

Fachtagung
Spiritualität, Gesundheit und Führung
Empfehlungen für die Praxis in diakonischen Einrichtungen
18. Juni 2012, Bielefeld/Bethel

Ergebnissicherung zum Workshop 1 „Diakonisch führen und leiten“, Tim Hagemann

Abkürzungen:

DF = Diakonisches Führen, Diakonische Führung

FK = Führungskraft/Führungskräfte

LB = Leitbild/er

TH = Tim Hagemann

TN = Teilnehmerin/Teilnehmer

Tim Hagemann (TH): stellt die Idee vor, einen „Instrumentenkoffer“ zu entwickeln, mit dessen Hilfe das Führungsverhalten etc. in Unternehmen hinterfragt werden kann. Weist bei dieser Gelegenheit darauf hin, dass die vorgestellten Materialien auf der Website zu finden sind.

TH: Was ist „Diakonisches Führen“ (DF)?

TN: In Übereinstimmung mit den Aussagen der Bibel und insbesondere dem Verhalten Jesu zu führen.

TH: weist auf lange Traditionen hin, z. B. Konfuzius

TN: Es gibt kein explizites DF, es gibt nur gutes und schlechtes Führen

TN: Authentisch als Christ sein, das ist die Voraussetzung, um diakonisch führen zu können

TN: Führen muss theologisch reflektiert werden; Führen muss Ressourcen berücksichtigen, dazu gehören auch Brüche der Menschen

TN: DF ist demokratisches und menschliches Führen; das zeigt sich dann in Prozess- und Ergebnisqualität

TN: Transparenz herstellen, Vorbild sein, gilt für alle wertorientierte Unternehmen, da sich sonst eine unüberbrückbare Kluft zwischen Leitung und Mitarbeitern, zwischen Anspruch und Realität ergibt

TN: Führung besteht darin, das Leitbild (LB) und die Strategien zu realisieren, Entscheidungen transparent zu machen und diese auch am Leitbild und den Zielen zu orientieren; DF ist, dies gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (MA) zu reflektieren

TN: Was Leibilder (LB) angeht, sollte „abgerüstet“ werden, ebenso, was die Ansprüche an Führungskräfte (FK) angeht. Der Anspruch an DF wird überzogen.

TN: Es gelingt nicht, immer über sich hinauswachsen zu wollen; man kann nicht immer „authentisch sein müssen“; wichtig sei, die Rollen zu klären, diese Rollen zu erfüllen und nicht zusätzlich Verwirrung zu erzeugen

TN: Zeit haben für die Menschen, das ist im Sinne einer DF eine originäre Aufgabe

TH: Welche originären Aufgaben gibt es noch? Wie kann Klarheit bezüglich der originären Aufgaben geschaffen werden?

TN: „Zeit“ scheint aus den vorgestellten Ergebnissen ein entscheidender Faktor zu sein, dementsprechend müssen Führungskräfte (FK) Zeit haben, um z. B. die Arbeit zu würdigen

TN: Diakonie hat eine besondere Bürde: oft geht es in der Kommunikation um Interessen und damit um Schuld und Fehler sowie um den ungeklärten Umgang mit Schuld und Fehlern; dies muss klar gesehen werden

TN: Leitbilder (LB) sind in der Regel inzwischen 10 Jahre alt; dennoch besteht weiterhin großer Konkretisierungsbedarf; die Aussagen der LB müssen hinunter gebrochen werden, so dass sie Handlungsorientierung geben; das ist eine Aufgabe für FK

TN: FK sind neuen Herausforderungen ausgesetzt; es geht um Taktung der Prozesse (noch mehr Fälle), wirtschaftliche Fragen; darüber sagen LB in der Regel nichts aus; doch darüber gilt es, zu sprechen

TH: Die Komplexität nimmt zu. FK wissen nicht, wie sie damit umgehen können?

TN: LB müssen aktualisiert werden, müssen sagen, was wir wollen und auch das, was wir nicht wollen

TN: Menschen müssen in den Mittelpunkt gestellt werden, LB können nicht für alles eine Orientierung sein; es geht darum, sich an Jesus zu orientieren, wie er mit Menschen umgegangen ist; Jesus hat LB seiner Zeit ignoriert; sein Handeln war davon geprägt, Menschen zuzuhören, sie wahrzunehmen

TH: Viele Kenntnisse über Führungsverhalten sind vorhanden; will einfache Methoden, Instrumente zur Verfügung stellen. Hat etwa 100 kritische Arbeitssituationen gesammelt, die diskutiert werden können. Stellt von der Übersicht „Szenario“ vor. LB müssten hierfür Orientierung geben. Fragt, ob man damit was anfangen kann

TN: Ja.

TN: Skeptisch; Übereinstimmung von Charakter und Rolle ist wichtig; es geht nicht um „Führungstechniken“. erinnert an das Bild des „Meisters“, eine Persönlichkeit mit Ausstrahlung, die aber im Organisieren ein Chaot sein kann. Diese Persönlichkeiten hätten heute keine Chance mehr

TH: Geht es um Charisma?

TN: Charisma ist z.T. erlernbar; es gibt eine zu starke Fokussierung auf Führung und auf Führungskräfte; FK sind wichtig, aber nicht die Wichtigsten; Mitarbeiter sind wichtig

TN: LB können da nicht wirklich weiterhelfen. FK müssen auch ohne LB Entscheidungen treffen können. Bildungsprozesse sind wichtig, z. B. die Entwicklung eines theologischen Verständnisses; in theologischen Traditionen (z. B. in Texten von Schleiermacher) ist viel verborgen, was gehoben werden könnte und zu dem heutigen Führungsverständnis bzw. Führungsverhalten passt

TH: Es scheint um die Systemverträglichkeit von Werten zu gehen

TN: Zur Frage des Instrumentenkoffers: der Instrumentenkoffer ist toll. FK sind auf allen Ebenen tätig und müssen ermächtigt werden, Kulturarbeit zu machen. Vieles, was wir dafür haben, reicht nicht aus. In vielen diakonischen Unternehmen hat das Finanzwesen und alles was damit verbunden ist, eine große Autorität. Meist ist das sehr konkret, was damit gemeint ist. Spiritualität hingegen hat einen zu geringen Konkretisierungsgrad, um eine Balance zum Wirtschaftlichen herstellen zu können. Es müsste um eine sogenannte „integrale Kultur“ in den Unternehmen gehen, in der Wirtschaftlichkeit und Spiritualität kongruent zueinander sind

TH: Eine wichtige Herausforderung bei all' den Anforderungen ist es, die MA mitzunehmen. Möchte mit den Instrumenten, Methoden Anstöße geben miteinander ins Gespräch zu kommen, z. B. „Strombergsches Führen“. Stellt das ausgehändigte Papier und die darin enthaltenen Methoden vor.

TN: Die Frage ist, ob man überhaupt gutes Führen lernen kann. Verweist auf Hirnforschung (Gerald Hüther). Verhalten orientiert sich an Haltung – Haltung ist eine verfestigte emotional geladene Erfahrung. Neue Erfahrungen ermöglichen neue Haltungen. Man muss Menschen inspirieren, ermutigen, sie einladen, neue Erfahrungen zu machen.

TH: Es ist bekannt, dass man Einstellungen nicht durch Ansprache ändern kann, verweist auf das psychologische Phänomen des „Stockholm-Syndroms“, nachdem Menschen ein positives emotionales Verhältnis zu ihren Peinigern entwickeln.

Menschen mit großen Widerständen, z. B. gegenüber Veränderungsprozessen, sollte man versuchen, in die Arbeitsgruppen zu bekommen, die für die Veränderungsprozesse verantwortlich sind. Darüber kann eine emotionale Bewegung und somit Motivation entstehen. Und Hüther hat gezeigt, dass Motivation Lernen ermöglicht, Lernen sogar bis ins hohe Alter.

Auf die Frage, wie er DF definiert: Es gibt keine christlich diakonische Führung, sondern gute und schlechte Führung, wobei es die Frage gibt, was gut ist; z. B. MA-Orientierung, Einbindung der Betroffenen, Diskussion und Reflexion etc.

Und die Herausforderung, ständig daran zu arbeiten.

TN: Widerspruch; Satzungen sagen aus, dass es einen biblischen Auftrag gibt. Wie soll das verstanden werden, als reine Chiffre oder als verfassungsrechtliche Grundlage mit Bedeutung, die z. B. restriktive Ableitung ermöglichen würde? Solange es solche Aussagen gibt, muss es möglich sein, ein diakonisches Führungsverständnis zu entwickeln.

TN: Z.B. lässt sich die Aussage „Gemeinschaft verwirklichen“ nicht realisieren mit der gleichzeitigen Erwartung „Teambildung unerwünscht“.

TN: Den Diakonischen Auftrag kann man bejahen, benötigt dafür aber nicht unbedingt ein anderes Führungsverständnis bzw. -verhalten. Denn „Gemeinschaft“ lässt sich durch viele Formen und nicht nur über Teamarbeit verwirklichen

TN: Hat Jesus eigentlich den Versuch gemacht, sich auf dem Markt zu positionieren? Er war davon erfüllt, seinen Auftrag umzusetzen, das hat er versucht. Und daran sollten wir uns auch orientieren.

TN: Entscheidend ist die Kommunikation in ihrer Wechselhaftigkeit, das wäre diakonisches Führungsverhalten: reden – hören – reden – hören

TN: Diakonisches Handeln hat einen „begründeten Auftrag“. Diakonische Unternehmen definieren sich aus diesem Auftrag. Welche Werte spielen hierbei eine Rolle? Und wenn die klar sind, leitet sich daraus der Auftrag für die FK in der Diakonie ab.

TN: Es ist empfehlenswert, mit evangelischen Unternehmern darüber ins Gespräch zu gehen; diese Unternehmen – meist Familienunternehmen mit Tradition – sind, wie andere Unternehmen auch, auf Glaubwürdigkeit angewiesen. Und deswegen verhalten sie sich entsprechend. Daraus abgeleitet kann man nicht sagen, dass es ein eigenes diakonisches Führungsverständnis geben muss.

TN: Empathie, Kongruenz, Wertschätzung sind entscheidende Faktoren, Seelsorge kann dabei zusätzlich hilfreich sein.

TN: Von Seiten der MA betrachtet: ich erwarte von FK eine christliche Haltung, ein Verständnis, das ich in einem Unternehmen der Wirtschaft nicht unbedingt erwarte; will mich mit meinem christlichen Verständnis dort wiederfinden und mit der FK auf Augenhöhe darüber reden können.

TH: Die Frage nun stärker aus der Perspektive der MA zu betrachten, wäre interessant, leider jetzt nicht mehr möglich; verweist auf die Zeit, bedankt sich für die Diskussion und beendet den Workshop gegen 15.15 Uhr

f. d. Protokoll
Ulrich Nicklaus
Bufa Region Nord