



LERNE AUS ERFAHRUNG



**DIE SGO IST DIE
COMMUNITY
FÜR ORGANISATION
UND MANAGEMENT**





SGO PRACTICE EVENT | 17.03.2026

WARUM FÜHRUNG WIRKT - ODER NICHT

WAS MENSCHEN WIRKSAM ARBEITEN LÄSST UND
ORGANISATIONEN DAUERHAFT LEISTUNGSFÄHIG MACH

Bettina Freihofer-Estrada | Geschäftsführerin und Partnerin mitPlan GmbH

Alex Freihofer | Partner von mitPlan GmbH

Ablauf

17.30 | Begrüssung

17.35 | Vorbereitung Inputreferat in Gruppen

17.50 | Inputreferat

Pause

18.40 | Fazit Inputreferat in Gruppen

19.00 | Präsentation und Diskussion

19.20 | Abschluss & Übergang Apéro

Bettina Freihofer Estrada



- Über 20 Jahre Erfahrung in Organisationsentwicklung und Kommunikation
- Begleitung von Unternehmen, Verwaltung und Non-Profit-Organisationen in Veränderungsprozessen
- Dozentin für Führung und Organisationsentwicklung
- Spezialgebiet: Strukturen schaffen, die Zusammenarbeit wirksam machen

Natur, Literatur, Yoga, Langzeitprojekte zur Erschließung neuer Perspektiven (z.B. chispasmusicales.org), ehrenamtliche Vorstandsarbeit (sgo-verein.ch)

Alex Freihofer



- 40+ Jahre Erfahrung als Führungsperson (VR, Stiftungsrat, CEO, GL-Mitglied, Unternehmer)
- Organisationsentwicklung mit Fokus auf komplexe Organisationen in überlebenskritischen Situationen
- Begleitung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen auf C-Level
- Erarbeitung, Implementierung von Prozessorganisationen

Familie, Reisen, Mineraliensuche im Hochgebirge, Natur, Fachliteratur zum Verständnis übergeordneter Zusammenhängen

Vorbereitung Inputreferat in Gruppen

Bitte beantwortet in eurer Gruppe folgende 3 Fragen auf einem Flipchart.
Leitet eure Antworten als Brainstorming her – es geht nicht um richtig oder falsch:

- **Was sind die Aufgaben einer Führungsperson?**
- **Wann wirkt Führung?**
- **Welche Voraussetzungen braucht eine Führungsperson, um diese Aufgaben wirksam zu erfüllen?**

Inputreferat

Auftrag während des Input-Referats.

Notiert euch auf 2 Post-it's:

- **Welche Fragen stellen sich mir?**
- **Was sind meine wichtigsten Erkenntnisse?**



Exkurs «Ansprüche an eine zeitgemässe Führung»

- Sehr gut geführte Organisationen sind um 10–40 % leistungsfähiger als durchschnittliche Organisationen: Sie sind agil, lernfähig, resilient.
- Hauptursache ungenutzter Potenziale sind Führungskräfte, die diese nicht erkennen, nicht aktivieren oder nicht wirksam umsetzen – zu viel Ego ersetzt keine Kompetenz.
- Top-down-Führung ist selten erfolgreich, da sie den Menschen ausblendet – sie gleicht einem Buch mit Titel und Kapitel, jedoch ohne Inhalt.
- Nicht zu früh aufhören: Unzureichende Umsetzung führt zu Folgeprojekten, die Aktivität simulieren, ohne nachhaltige Wirkung erzielen.
- Kurzlebige Managementtrends haben wenig nachhaltige Wirkung – die grundlegenden Prinzipien erfolgreicher Führung sind zeitlos und bleiben konstant.
- Externe Beratungsfirmen schaffen häufig Abhängigkeiten, anstatt echte, kundenspezifische und nachhaltige Lösungen.
- Klare, transparente und verständliche Strukturen sind entscheidend, um Verhalten nachhaltig zu beeinflussen.
- Organisationsentwicklung ist ein Marathon, kein Sprint – Ausdauer statt kurzfristiger Heftpflastermethode zahlt sich aus.
- Wirksame Führung setzt persönliche Eignung voraus: Freude am Umgang mit unterschiedlichen Menschen, Lernbereitschaft, Mut zum kalkulierten Risiko, emotionale Stabilität sowie ein gesundes, begründetes Selbstvertrauen ohne Angst vor Konkurrenz oder Positionsverlust.
- Erfolgreiche Führung basiert auf ausgeprägter Zuhörfähigkeit (neues lernen durch zuhören), vernetztem Denken und der Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen und langfristig zu erhalten.
- Führung bedeutet, optimale Rahmenbedingungen für Mitarbeitende zu schaffen und Hindernisse konsequent zu beseitigen
- Wirksame Führung erfordert gezieltes Eingreifen: nur intervenieren, wenn tatsächlich relevante Störungen vorliegen – ansonsten bewusst Vertrauen geben.

Quelle: Alex Freihofer | mitPlan

Exkurs «Ansprüche an eine zeitgemässe Führung»

- Ein starkes, aktiv gepflegtes Informationsnetzwerk über alle Ebenen hinweg ist ein entscheidender Erfolgsfaktor: Direkter Kontakt zur operativen Ebene ist essenziell, um reale Stimmungen, Probleme und Potenziale zu erkennen.
- Konsequente Faktenorientierung ist entscheidend: Entscheidungen basieren auf überprüfbaren Informationen, nicht auf Annahmen.
- Entscheidungen müssen auch bei unvollständiger Informationslage getroffen und im Verlauf adaptiv präzisiert werden.
- Die Reduktion unnötiger Führungsstrukturen zugunsten klarer Prozessverantwortung steigert Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit signifikant.
- Klare Ziele mit wenige und messbare Kennzahlen sind Grundlage für Steuerung, Lernen und kontinuierliche Verbesserung.
- Lob wirkt nur dann leistungsfördernd, wenn es konkret, nachvollziehbar und nicht inflationär eingesetzt wird.
- Emotionale Stabilität und Berechenbarkeit der Führungskraft sind zentrale Faktoren für Vertrauen und wahrgenommene Kompetenz.
- Im Fehlerfall steht nicht die Schuldfrage im Vordergrund, sondern die konsequente Suche nach Lösungen.
- Die Qualität von Lösungen entsteht im Zusammenspiel aller Beteiligten – Teillösungen allein sind nicht ausreichend wirksam.
- Künstliche Intelligenz kann unterstützen, ersetzt jedoch weder eigenständiges Denken noch kritisches Prüfen und Feinjustieren – Verantwortung bleibt beim Menschen.
- Erfolgreiche Führung zeigt sich in messbaren Ergebnissen: hohe Motivation, gesteigerte Leistungsfähigkeit und geringe Fluktuation.
- Persönliche Reflexion und Auslegordnung, warum man eine Führungsposition anstrebt.

Quelle: Alex Freihofer | mitPlan

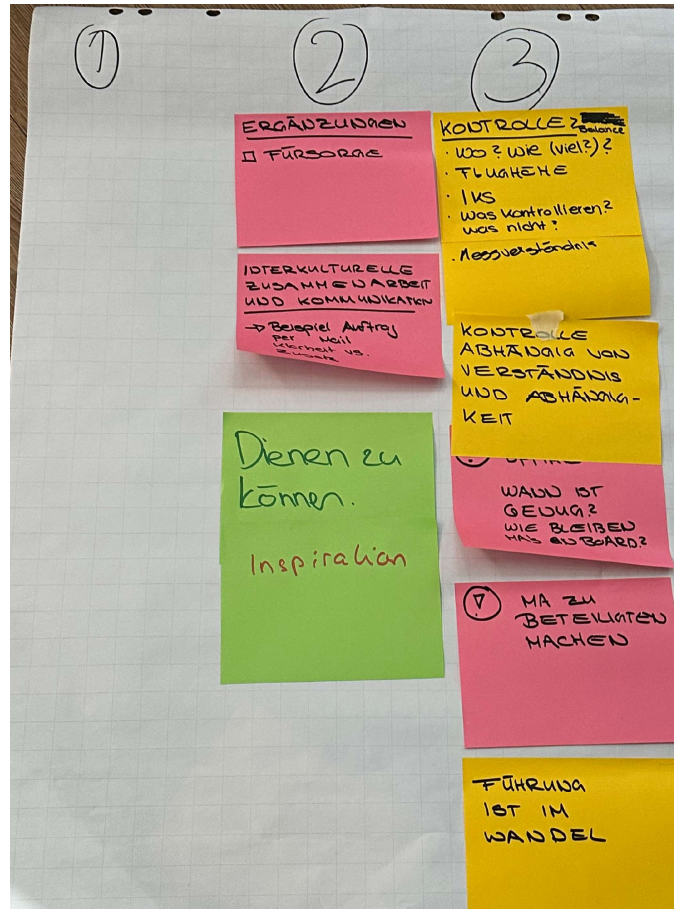
Fazit Inputreferat in Gruppen

Validiert eure Antworten vom **Flipchart** von vor dem Referat:

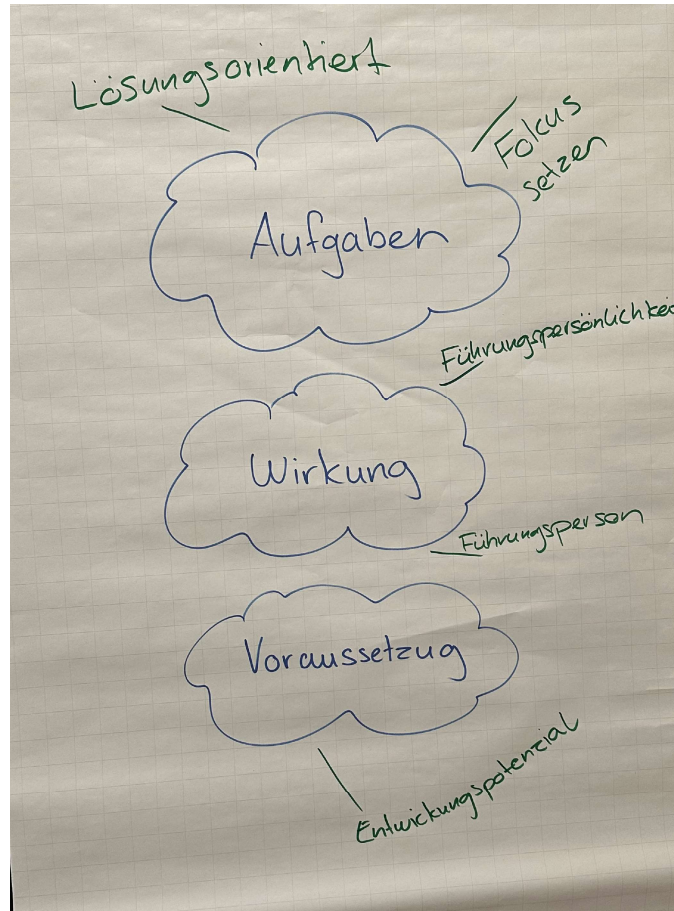
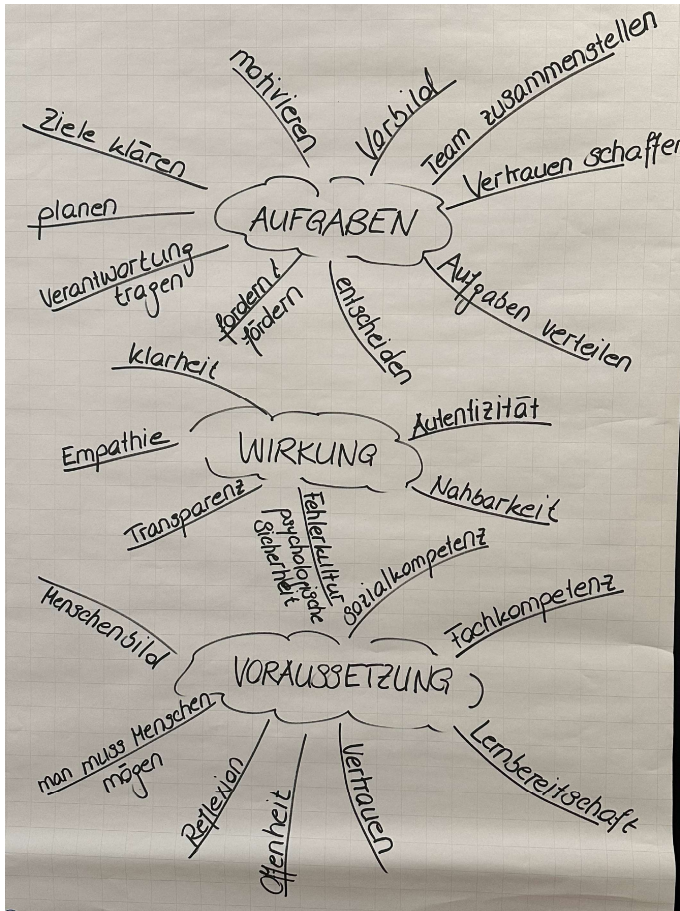
- **Stimmen eure Überlegungen noch?**
- **Was hat sich verändert?**
- **Was sind eure Erkenntnisse? Eure Fragen?**
- **Präsentiert pro Gruppe im Plenum die Erkenntnisse & Fragen an Alex und diskutiert sie (10 Min. pro Gruppe).**

Eine Gruppe präsentiert nach der anderen.

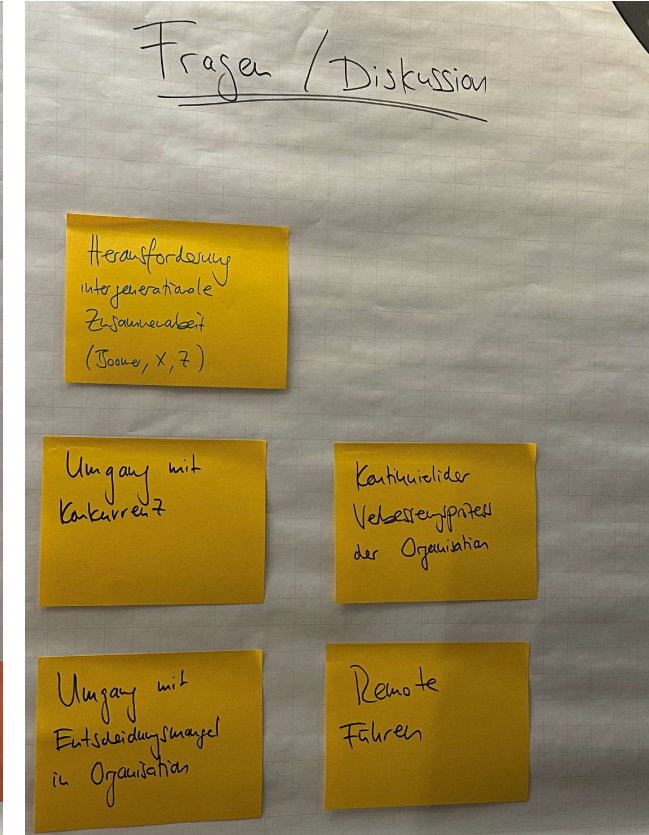
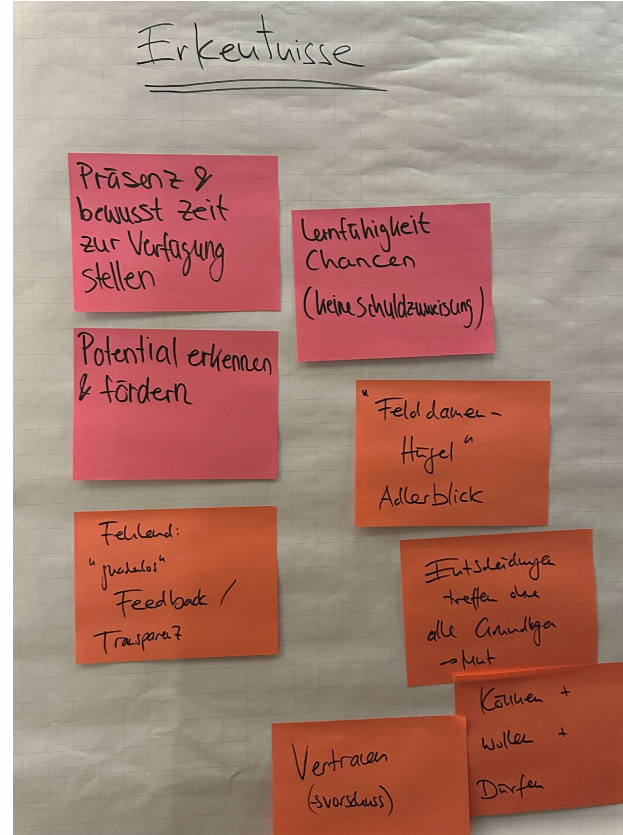
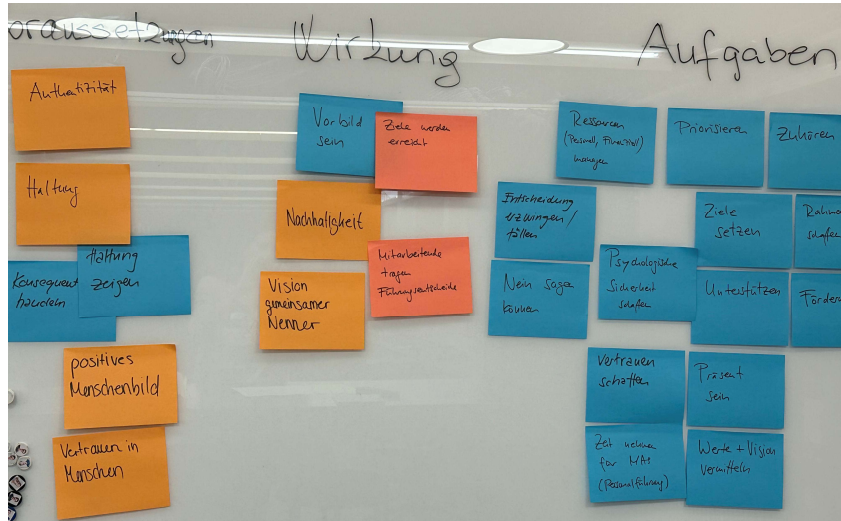
Fazit Inputreferat in Gruppe 1



Fazit Inputreferat in Gruppe 2



Fazit Inputreferat in Gruppe 3



VIELEN DANK AN UNSERE COMMUNITY REFERIERENDEN UND PARTNER

Die SGO Community lebt vom Austausch unterschiedlichster Perspektiven - danke an unsere Community und Partner, die dies mit ihrer Unterstützung ermöglichen.



Berner
Fachhochschule



LOCATION PARTNER



UNSERE NÄCHSTEN EVENTS

31.03.26
12:00 Uhr

FÜHRUNG & STEUERUNG

ENTWICKLUNG &
INNOVATION

WENN KI HANDELT STATT UNTERSTÜTZT
China als Signal für Organisationsentwicklung und
Management

Online Event

Event ansehen →

14.04.26
17:30 Uhr

TECHNOLOGIE &
INFRASTRUKTUR

ENTWICKLUNG &
INNOVATION

AI FÜR KMU – WENIGER HYPE, MEHR NUTZEN

FFHS Campus Gleisarena ZH | Zollstrasse 17, 8005 Zürich

Event ansehen →

12.05.26
17:17 Uhr

FÜHRUNG & STEUERUNG

MENSCHEN &
KOMPETENZEN

**WORKFORCE 50+ – DAS UNGENUTZTE POTENZIAL IM
UNTERNEHMEN**

Worin besteht es konkret – und wie können Organisationen es
systematisch aktivieren?

Berner Fachhochschule, Departement Wirtschaft | Brückenstrasse 73, 3005 Bern

Event ansehen →



www.sgo-verein.ch/events

BESTEN DANK



www.sgo-verein.ch

SGO Schweizerische Gesellschaft
für Organisation und Management

8000 Zürich

Tel: 044 809 99 55

welcome@sgo-verein.ch

www.sgo-verein.ch