

Forum Diakonie: Diakonisch Denken und Handeln

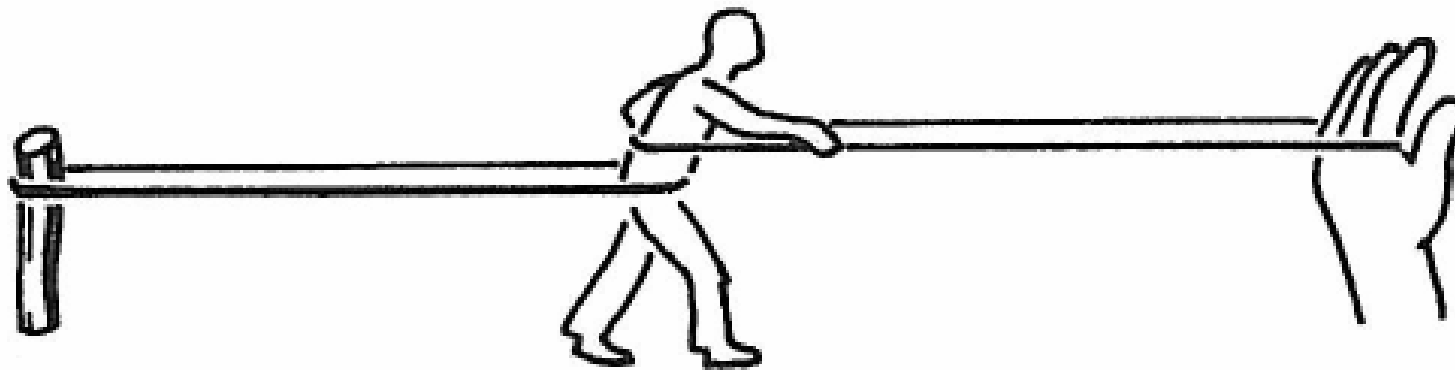
Führungsqualifizierungskonzept im Spannungsfeld Diakonie – Ökonomie am Beispiel der Diakonie Stetten

BEB-Fachtagung, Oktober 2007

Kommt Ihnen das bekannt vor?



Diakonisches Profil im Führungsalltag gestalten – eine Zerreißprobe für Führungskräfte?



**Diakonisches
Profil**

**Führungsalltag /
gegenwärtige
Realität**

**Führungs-
verantwortung**

Zielsetzung I



Zielsetzung I

Biblische bzw. christlich-diakonische Tradition als Orientierungswissen aneignen

Sowohl für die eigene ethische Urteilsbildung, als auch für den Umgang mit den Bewohnerinnen und Bewohnern, die Stetten bewusst als Arbeits- und Wohnplatz gewählt haben, weil es ein christlicher Träger ist, brauchen Mitarbeitende und speziell Führungskräfte Kenntnis der biblischen bzw. der christlich-diakonischen Tradition.

Es geht hierbei nicht um die Ansammlung von enzyklopädischem Wissen, sondern vielmehr um die Kenntnis zentraler biblischer, christlicher und diakonischer Inhalte und darum, diese in der Auseinandersetzung mit aktuellen philosophisch-weltlichen Positionen zu reflektieren und auf die eigene Situation rückzubeziehen – also um Orientierungswissen.

Anders formuliert: „Forum Diakonie: Diakonisch Denken und Handeln“ setzt bei der biblischen bzw. christlich-diakonischen Tradition an.

Zielsetzung II



Zielsetzung II

„Forum Diakonie: Diakonisch Denken und Handeln“ zielt auf Entwicklung der Unternehmenskultur

Wie man ein Unternehmen betriebswirtschaftlich führt, gehört mittlerweile zum Standard-Führungsrepertoire erfolgreicher Non-Profit-Unternehmen. Langfristiger strategischer Erfolg ist aber nur dann garantiert, wenn neben einer guten betriebswirtschaftlichen Ausrichtung auch eine gut gestaltete Unternehmenskultur steht.

Das bedeutet: Um Mitarbeitenden Angst und Unsicherheit vor Veränderungsprozessen zu nehmen, braucht ein Unternehmen eine gute **Vertrauens- und Fehlerkultur**. Um für Erfolgserlebnisse und Zukunftsperspektiven trotz schwieriger werdenden Rahmenbedingungen zu sorgen, muss es eine entsprechende **Ziel- und Visionskultur** geben.

Anders formuliert: Ein diakonisches Profil muss sich im Unternehmensalltag und zwar in den herrschenden Gewohnheiten, also in der Unternehmenskultur widerspiegeln.

Zielsetzung III



Zielsetzung III

Kulturverantwortung ist Führungsverantwortung der mittleren Führungsebene

Die Verantwortung der Vorstandsebene liegt im Wesentlichen in einer (zukunfts-)sicheren strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

Der so genannten mittleren Führungsebene obliegt dahingegen vor allem die Verantwortung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren. D.h., Führungskräfte der mittleren Ebene haben im Wesentlichen eine Umsetzungs- und Motivationsverantwortung.

Dazu gehören Aufgaben und Kompetenzen wie:

- Wie wird Vertrauen aktiv initiiert? (Vertrauenskultur)
- Wie wird mit Fehlern umgegangen? (Fehlerkultur)
- Was bedeutet Führen mit Zielen? (Zielkultur)
- Wie sieht ein guter Umgang mit Widerständen aus? (Machtkultur)
- Wie sieht die eigene Vision aus? (Visionskultur)

Anders formuliert: Kulturverantwortung ist vor allem Verantwortung der mittleren Führungsebene.

Diese Verantwortung ist nicht delegierbar.

Zielsetzung IV



Zielsetzung IV

Gute Führungskompetenz durch gute Methodenkompetenz

Das diakonisches Profil muss sich im Unternehmensalltag, in den herrschenden Gewohnheiten, also in der Unternehmenskultur widerspiegeln. Das heißt, „Forum Diakonie: Diakonisch Denken und Handeln“ ist zu allererst ein Anspruch an die Führung und damit in seinem ersten Schritt eine Führungsqualifikation.

Es gilt diesen unternehmenskulturellen Anspruch mit entsprechenden Methodenkompetenz zu hinterlegen.

Zielsetzung V



Zielsetzung V

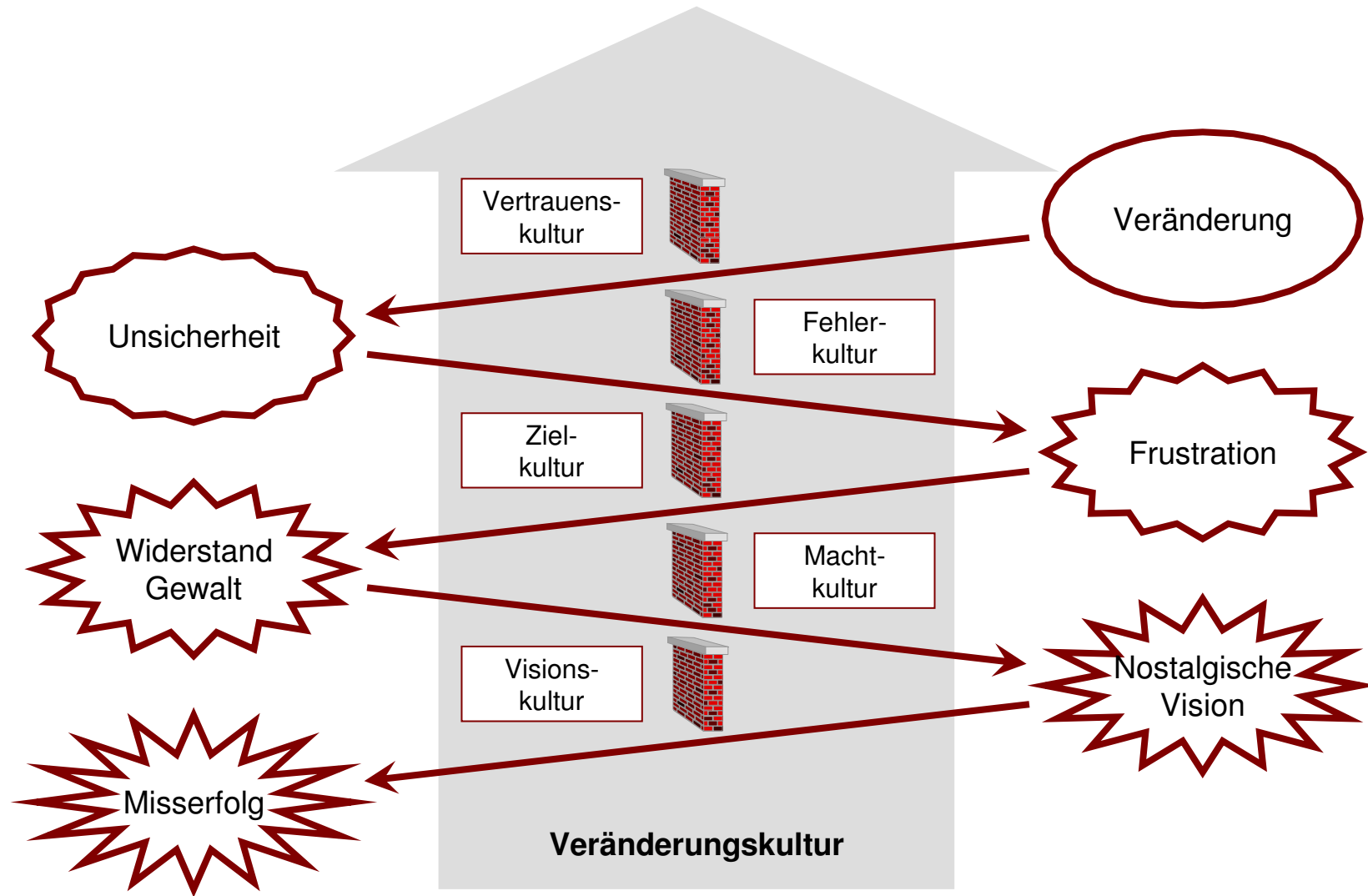
Entwicklung von Führungsstandards

Ein weitergehendes Ziel ist, gemeinsam verbindliche Standards zu entwickeln und (sich darauf) als diakonische Führungspraxis im Alltag von Stetten festzulegen. Denn die Akzeptanz und der Erfolg von „Forum Diakonie: Diakonisch Denken und Handeln“ liegt in der Umsetzung und Anwendung im Alltag.

Damit wird sichergestellt, dass eine diakonische Qualifikation ebenso zum Anforderungsprofil einer Führungskraft in der Diakonie Stetten gehört, wie alle fachlichen Kompetenzen.

Neben dem Aspekt der Verbindlichkeit dienen Führungsstandards der Nachhaltigkeit (z.B. in ihrer Ausrichtung auf Anforderungsprofile oder Personalentwicklung).

Die Kulturtreppe



Forum Diakonie: Diakonisch Denken und Handeln – die Module

Modul 1: Die eigene Rolle reflektieren – Machtkultur gestalten

Modul 2: Den Weg bahnen – Fehlerkultur etablieren

Modul 3: Das Beste wollen – Zielkultur aufbauen

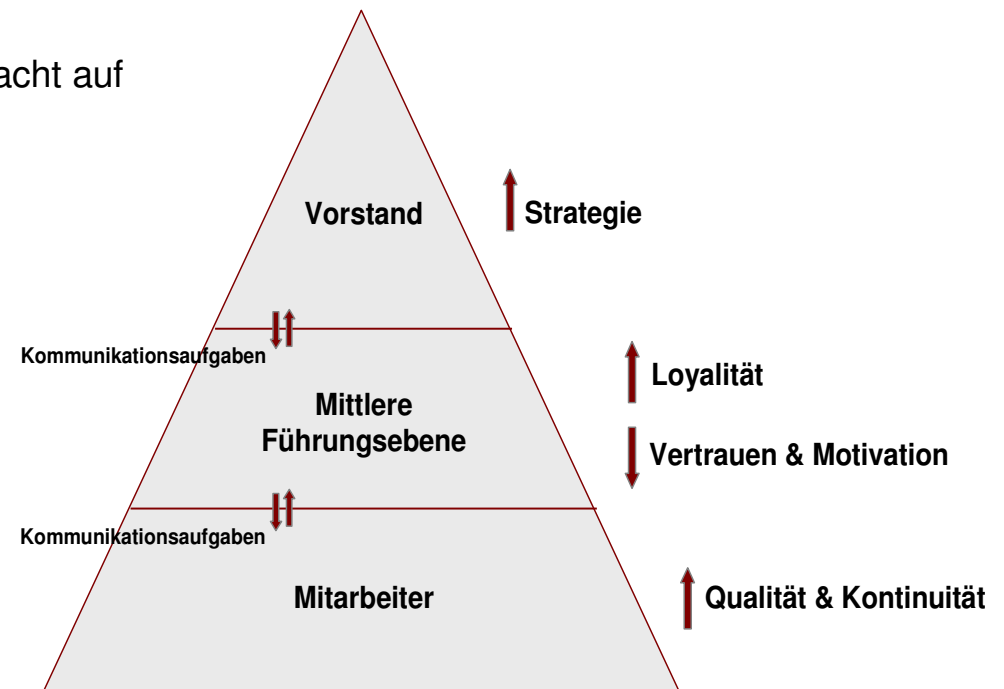
Modul 4: Zukunft gestalten – Visionskultur verstärken

Die Module im Überblick

Forum Diakonie: Diakonisch Denken und Handeln – Modul 1

In Modul 1 „**Die eigene Rolle reflektieren – Machtkultur gestalten**“ geht es um folgende Fragen:

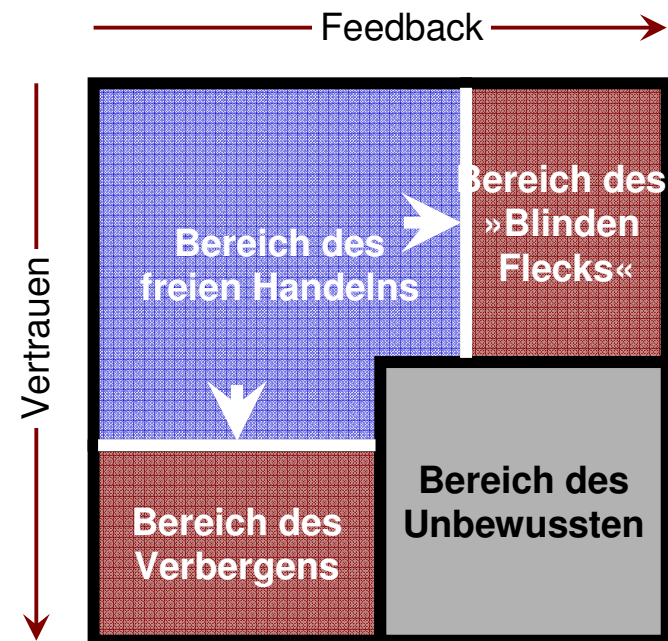
- Wie sieht die spezifische Führungsverantwortung der 2. Ebene aus?
- Wie ist sie abgegrenzt von der Führungsverantwortung der 1. Ebene?
- Welches Verständnis von Macht gibt es in der biblischen / christlichen / diakonischen Tradition?
- Welche Auswirkungen hat dies für uns?
- Was bedeutet Wahrnehmung von Führungsmacht auf dem Hintergrund der kritischen evangelischen Tradition in Bezug auf „weltliche Macht“?
- Was heißt das für das eigene diakonische Führungsprofil?
- Welche Rollenverständnisse der Tradition eignen sich als Ausgangspunkt der eigenen Standortbestimmung?



Forum Diakonie: Diakonisch Denken und Handeln – Modul 2

In Modul 2 „**Den Weg bahnen – Fehlerkultur etablieren**“ geht es um folgende Fragen:

- Was zeichnet eine gute Fehlerkultur aus?
- Weshalb ist sie wichtig?
- 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?
- Wie lässt sich Handlungsspielraum durch Fehlerkultur erweitern?
- Was sind geeignete Methoden um Feedback und Vertrauen aufzubauen?
- Welche guten Instrumente der Fehleranalyse gibt es?



Forum Diakonie: Diakonisch Denken und Handeln – Modul 3

In Modul 3 „**Das Beste wollen – Leistungskultur aufbauen**“ geht es um folgende Fragen:

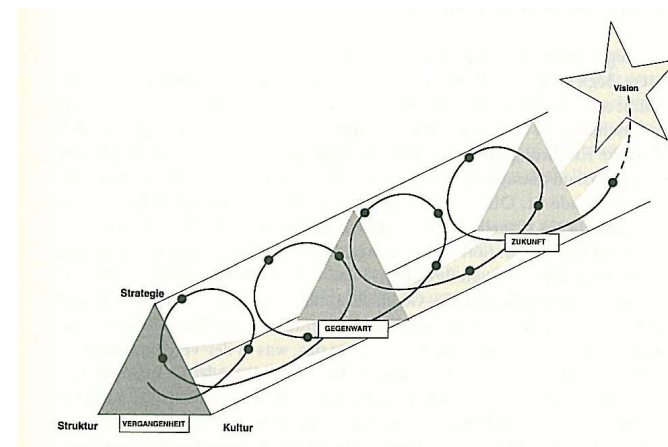
- Wie geht man mit frustrierten oder leistungsunwilligen Mitarbeitenden um?.
- Wo liegen Chancen und Gefahren der biblisch-diakonischen Tradition im Umgang mit Leistung?
- :Wie kann ein diakonisch verantwortetes Leistungsverständnis (gerade auf dem Hintergrund weniger werdender Ressourcen) aussehen, das dennoch einen guten, strukturell verankerten Umgang mit den „Verlierern“ aus Veränderungsprozessen sicherstellt?
- Wie differenziert muss der eigene Führungsstil sein, um mit Leistungsträgern und Low-Performern gleichermaßen kompetent umzugehen?.
- Wie sieht ein situativer Führungsstil aus, der Mitarbeitende wertschätzt und fordert?



Forum Diakonie: Diakonisch Denken und Handeln – Modul 4

In Modul 4 „Zukunft gestalten – Visionskultur verstärken“ geht es um folgende Fragen:

- Was ist Visionskultur?
- 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 hält man eine Vision lebendig bzw. wie setzt man sie um?



Visionsarbeit (nach Königswieser)

Modul 2:
„Den Weg bahnen – Fehlerkultur etablieren“

Was haben diese Produkte gemeinsam?



Was haben diese Produkte gemeinsam?

Was ist die Gemeinsamkeit von Champagner, Penicillin, der Meerschaumpfeife, der Teflonpfanne, Post-It's und Viagra: Sie sind allesamt Fehlerprodukte. Sie zeigen allesamt, was jeder weiß, dass nämlich irren nicht nur menschlich ist, sondern oft der Ursprung neuer Ideen ist. Eine gelebte Fehlerkultur ist Grundlage aller Innovation. Nur Mitarbeitende, die experimentieren und dabei ungestraft Fehler machen dürfen, werden Neues ausprobieren. Alle Unternehmen und Organisationen, die sich in Veränderungsprozessen befinden, sind deshalb auf eine gute Fehlerkultur angewiesen.

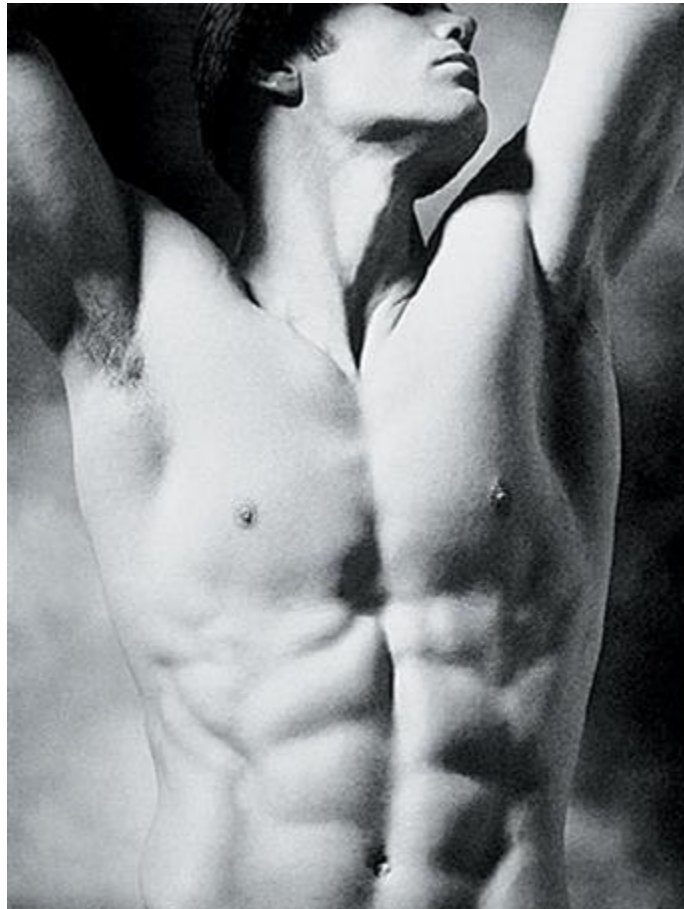
„Wir werden Fehler machen, weil sie dazu gehören. Aber wir lernen aus unseren Fehlern.“

So selbstbewusst, wie es Jürgen Klinsmann vor Beginn der Fußball-WM im letzten Jahr formuliert hat, müsste es in jedem Unternehmen, in jeder Organisation formuliert werden. Auch in Kirche und Diakonie. Die Erfahrung jedoch zeigt, dass selbst dort, wo vorhandene Fehlersysteme genutzt werden, es häufig nur die Kavaliersdelikte sind, die offen gelegt werden.

Der perfekte griechische Körper



... bis heute aktuell



Was verhindert eine gute Fehlerkultur?

Was verhindert eine gute Fehlerkultur? Ist es unser Anspruch, unser Streben nach Perfektion? Passen Fehler einfach nicht in unser Selbstverständnis? Liegt der Schlüssel einer nicht gelebten Fehlerkultur in unserem auf Vollkommenheit fixierten Menschen- und Weltbild?

Das Ideal der Vollkommenheit hat schon immer fasziniert. Nicht nur das der körperlichen Vollkommenheit „Es gibt den perfekten Job“ lautet der Slogan von FAZ.JOB.NET, der Stellenbörse der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Es gibt den perfekten Job, die perfekte Familie, Ehe, das perfekte Leben und wenn es sie nicht gibt, dann doch wenigstens die Sehnsucht nach Vollkommenheit, nach einem runden, abgeschlossenen Ganzen, das nichts zu wünschen übrig lässt. Diese Sehnsucht steckt tief in uns.

Bereits Platon legt sie in seinem „Gastmahl“ dem Komiker Aristophanes in den Mund. Er erzählt uns, dass unser ursprünglicher Naturzustand, zu dem wir zurückkehren wollen, der der Ganzheit und Vollkommenheit ist.

Ursprünglich, so Aristophanes, waren die Menschen unzerteilt, kreisrund, hatten vier Hände, vier Beine, vier Ohren und dementsprechend „an Kraft und Stärke gewaltig“. Um den Übermut dieser Menschen zu bändigen und einen möglichen Angriff abzuwehren, zerschnitten die besorgten Götter die Menschen in zwei Hälften. Seither sucht jeder Mensch seine andere Hälfte.

Die griechische Antike hat uns das Ideal der Vollkommenheit als Lebensziel fest eingepflanzt und die europäische Philosophie und Geistesgeschichte hat es durch die Jahrhunderte aktuell gehalten.

„Leben als Fragment“

Auch aus Sicht der Bibel ist der Mensch perfekt. Perfekt, weil er Gottes Ebenbild ist. „Du hast ihn wenig geringer gemacht als Gott.“ (Psalm 8) Aber mit einem gravierenden Unterschied. In der Bibel ist der Mensch immer Geschöpf Gottes und Sünder zugleich: Nur wenige Kapitel nachdem Gott den Menschen „zu seinem Bilde“ geschaffen hat, heißt es im Prolog zur Sintflutgeschichte, dass es Gott wegen der Bosheit des menschlichen Herzens „gereut“ habe, überhaupt irgendetwas zu schaffen. Aber bereits am Ende der Sintflutgeschichte beschließt Gott, die Erde nie wieder zu vernichten – eben um der Menschen willen. Der Bund, den Gott mit den Menschen dann schließt, ist eine Geschichte von Mord und Gewalttaten unter den Menschen und trotzdem zieht Gott seine Hände von der Schöpfung nicht zurück. Was die Urgeschichte in ihren Erzählungen so plastisch ausmacht, durchzieht das gesamte Alte und Neue Testament: der Mensch ist beides. Gottes Ebenbild und Sünder zugleich. Darin unterscheidet sich das christliche und griechische Menschenbild.

Der verstorbene Theologe Henning Luther hat genau hier die tiefe Wahrheit menschlicher Existenz gesehen und gegen das antike Ideal der Ganzheit und Vollkommenheit die christliche Vorstellung vom „Leben als Fragment“ gestellt. Der Begriff des Fragments meint entweder das noch Unvollendete oder das Unvollkommene, also was entweder noch nicht oder nicht mehr ganz ist. Genau das bezieht Luther auf die menschliche Existenz. Weil menschliche Existenz immer unvollkommen ist, ist sie immer „Fragment aus Vergangenheit“ und weil Leben bis zum Tod unvollendet ist, bleibt es immer „Fragment aus Zukunft“. Wir sind immer „Ruinen unserer Vergangenheit“ und zugleich auf jeder Stufe unseres Lebens immer auch offen für das, was in Zukunft noch geschehen kann.

Fragment aus Vergangenheit



Meine nicht zu Ende gegangenen Wege:

Meine ausgeträumten Träume:

Meine zerronnenen Hoffnungen:

Meine verronnenen Lebenschancen:

Meine verworfenen Möglichkeiten:

Meine vertanen Chancen:

Fragment aus Zukunft



Meine Hoffnungen:

Meine Träume:

Meine Sehnsüchte:

Meine Zukunftspläne:

Was bringt der Gedanke der Fragmentarität für eine gute Fehlerkultur?

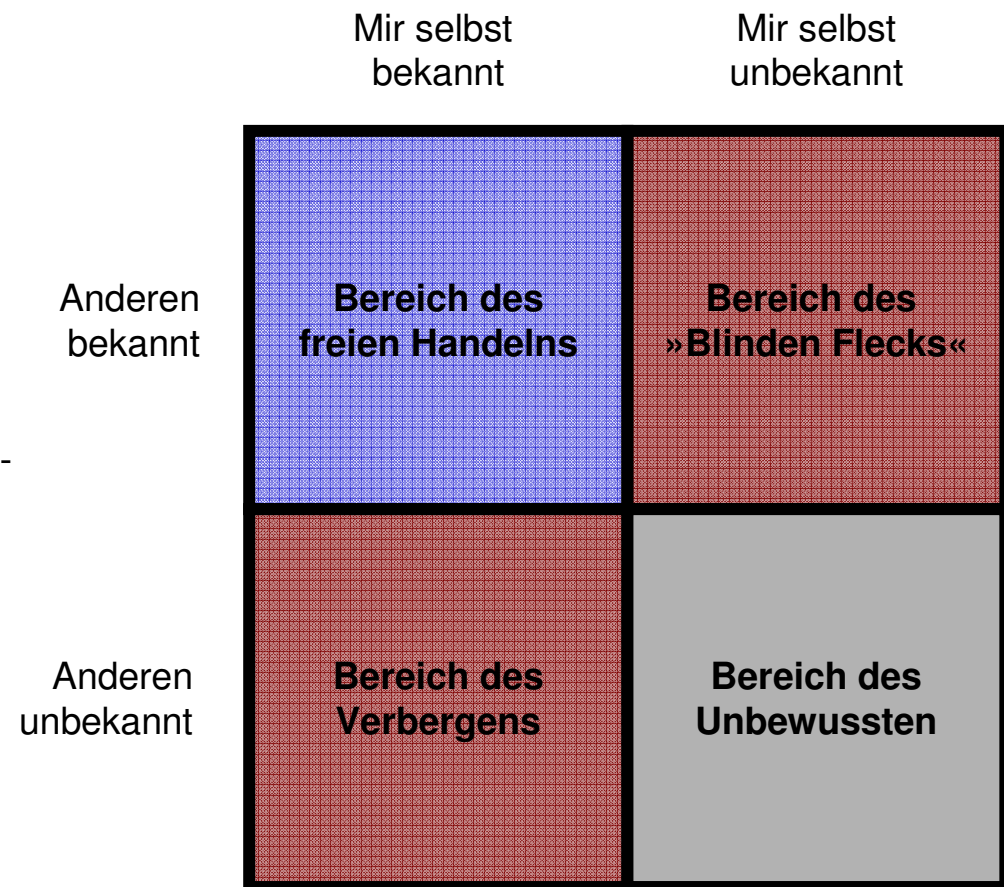
Was bringt der Gedanke der Fragmentarität für eine gute Fehlerkultur? Auch wenn es zunächst paradox klingen mag: Das Ideal der Perfektion grenzt Handeln ein, das der Fragmentarität weitet den Handlungsspielraum.

Der Gedanke erschließt sich, wenn man das Modell der Sozialpsychologen John Ingham und Harry Luff in die Überlegungen mit einbezieht, das in der Management-Literatur unter dem Namen Johari-Fenster eingegangen ist (siehe Abbildung). Ingham und Luff zeigen, dass es statt Dinge Realitäten gibt, die einem Selbst und Anderen bekannt sind. Da wo wir Sachverhalte, Wissen, Tatsachen miteinander teilen, können wir frei miteinander umgehen, frei handeln. Darüber hinaus gibt es Verhaltensweisen und Eigenschaften, die die Anderen sehen, man selbst aber nicht wahrnimmt – der so genannte „blinde Fleck“ in der Selbstwahrnehmung. Genau das Gegenteil wäre dann das, was Einem selbst bekannt ist, man aber Andere nicht wissen lässt; der Bereich des Verbergens: unsere heimlichen Wünsche, empfindliche Stellen, Fehler, Schwächen, Ängste.

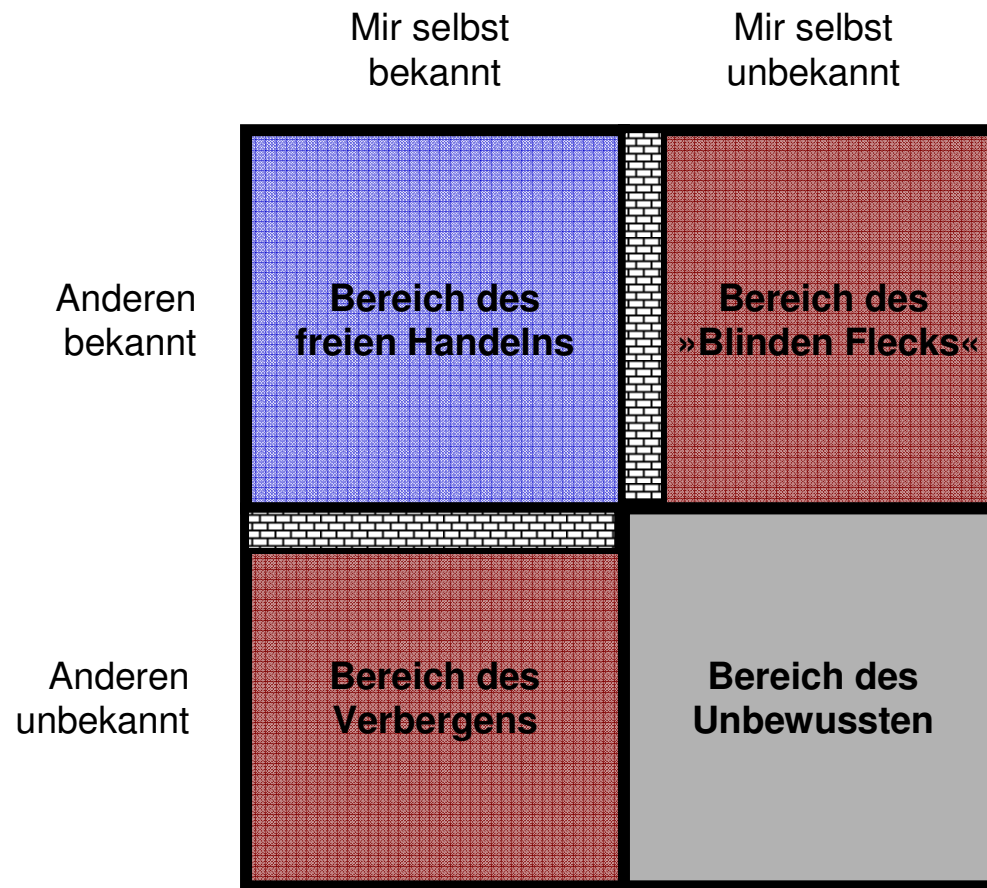
Das Johari Fenster

Die Grafik zeigt: die Grenzen gemeinsamen Handelns werden durch die Bereiche des Verbergens und des Blinden Flecks gesetzt.

Wer auf Vollkommenheit setzt, wird alles dafür tun, andere nicht in die Landschaft seiner eigenen Schwächen schauen zu lassen und auch der allzu genaue Blick auf die eigenen blinden Flecken würde die Vorstellung von Perfektion trüben. Mit der Folge, dass beides unterbleibt. Damit wird das Elend jedes Perfektionsideals deutlich: es macht das Leben nicht nur schwer, sondern schadet regelrecht, weil es den Bereich des freien Handelns um der Aufrechterhaltung der Illusion von Vollkommenheit willen einschränkt.



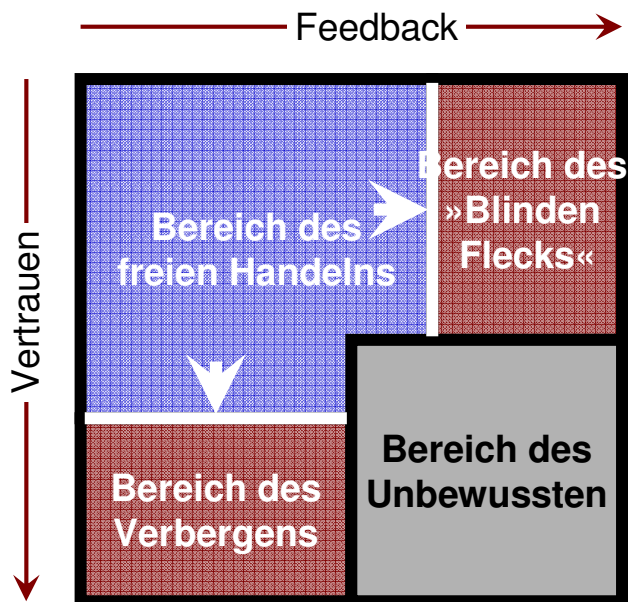
Das Johari-Fenster: Perfektionsanspruch baut Mauern



Das Johari-Fenster im Prozess

Genau hier liegt die Chance des christlichen Menschenbildes. Weil man sich den Blick auf den blinden Fleck gönnen kann, weil man vor anderen Schwächen und Fehler nicht zwanghaft verbergen muss, können Grenzen verschoben werden. Da, wo Fehler und Schwächen nicht mehr verborgen, sondern zur gemeinsam geteilten Realität werden, wird die Energie, die bislang in die Aufrechterhaltung dieser Grenzen investiert wurde, als Handlungsenergie zurück gewonnen.

Gleiches gilt für die Auseinandersetzung mit eigenen blinden Flecken. Auch die Auseinandersetzung mit ihnen führt zu mehr Handlungsspielraum. Umgekehrt gilt allerdings auch: wo beides nicht wächst, bleibt der Bereich des Handlungsspielraums nicht statisch, sondern zieht zunehmend zu.



Man muss über Fehler reden, um Handlungsspielraum zu erweitern. Eine gute Fehlerkultur besteht einerseits darin, in Feedbackschleifen Selbst- und Fremdwahrnehmung einander anzugleichen und blinde Flecken aufzulösen und andererseits soviel Vertrauen aufzubauen, dass ein durchlässiger Umgang mit eigenen Fehlern und Schwächen möglich wird.

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

Wie gebe ich Feedback?

Das 3-Stufen-Modell

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?

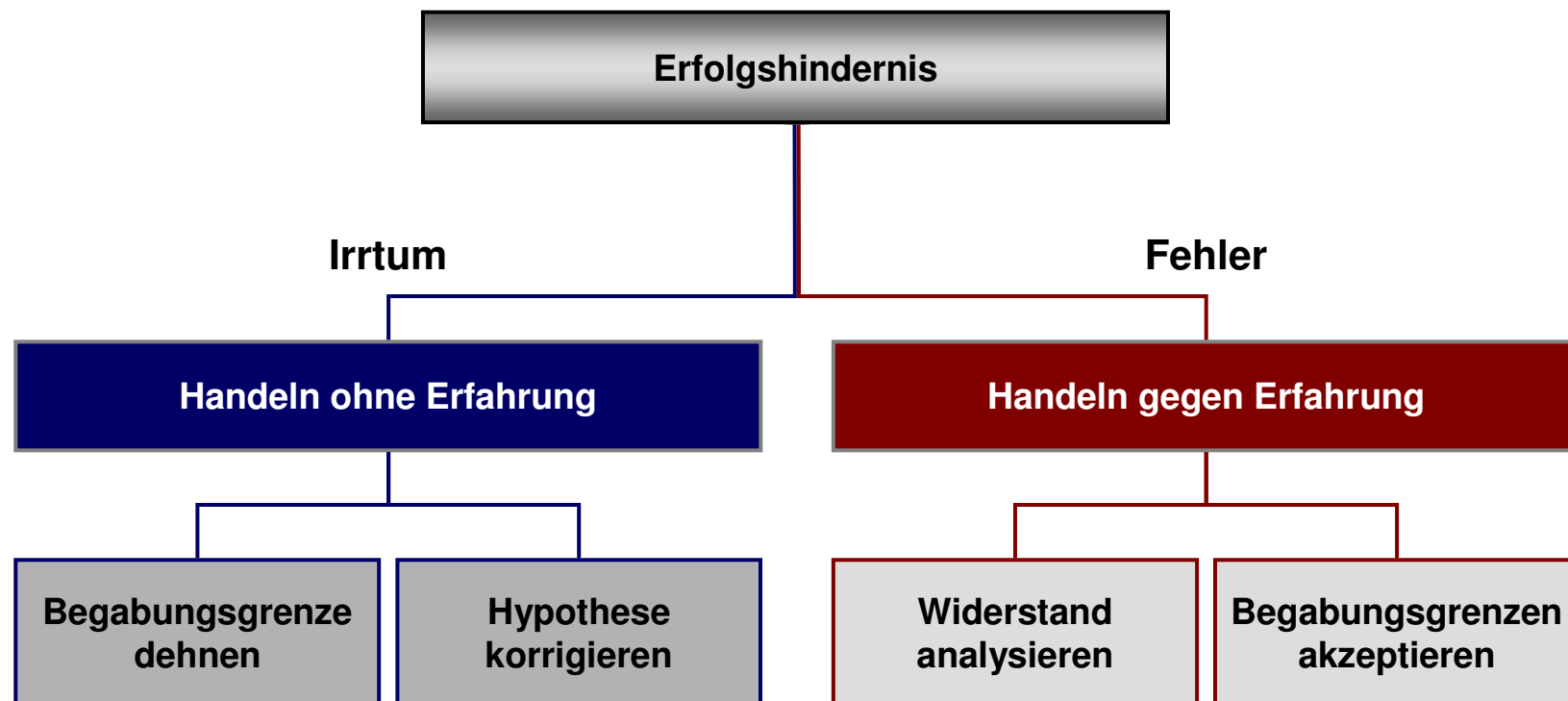
- persönliche Gefühle und Empfindungen
- Ich-Botschaften (Du-Botschaften unterstellen)

3. Schlussfolgerung (Bitte um Veränderung)

→ Was wünsche ich mir für die Zukunft?

- konkret und verhaltensnah
- umsetzbar, realistisch

Fehleranalyse I: Unterschied Fehler von Irrtum



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...

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?

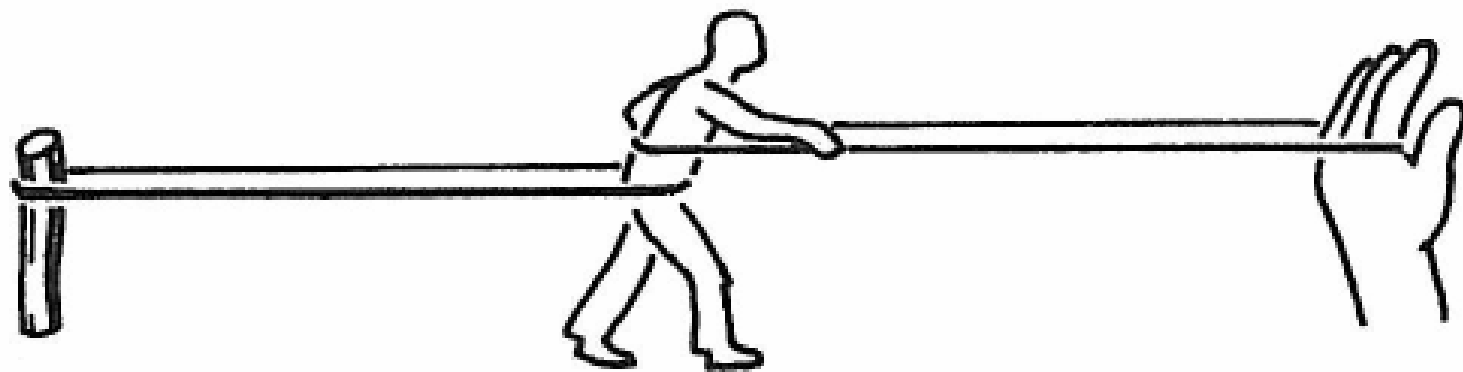
5. Das unerreichte Ziel: Scheitern impliziert, dass etwas nicht erreicht wurde. Ein vielleicht implizites, latentes oder zu hohes Ziel. Die damit verbundene Enttäuschung ist wertvoll, verweist sie doch auf eine vorangegangene Täuschung.

- 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



**Diakonisches
Profil**

**Führungsalltag /
gegenwärtige
Realität**

**Führungs-
verantwortung**