

Neue Regeln.  
Frisches Wissen.



**25**  
JAHRE

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN | PROGRAMM 2020  
SEMINARE • ST.GALLER ABSCHLÜSSE • CORPORATE PROGRAMS • CONFERENCES

ST.GALLEN

*Management.*

*Ein Begriff, zu welchem  
Sie heute Hunderttausende  
von Büchern lesen können.  
Oder Abermillionen von  
Internetseiten anklicken.  
Tendenz steigend, Nutzen  
sinkend. Erfolg ist nicht  
allein die Kunst, das  
Wichtige zu wissen.  
Sondern auch die Fähig-  
keit, Belangloses zu  
ignorieren. Nicht allein das  
Talent, das Richtige zu  
lernen. Sondern auch das  
Geschick, Halbwahres und  
Veraltetes zu vergessen.  
Die Management School  
St.Gallen hilft Ihnen dabei.  
Damit Management in  
Ihrem Unternehmen eine  
klare Bedeutung gewinnt.  
Leadership.*



Mac J. Rohrbach, CEO



#### ZUKUNFT GEWINNEN. MIT SYSTEM.

*Was geschieht, wenn ein Würfel plötzlich sieben Augen hat? Das Titelbild unseres Programms, kreiert von Jean-Michel Alberola, stiftet uns an, Gelerntes zu hinterfragen. Einmal mehr liefert die Kunst eine starke Erkenntnis für die Arbeitswelt: Je offener wir dem Neuen begegnen, desto besser können wir unser Wissen darauf ausrichten. Denn gerade dann, wenn sich die Regeln ändern, ist Würfeln keine gute Strategie.*



## Management School St.Gallen

Warum St.Gallen? Der Name Management School St.Gallen ist Programm: Management, weil wir unsere Leistung exakt auf die Praxis ausrichten. School, weil unsere Kernkompetenz im Wissenstransfer liegt. St.Gallen, weil die systemische Managementlehre unserer Heimatstadt unsere Arbeit trägt und prägt.

128 Kontakt und Anmeldung



## Corporate Programs

St.Gallen nach Mass Was kann St.Gallen für Sie erreichen? Legen Sie Wert auf eine Executive Education, die ganz auf Ihre Ziele zugeschnitten ist? Mit einem massgeschneiderten Angebot unserer «Corporate Programs» erhalten Sie klare Antworten auf die Kompetenzfragen, die zuoberst auf Ihrer Agenda stehen. Das Resultat ist typisch St.Gallen: feinstes Wissen und Können auf der Höhe der Zeit.

- 6 Direkte Wege zu Ihrem Ziel
- 8 Vier Wege, ein Ziel – Ihr Erfolg

## International Management Education

True success knows no boundaries. That's why the St.Gallen Management Framework is held in such high regard among business practitioners far beyond the borders of Switzerland. And it's also why we offer a selection of our well-proven programs for international leaders in English language.

### International Programs

- 16 Executive Leadership **E**
- 38 Personal Excellence **E**
- 64 Managing Business **E**
- 124 St.Gallen's Management & Leadership Program **E**



## Leadership-Seminare

Was ist Leadership? Gute Leader verstehen sich als Erneuerer, Wegbereiter und Veränderer – von Strategien, Strukturen, Geschäftsabläufen. Hauptziel ist es, neue Erfolgswege zu entdecken und ans Ziel zu führen. Deshalb kommt der Leadership eine Schlüsselrolle für die Agilität des Unternehmens zu.

### Leadership

- 12 Advanced Leadership
- 14 Leadership
- 16 Executive Leadership **E**
- 18 First Leadership
- 20 Blue Ocean Leadership **I**
- 22 Resonanz durch Führung
- 24 Konflikte managen – Wandel gestalten
- 26 Führen und inspirieren – Transformationale Führung

### Personal Excellence

- 30 St.Galler Verhandlungsmethodik
- 32 Storytelling **I**
- 34 Personal Performance
- 36 Self-Leadership – Selbst in Führung **I**
- 38 Personal Excellence **E**

## Management-Seminare

Was ist Management? Gute Manager verstehen sich als Förderer, Wegbegleiter und Entwickler – von Menschen wie von Geschäftschancen. Hauptziel ist es, Mitarbeitenden beim Ausschöpfen ihres Potenzials zu helfen. Deshalb kommt dem Management eine Schlüsselrolle für die Vitalität des Unternehmens zu.

### General Management

- 42 Management & Leadership Summer School
- 46 General Management für Executives
- 48 Culture, Leadership, Digitalization **I**
- 50 Chefsachen
- 52 Managerial Effectiveness
- 54 Lead Digital **I**
- 56 Go Digital **I**

### Strategie und Change Management

- 60 Strategisches Management
- 62 Strategie, Struktur, Change
- 64 Managing Business **E**
- 66 Purpose Driven Company **I**
- 68 Leading Change
- 70 Digital Business Transformation
- 72 Digital Leadership Masterclass
- 74 Professionelles Projektmanagement

### Vertrieb und Marketing

- 78 St.Galler Vertriebs- und Verkaufsmanagement
- 80 Verkäufer erfolgreich führen

### Finanzmanagement

- 84 Finanzmanagement für Executives
- 86 Finanzielle Führung des Unternehmens
- 88 Finance und Controlling in die Zukunft führen **I**

### Executive Assistance

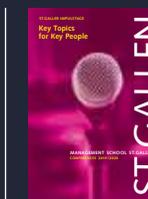
- 92 Professionelle Management-Assistenz

## St.Galler Abschlüsse

Was ist Ihr Karriereziel? Nur wer eine präzise Vorstellung von seiner Entwicklung hat, wird seine Arbeit geniessen und diese Freude an sein Umfeld weitergeben können. Unsere St.Galler Lehrgänge, Zertifikate und Diplom-Studiengänge sind solide Meilensteine auf Ihrem Erfolgsweg.

### St.Galler Lehrgänge, Zertifikate, Diplome

- 96 St.Galler Abschlüsse
- 98 Ihr Weg zum St.Galler Abschluss
- 102 Mehrwert und Studienstruktur
- 104 Ein Bildungspartner, viele Abschlussoptionen
- 106 St.Galler Abschlüsse – Themenübersicht
- 108 Select your own St.Galler Excellence Abschluss
- 110 St.Galler Digital Leadership Abschluss
- 112 St.Galler Leadership Abschluss
- 114 St.Galler Management Abschluss
- 116 St.Galler High Potential Abschluss
- 118 St.Galler Junior Management Abschluss
- 120 St.Galler Change Management Abschluss
- 122 St.Galler Sales Leadership Abschluss
- 124 St.Gallen's Management & Leadership Program **E**



## St.Galler Impulstage

Impulse für Ihr Unternehmen Leadership Practice steht für proaktive Trend-Impulse, pointierte Management-Impulse und inspirierende Innovations-Impulse. Und damit für einen ebenso erfolgreichen wie zeiteffizienten Know-how-Transfer.

- 4 St.Galler Impulstage

# St.Galler Impulstage

## Ihr Return on St.Gallen Education

1. Nur von den Besten lernen.
2. Den Ereignissen voraus sein.
3. Die Zukunft beschleunigen.

Die aktuellen Programm-Highlights stellen wir Ihnen auf den folgenden Seiten vor. Wir sind überzeugt, dass sie auf Ihre heutigen Herausforderungen zugeschnitten sind.



**Strategy Update**  
Konzepte und Werkzeuge für einen zukunfts-gestaltenden Strategieprozess  
[www.mssg.ch/strategyupdate](http://www.mssg.ch/strategyupdate)



**Next Level Business**  
Innovative Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter  
[www.mssg.ch/nextlevel\\_business](http://www.mssg.ch/nextlevel_business)



**Finance und Controlling in die Zukunft führen**  
Das Finanzmanagement im Spannungsfeld von Digitalisierung und Marktorientierung  
[www.mssg.ch/new-finance](http://www.mssg.ch/new-finance)



**Sales Future Now!**  
In Vertrieb und Verkauf auf Zukunft schalten  
[www.mssg.ch/salesfuturenow](http://www.mssg.ch/salesfuturenow)



**Einkauf 2025**  
Zukunftsweisende Konzepte, Prozesse und Instrumente der strategischen und operativen Beschaffung  
[www.mssg.ch/einkauf2025](http://www.mssg.ch/einkauf2025)



**Blue Ocean Leadership**  
Für mehr Klarheit und Tatkraft in der täglichen Führungsarbeit  
[www.mssg.ch/ocean](http://www.mssg.ch/ocean)



**Change Day**  
Wie man die VUCA-Welt erobert  
[www.mssg.ch/changeday](http://www.mssg.ch/changeday)



**Agilität, Stabilität, Realität**  
Organisation im Spannungsfeld von Erneuerung und Bewahrung  
[www.mssg.ch/agil](http://www.mssg.ch/agil)



**Think Digital**  
Digitale Chancen erkennen und nutzen  
[www.mssg.ch/think\\_digital](http://www.mssg.ch/think_digital)



**Lead Digital**  
Neue Führung verstehen und leben  
[www.mssg.ch/lead\\_digital](http://www.mssg.ch/lead_digital)



**Go Digital**  
Learning Journey in die Startup Szene  
[www.mssg.ch/go\\_digital](http://www.mssg.ch/go_digital)



**Culture, Leadership, Digitalization**  
Zukunftskultur schaffen und verankern  
[www.mssg.ch/zukunftskultur](http://www.mssg.ch/zukunftskultur)



**Purpose Driven Company**  
Weg frei für die Zukunftsorganisation  
[www.mssg.ch/zukunftsorganisation](http://www.mssg.ch/zukunftsorganisation)



**Go Global! Intercultural Business Developent**  
Strategy-Check für Ihren Internationalisierungsprozess  
[www.mssg.ch/internationalisierung](http://www.mssg.ch/internationalisierung)



**Entscheiden für Entscheider**  
St.Galler Problemlösungsmethodik  
[www.mssg.ch/entscheidungs-methodik](http://www.mssg.ch/entscheidungs-methodik)



**Leading Leaders**  
Wege zu einer guten Führungskultur  
[www.mssg.ch/leadingleaders](http://www.mssg.ch/leadingleaders)



**Leading People - Leading Emotions**  
Emotionsmanagement als Kernkompetenz für Selbst- und Teamcoaching  
[www.mssg.ch/leadingemotions](http://www.mssg.ch/leadingemotions)



**Die wirksame Führungskraft**  
Effektivität und Handlungsfähigkeit in der Führungsrolle gewinnen  
[www.mssg.ch/fuehrungskraft](http://www.mssg.ch/fuehrungskraft)



**Storytelling**  
Mit Geschichten überzeugen  
[www.mssg.ch/storytelling](http://www.mssg.ch/storytelling)



**Resilienz**  
Gestärkt aus Krisen und Wandel hervorgehen  
[www.mssg.ch/resilienz](http://www.mssg.ch/resilienz)



**Self-Leadership Selbst in Führung**  
Gelassen, zielführend und souverän reagieren  
[www.mssg.ch/self-leadership](http://www.mssg.ch/self-leadership)



**Elevator Pitch**  
Weniger Worte, mehr Wirkung  
[www.mssg.ch/elevatorpitch](http://www.mssg.ch/elevatorpitch)



**Kraft & Präsenz der Stimme**  
Überzeugen durch ausdrucksvolle Stimme und Sprache  
[www.mssg.ch/stimmcoaching](http://www.mssg.ch/stimmcoaching)

# Corporate Programs

Was kann St.Gallen für Sie tun?



Stephanie Kropf  
Program Director  
s.kropf@mssg.ch  
Telefon +41 71 222 51 53

## Direkte Wege zu Ihrem Ziel

Welche neuen Fähigkeiten müssen Ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden aufbauen? Mit unseren Corporate Programs stellen wir heute sicher, dass Ihre Personalentwicklung den Anforderungen von morgen gewachsen ist. Auf Basis Ihrer übergeordneten Development-Strategie – bei deren Erarbeitung wir Sie gerne unterstützen – legen wir die Inhalte, Ziele und Methoden fest, die am effizientesten zum Erfolg führen.

Mit welcher Leistung dürfen wir Ihre Kompetenzentwicklung vorantreiben – und mit welchem inhaltlichen Fokus? Wählen Sie zwischen vier verschiedenen Corporate-Leistungen:

### Firmeninterne Trainings & Seminare

Die international renommierten St.Galler Seminare, Tagungen und Studien – perfekt auf Ihr Unternehmen zugeschnitten.

[www.mssg.ch/inhouse\\_seminare](http://www.mssg.ch/inhouse_seminare)

### Corporate Conferences

Referenten, Themen und Methoden zur Anreicherung Ihrer Tagungen, Vorträge und Events – für Impulse, die auf bestem Wissen beruhen.

[www.mssg.ch/inhouse\\_impulse](http://www.mssg.ch/inhouse_impulse)

### Personal Coaching & Executive Sparring

Aufbau und Entfaltung persönlicher und fachlicher Stärken – um auf Einzel- und Teamebene das volle Potenzial abzurufen.

[www.mssg.ch/inhouse\\_coaching](http://www.mssg.ch/inhouse_coaching)

### Leadership Development

Führungskräfte und Mitarbeitende auf Ihrem Weg entwickeln und begleiten – von Ist nach Soll, mit System.

[www.mssg.ch/inhouse\\_development](http://www.mssg.ch/inhouse_development)

### St.Gallen nach Mass Beispiele für Qualifizierungsfelder

- Leadership
- General Management
- Strategisches Management
- Human Resources Management
- Change Management
- Business Transformation
- Marketing, Verkauf und Vertrieb
- Einkauf und Beschaffung
- Finanzmanagement und Controlling
- Talent Management
- Teamentwicklung
- Selbstmanagement
- Personal Performance
- Interkulturelle Kompetenz
- Werte- und Visionsentwicklung
- Digitalisierung
- Innovation und Kreativtechniken
- Organisationsentwicklung
- Projektmanagement

## *Vier Wege, ein Ziel – Ihr Erfolg*

Die St.Galler Corporate Programs erschliessen Ihnen den Zugang zu jenen Kompetenzen, die Ihr Unternehmen am besten und effizientesten für die Herausforderungen von morgen wappnen. Doch nicht nur inhaltlich, auch methodisch richtet sich St.Gallen ganz nach Ihnen. Unser firmenspezifisches Leistungsspektrum reicht von klassischen Seminaren und Trainings über gezielte Know-how-Impulse bis hin zu begleitenden Coaching- und Development-Programmen. So vielseitig und flexibel die Wege, so klar und verlässlich ist das Resultat: Wissen und Können auf der Höhe der Zeit.

### **Ihr Angebot nach Mass**

Welche Kompetenzen wollen Sie in Ihrem Unternehmen entwickeln? Und welche unserer Leistungen entspricht Ihnen am besten? Entdecken Sie unser ganzes Themenspektrum unter [www.mssg.ch](http://www.mssg.ch) und kontaktieren Sie uns einfach für eine unverbindliche Beratung oder ein Angebot nach Mass.

Telefon +41 71 222 51 53  
[s.kropf@mssg.ch](mailto:s.kropf@mssg.ch)

#### **Kompetenzbereich 1**

##### **Firmeninterne Seminare & Trainings**

Unsere firmeninternen Qualifizierungsmassnahmen richten wir präzise auf die individuellen Anforderungen von Unternehmen und Teilnehmern aus. Um mit Ihnen das ideale Angebot zu erarbeiten, beschränken wir uns nicht nur auf Themen, Termine und Kosten. Wir stellen auch Fragen über das Pflichtenheft hinaus: Wo liegen Ihre grössten strategischen Herausforderungen? Wo und wie findet die interne Kommunikation statt? Welche Menschen und Erfahrungen umfasst die Zielgruppe ganz konkret? Gemeinsam bestimmen wir die für Sie passenden Weiterbildungskonzepte. In der Konzeptionsphase entscheiden Sie zudem über den Grad der firmen- und branchenspezifischen Anpassung.

#### **Kompetenzbereich 2**

##### **Corporate Conferences**

Wollen Sie einen Firmenevent in eine inspirierende Wissens- und Dialogplattform verwandeln? Wir helfen Ihnen, die für Sie wichtigen Botschaften in das für die Teilnehmer richtige Format zu bringen – und dadurch Knowledge Management und Relationship Management intelligent zu verknüpfen. Ob Trends aus der Wirtschaft oder Benchmarks aus der Praxis: Unser Netzwerk verschafft Ihnen Zugang zu den Themen und Persönlichkeiten, die Ihrem Event einen maximalen Erlebnis- und Erkenntniswert verleihen. Ob Keynote Speech, Impulstag oder Führungskräfte-Symposium: Wir erstellen für Sie das passende Konzept, um Ihren Firmenevent zum Erfolg zu machen.

#### **Kompetenzbereich 3**

##### **Personal Coaching & Executive Sparring**

Wollen Sie die menschlichen Stärken Ihres Unternehmens auf ein neues Niveau heben? Ob in der Betreuung einzelner Führungskräfte oder in der Begleitung ganzer Teams: Unsere international erfahrenen Coaches setzen sich als Sparringspartner dafür ein, dass Unternehmens- und Personalentwicklung bei Ihnen in eine klare Richtung weisen – in die für alle Beteiligten optimale. Ob Personal Coaching für Einzelne und Teams oder Sparring für Top Executives: Wir berücksichtigen Ihre Ziele und Wünsche und wählen den für Ihre Bedürfnisse passenden Coach aus.

#### **Kompetenzbereich 4**

##### **Leadership Development**

Wollen Sie die Fähigkeiten Ihrer Führungskräfte mit System in die Zukunft führen? Wir verstehen es, Potenziale klar zu erkennen und Kompetenzen so zu entwickeln, dass die Entwicklung der Organisation und die Entfaltung der Menschen sich gegenseitig verstärken. Exzellente Führungskräfte sind die wertvollste Ressource Ihres Unternehmens – und Ihre Förderung ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg. Unsere St.Galler Leadership Development Programme bieten dafür ein ebenso verlässliches wie praxisfähiges Fundament und kombinieren Präsenzmodule intelligent mit den passenden Transfermassnahmen. Ob die Entwicklung Ihrer High Potentials, die Qualifizierung des Senior Managements oder die Gestaltung von internationalen Global Development Programs – wir konfigurieren für jede Anspruchsgruppe das passende Programm.

Weitere Informationen: [www.mssg.ch/inhouse](http://www.mssg.ch/inhouse)



## Leadership

Gehen Sie mit starkem Wissen in Führung. Unsere Programme vernetzen innovative und bewährte Erkenntnisse, um Ihre Leadership-Kompetenz optimal auf den aktuellen, oft von Veränderung und Konflikten geprägten Alltag auszurichten.

### Leadership

- 12 Advanced Leadership
- 14 Leadership
- 16 Executive Leadership ■
- 18 First Leadership
- 20 Blue Ocean Leadership ■
- 22 Resonanz durch Führung
- 24 Konflikte managen – Wandel gestalten
- 26 Führen und inspirieren – Transformationale Führung

## Advanced Leadership

**Mehr Führungssicherheit in komplexen Systemen: Wie Führungskräfte ihre Leadership mit vernetzten Ideen, klaren Werten, persönlicher Courage und neuer Energie weiterentwickeln können.**

Die heutige Arbeitswelt ist hochgradig komplex und verändert sich immer kurzzyklischer. Die Fähigkeit, Menschen zu beeinflussen, mitzureissen und durch Komplexität und turbulenten Wandel zu führen, wird als «Leadership» bezeichnet. Es geht darum, Menschen dafür zu gewinnen, selbstverantwortlich im Sinne organisationaler Ziele und Visionen zu denken und zu handeln. Für die Führungskraft bedeutet dies, sich beständig mit Veränderung auseinanderzusetzen und neben ihren persönlichen Leadership-Qualitäten auch ihr Verständnis für die Erzeugung von Resonanz im System laufend weiterzuentwickeln. Die kommunikative Wirksamkeit steigt, wenn Führungskräfte die in komplexen (lebenden/sozialen) Systemen wirksamen Mechanismen kennen und ihre eigene Souveränität in Krisen erhalten und nutzen können. Die eigene Person in ihrem Einfluss auf ihr Umfeld und ihre Handlungsfelder auf dieser Basis zu reflektieren und weiterzuentwickeln, befähigt zu «Advanced Leadership».

[www.mssg.ch/advancedleadership](http://www.mssg.ch/advancedleadership)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

#### Variante 1: Praxiserprobtes Standardprogramm

Unsere bewährten Programme für Unternehmen mit geringem Anpassungsbedarf  
Preis für eine 4-tägige Durchführung: CHF 16'500 | EUR 14'400

#### Variante 2: Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 4-tägige Durchführung: CHF 18'500 | EUR 16'000



### Teilnehmerkreis

Erfahrene Führungskräfte, die ihre Effizienz und Effektivität in Hinblick auf komplexere Aufgaben und ein zunehmend anforderungsreiches Führungsumfeld auf ein höheres Niveau bringen wollen. Für einen noch wirkungsvolleren und nachhaltigeren Führungserfolg.

### Daten 2020

1. Termin  
27. bis 30. April, St.Gallen
2. Termin  
21. bis 24. September, Luzern
3. Termin  
2. bis 5. November, Luzern

### Seminardauer

4 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 5'300 | EUR 4'600

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

Wer meint zu wissen, wie Führung geht, ist möglicherweise auf eine sich immer schneller wandelnde Arbeitswelt nicht ausreichend vorbereitet. Steigende «Dynaxity», unkalkulierbare Veränderungen und die Anforderung, sich im globalen Wettbewerb gut zu bewegen, stellen neue Herausforderungen an Führungskräfte. Es gilt, die Besten zu halten und zu gewinnen – für eigenverantwortliches, an den Bedarfen der Organisation ausgerichtetes Handeln.

**Energie, Ideen, Courage, Werte**  
Leadership-Kriterien, die um die Jahrtausendwende diskutiert wurden, sind keineswegs «out». Wer keine Energie hat, kann niemanden anstecken. Wo Ideen für das Geschäft fehlen, hat Innovation keine Chance. Der Mut, im Unwägbareren zu steuern und womöglich den «blue ocean» zu befahren, muss ergänzt werden durch klare Werte – nicht nur im direkten Umgang mit Menschen. Wer die Balance von Humanität, Ökonomie und Ökologie aus den Augen verliert, verliert die Menschen.

### Leading Change

Love it, change it or leave it...  
Verlauf und Gesetzmässigkeiten von Change-Prozessen. Kommunikation und Führung bei rasantem und kontinuierlichen Change. Do's und Don'ts – Essentials für das Gelingen von Veränderung.

### Digital Leadership und Transformation

Think Digital – Digitale Chancen erkennen und nutzen. Lead Digital – Neue Führung verstehen und leben. Go Digital – Wo und wie wächst die digitale Zukunft heran?

### Von traditionellen Hierarchien zu Netzwerkintelligenz

Direkte fachliche Steuerung ist an Grenzen gekommen. Wo es gilt, Menschen mit hoher Fachkompetenz zu ausgerichteter, eigengesteuerter Zusammenarbeit zu bewegen, bedarf es neuer Qualitäten in der Kommunikation – auch in den Systemen, mit denen Unternehmenskulturen gesteuert werden. Leisten Bewertungskulturen tatsächlich den richtigen Beitrag für Exzellenz, Agilität und Resilienz der Organisation? Was zieht Talente an – und wie erreicht man Leadership und Eigenverantwortung auf allen Ebenen?

### Leadership und Persönlichkeit

Personenunterschiede und Persönlichkeitsprofil. Einfluss der persönlichen Art auf den Arbeits- und Führungsstil, auf das Kommunikations- und Teamverhalten.

### Ideen und vernetztes Denken

Grundprinzipien systemischen und vernetzten Denkens. Problemlösen, Kreativität und «Querdenken». Integration von Ideen.

### Leading Teams

Zusammenarbeit effizient und konstruktiv gestalten. Bedeutung der Aufgabenstruktur für Synergie- und Konfliktpotenzial. Grenzen von Teamarbeit. Führen von selbstregulierten Teams, Scrum und Agilität. Effektive Meetings, Minderung von Entscheidungsrisiken.

### Promoting Leadership – Leading Leaders

Neue Konstellationen in Führung und Zusammenarbeit – hierarchieübergreifend, generationsübergreifend und interkulturell – erfordern, die Funktion von Führung tief zu verstehen. Eigenverantwortung, Identifikation und lösungsorientierte Kommunikation werden immer wichtiger und sichern die Anschlussfähigkeit in den unterschiedlichsten Milieus, top down, bottom up und horizontal.

### Leadership interkulturell

Leadership im internationalen Vergleich. Bridging the cultural gap: managing diversity. Multinationale Teams führen.

### Advanced Leadership

Die Entwicklung von Leadership-Qualitäten ist Persönlichkeitsentwicklung. Dazu gehören ein gutes Gespür für den eigenen Entwicklungsstand, der Aufbau von Resilienz im Umgang mit Alltagsbelastungen, aber auch die kontinuierliche Bewältigung von Ambivalenz und Dilemmata. Welchen Einfluss haben Ihre persönlichen Qualitäten auf die Resonanz bei Mitarbeitern? Erweitern Sie Ihre Fähigkeit, Gemeinschaften zu erschaffen, von denen Sie als Leader getragen werden. Denn Führung realisiert sich am Ende über die Geführten.

### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96



### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Blue Ocean Leadership». [www.mssg.ch/ocean](http://www.mssg.ch/ocean)

### Blue Ocean Leadership

Für mehr Klarheit und Tatkraft in der täglichen Führungsarbeit

## Leadership

**Wie Führungskräfte ihre eigene Persönlichkeit weiterentwickeln sowie die Kommunikation und die Leistung im Team gezielt optimieren können.**

Führungskräfte gewinnen an Effektivität, wenn sie die grundsätzlichen Mechanismen kommunikativen Handelns kennen, sie beherrschen und in ihre Führungspraxis integrieren. Aufbauend auf ihren persönlichen Verhaltenseigenschaften, lernen sie, ihre Wirkung auf andere einzuschätzen und ihre Kommunikationsfähigkeit entscheidend zu verbessern. Gezieltes Selbstmanagement, klare Teamführung und vielfältige Motivationstechniken verbessern ihre Kommunikationsfähigkeit entscheidend. Die mit diesen Voraussetzungen verbundene Sensibilität für psychologische und kommunikative Prozesse kann erlernt und trainiert werden, weil menschliches Verhalten definierbaren Regeln unterliegt. Die Kenntnis dieser Regeln erlaubt es, eigenes und fremdes Verhalten besser zu lenken.

[www.mssg.ch/leader](http://www.mssg.ch/leader)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

#### Variante 1: Praxiserprobtes Standardprogramm

Unsere bewährten Programme für Unternehmen mit geringem Anpassungsbedarf  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 12'700 | EUR 11'000

#### Variante 2: Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 15'500 | EUR 13'500



### Teilnehmerkreis

Mitglieder des mittleren und oberen Kaders, die bereits über Führungserfahrung verfügen, ihre Leadership jedoch mit Hilfe des integrierten St.Galler Ansatzes kritisch hinterfragen und systematisch weiterentwickeln wollen. Für mehr Effizienz und Effektivität im Führungsalltag.

### Daten 2020

1. Termin  
25. bis 27. März, Luzern
2. Termin  
19. bis 21. Oktober, St.Gallen

### Seminardauer

3 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 4'200 | EUR 3'650

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Regeln guter Führung

Was erfolgreiche Führungskräfte auszeichnet. Die Grundlagen eines integralen Management- und Führungsverständnisses.

- Grundsätze einer wirksamen Führungskraft
- Aufgaben einer wirksamen Führungskraft
- Werkzeuge einer wirksamen Führungskraft
- Verantwortlichkeit einer wirksamen Führungskraft

### Leadership-Qualitäten

Leadership als Möglichkeit zur Differenzierung. Leadership als Nährboden für Exzellenz und Leistung. Wodurch sich gute Führung auszeichnet. Was wirksame Leadership bewirkt und effektive Führungskräfte auszeichnet. Wie Leadership in der Praxis entsteht.

### Leadership und Führungsstil

Grundlage für die Lebensgestaltung und den Umgang mit sich und anderen Menschen: die eigenen Wertvorstellungen. Die Konsequenzen für das Führungsverhalten. Leadership und Führungsstil. Analyse des persönlichen Führungsstils. Führungsstile und ihre Vor- und Nachteile.

### Modernes Führungsverständnis

Reflektion der Rolle als Führungskraft in Zeiten der Digitalisierung. Alte Denkmuster aufbrechen und Herausforderungen als Chance zum Lernen begreifen. Verantwortung und Vorbildfunktion einer Führungskraft. Differenzierung von transformationaler und transaktionaler Führung.

### Kommunikation als Führungsaufgabe

Bedeutung und Grundsätze der Kommunikation. Die wichtigsten Prinzipien der Wahrnehmung. Unterstützende Kommunikationsmodelle. Unterschwellige und nonverbale Kommunikation. Persönliche Wirkung und Ausstrahlung.

### Selbstmanagement

Leadership als Grundhaltung: Eigene Werthaltungen und Interpretationsmuster bewusster machen. Analyse der eigenen Verhaltensmuster und Eigenheiten. Die eigene Balance als Grundvoraussetzung für erfolgreiche Leadership. Die eigenen Ressourcen nutzen. Lösungsorientiert handeln.

### Mitarbeitende zum Erfolg führen

Mitarbeiterförderung als Königsdisziplin der Führung. Mitarbeitende beurteilen. Potenziale finden. High Potentials erkennen und entwickeln. Stärken nutzen. Arbeiten mit klaren Zielen. Resultatorientierung fördern. Möglichkeiten, um sich selbst und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu Leistung zu motivieren. Individualisierte Motivationsstrategien. Kritik- und Zielvereinbarungsgespräche.

### Lösungsorientierte Gesprächsführung

Grundhaltung zur Gesprächsführung. Konstruktives Feedback. Strukturierung von Gesprächen. Verhalten in schwierigen Gesprächssituationen. Umgang mit eigenen und fremden Emotionen.

### Führen und Motivation:

#### Wollen – Können – Dürfen

Leistungsorientierung fördern. Den Zusammenhang klären zwischen Führung und Motivation. Erkenntnisse und Reflexionen für die heutige Führungspraxis. Individuell auf den Mitarbeiter bezogene Gestaltung motivierender Rahmenbedingungen.

### Führung und Transformation

Neue berufliche und persönliche Herausforderungen und Weichenstellungen in Veränderungsprozessen ermöglichen unter dem Gesichtspunkt motivierter Führung und Selbstverantwortung des Mitarbeiters.

### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96

### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Lead Digital». [www.mssg.ch/lead\\_digital](http://www.mssg.ch/lead_digital)

#### «Lead Digital»

Neue Führung verstehen und leben



## Executive Leadership

**Stop and take stock of your leadership journey so far, assess where leadership is going in the digital age and construct your own individual development path for the future. With an experienced coach and a powerful group of peers you can expect to work on the following topics:**

Today's working environment is extremely complex, and its cycles of change are getting shorter and shorter. The ability to influence people, arouse their enthusiasm and to steer them through a complex world and times of turbulent change is called leadership. The aim is to empower people to think and act independently and in alignment with the organization's vision and objectives. Leaders must continuously develop their own leadership qualities to meet these ever-growing challenges. People with managerial responsibility gain effectiveness and impact when they are familiar with the mechanisms of complex, living systems. Based on this knowledge, leaders can skillfully influence their environment and spheres of activity.

[www.mssg.ch/executive\\_leadership](http://www.mssg.ch/executive_leadership)



### Target group

The leadership program is aimed at members of middle and upper management, sector heads as well as human resources managers and team leaders who wish to improve their management competence with a holistic approach.

### Dates 2020

1. Seminar Date  
June 24–26, 2020, St.Gallen
2. Seminar Date  
December 09–11, 2020, Lucerne

### Duration

3 Days

### Further Information

[www.mssg.ch/executive\\_leadership](http://www.mssg.ch/executive_leadership)

### Participant Fees

CHF 4'800 | EUR 3'650

According to Swiss regulations no additional VAT will be charged for any of the programs.

### PROGRAM CONTENTS

**With an experienced coach and a powerful group of peers you can expect to work on the following topics:**

#### Leadership values

Personal leadership values and aspirations, stability and resilience.

#### New insights on old stories

Useful neuroscience for personal growth, understanding behaviour and motivation.

#### New demands and challenges

Modern definition of leadership. Breaking down old thinking patterns. The effects of digitalization, social trends and "New Work".

#### High performance (agile) teams

Designing collaboration constructively, leading self-organizing and agile teams, working on team development.

#### Leading and supporting transformation successfully

Growth mindset, developing new habits, culture change and change leadership.

#### Courage and responsibility

Handling responsibility. Appetite for risk and entrepreneurship.

#### Empowerment

From superior to sparring partner, developing coaching competence, having high value conversations.

#### Employee development

The leader's role, giving rich feedback, delegation. Methods and tools. Knowledge Transfer

#### Q&A/experience exchange session

web session to secure transfer process 4–6 weeks after seminar.

#### Optional

Individual coaching to develop leadership skills

## ST.GALLEN'S MANAGEMENT & LEADERSHIP PROGRAM

This seminar is part of our three-part program:

### MODULE I

#### Personal Excellence

Personal Excellence actively encourages you to change your personal perspective on others and on yourself. This gives you the opportunity to self-reflect more deeply in order to get to know yourself better and to be able to communicate and to use your strengths and talents in a more targeted way.

### MODULE II

#### Executive Leadership

Stop and take stock of your leadership journey so far, assess where leadership is going in the digital age and construct your own individual development path for the future. With an experienced coach and a powerful group of peers you will enhance your leadership skills

### MODULE III

#### Managing Business

Managing Business gives you the skills to make far-sighted decisions between the conflicting priorities of market opportunities and company strengths. Strategic planning which will lead you faster and safer to future success.

#### FURTHER INFORMATION:

[www.mssg.ch/leadership\\_program](http://www.mssg.ch/leadership_program)

## First Leadership

**Die hohe Kunst, Individuen und Teams zu Höchstleistungen zu bringen: Wie Führungskräfte den «Erfolgsfaktor Mensch» präzise verstehen und zielgerichtet steuern können.**

Jungen oder zukünftigen Führungskräften stellt sich die Frage, was «führen» konkret bedeutet und wie ihre eigene Rolle dabei ist, insbesondere in Zeiten von Transformation und Digitalisierung. Einerseits müssen sie klassische Führungsinstrumente beherrschen, andererseits im agilen Umfeld agieren und sich selbst organisierende Teams unterstützen. Führung ist heute darauf auszurichten, Führbarkeit zu ermöglichen und die angestrebten Verhaltensweisen günstig zu beeinflussen. Dazu sind Kenntnisse und Einsichten in Prinzipien menschlichen Verhaltens erforderlich. «First Leadership» stellt das eigene Führungshandeln in den Zusammenhang des Führens – sowohl von klassischen wie auch von agilen Teams. Es vermittelt zudem die Grundmechanismen wirksamer Führung, stellt klassische und neue Führungsstile vor und überprüft diese in Bezug auf ihre Angemessenheit im Führungsprozess.

[www.mssg.ch/firstleadership](http://www.mssg.ch/firstleadership)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

#### Variante 1: Praxiserprobtes Standardprogramm

Unsere bewährten Programme für Unternehmen mit geringem Anpassungsbedarf  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 10'000 | EUR 8'700

#### Variante 2: Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 11'500 | EUR 10'000



### Teilnehmerkreis

Projektleiter, Spezialisten und Junior Manager, die ihre Sachkompetenz durch eine zeitgemässe Führungs- und Sozialkompetenz ergänzen wollen, um sich auf ihre bevorstehenden Leitungsaufgaben vorzubereiten. Für mehr Zukunftssicherheit in der Karriereentwicklung.

### Daten 2020

- 1. Termin  
25. bis 27. März, Luzern
- 2. Termin  
19. bis 21. Oktober, St.Gallen

### Seminardauer

3 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 3'400 | EUR 2'950

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Führungsprozess/Leadership

Was heisst Führung? Erkennen von Aufgaben und Realitäten der Führung und vom Umgang damit. Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme einer Führungskraft.

### Kommunikation als Medium des Führens

Die wesentlichen Grundlagen des Kommunizierens: psychologische Aspekte im Kommunikationsprozess des Führens und ihre Einbettung in den Führungsalltag. Konstruktive Konfliktbewältigung.

### Führung durch Wahrnehmung

Welche Voraussetzungen muss ich als Führungskraft berücksichtigen und begreifen, um wirksam führen zu können? Funktionierende zwischenmenschliche Beziehungen als Grundlage effektiver Zusammenarbeit akzeptieren.

### Eigene Ziele konsequent anstreben und erreichen

Folgen notwendiger Führungsaktivitäten realistisch einschätzen und Negatives minimieren. Bei Konfrontationen die Übersicht behalten und die Problemsituation schrittweise einer Lösung zuführen. Analyse der eigenen Verhaltensmuster und Eigenheiten als Basis für erfolgreiches Selbstmanagement.

### Teambildung

Personen – Aufgaben – Ziele. Grundhaltung der Führungskraft zur Teamarbeit: Reflexionen über unterschiedliche Autonomiegrade des Teams. Die Wechselwirkung zwischen Autonomiegrad und Zurechnung von Verantwortlichkeit.

### Führen von Teams

Kriterien und Prozesse der Teamentwicklung. Teamarbeit und Teamleitung. Umgang mit psychodynamischen und gruppendynamischen Prozessen.

### Position der Führungskraft im Team

Vom Kollegen zum Vorgesetzten. Ambivalenzen in der Führungskraft zwischen Einordnen und Exponieren. Auswirkungen dieser Ambivalenz auf den Gruppenprozess sowie auf die Effektivität der Zielerreichung.

### Die Führungskraft in der Rolle als Teamleiter und Teammitglied

Interessen- und Zielkonflikt zwischen der Rolle als Moderator (Gesprächs- und Prozesssteuerung) sowie der Rolle als Vertreter spezifischer Sach- oder Fachinteressen.

### Digitalisierung & Agilität

Welche neuen Herausforderungen sehen sich Führungskräfte gegenüber? Auswirkungen von Digitalisierung und hoher Veränderungsgeschwindigkeit auf den Führungsalltag. Was heisst richtige Führung im agilen Umfeld? Als Führungskraft selbstorganisierte Teams fördern.

### Führungsstile

Klassische und neue Führungsstile. Menschen beziehungsweise Mitarbeiterbild als Vorzeichen von Führungsstilen. Vor- und Nachteile einzelner Führungsstile.

### Führungsverhalten

Unterschiedliches Führungsverhalten erleben sowie die Auswirkungen bei den Geführten erkennen. Selbsterkenntnis – eine Voraussetzung für ein richtiges Führungsverhalten. Zusammenhang von Führungsstil und Führungsverhalten.

### Führung und Motivation

Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Erkenntnisse für die heutige Führungspraxis. Individuell auf den Mitarbeiter bezogene Gestaltung motivierender Rahmenbedingungen. Durch Verständigung Vertrauen und Motivation schaffen.

### Coaching und Empowerment

Coaching, Mentoring, Training, Beratung in den verschiedenen Phasen der Mitarbeiterentwicklung. Die Struktur eines leistungsorientierten Coaching-Programms. Empowerment und Coaching als Elemente einer neuen Führungskultur. Mitarbeiter zum Erfolg führen.

### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96

### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Self-Leadership – Selbst in Führung». [www.mssg.ch/self-leadership](http://www.mssg.ch/self-leadership)

**Self-Leadership – Selbst in Führung**  
Gelassen, zielführend und souverän reagieren



# Blue Ocean Leadership

Für mehr Klarheit und Tatkraft in der täglichen Führungsarbeit

Der Führungsalltag kann ein Haifischbecken sein. Oder ein Ozean voller Chancen. Die neu entwickelte Methode erlaubt es, Führungshandeln so zu gestalten, dass herkömmliche Wirkungsgrenzen überwunden werden. Unser Impulstag befähigt Sie, die Vorteile dieses zukunftsweisenden Ansatzes in Ihrem Führungsalltag zu entfalten.

**Der Erfolg von «Blue Ocean» geht in die nächste Runde.** Aktuelle Forschungsergebnisse verwandeln das revolutionäre Strategie-Tool in ein Führungsinstrument. Der Anwendungsbereich ist neu, das Erfolgsprinzip bleibt dasselbe: Reduzieren, was austauschbar und wirkungslos ist. Und sich um so mehr auf Aspekte fokussieren, die einen nachhaltigen Führungserfolg bewirken.

**Eliminieren, Reduzieren, Intensivieren, Etablieren** Im Mittelpunkt der «Blue Ocean Leadership» stehen nicht abstrakte Konzepte, sondern die konkreten Aktivitäten, die den Alltag einer Führungskraft bestimmen. Welche sind reine Zeitverschwendung und gehören eliminiert? Welche nehmen in der Agenda zu viel Raum ein und können reduziert werden?

**ELIMINIEREN**  
Auf welche Tätigkeiten und Aktivitäten sollten Manager keine Zeit mehr verschwenden?

**REDUZIEREN**  
Für welche Tätigkeiten und Aktivitäten sollten Manager weniger Zeit und Energie aufwenden als bisher?

**INTENSIVIEREN**  
Welche Tätigkeiten und Aktivitäten sollten Manager erkennbar verstärken?

**ETABLIEREN**  
In welche neue Tätigkeiten und Aktivitäten sollten Manager zukünftig Zeit und Energie investieren?

Welche neuen Aktivitäten sind aufzubauen? Und bei welchen gilt es, zu den Besten zu zählen? Das fokussierte Profil, das sich daraus ergibt, ist für jede Führungskraft ein anderes. Doch konsequent umgesetzt, führt «Blue Ocean Leadership» immer zu einer wirkungsvollen Führung. Um diesen Effekt zu verstärken, ist der Transfer vom Führungsprofil in die Führungsrealität ein integrierter Bestandteil der Methodik.

**Leadership-Praxis in den kommenden Jahren** Eignen Sie sich bereits heute den Führungsansatz an, der die Leadership-Praxis in den kommenden Jahren umwälzen wird. Unser Impulstag beschränkt sich nicht auf das Vermitteln der Fakten. Das Programm hat vor allem zum Ziel, Ihr heutiges Führungsprofil im Lichte der aktuellen Forschung zu reflektieren – und Ihren Führungsfokus von morgen und übermorgen zu konzipieren.

[www.mssg.ch/ocean](http://www.mssg.ch/ocean)

## Wann und wo?

- 2020 23. März 2020, Stuttgart
- 6. Juli 2020, Berlin
- 15. Oktober 2020, Zürich

**Teilnahmegebühr**  
CHF 990 | EUR 1'100

## Agenda

- Vormittag**
- 8.30 Anker lichten: Begrüssung und Programmstart
  - 9.00 **Einführung: Von roten und blauen Ozeanen** Impulsreferat zu Methodik und Vorteilen von «Blue Ocean»
  - 9.30 **Vertiefung: «Blue Ocean Leadership»** Impulsreferat zur Anwendung auf die Führungsstrategie (Beschreibung)
  - 10.30 Pause und Erfrischungen
  - 10.45 **Den Kurs setzen: Heutige Führungsrealität erforschen und zukünftiges Führungsverhalten entwickeln** How-to-Anleitung mit praktischem Übungsbeispiel (Lösungsansätze)
- 
- 13.00 Gemeinsames Mittagessen
- 
- Nachmittag**
- 14.00 **Transfer 1: Moderierter Teamdialo** Implementierung und Umsetzung der Blue Ocean Führungsstrategie und neue Führungsrealität verankern – How-to-Anleitung an einem Praxisprojekt
  - 15.45 Pause und Erfrischungen
  - 16.00 **Transfer 2: Individuelle Anwendung** Skizze des eigenen «Blue Ocean»-Führungsverhaltens
  - 16.30 Panoramablick: Summary und Feedback zur Tagung
- 
- ca. 17.00 Zurück aufs Festland: Ende der Veranstaltung

## Resonanz durch Führung

**Wie Führungskräfte Resonanz bei Mitarbeitern finden – durch Sinn, Werte und Wertschätzung sowie die gezielte Förderung von Selbstorganisation, Vernetzung und Kooperation.**

In einer digitalen Welt, in der kommunikative Hochgeschwindigkeit herrscht, die von Ambiguität und Unsicherheit und von vielfach unkalkulierbarem Wettbewerb geprägt ist, lohnt es sich, die in komplexen Systemen wirksamen Mechanismen zu kennen und die eigene Führungsfunktion darin tief zu verstehen. Viele Führungskräfte sehen sich mit neuen Konstellationen in der Zusammenarbeit konfrontiert, die nicht nur herausfordernd sind, sondern ihre Rolle stark verändern und neue Antworten für Leadership erfordern. Antworten zum Umgang mit diesem Spannungsfeld werden im Seminar anhand konkreter Situationen der Teilnehmer gefunden. Das Seminar bietet Raum zur kritischen Auseinandersetzung mit der Veränderung von Führungsrollen und den systemischen Aspekten organisationaler Führungsstrukturen.

[www.mssg.ch/new\\_leadership](http://www.mssg.ch/new_leadership)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

#### Variante 1: Praxiserprobtes Standardprogramm

Unsere bewährten Programme für Unternehmen mit geringem Anpassungsbedarf  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 12'700 | EUR 11'000

#### Variante 2: Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 15'500 | EUR 13'500



### Teilnehmerkreis

Führungskräfte auf Unternehmens-, Bereichs- und Projektebene, die sich mit komplexen Führungskonstellationen konfrontiert sehen; die veränderten Funktionen von Führung auf den Grund gehen wollen; die ihr Führungssystem und ihre individuelle Führungsleistung in einer von Dynamik, Komplexität und Volatilität geprägten Arbeitswelt nachhaltig verbessern wollen.

### Daten 2020

- 1. Termin  
30. März bis 1. April, Luzern
- 2. Termin  
29. Juni bis 1. Juli, St.Gallen
- 3. Termin  
19. bis 21. Oktober, Luzern

### Seminardauer

3 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 4'200 | EUR 3'650

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Führung in der Ära der Transformation

Bei neuen ungewöhnlichen Führungskonstellationen geht es schon lange nicht mehr nur um «Gender»-Themen. Jung führt Alt, International führt National, in Projektsituationen wird ohne disziplinarische Zuständigkeit geführt, es muss Einfluss auf unterschiedliche Player in komplexen Netzen genommen werden. Wie kann Führung unter diesen Bedingungen realisiert werden? Was wird dazu benötigt?

### Das Modell der systematischen Führungsbedarfsklärung

Die Entwicklung von Führungsqualitäten ist Persönlichkeitsentwicklung. Wie kann ein gutes Gespür für den eigenen Entwicklungsstand entwickelt werden? Wie kann Resilienz im Umgang mit Alltagsbelastungen aufgebaut werden? Wie können Gemeinschaften erschaffen von denen man selbst in seiner Rolle als Führungskraft getragen wird? Führung realisiert sich am Ende immer über die Geführten. Lernen Sie über das Modell der systematischen Führungsbedarfsklärung, Führung so einzusetzen, damit sie wirksam werden kann.

### Resonanz bei Mitarbeitern und Teams erzeugen

Wie entsteht Identifikation und ausgerichtete Selbstorganisation? Was können funktionales Führen und eine gut gestaltete Bottom-Up-Kommunikation dazu beitragen? Wie lässt sich Zusammenarbeit effektiv, effizient und konstruktiv gestalten? Welchen Beitrag kann Führung zur Erzeugung von Synergie und zum Eindämmen unproduktiver Konflikte leisten? Was zieht am Ende die Besten an – und was hält sie?

### Neue Führungskonstellationen gestalten

Menschen, die verantwortlich in guter Gemeinschaft agieren, müssen in unterschiedliche Milieus hinein anschlussfähig und wirksam werden. Neue Führungskonstellationen – hierarchieübergreifend, temporär, generationsübergreifend und interkulturell – erfordern dabei, die Funktion von Führung zu verstehen und mit komplexen Konstellationen souverän umzugehen. Entwickeln Sie ein Gespür für die psychologischen Abläufe in der Führungskommunikation.

### Sinn und Ausrichtung in Zeiten des Wandels schaffen

Führen ist immer und unausweichlich Führen von Veränderung. «Leading Change» erfordert Orientierung und eine kommunikative Übersetzungsleistung seitens der Führung, um Mitarbeitern zu ermöglichen, ihren Beitrag zu leisten. Die Frage, wie Mitarbeiter in Ausrichtungsfragen und strategische Entwicklungen eingebunden werden sollten, ist hierbei grundlegend. Eine kompromisslose Zielorientierung gibt den Weg zur Veränderung vor. Was liegt dazwischen?

### Geänderte Rahmenbedingungen in Führung und Hierarchie

Eigenverantwortung, Sinn und Identifikation werden auf allen Unternehmensebenen gebraucht. Wird dies durch mehr Hierarchie erreicht oder durch die Einführung von Leadership auf allen Organisationsebenen?

### Heutige Führungsqualitäten

Wo Menschen mit hoher Fachkompetenz zu ausgerichteter und eigen-gesteuerter Zusammenarbeit bewegt werden sollen, da fachliche Steuerung oft nicht mehr möglich ist, bedarf es neuer Führungsqualitäten – nicht nur in der Kommunikation, sondern auch in den Systemen, mit denen Unternehmenskulturen gesteuert werden.

### Unternehmenskultur entwickeln und kritisch hinterfragen

Leisten Bewertungskulturen tatsächlich den richtigen Beitrag für Exzellenz und Kommunikationsgeschwindigkeit? Wie lässt sich Netzwerkintelligenz «organisieren»? Leisten neue lösungsorientierte Ansätze wie Design Thinking und systemische Interventionen, was sie versprechen? Wie können Führungssysteme in der Organisation sinnvoll verankert werden?

### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96

### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Leading Leaders».  
[www.mssg.ch/leadingleaders](http://www.mssg.ch/leadingleaders)

**Leading Leaders**  
Wege zu einer guten  
Führungskultur



## Konflikte managen – Wandel gestalten

**Erfolgsrezepte für den Krisenherd: Wie Führungskräfte in Konfliktsituationen die Kontrolle sichern und Spannungsfelder als Chance nutzen können, um die Verhaltensmuster des Unternehmens zielgerichtet zu verändern.**

Bei aller Fachkompetenz, die Manager benötigen: Führung bedeutet in erster Linie, mit Menschen umzugehen. Und damit auch mit zwischenmenschlichen Problemen. Wie kann Wandel mitgestaltet werden? Wann und wie eingreifen, wenn das Arbeitsklima ins Negative kippt? Welche Rolle soll die Führungskraft hierbei einnehmen? Zu spät erkannt oder zu wenig gezielt angegangen, können Konflikte zur ernsthaften Ergebnisfalle werden. Das Seminar lässt die Teilnehmer das eigene Verhalten in Konfliktsituationen bewusst reflektieren und professionell optimieren. Sie erfahren, wie unterschiedliche Konfliktarten entstehen und eskalieren. Vor allem aber eignen sie sich Strategien an, um Spannungen aktiv und konstruktiv zu entschärfen. Konkrete Erfahrungen aus dem persönlichen Berufsumfeld und aus Change Prozessen fliessen ebenso in den Lernprozess ein wie praktische Anwendungsbeispiele, in welchen Verhaltensmuster geprüft und verändert werden.

[www.mssg.ch/konfliktmanagement](http://www.mssg.ch/konfliktmanagement)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

#### Variante 1: Praxiserprobtes Standardprogramm

Unsere bewährten Programme für Unternehmen mit geringem Anpassungsbedarf  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 12'700 | EUR 11'000

#### Variante 2: Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 15'500 | EUR 13'500



### Teilnehmerkreis

Führungskräfte, die Konfliktsituationen offen und zielgerichtet begegnen möchten, die ihre Fähigkeit zur konstruktiven Handhabung von Konflikten verbessern wollen und die Change Prozesse mitgestalten.

### Daten 2020

1. Termin  
15. bis 17. Juni, St.Gallen

2. Termin  
30. November bis 2. Dezember, Luzern

### Seminardauer

3 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 4'200 | EUR 3'650

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Konfliktsignale

Was ist ein Konflikt, was nicht? Innere und äussere Konflikte. Frühzeitiges Erkennen von Konflikten. Typische zwischenmenschliche Reibungspunkte. Das, was ein Mensch mit dem Begriff Konflikt verbindet, prägt seine Grundhaltung und damit seine Bereitschaft, in konfliktträchtigen Situationen wirksam zu handeln.

### Konfliktwahrnehmung

Subjektives Konfliktempfinden reflektieren. Individuelle Konfliktreaktionen und Verteidigungs- bzw. Angriffsstrategien erkennen und verändern. Filter der Wahrnehmung.

### Management von Konflikten

Konfliktprophylaxe. Arten und Orte von Konflikten. Welche Eskalationsstufen es gibt und wie man damit umgeht.

### Konflikte in Gruppen

Welche Gruppendynamik bei Konflikten besteht und wie sich diese konstruktiv nutzen lässt. Die Konfliktphase bei der Teamentwicklung.

### Konstruktives Verhalten

Wann und wie sollte man eingreifen, wann nicht? Strategien und Schritte der Konfliktvermittlung. Konstruktiv und klar Kritik äussern. Praktisches Training von Deeskalationstechniken.

### Umgang mit offenem und verdecktem Widerstand

Wie erhöht man bei anderen die Kooperationsbereitschaft? Wie «öffnet» man verschlossene Gesprächspartner? Hilfreiche Kommunikationstechniken, um zu einer guten Lösung zu kommen.

### Kritische Gesprächssituationen

Gespräche aus dem Berufsumfeld der Teilnehmer. Vermittlungsgespräche zwischen Streitenden. Krisensitzungen in Change Prozessen. Kommunikation mit schwierigen Gesprächspartnern. Kompetentes Verhalten in Kritikgesprächen mit Mitarbeitenden. Wie die Führungskraft mit nonverbaler Kommunikation konstruktiv umgehen kann.

### Umgang mit Emotionen und inneren Konflikten

Selbststeuerung mit dem Modell des inneren Teams. Sekundenschnelle Stressbewältigungstechniken. Diverse Selbstcoaching-Methoden kennenlernen und erfahren.

### Störungen in Teams aus systemischer Sicht

Individuelle, Gruppendynamische und strukturelle Ursachen von Konflikten. Wie man sie erkennt und wie man damit umgeht.

### Konflikte und Konflikterleben

Sobald Menschen einen Konflikt empfinden, existiert er. Denn ein Konflikt ist immer ein persönliches Konstrukt, das heisst ein subjektives Erleben, und hat kein objektives Datum. Führungskräften steht in Konfliktsituationen ein Spektrum von Verhaltensweisen zur Verfügung, deren Eignung je nach Konflikt erleben variiert.

### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

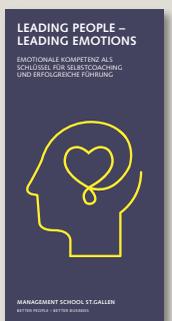
Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96

### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Leading People – Leading Emotions»  
[www.mssg.ch/leadingemotions](http://www.mssg.ch/leadingemotions)

**Leading People – Leading Emotions**  
Emotionale Kompetenz als Schlüssel für Selbstcoaching und erfolgreiche Führung



## Führen und inspirieren – Transformationale Führung

**Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit:  
Wie Sie Ihre Mitarbeiter durch wirkungsvolles Inspirieren,  
Befähigen und Empowerment zu hohen Zielen führen.  
Und dabei auch im Wandel und in anderen kritischen  
Situationen sicher auf Kurs bleiben.**

Komplexere Führungsaufgaben übernehmen. Sich und sein Team besser kennen und effektiver managen. Motive reflektieren, um Konflikte proaktiv zu lösen. Veraltete Routinen abbauen und neues Verhalten aufbauen. Widerstandskräfte (Resilienz) und eine gesunde Leistungsfähigkeit (Salutogenese) fördern. Aufgaben wie diese bestimmen zunehmend die Agenda von Entscheidern. Es sind Aufgaben, die Ihren Erfolg als Chefin oder Chef besonders stark prägen. Sie verlangen aber auch nach Qualitäten, die in der Ausbildung von Führungskräften nur bedingt vermittelt werden und die Bestandteil transformationaler Führung sind: authentisches Auftreten, inspirierendes Handeln und Führen mit Persönlichkeit. Das St.Galler Intensivtraining schliesst die Kluft zwischen erlernten und erwarteten Fähigkeiten.

[www.mssg.ch/transformation](http://www.mssg.ch/transformation)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

#### Variante 1: Praxiserprobtes Standardprogramm

Unsere bewährten Programme für Unternehmen mit geringem Anpassungsbedarf  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 12'700 | EUR 11'000

#### Variante 2: Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 15'500 | EUR 13'500



### Teilnehmerkreis

Führungskräfte auf Unternehmens-, Bereichs- und Projektebene, die ihre Kompetenz durch zeitgemässe Führungsansätze zu vertiefen planen; die ihre Mitarbeitenden wirksamer beurteilen, begeistern und entwickeln wollen; die dank gezieltem Empowerment wieder mehr Freiheit im Führungsalltag gewinnen möchten.

### Daten 2020

1. Termin  
30. März bis 1. April, St.Gallen
2. Termin  
2. bis 4. November, St.Gallen

### Seminardauer

3 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 4'200 | EUR 3'650

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Teams zur Bestleistung führen

Brillieren ist menschlich: Sie lernen, wie man ein High-Performance-Team aufbaut und führt. Ein wesentlicher Schlüssel liegt im intelligenten Zusammenwirken von Zielen, Verantwortung und Resultaten.

### Führungsrollen differenziert wahrnehmen

Führen, aber wie und womit? Zeitgemässe Leadership erfordert einen differenzierten Umgang mit Autorität. Sie erwerben die Fähigkeit, unterschiedliche Strategien und Rollen der Einflussnahme situationsgerecht einzusetzen.

### Coaching-Kompetenz entwickeln

Vom Vorgesetzten zum Sparringpartner: Sie lernen zwischen situativer und individueller Führung zu unterscheiden und erfahren, wie Sie Kompetenzen, Wissen und Erfahrungen richtig einsetzen.

### Empowerment zielorientiert umsetzen

Manchmal ist Vertrauen besser als Kontrolle: Sie erfahren, wie Loslassen, Vertrauen und Empowerment Raum für Inspiration schaffen kann und wie Sie den Empowerment-Prozess optimal und in Abstimmung mit den übergeordneten Zielen gestalten können.

### Veränderung bewirken

Durch die eigene Persönlichkeit und das Führungshandeln kann Vertrauen, Loyalität und Respekt geschaffen werden. Sie lernen, Identität in Ihrem Team zu schaffen. Sie berücksichtigen Werte und Menschenbild in einer sich verändernden Gesellschaft und nehmen den Abgleich mit Ihrem Unternehmen und Ihrer Aufgabe vor.

### Mitarbeitende inspirieren und motivieren

Ohne Wollen kein Können: Sie setzen sich intensiv mit zeitgemässen Formen der Motivation auseinander, die mehr sind als pathetische Appelle und bedeutungsarme Floskeln.

### Zugehörigkeit nachhaltig fördern

Schön, wenn sich Ich-Stärken und Wir-Gefühl verbünden: Sie eignen sich fundiertes Know-how und praktische Instrumente an, um die Identifikation nach innen in Ihrem Team zu fördern, aber auch um die Positionierung und Profilierung nach aussen zu schärfen.

### Faszination erzeugen

Führungskräfte sind in Zukunft Sinnstifter und Vernetzer. Sie wissen, wie sie dauerhaft ein hohes energetisches Niveau erzielen und damit das System lebendig halten. Sie kennen den Einfluss von Sinnstiftung in der Führung.

### Einzel-, Team- und Firmennutzen ausbalancieren

Führen heisst auch ausgleichen: Sie gewinnen ein differenziertes Verständnis der verschiedenen Zielebenen auf persönlicher, team- und unternehmensweiter Ebene. Erlernen Sie, wie Sie nachhaltige Führungsprinzipien aufstellen können. Und erkennen Sie, wie Sie Zukunftsstrategien und Trends über eine langfristige Planung in den Führungsprozess einbauen können.

### Mitarbeiterstärken auf das grosse Ganze ausrichten

Damit Ihre Teampower eine klare Richtung hat: Sie erhalten wertvolle Einblicke in die Kunst, Leistungshemmnisse abzubauen, individuelle Talente und Fähigkeiten zu erkennen sowie auf das gemeinsame Ziel zu fokussieren.

### Teams entdecken und fördern

Schritt für Schritt vom Team-Traum zum Traum-Team: Bildung und Entwicklung eines Teams sind ein langfristiger Prozess, kein kurzfristiges Ereignis. Dank der Analyse der verschiedenen Phasen, welche diesen Prozess prägen, sind Sie in der Lage, ihn zu steuern und zu beschleunigen.

### Mitarbeitende im Wandel führen

Je dynamischer das Umfeld, desto wichtiger ist gute Leadership: Das Seminar weist zeitgemässe Wege, um Denken, Handeln und Verhalten der Mitarbeitenden zukunftsfähig zu machen – und damit unternehmerische Veränderung nachhaltig in Ihrem Team zu verankern.

### Das eigene Denken und Handeln auf dem Prüfstand

Welcher neuer Denkmuster bedarf es, um langfristig erfolgreich und ausgewogen zu sein? Wie können Lebens- und Karriereplanung in Einklang gebracht werden? Sie beschäftigen sich im Seminar intensiv mit den eigenen Stärken, Ihrem Verhalten und Ihrer Motivation.

### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Culture, Leadership, Digitalization» [www.mssg.ch/zukunftskultur](http://www.mssg.ch/zukunftskultur)

**Culture, Leadership, Digitalization**  
Zukunftskultur schaffen und verankern



## Personal Excellence

Verleihen Sie dem Erfolg mehr Persönlichkeit. Unsere Programme ermöglichen Ihnen, die eigenen Stärken kritisch zu analysieren und gezielt zu trainieren, damit Sie im Dialog mit Mitarbeitenden und Geschäftspartnern das volle Potenzial entfalten.

### Personal Excellence

- 30 St.Galler Verhandlungsmethodik
- 32 Storytelling ■
- 34 Personal Performance
- 36 Self-Leadership – Selbst in Führung ■
- 38 Personal Excellence ■

## St.Galler Verhandlungsmethodik

**Abschluss durch Methodik: Wie Führungskräfte und Mitarbeitende interne und externe Verhandlungen mit bewusster Vorbereitung, Argumentation und Dialogführung erfolgreicher gestalten können.**

Führungskräfte sind permanent in Verhandlungssituationen. Dabei wird immer noch versucht, durch Feilschen und Taktieren die Gesprächspartner über den Tisch zu ziehen. Erfolgreiche Verhandler und Vermittler suchen nicht den schnellen einmaligen Vorteil, sie überzeugen den Gesprächspartner und stärken damit dauerhaft die Zusammenarbeit. Die St.Galler Verhandlungsmethodik wurde aus den Erkenntnissen vieler Verhandlungs- und Vermittlungsgespräche in Wirtschaft und Politik, in Vertrieb und Einkauf erarbeitet und ist derzeit eine der erfolgreichsten kooperativen Verhandlungstechniken. Dabei geht sie auch auf das Thema Umgang mit der Verhandlungsmacht der Gegenseite ein, das von anderen Methoden oft vernachlässigt wird. Spezielle Instrumente helfen, auch so gegensätzliche Positionen wie die von Vertriebs- und Einkaufsmanagern aufzulösen und eine gemeinsame zufriedenstellende Lösung zu realisieren.

[www.mssg.ch/verhandlungsmethodik](http://www.mssg.ch/verhandlungsmethodik)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

### Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 15'500 | EUR 13'500



### Teilnehmerkreis

Das Seminar «St.Galler Verhandlungsmethodik» spricht all jene Führungskräfte und Mitarbeiter an, die ihr Verhaltensspektrum im Verhandlungskontext mit internen und externen «Kunden» überprüfen, erweitern oder aufbauen sowie bestmögliche Verhandlungsergebnisse in der Sache erzielen möchten – bei gleichzeitigem Fortschritt in der Beziehung zum Verhandlungspartner.

### Daten 2020

- 1. Termin  
1. bis 3. Juli, St.Gallen
- 2. Termin  
30. November bis 2. Dezember, St.Gallen

### Semindauer

3 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 4'200 | EUR 3'650

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Grundsätze des Verhandeln

Verhandlungen – einige praktische Definitionen. Das Erkennen von Verhandlungssituationen. Die Bedeutung der Einstellung zu Meinungsverschiedenheiten und Konflikten.

### Kommunikationspsychologische Mechanismen

Besondere Berücksichtigung der Rolle des Empfängers. Psychologische Aspekte empfängerorientierten Kommunizierens.

### Kommunikationsformen im Verhandlungsprozess

Worauf es beim Verhandeln ankommt. Die Grundhaltung des partnerschaftlich geführten Gesprächs. Offene versus geschlossene Kommunikation. Einseitige versus zweiseitige Kommunikation.

### Überzeugend verhandeln

Der Umgang mit stärkeren Verhandlungspartnerinnen und -partnern. Den klassischen Gegensatz zwischen Erfolgsstreben und Menschlichkeit überwinden. Wie man Gesichtverlust auf beiden Seiten vermeidet.

### Verhandeln in Teams erfordert Disziplin, Vertrauen und Training

Verhandeln in Teams nach der St.Galler Verhandlungsmethodik. Erkennen von Persönlichkeiten und Rollen der Verhandlungspartner. Besetzung eigener Rollen. Welche Rollen Personen in Verhandlungssituationen übernehmen.

### Psychologische Einflussmöglichkeiten erkennen und nutzen

Erstellen einer Verhandlungskarte, die aufzeigt, wie man Rollen, Interessen und Beeinflussungsmöglichkeiten zusammenbaut.

### Optimal vorbereitet sein

Wie man ohne viele Checklisten eine Verhandlung effektiv und effizient vorbereitet und sich gemeinsam auf die Verhandlungssituation, die Interessen und Rollen der Gesprächspartner einstellt. Problemlösungsmethoden in Verhandlungs- und Vermittlungssituationen.

### Argumentationsmodi

Argumentationsarten und ihre Wirkungen. Die angemessene Abfolge von Information und Argumentation.

### Die (psycho)logische Gesprächsführung

Fragetechniken – argumentieren im Dialog. Zuhören – fragen – argumentieren. Einbinden von Entscheidungsmotiven.

### Faire Dialektik in Verhandlungssituationen

Wege und Mittel, um via Verständlichkeit zu überzeugen. Prozessschritte und Strukturen. Kundennutzen im Mittelpunkt.

### Argumentieren und kooperatives Verhandeln

Systematische Aspekte: Argumentationsleitlinien. Entscheidungsmotive, Nutzenbegründungen, Interessenorientierung versus Positionsorientierung.

### Argumentationslogische Aspekte

Argumente und Scheinargumente. Die Rolle stillschweigender Voraussetzungen und ihre Auswirkungen. Argumentations- und Aussagetypen.

### Abschlusstechniken anwenden

Zum Ende kommen, gemeinsame Lösungen verankern – ohne Gesichtverlust. Massnahmen vereinbaren und die Einhaltung überwachen.

### Integrative Strategie

Evaluieren von Verhandlungsergebnissen. Entwicklung einer Verhandlungsphilosophie, die beide Seiten zu Gewinnern macht. Das Prinzip des Gebens und Nehmens beim Verhandeln. Die Merkmale erfolgreichen Verhandeln.

### Planung und Vorbereitung

Bausteine einer erfolgreichen Verhandlungsführung. Wie man Verhandlungen plant und sich darauf vorbereitet. Verhandlungsstrategien und -taktiken. Überzeugungstechniken. Abschlusstechniken.

### Potenzielle Synergien

Potenzielle Synergien in internen Interessenkonflikten für die einzelne Person und das ganze Unternehmen nutzen. Wie man seinen eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern helfen kann, optimale Verhandlungsergebnisse zu erzielen.

### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96

### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Storytelling»  
[www.mssg.ch/storytelling](http://www.mssg.ch/storytelling)

### Storytelling

Mit Geschichten überzeugen



# Storytelling

## Mit Geschichten überzeugen

Geschichten sind Wegbereiter gelungener Kommunikation. Denn sie transportieren viel mehr als nur Fakten – sie bewegen Menschen. Der Impulstag «Storytelling» befähigt sie, die Kunst des Storytelling für Ihr Business zu nutzen.

Ob Apple oder Google-Garage: Hinter starken Marken stehen starke Geschichten. Doch nicht nur in der Markenführung, auch in der Unternehmensführung ist Storytelling von zentraler Bedeutung. Im Zeitalter von Big Data muss jede Führungskraft fähig sein, Botschaften so zu dramatisieren, dass sie die Empfänger zur Handlung bewegt – mit positivem Effekt auf Arbeitsklima, Leistungskraft und Firmenkultur.

Das Prinzip kennen wir aus dem Alltag. Bevor wir in den Urlaub fahren, setzen wir uns mit den Geschichten auseinander, die Freunde und Web-Rezensenten erzählen. Wenn uns ein Zeitungsartikel beeindruckt, liegt es nie nur am Thema, immer spielt auch die Verpackung in einer starken Geschichte eine Rolle. Auch Märchen, Romane und Filme führen uns die Kraft des Storytelling vor Augen: Gute Geschichten wecken Gefühle, sind einprägsam und vermögen unser Denken und Handeln nachhaltig zu ändern.

Nach dem Hören einer guten Geschichte hat sich etwas in uns verändert. Vielleicht ist es eine kleine Veränderung in der inneren Einstellung zu einer Sache, der neue Blick auf etwas Vertrautes, eine plötzliche Erkenntnis, ein neuer Antrieb für unser Handeln.

So ist es auch mit Storys, die in Unternehmen kursieren. Sie haben oft einen erheblichen, zumeist unterschätzten Einfluss auf das Arbeitsklima, die Kultur, das Image und die Dynamiken. Man könnte auch sagen, dass sie auf besondere Art und Weise ein Teil davon sind.

Machen Sie starke Geschichten zum Erfolgstreiber Ihres Unternehmens und Ihrer Karriere: Unser Impulstag vermittelt Ihnen Wirkungsweise und Mechanismen des Storytelling. Mit klarem Fokus auf den Praxistransfer versetzen wir Sie in die Lage, Ihren Einfluss auf Menschen und Projekte zu steigern.



## Wann und wo?

2020  
5. Mai 2020, Stuttgart  
8. September 2020, Zürich  
5. November 2020, Düsseldorf

**Teilnahmegebühr**  
CHF 990 | EUR 1'100

## Agenda

### Vormittag

- 8.30 Begrüssung und Einführung
- 9.00 Warum Storytelling zum Erfolg führt – wie und wozu man Geschichten einsetzt. Impulsreferat mit Diskussion
- 10.30 Pause und Erfrischungen
- 10.45 Was ist Ihre Story? Eigenschaften wirkungsvoller Geschichten – wie man Wertvorstellungen und Emotionen einbaut. Reflexion und Praxistransfer
- 11.30 Dramaturgie der guten Story: Erfolgreiche Story-Baupläne nutzen – wie man Spannung erzeugt und Botschaften für Zielgruppen platziert. Impulsreferat mit praktischen Übungen
- 12.00 Die Macht der Metapher – wie man mit bildhaften Vergleichen überzeugt. Impulsreferat mit praktischen Übungen

---

12.30 Gemeinsames Mittagessen

---

### Nachmittag

- 14.00 Erzähltechniken, die eine Story interessant machen: Wie man Stilmittel, Stimme, Mimik und Gestik wirkungsvoll einsetzt. Impulsreferat mit praktischen Übungen
- 15.30 Pause und Erfrischungen
- 15.45 Storytelling live: Wie man zielgruppenorientierte Storys lebendig vorträgt. Praktische Übung
- 16.30 Summary und Feedback zur Tagung

---

ca. 17.00 Ende der Veranstaltung

---

## Personal Performance

**Selbstbild und Fremdbild im Einklang: Wie Manager ihre Wirkung auf Mitarbeitende und Kunden kritisch hinterfragen, systematisch beeinflussen und zielorientiert einsetzen können. Kommunikation mit Körper, Rhetorik und Ausstrahlung.**

Personal Performance ist weitgehend geprägt durch die verschiedenen Formen der Interaktion. Dabei wirkt die Ausstrahlung der Person in jeder Gruppe und Situation anders. Die Konsequenz: Jeder Einzelne lebt sein Image, seine individuelle Wirkung, Mimik und Intonation in einer Vielzahl von Begegnungen und Situationen und in einer Vielzahl von Rollen, Körperhaltungen und Gesten. Die Führungskraft ist diesem Prozess von Selbst und Fremdbildgestaltung nicht einfach ausgesetzt – sie kann die Fremdwahrnehmungen aktiv beeinflussen und steuern. Vom leitenden Mitarbeitenden wird verlangt, dass er Erwartungen, die Gesprächs- und Diskussionspartner an ihn in seiner Rolle und an ihn selbst stellen, mit den Eigenheiten seiner Persönlichkeit koordiniert. «Personal Performance» hilft ihm, eingefahrene Verhaltensweisen zu reflektieren und zu revidieren – und macht ihn zum charismatischen und auch in Ausnahmesituationen überzeugenden Leader.

[www.mssg.ch/personal\\_performance](http://www.mssg.ch/personal_performance)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

#### Variante 1: Praxiserprobtes Standardprogramm

Unsere bewährten Programme für Unternehmen mit geringem Anpassungsbedarf  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 12'700 | EUR 11'000

#### Variante 2: Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 15'500 | EUR 13'500



### Teilnehmerkreis

«Personal Performance» ist zugeschnitten auf Mitarbeiter, die erfahren wollen, wie ihre Verhaltensweisen bei anderen ankommen, und die an ihrer Wirkung arbeiten möchten. Angesprochen sind Manager aus allen Unternehmensbereichen, die ihr Unternehmen sowohl nach innen wie nach aussen vertreten.

### Daten 2020

1. Termin  
11. bis 13. Mai, Luzern
2. Termin  
29. Juni bis 1. Juli, St.Gallen
3. Termin  
16. bis 18. November, Luzern

### Seminardauer

3 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 4'200 | EUR 3'650

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Körperbewusstsein und Körpergedächtnis

Der erste Eindruck: Fremdbild versus Selbstbild. Wahrnehmungstraining. Wie Authentizität entsteht: von aussen nach innen und von innen nach aussen. Innere und äussere Haltung Körpersprache als wesentliche Form der Kommunikation.

### Das Abc der Körpersignale

Signale von Über und Unterlegenheit, Status und Autorität. Individuelle Ausdruckspräferenzen erkennen und nutzen. Abbau von inneren Wirkungsblockaden. Nonverbale «Statusflexibilität». Umgang mit Signalen der «Macht und Überlegenheit».

### Die Kunst des wirkungsvollen Sprechens

Körperhaltung und Energiefluss. Die richtige Sprechatmung. Resonanzräume und Stimmsitz. (Dialektfreie) Artikulation. Auditive Wahrnehmung. Innere Sprechhaltung und Sprechdruck. Arbeit an konkreten Texten.

### Rhetorik

Klar und verständlich sprechen. Dramaturgie der Spannungsbögen. Logisch Inhalte verknüpfen. Kurzstrukturen sinnvoll einsetzen. Die Kraft der kurzen Sätze. Argumentationsmuster nutzen. Hauptbotschaften formulieren und wirkungsvoll vortragen. Praktisches Training von Kurzreden.

### Improvisation und Reaktionsfähigkeit

Reaktions- und Schlagfertigkeitstraining. Abbau von Kreativ-Blockaden. Aufgreifen und verändern von Impulsen. Schlagfertig «blinde Angebote» meistern.

### Umgangsformen und Etikette

Takt und Höflichkeit als Kommunikationsleistung. Korrekte Umgangsformen – die wichtigsten Regeln. Smalltalk – die Kunst des Kontaktknüpfens. Europäische Esskultur. Kleidung und Erscheinungsbild.

### Präsenz und Darstellungskraft

Erhöhung der individuellen Wirkung und Ausstrahlung. Die innere Haltung gegenüber dem Publikum. Timing. Spannung erzeugen und halten. Auftritt und Abgang. Präsenzübungen. Klarheit und Authentizität in Gestik und Mimik.

### Storytelling

Den Zuhörer faszinieren. Was bedeutet «erzählen»? Auswahl und Wirkung von Geschichten. Dramaturgie der Spannung. Faszination der Bildsprache. Ansprechen der Sinne. Darstellungstools.

### Präsentation und Vortrag

Überzeugen durch persönliche Wirkung. Lampenfieber und Nervosität bewältigen. Zielgruppenorientierung und aktivierung. Die wichtigsten «PowerPoints». Stimmliche und körpersprachliche Akzente setzen. Umgang mit Störungen und Blackouts.

### Stressbewältigung in herausfordernden Situationen

Sitzordnungen und ihre Bedeutung. Distanzonen. Körpersprachliche Angleichung der «Wellenlängen». Techniken zur Stressbewältigung. Umgang mit Signalen der Macht und Provokation. Umgang mit eigenen und fremden Emotionen.

### Kommunikation

Umgang mit «schwierigen» Gesprächspartnern. Störfaktoren konstruktiv behandeln. Nonverbale Ebenen im Gespräch. Umgang mit Widerständen. Konstruktiv Kritik äussern. Persönliche Wirkung in unterschiedlichen Situationen.

### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96



### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Resilienz» [www.mssg.ch/resilienz](http://www.mssg.ch/resilienz)

### Resilienz

Gestärkt aus Krisen und Wandel hervorgehen

# Self-Leadership Selbst in Führung

Gelassen, zielführend und souverän reagieren

Gelassen, zielführend und souverän reagieren, auch in herausfordernden Situationen. Wer andere führt, sollte auch in der Lage sein, sich selbst zu führen, um den Anforderungen und dem Druck im Führungsalltag besser begegnen zu können.



An diesem Impulstag geht es darum, wie man sich selbst und sein Verhalten effektiv steuern kann, um noch zielführender und gelassener – auch in herausfordernden Situationen – agieren und reagieren zu können.

#### Souveränität

Wahrscheinlich kennen Sie den Ausdruck «Da hat mich etwas geritten!», der bedeutet, dass Sie nicht mehr ruhig und souverän bleiben konnten, weil Sie «irgend etwas» innerlich blockiert hat oder Sie zu Reaktionen getrieben hat, über die Sie sich anschliessend geärgert haben.

#### Gelassenheit

Vielleicht möchten Sie auch wissen, wie Sie Ihre «heissen Knöpfe» und vorschnellen Reaktionen entschärfen können. So erfahren Sie, welche Möglichkeiten es gibt, sich selbst auf die Schliche zu kommen und unerwünschte Verhaltensweisen in den Griff zu bekommen. Im Mittelpunkt steht dabei die Arbeit mit den Inneren Anteilen.

#### Emotionalität

Hierbei lernen Sie Ihre teilweise widerstrebenden, oft auch emotionalen Gedanken und Handlungsimpulse genauer kennen, um sie klarer identifizierbar, besser nutzbar und vor allem steuerbar zu machen.

#### Praxisbeispiele

Im Impulstag erfahren Sie anhand von vielen Praxisbeispielen, wie genau das Konzept der inneren Anteile funktioniert, wie man damit arbeitet und was Sie mit Hilfe dieses Modells erreichen können. Sie erhalten dabei die Gelegenheit, dies anhand eigener Beispiele praktisch auszuprobieren.

Weiterhin bekommen Sie auf Wunsch Stressbewältigungstechniken vermittelt, die Ihnen in Sekundenschnelle eine grössere Gelassenheit ermöglichen.

## Wann und wo?

2020 14. Mai 2020, Zürich  
19. Juni 2020, München  
6. November 2020, Düsseldorf

#### Teilnahmegebühr

CHF 990 | EUR 1'100

## Agenda

### Vormittag

- 08.30 Begrüssung und Programmstart
- 09.00 **Was heisst Self-Leadership?**  
Was zeichnet Menschen aus, die SELBST-Führungs-Qualitäten haben?
- 09.30 **Was ist das Konzept der Inneren Anteile?**  
Wie wird es für Self-Leadership nutzbar gemacht und eingesetzt?
- 10.30 Pause und Erfrischungen
- 10.45 **Das Modell der Inneren Antreiber**  
Welche gibt es und welche haben Sie? Inwiefern sind sie nützlich – wann schaden sie?
- 11.30 **Heisse Knöpfe**  
Wie sind sie zu erklären und wie kontrolliert man sie?

---

12.30 Gemeinsames Mittagessen

---

### Nachmittag

- 14.00 **Klare Kommunikation**  
Wie kann man trotz innerer Ambivalenzen klar und deutlich kommunizieren?
- 15.00 **Glaubenssätze: Die Macht der inneren Überzeugungen**  
Praktisches Training für eine wirkungsvolle Vertiefung der erworbenen Kompetenzen.
- 15.30 Pause und Erfrischungen
- 15.45 **Was hat Körperbewusstsein mit Self-Leadership zu tun?**  
Wie melden sich die Inneren Anteile und wie erlangt man Gelassenheit? Erste Hilfe – schnelle Stressbewältigungstechniken

---

17.00 Ende der Veranstaltung

---

## Personal Excellence

**Personal Excellence actively encourages you to change your personal perspective on others and on yourself. This gives you the opportunity to self-reflect more deeply in order to get to know yourself better and to be able to communicate and to use your strengths and talents in a more targeted way.**

Self-image and projected image in harmony: how managers can critically assess, systematically influence and selectively employ their impact on staff and customers. The program is to a large extent shaped by the different forms of interaction. Personal charisma has a different impact on different groups of people. As a consequence, individuals can only express themselves through their image, culture, mimicry and intonation in a number of different groups and assuming a multitude of roles, postures and gestures. A manager does not simply have to accept how others perceive him or her – he or she can actively influence and steer these perceptions. Managers should reconcile the expectations that the people they encounter place in them and their role with their own personal qualities. The personal excellence program helps them to analyze and revise well-worn behavior patterns and turns them into charismatic leaders, even in exceptional situations.

[www.mssg.ch/personal\\_excellence](http://www.mssg.ch/personal_excellence)



### Target group

The program is tailor-made for employees who wish to find out what impact their behavior has on other people. It is targeted at managers from all industries who aspire to top management positions or who represent their companies internally as well as externally.

### Dates 2020

1. Seminar Date  
May 25 – 27, 2020, Lucerne

2. Seminar Date  
November 9 – 11, 2020, St.Gallen

### Duration

3 Days

### Further Information

[www.mssg.ch/personal\\_excellence](http://www.mssg.ch/personal_excellence)

### Participant Fees

CHF 4'800 | EUR 3'650

According to Swiss regulations no additional VAT will be charged for any of the programs.

### PROGRAM CONTENTS

**With an experienced coach and a powerful group of peers you can expect to work on the following topics:**

#### Focus on strengths

Personality profile. Where do your true strengths lie? Which talents should you develop? How to deal with different profiles.

#### Personal impact

Body awareness and vocal training. Versatility of expression. Presence and power of performance. Enhancing presentation skills. Storytelling.

#### Self-leadership

Self reflection and self-awareness. Transactional analysis. Identifying and working on obstructive beliefs. Handling pressure, opposition and stress.

#### Communication and conversational skills

Principles of successful communication skills. Active listening. Dealing with difficult conversations.

#### Developing spontaneity

Thinking on your feet. Speeding up your reaction time. Improvisation and quick wittedness. Quick responsiveness.

#### My contribution to the whole

Personal development plan. Recommended complementary activities.

#### KNOWLEDGE TRANSFER

Q&A/experience exchange session web session to secure transfer process 4–6 weeks after seminar

#### OPTIONAL

Individual coaching to develop personality.

### ST.GALLEN'S MANAGEMENT & LEADERSHIP PROGRAM

The seminar is part of our three-part program:

#### MODULE I

##### Personal Excellence

Personal Excellence actively encourages you to change your personal perspective on others and on yourself. This gives you the opportunity to self-reflect more deeply in order to get to know yourself better and to be able to communicate and to use your strengths and talents in a more targeted way.

#### MODULE II

##### Executive Leadership

Stop and take stock of your leadership journey so far, assess where leadership is going in the digital age and construct your own individual development path for the future. With an experienced coach and a powerful group of peers you will enhance your leadership skills.

#### MODULE III

##### Managing Business

Managing Business gives you the skills to make far-sighted decisions between the conflicting priorities of market opportunities and company strengths. Strategic planning which will lead you faster and safer to future success.

#### FURTHER INFORMATION:

[www.mssg.ch/leadership\\_program](http://www.mssg.ch/leadership_program)

## General Management

Schärfen Sie Ihren Blick fürs Ganze. Unsere Programme befähigen Sie, in den wichtigen Führungsthemen klarere Fragen zu stellen, wirksamere Instrumente zu nutzen und somit bessere Lösungen zu verwirklichen. Für ein General Management, das Gesamt- und Detailwirkung verknüpft.

### General Management

- 42 Management & Leadership Summer School
- 46 General Management für Executives
- 48 Culture, Leadership, Digitalization ■
- 50 Chefsachen
- 52 Managerial Effectiveness
- 54 Lead Digital ■
- 56 Go Digital ■

# MANAGEMENT & LEADERSHIP SUMMER SCHOOL

## 2020

1. Teil 6. bis 9. Juli 2020, Luzern (CH)

2. Teil 25. bis 28. August 2020, Salach (D)

Die Management & Leadership Summer School ist eine einzigartige Weiterbildungsalternative für alle Manager und Managerinnen, die sich mit neuem Denken, neuem Handeln und neuem Führen auseinandersetzen möchten. Das kompakte, ganzheitliche Programm macht Führungskräfte in 2 x 4 Tagen fit für neue Management-Aufgaben. Es findet zu Zeiten statt, in denen im Unternehmen die Absenz des vielbeschäftigten Managements noch am ehesten zu tolerieren ist – im Sommer.

Das Programm ist konzipiert auf wissenschaftlicher Basis – der Systemorientierten Managementlehre, dem St.Galler Management Modell und dem St.Galler Transform! Modell. Die Inhalte sind thematisch und methodisch aufeinander abgestimmt und basieren auf einem integrierten, ganzheitlichen Betrachtungsansatz.

[www.mssg.ch/summerschool](http://www.mssg.ch/summerschool)

### PROGRAMM-VORBEREITUNG

#### Vorbereitendes Webinar

Programmeinführung, Erwartungsabfrage, Einführung in den Online-Support, Information zu vorbereitender Lektüre

### TRANSFER-UNTERSTÜTZUNG

#### Smart-Learning Plattform und Online-Transfer

Unterstützung im Transferprozess, komplette digitale Lernunterlagen, Learning Nuggets zur Wissensvertiefung, Networking & Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmern

#### Webinar zu Transfersicherung

Q&A Session, individuelle Transferunterstützung, Erfahrungsaustausch



### SMARTER LEARNING

Digitale Learning Plattform  
Moderierte Websessions  
Online Learning Nuggets

### WOCHE 1

Im Fokus der 1. Woche steht die vertiefte und systematische Auseinandersetzung mit dem «TRANSFORM! Modell», mit einem konsequenten Bezug zur dessen Nachhaltigkeit und Lebensfähigkeit. Dabei werden kognitive Gesichtspunkte wie Denken und Logik und emotionale Aspekte wie Verhalten und Fühlen gleichrangig vernetzt.

Denn nur wer sich selbst kennt – über Stärken, Schwächen, Vorlieben und Eigenarten Bescheid weiss – ist in der Lage, das eigene Verhalten wahrzunehmen, zu analysieren und proaktiv notwendige Verhaltensänderungen vorzunehmen. Im ersten Part der Summer School werden dazu Instrumente, Methoden und Lernpartnerschaften vorgestellt, die im Programm einen wichtigen Stellenwert einnehmen.

Inspirierende Führungskräfte, die auf andere wirken, sind vor allem in Balance. Doch wieviel Leadership und wieviel Management brauche ich in meiner jetzigen Rolle oder Situation? Und führe ich authentisch und dennoch wirksam? Die Antwort auf diese Frage für sich selbst zu finden ist ein weiterer zentraler Bestandteil des Programms.

### Das TRANSFORM! Führungsmodell & Führungspersönlichkeit in Balance

- 1 Einführung in das TRANSFORM! Modell
- 2 Wirksame Führung: Disziplin und handwerkliches Können
- 3 Eigene Wurzeln: Quelle von Werten und Menschenbild
- 4 Welcher Führungstyp bin ich? Selbst- und Fremdbild bestimmen
- 5 Führungspersönlichkeit: Führung wirksam, authentisch und in Balance
- 6 Vision und Wertorientierung: Sich langfristig beruflich und privat orientieren

### Denkfabrik

Expertenvortrag und Thinktank-Session

### WOCHE 2

Die 2. Woche der Summer School steht im Zeichen von Strategie, Wandel und Kultur. Strategisches Denken ist die Kunst des Vorausdenkens. Dabei ist es wichtig, Zukunftsbilder oder Szenarien über Märkte, Wettbewerber, Technologien u.a. aufzuzeigen. Ziel ist es, Herausforderungen und Chancen in Trends rechtzeitig zu erkennen – die hierfür passenden Methoden und Tools werden Ihnen praxisorientiert an die Hand gegeben.

Ein grundlegendes Problem ist, dass Wandel mehrheitlich mit Angst und Widerstand in Verbindung gebracht wird. Dabei ist Wandel – verstanden als Anpassen von Strukturen und Schaffen von Neuem – eine existenzielle Fähigkeit eines Unternehmens. Was bedeutet dies für die Führungspraxis?

Aus den vorhandenen Personen mit ihren Stärken und Schwächen muss eine Mannschaft zusammengestellt werden, die sich Herausforderungen stellen kann. Teamentwicklung ist in erster Linie ein Veränderungs- und Wachstumsprozess einer Gruppe von Individuen, zusammengeführt mit der Orientierung auf ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Aufgabe hin. Bereits in der Strategie müssen zudem zukünftige Kompetenzen angesprochen werden und diese im Talentmanagement systematisch verfolgt und entwickelt werden. Auch für diese Herausforderungen gibt Ihnen die Summer School die passenden Vorgehensweisen an die Hand.

### Strategie, Wandel und Kultur: Transformation gestalten und verankern

- 7 Strategie: Strategisch denken und die richtigen Fragen stellen
- 8 Mensch und Kultur: Gestaltung von Transformation
- 9 Struktur und Team: Diversität und individuelle Stärken erkennen
- 10 Job Design: Fördern und Entwickeln von einzigartigen Menschen
- 11 Umsetzungslücken im Veränderungsprozess erkennen und managen
- 12 Inspiration schaffen: Wer Leistung fordert, muss Sinn-Möglichkeiten bieten

### Denkfabrik

Expertenvortrag und Thinktank-Session

**Zielgruppe**

Erfahrene Führungskräfte, die

- in leitenden Positionen Ergebnisverantwortung tragen für ein ganzes Unternehmen oder eine Organisationseinheit
- unternehmerische Handlungsfelder aktiv mitgestalten
- sich auf neue Aufgaben mit grösserer Führungsverantwortung vorbereiten
- gesichertes Management-Wissen erwerben, auffrischen oder systematisieren wollen
- eigenes Management-Wissen auf eine neue, aktuelle Basis stellen möchten

**Dozenten**

Die Inhalte werden von vier erfahrenen Top-Referenten der Management School St.Gallen vermittelt, welche neuste Erkenntnisse anhand praktischer Beispiele internationaler Unternehmungen vertiefen. Mit unterschiedlichen Spezialgebieten und Erfahrungen ergänzen sie sich in idealer Weise.

**Dauer**

Ganzheitliche Qualifizierung in 2 x 4 Tagen.

**Wann und wo?**

**Summer School 2020**

- 1. Teil 6. bis 9. Juli 2020, Luzern (CH)
- 2. Teil 25. bis 28. August 2020, Salach (D)

**Teilnahmegebühr**

CHF 11'300 | EUR 9'800

Die Veranstaltung ist von der MwSt. befreit. Die Teilnahmegebühr umfasst die Präsenztrainings & Websessions gemäss Beschreibung, umfangreiche Seminarunterlagen sowie den Zugang zur Smart Learning Plattform inklusiv Materialien.

**Optionale Zertifizierung**

St.Galler Abschluss mit Prüfung:  
Zertifizierung zum St.Galler Management Expert  
CHF 600 | EUR 520

**Weitere Informationen**

Weitere Informationen zur St.Galler Management & Leadership Summer School inklusiv Anmeldeöglichkeit:  
[www.mssg.ch/summerschool](http://www.mssg.ch/summerschool)

**DURCHFÜHRUNGSRORTE**

LUZERN (CH)



**1. TEIL**

[www.hermitage-luzern.ch](http://www.hermitage-luzern.ch)

**HOTEL HERMITAGE**

An privilegierter Lage direkt am Vierwaldstättersee bietet Ihnen das Seehotel Hermitage genau die richtige Mischung aus Erholen und Erleben – mit viel Liebe zum Detail und einem spürbaren Flair fürs Besondere. Damit Sie mit allen Sinnen geniessen können. Den See, die Berge, die Stadt, die exzellente Küche und die einzigartige Ambiance.

BURG STAUFENECK IN SALACH (D)



**2. TEIL**

[www.burg-staufenecck.de](http://www.burg-staufenecck.de)

**HOTEL BURG STAUFENECK**

Burg Staufenecck – das bedeutet Genuss und Entspannung auf der Schwäbischen Alb. Hier finden Sie den einzigartigen Charme der geschichtsträchtigen Burg und die einladende Gastfreundschaft eines modernen 5-Sterne-Superior-Hotels. Hinter den historischen Mauern erwarten Sie grosszügige Zimmer, preisgekrönte Küchenkunst und Ihr persönliches Verwöhnprogramm in einer modernen Wellnessanlage.

**DIE SUMMER SCHOOL ALS FIRMENINTERNE QUALIFIZIERUNG**  
**St.Galler Leadership Program**

Bereit, Ihre Leadership zu entfalten? Die Zukunft gehört der Führung im Wandel. Verwandeln Sie diese in Ihrem Unternehmen hier und jetzt in gelebte Wirklichkeit – mit dem St.Galler Leadership Program TRANSFORM!, passgenau entwickelt für die heutigen Führungsherausforderungen. Auf dem gleichnamigen Modell basierend, erwerben Sie in vier sorgfältig aufeinander abgestimmten Lernmodulen das Know-how, um Ihre Leadership auf Zukunftskurs zu führen.



**MODUL 1**

Einführung in das Modell und individuelle Standortbestimmung



**MODUL 2**

Führungspersönlichkeit: Führung wirksam, authentisch und in Balance



**MODUL 3**

Strategie, Wandel, Kultur: Transformation verankern und gestalten



**MODUL 4**

Team, Individuum und Inspiration: Diversität, Individualität und Sinnstiftung

Weitere Informationen zum St.Galler Leadership Program TRANSFORM!  
[www.mssg.ch/transform\\_program](http://www.mssg.ch/transform_program)

**TRANSFORM!**

**Das Modell für Führung im Wandel**

Der Management & Leadership Summer School liegt ein neu entwickeltes St.Galler Führungsmodell zugrunde, welches zeitgemässe Erkenntnisse zu Leadership und Zusammenarbeit in einem ganzheitlichen System integriert. Das Modell stellt sicher, dass alle relevanten unternehmerischen Dimensionen präzise erkannt und wirkungsvoll vernetzt werden: geschäftliche Strategie und persönliche Lebenskonzepte, bestehende Strukturen und digitale Transformationsprozesse, Geschwindigkeit und Beständigkeit, rationale Ziele und emotionale Motive, operative Schlagkraft und nachhaltige Sinnstiftung.

**Werteorientiert**

Um in die Zukunft zu führen, müssen wir unsere Herkunft kennen. Das Führungsmodell TRANSFORM! nutzt die Werte und Wurzeln der Menschen als Triebkräfte der Leadership.

**Inspirierend**

Ohne geteilte Vision und gelebtes Vertrauen gibt es keinen echten Führungserfolg. Das Führungsmodell TRANSFORM! bringt Strategie und Sinnstiftung in Balance.

**Nachhaltig**

Unternehmerisches Handeln darf den gesellschaftlichen und ökologischen Kontext nicht ausblenden. Das Führungsmodell TRANSFORM! macht Nachhaltigkeit zur Pflicht.

Weitere Informationen zum St.Galler Führungsmodell TRANSFORM!  
[www.mssg.ch/transform](http://www.mssg.ch/transform)

## General Management für Executives

**Den Vorwärtsgang einlegen: Wie sich Executives dank neuen Impulsen, wegweisenden Praxisbeispielen sowie aktuellem Managementwissen made in St.Gallen für die Zukunft wappnen können.**

Visionär Unternehmungen zu führen, setzt höchste Managementkompetenz voraus. In Zukunft – wie immer sie aussehen mag – wird kompetentes, wirksames und verantwortungsvolles Management eine wesentliche Rolle spielen. Management, das aus der Einsicht in seine eigenen Wirkungen zu lernen vermag, das fähig ist, seine Funktion in einem grösseren Zusammenhang zu überblicken; ein Management, das kompetent genug ist, die Frage zu stellen und zu diskutieren, was Management des Managements in Zukunft zu bedeuten haben wird. In diesem kompakten, ganzheitlichen General-Management-Programm für die obere Führungsebene vermitteln 4 Top-Referenten Managementwissen und vertiefen neuste Erkenntnisse anhand praktischer Beispiele internationaler Unternehmungen. Hierbei berücksichtigen wir gerne vom Teilnehmerkreis gesetzte Schwerpunkte sowie individuelle Problemstellungen. Besonderheit dieses Intensivtrainings ist die interdisziplinäre Aufstellung, die durch den Einsatz mehrerer in ihren Themen exzellent aufgestellter Referenten und einer Seminarbegleitung über die gesamte Woche hin gestützt wird.

[www.mssg.ch/executive](http://www.mssg.ch/executive)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

### Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 28'000 | EUR 24'300



### Teilnehmerkreis

Führungskräfte, die nach mehreren Jahren praktischer Gesamtverantwortung die Grenzen bisheriger Managementpraktiken kennengelernt haben und nach echten Alternativen suchen; die vor Turnaround-Aufgaben stehen und ihre Unternehmung und/oder ihren Führungsbereich umstrukturieren und neu orientieren müssen; die in ihren Unternehmungen einen wesentlichen Beitrag zu grundlegenden Revisionen der Strukturen und Führungsvorstellungen leisten müssen.

### Daten 2020

1. Termin  
15. bis 19. Juni, Luzern

2. Termin  
12. bis 16. Oktober, Luzern

Seminardauer  
5 Tage

Teilnahmegebühr  
CHF 7'700 | EUR 6'700

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Corporate Governance

Die neue Rolle von Vorständen, Verwaltungsräten, Eignern und Aufsichtsgremien. Welche Konzepte und Methoden bei einer auf nachhaltigen Unternehmenserfolg ausgerichteten Corporate Governance zum Einsatz kommen sollten.

### Unternehmerische Gesamtführung

Unverzichtbare Kernfragen der strategischen Gesamtführung. Worauf es bei der Lagebeurteilung von Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft wirklich ankommt. Wie man ein Unternehmen vital, schnell und schlank macht. Unternehmensstrategie, -struktur und -kultur; ihre inneren Zusammenhänge und ihr Einsatz als Mittel der Komplexitätsbeherrschung.

### Corporate Strategy

Kernelemente jeder guten Unternehmensstrategie. Wie die Basisszenarien für eine erfolgreiche Strategie aussehen sollten. Das unternehmerische Navigationssystem. Identifikation und Beurteilung der Kernfaktoren heutiger und zukünftiger Ertragspotenziale. Gestaltung und Umsetzung von Strategien. Wie die Qualität von Strategien beurteilt werden kann.

### New Strategy

Zukunftsgestaltende Strategieprozesse und Methoden der Zukunftsmacher: Design Thinking, Business Model Generation, St.Galler Business Model Ansatz, Prinzipien agiler Strategieprozesse und Muster zukünftiger Geschäftsmodelle.

### Unternehmensstruktur

Kernelemente jeder guten Unternehmensstruktur. Struktur ist mehr als Organisation. Wesentliche Schwächen der bekannten Organisationsformen und ihre Untauglichkeit, die zukünftigen Anpassungsprobleme zu lösen. Vertrauen, Loyalität und Gerechtigkeit als Fragen der Unternehmensstrukturen. Flache versus tiefe Hierarchien, Stab kontra Linie, Zentralisierung versus Dezentralisierung, operative Einheiten versus Konzern. Vorzüge prozessorientierter Organisationen.

### Agilität, Stabilität, Realität

Führung im Spannungsfeld von Wendigkeit und Beständigkeit.

### Finanzmanagement

Finanzielles Führungsinstrumentarium. Steigerung des Unternehmenswerts. Der gezielte Einsatz von Wertgeneratoren. Finanzierungsstrategien und ihre Einbettung in die Unternehmensstrategie. Effizientes Financial Engineering. Performance Measurement internationaler Unternehmungen. Mergers and Acquisitions.

### Strategisches Controlling

An welchen Mess- und Vorsteuerungsgrössen der Erfolg und die Gesundheit eines Unternehmens ablesbar sind. Wie Strategiebildung und Führungskennzahlen zusammenhängen.

### Change Management

Woran Veränderungsprojekte scheitern. Wie gekonnt mit Veränderungen umgegangen wird.

### New Leadership

Wenn neue Führungskonstellationen die Zukunft sichern. Jung führt Alt, Frau führt Mann, Ausland führt Inland, Team führt Chef: ein offener Umgang mit Diversität und Hierarchie als Erfolgstreiber.

### Mehr Standfestigkeit in komplexen Systemen

Wie Sie Ihre Leadership mit vernetzten Ideen, klaren Werten, persönlicher Courage und neuer Energie weiterentwickeln können.

### Leadership: Managerial Effectiveness

Warum Management ein Beruf und keine Berufung ist. Warum die meisten Führungstheorien nicht der Realität entsprechen. Warum die wichtigsten Führungsaufgaben von vielen Managern vernachlässigt werden. Warum so viele Manager fundamentale Fehler bei der Stellenbesetzung machen.



### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Blue Ocean Leadership». [www.mssg.ch/ocean](http://www.mssg.ch/ocean)

**Blue Ocean Leadership**  
Für mehr Klarheit und Tatkraft in der täglichen Führungsarbeit

# Culture, Leadership, Digitalization

Zukunftskultur schaffen und verankern

Im Zuge der digitalen Transformation wird es immer mehr zur Managementverantwortung, nicht nur die Unternehmensplanung und -steuerung in den Mittelpunkt des Führungshandelns zu stellen. Auch Cultural Awareness wird zu einem entscheidenden Treiber des Wandels. Der Impulstag widmet sich den neuen Erfolgsfaktoren, um kulturelle Veränderungen in der Organisation zu fördern, zu verankern und vorzuleben.

Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und neue Werteschwerpunkte der «Digital Natives» stellen Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Längst zählen nicht mehr nur monetäre Motivationsanreize – moderne Organisationen werden von den Mitarbeitern auch im täglichen Erleben als zukunfts-gewandt wahrgenommen.

## Digitalisierung. Kulturwandel. Leadership

Die kulturelle Kluft zwischen der Generation Y und Z sowie den etablierten Fachkräften vergrössert sich zunehmend. Umso mehr wird

es zur Managementaufgabe, allen Mitarbeitern ein zukunftsorientiertes Arbeitsumfeld zu bieten, um Demotivation und Überforderung vorzubeugen. Punktuelle Massnahmen sind hier wenig erfolgsversprechend; es geht darum, die Kultur des Unternehmens ganzheitlich und auf allen Ebenen zu etablieren.

Der Impulstag rückt genau diese entscheidenden – in klassischen Ausbildungen oftmals vernachlässigten – kulturellen Aspekte in den Fokus.

## Cultural Change als Triebfeder für die Zukunft

Es werden Ihnen aktuelle Ansätze vermittelt, um Cultural Change nachhaltig in den Mittelpunkt des Managementhandelns zu stellen – sowohl als einzelne Führungskraft, als auch in der gesamten Organisation. Durch praxisorientierte Impulse für kurz-, mittel- und langfristige Aktivitäten werden Ihnen individuelle Orientierungspunkte und Wahlmöglichkeiten für das eigene Unternehmen aufgezeigt.

## Ihr 3-fach Return on Education: Was Ihnen die Teilnahme bringt

1. Identifikation der Erfolgsfaktoren für die Verankerung es kulturellen Wandels in Ihrer Organisation.
2. Konkrete und praxisnahe Ansätze zur Schaffung einer zukunfts-gewandten Unternehmenskultur.
3. Wege zur Steigerung von Arbeitgeberattraktivität & Recruiting-Erfolgen.

[www.mssg.ch/zukunftskultur](http://www.mssg.ch/zukunftskultur)

## Wann und wo?

2020 24. April 2020, München  
30. Juni 2020, Zürich  
20. Oktober 2020, Stuttgart

## Teilnahmegebühr

CHF 990 | EUR 1'100

## Agenda

### Vormittag

- 08.30 Begrüssung und Einführung
- 09.00 **Gesellschaftlicher und kultureller Wandel – VUCA-Welt**  
Technologischer Wandel, Auswirkungen auf die Arbeitswelt
- 09.30 **Generationsunterschiede – Theorie und Praxis**  
Generation X, Y, Z – Arbeitsmotivation und Anforderungen
- 10.45 Pause und Erfrischungen
- 11.00 **Modernes Kulturverständnis und seine Anknüpfungspunkte**  
Geisteshaltung als Schwerpunkt für Veränderungen, moderne Change-Theorien, Veränderung als permanenter Prozess
- 12.00 **Start-up als Vorbild?**  
Vom Schein und Sein der modernen Start-up-Kultur, Auswirkungen auf Produkte und Prozesse
- 
- 12.30 Gemeinsames Mittagessen

### Nachmittag

- 13.30 **Strukturen auflösen oder ihre Grenzen?**  
Braucht Kulturwandel eine neue organisatorische Struktur oder reicht es, wenn Hierarchiegrenzen durchlässiger werden? Gilt weiterhin der Grundsatz «Structure follows Strategy»?
- 14.30 **Werteorientierte Führung – Mythos oder machbar?**  
Ganzheitliche Führungsansätze und neues Controlling
- 15.30 Pause und Erfrischungen
- 15.45 **Agil – und dann?**  
Vom Hype zum ernüchternden Framework  
Freiheitsgrade – überall anwendbar?
- 
- 17.30 Ende des Workshops

## Chefsachen

**Der Schritt vom Manager zum Top-Manager ist kein Karriereschritt wie jeder andere: Wie sich Führungskräfte durch gezielte Vorbereitung fit für den Wechsel an die Spitze machen und die verantwortungsvolle Transformation vom Kollegen zum Chef erfolgreich gestalten.**

An der Spitze wird es nicht einsam – sondern anforderungsreich. Wer heute mit Geschäftsführungsaufgaben betraut wird, muss Entscheidungen treffen, bei welchen sich Richtig oder Falsch meist erst viel später zeigen. Nicht nur wird die Aufgabe komplexer, eigene Entscheide auf die oftmals gegensätzlichen Erwartungen von Eigentümern, Mitarbeitenden und anderen Stakeholders abzustimmen. Beim Wechsel in das obere und oberste Management gewinnen auch weiche Faktoren an Bedeutung wie etwa die Fähigkeit, Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, um mit dem Team den besten statt nur den naheliegendsten Lösungsweg einzuschlagen. Das dreitägige Training bringt die drei zentralen «Chefsachen» auf den Punkt: Verantwortung und Orientierung, Organisation und Performance, Kommunikation und Transformation.

[www.mssg.ch/chefsachen](http://www.mssg.ch/chefsachen)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

#### Variante 1: Praxiserprobtes Standardprogramm

Unsere bewährten Programme für Unternehmen mit geringem Anpassungsbedarf  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 12'700 | EUR 11'000

#### Variante 2: Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 15'500 | EUR 13'500



### Teilnehmerkreis

Manager mit umfassender Entscheidungskompetenz sowie Führungskräfte, die in eine Geschäftsführungsposition aufsteigen. Besonderer Nutzen bei diesen offenen Seminaren sind die verschiedenen Unternehmensperspektiven, aus denen die neuen Aufgaben betrachtet werden.

### Daten 2020

1. Termin  
20. bis 22. April, St.Gallen
2. Termin  
26. bis 28. Oktober, Luzern

### Seminardauer

3 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 4'200 | EUR 3'650

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Verantwortung und Orientierung

**Auf welchen Perspektiven basiert eine zukunftsfähige Unternehmensführung?**

- Von der Führungskraft ins obere Management
- Vorbereitung auf die Aufgaben im oberen Management
- Verantwortung und Pflichten bewusst machen
- Stärken/Schwächen-Profil des Unternehmens
- Umfeldbewertungen bewerten und managen
- Bewegung im unternehmenspolitischen Kontext
- Abstimmung mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen
- Agieren als Vorbild

Strategische Schlüsselaufgaben

- Das St.Galler Management-Modell in der Praxis
- Produkt- und Dienstleistungsstrategie
- Wichtige Navigations- und Frühaufklärungssignale
- Strategie-Umsetzung mit der St.Galler Management-Philosophie

### Kommunikation und Transformation

**Wie kommunizieren Top-Manager empathisch, authentisch und überzeugend?**

- Führung und Kommunikation als Königsdisziplinen
- Mitarbeiterführung und Organisationsentwicklung vernetzen
- Teambuilding an der Spitze: Einschwören des Führungsteams
- Bereichsübergreifende Kooperation der Schlüsselpersonen
- Empathische Kommunikation aus dem oberen Management
- Führen von Führungsteams

Digital Leadership und Transformation

- Think Digital – Digitale Chancen erkennen und nutzen • Lead Digital – Neue Führung verstehen und leben
- Go Digital – Wo und wie wächst die digitale Zukunft heran?

Hebel für Entwicklung und Veränderung

- Wege zu einem wirkungsvollen Change Management
- Von der gewollten Strategie zur gelebten Transformation
- Problem- und Krisensituationen begegnen und sie bewältigen
- Change Management und digitale Transformation gestalten

### Organisation und Performance

**Wie verzahnt man Organisation und Steuerung auf oberster Ebene?**

Structure follows strategy –

- Organisation als Chefsache
- Wirksame Organisationen und Organisationssysteme
- Wichtige Methoden im Management von Komplexität
- Organisationschecks aus Perspektive des Top-Managements
- Management-Cockpits installieren
- Selbststeuerung

### Diskussion und

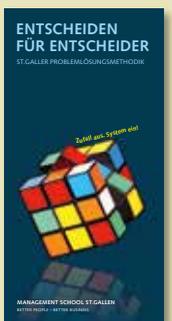
#### kollegiale Fallberatung

Um die praktische Umsetzung gezielt zu erleichtern, finden zu den behandelten Themen jeweils Diskussionsrunden statt. Auch kann an konkreten eigenen Fällen gearbeitet werden. So wird das Seminar zu einer Plattform für einen Erfahrungsaustausch auf höchstem Niveau.

### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Entscheiden für Entscheider». [www.mssg.ch/entscheidungsmethodik](http://www.mssg.ch/entscheidungsmethodik)

**Entscheiden für Entscheider**  
St.Galler Problemlösungsmethodik



### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96

## Führen – Leisten – Leben Managerial Effectiveness

**Wirksame Führung für Fortgeschrittene: Wie Manager zeitgemässe Methoden nutzen können, um ihr komplexes Aufgaben-Portfolio erfolgreich zu bewältigen, ihre Mitarbeiter wirksam zu steuern und gleichzeitig ihre Work-Life-Balance zu bewahren.**

Was machen effiziente Manager? Und was macht Manager effizienter? In Zeiten globaler Vernetzung, stetiger Beschleunigung und wachsenden Anforderungen suchen Manager nach Wegen, um einfacher und wirksamer zu führen. Das Wissen allein über Führungsmethoden und Führungsinstrumente reicht nicht aus. Die Fähigkeit, das Wissen in praktisches Handeln zu übersetzen, wird in Zukunft der Schlüssel zum Erfolg. Das Seminar «Managerial Effectiveness» zeigt Ihnen den Werkzeugkasten für erfolgreiches Management und wie er angewandt werden sollte. Die Teilnehmer reflektieren einerseits über bewährte Instrumente und deren Weiterentwicklung, andererseits lernen sie neue Methoden aus dem Bereich der Systemtheorie wie auch der Agilität kennen und nutzen.

[www.mssg.ch/effectiveness](http://www.mssg.ch/effectiveness)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

#### Variante 1: Praxiserprobtes Standardprogramm

Unsere bewährten Programme für Unternehmen mit geringem Anpassungsbedarf  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 12'700 | EUR 11'000

#### Variante 2: Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 15'500 | EUR 13'500



### Teilnehmerkreis

«Managerial Effectiveness» ist zugeschnitten auf Führungskräfte und Mitarbeiter, die ihre Effizienz steigern und ihre Managementfähigkeiten ausbauen möchten.

### Daten 2020

1. Termin  
20. bis 22. April, Luzern
2. Termin  
9. bis 11. September, St.Gallen
3. Termin  
2. bis 4. November, Luzern

### Seminardauer

3 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 4'200 | EUR 3'650

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Managerial Effectiveness

Was heisst Wirksame Führung? Wann wird Management zu Leadership? Was sind die Aufgaben, Werkzeuge und Grundsätze einer wirksamen Führungskraft? Welche Werkzeuge gehören zum Managerhandwerk? Füllen Sie Ihren eigenen Werkzeugkasten und schärfen Sie Ihre Werkzeuge.

### Überlastung der Mitarbeitenden

Wie stellen Sie fest, wann Mitarbeitende wirklich überlastet sind? Wann ist es nur eine Ausrede? Was können Sie tun, um Überlastung zu verhindern? Steigern Sie langfristig die Effektivität und Effizienz Ihrer Mitarbeitenden.

### Orientierung geben

Wieso erscheint der gute, alte Zielvereinbarungsprozess häufig als bürokratisches Monster? Warum stören Bonuszahlungen? Ist nicht Management by Objectives gleichzeitig das mächtigste Führungsinstrument das wir haben? Verwandeln Sie Führen mit Zielen in einen Ihrer wichtigsten Erfolgsfaktoren.

### Auf Resultate fokussieren

Warum sind gute Ziele so wichtig? Was macht Ziele wirksam? Wie definiert man smarte Ziele? Steigern Sie Ihren Erfolg und den Ihrer Mitarbeitenden durch wirksame Ziele.

### Kontrolle und Vertrauen

Wie können Sie ohne Vertrauensverlust kontrollieren? Darf man delegieren ohne zu kontrollieren? Nutzen Sie die positive Kraft des gegenseitigen Vertrauens.

### Mythos Motivation

Woher kommt die Motivation Ihrer Mitarbeitenden? Woher stammt Ihre eigene Motivation? Können Sie als Führungskraft die Motivation Ihrer Mitarbeitenden erhöhen? Schaffen Sie den richtigen Rahmen für motivierte Mitarbeitenden.

### Organisieren

Wie bringe ich die richtige Person an die richtige Stelle? Wie müssen Stellen wirksam gestaltet werden? Welche Rolle spielt dabei die Strategie? Organisieren Sie Ihren Bereich so, dass Sie einen maximalen Beitrag zur Strategieumsetzung leisten.

### Entscheiden

Wie kommen wir zu den richtigen Entscheidungen? Sind wir bei zunehmender Komplexität überhaupt noch in der Lage, angemessene Entscheidungen zu treffen? Was sagt uns die Hirnforschung? Entwickeln Sie einen Weg, wie Sie in Zukunft zu besseren Entscheidungen kommen.

### Wirkungsvoll kommunizieren

Was ist im Dialog das Wesentliche? Wie kann man besser beobachten und zuhören? Wie muss ich den Informationsfluss gestalten? Was macht den Erfolg von Sitzungen aus? Verwandeln Sie Gespräche in Win-Win Situationen.

### Das eigene Ich verstehen

Welche Rolle spielt meine eigene Persönlichkeit für den Führungserfolg? Welche Persönlichkeitsmodelle gibt es? Welchen Nutzen können sie haben? Wie werden sie eingesetzt? Lernen Sie Ihr eigenen Big-5-Persönlichkeitsprofil kennen und nutzen.

### Sich selbst managen

Wie gehen Sie mit der eigenen Belastung um? Wo entsteht Stress? Wie können Sie Ihre persönliche Arbeitsmethodik verbessern? Finden Sie Ansatzpunkte, wie Sie Ihre eigene Wirksamkeit erhöhen.

### Digitalisierung der Arbeit

Wie können Sie die neuen Medien nutzen? Welche Gefahren gehen von den neuen technischen Möglichkeiten aus? Wieso fällt es uns so schwer, einen wirksamen Umgang mit den neuen Instrumenten zu finden? Werden Sie zum Vorbild, wie wir effektiv mit der Digitalisierung umgehen.

### Werte und ethisches Verhalten

Was enthält Ihr eigener Wertekompass? Wie können Sie das ethische Verhalten Ihrer Mitarbeiter beurteilen? Stellen Sie ethisch korrektes Verhalten sicher.

### Systemtheorie

Was heisst ganzheitliches Denken für mich persönlich? Welche Rolle spielen Systeme für mich als Führungskraft? Lernen Sie, nicht nur Rollen zu erfüllen, sondern Systeme zu gestalten.

### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96

### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Die wirksame Führungskraft». [www.mssg.ch/fuehrungskraft](http://www.mssg.ch/fuehrungskraft)

**Die wirksame Führungskraft**  
Effektivität und Handlungsfähigkeit in der Führungsrolle gewinnen



MODUL II

# Lead Digital

## Neue Führung verstehen und leben

Unsere Digital Leadership Masterclass versetzt Sie in nur drei Tagen in die Lage, einen Dreifach-Sprung in die digitale Ära zu unternehmen. Erstens, indem Sie die neuen Spielregeln und Strategien aus erster Hand kennenlernen. Zweitens, indem Sie die Kompetenzen und Tools erwerben, um sich und Ihr Team in die digitale Zukunft zu führen. Und drittens, indem Sie hinter die Kulissen von Startups in pulsierenden Metropolen blicken, welche diese Zukunft schon heute leben und prägen.

[www.mssg.ch/lead\\_digital](http://www.mssg.ch/lead_digital)

**Das zweite Modul** der Digital Leadership Masterclass zeigt Ihnen auf, wie Sie die digitale Erfolgsstory Ihres Unternehmens mit realen Emotionen, Werten und Stärken beflügeln können. Es mag paradox klingen, aber gerade in der viel gepriesenen VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) muss Führung und Zusammenarbeit auf robusten «weichen Faktoren» basieren. Als Leader müssen Sie diese Faktoren aktiv zu gestalten wissen – und die Schwerpunkte zeitgemäss setzen: Vertrauen ist heute wichtiger als Kontrolle, Fähigkeit wichtiger als Hierarchie und Diversität wichtiger als Homogenität.

### Eins, zwei oder drei?

Sie dürfen sich so, so oder so entscheiden: Die Module der Digital Leadership Masterclass können Sie sowohl einzeln als auch kombiniert buchen – mit einem Preisvorteil von 600 EUR bei Buchung des kompletten Digital Leadership Masterclass Programms.

### MODULE

#### MODUL I

##### Think Digital: Digitale Chancen erkennen und nutzen

Das erste Modul vermittelt Ihnen in maximal verdichteter Form die entscheidenden Trends und Fakten zu unternehmerischem Erfolg im digitalen Zeitalter.

#### MODUL II

##### Lead Digital: Neue Führung verstehen und leben

Das zweite Modul zeigt Ihnen auf, wie Sie die digitale Erfolgsstory Ihres Unternehmens mit realen Emotionen, Werten und Stärken beflügeln können.

#### MODUL III

##### Go Digital: Learning Journey in die Startup Szene

Das dritte Modul nimmt Sie mit auf eine exklusive Expedition durch die Startup-Szene, wo die Erfolgsmodelle der Zukunft schon heute Alltag ist.

### Wann und wo?

2020 23. Juni 2020, Berlin  
15. September 2020, München  
27. Oktober 2020, Zürich

**Teilnahmegebühr**  
CHF 1'550 | EUR 1'350

### Agenda | MODUL II

#### Vormittag

- 08.30 Kickoff und Einstimmung
- 09.00 **Positive Psychologie als Leadership-Erfolgsmodell?**  
Wie ich Emotionen als Triebkräfte der Digitalisierung nutze
- 10.00 Pause und Erfrischungen
- 10.30 **Wertemanagement als Gegenmodell des VUCA?**  
Synercube als 3D-Ansatz der nachhaltigen Unternehmensführung

---

12.30 Gemeinsames Mittagessen

---

#### Nachmittag

- 14.00 **Stärkenmanagement als Mittel gegen Hierarchien?**  
Wie ich Fähigkeiten und Talente identifiziere, definiere und ausbaue
- 15.00 Pause und Erfrischungen
- 15.30 **Ambidextrie als Führungskonzept der Digitalisierung?**  
Wie ich verschiedene Kulturen, Aufgaben und Rollen integriere

---

ca. 17.00 Ende des Programms

---

MODUL III

# Go Digital

## Learning Journey in die Startup Szene

Unsere Digital Leadership Masterclass versetzt Sie in nur drei Tagen in die Lage, einen Dreifach-Sprung in die digitale Ära zu unternehmen. Erstens, indem Sie die neuen Spielregeln und Strategien aus erster Hand kennenlernen. Zweitens, indem Sie die Kompetenzen und Tools erwerben, um sich und Ihr Team in die digitale Zukunft zu führen. Und drittens, indem Sie hinter die Kulissen von Startups in pulsierenden Metropolen blicken, welche diese Zukunft schon heute leben und prägen.

[www.mssg.ch/go\\_digital](http://www.mssg.ch/go_digital)

**Das dritte Modul** der Digital Leadership Masterclass nimmt Sie mit auf eine exklusive Expedition durch die Startup-Szene, wo die Erfolgsmodelle der Zukunft schon heute Alltag sind. Der Blick hinter die Kulissen und in die Strategien von ausgewählten Jungunternehmen ist Abschluss und zugleich Höhepunkt unseres dreiteiligen Programms. In den Metropolen Berlin, München und Zürich lässt sich die digitale Transformation vielgestaltig und hautnah erleben. Und es gibt keinen wirkungsvolleren Weg, die Mechanismen der neuen Wirklichkeit zu verinnerlichen, als der 1:1-Dialog mit Startup-Unternehmern.

### Eins, zwei oder drei?

Sie dürfen sich so, so oder so entscheiden: Die Module der Digital Leadership Masterclass können Sie sowohl einzeln als auch kombiniert buchen – mit einem Preisvorteil von 600 EUR bei Buchung des kompletten Digital Leadership Masterclass Programms.

### MODULE

#### MODUL I

##### Think Digital: Digitale Chancen erkennen und nutzen

Das erste Modul vermittelt Ihnen in maximal verdichteter Form die entscheidenden Trends und Fakten zu unternehmerischem Erfolg im digitalen Zeitalter.

#### MODUL II

##### Lead Digital: Neue Führung verstehen und leben

Das zweite Modul zeigt Ihnen auf, wie Sie die digitale Erfolgsgeschichte Ihres Unternehmens mit realen Emotionen, Werten und Stärken beflügeln können.

#### MODUL III

##### Go Digital: Learning Journey in die Startup Szene

Das dritte Modul nimmt Sie mit auf eine exklusive Expedition durch die Startup-Szene, wo die Erfolgsmodelle der Zukunft schon heute Alltag ist.

### Wann und wo?

2020 24. Juni 2020, Berlin  
16. September 2020, München  
28. Oktober 2020, Zürich

**Teilnahmegebühr**  
CHF 1'550 | EUR 1'350

### Agenda | MODUL III

Jede Durchführung wird etwas anders gestaltet.

#### Vormittag

- 08.30 Kickoff und Einstimmung
- 09.00 **Wo und wie wächst die digitale Zukunft heran?**  
Triebkräfte und Entwicklungen des neuen Ökosystems: Startups, Venture-Capital-Unternehmen, Corporates und Verbände
- 10.00 Kurze Einführung zu den Startup-Unternehmen
- 10.30 Transfer zum Startup 1
- 11.00 **Startup 1: BWL-Lehrbuch oder Lego-Kasten?**  
Besuch und Q&A-Session bei Startup 1 – mit Fokus auf *digitale Geschäftsmodelle*

---

12.30 Lunch Break

---

#### Nachmittag

- 13.30 Transfer zum Startup 2
- 14.00 **Startup 2: Fachbereiche oder Communities?**  
Besuch und Q&A-Session bei Startup 2 – mit Fokus auf *digitale Kollaboration*
- 15.30 Transfer zum Startup 3
- 16.00 **Startup 3: «step by step oder «quick and dirty»?**  
Besuch und Q&A-Session bei Startup 3 – mit Fokus auf *digitale Innovation*
- 17.30 **Wrap-up und Take-away**  
Abschliessende Reflexion und Erkenntnisse für das eigene Unternehmen

---

ca. 17.00 Ende des Programms

---

## Strategie und Change Management

### Überholen Sie den Wettbewerb.

Unsere Programme weisen Ihnen direkte Wege, um im Spannungsfeld von externen Chancen und internen Stärken weitsichtige Entscheide zu treffen. Für eine strategische Planung, die das Unternehmen schneller und sicherer von heute nach morgen führt. Und für die Fähigkeiten, um in Ihrem Unternehmen die Chancen des Wandels schlagkräftig zu verwirklichen.

### Strategie und Change Management

- 60 Strategisches Management
- 62 Strategie, Struktur, Change
- 64 Managing Business ■
- 66 Purpose Driven Company ■
- 68 Leading Change
- 70 Digital Business Transformation
- 72 Digital Leadership Masterclass
- 74 Professionelles Projektmanagement

## Strategisches Management

### Zukunftssicherheit inklusive: Strategien schlagkräftig machen und unternehmerischen Wandel nachhaltiger gestalten.

Das Management ist dafür verantwortlich, den zukünftigen Erfolg und damit die langfristige Lebensfähigkeit der Unternehmung zu sichern. Dies ist eine Frage der richtigen Strategie. Richtige Strategien lassen sich nur unter Berücksichtigung des Spannungsfelds von Strategie, Struktur und Kultur sowie der ständigen Veränderung definieren. Das Management der damit verbundenen Komplexität ist erfolgskritisch. In den langfristig erzielten Resultaten und in der erfolgreichen Umsetzung der Strategie zeigt sich die Qualität des Managements. Das Seminar ist konsequent darauf ausgerichtet, Konzepte und Instrumente wirkungsvoll zu vermitteln, damit der Teilnehmer sie praxisorientiert umsetzen kann.

[www.mssg.ch/strategie](http://www.mssg.ch/strategie)

#### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

#### Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 16'500 | EUR 14'300



#### Teilnehmerkreis

«Strategisches Management» ist zugeschnitten auf Mitglieder der Geschäftsleitung sowie auf Führungskräfte aus Linie und Stab, die in Strategieprojekte involviert sind und die sich in Zukunft verstärkt mit strategischen Fragen befassen.

#### Daten 2020

1. Termin  
16. bis 18. März, St.Gallen
2. Termin  
17. bis 19. Juni, Luzern
3. Termin  
14. bis 16. Oktober, Luzern

#### Seminardauer

3 Tage

#### Teilnahmegebühr

CHF 4'400 | EUR 3'800

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

#### Strategisches Management

Seine Bedeutung, Grundphilosophie und Wirkung auf die langfristige Überlebensfähigkeit der Unternehmung. Management strategischer Initiativen. Ausgestaltung des strategischen Wandels.

#### Das unternehmerische Navigationssystem

Der integrierte St.Galler Managementansatz und das kybernetikbasierte Modell der lebensfähigen Unternehmung als Ausgangspunkt. Die unterschiedlichen Ebenen der strategischen und operativen Führung.

#### Analyse der Erfolgspotenziale

Identifikation und Beurteilung der relevanten Kriterien bzw. Orientierungsgrößen sowie der zukünftigen Erfolgspotenziale.

#### Der Prozess der effektiven Strategieerarbeitung

Die wichtigsten strategischen Analysemethoden und Konzepte. Konzentration auf die wichtigsten prägenden Umfeld- und Unternehmensfaktoren der SWOT- und Konkurrenzanalyse. Beurteilung der strategischen Ausgangslage und der Herausforderungen.

#### Methoden und Instrumente der Strategieformulierung

Betrachtung der wichtigsten Instrumente und Ebenen zur Strategieformulierung bzw. Wahl von Strategieoptionen/-ausprägungen. Businessplan und strategische Eckwerte.

#### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96

#### Execution und Change

Methoden zur erfolgreichen Umsetzung von Strategien. Einsatz der Balanced Scorecard. Kommunikation von Strategien. Verankerung in das Führungssystem.

#### Bildung marktorientierter Strukturen

Die Reduktion der Marktkomplexität und die Bildung strategischer Geschäftsfelder. Von der Outside-in- und Inside-out-Perspektive zum (marktorientierten) strategischen Geschäftsfeld.

#### Strategisches Controlling

Überwachung und laufende Bestimmung des «strategischen Kurses». Instrumente und Ansätze.

#### Wirksamkeit von Vision, Mission und Werten

Erfolgsmessung von Strategien und Managementsystemen, Methoden und Tools.

#### Praxisrelevanz und Lerntansfer

Gegenstand des Seminars ist ein bewährtes Instrumentarium, das die präzise Diagnose der strategischen Ausgangslage ermöglicht. Zum gezielten Entdecken und Nutzen von unternehmerischen Chancen und zum Anstossen von erforderlichen Veränderungen werden wirksame Orientierungshilfen vorgestellt.

#### Instrumente zur Strategie des Unternehmens

##### Analysebezogene Instrumente

- Vision
- Portfolio-Analyse
- Wertkettenanalyse
- Szenario-Analyse

##### Umsetzungsbezogene Instrumente

- Optionenauswahl
- Wissensmanagement
- Balanced Scorecard

#### Instrumente zur Strategie von Geschäftseinheiten

##### Analysebezogene Instrumente

- Strategische Geschäftsfeldanalyse
- Benchmarking
- SWOT-Analyse
- Erfahrungskurven-Analyse
- Lebenszyklus-Analyse
- Analyse des Kaufverhaltens

##### Umsetzungsbezogene Instrumente

- Marktsegmentierung
- Decision-Support-Systeme
- Kundenbindungsmassnahmen

#### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Strategy Update».  
[www.mssg.ch/strategyupdate](http://www.mssg.ch/strategyupdate)

**Strategy Update**  
Konzepte und Werkzeuge für einen zukunftsgestaltenden Strategieprozess



## Strategie, Struktur, Change

**Die Zukunft dauerhaft im Blick behalten: Wie Führungskräfte zusammen mit ihren Mitarbeitern Antworten auf die strategischen Herausforderungen finden und diese in reale Veränderungen übersetzen und dauerhaft verankern.**

Die Qualität von Führung misst sich an den Massnahmen, die den Erfolg und das Bestehen einer Unternehmung sichern – kurzfristig und langfristig. Dabei muss es der Führungskraft gelingen, die richtige Balance zwischen operativen und strategischen Aufgaben zu finden und die knappen Ressourcen sowohl für den kurzfristigen, wie auch den langfristigen Erfolg einzusetzen. Gerade die Erarbeitung der eigenen Strategie ist von zentraler Bedeutung. Strukturen müssen so angepasst werden, dass die gesamte Organisation hierzu beiträgt und der Wandel dauerhaft verankert wird. Das Seminar fokussiert auf klar definierte und erlernbare Konzepte und Instrumente sowie auf den konkreten Bezug zur täglichen Praxis.

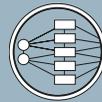
[www.mssg.ch/strategie\\_change\\_prozess](http://www.mssg.ch/strategie_change_prozess)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

### Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 16'500 | EUR 14'300



### Teilnehmerkreis

«Strategie, Struktur, Change» ist zugeschnitten auf Manager, Team- und Projektverantwortliche, die in Strategieprojekte, Veränderungs- und Geschäftsprozesse involviert sind und diese aktiv mitgestalten wollen.

### Daten 2020

1. Termin  
16. bis 18. März, Luzern
2. Termin  
12. bis 14. Oktober, St.Gallen

### Semindauer

3 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 4'400 | EUR 3'800

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Strategisches Management

#### Strategieverständnis

Grundlagen des Strategischen Managements. Bedeutung der Strategie für die langfristige Überlebensfähigkeit der Unternehmung. Vision, Mission, Werte, Leitbild als normativer Handlungsrahmen. Arten und Unterscheidungsmerkmale von Strategien.

#### Strategische Analyse

Methoden der strategischen Analyse. Bestimmung der kritischen Erfolgsfaktoren in Unternehmung und Umfeld. Markt- und Konkurrenzanalysen zur Ermittlung der strategischen Herausforderungen. Trendanalyse und Scenario Planning. Ableitung strategische Optionen aus der SWOT-Analyse.

#### Strategieentwicklung

Überblick über den Prozess der effektiven Strategieerarbeitung. Methoden und Instrumente der Strategieformulierung. Aufbau eines wirksamen Umsetzungscontrollings. Die Strategie in eine verständliche Kommunikation überführen.

### Strukturen und Prozesse

#### Lebensfähige Systeme (Kybernetik)

Das integrierte St.Galler Management-Modell als unternehmerisches Navigationssystem. Die Ebenen der normativen, strategischen und operativen Führung. Vernetztes Denken und Problemlösungsmethodik. Überwachung und laufende Optimierung des strategischen Kurses.

#### Struktur- und Prozessorganisation

Gestaltung und Anpassung von Strukturen an die strategischen Herausforderungen. Prozessanalyse, -diagnose und -gestaltung. Reduktion der Marktkomplexität. Bildung strategischer Geschäftsfelder. Outside-in- vs. Inside-out-Perspektive.

### Change Management

#### Strategie und Change

Strategie im Spannungsfeld zwischen Bewahrung und Erneuerung. Gesetzmässigkeiten der Veränderung. Von den Ist- zu den Soll-Prozessen. Kraftfeldanalyse. Mit Widerständen umgehen. Architektur erfolgreicher Change-Programme.

#### Management der Veränderung

Analyse der aktuellen Situation – die Veränderungskurve. Erfolgsfaktoren des nachhaltigen Wandels. Wichtige Hürden und Risiken. Change-Prozesse souverän gestalten. Verankerung des Wandels im Führungssystem. Balanced Scorecard als Führungsinstrument. KFB – Einbindung und Lösungsfindung durch einen bewährten Gruppenprozess.

#### Leadership im Wandel

Die Führungskraft als Change Agent? Veränderungsprogramme initiieren, führen und begleiten. Phasen der Veränderung aus Führungssicht. Rollenwechsel zwischen Leader, Coach und Consultant. Veränderungen mit angemessener Geschwindigkeit vorantreiben (Sense of Urgency).

#### Spielregeln der Zukunftsorganisation

Managementmodell für eine volatile Zeit. Regeln, Rollen und Verantwortlichkeiten. Praxisbeispiel: Arbeit an der eigenen Organisation.

### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96

### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Go Global!». [www.mssg.ch/internationalisierung](http://www.mssg.ch/internationalisierung)

Go Global!  
Intercultural Business Development



## Managing Business

**Managing Business gives you the skills to make far-sighted decisions between the conflicting priorities of market opportunities and company strengths. Strategic planning will lead you faster and safer to future success.**

Management is responsible for securing the future success and thus the long-term economic viability of an organization. This is a question of strategic conceptualization. Company-specific strategies can be defined only between the poles of strategy, structure, culture and processes. Besides the ability to manage complexity, knowledge of the influencing factors of financial power, organizational structure and company culture is absolutely essential. The quality of an organization's management is indicated by long-term results and successful strategy implementation. It is not the vision itself that is critical, but its realization and implementation. This seminar follows a consistent approach: to impart knowledge, concepts and tools which are already tried and tested and can be directly put into practice.

[www.mssg.ch/managing\\_business](http://www.mssg.ch/managing_business)



### Target group

This program is geared to members of senior management, executives and down the line, who are involved in strategy projects and will be increasingly responsible for questions of strategy in the future.

### Dates 2020

1. Seminar Date  
March 02–04, 2020, St.Gallen
2. Seminar Date  
October 26–28, 2020, St.Gallen

### Duration

3 Days

### Further Information

[www.mssg.ch/managing\\_business](http://www.mssg.ch/managing_business)

### Participant Fees

CHF 4'800 | EUR 3'650

According to Swiss regulations no additional VAT will be charged for any of the programs.

### PROGRAM CONTENTS

**With an experienced coach and a powerful group of peers you can expect to work on the following topics:**

#### Business management

Defining the basic direction:  
Vision and mission for corporations, businesses and departments

#### Top Management Perspective

The playground: Individuals, organizations, corporations, businesses and departments

#### The integrated St.Gallen management approach

The company navigation system.  
Levels of strategic and operative management.

#### Strategy radar

Health Check: Strategy radar for corporations, businesses and departments.

#### Strategy development process

Getting into action: How to define a strategy development process

#### Implementing strategy

Key features of strategy controlling and how to link strategies to annual objectives and to the annual (financial) planning cycle.

#### How to deal with the future

Operative mid- and long-term planning, strategic planning, forecasts and scenarios. Dealing with the unknowable. Scenario technique

#### New target groups, new markets

Between grey surfers and digital natives. New target groups in the digital age.

#### Customer orientation

From a buzz word to a more structured understanding of the concept. Customer oriented innovation, management, and cost structures

#### KNOWLEDGE TRANSFER

Q&A/experience exchange session web session to secure transfer process 4–6 weeks after seminar.

#### OPTIONAL

Individual coaching on managing the own department

### ST.GALLEN'S MANAGEMENT & LEADERSHIP PROGRAM

The seminar is part of our three-part program:

#### MODULE I

##### Personal Excellence

Personal Excellence actively encourages you to change your personal perspective on others and on yourself. This gives you the opportunity to self-reflect more deeply in order to get to know yourself better and to be able to communicate and to use your strengths and talents in a more targeted way.

#### MODULE II

##### Executive Leadership

Stop and take stock of your leadership journey so far, assess where leadership is going in the digital age and construct your own individual development path for the future. With an experienced coach and a powerful group of peers you will enhance your leadership skills.

#### MODULE III

##### Managing Business

Managing Business gives you the skills to make far-sighted decisions between the conflicting priorities of market opportunities and company strengths. Strategic planning which will lead you faster and safer to future success.

#### FURTHER INFORMATION:

[www.mssg.ch/leadership\\_program](http://www.mssg.ch/leadership_program)

# Purpose Driven Company

## Weg frei für die Zukunftsorganisation

Agil denken und handeln, Routinen durchbrechen, den Sinn verinnerlichen: Auf diesen Fundamenten muss die Zukunftsorganisation stehen. Nur so wird sie den neuen Grundsätzen von Arbeit und Kommunikation gerecht. Und nur so schafft sie den Match zwischen der persönlichen Freiheit der Mitarbeitenden und den geteilten Werten des Unternehmens. Öffnen Sie die Türe zum Unternehmenserfolg von morgen und übermorgen – am St.Galler Impulstag «Purpose Driven Company».

### Die Organisation in Wandel

Der Markt 4.0 stellt nicht nur neue Fragen, die direkt am Kern unternehmerischen Selbstverständnisses rühren. Die Veränderungsdynamik unserer Zeit erfordert neue Antworten – auch für die Gestaltung unserer Organisationen. Denn allzu oft bauen wir Organisationen immer noch nach den «historischen Bauplänen des 20. Jahrhunderts».

### Routinen durchbrechen

Eine gesunde Basis für echte Erneuerung und Veränderung erfordert den Mut, das Unternehmen neu zu denken: Müssen wir unsere Organisationen nicht radikaler anpassen und verändern? Und welche Werte will unsere Organisation wirklich vermitteln? Wie stellen wir sicher, dass notwendige Veränderungen breit abgestützt sind? Und wie können Mitarbeitende wirksam in die Transformation eingebunden werden?



### Driven by Purpose

Die ehrliche Beantwortung dieser Fragen lohnt sich. Und sie führt unweigerlich dazu, dass auch der übergeordnete Sinn des unternehmerischen Handelns – der gemeinsame Purpose aller Mitarbeitenden – schärfer als bisher erkannt und tief in der DNA der Organisation verankert wird.

### Der St.Galler Impulstag als Wegbereiter

Setzen Sie sich fundiert mit der Gestaltung von Zukunftsorganisationen auseinander – über die oberflächlichen Buzzwords hinaus – und machen Sie diese Kräfte zu Ihrem Marktvorteil: Am St.Galler Impulstag erleben Sie die Erfolgsfaktoren und Strukturen echter Zukunftsorganisationen. Sie diskutieren anhand konkreter Praxisberichte, wie neue Formen der Zusammenarbeit funktionieren. Und Sie erhalten einen klaren Wegweiser, um Ihr Unternehmen nachhaltig voranzubringen.

### IHR RETURN ON EDUCATION

1. Kompakter Überblick über alle relevanten Organisationsformate mit praktischen Anwendungs-Erfahrungen
2. Praktischer Fahrplan für den Start eines Zukunfts-Projektes oder der Neustrukturierung eines Bereiches in Ihrer Organisation
3. Tool-Set für die eigene Umsetzung

[www.mssg.ch/zukunftsorganisation](http://www.mssg.ch/zukunftsorganisation)

## Wann und wo?

2020 28. April 2020, Stuttgart  
18. Juni 2020, Berlin  
16. Oktober 2020, Zürich

### Teilnahmegebühr

CHF 990 | EUR 1'100

## Agenda

### Vormittag

- 09.30 Eintreffen und Welcome-Networking (inkl. Kaffee)
- 10.00 **Denkpause: Organizational Challenges and Future Concepts**
- Wie ist es dazu gekommen? Organisationale Transformation als Kernaufgabe des Managements
  - Das Ende von Hierarchie als Erfolgskonzept – Lösungsansätze moderner Selbst-Organisations-Formate
  - Erfolgreiche Beispiele aus der Agilitäts-Bewegung
  - Simulation eines agilen Organisations-Set-Up
  - Exponentielle Entwicklungen fordern ExO – die exponentielle Organisation

12.30 Food-Break

### Nachmittag

- 13.15 **Denkpause: The Intelligent Organization**
- Purpose-Driven-Organizations – überzeugende Antworten auf die Frage nach der Identität der Organisation in einem 2. Betriebssystem
  - Simulation des WHY-Prozesses: Methodik zu Suche nach dem überzeugenden Sinn der Organisation oder Organisationseinheit und seine Entscheidungsregeln
  - Von Purpose zu Rollen und Domains – Erfahrungen mit einem evolutionären Management-Modell für eine volatile Zeit
- 15.00 Coffee-Break
- 15.30 **Denkpause: Communication 4.0 – Meeting-Innovations**
- Die Kommunikations-Revolution – neue Rollen und neues Rollenverständnis in den Meeting-Formaten der Selbstorganisation
  - Simulation der Abläufe des zentralen Meeting-Formats der Zukunft
  - Hilfestellung für die praktische Umsetzung

ab 17.30 After Work-Beer

## Leading Change Erfolgreiches Management von Instabilität

**Chances, Challenges, Change: Wie sich Führungskräfte und Projektleader aktuelle organisationspsychologische Erkenntnisse für eine wirkungsvolle Veränderung zunutze machen können.**

Wie lassen sich Organisationen analysieren, diagnostizieren und gezielt beeinflussen? Erfolgreiches Change Management ist immer auch eine Frage der richtigen Annahmen und Ansätze. Auf Basis neuester Forschungsergebnisse sowie einer intensiven Zusammenarbeit mit führenden grossen und mittleren Unternehmen vermitteln wir marktfrisches Know-how zum Management von Veränderung. Aktuelle Change-Methoden werden illustriert und diskutiert, und es werden praxistaugliche Kriterien aufgezeigt, um je nach Ausgangslage die bestgeeigneten Ansätze zu bestimmen. Nach dem Seminar verfügen die Teilnehmer über einen zuverlässigen Überblick sowie über ein gutes Verständnis der Lösungen im Change Management. Dies ermöglicht es ihnen, treffsichere Vorgehensweisen für ihre Change-Prozesse zu entwickeln und mit Erfolg anzuwenden.

[www.mssg.ch/leadingchange](http://www.mssg.ch/leadingchange)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

#### Variante 1: Praxiserprobtes Standardprogramm

Unsere bewährten Programme für Unternehmen mit geringem Anpassungsbedarf  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 13'200 | EUR 11'500

#### Variante 2: Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 16'500 | EUR 14'300



### Teilnehmerkreis

Führungskräfte, Berater und Projektleiter aus Unternehmen und öffentlichen Institutionen, die Veränderungs- und Innovationsprojekte nach neusten Erkenntnissen der Organisations- und Sozialforschung realisieren wollen.

### Daten 2020

- 1. Termin  
23. bis 25. März, St.Gallen
- 2. Termin  
14. bis 16. September, St.Gallen

### Semindauer

3 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 4'400 | EUR 3'800

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Grundmuster von Veränderung

Leben als Veränderung. Typische Verlaufsgesetze von Veränderung in lebenden bzw. komplexen Systemen. Übertragung auf unterschiedliche Situationen. Naturwissenschaftliche Erkenntnisse, Erkenntnisse der Systemforschung und Erfahrungen und Know-how aus der Organisationsentwicklung.

- Verlaufsformen von Prozessen
- Systemverhalten in Stabilität und Instabilität
- Optimieren und Innovation
- Entstehung neuer Ordnungsmuster

### Die wichtigsten Change-Philosophien

Jede Veränderungsmethode hat ihre spezifischen Leistungen und Grenzen. Die Kriterien für die Anwendung und Vorgehensweise im eigenen Unternehmen müssen daher verstanden werden. Welche kulturellen Herausforderungen liegen im Change? Wie – und aufgrund welcher Fähigkeiten und Werkzeuge – lassen sich Change-Projektteams aufbauen und führen? Welche typischen Phasen durchlaufen Veränderungsprojekte? Das Seminar liefert zeitgemässe Antworten.

### Bedeutung von Veränderungen

Haltungen, Widerstände, Verhaltensmuster im Erleben von Veränderung. Personenfaktoren, Bedeutung der Position im Prozess. Tools, welche die Bedeutung von Veränderung für unterschiedliche Positionen erfassen helfen.

- Typische Reaktionen auf Veränderung und ihre Gründe
- Was ist «Widerstand»?
- Logische Ebenen von Veränderung

### Individuelle Muster

Persönliche Muster und Ressourcen und der eigene Umgang mit Veränderung. Professionalität beim Führen.

- Eigene Veränderungserfahrungen verstehen
- Individuelles Erleben
- Reaktionsmuster und Emotionen in verschiedenen Phasen

### Das Gestalten von Instabilität

Vom Umgang mit komplexer Dynamik. Systemkompetenz erhöhen: Die bewusste Balance von Stabilität und Instabilität gestalten. Muster brechen: Interventionen – Rahmenbedingungen – Organisationsformen. Systemkompetenz erhöhen: Vom Anweisen über das Coaching zum Moderieren von Instabilität. Pro-Position als systemische Methode, die eigene Veränderungskompetenz und die seines Teams zu erhöhen.

### Analyse der Situation

Benchmarking und Corporate Change können wichtige Veränderungen auslösen, sind jedoch ein delikates Thema. Gefragt sind innovative Methoden, um die Ausgangslage zu erfassen und die betroffenen Bereiche und Funktionen zu diagnostizieren. Erst diese Diagnose erlaubt es, Qualifizierungsmassnahmen wirksam umzusetzen – auch bei virtuellen und verteilten Teams (Distant Leadership).

### Change führen und begleiten

Echte Veränderung muss auch psychologische Aspekte von Prozessen und deren Auswirkungen erfassen. Was sind Erfolgsfaktoren, was sind Gründe des Scheiterns von Change? Um Menschen zu gewinnen und im Boot zu halten, muss man sie verstehen und ihre Verhaltensweisen kennen. Neue Erkenntnisse der Change-Forschung erlauben es, verborgene Muster in der Unternehmens-Psychologie schärfer zu erkennen. Die Teilnehmer erfahren, wie man Werte, Symbole, Kulturen, Rituale und Artefakte im eigenen Unternehmen bzw. Bereich entdeckt.

### Systeme beeinflussen, Blockaden überwinden

Wie greift man als Change Agent in Systeme ein und entwickelt sie zielgerichtet? Ein effizientes «Mann-über-Bord-Manöver» des unternehmerischen Wandels setzt ein klares Verständnis über die Ebenen, Möglichkeiten und Methoden der Intervention voraus. Auch müssen Hindernisse und Blockaden erkannt und die erfolgskritischen Kraftfelder entwickelt werden. Über die Arbeit mit Visionen, Zielen und Kennwerten lässt sich ein «sense of urgency» erzeugen. Welche Methoden gibt es, um «klemmende» oder festgefahrene Prozesse wieder in Gang zu bringen und gleichzeitig einen Rückfall in alte Muster zu vermeiden? Um nachhaltig zu verändern, ist ausserdem die Schaffung eines innovationsfreudigen und die Kreativität fördernden Klimas unabdingbar.

### Kommunikation in Veränderungsprozessen

Kein Wandel ohne Dialog: Gute Veränderer verstehen es, Kommunikationskonzepte zu planen, Führungssysteme einzubinden, in Feedback-Kreisläufen zu denken sowie ein Change-Monitoring sicherzustellen. Sie vermeiden die Kommunikationsfehler, die typischerweise in Change-Projekten auftreten, und decken «hidden agendas» auf. Auch im Umgang mit den Verlierern wahren sie Fairness und Anstand, indem sie glaubwürdig und menschlich bleiben.

### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96



### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Change Day». [www.mssg.ch/changeday](http://www.mssg.ch/changeday)

### Change Day

Chances, Challenges, Change

## Digital Business Transformation

**Die Gegenwart radikal herausfordern, um sie in eine tragfähige Zukunft zu verwandeln: Leadership ist mehr denn je die hohe Kunst, das Unternehmen zu transformieren – allen Widerständen zum Trotz. Das innovative Trainingsformat präsentiert und vermittelt die wichtigsten Techniken und Tools.**

Ob als Vorstand, Geschäftsführer oder als strategisch orientierter Bereichs-, Abteilungs- und Projektleiter: Wer unternehmerische Verantwortung trägt, muss heute auch Transformationsprozesse mitgestalten. Unser Training liefert Ihnen die Ideen, Impulse und Fakten, um diese zentrale Herausforderung zu meistern. Die Art der Know-how-Vermittlung ist ebenso spannend wie die Thematik. Aus der Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Unternehmen gewinnen Sie ein vielschichtiges Bild von aktuellen Change-Umfeldern. Ein zeitgemässer didaktischer Mix aus Face-to-Face-Modulen, Web-Sessions und Online-Videos macht die Lernkurve steiler und verschafft Ihnen zugleich die Freiheit, Intensität und Tempo des Lernens individuell zu bestimmen. Zu einer grösstmöglichen Praxiskraft trägt zudem die intelligente Vernetzung von selbständigem Studium, Reflexion im Team sowie 1:1-Coaching bei.

[www.mssg.ch/businesstransformation](http://www.mssg.ch/businesstransformation)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

#### Variante 1: Praxiserprobtes Standardprogramm

Unsere bewährten Programme für Unternehmen mit geringem Anpassungsbedarf  
Preis für eine 2-tägige Durchführung: CHF 8'500 | EUR 7'400

#### Variante 2: Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 2-tägige Durchführung: CHF 9'300 | EUR 8'100



### Teilnehmerkreis

Führungskräfte, Berater und Projektleiter aus Unternehmen und öffentlichen Institutionen, die Transformationsprozesse mitgestalten und ihr Unternehmen auf innovative Weise weiterentwickeln wollen.

### Daten 2020

1. Termin

11. bis 12. Mai, Berlin

2. Termin

30. November bis 1. Dezember, Berlin

### Seminardauer

2 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 3'100 | EUR 2'700

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Analyse der Ausgangssituation

Mit SCOPE analysieren Sie die Ist-Situation und erkennen erste Handlungsoptionen. Die besondere Stärke dieser interdisziplinären Methode liegt im Herausfordern von Fragen aus der Aussenperspektive.

### Transformation Manager

Weitsicht, Intuition und persönliche Muster sind wichtige Faktoren in der Transformation. Durch gezielte Selbsterfahrung vertiefen Sie das Verständnis für Energien und Widerstände im Veränderungsprozess.

### Komplexität und Dynamik

Sie lernen, wie soziale Organisationen im postindustriellen Zeitalter funktionieren. Denn nur wer weiss, wie Systeme interagieren, kann relevante Trends antizipieren und das Risiko der Transformation reduzieren.

### Leading Digital

Digitalisierung und Transformation sind zwei Seiten derselben Medaille. Als «Digital Master» verfügen Sie über die Fähigkeit, die Möglichkeiten neuer Technologien präzise zu verstehen und agil umzusetzen.

### Design Thinking

Als disruptive Methode der Ideenfindung fordert Design Thinking das Ist-Geschäft radikal heraus. Das Reframing generiert neue Erkenntnisse, überwindet kognitive Hürden und ebnet neuem Denken und Handeln den Weg.

### Der richtige Change-Mix

Welche Philosophie und welches Konzept der Transformation greift im konkreten Fall am besten? Die Analyse der Ansätze ermöglicht einen optimalen Mix – und damit erfolgreichere Interventionen und Massnahmen.

### In die Zukunft führen (Theorie U)

Anhand des integrierten Masterplans der Theorie U planen Sie die Schritte der Transformation, und zwar für Ihren Markt und Ihr Unternehmen. Ein besonderer Fokus liegt auf zukunftsgerichteten Führungsimpulsen.

### Business Transformation Canvas

Sie lernen, ein innovatives Geschäftsmodell zu erfinden – mit klaren Zielen, Stellhebeln und Meilensteinen, aber auch mit kreativen Instrumenten, um Strategie und Umsetzung wirkungsvoll zu veranschaulichen.

### Transformationale Führung

Aufträge allein machen keine Leadership. Heute ist inspirierendes, individuelles Handeln notwendig. Auf Basis des transformationalen Führungsansatzes erarbeiten Sie Aktionspläne für Transformationsprozesse.

### Yellow Type Leadership

Mittels Spiral Dynamics entwerfen wir einen konkreten Plan zur Transformation der Unternehmenskultur, basierend auf dem Yellow Type Leader als bestimmendes Leitbild für die Führungskraft des 21. Jahrhunderts.

### Coaching im Transformationsprozess

Moderation, Mentoring und Coaching sind ebenso bewährte wie anspruchsvolle Methoden in der Entwicklung moderner Unternehmen. Lernen Sie am praktischen Beispiel, wie und wo sich Veränderung fördern lässt.

### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96



### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Purpose Driven Company». [www.mssg.ch/zukunftsorganisation](http://www.mssg.ch/zukunftsorganisation)

### Purpose Driven Company

Weg frei für die Zukunftsorganisation

## Digital Leadership Masterclass

Unsere Digital Leadership Masterclass versetzt Sie in nur drei Tagen in die Lage, einen Dreifach-Sprung in die digitale Ära zu unternehmen. Erstens, indem Sie die neuen Spielregeln und Strategien aus erster Hand kennenlernen. Zweitens, indem Sie die Kompetenzen und Tools erwerben, um sich und Ihr Team in die digitale Zukunft zu führen. Und drittens, indem Sie hinter die Kulissen von Berliner Startups blicken, welche diese Zukunft schon heute leben und prägen.

### Eins, zwei oder drei?

Sie dürfen sich so, so oder so entscheiden: Die Module der Digital Leadership Masterclass können Sie sowohl einzeln als auch kombiniert buchen – mit einem Preisvorteil von 600 EUR bei Buchung des kompletten Digital Leadership Masterclass Programms.

[www.mssg.ch/masterclass](http://www.mssg.ch/masterclass)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

### Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 23'000 | EUR 20'000



### Teilnehmerkreis

Führungskräfte, Berater und Projektleiter, die Transformationsprozesse mitgestalten und ihr Unternehmen mit neuen Ideen und zeitgemässer Leadership in eine neue Ära führen wollen.

### Daten 2020

- 1. Termin  
22. bis 24. Juni, Berlin
- 2. Termin  
14. bis 16. September, München
- 3. Termin  
26. bis 28. Oktober, Zürich

### Seminardauer

3 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 4'400 | EUR 3'800

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### MASTERCLASS MODUL I THINK DIGITAL

#### Digitale Chancen erkennen und nutzen

Das erste Modul der Digital Leadership Masterclass vermittelt Ihnen in maximal verdichteter Form die entscheidenden Trends und Fakten zu unternehmerischem Erfolg im digitalen Zeitalter. Strategie, Innovation, Agilität: Die Struktur des Tages widerspiegelt die drei Dimensionen, die für eine nachhaltige digitale Transformation zusammenspielen müssen – und deren Spielregeln Sie als Entscheiderin oder Entscheider beherrschen müssen. Aktuelle Fallstudien verknüpfen das Know-how mit konkreten Beispielen, welche den Transfer von der Masterclass in Ihren Führungsalltag beschleunigen.

#### Wann und wo?

**2020**  
22. Juni 2020, Berlin  
14. September 2020, München  
26. Oktober 2020, Zürich

#### Modulkosten

CHF 1'550 | EUR 1'350

### MASTERCLASS MODUL II LEAD DIGITAL

#### Neue Führung verstehen und leben

Das zweite Modul der Digital Leadership Masterclass zeigt Ihnen auf, wie Sie die digitale Erfolgsstory Ihres Unternehmens mit realen Emotionen, Werten und Stärken beflügeln können. Es mag paradox klingen, aber gerade in der viel gepriesenen VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) muss Führung und Zusammenarbeit auf robusten «weichen Faktoren» basieren. Als Leader müssen Sie diese Faktoren aktiv zu gestalten wissen – und die Schwerpunkte zeitgemäss setzen: Vertrauen ist heute wichtiger als Kontrolle, Fähigkeit wichtiger als Hierarchie und Diversität wichtiger als Homogenität.

#### Wann und wo?

**2020**  
23. Juni 2020, Berlin  
15. September 2020, München  
27. Oktober 2020, Zürich

#### Modulkosten

CHF 1'550 | EUR 1'350

### MASTERCLASS MODUL III GO DIGITAL

#### Learning Journey in die Berliner Startup Szene

Das dritte Modul der Digital Leadership Masterclass nimmt Sie mit auf eine exklusive Expedition durch die Berliner Startup-Szene, wo die Erfolgsmodelle der Zukunft schon heute Alltag ist. Der Blick hinter die Kulissen und in die Strategien von ausgewählten Jungunternehmen ist Abschluss und zugleich Höhepunkt unseres dreiteiligen Programms. Wohl an keinem anderen Ort in Europa lässt sich die digitale Transformation so vielgestaltig am Werk erleben wie in Berlin. Und es gibt keinen wirkungsvolleren Weg, die Mechanismen der neuen Wirklichkeit zu verinnerlichen, als der 1:1-Dialog mit Startup-Unternehmern.

#### Wann und wo?

**2020**  
24. Juni 2020, Berlin  
16. September 2020, München  
28. Oktober 2020, Zürich

#### Modulkosten

CHF 1'550 | EUR 1'350

## Professionelles Projektmanagement & erfolgreiche Projektkommunikation

### Aus der Praxis für die Praxis: Aktuelles Know-how, bewährte Tools und erfolgreiche Techniken für eine sichere Planung, Steuerung und Kommunikation im Projektmanagement

Wollen Sie Projekte effizient planen, souverän koordinieren und reibungslos abwickeln? Unser Grundlagenseminar vermittelt Ihnen kompakt und praxisorientiert, wie Sie dabei vorgehen. Sie setzen sich intensiv mit den verschiedenen Facetten des Projektmanagements und der Projektkommunikation auseinander. Sie erfahren, welche Werkzeuge erfolgreiche Projektmanager anwenden und wann Sie diese einsetzen. Dabei erhalten Sie wertvolle Anregungen und bewährte Ansätze, wie Sie Projekte erfolgreich leiten – egal ob klassisch oder agil. Weiterhin steht im Fokus des Seminars, wie Sie die Projektkommunikation mit verschiedenen Stakeholdern erfolgreich gestalten – im Umgang mit dem eigenen Projektteam, dem Auftraggeber und den Projektkunden. Eine besondere Stärke des Programms liegt in der direkten Anwendbarkeit im eigenen Projektalltag sowie in der gezielten Begleitung beim Transfer auf eigene Praxisprojekte. Für eine erfolgreiche Gestaltung Ihrer zukünftigen Projektarbeit.

[www.mssg.ch/projekte\\_grundlagen](http://www.mssg.ch/projekte_grundlagen)

#### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

#### Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen. Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 15'500 | EUR 13'500



#### Teilnehmerkreis

Das Seminar richtet sich an Projektleiter und Projektmitarbeiter, die ein grundlegendes Projektmanagementwissen erwerben oder auffrischen wollen.

#### Daten 2020

1. Termin  
1. bis 3. April, St.Gallen

2. Termin  
26. bis 28. Oktober, Luzern

#### Semindauer

3 Tage

#### Teilnahmegebühr

CHF 3'400 | EUR 2'950

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

#### Methodik

Alle theoretischen Inputs und Methoden basieren auf den internationalen Standards von PMI und der GPM/IPMA und werden sofort auf die Projekte der Teilnehmer angewandt.

## THEMEN

#### Projektmanagement im Überblick

- Was ist ein Projekt?  
Was ist Projektmanagement?
- Wofür bin ich als Projektleiter verantwortlich?
- Wann ist ein Projekt erfolgreich und wann nicht?

#### Klassisches vs. agiles

##### Projektmanagement

- Wann passt das klassische, wann das agile Vorgehen?
- Was bedeutet agiles Projektvorgehen und was sind die Voraussetzungen dafür?

#### Die Projektdefinition

- Was gehört zur Auftragsklärung und einer sinnvollen Zieldefinition?
- Wie mache ich Projekte messbar?

#### Die Organisation von Projekten

- Wie ist ein Projekt in sein Umfeld eingebunden?
- Wie identifiziere ich die relevanten Stakeholder des Projekts?
- Wie binde ich Stakeholder angemessen ein?
- Rollen und Verantwortung im Projekt.
- Wie gestalte ich einen Projekt-Kickoff?

#### Projektplanung

- Wie beschreibe ich die notwendigen Aktivitäten?
- Termine und Abläufe planen (Netzplan / Gantt-Diagramm).
- Ressourcen und Kosten realistisch einschätzen.
- Aufgabenverteilung im Projekt planen und delegieren.
- Wie optimiere ich meine Projektpläne?

#### Grundlagen erfolgreicher

##### Projektkommunikation

- Wichtige Grundregeln der Kommunikation.
- Was ist wichtig für die Kommunikation in Projekten?
- Was muss dokumentiert werden und wie?
- Wie kommt es, dass Kommunikation manchmal nicht klappt?

#### Kommunikation im Projekt

##### und nach aussen

- Was braucht es an laufender Kommunikation?
- Status und Ergebnisse adressatengerecht präsentieren.
- Projektbesprechung vorbereiten und moderieren.
- Konflikte ansprechen und eine andere Meinung vertreten.
- Feedback geben und nehmen.

#### Projektsteuerung

- Wie behalte ich den Überblick über die Projektschritte?
- Wie steuere ich aktiv ein Projekt?
- Wie berichte ich den Status an die verschiedenen Stakeholder?
- Was braucht es an laufender Kommunikation im Projekt?
- Umgang mit Änderungen im Projektablauf und bei Eskalationen.

#### Risiken im Projekt erkennen

##### und darauf reagieren

- Wie kann ich Risiken frühzeitig erkennen?
- Wie gehe ich mit Risiken proaktiv um?

#### Der korrekte Projektabschluss

- Was gehört zum Abschluss dazu?
- Wie lernen wir aus der Erfahrung?

#### Praxisberatung für konkrete

##### Situationen

- Übungen für schwierige Situationen in Projekten.
- Arbeit an konkreten Projekten und Projektsituationen.
- Individuelles Feedback an jeden Teilnehmer.

#### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Agilität, Stabilität, Realität». [www.mssg.ch/agil](http://www.mssg.ch/agil)

**Agilität, Stabilität, Realität**  
Organisation im Spannungsfeld von Erneuerung und Bewahrung





## Vertrieb und Marketing

**Setzen Sie klare Markenzeichen.** Unsere Programme versetzen Sie in die Lage, wertvolle Kundenbeziehungen aufzubauen und zu entwickeln – mit langfristig anhaltendem Umsatzeffekt, auch und gerade in gesättigten und hart umkämpften Märkten.

### Vertrieb und Marketing

- 78 St.Galler Vertriebs- und Verkaufsmanagement
- 80 Verkäufer erfolgreich führen

## St.Galler Vertriebs- und Verkaufsmanagement

**Auf gesichertem Weg zum Verkaufserfolg: Wie Sie Ihre Vertriebs- und Verkaufskompetenz auf eine nachhaltig tragfähige Basis stellen und um die heute entscheidenden Dimensionen erweitern.**

Je intensiver der Wettbewerb und je grösser die Macht der Kunden, desto wichtiger ein aktiver Ausbau der Kompetenzen in Vertrieb und Verkauf. Im Intensivtraining entwickeln Sie Ihre Stärken auf ebenso kompakte wie praxisorientierte Weise weiter. Trainiert werden sowohl Management Skills als auch Leadership Skills. Das Programm verschafft Ihnen eine geschärfte Sicht auf Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden sowie auf zeitgemässe Ansätze, den Kundenfokus zu steigern, den Kundendialog zu vertiefen und die Kundenbeziehung zu dynamisieren. Sie werden ausserdem befähigt, Ihre Vertriebs- und Verkaufsorganisation noch direkter auf Ihre Kunden auszurichten. Unter anderem lernen Sie, Ihr Team gezielt weiterzuentwickeln und selbst in turbulenten Situationen auf Verkaufskurs zu halten.

[www.mssg.ch/vertrieb](http://www.mssg.ch/vertrieb)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

#### Variante 1: Praxiserprobtes Standardprogramm

Unsere bewährten Programme für Unternehmen mit geringem Anpassungsbedarf  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 8'300 | EUR 7'200

#### Variante 2: Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 9'300 | EUR 8'100



### Teilnehmerkreis

Entscheidungsträger in Vertrieb und Verkauf, die ihre bestehende Sales-, Management- und Leadership-Kompetenz updaten und anreichern wollen, um die Verkaufskraft Ihres Teams und Unternehmens zu steigern.

### Daten 2020

1. Termin  
20. bis 21. April, Berlin

2. Termin  
16. bis 17. November, Berlin

### Seminardauer

2 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 3'100 | EUR 2'700

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Sales Excellence und Sales Leadership

Warum erfolgreiches Verkaufen ein professionelles Vertriebsmanagement mit System voraussetzt – mit klaren Antworten auf Fragen der Vertriebsstrategie, der Vertriebskanäle, der Zusammenarbeit mit Absatzmittlern und der Preispolitik.

### Strategisches Vertriebs- und Verkaufsmanagement

Welche strategischen Voraussetzungen notwendig sind, um ein effektives Verkaufskonzept zu entwickeln und wie durch Gestaltung und Steuerung des Vertriebssystems bessere Ergebnisse erzielt werden.

### Customer Focus und Key Account Management

Wie man lernt, das eigene Handeln und Verhalten aus Kundensicht wahrzunehmen und in positive Erlebnisse zu verwandeln. Wie man in Kundengesprächen aktiv zuhört und durch gute Fragen zu starken Argumenten gelangt. Weshalb es alles andere als selbstverständlich ist, zu wissen, was Kunden wirklich wollen.

### Der vernetzte Kunde (Kundenbeziehung 4.0)

Was die digitale Transformation für Aufbau und Pflege von Kundenbeziehungen bedeutet. Welche Chancen und Gefahren im Informationsverhalten der Kunden liegen, das zunehmend durch digitale, mobile und soziale Medien bestimmt wird. Wie eine aktive Steuerung der Kommunikation im Digitalzeitalter gelingen kann.

### Organisation und Prozesse in Vertrieb und Verkauf

Was schlagkräftige Verkaufsorganisationen von anderen unterscheidet. Wie eine durchdachte Vertriebsplanung dazu führt, dass Innen- und Aussendienst effizienter kooperieren und effektiver agieren.

### Motivation und Kompetenzen des Sales Teams

Warum Ablehnung und Absagen, die im Vertrieb zum Alltag gehören, nicht ein Grund zum Verzweifeln sind, sondern wertvolle Impulse zum Dazulernen und Dranbleiben. Welche Kompetenzen das Vertriebs- und Verkaufsteam auf dem Weg zum Abschluss wirklich beherrschen muss.

**Kommunikation im Kundengespräch**  
Bedeutung und Grundsätze der Kommunikation, Wahrnehmen von Fremd- und Selbstbild. Integration von verbaler und nonverbaler Kommunikation.

### Zielbasierte Führung in Vertrieb und Verkauf

Wie sich das Verkaufsteam auf Verkaufsziele einschwören lässt und wie sich bestehende Verkaufsfähigkeiten weiterentwickeln lassen, um Ziele auch unter grossem Druck und in angespannten Situationen zu erreichen.

### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96



### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Sales Future Now!». [www.mssg.ch/salesfuturenow](http://www.mssg.ch/salesfuturenow)

**Sales Future Now!**  
In Vertrieb und Verkauf auf Zukunft schalten

## Verkäufer erfolgreich führen

**Sales Leadership: Provision ist gut, Motivation ist besser: Wie Vertriebs- und Verkaufsverantwortliche ihr Team mit zeitgemässen Konzepten und systematischer Begeisterung zu besseren Umsätzen führen können.**

Das Führen von Verkäufern gehört zu den härtesten Führungsaufgaben schlechthin. Nie war der Druck auf Vertrieb und Verkauf so hoch wie heute, und nie waren die Anforderungen so komplex: immer härtere Bandagen im Wettbewerb, immer anspruchsvollere Kunden, immer ehrgeizigere Erfolgsziele sowie immer mehr administrative Aufgaben. Die Komplexität zu beherrschen, ohne die Motivation des Sales-Teams – der wichtigsten Triebkraft im Verkauf – zu verlieren, ist die zentrale Challenge für die Verkaufsleitung. Das Seminar ermöglicht Ihnen, in diesem mehrfachen Spannungsfeld besser zu entscheiden und wirkungsvoller zu führen. Nah am Praxisalltag konzipiert, vermittelt es das entscheidende strategische, operative und persönliche Know-how, um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden. Für ein Vertriebs- und Verkaufsteam, das im High-Performance-Umfeld als motivierter Selbstläufer agiert.

[www.mssg.ch/vertriebsfuehrung](http://www.mssg.ch/vertriebsfuehrung)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

#### Variante 1: Praxiserprobtes Standardprogramm

Unsere bewährten Programme für Unternehmen mit geringem Anpassungsbedarf  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 12'700 | EUR 11'000

#### Variante 2: Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 15'500 | EUR 13'500



### Teilnehmerkreis

Marketing-, Vertriebs- und Verkaufsleiter sowie Geschäftsführer mit Vertriebsverantwortung, die dem zunehmenden Ergebnisdruck nicht mit Gegendruck begegnen wollen, sondern mit gezielter Motivation und passionierten Verkäufern.

### Daten 2020

- 1. Termin  
13. bis 15. Mai, St.Gallen
- 2. Termin  
23. bis 25. November, St.Gallen

### Seminardauer

3 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 4'400 | EUR 3'800

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Kritische Fragen zur Vertriebsführung

Macht das Verkaufsteam Ihr Ding oder sein Ding? Konzentriert es sich auf das Wesentliche? Setzen Sie auf Wachstumssignale oder auf reine Ergebnismeldung? Basiert Ihre Leadership auf griffigen Zukunftsszenarien oder bloss auf kurzfristigen Zielen? Räumen Sie Coaching und Talentförderung genügend Zeit ein? Wie vielseitig und systematisch sind Ihre Motivationstools?

### Strategische Erfolgsfaktoren des Verkaufs

Was Management und Leadership unterscheidet und wie Sie beide Ebenen erfolgreich verbinden. Die wichtigen Management-Stile und ihre Bedeutung im 4-Stufen-Management-Kreis. Von der Vision zum täglichen Vertriebsmotor und Teamantrieb (Vision, Mission, Strategie, SellingPlan). Der Selling Plan als Bindeglied zur Unternehmensstrategie. Die Balanced Scorecard als motivierendes Führungsinstrument. Credo und Positionierung als Voraussetzungen der Verkaufsplanung.

### Verkäufer rekrutieren, qualifizieren und halten

Schlüsseleigenschaften erfolgreicher Vertriebs- und Verkaufsteams. Checkliste für praxistaugliche und zeitgemässe Anforderungsprofile. Bewerber- und Mitarbeitergespräche als ersten Schritt zum zukünftigen Verkaufserfolg planen und durchführen. Wirksame Mitarbeiter-schulung in Vertrieb und Verkauf. Talente erkennen, fördern und halten. Sales Meeting, Feldtrainings und gemeinsame Kundenbesuche mit nachhaltiger Wirkung gestalten.

### Praxisnahe Verkaufskonzepte

Die richtige Balance von konzeptionellem Rahmen und individueller Gestaltungsfreiheit. Potenzial-Chancen-Portfolio und weitere Konzepte für die Marktbearbeitung. Zielkundenstrategie und Aktivitätenpläne zur Umsatzsteigerung. Vom Hersteller und Zulieferer zum Lösungspartner (inkl. Buying-Center-Analyse und Buying/Selling-Center-Netzwerk). Profilierung als bester Partner im Verkaufsprozess.

### Motivierende Sales Leadership

Die Verkaufsführung zwischen Management und Coaching. Psychologische Grundlagen von Leistungswille und Leistungskraft. Quantitatives und qualitatives Zielmanagement (Ziele-Bündel-Matrix, persönliche Ziele je Mitarbeiter, Gesamt- und Etappenziele). Der feine Unterschied zwischen Controlling und Kontrolle. Aufbau eines strategiekonformen Controllings. Interne und externe Kommunikation als Motivationsfaktor. Ziele, Strategie und Aktivitäten richtig kommunizieren.

### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96



### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Elevator Pitch».  
[www.mssg.ch/elevatorpitch](http://www.mssg.ch/elevatorpitch)

**Elevator Pitch**  
Weniger Worte, mehr Wirkung

**Vernetzen Sie Zahlen und Ziele.** Unsere Programme befähigen Sie, aus der Fülle der verfügbaren Daten die wirklich entscheidenden Erkenntnisse zu gewinnen. Für ein Finanzmanagement, das nicht einfach die Gegenwart misst. Sondern vor allem auch die Zukunft aktiv mitgestaltet.

**Finanzmanagement**

- 84 Finanzmanagement für Executives
- 86 Finanzielle Führung des Unternehmens
- 88 Digital Finance ■

## Finanzmanagement für Executives

**Leadership in Zahlen: Wie Führungskräfte ihr finanzwirtschaftliches Wissen auffrischen und vertiefen sowie die Aussagekraft und Vollständigkeit des Finanzmanagements steigern können.**

Die finanzielle Steuerung der Unternehmung ist ein Kernelement zeitgemässen Managements. Führungskräfte müssen laufend finanzwirtschaftlich relevante Entscheidungen treffen, welche die finanzielle Stabilität und Profitabilität der Unternehmung langfristig sichern. Als Entscheidungsgrundlagen dienen: Bilanzen, Gewinn-und-Verlust-Rechnungen, Cashflow, Free Cashflow, Finanzierungs-Portfolios, Cash Management und professionelles Financial Engineering. «Finanzmanagement für Executives» vermittelt einen Überblick über die wesentlichen Aspekte der finanziellen Steuerung für ergebnisorientierte Führungskräfte, die einen Nachholbedarf in Fragen des Finanzmanagements aufweisen.

[www.mssg.ch/finanzen\\_executives](http://www.mssg.ch/finanzen_executives)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

### Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 16'500 | EUR 14'300



### Teilnehmerkreis

«Finanzmanagement für Executives» ist auf Führungskräfte mit finanzwirtschaftlichem Basiswissen zugeschnitten. Vorstände, Geschäftsführer und Geschäftsinhaber mittelständischer Unternehmungen sind ebenso angesprochen wie Geschäftsbereichs- oder Profit-Center-Leiter, aber auch Fachleute aus dem Finanzmanagement, die weitreichende finanzielle Entscheidungen tragen.

### Daten 2020

1. Termin  
11. bis 13. Mai, St.Gallen
2. Termin  
12. bis 14. Oktober, St.Gallen

### Seminardauer

3 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 4'400 | EUR 3'800

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Modernes Finanzmanagement

Ziele, Inhalte und Rollenverständnis des Finanzmanagements nach Enron und WorldCom. Finanzmanagement im Kontext der Corporate Finance. Effektives Finanzmanagement als Bestandteil der Corporate Governance. Liquiditäts-, Asset und Liability Management. Strategisches und operatives Controlling.

### Bilanz und Bilanzstrategien

Bilanzierung als Element der Unternehmensdarstellung. Chancen und Risiken. Bewertungsproblematik sowie Grundsätze ordnungsgemässer Buchführung und Bilanzierung.

### Finanzanalyse

Analyse von Bilanz und Erfolgsrechnung. Kennzahlen und Kennzahlensysteme, ihre Interpretation und Aussagekraft. Die Finanzanalyse als ein Instrument des Frühwarnsystems.

### Strategische Optionen

Ausdehnung der Produktpalette und Auswirkung auf die Kostenstruktur. Outsourcing und Kapitalintensität. Kernkompetenzen und Entwicklung des Cashflows. Finanzierbarkeit strategischer Optionen.

### Bewertungsproblematik

Das Nutzenprinzip. Das Prinzip der Bilanzvorsicht.

### Umgang mit Banken und Finanzanalysten

Beurteilung der Bonität durch Unternehmensrating. Das «Denken» von Banken und Finanzanalysten. Qualifikationskriterien für börsenkotierte Unternehmen. Konsequenzen von «Basel II».

### Steigerung des Unternehmenswerts

Wertsteigerung dank Shareholder- und Stakeholder-Value-Konzept. Gezielter Einsatz von Wertgeneratoren.

### Finanzierungsstrategien

Entwicklung von Finanzierungsstrategien, Festlegung der Ziele und Aktionsräume zur Ausnutzung und Sicherung der finanzwirtschaftlichen Erfolgspotenziale. Berücksichtigung von Risikopräferenzen und Identifikation relevanter Risikotypen und deren Bewertung. Klassische und alternative Finanzierungsformen.

### Finanzierungsstruktur

Solidität der Finanzierungsstruktur unter Berücksichtigung des Chancen-Risiko-Profiles sowie der Erwartungen und Ansprüche der Stakeholder. Sicherstellung permanenter Zahlungsfähigkeit. Instrumente und Möglichkeiten der Liquiditätssteuerung. Einsatz der Mittelflussrechnung.

### Finanzierung von Unternehmensstrategien

Rolle des Finanzmanagements bei der Umsetzung von Unternehmensstrategien wie Entwicklung neuer strategischer Geschäftsfelder, Internationalisierung, Outsourcing, Kernkompetenzenkonzept usw.

**Systeme der Kosten-, Leistungs- und Erfolgsrechnung**  
Management-Accounting-Systeme. Grundlagen der Prozesskostenrechnung und ihre Anwendung.

### Kostenmanagement

Methodenverständnis und Anwendung von Target Costing und Life-Cycle Costing.

### Behavioural Finance

Ziele und Inhalte von Behavioural Finance und ihre Bedeutung in der Praxis.

### Berechnung des Unternehmenswerts

Substanzwert, Ertragswert und Mischformen. Discounted-Cashflow-Analysen. Aussagekraft des Free Cashflow.

### Mergers and Acquisitions

Auswahl des Zielobjekts. Vorgehen beim Kauf und Verkauf. Durchführung eines Management-Buy-outs.

### Externes Rechnungswesen

Interne Unternehmenssteuerung auf Basis des externen Rechnungswesens. Möglichkeiten und Grenzen.

### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

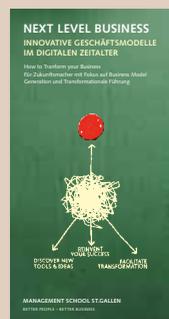
Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96

### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Next Level Business». [www.mssg.ch/nextlevel\\_business](http://www.mssg.ch/nextlevel_business)

**Next Level Business**  
Innovative Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter



## Finanzielle Führung des Unternehmens

**Kompetenz, die sich rechnet: Wie sich Führungskräfte die relevanten Grundlagen und Techniken für eine operative, finanzielle Führung und für das betriebliche Rechnungswesen in ihrem Unternehmen aneignen können.**

Erfolgreiche Unternehmensführung verlangt die Beherrschung der Instrumente und Regeln des finanzwirtschaftlichen Managements. Wir vermitteln Führungskräften aus allen Unternehmensbereichen einen umfassenden Einblick in die Systematik und Terminologie der finanzwirtschaftlichen Führungsinstrumente wie Bilanz, Erfolgsrechnung, Kostenrechnung, Kalkulation und Deckungsbeitragsrechnung. Sie erwerben die Kompetenz, finanzwirtschaftliche Aspekte sinnvoll in ihr unternehmerisches Handeln einzubinden, Konsequenzen einer finanzwirtschaftlichen Entscheidung abzuschätzen und mögliche Risiken zu begrenzen.

[www.mssg.ch/finanzen\\_grundlagen](http://www.mssg.ch/finanzen_grundlagen)

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

### Customized Program

Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung: CHF 16'500 | EUR 14'300



### Teilnehmerkreis

«Finanzielle Führung des Unternehmens» ist auf Führungskräfte aus allen Unternehmensbereichen zugeschnitten, auf Geschäftsführer und Geschäftsinhaber von mittelgrossen Unternehmen ebenso wie auf Führungskräfte oder Abteilungsleiter ohne fundierten finanzwirtschaftlichen Hintergrund. Sie können sich hier in kurzer Zeit das wichtigste Basiswissen in finanzieller Führung aneignen.

### Daten 2020

1. Termin  
13. bis 15. Mai, St.Gallen

2. Termin  
12. bis 14. Oktober, St.Gallen

### Seminardauer

3 Tage

### Teilnahmegebühr

CHF 4'400 | EUR 3'800

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### Finanzwirtschaftliche

#### Führungsverantwortung

Steuerungsgrössen und Orientierungsgrundlagen.

### Return on Investment

Zusammenhänge zwischen Erfolgskomponenten und investiertem Kapital.

### Finanzielle Stabilität

Kurz- und mittelfristiger Finanzbedarf. Der Cashflow als Ertrags- und Liquiditätskenngrösse. Das Free-Cashflow-Konzept.

### System der Management-Erfolgsrechnung

Struktur der Management-Erfolgsrechnung nach Produktgruppen, Märkten, Kunden und strategischen Geschäftseinheiten.

### Decision Accounting und Responsibility Accounting

Die Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungs- und Verantwortungsrechnung. Wer ist für welche Zielmassstäbe verantwortlich?

### Break-even-Analyse

Break-even Point der Gewinnsicherung, der Deckungsbeitragsrechnung und der Sicherung der Liquidität.

### Make or buy?

Eigenfertigung oder Fremdbezug? Entscheidungskriterien für Outsourcing.

### Kostenmanagement

Durchleuchtung von Prozessen und Abläufen im Unternehmen auf ihre Kostenwirksamkeit. Kriterien für die Beeinflussbarkeit von Kosten.

### Budget-Typen

Cost-Center- und Profit-Center-Konzepte. Führungsziele bei unterschiedlichen Aufgabenstellungen im Kosten- und Leistungsmanagement.

### Kalkulation und Preisgestaltung

Planung des Verkaufspreises bei Produkten, Leistungen und Aufträgen. Preisziel- und Preissicherungsrechnung.

### Budget-Fallstudien

Praxisbeispiel zur operativen Gesamtplanung: Umsatz, Kosten, Deckungsbeiträge, Gewinn und Investitionen, Prüfung von Budgets auf ihre Realisierbarkeit, Budgetregeln.

### Finanz-Controlling

Überleitung des Managementenerfolges in die Bilanz- und Finanzplanung. Funktion der Bewegungsbilanz. Planung und Disposition der Mittelherkünfte und Mittelverwendungen. Finanzierung des Unternehmens und ihre Auswirkung auf Erfolg und Bilanz.

### Geschäftsberichte

Der Geschäftsbericht als Visitenkarte des Unternehmens. Analyse und Interpretation von veröffentlichten Geschäftsberichten.

### Bilanzanalyse und -prognose

Bereinigung, Strukturierung und Berechnung nützlicher Kennzahlen aus dem Mehrjahres- und Branchenvergleich.

### Rentabilität

Planung des Gewinnbedarfs. Ansprüche an das Unternehmen betreffend die Höhe des Gewinnes und der Rentabilität, Einflussgrössen.

### Reporting

Systematik des innerbetrieblichen Informations- und Berichtswesens.

### St.Galler Abschluss zu diesem Programm

Dieses Seminar können Sie auch als Teil eines Lehrgangs absolvieren, wahlweise mit Zertifikat oder Diplom als Abschluss.

Mehr dazu ab Seite 96

### KNOW-HOW-UPDATE

Zur Wissensvertiefung empfehlen wir den Impulstag «Finance und Controlling in die Zukunft führen». [www.mssg.ch/new-finance](http://www.mssg.ch/new-finance)

**Finance und Controlling in die Zukunft führen**  
Das Finanzmanagement im Spannungsfeld von Digitalisierung und Marktorientierung



# Finance und Controlling in die Zukunft führen

Das Finanzmanagement im Spannungsfeld von Digitalisierung und Marktorientierung

«Agile, SCRUM, Digital Leadership, Big Data, AI, Block Chain, Storytelling». Auch im Finanzbereich sind wir den «Buzzwords» der aktuellen Zeit ausgesetzt. Digitalisierung ist als Megatrend bereits tief im Business verankert. In der Folge müssen sich auch Führungskompetenzen und Steuerungstools im Finanzbereich weiter entwickeln. Der Impulstag wird Ihnen helfen zu entscheiden, wie fundamental diese Veränderungen für Ihr Unternehmen sein müssen.

## DIGITAL FINANCE

### Spannungsfeld Digitalisierung

Die digitale Unternehmenssteuerung wird für uns Finanzfachleute und Führungskräfte immer wichtiger. Veränderung, teils auch radikale, gehören zu unserem aktuellen Umfeld. Als Führungskräfte müssen wir uns in diesem Spannungsfeld als digitale Enabler und echte Leader beweisen und den Weg der Unternehmung aktiv steuern.

### Finanzielle Führung der Zukunft

Machen wir uns diese Rolle zu eigen, sind wir eine treibende Kraft in der langfristigen Entwicklung unserer Unternehmen. Dazu ist es aber unerlässlich, dass wir auch in den anderen Bereichen der digitalen Wirkungsebenen «fit» sind. Aber wie werden und bleiben wir fit im immer digitaler werdenden Umfeld? Müssen wir uns in Arbeitsweise und Auftritt radikal verändern um unsere zukünftige Rolle zu finden?

Der St.Galler Impulstag «Finance und Controlling in die Zukunft führen» wurde konzipiert, um exakt dieses Verständnis zu vermitteln. Im Vordergrund stehen drei Schlüsselfragen:

1. Wie verändert die Digitalisierung das Finanzmanagement und die Rolle der Führungskraft?
2. Welche innovativen Lösungen gibt es, um den Anforderungen der Stakeholder zu entsprechen?
3. Wie lassen sich Agilität und Veränderung mit Planbarkeit und Vertrauen in Einklang bringen?

Die Agenda ist von der Überzeugung geprägt, dass übertriebener Aktivismus ebenso kurzsichtig wäre wie scheinbar einfache Patentrezepte. Vielmehr werden durch kritische Analyse praxistaugliche Lösungen aufgezeigt, welche bewährte und neue Finanzqualitäten intelligent vernetzen.

[www.mssg.ch/new-finance](http://www.mssg.ch/new-finance)

## Wann und wo?

2020 11. Mai 2020, Zürich  
7. Juli 2020, Düsseldorf  
30. November 2020, München

**Teilnahmegebühr**  
CHF 990 | EUR 1'100

## Agenda

### Vormittag

- 08.30 Begrüssung und Einführung
- 09.00 **Finance versus Digitalisierung**  
Vom Excel Officer zum Future Leader: Wie sich die digitale Revolution auf finanzielle Führung und Controlling auswirkt. Wo und wie stark müssen Führungsrollen und Steuerungsinstrumente angepasst werden?
- 10.30 Pause und Erfrischungen
- 10.45 **Finance versus Marktorientierung**  
Vom trockenen Finanzbericht zum dynamischen Dialog: Was es braucht, um Finanzinformationen auf die Stakeholder auszurichten.
- 
- 12.30 Gemeinsames Mittagessen

### Nachmittag

- 14.00 **Erste Konklusion**  
Warum gutes Storytelling auch im Finanzmanagement wichtig ist.
- 14.30 **Finanzielle Führung 4.0**  
Vom Quartals- zum Echtzeitdenken: Wo und wie wir Konzepte und Grundlagen der finanziellen Führung updaten müssen.
- 15.15 Pause und Erfrischungen
- 15.30 **Finanzielle Planung und Steuerung**  
Vom Rückspiegel-Blick zur digitalen Navigation: Wie sich alte und neue Controlling-Instrumente zukunftsstark kombinieren lassen.
- 16.30 **Summary und Transfer**  
Theorie und Praxis der kleinen Schritte: Wie wir die heutigen Erkenntnisse nutzen können, um uns selbst und unser Umfeld zu transformieren.

17.00 Ende des Impulstags



## Executive Assistance

Begleiten Sie das ganze Team zum Erfolg. Unsere Programme geben Ihnen Wissen und Werkzeuge in die Hand, um Ihre Backoffice- und Supportfunktion in eine Schlüsselrolle zu verwandeln. Denn in der Hochleistungswelt bedeutet Assistenz weit mehr als nur Administration.

in	Bierengr...	SCG
orie	Praxis	e
ool sens- ster	Coach	Forum
rieg efung	Ergebnis im Unternehmen	Einstieg Anwendung in der Praxis Produkt
ert r ktuell orientiert	forsch, pragmatisch, verkäuferisch	agil trendnah oberflächlich
ement gesamt- schöpferisches urs	Verbesserung der Unternehmens- Performance	

Executive Assistance

92 Professionelle Management-Assistenz

## Professionelle Management-Assistenz

Executive Assistance – mit Betonung auf Executive: In der Hochleistungswelt bedeutet «Assistenz» weit mehr als nur als Administration. Unsere Programme geben Ihnen Wissen und Werkzeuge in die Hand, um Ihre Backoffice- und Supportfunktion in eine Schlüsselrolle zu verwandeln.

[www.mssg.ch/managementassistentz](http://www.mssg.ch/managementassistentz)

### Teilnehmerkreis

Assistentinnen auf Management-, Team- und Projektebene, die ihre Arbeit besser organisieren, das Office aktiver gestalten sowie ihre Vorgesetzten effektiv entlasten – und damit zum Unternehmenserfolg beitragen wollen.

### Daten 2020

#### 1. Termin

1. bis 3. April, St.Gallen

#### 2. Termin

21. bis 23. Oktober, St.Gallen

### Seminardauer

3 Tage

**Teilnahmegebühr** CHF 3'400 | EUR 2'950

\* Rechnungsstellung in Euro möglich.

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

### Wer ist hier der Chef?

Veränderte Organisationsstrukturen, wachsende Internationalisierung und rasante Technologieentwicklungen stellen Ihren Chef vor zunehmende Anforderungen. Entsprechende High Performance wird Ihnen als Assistentin einer Top-Führungskraft abverlangt. Dieses Seminar bietet Ihnen einen idealen Überblick über das benötigte Know-how, um Ihre organisatorischen, kommunikativen und repräsentativen Aufgaben souverän zu bewältigen und Ihrem Chef den Rücken freizuhalten. Mit ausgeprägtem Workshop-Charakter konzipiert, vermittelt das Seminar das fachliche, methodische und persönliche Instrumentarium, welches Management-, Team- und Projekt-Assistants benötigen, um den «Return on Office» ebenso zeitgemäss wie nachhaltig zu steigern.

### Corporate Program

Diese Veranstaltung kann als firmeninternes Corporate Program (für 5–15 Personen) durchgeführt werden. Bei Interesse kontaktieren Sie uns bitte unter [inhouse@mssg.ch](mailto:inhouse@mssg.ch).

#### Variante 1

**Praxiserprobtes Standardprogramm**  
Unsere bewährten Programme für Unternehmen mit geringem Anpassungsbedarf  
Preis für eine 3-tägige Durchführung:  
CHF 10'000 | EUR 8'700

#### Variante 2

**Customized Program**  
Auf den Bedarf zugeschnittenes Programm für Unternehmen mit speziellen Anforderungen  
Preis für eine 3-tägige Durchführung:  
CHF 11'500 | EUR 10'000

### Effizient unterstützen

Warum tun Führungskräfte, was sie tun? Was sind ihre wesentlichen Aufgaben? Was entlastet wirklich? Wie lassen sich Reibungsverluste reduzieren? Wie bringt man das eigene Potenzial zur Entfaltung? Warum hängen die eigene Persönlichkeit, das Umfeld und der Chef zusammen?

### Teamarbeit – das Power-Tandem

Welche Anforderungen muss ich erfüllen, und was sind die Aufgaben meines Vorgesetzten? Wer sind die Stakeholder in meinem Umfeld? Wie geht man mit den Kollegen des Chefs richtig um? Wie wichtig ist regelmässiges Feedback? Welche Informationen muss der Chef kennen? Mehrere Chefs – was tun?

### Sich selbst managen

Wie setze ich Prioritäten? Welche Möglichkeiten gibt es zur Steuerung von Projekten? Wie können Qualität und Quantität der eigenen Leistung gesteigert werden? Wie lassen sich Informationen blitzschnell wiederfinden? Und wie die Anzahl E-Mails reduzieren?

### Kompetenzen stärken

Wann muss ich für die Interessen meines Chefs Durchsetzungskraft entwickeln? Darf ich ohne schlechtes Gewissen Nein sagen? Wie fördere ich selbst meine Kompetenzen? Wie entwickle ich Souveränität und Gelassenheit im Umgang mit Stress-situationen?

### Konflikte auflösen

Woran erkenne ich, ob sich der Chef in einer schwierigen Situation befindet? Wie kann ich Krisen managen und gleichzeitig wichtige Veränderungen aktiv unterstützen? Kann ich frühzeitig entgegenwirken, damit Konflikte erst gar nicht entstehen?

### Motivation verstehen

Welche Zusammenhänge gibt es zwischen Führungsverhalten und motivierten Mitarbeitenden? Wie wirkt sich das auf meine eigene Motivation aus? Soll ich meine Erwartungen formulieren? Was sind die Erwartungen meines Chefs? Wie wird aus einem Team ein Dreamteam?

### Kommunikation fördern

Wie gelingt Kommunikation? Weshalb muss ich Management-Codes entschlüsseln? Was braucht es für eine effiziente Gesprächsvorbereitung? Wie trifft man klare Absprachen?



## St.Galler Abschlüsse

Unternehmen Sie den nächsten **Karriereschritt**. Die St.Galler Abschlüsse bieten Führungs- und Fachkräften umfassendes und relevantes Praxiswissen in verschiedenen Managementdisziplinen. Denn erfolgreich sein kann nur, wer über ein nachhaltig tragfähiges Fundament verfügt.



### St.Galler Lehrgänge, Zertifikate, Diplome

- 96 St.Galler Abschlüsse
- 98 Ihr Weg zum St.Galler Abschluss
- 102 Mehrwert und Studienstruktur
- 104 Ein Bildungspartner, viele Abschlussoptionen
- 106 St.Galler Abschlüsse – Themenübersicht
- 108 Select your own St.Galler Excellence Abschluss
- 110 St.Galler Digital Leadership Abschluss
- 112 St.Galler Leadership Abschluss
- 114 St.Galler Management Abschluss
- 116 St.Galler High Potential Abschluss
- 118 St.Galler Junior Management Abschluss
- 120 St.Galler Change Management Abschluss
- 122 St.Galler Sales Leadership Abschluss
- 124 St.Gallen's Management & Leadership Program **E**

## St.Galler Abschlüsse

Ersetzen Sie Versuch und Irrtum durch Wissen und Können. Die St.Galler Abschlüsse sind ebenso kompakte wie praxistaugliche Studienprogramme zu den Schlüsselthemen Management, Leadership, Personal Excellence und Change Management, mit passgenauen Bildungsangeboten für jede Erfahrungs- und Karrierestufe.

So vielseitig wie die Programminhalte, so einheitlich sind auch die Erfolgsfaktoren dahinter: Wissenschaftliche Verankerung in der St.Galler Management- und Leadership-Lehre. Wirksame Vermittlung dank fachlich wie didaktisch überzeugenden Dozenten. Sowie eine präzise auf den Bedarf der Praxis ausgerichtete Studienstruktur.

Kompakte Qualifizierung für Ihren nächsten Karriereschritt: Die St.Galler Abschlüsse bieten Führungs- und Fachkräften umfassendes und relevantes Praxiswissen in verschiedenen Management-Disziplinen. Denn erfolgreich sein kann nur, wer über ein gesundes Fundament verfügt.



### Gute Abschlüsse beginnen in St.Gallen.

Der Werdegang einer Führungskraft ist so einzigartig wie die Persönlichkeit dahinter. Deshalb legen wir grossen Wert darauf, Sie beim Planen und Gestalten Ihres St.Galler Abschlusses individuell zu beraten – unabhängig davon, wie konkret Ihre Bildungsziele bereits sind. Wir freuen uns darauf, Sie kennenzulernen.



**ST.GALLER**  
ABSCHLÜSSE

#### Ihre Ansprechpartnerin

Deborah Löffler  
Corporate Communications  
d.loeffler@mssg.ch  
Telefon (41) 071 222 51 53

## Ihr Weg zum St.Galler Abschluss

### 1. Beratung/Anmeldung

Für individuelle Fragen zur Anmeldung sowie zu den erforderlichen Unterlagen steht Ihnen die Kontaktperson in Ihrer Nähe gerne zur Verfügung.

### 2. Eintrittsgespräch

Nach dem Eingehen Ihrer Anmeldeunterlagen vereinbaren wir mit Ihnen ein persönliches Gespräch, um offene Fragen und Details Ihres Studiums zu klären.

### 3. Studienbeginn

Ausführliche Informationen zu Terminen, Orten und Vorbereitung sowie Literatur und Unterlagen zum Studium werden Ihnen frühzeitig vor Studienbeginn zugestellt.

#### Ihr Studienleiter

Prof. Dr. Karl Schaufelbühl



### Den nächsten Level erreichen

Mit welchem Abschluss beginnt Ihre Zukunft? Oder anders gefragt: Planen Sie, Ihr Wissen und Können, und damit auch Ihre Karriere, auf systematische Weise weiterzuentwickeln? Mit den St.Galler Abschlüssen geben wir Ihnen zahlreiche gute Wege in die Hand, diesen Plan zu verwirklichen. Basierend auf über zwanzig Jahren Erfolg im Praxistransfer der St.Galler Managementlehre, bilden sie Modul für Modul die entscheidenden Kenntnisse und Fähigkeiten aus, um Ihre Karriere auf eine nachhaltig tragfähige Basis zu stellen.

### Lehrgang, Zertifikat oder Diplom?

In St.Gallen haben Sie die Wahl. Unsere St.Galler Lehrgänge vermitteln zeitgemässes und praxisnahes Know-how zu Management, Leadership und Change – zugeschnitten auf Ihre Erfahrung, Aufgabe und Entwicklung. Unsere St.Galler Zertifikate sind ein geschätzter und in jeder Branche bewährter Qualitätsbeweis im Lebenslauf einer Führungskraft – mit positiver Wirkung auf die persönliche und berufliche Entfaltung. Und unsere St.Galler Diplomstudien sind die solide Alternative zu MBA und anderen Universitätsprogrammen, die sich nur schwer mit dem Führungsalltag verbinden lassen – für den richtigen Match von Learning und Doing.

### In jedem Fall ein sicherer Wert

So vielgestaltig wie die Programme, so einheitlich sind die Erfolgsfaktoren dahinter. Das Markenzeichen der St.Galler Abschlüsse ist deren wissenschaftliche Verankerung in der systemorientierten Betriebswirtschaftslehre, wie sie an der Universität St.Gallen entwickelt wurde und von viele Unternehmen jeder Branche mit Erfolg praktiziert wird. Die wissenschaftlich fundierte Systematik geht einher mit einem hohen Praxisbezug. Garanten dieser Balance sind engagierte und kundenorientierte Dozenten und Trainer, die fachlich wie didaktisch überzeugen. Nicht zuletzt erlaubt der modulare Aufbau der St.Galler Programme, Ihren Abschluss präzise auf Ihre Ziele und Ihre Agenda abzustimmen.



# St.Galler Abschlüsse

Lehrgänge | Zertifikate | Diplome

Für eine Zukunft mit klarer Herkunft: Das Markenzeichen «St.Gallen» steht für intelligent vernetztes Denken und Handeln in einer zunehmend komplexen und dynamischen Geschäftswelt.

## St.Galler Management Diplom MSSG

### JEAN JACQUES HERREN

geboren am 19. September 1978 in Genf  
born on 19 September 1978 in Geneva

hat das St.Galler Management Diplom MSSG  
vom 26. September 2014 bis 7. November 2014  
mit Erfolg absolviert und alle erforderlichen  
Leistungsnachweise erbracht.

has successfully completed the St.Galler  
Management Diplom MSSG from  
26 September 2014 to 7 November 2014  
and satisfied all the course requirements.

St.Gallen, 29. Mai 2015

Prof. Dr. Karl Schaufelbühl  
Management School St.Gallen  
Studienleitung / Tutor

Deborah Löffler  
Management School St.Gallen  
Manager St.Galler Abschlüsse

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN | www.mssg.ch

## Leistungsausweis | Transcript of Records

AUSGESTELLT VON | ISSUED BY  
Management School St.Gallen  
St.Leonhardstrasse 7, 9000 St.Gallen (Schweiz/Switzerland)

STUDIENGANG | DEGREE PROGRAM  
St.Galler Management Diplom MSSG

MODUL | MODULES

Finanzmanagement für Executives   Financial Management for Executives	26.-28.09.2014
Managerial Effectiveness   Managerial Effectiveness	17.-19.10.2014
Strategisches Management   Strategic Management	05.-07.11.2014

NAME | NAME, VORNAME | SURNAME  
Herren, Jean-Jacques

GEBURTSDATUM | BIRTH DAY  
19. September 1978 in Genf  
19 September 1978 in Geneva

MODUL   MODULES	NOTE   GRADE
<b>Strategisches Management   Strategic Management</b>	<b>5.2</b>
Strategieanalyse   Strategy analysis	
Strategiearbeit   Development of strategies	
Erfolgreiche Strategieumsetzung   Successful implementation of strategies	
<b>Managerial Effectiveness   Managerial Effectiveness</b>	<b>5.1</b>
Grundsätze im Management   Principles in management	
Selbstorganisation   Self-management	
Mitarbeiter fördern   Personnel development	
<b>Finanzmanagement für Executives   Financial Management for Executives</b>	<b>4.0</b>
Abschlussanalyse & Finanzierungsstrategien   Analysis of key figures and strategies	
Liquiditätssteuerung   Cashflow statement	
Unternehmensbewertungen   Company reviews	
<b>Diplomarbeit   Diploma thesis</b>	<b>5.8*</b>
Die BayernLB im Markt für strukturierte Retailprodukte in Deutschland	
<b>Schlussnote   Final grade</b>	<b>5.2</b>

Notenskala | Grading scale: 5.0 = sehr gut (excellent), 5.5 = gut-sehr gut (good/excellent), 6.0 = gut (good), 6.5 = befriedigend (satisfactory), 7.0 = befriedigend (satisfactory), 7.5 = befriedigend (satisfactory), 8.0 = befriedigend (satisfactory), 8.5 = befriedigend (satisfactory), 9.0 = befriedigend (satisfactory), 9.5 = befriedigend (satisfactory), 10.0 = befriedigend (satisfactory)

Prof. Dr. Karl Schaufelbühl  
Management School St.Gallen  
Studienleitung / Tutor

Deborah Löffler  
Management School St.Gallen  
Manager St.Galler Abschlüsse

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN | www.mssg.ch

## *Integriert, flexibel, individuell*

### Mehrwert und Studienstruktur

Unternehmen Sie einen grossen nächsten Schritt auf Ihrer Erfolgsstrasse. Während sich spezifische Themenkompetenz sehr gut durch Seminare und Tagungen aufbauen lässt, verlangt die mittel- und langfristige Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung nach integrierten Programmen. In dieser Situation sind die Diplomstudien der Management School St.Gallen – mit den Vertiefungsrichtungen General Management, Leadership und Change Management – die richtige Entscheidung.

### Systematik statt Insellösungen

Der Entscheid für einen St.Galler Abschluss ist eine Investition, die kurzfristig greift und langfristig überzeugt. Hinter dem Markenzeichen «St.Gallen» steht nämlich kein oberflächlicher Management-Zeitgeist, sondern ein ganzheitliches Wissenssystem, dessen Module den aktuellen Anforderungen entsprechen, aber auch in Wissenschaft und Praxis erhärtet wurden.

In jedem St.Galler Abschluss steckt deshalb die Sicherheit, dass Ihr Wissensvorteil von Dauer sein wird.

### Flexibilität statt Formalitäten

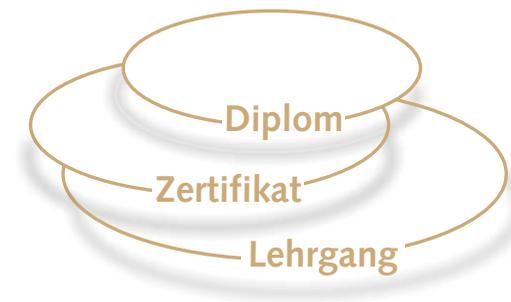
Der Geschäftsalltag ist schon komplex genug: An der Management School St.Gallen unternehmen wir alles, um Ihr berufsbegleitendes Studium so perfekt wie möglich an die Gegebenheiten der Praxis anzupassen sowie möglichst frei von administrativen Hürden zu halten. Das zeigt sich zum Beispiel bei der Terminplanung unserer Studien, die auf sehr kompakten und effizient genutzten Präsenzzeiten beruht, um Ihre Agenda so wenig wie möglich zu belasten.

Wir legen grossen Wert darauf, Ihren bisherigen schulischen und praktischen Werdegang nicht nach starren Kriterien zu beurteilen, sondern mit grosser Sorgfalt zu prüfen, um Ihnen den Zugang zu dem für Sie bestgeeigneten Studium zu ermöglichen.

### Individualität statt Massenbetrieb

An der Management School St.Gallen profitieren Sie von einer persönlichen Studienbegleitung, welche diese Bezeichnung auch wirklich verdient. Diese umfasst insbesondere die individuelle Beratung beim Konfigurieren Ihres Lehrplans, die 1:1-Betreuung in der Prüfungsvorbereitung sowie die wissenschaftliche Begleitung beim Verfassen der Diplomarbeit.

Je nach individuellem Bedarf werden zusätzliche Treffen oder Online-Meetings vereinbart – mit den Trainern oder den betreuenden Professoren, zum Austausch oder zum Wissenstransfer.



## Lehrgang, Zertifikat Diplom?

Ein Bildungspartner,  
viele Abschlussoptionen



Wussten Sie schon, dass Ihr St.Galler Abschluss der erste Schritt zu einem zweiten und dritten Abschluss ist? Dank einer konsequent modularen Studienstruktur haben Sie die Möglichkeit, jeden St.Galler Lehrgang durch eine ergänzende Prüfung mit einem St.Galler Zertifikat zu ergänzen. Bei den meisten Programmen besteht darüber hinaus die Möglichkeit, ein St.Galler Diplom zu erlangen.

### Per Upgrade zu Ihrem St.Galler Titel

Die Studien an der Management School St.Gallen fügen sich zu einem kohärenten Gesamtsystem zusammen. Die St.Galler Lehrgänge, die auf international erfolgreichen Seminaren zu Management und Leadership basieren, lassen sich dadurch mit wenig Zusatzaufwand zu einem St.Galler Zertifikat (Lehrgang plus Prüfung) als auch zu einem St.Galler Diplom (Lehrgang plus Prüfung und Diplomarbeit) upgraden.

### Abschluss für Abschluss, Schritt für Schritt

Haben Sie ein St.Galler Seminar besucht, steht Ihnen die Option offen, durch den Besuch von zwei ergänzenden Seminaren den Abschluss eines St.Galler Lehrgangs zu erlangen. Dasselbe gilt für die Erweiterung eines St.Galler Lehrgangs zum St.Galler Zertifikat und zum St.Galler Diplom: Auch hier können Sie den Entscheid sukzessive fällen und dadurch die Investition von Zeit und Geld flexibel staffeln.

### Auch als Corporate-Programm organisierbar

Als Variante zu den öffentlich zugänglichen Programmen bieten wir unsere Abschlüsse auch mit firmenspezifisch adaptierten Themen und Methoden an. Sie und Ihr Unternehmen profitieren dabei von einem besonders grossen Praxisfokus der Inhalte sowie von besonders attraktiven Konditionen pro Teilnehmerin oder Teilnehmer. Ein Thema auch für Ihr Unternehmen? Kontaktieren Sie uns für ein Angebot nach Mass.

St.Galler Lehrgänge



Welche Kompetenz wollen Sie mit System schulen? Die St.Galler Lehrgänge vernetzen mehrere Seminare zu praxisnahen Programmen, inklusive dem individuell gestaltbaren Selection-Lehrgang.

St.Galler Zertifikate



Zu jedem Lehrgang bieten wir optional das Ablegen einer Schlussprüfung an, dank welcher Sie den von Ihnen absolvierten Lehrgang mit einem St.Galler Zertifikat anreichern können.

St.Galler Diplome



Zusätzlich zum Lehrgang und zur Abschlussprüfung haben Sie die Möglichkeit, eine themenspezifische Arbeit zu verfassen und damit Ihre Weiterbildung mit einem St.Galler Diplom abzuschliessen.

## Agil und vielseitig wie Ihr Erfolg

Die St.Galler Abschlüsse passen sich Ihren Zielen an – nicht umgekehrt. Auf welchen Kompetenzen können Sie aufbauen? Und welche Kompetenzen wollen Sie gezielt ausbauen? Unsere Themenmodule zu Management und Leadership eröffnen Ihnen mit Sicherheit eine passende Option.



St.Galler Abschlüsse	Lehrgänge	Zertifikate	Diplome	Seite
Select your own St.Galler Excellence Abschluss	•	•	–	108
St.Galler Digital Leadership Abschluss	•	•	•	110
St.Galler Leadership Abschluss	•	•	•	112
St.Galler Management Abschluss	•	•	•	114
St.Galler High Potential Abschluss	•	•	•	116
St.Galler Junior Management Abschluss	•	•	•	118
St.Galler Change Management Abschluss	•	•	•	120
St.Galler Sales Leadership Abschluss	•	•	•	122
St.Gallen's Management & Leadership Program	•	•	•	124

### Select your own

#### St.Galler Excellence Abschluss

Volle Wahlfreiheit, aber mit System: Wie Sie Ihren persönlichen Abschluss zielgenau konfigurieren können – und dabei gleichzeitig von der integrierten St.Galler Managementlehre profitieren.

Abschlüsse: Lehrgang, Zertifikat  
Seite 108

### St.Galler Digital

#### Leadership Abschluss

Agiler, vernetzter, authentischer: Wie sich Führungskompetenz mit den gewandelten Werten, Menschen, und Aufgaben der digitalen Ära synchronisieren lässt.

Abschlüsse: Lehrgang, Zertifikat, Diplom  
Seite 110

### St.Galler Leadership Abschluss

Leadership statt Zufallsprinzip: Wie Team- und Projektverantwortliche ihre persönliche und soziale Kompetenz ganzheitlich analysieren und stetig optimieren können.

Abschlüsse: Lehrgang, Zertifikat, Diplom  
Seite 112

### St.Galler Management Abschluss

Strategie, Effizienz, Finanzen: Wie Entscheidungsträger ihre Kompetenz in den drei Schlüsseldisziplinen des Managementenerfolgs durch systematisches Know-how sowie praxiserprobte Instrumente erwerben können.

Abschlüsse: Lehrgang, Zertifikat, Diplom  
Seite 114

### St.Galler High Potential Abschluss

Klar führen, effektiv gestalten, richtig verhandeln: Wie Nachwuchsführungskräfte die Mechanismen erfolgreichen Managements systematisch erlernen und umsetzen können.

Abschlüsse: Lehrgang, Zertifikat, Diplom  
Seite 116

### St.Galler Junior Management Abschluss

Die nächste Generation, bitte: Wie sich Junior Manager durch intensiven Kompetenzaufbau in den Schlüsseldisziplinen von Management und Leadership ihre Effizienz und Effektivität systematisch im Hinblick auf künftige Aufgaben steigern können.

Abschlüsse: Lehrgang, Zertifikat, Diplom  
Seite 118

### St.Galler Change Management Abschluss

Vom neuen Denken zum geänderten Verhalten: Wie Führungskräfte unternehmerischen Wandel ebenso wirkungsvoll wie effizient vorantreiben sowie veränderungsbedingte Konflikte aktiv vermeiden und abbauen können.

Abschlüsse: Lehrgang, Zertifikat, Diplom  
Seite 120

### St.Galler Sales Leadership Abschluss

Neue Märkte, neue Regeln, neue Stärken: Wie Sie sich und Ihr Unternehmen in der Vertriebswelt von heute und morgen erfolgreich positionieren – dank systematisch aktualisiertem Know-how in Sales, Management und Leadership.

Abschlüsse: Lehrgang, Zertifikat, Diplom  
Seite 122

### St.Gallen's Management & Leadership Program

What challenges will managers be faced with in the future, and how can these be met? In answer to these questions, we have established our St.Gallen's Management & Leadership Program. Together we will embark on a learning journey that will support you to develop as a person and thus as a leader.

Abschlüsse: Lehrgang, Zertifikat, Diplom  
Seite 124

## Select your own St.Galler Excellence Abschluss

Lehrgang | Zertifikat

**Volle Wahlfreiheit, aber mit System: Wie Sie Ihren persönlichen Abschluss zielgenau konfigurieren können – und dabei gleichzeitig von der integrierten St.Galler Managementlehre profitieren.**

Keine Führungsaufgabe ist wie die andere, und jede Laufbahn verläuft anders. Genauso individuell sind deshalb die Anforderungen an die Entwicklung des persönlichen Wissens und Könnens. Dies ist der Grund, weshalb Ihnen die Management School St.Gallen ein derart vielgestaltiges Lehrprogramm zu Management und Leadership anbietet. Mit dem Spezialprogramm «Select your own St.Galler Excellence Abschluss» gehen wir noch einen Schritt weiter: Hier handelt es sich um aufeinander abgestimmte Module, die Sie ganz nach Bedarf auswählen können. Wählen Sie einfach jene Einzelseminare aus, die Ihrem aktuellen Wissensbedarf optimal entsprechen – für ein Höchstmass an Mehrwert, bei grösstmöglicher Vernetzung der Lehrmodule.

[www.mssg.ch/individual\\_abschluss](http://www.mssg.ch/individual_abschluss)

### Lehrgang oder Zertifikat?

Ergänzen Sie den Lehrgang mit einer optionalen Abschlussprüfung, um das St.Galler Zertifikat zu erlangen.  
Mehr dazu ab Seite 96



### Teilnehmerkreis

Führungskräfte und Projektleiter, die eine exakte Vorstellung davon haben, welche neuen Fähigkeiten sie anstreben; die aus unserem integralen Management- und Leadership-Programm einen Abschluss nach Mass konzipieren möchten; die diese hohe Individualität mit der Systematik der St.Galler Managementlehre vernetzen wollen.

### Teilnahmebedingungen

Alle Module im «Select your own St.Galler Excellence Abschluss» müssen für den gleichen Teilnehmer gebucht werden und sind nicht innerhalb der Firma übertragbar. Zwischen dem ersten und dem letzten Modul dürfen maximal 18 Monate liegen.

### Teilnahmegebühr

2 x 3 Tage + 1 x 2 Tage  
CHF 10'500 | EUR 9'300

3 x 3 Tage  
CHF 10'500 | EUR 9'300

2 x 3 Tage + 1 x 4 Tage  
CHF 11'500 | EUR 10'300

Anstelle eines 3-tägigen Seminars können auch zwei St.Galler Impulstage gebucht werden.

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMENFOKUS

Was müssen Sie wissen oder können? Wählen Sie aus unseren Programmen jene drei Angebote, die Ihrem persönlichen Entwicklungsziel am besten entsprechen.

Detailinfos unter [www.mssg.ch/programm](http://www.mssg.ch/programm)

	Zielgruppe					Dauer			Seite
	Geschäftsleitung	Obere Führungsebene	Mittlere Führungsebene	Untere Führungsebene	Ohne Führungsverantwortung	2 Tage	3 Tage	4 Tage	
<b>Leadership</b>									
Advanced Leadership	•	•	•					•	12
Leadership		•	•	•				•	14
Executive Leadership <b>E</b>		•	•	•				•	16
First Leadership			•	•	•			•	18
Resonanz durch Führung		•	•	•				•	22
Konflikte managen – Wandel gestalten	•	•	•	•				•	24
Führen und inspirieren – Transformationale Führung	•	•	•	•				•	26
<b>Personal Excellence</b>									
St.Galler Verhandlungsmethodik	•	•	•	•	•			•	30
Personal Performance	•	•	•	•	•			•	34
Personal Excellence <b>E</b>	•	•	•	•	•			•	38
<b>General Management</b>									
Chefsachen	•	•						•	50
Führen – Leisten – Leben – Managerial Effectiveness	•	•	•	•				•	52
<b>Strategie und Change Management</b>									
Strategisches Management	•	•	•	•	•			•	60
Strategie, Struktur, Change			•	•	•			•	62
Managing Business <b>E</b>		•	•	•	•			•	64
Leading Change	•	•	•	•				•	68
Digital Business Transformation	•	•	•	•			•		70
Digital Leadership Masterclass	•	•	•	•				•	72
Professionelles Projektmanagement			•	•	•			•	74
<b>Vertrieb und Marketing</b>									
St.Galler Vertriebs- und Verkaufsmanagement	•	•	•	•	•			•	78
Verkäufer erfolgreich führen	•	•	•					•	80
<b>Finanzmanagement</b>									
Finanzmanagement für Executives	•	•						•	84
Finanzielle Führung des Unternehmens		•	•	•	•			•	86
<b>Executive Assistance</b>									
Professionelle Management-Assistenz					•			•	92

**E** Englische Programme

## St.Galler Digital Leadership Abschluss

Lehrgang | Zertifikat | Diplom

### Agiler, vernetzter, authentischer: Wie sich Führungskompetenz mit den gewandelten Werten, Menschen, und Aufgaben der digitalen Ära synchronisieren lässt.

Die digitale Revolution verändert Märkte, Leistungen, Prozesse – und das Kompetenzprofil der Führungskraft. Der St.Galler Digital Leader Abschluss verbindet und vermittelt jene Führungsqualitäten, die sich in der Wirklichkeit 2.0 als zielgenaues, dauerhaft verlässliches Navigationssystem erweisen. Dies als erfrischendes Kontrastprogramm zu den vielen Angeboten, welche das Wort «Digital» auf kurzlebige technisches Know-how reduzieren. Die Wirksamkeit des Studiums basiert auf drei Säulen. Erstens auf einer zukunftsweisenden Konzeption des Unternehmens als vernetztes und Sinn stiftendes System. Zweitens auf einem positiven Führungsverständnis, das auf Werten und Erfolgen statt Auftrag und Kontrolle basiert. Drittens auf Methoden und Tools, die echtem Wandel und disruptiver Innovation den Weg ebnet. Der Lernerfolg geht über den Abschluss hinaus: Als Teilnehmer betreten Sie eine Community von Entscheidern, die sich auch ausserhalb der Seminarräume zu relevanten Themen austauschen.

[www.mssg.ch/digital\\_abschluss](http://www.mssg.ch/digital_abschluss)

#### Lehrgang, Zertifikat oder Diplom?

Ergänzen Sie den Lehrgang mit einer Prüfung oder Diplomarbeit, um das St.Galler Zertifikat oder Diplom zu erlangen. Mehr dazu ab Seite 96



#### Teilnehmerkreis

Erfahrene und aufstrebende Führungskräfte, die erkannt haben, dass die Digitale Revolution eine Evolution der Leadership erfordert – und sich die entscheidenden persönlichen und unternehmerischen Fähigkeiten für diesen Wandel hier und heute aneignen wollen.

#### Daten 2020

##### Terminoptionen Modul 1

11. bis 12. Mai, Berlin  
30. November bis 1. Dezember, Berlin

##### Terminoptionen Modul 2

30. März bis 1. April, Luzern  
29. Juni bis 1. Juli, St.Gallen  
19. bis 21. Oktober, Luzern

##### Terminoptionen Modul 3

22. bis 24. Juni, Berlin  
14. bis 16. September, München  
26. bis 28. Oktober, Zürich

#### Seminardauer

2 × 3 Tage + 1 × 2 Tage

#### Teilnahmegebühr

Lehrgang CHF 10'500 | EUR 9'300  
mit Zertifikat CHF 12'500 | EUR 11'000  
mit Diplom CHF 15'800 | EUR 14'000

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

#### MODUL 1 Digital Business Transformation

**Analyse der Ausgangssituation**  
Mit SCOPE analysieren Sie die Ist-Situation und erkennen erste Handlungsoptionen. Die besondere Stärke dieser interdisziplinären Methode liegt im Herausfordern von Fragen aus der Aussenperspektive.

**Design Thinking**  
Als disruptive Methode der Ideenfindung fordert Design Thinking das Ist-Geschäft radikal heraus. Das Reframing generiert neue Erkenntnisse, überwindet kognitive Hürden und ebnet neuem Denken und Handeln den Weg.

**Der richtige Change-Mix**  
Welche Philosophie und welches Konzept der Transformation greift im konkreten Fall am besten? Die Analyse der Ansätze ermöglicht einen optimalen Mix – und damit erfolgreichere Interventionen und Massnahmen.

**In die Zukunft führen (Theorie U)**  
Anhand des integrierten Masterplans der Theorie U planen Sie die Schritte der Transformation, und zwar für Ihren Markt und Ihr Unternehmen. Ein besonderer Fokus liegt auf zukunftsgerichteten Führungsimpulsen.

**Business Transformation Canvas**  
Sie lernen, ein innovatives Geschäftsmodell zu erfinden – mit klaren Zielen, Stellhebeln und Meilensteinen, aber auch mit kreativen Instrumenten, um Strategie und Umsetzung wirkungsvoll zu veranschaulichen.

#### MODUL 2 Resonanz durch Führung

**Neue Führungskonstellationen**  
Neue, ungewöhnliche Führungskonstellationen: Jung führt Alt, International führt National, in Projektsituationen wird ohne disziplinarische Zuständigkeit geführt, es muss Einfluss auf unterschiedliche Player in komplexen Netzen genommen werden.

**Heutige Führungsqualitäten**  
Der Aufbau von Resilienz. Die kontinuierliche Bewältigung von Ambivalenz und Dilemmata. Die Fähigkeit, Gemeinschaften zu erschaffen, denen Menschen zugehören wollen.

**Resonanz bei Mitarbeitern und Teams**  
Wie lässt sich Zusammenarbeit effektiv, effizient und konstruktiv gestalten? Welchen Beitrag kann Führung zur Erzeugung von Synergie und zum Eindämmen von Konflikten leisten?

**Sinn und Ausrichtung in Zeiten der Transformation schaffen**  
Führen ist immer und unausweichlich Führen von Veränderung. Dies erfordert Orientierung und eine kommunikative Übersetzungsleistung.

**Geänderte Rahmenbedingungen in Führung und Hierarchie**  
Eigenverantwortung und Identifikation werden auf allen Unternehmensebenen gebraucht. Dazu muss die Funktion von Führung verstanden und mit komplexen Konstellationen souverän umgegangen werden. Wozu braucht es Führung? Wie können Führungssysteme in der Organisation verankert werden?

#### MODUL 3 Digital Leadership Masterclass

**Digitale Chancen erkennen und nutzen**  
Das Modul vermittelt Ihnen in maximal verdichteter Form die entscheidenden Trends und Fakten zu unternehmerischem Erfolg im digitalen Zeitalter. Strategie, Innovation, Agilität: Die Struktur des Tages widerspiegelt die drei Dimensionen, die für eine nachhaltige digitale Transformation zusammenspielen müssen.

**Neue Führung verstehen und leben**  
Das Modul zeigt Ihnen auf, wie Sie die digitale Erfolgsstory Ihres Unternehmens mit realen Emotionen, Werten und Stärken beflügeln können. Es mag paradox klingen, aber gerade in der viel gepriesenen VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) muss Führung und Zusammenarbeit auf robusten «weichen Faktoren» basieren. Als Leader müssen Sie diese Faktoren aktiv zu gestalten wissen.

**Learning Journey in die Startup-Szene**  
Das Modul nimmt Sie mit auf eine exklusive Expedition durch die Startup-Szene, wo die Erfolgsmodelle der Zukunft schon heute Alltag ist. Der Blick hinter die Kulissen und in die Strategien von ausgewählten Jungunternehmen ist Höhepunkt unseres dreiteiligen Programms. Es gibt keinen wirkungsvolleren Weg, die neue Wirklichkeit zu verinnerlichen, als der 1:1-Dialog mit Startups.

**IHR ZERTIFIKAT: «ZERTIFIZIERTER ST.GALLER DIGITAL LEADERSHIP EXPERT»**

**IHR DIPLOM: «DIPLOMIERTER ST.GALLER DIGITAL LEADERSHIP EXPERT»**

## St.Galler Leadership Abschluss

Lehrgang | Zertifikat | Diplom

### Leadership statt Zufallsprinzip: Wie Team- und Projektverantwortliche ihre persönliche und soziale Kompetenz ganzheitlich analysieren und stetig optimieren können.

Wer Führungsaufgaben übernimmt, kann sich nicht allein auf Erfahrung und Routine verlassen, sondern muss auch neue, ungewohnte – nicht selten sogar ungewohnt komplexe – Situationen bewältigen. Bisherige Werte und Verhaltensmuster dürfen deshalb nie unreflektiert weitergeführt werden. Das eigene Leadership-Verhalten ist ebenso zu hinterfragen wie die dahinterliegenden Stärken und Schwächen. Nur so ist es möglich, den Gestaltungsraum mittel- und langfristige auszubauen. Genau hier, auf der Analyse und Entwicklung der eigenen Person, liegt der Fokus des St.Galler Leadership Abschlusses. Auf systematische Weise wird das persönliche Führungsverhalten untersucht. Die gewonnenen Erkenntnisse erlauben es, persönliche und soziale Kompetenzen weiterzuentwickeln und in resultatorientierte Leadership-Strategien zu integrieren. Das Ergebnis ist ein Gewinn an Effektivität und Effizienz in der Führungsarbeit.

[www.mssg.ch/leadership\\_abschluss](http://www.mssg.ch/leadership_abschluss)

#### Lehrgang, Zertifikat oder Diplom?

Ergänzen Sie den Lehrgang mit einer Prüfung oder Diplomarbeit, um das St.Galler Zertifikat oder Diplom zu erlangen.

Mehr dazu ab Seite 96



#### Teilnehmerkreis

Führungskräfte, Projekt- und Teamverantwortliche aller Hierarchiestufen und Bereiche, die erfahren wollen, wie sie auf andere wirken und wie sie vorhandene persönliche und soziale Stärken weiter ausbauen können, sowie Führungskräfte, die ihr Rüstzeug in der Führung der eigenen Person optimieren wollen.

#### Daten 2020

##### Terminoptionen Modul 1

23. bis 25. März, St.Gallen  
14. bis 16. September, St.Gallen

##### Terminoptionen Modul 2

27. bis 30. April, St.Gallen  
21. bis 24. September, Luzern  
2. bis 5. November, Luzern

##### Terminoptionen Modul 3

11. bis 13. Mai, Luzern  
29. Juni bis 1. Juli, St.Gallen  
16. bis 18. November, Luzern

#### Seminardauer

2 x 3 Tage + 1 x 4 Tage

#### Teilnahmegebühr

Lehrgang CHF 11'500 | EUR 10'300  
mit Zertifikat CHF 13'500 | EUR 12'000  
mit Diplom CHF 16'800 | EUR 15'000

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### MODUL 1

#### Leading Change

**Grundmuster von Veränderung**  
Leben als Veränderung. Typische Verlaufsgesetze von Veränderung in lebenden bzw. komplexen Systemen.

**Wichtigste Change-Philosophien**  
Spezifische Leistungen und Grenzen unterschiedlicher Veränderungsmethoden. Verständnis der konkreten Kriterien für deren Anwendung im eigenen Unternehmen.

**Individuelle Change-Muster**  
Persönliche Muster und Ressourcen im Umgang mit unternehmerischer Veränderung. Professionalität beim Führen im Wandel.

**Gestalten von Instabilität**  
Umgang mit komplexer Dynamik. Systemkompetenz erhöhen, d.h. eine bewusste Balance zwischen Stabilität und Instabilität herstellen.

**Analyse der Situation**  
Benchmarking und Corporate Change als Impulse für wichtige Veränderungen, aber auch als Quellen der Verunsicherung. Entwickeln innovativer Methoden, um die Ausgangslage zu erfassen sowie betroffene Bereiche und Funktionen zu diagnostizieren.

**Change führen und begleiten**  
Echter Wandel: psychologische Aspekte und ihre Auswirkung auf das Wandelstempo. Typische Erfolgsfaktoren und häufigste Misserfolgsursachen von Change.

### MODUL 2

#### Advanced Leadership

**Management versus Leadership**  
Basiswissen für zukunftsorientiertes Führen von Personen und Prozessen.

**Wertemanagement**  
Führung und Ethik. Persönliche und organisationale Core Values. Wertorientierung und Selbstwert. Lebens- und Karrieremotive. Blinde Flecken.

**Courage**  
Offen und authentisch kommunizieren. Umgang mit Verantwortung. Konflikte konstruktiv lösen. Risikoabschätzung, Risikobereitschaft, Entrepreneurship.

**Energiemanagement**  
Selbstführung, Selbstwert und Gesundheit. Stress und Work-Life-Balance. Motivation und Coaching.

**Konfliktmanagement**  
Konstruktive Konfliktbewältigung: Ich-Botschaften, Perspektivenwechsel, Metakommunikation.

**Leading Change**  
Verlauf und Gesetze von Change-Prozessen. Kommunikation und Führung in allen Wandelsphasen. Change-Management-Essentials.

**Digital Leadership und Transformation**  
Think Digital – Digitale Chancen erkennen und nutzen. Lead Digital – Neue Führung verstehen und leben. Go Digital – Wo und wie wächst die digitale Zukunft heran?

**Leading Leaders**  
Strategie und Ziele kommunizieren. Eigenverantwortung aufbauen.

### MODUL 3

#### Personal Performance

**Ausdrucksbildung: Körperbewusstsein und -gedächtnis**  
Der erste Eindruck: Fremd- versus Selbstbild. Wahrnehmungstraining. Authentizität (outside in und inside out). Innere und äussere Haltung. Kommunikationsform Körpersprache.

**Ausdrucksentwicklung: Das Abc der Körpersignale**  
Signale von Status, Autorität und Über- bzw. Unterlegenheit. Innere Wirkungsblockaden. Individuelle Ausdruckspräferenzen. Nonverbale Statusflexibilität. Umgang mit Machtsymbolen und -signalen.

**Präsenz und Darstellungskraft**  
Erhöhung der individuellen Wirkung und Ausstrahlung. Die innere Haltung gegenüber dem Publikum. Timing. Wirk- und Spannungspausen. Spannung erzeugen und halten. Die Kraft der kurzen Sätze. Auftritt und Abgang. Präsenzübungen. Klarheit und Authentizität in Gestik und Mimik.

**Kommunikation**  
Umgang mit «schwierigen» Gesprächspartnern. Störfaktoren konstruktiv behandeln. Integration von verbaler und nonverbaler Kompetenz. Persönliche Wirkung in unterschiedlichen Situationen.

**Rhetorik**  
Aufbau und Dramaturgie der Rede. Spannungsbögen schaffen. Kurzstrukturen wirkungsvoll einsetzen. Rhetorische Stilmittel und Argumentationsmuster nutzen. Hauptbotschaften formulieren und vortragen. Praktisches Training von Kurzreden.

**IHR ZERTIFIKAT: «ZERTIFIZIERTER ST.GALLER LEADERSHIP EXPERT»**

**IHR DIPLOM: «DIPLOMIERTER ST.GALLER LEADERSHIP EXPERT»**

## St.Galler Management Abschluss

Lehrgang | Zertifikat | Diplom

**Strategie, Effizienz, Finanzen: Wie Entscheidungsträger ihre Kompetenz in den drei Schlüsseldisziplinen des Managererfolgs durch systematisches Know-how sowie praxiserprobte Instrumente anreichern können.**

Manager stehen vor einem zunehmenden Erfolgsdruck. Hier die volle Handlungskraft zu bewahren, ist alles andere als einfach. Mehr denn je brauchen Führungskräfte ein verlässliches Navigationssystem. Dazu gehört zum einen integriertes Wissen, das Sicherheit im Wandel gibt, zum andern ein effizientes Instrumentarium, um dieses Wissen anzuwenden. Der St.Galler Management Abschluss stellt dieses Navigationssystem zur Verfügung. Er vermittelt wertbeständige Kenntnisse, Methoden und Tools zu den zentralen Aspekten der Unternehmensführung, aber auch ein systematisches Verständnis ihrer Wechselwirkungen. Die Module des dreiteiligen Programms basieren auf der St.Galler Managementlehre: Dieses in seiner Art einzigartige Wissensmodell erlaubt es, das Erlernte in einen ganzheitlichen Zusammenhang zu stellen und damit Tempo und Nachhaltigkeit des Lernerfolgs zu steigern.

[www.mssg.ch/management\\_abschluss](http://www.mssg.ch/management_abschluss)

### Lehrgang, Zertifikat oder Diplom?

Ergänzen Sie den Lehrgang mit einer Prüfung oder Diplomarbeit, um das St.Galler Zertifikat oder Diplom zu erlangen.

Mehr dazu ab Seite 96



### Teilnehmerkreis

Mittlere und obere Führungskräfte in Abteilungen, Filialen und anderen Geschäftseinheiten – auch ohne vertiefte betriebswirtschaftliche Vorbildung –, die sich die Kernkompetenzen für richtiges und gutes Management ebenso systematisch wie praxisorientiert aneignen wollen.

### Daten 2020

#### Terminoptionen Modul 1

16. bis 18. März, St.Gallen  
17. bis 19. Juni, Luzern  
14. bis 16. Oktober, Luzern

#### Terminoptionen Modul 2

20. bis 22. April, Luzern  
9. bis 11. September, St.Gallen  
2. bis 4. November, Luzern

#### Terminoptionen Modul 3

13. bis 15. Mai, St.Gallen  
12. bis 14. Oktober, St.Gallen

### Seminardauer

3 × 3 Tage

### Teilnahmegebühr

Lehrgang CHF 10'500 | EUR 9'300  
mit Zertifikat CHF 12'500 | EUR 11'000  
mit Diplom CHF 15'800 | EUR 14'000

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### MODUL 1

#### Strategisches Management

##### Strategisches Management

Bedeutung, Grundphilosophie und Wirkung auf die langfristige Vitalität der Unternehmung.

##### Das unternehmerische Navigationssystem

Der integrierte St.Galler Managementansatz. Die unterschiedlichen Ebenen der strategischen und operativen Führung.

##### Analyse

Identifikation und Beurteilung der relevanten Kriterien bzw. Orientierungsgrößen sowie der zukünftigen Erfolgspotenziale.

##### Der Prozess der effektiven Strategieerarbeitung

Die wichtigsten strategischen Analysemethoden und Konzepte.

##### Execution und Change

Methoden zur Umsetzung von Strategien. Transfer in konkrete Programme. Einsatz der Balanced Scorecard. Strategien vermitteln und im Führungssystem verankern.

##### Gestaltung und Anpassung von Strukturen an die Strategie

Strukturen gestalten und wandeln, Prozesse und Projekte gestalten.

##### Strategisches Controlling

Überwachung und laufende Bestimmung des «strategischen Kurses». Instrumente und Ansätze.

##### Wirksamkeit von Vision, Mission und Werten

Methoden und Tools zur Messung von Strategien und Systemen.

### MODUL 2

#### Führen – Leisten – Leben Managerial Effectiveness

##### Orientierung geben

Führen mit Zielen als wichtigster Erfolgsfaktor. Auf Resultate fokussieren. Wirksame Ziele.

##### Motivation

Kontrolle und Vertrauen. Der richtige Rahmen für motivierte Mitarbeitende. Delegation ohne Kontrolle.

##### Organisieren

Die richtige Person an der richtigen Stelle. Stellengestaltung. Der Beitrag für die Strategieumsetzung.

##### Entscheiden

Entscheidungen bei zunehmender Komplexität. Hirnforschung und Entscheidungsmethodik.

##### Wirkungsvoll kommunizieren

Das Wesentliche im Dialog. Gestaltung von Informationsflüssen. Erfolg bei Sitzungen.

##### Sich selbst und andere managen

Belastung und Stress. Persönliche Arbeitsmethodik. Erhöhung der eigenen Wirksamkeit. Effektivität und Effizienz der Mitarbeitenden.

##### Systemtheorie

Ganzheitliches Denken. Die St.Galler Managementlehre. Gestaltung von Systemen.

### MODUL 3

#### Finanzielle Führung des Unternehmens

##### Finanzwirtschaftliche Basiskonzepte

Steuerungsgrößen und Orientierungsgrundlagen. Return on Investment. Kurz- und mittelfristiger Finanzbedarf. Der Cashflow als Ertrags- und Liquiditätskenngrösse.

##### Management-Erfolgsrechnung

Erfolgsrechnung nach Produktgruppen, Märkten, Kunden und Geschäftseinheiten. Decision und Responsibility Accounting. Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungsbasis. Break-even-Analyse.

##### Kostenmanagement

Kostenwirksamkeit von Prozessen und Abläufen im Unternehmen. Kriterien für die Beeinflussbarkeit von Kosten. Entscheidungskriterien für Eigenfertigung oder Fremdbeschaffung bzw. Outsourcing.

##### Budget, Kalkulation und Preisgestaltung

Cost und Profit Center. Führungsziele nach Kosten- und Leistungsmanagement. Planung von Verkaufspreis und Gewinnbedarf. Preisziel- und Preisicherungsrechnung. Benchmarks zu Gewinn und Rentabilität.

##### Geschäftsbericht und Bilanz

Analyse und Interpretation von Geschäftsberichten. Bereinigung, Strukturierung und Berechnung nützlicher Kennzahlen aus dem Mehrjahres- und Branchenvergleich.

##### Controlling und Reporting

Vom Managementenerfolg zur Bilanz- und Finanzplanung. Funktion der Bewegungsbilanz. Mittelherkünfte und -verwendungen. Auswirkung der Finanzierung auf Erfolg und Bilanz. Internes Berichtswesen.

**IHR ZERTIFIKAT: «ZERTIFIZIERTER ST.GALLER MANAGEMENT EXPERT»**

**IHR DIPLOM: «DIPLOMIERTER ST.GALLER MANAGEMENT EXPERT»**

## St.Galler High Potential Abschluss

Lehrgang | Zertifikat | Diplom

### Klar führen, effektiv gestalten, richtig verhandeln: Wie Nachwuchsführungskräfte die Mechanismen erfolgreichen Managements systematisch erlernen und umsetzen können.

Die Frage, was Management bedeutet, stellt sich jungen und zukünftigen Führungskräften in besonderem Mass.

Der St.Galler High Potential Abschluss gibt ihnen eine ebenso verlässliche wie praxistaugliche Antwort. Um ein Team zu führen – oder im Team zu führen –, müssen Manager menschliches Verhalten genau verstehen, richtig interpretieren und erfolgreich auf das gemeinsame Ziel lenken können. Wer Strategien, Prozesse und Wandel gestalten will, braucht mehr als Visionen und Emotionen: In seinem Grundwesen ist Management ein Handwerk, das auf klar definierten und erlernbaren Konzepten und Instrumenten beruht. Der Abschluss vermittelt die Grundlagen dieses Handwerks, wobei Management- und Leadership-Kompetenzen ebenbürtig berücksichtigt werden. Als besonders erfolgskritische Fähigkeit erlernen die High Potentials zudem eine Verhandlungstechnik, die auf nachhaltige Kooperation setzt, statt nur den schnellen Vorteil zu suchen.

[www.mssg.ch/highpotential\\_abschluss](http://www.mssg.ch/highpotential_abschluss)

#### Lehrgang, Zertifikat oder Diplom?

Ergänzen Sie den Lehrgang mit einer Prüfung oder Diplomarbeit, um das St.Galler Zertifikat oder Diplom zu erlangen. Mehr dazu ab Seite 96



#### Teilnehmerkreis

Der St.Galler High Potential Abschluss ist massgeschneidert für Projektleiter, Spezialisten und Junior Manager, die ihre Verantwortung schon zu Beginn ihrer Managementkarriere durch praxiserprobte Kenntnisse, Fähigkeiten und Werkzeuge wahrnehmen wollen.

#### Daten 2020

##### Terminoptionen Modul 1

16. bis 18. März, Luzern  
12. bis 14. Oktober, St.Gallen

##### Terminoptionen Modul 2

25. bis 27. März, Luzern  
19. bis 21. Oktober, St.Gallen

##### Terminoptionen Modul 3

1. bis 3. Juli, St.Gallen  
30. November bis 2. Dezember, St.Gallen

#### Seminardauer

3 x 3 Tage

#### Teilnahmegebühr

Lehrgang CHF 10'500 | EUR 9'300  
mit Zertifikat CHF 12'500 | EUR 11'000  
mit Diplom CHF 15'800 | EUR 14'000

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### MODUL 1

#### Strategie, Struktur, Change

##### Strategieverständnis

Grundlagen des Strategischen Managements. Bedeutung der Strategie für die langfristige Überlebensfähigkeit der Unternehmung.

##### Strategische Analyse

Methoden der strategischen Analyse. Prägende Faktoren in Unternehmung und Umfeld. Strategische Ausgangslage und Herausforderungen.

##### Strategieentwicklung

Überblick über den Prozess der effektiven Strategiearbeit. Methoden und Instrumente der Strategieformulierung.

##### Lebensfähige Systeme (Kybernetik)

Das integrierte St.Galler Management-Modell als unternehmerisches Navigationssystem. Die Ebenen der normativen, strategischen und operativen Führung.

##### Struktur- und Prozessorganisation

Gestaltung und Anpassung von Strukturen an die strategischen Herausforderungen. Prozessanalyse, -diagnose und -gestaltung. Bildung strategischer Geschäftsfelder. Outside-in- vs. Inside-out-Perspektive.

##### Strategie und Change

Strategie im Spannungsfeld zwischen Bewahrung und Erneuerung. Gesetzmässigkeiten der Veränderung. Architektur erfolgreicher Change-Programme.

##### Management der Veränderung

Analyse des Change Management. Erfolgsfaktoren des nachhaltigen Wandels. Wichtigste Hürden und Risiken. Veränderungsprogramme initiieren, führen und begleiten.

### MODUL 2

#### Leadership

##### Leadership-Kompetenz

Aufgaben, Tools und Verantwortung der Führungskraft. Integrales Führungsverständnis. Gesellschaftlicher Wandel. Leadership und Differenzierung. Leadership als Nährboden für Exzellenz und Leistung. Was gute Führungskräfte auszeichnet.

##### Kommunikation und Gesprächsführung

Prinzipien der Wahrnehmung. Unterschwellige und nonverbale Kommunikation. Gesprächsstruktur und Argumentationsmuster. Konstruktives Feedback. Umgang mit Emotionen und schwierigen Situationen. Planen und Gestalten von Meetings. Ansätze, Phasen und Werkzeuge der Moderation.

##### Selbstmanagement

Werhaltungen und Interpretationsmuster. Analyse von Verhaltensmustern. Die eigene Balance als Voraussetzung für Leadership-Erfolg. Ich-Ressourcen nutzen. Die Ökologie des Menschen. ProPosition als Selbstmanagement-Methode.

##### Mitarbeitende zum Erfolg führen

Führungsansätze im Vergleich. Alte Denkmuster aufbrechen. Herausforderungen als Lernchance. Persönliches Verhalten in unterschiedlichen Rollen (Chef, Kollege, Mentor, Mitarbeiter). Führen von Teams, Abteilungen und grösseren Einheiten.

##### Führung und Motivation

Mitarbeiter beurteilen. High Potentials erkennen und entwickeln. Sich selbst und Mitarbeiter zur Bestleistung führen. Kritik- und Zielvereinbarungsgespräche. Persönliche Werte und Motive mit beruflichen Zielen abstimmen.

### MODUL 3

#### St.Galler Verhandlungsmethodik

##### Grundsätze des Verhandeln kennen

Verhandlungen – einige praktische Definitionen. Das Erkennen von Verhandlungssituationen. Die Bedeutung der Einstellung zu Meinungsverschiedenheiten und Konflikten.

##### Kommunikationsformen im Verhandlungsprozess

Worauf es beim Verhandeln ankommt. Die Grundhaltung des partnerschaftlich geführten Gesprächs. Offene versus geschlossene Kommunikation. Einseitige versus zweiseitige Kommunikation.

##### Überzeugend verhandeln

Der Umgang mit stärkeren Verhandlungspartnerinnen und -partnern. Den klassischen Gegensatz zwischen Erfolgsstreben und Menschlichkeit überwinden. Wie man Gesichtsverlust auf beiden Seiten vermeidet.

##### Argumentationsmodi

Argumentationsarten und ihre Wirkungen. Die angemessene Abfolge von Information und Argumentation.

##### Faire Dialektik in Verhandlungssituationen

Wege und Mittel, um via Verständlichkeit zu überzeugen. Prozessschritte und Strukturen. Kundennutzen im Mittelpunkt.

##### Planung und Vorbereitung

Bausteine einer erfolgreichen Verhandlungsführung. Wie man Verhandlungen plant und sich darauf vorbereitet. Verhandlungsstrategien und -taktiken. Überzeugungstechniken. Abschlusstechniken.

## St.Galler Junior Management Abschluss

Lehrgang | Zertifikat | Diplom

**Die nächste Generation, bitte: Wie sich Junior Manager durch intensiven Kompetenzaufbau in den Schlüssel-disziplinen von Management und Leadership ihre Effizienz und Effektivität systematisch im Hinblick auf künftige Aufgaben steigern können.**

Mit dem Einstieg ins Unternehmen geht das Lernen erst los. In der Praxis stehen gerade jüngere Mitarbeiter unter speziellem Druck. Sie müssen zum einen ihre heutigen Aufgaben gut meistern, und zwar ohne auf eine reiche Erfahrung und eingespielte Routinen zurückgreifen zu können. Dabei führt der Hyperwettbewerb dazu, dass «Schonzeiten» kürzer werden und die operative Verantwortung schnell zum Tragen kommt, nicht selten bereits ab dem ersten Tag. Zum anderen werden Jungmanager von Tag zu Tag mit komplexeren Problemen betraut, deren erfolgreiche Lösung über ihre Zukunftschancen entscheidet. Nicht nur im eigenen Fachgebiet gilt es, effektiver und effizienter zu arbeiten. Zunehmend werden auch Führung und Finanzen zu wichtigen Dimensionen im Berufsalltag. Dieser St.Galler Abschluss wurde eigens konzipiert, um den Weg vom Nachwuchs ins Management durch direkt umsetzbare – und systematisch vernetzte – Wissen und Können abzusichern.

[www.mssg.ch/juniormangement\\_abschluss](http://www.mssg.ch/juniormangement_abschluss)

### Lehrgang, Zertifikat oder Diplom?

Ergänzen Sie den Lehrgang mit einer Prüfung oder Diplomarbeit, um das St.Galler Zertifikat oder Diplom zu erlangen. Mehr dazu ab Seite 96



### Teilnehmerkreis

Jüngere Mitarbeiter in Linien- und Stabsfunktionen, die sich auf Basis einer integrierten Management- und Leadership-Lehre für komplexere Aufgaben wappnen und den Schritt von der Projekt- zur Teamverantwortung beschleunigen wollen.

### Daten 2020

#### Terminoptionen Modul 1

25. bis 27. März, Luzern  
19. bis 21. Oktober, St.Gallen

#### Terminoptionen Modul 2

13. bis 15. Mai, St.Gallen  
12. bis 14. Oktober, St.Gallen

#### Terminoptionen Modul 3

20. bis 22. April, Luzern  
9. bis 11. September, St.Gallen  
2. bis 4. November, Luzern

### Seminardauer

3 x 3 Tage

### Teilnahmegebühr

Lehrgang CHF 10'500 | EUR 9'300  
mit Zertifikat CHF 12'500 | EUR 11'000  
mit Diplom CHF 15'800 | EUR 14'000

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### MODUL 1

#### First Leadership

#### Führungsprozess/Leadership

Was heisst Führung? Erkennen von Aufgaben und Realitäten der Führung und vom Umgang damit. Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme einer Führungskraft.

#### Eigene Ziele konsequent anstreben und erreichen

Folgen notwendiger Führungsaktivitäten realistisch einschätzen und Negatives minimieren. Bei Konfrontationen die Übersicht behalten und die Problemsituation schrittweise einer Lösung zuführen. Analyse der eigenen Verhaltensmuster und Eigenheiten als Basis für erfolgreiches Selbstmanagement.

#### Führen von Teams

Kriterien und Prozesse der Teamentwicklung. Teamarbeit und Teamleitung. Umgang mit psychodynamischen und gruppendynamischen Prozessen. Die Wechselwirkung zwischen Autonomiegrad und Zurechnung von Verantwortlichkeit.

#### Führung und Motivation

Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Erkenntnisse für die heutige Führungspraxis. Individuell auf den Mitarbeiter bezogene Gestaltung motivierender Rahmenbedingungen.

#### Coaching und Empowerment

Coaching, Mentoring, Training, Beratung in den verschiedenen Phasen der Mitarbeiterentwicklung. Die Struktur eines leistungsorientierten Coaching-Programms. Empowerment und Coaching als Elemente einer neuen Führungskultur. Mitarbeiter zum Erfolg führen.

### MODUL 2

#### Finanzielle Führung des Unternehmens

#### Finanzwirtschaftliche Basiskonzepte

Steuerungsgrössen und Orientierungsgrundlagen. Return on Investment. Kurz- und mittelfristiger Finanzbedarf. Der Cashflow als Ertrags- und Liquiditätskenngrösse.

#### Management-Erfolgsrechnung

Erfolgsrechnung nach Produktgruppen, Märkten, Kunden und Geschäftseinheiten. Decision und Responsibility Accounting. Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungsbasis. Break-even-Analyse.

#### Kostenmanagement

Kostenwirksamkeit von Prozessen und Abläufen im Unternehmen. Kriterien für die Beeinflussbarkeit von Kosten. Entscheidungskriterien für Eigenfertigung oder Fremdbeschaffung bzw. Outsourcing.

#### Budget, Kalkulation und Preisgestaltung

Cost und Profit Center. Führungsziele nach Kosten- und Leistungsmanagement. Planung von Verkaufspreis und Gewinnbedarf. Preisziel- und Preisicherungsrechnung. Benchmarks zu Gewinn und Rentabilität.

#### Geschäftsbericht und Bilanz

Analyse und Interpretation von Geschäftsberichten. Bereinigung, Strukturierung und Berechnung nützlicher Kennzahlen aus dem Mehrjahres- und Branchenvergleich.

#### Controlling und Reporting

Vom Managementenerfolg zur Bilanz- und Finanzplanung. Funktion der Bewegungsbilanz. Mittelherkünfte und -verwendungen. Auswirkung der Finanzierung auf Erfolg und Bilanz. Internes Berichtswesen.

### MODUL 3

#### Führen – Leisten – Leben Managerial Effectiveness

#### Orientierung geben

Führen mit Zielen als wichtigster Erfolgsfaktor. Auf Resultate fokussieren. Wirksame Ziele.

#### Motivation

Kontrolle und Vertrauen. Der richtige Rahmen für motivierte Mitarbeitende. Delegation ohne Kontrolle.

#### Organisieren

Die richtige Person an der richtigen Stelle. Stellengestaltung. Der Beitrag für die Strategieumsetzung.

#### Entscheiden

Entscheidungen bei zunehmender Komplexität. Hirnforschung und Entscheidungsmethodik.

#### Wirkungsvoll kommunizieren

Das Wesentliche im Dialog. Gestaltung von Informationsflüssen. Erfolg bei Sitzungen.

#### Sich selbst und andere managen

Belastung und Stress. Persönliche Arbeitsmethodik. Erhöhung der eigenen Wirksamkeit. Effektivität und Effizienz der Mitarbeitenden.

#### Systemtheorie

Ganzheitliches Denken. Die St.Galler Managementlehre. Gestaltung von Systemen.

## St.Galler Change Management Abschluss

Lehrgang | Zertifikat | Diplom

**Vom neuen Denken zum geänderten Verhalten: Wie Führungskräfte unternehmerischen Wandel ebenso wirkungsvoll wie effizient vorantreiben sowie veränderungsbedingte Konflikte aktiv vermeiden und abbauen können.**

In einer Welt im Umbruch werden Management und Change zu Synonymen. So gut wie jedes Unternehmen, und somit auch jede Führungskraft, steht heute vor der Aufgabe, neues Denken und Handeln im Verhalten der Mitarbeitenden zu verankern. Einem hohen Erfolgsdruck stehen dabei enge Zeit- und Kostenrestriktionen gegenüber. Dies trotz den Unwägbarkeiten und Konfliktpotenzialen, mit welchen jegliche Form von Wandel verbunden ist. Was tun? Die Management School St.Gallen stellt eine bessere Frage: Was können? Aus der Erkenntnis, dass die Besonderheiten des Change Management besondere Kompetenzen erfordern, ist der St.Galler Change Management Abschluss entstanden. In drei Modulen vermittelt er der Unternehmenspraxis die zentralen Kenntnisse und Fertigkeiten, auf denen nachhaltig erfolgreicher Wandel beruht: Change-Prozesse verstehen und gestalten. Sich selbst und andere effizient führen. Sowie die Ziele und Wege der Veränderung selbst in konfliktgeladenen Situationen im Griff behalten.

[www.mssg.ch/changemanagement\\_abschluss](http://www.mssg.ch/changemanagement_abschluss)

### Lehrgang, Zertifikat oder Diplom?

Ergänzen Sie den Lehrgang mit einer Prüfung oder Diplomarbeit, um das St.Galler Zertifikat oder Diplom zu erlangen. Mehr dazu ab Seite 96



### Teilnehmerkreis

Führungskräfte auf Unternehmens- und Abteilungsebene sowie Projektleiter in strategischen Change-Projekten, die Veränderungsprozesse dank spezifischem Wissen und Können professioneller organisieren, realisieren und kontrollieren wollen.

### Daten 2020

#### Terminoptionen Modul 1

23. bis 25. März, St.Gallen

14. bis 16. September, St.Gallen

#### Terminoptionen Modul 2

20. bis 22. April, Luzern

9. bis 11. September, St.Gallen

2. bis 4. November, Luzern

#### Terminoptionen Modul 3

15. bis 17. Juni, St.Gallen

30. November bis 2. Dezember, Luzern

#### Seminardauer

3 x 3 Tage

#### Teilnahmegebühr

Lehrgang CHF 10'500 | EUR 9'300

mit Zertifikat CHF 12'500 | EUR 11'000

mit Diplom CHF 15'800 | EUR 14'000

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### MODUL 1

#### Leading Change

##### Grundmuster von Veränderung

Leben als Veränderung. Typische Verlaufsgesetze von Veränderung in lebenden bzw. komplexen Systemen.

##### Wichtigste Change-Philosophien

Spezifische Leistungen und Grenzen unterschiedlicher Veränderungsmethoden. Verständnis der konkreten Kriterien für deren Anwendung im eigenen Unternehmen.

##### Individuelle Change-Muster

Persönliche Muster und Ressourcen im Umgang mit unternehmerischer Veränderung. Professionalität beim Führen im Wandel.

##### Gestalten von Instabilität

Umgang mit komplexer Dynamik. Systemkompetenz erhöhen, d.h. eine bewusste Balance zwischen Stabilität und Instabilität herstellen.

##### Analyse der Situation

Benchmarking und Corporate Change als Impulse für wichtige Veränderungen, aber auch als Quellen der Verunsicherung. Entwickeln innovativer Methoden, um die Ausgangslage zu erfassen sowie betroffene Bereiche und Funktionen zu diagnostizieren.

##### Change führen und begleiten

Echter Wandel: psychologische Aspekte und ihre Auswirkung auf das Wandelstempo. Typische Erfolgsfaktoren und häufigste Misserfolgsursachen von Change.

### MODUL 2

#### Führen – Leisten – Leben Managerial Effectiveness

##### Orientierung geben

Führen mit Zielen als wichtigster Erfolgsfaktor. Auf Resultate fokussieren. Wirksame Ziele.

##### Motivation

Kontrolle und Vertrauen. Der richtige Rahmen für motivierte Mitarbeitende. Delegation ohne Kontrolle.

##### Organisieren

Die richtige Person an der richtigen Stelle. Stellengestaltung. Der Beitrag für die Strategieumsetzung.

##### Entscheiden

Entscheidungen bei zunehmender Komplexität. Hirnforschung und Entscheidungsmethodik.

##### Wirkungsvoll kommunizieren

Das Wesentliche im Dialog. Gestaltung von Informationsflüssen. Erfolg bei Sitzungen.

##### Sich selbst und andere managen

Belastung und Stress. Persönliche Arbeitsmethodik. Erhöhung der eigenen Wirksamkeit. Effektivität und Effizienz der Mitarbeitenden.

##### Systemtheorie

Ganzheitliches Denken. Die St.Galler Managementlehre. Gestaltung von Systemen.

### MODUL 3

#### Konflikte managen – Wandel gestalten

##### Konfliktsignale lesen

Konflikte beim Entstehen erkennen. Unterscheiden von Konflikten und Scheinkonflikten. Charakteristik von inneren und äusseren Konflikten.

##### Konflikte managen

Konfliktprophylaxe. Arten und Orte von Konflikten. Stufen der Eskalation und stufengerechter Umgang mit der Konfliktsituation.

##### Konflikte in Gruppen

Die Gruppendynamik von Konflikten erkennen und konstruktiv für das Konfliktmanagement nutzen. Die Teambildung als besondere Konfliktphase verstehen und gestalten.

##### Konstruktives Verhalten

Verhalten im Konflikt: Wann eingreifen, wann nicht? Strategien und Schritte der Konfliktvermittlung. Kritikpunkte klar und konstruktiv äussern. Training von Deeskalationstechniken.

##### Umgang mit offenem und verdecktem Widerstand

Die Kooperationsbereitschaft bei anderen erhöhen. Verschlussene Konfliktpartner für Gespräche und Massnahmen gewinnen.

##### Kritische Gesprächssituationen

Gespräche aus dem Berufsumfeld der Teilnehmer. Vermittlungsgespräche zwischen Streitenden. Kommunikation mit schwierigen Gesprächspartnern.

##### Konflikte und Konflikterleben

Konflikte als persönliches Konstrukt. Subjektives Erleben und Empfinden als Determinanten von Konflikten und damit als Schlüssel zu deren erfolgreicher Bewältigung.

**IHR ZERTIFIKAT: «ZERTIFIZIERTER ST.GALLER CHANGE MANAGEMENT EXPERT»**

**IHR DIPLOM: «DIPLOMIERTER ST.GALLER CHANGE MANAGEMENT EXPERT»**

## St.Galler Sales Leadership Abschluss

Lehrgang | Zertifikat | Diplom

**Neue Märkte, neue Regeln, neue Stärken: Wie Sie sich und Ihr Unternehmen in der Vertriebswelt von heute und morgen erfolgreich positionieren – dank systematisch aktualisiertem Know-how in Sales, Management und Leadership.**

An der Verkaufsfrent weht ein harter Wind, und zwar von allen Seiten und in jeder Branche. Die Spielregeln von Kundenverhalten und Kundenbeziehungen sind einem fundamentalen Wandel unterworfen. Innovative Vertriebskanäle und Vernetzungen schaffen neue Konstellationen zwischen Herstellern, Händlern und Kunden. Mitbewerber aus aufstrebenden Märkten sowie hocheffiziente Online-Märkte lassen Gewinnspannen erodieren und führen zu immer komplexeren Verhandlungen. Und nicht zuletzt verlangt das veränderte Umfeld auch nach neuartigen Strukturen, Prozessen und Methoden im Vertriebs- und Verkaufsteam. Um diese Veränderungen zu meistern, sind neue Sales-Kompetenzen und Leadership-Qualitäten gefragt. Unser Programm befähigt Sie, dieser Dynamik nicht nur standzuhalten, sondern sie für Ihren persönlichen und unternehmerischen Erfolg zu nutzen.

[www.mssg.ch/salesleadership\\_abschluss](http://www.mssg.ch/salesleadership_abschluss)

### Lehrgang, Zertifikat oder Diplom?

Ergänzen Sie den Lehrgang mit einer Prüfung oder Diplomarbeit, um das St.Galler Zertifikat oder Diplom zu erlangen. Mehr dazu ab Seite 96

**Apropos Diplom:** Im Diplomstudiengang können Sie als drittes Modul entweder das Intensivtraining «St.Galler Verhandlungsmethodik» belegen oder mit Ihrem Sales Team den Corporate Workshop «Sales Power» durchführen. Dieser ist als firmeninternes Programm konzipiert und spiegelt die tatsächlichen Herausforderungen Ihres Unternehmens oder Ihrer Abteilung wider. Dabei bildet Ihre Unternehmensstrategie die inhaltliche Basis, aus der die Vertriebsstrategie sowie die konkrete Massnahmen- und Umsetzungsplanung abgeleitet werden.



### Teilnehmerkreis

Führungskräfte mit Verantwortung in Vertrieb und Verkauf, die ihre Sales Leadership auffrischen und ausbauen wollen, um die Verkaufskraft ihres Unternehmens und Teams wirksam zu stärken.

### Daten 2020

#### Terminoptionen Modul 1

23. April, Berlin  
3. November, Düsseldorf

#### Terminoptionen Modul 2

20. bis 21. April, Berlin  
16. bis 17. November, Berlin

#### Terminoptionen Modul 3

1. bis 3. Juli, St.Gallen  
30. November bis 2. Dezember, St.Gallen

### Seminardauer

1 x 1 Tag, 1 x 2 Tage, 1 x 3 Tage

### Teilnahmegebühr

Lehrgang CHF 9'400 | EUR 8'300  
mit Zertifikat CHF 11'400 | EUR 10'000  
mit Diplom CHF 14'700 | EUR 13'000

Sämtliche Seminarveranstaltungen sind von der MwSt. befreit.

## THEMEN

### MODUL 1

#### Sales Future Now!

Die Zukunftstagung ermöglicht Ihnen, den Wandel systematisch zu analysieren und die wesentlichen Trends zu ermitteln. Sie erhalten konkrete Instrumente in die Hand, um Ihre Vertriebs- und Verkaufsorganisation fit für die Zukunft zu machen, mit besonderem Fokus auf die digitale Transformation. Unter anderem lernen Sie, mit Hilfe von Design Thinking innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. B2C- und B2B-Geschäft werden mit der erforderlichen Differenzierung betrachtet und an Praxisfällen illustriert. Einen weiteren Schwerpunkt bilden Leadership-Fragen, etwa die Rolle von Netzwerken und Persönlichkeitstypologien in Vertrieb und Verkauf.

#### Themenfokus Modul 1

- Digitale Trends im B2B und B2C
- Business Transformation
- Update der Vertriebsstrategie
- Value Proposition Canvas
- Zukunftsvision Multi-Channel
- Die neue Kundenbeziehung
- Transformationale Vertriebsführung
- Instrumente virtueller Führung
- Personalentwicklung im Vertrieb

### MODUL 2

#### St.Galler Vertriebs- und Verkaufsmanagement

Im Intensivtraining vertiefen Sie Ihre Stärken auf kompakte und praxisorientierte Weise. Trainiert werden sowohl Management Skills als auch Leadership Skills. Das Programm verschafft eine geschärfte Sicht auf Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden sowie auf zeitgemässe Ansätze, den Kundendialog zu vertiefen und die Kundenbeziehung zu dynamisieren. Sie werden ausserdem befähigt, Ihre Vertriebs- und Verkaufsorganisation noch direkter auf Ihre Kunden auszurichten. Unter anderem lernen Sie, Ihr Team gezielt weiterzuentwickeln und selbst in turbulenten Situationen auf Verkaufskurs zu halten.

#### Themenfokus Modul 2

- Sales Excellence und Sales Leadership
- Strategisches Vertriebs- und Verkaufsmanagement
- Customer Focus und Key Account Management
- Der vernetzte Kunde (Kundenbeziehung 4.0)
- Kommunikation im Markt und im Kundengespräch
- Organisation und Prozesse in Vertrieb und Verkauf
- Motivation und Kompetenzen des Sales Teams
- Führung von Verkaufsteams

### MODUL 3

#### St.Galler Verhandlungsmethodik

**Grundsätze des Verhandeln kennen**  
Verhandlungen – einige praktische Definitionen. Das Erkennen von Verhandlungssituationen. Die Bedeutung der Einstellung zu Meinungsverschiedenheiten und Konflikten.

#### Kommunikationsformen im Verhandlungsprozess

Worauf es beim Verhandeln ankommt. Die Grundhaltung des partnerschaftlich geführten Gesprächs. Offene versus geschlossene Kommunikation. Einseitige versus zweiseitige Kommunikation.

#### Überzeugend verhandeln

Der Umgang mit stärkeren Verhandlungspartnerinnen und -partnern. Den klassischen Gegensatz zwischen Erfolgsstreben und Menschlichkeit überwinden. Wie man Gesichtsverlust auf beiden Seiten vermeidet.

#### Argumentationsmodi

Argumentationsarten und ihre Wirkungen. Die angemessene Abfolge von Information und Argumentation.

#### Faire Dialektik in Verhandlungssituationen

Wege und Mittel, um via Verständlichkeit zu überzeugen. Prozessschritte und Strukturen. Kundennutzen im Mittelpunkt.

#### Planung und Vorbereitung

Bausteine einer erfolgreichen Verhandlungsführung. Wie man Verhandlungen plant und sich darauf vorbereitet. Verhandlungsstrategien und -taktiken. Überzeugungstechniken. Abschlusstechniken.

**IHR ZERTIFIKAT: «ZERTIFIZIERTER ST.GALLER SALES LEADERSHIP EXPERT»**

**IHR DIPLOM: «DIPLOMIERTER ST.GALLER SALES LEADERSHIP EXPERT»**

## St.Gallen's Management & Leadership Program

What challenges will managers be faced with in the future, and how can these be met? In answer to these questions, we have established our St.Gallen's Management & Leadership Program. Together we will embark on a learning journey that will support you to develop as a person and thus as a leader.

Whoever takes on a management role cannot rely on experience and routine alone, but also needs to deal with new, complex, unfamiliar situations. More than ever, managers need a reliable navigation system to refine their skills. This requires, on the one hand, an integrated body of knowledge which provides security during periods of change, and, on the other hand, an efficient set of tools with which to apply this knowledge. The program provides this navigation system with topics ranging from strategic competence to leadership skills, cultural transformation and personal excellence. The modules of the three-part program are based on St.Gallen's management teaching principles, combined with current management approaches. The program also focusses on analyzing and developing your own leadership personality and management behavior. It includes a high level of self-reflection of the own leadership role. The skills you acquire will allow you to refine your personal and social competencies and integrate these into goal-oriented leadership strategies.

[www.mssg.ch/managementleadership](http://www.mssg.ch/managementleadership)



### Target group

Leaders who would like to optimize their leadership and management competencies holistically.

### Dates 2020

#### Date options module 1

May 25 – 27, 2020, Lucerne  
November 09 – 11, 2020, St.Gallen

#### Date options module 2

June 24 – 26, 2020, St.Gallen  
December 09 – 11, 2020, Lucerne

#### Date options module 3

March 02 – 04, 2020, St.Gallen  
October 26 – 28, 2020, St.Gallen

### Duration

3 x 3 Days

### St.Gallen Certification

There is the option of passing an exam and/or writing a thesis at the end of the program and certifying as St.Gallen Leadership & Management Expert.

### Participant Fees

Program CHF 11'500 | EUR 10'300  
with Certificate CHF 13'500 | EUR 12'000  
with Diploma CHF 16'800 | EUR 15'000

According to Swiss regulations no additional VAT will be charged for any of the programs.

## PROGRAM CONTENTS

### MODULE 1

#### Personal Excellence

Personal Excellence actively encourages you to change your personal perspective on others and on yourself. This gives you the opportunity to self-reflect more deeply in order to get to know yourself better and to be able to communicate and to use your strengths and talents in a more targeted way.

#### Focus on strengths

Personality profile. Where do your true strengths lie? Which talents should you develop? How to deal with different profiles.

#### Personal impact

Body awareness and vocal training. Versatility of expression. Presence and power of performance. Enhancing presentation skills. Storytelling.

#### Self-leadership

Self reflection and self-awareness. Transactional analysis. Identifying and working on obstructive beliefs. Handling pressure, opposition and stress.

#### Communication and conversational skills

Principles of successful communication skills. Active listening. Dealing with difficult conversations.

#### Developing spontaneity

Thinking on your feet. Speeding up your reaction time. Improvisation and quick wittedness. Quick responsiveness.

#### My contribution to the whole:

personal development plan. Recommended complementary activities.

#### Knowledge Transfer

Q&A/experience exchange session web session to secure transfer process 4–6 weeks after seminar.

#### Optional

Individual coaching to develop personality.

### MODULE 2

#### Executive Leadership

Stop and take stock of your leadership journey so far, assess where leadership is going in the digital age and construct your own individual development path for the future. With an experienced coach and a powerful group of peers you can expect to work on the following topics:

#### Leadership values

Personal leadership values and aspirations, stability and resilience.

#### New insights on old stories

Useful neuroscience for personal growth, understanding behaviour and motivation.

#### New demands and challenges

Modern definition of leadership. Breaking down old thinking patterns. The effects of digitalization, social trends and "New Work".

#### High performance (agile) teams

Designing collaboration constructively, leading self-organizing and agile teams, working on team development.

#### Leading and supporting transformation successfully

Growth mindset, developing new habits, culture change and change leadership.

#### Courage and responsibility

Handling responsibility. Appetite for risk and entrepreneurship.

#### Empowerment

From superior to sparring partner, developing coaching competence, having high value conversations.

#### Employee development

The leader's role, giving rich feedback, delegation. Methods and tools.

#### Knowledge Transfer

Q&A/experience exchange session web session to secure transfer process 4–6 weeks after seminar.

#### Optional

Individual coaching to develop leadership skills.

### MODULE 3

#### Managing Business

Managing Business gives you the skills to make far-sighted decisions between the conflicting priorities of market opportunities and company strengths. Strategic planning which will lead you faster and safer to future success.

#### Business management

Defining the basic direction: Vision and mission for corporations, businesses and departments.

#### Top Management Perspective

The playground: Individuals, organizations, corporations, businesses and departments.

#### The integrated St.Gallen management approach

The company navigation system. Levels of strategic and operative management.

#### Strategy radar

Health Check: Strategy radar for corporations, businesses and departments.

#### Strategy development process

Getting into action: How to define a strategy development process

#### Implementing strategy

Key features of strategy controlling and how to link strategies to annual objectives and to the annual (financial) planning cycle.

#### How to deal with the future

Operative mid- and long-term planning, strategic planning, forecasts and scenarios. Dealing with the unknowable. Scenario technique.

#### New target groups, new markets

Between grey surfers and digital natives. New target groups in the digital age.

#### Customer orientation

From a buzz word to a more structured understanding of the concept. Customer oriented innovation, management, and cost structures.

#### Knowledge Transfer

Q&A/experience exchange session web session to secure transfer process 4–6 weeks after seminar.

#### Optional

Individual coaching on managing the own department.

## *Präzision statt Kraftakt*

Was im Business gilt, trifft auch auf die Education zu: Sie brauchen Lösungen, die den Nagel auf den Kopf treffen. Aber welche «Nägel» sind relevant? Und wie tief muss Ihre Kompetenz greifen? Die Praxis zeigt es klar: Wer nur die Schlagkraft erhöht, ist auf dem Holzweg. Gefragt ist eine Weiterbildung, die von Präzision und Systematik geprägt ist. Genau das bietet Ihnen St.Gallen – niet- und nagelfest.



*Wir freuen uns auf Sie.  
Haben wir Sie mit unserer  
Leidenschaft angesteckt?  
Suchen Sie neues Wissen,  
neue Orientierungspunkte  
und neue Impulse für Ihre  
Managementtätigkeit?  
Nutzen Sie die Gelegenheit,  
sich einmal vom Alltag zu  
lösen und zusammen mit  
Experten Ihren gegenwärtigen  
beruflichen Standort  
und Ihre persönliche  
Zukunft zu überprüfen.  
Investieren Sie in sich und  
Ihre Zukunft!*

Sarah Fankhauser  
Manager Office & Project  
s.fankhauser@mssg.ch  
Telefon +41 71 222 51 53



## Deshalb St.Gallen.

Im Wettbewerb der Bildungsanbieter will die Management School St.Gallen nicht die lauteste Stimme sein, sondern die klarste. Auf eine komplexe Geschäftswelt antworten wir mit hoher Kundennähe und einem zukunftsicheren Wissen, dessen Wirksamkeit wir stetig hinterfragen und verbessern. Unsere Triebkraft ist seit vielen Jahren dieselbe: eine unerschütterliche Leidenschaft für gutes Management. Und für eine Leadership, die diesen Namen verdient.

### Unser Anspruch

Wir gestalten persönliche Programme, nicht Grossevents. Damit alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer optimal profitieren, bilden wir nach Möglichkeit Gruppen mit ähnlichen Voraussetzungen und Erwartungen. Eine ausgewogene Zusammensetzung streben wir auch bei Branchen und Arbeitsgebieten an. Damit stellen wir für Sie einen spannenden Erfahrungsaustausch sicher.

### Unsere Beratung

Für jedes Programm finden Sie in unserer Dokumentation die wichtigsten Hinweise in Bezug auf Inhalte und Teilnehmerkreis. Haben Sie nähere Fragen oder sind Sie nicht sicher, welche Auswahl und Kombination Ihren Bedürfnissen am besten entspricht? Zögern Sie nicht, uns unter Telefon +41 71 222 51 53 zu kontaktieren. Wir beraten Sie gerne.

### Unser Service

Auch das Ambiente trägt zum Lernerfolg bei. Deshalb legen wir grössten Wert auf eine inspirierende Umgebung. Bei mehrtägigen Programmen empfehlen wir gerne ein Hotel und helfen Ihnen beim Reservieren zum bestmöglichen Preis. Die Kosten für Übernachtung und Verpflegung begleichen Sie einfach und transparent vor Ort.

### Ihre Anmeldung

Unter [www.mssg.ch](http://www.mssg.ch) finden Sie bei jeder Veranstaltung einen Link zur Anmeldung. Möchten Sie mehrere Programme gleichzeitig buchen oder haben Sie einen individuellen Zusatzwunsch? Kontaktieren Sie einfach unser Team: [office@mssg.ch](mailto:office@mssg.ch)

Wir freuen uns darauf, Sie persönlich kennenlernen zu dürfen.

Neue Regeln.  
Frisches Wissen.



**25**  
JAHRE

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN | PROGRAMM 2020  
SEMINARE • ST.GALLER ABSCHLÜSSE • CORPORATE PROGRAMS • CONFERENCES

ST.GALLEN