

Führungskräfteklausur Zieglersche Anstalten e.V.

**Diakonisches Profil:
Visionen für eine Diakonie der Zukunft**

24. Januar 2008

Wie kommt das Neue in die Welt? – Zukunftskongress der Zieglerschen Anstalt 2008



Werte

**Rahmenbedingungen
Kontexte**

Der Zusammenhang von Werten und Kontexten



Christliche Werte wirken auf Erfolg von Kliniken

Deutscher Evangelischer Krankenhausverband legt Ergebnisse einer neuen Studie vor

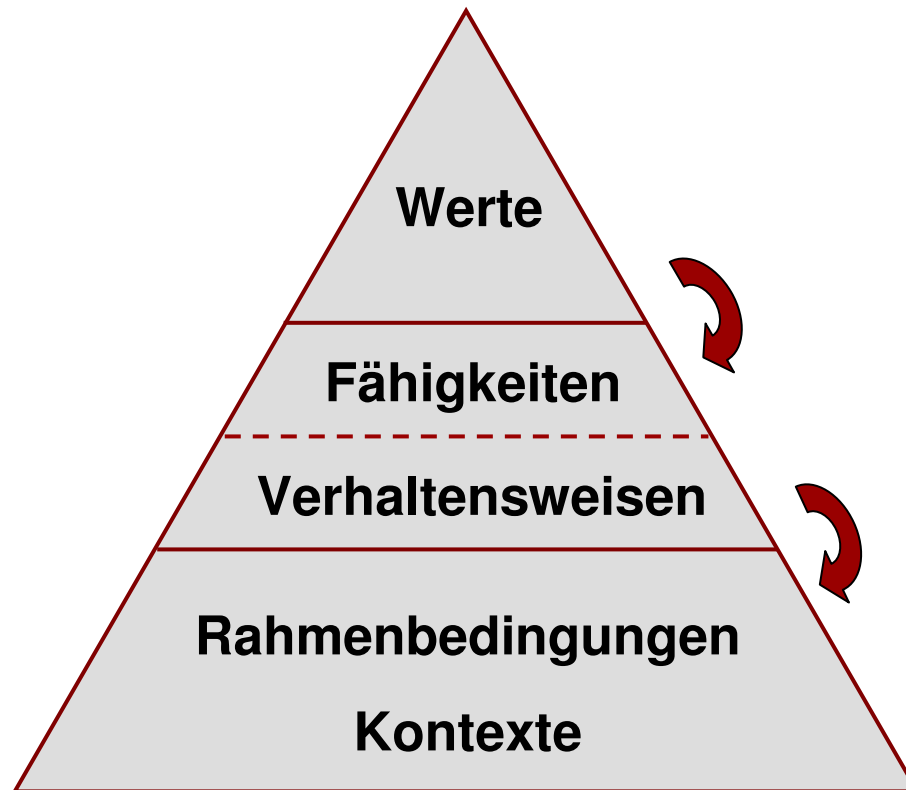
Stuttgart (epd). *Gelebte christliche Werte und eine diakonische Unternehmenskultur tragen entscheidend zum Erfolg des Managements in evangelischen Krankenhäusern bei. Das ist eines der Ergebnisse der Untersuchung »Wertekultur als Erfolgsfaktor in evangelischen Krankenhäusern«, an der sich 21 Einrichtungen aus den Reihen des Deutschen Evangelischen Krankenhausverbandes e.V. (DEKV) beteiligt haben.*

Erste Erkenntnisse der noch nicht abschließend bearbeiteten Untersuchung wurden Ende September auf der Jahrestagung des Verbandes in Stuttgart vorge-

der Untersuchung einen Prozess angestoßen, der seinen Mitgliedern ermöglicht, ihre wirtschaftliche Orientierung und diakonischen Leitbilder stärker im Management zu implementieren, um das Wesentliche im Auge zu behalten: den christlichen Auftrag und die wirtschaftlichen Anforderungen.

Weitere Resultate der neuen Studie: Die evangelischen Einrichtungen haben eine Wertekultur entwickelt, in der die medizinisch-soziale Aufgabe im Sinne des christlichen Glaubens und im Dienste für kranke und bedürftige Menschen im Vordergrund steht. Das Management orientiert sich an ethischen Werten der

Von den Werten zum Kontext



Selbstanspruch



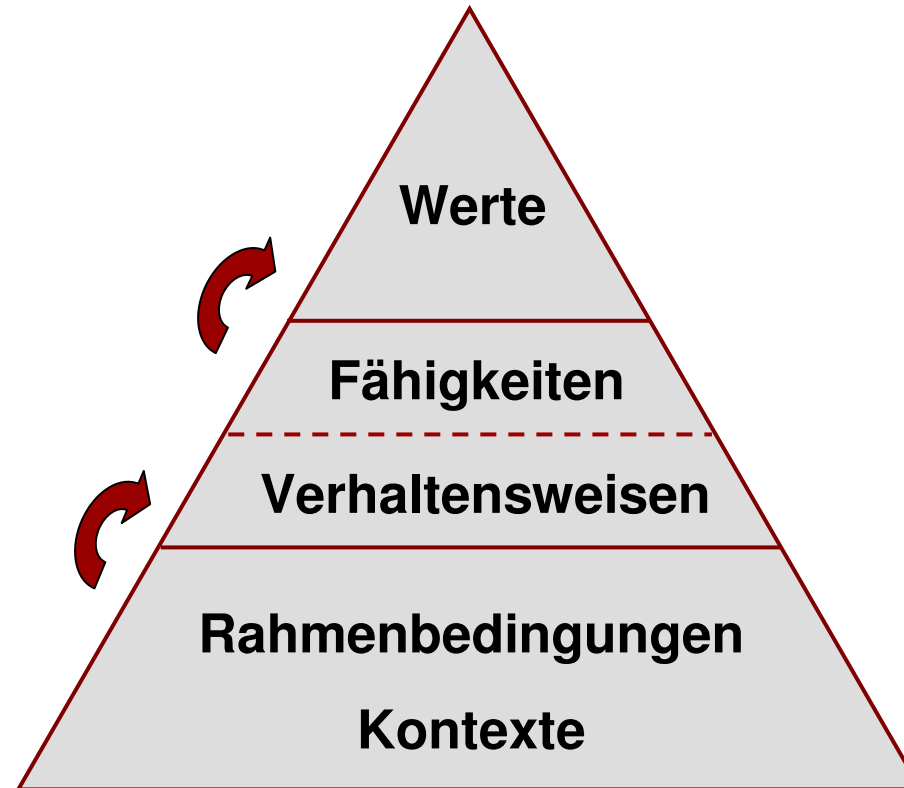
Realität

Von Kontexten zu den Werten

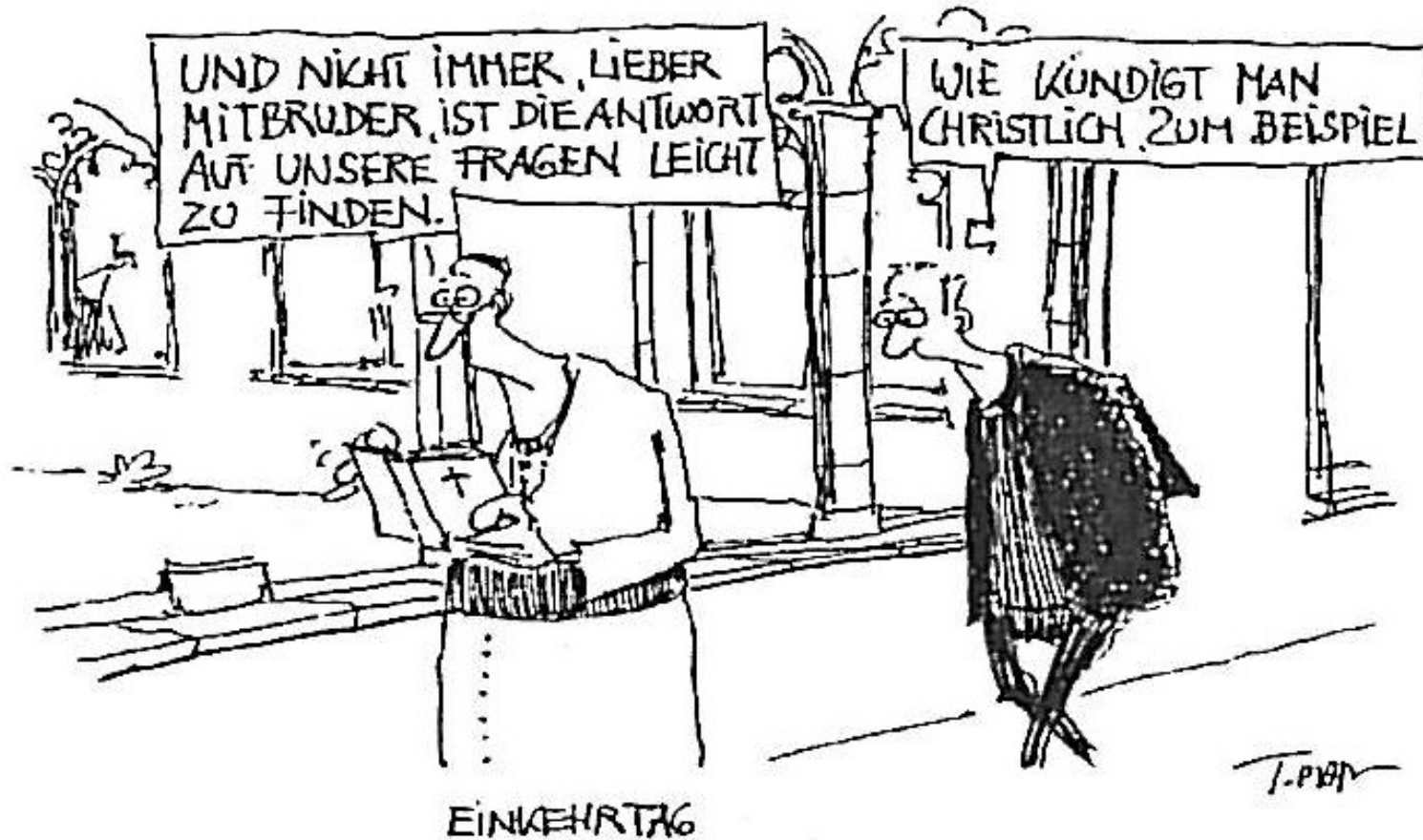
Im Rahmen der
Werte realisiert



Fremdanspruch



Wie kündigt man christlich?



Diakonisches Profil



Diakonisches Profil sind die Verhaltensweisen, die gezeigt werden und die Fähigkeiten, die erlernt werden, um christlich-diakonische Werte und aktuelle Kontexte aufeinander bezogen zu halten.

Definition des aktuellen Kontextes



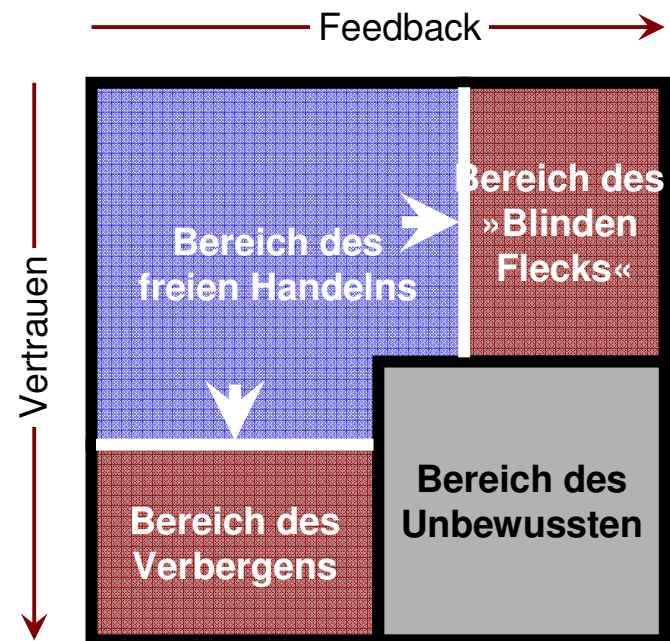
Umgang mit Fehlern

In der Auseinandersetzung mit eigenen und fremden Fehlern ging es um folgende Fragen:

- Wie geht man mit Angst vor Fehlern um?
- Wie schafft man den Handlungsspielraum für Experimente?
- Wie lässt sich der eigene Handlungsspielraum durch Fehlerkultur erweitern?

- Wie wirkt sich das eigene Menschenbild auf die jeweilige Fehlerkultur aus?
- Wo liegen die Chancen eines christlichen Menschenbildes in Bezug auf den Umgang mit Fehlern?

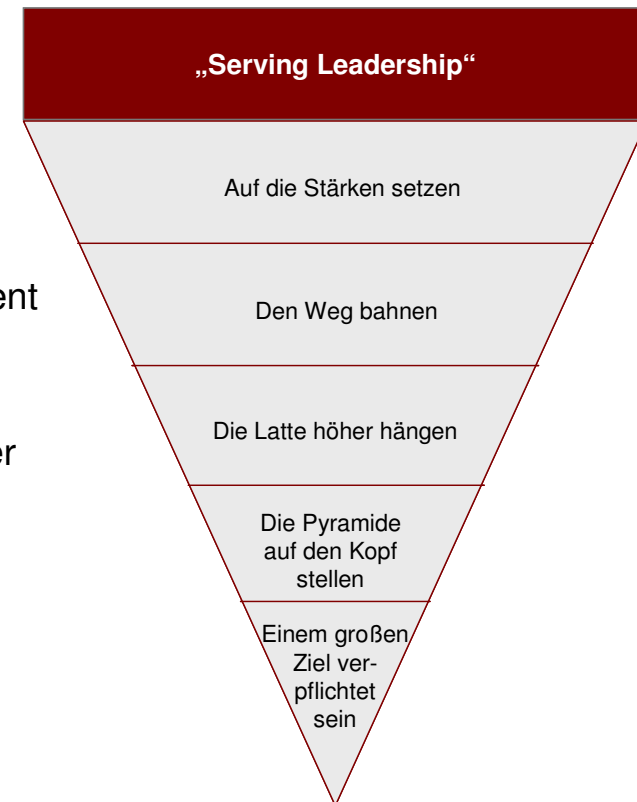
- Was sind geeignete Methoden um Feedback und Vertrauen aufzubauen?
- Welche guten Instrumente der Fehleranalyse gibt es?



„Gutleistung“ / „Schlechtleistung“

In der Auseinandersetzung mit „Gutleistung“ / „Schlechtleistung“ ging es um folgende Fragen:

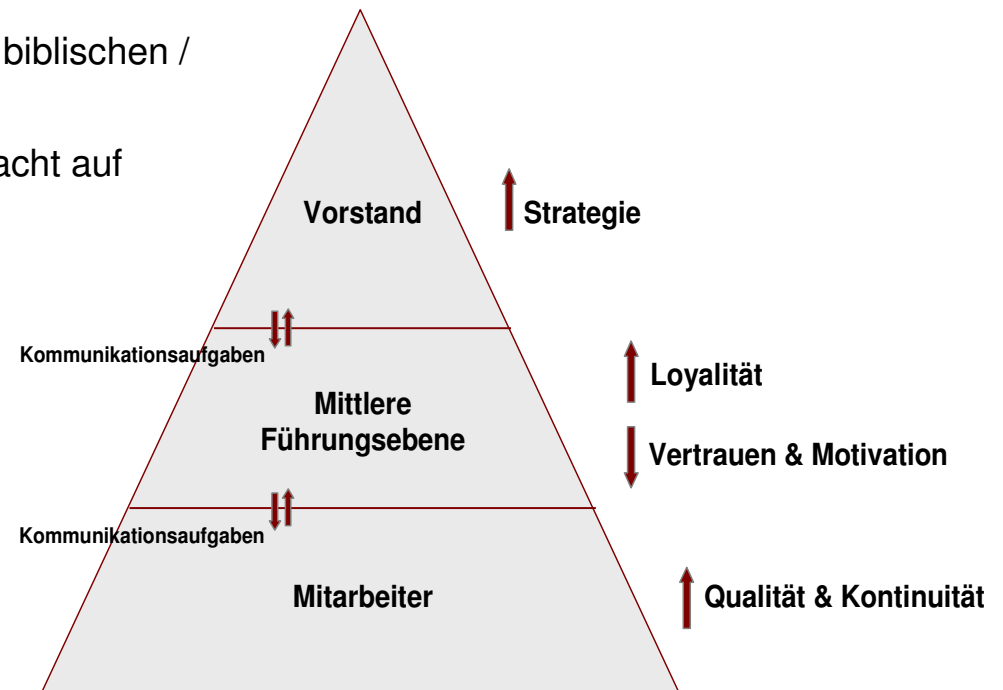
- Wie geht man mit frustrierten oder leistungsunwilligen Mitarbeitenden um?
- Wie kann ein diakonisch verantwortetes Leistungsverständnis aussehen?
- Wo liegen die Chancen und Gefahren der biblisch-diakonischen Tradition im Umgang mit Leistung?
- Wie differenziert muss der eigene Führungsstil sein, um mit Leistungsträgern und Low-Performern gleichermaßen kompetent umzugehen?
- Welche Methoden helfen, um Leistungsanforderung einerseits und einen präzisen Blick auf andere Mitarbeiter gut miteinander zu verbinden?



Umgang mit (der eigenen) Macht

In der Auseinandersetzung mit (der eigenen Macht) ging es um folgende Fragen:

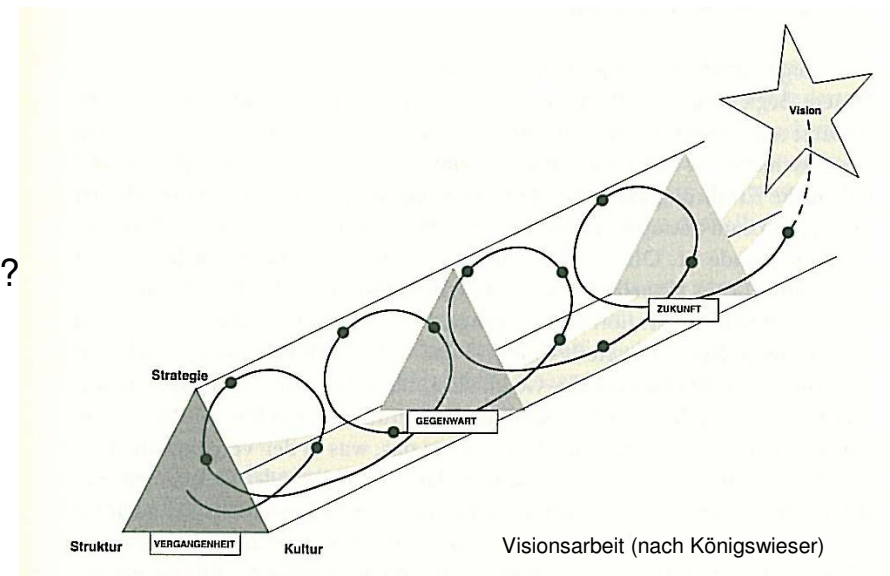
- Wie sieht die spezifische Führungsverantwortung der 2. Ebene aus?
- Wie ist sie abgegrenzt von der Führungsverantwortung der 1. Ebene?
- Welches Verständnis von Macht gibt es in der biblischen / christlichen / diakonischen Tradition?
- Was bedeutet Wahrnehmung von Führungsmacht auf dem Hintergrund der kritischen evangelischen Tradition in Bezug auf „weltliche Macht“?
- Wie „stört“ man Systeme?
- Wie geht man mit Widerständen um?
- Wie schafft man rationale und emotionale Akzeptanz für Veränderung?
- Wie initiiert man organisationale Lernprozesse?



Visionäres Klima in einem traditionellen Umfeld

In der Auseinandersetzung im Umgang mit einem visionären Klima in einem traditionellen Umfeld ging es um folgende Fragen:

- Wie entsteht Neues?
- Wie geht man mit nostalgischen Visionen um?
- Was sind die großen Visionen des Alten und Neuen Testaments?
- Welche Chancen eröffnen sich für Christen speziell in Veränderungsprozessen, sich als wanderndes Gottesvolk zu verstehen?
- Wie baut man eine gemeinsame Vision auf?
- Wie integriert man das Neue in Bestehendes?
- Wie fördert man visionäre Energie auf allen Ebenen?
- Wie verändern sich / verändert man traditionelle Denkmuster?
- Wie fördert man Querdenkertum?



Diakonisches Profil – Werte und spezifische Kontexte aufeinander beziehen



Was haben diese Produkte gemeinsam?



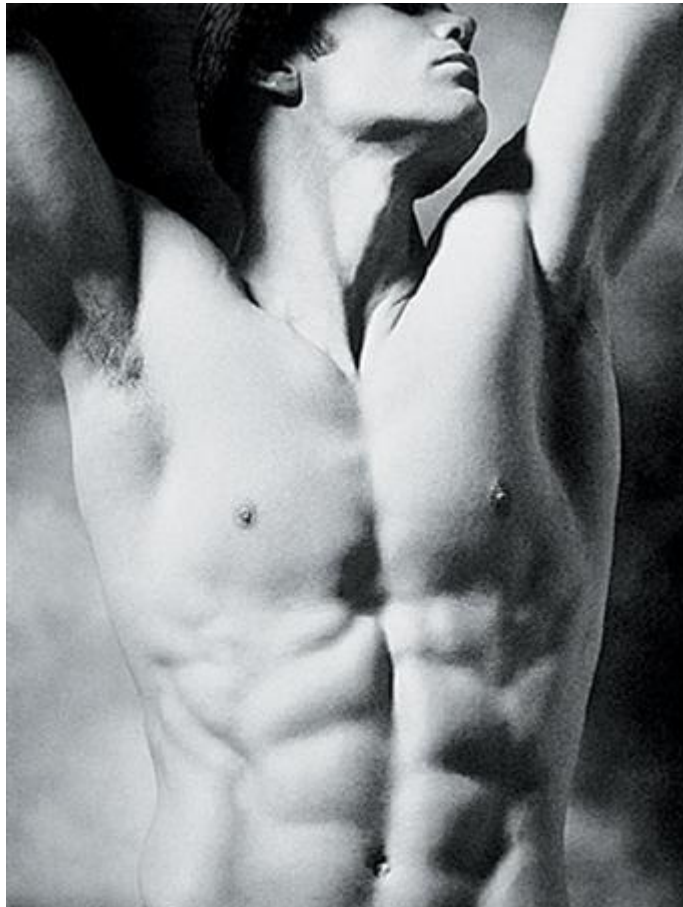
© Thomas Seifnacht



Der perfekte griechische Körper



... bis heute aktuell



Fragment der Vergangenheit



Meine nicht zu Ende gegangenen Wege:

Meine ausgeträumten Träume:

Meine zerronnenen Hoffnungen:

Meine verronnenen Lebenschancen:

Meine verworfenen Möglichkeiten:

Meine vertanen Chancen:
DR. DITHMAR *dp* PARTNER
MANAGEMENTBERATUNG

Fragment der Zukunft



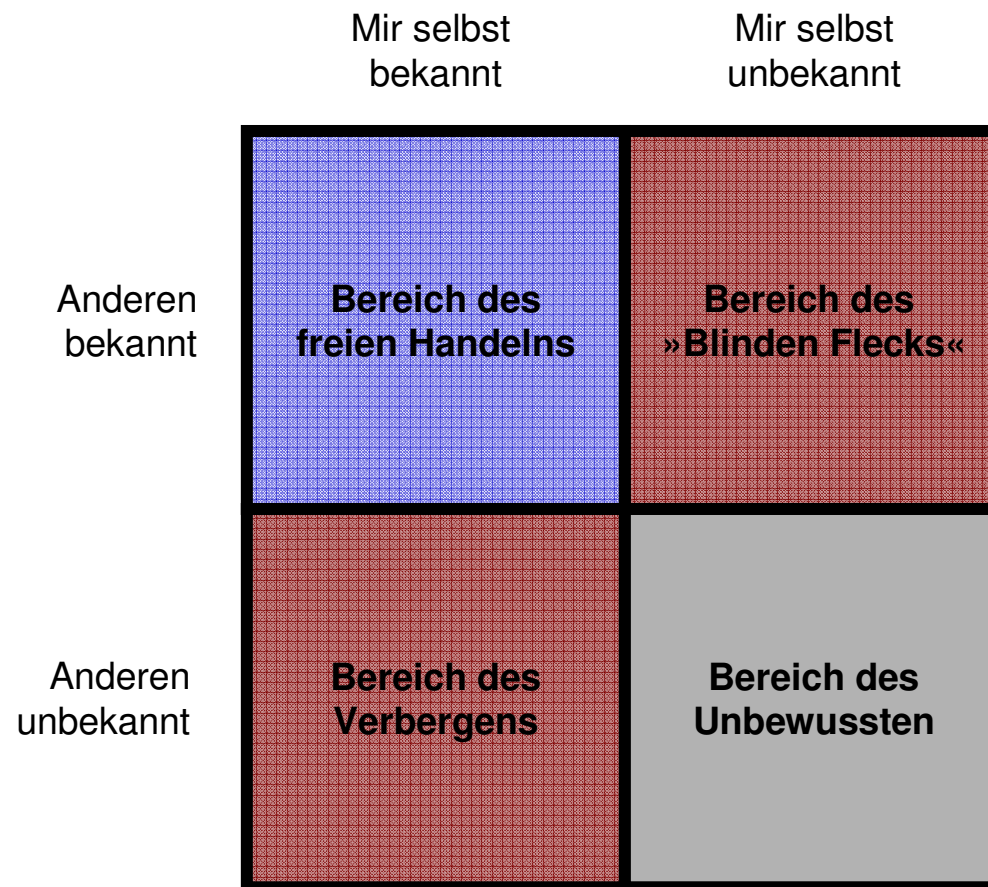
Meine Hoffnungen:

Meine Träume:

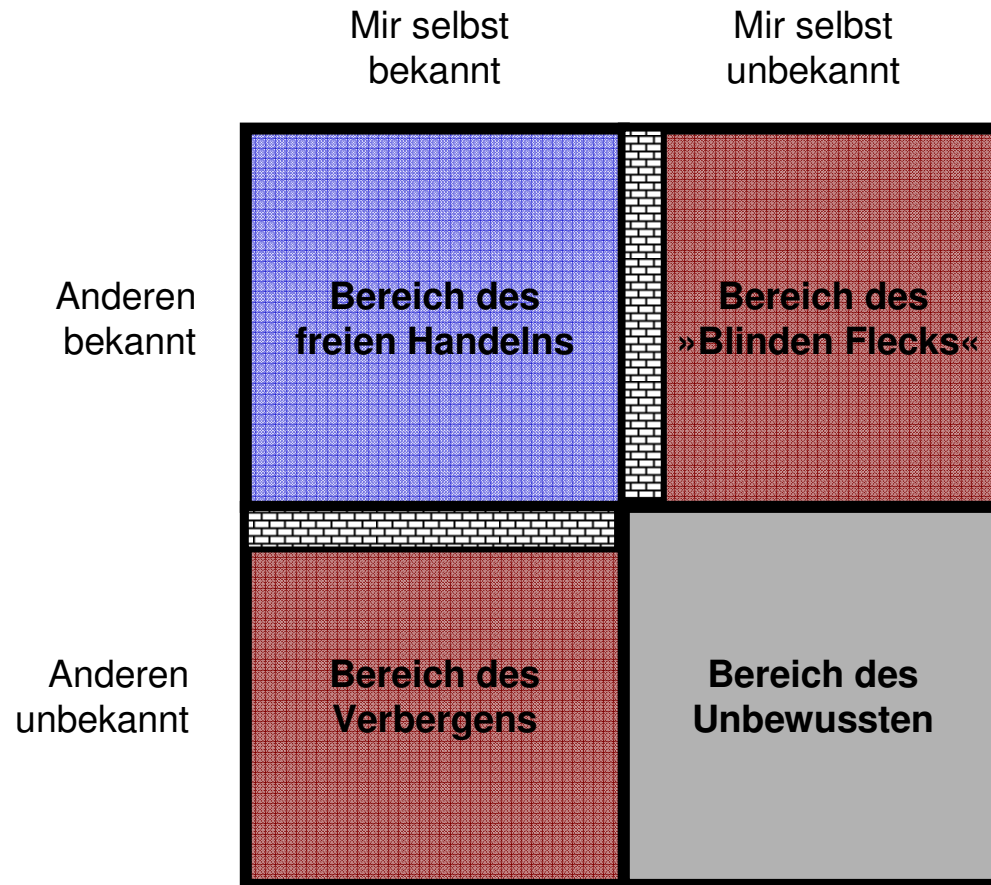
Meine Sehnsüchte:

Meine Zukunftspläne:

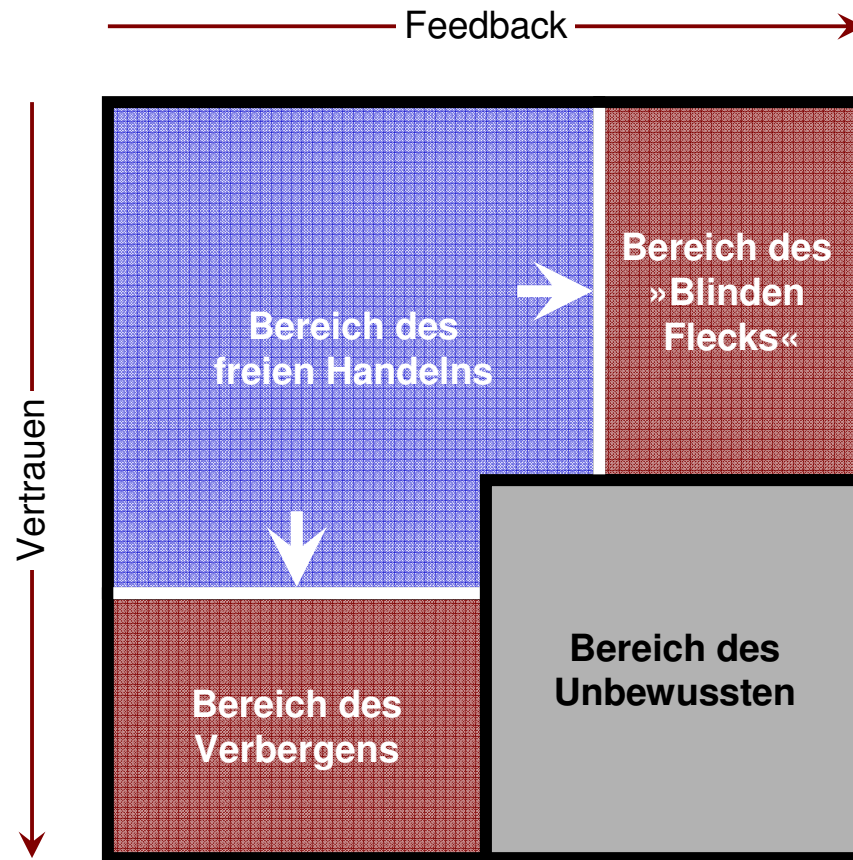
Das Johari Fenster



Das Johari-Fenster



Das Johari-Fenster im Prozess



Wie gebe ich Feedback?

1. Beobachtung (Tatsache)

→ Was beobachte ich?

- beschreiben, nicht bewerten
- rechtzeitig
- konkret, bezogen auf begrenztes Verhalten in einer bestimmten Situation in der Gegenwart

2. Bewertung (Gefühl)

→ Was löst dies in mir aus?

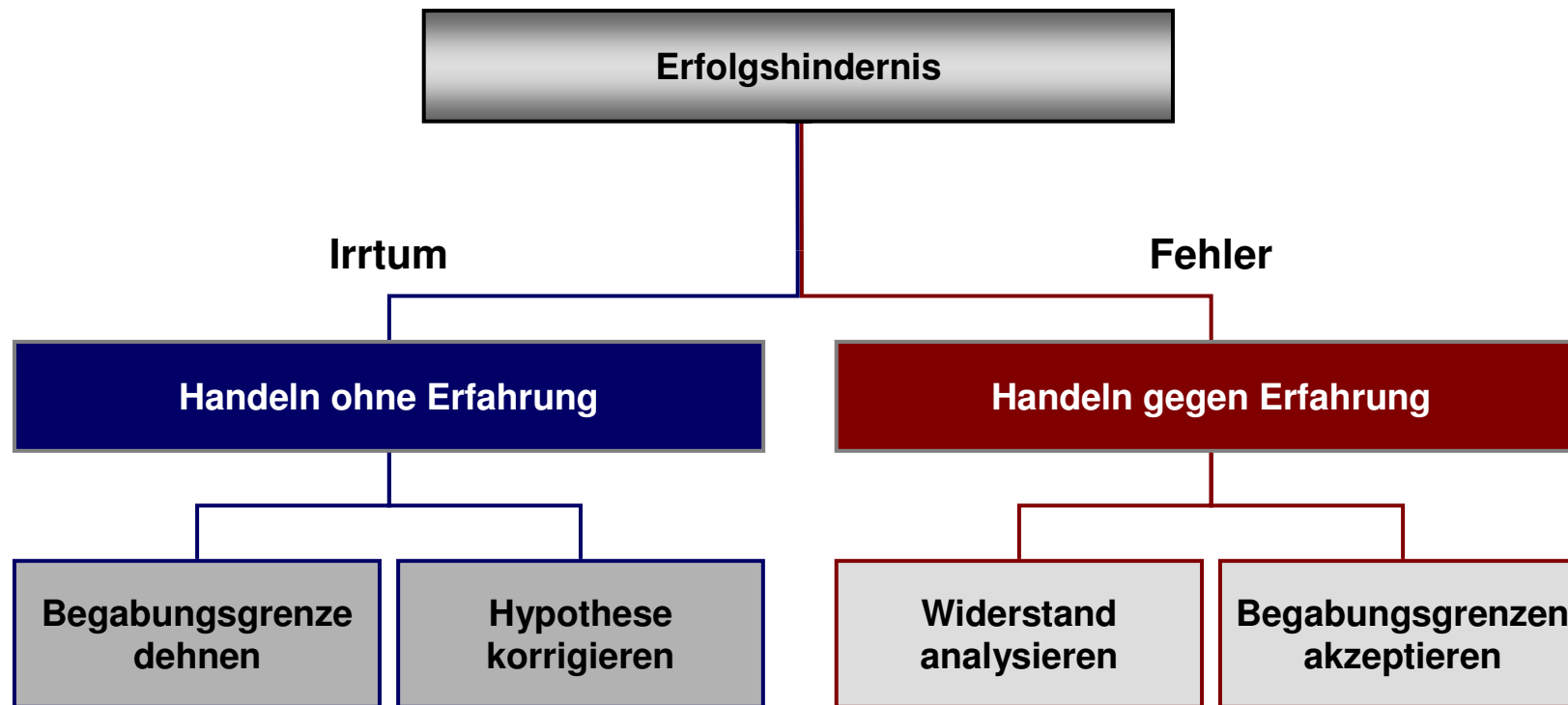
- persönliche Gefühle und Empfindungen
- Ich-Botschaften (Du-Botschaften unterstellen)

3. Schlussfolgerung (Bitte um Veränderung)

→ Was wünsche ich mir für die Zukunft?

- konkret und verhaltensnah
- umsetzbar, realistisch

Fehleranalyse I: Unterschied Fehler von Irrtum



Fehleranalyse II: Ein Lernexperiment – Archäologie des Scheiterns

Manchmal kann es Sinn machen, etwas als gescheitert anzuerkennen: Nur so treten bestimmte Erfahrungsaspekte scharf in den Vordergrund. Nicht an der Oberfläche, sondern in der Tiefe finden sich dann manche Lernnuggets. Dieses Experiment soll Sie darin unterstützen, das „Gute im Schlechten“ zu finden und so eine schwierige Erfahrung bestmöglich zu nutzen.

Anleitung: Setzen Sie sich in einer Kleingruppe zusammen. Überlegen Sie sich eine gemeinsame „Scheitererfahrung“ (d.h. ein misslungenes Projekt, ein gescheiterter Auftrag,...). Vergegenwärtigen Sie sich die Scheitererfahrung – vielleicht kleinen und mittleren Schwierigkeitsgrades.

Machen Sie sich zu jedem der folgenden Aspekte Notizen.

1. Meine Scheitererfahrung:

- Was ist genau passiert?
- Wer war beteiligt?
- Was habe ich empfunden?

2. Die andere Seite: Jede Erfahrung hat viele Seiten. Wenn wir etwas als fehlerhaft oder gescheitert erleben, neigen wir manchmal dazu, Teilerfolge auszublenden.

- Was mir trotz des Scheiterns gelungen ist...
- Auf was ich trotz des Scheiterns stolz sein kann...

Fehleranalyse II: Ein Lernexperiment – Archäologie des Scheiterns

3. Fähigkeiten: Herausfordernde Situationen bringen uns dazu, brachliegende oder zu wenig genutzte Fähigkeiten zu aktivieren.

- Welche Fähigkeiten musste/konnte ich durch diese Erfahrung entwickeln?

4. Die schwachen Signale: Kaum ein Scheitern fällt vom Himmel. Meist kündigt es sich auf leisen Sohlen an. Schwache Signale weisen auf ein Risiko hin. Wenn wir freundlich untersuchen, wie wir schwache Signale überhört haben, schärfen wir für die Zukunft unsere Wahrnehmungsfähigkeit.

- Welche inneren oder äußeren Signale kündigten das Scheitern an?
- Was habe ich getan, um diese Signale zu überhören?

5. Das unerreichte Ziel: Scheitern impliziert, dass etwas nicht erreicht wurde. Ein vielleicht implizites, latentes oder zu hohes Ziel. Die damit verbundene Enttäuschung ist wertvoll, verweist sie doch auf eine vorangegangene Täuschung.

- Was wollte ich ursprünglich erreichen?
- Was will ich jetzt erreichen?

Fazit des Moduls

Eine gute Fehlerkultur besteht einerseits darin, in Feedbackschleifen Selbst- und Fremdwahrnehmung einander anzugleichen und blinde Flecken aufzulösen und andererseits wie ein Vertrauensprozess, der einen durchlässigen Umgang mit dem Bereich des Verborgenen ermöglicht und freisetzt.

Voraussetzung dafür ist ein Mensch- und Weltbild, das auf **Fragmentarität** und nicht auf Vollkommenheit und Ganzheit setzt. Deshalb ist Kirche und Diakonie in besonderer Weise für eine gute Fehlerkultur geeignet.

Diakonisches Profil im Führungsalltag gestalten

