Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE
LUZERN

Wirtschaft

Wertschätzende Führung in Zeiten des Physical Distancing

Trotz der Krise gemeinsam Ziele erreichen -

aus der Distanz Beziehungen zu den Mitarbeitenden gestalten

Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR
Oliver Kessler
Co-Leiter Kompetenzzentrum Public and Nonprofit Management
Co-Leiter International Office

T direkt +41 41 228 41 93
oliver.kessler@hslu.ch

Luzern, 27. April 2020

FH Zentralschweiz

Eigentlich kein neues Thema…

- Wertschätzende Führung
- Gemeinsam Ziele erreichen
- Beziehungen zu den Mitarbeitenden gestalten

Woher kommen wir – wohin gehen wir?

(Bildquellen: https://www.wandern.ch/de/mitwirken/wanderwegfoerderung/wanderweg-fonds/haengebruecke-fuergangen---muehlebach-vs; und Ingrid Rank)

Trends und Thesen zur Führung

- In der Krise sind wir als Führungspersonen besonders gefordert, Flexibilität und Dynamik wird Voraussetzung für Erfolg bleiben

- Krisen kommen immer wieder, Weitsicht ist gefordert → von der Corona-Krise lernen, nicht zum „alten Normal" zurückkehren (Klimawandel, weitere Viren und anderes)

- Achtsamer Umgang mit der zunehmenden Vielfalt von Mitarbeitenden und Anspruchsgruppen (Stichwort Fachkräftemangel)

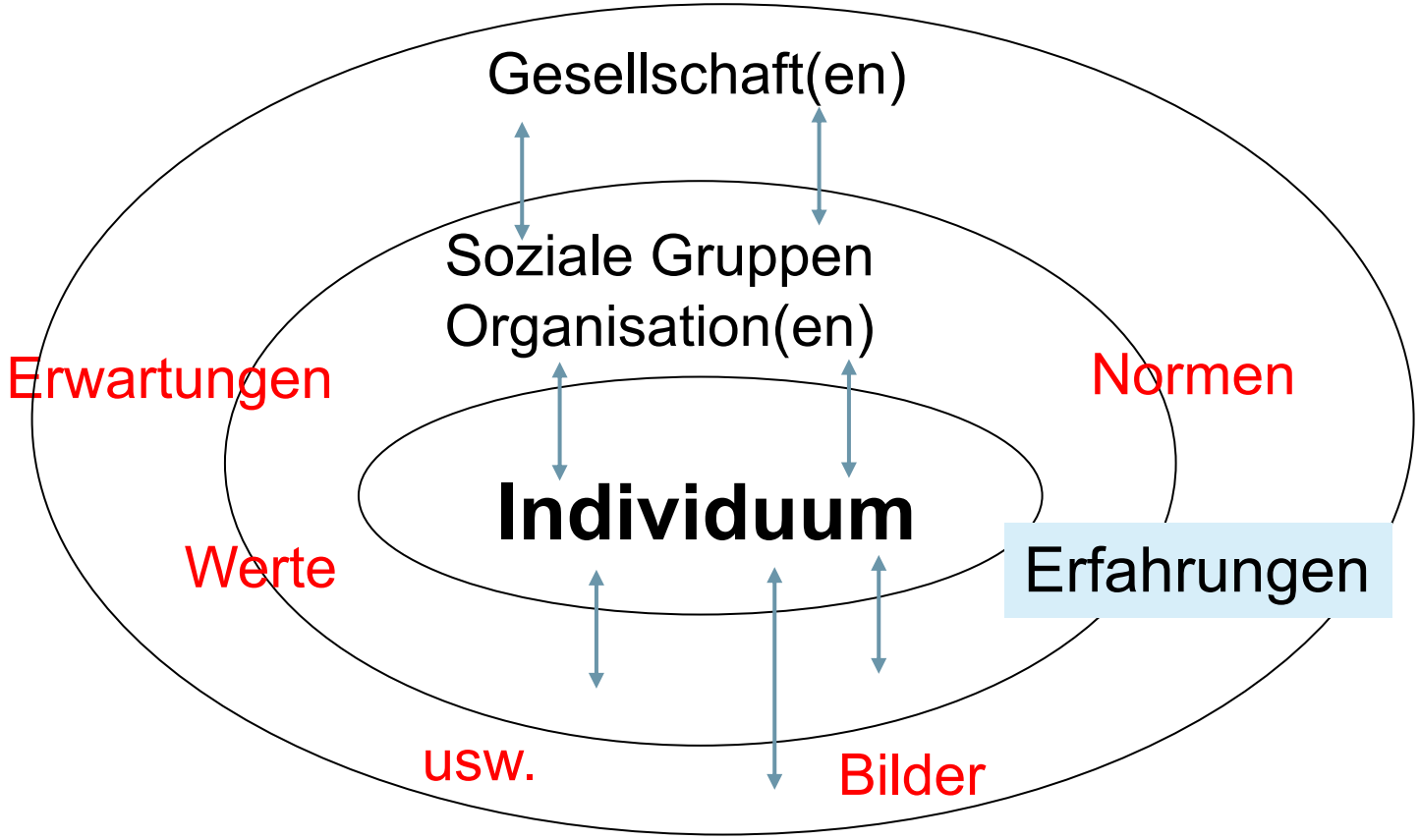
- Vermischung von Berufs- und Privatleben nimmt weiter zu, flexible Arbeitsmodelle werden zum Normalfall

- Loyalität gegenüber Arbeitgeber verändert sich, wird zunehmend ersetzt/ergänzt durch flexiblere und kurzfristige Bindungen

- Kooperations- und Beziehungskompetenzen werden zu den zentralen Erfolgsfaktoren

Wie entwickelt sich unser Führungsverständnis und unsere Führungspraxis?

Individuelle und soziale Konstruktionsprozesse
unseres Führungsverständnisses



Unbewusste und bewusste Anteile unserer Rollen und unserer Führungsverständnisse

bewusst

Teamorientierung

Partnerschaftlichkeit

Know-how-Austausch

Usw.

unbewusst

Durchsetzen können

Selbstbehauptung

Sich nicht in die Karten schauen lassen

gut zugänglich, aber nicht handlungssteuernd

schwierig zugänglich, aber handlungssteuernd

Bildquelle: https://www.hrpraxis.ch/2017/02/10-merkmale-die-besonders-erfolgreiche-teams-auszeichnen.html

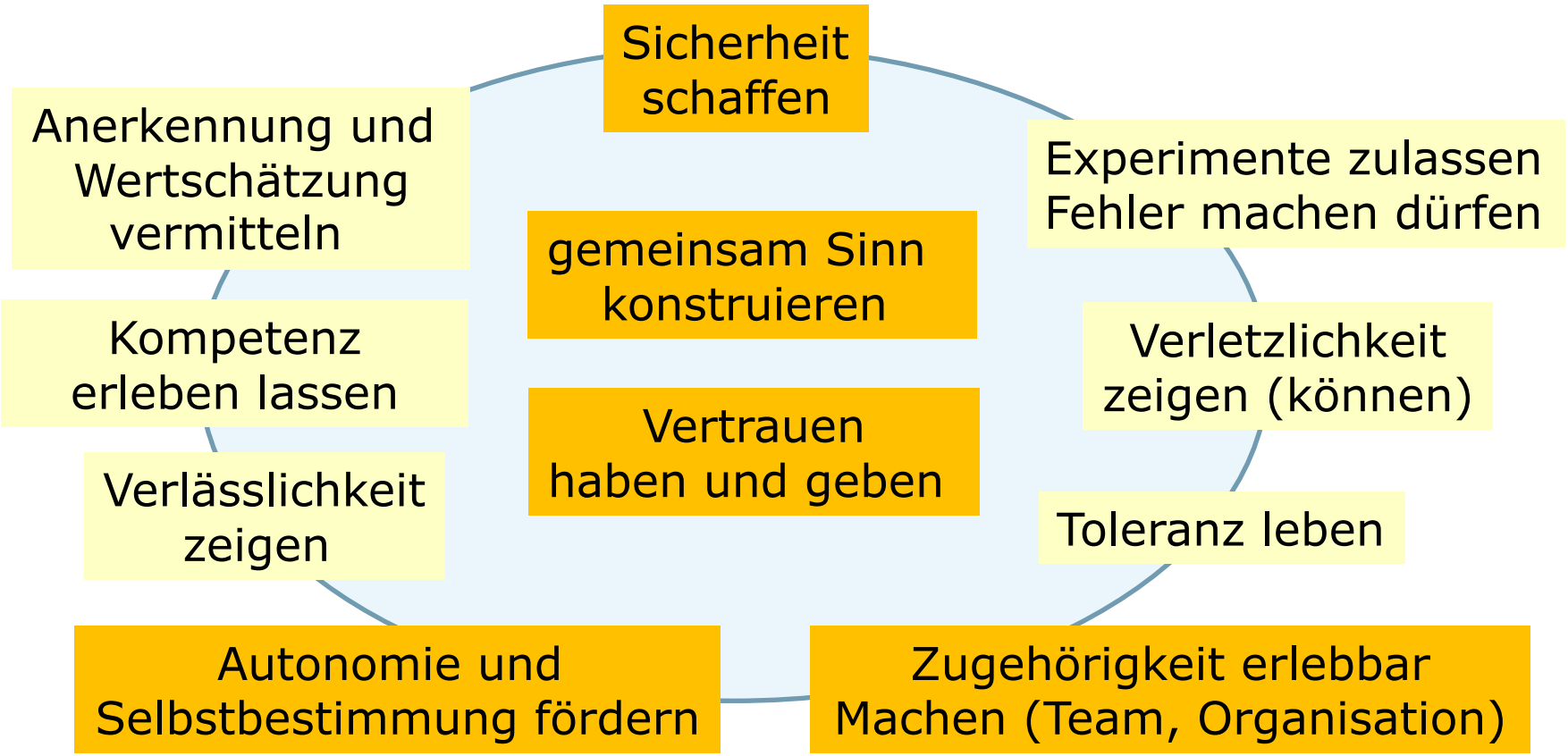
In der Krise muss der Mensch im Zentrum stehen – Erfolg entsteht im Team – Gemeinsam Verantwortung übernehmen

Ansprüche der KundInnen

- Klarheit vermitteln
- Strukturen schaffen
- Realistische Erwartungen haben
- Ziele und Deadlines überprüfen
- So ehrlich und transparent wie möglich sein
- Konzentration auf Stärken
- Vertrauen schlägt Kontrolle
- Aus Fehlern lernen
- Authentisch bleiben
- Aktiv zuhören
- Interesse und Verständnis zeigen
- Ängste ernst nehmen
- Unterstützen und Hilfe anbieten

Quelle: Uli Sann, Susanne Igelmann, Carolin Martin, Frank Unger (2020)
https://motivierend-handeln.de

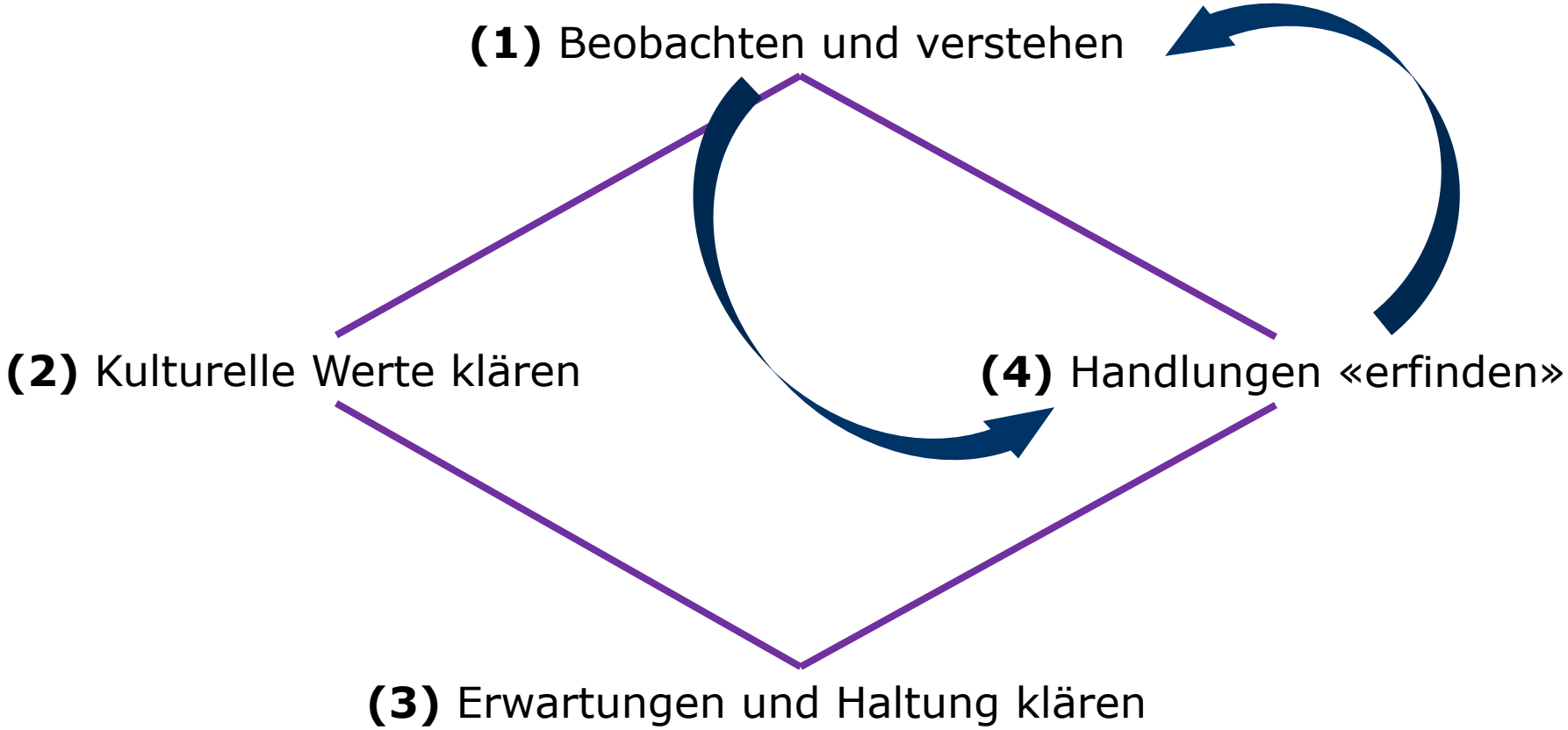
Wer wirkungsvoll führen will, muss **hören und fragen** und gemeinsam mit anderen **Verantwortung übernehmen** für sich, die Mitarbeitenden, das Unternehmen



Wie erleben Sie Ihre Führung und die Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen, in Ihrer Organisation?

Fragen und Antworten (anstelle eines Dialogs…)

Führungs- und Kulturentwicklung – ganz einfach (und doch kein Rezept resp. ohne Garantie)



Ein Zwischenfazit

Kultur- und Führungsentwicklung…

… sind nicht «nötig», wenn wertschätzende Lern- und Entwicklungsorientierung in die organisationale Kultur und in die Führungspraxis «eingeschrieben» sind.

… sind nicht «nötig», wenn die sozialen Praktiken, der Alltag (Erfahrungen!) auf folgenden Grundsätzen beruhen:

- **Aufmerksamkeit** und **Achtsamkeit** führt zu (gemeinsamer) **Reflexion** und **Wertschätzung**
- **Beziehungen** beruhen auf einer ehrlichen, transparenten, verbindlichen und respektvollen **Kommunikation**,
  - die **Vertrauen** schafft und
  - alle zum **«sicheren» Handeln** und **«angemessenen» Experimentieren** ermächtigt.