LEADO Kultur stärken. Leistung entfalten.

Integriertes Führungsökosystem

Mit LEADO die Elemente für eine adaptive Führungskultur wirksam vernetzen.



In Zeiten steten Wandels ist eine adaptive Führungskultur essenziell, doch isolierte Entwicklungsansätze greifen oft zu kurz. Dieser Fachartikel vertieft, warum nachhaltiger Führungserfolg die systematische Integration eines kohärenten Führungsökosystems erfordert – bestehend aus Haltung, Prozessen, Indikatoren, Befähigung und Tools.

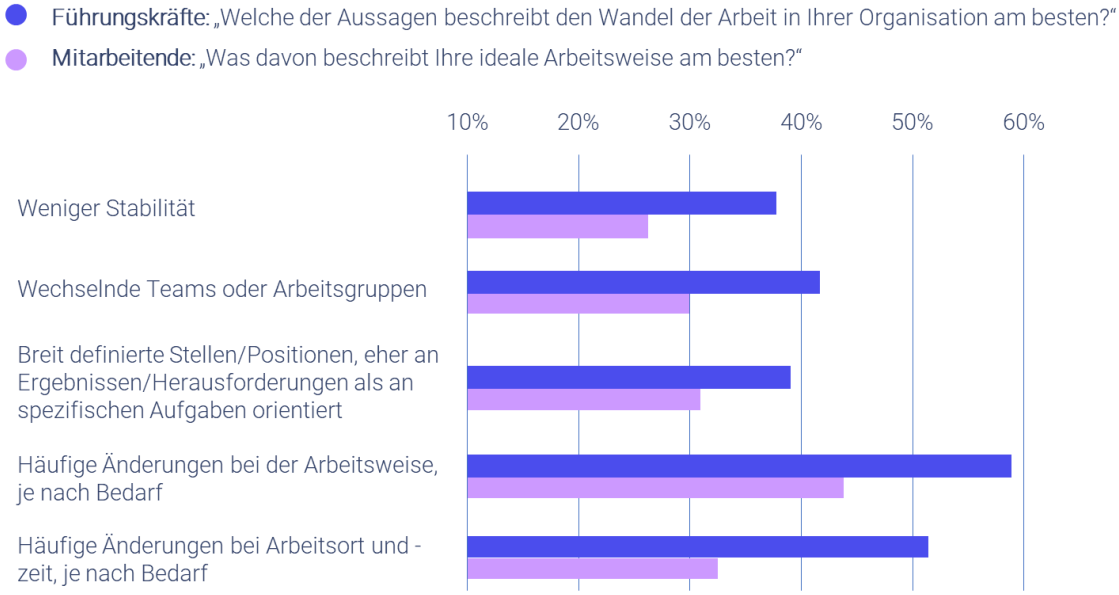
Erfahren Sie, wie diese Elemente zusammenwirken müssen, um eine lebendige Kultur zu schaffen und die Grundlage für gesteigerte Performance, Agilität und Zukunftsfähigkeit zu legen.

1. Führung im Wandel: Stabilität in dynamischen Zeiten

«The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence itself, but to act with yesterday's logic.» – Peter Drucker

«Stagility»: Moderne Führungskultur ist Stabilitätsanker im Wandel

Die Rahmenbedingungen für Unternehmen ändern sich rasant. Digitalisierung, hybride Arbeitsformen, der Wunsch nach Sinnhaftigkeit und der intensive Wettbewerb um Talente erfordern eine kontinuierliche Anpassung. Ein Blick auf aktuelle Studien zur wechselnden Arbeitswelt macht eines deutlich: Die Art und Weise, wie Arbeit organisiert und erlebt wird, befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Führungskräfte nehmen eine signifikant höhere Dynamik wahr, als Mitarbeitende sie sich idealerweise wünschen würden – insbesondere bei Arbeitsweise, Ort und Zeit.



Quelle: Deloitte 2025 Global Human Capital Trend Survey

Diese Veränderungen haben direkte Konsequenzen für Organisationen: Arbeitsweisen sind nicht mehr statisch, sondern müssen laufend rekonfiguriert werden. Das „Was“ (Ziele, Prioritäten), das „Wie“ (Methoden, Zusammenarbeit) und das „Wo/Wann“ (Arbeitsort, -zeit) bedürfen einer ständigen Aushandlung und Abstimmung im Team und über Bereichsgrenzen hinweg. Führung rückt zunehmend in den Fokus als entscheidender Erfolgsfaktor, um die entstehenden Spannungsfelder konstruktiv zu bearbeiten: Wie balancieren wir den Fokus auf strategische Ziele mit den operativen Notwendigkeiten? Wie viel Empowerment ist möglich, wie viel Kontrolle nötig? Wie stellen wir bereichsübergreifende Abstimmung sicher?

In diesem dynamischen Umfeld rückt die **Führungskultur als zentraler Hebel für nachhaltigen Erfolg** immer stärker in den Fokus. Das neue Idealbild lautet **„Stagility“** – eine Balance zwischen Stabilität und Agilität. Das bewusste Etablieren von Diskursräumen als notwendige Ankerpunkte, ermöglicht die Anpassungen und Spannungsfelder der modernen Arbeitswelt laufend auszuhandeln und die Teamarbeit entsprechend zu rekonfigurieren. Das ist

Führungsarbeit und erfordert **moderne Führungsansätze und Führungsfähigkeiten**. Die Rolle der Führungskraft wandelt sich vom reinen Anweiser zum Coach, Befähiger und Sinnstifter.

Entsprechend sollte auch das **Performance Management-System neu gedacht** werden, um diese Dynamik wirksam zu unterstützen. Es geht nicht mehr primär um jährliche Beurteilungen, sondern darum, ein System zu schaffen, das Folgendes ermöglicht:

- Formulierung und Kommunikation gemeinsamer Teamziele, die klar zum Unternehmenserfolg beitragen.
- Sicherstellung des Commitments der Mitarbeitenden zu ihrem Beitrag.
- Unterjährige, agile Anpassung und Repriorisierung von Zielen an neue Gegebenheiten.
- Förderung der Abstimmung zwischen Bereichen bei Abhängigkeiten.
- Coaching zur Zielerreichung und Stärkung der individuellen Resilienz.
- Ein laufender, vorwärtsorientierter Feedback-Prozess.
- Ein konsequenter Entwicklungsfokus für Mitarbeitende.
- Die Pflege von Wertschätzung, Beziehung und Arbeitsklima.

Um diesen vielfältigen und dynamischen Anforderungen gerecht zu werden, reichen einzelne Massnahmen oder Tools nicht aus. Es braucht ein **passendes, integriertes Führungsökosystem** als verlässlichen Stabilitätsanker im Wandel – ein System, das Haltung, Prozesse, Befähigung, unterstützende Tools und klare Indikatoren wirksam miteinander verbindet. Wie ein solches Ökosystem aufgebaut ist und wie es in der Praxis zum Leben erweckt werden kann, beleuchtet dieser Artikel.

Zwischen Disruption und Erwartungsdruck: Die Realität für Führungskräfte

Doch die Realität sieht oft anders aus. Studien wie der Gallup Report[1] oder der Deloitte Global Human Capital Trends Report 2025[2] zeigen eine **deutliche Diskrepanz:** Nur ein Bruchteil der Führungskräfte hält die eigenen Performance-Management-Systeme für effektiv, und das Vertrauen von Managern und Mitarbeitenden in diese Prozesse ist gering.

Betrachten wir ein **Beispiel aus der Praxis:** Das HR-Team ist sehr engagiert. Es wurden moderne Führungsleitlinien entwickelt und kommuniziert. Ein umfassendes Führungskräftetraining wurde durchgeführt, um neue Kompetenzen zu vermitteln. Zusätzlich wurde im ERP-System das Performance Management aufgeschaltet. Auf dem Papier scheint alles getan. Doch im Alltag zeigt sich ein anderes Bild: Die neu formulierten, modernen Führungsleitlinien treffen auf eine historisch gewachsene, eher traditionelle Kultur. Ohne aktive Integration in die Prozesse bleiben sie ein gut gemeintes Dokument, das im Alltag wenig Resonanz findet. Obwohl die Führungskräfte das Training positiv bewerten, fehlt der Transfer in die Praxis. Die etablierten Zielvereinbarungsprozesse unterstützen die neuen Coaching-Ansätze nicht, und das eingeführte HR-Tool bildet die alten Strukturen ab, statt neue Verhaltensweisen zu fördern. Das zentral eingeführte Performance-Management-Tool wird von den Führungskräften primär als administratives HR-Instrument gesehen, nicht als eigenes Werkzeug zur Teamsteuerung. Aufgrund mangelnder Passung zu den täglichen Bedürfnissen

und der komplexen Bedienung entstehen schnell inoffizielle Excel-Listen und Umgehungsprozesse ('Schatten-IT'), was die Akzeptanz schmälert.

Dieses Szenario verdeutlicht ein häufiges Dilemma: Gut gemeinte, aber isolierte Initiativen verfehlen ihre Wirkung, weil sie nicht genügend in das Gesamtgefüge der Organisation eingebettet sind. Die aktuelle Deloitte-Studie[2] betont die Notwendigkeit, eine Balance zwischen geschäftlichen und menschlichen Zielen zu finden („Human Performance Equation"). Dies gelingt jedoch nur, wenn Führung als systemische Aufgabe verstanden wird, welche die gewünschte Unternehmenskultur und dessen Werte unterstützt. Dieser Artikel baut auf unserem Beitrag „Führung wirksam verankern!" auf und vertieft, warum die bewusste Vernetzung von fünf zentralen Elementen – Haltung, Prozesse, Befähigung, Tools und Leistungsindikatoren – unerlässlich ist, um ein funktionierendes und lebendiges Führungsökosystem zu schaffen.

Das Dilemma isolierter Ansätze – Wenn gute Absichten im Sand verlaufen

Viele Unternehmen investieren in einzelne Aspekte der Führungsentwicklung – doch oft ohne nachhaltigen Erfolg. Wie ist das bei Ihnen?

- Das Leitbild ohne Verankerung: Inspirierende Werte werden definiert, finden aber keinen Eingang in die täglichen Führungsprozesse oder das Verhalten der Führungskräfte.
- Prozesse ohne kulturelle Passung: Starre HR-Prozesse werden eingeführt, aber ohne die entsprechende Haltung und Befähigung der Führungskräfte als bürokratische Last empfunden.
- Trainings ohne Transfer: Führungskräfte werden geschult, können das Gelernte aber mangels passender Rahmenbedingungen oder digitaler Unterstützung im Alltag nicht anwenden.
- Tools ohne Integration: Teure Software wird implementiert, aber ohne klares Führungsverständnis, passende Prozesse und Befähigung bleibt sie ungenutzt oder wird sogar zum Hindernis.
- Strategien und Unternehmenswerte ohne konkrete Indikatoren: Leistungs- und Verhaltensindikatoren lassen sich schwer in konkretes, messbares Verhalten übersetzen und ihre tatsächliche Wirkung bleibt unklar. Für die Mitarbeitenden ist ihr Beitrag zum Erfolg nicht messbar und nachvollziehbar.

Dieses Stückwerk führt zu Frustration bei allen Beteiligten, verschwendet wertvolle Ressourcen und – am schlimmsten – untergräbt das Vertrauen in die Veränderungsfähigkeit der Organisation. Echte, positive Führungskultur kann so nicht entstehen.

2. Das integrierte Führungsökosystem: Fünf Elemente im Einklang

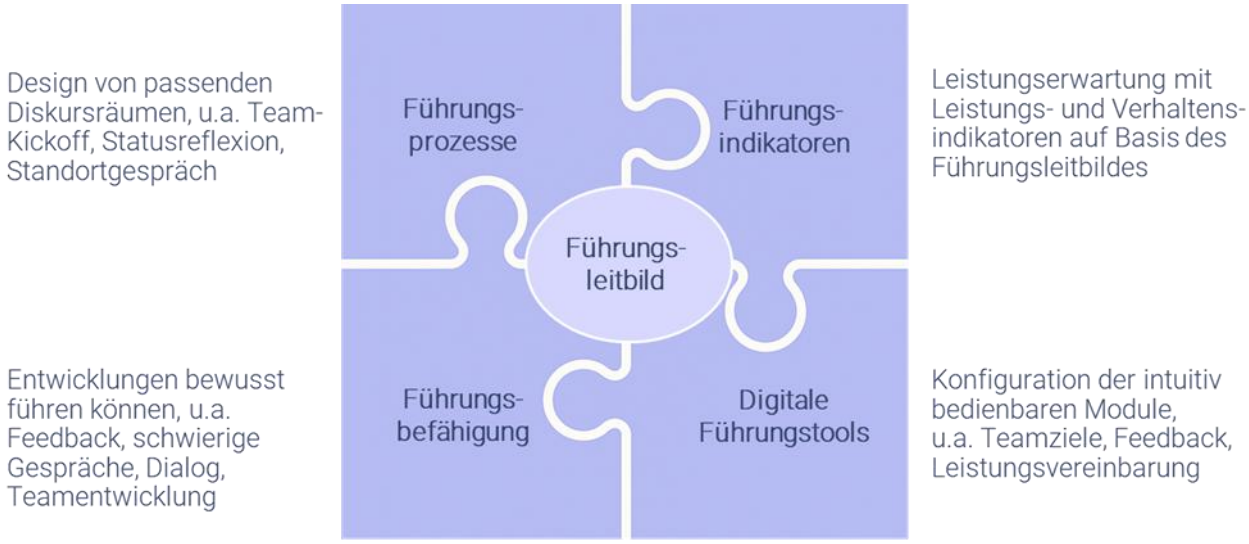
«Wenn man versucht, ein System zu optimieren, indem man nur einen Teil davon optimiert, wird man das System wahrscheinlich verschlechtern.»
– *Russell L. Ackoff*

Haltung, Prozesse, Befähigung und Tools im strategischen Einklang

Wie im ersten Kapitel dargelegt, erfordert die Dynamik der modernen Arbeitswelt eine Führung, die sowohl agil als auch stabilisierend wirkt – eine Führung, die als verlässlicher Anker dient. Doch dieser Anker kann seine Funktion nur erfüllen, wenn er selbst kohärent und robust ist. Dies legt nahe, dass die Lösung weniger in isolierten Einzelmassnahmen als vielmehr in einem systematischen, vernetzten Ansatz zu finden ist. Doch wie ist ein solches System aufgebaut, das den vielfältigen Anforderungen gerecht wird?

Die Entstehung wirksamer Führung erscheint selten als Zufallsprodukt, sondern vielmehr als Ergebnis eines bewusst gestalteten Führungsökosystems, in dem fünf zentrale Elemente strategisch aufeinander abgestimmt sind und sich gegenseitig verstärken:

1. Führungsleitbild & Haltung (Das „Warum & Wofür"): Das Herzstück. Es definiert das gemeinsame Verständnis von Führung, die angestrebten Werte und die grundlegende Haltung (z. B. Empowerment, Vertrauen, Lernbereitschaft). Es bildet das Fundament und gibt die Richtung für alle weiteren Elemente vor.
2. Führungsprozesse (Das „Wie konkret?"): Die strukturierten Routinen und Dialogformate, die Führung im Alltag verbindlich gestalten. Dazu gehören etablierte Abläufe wie Team-Kickoffs, regelmässige Statusreflexionen, Zielvereinbarungs-, Feedback- oder Standortgespräche, die den Rahmen für gelebte Führung schaffen.
3. Führungsbefähigung & Entwicklung (Das „Können & Dürfen"): Die gezielte Entwicklung der notwendigen Kompetenzen und Haltungen bei Führungskräften und Mitarbeitenden. Es geht darum, sie zu befähigen, Entwicklungen bewusst zu führen, Feedback zu geben, auch schwierige Gespräche zu meistern und Teams aktiv zu entwickeln – das "Können" zu fördern und das "Dürfen" (Empowerment) zu ermöglichen.
4. Digitale Führungstools (Das „Womit?"): Die technologischen Werkzeuge, die als Unterstützung dienen. Intuitive, gut konfigurierbare Module (wie z. B. in LEADO für Teamziele, Feedback, Leistungsvereinbarungen) vereinfachen die Führungsprozesse, machen sie im Alltag leicht zugänglich und reduzieren administrativen Aufwand.
5. Führungsindikatoren (Die „Ausrichtung & Messbarkeit"): Die Messgrössen und KPIs, die die erwartete Leistung und das gewünschte Verhalten – basierend auf dem Führungsleitbild – konkretisieren. Sie machen Fortschritte sichtbar, ermöglichen eine datengestützte Steuerung und stellen sicher, dass die Kulturentwicklung auf die strategischen Ziele ausgerichtet ist.



Der entscheidende Punkt ist die **Interdependenz:** Ein inspirierendes Leitbild (1) wirkt nur, wenn es durch klare Prozesse (2) gestützt, durch Befähigung (3) ermöglicht, durch Tools (4) vereinfacht und durch Indikatoren (5) ausgerichtet wird. Umgekehrt bleiben auch die besten Tools wirkungslos ohne die richtige Haltung und passende Prozesse. Das Tool unterstützt nicht nur den Prozess, sondern liefert über Indikatoren Feedback zur Haltung und zeigt Befähigungsbedarfe auf.

Entscheidend ist auch die **Passung**: Es gibt kein universell gültiges Führungsökosystem. Die spezifische Ausgestaltung und Gewichtung dieser fünf Elemente muss immer auf den individuellen Kontext, die bestehende Kultur, den Reifegrad und die strategischen Ziele des Unternehmens abgestimmt sein. Wie die Deloitte-Studie[2] aufzeigt, muss jedes Unternehmen seine eigene Balance in den relevanten Spannungsfeldern (z.B. Stabilität vs. Agilität, Kontrolle vs. Empowerment) finden. Das Führungsökosystem sollte genau diese angestrebte Balance unterstützen und fördern.

Vom Konzept zur gelebten Realität: Mit LEADO die Führungskultur digital orchestrieren und menschlich stärken

Die Herausforderung liegt oft darin, diese vier Elemente nicht nur zu definieren, sondern sie im Unternehmensalltag lebendig zu verbinden und zu orchestrieren. An dieser Stelle setzen integrierte Plattformen wie LEADO Performance an. LEADO Performance fungiert hierbei als integrierte Plattform; **es ist eine integrierte Plattform für nachhaltige Kulturentwicklung, die Technologie und Menschlichkeit, Methode und Praxis miteinander verknüpft:**

- **Verankerung von Haltung & Leitbild:** LEADO macht Werte und Führungsprinzipien in Zielsetzungen, Feedbackprozessen und Entwicklungsplänen sichtbar und fördert eine Kultur des „Flourishing“.
- **Strukturierung von Prozessen:** „Metadialoge“ mit einem „Leadership Circle“ institutionalisieren für regelmässige Reflexion und Austausch auf Team- und

Führungsebene. Module für Ziele, Feedback und Entwicklung geben klare, aber flexible Strukturen vor.

- Unterstützung der Befähigung: Die Plattform bietet intuitive Anwendungshilfen, Best-Practice-Vorlagen und fördert durch Transparenz die Selbstreflexion und das Lernen im Team. Sie kann nahtlos mit der LEADO Academy und externer Beratung verknüpft werden.
- Intelligente Tools & Messbarkeit: Das datenbasierte Führungscockpit liefert relevante Insights, KI-gestützte Empfehlungen können die Entwicklung unterstützen, und Fortschritte werden messbar – ohne zusätzlichen administrativen Aufwand.

LEADO Performance kann als Katalysator und Bindeglied fungieren, um sicherzustellen, dass die vier Elemente nicht isoliert bleiben, sondern zu einem wirksamen Ganzen zusammenwachsen.

3. Implementierung & Mehrwerte: Das Führungsökosystem wirksam einführen

«Vision without execution is hallucination.»– *Thomas Edison*

Effiziente Implementierung mit Erfahrung und Expertise

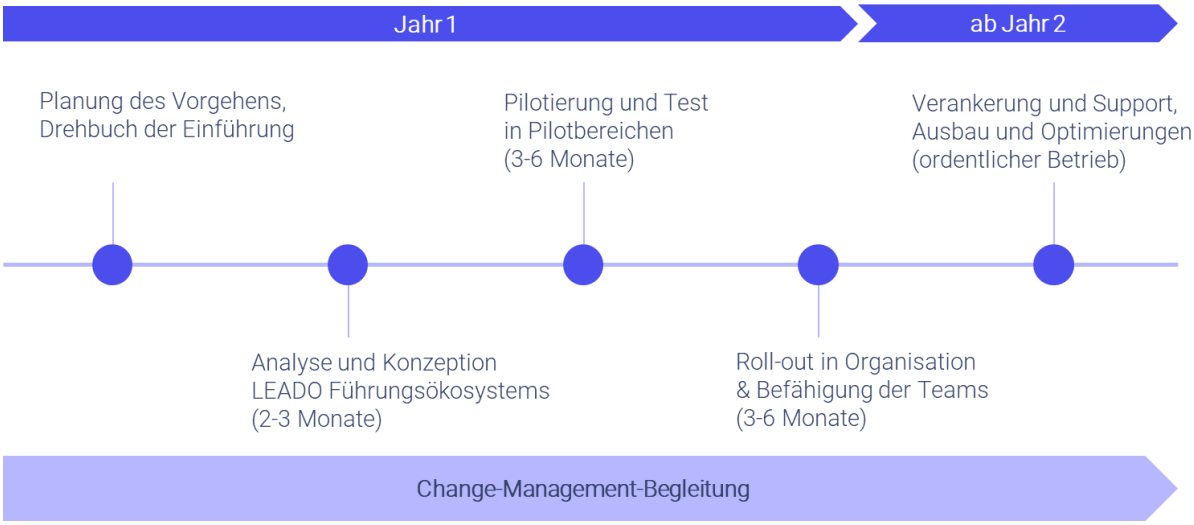
Die Einführung eines neuen Führungsansatzes ist eine Transformation, die sorgfältig geplant und begleitet werden sollte. Erfahrungsgemäss erfordert sie eine sorgfältige Planung. Wir verstehen uns dafür als Sparringpartner von Geschäftsleitung und HR bei der Implementierung von LEADO mit einem effizienten und gleichzeitig adaptiven Einführungsprozess, der auf über 20 Jahren Erfahrung in Organisations- und Kulturentwicklung basiert:

- Startpunkt Reifegrad: Der Prozess setzt am jeweiligen Reifegrad des Unternehmens an. Gemeinsam analysieren wir den kulturellen und prozessualen Reifegrad und definieren realistische, schrittweise Ziele.
- Effizienz durch Erfahrung: Der Ansatz basiert auf erprobten Methoden und Best Practices aus zahlreichen Transformationsprojekten, um Risiken zu minimieren und schnelle Erfolge („Quick Wins“) zu ermöglichen. Unser strukturierter Prozess stellt sicher, dass keine wichtigen Schritte übersehen werden.
- Gezielte Change-Management-Begleitung: Da die Einführung neue Verhaltensweisen erfordert, ist aktive Veränderungsbegleitung entscheidend, u.a. mit aktiver Einbindung der Führungskräfte und Schlüsselpersonen, gezielter Kommunikation, Befähigung und Coaching, Akzeptanzförderung und konstruktiver Umgang mit Widerständen.
- Modulare Anpassungsfähigkeit: LEADO Performance ist flexibel. Sie können mit einfachen Standardmodulen starten („Out-of-the-Box“) und die Plattform schrittweise, z.B. nach einer erfolgreichen Pilotphase, erweitern oder tiefgreifend an Ihre spezifischen Bedürfnisse anpassen.
- Umfassender Support: Ein umfassender Support begleitet den Prozess. Die Einführung wird durch erfahrene Berater (zertifizierte LEADO Partner oder LEADO Experten) begleitet. Die LEADO Academy befähigt Ihre Führungskräfte und internen Multiplikatoren. Im laufenden Betrieb stehen Ihnen verschiedene Support-Level zur Verfügung.

Die Einführung von LEADO Performance ist nicht nur eine technische Implementierung, sondern **der Startpunkt für eine nachhaltige kulturelle Veränderung – passgenau für Ihr Unternehmen**.

Der strukturierte Weg zum lebendigen Führungsökosystem

Die erfolgreiche Entwicklung und Verankerung einer modernen Führungskultur ist kein Sprint, sondern ein wohlüberlegter Prozess. Die Einführung eines integrierten Führungsökosystems mit LEADO folgt daher einem **bewährten, phasenorientierten Vorgehen**, das sich typischerweise über **ein bis zwei Jahre** erstreckt und auf eine nachhaltige Wirkung abzielt.



Am Anfang steht die gemeinsame Planung und Zieldefinition (siehe Grafik): In enger Abstimmung mit Geschäftsleitung und HR wird das Vorgehen geplant und das „Drehbuch" für die Einführung entwickelt. Darauf folgt eine entscheidende Analyse- und Konzeptionsphase (ca. 2-3 Monate), in der das spezifische LEADO Führungsökosystem für Ihr Unternehmen massgeschneidert wird. Hierbei wird explizit der Reifegrad Ihrer Organisation berücksichtigt. LEADO baut intelligent auf bestehenden Führungsstrukturen, Fähigkeiten und Prozessen auf. Ist die Basis noch wenig gefestigt, kann diese Phase auch die (Neu-)Erarbeitung von Werten oder eines klaren Führungsleitbilds beinhalten.

Anschliessend werden die definierten Führungsprozesse und digitalen Tools oft in einer Pilotierungs- und Testphase (ca. 3-6 Monate) in ausgewählten Bereichen erprobt. Dies schafft Sicherheit und ermöglicht wertvolles Feedback vor dem breiteren Ausrollen. Nach erfolgreichem Pilot schliesst sich der Roll-out in der Organisation an, der eng mit der Befähigung der Teams und Führungskräfte verbunden ist (ca. 3-6 Monate).

Ab dem zweiten Jahr liegt der Fokus auf der **nachhaltigen Verankerung im Alltag, dem laufenden Support sowie der kontinuierlichen Optimierung** und dem möglichen Ausbau des Systems. Dieser strukturierte und gleichzeitig adaptive Ansatz, stets begleitet durch professionelles Change-Management, stellt sicher, dass das neue Führungsökosystem nicht nur implementiert, sondern von den Führungskräften und Mitarbeitenden angenommen und als echter Mehrwert im dynamischen Arbeitsalltag genutzt wird.

Mehrwerte eines integrierten Führungsökosystems: Steigerung von Engagement, Performance und Zukunftsfähigkeit

Nachhaltige Führungskultur entsteht nicht durch Einzelaktionen, sondern durch das systematische Zusammenspiel von Haltung, Prozessen, Befähigung und unterstützenden Tools. LEADO Performance ist der Katalysator, der diese Elemente zu einem Führungsökosystem wirksam vernetzt.

Der Mehrwert dieses integrierten Ansatzes, gestützt auf unsere über 20-jährige Expertise in Organisations- und Kulturentwicklung, ist strategisch und vielfältig:

- **Für HR und CEOs:** Sie erhalten einen messbaren Hebel zur Kulturentwicklung, können Transformationen effektiver steuern und stärken die Arbeitgebermarke. Es ist die Professionalisierung der oft schwer greifbaren „weichen Faktoren".
- **Für die Organisation:** Gesteigerte Performance durch klare Ausrichtung und motivierte Teams, höhere Innovationskraft und Agilität durch gelebtes Empowerment, stärkere Resilienz gegenüber Veränderungen.
- **Für die Mitarbeitenden:** Ein Arbeitsumfeld, das von Klarheit, Sinnhaftigkeit, Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten geprägt ist.

Vergleichen wir es mit der Vorbereitung auf einen Marathon: Ins Sportgeschäft zu gehen und einen beliebigen Schuh (ein Tool) zu kaufen, garantiert keinen Erfolg. Es braucht den passgenauen Schuh (ein passend konfiguriertes digitales LEADO Führungstool), einen individuellen Trainingsplan, der auf die eigene Konstitution und Ziele abgestimmt ist (die adaptierte LEADO Methodik & Prozesse), professionelles Coaching und Know-how zur richtigen Technik und Ernährung (die Befähigung durch Academy & Beratung) und schliesslich das Tracking des Fortschritts (Ratingbogen für Feedback, Statusreports, Cockpit mit HR-Kennzahlen). Nur dieses integrierte System ermöglicht es dem Läufer, den Marathon erfolgreich und gesund zu meistern (Führungsleitbild und Haltung).

Für CEO und HR-Verantwortliche ergeben sich daraus die strategische Überlegung, ob weiterhin auf isolierte Massnahmen gesetzt oder ein systematischer, integrierter Ansatz gewählt werden soll.

Kontakt

«Erfolgreiches 'Human Performance Engineering' lässt Menschen, Teams und Organisation nachhaltig wachsen.»

Ihr Ansprechpartner:



Marc Pfyffer
CEO und Co-Founder LEADO, Managing Partner bei Pfyffer Partner AG

marc.pfyffer@pfyfferpartner.ch
Tel. +41 79 336 17 46

www.leado.ch
www.pfyfferpartner.ch
