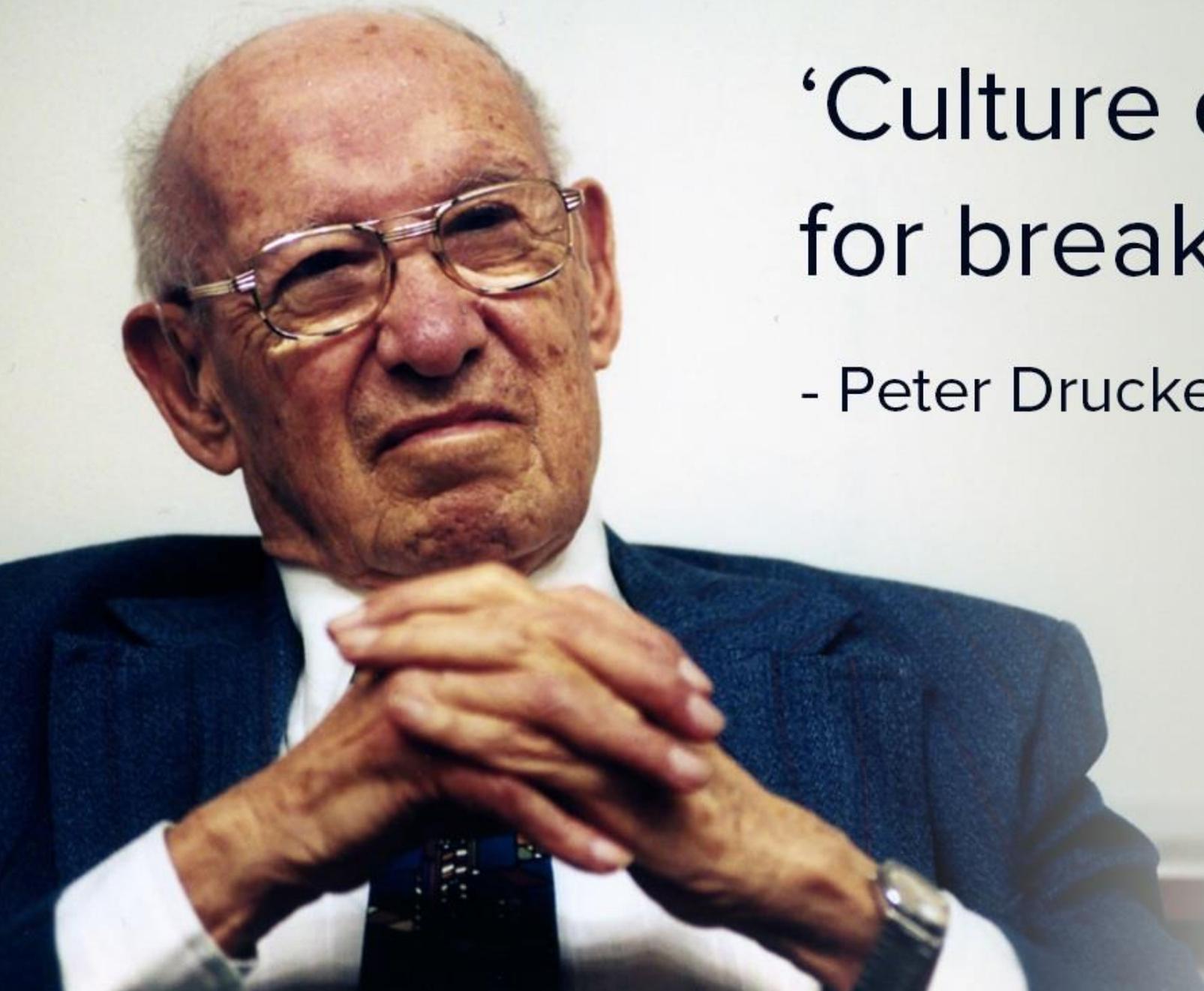


**Unternehmens-Kultur –  
der entscheidende  
Baustein für nachhaltigen  
Unternehmens-Erfolg**





‘Culture eats strategy  
for breakfast’

- Peter Drucker

Unternehmens-  
Kultur treibt  
**Unternehmens-  
Erfolg**



## **Kutter and Haskett (2011):**

'Organizations investing in Culture have

- 4.1x more Revenue Growth,
- 15x higher Returns and
- 8.27% better Share Price development'

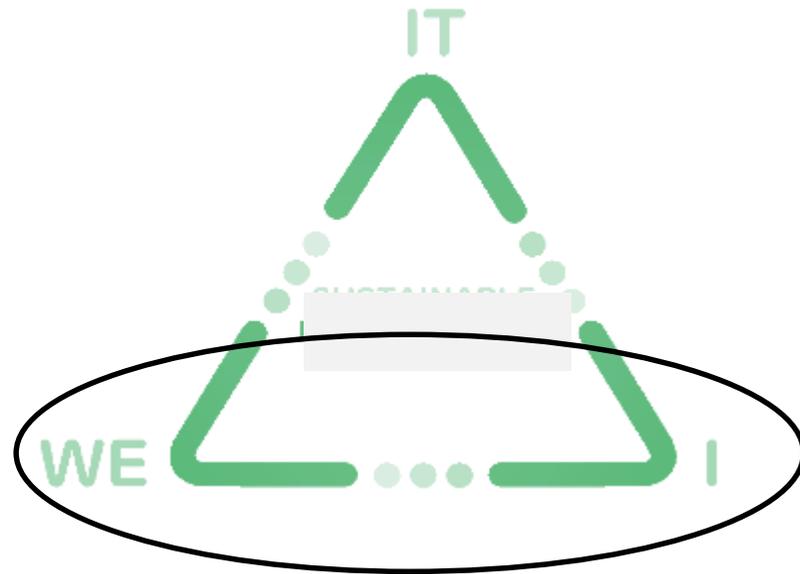
A photograph of a person in a white patterned shirt sitting at a desk, pointing at a document. A laptop is visible on the right side of the desk. The image is overlaid with a semi-transparent grey box containing text.

## Definition der Unternehmenskultur

„Die Art und Weise, wie (und wo) in einer Organisation Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden“

## Unternehmens-Zweck (Purpose)

Wettbewerbsfähige Strategien  
und Umsetzungspläne – klare  
und sinnvolle Prozesse und  
Kompetenzen = **HARDWARE**



## Unternehmens-Kultur

Die Art und Weise, wie (und wo) in  
einer Organisation Entscheidungen  
getroffen und umgesetzt werden =  
**SOFTWARE / BETRIEBS-  
SYSTEM**

## Moore's Law (definiert 1965)



Die Leistung von Mikroprozessoren wird sich bei konstanten Kosten pro Produktionseinheit alle 18 Monate verdoppeln.



Die Datenverarbeitungsleistung von Computern ist heute 100 Mrd. mal höher als 1965

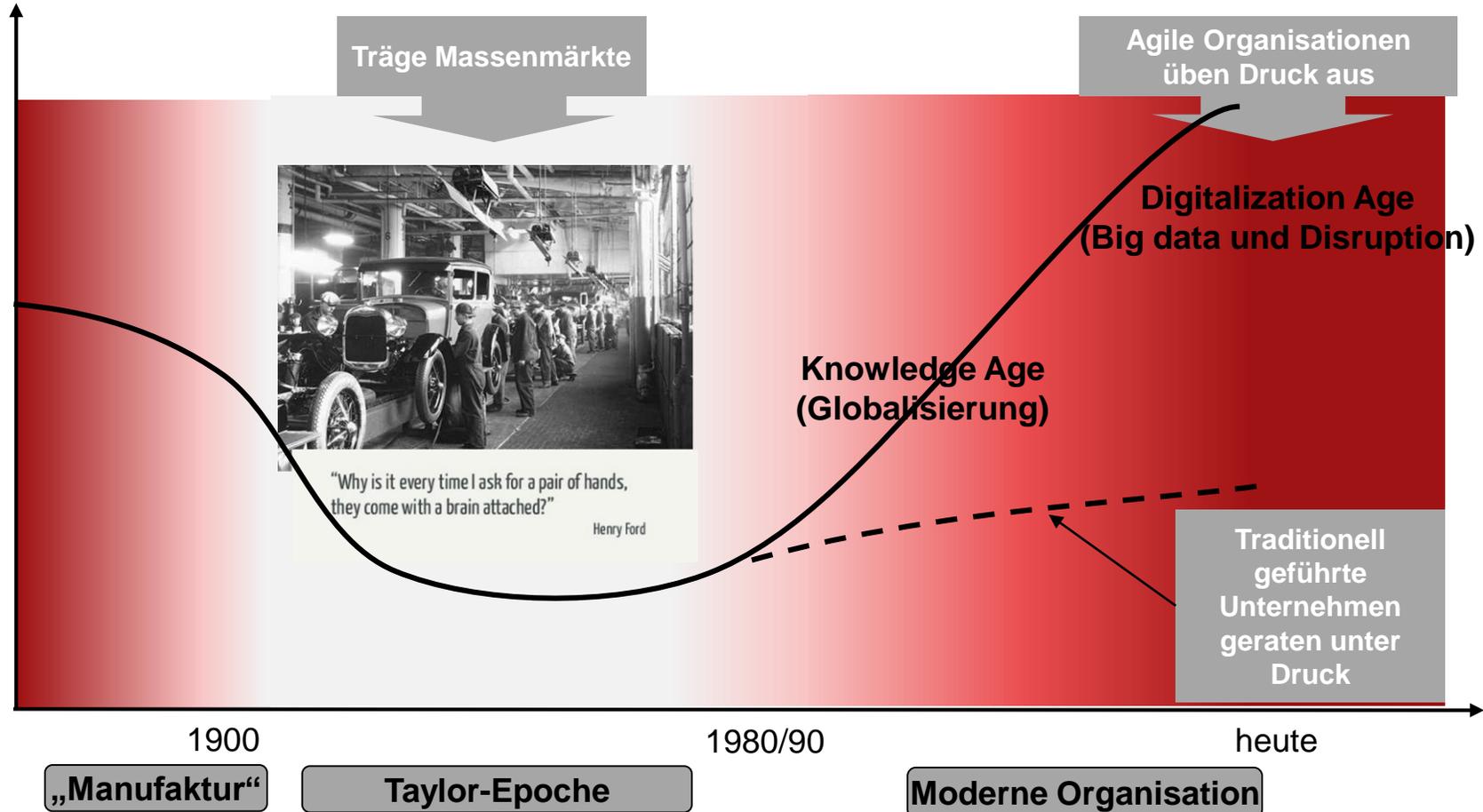
# Tipping Point – alte Management-Systeme haben ausgedient

Komplexität

**Empowerment und Agilität**  
 Potenzial-Entwicklung und –  
 Entfaltung als Wettbewerbs-  
 Vorteil  
 TRANSFORMATIONALE  
 FUEHRUNG



**Kommando & Kontrolle**  
 Mensch als ‚Produktions-  
 Faktor‘ und ‚Erfüllungs-Gehilfe‘  
 TRANSAKTIONALE  
 FUEHRUNG



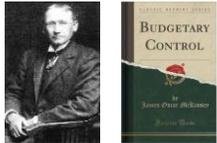
“Why is it every time I ask for a pair of hands,  
 they come with a brain attached?”  
 Henry Ford

„Manufaktur“

Taylor-Epoche

Moderne Organisation

F. Taylor  
 (1856 -1915)



Quelle: In Anlehnung and Wohland et. al 2004, Merkmale dynamikbuster Höchstleistung

# Von Transaktionalem zu Transformationalem Führungsstil

	Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Sicht auf die Welt	<i>Planbar und stabil</i>	<i>Unberechenbar und volatil</i>
Orientierung	<i>Fehlervermeidung</i>	<i>Potenzialentfaltung</i>
Motivationskräfte	<i>Belohnung und Bestrafung</i>	<i>Sinnstiftung</i>
Rolle der Führungskraft	<i>Effizienter Manager</i>	<i>Visionärer Führer</i>
Führungsbeziehung	<i>Zweckrational</i>	<i>Persönlich-vertraulich</i>
Erwartete Ergebnisse	Zielerreichung	Kreativität und Hochleistung

**Steve Jobs:**

**,It doesn't make sense to hire smart people and tell them what to do – we hire smart people so that they tell us what to do.'**

# Potenzial-Entfaltung, Potenzial-Entwicklung und Innovation finden in der Lern- und Entwicklungs-Zone statt



# Psychologische Sicherheit - die Voraussetzung damit Menschen sich getrauen die Komfort-Zone zu verlassen und ihr Potenzial einzubringen



# Was ist Psychologische Sicherheit?



**Amy C. Edmondson**  
Novartis Professor of Leadership &  
Management at Harvard Business  
School



**THE FEARLESS  
ORGANIZATION:  
CREATING  
PSYCHOLOGICAL  
SAFETY IN THE  
WORKPLACE FOR  
LEARNING, INNOVATION,  
AND GROWTH**

In association with



## Der Zustand einer Organisation

- In dem sich jeder akzeptiert und inkludiert fühlt
- In dem nicht mögliche negativen Folgen von Handlungen und Wortmeldungen im Vordergrund stehen sondern das Bedürfnis beizutragen
- In dem Bedenken und Fragen aufgeworfen werden dürfen und der Status quo kritisch hinterfragt werden darf ja sogar soll

# Psychologische Sicherheit und Eigen-Verantwortung gehen ‚Hand in Hand‘

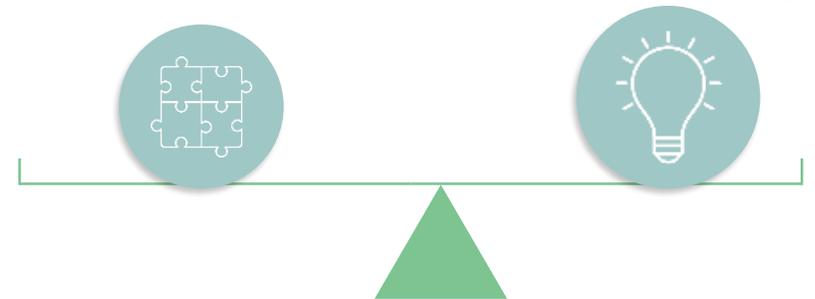


Source: Amy Edmondson, 2019

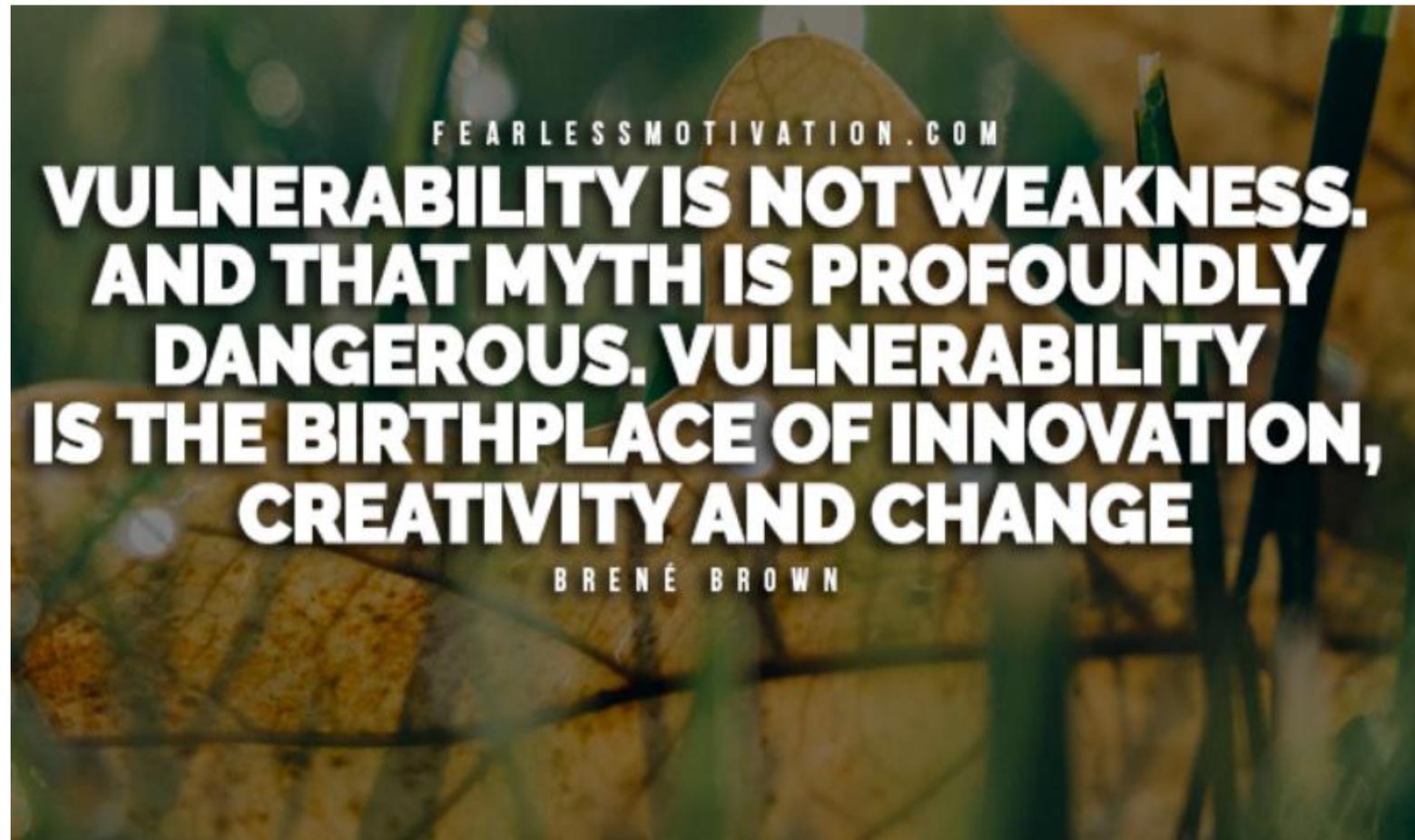
Psychologische Sicherheit



Selbst-Verantwortung



**Empathie, Einfühlungsvermögen und Verletzbarkeit der Führungs-Personen = Voraussetzungen für ein psychologisch sicheres Umfeld**

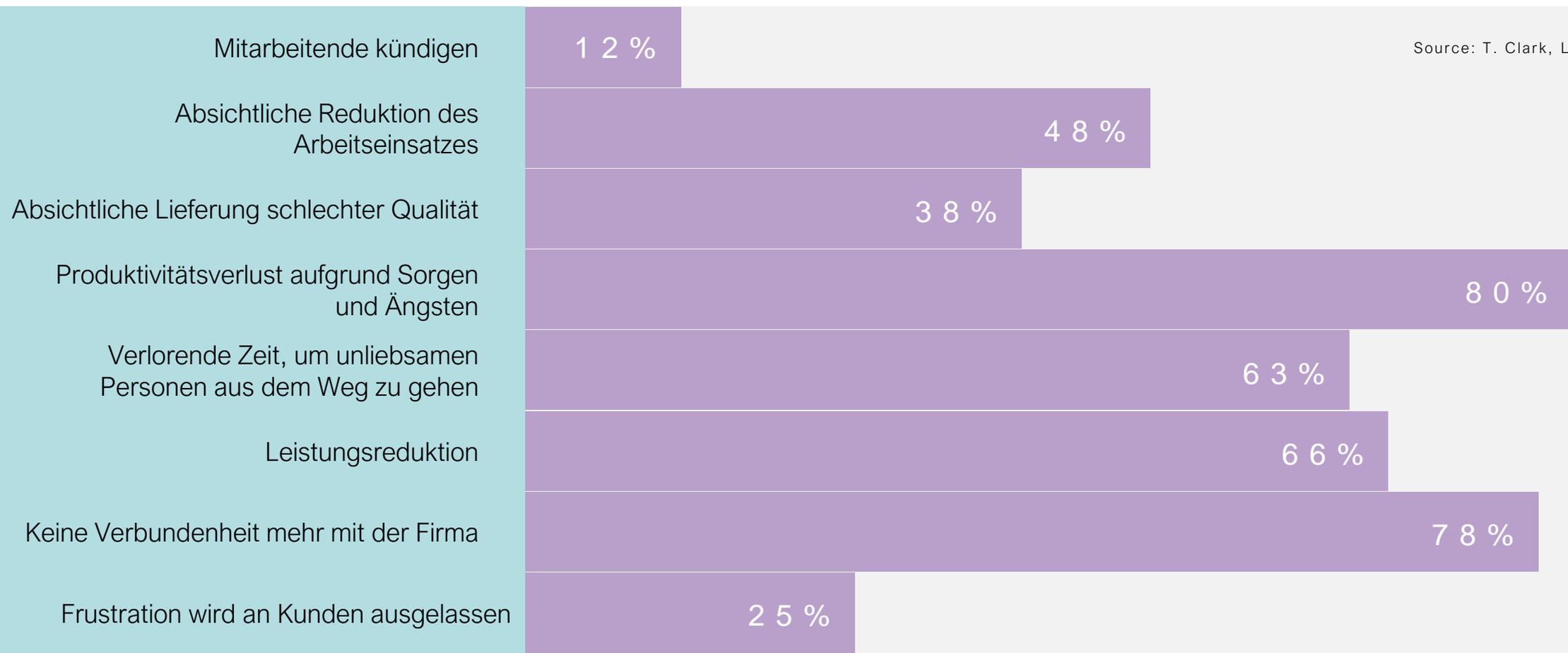


# Vulnerabilität und Empathie treiben Psychologische Sicherheit und Innovation

890 study respondents were asked if their leaders displayed vulnerability and empathy – the ones experiencing **vulnerable and empathetic leadership** reacted as follows:

- ❑ **Psychological Safety:** 85% felt psychological safe and felt motivated to bring in their best
- ❑ **Innovation:** 61% felt driven to be innovative
- ❑ **Engagement:** 76% felt engaged
- ❑ **Retention:** 87% felt like remaining loyal to the company
- ❑ **Inclusivity:** 91% considered their workplace to be inclusive
- ❑ **Work-life:** 86% felt able to navigate the demands of work & life and thus facing lower probability of burning out

# Die Schaffung eines psychologisch sicheren Umfeldes – Pflichtprogramm jeder Führungspersönlichkeit



Source: T. Clark, LeaderFactor 2020

# Unternehmens-Kultur – der entscheidende Baustein für nachhaltigen Unternehmens-Erfolg

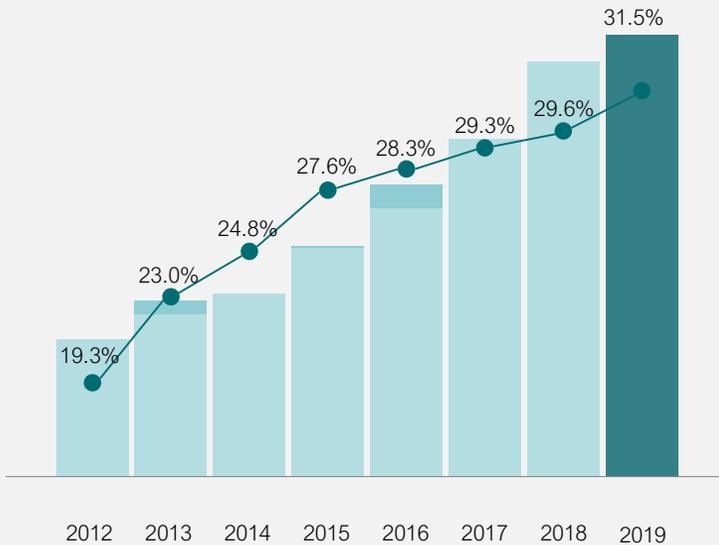
Organisches Umsatzwachstum

DURCHSCHNITT +10 %



Bereinigter EBITDA<sup>1</sup> in Mio. CHF und Marge

+12.3% MARGENVERBESSERUNG



Mkt cap  
15.1 bn



Beginn der Kulturreise

## **Zusammengefasst:**

Die Zeiten, in denen mit ‚Top Down Führungsstil‘ nachhaltig hervorragende Geschäftsergebnisse erzielt werden konnten sind vorbei

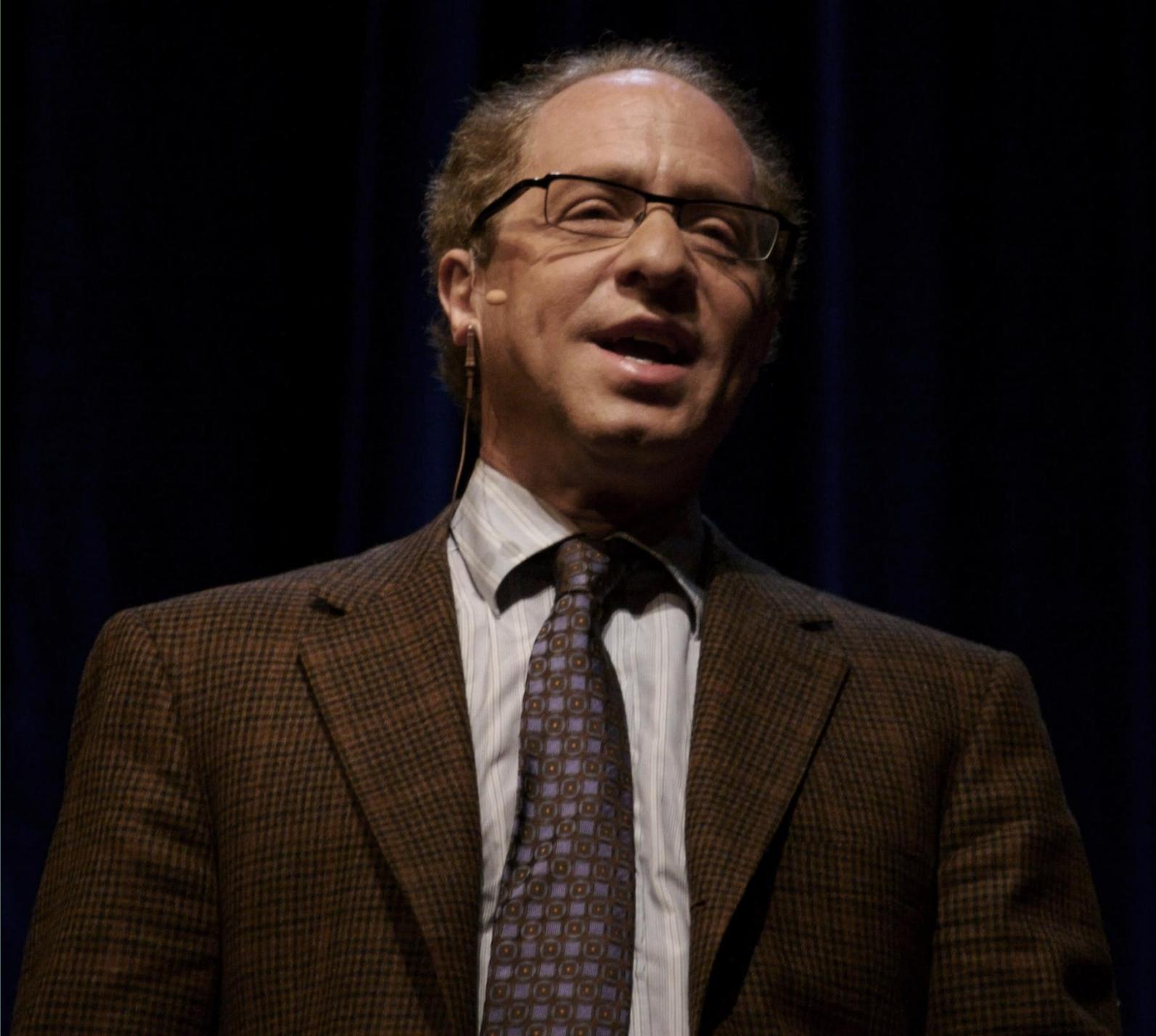
Empathie, Einfühlungsvermögen und Verletzbarkeit sind Merkmale moderner und erfolgreicher Führung und die wesentlichen Treiber Psychologischer Sicherheit

Psychologische Sicherheit erlaubt Menschen in Unternehmen sich aus der Komfort-Zone zu bewegen, sich zu entfalten, aktiv zum Unternehmenserfolg beizutragen und dadurch gemeinsam nachhaltig bessere Geschäftsergebnisse zu erzielen

Ein psychologisch sicheres Umfeld zu schaffen ist ein MUSS für jede Führungs-Persönlichkeit

„Exactly in this very  
moment we all experience  
the slowest moment for  
the rest of our lives“

RAY KURZWEIL





# Kultur und Führung ist Strategie zum «Zmorge»

**Arbeitgeber Zmorge, 31. Mai 2023**

---

Giovanni Adornetto – Geschäftsführer & Senior Berater

GRASS & Partner – Einfach erfolgreich



## INHALTE

- ▲ VUCA, Strategie, Kultur, **Leadership** – was ?!
- ▲ Transaktionale & **Transformationale** Führung – ein Modell
- ▲ **Strukturierte Standortbestimmung** als Massnahme im Rahmen der **Kultur- & Leadership-Entwicklung**
- ▲ **Arbeitsfeld** von Grass und Partner





---

VUCA, Strategie, Kultur,  
Leadership – was ?!

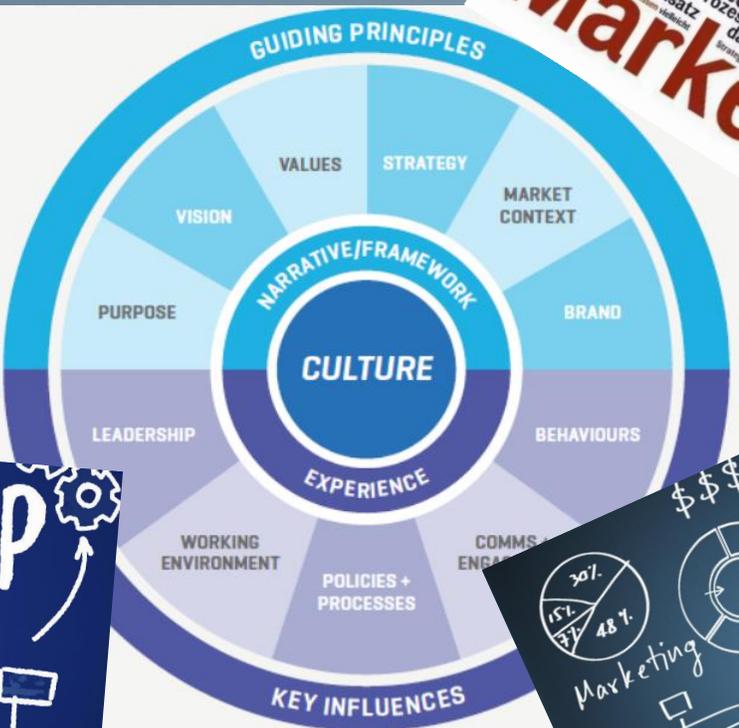
**LEADERSHIP zählt !**

---

# Einblicke / Chaos / Fragen über Fragen...

## V U C A

 <p>VOLATILITY / UNSTETIGKEIT</p>	 <p>UNCERTAINTY / UNSICHERHEIT</p>	 <p>COMPLEXITY / KOMPLEXITÄT</p>	 <p>AMBIGUITY / MEHRDEUTIGKEIT</p>
--	---	---	---



## Trends

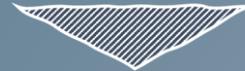
- ▲ **Weniger Verbundenheit** zum Arbeitgeber als potentieller Risiko  
Motivation, eine neue Arbeit zu suchen, ist abhängig von den Barrieren  
„Jeder Dritte plant 2023 einen Stellenwechsel“  
„Loyalität der Mitarbeitenden sinkt in der Schweiz“
- ▲ **Direkte Vorgesetzte als Gewinner** der letzten Jahre  
Fokus auf Führung durch die anspruchsvolle Situation (Corona) zeigt positive Spuren
- ▲ **Erfolg durch Einbezug**  
Verwirklichung von Ideen der Mitarbeitenden als Win-Win-Situation
- ▲ **Anerkennung für gute Leistungen**  
Anerkennung hält mit den Anforderungen und der örtlichen Distanz nicht ganz mit



# Transaktionale & Transformationale Führung...

## Transaktion

- „*Transaktionale Führung bezieht sich auf die Austauschbeziehung zwischen Führungskräften und Gefolgsleuten, um deren **Eigeninteressen** zu erfüllen.*“ (Bass 1999, S. 10)



## Transformation

- „*Transformationale Führung bedeutet, dass die Führungskraft die Gefolgschaft durch **idealisierten Einfluss** (Charisma), **Inspiration**, **intellektuelle Stimulation** oder **individuelle Betrachtung über die unmittelbaren Eigeninteressen hinaus** bewegt. Sie **erhöht den Reifegrad** und die Ideale der Gefolgschaft sowie das Interesse an Leistung, Selbstverwirklichung und dem Wohlergehen der anderen, der Organisation und der Gesellschaft.*“ (Bass 1999, S. 10)



## Führt zu ...

- **Transformation ihrer Ideale, Werte und Ziele**
- **Vorbildfunktion**, vermittelt Werte und Ideale, welche man selbst vorlebt
- **attraktive Visionen und Vorstellung von zukünftigen Entwicklungen**
- **Förderung kreatives & innovatives Denken, Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit**
- **Mitarbeitende, welche mehr tun, als sie anfänglich dachten und für möglich hielten**



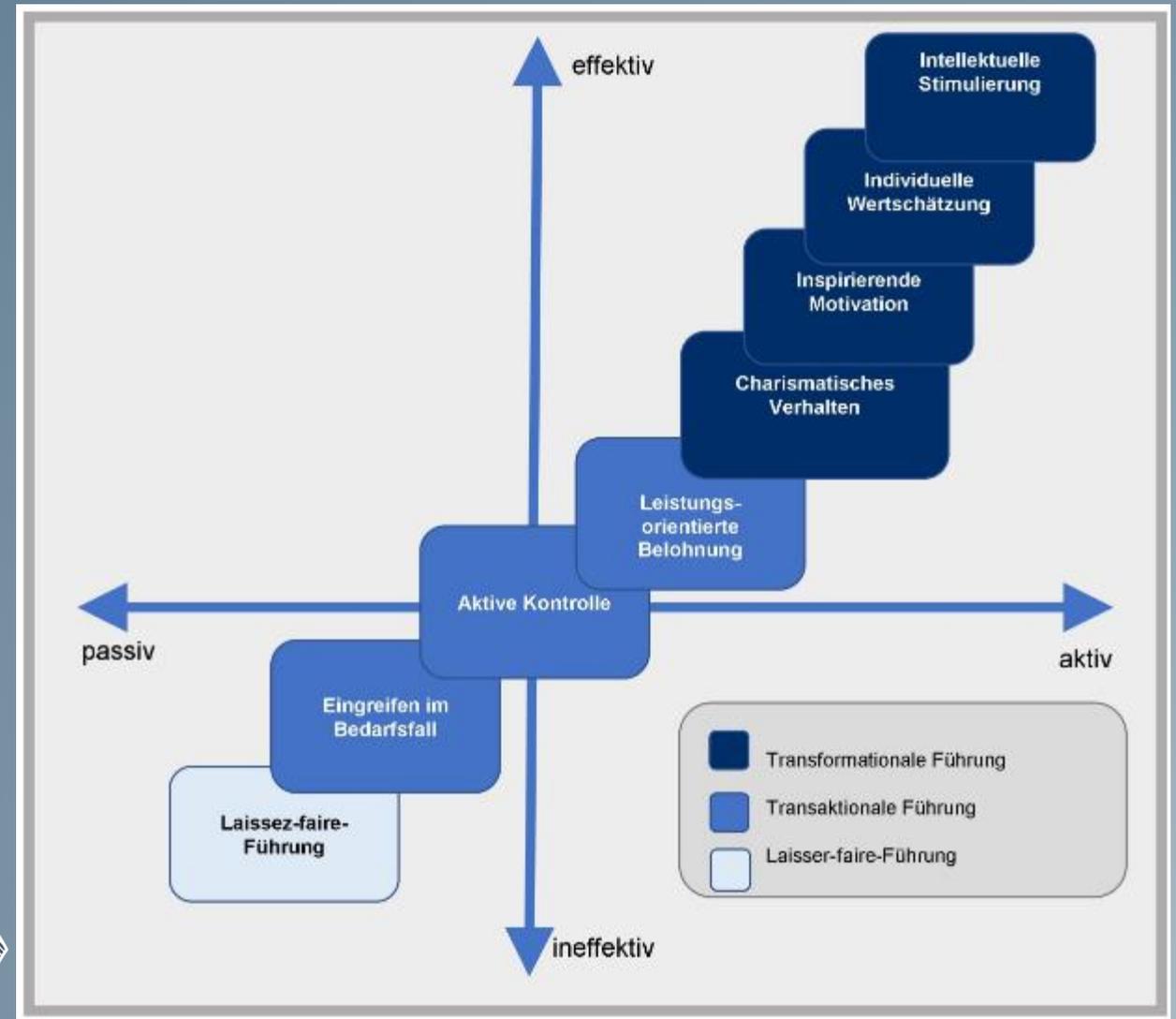
# Transaktionale & Transformationale Führung...

## Transaktion & Transformation

„Die transformationale Führung **ergänzt** die Wirksamkeit der transaktionalen Führung; die transformationale Führung ist **kein Ersatz** für die transaktionale Führung. Empirische Studien zu diesem Verstärkungseffekt .... unterstützen die ursprüngliche theoretische Annahme (Bass, 1985).

**Die besten Führungskräfte sind sowohl transformational als auch transaktional.**“ (Bass 1999, S. 21)

Full Range of Leadership Model



# Transformationale Führung...

## Statistisch (signifikante) positive Korrelation mit:

- ▲ Emotionale Verbundenheit mit der Organisation
- ▲ Allgemeine Leistungsfähigkeit, auf individueller Ebene und Organisationsebene
- ▲ Effektivität
- ▲ Innovation und Patente
- ▲ Kollegiale Unterstützung
  
- ▲ *Psychologisches Wohlbefinden (Sicherheit) der Mitarbeitenden*
- ▲ *Wahrgenommene Effektivität und Leistung der Führungskraft und des Teams*
- ▲ *Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Arbeit und mit der Führungskraft*

## Statistisch (signifikante) negativ Korrelation mit:

- ▲ Bereitschaft zur Kündigung oder Arbeitsplatzwechsel
- ▲ Burnout und Stress
- ▲ Illegitimer Absentismus
  
- ▲ *Psychologisches Belastung*
- ▲ *Stressempfinden*



# Was/wie sollte Führung sein ?

Leadership ist...

- ▲ Besitzen von klarem Selbstbild inkl. Fremdwahrnehmung → Authentizität
- ▲ Vorbild, Neugierde & Vulnerabilität
- ▲ Empathie, Vertrauen & Respekt
- ▲ Motivation & Engagement
- ▲ Offene & transparente Kommunikation
- ▲ Fokus & Entscheiden

*Jede Führungsperson hat in ständiger Auseinandersetzung mit ihrem eigenen sein und Bewusstsein ihrer Aufgabe und Rolle für das grosse Ganze (WARUM, Wie, Was „Golden Circle, S. Sinek) diese immer neuen Herausforderungen situativ anzunehmen und daran zu arbeiten.*

SOMIT ...

**LEADERSHIP IS NOT BEING THE BEST**

**LEADERSHIP IS ABOUT MAKING EVERYONE BETTER**



---

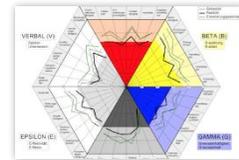
## Standortbestimmung als Massnahme im Rahmen der Kultur- & Leadership- Entwicklung

---

# Die Standortbestimmung als zentrales Element

Standortbestimmung

[Wer bin ich? Was kann ich?]



Bambeck Master Profile

Motivation

Persönlichkeit

Werte

Erfolgsfaktoren

Stärken + Schwächen

Ziele

Talente

Lebenssituation

[Reflektion]



[Essenz]



Klarheit  
Selbstkenntnis/-wert  
Fokus  
Kraft



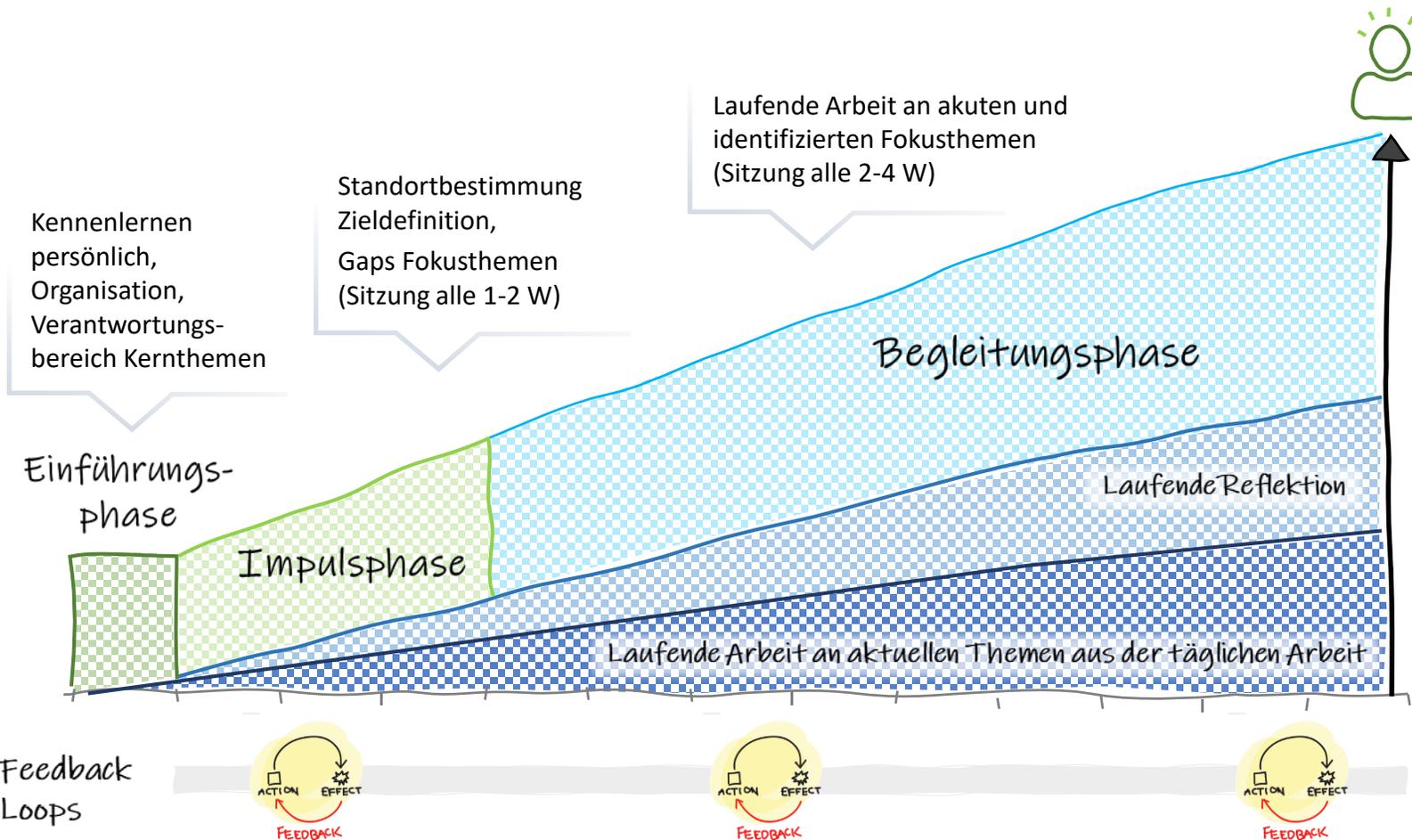
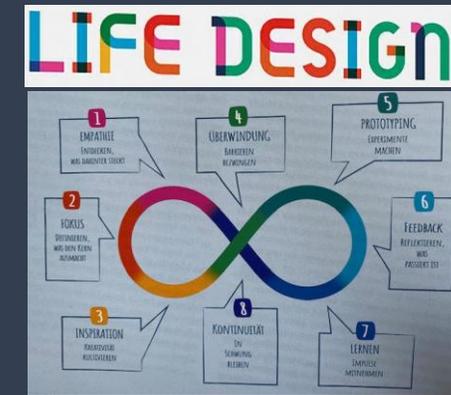
[Eigenmarke]

[Ziele und Schwerpunkte der Folgeschritte]  
(z.B. Karriereentwicklung, Führungsentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung, Neuorientierung etc.)

[Elevator Pitch]

[Auftritt + Wirkung]

# Aufbauendes und mehrschichtiges Konzept sowie Transparenz durch Feedback-Loops mit Vorgesetzten machen den Unterschied!



- ▲ Aufbauendes und mehrschichtiges Konzept sowie Transparenz durch Feedback-Loops mit Vorgesetzten/Auftraggebenden machen den Unterschied!
- ▲ Ein **strukturiertes** und gleichzeitig **massgeschneiderter** Prozess unterstützt den Kader
- ▲ Erfahrung auf Kaderebene bietet **Coaches auf Augenhöhe**

# Die Instrumente werden für jeden Menschen massgeschneidert ausgewählt

## Wissenschaftliche Psychometrische Analysen (z.B. BMP, LCP, etc.)



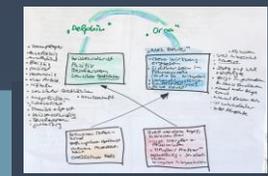
- Einzigartiges Persönlichkeitsprofil des Menschen
- Machen Talentstruktur und Zufriedenheitspotential sichtbar
- Weist ggf. brachliegendes Potential aus

## Clifton Strength Assessments

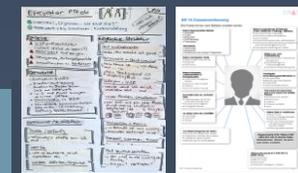


- Top Kompetenzen aus Leader-Perspektive
- Weist aus, wie Potential für Führung nutzen
- Konkrete Entwicklungshinweise, Reflektionsfragen

## Persönliches Werte- und Entwicklungsquadrat



## Persönliche Essenz & Elevator Pitch





## Arbeitsfeld Grass & Partner

# Unsere Programmangebote decken den Lebenszyklus eines MA ab: von der Auswahl bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen



## Einstellung/Onboarding

### Begleitung Rekrutierung

- ▲ Zweitmeinung bei Fachkäufen & Kader
- ▲ Spouse (Begleitung Relocation in die CH)
- ▲ *Assessment für C-Level Kandidaten*



### Onboarding Programm Prozessual & Fachlich

- ▲ Quick: 2 Mon.
- ▲ Performance: 3 Mon.
- ▲ Intensive: 5 Mon.



## Karriereentwicklung



### Karrieremanagement

- ▲ Change Begleitung (Quick/ Clear)
- ▲ Standortbestimmung (8-10 Wo.)
- ▲ Karriere-Standort (4 Wo.)
- ▲ **VR Programm** (6-12 Mon.)



### Führungscoaching

- ▲ Führungscoaching (2-12 Mon.)



### Massgeschneiderte Programme

- ▲ HR Insight
- ▲ Late Career 50+ Programm
- ▲ Women Programm (6-12 Mon.)
- ▲ Talent Management Programm
- ▲ Sales Performance
- ▲ Rückkehrer Programm (nach Krankheit, Mutterschaft, etc.)



## Out-/Best Placement



### Standard Coaching

- ▲ Impuls (3 Mon.)
- ▲ Move (6 Mon.)
- ▲ Engage (12 Mon.)



### Premium Coaching

- ▲ Executive Track (9-18 Mon.)
- ▲ ü50 Track (6-12 Mon.)



### Massgeschneiderte Programme

- ▲ Best Placement
- ▲ Gruppen-Outplacement

# Selbstklare, motivierte und sozialkompetente Führungskräfte und Schlüsselpersonen

## Bedürfnis

- Erfolgreiche Mitarbeitende im Unternehmen halten
- Stärkung Resilienz, Vorbeugung Belastungssituationen
- Mitarbeitende im **Selbstmanagement** entwickeln
  
- Führungskräfte wirksam unterstützen und entwickeln
- **Moderne Führungsansätze** implementieren (z.B. Transformationale Führung, Servant Leadership, etc.)
- **Performance** von **Schlüsselpersonen** steigern

## Unser Angebot

- ▲ Führungsentwicklung und Coaching
- ▲ Standortbestimmung
- ▲ Change Begleitung (Quick/ Clear)
- ▲ Karriere-Standort
- ▲ Talent Screening und -Management

## Nutzen

- **Leistungsfähige, performante Führungskräfte**, die als **Vorbilder** wirken und mit ihren Teams **erfolgreich sind**
- **Selbstklare, motivierte und sozialkompetente Führungskräfte & Mitarbeitende**
- **Reziproke Entwicklungsverantwortung** wahrgenommen
- Mehr **Optionen** und **Spielraum** durch **verbesserte Arbeitsmarktfähigkeit, interne Mobilität**







*„En Gute ... und auf tolle Gespräche...“*





## Wofür wir stehen

- ▲ **Menschen in anspruchsvollen Jobs** erleben **Herausforderungen** und **Veränderungen**
- ▲ Wir sind **Experten** dafür, Menschen zu mehr **Erfolg** und **Zufriedenheit** zu begleiten und entwickeln
- ▲ Dafür **engagieren** wir uns **täglich** – passioniert, fokussiert – mit Erfahrung aus 25 Jahren
- ▲ Wir tun das u.a. **in den Themenfelder** wie
  - ▲ Recruitment-Asessment
  - ▲ Karriereberatung
  - ▲ Führungsentwicklung und Coaching
  - ▲ Onboarding
  - ▲ Verwaltungsrat Programm
  - ▲ Outplacement und Bestplacement



## Grass in 7 Punkten

- ▲ **Wir sind Experten** in der Begleitung von Menschen in **Veränderungsprozessen**
- ▲ Fest angestellte Berater mit **viel Erfahrung**
- ▲ **Systemisch-lösungsorientierter** Coaching Ansatz
- ▲ Maximale **Flexibilität**
- ▲ **Unabhängigkeit**
- ▲ **Kundenpflege** und Beratung aus einer Hand, win, win, win
- ▲ **Vertraulichkeit** und **Qualität** sind für uns zentral

## Unsere Standorte in der Schweiz und internationale Vernetzung





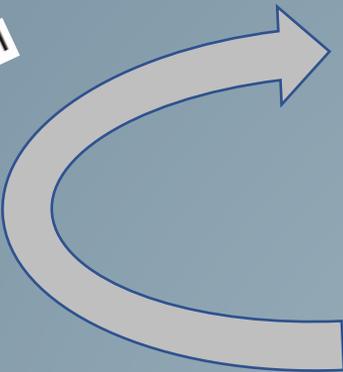
# Ihr Ansprechpartner



**Giovanni Adornetto**

Geschäftsführer  
Senior Berater

+41 61 260 91 00  
giovanni.adornetto@grassgroup.ch



# Ihr Berater:innen-Team in Basel



**Giovanni Adornetto**

Geschäftsführer  
Basel / Partner



**Ingrid Wesseln**

Senior Beraterin /  
Partnerin



**Chantal Güss**

Office Managerin Basel



**Ursina Weber**

Senior Beraterin /  
Partnerin

## Ansprechpartner



**Giovanni Adornetto** – Geschäftsführer Basel, Partner  
061 260 91 00 / [giovanni.adornetto@grassgroup.ch](mailto:giovanni.adornetto@grassgroup.ch)