

## Interview mit Karl-Ludwig Knispel, Head Learning & Development, SIX

Was zeichnet die Führungskraft der Zukunft aus? Welche Anforderungen werden heute – und morgen – an die Führungskräfte gestellt? Welche Fähigkeiten braucht es, um als Leader erfolgreich sein zu können? Diesen Fragen geht SIX mit «Future Leader» anhand von agilen Methoden nach. Im Rahmen des innovativen Pilotprojekts soll gemeinsam mit Führungskräften eine «Development Journey» entwickelt werden. Startpunkt für die gemeinsame Reise bildete dabei das zweitägige «Base Camp», das SIX zusammen mit Avenir entwickelt und durchgeführt hat.

### **Avenir: Worum geht es bei «Future Leader»?**

Karl-Ludwig Knispel: SIX befindet sich derzeit inmitten einer grossen Transformation. Zum einen was die geschäftliche, strategische Ausrichtung betrifft, zum anderen aber vor allem auch kulturell. Unser Marktumfeld und die damit verbundenen Anforderungen an unsere Führungskräfte befinden sich in einem fundamentalen Wandel. Das Fördern von Innovation und neuen Ideen, die ständige Weiterentwicklung des bestehenden Geschäfts gehören zu den zentralen Herausforderungen einer erfolgreichen Führungskraft. Zentral ist aber auch die Fähigkeit unseren Mitarbeitenden stets ein inspirierendes Arbeitsumfeld zu bieten. Mit dem Pilotprojekt «Future Leader» wollen wir genau diese Themen adressieren und unsere Führungskräfte (und ganz SIX) bei dieser Transformation unterstützen.

### **Was heisst das konkret?**

Mit «Future Leader» wollen wir unsere Führungskräfte mit gezielten und massgeschneiderten Angeboten in ihrer Entwicklung begleiten. Im Rahmen dieses innovativen Pilotprojekts entwickeln wir gemeinsam mit unseren Führungskräften eine «Development Journey». Unser Anspruch war es, nicht einfach ein weiteres «Trainingsprogramm» HR-intern zu erstellen und top-down auszurollen, sondern gemeinsam mit unseren Führungskräften kollaborativ zu arbeiten. Iterativ wollten wir einen Ansatz entwerfen, der effektiv und für sie relevant ist. Die Co-Kreation gemeinsam mit den Führungskräften stand für uns immer im Zentrum.



Karl-Ludwig Knispel, Head Learning & Development, SIX

### **Wie muss man sich diese Co-Kreation vorstellen?**

Zum einen haben wir in der Auswahl der Teilnehmer einen neuen Weg beschritten: alle interessierten Führungskräfte bestimmter Levels konnten sich für das Pilotprojekt bewerben. Zum anderen werden die Führungskräfte in mehreren «Design-Sprints» die relevanten Themen und Ideen für mögliche Lernformate aktiv selber mitbestimmen und gestalten können. Als Grundlage dienen uns dafür unsere neu entwickelten «Leadership Capabilities».

### **Auf welchen Grundlagen und Überlegungen habt ihr die «Leadership Capabilities» entwickelt?**

Für «Future Leader» haben wir über 30 Interviews mit internen Führungskräften und Mitarbeitenden geführt, zudem haben wir uns mit zahlreichen externen Firmen ausgetauscht. Aus diesen Informationen sowie den aktuellen Herausforderungen haben wir die «Leadership Capabilities» ausgearbeitet, die wir für SIX als relevant erachten. Diese sind aber nicht in Stein gemeisselt, sondern sollen während dem Pilotprojekt validiert und weiter verfeinert werden. Es ist aber unbestritten, dass für uns Themen wie «Building Talent», «Agilität» oder «bereichsübergreifende Kooperation» künftig noch wichtiger werden.

***Zum Start von «Future Leader» habt ihr ein zweitägiges «Base Camp» durchgeführt. Welche Ziele habt ihr euch dafür gesetzt?***

Wirkungsvolle Führung beginnt bei einem selbst. Eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit muss verstehen, wofür sie steht, was sie auszeichnet, was sie kann und was vielleicht (noch) nicht. Wir wollten unseren Teilnehmern am Pilotprojekt deshalb eine Standortbestimmung für ihre individuelle Entwicklung ermöglichen. Gleichzeitig wollten wir aber auch erfahren, welche Führungsthemen für «Future Leader» auf aggregierter Ebene relevant sind und wo die Teilnehmer in Bezug auf unsere «Leadership Capabilities» aktuell stehen. Dafür gefiel uns die Idee eines zweitägigen Base Camps, wo die Teilnehmer verschiedene Führungsherausforderungen und Aufgaben zu bewältigen hatten. Dazu gehörten die Erarbeitung einer Case Study, Gruppenarbeiten, Rollenspiele oder Präsentationen. Es war klar, dass wir mit einem erfahrenen Partner zusammenarbeiten wollten, der uns dabei unterstützt – und den haben wir mit Avenir gefunden.

***Was war euch bei der Entwicklung des «Base Camps» wichtig?***

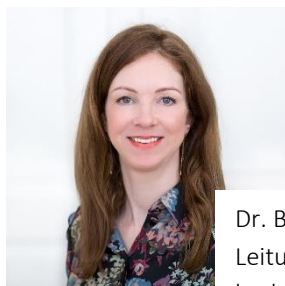
Uns war ganz wichtig, möglichst SIX-spezifische Business-Kontexte als Grundlage für die Übungen im Base Camp zu nutzen. Einerseits, um praxis-

nahe Herausforderungen zu simulieren, andererseits um den Führungskräften individuelles Feedback entlang unserer «Leadership Capabilities» geben zu können. Zudem haben wir auch erfahrene Führungskräfte von SIX und HR-Kollegen aktiv als Feedback-Geber ins «Base Camp» involviert. Dies erlaubte es den Teilnehmern ein umfassendes Feedback von externen Experten, erfahrenen SIX-Führungskräften, HR aber auch Peers zu erhalten.

***Was sind eure «Lessons learned» aus dem «Base Camp»?***

Da es sich um ein Pilotprojekt handelt, haben wir nach dem «Base Camp» zahlreiche Reviews und Feedback-Schleifen mit allen Beteiligten durchgeführt. Das Feedback war insgesamt sehr positiv. Die Teilnehmer haben das «Base Camp» als sehr intensiv, aber auch lehrreich und wertvoll erachtet. Den Inhalt und den Ablauf würden wir künftig wahrscheinlich leicht anpassen. Zudem war es äusserst ambitioniert innerhalb von weniger als zwei Monaten das komplette «Base Camp» mit Übungen spezifisch zu SIX neu zu gestalten. Dieser Aufwand hat sich jedoch definitiv gelohnt. Sowohl die Teilnehmer wie auch die involvierten Führungskräfte von SIX haben diesen Effort positiv hervorgehoben. Massgeblich zu diesem Erfolg beigetragen hat sicherlich die enge Zusammenarbeit mit Avenir. Wir konnten stark von eurer Erfahrung diesbezüglich profitieren

**Nehmen Sie Kontakt mit uns auf:**



Dr. Barbara Künzle, Partner  
Leitung Geschäftsfeld Assessment  
[barbara.kuenzle@avenirgroup.ch](mailto:barbara.kuenzle@avenirgroup.ch)