

2. contec Forum Management & Personal

Weichenstellung für eine zukunftsfähige
Management und Personalstrategie

... vom Servant Leadership
zum Führungskonzept ...



10. Juni 2024

Birgit Ackermann
Geschäftsführung



- **2400** Menschen werden auf ihrem **Lebensweg begleitet**
- in **15** Gemeinden und Städten
- einer der größten Arbeitgeber in der Region – **1700** Mitarbeitende in über **30** Berufsgruppen und aus **51** Nationen



86 Führungskräfte,
geschult in zwei Standardweiterbildungen

FIT FÜR FÜHRUNG TRENDFUTURE

inkl. jährlicher thematischer Treffen

Jährliche Führungskräfteklausuren

2024 Servant Leadership
2023 New Work
2022 Wandlungsfähigkeit

2020 christliche Werte
2019 Projektarbeit
2018 Unternehmenskultur





Wir
begeistern
im Dienst des
Nächsten.

Grundlagen unserer Zusammenarbeit



St. Josefshaus

Grundlage unserer
Zusammenarbeit



Führungskonzept

«FÜHRUNG IST DIE
FÄHIGKEIT,
MENSCHEN AUF EIN
GEMEINSAMES ZIEL
HIN ZU GELEITEN»



LEADERSHIP ≠ MANAGEMENT

«Management erzeugt Ordnung und Stabilität, Leadership erzeugt Wandel und Bewegung. Management hält Dinge am Laufen, Leadership verändert sie.»



Management & Leadership



TRANSAKTIONALE VS. TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG



TRANSAKTIONAL

Klare Ziele, Erwartungen und Anweisungen.
Belohnt bzw. sanktioniert dementsprechend.
Überwacht, greift ein und übernimmt.

Handlungssicherheit für Mitarbeitende.
Effizient bei Routinetätigkeiten.
Nützlich in Krisen und Ausnahmesituationen.
Reduziert Innovation/Kreativität.

TRANSFORMATIONAL

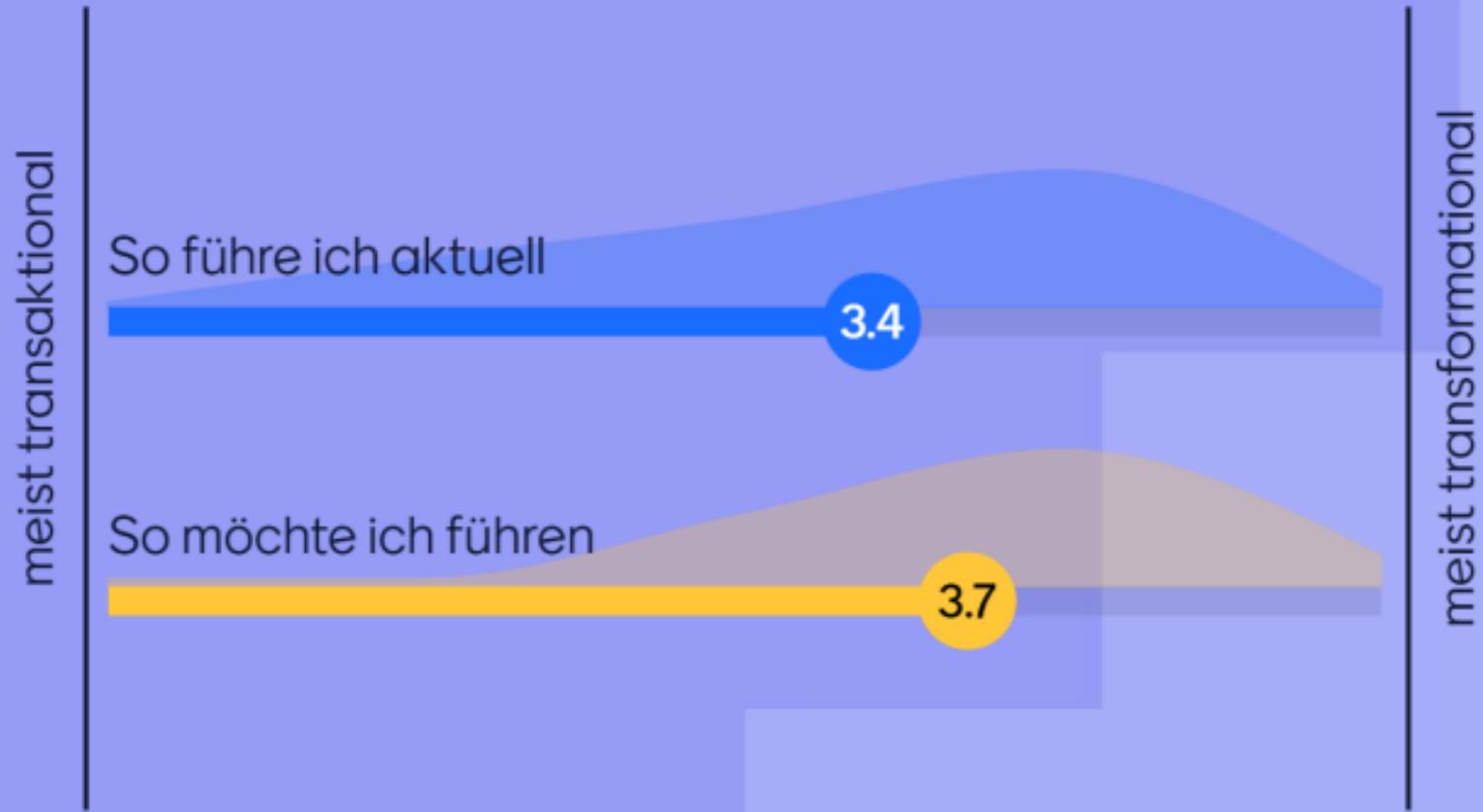


Attraktive Visionen und Zuversicht.
Fördert eigenständiges Denken und Handeln.
Respektiert, vertraut und unterstützt.

Entfaltungsmöglichkeit für Mitarbeitende.
Effektiv bei Problemlösungen.
Nützlich für Innovation/Kreativität.
Benötigt Zuspruch und Eigenverantwortung.



Transaktional vs. Transformational

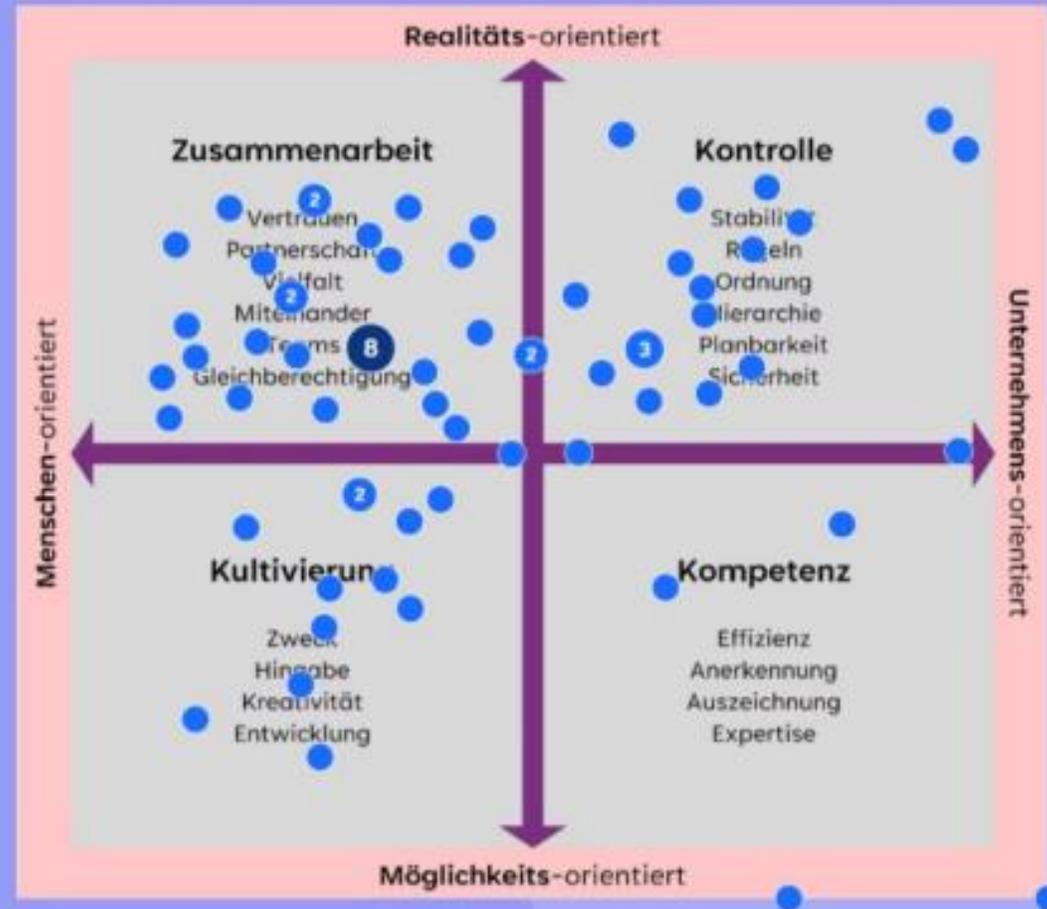


ORGANISATIONEN SIND AUCH NUR MENSCHEN





Die Unternehmenskultur



FÜHRUNG IM SANDWICH DER VERÄNDERUNG

Neue Bedürfnisse von KundInnen

VON
KOMPLIZIERT
ZU
KOMPLEX

... verändern Geschäftsmodelle

... verändern Arbeitsprozesse

... verändern Organisationstrukturen

... verändern Anforderungsprofile / Berufsbilder

... verändern Führung

... verändern Anstellungsbedingungen

Neue Bedürfnisse von Mitarbeitenden

VOM
ARBEITGEBER-
ZUM
ARBEITNEHMER-
MARKT

DIE JÜNGSTE GENERATION VON BERUFSTÄTIGEN

- ~~→ ist faul & fordernd~~
- ~~→ will weniger arbeiten~~
- ~~→ aber viel verdienen~~

Quelle: Der allgemeine Volksmund

- ist vielseitig engagiert
- will ein **spassiges Arbeitsklima (!?)**
- und viel verdienen

Neuste Studien, bspw. «Junge Schweizer*innen» Jim, 2022

~~sind Weltverbesserer und
brauchen „Purpose“~~

Quelle: Diverse selbsternannte GenZ «Experten»

sind genauso divers in ihren Zielen,
aber wollen mehr **Selbstwirksamkeit**

Neuste Studien, bspw. «Jugend in Deutschland, Schnetzer, 2023»

DEFINITION EINES «SPASSIGEN» ARBEITSKLIMAS



Abwechslungsreiche, herausfordernde
Arbeitsinhalte



Perspektiven zur Weiterentwicklung



Gute Stimmung & Teamwork



Flexibilität in Gestaltung und Umfang
von Arbeitszeit/ -ort



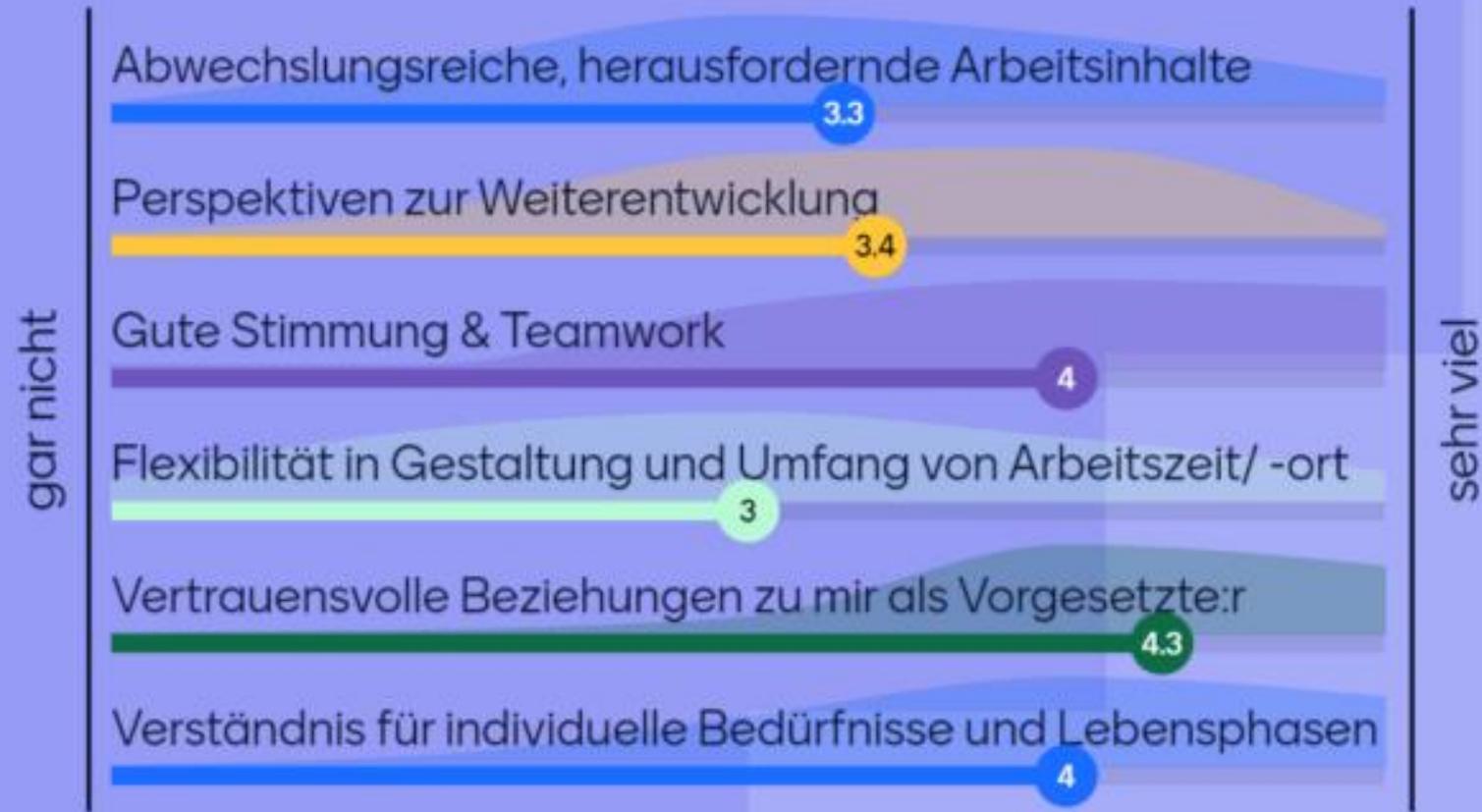
Flache Hierarchien und vertrauensvolle
Beziehungen zu Vorgesetzten



Verständnis für individuelle Bedürfnisse
und Lebensphasen



Das kann ich als Führungskraft beeinflussen



GUTE FÜHRUNG AUS SICHT DER MITARBEITENDEN

Was neue Mitarbeitende anzieht

	Generation Z (18-24)	Millennials (25-34)	Jüngere Gen X (35-44)	Ältere Gen X (45-55)	Jüngere Baby-Boomer (55-64)	Ältere Baby-Boomer (65+)
1.	Gehalt	Gehalt	Gehalt	Gehalt	Flexible Arbeitszeiten	Tolles Team
2.	Tolles Team	Flexible Arbeitszeiten	Flexible Arbeitszeiten	Tolles Team	Gute Führung	Anspruchsvolle Tätigkeit
3.	Flexible Arbeitszeiten	Tolles Team	Gute Führung	Gute Führung	Gehalt	Flexibler Arbeitsort
4.	Gute Führung	Flexibler Arbeitsort	Flexibler Arbeitsort	Flexible Arbeitszeiten	Tolles Team	Gute Führung

Was bestehende Mitarbeitende hält

1.	Gehalt	Gehalt	Gehalt	Gehalt	Gehalt	Tolles Team
2.	Flexible Arbeitszeiten	Tolles Team	Anspruchsvolle Tätigkeit	Gute Führung	Gute Führung	Anspruchsvolle Tätigkeit
3.	Karrierechancen	Flexible Arbeitszeiten	Tolles Team	Flexible Arbeitszeiten	Flexible Arbeitszeiten	Flexible Arbeitszeiten

Gute Führung = Eine Führungspersönlichkeit, die die **Fähigkeiten**, das **Potenzial** und auch die **Bedürfnisse** ihrer Mitarbeitenden gut kennt und zielführend einsetzt sowie zur **Belebung einer Lernkultur** beiträgt.

DIE «KRAFT DER VIELEN» NUTZEN

Führung in einer
komplizierten Welt

Wiederholung
Mensch als Maschine
Regeln
Weisungen
Bürokratie
Verantwortlichkeit
Formalstrukturen
Chefs
Informationsmacht
«Push»

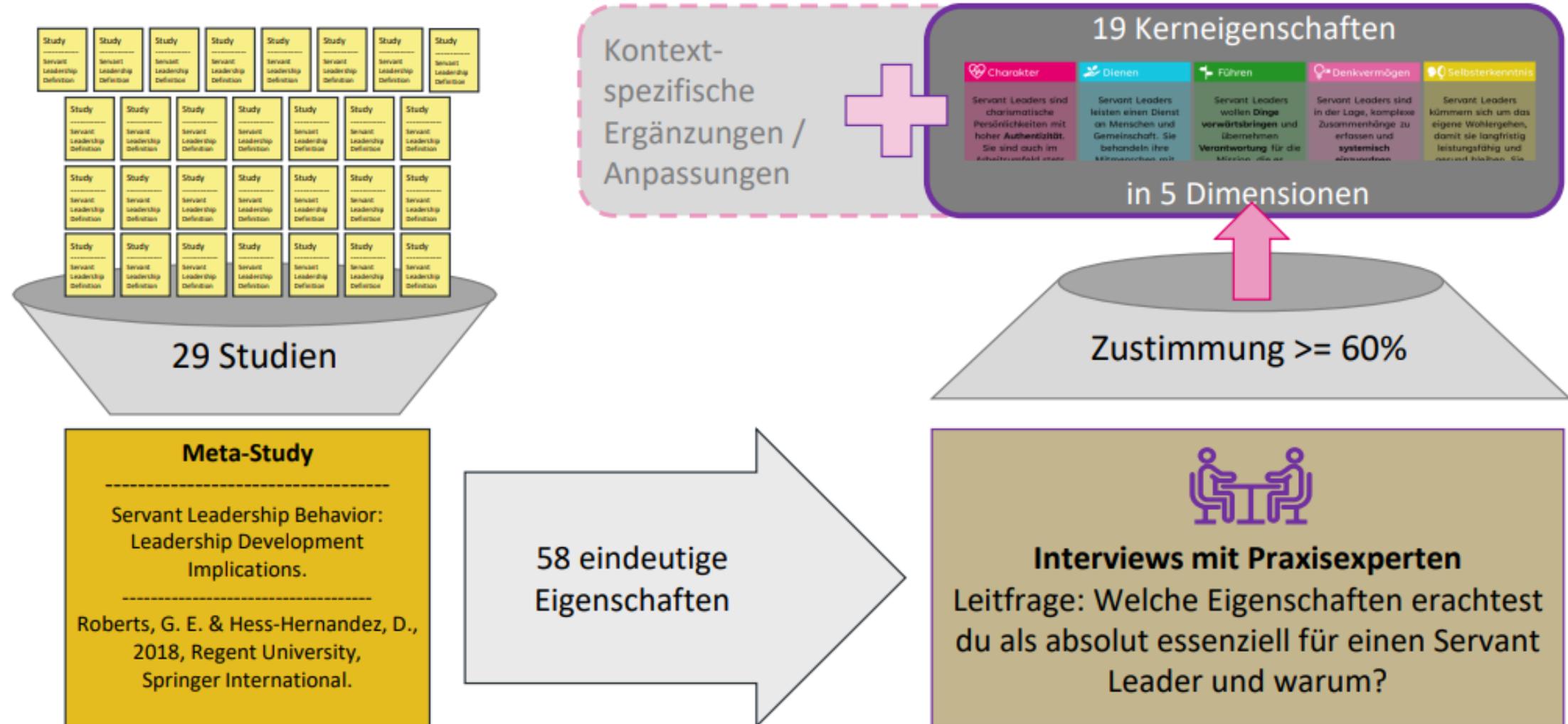
Führung in einer
komplexen Welt

Überraschung
Mensch als Intelligenz
Prinzipien
Vereinbarungen
Gruppendruck
Verantwortung
Flow
Soziale Dichte
Transparenz
«Pull»

**«MODERNE
FÜHRUNG BEDEUTET,
SO ZU ENTSCHEIDEN
UND ZU HANDELN,
DASS EIN WERT FÜR
ANDERE ENTSTEHT»**

- **Vertrauensvolle Beziehungsebene**
- **Echte Befähigung und persönliches Wachstum von Mitarbeitenden**
- **Gesunde Risikobereitschaft, Neues auszuprobieren**
- **Multilaterales Lernen und Feedback**
- **Ausgerichtete Autonomie (Aligned Autonomy)**
- **Förderung der Eigenverantwortung und Selbstorganisation**
- **Bereitschaft für gemeinsame Führung (Shared Leadership)**

HERLEITUNG DER SERVANT LEADERSHIP MAP



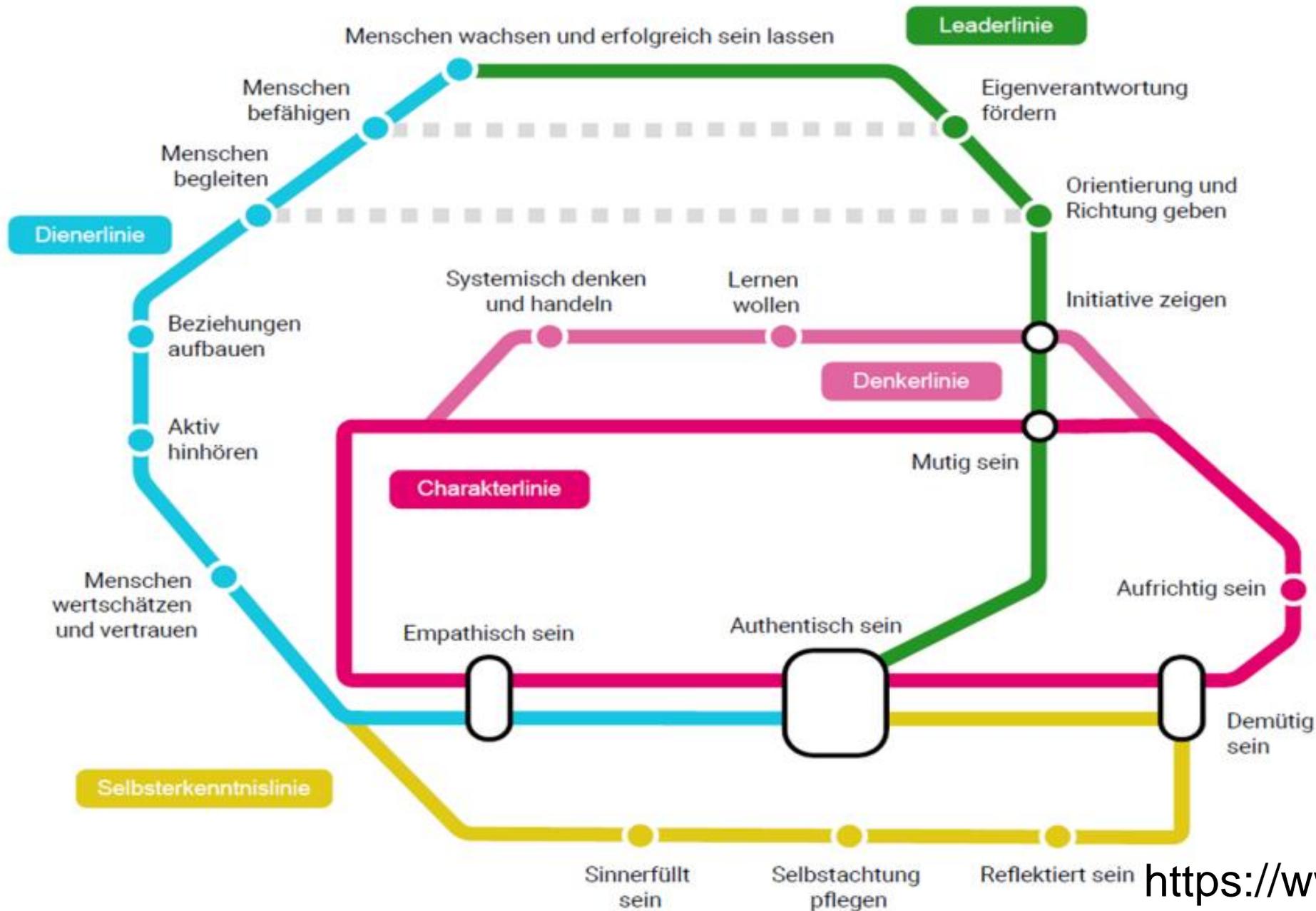
HAUPTERKENNTNISSE AUS DEN PRAXIS- INTERVIEWS

FÜHRUNG AUF AUGENHÖHE MIT HILFE VON 19 KERN- EIGENSCHAFTEN

- Klare Einigkeit über typische Charaktereigenschaften
- Dienen zu wollen / dienlich zu sein als stärkstes Differenzierungsmerkmal
- Fördern und fordern von Eigenverantwortung als wichtigste und gleichzeitig anspruchsvollste Führungsaufgabe
- Ausgeprägte innere Haltung, ein Leben lang dazulernen zu wollen
- Aufopferung / Selbstlosigkeit weicht der Selbstachtung und -reflexion
- (Noch) wenig Akzeptanz für Spiritualität am Arbeitsplatz

DIE SERVANT LEADERSHIP MAP

19 Kerneigenschaften für Führung auf Augenhöhe



<https://www.gemeinwohltun.ch/servant-leadership>

DIE KERNEIGENSCHAFTEN VON SERVANT LEADERSHIP

Dienen



- Leisten einen Dienst an Menschen & Gemeinschaft
- Behandeln Menschen mit Respekt & Wertschätzung
- Bauen vertrauensvolle Beziehungen auf
- Begleiten und Befähigen Menschen zu mehr persönlichem Wachstum & Erfolg

Führen



- Wollen Dinge vorwärts bringen
- Übernehmen Verantwortung für die Gemeinschaft
- Fördern & fordern Eigenverantwortung ihrer Mitmenschen
- Geben Orientierung und Richtung

Denkvermögen



- Sind in der Lage, komplexe Zusammenhänge zu erfassen & systemisch einzuordnen
- Wissen, dass sie nicht alles wissen (und auch nicht wissen müssen)
- Wollen ein Leben lang dazulernen

Charakter



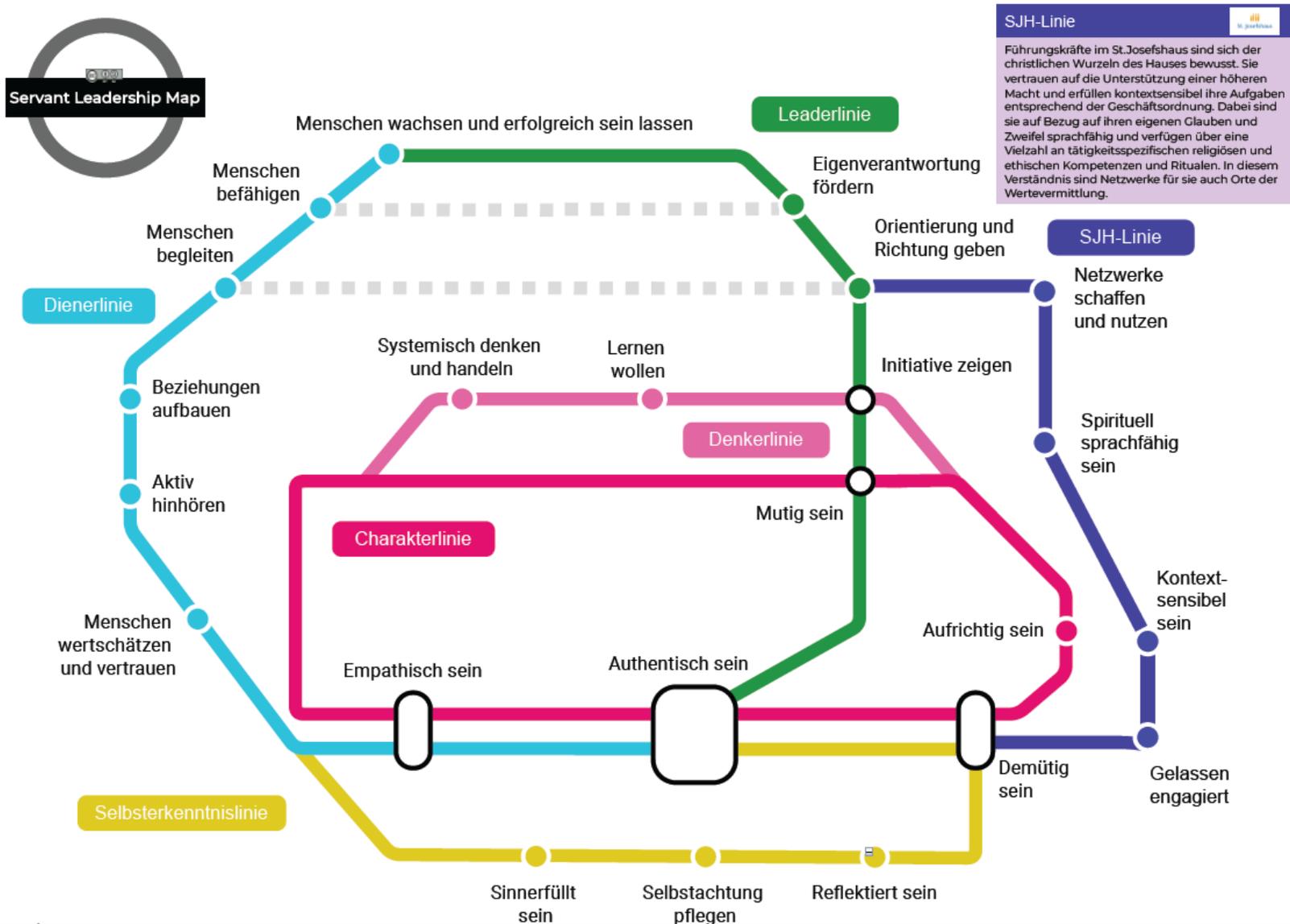
- Sind charismatische Persönlichkeiten mit hoher Authentizität
- Demütig, empathisch und aufrichtig
- Hinterfragen Bestehendes und probieren mutig Neues/Unbekanntes aus

Selbsterkenntnis



- Kümmern sich auch um das eigene Wohlergehen, damit sie langfristig leistungsfähig und gesund bleiben
- Sind reflektiert und pflegen einen achtsamen Umgang mit sich selbst
- Finden Sinnhaftigkeit oder gar Sinnerfüllung in der eigenen Arbeit





SJH-Linie

Führungskräfte im St. Josefshaus sind sich der christlichen Wurzeln des Hauses bewusst. Sie vertrauen auf die Unterstützung einer höheren Macht und erfüllen kontextsensibel ihre Aufgaben entsprechend der Geschäftsordnung. Dabei sind sie auf Bezug auf ihren eigenen Glauben und Zweifel sprachfähig und verfügen über eine Vielzahl an tätigkeitsspezifischen religiösen und ethischen Kompetenzen und Ritualen. In diesem Verständnis sind Netzwerke für sie auch Orte der Wertevermittlung.

Charakterlinie

Servant Leaders sind charismatische Persönlichkeiten mit hoher Authentizität. Sie sind auch im Arbeitsumfeld stets sich selbst. Dieses Selbst ist geprägt von Demut, Empathie und Aufrichtigkeit. Sie sind mutig Bestehendes zu hinterfragen und Neues/Unbekanntes auszuprobieren.

Dienerlinie

Servant Leaders leisten einen Dienst an Menschen und Gemeinschaft. Sie behandeln ihre Mitmenschen mit Respekt und Wertschätzung, bauen vertrauensvolle Beziehungen auf und begleiten und befähigen diese so, dass persönliches Wachstum und Erfolg möglich werden.

Leaderlinie

Servant Leaders wollen Dinge vorwärtsbringen und übernehmen Verantwortung für die Mission, die es gemeinsam zu erfüllen gibt. Sie fördern und fordern die Eigenverantwortung ihrer Mitmenschen. Auf diesem Weg geben sie allen Beteiligten Orientierung und Richtung.

Denkerlinie

Servant Leaders sind in der Lage, komplexe Zusammenhänge zu erfassen und systemisch einzuordnen. Organisationale Problemstellungen durchleuchte sie auf deren Mehrfachverzahnung. Sie sind sich jedoch bewusst, dass sie nicht alles wissen können. Sie wollen stets dazulernen.

Selbsterkenntnislinie

Servant Leaders kümmern sich um das eigene Wohlergehen, damit sie langfristig leistungsfähig und gesund bleiben. Sie sind reflektiert und pflegen einen achtsamen Umgang mit sich selbst. In ihrer Arbeit finden sie Sinnhaftigkeit oder gar Sinnerfüllung und schöpfen daraus ihre positive Energie und Motivation.

Erarbeitung einer eigenen St. Josefshaus-Linie

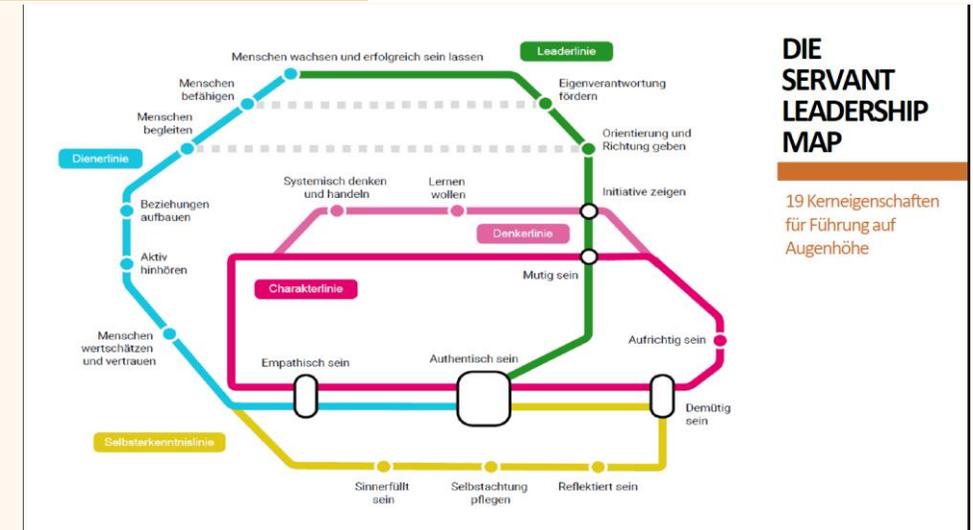
Kompetenzprofil als authentisches Führungskonzept

Haltepunkt in x-Linie	Wie zeigt sich die Linie in Ihrer Führungsarbeit?	Feedback/ Entwicklungsbedarf
gefüllt durch	<i>Selbstreflexion</i>	<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeitergespräche
Servant Leadership Map	<i>der Führungskraft</i>	<ul style="list-style-type: none">• Führungskraft-Gespräch• Kollegiale Beratung• Zugeschnittene Mitarbeitendenbefragung

To Do Liste	
Management	Entscheidungswege beschreiben und sichern
Mitarbeitendenbefragungen	Zentral – Great Place to Work Dezentral – Feedback zur Führung im Team
Einbindung des Beauftragtenwesens	Funktionen im Servant Leadership neu definieren
...	

Was Sie als Entscheider*innen wissen!

Können Sie nun gern mit uns teilen!



Was Sie als Entscheider*innen wissen müssen!

Was wir wissen, haben wir gern geteilt.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit.