



**valion**

Transformation is our passion

# **«Leadership Assessment»**

**Ein Instrument zur Steigerung des  
Fitnessgrades von Führungsteams**



## Inhalt

Notwendigkeit für ein neues Leadership-Verständnis .....	7
Begriffsirrung «Leadership».....	9
Operationalisierungs-Odyssee als Folge der Begriffsirrung .....	11
Notwendigkeit einer Neuinterpretation von Leadership-Ansatz .....	13
Leadership als Resultat einer kollektiven Führungskompetenz .....	15



## **Wofür dieses Booklet steht – und weshalb es für Sie Mehrwert stiftet**

In Zeiten steigender Komplexität und beschleunigter Transformationsdynamik steht das Thema *Leadership* in vielen Organisationen prominent auf der Agenda. Doch kaum ein Begriff wird so inflationär verwendet, so diffus verstanden und so wenig hinterfragt wie dieser. Dieses Booklet richtet sich an Entscheidungsträger, die nicht länger in ideologisch geprägten Führungsnarrativen verharren wollen – sondern Leadership als strategische, kollektive Fähigkeit verstehen und aktiv gestalten möchten.

## **Was wir bieten**

Valion präsentiert mit dem **Leadership Assessment** ein innovatives Diagnose- und Entwicklungsinstrument, das Leadership nicht als individuelle Tugend, sondern als *Output eines leistungsfähigen Führungsteams* versteht. Es erfasst systematisch und messbar die Reife eines Management-Teams in vier zentralen Aktionsfeldern und ermöglicht dadurch eine fundierte Beurteilung der Führungsfähigkeit der gesamten Organisation.

## **Wie wir vorgehen**

Auf Basis eines wissenschaftlich fundierten, praxiserprobten Reifegrad-Modells erarbeiten wir eine Aussage zur Effektivität und Effizienz der Führung in Organisationen entlang von 3 Stufen: die Skala reicht vom *dysfunktionalen Reifegrad*, über die *verankerte Leadership-Essenz* bis hin zur *skalierten Leadership-DNA*. Die Bewertung erfolgt anhand klar definierter Wirkungsdimensionen.

## **Was wir erreichen wollen**

Ziel ist es, Leadership für Organisationen in einen messbaren und beeinflussbaren Wirkungskontext zu stellen – und damit das realitätsfremde Bild von Leadership als Leistung von Einzelpersonen durch ein Leadership-Verständnis auf Ebene der Gesamtorganisation zu ersetzen. Unser Anspruch: Den Fitnessgrad der Führungsleistung von Organisationen sichtbar, verstehbar und gezielt entwickelbar zu machen – als Grundlage für unternehmerischen Erfolg im 21. Jahrhundert.

## **Warum dieser Ansatz notwendig ist**

Die aktuelle Auslegung des Leadership-Begriffs ist für Organisationen nutzlos geworden. Leadership wird zu heterogen ausgelegt, ist begrifflich überdefiniert, kann nicht objektiv gemessen werden und ist, vor allem, im heutigen Verständnis nicht mehr zeitgemäss. Unsere Analysen zeigen: Die begriffsinhärente Heroisierung einzelner Leader führt zu kultureller Spaltung, dysfunktionaler Zusammenarbeit und illusorischer Handlungsautonomie der «Leader» einer Organisation. Ein Paradigmenwechsel ist notwendig – hin zu einem systemischen, teamorientierten Leadership-Verständnis.

## **Was uns qualifiziert**

Die Erkenntnisse in diesem Booklet entstammen einer fundierten Analyse sowie jahrelanger Beratungserfahrung im Bereich Organisationsdesign. Die zugrundeliegenden Konzepte wurden von unserem Geschäftsführer Dr. Marco Brogini entwickelt, reflektiert in einer fünfteiligen Blogserie und validiert in der Zusammenarbeit mit zahlreichen Organisationen. Unsere Methodik verbindet betriebswirtschaftliche Stringenz mit praktischer Umsetzbarkeit.

## **Was Sie als Nächstes tun sollten**

Wenn Sie Leadership nicht als diffuse Wunschprojektion, sondern als gezielte Gestaltungsaufgabe Ihrer Organisation betrachten – dann laden wir Sie ein, das vorgestellte Instrument in Ihrer Organisation zu prüfen. Dieses Booklet liefert den Überblick – für vertiefte Informationen und die Möglichkeit zur Durchführung des Leadership Assessments nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf!

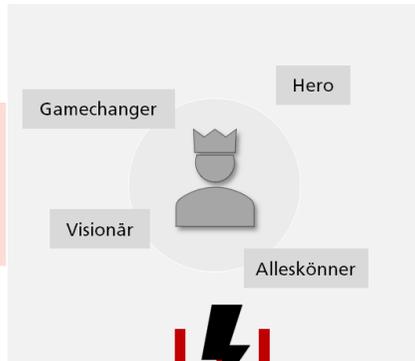


**Dr. Marco Brogini**  
Senior Partner / Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Valion AG, Monbijoustrasse 20  
CH-3011 Bern  
Telefon: +41 (0)31 328 10 10  
[www.valion.ch](http://www.valion.ch)



**Valion-Insights: Das Leadership-Konzept befindet sich in einer Sackgasse.**

Das **heroische Leadership-Bild** bringt Organisationen **nicht weiter** ...



... und führt zu **Fehlsteuerungen** und **Fehlentwicklungen** auf Ebene der Kultur und Zusammenarbeit.



**Der Leadership-Begriff muss neu interpretiert werden.**

## Notwendigkeit für ein neues Leadership-Verständnis

### **Analyse der Wettbewerbsrelevanz von Leadership**

Leadership wird in Organisationen als wertvolle Ressource betrachtet, um Wettbewerbsvorteile zu erschliessen. Aufgrund dieser positiven Verknüpfung interessiert, wie man in Organisationen «Leadership aufbauen und weiterentwickeln» kann.

### **Performance-relevante Fragestellung**

Da es sich offenbar um eine «nicht-sättigbare Ressource» handelt, bei welcher mehr immer besser ist, sind Anstrengungen zum Ausbau von Leadership in Organisationen kaum Grenzen gesetzt:

Einerseits im operativen Tagesgeschäft durch inflationäre Verwendung des Leadership-Begriffs, wenn es darum geht das angestrebte Manager-Idealbild zu charakterisieren. Andererseits über das Investieren in Ausbildungs-Sequenzen, die versprechen diese wirkungsvolle Tugend zu vermitteln.

### **Valion-Insights**

Die irreführende Verwendung des Leadership-Begriffs in Organisationen führt zu Fehlsteuerungen und Fehlentwicklungen auf Ebene der Kultur und der Zusammenarbeit.



**Valion-Insights: Valion vertritt und propagiert ein neues Leadership-Paradigma.**



**Steigende Komplexität** der Management-Fragestellungen **erfordert erfolgreiches** Teamplay.



**Leadership entsteht**, wenn in einem spezifisch gestalteten Kontext das **Führungsteam optimal zusammenarbeitet.**



**Führungskräfte sind** durch ihr Führungsverhalten die wichtigsten **Enabler von Leadership.**

**Leadership ist als eine sich herausbildende Eigenschaft eines effektiven und effizienten Führungs-Teams zu definieren und ist keine Fähigkeit von Einzelpersonen.**

## Begriffsirrung «Leadership»

### **Begriffs-Analyse**

Wie interpretiert und nutzt man aus betriebswirtschaftlicher Sicht den Begriff «Leadership»?

Ernüchternd stellt man fest, dass keine allgemeingültige Definition existiert. Konsens besteht, dass es fast so viele unterschiedliche Definitionen gibt wie Versuche einer Begriffsumschreibung. Die meisten Definitionen eint, dass Leadership als eine aktionsorientierte soziale Fähigkeit von Einzelpersonen umschrieben wird, die Mitarbeitende inspiriert, unterstützt und motiviert, Organisationsziele zu erreichen. Als klassisch konnotierte Leadership-Eigenschaften gelten Charisma, intellektuelle Anregung und empathische Anteilnahme.

### **Performance-relevante Fragestellung**

Die steigende Komplexität der Management-Fragestellungen erfordert erfolgreiches Teamplay und setzt der Wirkung von Einzelkämpfern enge Grenzen. Ist es wertstiftend und sinnvoll, Leadership im heutigen Management-Umfeld als eine Fähigkeit von Einzelpersonen zu betrachten, wenn in der Essenz das Erreichen von Organisationszielen im Zentrum steht?

### **Valion-Insights**

Leadership ist aus unserer Sicht als eine sich herausbildende Eigenschaft eines effektiven und effizienten Führungsteams zu definieren und ist keine Fähigkeit von Einzelpersonen. Einzelpersonen sind durch ihr Führungsverhalten die entscheidenden Enabler.

Leadership entsteht, wenn in einem spezifisch gestalteten Kontext das Führungsteam optimal zusammenarbeitet. Leader werden benötigt, um einen entscheidenden Kollektiv-Beitrag für den Firmenerfolg zu leisten.



**Valion-Insights: Gravierende Nachteile des heutigen Leadership-Verständnisses führen zu Fehlsteuerungen.**



Es gibt **keine** gesicherten Aussagen zur **Relation** zwischen **Leadership** und **Unternehmenserfolg**.



Heutige Leadership-Messung: **Inszenierung** als «**Everybody's Darling**», um als Führungskraft besser bewertet zu werden.



Gemessene Verhaltensmerkmale erlauben **keine Unterscheidung** zwischen echten **Leadership-Qualitäten** und **Scharlatanerie**.

**Es stellt sich die Frage: Welche Wirkung erhoffen sich Organisationen mit Investitionen in die sogenannte Leadership-Entwicklung?**

## **Analyse zur Messbarkeit von Leadership-Qualitäten**

Die gängige Forschung misst Leadership über beobachtbares Verhalten, verfehlt jedoch den Nachweis eines kausalen Zusammenhangs zwischen Führungsverhalten und unternehmerischem Erfolg.

## **Performance-relevante Fragestellung**

Die empirische Erfassung von Leadership bleibt ohne theoretische Fundierung und ist anfällig für Verzerrungen durch Fremd- und Selbsteinschätzungen – eine Differenzierung zwischen authentischer Führung und blosser Inszenierung ist wissenschaftlich nicht belegbar.

## **Valion-Insights**

Die heutige Leadership-Messung leidet unter der begrifflichen Vermischung von Intention, Verhalten und Wirkung – ein methodisch valider Zugang erfordert die Fokussierung auf Leadership als messbare Führungsteamleistung entlang einer Reifegrad-Skala.



## Valion-Insights: Die zeitgemäße Perspektive auf Leadership stellt Führungsteams ins Rampenlicht.



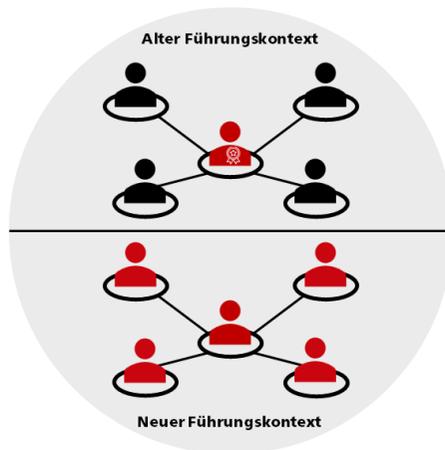
Der **Fokus** verschiebt sich weg von der Fragestellung von «wer führt» hin zu «**was wird erreicht**».



Die **Qualität** und **Effektivität** von Leadership werden **messbar, vergleichbar** und **steuerbar**.



**Teams, Netzwerke** und das **Führungssystem** stehen im **Mittelpunkt**, nicht Einzelpersonen.



**Organisationen, die ihre Perspektive auf den Leadership-Begriff nicht bewusst ändern, verpassen Marktchancen.**

## Notwendigkeit einer Neuinterpretation von Leadership-Ansatz

### **Analyse der Nicht-Evolution von Leadership-Ansätzen**

Die Vielzahl an Leadership-Ansätzen reproduziert ein überholtes Führungsparadigma, das auf Individuen fokussiert und damit weder der Dynamik heutiger Organisationen noch dem Kausalitätsanspruch zwischen Leadership-Qualität und der Wirkung auf Ebene Gesamtunternehmen gerecht wird.

### **Performance-relevante Fragestellung**

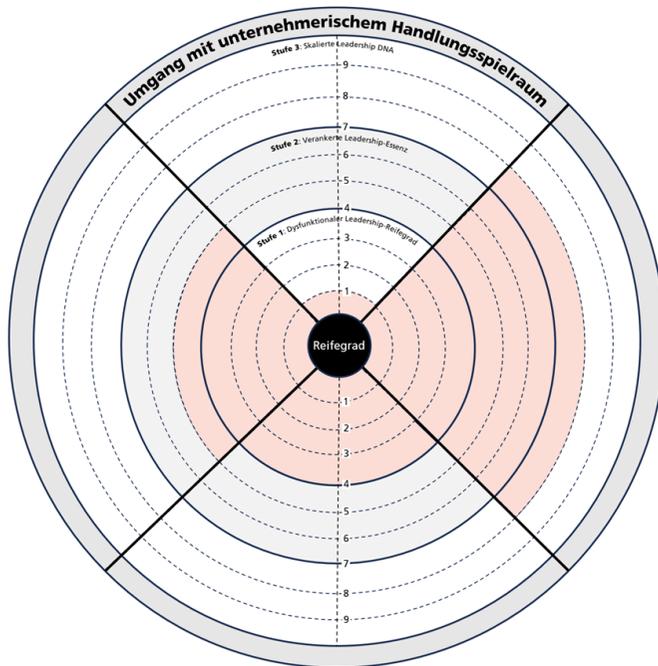
Doch wie wirkungsvoll und zielführend ist diese Idealisierung der Personen mit Leadership-Qualitäten? Wir sind davon überzeugt und können aufzeigen, dass mit einem traditionell interpretierten Leadership-Verständnis Organisationen falsch ausgerichtet und gesteuert werden. Organisationen verpassen dadurch Marktchancen, erhöhen spürbar die Wahrscheinlichkeit Ziele zu verfehlen und das Risiko eines Management-Team-Derailments wächst. Es ist dringend an der Zeit, die über die Jahre entstandene Leadership-Aura zu entmystifizieren und mit einem aktualisierten Verständnis neu zu besetzen!

### **Valion-Insights**

Ein zeitgemässes Leadership-Verständnis erkennt Führung als kollektive Leistung des Führungsteams – fokussiert auf Resultate statt Rollen, macht Führung messbar und stellt Teams, Netzwerke und das Führungssystem über Einzelpersonen.



**Valion-Insights: Mit unserem Ansatz lässt sich Leadership über ein 3-stufiges Reifegradmodell messen und entwickeln.**



**Das Instrument Leadership-Assessment stellt sicher, dass Führungsteams auf das erfolgreiche Bewältigen zukünftiger Herausforderungen vorbereitet sind.**

## Grundaspekte unseres innovativen Leadership-Ansatzes

Das **Leadership Assessment** der Valion AG misst kollektive Führungskompetenz als organisationalen Reifegrad – systemisch, ganzheitlich und zukunftsgerichtet – und transformiert Leadership von einer individuellen Qualität zur quantifizierbaren Führungsteamleistung.

## Methodische Kernelemente des Reifegrad-Instrumentes

Leadership wird als organisationale Outputgrösse mittels drei Reifegraden erfasst, basierend auf vier zentralen Aktionsfeldern und eines systemischen Führungsverständnisses, welches Führungsinstrumente und Führungsverhalten als interdependente Wirkgrössen integriert.

## Verankern Sie Leadership als Fähigkeit Ihrer Organisation

Unser Modell bietet neue Perspektiven, um Leadership zu diagnostizieren, bewusst zu gestalten und Organisationen gezielt weiterzuentwickeln – mit folgenden Vorteilen:

- Leadership wiedergibt den Fitnessgrad der Organisation; sozusagen als Ontologie und nicht als Ideologie.
- Praxisrelevanz: Teams, Netzwerke und Führungssystem stehen im Mittelpunkt, nicht Einzelpersonen.
- Prävention oder Korrektur von Management-Team-Derailment - des Entgleisens des Führungsteams



