

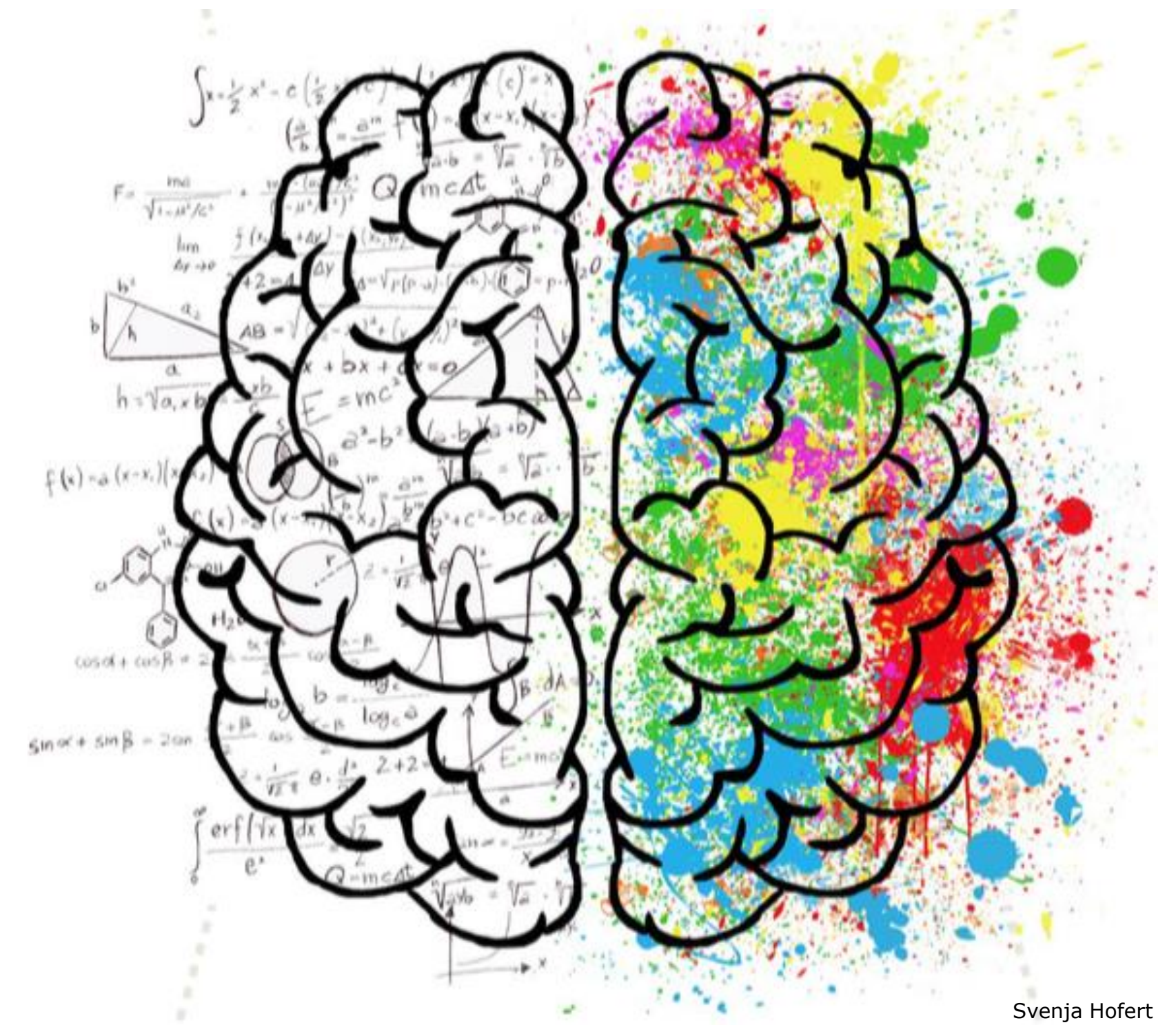
Gute Führung in Zeiten von «New Work»

Brunnen-Tagung 2024

Innovation trifft Praxis:
Zukunft gestalten im ausserfamiliären Bereich

Wirtschaft

7. November 2024

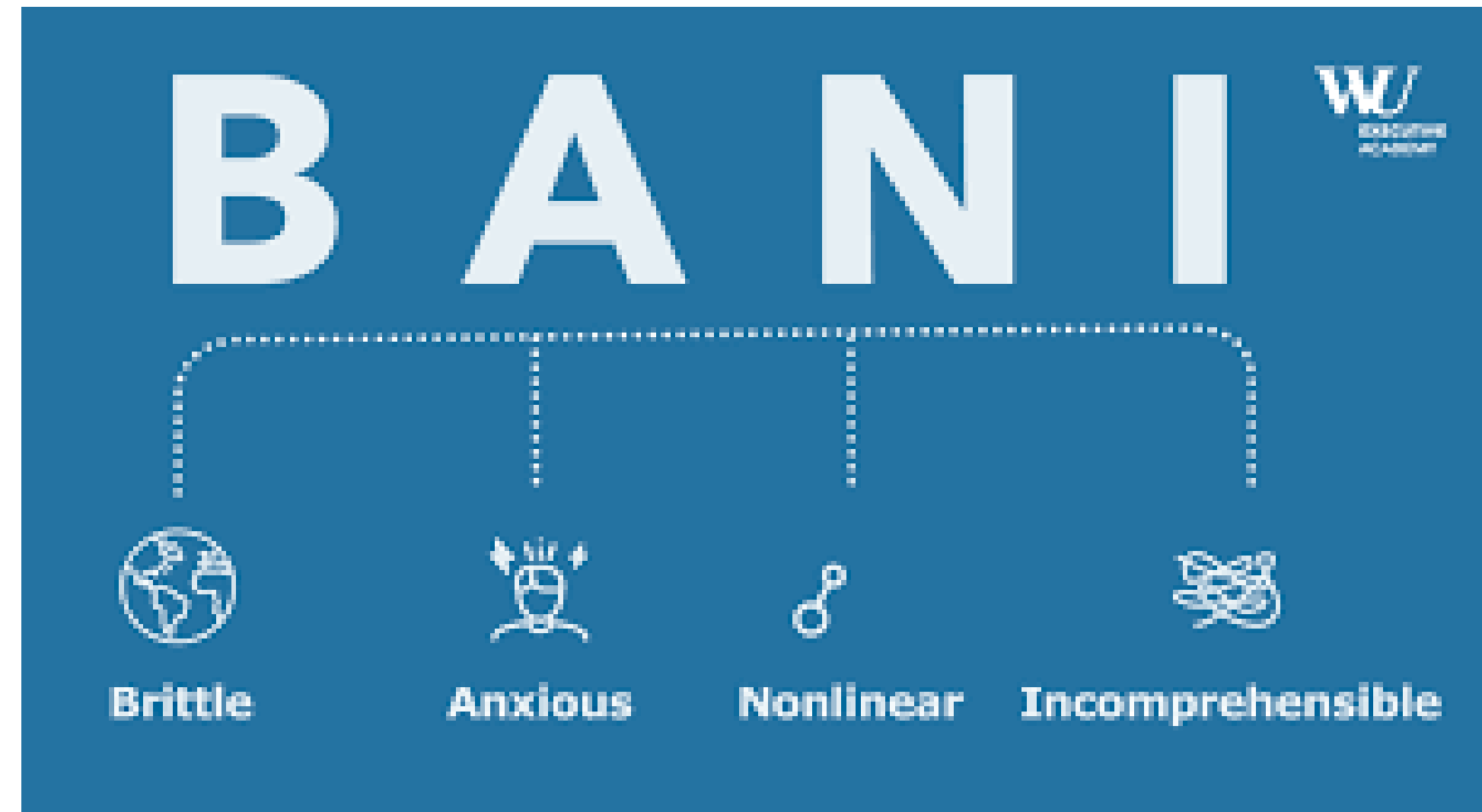


Was ist «New Work»?

Gesellschaftliche Transformation



topconcept.com



WU Executive Academy

Neue Problemstellungen & Herausforderungen

→ übliche Führung, Strukturen & Prozesse stossen an Grenzen

Megatrends



Wissenskultur
Uneingeschränkter
Zugang zu Wissen
durch Internet



Mobilität
Steigender Bedarf
und Vielfalt an
Mobilitätsformen



Gesundheit
prägt sämtliche
Lebensbereiche und
neue Erwartungen an
Gesundheitssystem



Globalisierung
zunehmend vernetzte
Welt



Silver Society
die Bevölkerung wird
älter und die Zahl
Älterer steigt



New Work
Symbiose von Leben
und Arbeiten



Geschlechterrolle
veränderte Rollen-
muster in Wirtschaft
und Gesellschaft



Neo-Ökologie
Neuausrichtung der
Werte der globalen
Gesellschaft



Urbanisierung
mehr Menschen
leben weltweit in
Städten



Konnektivität
Vernetzung dominiert
den gesellschaftlichen
Wandel



Sicherheit
Wahrnehmung der
Verunsicherung;
streben nach



Individualisierung
Kulturprinzip der
westlichen Welt;
Freiheit der Wahl

Neue Ansprüche: Flexibilität, Selbstbestimmung, Sinnhaftigkeit

Ansprüche Arbeitnehmende (und Bevölkerung): insbes. Generation Y & Z → gute Mitarbeitende gewinnen, binden und deren Potenzial ausschöpfen

- Flexibilität/Selbstbestimmung/Autonomie: Wann, wo, wie, mit wem arbeiten
 - Transparenz & Einbezug
 - Sinnhaftigkeit: relevante & erfüllende Arbeit gemäss den eigenen Stärken
- Wohlbefinden & Zufriedenheit → positive Emotionen → kreatives Denken & Innovation

Produktivität: Motivation (Wohlbefinden / Zufriedenheit) abhängig von:

- Teams: Zusammenarbeit
- Stärken täglich einsetzen können
- Weiterentwicklung möglich (lernen vs. "nach oben")
- begeistert von Unternehmensmission (Wozu)
- klare Erwartungen (inkl. Ziele)
- Anerkennung (Wertschätzung)
- Vertrauen in Zukunft der Organisation (Sicherheit)



Was ist gute Führung?

Was ist gute Führung?

Führungsstile

- kooperative/geteilte, transformationale, dienende und authentische Führung
- menschenorientiert & wertebasiert: Wohl der Mitarbeitenden & Kultur der Zusammenarbeit

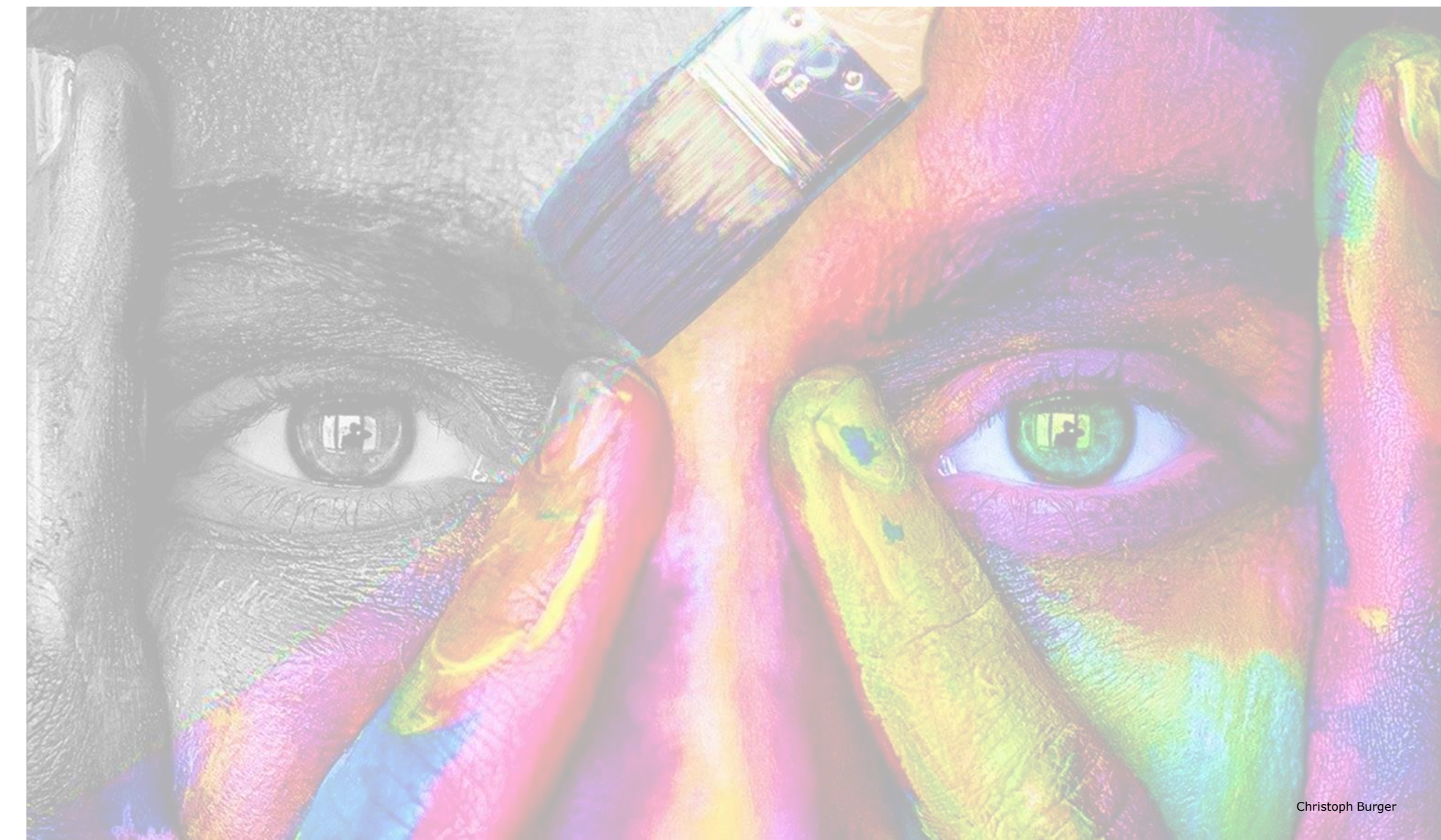
Avolio et al. 2004; Bass 1985; Greenleaf 1977; Pearce & Conger 2003; Yukl 2010

Menschenbild

Mitarbeitende sind interessiert, motiviert, möchten sich einzubringen und weiterzuentwickeln. Sie arbeiten gerne autonom und übernehmen Verantwortung, wenn sie ausreichend ermutigt (ermächtigt) sind.

Bartonitz et al. 2018

→ Vorbildfunktion & Integrität: „Walk the Talk“



Gute Führung beachtet Bedürfnisse & Ansprüche von Mitarbeitenden

Ansprüche Arbeitnehmende (und Bevölkerung): insbes. Generation Y & Z → gute Mitarbeitende gewinnen, binden und deren Potenzial ausschöpfen

- **Flexibilität/Selbstbestimmung/Autonomie:** Wann, wo, wie, mit wem arbeiten
 - **Transparenz & Einbezug**
 - **Sinnhaftigkeit:** relevante & erfüllende Arbeit gemäss den eigenen Stärken
- Wohlbefinden & Zufriedenheit → positive Emotionen → kreatives Denken & Innovation

Produktivität: Motivation (Wohlbefinden / Zufriedenheit) abhängig von:

- **Teams:** Zusammenarbeit
- **Stärken** täglich einsetzen können
- **Weiterentwicklung** möglich (lernen vs. "nach oben")
- begeistert von Unternehmensmission (**Wozu**)
- klare **Erwartungen & Ziele**
- **Anerkennung & Wertschätzung**
- Vertrauen in Zukunft der Organisation (**Sicherheit**)



Was ist gute Führung?

Selbstbestimmung / Autonomie

Positive innere Freiheit, Gestaltungsraum vs. äussere Unabhängigkeit

Transparenz & Einbezug

Mitarbeitende, KlientInnen, externe Anspruchsgruppen: Betroffene zu Beteiligten machen

Sinnhaftigkeit: Fokus auf das „Warum“

Motivation, Werte, Visionen: Warum als Kern sinnhafter Tätigkeit

Sinek 2009

Selbstorganisierte Zusammenarbeit in Teams mit Entscheidungsbefugnissen

- kein Mikromanagement → Vertrauen
- Psychologische Sicherheit als Teamphänomen: Fehler machen & sich verletzlich zeigen können
- Beziehungsgestaltung: Sozial- (u.a. Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Teamorientierung (vs. eigene Bedürfnisse), Konfliktfähigkeit) und Selbstkompetenzen (u.a. Selbstreflexion, Verantwortung, Selbstbewusstsein, Lernbereitschaft)



sajola /photocase.de

Was ist gute Führung?

Stärken täglich einsetzen können

Mitarbeitende & ihre Kompetenzen kennen

Weiterentwicklung & Lernen: Experimentier- & Lernhaltung

- Ausprobieren: mit überschaubaren Änderungen und Teilergebnissen experimentieren → Erfahrungen rasch auswerten: regelmässig & früh Feedback einholen!
- regelmässige institutionalisierte Reflexion: AM System vs. IM System → immer besser werden (iterativ)
- sich ganzheitlich weiterentwickeln wollen, Zuhören, intellektuelle Bescheidenheit, Demut...

Lévesque & Vonhof 2018: 17ff.

Ziele & Erwartungen klar kommunizieren

Was wollen wir erreichen (wohin wollen wir) → Weg selbst wählen

Anerkennung & Wertschätzung

Authentisches, spezifisches Lob geben: Was ist gut gelungen?



*Praxisbeispiel:
Effektive und motivierende Sitzungen*

Effektive und motivierende Sitzungen

Wann hat sich eine Sitzung für Sie (und die Organisation) gelohnt?

Wann gehe(n) Sie (und die andere) motiviert und gestärkt aus einer Sitzung?

Wann war die Sitzung/ein Sitzungsteil wirklich gelungen?

Was führte dazu / was passierte konkret?



Effektive und motivierende Sitzungen

Zweck & Ziele

- Gute Vorbereitung!
- Warum findet die Sitzung statt (Sinn)?
- Was soll erreicht werden? Was ist zu entscheiden?
- Wie viel Zeit ist nötig?
- Wer muss teilnehmen?



Führung & Struktur

- Einstieg & Schluss: Ankommen (Check-In) & Abschliessen
- Agenda vorbereitet oder ad hoc: Teilziele & Zeit
- Zeitmanagement: möglichst kurz, pünktlich (Respekt & Klarheit), GG (gut genug?)
- Team im Vordergrund: Rededauer, Perspektivenvielfalt
- Geteilte Verantwortung: Moderation, Protokoll, Timekeeper, Redebeitrag...



Effektive und motivierende Sitzungen

Inhalt

- relevant für *alle* (ggf. Sitzung unterteilen)
- I, E, D: Informationen, Entscheid, Diskussion
- Weiteres Vorgehen klar?
- Ergebnissicherung: Protokoll oder Visualisierung

Stimmung

- Sitzungsregeln festlegen? Was wollen wir (positiv formuliert)?
- Offenheit, Zuhören, Interesse, Wertschätzung... (psycholog. Sicherheit)
- interaktiv & abwechslungsreich: es darf Spass machen
- Störungen haben Vorrang (themenzentrierte Interaktion)
- *Was wir wie* sagen → Sprechen als Verhalten

Evaluation & Verbesserung

- regelmässiges Feedback & konkrete Massnahmen umsetzen
- Notwendigkeit, Häufigkeit, Dauer regelmässig überprüfen



Veranstaltungshinweis 1: Luzerner Management Forum für die öffentliche Verwaltung

<https://www.hslu.ch/de-ch/wirtschaft/agenda/veranstaltungen/luzerner-management-forum/>

HSLU Hochschule Luzern

Wirtschaft
Institut für Betriebs- und
Regionalökonomie IBR

Brücken bauen – gemeinsam gestalten!

**Spannungsfelder zwischen Politik und Verwaltung
positiv nutzen**

11. Luzerner Management Forum für die öffentliche Verwaltung
21. November 2024, Hotel Schweizerhof, Luzern

bcp
Veränderung ist
unser Business

Jetzt
anmelden!



FH Zentralschweiz

Brücken bauen – gemeinsam gestalten!

Die Grenzen zwischen strategischen und operativen Aufgaben in der öffentlichen Verwaltung sind oft verwischt und werden künstlich gezogen. Strategie ist Aufgabe der Politik, um das operative Tagesgeschäft kümmert sich die Verwaltung. So ist es vielerorts in Richtlinien und Leitfäden festgehalten.

Doch wie kommen wir von Schnittstellen zu Nahtstellen zwischen strategischen und operativen Überlegungen? Kann es uns gelingen, die unterschiedlichen Rationalitäten effektiver zu verknüpfen und auf mittel- bis langfristige Ziele auszurichten?

Am 11. Luzerner Management Forum denken wir gemeinsam über die Verbindung von strategischen und operativen Zielsetzungen nach und beleuchten, wie Entscheide in Politik und Verwaltung zu breit abgestützten Massnahmen führen können.

Programm

08:15 Check-In und Begrüssungskaffee

08:45 Eröffnung und Einführung
Silvana Marazzi, Jonas Willisegger

**09:15 Verwaltung. Macht. Politik.
Von einer gar nicht so komplizierten
Beziehung**
Fritz Sager, Professor für Politikwissen-
schaft, Kompetenzzentrum für Public
Management, Universität Bern

10:30 Diskussion und Kaffeepause

**11:15 Übersetzen, führen, gestalten – als
ehemalige Kantonsrätin an der Nahtstelle
zwischen Politik, Verwaltung und
Öffentlichkeit**
Michèle Bucher, Stadtschreiberin Luzern

12:30 Mittagessen und Networking
13:30 Diskussion und Einstieg Nachmittag

**14:00 Umsichtig regieren – Politik und
Menschen im Fokus**
Frau Landammann Silvia Thalmann-Gut,
Regierungsrätin und Vorsteherin der
Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zug

**15:15 Entscheidungsfindung in
multirationalen Organisationen – ein
Werkzeugkoffer**
Input und Workshop

16:15 Schlussworte und Apéro

Veranstaltungshinweis 2:

Luzerner NPO-Forum: Zwischen Stuhl und Bank der Digitalen Transformation und KI - Nonprofit Organisationen im Fokus



Michael Harr

Geschäftsleiter PRO SENECTUTE BEIDER
BASEL

<https://www.linkedin.com/in/michael-harr-2a5601b2/>



Christoph Hess

Strategy Copilot / Founder at CPLTS:
Switzerland's first AI Transformation Studio

<https://www.linkedin.com/in/christophhess/>

Mittwoch, 26. März 2025

**13.30-16.45 Uhr, anschliessend Apéro
in Luzern**

[hslu.ch/npo-forum](https://www.hslu.ch/npo-forum)

Ein bedeutender Netzwerkanlass für **Führungspersonen, Entscheidungsträger:innen** und **Mitarbeitende** aus Nonprofit-Organisationen, Sozialunternehmen, öffentlichen Institutionen sowie interessierte Personen aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft wie auch Studierende der HSLU.

Das Forum bietet eine Plattform für den Austausch über **aktuelle Themen, Trends und Herausforderungen** im Nonprofit-Sektor und fördert die **Stärkung des Netzwerks**.

Literatur

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.

Bartonitz, M. (2018). Skalierung – teamübergreifende Abstimmung. In Bartonitz, M.; Lévesque, V.; Michl, T.; Steinbrecher, W.; Vonhof, C. & Wagner, L. (Hrsg.), *Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*, S. 81 – 88. Berlin: Springer Gabler.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Carr, E. W., Reece, A., Kellerman, G. R., & Robichaux, A. (2019). Inclusion and Belongingness: The Value of Belonging at Work. *Harvard Business Review*. Abgerufen unter: <https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work>

Eugster Stamm, S. & Kaegi, U. (2019). Von Orange zu Türkis: Herausforderungen für die Führung beim organisationalen Wandel zu einer integral-evolutionären Organisation. In Fröse, M.W. et al. (Hrsg.), *Führung und Organisation, Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement*, S. 249-266.

Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Kels, P. & Kaudela-Baum, S. (2018). Führungsbeziehungen in Expertenorganisationen gestalten: Navigation zwischen Selbst- und Organisationsbezug. In P. Kels & S. Kaudela-Baum (Hrsg.), *Experten führen. Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung*, S. 17-30. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lee, M.Y.; Edmondson, A.C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37, S. 35-58.

Literatur

Lévesque, V. & Vonhof, C. (2018). Komplexität, VUKA und andere Schlagworte – was verbirgt sich dahinter? In Bartonitz et al. (Hrsg.), *Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*, S. 15-22. Berlin: Springer Gabler.

Mader, M.; Müller, S.; Weber Marin, A. & Zika, U. (2020). *Agilität in öffentlich-rechtlichen Expertenorganisationen*. Unveröffentlichte Master-Arbeit der Hochschule Luzern Wirtschaft.

Pearce, C. L. & Conger, J. A. (Hrsg.). (2003). *Shared leadership. Reframing the Hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Rigby, D. K.; Sutherland, J.; Takeuchi, H. (2017). Schnell und flexibel. In *Harvard Business Manager* 4/2017, S. 13-21.

Ruthus, J. (2014). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management*. München: Springer Gabler.

Sinek, S. (2009). *How great Leaders inspire action*, TEDx Talk Pudget Sound Washington, abgerufen von: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/transcript?language=de [08.02.2024]

Stucki-Sabeti, S., Flury, A., & Kessler O. (2022). Agilität in der öffentlichen Verwaltung – vom Konzept in die Praxis. *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 13(1), S. 111–130.

Wehner, T. & Vollmer, A. (2018). Interprofessionalität: Kooperation statt Konkurrenz. In Senn, B. & Mayer, H. (Hrsg.), *Gynäkologisch-onkologische Pflege. Bedürfnisse der Patientinnen und interprofessionelle Praxis*, S. 31-40. Bern: Hogrefe Verlag.

Wolan, M. (2016). *Digitale Innovation: Schneller Wirtschaftlicher. Nachhaltiger*. 2. Auflage, Göttingen: BusinessVillage GmbH.

Würzburger, T. (2019): Modethema im Realitätscheck. Die Grenzen der Agilisierung. *managerSeminare* 261, S. 41–48.

 Yükl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7. Auflage). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Danke und alles Gute!

Hochschule Luzern

Wirtschaft

Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR

Shiva Stucki-Sabeti

Dozentin

T direct +41 41 228 22 53

shiva.stucki-sabeti@hslu.ch