

Kurz zu mir...

New Work – New Leadership

Führen in Zeiten der Agilität

Welt, in der wir stehen...

Digitalisierung

Wissenszuwachs

Globalisierung

**Generations- und
Wertewandel**

■ ■ ■

Komplexität

Individualisierung

Unsicherheit

Digitalisierung

Wissenszuwachs

Globalisierung

**Generations- und
Wertewandel**

Komplexität

Individualisierung

Unsicherheit

...

The image features a dark blue background with a large, lighter blue semi-circle on the right side. The word "VUKA" is centered in white, bold, uppercase letters.

VUKA

VUKA

Volatilität

Unsicherheit

Komplexität

Ambiguität

VUKA?

Herausforderungen
in der Arbeitswelt
ändern sind

Anforderungen
werden komplexer
wahrgenommen

Vermeintliche
Antworten haben
keinen Bestand

VUKA

Volatilität

- Dynamischer Charakter von Herausforderungen
- Schnelle Veränderungen auf dem Markt

Unsicherheit

- Geringe Vorhersagbarkeit von Entwicklungen
- Unkenntnis über Anforderungen

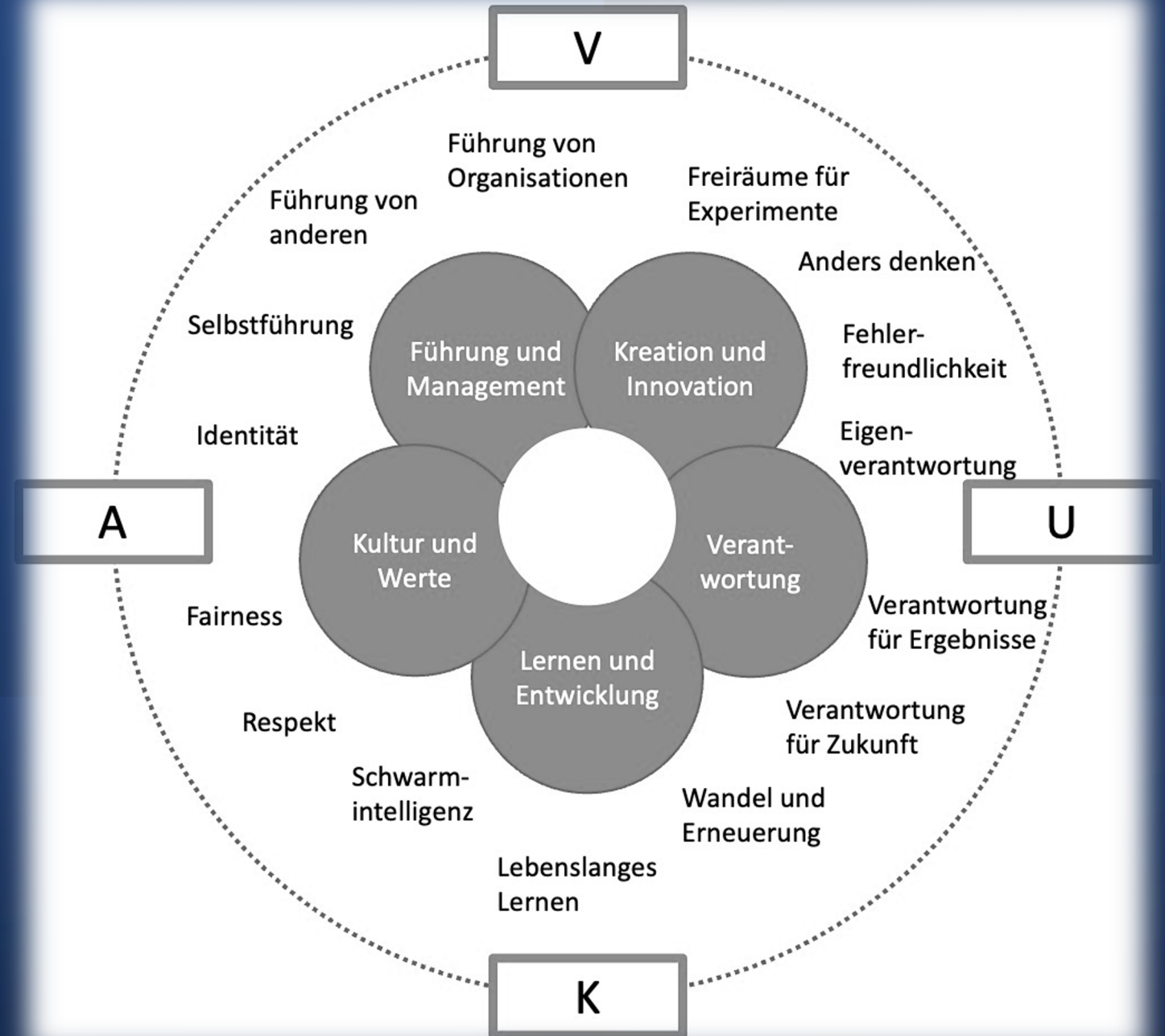
Komplexität

- Komplizierte Beziehungen, vielfältige Verknüpfungen
- Vielfältige Dimensionen eines Themas mit wechselseitigen Einflüssen und Abhängigkeiten

Ambiguität

- Unzählige Deutungsmöglichkeiten

Konsequenzen der VUKA-Welt



Wozu?

- Handlungsfähigkeit ermöglichen
- Haltungen überdenken
- Arbeitsgestaltung verändern
- ...



The background is a solid dark blue color. It features several overlapping geometric shapes: a large, semi-transparent circle on the right side, a vertical rectangular bar on the left side, and a horizontal rectangular bar at the bottom. These shapes create a layered, architectural feel.

NEW WORK

NEW WORK

- Sammelbegriff
- Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen
- **Zentrale Frage:** Wie kann Arbeit verstanden und gestaltet werden?
 - Entfaltung von Kreativität und Persönlichkeit
 - Erleben von Sinnhaftigkeit

NEW WORK: Ursprung

**Arbeit, die die Menschen
wirklich wirklich wollen**

NEW WORK: heute

- Bemühungen eines einheitlichen “New Work-Verständnisses”
- New Work Charta: gemeinsames Verständnis unterschiedlicher Akteure
- New Work als psychologisches Empowerment: zentrales Anliegen

NEW WORK Charta

Zentrales Ziel:

- **Der Mensch macht den Unterschied:** Das ist unsere Überzeugung, wenn es um die Gestaltung von Arbeit in Organisationen und deren langfristige, tragfähige Wertschöpfung geht. Menschen in Organisationen haben unserer Meinung nach grundsätzlich die Fähigkeit und den Willen, das Beste aus sich herauszuholen. Jeder Mensch möchte wirksam sein, seinen Teil zum Gelingen des Ganzen beitragen.

NEW WORK Charta

Freiheit

Selbstverantwortung

Sinn

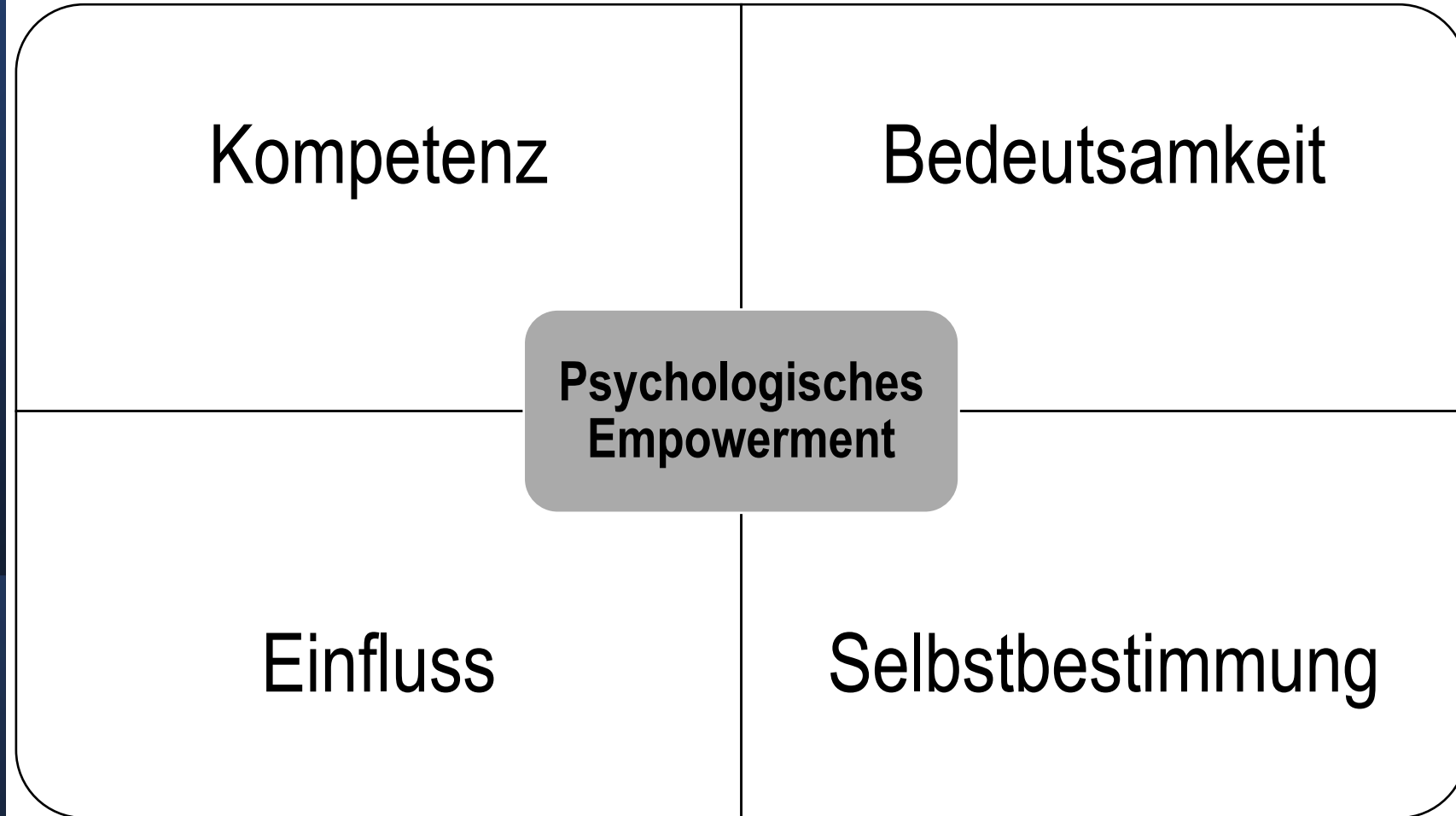
Entwicklung

Soziale Verantwortung

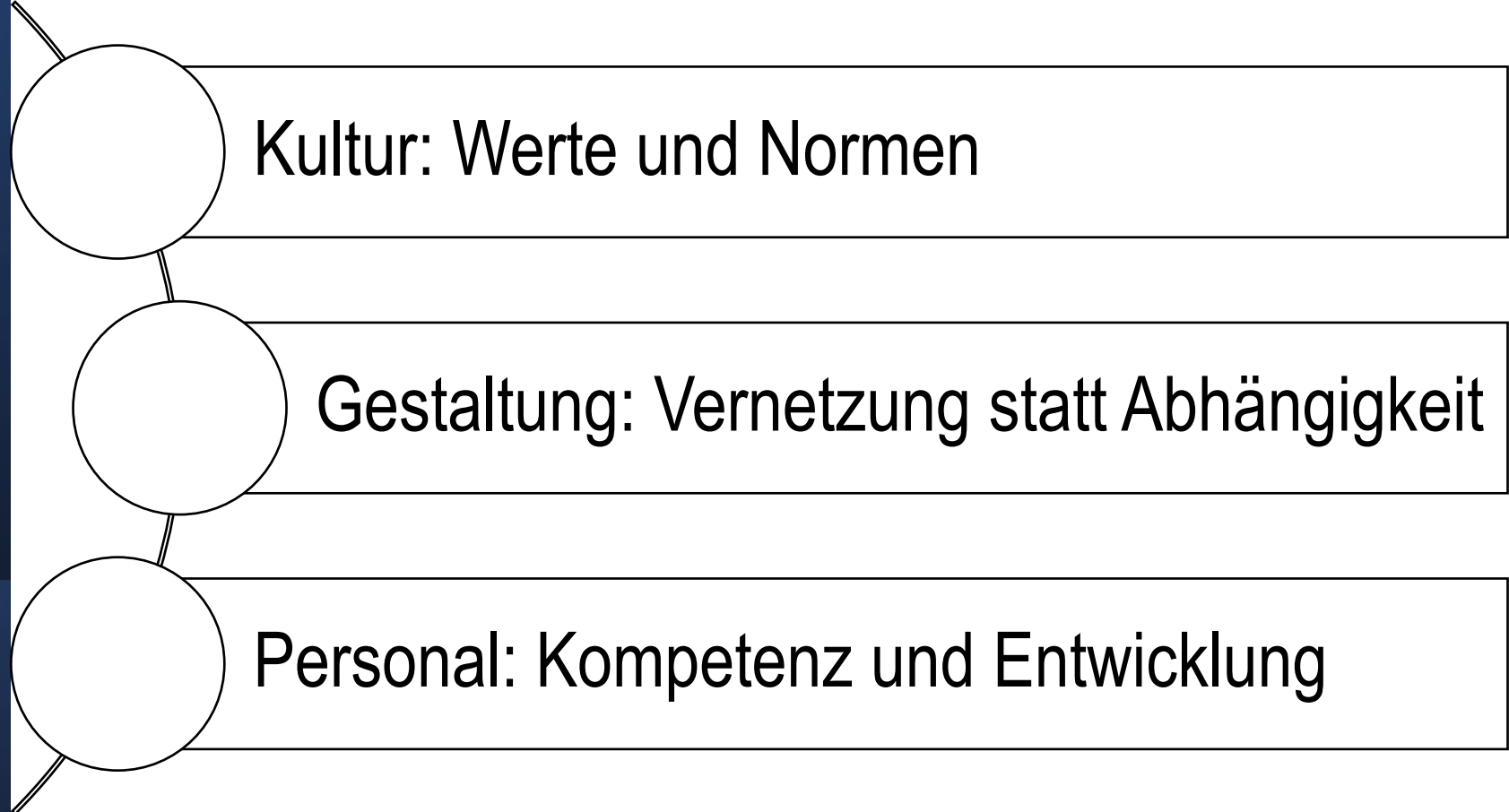
NEW WORK: Psychologisches Empowerment

- Zentrale Frage: Wie können Autonomie und Selbstbestimmung gesteigert werden?
- Zentrale Aspekte:
 - Ressourcenorientierung
 - Individualität
 - Evaluation
 - Lernen
 - Beteiligung
 - Stärkenorientierung

NEW WORK: Psychologisches Empowerment



NEW WORK:



**Bedeutung für die
Praxis?**

Meine Forschung

Thema

VUKA und New Work:
Ermittlung der Kernkompetenzen von
Führungskräften im pastoralen Bereich

Forschungs- interesse

- Gestaltung der Zusammenarbeit nach Aspekten des New Work Ansatzes
- Kompetenzen pastoraler Führungskräfte
- New Leadership oder: eine zeitgemäße Führungsarbeit in Unsicherheit und Komplexität
- VUKA und die Auswirkungen auf die pastorale Arbeit der Kirche(n)

Forschungs- fragen

Über welche Kernkompetenzen müssen Führungskräfte im pastoralen Bereich verfügen und durch welches Verhalten drücken sie sich aus?

Lassen sich diese Kernkompetenzen mit den Ansätzen von VUKA und New Work in Verbindung setzen?

Vorgehen

1. Inhaltliche Erarbeitung der theoretischen Grundlagen und Formulierung von Konsequenzen für die Führungsarbeit
2. Empirische Studie zur Ermittlung von Führungsverhalten und Führungskompetenzen

Forschungs- geleitete Vermutungen

- Dynamik, Komplexität und Unsicherheit in der Gesellschaft und der Umwelt von Organisationen erfordern auch daran angepasste Führungsstile in kirchlich-pastoralen Kontexten
- Die Übernahme von Selbstverantwortung von Mitarbeitenden im pastoralen Dienst ist auch auf eine ermächtigende Haltung der Führungskraft angewiesen
- Mitarbeitende im pastoralen Dienst brauchen Zutrauen und Vertrauen der Führungskräfte, um Verantwortung zu übernehmen
- Macht und Entscheidungsgewalt darf sich in komplexen Zusammenhängen nicht bei der Führungskraft konzentrieren

Qualitative Forschung: Planung und Durchführung

- Auswahl der Untersuchungsgruppe durch **theoretisches Sampling**:
 - In der pastoralen Arbeit des Bistums Münster tätige Personen,
 - Pastorale Führungskräfte und Mitarbeitende (Daten-Triangulation)
 - Geschlecht, Alter, Berufsgruppe
- **Leitfadeninterviews** zur Strukturierung der Erhebung
- Leitfaden in Orientierung an die **Methode kritischer Ereignisse (CIT)**
- Datenanalyse mithilfe der **qualitative Inhaltsanalyse**

Qualitative Forschung: Leitfaden

4. Ermittlung erfolgskritischer Situationen

Reflexionshilfe wird zur Unterstützung ausgehändigt und zur konkretisierenden Nachfrage genutzt

- Was genau ist passiert?
- Wie ist es zu dieser Situation gekommen?
- Wo und wann hat die Situation stattgefunden?
- Welche Personen waren beteiligt?
- Wer hat in der Situation was getan?
- Was war Ihre Aufgabe/ Aufgabe der Führungskraft?
- Was haben Sie getan?
- Was hat ihr Handeln bewirkt? Wozu hat Ihr Verhalten geführt?
- Was war gelungen, was war nicht gelungen?
- Inwiefern war die Situation besonders oder herausfordernd?

a) *Ohne Kategorienbezug*

An welche besonderen und herausfordernden Situationen in Bezug auf die Führungsarbeit können Sie sich erinnern? Können Sie diese konkret beschreiben?

b) *Mit Kategorienbezug*

In diesem Zusammenhang: Können Sie sich an herausfordernde Situationen in Bezug auf ... erinnern?

- 1) Kurzfristige Änderung/ Anpassungen eines Angebotes
- 2) Digitalisierung der Teamarbeit
- 3) Umgang mit unterschiedlichen Werten in der Teamarbeit
- 4) Umgang mit veränderten Wünschen und Ansprüchen der Zielgruppe eines Angebotes
- 5) Der Entwicklung eines neuen Angebotes, dessen Erfolg oder nicht-Erfolg nicht absehbar war
- 6) Entscheidungsfindungen im Team
- 7) Umgang mit Feedback
- 8) Umgang mit Fehlern
- 9) Wissensmanagement (Sicherstellung der Wissenssicherung- und Weitergabe
- 10) Stärkung des Empowerments der Mitarbeitenden durch Befähigung, Selbstermächtigung,...

Qualitative Forschung: Analyse

Anhang 5: Codierleitfaden deduktive Kategorien

Kategorie	Codierregel
Veränderungsmaßnahmen	Situationen, die aufgreifen, dass ein Projekt/ Angebot verändert werden musste Situationen, die aufgreifen, dass eine bekannte Herangehensweise verändert werden musste
Umgang mit Digitalisierung	Situationen, die verdeutlichen, dass es einen Umgang mit Digitalisierung braucht
Herausforderung Wertevielfalt	Situationen, die einen Umgang mit unterschiedlichen Werten verdeutlichen

Qualitative Forschung: Analyse

Anhang 6: Codierleitfaden induktive Kategorien

Entscheidungen	Situationen, in denen Entscheidungen getroffen oder Entscheidungsprozesse eingeleitet werden
Konfliktmanagement	Situationen, die einen Umgang mit einem (sich anbahnenden) Konflikt beschreiben
Beteiligungskultur	Situationen, die verdeutlichen, inwiefern eine Beteiligung Dritter stattfindet

Ergebnisse

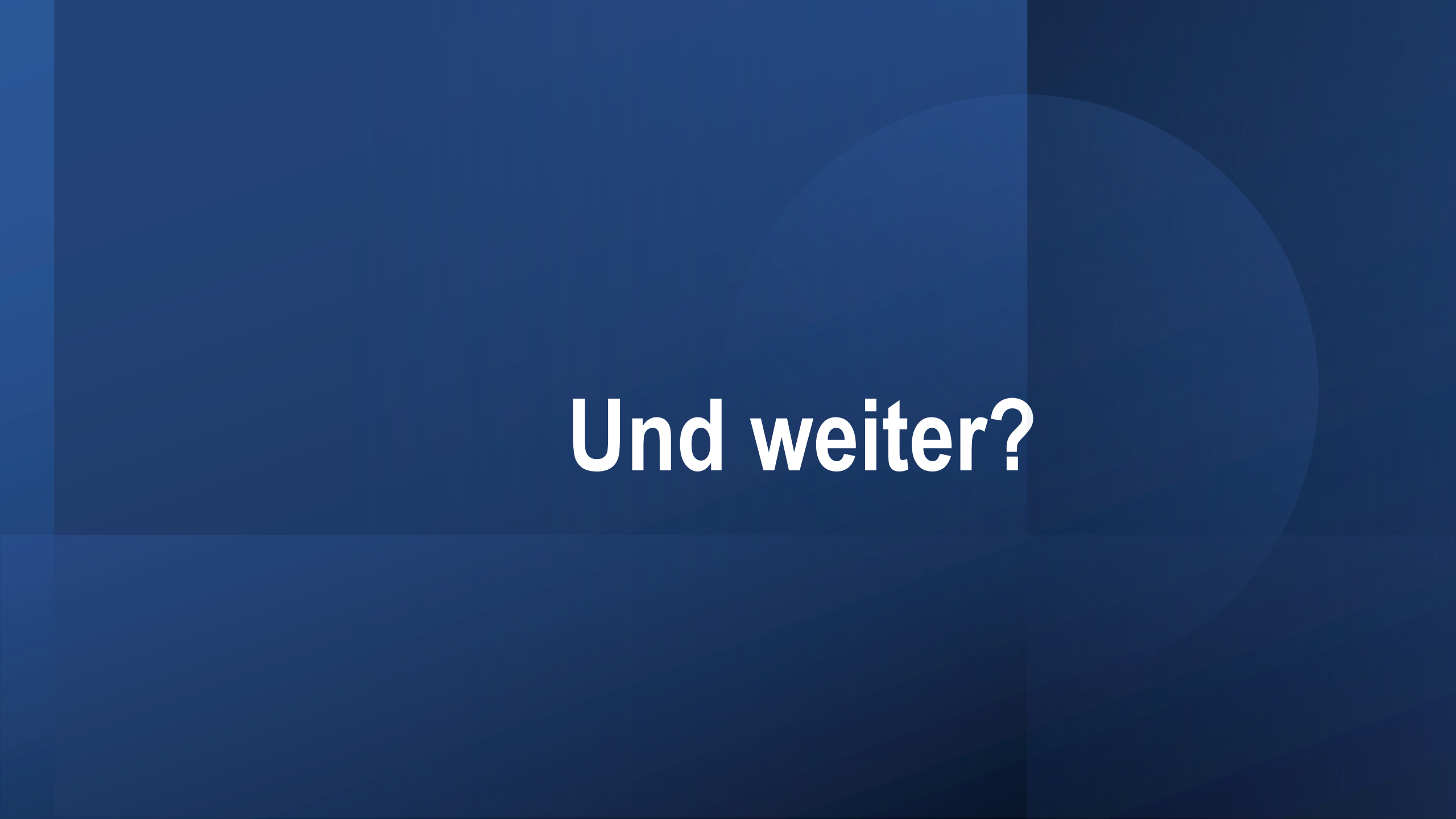


Ergebnisse

Kompetenz	Kompetenzbeschreibung	Verhaltensanker
Beteiligungsfähigkeit	...ist die Fähigkeit Mitarbeitern zuzuhören, ihre Meinungen zu spezifischen Fragen und Herausforderungen einzufordern, sie in Entscheidungsprozesse einzubeziehen und ihnen eine stark ausgeprägte Beteiligung zu ermöglichen.	Führungskraft beteiligt Teammitglieder an Entscheidungen. Sie hört sich nicht nur Meinungen an, sondern ermöglicht und fördert eine gemeinsame Entscheidungsfindung, die auch für sie selbst verbindlich ist.
Verantwortungsübernahme	...ist die Fähigkeit, sich und anderen mögliche Fehler einzugestehen und Verantwortung für diese zu übernehmen. Sie umfasst das Entwickeln weiterer Lösungen.	Führungskraft übernimmt nach geschehenen Fehlern Verantwortung, gesteht auch nach außen die fehlerhaften Abläufe und sucht nicht nach Ausreden. Sie weist Falschgelaufenes nicht von sich und bietet Lösungsmöglichkeiten an.

Schluss- folgerungen

1. Führungsverhalten, das an das Konzept der New Work anschlussfähig ist, zeigt sich – wenn auch nicht strukturell abgesichert und bewusst gefördert – in vielen Situationen, die pastorale Führungskräfte und Mitarbeitende erleben.
2. Kirche könnte New Work – mit all ihren Facetten in Kultur, Zusammenarbeit, Organisation und Führungsarbeit – brauchen, um erfolgreich in veränderten Anforderungen handeln zu können.

The background is a solid dark blue. A large, lighter blue circle is positioned on the right side, partially cut off by the edge. A vertical line of a slightly different shade of blue runs through the center of the image.

Und weiter?

Empowerment-orientierte Führung



Bedeutsamkeit

Kompetenz

Selbstbestimmung

Einfluss

**Danke und
auf bald**