

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | 9 |
| Tabellenverzeichnis | 10 |
| 1 Einführung | 11 |
| <i>Armin Wöhrle</i> | |
| 1.1 Corona und Krisenmanagement | 11 |
| 1.2 Patentrezepte taugen nie | 12 |
| 1.3 Ein Blick zurück auf die Widersprüche zwischen Fachlichkeit und organisationaler Steuerung | 12 |
| 1.4 Eine Perspektive: Die Ausrichtung auf Qualität und Ziele | 14 |
| 1.5 Weniger auf herausragende Macher*innen setzen ... | 14 |
| 1.6 ... mehr auf Konzepte und Strategien | 15 |
| 1.7 Neue Herausforderungen stehen an | 16 |
| 1.8 Führung – Management – Leadership | 18 |
| 1.9 Anforderungen an Führungskräfte | 19 |
| 1.10 Zur Führungskraft werden, bleiben und die Organisation weiterführen durch Reflektion | 19 |

DIE AKTUELLEN HERAUSFORDERUNGEN AN FÜHRUNG

| | |
|---|-----------|
| 2 Wandel und Trends in der Sozialwirtschaft | 23 |
| <i>Brigitta Zierer</i> | |
| 2.1 Gesellschaftlicher Wandel und Globalisierung | 23 |
| 2.2 (Mega-)Trends und (Hyper-)Transformation | 25 |
| 2.3 Sozialer Wandel in den Regionen und Kommunen | 27 |
| 2.4 Aktuelle Herausforderungen für die Sozialwirtschaft | 30 |
| 2.5 Die Covid-19-Pandemie 2020/21: Brennglas für gesellschaftliche Bruchlinien | 32 |
| 2.6 Covid-19 und die Sozialwirtschaft: fit für den digitalen Wandel? | 33 |
| 2.7 Conclusio | 36 |
| 3 Problematik des Fachkräftemangels und der Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter*innen in einem herausfordernden Arbeitsfeld | 39 |
| <i>Yvonne Knospe</i> | |
| 3.1 Soziale Arbeit als herausforderndes Berufs- und Arbeitsfeld | 39 |
| 3.2 Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit und deren Folgen | 41 |
| 3.3 Fachkräftesicherung als Aufgabe der Personalführung in sozialen Einrichtungen | 46 |
| 3.4 Selbstfürsorge | 49 |

| | |
|---|-----------|
| 4 Was versteht man unter der Zusammenarbeit in Teams und was behindert deren Erfolg? | 55 |
| <i>Yvonne Knospe</i> | |
| 4.1 Teamarbeit in der Sozialen Arbeit | 55 |
| 4.2 Theoretische Erklärungen für das Entstehen von Teamleistungen | 56 |
| 4.3 Umgang mit Problemen zur Verbesserung der Teamleistung | 60 |
| 4.3.1 Führungskultur zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Teams und der Teamleistungen | 60 |
| 4.3.2 Kommunikation in Teams | 61 |
| 4.3.3 Umgang mit Konflikten | 64 |
| 4.3.4 Lernen in Teams | 66 |
| 4.3.5 Resiliente Teams | 68 |
| 4.4 Fazit und Ausblick | 69 |

FÜHRUNG – MANAGEMENT – LEADERSHIP

| | |
|--|------------|
| 5 Führung und Zusammenarbeit: Aktuelle Ansätze und Konzepte des Leadership | 75 |
| <i>Maik Arnold</i> | |
| 5.1 Einführung | 75 |
| 5.2 Theoretische und begriffliche Grundlegung | 77 |
| 5.2.1 Begriffe Leadership vs. Management | 77 |
| 5.2.2 Typologie von Leadership-Ansätzen | 83 |
| 5.2.3 Klassisch-traditionelle Leadership-Ansätze und -theorien | 83 |
| 5.2.4 New Leadership | 89 |
| 5.3 Leadership-Forschung – Literature Review | 97 |
| 5.3.1 Dimensionen des Leadership | 97 |
| 5.3.2 Leadership als Interaktions- und Machtzusammenhang | 98 |
| 5.3.3 Systemisch-organisationale Leadership-Theorien | 99 |
| 5.3.4 Entwicklungen des Adaptive Leadership | 102 |
| 5.3.5 Vorläufiges Fazit | 104 |
| 5.4 Transformation von Führung und Zusammenarbeit im Kontext neuerer Leadership-Ansätze | 105 |
| 5.4.1 Kontext- und Rahmenbedingungen neuer Leadership-Konzeptionen | 105 |
| 5.4.2 Die Praxis des Adaptive Leadership | 106 |
| 5.4.3 Digital Leadership | 111 |
| 5.5 Fazit und Ausblick | 118 |
| 5.5.1 Implikationen für die Führung und Zusammenarbeit in sozialen Organisationen | 118 |
| 5.5.2 Anforderungen an die Managementausbildung in der Hochschulbildung | 118 |
| 5.5.3 Prinzipien zur Gestaltung der Zusammenarbeit im Rahmen des Wandels von Organisationen | 119 |

| | |
|---|------------|
| 6 Teamwork ermöglichen: Anforderungen an Führungskräfte | 131 |
| <i>Frank Unger</i> | |
| 6.1 Teamführung und -entwicklung als Führungsaufgabe | 132 |
| 6.2 Vorteile und Grenzen von Teamarbeit | 135 |
| 6.3 Teamwork ermöglichen: Rahmenbedingungen, Prozesse und die besondere Rolle der Führung | 137 |
| 6.4 Zusammenfassung und Ausblick | 144 |
| 7 Die Führungskraft wird Betreiber*in eines Netzwerkes | 151 |
| <i>Paul Brandl</i> | |
| 7.1 Langjährige Lehr-/Lerninhalte in den Bildungsinstitutionen | 151 |
| 7.2 Führung hierarchisch verstanden | 152 |
| 7.3 Von der Aufgabenverrichtung zur prozessbasierten Arbeitsweise | 155 |
| 7.4 Modellprojekt „Community Nurse“ ff von der mobilen Alten- und Pflegebetreuung zur regionalen Versorgung von Personen mit Selbstversorgungsdefiziten | 158 |
| 7.5 Unterstützende Überlegungen in Richtung einer agilen Führung | 163 |
| 7.6 Die Zukunft: Persönlichkeitsentwicklung im Mittelpunkt | 170 |
| 7.7 Auf dem Weg ... | 172 |
| 8 Interkulturelle Führung und Zusammenarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit | 177 |
| <i>Maik Arnold</i> | |
| 8.1 Interkulturelle Kompetenz in der Sozialen Arbeit | 177 |
| 8.1.1 Begriffliche Einordnung und Herausforderungen | 177 |
| 8.1.2 Interkulturelle Kompetenz in der Sozialen Arbeit | 179 |
| 8.2 Ziele, Aufgaben und Instrumente des interkulturellen Personalmanagements | 182 |
| 8.2.1 Aufgabenfelder des interkulturellen Personalmanagements | 182 |
| 8.2.2 Implementierung des interkulturellen Personalmanagements in sozialen Organisationen | 187 |
| 8.3 Stolpersteine für die interkulturelle Führung und Zusammenarbeit in der Sozialen Arbeit | 192 |
| 8.4 Fazit | 193 |

| | |
|--|------------|
| 9 Anforderungen an Führungskräfte (Professionalitäts- und Persönlichkeitsanforderungen) | 199 |
| <i>Frank Unger</i> | |
| 9.1 Personalführung in der Sozialwirtschaft – eine anspruchsvolle Aufgabe in herausfordernden Zeiten | 200 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 9.2 | Gute Führung wirkt: Erkenntnisse der empirischen Führungsforschung | 205 |
| 9.2.1 | Die Führungspersönlichkeit | 208 |
| 9.2.2 | Ausgewählte Führungsansätze und ihre (Aus-)Wirkungen sowie aktuelle Trends: Ein Überblick | 217 |
| 9.3 | Zukünftige Entwicklungen und Anforderungen an Führungskräfte | 226 |
| 9.3.1 | Personalführung in der VUCA-Welt | 226 |
| 9.3.2 | Anforderungen an die Führungskraft der Zukunft | 230 |
| 9.3.3 | Die besondere Rolle der Beziehungsgestaltung im Führungskontext | 235 |
| 9.3.4 | Folgen für Personalauswahl und Führungskräfteentwicklung | 242 |
| 9.4 | Zusammenfassung und Ausblick | 250 |
| | Lernzielkontrolle | 269 |
| | Autoren und Autorinnen | 289 |
| | Stichwortverzeichnis | 291 |
| | Bereits erschienen in der Reihe STUDIENKURS SOZIALWIRTSCHAFT (ab 2019) | 295 |