

Wer bin ich Mensch- als Führungskraft

Der Theologe Dietrich Bonhoeffer, Leiter eines Ausbildungsseminars für Pfarrer in Finkenwalde und kurz vor Kriegsende 1945 als Widerständler hingerichtet, hat in seiner Zelle ein Gedicht geschrieben, das die Frage dieses Referats vorzeichnet: „Wer bin ich“? In diesem Gedicht beschreibt er die Spannung zwischen Innen und Außen, zwischen Fremdwahrnehmung und Selbstwahrnehmung sehr plastisch: „ Sie sagen mir oft, ich träte aus meiner Zelle gelassen und heiter und fest wie ein Gutsherr aus seinem Schloss“, so beginnt der Text. Um dann gleich zu fragen; „ Bin ich das wirklich, was andere von mir sagen? Oder bin ich nur das, was ich selbst von mir weiß: unruhig, sehnsüchtig und krank wie ein Vogel im Käfig?“ Wer bin ich- der oder jener oder beides zugleich? Wir leben nicht immer so, wie wir es anderen empfehlen, wir gehen aber auch nicht auf in dem Rahmen, in dem wir handeln. Was uns geprägt hat, was wir denken und empfinden, geht darüber hinaus. Hinter dem, was wir bewegen wollen, steht, was uns selbst bewegt hat und prägt, unsere eigene Geschichte, unser Beruf, die Art, wie wir uns in der Welt verorten. Bonhoeffers Gedicht endet mit einem Gebet: „ Wer ich auch bin, Du kennst mich, dein bin ich, o Gott“. Damit verortet er sich in einem Horizont, der seine Zelle sprengt und die Urteile anderer wie die eigenen Unsicherheiten relativiert, an einem Ort, der ihn frei macht.

„Wer bin ich Mensch als Führungskraft?“ Beim Nachdenken darüber möchte ich zunächst den Rahmen nachzeichnen, in dem ich über Führung spreche, anschließend will ich darlegen, was mich selbst als Mensch und Führungskraft geprägt hat und schließlich etwas zur inneren Achse sagen, die nötig ist, um führen zu können.

1. Führung in Diakonie und Kirche

Diakonische Angebote genießen ein besonderes Vertrauen- das gilt für Krankenhäuser und Altenzentren wie für Pflegedienste oder Einrichtungen der Jugend- und Behindertenhilfe. Hier erwartet man in besonderer Weise Empathie und Solidarität mit den Leidenden und ihren Angehörigen, aber auch Respekt vor dem Einzelen und seiner unwiederbringlichen Individualität. Hier erhofft man sich sensible Teams, einen klaren Blick für ethische Herausforderungen und auch eine spirituelle Präsenz, die das Leben in seinen Widersprüchen wahrnehmen kann und aushält.

Seit mehr als 20 Jahren allerdings, seit Prognos 1989 eine Studie zum Profil der Freien Wohlfahrtspflege vorlegte, die mit Zahlen belegte, dass die Milieus in Kirche und Wohlfahrtspflege erodieren und dass die Organisationen von Diakonie und Caritas sich nicht unbedingt von denen des Roten Kreuzes oder der AWO, von einem städtischen oder privaten Anbieter unterscheiden, fragen sich diakonische Träger und Führungskräfte, wie es auf Dauer gelingen kann, diesen Erwartungen gerecht zu werden. Denn seit Anfang der 90er Jahre mit der Pflegeversicherung die Privatisierung begann, haben wir es mit einem Sozialmarkt zu tun, auf dem der Wettbewerb über Preise und festgelegte fachliche Standards, und die Sorge wächst, dass am Ende auch das Gemeinnützigkeitsrecht und die Sonderstellung kirchlicher Träger zur Disposition stehen. Wie kann es gelingen, unter diesen Rahmenbedingungen ein spezifisches, diakonisches Profil zu entwickeln, das für Kunden und Mitarbeitende gleichermaßen attraktiv ist?

Diakonische Unternehmenskultur macht sich zuerst an den so genannten „weichen“ Faktoren wie Qualitätsentwicklung, Personalentwicklung, Ethikberatung, Bildung oder Fortbildung fest. Dabei ist in den einzelnen Geschäftsbereichen diakonischer Unternehmen oft eine große Vielfalt vorhanden. Pflegekräfte zum Beispiel tun sich schwer, ein gemeinsames Pflegeverständnis für alle Fachbereiche von der Kinderkrankenpflege bis zur Altenpflege zu erstellen – nicht zuletzt deshalb, weil die Beziehung von Medizin und Pflege, von Professionellen und Angehörigen, aber auch das Selbstverständnis der kranken, alten oder sterbenden Menschen in allen Handlungsfeldern der Pflege verschieden ist. Und für Krankenhausärzte ist nicht üblich, eine Auseinandersetzung über Selbstverständnis und Werte jenseits der medizinischen Topoi und professionellen Standards mit anderen Disziplinen zu führen. Status und das Professionalitätsverständnis sind aber wesentliche Rahmenbedingungen für Personalentwicklungsprozesse. Wer Personalentwicklung als Teil der Organisationsentwicklung begreift, muss Brücken zwischen den einzelnen Gruppen schlagen. Es gilt, ein gemeinsames Drittes zu entdecken und zu definieren: das kann der Bezug zum Gemeinwesen sein, das Interesse an ethischen Standards und leitenden Werten, die Auseinandersetzung mit der gemeinsamen Geschichte oder das unentgeltliche Engagement für ein Partnerschaftsprojekt.

Manche empfinden diese Arbeit am diakonischen Profil angesichts der wirtschaftlichen Großwetterlage als „at on“. Umstrukturierungen, Übernahmen und Fusionen prägen das Bild. Eigene Gesellschaften mit niedrigeren Tarifen wurden ausgegliedert. Die Zahl der Zeit- und Teilzeitkräfte hat zugenommen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleben eine kaum noch für möglich gehaltene Arbeitsverdichtung und ein bisher nicht gekanntes Maß an Veränderungsdruck. Und die Erwartungen an die Führungskräfte im Blick auf Budgeteinhaltung und Zielorientierung wachsen. Erwartet wird eine hohe Bereitschaft zur Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Werten bei unsicheren Beschäftigungsverhältnissen mit starkem Leistungsdruck gerade in den Spitzenpositionen. Das ist in der Diakonie nicht anders als in anderen sozialwirtschaftlichen Unternehmen. Ein angemessener Umgang mit knappen Ressourcen, die Fähigkeit, Prioritäten und Grenzen zu setzen und gleichwohl Motivation, Veränderungs- und Innovationsbereitschaft aufrecht zu halten, gehören heute zu den wichtigsten Herausforderungen für Führungskräfte. Nach außen gilt es, das Profil zu klären, Ressourcen zu sichern und für Austauschprozesse und Kooperation zu sorgen. Nach innen, zu koordinieren und zu delegieren und Effektivität ,zugleich aber auch Humanität zu sichern.

Dazu gehört auch der Blick auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die dem wachsenden Arbeitsdruck gesundheitlich nicht mehr Stand halten können. Es sind längst nicht mehr nur die sozialen Berufe, in denen Selbstüberforderung zum Burnout führt. Und natürlich gehört dazu auch der Blick auf sich selbst. Denn Führungskräfte sind eben auch Repräsentanten des Ganzen. Wer selbst eine 60-Stunden-Woche durchzieht, mit der eigenen Gesundheit Raubbau treibt oder die eigene Familie vernachlässigt, wird auf Dauer nicht sensibel und einfühlsam mit Mitarbeitenden der nächsten Ebene umgehen können, die einen solchen Einsatz nicht erbringen können und wollen. Wie auch an anderen Stellen in der Kirche oder auch in der Wirtschaft ist in der Diakonie häufig eine strukturelle „Doppelmoral“ zu beobachten: Familienfreundlichkeit ist nur bis zu einer bestimmten Führungsebene wichtig, Überstunden sind in den oberen Gehaltsgruppen selbstverständlich und gesundheitliche Probleme werden eher überspielt. Aufgrund ihrer Motivation und Identifikation mit dem Beruf begreifen viele Führungskräfte ihre Arbeit als zentralen Teil ihres Lebens. Das entbindet aber nicht von der Aufgabe, für sich selbst wie für andere nach einer lebensdienlichen Balance und einem guten Umgang mit der eigenen Energie zu suchen. Dabei geht es auch um

die Frage, welche Rolle der persönliche Glaube spielt und wie christliche Spiritualität helfen kann, mit den eigenen Grenzen und Kräften angemessen umzugehen.

Strategie, Planung und Führungsverständnis in Kirche und Diakonie haben sich lange Zeit deutlich unterschieden; sie folgten unterschiedlichen Mustern wie Staat und Wirtschaft. Diese Dichotomie beginnt sich aufzulösen. Angesichts sinkender Kirchensteuereinnahmen- nicht zuletzt aufgrund des demographischen Wandels, zielt die neue kirchliche Finanzplanung nicht nur auf Streichung von Aufgabenbereichen und Stellen, sondern auch auf die Beschreibung von mittelfristigen Zielen und hilfreichen Instrumenten. An vielen Stellen kommt es auch in der Kirche zu neuen Zusammenschlüssen, Dachverbänden und Kompetenzzentren und eine wirtschaftliche Input- und Outputsteuerung wird die Kameralistik in Kürze ganz ablösen.

Ähnlich wie das diakonische Profil durch den wirtschaftlichen Druck in die Zerreißprobe gerät, gerät eine auf kleinteilige, oft ehrenamtliche Beteiligungsverfahren ausgerichtete Kirche durch eine wirtschaftlich orientierte Zielplanung in schwierige Veränderungsprozesse. Mehr und mehr tritt an die Stelle einer Gesamtorientierung mit unklaren Zuordnungen und vielfältig verschränkten Zuständigkeiten eine Handlungslogik mit klar zugeschriebenen Teilkompetenzen und wechselseitigen internen Dienstleistungen. Viele Verbände, Gremien, Basisgruppen sind irritiert. Das gilt vor allem dann, wenn das bisherige Selbstverständnis sich eher an Traditionen als an aktuellen Herausforderungen und Zielen festmachte. Ich erlebe das bei der Begleitung und Beratung verschiedener Verbände im Arbeitsfeld Kirche-Wirtschaft-Arbeitswelt, Familie oder Gesundheit- ich erfahre das aber auch als Mitarbeiterin in der EKD, wo das Kirchenamt in den letzten Jahren bereits mehrfach umstrukturiert wurde.

Unter der Bedingung von Netzwerkstrukturen haben die feudal- hierarchischen Leitungskonzepte eigentlich längst abgewirtschaftet. Nicht mehr die drei K „kommandieren, kontrollieren, korrigieren“ zählt, sondern die drei F „fordern, fördern und Feedback-geben“. Ja mehr noch: Initiativen setzen, Ideen weitergeben, Energie weitergeben. Nun geht es nicht mehr nur um oben und unten, um Macht und Solidarität, sondern auch um Gewinner und Verlierer im Wettbewerb, Erfolg und Versagen gegenüber Leistungszielen. In der Veränderungsdynamik, die wir derzeit erleben, werden die Hierarchien flacher, die Eigenverantwortung wächst. Unternehmen und Organisationen

werden zum Netzwerk von Gruppen und Gemeinschaften, die sich jeweils neu um eine Aufgabe konzentrieren. Projekte und Allianzen mit loser Koppelung entstehen. Das stellt hohe Anforderungen an die Teams. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen über den eigenen Tellerrand hinausschauen, interdisziplinär arbeiten und selbst Verantwortung übernehmen. Führungskräfte werden zu Integrationsfiguren und Coaches. Sie sollen Ziele setzen, an der Entwicklung der Kultur arbeiten und Orte schaffen, die zu Bildung und ethischer Auseinandersetzung einladen.

Der Geist Gottes „wirke in den Fugen“¹ von Veränderungsprozessen und Umbrüchen, hat der Theologe Ernst Lange geschrieben. Nur wer als Führungskraft Widerstände und Widersprüche wahrnehme und den Beteiligten Foren dafür biete, bewähre sich als Repräsentant oder Repräsentantin der Gesamtorganisation. Es gilt wahrzunehmen, wenn in einer Gruppe der Konsens gestört ist, wenn Tabus aufgerichtet werden, wenn der Sarkasmus um sich greift. Es gilt hinzusehen, wenn gute Vorschläge ignoriert werden, Kollegen oder Bewohner und Patienten lächerlich gemacht oder bloß gestellt werden. Vielleicht ist eine Veränderung angesagt, vor der sich viele fürchten? Führungskräfte haben die Macht und darum auch die Aufgabe, auf die Herausforderungen aufmerksam zu machen und von der Herausforderung zur Antwort zu führen. Sie müssen deshalb Spannungen benennen, Meinungen sammeln und Informationen zur Verfügung stellen, dabei aber auch das Ganze in der Balance halten und dem Veränderungsprozess vertrauen.

In einer Zeit institutioneller Erosionen und organisationeller Veränderungen sind Führungskräfte in Kirche und Diakonie zugleich Vorbilder gelebten Glaubens. Dabei geht es um Vertrauen und Fehlerfreundlichkeit, aber auch um einen barmherzigen Umgang mit Schwächen und mit den Schwachen.

Die Managementberaterin Gertrud Höhler hat auch im Blick auf Wirtschaftsunternehmen dargestellt, dass Leitungskräfte ein „Hirtenamt“ innehaben. In dieser Alphaposition, schreibt sie, käme es entscheidend darauf an, immer auch die Schwächsten, die „kleinen Leute“ in der Omegaposition, im Blick zu behalten, weil die ebenfalls eine wesentliche Rolle für den Zusammenhalt einer Gemeinschaft spielen.² Die behinderten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Gärtnerei und Schreinerei, die schlecht bezahlten

¹ Predigt am 12.3.1967 in der Ladenkirche, zitiert nach: Pastoraltheologie, 76. Jahrgang 1987, S.481.

² Höhler, Gertrud: „Die Sinn-Macher“, Wer siegen will, muss führen, München 2002, S. 339ff.

Kolleginnen und Kollegen in der Küche, die Ein-Euro-Jobber und Ehrenamtlichen. Sie erinnern daran, dass die Menschen, die das Unternehmen ausmachen, mehr sind als Leistungsträger, ja dass der Arbeitsplatz und die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft etwas mit der Würde aller Beteiligten zu tun haben.

So wichtig das Gelingen von Prozessen ist, so wichtig der Erfolg von Maßnahmen - Mitarbeitende möchten in der Leitungsperson einem Menschen begegnen, der auch in schwierigen Phasen, in Misserfolgen und Niederlagen nicht abtaucht, sondern bei den Menschen bleibt, der seine Grenzen kennt und dennoch entscheidungsfähig bleibt, sich entschuldigen und vergeben kann, und gerade darin Vorbild ist. Einem Menschen also, der weiß, dass auch Fehler und Schwächen zum Menschsein gehören- und der sich der Spannung zwischen Auftrag und Lebenswirklichkeit bewusst bleibt. Ohne das eine zu verdrängen oder das andere zu verstecken.

2. Was die Person prägt: Als Frau und Theologin in Führungspositionen

Die Zahl der weiblichen Vorstände in großen diakonischen Unternehmen und der Frauen in Aufsichtsräten ist noch immer so gering, wie in der Wirtschaft insgesamt. Je höher der Status, umso weniger. Je größer die Führungsspanne, umso größer die Zerreißprobe. Noch immer werden an die Unternehmensspitze vor allem Anforderungen wie Härte und Selbstbehauptung im Wettbewerb gestellt, während von Frauen vor allem Empathie, Nähe und Kooperationsfähigkeit erwartet wird – Eigenschaften, die möglicherweise in die neuen Netzwerke besser passen. Personalentwicklung, Leitbildarbeit, Qualitätsmanagement, Projekte für Familienfreundlichkeit und spirituelle Angebote passen zu diesen Erwartungen. Meine Erfahrung ist aber auch: es braucht eine gehörige Portion Härte, um die weichen Faktoren zu stärken- und das bedeutet auch, sich gerade als Frau der Kritik auszusetzen.

Mehr noch als die Kirche ist die Diakonie – vor allem im Gesundheits- und Pflegesektor – eine Frauenbranche. Das wird nicht zuletzt in den Entgelten sichtbar. Erziehung und Pflege sind schlecht bezahlt und trotz der inzwischen eingeführten Studiengänge immer noch wenig ernstgenommen in unserem Land. Dabei sind es die Pflegenden, die nachgewiesenermaßen die meiste Zeit mit den Sterbenden verbringen oder sich um Demente mühen. Angesichts der demographischen Situation unserer Gesellschaft werden das in Zukunft mehr und mehr Migrantinnen sein- legale und illegale. Schon

jetzt ist jede dritte Stelle in einer diakonischen Pflegeeinrichtung von Migranten besetzt. Als Frau im Management der so genannten „ weiblichen“ Diakonie zu arbeiten, bedeutet, mitten in diesem Spannungsfeld zu stehen. Wer hier glaubwürdig gestalten will, muss sich auseinandersetzen mit Frage nach dem Wert des „ Caring“ und der Frauenberufe in unserer Gesellschaft, aber auch mit der Frage nach dem Verhältnis von diakonischer Profilentwicklung und der wachsenden Zahl von Migrantinnen und Migranten in der Mitarbeiterschaft. Und schließlich mit dem Spannungsfeld von Fürsorge und Selbstsorge. Alle Debatten um die sogenannten Vereinbarkeit, um Frauenkarrieren und Kinderbetreuung drehen sich letztlich um diese Frage. Denn die Zeit des selbstverständlichen, selbstlosen Dienens ist vorbei.

„Die Arbeit ist für viele Menschen der Ort, an dem sie sich selbst verwirklichen möchten - und zugleich der Ort, an dem die Auswirkungen von Beschleunigung, Rationalisierung und Globalisierung großen Druck ausüben. Die Anpassung an diese Bedingungen fordert Reflexion und Verantwortung. Zum einen müssen wir unseren Referenzwert, die Orientierungskordinaten für unser Leben ständig überprüfen, zum anderen müssen wir Aufmerksamkeit für die Gefahr der Erschöpfung entwickeln“, schreiben Unger und Kleinschmidt in ihrem Buch „Bevor der Job krank macht“.³ Das gilt für Führungskräfte in der Diakonie in besonderer Weise. Denn die Koordinaten, auf die Christen sich beziehen, die biblischen Texte, die diakonische Tradition, begründen zugleich die Referenzwerte des Unternehmens. Die biblischen Geschichte vom Barmherzigen Samariter oder die Bilder von den Werken der Barmherzigkeit sind einerseits Kraftquelle und Wurzelboden für die Diakonie, andererseits Kriterium der Glaubwürdigkeit. Das ist eine paradoxe Situation, die zu Erschöpfung und Entfremdung führen kann- zu professioneller Distanz von dem, was doch den Kern der eigenen Motivation ausmacht, zur Überidentifikation mit anderen Aufgaben im Management, im schlimmsten Fall zu Zynismus.

Hier hilft mir die theologische Tradition, die zwischen Person und Werk unterscheidet. Unsere Werke bleiben unvollkommen und widersprüchlich, auch Erfolg und Gelingen bleiben unverfügbar. Mehr noch: mit unserer Person können wir unseren Zielsetzungen im Wege stehen, mit unserem Management verhindern, was geschehen kann,

³ Unger, Hans-Peter/ Kleinschmidt, Carola: Bevor der Job krank macht, München 2006,

wenn wir loslassen.⁴ Die Bereitschaft, sich selbst zu korrigieren, Neugier und Offenheit ohne Angst vor Verwundbarkeit sind deshalb wesentliche Voraussetzungen für die Glaubwürdigkeit von Leitung. Gerade in Kirche und Diakonie soll die Arbeit nicht auf schnellen Erfolg ausgerichtet sein, sondern auf Nachhaltigkeit. Nicht aus Gewinnsucht, sondern um des Dienstes und der Menschen willen nehmen wir unsere Aufgabe wahr, wie es einmal im neuen Testament zur Führung in der Kirche heißt. Diese Erfolgskriterien gilt es im Blick zu behalten, wenn wir die ökonomischen Erfolgsrechnungen wahrnehmen, aber auch, wenn wir uns über Status oder öffentliche Anerkennung definieren. Dieser „Erfolg auf den ersten Blick“ ist eben nicht alles – unsere Arbeit geht nicht darin auf. Am Ende wird auch entscheidend sein, was die Menschen mit uns erlebt haben, die auf uns angewiesen sind.

„Rede nicht von höchsten Werten, wenn Du nicht danach handelst“, heißt es in den 10 Geboten für Unternehmer des Bundes katholischer Unternehmer. Das darf allerdings nicht dazu führen, dass wir die Werte, die uns selbst herausfordern, lieber verschweigen. Die kirchliche Tradition, sich bei Andachten mit biblischen Texten auseinander zu setzen, kann eine große Hilfe sein, offene Fragen nicht zu verdrängen. Auch der Umgang mit historischen Texten aus der Gründungszeit der Unternehmen kann ein hilfreiches Gegengewicht zum eigenen Arbeitsalltag bieten.

Ein paar zusammenfassende Überlegungen zu dem, was mir aus meinem Berufsverständnis als Theologien für das Thema Führung wichtig ist:

- v **Das biblische Führungsverständnis** ist funktional, nicht in erster Linie „ministerial“. Es geht um die Nachfolge Christi im Dienst, nicht zuerst um Ämter und Hierarchien. Insofern ist Führung im Licht der Botschaft Jesu herrschaftskritisch zu entwickeln.
- v Zur Führung gehört deshalb nicht nur die erwartete Vorbildfunktion, sondern auch eine (selbst) kritische ethische Reflexion, die sich der realen ökonomischen und personellen Rahmenbedingungen und Spannungsfelder bewusst bleibt. **Führung bedarf der ethischen Kompetenz**, um wertegebunden und zukunftsichernd leiten zu können. **Sie bedarf aber auch der Diskursfähigkeit**, um den Subjektcha-

⁴ Daran macht z.B. Dörte Gebhard ihre wesentliche Kritik an der Ökonomisierung fest, vgl. Gebhard, Dörte: Menschenfreundliche Diakonie. Exemplarische Auseinandersetzungen um ein theologisches Menschenverständnis und um Leitbilder, Neukirchen-Vluyn 2000, bsd. S-272-277.

- rakter von Mitarbeitenden in wertegebundenen Unternehmen zu stärken. Respekt vor den Gaben und Werten der Mitarbeitenden, die Bereitschaft, Verantwortung zu teilen und ein achtungsvoller Umgang mit den Ressourcen, gehören ebenfalls dazu
- v Menschen sind bereit, ihr Bestes zu geben, wenn sie **Wertschätzung, Förderung und ehrliche Kritik** und Verständnis für ihre Grenzen und Belastungen erfahren. Rahmenbedingungen, Ziele und zeitliche Perspektiven der Aufgaben sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen müssen aber für alle Beteiligten transparent sein. Führungskräfte haben die Aufgabe, dabei auch die **eigene Verantwortung kenntlich** zu machen. Dabei dürfen sie **auch unangenehmen Entscheidungen** nicht ausweichen.
 - v Die wesentlichen Einsichten der Rechtfertigungslehre gelten auch für Führungskräfte. Fehlerfreundlichkeit und Offenheit im Umgang mit Konflikten muss von der Führung vorgelebt werden. Die Bereitschaft, Kritik anzunehmen und sich selbst zu korrigieren, ist Voraussetzung für ein vertrauensvolles und produktives Klima.
 - v Für Theologinnen und Theologen bleibt entscheidend, dass sie den Aufgaben des Managements die **eigene Profession und Ordination nicht ad-acta legen**, sondern sich im Gegenteil immer neu bemühen, dort die **innere Achse der eigenen Arbeit** zu finden. Die Entwicklung von Führungskompetenz ist nicht nur Einübung in Management-Wissen und –Techniken , sondern auch Persönlichkeitsarbeit ,Selbstreflexion, geistliches Wachstum und ein inneres Commitment im Blick auf die Aufgabe wie auf die anvertrauten Menschen und Güter. Wer die eigene Profession ernst nimmt, wird seine Seelsorgeerfahrungen nicht vergessen .
 - v Wo dieses Bemühen sichtbar ist, wird es leichter gelingen, andere Menschen zum geistlichen Leben und zur ethischen Reflexion einzuladen – zu Einführungs- und Weihnachtsgottesdiensten, Ethikberatung und Diakonik-Seminaren. In der eigenen Predigt, in Ansprachen und Seelsorgesituationen wird es notwendig sein, erkennbar zu machen, **was der biblische Zuspruch und Anspruch in dem jeweiligen Arbeitskontext bedeutet**, und sich auch selbst unter diesen Anspruch zu stellen.

3. Führen, Begleiten, Zusammenarbeiten: Die innere Achse

3.1. Feste und Rituale

Die gegenwärtigen Umbruchprozesse verändern die Kommunikationskultur. Fusionsprozesse und Neuaufstellungen wirbeln ganze Teams durcheinander, mancher verliert seine angestammte Gruppe und seinen Status. Es dauert dann eine Weile, bis neues

Vertrauen aufgebaut ist. Rituale können dazu beitragen, dass das gelingt.- mit einer offenen Einstiegsrunde oder das sogenannte „Blitzlicht“ am Schluss können dabei helfen. Rituale können auch genutzt werden: um Rückblick zu halten oder Erfolge feiern – zum Beispiel bei einem gemeinsamen Teamfrühstück. Wegmarken und Meilensteine, die man früher auf einen Kalender geschrieben hätte, werden gemeinsam erinnert und visualisiert und die nächsten Schritte diskutiert. Neue Leitsätze werden auf ein Plakat geschrieben, ein ausscheidendes Teammitglied erhält ein Fotoalbum wunderbarer Gruppenmomente oder die ersten tausend Tage des neuen Arbeitsbereichs werden gefeiert. Das sind Augenblicke, die den Rückhalt der Gruppe und die Identifikation stärken, aber auch die persönliche Arbeitsmotivation erneuern können. Genauso wichtig ist die Zeit für kleine persönliche Rituale:⁵ in Geburtstags-, Jubiläums- und Abschiedsfeiern kommt Wertschätzung für Mitarbeitende zum Ausdruck. Hier ist auch Gelegenheit für eine kurze Rede oder ein symbolisches Geschenk, das Zusammenhalt symbolisiert. Darin steckt die Chance, sich der gemeinsamen Geschichte im Team zu vergewissern.. Wenn bei solchen Gelegenheiten etwas ausgeteilt und mit auf den Weg gegeben wird – ein kleiner Glasstein, eine Holzscheibe, eine Karte als handgreiflicher Segen– dann gibt es immer Menschen, die sich daran eine Weile festhalten.

Rituale können Komplexität reduzieren, Abschiedsprozesse und Übergänge gestalten, Dankbarkeit zum Ausdruck bringen, Wachstum ermöglichen. Sie können darüber hinaus mitten in Brüchen das Gemeinsame sichtbar machen, die Situation in einen neuen Rahmen stellen, das Ganze wieder an den Koordinaten ausrichten. Sie nähren und geben neue Energie, indem sie kurze Unterbrechungen ermöglichen. Dorothea Echter, die ein Buch über Rituale im Management geschrieben hat, sieht darin eine Möglichkeit, „den Erfolgsfaktor Nummer Eins in Unternehmen, die Menschen, ganz neu und anders in den Mittelpunkt zu stellen.“⁶

Trotzdem kann die Kommunikation in einem Team, einem Meeting misslingen. Das kann an alltäglichen Führungsproblemen liegen, an Konkurrenzen in der Gruppe, die die Moderation nicht bearbeiten kann; es kann an der Fülle von Themen und Herausforderungen liegen, die die Gruppe überfordern; es kann aber auch daran liegen, dass die Zusammensetzung einer Gruppe der aktuellen Aufstellung des Unternehmens

⁶ Dorothee Echter, Rituale im Management, Strategisches Stimmungsmanagement für die Business Elite, München 2003, S.

nicht mehr entspricht und dass die entscheidenden Fragen längst an anderer Stelle bearbeitet werden – auf einer anderen Führungsebene, in einer Projektgruppe oder einer anderen Abteilung. Teams erleben produktive und unproduktive Zeiten, sie werden neu gebildet und sterben ab. Und nicht immer gelingt es, Mitarbeitende in diese Prozesse gut einzubinden. Das kann dazu führen, dass Einzelne und ganze Gruppen aussteigen, um sich selbst kreisen oder sich „abgehängt“ fühlen und sich schließlich immer weniger mit dem Ganzen identifizieren.

Führungskräfte repräsentieren das Ganze des Unternehmens. Seine Werte und Hierarchien, aber auch: die Geschichte und die Mythen, das Selbstverständnis und die Eigner. In der Diakonie repräsentieren Führungskräfte darüber hinaus die Kirche und ihre Maßstäbe. Wo die formelle Kommunikation nicht mehr zielgerichtet gelingt, funktioniert oft noch die informelle: Mittagsrunden in der Kantine, Geburtstagsfeierlichkeiten (auch ehemaliger) KollegInnen, das Weitergeben von Informationen an Vertraute aus anderen Zusammenhängen. Solche informellen Netzwerke sind es, die „den Laden zusammenhalten“, wo die Veränderungsprozesse zu schnell voran gehen. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Arbeitseffizienz steigt, wenn gute informelle Kommunikationsstrukturen vorhanden sind, weil dann vieles „auf kurzem Weg“, erledigt werden kann. Bei Weihnachtsfeiern, Ehemaligen-Treffen, Jubiläen und Geburtstagen, bei Einzugs- und Abschiedsfesten haben Führungskräfte Gelegenheit, diese oft unsichtbaren Netze im Unternehmen wahrzunehmen und zu stützen, Beziehungen wert zu schätzen und Geschichten zu erinnern. Die Wahl der richtigen Worte kann dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden sich neu identifizieren können und weiter mitgehen.

Denn in Festen und Feiern wird Gemeinschaft neu konstituiert, da geschieht Kommunikation – und das ist mehr als Kommunikation. Beim gemeinsamen Essen und Trinken, bei Reden und Musik entsteht ein Resonanzraum, der über den Augenblick hinausführt, Interessen überschreitet und Gefühle einbezieht. Dabei können diakonische Unternehmen auf eine reiche Tradition zurückgreifen. In der Gestaltung von Räumen, im Umgang mit den Zeiten, in der Begegnung mit den Familien von Mitarbeitenden, in persönlichen und institutionellen Übergängen, in der Gastfreundschaft gibt es eine geprägte diakonische Kultur. Dazu gehört aber auch die Wahrnehmung von Schwellenzeiten im Leben des Einzelnen - bis hin zu Todesfällen in der Mitarbeiterschaft. Diese Kultur muss heute weiter entwickelt werden – in Richtung auf eine interkulturel-

le Sensibilität, die die Traditionen anderer achtet, ja, auf sie zugeht. Dabei muss der Ramadan der türkischen Mitarbeitenden genauso wahrgenommen werden wie das orthodoxe Osterfest.

3.2. Vor Gott und mir selbst

Organisationen und Funktionen bilden nur eine vorletzte Wirklichkeit, einen Rahmen, der sich kontinuierlich verändert und eines Tages vergeht. Das gilt für Unternehmen wie auch für die Kirche: „Es wird vergehen die Kirche mit ihren Organisationen, mit ihren Arbeits- und Lebensformen, mit ihrer Lehre und ihrem Dienst, mit ihrer Schwachheit und ihrer Kraft, und die Welt mit all ihrer Macht über den Menschen und über die Dinge, mit ihrer Wissenschaft und ihrer Gläubigkeit, mit ihrer Humanität und Unmenschlichkeit“, hat der Theologe Ernst Lange geschrieben. Und er hält fest: „Die Liebe Christi ist das, was bleiben wird, wenn alles vergeht.“⁷

Was bleibt sind die Menschen. Führungskräfte in Kirche und Diakonie wird bis zuletzt die Frage begleiten, die der Freund beim Geburtstag des 75-jährigen Diakonievorstands zitierte: *Wo sind die Menschen – und wo ist Dein Menschsein?*“ Wie gehst Du damit um, dass Du Menschen allein lässt, nicht begleiten kannst, enttäuschen oder entlassen musst, dass Du anderen und oft auch Dir selbst nicht gerecht wirst? Auf die so genannten Sachzwänge zu verweisen, ist keine befriedigende Lösung. Die Kunst besteht darin, auch in solchen Verletzungssituationen aufmerksam und präsent zu bleiben, ohne sich darin zu verlieren. Schmerzhaft Entscheidungen auszusitzen, nutzt niemandem. Im Gegenteil: es hemmt neue Chancen und Entwicklungen. Führungskräfte sollten sich klar machen, wer gerade eine Krise bestehen muss, wer Unterstützung braucht, wer krank ist oder sich gerade besonders eingesetzt hat. Personalentwicklung in Kirche und Diakonie ist nicht nur auf die Funktionalität ausgerichtet. Es geht immer auch um Begleitung, Beziehung und Verantwortung füreinander.

„Wisse, vor wem du stehst“, steht an einer Synagoge in Jerusalem. Auch, wenn wir mit der Verantwortung für Mitarbeitende konfrontiert sind, dürfen wir nicht vergessen, dass wir damit vor Gott stehen. Gerade weil es darum geht, andere zu führen, ist es

⁷ Aus Ernst Langes Übertragung von 1. Kor 13 für „Das Neue Testament für Menschen unserer Zeit“, hg. von Jörg Zink, zitiert bei Simpfendorfer, Werner: Ernst Lange. Versuch eines Porträts, Berlin, 2. durchges. Auflage 1997 S.68.

wichtig, nicht stetig verfügbar zu sein für die Anliegen anderer. Wer die Energie für Veränderungsprozesse wecken will, muss auf die eigene Energie zu achten und arbeitsfreie Zeiten einhalten. Wer mit anderen Zielvereinbarungen schließt, sollte auch mit sich selbst einen inneren Vertrag schließen und festhalten, worauf es wirklich ankommt. Wer andere leiten will, muss bereit sein, sich selbst führen zu lassen.

Marjorie Thompson⁸ schlägt in ihrem Buch „Christliche Spiritualität entdecken“ vor, das ganz bewusst einzuüben.. Eine furchtlose Inventur am Ende des Tages im Sinne der Selbsterforschungsfragen könnte helfen, sich nichts vorzumachen über das eigene Leben – eine wichtige Voraussetzung, um auch mit anderen klar und konsequent umzugehen. Entspricht meine Arbeit noch meinen persönlichen Wertvorstellungen und Lebenszielen?⁹Achte ich gerade genug auf mich selbst, meine Rhythmen und Körpersignale? Wie verantwortlich und wertschätzend bin ich mir selbst und mir wichtigen anderen Menschen gegenüber? Das eigene Tagebuch könnte ein Weg sein, dem eigenen Leben ganz bewusst zuzuhören – oder einfach eine Zeit am Tage, in der wir einfach in der Stille sitzen und die Stille auf uns wirken lassen.. Auch ein Coach kann helfen, eine Freundin oder ein spiritueller Begleiter.

Führung ist ein einsames Geschäft. Wo es zu einsam wird, wo wir uns möglicherweise verlaufen, sollten wir uns Menschen an die Seite rufen, die uns korrigieren können. Im Verborgenen und gelegentlich auch ganz offen. Nicht nur die Kirche lebt vom Amt der Ältesten, auch Unternehmensberater, Förderer und Stifter und Kooperationspartner können eine solche Rolle übernehmen. Menschen, die wissen, wie es ist, zu führen und geführt zu werden und die bereit sind, die Führerschaft zu fördern, wenn sie sich zeigt. Wer mit spannenden Menschen und Lebensgeschichten arbeitet, Herausforderungen in großer Vielfalt und Tiefe erlebt, interessante Projekten entwickeln und Kontakte knüpfen kann, hat eine wunderbare Aufgabe. Dafür aufmerksam zu bleiben und sich immer neu inspirieren zu lassen – auch von denen, die sich uns in den Weg stellen, ist entscheidend, um die eigene Energie und den Mut zur Führung zu bewahren. Deswegen zum Schluss ein paar Hinweise, **was ich von anderen Berufen gelernt – und aus dem eigenen mitgenommen habe**

⁸ Thompson, Marjorie: Christliche Spiritualität entdecken, Freiburg 2004.

⁹ Unger/Kleinschmidt, a.a.O. S.

- v **Von Personalentwicklern** kann man lernen: Ziele zu vereinbaren hilft in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit, die je unterschiedlichen Fragen und Richtungen zu klären und sich möglichst offen abzustimmen – auf Zeit. Delegieren lebt davon, dass ich ganz bewusst die Kompetenzen anderer anerkenne und bereit bin, Strategien und Aufgaben zu teilen
- v **Von Beraterinnen und Beratern** kann man lernen, Netze für Zusammenarbeit, Entlastung und Vertretung zu organisieren. Niemand ist „immer im Dienst“ und es ist hilfreich, sich klar zu machen, dass die eigenen Ressourcen begrenzt sind. Erfolg hat das nur, wenn wir bereit sind, die eigene Arbeit transparent zu machen und das eigene Engagement dem Feed-back auszusetzen – das reicht vom einsehbaren oder gemeinsamen Kalender über verlässliche Teamgespräche bis zu gemeinsamen Reflexionszeiten.
- v **Von QM-Spezialisten** kann man lernen, dass es sich lohnt, wiederkehrende Arbeitsabläufe zu standardisieren – mit klaren Funktions- und Kompetenzzuschreibungen. QM-Arbeit für Theologen hilft, sich bewusst zu machen, was die eigenen professionellen Standards / Agenden sind, und sie ins Gespräch mit anderen Professionen einzubringen. Agenden sind dazu da, Arbeitsroutinen und Vergleichbarkeiten zu sichern.
- v Auch der Dienst von Pfarrerinnen und Pfarrer ist in diesem Sinne braucht in diesem Sinne Professionalität – Planung, Zielen, effektive, Strukturen, handwerklich gute Produkte, Überprüfen von Ergebnissen usw. **Von Journalistinnen und Journalisten** kann man lernen, dass das auch bei intellektuellen Produkten und kreativer Arbeit möglich und nötig ist.
- v Geistige, vor allem aber geistliche und seelsorgliche Arbeit braucht allerdings einen langen Atem. **Reflexion und Nachhaltigkeit** lässt sich z.B. gewinnen durch Predigt- und Bibelarbeit, Tagebuchschreiben, Geschichtsworkshops, seelsorgliches Nachdenken usw. Wichtig ist: Es gibt eine Ebene unterhalb der Managementebene, einen anderen als den Budgetrahmen, eine Agenda, die uns mit den Menschen verbindet, an die wir gewiesen sind. Es braucht Zeit, um sich das bewusst zu machen und auf dieser Ebene zu arbeiten. Das kann man am ehesten **von Künstlern und Künstlerinnen** lernen
- v Um den Blick „durch den Horizont“ zu behalten, braucht es regelmäßig „andere Zeiten“, die bewusst eingeplant werden müssen. Auszeiten, Urlaube, persönliche Festtage und Erinnerungstage sind nötig, um sich zu erden, aber auch für den

Himmel offen zu halten. Das kann man von Gemeinschaften lernen. Aber auch andere haben und brauchen Geschwister, Freunde und Familien. **Von Management-Trainern** kann man lernen: mittelfristig hat nur Erfolg, wer die liebsten Menschen auch in Krisen einbezieht – sie leiden mit, können destabilisieren oder auch hindurch helfen.

- v Genauso wichtig ist es, die eigene Gesundheit, Lebensfreude und Genussfähigkeit, die eigene Energie zu erhalten. Und dazu gehört vor allem die Freude am Beruf. Wer geistlich und sozial arbeitet, arbeitet mit spannenden Lebensgeschichten, großer Vielfalt und Tiefe, vielleicht mit interessanten Projekten und Kontakten. Dafür aufmerksam zu bleiben und sich daran zu freuen, sich immer wieder inspirieren zu lassen und die Chancen wirklich zu schätzen, also dankbar zu sein.

Cornelia Coenen-Marx; Kloster Kirchberg,