

Fachtag: Arbeit 4.0 ?!
**Mit Familienorientierung in Kirche und Diakonie in
Führung gehen**

Workshop 3
Führung 4.0
Führungsrollen neu definieren

04. Juni 2018

Workshop 3
Führung 4.0
Führungsrollen neu definieren

10 - 15' Impuls: Die Trends von heute sind die Führung von morgen

25 - 30' Gruppengespräche an Tischgruppen zu 2 Leitfragen

10 – 15' Plenum Austausch

Was passiert auf dem Arbeitsmarkt ...

| Volatility | Uncertainty | Complexity | Ambiguity |
|------------------------------------|--|---------------------------------|--|
| Unbeständigkeit | Ungewissheit | Komplexität | Unklarheit |
| Zunehmende Anzahl an Veränderungen | Unsicherheit Immer weniger Zukunftssicherheit | Vielfache Entscheidungsfaktoren | Mehrdeutigkeit Es gibt nicht DIE richtige Antwort oder Entscheidung |

Wie sollte die Führung darauf reagieren

| Vision | Understanding | Clarity | Adaptility / Agility |
|--|---|--|--|
| Bild von einer wünschenswerten Zukunft; Kompass, Sinnstiftung, Orientierung, Motivation (Warum?) | Zusammenhänge verstehen und verstehbar machen; Kontext betrachten; von der Zukunft her denken; Angst und Widerstand aufnehmen | Klarheit, Einfachheit transparente Prozesse Vertrauen Fokus auf das Wesentliche | Anpassungsfähigk., Beweglichkeit, Hierarchieabbau, positive Fehlerkultur; Innovation fördern; Mehrdeutigkeit aushalten |

Die Trends von heute sind die Führung von morgen!

Merkmale agiler Organisationen...

- **Selbstverantwortung** (persönliche Verantwortung und Arbeitsergebnisse von Teams)
- **Schrittweises Vorgehen** („Herantasten“ im komplexen Umfeld vs. statische Planung/Verfahren)
- **Kundenorientierung** (mit wiederkehrender Einbindung der Kunden – Wünsche, Bedürfnisse, Anforderungen)
- **Aufbrechen von gewohnten Mustern** (grundsätzliches Hinterfragen an bestehende Strukturen und Vorgehensweisen vs. Versäulung, Dienstweg usw.)
- **Fachliche Exzellenz** durch Zusammenbringen von Experten in **Teams**
- **Flexibilität** und Freude an Innovation
- **Transparenz** in alle notwendigen Informationen, um ein Ziel zu erreichen vs. „Zuständigkeit“
- **Wertschätzung und Fairness**
- **Vertrauensvolle Kommunikation:** aktiv, offen, aufeinander zugehend

Schon heute sehen wir eine andere Praxis im Zusammenwirken von Mitarbeitenden und Führungskräften

-> Die stille Revolution / Bodo Janssen (Upstalsboom)

-> Reinventing Organizations (Frederik Laloux)

-> Agiles Management (agiles Manifest) ...

In Kirche und Diakonie sind die Rahmenbedingungen je nach Arbeitsfeld sehr verschieden. Wieviel Selbstorganisation und Flexibilität ist möglich?

Die Trends von heute sind die Führung von morgen!

Ein kurzer Blick in zwei aktuelle Studien 2016

MONITOR

Führungskultur im Wandel

Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews



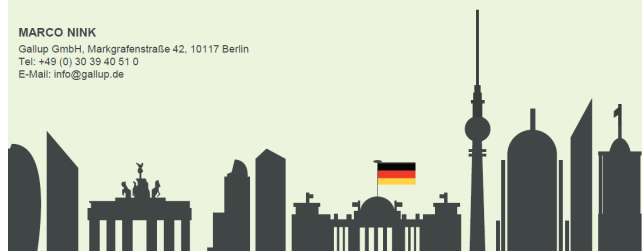
ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2016

PRESSEGESPRÄCH

22. MÄRZ 2017

MARCO NINK

Gallup GmbH, Markgrafenstraße 42, 10117 Berlin
Tel: +49 (0) 30 39 40 51 0
E-Mail: info@gallup.de



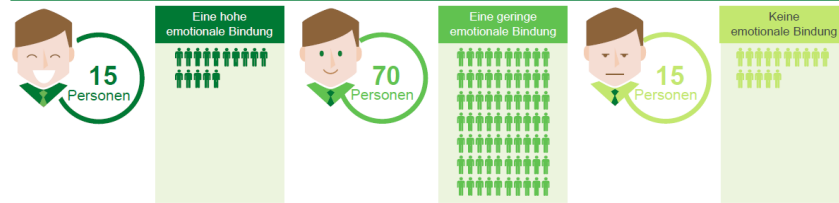
Kulturstudie Führungskultur im Wandel - 2016

Einige Kernaussagen zu Trends bei „guter Führung“ (400 Personen)

- **Flexibilität und Diversität** sind akzeptierte Erfolgsfaktoren
- **Prozesskompetenz** (für ergebnisoffene Prozesse) ist eine zentrale Schlüsselkompetenz
- **Selbst organisierte Netzwerke** sind das favorisierte Zukunftsmodell
- mehrheitlich **Ablehnung der klassischen Linienhierarchie** (!)
- **Kooperationsfähigkeit** hat Vorrang vor alleiniger Renditefixierung (nur noch 29 %)
- persönliches **Coaching** ist unverzichtbares Werkzeug von Führungskräften /mehr (Selbst-) Reflektion
- Motivation wird an **Selbstbestimmung** und **Wertschätzung** gekoppelt (Autonomie, Sinn stärker als Geld)
- $\frac{3}{4}$ aller Führungskräfte wünschen sich einen **Paradigmenwechsel in der Führungskultur** /hohes Kritikpotential an Führungskräften wird vermutet

ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2016

Von je **100** Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen haben ...



Hochgerechnet auf die erwerbstätige Bevölkerung:

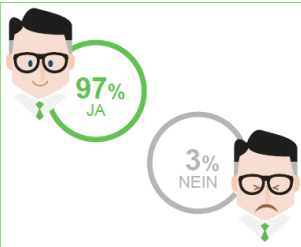


Grundlage: 34,366 Millionen Erwerbstätige ab 18 Jahre (ohne Selbständige, mithelfende Familienangehörige, Auszubildende) im Jahr 2015; Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden (Mikrozensus 2015, Fachserie 1 Reihe 4.1.1) Basis: ArbeitnehmerInnen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

FÜHRUNGSKRÄFTE SCHÄTZEN SICH FALSCH EIN

FRAGESTELLUNG:

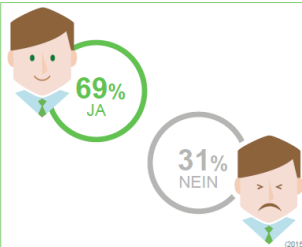
„Es kommt ja vor, dass man sich ab und zu selbst bewerten muss: Glauben Sie, dass Sie eine gute Führungskraft sind?“



Basis: Führungskräfte ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

FRAGESTELLUNG:

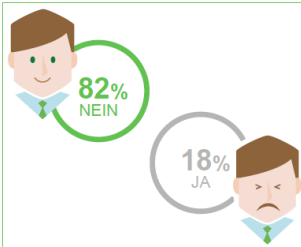
„Hatten Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn schon einmal eine schlechte Führungskraft?“



Basis: ArbeitnehmerInnen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

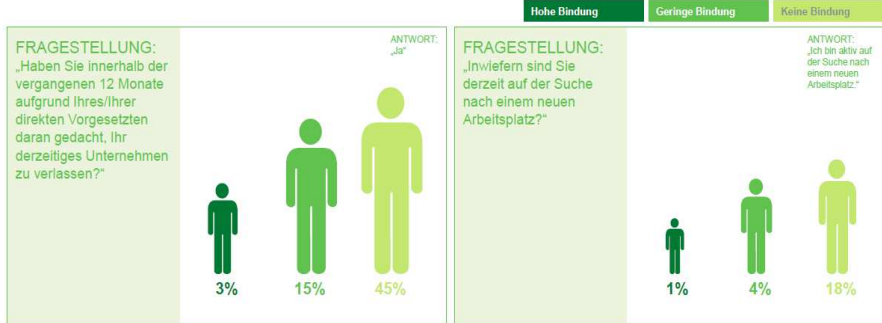
FRAGESTELLUNG:

„Haben Sie innerhalb der vergangenen 12 Monate aufgrund Ihres/Ihrer direkten Vorgesetzten daran gedacht, Ihr derzeitiges Unternehmen zu verlassen?“

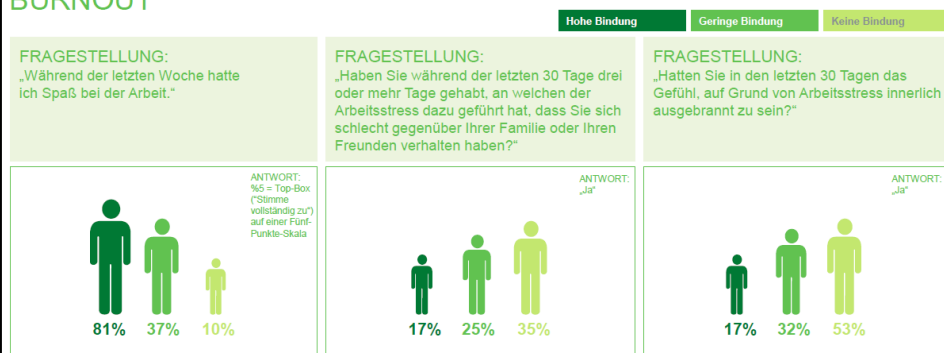


Basis: ArbeitnehmerInnen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

**FÜHRUNGSQUALITÄT:
SCHLECHTE NOTEN FÜR DIE VORGESETZTEN**



SPASS BEI DER ARBEIT, BESSERES MITEINANDER, SCHUTZ VOR BURNOUT



AN DIESEN HEBELN SOLLTEN UNTERNEHMEN ANSETZEN

Die 5 wichtigsten Faktoren für emotionale Bindung ...

- 1 Möglichkeit, das tun zu können, was man richtig gut kann
- 2 Führungskraft
- 3 Herausfordernde und abwechslungsreiche Tätigkeit
- 4 Kollegen und Kolleginnen
- 5 Unternehmensziele/Unternehmensphilosophie

Die 5 Faktoren mit der geringsten Relevanz für emotionale Bindung ...

- 19 Anzahl der Urlaubstage
- 18 Bezahlung/Verdienstmöglichkeiten
- 17 Angebote zur Kinderbetreuung
- 16 Sozialleistungen/Zuschüsse/Annehmlichkeiten
- 15 Sicherheit des Arbeitsplatzes

Attraktivitätsfaktoren / Employer Branding



Gesundheitsförderung



Vergütung



Karriere



Führungs- und Teamkultur



Arbeitszeit



Vereinbarkeitsfragen



Zwei Leitfragen für Gruppengespräche

Welche Erwartungen werden Mitarbeitende zukünftig an Führungskräfte haben?

- allgemein / in Kirche und Diakonie ?

oder

Welche Kompetenzen (Haltungen, Methoden, Werkzeuge) werden Führungskräfte in Zukunft benötigen?

- allgemein / in Kirche und Diakonie

(-> Warum sollte ich eine Führungsrolle anstreben wollen?)

„Führung 4.0“ (möglich nach der Gruppenphase)

Transformationale Führung / Servant leadership / Coachender Führungsstil

Verschiedene Führungsrollen? z.B. Scrum: product owner (stellt fachliche Anforderungen sicher) und scrum master (achtet auf die Prozesse und beseitigt Hindernisse)

Kern-Aufgaben der Führung:

Kommunikation (selbst! – Orte und Zeiten bereitstellen/ Plattformen)

Transparenz herstellen

Sorge für gute Rahmenbedingungen ...

Kern-Kompetenzen

Selbstreflektion und Selbstleitung

Rollenvielfalt /-wechsel

Coach / Diplomat ?

...

Kern-Werkzeuge

Pers.-Entwicklungsgespräch

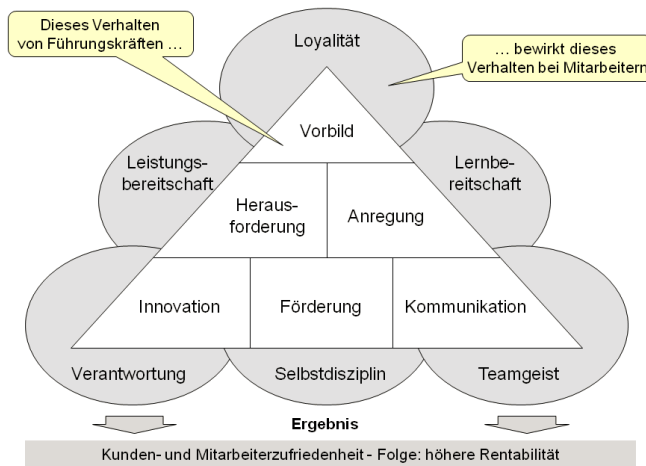
Team-Gespräche (aufgabenbezogen)

Feedback (-Kultur)

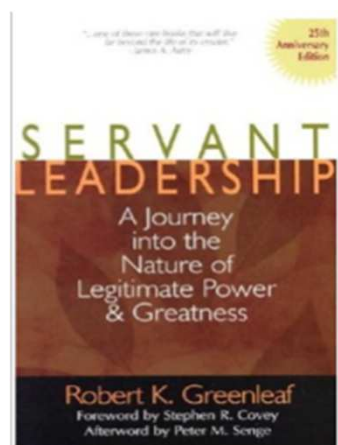
....

**Fragen: Wie passt das alles zur heutigen Prozessorientierung (QM), zum Arbeitsrecht ... ?
Können alle die VUCA-Welt?
Und wenn nicht ?**

Führungskompetenz und Führungserfolg



Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz



„Die dienende Führungskraft ist zuerst ein Diener. Es beginnt alles bei ihm mit dem natürlichen Empfinden, dienen zu wollen, zuerst zu dienen. Dann führt ihn bewusste Wahl zu der Entscheidung, auch nach Führung zu streben. Diese Person ist scharf zu unterscheiden von dem, der zuerst ein Führer ist ...“

Robert K. Greenleaf (1904-1990)-> „Turn bosses into coaches and servants...“ (S. Covey)

Robert K. Greenleaf

„Er stellt sicher, dass die höchsten Bedürfnisse anderer Menschen zuerst befriedigt werden. ...

Wachsen die mir anvertrauten Menschen als Personen?

Werden sie, während ihnen führend gedient wird,
gesünder, weiser, freier, selbstbestimmter, einfach mehr
,sie selbst', so dass sie auch dienende Menschen werden?“