



PETER SENN
Coaching & Beratung

Wirksame Führung beginnt bei sich selbst

IHV Leadership

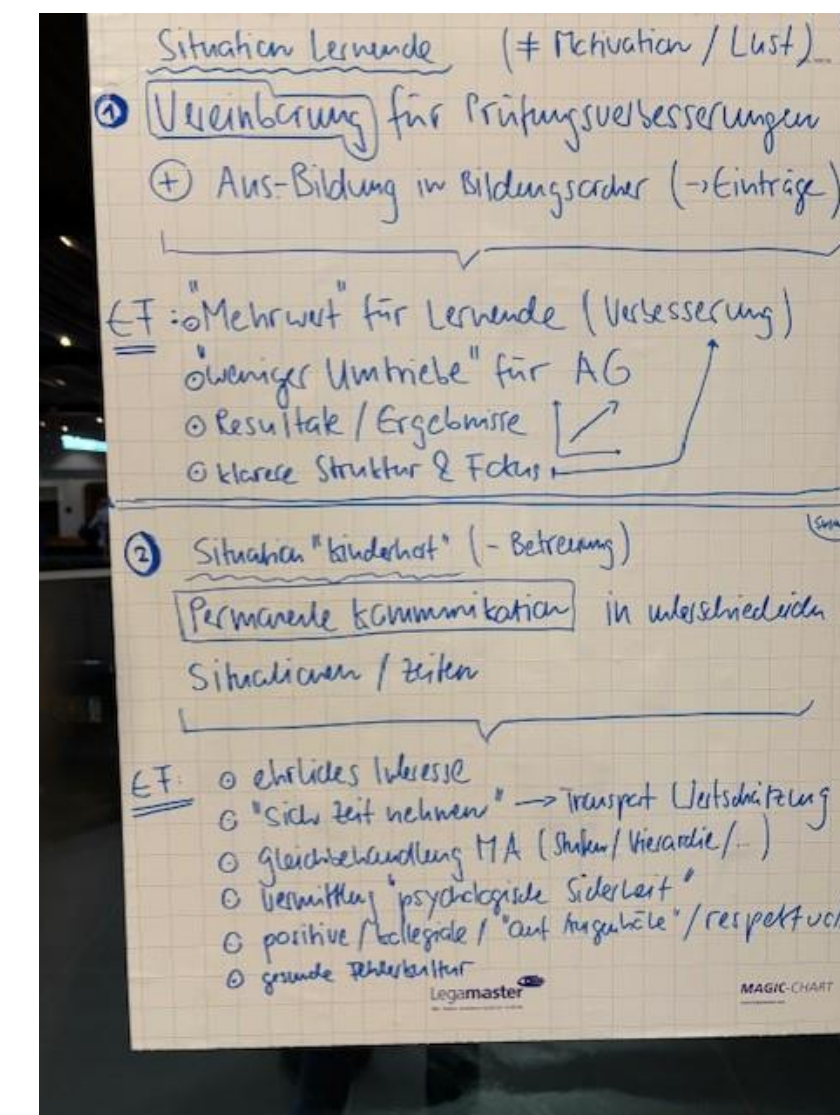
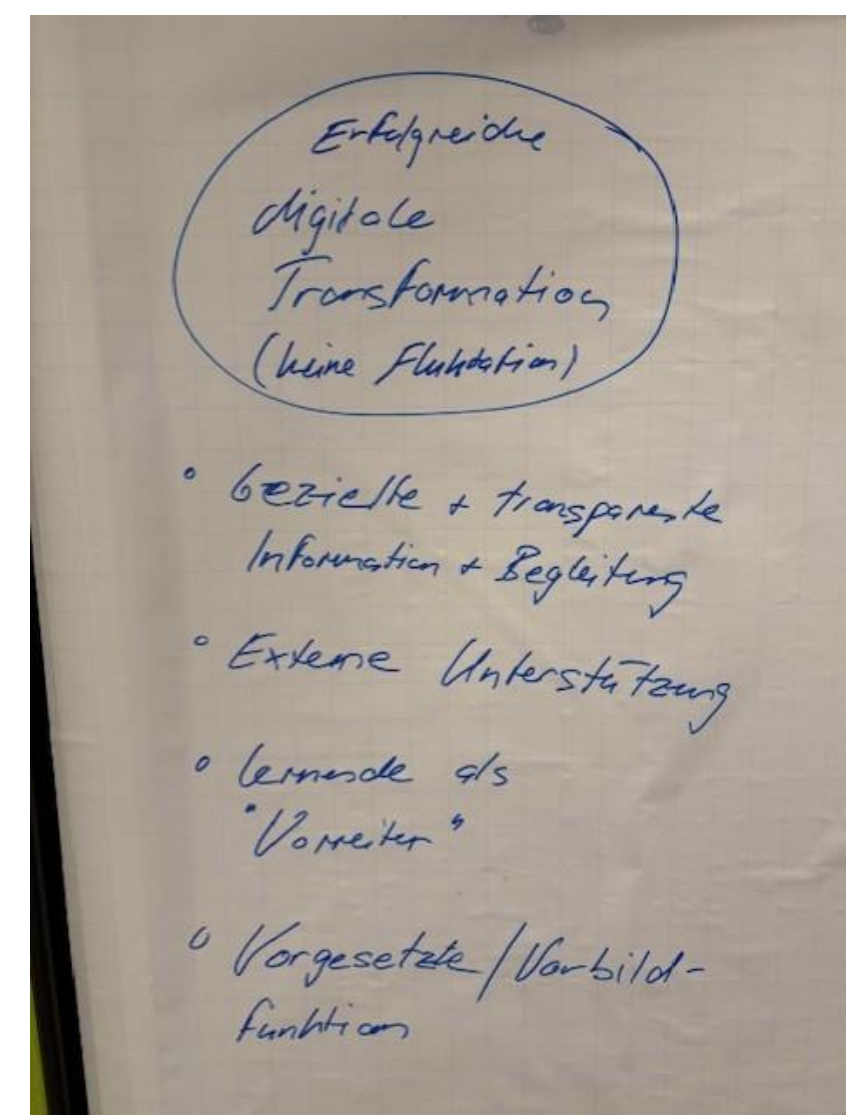
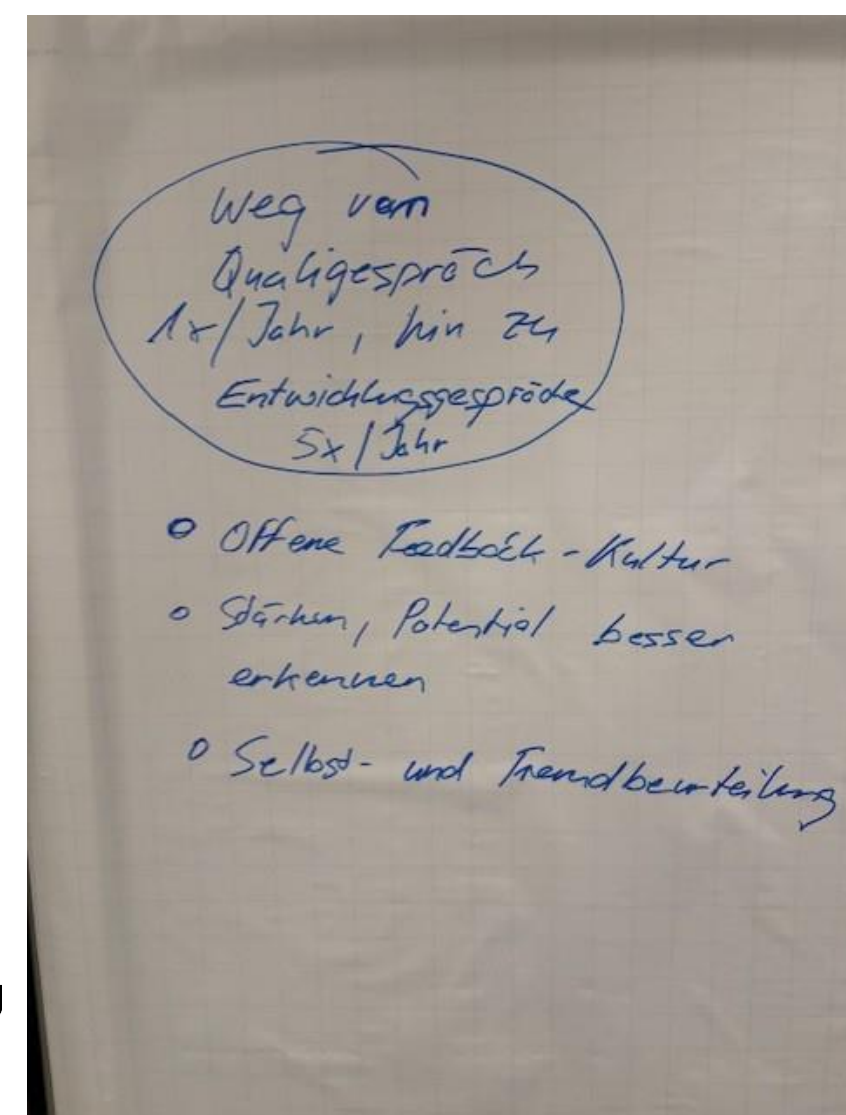
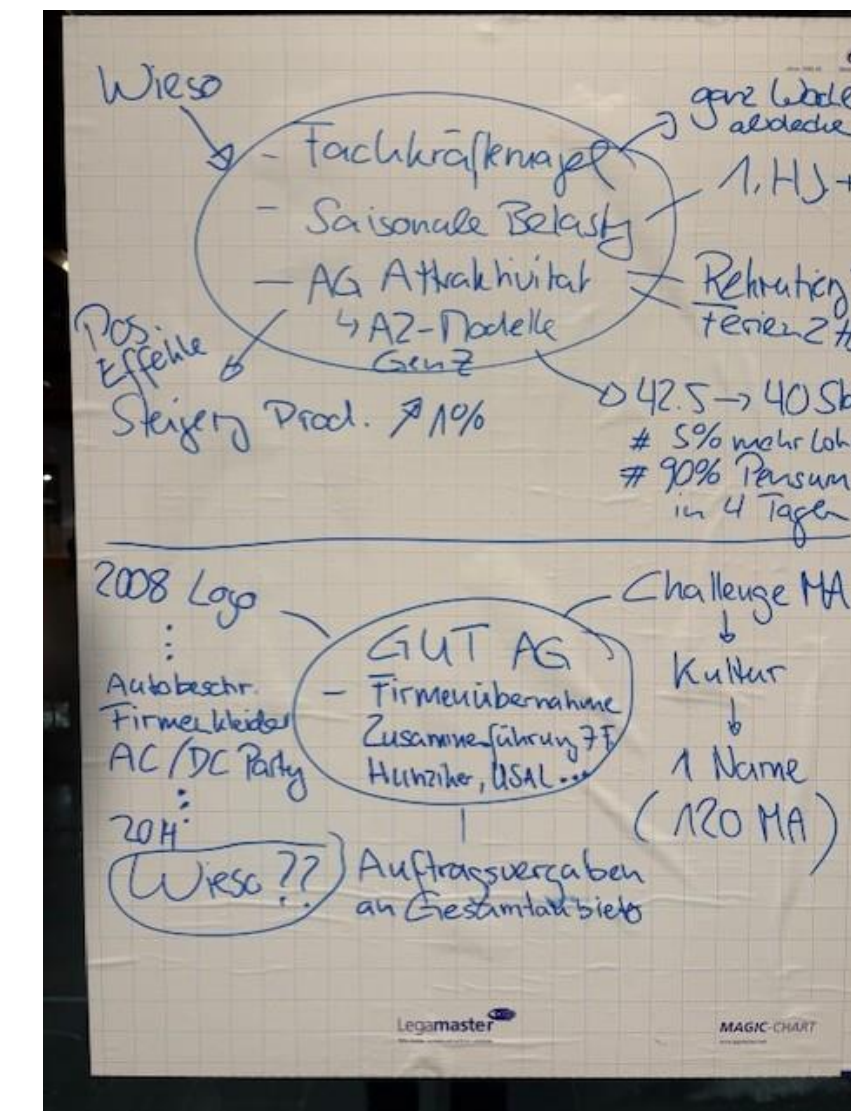
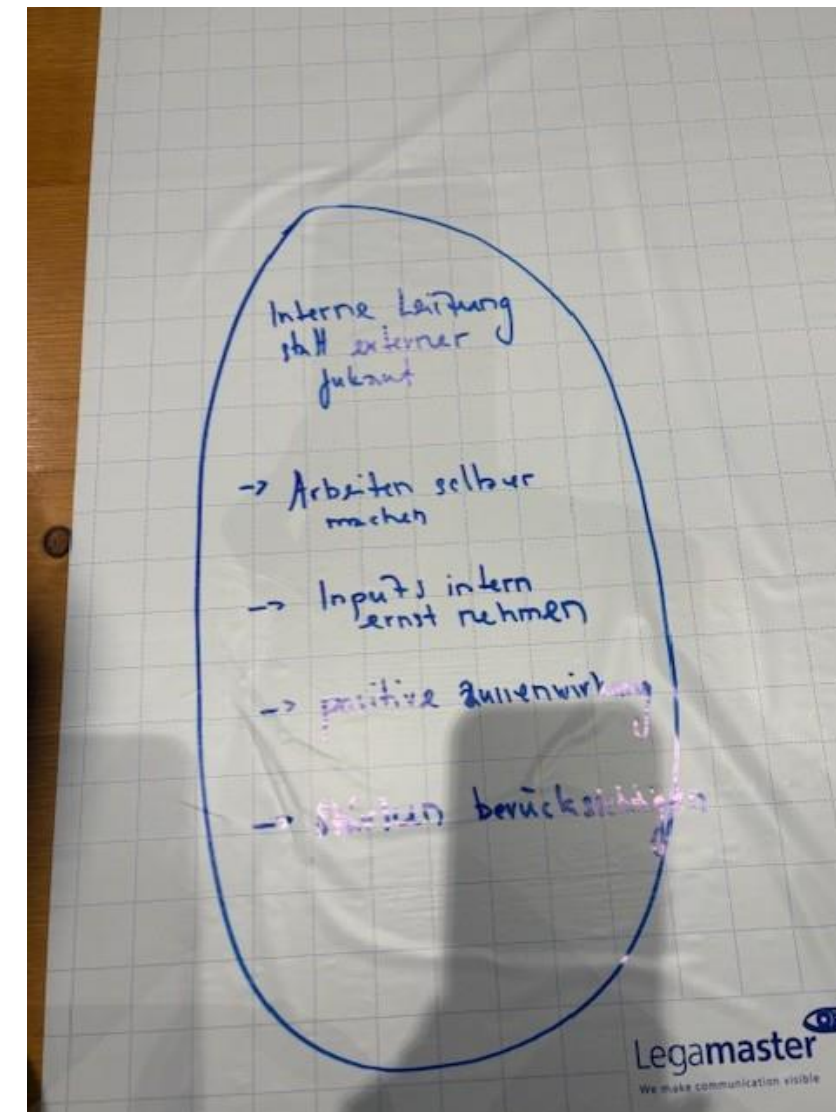
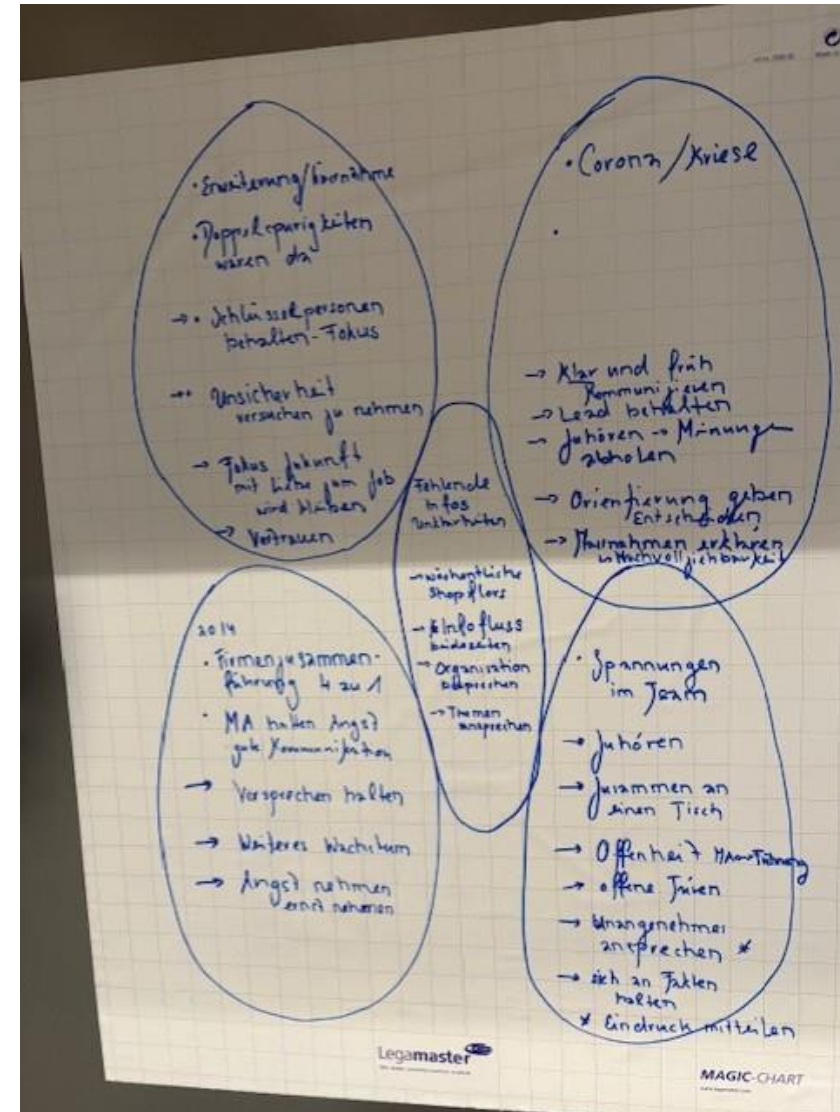
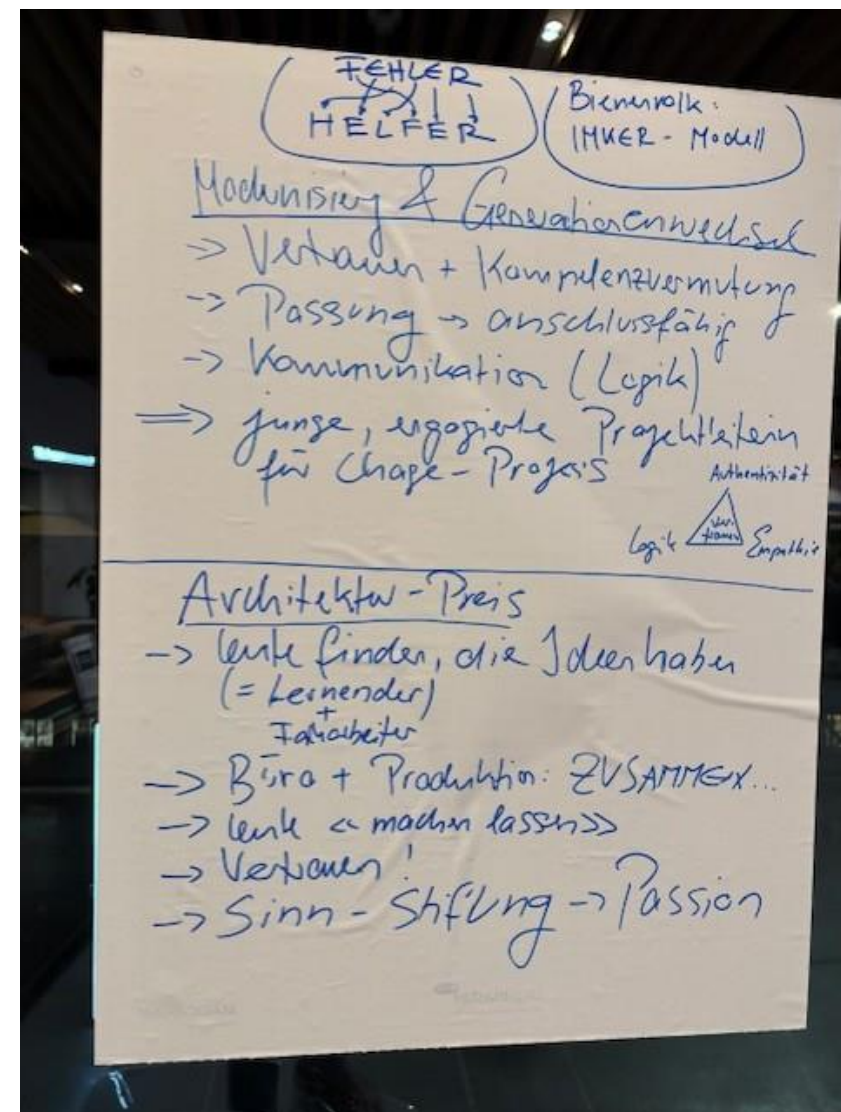
17. November 2025
Tschopp Holzindustrie AG
6018 Buttisholz

Dr. Peter Senn
p.th.senn@bluewin.ch





Selbsterlebte Erfolgsgeschichte wirksamer Führung im Kontext von Unsicherheit und Veränderung





AGENDA

11 Megatrends

als Herausforderungen für wirksame Führung

Wirksame Führung

vernetzt Orientierung, Koordination und Motivation

Selbstführung

Wirksame Führung beginnt bei sich selbst

Coaching als Führungskompetenz

Potenzialentfaltung dank Führung durch Fragen

11 Megatrends

als Treiber von Veränderungen in Organisationen

Quelle: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#12-megatrends>



Megatrend Urbanisierung



Megatrend Sicherheit



Megatrend Gesundheit



Der Megatrend Future of Work



Megatrend Demografischer Wandel



Megatrend Identitätsdynamik



Megatrend Ökointelligenz



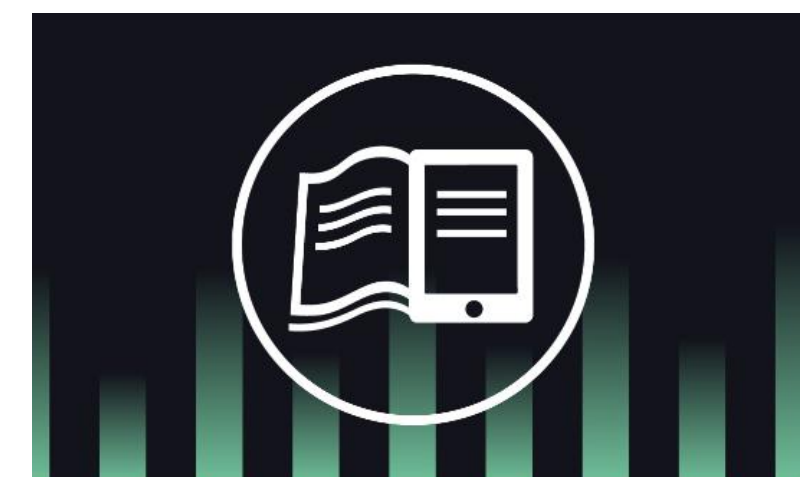
Megatrend Mobilität



Megatrend Globalisierung



Megatrend Konnektivität

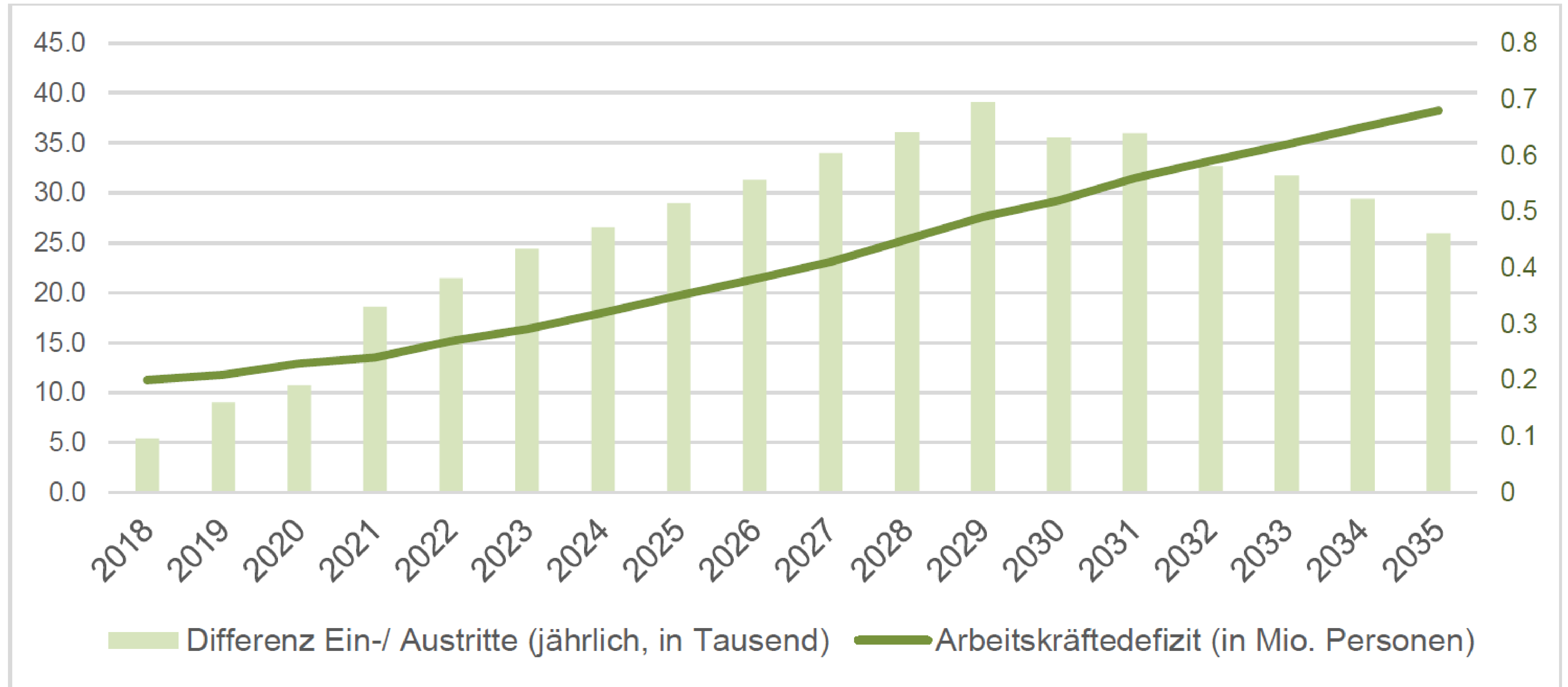


Megatrend Wissenskultur



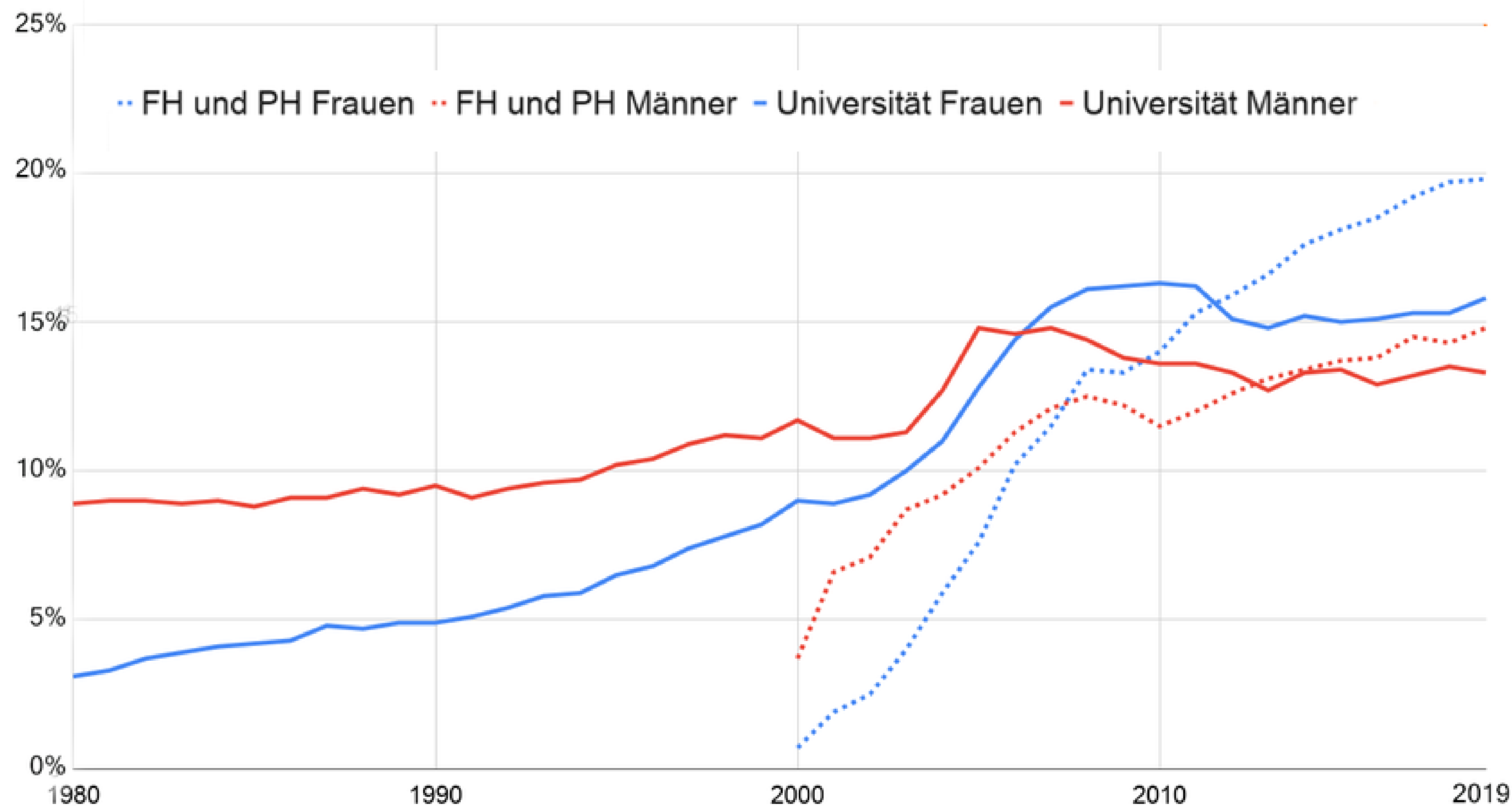
Arbeitskräftedefizit in der Schweiz 2018-2035

Ohne Gegenmassnahmen steigt das Arbeitskräftedefizit von über 300'000 im Jahr 2025 auf über 600'000 im Jahr 2035.





Entwicklung des Frauenanteils bei der Abschlussquote an Schweizer Hochschulen in % der Gleichaltrigen Wohnbevölkerung



2007 schlossen erstmals mehr Frauen eine universitäre Hochschule ab als Männer. An Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen war dies ein Jahr später der Fall. Seither haben die Frauen die Nase vorne.

Quelle: Fehr 2020

Wirksame Führung mit Kopf, Hand und Herz

Quelle: Senn 2021



Orientierungsfunktion

- Warum ist die Strategie sinnvoll?
- Welche Ziele setzen wir uns?

Motivationsfunktion

- Welche Werte und Haltungen sind funktional zur Erreichung der Ziele?
- Welche Verhaltensweisen sind funktional zur Erreichung der Ziele?



Koordinationsfunktion

- Wie organisieren wir uns zur Erreichung der Ziele?
- Welche Tools/Infrastruktur nutzen wir zur Erreichung der Ziele?

Orientierungsfunktion

Sinnstiftung am Beispiel «Berufsbildung SBB».



Koordinationsfunktion

Organisatorische Freiräume schaffen am Beispiel «Hatrick-Programm CSS».



- Sales Coaching
- Sales Training
- Field Coaching

Steigerung der Kundenzufriedenheit
dank Coaching als Führungskompetenz.

Quelle: Senn 2022

Koordinationsfunktion

Psychologischer Vertrag: Erwartungen vereinbaren und prüfen

4 Phasen beim Spaziergang alle 3 bis 4 Monate



1. **Ich habe an mich** folgende Erwartungen, damit unsere Zusammenarbeit optimal funktioniert:...
2. Welche Erwartungen hast **du an mich**, damit unsere Zusammenarbeit optimal funktioniert?
3. Welche Erwartungen hast **du an dich**, damit unsere Zusammenarbeit optimal funktioniert?
4. **Ich habe an dich** folgende Erwartungen, damit unsere Zusammenarbeit optimal funktioniert:...



Motivationsfunktion

Quelle: Deci & Ryan 1993

Wirksam motivieren dank der Erfüllung von drei psychologischen Grundbedürfnissen:

Autonomie

Mitwirkung und Mitentscheidung

Kompetenz

Talente und Stärken nutzen

Soziale Eingebundenheit

Wertschätzung und Unterstützung

Motivationsfunktion

Eine konstruktiv-kritische Feedbackkultur bildet die Voraussetzung, um zu experimentieren und voneinander zu lernen.

FEZ-ige Feedbacks sind konstruktiv-kritische Feedbacks



Fakten: Ich habe gelesen/beobachtet, dass du.....

Emotionen: Und das irritiert mich/enttäuscht mich...

Zukunft: In Zukunft wünsche ich mir von dir, dass du...

Wirksame Führung beginnt bei sich selbst

Resilienz: Psychische Widerstandskraft auf sieben Säulen

Quelle: Rampe (2010)



Bildquelle: <https://www.afgm.de/resilienz-unternehmen/>

- 1) Optimismus
- 2) Akzeptanz
- 3) Lösungsorientierung
- 4) Opferrolle verlassen
- 5) Verantwortung übernehmen
- 6) Netzwerkorientierung
- 7) Zukunftsplanung

Coaching als Führungskompetenz

Sinn-Erlebnisse dank Führung durch Fragen

Quelle: Senn (2023)



Phase	Ziel	Bewährte Fragen
Vorbereitung	Einstimmung für das Gespräch ist erfolgt und ein geeignetes Gesprächsumfeld ist gestaltet.	– Was benötige ich, um als Coach präsent sein zu können? – Wo, wie kann das Gespräch ungestört stattfinden? – Welche expliziten Abmachungen, Infos sind nötig? – In welchen Spannungsfeldern bewege ich mich? Welche erwarte ich? (z.B. Interessenkonflikte?) – Was weiss ich über den Anlass des Gesprächs?
1. Kontakt und Anliegen	Ausgangssituation ist geklärt und das Anliegen des/der Coachee (MA) ist herausgearbeitet.	– Was ist dein Anliegen/deine Herausforderung? – Was wäre, wenn nichts passieren würde? – Wenn du X fragen würdest, was würde er/sie dazu sagen? – Könntest du mir dieses Anliegen bitte als Frage aufschreiben, die du beantwortet haben möchtest?
2. Ziel	Eine SMARTe Zielsetzung ist gemeinsam erarbeitet und mögliche Folgen sind besprochen.	– Was soll erreicht werden? (SMART) – Woran erkennst du, ob das Ziel erreicht ist? – Was sind die Kosten der Zielerreichung? – Bist du bereit, diesen «Preis» zu zahlen?
3. Auftrag	Der Auftrag an den Coach und dessen Bereitschaft, diesen Auftrag zu übernehmen, ist geklärt.	– Wie kann ich dich unterstützen mit diesem Gespräch? – Was erwartest du von mir in diesem Gespräch? – Welche Spielregeln sind dir für dieses Gespräch wichtig?
4. Lösungen	Bisherige Lösungsversuche sind geklärt; Kriterien für eine gute Lösung sind definiert; Ressourcen für die Lösung werden aktiviert. Lösungen sind entwickelt; Auswirkungen auf das Umfeld (z.B. Team) sind geprüft.	– Hast du ein ähnliches Problem schon einmal gelöst? – Auf einer Skala von 1 bis 10. Wo stehst du heute bei der Erreichung des vorhin definierten Ziels? (0: Ziel existiert noch gar nicht; 10: Ziel vollkommen erreicht). Antwort: X – Was hast du bisher getan, dass du (schon) bei X bist? – Was wäre konkret anders, wenn du bei 10 wärst? – Was könntest du noch tun, um die 10 zu erreichen? – Was noch? Wenn du dich in die Lage von X versetzt (z.B. VG/MA), was würde er/sie vorschlagen? – Wer wäre erfreut über deine Lösung? – Wer wäre nicht erfreut? Wie gehst du damit um?
5. Transfer und Abschluss	Konkrete, machbare Umsetzung der Lösung ist verbindlich geplant. Gegenseitiges Feedback zum Gespräch ist erfolgt.	– Wer macht was ab/bis wann? Ist das realistisch? – Wer «kontrolliert», ob die Ergebnisse erreicht werden? – Was ist der nächste, machbare Schritt? – Wer/was könnte dich unterstützen? – Was darf aus dem Gespräch wie, mit wem gegebenenfalls geteilt werden? – Hat das Gespräch deine Erwartungen erfüllt? – Möchtest du ein weiteres solches Gespräch?

Leitfaden Coaching-Gespräch





Bildquelle: <https://www.spiegel.de/panorama/leute/prinz-william-was-hinter-dem-stinkefinger-foto-steckt-a-1205679.html>





Deci, E & Ryan, R. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. In: Zeitschrift für Pädagogik, 39 (1993) 2, S. 223-238.

Fehr, R. (2020). Das sind die Frauenanteile an Universitäten und Fachhochschulen pro Fachgebiet. Abgerufen am 22.12.2023 von <https://www.watson.ch/schweiz/wirtschaft/348370095-gleichstellung-so-viele-frauen-beginnen-an-universitaeten>.

Rampe, M. (2010). *Der R-Faktor*. Das Geheimnis unserer inneren Stärke. Nordestedt: Books on Demand GmbH.

Senn, P (2023). Coaching als Führungskompetenz. Ein Leitfaden für Coaching-Gespräche. Fachzeitschrift MQ 9/10, 2023, S. 14-16.

Senn, P. (2022). Personal entwickeln: Individualisierung – Prozessorientierung – Kompetenznutzung. In S. Kaudela-Baum, S. Meldau & M. Brasser (Hrsg.), *Leadership und People Management* (S. 557 bis 568). Wiesbaden: Springer Gabler.

Senn, P. (2021). Schulführungsmodell SFM. Ein betriebswirtschaftlicher Orientierungsrahmen für Schulleitungen und Schulbehörden öffentlicher Volksschulen der Schweiz. Wiesbaden: Springer Verlag.

Senn, P. (2015): Nachwuchssicherung: Steuerung der beruflichen Grundbildung bei den Schweizerischen Bundesbahnen SBB; in: Mayer, V. (Hrsg.): *Die neue Berufsausbildung – strategisch, agil, wirtschaftlich*, 2015, Windsor Verlag ,S. 58-78.

Wolf, G. (2020). *Mitarbeiterbindung - inkl. Arbeitshilfen online: Strategie und Umsetzung im Unternehmen*. Haufe Lexware Verlag.