

## Führungskräfte aus Wirtschaft und Sozialer Arbeit im Dialog



Herzliche Einladung  
zu den  
7. Kirchberger Impulsen  
von 30. Januar  
bis 1. Februar 2012



*»Führung LEBEN: Orientierung haben - wirksam sein -  
Freiräume nutzen«*



## Inhalt

### Ressourcen verwalten oder Leben wecken?

Spannende Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten Seite 3

### Impulse für einen guten Start

Teilnehmende berichten, wie sie wirksam geworden sind Seite 4

### „Es macht mir Freude, andere stark zu machen“

Dr. Wilibert Schleuter über das Geheimnis erfolgreicher Unternehmen Seite 5

### Kümmern wir uns genügend um uns selbst?

Sylvia Wellensiek über die Bedeutung von Selbstwirksamkeit und Selbstmanagement Seite 6

### Schwäbische Spar-Ansage

Kabarett von Dr. Gisela Mattiae Seite 7

### Erfahrungen mit sich und anderen

Einblicke in die Workshops Seite 8

### Diakonie im Spagat

Cornelia Coenen-Marx über Widersprüche und Stolpersteine im Führungsalltag Seite 10

### Engagement und Herzblut

Ein Dankeschön für Otto Haug Seite 12

### Das Leben wecken

Gedanken, Impulse und Geschichten Seite 14

### Programmübersicht 2010

Seite 16

### Kirchberger Impulse: Führungskräfte aus Wirtschaft und Sozialem im Dialog

Persönliche Begegnungen und Erfahrungsaustausch kennzeichnen die Kirchberger Impulse. Inhaltlich beschäftigen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dem Spannungsfeld von Wirtschaft, Sozialer Arbeit und Zivilgesellschaft. In allen drei Bereichen geht es zentral um den Menschen und die verantwortungsvolle Gestaltung unserer Gesellschaft. Beiträge mit unterschiedlichen Fragestellungen regen Gespräche auf hohem Niveau an. Daneben gibt es auch emotionale und kreative Impulse. Die Erfahrung zeigt, dass die zwei Tage im Kloster einen Moment der Entschleunigung bieten.

#### Die Veranstalter:

- Pfarrer Lothar Bauer  
*Vorstandsvorsitzender der BruderhausDiakonie*
- Dekan a. D. Dr. Hartmut Fritz  
*Vorstandsvorsitzender der Samariterstiftung*

- Peter Schwarz  
*Geistlicher Leiter des Klosters Kirchberg*
- Management Partner GmbH  
*Kooperationspartner*



# Ressourcen verwalten oder Leben wecken?

## Spannende Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten

Menschen zu führen ist kein einfaches Geschäft. Vor allem dann nicht, wenn sie unter schwierigen Rahmenbedingungen stattfindet. Dass es gerade in solchen Situationen darauf ankommt, die Mitarbeitenden mitzunehmen und zu begeistern, wurde bei der sechsten Auflage der Dialogtagung deutlich. Die über 40 Teilnehmenden betonten trotz großer Unterschiede der Arbeits- und Führungsweisen, wie wichtig neben genügend Freiräumen Wertschätzung, Vertrauen und ein gemeinsames Ziel sind, um zum Erfolg zu kommen. Dabei konnten die Vertreter der Sozialwirtschaft von der Unternehmensseite lernen, dass der Stolz auf die Qualität der eigenen Arbeit ein entscheidender Faktor ist. Die Führungskräfte aus Profitunternehmen profitierten von einer offenen, von diakonischen Werten geprägten Diskussionskultur.

Deutlich wurde, dass es den Veranstaltern gelungen ist, einen festen Kreis von Führungskräften zu etablieren, der über den eigenen Horizont hinausschauen und Gesellschaft ganzheitlich und nachhaltig mitgestalten möchte. Trotz hohem Interesse an der anderen Arbeitswelt schätzten Vertreter von Profit und Non Profit die Situation des jeweiligen Gegenübers durchaus kontrovers ein. So machten die Wirtschaftsvertreter klar, dass ihre Sparvorgaben der letzten Jahre weit über denen der sozialen Einrichtungen lagen und sprachen von einer „Jammerkultur“, der den sozialen Bereich präge. Ihrer Einschätzung nach stünden die wahren Veränderungen des Sozialstaates erst noch bevor, müssten sich auch die Sozialwirtschaftler auf einschneidende Maßnahmen einstellen. Andererseits zeigten sie sich beeindruckt von der hohen Professionalität sozialer Arbeit und dem auf christlichen Werten basierenden, wertschätzenden Führungsstil. „Ich bin begeistert von der Unterschiedlichkeit der Ansätze. Es wurde vieles angesprochen, das mich sehr bewegt hat“, so eine Unternehmensvertreterin. „Wir müssen uns fragen: wollen wir Ressourcen verwalten oder wollen wir Leben wecken?“, betonte der Personalchef eines großen Unternehmens.

Beeindruckt waren die Teilnehmenden vom Auftreten des früheren Audi-Managers **Dr. Wilibert Schleuter**. Ihm war es aufgrund seiner Menschenführung und Ausstrahlung gelungen, die Mitarbeitenden hinter einer Idee zu versammeln und auf dem Weg zum Erfolg mitzunehmen. Vielleicht auch deshalb, weil er selbst als Arbeiter begonnen hat und daher intuitiv weiß, wie sich die Belegschaft gewinnen und begeistern lässt. „Es macht mir Freude, andere Menschen stark zu machen“, verriet er sein Erfolgsgeheimnis. „Und wenn die Basis stark ist, dann gibt das mir Energie und meinen Mitarbeitenden auch“.

Für die Therapeutin **Sylvia Wellensiek** geht es als Führungskraft darum, sich der eigenen Talente bewusst zu werden und etwas daraus zu machen. Und es gelte, diese Einzigartigkeit im Leben auch auszudrücken. „Ein Mensch, der mit sich verbunden ist, der kann seine PS dann auch auf die Straße bringen“, drückte sie es plastisch aus. Wie es ist, mit sich selbst im Kontakt zu sein, über sich nachzudenken und auch mal über sich selbst zu lachen, konnten die Teilnehmenden dann ganz praktisch in Workshops ausprobieren.

Ganz anders als die von manchen Teilnehmern kritisierte „platte Wirtschaftssprache“ mit ihrem „kommerzialiserten Menschenbild“ kamen zum Abschluss die Worte von Oberkirchenrätin **Cornelia Coenen-Marx** daher. Ganz offen sprach sie davon, dass sich diakonisches Führungsverhalten im Moment vielerlei Kritik anhören müsse. Auch gelänge es nicht immer, den Spagat zwischen ethisch-moralischem Anspruch und harten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auszuhalten. Diakonie und Kirche stehe vor der schwierigen Aufgabe, im Wettbewerb mitzuhalten und dabei den Menschen mit allen seinen Schwächen mitzunehmen. Dass auch das Sich-Kümmern um Menschen, die Hilfe benötigen, analog zur Wirtschaft ein „Premium-Produkt“ sei, machte **Otto Haug**, Leitender Referent für Kommunikation und Gesellschaft in der Samariterstiftung deutlich. „Warum nur machen wir uns in der sozialen Arbeit immer so klein?“ fragte er sich. „Wir haben doch eigentlich das bessere Produkt.“







## Impulse für einen guten Start

Teilnehmende berichten, wie sie Leben geweckt haben und wie sie wirksam geworden sind

**Hilde Cost, Leitende Geschäftsführerin der IHK-Bezirkskammer Esslingen/Nürtingen**, hat 20 Jahre Führungserfahrung und die eigenen Eltern als Vorbilder. Diese hatten einen Bauernhof, die Kinder arbeiteten mit. Der Vater hat seinen Kindern verantwortungsvolle Aufgaben übertragen und es gut ausgehalten, dass die Ergebnisse nicht immer so waren, wie er es erwartet hatte. Die Mutter dagegen konnte überhaupt nicht delegieren. Sie hat alles intuitiv gemacht, konnte ihr Wissen



aber nicht vermitteln. So hat sie vor allem vom Vater gelernt. Als Betriebswirtin wurde sie in der IHK Stuttgart persönliche Referentin des Geschäftsführers und dann Referatsleiterin. Da konnte sie bei allem noch fachlich mitreden. Später, als Mitglied der Geschäftsführung, wurde es dann schwieriger, überall noch fachlich drin zu sein. Dazu kam, dass ihre Mitarbeiter räumlich verstreut arbeiteten. „Wie macht man Führung bei einem inhaltlich bunten Feld?“ fragt sich Hilde Cost. „Man muss letztendlich dafür sorgen, dass alle ihren Job gut machen können.“

**Dr. Hans-Erich Polkowski, Unternehmensberater**, konnte sich im Jahr 1969 nach seinem Examen den Arbeitgeber noch aussuchen. Er ging damals zu Bosch, ein Unternehmen mit strengen moralischen Grundsätzen. Während des Studiums hat er in vielen Ländern Erfahrungen gesammelt. In der Schweiz hat er beispielsweise gemerkt, wie sehr die gemeinsame Sprache doch auch trennen kann. Spanien erlebte er damals als ein unterdrücktes, graues Land. In Frankreich machte Polkowski die Erfahrung, dass der Chef die Signale setzt, ein Machtwort spricht – und dann doch nichts geschieht. Wenn er aus dem hektischen Asien zurückkam, war er angerührt von den putzigen Hochhäusern Frankfurts.

Schon in der ersten Führungsaufgabe bei Bosch bekam er gleich Aufgaben, die ihn persönlich forderten: renitente Mitarbeiter, kritische Fälle, Lebensschicksale. Dabei hat er gemerkt: Aha, da wollen Leute was von dir. Danach musste er Standorte zusammenzulegen, alle überzeugen und sagen, wo es langgeht. In der Konzernzentrale ging es darum, höchst qualifizierte Mitarbeiter zu führen. Dabei ergab sich die Frage: Wie führe ich solch hoch sensible, leistungswillige Rennpferde? Später hat der Betriebswirtschaftler eine Zäsur gemacht: ab in den Mittelstand. Schnell wurde ihm klar: Wenn es da nicht läuft, gibt es kein Ausweichen, dann muss man einfach gehen. Als Berater macht er jetzt die ungewohnte Erfahrung: sein Rat ist erwünscht, aber ob er angenommen wird, steht auf einem ganz anderen Blatt.

**Hans-Erich Polkowski's Fazit:** Immer auch an der eigenen Persönlichkeit arbeiten, schauen, dass man mit sich selbst ins Reine kommt.

### Wenn ich etwas Neues machen möchte



**Friedemann Salzer, Leiter der Behindertenhilfe Neckar-Alb**, hat die Erfahrung, dass in der Regel auf Zuruf alle mitmachen und das tun, was man ihnen sagt. „Auf die Dauer funktioniert das aber so nicht, denn die Menschen werden krank, ducken sich weg, wenn der Chef kommt und erstarren“. Seine Tipps für Führungskräfte, die aus diesem

Schema ausbrechen und etwas Neues machen möchten:

- Wenn ich etwas Neues machen will, muss ich authentisch kommunizieren.
- Können ist in der Regel hilfreich.
- Vom Alltag auf der Gruppe muss ich immer Ahnung haben, aber nicht jedes medizinische Detail wissen.
- Es braucht Verbündete, die verbindlich mitmachen, das Neue zum Leben zu erwecken.
- Man muss dem Neuen immer einen gewissen Atem einhauchen, sonst schläft es wieder ein.
- Es muss uns ernst damit sein, dass es um Leben geht und nicht um Dinge, die „aufgesetzt“ sind.
- Man muss immer selbst beseelt sein von dem, was man tut, jeden Morgen mit Freude zur Arbeit gehen und sich auf die Mitarbeitenden freuen.

## „Es macht mir Freude, andere stark zu machen“

Der Manager Dr. Wilibert Schleuter über  
das Geheimnis erfolgreicher Unternehmen

Spätestens der Erfolg bei Audi hat dem damaligen Manager Dr. Wilibert Schleuter gezeigt, dass Energie dann fließt, wenn es gelingt, die Menschen von der Basis her stark zu machen. Er will Freude am Wachstum wecken und andere erfolgreich machen. Ihm, der aus einer Arbeiterfamilie



abstammt und trotzdem Manager geworden ist, macht es selbst Spaß, andere stark zu machen, Sinn zu vermitteln und aufzuzeigen, wohin die Reise geht. Der Netzwerker ist sich sicher: „Um zu den Wettbewerbern aufzuschließen, hätte bei Audi unter meiner Führung jeder Mitarbeiter das letzte Hemd gegeben.“

Die größten Erfolge stellen sich laut Schleuter dann ein „wenn man Zäune zwischen den Bereichen einreißt“. Zusammengehörigkeitsgefühl trotz aller Konflikte ist für ihn das Gebot der Stunde. „Die Leute bei Audi waren stolz, dass sie dabei sind und hatten eine ungeheure Power“. Dazu gehört für den Manager aber auch, die Mitarbeitenden selbst nach ihren Wünschen zu befragen. Bei Bosch, wo seine Laufbahn begann, hat er das damals getan, „und erstmals hatten die Mitarbeiter das Gefühl, gut informiert zu sein“. Das Ergebnis der Befragung über das Führungsverhalten machte Schleuter öffentlich. „Aus der gefühlten Schwäche im Umgang miteinander wurde so eine Stärke“. Darüber hinaus hat er dafür gesorgt, dass das Hauptbudget für Fortbildung an die Basis ging. „So gelang es, dem Bauch einen Mund zu geben“. Wilibert Schleuter schwärmt vom Potential der Basis: „Man braucht Leute, die einem auf die Füße treten, um nach vorn zu kommen.“

*„Auch das Spannungsfeld zwischen den ‚Guten‘ und den ‚Bösen‘ war sehr spannend. Ich habe einiges gelernt – auch über mich selbst. Dafür mein herzliches Dankeschön.“*

*Dr. Wilibert Schleuter darüber, wie er die Kirchberger Impulse erlebt hat*

Eine Führungskraft muss, so der Manager weiter, den Mitarbeitenden genügend Freiräume geben, denn „nur wer Offenheit und Ehrlichkeit besitzt, gewinnt die Herzen der Mitarbeiter“. Dabei geht es für ihn auch darum, „weniger Leute zu haben, die im Weg stehen und mehr, die anpacken“. Denn nur dann, wenn sich Menschen mit dem Ziel des Unternehmens identifizieren, kämpfen sie auch dafür. „Dabei sollen die Leute sehen, was die Führungskräfte machen – und diese sollen sich auch kritisieren lassen“. Dazu gehört für Schleuter auch, offen zuzugeben, wenn man selbst ein Problem mit verursacht hat. „Dann geht die Aufarbeitung wesentlich schneller und senkt so die Kosten.“





## Kümmern wir uns genügend um uns selbst?

### Sylvia Wellensiek über die Bedeutung von Selbstmanagement und Selbstwirksamkeit

Selbstentwicklung, Achtsamkeit und Entfaltung – das sind Themen, an denen die Wirtschaft heute nicht mehr vorbei kommt, da sie viel mehr von den Menschen verlangt als früher. Weil viele Mitarbeiter unter extremen Spannungsfeldern und in hochkomplexen privaten Beziehungen stehen, ist Selbstmanagement zu einem wichtigen Tool geworden, findet die Trainerin und Therapeutin Sylvia Wellensiek. „Für uns alle ist echt was geboten heutzutage und jetzt müssen wir uns fragen: wie gehen wir mit diesem Wildwasser um?“



Laut Wellensiek brauchen Führungskräfte eine Verbindung zu sich selbst und den Mut, über Stolpersteine zu sprechen und eigene Fehler anzuschauen. „Wer bereit ist, unkompliziert über die eigene Schwächen zu sprechen, kommt schnell voran, denn er verliert bei der Analyse keine Zeit“. Als Problem sieht die Therapeutin, dass viele Manager sich ausbrennen lassen und nicht mehr begreifen, „dass unsere psychische Kraft und körperliche Gesundheit das Kapital für die Zukunft sind“. Kümmern wir uns genügend um uns und unsere Seele? fragt sich die Buchautorin und behauptet: „Wer als Firma hier nicht genau hinschaut, ist nicht zukunftsfähig“. Selbstwirksame Menschen bräuchten demnach alle Dimensionen, eben Körper, Verstand, Gefühl und Seele.

Führungskräfte müssen sich nach Wellensiek klar machen, welche Talente sie mitbekommen haben – und dann auch etwas daraus machen. „Sich selbst als Unikat erleben“ ist für die Trainerin das Gebot der Stunde, gelte es doch, „diese Einzigartigkeit im Leben auszudrücken“. Führungskräfte, die sich bei anderen Menschen einprägen, sind nach ihrer Erfahrung oft Menschen, die etwas fordern, die Herausforderungen und Ziele vorgeben, dabei wertschätzend an der Seite stehen. „Das heißt auch, jemandem Entwicklung zuzumuten“. Schnell spüre man ja, „ob ein Mensch für das steht, was er vertritt“, authentisch ist.

Für entscheidend hält Sylvia Wellensiek den Umgang mit den eigenen Energien: „Sich um sich selbst zu kümmern, ist der sozialste Akt, den ich betreiben kann, weil das dann auf die anderen ausstrahlt“. Gerade für Führungskräfte gelte es, auf sich aufzupassen und gut für sich selbst sorgen, um nicht auszubrennen. Die gehe nur, wenn man auch inne halte und mit sich selbst im Gespräch sei. „Wir müssen zuerst an der inneren Haltung arbeiten, bevor wir Methoden lernen“, bringt es die Trainerin auf den Punkt. „Denn nur ein Mensch, der mit sich selbst verbunden ist, kann seine PS auf die Straße bringen.“





## Schwäbische Spar-Ansage von Frau Seibold

„Führt alles zum Spara?“ fragte sich in clownesker Manier Frau Seibold bei ihrem Soloauftritt, den die Teilnehmenden nach einem langen und intensiven Tag sichtlich genossen. Dr. Gisela Matthiae, die noch am Nachmittag mit dem Workshop „Über sich selbst lachen“ die Stimmung gelockert hatte, zeigte sich hier als verschmitzte und gewiefte Beobachterin schwäbischer Gemeinden und Pfarrersleuten. Dieser Frau Seibold ist dann auch so allerhand aufgefallen bei ihren Observations, vor allem dort, wo ihrer Meinung nach in der Kirche an der falschen Stelle gespart wird. Zum Beispiel im Gottesdienst, wenn der Herr Pfarrer sogar an zwei Buchstaben spart und die Besucher immer nur in der männlichen Form anspricht. Liebenswürdig und verschmitzt echauffiert sie sich auf der anderen Seite an eine ihr unbegreifliche Form der Üppigkeit. So könne sie nicht verstehen, warum der Gott gleich in drei Gestalten auftauche: „Auf den Schöpfergott kann man nicht verzichten, auf den Jesus auch nicht – aber wozu ist der Heilige Geist denn dann da?“

Dargebracht mit schwäbischem Witz und Einfallsreichtum, müssen zahlreiche Gleichnisse und Geschichten für Frau Seibolds Spar-Botschaft erhalten. So seien es immer die Blinden, die in der Bibel vorkommen. Einmal hätten sie sogar extra ein Dach kaputt gemacht, nur damit ein Mensch geheilt wird. Sehr zum Verdruss der Wartenden, denen währenddessen der Staub auf die Haare rieselte. Auch das Gleichnis mit der Fisch- und Brotvermehrung könnte in der Seiboldschen Manier so abgelaufen sein, dass jeder das, was er noch im Rucksack hatte, rausgekruschtelt hat. Am Schluss bekommt sie so viel Oberwasser, dass sie, kräftig unterstützt durch einen spontanen Besucher-Chor, versucht, auf dem Wasser zu laufen. Frei nach dem Motto: „Die Kirche und wir alle müssen raffinierter werden.“





## Erfahrungen mit sich und mit anderen: die Workshops

### Mit sich selbst im Kontakt

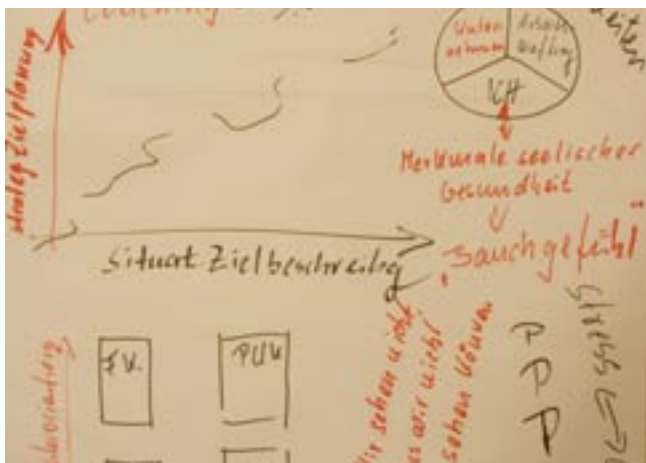
#### Wie das Spüren des eigenen Körpers Ressourcen freisetzt

Zu sich kommen, Ruhe genießen, mit Musik in Dynamik gehen und immer wieder schauen, was körperlich passiert. Das ist ein Geheimnis des Ansatzes der Management Partner Beraterin Helen Frei. In ihrem Workshop „Mit sich selbst in Kontakt sein“ tauchten die Teilnehmer in eine Bilderwelt ein. Die Bilder wirkten wie Spiegel, die die Teilnehmer mit unbewussten Ressourcen in Kontakt brachten. In Dialogsequenzen vertieften sie gewonnene Impulse und leiteten Vorhaben ab, Ressourcen im Alltag besser wahrzunehmen und intensiver zu nutzen. Eigene Ressourcen entdecken erfordert, sich einzulassen auf neue Herausforderungen. Durch den Einsatz von Musik und Bewegung lernten die Teilnehmer, sich auf Neuerungen besser einzulassen. Aus der einfachen Körperübung entwickelten sich kraftvolle Bewegungen im Rhythmus der Musik – fast eine Art Tanz. Auch hier erlebten die Teilnehmer wie sie durch kreative Impulse ganz neue Seiten an sich entdecken konnten.



Geheimnis des Ansatzes der Management Partner Beraterin Helen Frei. In ihrem Workshop „Mit sich selbst in Kontakt sein“ tauchten die Teilnehmer in eine Bilderwelt ein. Die Bilder wirkten wie Spiegel, die die Teilnehmer mit unbewussten Ressourcen in Kontakt brachten. In Dialogsequenzen vertieften sie gewonnene Impulse und leiteten Vorhaben ab, Ressourcen im Alltag besser wahrzunehmen und intensiver

Welche Ressourcen in Netzwerken eine Rolle spielen, konnten die Teilnehmer in der Übung „Das Beziehungsband“ reflektieren. Ein elastisches Band umgab sie und sie konnten damit experimentieren, einander Halt zu geben und sich ins Band hineinfallen zu lassen – im Wissen, dass die anderen sie tragen. In der anschließenden Reflexionsrunde wurden die Erfahrungen vertieft.



### Über sich selbst nachdenken

#### Auf dem Weg zu einem seelisch gesunden Menschen

Ein lohnendes Ziel des Gruppencoachings für Führungskräfte, angeboten vom Coach und Supervisor Helmuth Beutel, ist es, „Bereiche in uns, die wir nicht kennen, zu erspüren“. Dabei geht es auch darum, „den Gegner im eigenen Kopf“ zu entdecken und sich mit Unternehmenskulturen (Antreiberkultur, apathische Kultur, etc.) zu beschäftigen. Wichtige Punkte sind auch die Merkmale seelischer Gesundheit. Dabei geht es darum, sich hin zu einem seelisch gesunden Menschen im Sinne einer „fully functioning person“ nach Carl Rogers zu entwickeln. Eine solche Person ist charakterisiert durch geringe seelische Spannungen, Gelassenheit, Stabilität gegen äußere Bedrohungen, leichte Anpassungsfähigkeit und ein hohes Maß an Selbststeuerung bei einem Maximum an Verständnis und Wertschätzung anderen Menschen gegenüber.



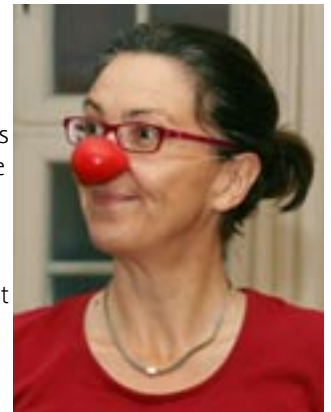




## Über sich selbst lachen

### Wie eine clowneske Haltung den Blickwinkel verändert

Über sich selbst lachen – Clowneske Haltung als Ressource war das Thema von Dr. Gisela Matthiae, Pfarrerin der württembergischen Landeskirche und nebenberufliche Clownin. „Dieser Workshop bietet die Chance, sich selbst einmal anders kennen lernen“, so Matthiae. Führungskräfte müssten sich immer wieder fragen, ob sie Humor haben und Freude und Heiterkeit ausstrahlen. Die Frage sei auch, wie sie mit Missgeschicken und der Komik, die sie selbst ausstrahlen, umgehen. Beim Workshop ging es darum, auf Basis einer clownesken Haltung in Bewegung und ins Spiel zu kommen. „Grundlage des Humors ist, die Welt und alles um sich selbst herum ernst zu nehmen, aber eben nicht zu ernst“. Es beginnt mit Körperübungen und es gilt, in betäubter oder arroganter Haltung durch die Menge zu gehen. Als alle dann die rote Nase überstreifen, kommt schnell eine gelöste Stimmung auf. Jetzt geht es darum, zu spielen, dass man selbst schlecht riecht und dass man findet, auch der andere riecht schlecht. Dann findet man das Gegenüber plötzlich ganz toll. Endgültig ist das Eis gebrochen, als alle im Kreis stehen und ein Wort mit vier Silben in verschiedenen Stimmungen an den Nachbarn weitergibt. Sehr schnell wird deutlich, wer clownesk begabt ist. Nach einer inhaltlichen Beschäftigung mit Comic („Man muss den Blickwechsel wagen, auch über sich selbst lachen können“) macht eine weitere Übung den Abschluss. Jeder überlegt sich einen nervigen Satz, den er oder sie ständig hört. Eine Gruppe wird zu Statuen, die auf Knopfdruck immer denselben Nerv-Satz sagen und eine Bewegung dazu machen.





# Diakonie im Spagat zwischen Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit

Die Theologin Cornelia Coenen-Marx über Widersprüche und Stolpersteine im Führungsalltag



Die Oberkirchenrätin Cornelia Coenen-Marx setzt sich mit der Frage nach dem Verständnis vom Menschen aus kirchlicher Perspektive auseinander. Unter dem Titel „Wer bin ich Mensch als Führungskraft“ macht sie deutlich, dass Diakonie Respekt vor dem anderen bedeutet, aber auch das Leben in Gemeinschaft, Empathie und Solidarität. „Da geschieht mitten im

Handeln Gottesdienst“. Die Pfarrerin der Evangelischen Kirche in Deutschland gibt aber auch zu bedenken, dass in der öffentlichen Wahrnehmung die Führungskultur der Diakonie in Kritik geraten ist, weil diakonische Führung eben auch heißen müsse, sich nicht allein an weichen Faktoren messen zu lassen, sondern auch an der Gestaltung der strukturellen Rahmenbedingungen.

Selbst als Vorbild in den Dienst zu gehen und sich dabei bis zur Selbstaufgabe einbringen, das ist nach Aussage von Coenen-Marx in der Diakonie ein durchaus übliches Modell – nach dem Motto „zwischen Verheißung und Verheißung“. Sie wendet sich gegen eine solche Doppelmoral, die dazu führe, die Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu gefährden. Führungskräfte nutzten heutzutage auch Instrumente aus der Sozialwirtschaft, was zu einem Wettbewerb um die besten Ideen führe. „Dank dieser Entwicklung gibt es jetzt auch Gewinner und Verlierer mitten in der Kirche“, betont die Theologin. Hier müsse man sich fragen, wo ich als Mensch noch vorkomme mit all meinen Schwächen. Als ein Beispiel für die Widersprüche, die sich in diakonischen Unternehmen aufgrund

des wirtschaftlichen Drucks ergeben, nannte die Theologin den Umgang mit Verstorbenen in Altenheimen. Sie kennt Heime, in denen an dem Tag, an dem ein Mensch stirbt, aus Kostengründen bereits eine andere Person in das frei gewordene Zimmer einzieht. „Das steht in einem krassen Widerspruch zu unserem Anspruch, Sterbende zu begleiten und in Ruhe Abschied nehmen zu können.“

Als Führungskraft in der Diakonie ist Coenen-Marx schnell klar geworden, dass sich ohne harte Fakten und Autorität ein Sozialunternehmen nicht führen lässt. „Da habe ich gelernt: ich brauche Härte, um weiche Faktoren durchzusetzen“. Sie hat gemerkt, dass Menschen, die etwas bewegen wollen, sich Anfragen und Krisen stellen müssen. Dabei gelte es, sich selbst als Person und als Führungskraft laufend zu überprüfen. Geholfen haben ihr dabei die Menschen, die um sie sind, auch der Ehepartner. Als besondere Herausforderung der Arbeit in der Diakonie beschreibt die Theologin die Tatsache, dass die persönliche Werte und die Werte des Sozialunternehmens gleich sind. „Es gibt eine Identität von Person und Werk, aus der ich nicht so einfach aussteigen kann“. Zu wissen, dass man alles tun kann und doch nichts erreiche, helfe ihr aber zu einer „notwendigen Gelassenheit, Neugier und Offenheit, um Krisen bestehen zu können.“





## „Mehr Kreativität und weniger Gejammere“

Die Aussagen der Theologin Coenen-Marx provozierte auf dem Hintergrund der Ausführungen des Wirtschaftsvertreters Dr. Wilibert Schleuter vielseitige Reaktionen. Es entwickelte sich eine lebhafte und kontroverse Diskussion, aus der wir folgende Splitter, die direkt an Cornelia Coenen-Marx gerichtet sind, wiedergeben:

- > „Ich würde mir von der Diakonie mehr Kreativität wünschen und weniger Gejammere. Es geht darum, die Grenzen zu verschieben – so wie es in der Wirtschaft auch verlangt wird“
- > „Ich bin begeistert von der Unterschiedlichkeit der Ansätze. Hier kamen Sätze, die mich sehr bewegt haben“
- > „Industrie, ein ganzes Leben – eine einzige Action. Wilibert Schleuter hat gar nicht hinterfragt, wie der Mensch eigentlich sein soll“
- > „Wir arbeiten viel mit dem Gesundheitswesen zusammen. Da herrscht auch die Sprache der Wirtschaft“
- > „In der sozialen Arbeit können wir keine platte Wirtschafts-Sprache benutzen“
- > „Manchmal kommt mir die Theologen-Sprache einfach zu pathetisch daher“
- > „Dass das klar ist: auch in der Wirtschaft gibt es scheinbar unproduktive Menschen“
- > „Als Sie mit dem Vortrag begannen, haben sie mich verloren und dann gleich wieder gewonnen“
- > „Ich bin nicht für ausschweifende Dinge, und ich bin der festen Meinung: mit dieser Sprache schrecken Sie andere Menschen ab“
- > „Dass Sie alle Maßstäbe aus der Wirtschaft abkupfern, ist sicher kein guter Weg“
- > „Dass Sie es in der Kirche schwer haben, ist mir klar, aber man muss doch aus diesem Kreislauf rauskommen“
- > „Ich bin erschrocken über die Zustände in den Altenheimen, das wusste ich nicht. Die Mitarbeiter erwarten aber, dass Sie sich hiervon klar abgrenzen und bereit sind, dafür in der Öffentlichkeit einzustehen“
- > „Wenn wir Eins-zu-Eins-Überlegungen aus der Wirtschaft übernehmen, kommen wir in der Diakonie in ein Dilemma“
- > „Auch in der Öffentlichkeit muss sich etwas verändern. Da geht es heute um Dinge wie Präimplantationsdiagnostik. Reden Sie doch mal über solche Dinge“
- > „Mit schönen Werbeplakaten ist es für die Kirche und Diakonie nicht getan. Es müssen eher die Widersprüche in die Öffentlichkeit getragen werden“
- > „Die Diakonie hat schon auch die Verantwortung, Grenzen zu überwinden. Aber auch die Wirtschaft muss heute etwas gegen die Kommerzialisierung des Menschenbildes tun“





## Engagement und Herzblut

*Ein Dankeschön für Otto Haug*

**Otto Haug, Leitender Referent in der Samariterstiftung, war von Anfang an die treibende Kraft bei den Kirchberger Impulsen. Ab April 2011 ist er im Ruhestand. Was Teilnehmende an Otto Haug besonders schätzen und was sie ihm mit auf den neuen Lebensweg gaben:**

**Helmuth Beutel:** Diese Unruhe, die spürbar ist, ist infizierend. Ich danke, dass ich immer wieder infiziert wurde. Das hat zu diesem Ergebnis geführt. Für die Zukunft rate ich, weiterhin so offen zu sein, damit die Gaben auch zur Entfaltung kommen.

**Christoph Henties:** Sie zeichnet aus, Brücken zu bauen, das haben sie geschafft. Bauen sie weiter. Behalten Sie ihre Kreativität.

**Helen Frei:** Beeindruckend ist Ihr Wirklichkeitssinn und ihr Möglichkeitssinn bei gleichzeitiger Bodenständigkeit. Ich möchte Ihnen eine Stimmgabel geben, damit Sie auch in einem guten Dialog mit sich selbst bleiben.

**Rolf Drescher:** Ich schätze an Ihnen die heitere Hartnäckigkeit und Ihre Zuverlässigkeit.

**Dr. Hartmut Fritz:** Ich danke Ihnen, dass Sie zu einem Leuchtturm geworden sind, der gegen Nebelkerzen werfende Zeitgenossen angekämpft hat, der deutlich macht, dass die Diakonie auch eine gesellschaftliche Verantwortung hat. Ich wünsche Ihnen, dass Sie an sich noch Fähigkeiten entdecken, von denen sie heute noch nichts wissen.

**Else Illi:** Ich schätze besonders Ihre Freundlichkeit und weiß mittlerweile, dass, wenn Sie bei mir anrufen, gar nicht wissen möchten, wie es mir geht, sondern dass Sie etwas von mir wollen.



**Uwe Wazynski:** Beeindruckend ist das Gespür, mit dem Sie sich für Benachteiligte einsetzen, Ihre Ideenfähigkeit und Ihr Gespür für das Machbare. Ich schätze bei Ihnen besonders die Verbindlichkeit. Sie sind einfach ein sympathischer Kerl mit Humor, das macht einfach Spaß. Bleiben Sie positiv, das wird schon.

**Margrit Vollmer-Hermann:** Du hast mich so oft begeistert mit Ideen, verbunden mit einem positiven Menschenbild. Ein Dankeschön aus den Einrichtungen. Für die Zukunft gilt: Du weißt ja, Ehrenämter gibt es genug, und Du wohnst ja ganz in der Nähe meiner Einrichtung, dem Samariterstift Pfullingen.



**Lothar Bauer:** Sie sind ein wunderbarer, bodenständiger Schwabe.

**Wolfram Keppler:** An Dir schätze ich besonders die unendliche Ideenbox, die Kreativität und das manchmal etwas Hemdsärmelige. Und das Zitat von Kurt Marti: Hoffnung trotz allem, trotzige Hoffnung.

**Dr. Eberhard Leibing:** Ich schätze das Engagement im politischen Gespräch und danke für die vielen Streitgespräche. Ich wünsche Gesundheit und Kraft für den Ruhestand.

**Erhard Weiß:** Schade, dass Sie gehen. Auch die Berufsgenossenschaft hätte noch ein Plätzchen frei für Sie. Vielen Dank für die Kooperation und das Brücken schlagen. Ich wünsche Ihnen, die Begabungen und den kritischen Geist weiter zu leben.

**Dorothee Schad:** Beeindruckend ist Dein Engagement, die Fähigkeit, mit beiden Füßen auf den Boden zu stehen und dabei immer nach dem Himmel zu greifen.



*Immer in guten Händen: Pfarrerin und Moderatorin Dorothee Schad (links) dankt Rebecca Diebel von der Samariterstiftung für die gute Begleitung während der Tagung*

### Woher die Teilnehmenden kommen

Alfred Kärcher GmbH + Co.KG; ARP Architektenpartnerschaft Stuttgart; BGW Karlsruhe; BruderhausDiakonie; Bundesverband ev. Behindertenhilfe; Diakonie Himmelsstür; Dr. Offner, Milde u. Partner; Evangelische Kirche in Deutschland; IHK Region Stuttgart; Heinz Illi GmbH; Kloster Kirchberg; Lebenshilfe Stuttgart; Management Partner GmbH; Münsinger Alb Stiftung; Praxis für Coaching und Psychotherapie; Praxis für Innere Medizin, Reiff-Management-und-Service-GmbH; Robert Bosch GmbH; Samariterstiftung; SWR Mediaservices GmbH; W u. H Training; Wintergerst und Faiss.

### Weitere Informationen

**Reinhard Gradmann**, Samariterstiftung, Tel: 07022/ 505-269, reinhard.gradmann@samariterstiftung.de; [www.samariterstiftung.de](http://www.samariterstiftung.de)

**Pfarrerin Dorothee Schad**, BruderhausDiakonie, Tel: 07121/ 278-209, dorothee.schad@bruderhausdiakonie.de; [www.bruderhausdiakonie.de](http://www.bruderhausdiakonie.de)







## *Der geführte Moses*

Gedanken von Dr. Hartmut Fritz

Ankommen auf dem Kirchberg, im Kloster Kirchberg: Ausbruch aus dem Hamsterrad unseres Alltags. Klausur – das ist in der mönchischen Kultur und Tradition der Bereich des Klosters, der abgeschlossen ist, abgeschottet von der Welt „draußen“. Es ist gut, wenn es solche Orte und Zeiten gibt, Orte, die eine besondere Atmosphäre haben, Zeiten, die im Drunter und Drüber des Alltags eine Unterbrechung, eine heilsame Unterbrechung darstellen. Es tut gut, sich jetzt der Führung durch das Programm hinzugeben, ohne selber führen zu müssen und verantwortlich zu sein. Führung leben – kann und muss man auch lernen, „geführt“ zu werden, „geführt“ zu leben? Ich denke hier an den biblischen Moses, der sich führen ließ, nicht immer nach dem eigenen Willen – und der darüber selber Führungs-Verantwortung übernommen hat.

Von Mose wird gesagt, er sei demütig und sanftmütig gewesen. Die Sanftmut ist ein Vorbild für alle, die Führungsverantwortung haben; das sind Leute, die leidenschaftlich sich einem Ziel verschreiben und dabei die eigenen Leidenschaften überwunden haben. Die Sanftmut ist Zeichen eines Menschen, der mit sich in Frieden ist, der mit sich in Übereinstimmung lebt. Demut ist eher der Mut, sich seinen Schattenseiten zu stellen. Mose war sanftmütig und zugleich demütig. Er war aber nicht nur demütig, sondern auch wankelmütig, er ist manchmal auch eigenmächtig und eigensüchtig vorgegangen, aber er hatte doch auch ein Gespür für seine eigenen Grenzen und Schwächen. Das ist nicht selbstverständlich für Leute, die Verantwortung tragen. Sie verdrängen oft genug ihre Schwächen, um vor allen anderen als stark zu gelten. Doch wahre Stärke besteht darin, sich auch den Schattenseiten zu stellen und sich mit ihnen auszusöhnen.

---

## *Das Leben wecken*

Impulse von Christoph Henties

Führen, vertrauen, Verantwortung ausüben: Menschen führen, bedeutet für mich, bei sich selbst zu beginnen und sich mit seinen Leidenschaften auseinander zu setzen, die eigenen Schattenseiten zu erkennen und zu integrieren, neue Haltungen einzuüben und mit sich selbst in Frieden zu kommen. Die Herausforderung besteht darin, einen spirituellen Weg zu gehen und in Gebet und Meditation den inneren Raum in sich selbst zu entdecken. Von dort aus kann dann Frieden auch auf die Umwelt ausgehen. Das ist die Basis für die konkrete Aufgabe des Führens.



## Die Namenlose

Ein Lebensbild, erzählt von Lothar Bauer

Ich möchte an eine Frau erinnern, die keinen Platz im kollektiven Gedächtnis eingenommen hat und eine Namenlose bleiben darf. Geboren wurde sie Ausgangs des 19. Jahrhunderts als Tochter einer Bauern- und Handwerkerfamilie in ärmlichen Verhältnissen. Dem Dritten Reich steht sie mit Skepsis gegenüber. Dass ihr groß gewachsener Junge für die SS geworben wird und dem Ruf mit Begeisterung folgt, grämt sie. Diesen ihren Jüngsten wird sie verlieren. Er fällt. Im Krieg bearbeitet sie mit der Tochter die kleine schwäbische Landwirtschaft nun ganz alleine. Die Frauen müssen auch die Männerarbeit übernehmen.

Ihre Tochter erzählt von den Zwangsarbeitern, die sie sie faulige Äpfel aus der Echaz fischen sah und man spürt ihre Betroffenheit über dieses Elend menschlicher Existenz noch im Bericht Jahrzehnte später. Von den Juden, die als Viehhändler ins Dorf kamen, hat sie mit Respekt gesprochen. Beim Juden habe sie immer Kredit bekommen und offenbar zu anständigen Bedingungen. Manchmal sprach sie von den Schrecken der ersten Wochen der französischen Besatzung, unter der besonders die Frauen gelitten haben. Mit Respekt sprach sie von dem Pfarrer, der die Frauen seiner Gemeinde in der Kirche versammelt und den französischen Soldaten den Zutritt erfolgreich verwehrt hatte. Selbstverständlich war sie für ihre Enkel da. Ihr Haus war immer offen. Immer haben Sie es erlebt, willkommen zu sein. Ihrem gebeugten Körper sah man an, wie hart das Leben sie angefasst hatte. Die Augen aber glänzten, und je älter sie wurde desto milder wurde sie und ums so öfter leuchtete ein Lachen auf ihrem Gesicht. Wenn die, die sie gekannt haben, tot sind, wird man ihrer nicht mehr gedenken und niemand wird mehr von ihr reden. Kein Gedenktag im Kalender wird an sie erinnern. Kein Denkmal und keine Schriftzeugnisse werden bleiben. Sie würde dies nicht als Mangel sehen.

Das benediktinische „ora et labora“ meint, dass die so scheinbar weltliche Aufgabe des Führens eine spirituelle Ausprägung hat. Führung selbst ist eine spirituelle Aufgabe, ein geistlicher Weg, um durch Gebet und Meditation den Raum in sich selbst zu entdecken. Spiritualität ist aber auch die Spur der Lebendigkeit, der Kreativität und der Phantasie, der Lust am Leben. Spiritualität kommt von „Spiritus“, von „Geist“, der Geist als Lebensspender, der kreative Geist, der Neues (in uns) schafft, der uns in Bewegung bringt, uns beseelt und beflügelt. Führung als spirituelle Aufgabe ist letztlich die Fähigkeit, sich inspirieren zu lassen und kreativ an die Lösung neuer Probleme zu gehen. Und Führung heißt, das Leben in den Menschen hervorzulocken, damit sie ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten zur Entfaltung bringen. Wer so führt, der ist Diener an den Menschen.



# Kirchberger Impulse 2010

Sehr geehrte Damen und Herren,

*Führung LEBEN - unter diesem Motto laden wir Sie zu den diesjährigen Kirchberger Impulsen ein. Führung LEBEN meint, dass die wirksame Leitung eines Unternehmens keine Aufgabe ist, die sich allein durch gute Methoden und ausgefeiltes Training meistern lässt. Vielmehr gilt es, als Person Führung zu leben - denn bei Führung spielt die Persönlichkeit eine wichtige Rolle. Führungskräfte entfalten gerade durch ihre Person große Wirkung. Deshalb müssen sie sich dem Anspruch stellen, Führung zu leben. Ein Anspruch, der eine entsprechende Haltung voraussetzt. Eine verantwortungsbewusste Führungskraft fragt sich: „Vertraue ich meinen Mitarbeitenden? Was kann ich tun, damit sie mir vertrauen? Was muss ich vor-leben, damit eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung und Achtung möglich wird? Habe ich für mich selbst und für das Unternehmen eine klare Orientierung, die ich auch weitergebe?“. Untersuchungen zeigen, wer mit dieser Haltung Führung lebt, ist wirksam, kann Freiräume nutzen und sie vor allem auch Mitarbeitenden gewähren. Wie und ob der Alltag des Unternehmens das immer so leicht zulässt und welche Strategien das fördern können, darum soll es gehen bei der mittlerweile sechsten Folge des Dialogs von Führungskräften aus verschiedenen Bereichen aus Wirtschaft und Sozialem.*

*Wir laden Sie herzlich ein zum Mit-denken, Mit-leben und Mit-gestalten!*

*Lothar Bauer* *H. Fritz* *Peter Schwarz*

Lothar Bauer  
Vorstandsvorsitzender  
der BruderhausDiakonie

Dr. Hartmut Fritz  
Vorstandsvorsitzender  
der Samonitenstiftung

Peter Schwarz  
geistlicher Leiter  
des Klosters Kirchberg

## Montag, 22. November 2010

Anreise bis 17.30 Uhr

**18.00 Uhr** Tagungsbeginn mit Abendgebet  
anschließend Abendessen

**19.30 Uhr** Begrüßung  
Führung heißt: Leben wecken  
Impulsreferate aus dem Teilnehmerkreis  
mit Austausch im open space

## Dienstag, 23. November 2010

**6.30 Uhr** Freiraum im Freien (Walking)

**7.45 Uhr** Morgengebet anschließend Frühstück

**9.00 Uhr** Führung LEBEN  
Orientierung haben, Freiräume nutzen, wirksam sein  
Dr. Willibert Schleuter,  
bis 2008 Chef von Audi-Elektronik, Buchautor\*

Dienstag, 23. November 2010

**11.00 Uhr** Selbst-Wirksam-Sein im beruflichen Kontext  
Sylvia Wellensiek, Dipl.-Ing., Coach, Trainerin,  
Therapeutin und Autorin

anschließend Reflexion im Plenum

**12.00 Uhr** Mittagsgebet anschließend Mittagessen

**13.45 Uhr** ThemenTrialog unterwegs

**15.00 Uhr** Kaffee

**15.30 Uhr** Workshops

**Über sich selbst lachen -**

Clowneske Haltung als Ressource  
Dr. Gisela Matthiae, Theologin und Clownin

**Sich selbst positiver ausdrücken -**  
positive und personenzentrierte Sprachräume  
in der Führungskommunikation

Klaus Haasis, Kommunikationsarchitekt, Geschäftsführer  
Wirtschaftsinitiative Baden-Württemberg: Connected

**Über sich selbst nachdenken -**

Gruppencoaching für Führungskräfte  
Dr. Andreas Novak, Kreativitätstrainer, Coach und Mediator  
Helmuth Beutel, Psychotherapeut und Coach

**18.00 Uhr** Abendgebet anschließend Abendessen

**20.00 Uhr** Führt alles zum Spira?  
Impulse von Frau Seibold

## Mittwoch, 24. November 2010

**6.30 Uhr** Freiraum im Freien (Walking)

**7.45 Uhr** Morgengebet anschließend Frühstück

**9.15 Uhr** Wer bin ich Mensch - als Führungskraft  
Die (auch theologische) Frage nach dem Verständnis  
vom Menschen

Oberkirchenrätin Cornelia Coenen-Marx, Pfarrerin,  
Referentin Sozial- und Gesellschaftspolitik sowie Verbin-  
dung Kirche und Diakonie im Kirchenamt der EKD, u.a. 6  
Jahre Theologischer Vorstand der Kaiserswerther Diakonie  
und Vorsteherin der Kaiserswerther Schwesternschaft

Impuls und Diskussion

**11.30 Uhr** Der andere Advent -  
Impulse für Erwartung

**Abschluss - Anschluss**

**12.00 Uhr** Mittagsgebet / Reisesegen  
anschließend Mittagessen

