



Führung von morgen – was erwartet der Nachwuchs vom zukünftigen Chef?

Magglinger Trainertagung
Magglingen, 5. November 2019

Christopher Schneider
www.impro-consult.ch





Warm-up







«Die Jugend von heute liebt den Luxus, hat schlechte Manieren und verachtet die Autorität. Sie widersprechen ihren Eltern, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.»

Sokrates (*469 v. Chr., †399 v. Chr.)

**Was man
über die
Generation Z
sagt...**

Die Generation Z ist gut vernetzt – und teilt Inhalte und Meinungen auf vielen Kanälen.

Die Generation Z ist meynungsstark.

Die Generation Z gewichtet Freizeit höher als Arbeit.

Status und Einkommen sind nicht so bedeutend.

Die Generation Z kennt kein Offline.

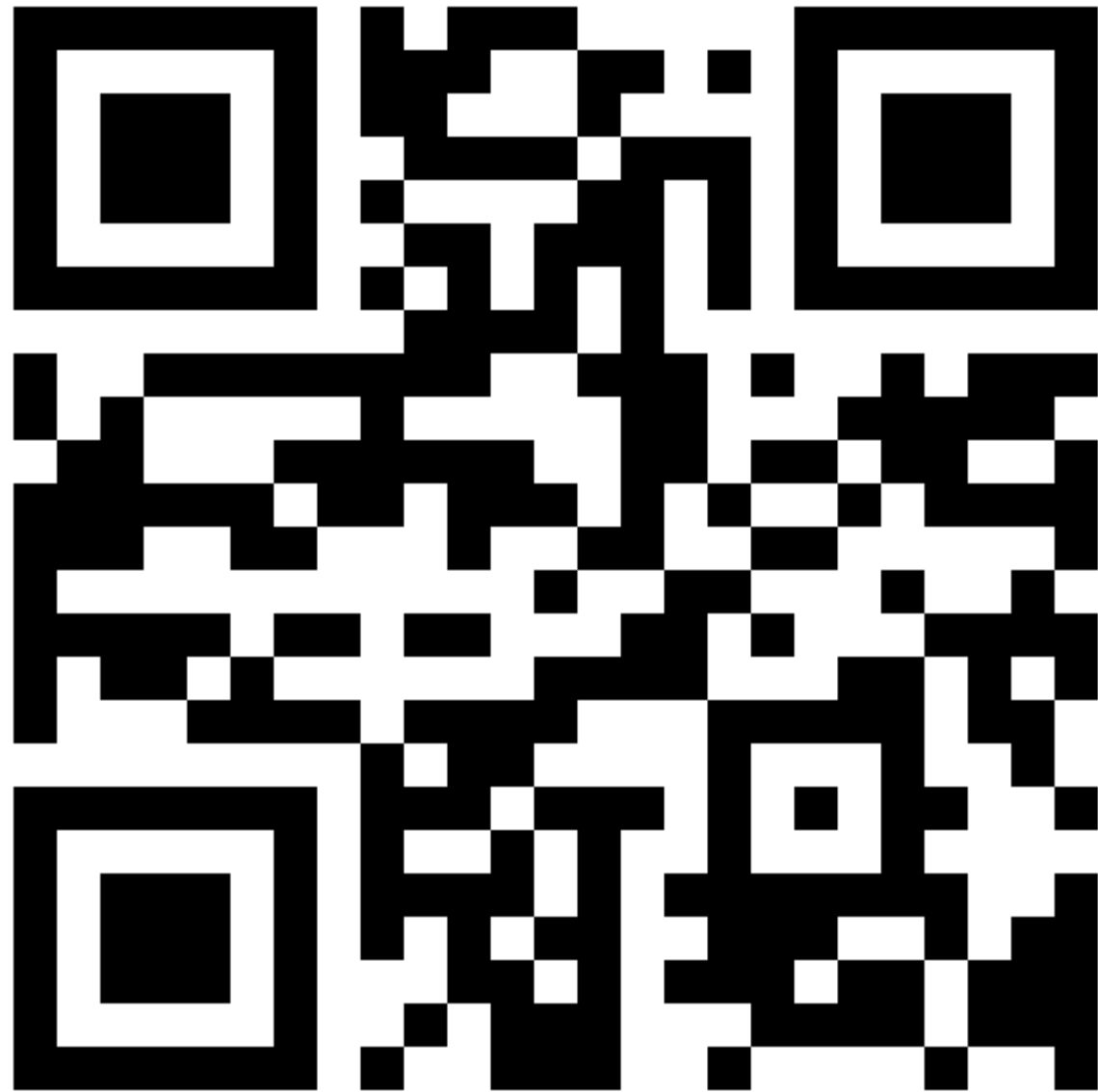
Die Erwartungen der Generation Z an die Arbeitswelt sind noch gar nicht bekannt.

Gen Z: Technology encourages activity.

Die Generation Z übt grossen Einfluss auf die Kaufentscheidungen ihrer Eltern aus.



etc.ch/xpox



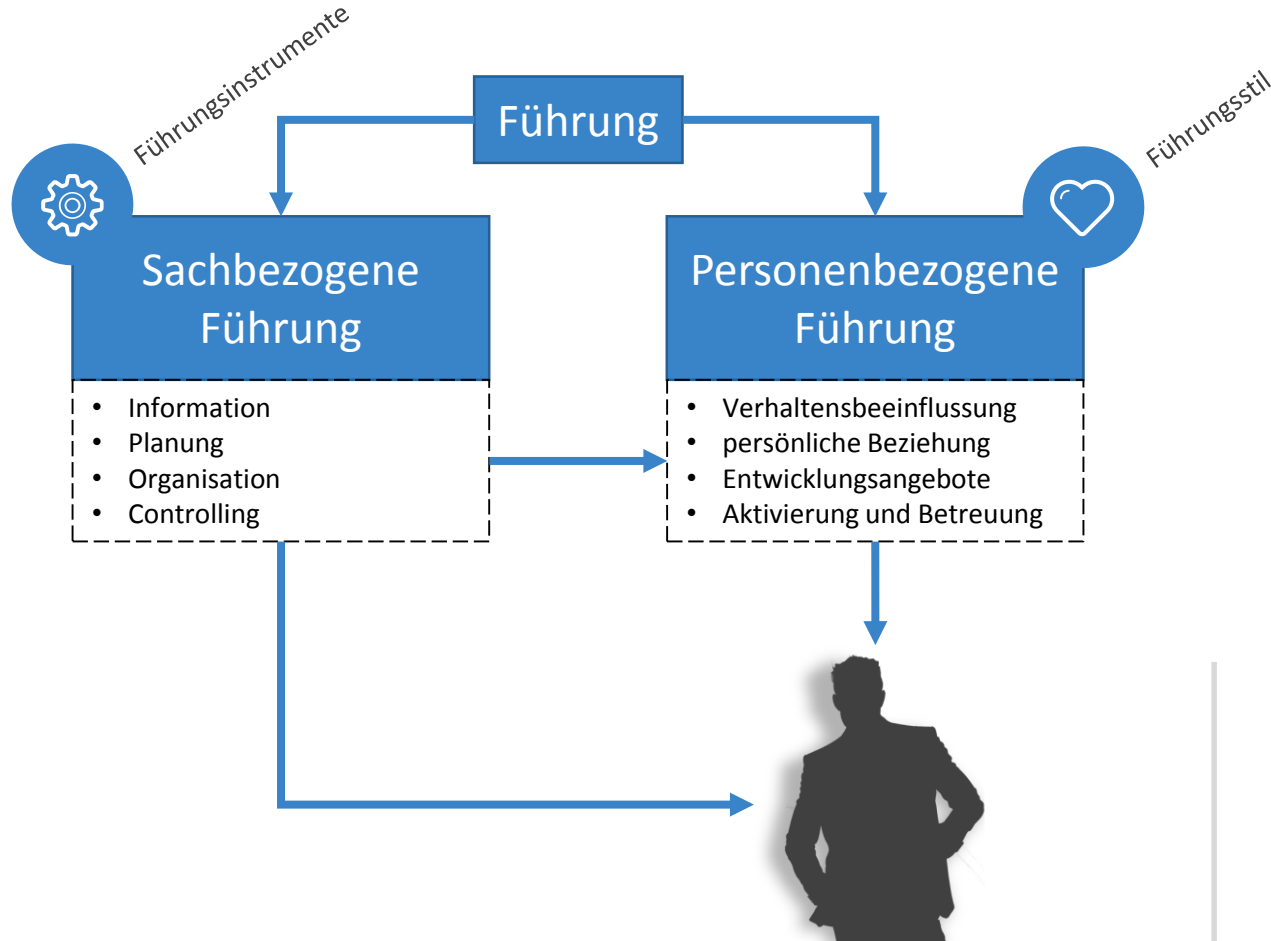


Was ist Führung?





Was ist Führung?



«Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.»
(von Rosenstiel, 2009)



Führungsstile nach Kurt Lewin

Autoritärer Führungsstil

Kooperativer Führungsstil

Entscheidungsspielraum der Führungskraft

Entscheidungsspielraum des Einzelnen / des Teams

autoritär

Führungskraft entscheidet ohne Einbezug des Teams respektive des Mitarbeitenden

patriarchalisch

Führungskraft entscheidet, möchte Team / Mitarbeitende aber von der Entscheidung überzeugen

informierend

Führungskraft entscheidet, lässt aber Fragen zu und beantwortet diese, um dadurch eine höhere Akzeptanz der Entscheidung zu erreichen

beratend

Führungskraft ermöglicht den Mitarbeitenden, ihre Meinung zu äussern, bevor sie die Entscheidung trifft

kooperativ

Das Team entwickelt Vorschläge; aus der Auswahl an Lösungsalternativen entscheidet sich die Führungskraft für eine

delegativ

Das Team entscheidet selbstständig, nachdem die Führungskraft das Problem aufgezeigt und den Entscheidungsspielraum für das Team festgelegt hat

demokratisch

Das Team entscheidet, die Führungskraft koordiniert die Entscheidung nach innen und aussen

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Tannenbaum / Schmid



«Eine Generation ist eine Gruppe von Menschen, die sich aufgrund von Alterszugehörigkeit und ihrer sozialen Situation ähnlich sind.»

(Joester, 2014)





Generationen – Übersicht

	Babyboomer (geb. 1948-1962)	Gen X (geb. 1963-1979)	Gen Y (Millennials) (geb. 1980-1994)	Gen Z (Post-Millennials, iGen) (geb. 1995-2010)
Prägende Einflüsse	Wirtschaftswunder, Ermordung JFKs, Woodstock, Mondlandung, tradit. Familienbild	Ölkrise, Tschernobyl, Ende des Kalten Krieges, Walkman, Video	Globalisierung, Klimawandel, Golfkrieg, 9/11, Eurokrise, Handy, Facebook	Wirtschaftskrise, Finanzkrise, Fukushima, Arabischer Frühling, «Helikopter-Eltern», Reality TV, Smartphone, on demand
Typische Eigenschaften	optimistisch, tatkräftig, teamorientiert, konfliktscheu, pflichtbewusst	skeptisch, pragmatisch, eigenständig, direkt, pflichtergeben	authentisch, springhaft, sozial vernetzt, anspruchsvoll, selbstbewusst	realistisch, flüchtig, hypervernetzt, fordernd, egozentrisch
Werte	Demokratie, Gemeinschaft, Idealismus, Konsens, Loyalität, Ordnung, Sorgfalt, Status	Autonomie, Erfolg, Flexibilität, Individualismus, Kompetenz, Vielfalt, Zielorientierung	Abwechslung, Beteiligung, Lifestyle, Nachhaltigkeit, Selbstverwirklichung, Sinnstiftung, Spass	Erfüllung, Informationsfreiheit, Sicherheit, Sparsamkeit, Stabilität, Unverbindlichkeit, Vernetzung
Arbeitsethos	hohe Arbeitsmoral, streben «Bilderbuchkarriere» an, intrinsisch motiviert, qualitativ hohe Ergebnisse zu erzielen, „Null-Fehler-Logik»	auf Ergebnisse konzentriert, Produktivität im Fokus, Unternehmensziele wichtiger als persönliche, «erledigen» ihren Job und wollen dafür belohnt werden	fixiert auf persönliche Lebensziele und Sinnfindung, machen einen Job, solange er ihrer Selbstverwirklichung dient, Work-Life-Balance wichtig	wollen «gefallen» und Erwartungen des Umfelds erfüllen, auf der Suche nach dem eigenen Antrieb, wünschen sich sicheren Arbeitsplatz, Spass bei der Arbeit, Work-Life-Balance wichtig
Umgang mit Wissen	Wissen ist Macht	Wissen ist Macht	Wissen teilen und wissen, wo man es finden kann	Wissen finden «absaugen» und teilen; Wissen ist gratis
Innere Einstellung	«Immer mit der Ruhe.»	«Lasst mich mal machen.»	«Ich will zeigen, was ich kann.»	«Kann alles, was mich interessiert.»
Stärken	engagiert, durchsetzungsstark, erfahren	anpassungsfähig, technisch versiert	zuverlässig, multitaskingfähig, technikfreudig, selbstbewusst	leistungsbereit, technologieinteressiert, neugierig
Schwächen	harmoniesüchtig, kritikfähig, distanziert	ungeduldig, angepasst, nörglerisch, zynisch	illoyal, unselbstständig, selbstüberschätzend	stark materialistisch, egoistisch, flatterhaft
Führungsverhalten	autoritär, streng hierarchisch	patriarchalisch, übergreifende Zusammenarbeit	partnerschaftlich und kooperativ, unabhängig von Zeit, Ort, Hierarchie	???



Generation Z

Wie ticken die Jungen?



Motivation

- 87% Spass
- 79% Leidenschaft
- 75% Geld
- 64% Gutes tun
- 64% Anerkennung



Top 5

- Familie
- Freundschaft
- Gerechtigkeit
- Anerkennung
- Freiheit



Online

- 97% WhatsApp
- 68% E-Mail
- 65% Instagram
- 62% Snapchat
- 54% Facebook



Einfluss

- Smartphone-Nutzung
- Leistungsdruck
- familiärer Zusammenhalt

«Viele verstellen sich, um
beliebt zu sein, statt
wirklich etwas zu leisten
und stolz darauf zu sein.»



80% sind zufrieden
mit ihrer **Gesundheit**



Wie führen, damit Gen Z Leistung bringt?

Herausforderung: Neue Generation im Anmarsch

- Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit stellen etablierte Führungsmodelle in Frage
- etablierte Führungs-
persönlichkeiten/-muster erodieren
- junge Generationen haben radikal neue Vorstellungen von Arbeit und Führung

Ziel: Antworten für die Führung → explorative Studie

- Workshops im Februar 2018*
- Untersuchungsgruppe:
Junge Erwachsene, Altersspanne
ca. 20-27 Jahre, akademisch /
Studierende
- qualitative, explorative Verfahren
 - Kreative Gruppenübungen
 - Offene Diskussion
- Desk Research

*gemeinsam mit der Hochschule Darmstadt, Studiengang Wirtschaftspsychologie



Die prototypische Führungskraft ist Integrator, Ruhepol, Garant für Stabilität



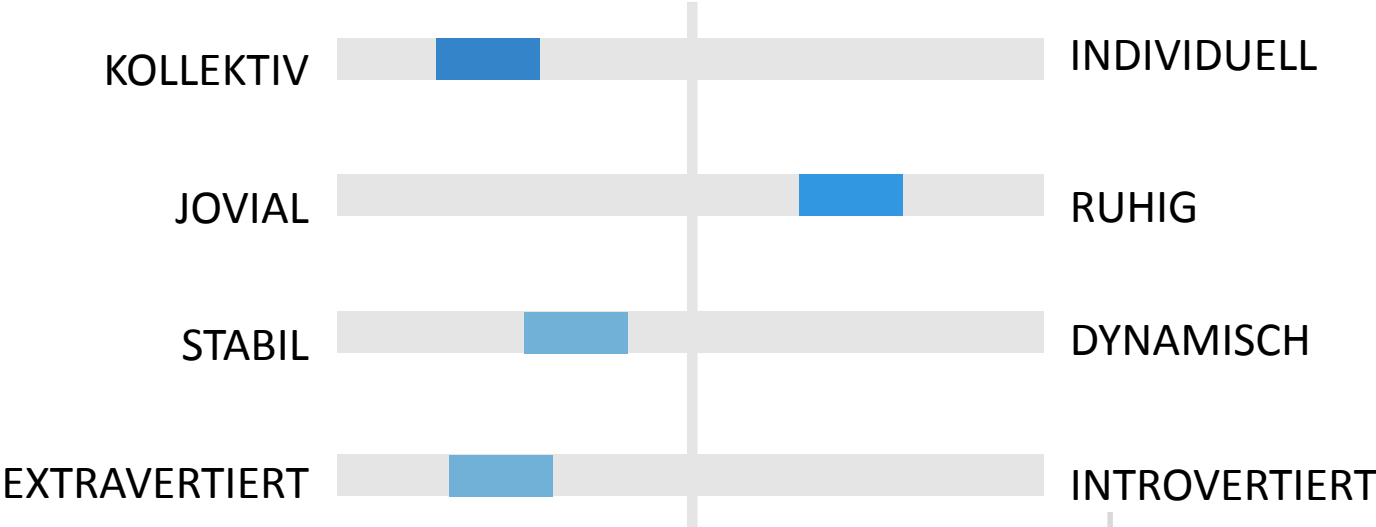
BIO

ALTER	35 - 50 Jahre
STATUS	verheiratet/Familie
WOHNORT	Stadt (im Geschehen)
ARCHETYP	Allrounder

STÄRKEN

- Empathie, Verständnis, Interesse,
- bodenständig, geerdet
- gepflegt, attraktiv
- souverän (mit dem Unperfekten)
- charmant

EIGENSCHAFTEN

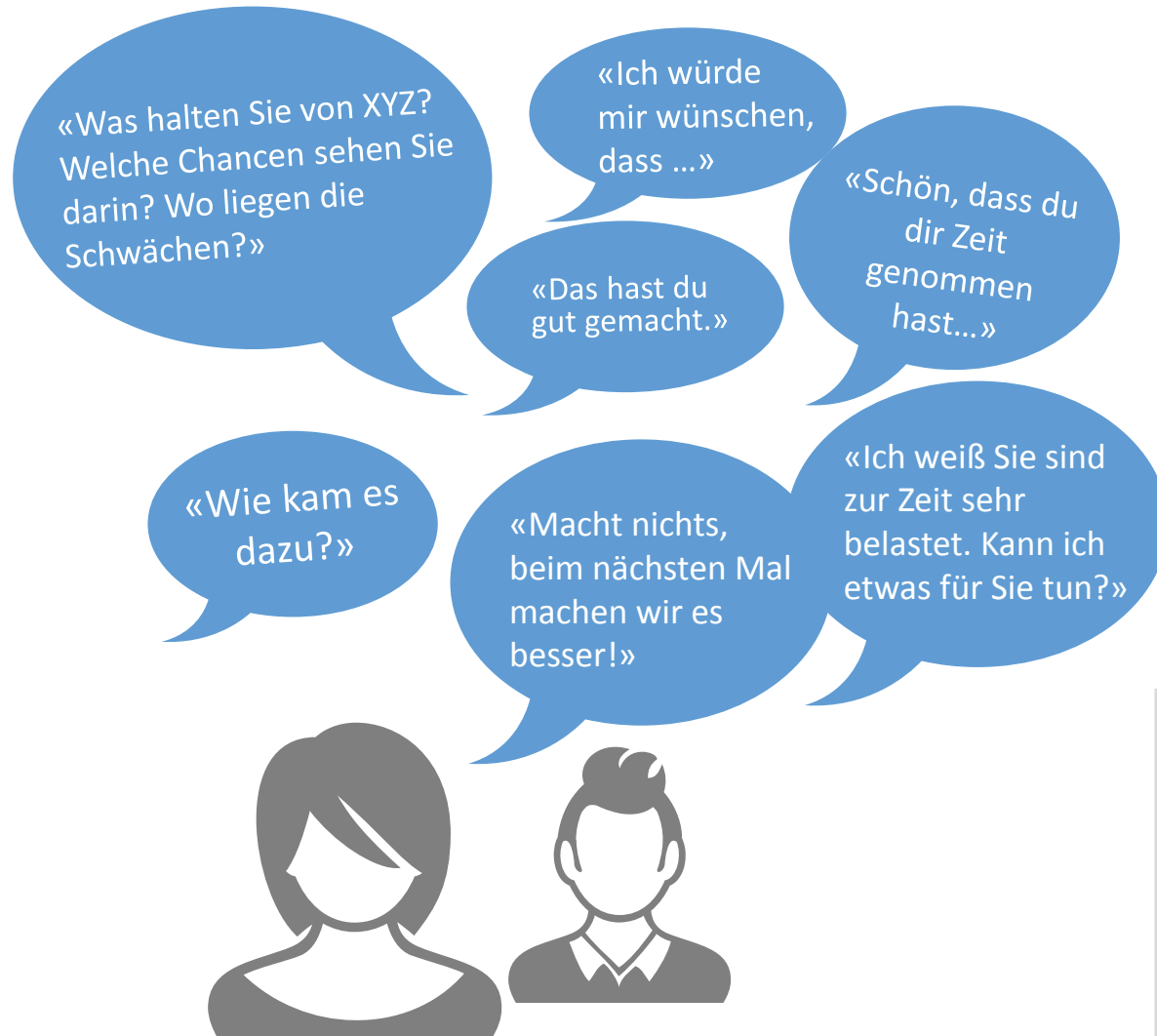


ERFAHRUNGEN

- Reife, Erfahrung im Arbeitsfeld, kennt Praxis
- aus dem Team heraus
- hohe Fachkenntnis, Know How
- steht für die Organisation



Kommunikationsstil





Zentrale Learnings: der Chef soll sein...

«Freund»

- nicht vordergründig fachlich, sondern persönlich, sozial
- starke informelle Beziehungsebene, «ist 24/7 da»
- Status(symbole) wenig relevant



«Firefighter»

- bedürfnisorientiert, sehr situativ, schnell reagierend
- packt selbst mit an



«Fachexperte»

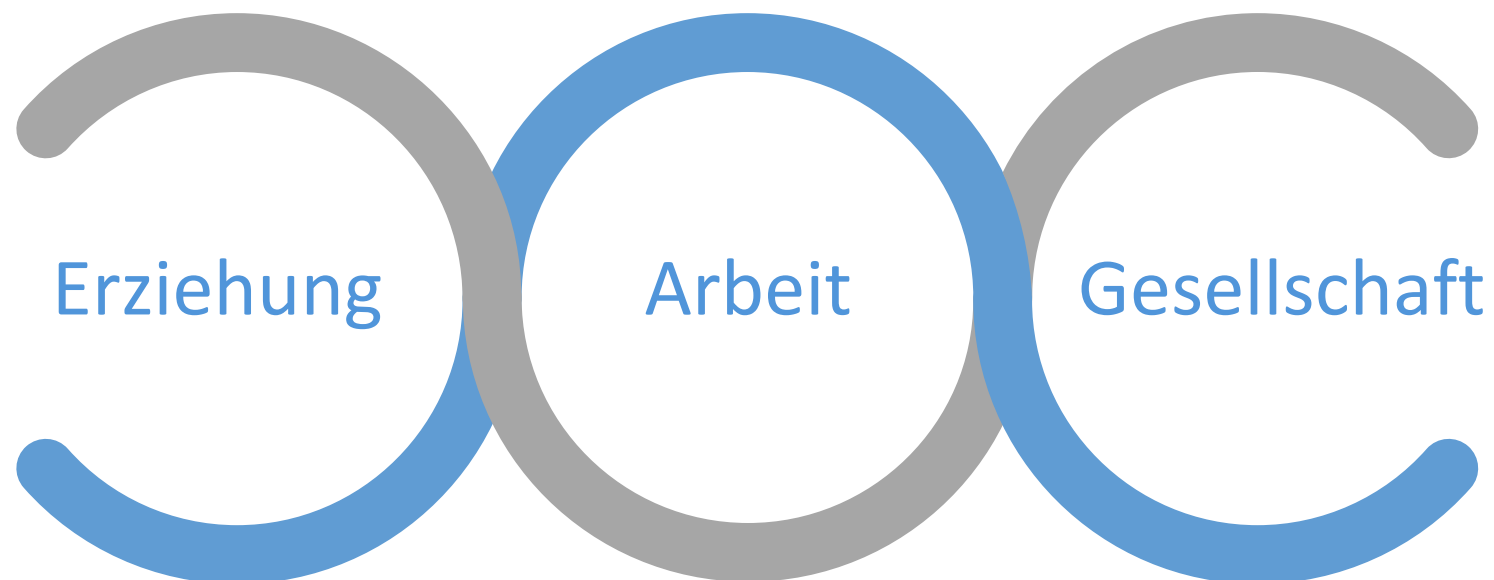
- Konzept des «Modern Polymath»*: kompetent in versch. Bereichen, handelt interdisziplinär
- qualifiziert sich / wird gemessen an Fachkenntnis und führt durch «Universal-kompetenz»



* siehe Michael Simmons: «People Who Have <Too Many Interests> Are More Likely To Be Successful According To Research»



Sozialisierte Erfahrung



- keine Bestrafung
 - partnerschaftlich
 - forschend,
konstruktivistisch
 - stete Umsorgung
(«Helikopter-Eltern»)
- Nachfragemarkt
 - Sinnsuche
 - Revolution von
Geschäftsmodellen
- Sorgen, Ängste
 - wenige/keine Leitbilder

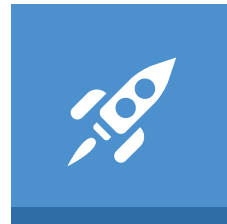


Führungskompetenzen

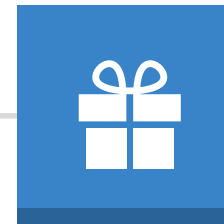
Humor
Fähigkeit, sich von aussen relativierend
zu betrachten



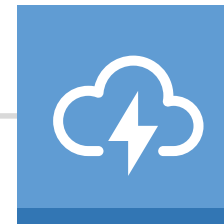
Mitarbeiterförderung
Fähigkeit, Mitarbeiter zu fördern



Hilfsbereitschaft
Fähigkeit, anderen Hilfe zu leisten



Konfliktlösefähigkeit
Fähigkeit, auch unter Konflikten erfolgreich
zu handeln und diese aufzulösen





Führungskompetenzen

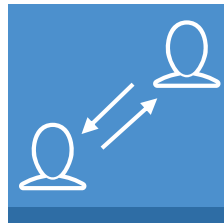
Teamfähigkeit

Fähigkeit, in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten



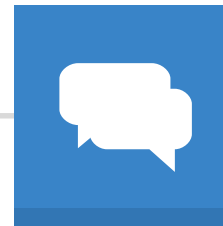
Beziehungsmanagement

Fähigkeit, persönliche und arbeitsbezogene Beziehungen zu gestalten



Kommunikationsfähigkeit

Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zu kommunizieren



Soziales Engagement

Fähigkeit, sozial tatkräftig zu handeln





Erwartungen der Gen Z an die Führung

- wünscht persönliche Qualifizierung → langfristig angelegte Kompetenzentwicklung
- möchte Persönlichkeitseigenschaften weiterentwickeln
- benötigt viel Vertrauen ins Umfeld → Führungsentwicklung ist persönlicher und intimer
- Führungskraft als Partner und Freund → Kombination aus externer und individueller Begleitung werden wichtiger (Coaching, Mentoring, Networking)





Was Führung unterstützen sollte



Kommunikation & Beziehung

- Rhetorik-Training
- Konfliktmanagement-Training
- Moderations-Training
- Smalltalk-, Humor-Training
- Motivations-Training
- Entwicklung vs. Reflexionsfähigkeit



Gesundheit & Fitness

- Resilienz
- Auftritt und Souveränitätsempfinden
- innere Ruhe, Gelassenheit
- Coaching: Ressourcen-Aufdeckung
- Antrieb zu körperlicher Bewegung



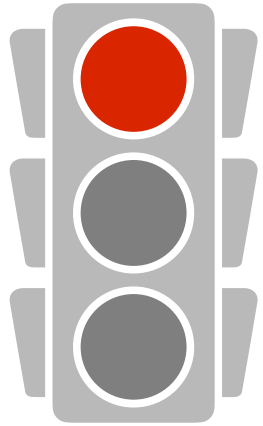
Freunde & Familie

- Pflege soziales Netz
- Engagement im Verein
- Zeit mit der Familie
- Pflege von Interessen



Normen & Werte

- Umgang mit Fehlern und Scheitern
- lebenslanges Lernen
- Umgang mit Veränderung
- Umgang mit Informationsflut



Was Führung nicht tun sollte

Kein Interesse haben

Nicht begeisterungsfähig sein

Keine Anreize setzen

Aggressiv auftreten

Vorurteile pflegen

Keine Empathie zeigen

Nicht offen sein für Feedback

Druck aufbauen

Starken Fachfokus haben

Enge Rollenbilder leben



Empfehlungen zur Führung der Gen Z



Kommunikation umstellen

- präferierte Kommunikationskanäle nutzen
- Kommunikation simplifizieren
- aufgabenbezogene Nutzung von Smartphone und sozialen Medien ermöglichen



Als «Freund» führen

- als Mentor anstelle des Chefs verhalten
- individuell, offen, transparent und glaubwürdig agieren
- kooperativ führen
- eher kumpelhaft und auf Augenhöhe handeln



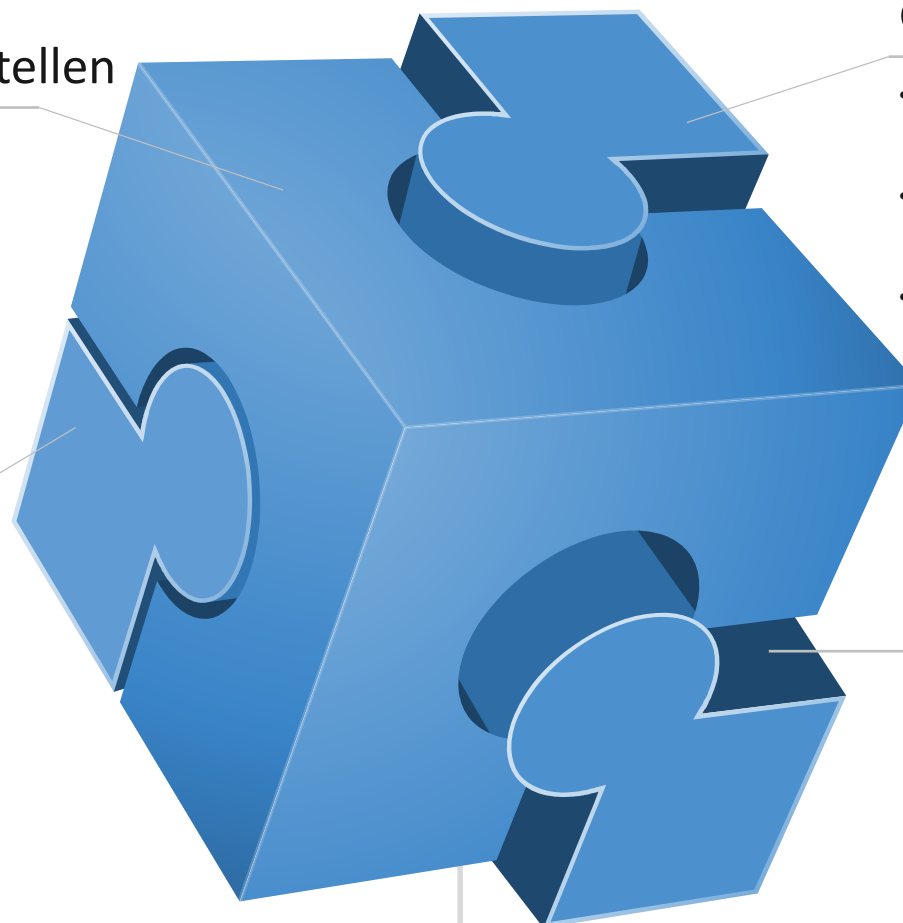
Gen Z kennenlernen

- mit dem Nachwuchs intensiv auseinandersetzen
- Interesse zeigen, Werteinstellungen und Motivation explorieren
- Fragen stellen



Transaktional führen

- kleinteilig führen
- komplexe Aufgabenstellungen vermeiden
- viele kleine Erfolgserlebnisse ermöglichen und diese belohnen
- persönliche Bedürfnisse in den Aufgaben spiegeln
- «Wohlfühlambiente» schaffen





Übertragung in die Welt des Sports

Was tun, um Vertrauen, einen ehrlichen Umgang sowie Stabilität aufzubauen?

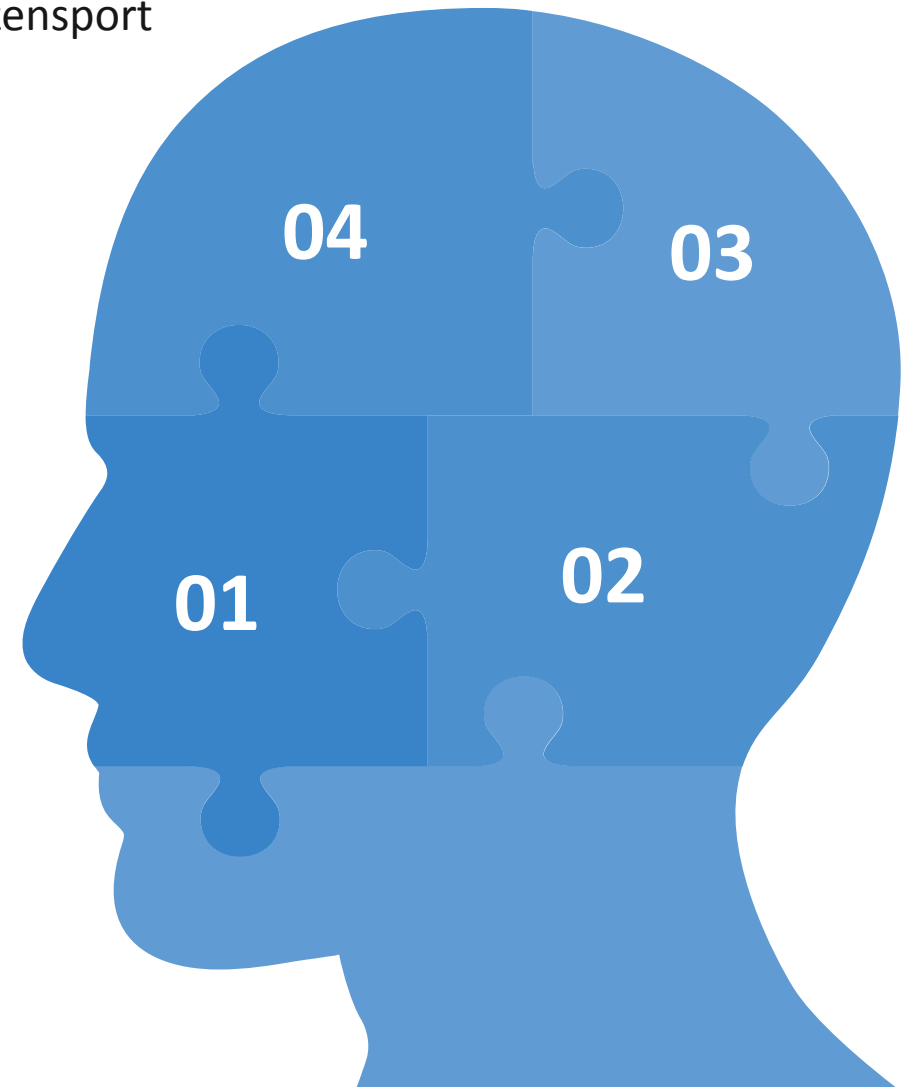




Die Zeiten autoritärer Führung sind vorbei

Learnings für Trainerinnen und Trainer im Spitzensport

- 01 Seien Sie sich der «Eigenarten» der Generation Z bewusst
- 02 Kommunizieren Sie gut und unterstützend
 - bleiben Sie ruhig, schreien Sie Ihren Schützling nicht an
 - coachen Sie fürsorglich, mitfühlend und aufmunternd
 - zeigen Sie Kompetenz
 - diskutieren Sie mit allen Betroffenen und beteiligen Sie das Team in Entscheidungsprozessen
- 03 Setzen Sie demokratische und inklusive Trainingsmethoden ein
- 04 Verwenden Sie gängige Technologien und Tools





Vielen Dank für Ihre Neugier

