

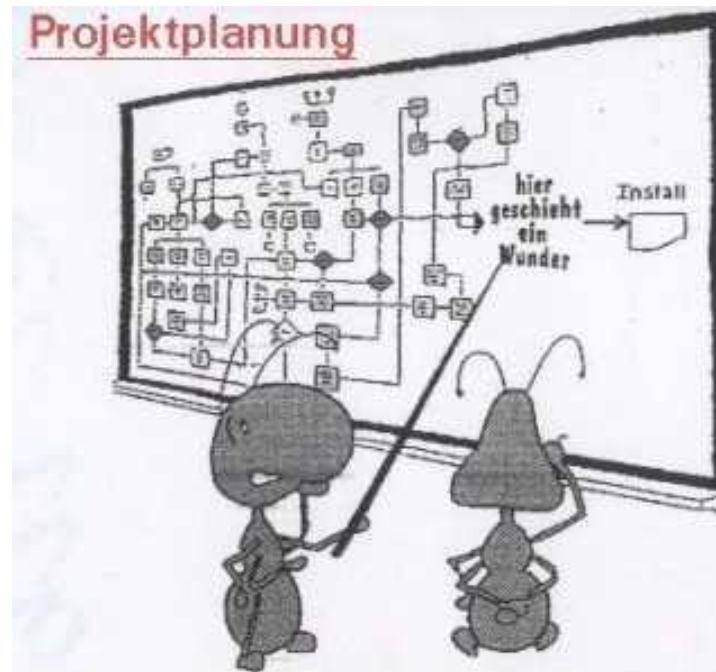
Führung – Aktuelles aus der diakonischen Landschaft

- Themen
- Aktivitäten

Führung – Aktuelle Themen

■ Führen und Leiten im VUCA-Zeitalter

- Volatilität
- Unsicherheit
- Komplexität
- Ambiguität



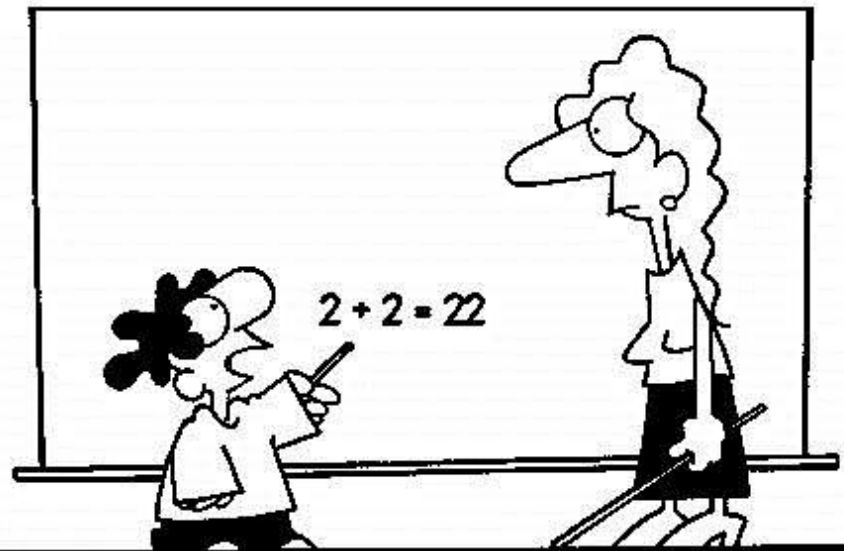
Sehr gute Arbeit! Aber sollten wir hier vielleicht nicht noch ein wenig detaillierter werden...?

Führung – Aktuelle Themen

- **Führen und Leiten im VUCA-Zeitalter**
- **Hybride Organisation: Unterschiedlichen Logiken folgen, z.B. Markt und Gemeinwohl**
- **Identität: Werte, Ethik, Corporate Governance, transformationale Führung**
- **Soziales Unternehmertum: Vom entrepreneur zum intrapreneur**
- **Innovation und change**
- **Agilität: Vom traditionsbestimmten Tanker zum flexiblen Unternehmen**
- **Demokratisches Unternehmen: Partizipativer Führungsstil, flache Hierarchien, Postheroisches Management, Silodenken überwinden, intersektorales Arbeiten**

Führung – Dauerbrenner

- Diversity
- Chancengerechtigkeit
- Generationen-
unterschiede



Wenn meine Generation genauso denken würde wie ihre, dann würden wir uns niemals weiterentwickeln.

Führung – Dauerbrenner

- Diakonisches Profil / Kultur
- Loyalität und 3. Weg
- Kirchlichkeit und Diakonie



Führung – Dauerbrenner

- Demographischer Wandel
- Fachkräftemangel / attraktiver Arbeitgeber
- Gesundes Arbeiten gestalten
- Kulturelle Vielfalt (MA + Klienten)



Führung – Aktivitäten im DWW

- **Konzeptentwicklungen**, z.B. Kreisdiakonie, Jugendhilfe, PE-Forum
- **Diakonische Kompetenz**: Diakonie kompakt, Ethik, Inhouse-Angebote
- **Innovation**: Zukunftsforum (bisher H+E-Tagung) und Workshop (Teil der Strategieentwicklung), Förderung über Diakoniefonds
- **Kritische Selbstreflexion**, z.B. Heimkinder



Zukunftsfähige Führung. Was Führung in unsicheren Zeiten leisten kann und muss

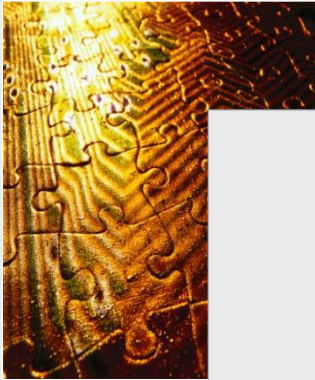
Haupt- und Ehrenamtstagung der Diakonie Baden-Württemberg
Stuttgart, 29. Januar 2016



Dr. Josephine Hofmann
Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart

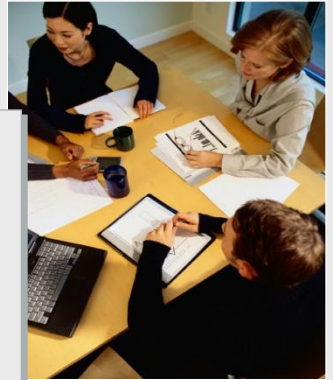
Wissensarbeit und Wissensarbeiter

„Niemand weiss besser als der Wissensarbeiter selbst, wann er seine Arbeit gut gemacht hat“
(Drucker)



Wissensarbeit ist
wenig determiniert

Wissensarbeit ist
personen- und



»Mein wichtigstes Kapital hat Füße. Jeden Abend verlässt es mein Unternehmen. Ich kann nur hoffen, daß es morgen wiederkommt“

(Bertschinger)



ständig neues Wissen,
baut auf Erfahrungen
auf

weitgehend autonom
und wichtigste
Ressource der
Wertschöpfung



Wie wirken flexible Arbeitsformen?

Gute Bilanz - mit klaren Gestaltungsaufgaben!

Die Wirkungen auf die Mitarbeiter sind ganz überwiegend positiv...



...und werden mit Mehraufwänden bei den Führungskräften realisiert



Ziele Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterzufriedenheit und Loyalität werden erreicht – Führungskräfte haben deutliche Mehrbelastungen

Direkte Wirkungen im Führungsalltag

Die Führungskraft als aktiver Kommunikationsmotor

- Raum für informellen Austausch wird kleiner
- Führungskräfte werden zur Drehscheibe der Information und Kommunikation im Team
- Zeitanteile für technisch vermittelte Kommunikation, Delegation und Koordination steigen stark an
- Nebenläufige Wahrnehmung von Stimmung, Gesundheitszuständen, etc. wird stark eingeschränkt
- Die Vielfalt der „Medienklaviatur“ erhöht sich
- Kommunikation wird anstrengender, getakteter, häufig auch internationaler
- Führungskräfte sind nicht selten Puffer zwischen hierarchisierten Strukturen und individuell ermöglichten Freiräumen der Mitarbeiter



Balance zw. kommunikationsstarker Führung & eigenverantwortlicher Selbstorganisation von Mitarbeiter und Gesamtteam ist erfolgskritisch

Orientierung an Stärken und konsequentes Coaching

Stärken stärken

- Orientierung an **Wünschen** und **Stärken**
„Welche Arbeit tust Du besonders gern?“
- Kompetenzbasierte Aufgabenzuordnung

Transparenz als Basis der Mitverantwortung

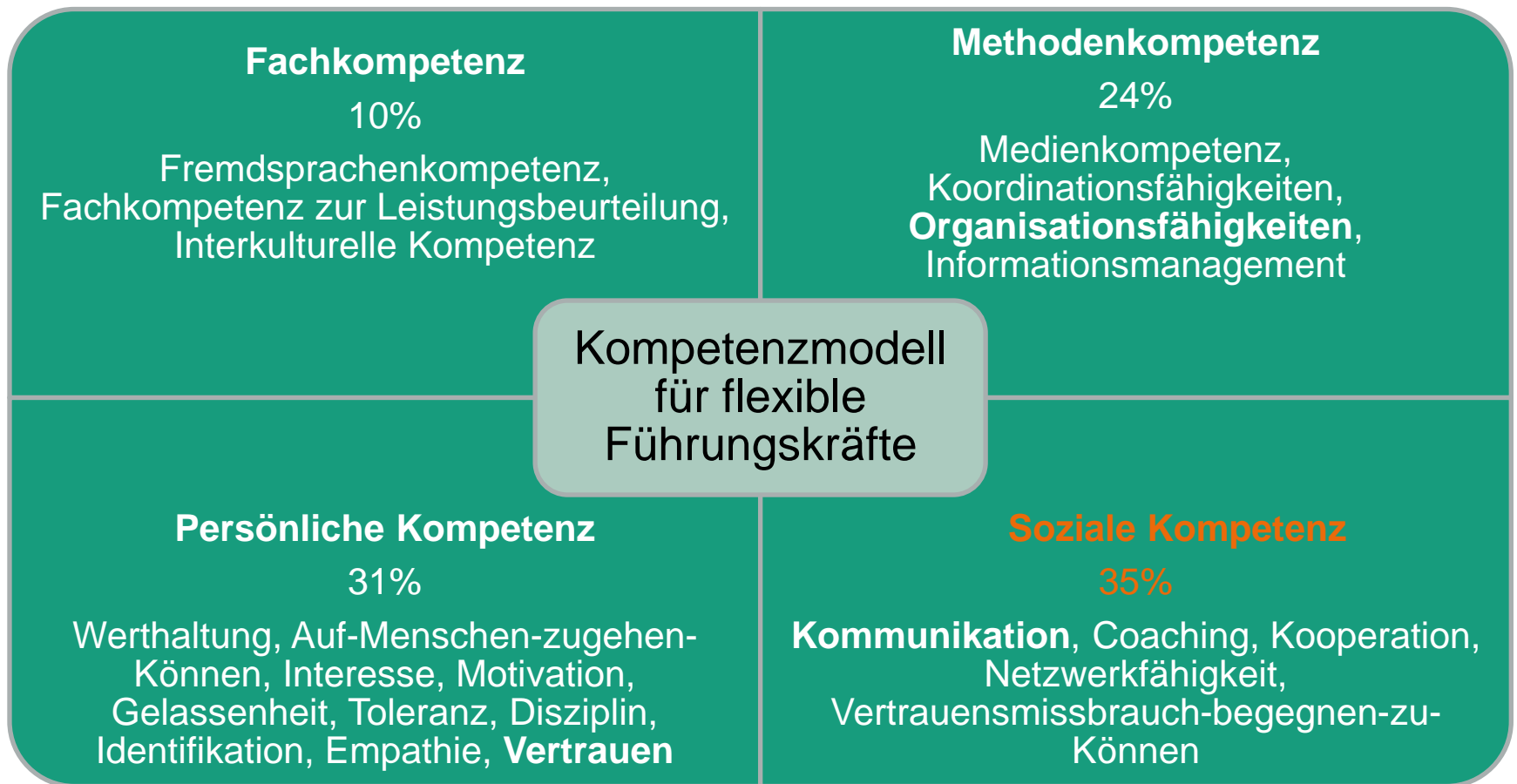
- **„Open Book“**:
Offene Bücher als Basis der Entscheidungsfähigkeit

Coaching als maßgeblicher Enabler

- Schulung aller Mitarbeiter in **wertschätzender Kommunikation**
- Konsequente Unterstützung durch **Coach** in neutraler Mittlerposition zwischen Mitarbeiter und Geschäftsleitung
- Aktive Unterstützung der Teams
- Ansprechpartner in Mitarbeiterentwicklungsfragen
- Sparringspartner der GL



Brauchen die Führungskräfte neue Kompetenzen?



**„Die wichtige Frage ist doch:
Wie nah ist eine Führungskraft an ihren Leuten dran?“**

Führungsarbeit wird sich verändern

Wissensarbeit & Innovation



- Laterale Führung, Matrixorganisation
- Führung von Experten
- Coaching <> disziplinarische Führung
- Wissensintegration
- Lernförderlichkeit

Führung von Wissensträgern mit „Eigendrehung“

Flexibilisierung & Beteiligung



- Management von Offenheit und Interaktion
- Projektorientierung/ Management von Temporabilität
- Management von Beteiligung/Teilhabe
- Führung über Distanz

Schaffung und Pflege von Beziehung

Arbeitsverdichtung & Entgrenzung



- Management von Entgrenzung
- „Gesundes Führen“/ Selbstführung
- Aufnahme zukünftiger Anforderungen
- Menschengerechte Arbeit in der Arbeitswelt 4.0

Austarieren von Fürsorge und Selbstverantwortlichkeit