



Inhalte

[Aktuelles Thema](#)

[In eigener Sache](#)

[Raumvermietung](#)

[Unser Abrechnungsservice](#)

[Stellenangebot](#)

Aktuelle Veranstaltungen/Seminare

[Effektives Informations- u. Zeitmanagement](#)
7. und 26. November 2018 (2-tlg.)

[Online Fundraising](#)
12. November 2018

[Stellvertretende Leitung – eine vielfache Herausforderung](#), 22.–23. November 2018

[Meine „Inneren Antreiber“](#)
29.–30. November 2018

[Umgang mit Suchtkranken und -gefährdeten](#)
6.–7. Dezember 2018

[Wie Sie dank Marke Ihre Organisation noch attraktiver machen](#), 11. Dezember 2018

Aktuelles Thema

Agilität und VUKA-Welt: Neue Anforderungen an Führungskräfte bzw. Verantwortliche

Ständiger Wandel prägt unsere Lebensweise und verändert unablässig Gesellschaft und Wirtschaft. Führungskräfte bekommen das besonders intensiv zu spüren: Sie müssen nicht nur immer schneller auf die neuen und selten klar definierten Anforderungen dieses Wandels reagieren, sondern haben es auch mit Mitarbeitern zu tun, die immer spezialisiertere Aufgaben erfüllen und entsprechend höher qualifiziert sind. Klassische – vor allem hierarchische – Führungskonzepte greifen nicht mehr. Agilität ist gefragt – bei Methoden und im Führungsstil. Doch was bedeutet das für Führungskräfte? Bereits 2015 stellte die Bertelsmann Stiftung in einer Studie fest: „Die Art, wie wir arbeiten und wo wir arbeiten, befindet sich in einem Wandel. Das Internet und die digitalen Technologien, allen voran auch die mobile Nutzung von Daten und Informationen, gestalten nicht nur unseren Alltag neu, sie führen auch zu tief greifenden Veränderungen in der Wirtschaft und in der Arbeitswelt: Im Kontext der Digitalisierung entstehen neue Formen der Interaktion von Menschen untereinander, aber auch mit Datenwelten und der physischen Umgebung.“ (Birgit Gebhardt, Josephine Hofmann, Heiko Roehl: Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und Systemen, Bertelsmann Stiftung 2015, S. 10, http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/ZukunftsfaeihigeFuehrung_final.pdf)

Die Veränderung von Gesellschaft und Organisationen steht damit in einer Wechselwirkung mit den Veränderungen der Mitarbeiter in den jeweiligen Organisationen. Doch auch wenn angesichts Informationsflut, Smart Factory, Big Data, Internet der Dinge und immer mehr künstlicher Intelligenz das Leben jedes Einzelnen auf fast gänzlich neuen Rahmenbedingungen beruht, Führungskräfte stellen sich immer noch die klassischen Zukunftsfragen:

- Wie entwickelt sich in den kommenden zehn Jahren unser Markt und die Gesellschaft?
- Welche Lösungen sind dann möglich und sinnvoll und welche stehen uns zur Verfügung?
- Welche Anforderungen stellen dann unsere Kunden, Zielgruppen bzw. der Zuschussgeber?

Über mögliche Antworten kann man heute nur spekulieren: Belastbare Prognosen sind kaum mehr möglich. Die immer schnelleren Veränderungen lassen sich nicht oder nur bedingt vorhersehen. Die Datenlage ist dementsprechend unsicher. Für Führungskräfte macht das ein Umdenken notwendig. Bislang sind sie es gewohnt, klare Zielvorgaben festzulegen und diese dann kontinuierlich zu verfolgen, getreu der Maxime: Je genauer und detaillierter ein Vorhaben im Vorfeld geplant wird, umso wahrscheinlicher und schneller erreicht es sein Ziel. Heutzutage kommt es aber darauf an, mit (vorübergehender) Ungewissheit und Unsicherheit zurechtzukommen – so lange, bis belastbare Zukunftsaussagen vorhanden sind bzw. erarbeitet wurden und die chaotische oder komplexe Entscheidungssituation somit („nur“) kompliziert oder einfach wird. Auf eine unklare Zukunft hinzusteuern und sich immer wieder zu fragen, ob man (noch) in die richtige Richtung lenkt – ein solches Handeln lässt sich mit den traditionellen Managementtools, die vor allem auf strukturierten, langfristigen Strategien, definierten Maßnahmenplänen mit hinterlegten Zielen und Kennzahlen aufbauen, schwer vereinbaren. Bisherige Rezepte und Vorgehensweisen greifen nicht mehr.

Die VUKA-Welt

Die Wissenschaft beschreibt diese umfassenden Veränderungen mit dem Begriff „VUKA-Welt“. („Der Begriff entstand in den 1990er Jahren in einer amerikanischen Militärhochschule und diente zunächst dazu, die multilaterale Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Später breitete der Begriff sich auch in andere Bereiche strategischer Führung und auf andere Arten von Organisationen aus, vom Bildungsbereich bis in die Wirtschaft“ (Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA> 26.10.2018). VUKA steht dabei für die Anfangsbuchstaben der vier Charakteristika des aktuellen Wandels: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität.

- **Volatilität** oder Unbeständigkeit zeigt sich in den sprunghaften Veränderungen, die die Gesellschaft und die Organisationen erfahren. Das steigert den Innovations- und Veränderungsdruck auf die Organisation und deren Mitarbeiter.
- **Unsicherheit** bezieht sich auf das politische, wirtschaftliche und soziale Umfeld, das immer schwerer zu durchschauen und zu verstehen ist. Was sich wie verändert, ist kaum vorhersehbar. Dieser große Interpretationsspielraum verursacht bei Führungskräften enorme Unsicherheit. Langfristige Planungen und Strategien scheinen unmöglich.
- **Komplexität** beinhaltet neben einer massiven Zunahme an Information die sich ständig verändernden Entwicklungen, Erwartungen aber auch Regularien unserer aktuellen Umwelt. Das verfügbare Wissen ist so umfassend, dass es kaum mehr verarbeitet und in Prognosen miteinbezogen werden kann.

- **Ambiguität** beschreibt die Vieldeutigkeit der Faktenlage, die unterschiedliche und sich widersprechende Interpretationen wahrscheinlicher macht und damit eindeutige und sichere Entscheidungen erschwert. Missverständnisse und Überschneidungen aus einer Vielzahl von Rollen, Aufträgen und Schnittstellen haben sich erhöht.

Die Bezeichnung VUKA-Welt bezieht sich auf die Wechselwirkungen beispielsweise zwischen wissenschaftlichen Innovationen, Digitalisierung, Wertewandel, staatlichen Regelungen und Kundennachfrage. Jeder Bereich für sich ist komplex und steten Veränderungen unterworfen, seine Entwicklung ist daher kaum vorhersehbar. Noch schwerer ist es aber, tragfähige Voraussagen darüber zu treffen, wie er andere Bereiche beeinflussen wird oder welche Faktoren seine Zukunft maßgeblich prägen werden.

Es wird deshalb immer weniger prognostizierbar, wie die eigene Arbeitswelt, ihr spezifisches Umfeld, die an sie gerichteten Anforderungen der Gesellschaft und die finanziellen Möglichkeiten in wenigen Jahren aussehen werden. Entscheidungen und Arbeitsweisen müssen ständig überprüft, angepasst, weiterentwickelt und die Auswirkungen auf den Menschen berücksichtigt werden. Das erschwert es immer mehr, langfristig und zielgerichtet zu planen.

Agilität als eine wesentliche Antwort auf den Wandel

Aktuelle Konzepte, die Führungskräften ermöglichen sollen, trotz der ständig veränderten Anforderungen handlungsfähig zu bleiben, sehen in mehr „Agilität“ eine Lösung.

„Agilität bedeutet, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu agieren.“ (Quelle: „onpulson Wissen für Unternehmer und Führungskräfte“, <https://www.onpulson.de/lexikon/agilitaet/>). Zentrales Ziel ist es, Probleme frühzeitig zu erkennen und zu lösen, indem man schnell, flexibel und angemessen für komplexe Anforderungen in einem sich permanent wandelnden Marktumfeld handelt.

Der Umstand, dass man den gesamten Weg angesichts komplexer und chaotischer Anforderungen nie in seiner Gesamtheit überblicken kann, macht ein gezieltes, schrittweises Vorgehen notwendig. Es lässt sich immer nur Schritt für Schritt entscheiden und handeln. Dahinter steht als zentrale Überlegung: Wenn man Veränderungen nicht ausschließen kann, sollte man dies von vorneherein berücksichtigen. Das gelingt nicht, wenn man langfristige Überlegungen mit einem großen Plan entwirft und diesen konsequent abarbeitet.

Zielführender sind kleine Schritte und iterative (wiederholende) Schleifen. Das bedeutet konkret:

- entscheiden
- planen und erste Schritte umsetzen
- ausprobieren
- überprüfen
- Feedback einholen
- neu bewerten und falls notwendig Veränderungen beschließen

Danach kann man zum nächsten Schritt übergehen oder die ursprüngliche Entscheidung rückgängig machen und eine neue Lösung suchen. Diese Herangehensweise erfordert neue Grundprinzipien des Handelns. Sie sind:

- **Schrittweises Vorgehen**

Jede (komplexe) Aufgabe wird in kleine, möglichst einfache Zwischenschritte aufgeteilt. In jedem Arbeitsabschnitt wird nur das gemacht, was für den nächsten Schritt notwendig ist.

- **Mut und die Offenheit für Veränderungen**

Agilem Arbeiten liegt eine offene und positive Einstellung gegenüber Veränderungen zu Grunde. Deshalb ist es auch wichtiger, auf Veränderungen zu reagieren, als einen Plan zu verfolgen. Denn wer einem Plan folgt, hat im Ergebnis „nur“ das, was er geplant hat. Das muss aber noch lange nicht das sein, was er tatsächlich und mit Berücksichtigung aller aktuellen Veränderungen braucht. Im Verlauf eines Vorgehens ändern sich sowohl viele Anforderungen und Rahmenbedingungen als auch das Verständnis des Problemfeldes. Das Team muss darauf schnell reagieren können.

- **Regelmäßige Reviews und Retrospektiven**

Sie sind notwendig, um zu entscheiden ob das bisher Bearbeitete den Anforderungen entspricht. Je nach Ergebnis werden die Aufgaben und Ziele für den nächsten Schritt festgelegt.

Aktuelle Entwicklungen, Zwischenstände, Projekte und die Weiterentwicklung der Organisation werden so regelmäßig bewertet und der eingeschlagene Weg dank dieses schnellen Feedbacks fortlaufend korrigiert bzw. weiterentwickelt. Das schließt mit ein, einmal getroffene Entscheidungen wieder zurücknehmen zu müssen.

- **Selbstorganisierte Teams**

Die Teams können selbstständig entscheiden, welche Schritte sie für sinnvoll halten und welche Ressourcen sie benötigen. Das bedeutet insbesondere, dass Führungskräfte selbstständiges Arbeiten und Eigenverantwortung stärken, um die Reaktionsgeschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit der Organisation zu erhöhen.

- **Personen und Kommunikation**

Sie sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge. Zwar sind Werkzeuge wichtig, wesentlicher sind jedoch die Qualifikation der Mitarbeiter und ihre Bereitschaft sowie eine effiziente Kommunikation zwischen ihnen.

Agilität im Führen

Die Notwendigkeit, agil zu sein, verändert auch die Art und Weise des Führens. Dies bedeutet Führung, Teams und die gesamte Organisation ins Lernen, in die Weiterentwicklung zu bringen.

Führungskräfte müssen immer mehr loslassen lernen. Sie können Entscheidungen nicht mehr alleine treffen und so die Richtung vorgeben. In der VUKA-Welt muss schnell und kompetent entschieden werden – und das können am besten diejenigen, die gerade an der zu entscheidenden Sache arbeiten. Dies erfordert aber nicht weniger Führung, sondern eine andere Art und Weise des Führens. Es gilt, die Mitarbeiter auf den Weg mitzunehmen, Spielräume zu schaffen, Überzeugung herzustellen und Entwicklung zu ermöglichen.

Auch dabei ist die agile Vorgehensweise hilfreich: Die Verantwortlichen beobachten Entwicklungen, lernen aus den Folgen – und passen die neuen Strukturen bei Bedarf an. Wie viel Abbau an Hierarchien sinnvoll ist, hängt von der Organisation und deren Aufgabenstellung ab. Es gibt hierfür kein Patentrezept. Bereits jetzt zeichnen sich folgende Entwicklungen ab:

- Abteilungs- und Bereichsgrenzen werden immer durchlässiger und fragiler. Die für den Erfolg relevanten Leistungen werden zunehmend von bereichs- und oft sogar organisationsübergreifenden Teams und Netzwerken erbracht. Führungskräfte haben deshalb immer seltener uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und deren Tun. Sie müssen ihre Mitarbeiter zunehmend „an der langen Leine“ führen und auf deren Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Zudem müssen sie vermehrt mit Kollegen in anderen Abteilungen und Bereichen kooperieren.
- Die erbrachten Lösungen setzen immer mehr Spezialwissen voraus, das Führungskräfte selbst nicht unbedingt besitzen. Führungskräfte haben immer seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Stattdessen sind sie bei der Leistungserbringung existenziell auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter angewiesen.
- Strategien und Planungen der Organisationen haben eine immer kürzere Gültigkeitsdauer. Führungskräfte können die (Zusammen-)Arbeit immer weniger langfristig planen. Vielmehr müssen sie auf Sicht fahren und im Dialog mit ihren Mitarbeitern die Arbeit immer wieder neu justieren.
- Entscheider und ihre Teams stehen immer häufiger vor neuen Herausforderungen, für die sie noch keine Lösung haben. Sie können ihre Mitarbeiter immer weniger per Anweisung führen. Stattdessen müssen sie mit ihnen kleine Versuchsballons starten, um dann im Prozess zu ermitteln, inwieweit diese „Versuchsordnung“ zielführend ist.

Doch wie können Führungskräfte diesen Anforderungen in der Praxis gerecht werden?

Im zweiten Teil dieses Artikels geht es um agile Methoden, Vorgehensweisen und Techniken sowie um die Frage „Wann ist Agilität sinnvoll und wann nicht und welche Konsequenzen ergeben sich für Führungskräfte und Verantwortliche?“.

Der 2. Teil erscheint im nächsten Infodienst.

Autor: Helmut Hofbauer, IBPro

[zurück zum Seitenanfang](#)

In eigener Sache

Seit über 25 Jahren gehört unsere Dienstleistungs- und Beratungseinrichtung für Non-Profit- und Social-Profit-Organisationen fest zur Münchner Stadtgesellschaft und leistet einen gesellschaftspolitisch wichtigen Beitrag für die Landeshauptstadt München: Wir qualifizieren und professionalisieren gemeinnützige Träger und ihr Personal. Unser Angebot umfasst Seminare und Fortbildungen, Zusatzqualifikationen, Beratungen, Coachings, Infodienste und einen Buchhaltungsservice.

Am 2. Standort, in der Rosenheimer Str. 139, berät und qualifiziert IBPro e.V. im „Zentrum für Beruf und Familie“ sehr erfolgreich langzeitarbeitslose, alleinerziehende Mütter und Väter.

Wenn man so möchte, ist IBPro e.V. für alle im Ehrenamt und Bürgerschaftlichen Engagement aktiven Menschen das Pendant zum Munich Startup (Münchner Gewerbehof- und Technologiezentrums-Gesellschaft mbH), welches im Startup-Bereich unterstützend wirkt. Seit mehr als zwei Jahrzehnten sind wir bewährter und nachgefragter Dienstleister für viele etablierte Münchner Vereine und unterstützen im Auftrag des Kulturreferats die Stadtteilkulturhäuser.

Dennoch tat sich das Referat für Arbeit und Wirtschaft (RAW) schwer, unsere **Seminarangebote in der Lindwurmstraße** weiter über das Münchner Beschäftigungs- und Qualifizierungsprogramm (MBQ) zu fördern. Das RAW kam zu der Auffassung, „dass IBPro im MBQ nicht (mehr) richtig verortet ist“ und dass deshalb die Förderung ab 2019 eingestellt wird. Diese Entwicklung betrifft nicht die Bereiche „Beruf und Familie“ sowie den Buchhaltungsservice von IBPro.

Vom RAW wurden im Seminarbereich bisher im wesentlichen vier Bereiche gefördert:

- Informations-, Qualifizierungs- und Fortbildungsangebote für die Mitarbeitenden von sozialen, soziokulturellen und anderen gemeinnützigen Einrichtungen, sozialen Betrieben, Vereinen und Projekten in München
- Information und Beratung zu Finanzierungen (inkl. ESF Bayern)
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Projektorganisation und Rechtsthemen

Verbunden mit diesen Vorgaben sind auch Ziele hinsichtlich der Relevanz der Seminare für Betriebe des Münchner Beschäftigungs- und Qualifizierungsprogrammes vorgegeben. So müssen 75% der Seminare MBQ-relevant sein und 15% der Seminarteilnehmer sollen aus MBQ-Betrieben kommen. Die MBQ-Relevanz der Seminare konnte immer nachgewiesen werden. Da aber niemandem vorgeschrieben werden kann, seine Mitarbeiter stets nur zu IBPro-Seminaren zu senden, konnten wir diese Zielvorgaben im Laufe der letzten Jahre nicht mehr im vollen Umfang erfüllen und wurden daher als nicht mehr richtig im MBQ-Programm verortet eingestuft.

Es wurde uns zwar ermöglicht, das Jahr 2018 zur inhaltlichen und finanziellen Neuausrichtung zu nutzen, aber mit einem bereits gekürzten Zuschuss und den dadurch bedingten Einschränkungen im Arbeitsalltag.

Seit kurzem wissen wir, dass dank der Unterstützung der SPD-Stadtratsfraktion das Sozialreferat das Seminarangebot in der Lindwurmstraße weiterfördern möchte. Noch ist offen, in welcher Höhe die Angebote zukünftig tatsächlich finanziert werden.

Für IBPro e.V. heißt das nun, wir können an der Seminarplanung für 2019 weiterarbeiten und bewährte und neue Themen, die wir aus der letzten Umfrage bei den Nutzern unserer Angebote auswerten konnten, in das neue Programm aufnehmen.

Da so viele Menschen im Stadtrat, in den Referaten und bei IBPro um den Fortbestand dieses Angebotes gerungen und damit ihr Interesse an IBPro bekundet haben, bin ich mir sicher, dass IBPro weiterhin und auch zukünftig mit seinen Seminaren, Fortbildungen und Beratungen einen wichtigen gesellschaftspolitischen Beitrag in der Stadtgesellschaft leisten wird.

[zurück zum Seitenanfang](#)

Raumvermietung

Gerne können Sie unseren Seminarraum in der Lindwurmstr. 129a in den seminarfreien Zeiten mieten. Bei Seminarbestuhlung fasst der Raum 16 Sitzplätze, bei reiner Vortragsbestuhlung ca. 40 - 50 Menschen.

Bei Interesse kommen Sie gerne auf uns zu: info@ibpro.de

[zurück zum Seitenanfang](#)

Abrechnungsservice Lohn- u. Finanzbuchhaltung

Seit über 20 Jahren bieten wir gemeinnützigen Trägern und Projekten einen Abrechnungsservice für die Lohn- und Finanzbuchhaltung an. Dabei sind wir spezialisiert auf die Fragen und Probleme der Abrechnung öffentlicher Mittel (Zuschüsse) und im Bereich der Lohnbuchhaltung auf die Abrechnung in Anlehnung an den TVÖD. Bei Interesse wenden Sie sich bitte gerne frühzeitig an Frau Groß gabriele.groiss@ibpro.de

[zurück zum Seitenanfang](#)

Stellenangebot

Finanzreferent/-in für Controlling und Vertragsmanagement von Förderprojekten (20-40 Std./Woche)

Spielmobile e.V. ist der bundeszentrale Fachverband für mobile spielkulturelle Projekte. Der Verband berät die Mitglieder bei Modellprojekten, fördert über Bundesprogramme, führt Tagungen durch und veröffentlicht innovative Projekte für das gesamte Feld der Kinder- und Jugendarbeit. Das Fördervolumen beträgt insgesamt jährlich ca. 2 Millionen Euro. Darüber hinaus ist der Verband Träger der Freiwilligendienste Kultur und Bildung in Bayern.

Tätigkeitsbereich:

Sie leisten mit Ihrem kaufmänn. u. betriebswirtschaftl. Fachwissen und bestenfalls den Kenntnissen im Zuwendungs- und Haushaltsrecht einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung der betreuten Förderprogramme. Sie bereiten Zuwendungen administrativ vor und betreuen die geförderten Projekte über deren Laufzeit.

Konkrete Tätigkeiten:

- Beratung von Antragstellern hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen und verwaltungsrechtlichen Gestaltung von Förderanträgen
- administrative und kaufmännische Prüfung von Förderanträgen
- Betreuung von Fördervorhaben, einschließlich der Prüfung der Zwischen- und Verwendungsnachweise
- Bewirtschaftung aller Finanzmittel aus verschiedenen Fördermitteln, Spenden und erwirtschafteten Mitteln

Qualifikationen:

abgeschlossene betriebswirtschaftliche Ausbildung (z.B. Bachelor BWL, Dipl. Betriebswirt*in (FH), Diplom-Kaufmann*frau FH) oder abgeschlossene Ausbildung für den gehobenen Verwaltungsdienst (Diplom-Verwaltungswirt*in FH oder Verwaltungsfachwirt*in oder Public Management)

selbstständige, zuverlässige, kooperative und kundenorientierte Arbeitsweise

ausgeprägte Fähigkeit zur Teamarbeit und zur eigenständigen Erledigung von Aufgaben

sehr gute PC-Kenntnisse und Beherrschung gängiger Bürosoftware (MS-Office-Programme)

bestenfalls Kenntnisse der einschlägigen Bestimmungen des öffentlichen Haushalts- und Verwaltungsverfahrenrechts

wünschenswert: Erfahrungen im Bereich von gemeinnützigen Organisationen

Wir bieten:

- einen verantwortungsvollen Arbeitsbereich und sinnstiftende Arbeit
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie (z.B. durch Homeoffice/flexible Arbeitszeiten)
- 20 bis 40 Wochenstunden, Gehalt angelehnt an TVöD 11, Fortbildungen möglich
- zunächst befristet bis 31.12.2020, unbefristetes Arbeitsverhältnis vorgesehen
- Arbeitsbeginn: zum nächstmöglichen Zeitpunkt in München
- Teilzeit auf Anfrage möglich.

Bitte schicken Sie Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen ausschließlich in digitaler Form bis zum 8. November 2018 an David Schlösser unter bewerbung@spielmobile.de und geben Sie an, wann Sie beginnen können. Weitere Infos unter spielmobile.de.

Wenn die anderen glauben, man ist am Ende,

so muss man erst richtig anfangen.

(Konrad Adenauer)

IBPro e.V.

Lindwurmstr. 129e, 80337 München

Tel.: 089/ 475061

(Mo 13-16 Uhr und Di, Mi, Do 9-12 Uhr)

Fax: 089/ 4705920

Internet: <http://www.ibpro.de>

E-Mail: info@ibpro.de

Redaktion: Lisa Tiedtke-Gold

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Für die Richtigkeit der Beiträge kann keine Haftung übernommen werden.

INFODIENST erscheint kostenlos 5x/Jahr.

[Newsletter hier abmelden](#)

IBPro e.V. wird vom Referat für Arbeit und Wirtschaft der Stadt München gefördert

Gefördert durch das **MBC**
Münchner Beschäftigungs-
und Qualifizierungsprogramm



Landeshauptstadt
München
**Referat für Arbeit
und Wirtschaft**

[zurück zum Seitenanfang](#)