

# Was ist gute Führung – und was wollen Millennials?

shiru advisors ag [www.shiru.ch](http://www.shiru.ch)

Claudia Göldi (Phone: +41 79 369 8113)

[claudia.goeldi@shiru.ch](mailto:claudia.goeldi@shiru.ch)

Hauptsitz: Sonnenrain 24, CH-6416 Steinerberg

Büros: Weinbergstrasse 102, 8006 Zürich

©by shiru advisors ag

# Ziel von „Führung“ im allgemeinen...

... ist es mit möglichst ...

**wenig Aufwand,  
unangestrengt und  
sozialverträglich**

... das übergeordnete Ziel bzw. optimales Arbeits-/Finanzielles Ergebnis zu erzielen.

**In diesem Sinne ist Führung eine Form der Einflussnahme und des  
Einflussnehmen-Lassens  
das die Mitglieder einer Organisation gemeinsam erbringen.**

# Einfluss nehmen

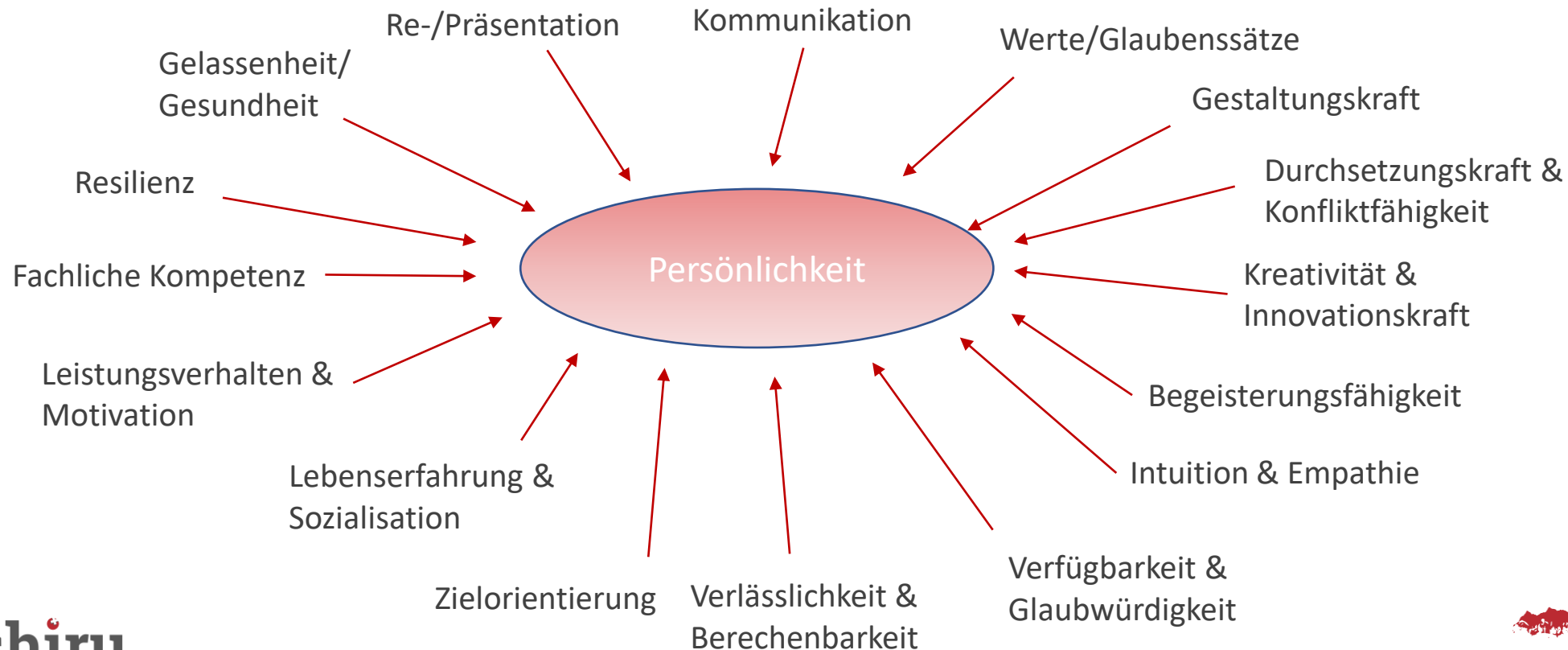
Um Ziele zu bearbeiten und Ergebnisse zu erreichen muss man gekonnt Einfluss nehmen. In Teams und Unternehmen können drei Arten von Einflussnahme beobachtet und unterschieden werden:

- 1. Fachliche Autorität:** durch fachliche Expertise kann man auf die Ziel- und Ergebnisbearbeitung Einfluss nehmen. Dies ist umso erfolgreicher, je mehr man als «**Experte**» gilt und von anderen anerkannt wird. Andere folgen dann den Ratschlägen bzw. Expertise und tun etwas, weil sie davon ausgehen, dass es zu einem guten Ergebnis führt.
- 2. Führung:** bedeutet eigentlich nichts anderes, als dass Einer sagt, was andere tun sollen, und diese folgen dem. Dies kann aufgrund von **Formalien** (z.B. Titel, Hierarchie, etc.) geschehen, aber auch aufgrund «**natürlicher Autorität**». Auf alle Fälle hat dieser Eine etwas, was andere dazu motiviert ihm zu folgen, und er hat deshalb die «Führung» dieser Gruppe.
- 3. Macht:** existiert dann, wenn jemand in der Lage ist die Zukunft von anderen in starkem Mass zu bestimmen. Die anderen folgen, weil sie **positive Konsequenzen** (Belohnungen) erwarten, oder **negative Folgen** (Bestrafungen) fürchten und/oder abwenden wollen.

Diese drei Arten von Einfluss können einzeln, in Paaren oder sogar alle drei zusammen auftreten. Auf alle Fälle lohnt es sich genau hinzuschauen, wer, weshalb und auf welche Art und Weise Einfluss nimmt, oder eben nicht.

# Persönlichkeit und Wirkung

Auch wenn Führung nicht als «One-Man-Show» verstanden wird, so ist die Persönlichkeit des Teamleaders doch zentral. Hier eine Auswahl von Merkmalen, die wichtig und zu berücksichtigen sind, wenn es um Wirkung in der Führung geht:



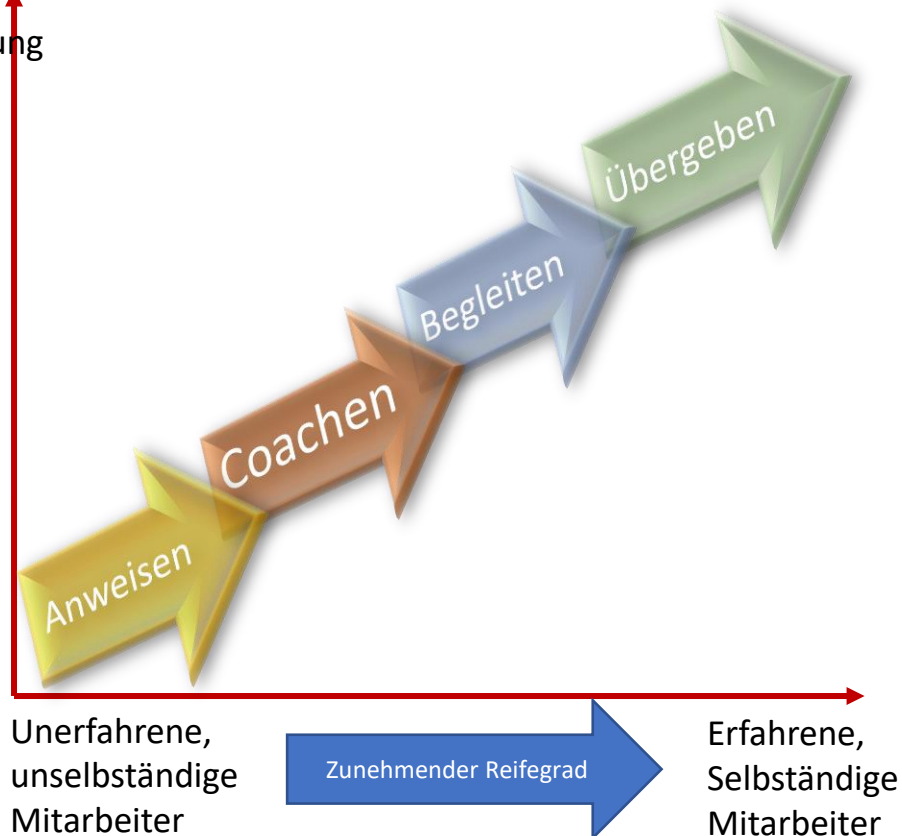
# Psychodynamik einer Führungskraft



# Situatives Führen: Es liegen viele Stufen zwischen kompletter Kontrolle und völligem Alleinlassen!

Komplette Übergabe  
der Aufgaben  
und Verantwortung

Sehr enge  
Führung:  
Direkte Ansagen  
& Anweisungen



- Situative Führung bedeutet, dass man den Führungsstil der Situation und den Personen entsprechend anpasst, um das Ziel zu erreichen.
- Auf dem Weg dahin ist es wichtig sukzessive die Verantwortung zu übergeben. Eine kontinuierliche Unterstützung der Führungskraft ist zentral.
- Unterscheiden zwischen fachlichem und psychologischem Reifegrad
- Situatives Führen erfordert Coaching, Fehlerkultur und Feedback.
- Agile Führung besitzt Ähnlichkeiten mit situativer Führung, da der Führungsstil flexibel angepasst wird.

# „Ticken“ Millennials anders ?



Purpose



Nachhaltigkeit



Impact

Von der Unternehmenskultur erwarten Millennials:

- Freiräumen
- Eigenverantwortung
- Offene Kommunikation
- Mitspracherecht
- Teamspirit
- Fehlerkultur
- Sozialkompetenzen

# Inwiefern erfordert dieser Wertewandel neue Führungsstile und Organisationsformen?

## Leadership:



### Inspirierend:

Die Arbeit muss Sinn machen, Werte und positive Energie sind zentral. Emotional wollen sie beteiligt sein und abgeholt werden.



### Integrierend:

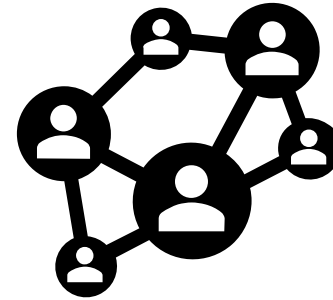
Kooperation, Mitunternehmertum und Mitwirken bei der Führung sowie Übernahme von Verantwortung stehen im Mittelpunkt.



### Individuell:

Fokus auf den Menschen. Herausforderungen und Weiterentwicklung werden gesucht. Wertschätzung ist ein Muss.

## Organisationsform:



- Abkehr von der hierarchischen Struktur
- Vernetzung und Agilität
- Situativ anpassungsfähig



**In diesem Sinne ist „gute“ Führung heutzutage  
situationsbezogen,  
integrierend,  
individuell-wertschätzend und  
transformational.**

**People will forget what you said. People will forget what you did.  
But people will never forget how you made them feel.  
(Maya Angelou – US-Schriftstellerin und Bürgerrechtlerin)**