



# Generationenmanagement und Leadership

Zwischen Inspiration und Caring

Prof. Dr. Heike Bruch  
SDK-Forum am 18.1.2024

# Agenda

**1**

Führung im Umbruch

**2**

**New Leadership I – INSPIRE**

**3**

New Leadership II – CARE

**4**

People Management und Generationen

**5**

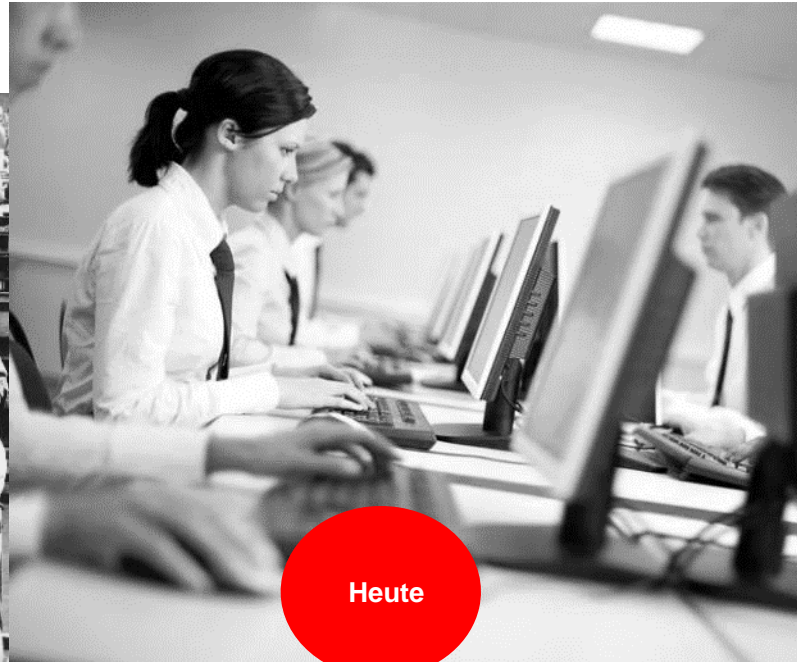
Re-energize Leaders – mit ENERGIE & FOKUS

# Arbeitswelt im Umbruch

Antwort auf digitale Transformation und demographischen Wandel



Gestern



Heute



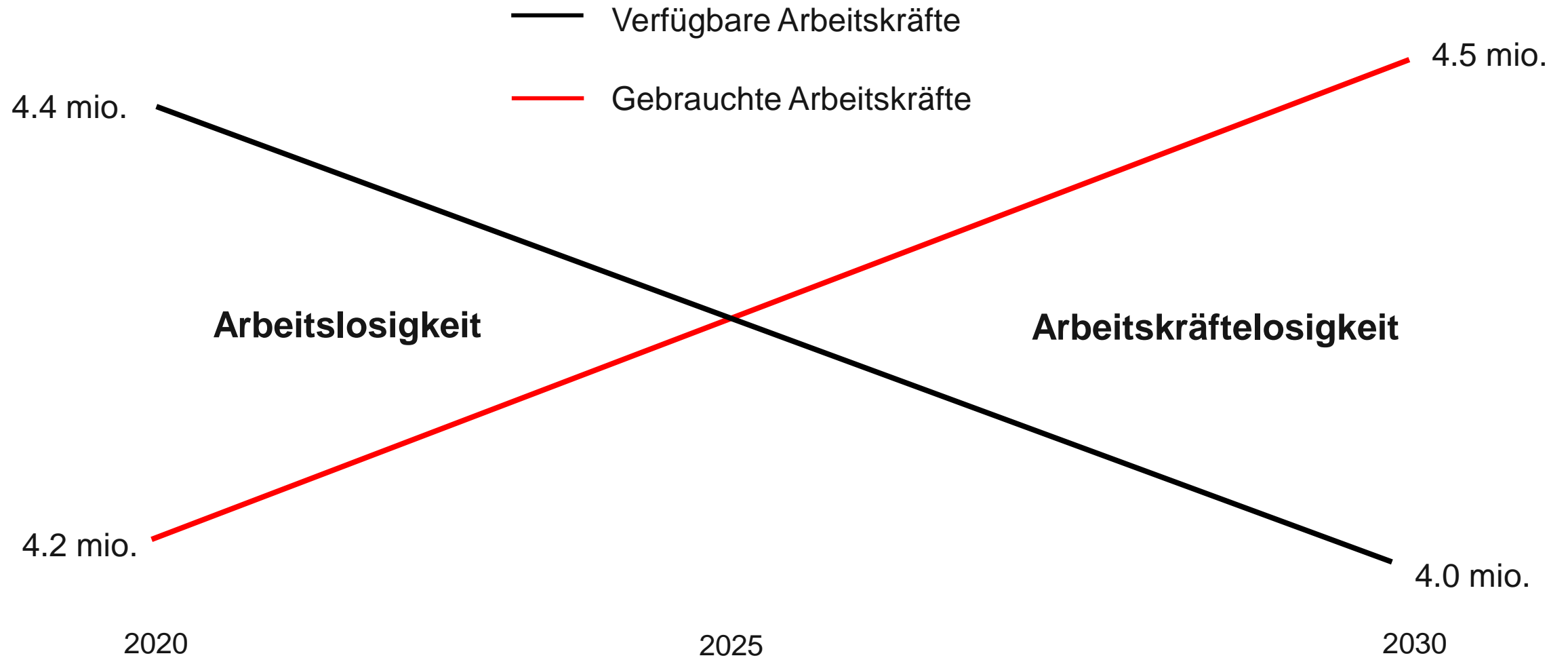
Morgen

Mitarbeiter als Ausführende

Der Mensch als Wissensarbeiter

Purpose – Empowerment – New Work – Shared Leadership – Agile

# Arbeitskräftemangel in der Schweiz





## Warum sollte Ihre Organisation der passende Arbeitgeber für mich sein?

- Generation Y wechselt durchschnittlich alle 2 Jahre den Arbeitgeber.
- Nur 13% der Generation Z wollen gerne für grosse Unternehmen arbeiten.

# Agenda

**1**

Führung im Umbruch

**2**

**New Leadership I – INSPIRE**

**3**

New Leadership II – CARE

**4**

People Management und Generationen

**5**

Re-energize Leaders – mit ENERGIE & FOKUS

**# inspire** 

# Inspiration im Fokus

## Transaktionale Führung

**Definiere Ziele**

**Kontrolliere Ergebnisse**

**Gib instant Feedback**

**Anerkennen & wertschätzen**

## Transformationale Führung

**Handle als Vorbild**

**Inspiriere**

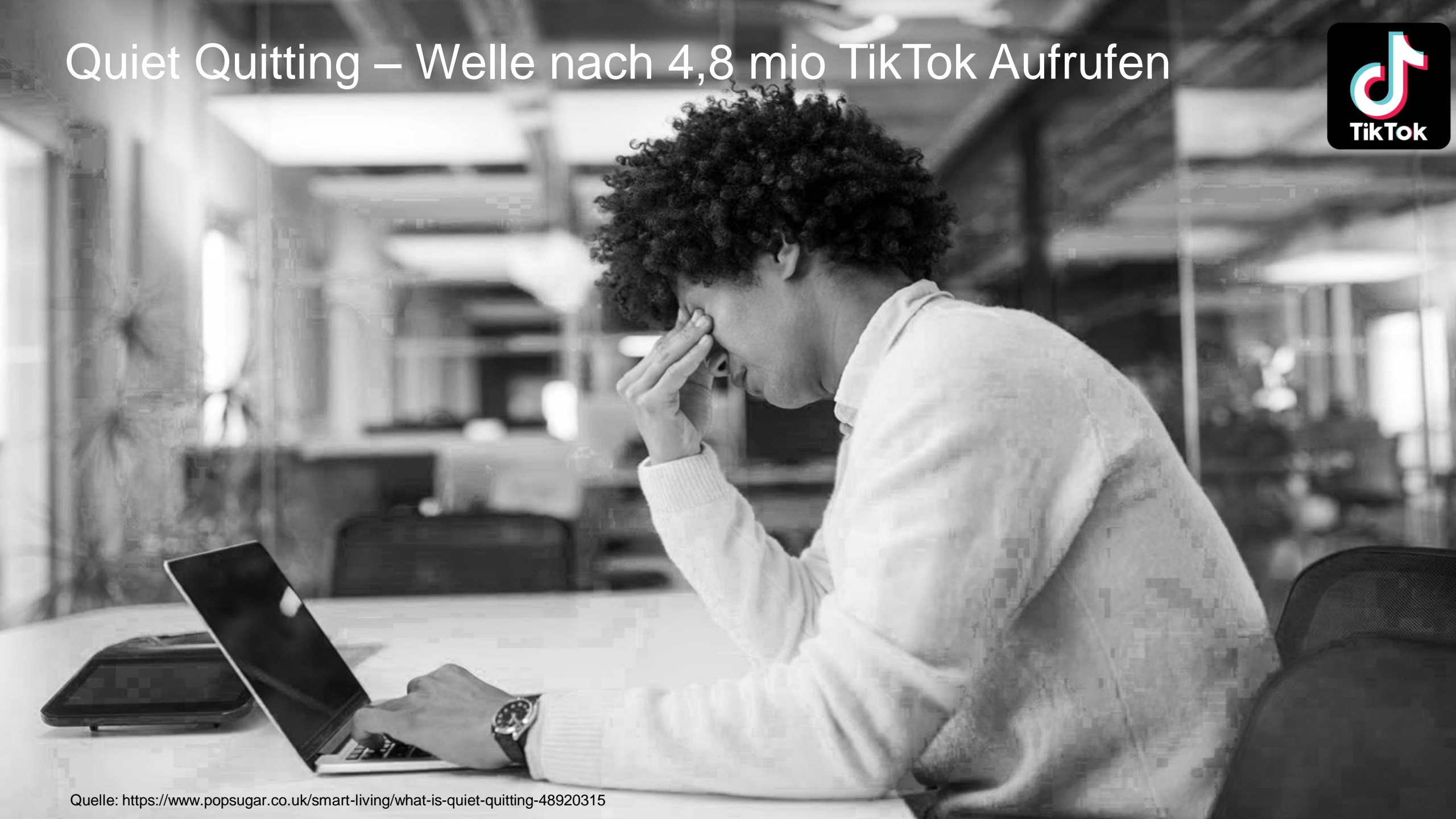
**Rege zum Mitdenken an**

**Coache jede(n) individuell**





# Quiet Quitting – Welle nach 4,8 mio TikTok Aufrufen



# Quiet Quitting – Welle nach 4,8 mio TikTok Aufrufen



# „Beim “Quiet quitting” geht es darum, nicht mehr über das geforderte Mindestmass hinauszugehen.” TikTokker Zaid Khan



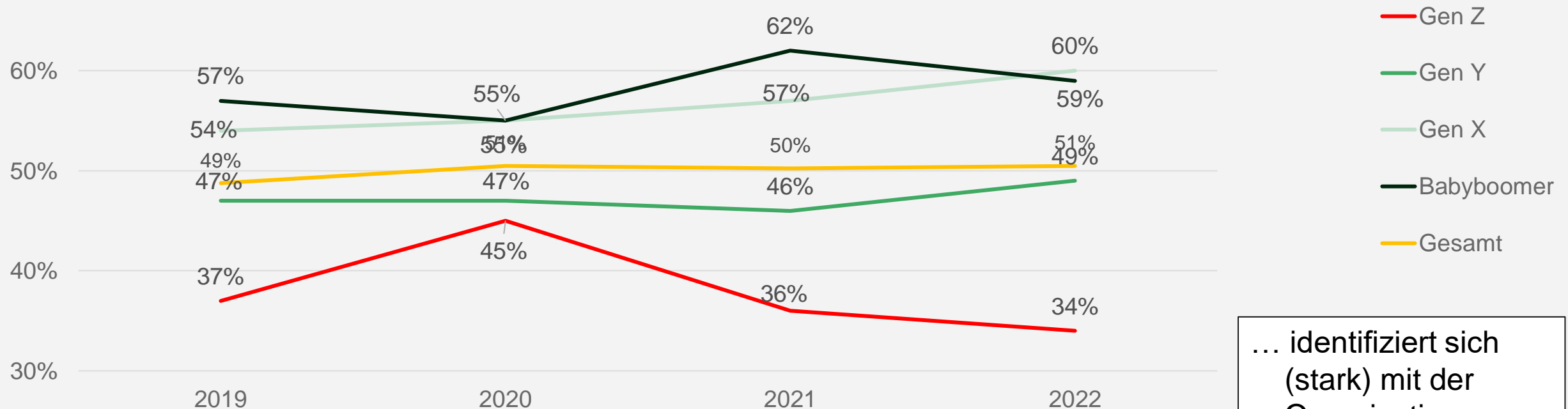
# „Quiet quitting heisst, sich von der “Hustle-Culture” auf der Arbeit zu verabschieden.” Karriere-Coach Alex Peck auf TikTok



# „Im Kern bedeutet dieses Movement Selbstschutz vor Burnout und Priorisierung der eigenen Work-Life Balance, aber auch dass Menschen sich weigern, Zusatzaufgaben zu übernehmen, wenn dies nicht bezahlt oder anerkannt wird.” BBC News, 2022; Wall Street Journal, 2022)

# Identifikation- Generationen im Zeitverlauf

## Wie stark identifizieren sich Personen mit ihrem Unternehmen?

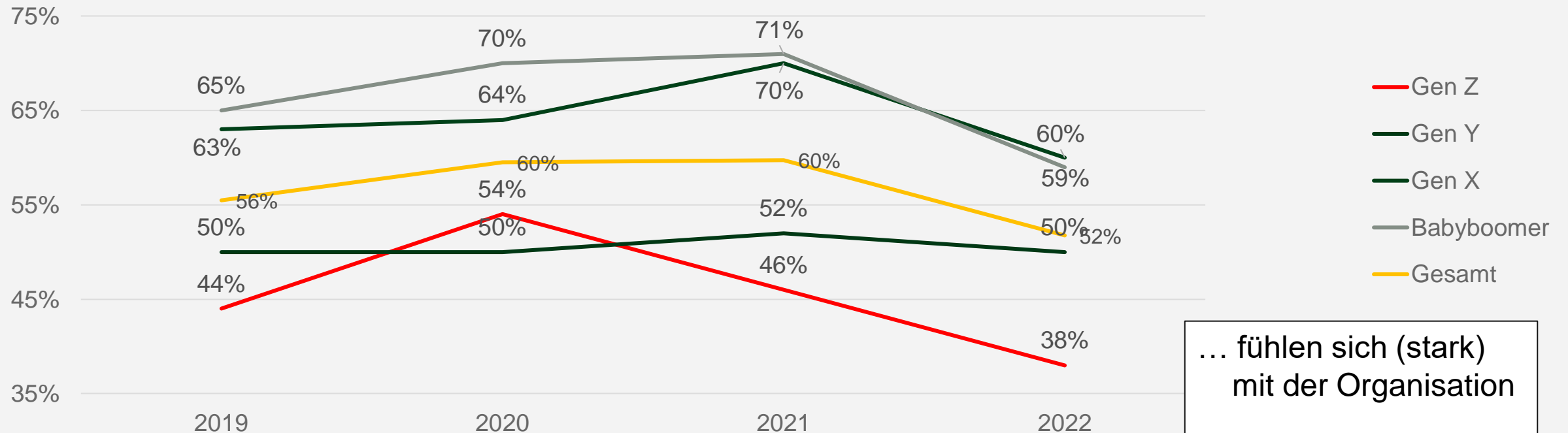


... identifiziert sich  
(stark) mit der  
Organisation.

Im Generationenvergleich zeigt sich, dass die jüngeren Generationen Y und Z sich weniger mit der Organisation identifizieren. Mit abnehmender Tendenz bei der Gen Z.

# Affektives Commitment – Gen im Zeitverlauf

## Wie viel Bedeutung hat das Unternehmen für die Person?



Im Generationenvergleich fühlen sich die jüngeren Generationen Y und Z weniger mit der Organisation verbunden. Mit stark sinkender Tendenz vor allem bei der Gen Z.

# Bei Unternehmen mit einem transformationalen Führungsklima

...ist die Unternehmensleistung um **24%** höher

...ist die Mitarbeiterbindung um **14%** höher

...ist die emotionale Erschöpfung um **45%** niedriger

...ist die Kundenorientierung um **27%** höher

...als in Unternehmen mit einem schwachen Führungsklima.

**Nur 13% der Firmen haben ein Klima transformationaler Führung.**

# Agenda

1

Führung im Umbruch

2

New Leadership I – INSPIRE

3

**New Leadership II – CARE**

4

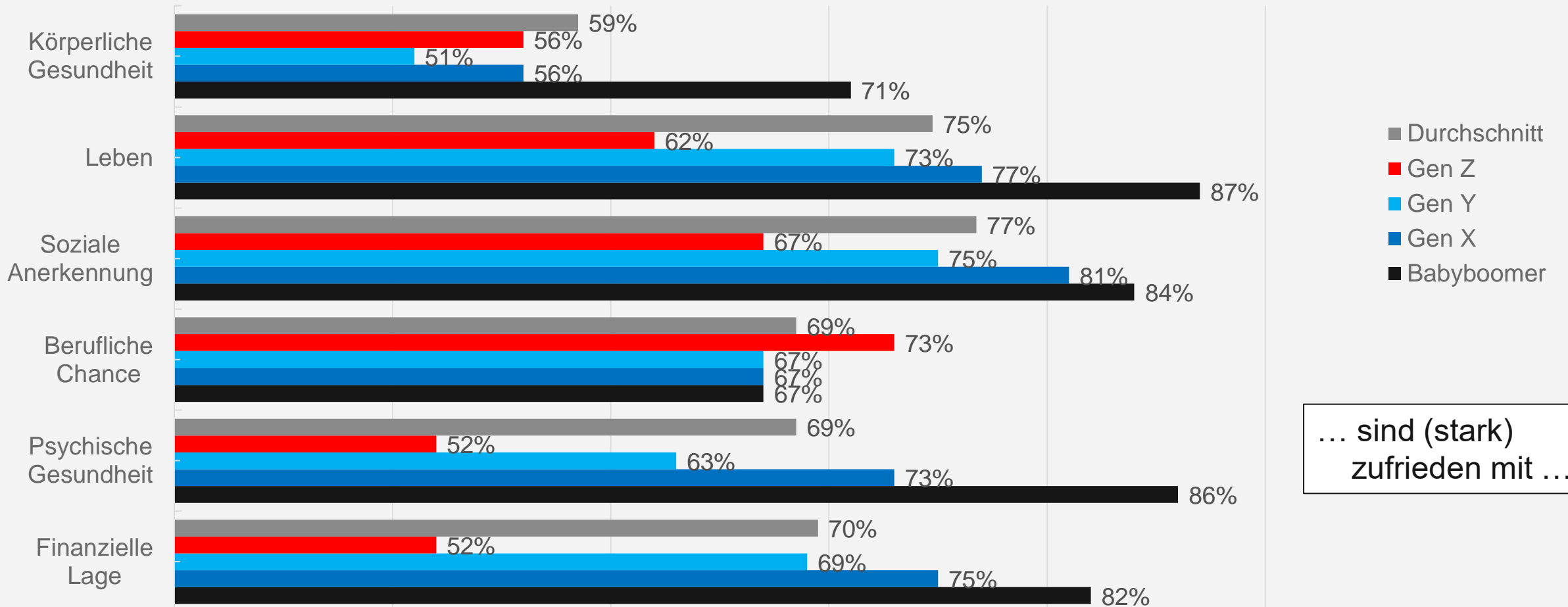
People Management und Generationen

5

Re-energize Leaders – mit ENERGIE & FOKUS

# Zufriedenheit – ein Generationenvergleich

## Zufriedenheit mit der aktuellen Situation



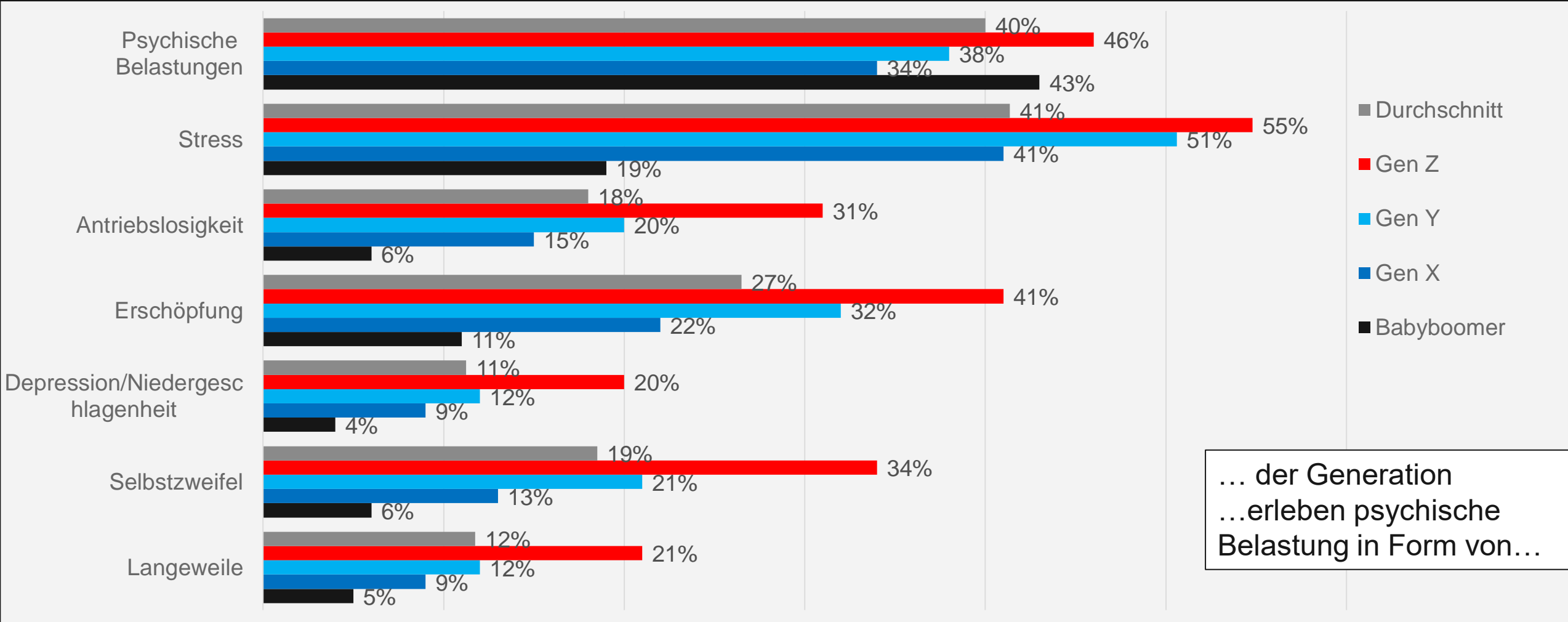


# Achtsamkeit – Wie geht es Ihren Mitarbeitenden wirklich?



# Psychische Belastungen im Generationenvergleich (1/2)

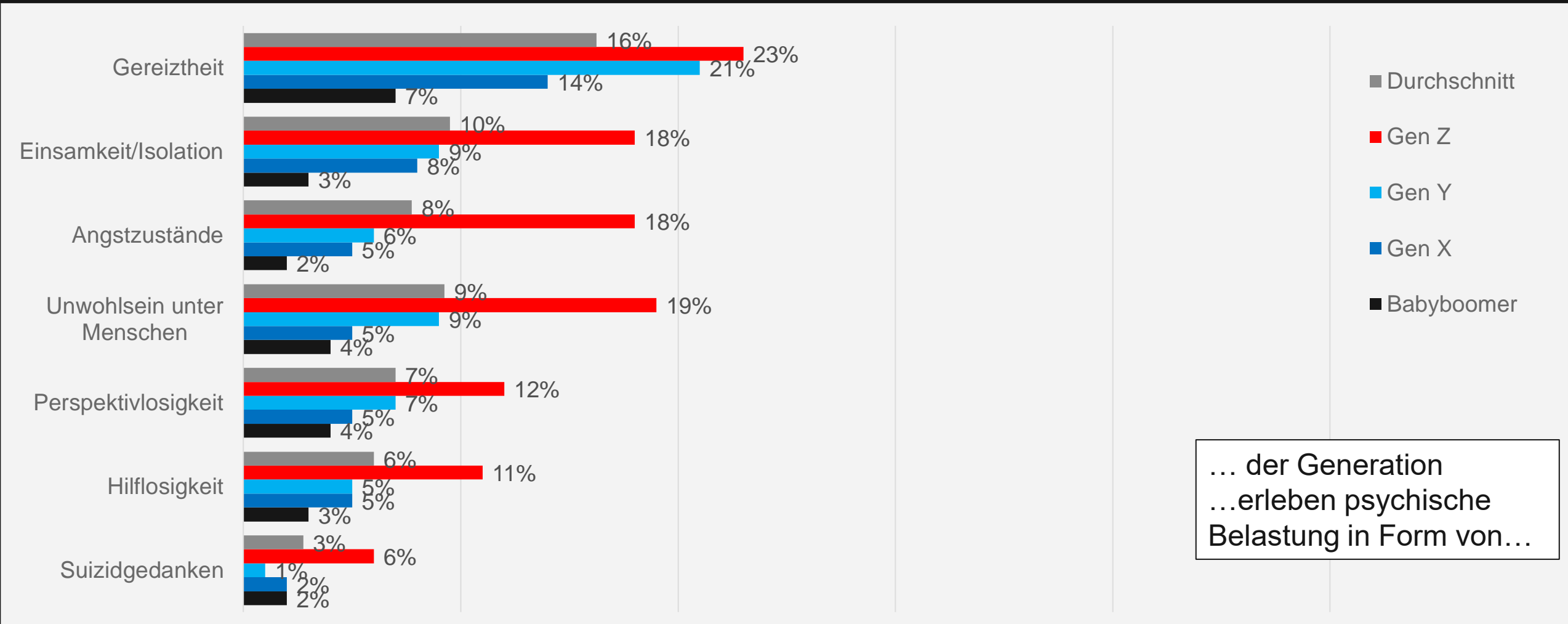
## Welche psychischen Belastungen erleben sie aktuell?



... der Generation  
...erleben psychische  
Belastung in Form von...

# Psychische Belastungen im Generationenvergleich (2/2)

## Welche psychischen Belastungen erleben sie aktuell?



# Gesund führen – Vorbild sein

## Wichtigkeit

- Sorge um und Verantwortung für die Gesundheit von Mitarbeitern
- Bewusstsein für Risiken von beruflichem Stress und Erkennen von Handlungsbedarf

„Ich bin nicht bereit, wegen der Arbeit die Gesundheit meiner Mitarbeiter zu riskieren.“

## Achtsamkeit

- Angemessene Einschätzung des Stresslevels der Mitarbeiter
- Erkennen von Anzeichen der Belastung bei Mitarbeitern

„Bei meinen Mitarbeitern achte ich bewusst auf gesundheitliche Warnsignale.“

## Führungsverhalten

- Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen
- Befähigung und Ermutigung der Mitarbeiter zu gesunder Selbstführung

„Ich Sorge mit der Verbesserung der Arbeitsbedingungen dafür, dass Belastungen reduziert werden.“

## Vorbild

- Gesunde Selbstführung der Führungskraft als Leitbild für Mitarbeiter
- Führungskraft als Vorreiter von gesundem Verhalten

„Ich versuche, bezogen auf Gesundheit, meinen Mitarbeitern ein gutes Vorbild zu sein.“

# It's ok to...

have dodgy wifi  
stand, sit or lie down for meetings  
switch off your camera to have a stretch or eat an apple  
have your pets, partner, housemates or children gatecrash your video conference  
turn (another) video conference into a walk and a phone call instead  
not check email or ping out of hours  
add some gaps and pauses to your day to think and rest  
put your family before your work  
not know everything  
be confused  
say "I don't know"  
ask for help  
have a cry  
talk about it  
not talk about it  
challenge things you're not comfortable with  
feel like these are crazy times, because they are crazy times  
have a crappy day  
have a great day  
share things that have helped you  
smile  
say you're not OK

## Well Being Manifesto



# Agenda

1

Führung im Umbruch

2

New Leadership I – INSPIRE

3

New Leadership II – CARE

4

**People Management und Generationen**

5

Re-energize Leaders – mit ENERGIE & FOKUS

# Die Gen Z unterstützen – Was können Leader tun?

## Stärkste Einflussfaktoren für Leistung nach Generationen

Generationen	Positive emotionale Erlebnisse	Durchschnittlicher Einfluss
Baby Boomer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emotionalisierendes People Management</li> <li>▪ Beförderungsmöglichkeiten</li> <li>▪ Team-Events</li> <li>▪ Zusammenarbeit</li> <li>▪ Inspirierende Führung</li> </ul>	+5% Leistung
Generation X		+8% Leistung
Generation Y		+19% Leistung
Generation Z		+22% Leistung

Positive emotionale Erlebnisse werden über alle Generationen hinweg positiv erlebt. Keine signifikanten Unterschiede zwischen Altersgruppen.

# Die Gen Z unterstützen – Was können Leader tun?

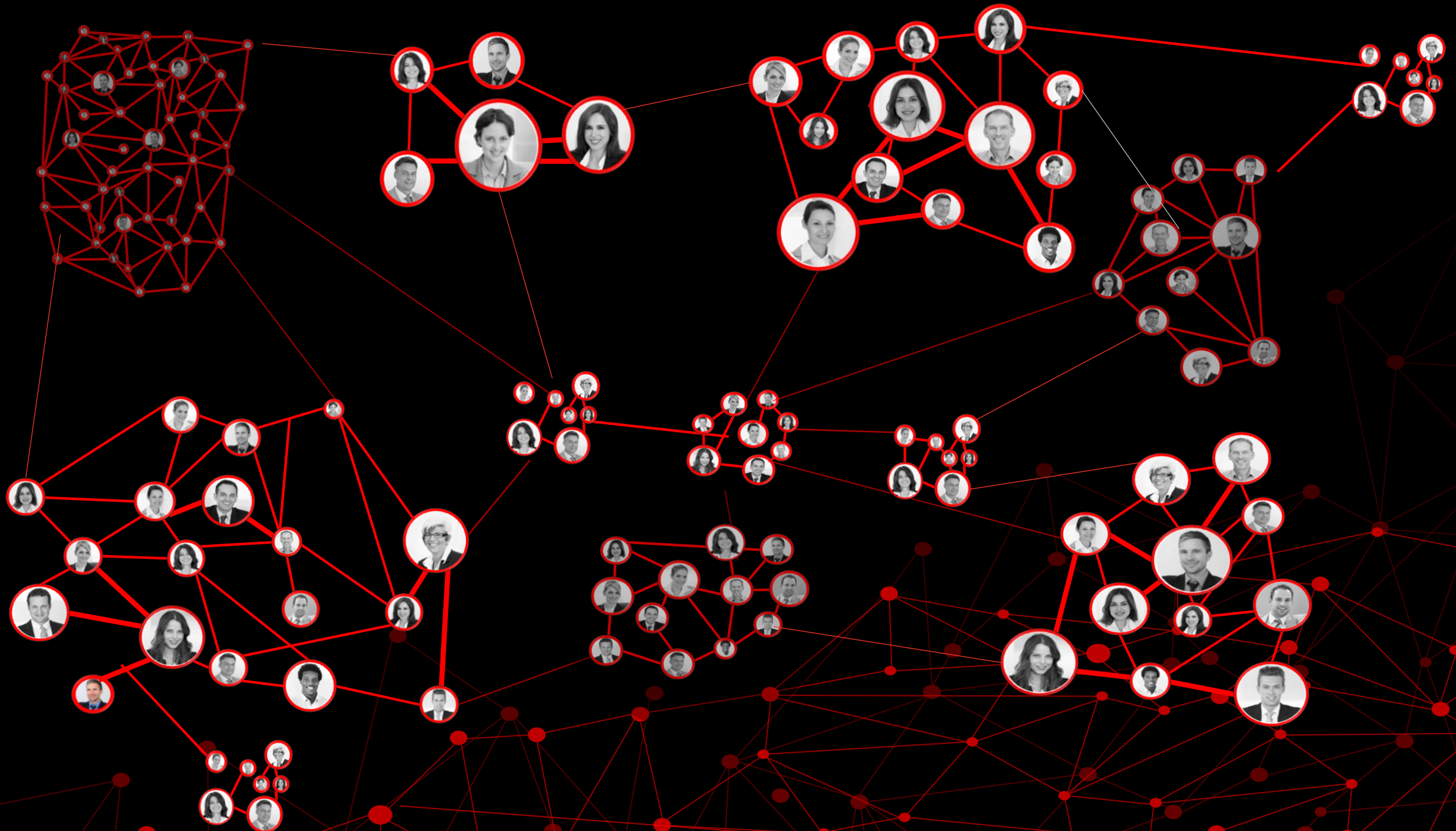
## Stärkste Einflussfaktoren für Erschöpfung nach Generationen

Generationen	Grösste Stressoren
<b>Baby Boomer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritäre Führung (+28% Erschöpfung)</li> <li>• Formalisierung (+14% Erschöpfung)</li> </ul>
<b>Generation X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentralisierung (+35% Erschöpfung)</li> <li>• Autoritäre Führung (+32% Erschöpfung)</li> </ul>
<b>Generation Y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelndes Gemeinschaftsgefühl (+46% Erschöpfung)</li> <li>• Laissez Faire Führung (+40% Erschöpfung)</li> </ul>
<b>Generation Z</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsorientiertes People Mgt. (+63% Erschöpfung)</li> <li>• Laissez Faire Führung (+38% Erschöpfung)</li> </ul>

**Für die jungen Generationen ist ein Gefühl der Nicht-Führung schlimmer als eine klar autoritäre Führung.**







- 
- Future Work Netzwerk.....?
  - Next Gen Agent Netzwerk.....?

Wie gestalten Sie gemeinsam mit der Next Generation die Zukunft?

# 7 Schritte der Leadership-Kulturtransformation

#

Re-connect – zuhören, abholen und Offenheit für den Change fördern

#

Netzwerk für die Transformation – Top-Management, HR & Future Work Agents

#

Hybrid Work–Spielregeln gemeinsam entwickeln

#

Experimente und Roll in – Hybrid Work explorieren

#

Leadership-Verständnis und Kollaboration entwickeln – alle empoweren

#

Pulsmessung & Monitoring – Feedback Kultur entwickeln

#

Hybrid Work Kultur systemisch verankern

„Die erste und vorrangige Aufgabe von Führungskräften ist es, sich um ihre eigene Energie zu kümmern und dann zu helfen, die Energie anderer nutzbar zu machen.“ *Peter Drucker*



Wollen wir in Kontakt bleiben?



**Prof. Dr. Heike Bruch**

[Heike.Bruch@energyfactory.com](mailto:Heike.Bruch@energyfactory.com)

**LinkedIn**