

**Diakonisch Denken und Handeln
Forum „Diakonie für Führungskräfte“**

Tagung „Spirituelles Diakonie-Management“ Berlin,
18.06.2008

DR. DITHMAR  PARTNER
MANAGEMENTBERATUNG

Die Idee von Forum Diakonie: Diakonisch Denken und Handeln

**biblisch-
christl.
Werte**

**Rahmenbedingungen
Kontexte**

Der Zusammenhang von Werten und Kontexten



Von den Werten zum Kontext



Selbstanspruch



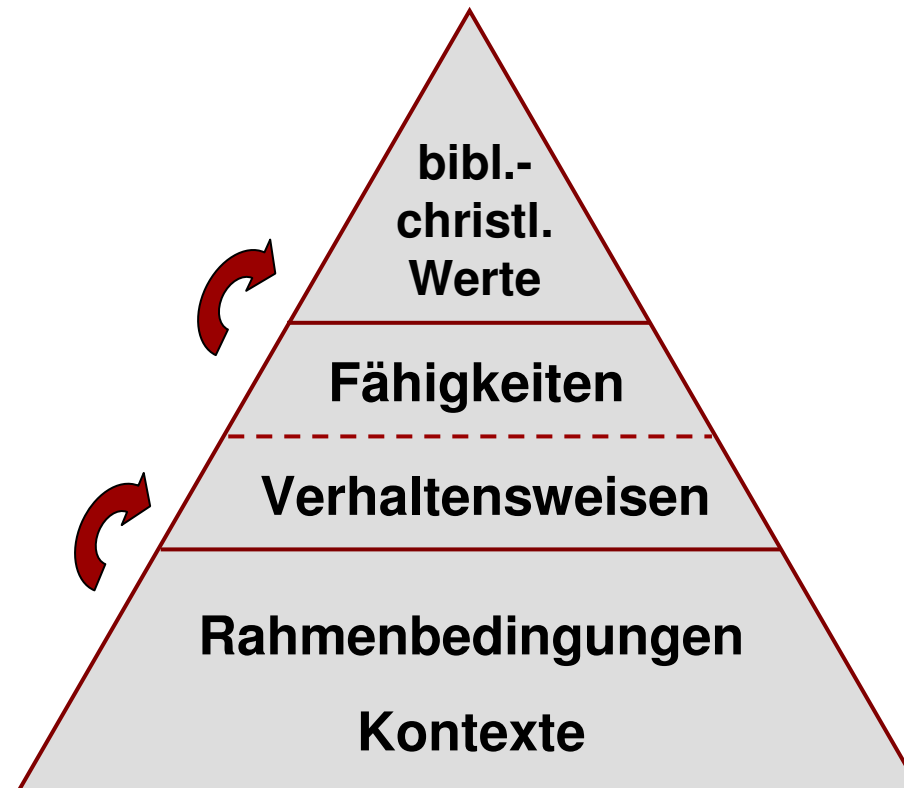
Realität

Von Kontexten zu den Werten

Im Rahmen der
Werte realisiert



Fremdanspruch



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



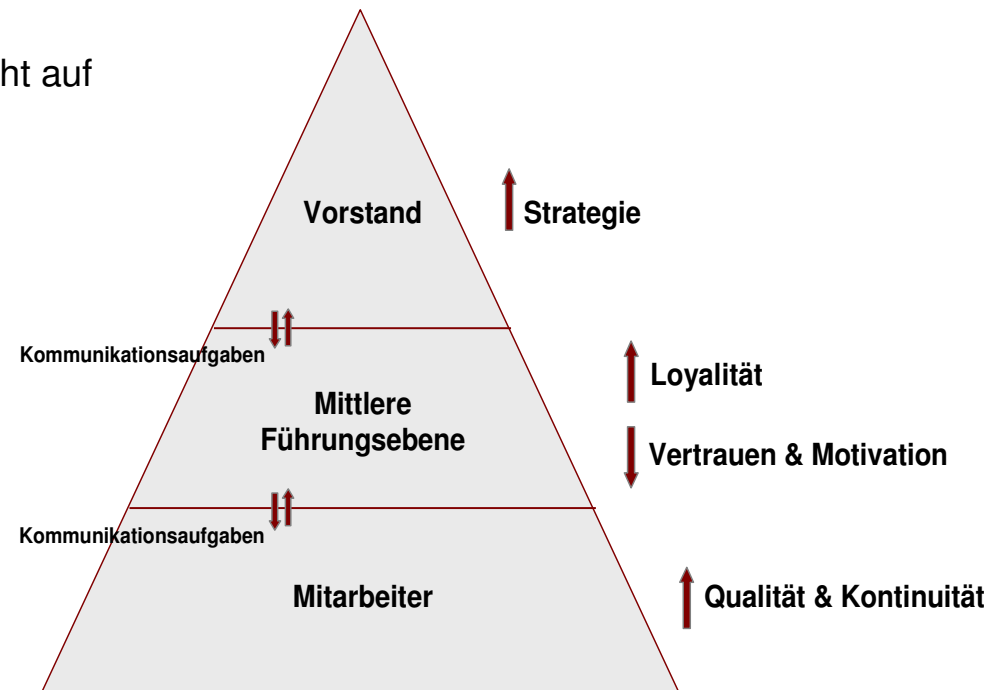
Zielsetzung V



Wie entsteht eine diakonisch verantwortete Machtkultur?

In Modul 1 „Die eigene Rolle reflektieren – Machtkultur gestalten“ 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?
- 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?



Ex 18, 13-27 (Luther 1984)

Am Morgen setzte sich Mose um dem Volk Recht zu sprechen. Und das Volk stand um Moses her vom Morgen bis zum Abend.

Als aber der Jethro, der Schwiegervater von Mose, sah, was Mose mit dem Volk tat, sprach er: „Was tust du denn mit dem Volk? Warum musst du ganz allein dasitzen, und das ganze Volk steht um dich her von Morgen bis zum Abend?“

Mose antwortete ihm: „Das Volk kommt zu mir her, um Gott zu befragen. Denn wenn sie einen Streitfall haben, kommen sie zu mir, damit ich richte zwischen dem einen und dem anderen und tue ihnen kund die Satzungen Gottes und seine Weisungen.“

Sein Schwiegervater antwortete: „Es ist nicht gut, wie du das tust.“ Jethro, der Schwiegervater, sprach weiter: „Du machst dich zu müde, dazu auch das Volk, das mit dir ist. Das Geschäft ist dir zu schwer; du kannst es allein nicht ausrichten. Aber gehorche meiner Stimme; ich will dir raten, und Gott wird mit dir sein. Vertritt du das Volk vor Gott und bringe ihre Anliegen vor Gott und tu ihnen die Satzungen und Weisungen kund, dass du sie lehrst den Weg, auf dem sie wandeln, und die Werke, die sie tun sollen. Sieh dich aber unter dem ganzen Volk um nach redlichen Leuten, die Gott fürchten, wahrhaftig sind und dem ungerechten Gewinn feind. Die setze über sie als Oberste über tausend, über hundert, über fünfzig und über zehn, dass sie das Volk allezeit richten. Nur wenn es eine größere Sache ist, sollen sie diese vor dich bringen, alle geringeren Sachen aber sollen sie selber richten. So mach's dir leichter und lass sie mit dir tragen.“

Mose gehorchte dem Wort seines Schwiegervaters und tat alles, was er sagte und erwählte redliche Leute aus ganz Israel und machte sie zu Obersten über tausend, über hundert, über fünfzig und über zehn. Und Mose ließ seinen Schwiegervater wieder in sein Land ziehen.

Dietrich Bonhoeffer über Civilcourage (Verantwortung)

Was steckt eigentlich hinter der Klage über die mangelnde Civilcourage? Wir haben in diesen Jahren viel Tapferkeit und Aufopferung, aber fast nirgends Civilcourage gefunden, auch bei uns selbst nicht. Es wäre eine zu naive Psychologie, diesen Mangel einfach auf persönliche Freiheit zurückzuführen.

Die Hintergründe sind ganz andere. Wir Deutsche haben in einer langen Geschichte die Notwendigkeit und die Kraft des Gehorsams lernen müssen. In der Unterordnung aller persönlichen Wünsche und Gedanken unter den uns gewordenen Auftrag sahen wir Sinn und Größe unseres Lebens. Unsere Blicke waren nach oben gerichtet, nicht sklavischer Furcht, sondern im freien Vertrauen, das im Auftrag einen Beruf und im Beruf eine Berufung sah. Es ist ein Stück berechtigten Misstrauens gegen das eigene Herz, aus dem die Bereitwilligkeit entsteht, lieber dem Befehl von „oben“ als dem eigenen Gutdünken zu folgen. Wer wollte dem Deutschen bestreiten, dass er im Gehorsam, im Auftrag, im Beruf immer wieder das Äußerste an Tapferkeit und Lebenseinsatz vollbracht hat?

Seine Freiheit aber wahrte der Deutsche darin – und wo ist in der Welt leidenschaftlicher vor der Freiheit gesprochen worden als in Deutschland von Luther bis zur Philosophie des Idealismus? –, dass er sich vom Eigenwillen zu befreien suchte im Dienst am Ganzen. Beruf und Freiheit galten ihm als zwei Seiten derselben Sache. Aber er hatte damit die Welt verkannt; er hatte nicht damit gerechnet, dass seine Bereitschaft zur Unterordnung, zum Lebenseinsatz für den Auftrag missbraucht werden könnte zum Bösen.

Geschah dies, wurde die Ausübung des Berufes selbst fragwürdig, dann mussten alle sittlichen Grundbegriffe des Deutschen ins Wanken geraten. Es musste sich herausstellen, dass eine entscheidende Grunderkenntnis dem Deutschen noch fehlte: die von der Notwendigkeit der freien, verantwortlichen Tat auch gegen Beruf und Auftrag. An ihre Stelle trat einerseits verantwortungslose Skrupellosigkeit, andererseits selbstquälerische Skrupelhaftigkeit, die nie zur Tat führte.

Civilcourage aber kann nur aus der freien Verantwortlichkeit des freien Mannes erwachsen. Die Deutschen fangen erst heute an zu entdecken, was freie Verantwortung heißt. Sie beruht auf einem Gott, der das freie Glaubenswagnis verantwortlicher Tat fordert und der dem, der darüber zum Sünder wird, Vergebung und Trost zuspricht.

(D. Bonhoeffer, Widerstand und Ergebung) Neuausgabe 1970, 14ff.

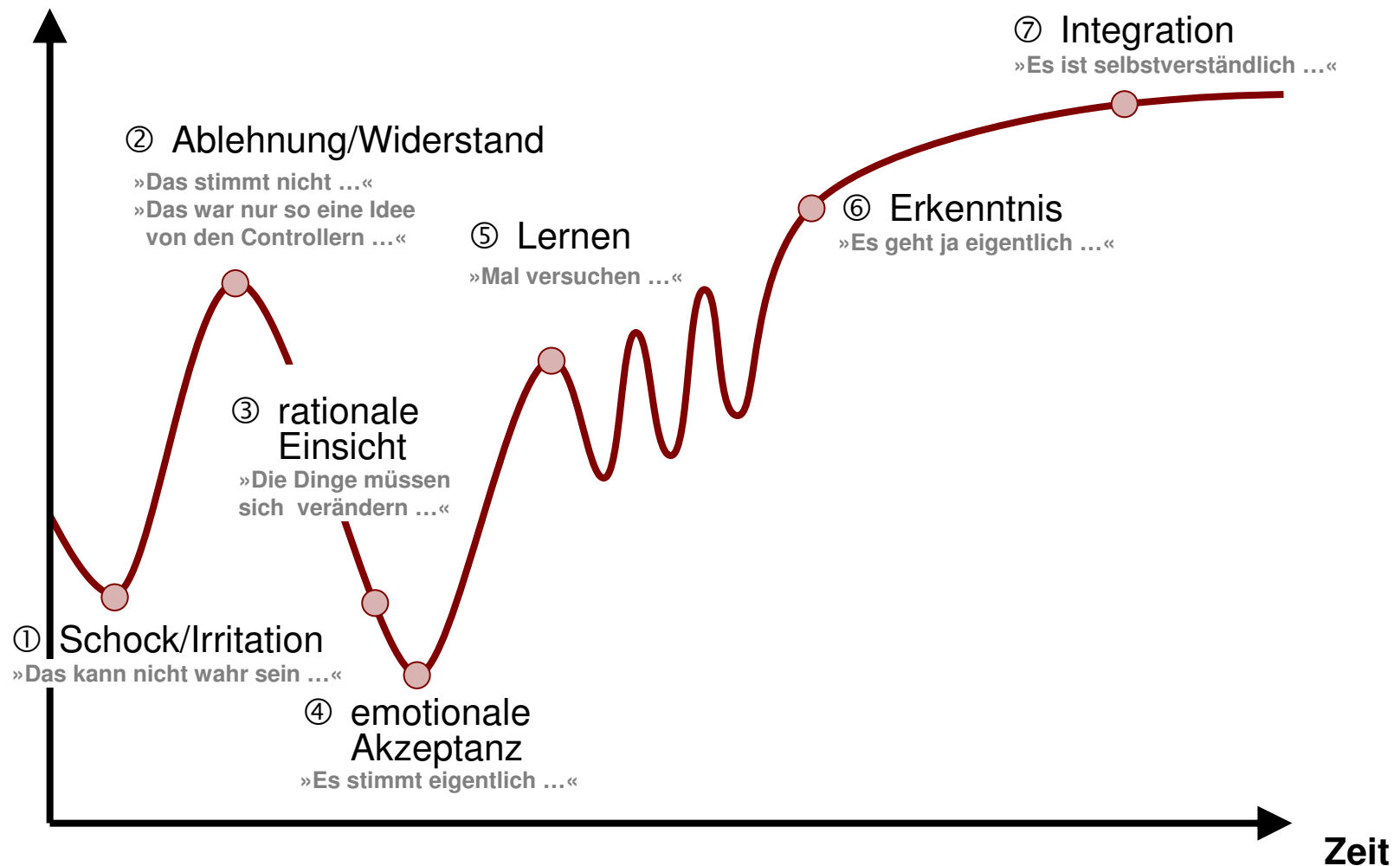
Dietrich Bonhoeffer: Ihr werdet nur denken, was ihr handelnd zu verantworten habt (Handlungskonsequenz)

Wir haben zu stark in Gedanken gelebt und gemeint, es sei möglich, jede Tat vorher durch das Bedenken der Möglichkeiten so zu sichern, dass sie dann ganz von selbst geschieht. Etwas zu spät haben wir gelernt, dass nicht der Gedanke, sondern die Verantwortungsbereitschaft der Ursprung der Tat sei. Denken und Handeln wird für Euch in ein neues Verhältnis treten. Ihr werdet nur denken, was ihr handelnd zu verantworten habt. Bei uns war das Denken vielfach der Luxus des Zuschauers, bei Euch wird es ganz im Dienste des Tuns stehen. „Es werden nicht die, die zu mir *sagen*: Herr, Herr! in das Himmelreich kommen, sondern die den Willen *tun* meines Vaters im Himmel“, sagte Jesus (Matth. 7,21).

(D. Bonhoeffer, Widerstand und Ergebung, Neuauflage 1979, S. 325.)

Die Veränderungskurve (Phasen-Modell)

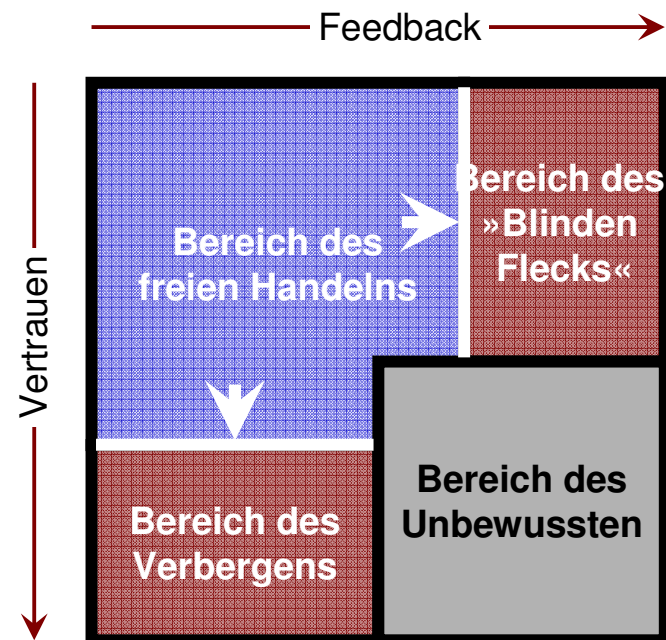
wahrgenommene
eigene Kompetenz



Wie entsteht eine diakonisch verantwortete Fehlerkultur?

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

- Was zeichnet eine gute Fehlerkultur aus?
- Weshalb ist sie wichtig?
- Welche Auswirkungen für die eigene Fehlerkultur hat ein auf „Perfektion“ zielendes Menschenbild?
- 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?



Was haben diese Produkte gemeinsam?



© Thomas Seifnacht



Der perfekte griechische Körper



Der ideale Mensch nach Platon

(...) Ferner war die ganze Gestalt eines jeden Menschen rund, so dass Rücken und Brust im Kreise herumgingen. Und vier Hände hatte jeder und Schenkel ebenso viel Hände, und zwei Angesichter auf einem kreisrunden Halse einander genau ähnlich, und einen gemeinschaftlichen Kopf für beide einander gegenüberstehende Angesichter, und vier Ohren, auch zweifache Schamteile, und alles übrige wie es sich hieraus ein jeder weiter ausdenken kann. Er ging aber nicht nur aufrecht wie jetzt, nach welcher Seite er wollte, sondern auch, wenn er schnell wohin strebte, so konnte er, wie die Radschlagenden jetzt noch, indem sie die Beine gerade im Kreise herumdrehen, das Rad schlagen, ebenso auf seine acht Gliedmaßen gestützt sich sehr schnell im Kreise fortbewegen. (...) An Kraft und Stärke nun waren sie gewaltig und hatte auch große Gedanken (...) dass sie sich einen Zugang zum Himmel bahnen wollten, um die Götter anzugreifen.

Zeus also und die anderen Götter ratschlagten, was sie ihnen tun sollten, und wusste nicht, was. Denn es war weder tunlich, sie zu töten und, das ganze Geschlecht wegzuschaffen, denn so wären ihnen auch die Ehrenbezeugungen und die Opfer der Menschen mit weggeschafft worden, noch konnten sie sie weiter freveln lassen. Zeus sagte: Ich glaube nun ein Mittel zu haben, wie es noch weitere Menschen geben kann und sie doch aufhören müssen mit ihrer Ausgelassenheit, wenn sie nämlich schwächer geworden sind. Ich will sie jeden in zwei Hälften zerschneiden, so werden sie schwächer sein und doch zugleich uns nützlicher, weil ihrer mehr geworden sind, und aufrecht sollen sie gehen auf zwei Beinen. Sollte ich aber merken, dass sie noch weiter freveln und nicht Ruhe halten wollen, so will ich sie noch einmal zerschneiden, und sie mögen dann auf einem Beine fortkommen wie Kreisel.

Dies gesagt, zerschnitt er die Menschen in zwei Hälften (...) Sobald er aber einen zerschnittenen hatte, befahl er dem Apollon, ihm das Gesicht und den halben Hals herumzudrehen nach dem Schnitte hin, damit der Mensch, seine Zerschnittenheit vor Augen habend, sittsamer würde (...) Dieser also drehte ihm das Gesicht herum, zog ihm die Haut von allen Seiten über das, was wir jetzt den Bauch nennen, herüber, und wie wenn man einen Beutel zusammenzieht, fasste er es in eine Mündung zusammen und band sie mitten auf dem Bauche ab, was wir jetzt den Nabel nennen (...) Nachdem nun die Gestalt entzweigeschnitten war, sehnte sich jedes nach seiner anderen Hälfte (...).

Von so langen her also ist die Liebe zueinander den Menschen angeboren, um die ursprüngliche Natur wiederherzustellen, und versucht aus zweien eins zu machen und die menschliche Natur zu heilen.

Platon, Das Gastmahl

Aristoteles Weg zur Perfektion: Der goldene Mittelweg

Ich kann kurz antworten: Der Mensch wird nur glücklich, wenn er alle seine Fähigkeiten und Möglichkeiten entfalten und benutzen kann.

Aristoteles glaubte an drei Formen des Glücks: Die erste Form des Glücks ist ein Leben der Lust und der Vergnügungen. Die zweite Form des Glücks ist ein Leben als freier, verantwortlicher Bürger. Die dritte Form des Glücks ist das Leben als Forscher und Philosoph.

Aristoteles betont, dass alle drei Formen zusammengehören, damit der Mensch ein glückliches Leben führen kann. Er lehnte also jede Form der Einseitigkeit ab. Wenn er heute lebte, würde er vielleicht sagen, dass ein Mensch, der nur seinen Körper pflegt, ebenso einseitig – und damit mangelhaft – lebt wie einer, der nur den Kopf benutzt. Beide Extreme sind Ausdruck einer verfehlten Lebensführung.

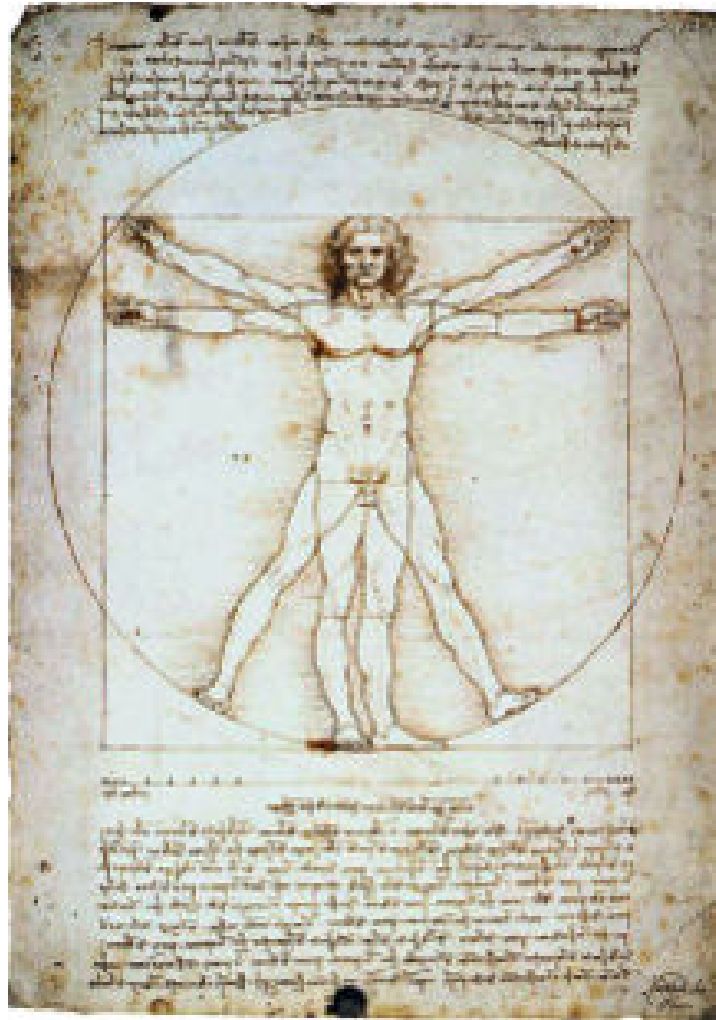
Auch was die Tugenden betrifft, verwies Aristoteles auf einen »golden Mittelweg«. Wir sollen weder feige noch tollkühn sein, sondern *tapfer*. (Zuwenig Tapferkeit bedeutet Feigheit, zuviel Tapferkeit Tollkühnheit.) Auch sollen wir weder geizig noch verschwenderisch sein, sondern *großzügig*. (Zuwenig großzügig sein ist Geiz, zu großzügig sein Verschwendung.)

Ebenso steht es mit dem Essen. Zuwenig essen ist gefährlich, aber auch zuviel essen ist gefährlich. Die Ethik von Platon und Aristoteles erinnert an die griechische medizinische Wissenschaft: Nur durch Gleichgewicht und Mäßigung werde ich ein glücklicher oder »harmonischer« Mensch.

Jostein Gaarder, Sofies Welt

Die Renaissance: Der perfekte Mensch

Motto der Renaissance: „Erkenne dich selbst als göttliches Geschlecht in menschlicher Verkleidung.“



*Leonardo da Vinci;
Der vitruvianische Mensch,
1492*

Das Menschenbild der Bibel – Die Urgeschichte

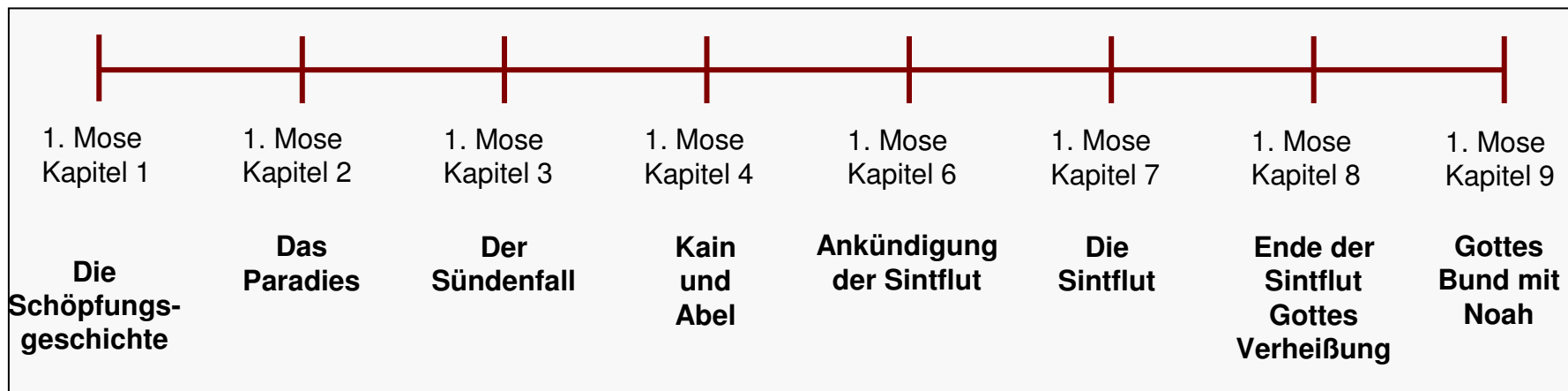
Schöpfung – Paradies – Kain und Abel – Sintflut.

Das sind die wohl bekanntesten Erzählungen des Alten Testaments.

Hier ist nicht von Israel die Rede, vielmehr geht es um Dinge, die jeden Menschen betreffen; es ist die sog. „Ur-Geschichte“, aber nicht im Sinne einer längst vergangenen mythischen Vorzeit, sondern im Sinne dessen, was immer geschieht, was jeder durchleben muss.

Es geht um Grunderfahrungen der Menschheit mit Erkenntnis, mit Unterschiedlichkeit und dem Bösen.

Der Aufbau der Urgeschichte:



Henning Luther: Leben als Fragment – Der Mythos der Ganzheit (Textauszug Nr. 1)

Das Ideal der Vollkommenheit fasziniert uns. An ihm messen wir viel – unsere Leistungen und unser Leben, uns selbst und andere. Und obwohl wir – wenn wir ehrlich sind – immer wieder scheitern, lassen wir ungern von diesem Ideal. Gibt es denn nicht immer wieder vollendet gelungene Leistungen, makellose Werke?

Ist denn der Wunsch nach Vollkommenheit, nach einem runden, abgeschlossenen Ganzen, das nichts zu wünschen übrig lässt, weil ihm nichts mehr fehlt, ist denn dieser Wunsch nicht nur verständlich und berechtigt? Steckt diese Sehnsucht nicht tief in uns?

Der griechische Mythos ist dieser Meinung. Jedenfalls versucht er uns das Geheimnis der Liebe aus diesem Wunsch nach Ganzheit zu erklären. Erklär mir, was Liebe ist! In Platons „Gastmahl“, dem Symposion, erzählt der Komiker Aristophanes eine Geschichte, die uns die Unruhe der Liebe aus dem Wunsch nach Wiederherstellung eines ursprünglichen Zustandes der Ganzheit verständlich machen soll:

Ursprünglich waren die Menschen – von denen es damals drei Geschlechter gab: ein männliches, ein weibliches und ein mannweibliches (drittes) Geschlecht - unzerteilt, kreisrund, hatten vier Hände, vier Beine, vier Ohren. Ihren Erzeugern – Erde, Sonne, Mond – ähnlich, waren sie „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. Fortan sucht jeder Mensch seine andere Hälfte (...).

Uns soll jetzt hier nicht beschäftigen, ob dieses Bild der Harmonie und Eintracht angemessen ist, um zu beschreiben, was Liebe ist. Uns soll es um den zugrunde liegenden Mythos der Ganzheit gehen. Der Mythos sagt, dass wir ‚eigentlich‘ ganz und vollkommen sind. Unser ursprünglicher Naturzustand, zu dem wir zurückkehren wollen, ist der der Ganzheit und Vollkommenheit. (...)

Aber ist das eigentlich wirklich so erstrebenswert, was uns der Mythos da als Urzustand der Ganzheit zeichnet? (...) Gegen das Ideal der Ganzheit und Vollkommenheit möchte ich die Vorstellung vom *Fragment* ins Spiel bringen. Leben als Fragment zu verstehen, heißt nicht, erniedrigt zu werden, auf die Unvollkommenheit *festgelegt* zu werden, also klein gemacht zu werden. Dies meint keine falsche Bescheidenheit. Leben als Fragment zu verstehen, soll vielmehr eine Befreiung sein, die uns von falschen Idealen löst. *P. Noll* hat einmal in seinen „Diktaten über Sterben & Tod“ kurz vor seinem eigenen Krebstod geschrieben: „Sehen wir das Leben vom Tode her, werden wir freier ...“ In Abwandlung möchte ich nun formulieren: Sehen wir unser Leben als Fragment, werden wir freier. Oder: Verstehen wir unser Leben als Fragment, können wir aufatmen und *leben*.

Henning Luther: Menschliches Leben als Fragment der Vergangenheit (Textauszug Nr. 2)

(...) Das Fragment bezeichnet das Unvollendete und Unvollkommene, das, was noch nicht oder nicht mehr ‚ganz‘ ist. (...) Die Kunstauffassung der Klassik wertet das Fragment eher negativ. Es ist das unvollendet gebliebene, bloß vorläufige, das unvollständig gebliebene und daher nicht gelungene oder auch das zerstörte Werk.

Mindestens zwei Bedeutungen des Fragments sind dabei zu unterscheiden. Da sind zum einen Fragmente als Überreste eines zerstörten, aber ehemals Ganzen – der Torso, die Ruine, also die *Fragmente aus Vergangenheit*.

Zum anderen sind da die unvollendet gebliebenen Werke, die ihre endgültige Gestalt nicht – noch nicht – gefunden haben, also die *Fragmente aus Zukunft*.

Das Fragmentarische kennzeichnet daher unser Leben in *zwei unterschiedliche Perspektiven*: auf der zeitlichen Ebene erscheint unser Leben sowohl als ein Fragment aus Vergangenheit als auch ein Fragment aus Zukunft.

Populäre Vorstellungen vom Wachstum einer reifen Persönlichkeit verdrängen allzu leicht die Einsicht darin, dass unser Leben (...) notwendig fragmentarisch bleiben muss.

Indem sie die Ich-Entwicklung der Menschen nur als Wachstumsprozess verstehen, unterschlagen sie die *Verlustgeschichte*. Wir sind immer zugleich auch gleichsam Ruinen unserer Vergangenheit, Fragmente zerbrochener Hoffnungen, verronnener Lebenschancen, verworfener Möglichkeiten, vertaner und verspielter Chancen. Wir sind Ruinen aufgrund unseres Versagens und unserer Schuld ebenso wie aufgrund zugefügter Verletzungen und erlittener und widerfahrener Verluste. Dies ist der *Schmerz* des Fragments. Die Ich-Entwicklung im Idealfall nur als Fortschrittsprozess zu verstehen, erscheint mir illusionär, weil die notwendig immer zugleich auch gegebenen Verluste und Brüche übersehen werden.

Fragment der Vergangenheit



Meine nicht zu Ende gegangenen Wege:

Meine ausgeträumten Träume:

Meine zerronnenen Hoffnungen:

Meine verronnenen Lebenschancen:

Meine verworfenen Möglichkeiten:

Meine vertanen Chancen:

Henning Luther: Der Mensch als Fragment der Zukunft (Textauszug Nr. 3)

Andererseits ist jede erreichte Stufe unserer Entwicklung immer nur ein Fragment aus Zukunft. Das Fragment trägt den Keim der Zeit in sich. Sein Wesen ist *Sehnsucht*. Er ist auf Zukunft aus. In ihm herrscht Mangel, das Fehlen in der ihn vollendeten Gestaltung. Die Differenz, die das Fragment von seiner möglichen Vollendung trennt, wirkt nun nicht nur negativ und enttäuschend, sondern verweist positiv nach vorn. Aus ihm geht eine Bewegung hervor, die den Zustand des Fragments zu überschreiten sucht. Unser Leben erwächst immer aus diesem Überschuss an Hoffnung. Und als Fragment zu verstehen, heißt dann, dass wir nicht bei uns selbst stehen bleiben, nicht bei dem, was wir sind oder geworden sind, sondern uns immer auch überschreiten auf das hin, was wir vielleicht sein *könnten*.

Fragment der Zukunft



Meine Hoffnungen:

Meine Träume:

Meine Sehnsüchte:

Meine Zukunftspläne:

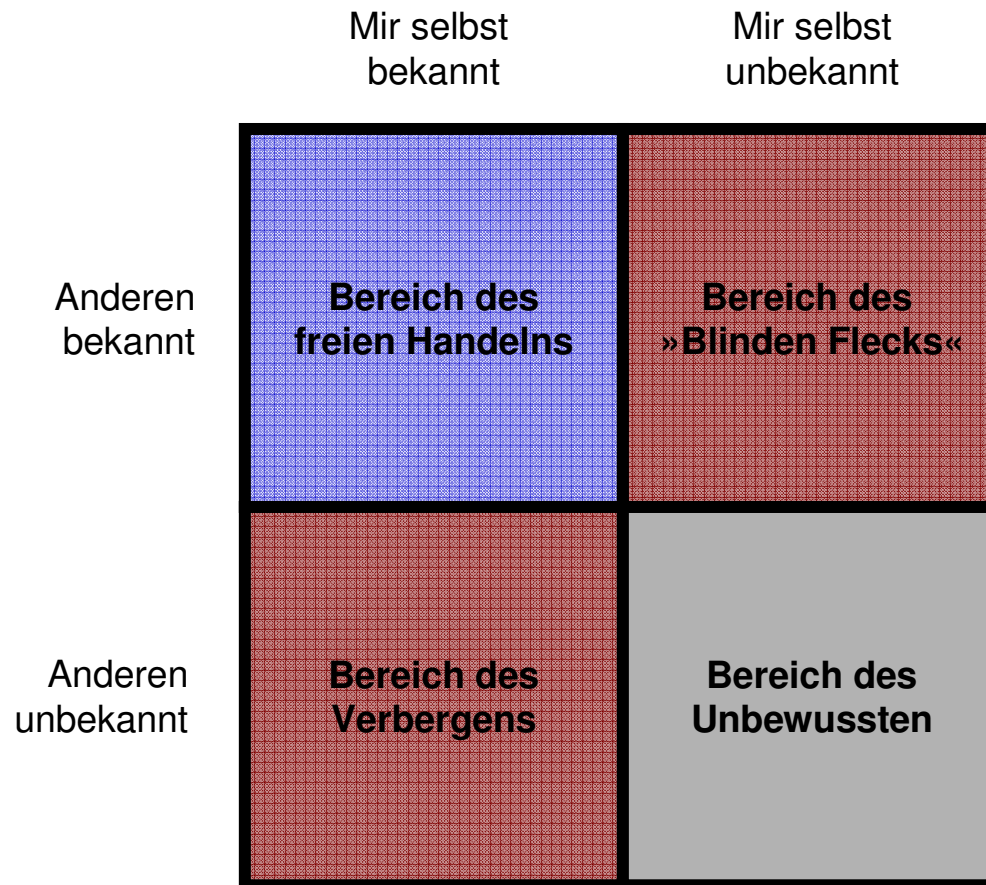
Henning Luther: Zusammenfassung (Textauszug Nr. 5)

Ich fasse die genannten drei Perspektiven zusammen. (...)

1. Jedes Stadium unseres Lebens stellt immer auch einen Bruch dar und einen Verlust – und ist nicht nur Wachstum und Gewinn. Insofern sind wir immer auch die Ruinen unserer Vergangenheit. (...) Wer nur Wachstum und fortschreitende Ganzheit sieht, verleugnet seine nichtrealisierten Wünsche der Vergangenheit und verdrängt die nicht positiv verarbeiteten Schuld- und Versagenserfahrungen. Ganzheit wäre nur bei Verzicht auf *Trauer* möglich.
2. Auf jeder Stufe unseres Lebens sind wir aber immer auch Fragmente und Entwürfe der Zukunft. Wir sind Baustellen, von denen wir nicht wissen, ob und wie an ihnen weitergebaut wird. Wir wissen immer nur, dass der Bau noch nicht vollendet ist. Gegen die Erstarrung steht die Sehnsucht, die Bewegung des Aufbruchs und der Selbstüberschreitung. Das Bild der Ganzheit und Abgeschlossenheit verführt demgegenüber zur selbstzufriedenen Satttheit, die das überraschend Neue einer offenen Zukunft ausblendet und sich den Provokationen zur Weiterentwicklung nicht stellt. Ganzheit wäre nur bei dem Verzicht auf *Hoffnung* möglich.
3. In jedem Stadium unserer Ich-Entwicklung sind wir durch Andere herausgefordert und infragegestellt. Wir sind nur wir selbst, insofern wir verletzlich und offen sind für Andere. (...). Das Ziel eines in sich runden und abgeschlossenen Lebens ist dem gegenüber angewiesen auf die Abschottung gegenüber dem Anderen (...). Ganzheit wäre nur bei Verzicht auf *Liebe* möglich.

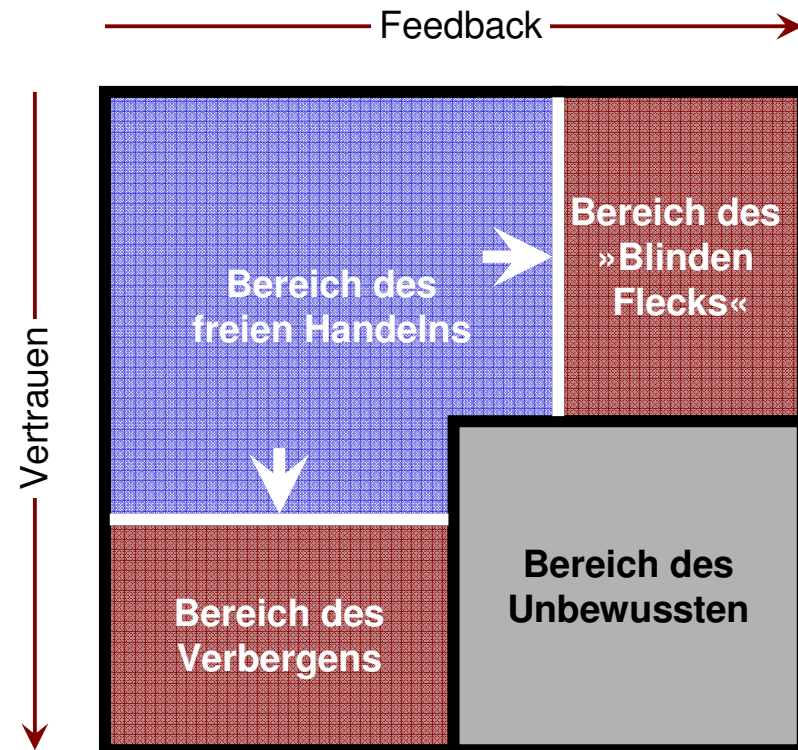
(...)

Das Johari Fenster



Feedback und Vertrauen als Voraussetzung für freies Handeln

Feedback und Vertrauen sind Voraussetzung für freies Handeln. Das heißt, freies Handeln setzt das Angewiesensein auf Andere voraus, die einem Feedback insbesondere auf eigene Fehler geben bzw. denen man gerade auch seine schwachen Seiten anvertrauen kann. Anders formuliert: nur ein transparenter Umgang mit den eigenen (und anderen) Schwächen ermöglicht freies Handeln.



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: 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.

Meine Scheitererfahrung:

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

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...

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

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

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?

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.

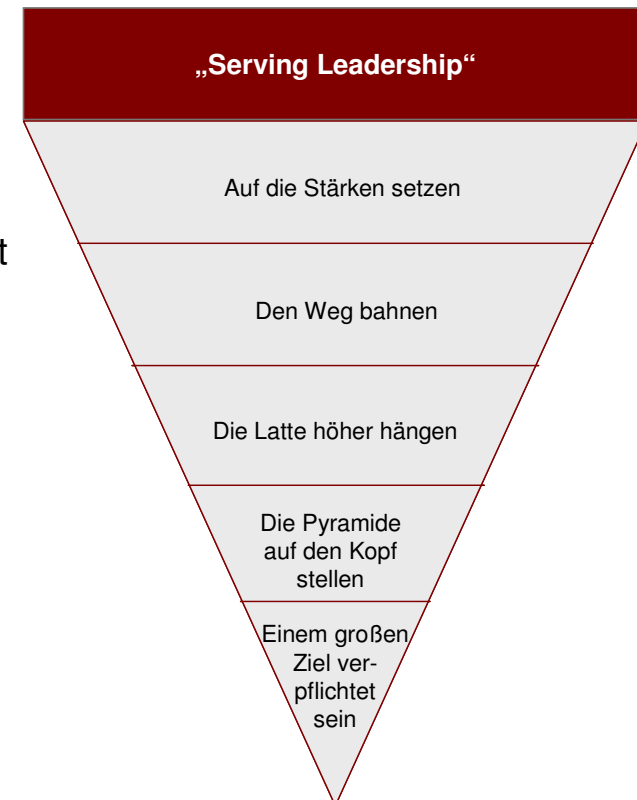
- Was wollte ich ursprünglich erreichen?
- Was will ich jetzt erreichen?

Wie entsteht eine diakonisch verantwortete Zielkultur?

In Modul 3 „Für Erfolge sorgen – Zielkultur aufbauen“ 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?



Ken Jennings und John Stahl-Wert: Serving Leaders

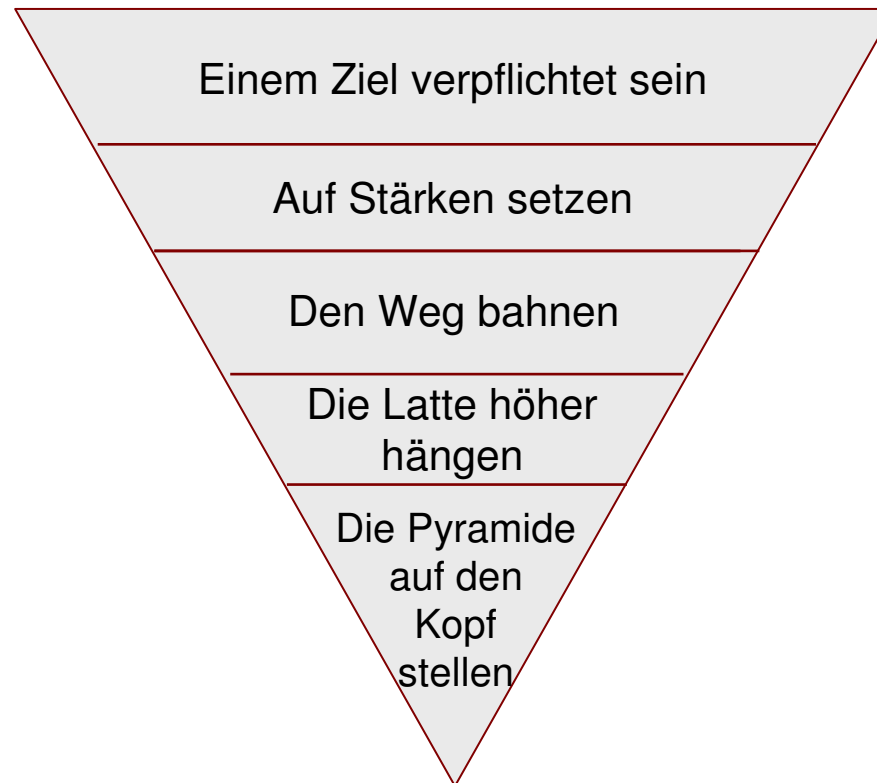
Führen heißt dienen, lautet der Untertitel dieses Buches. Es erzählt eine Parabel um die Hauptperson Mike Wilson bzw. dessen Tagebuchaufzeichnungen. Ziel des Autorenteams ist es, Anregungen zu geben, den persönlichen Führungsstil anders zu gestalten und sein Leben anders zu leben. Das Prinzip hierfür lautet: Serving Leadership.

Dieses Führungsprinzip basiert neben einfachen Grundsätzen auch auf der eigenen Einstellung als Führungskraft. So skizzieren die Autoren z.B. den Serving Leader als Persönlichkeit, welche ihr eigenes Ego zurücknehmen kann und das der anderen Menschen aufbaut. Das dahinter stehende Menschenbild lautet: Individuen versuchen meist das zu erreichen, was andere von ihnen erwarten – auch bei sehr hohen Erwartungen. Zugleich muss ein Serving Leader aber auch die Menschen, mit denen er arbeitet, respektieren bzw. im weitesten Sinne lieben. Ist diese Einstellung verinnerlicht, so beruht Serving Leadership auf den Prinzipien: Einem großen Ziel verpflichtet sein – Die Pyramide auf den Kopf stellen – Die Latte höher legen – Den Weg bahnen und auf die Stärken setzen. Wie diese Leitsätze angewendet werden, beschreiben die Autoren anhand unterschiedlicher Personen im Rahmen der Geschichte über und um Mike Wilson.

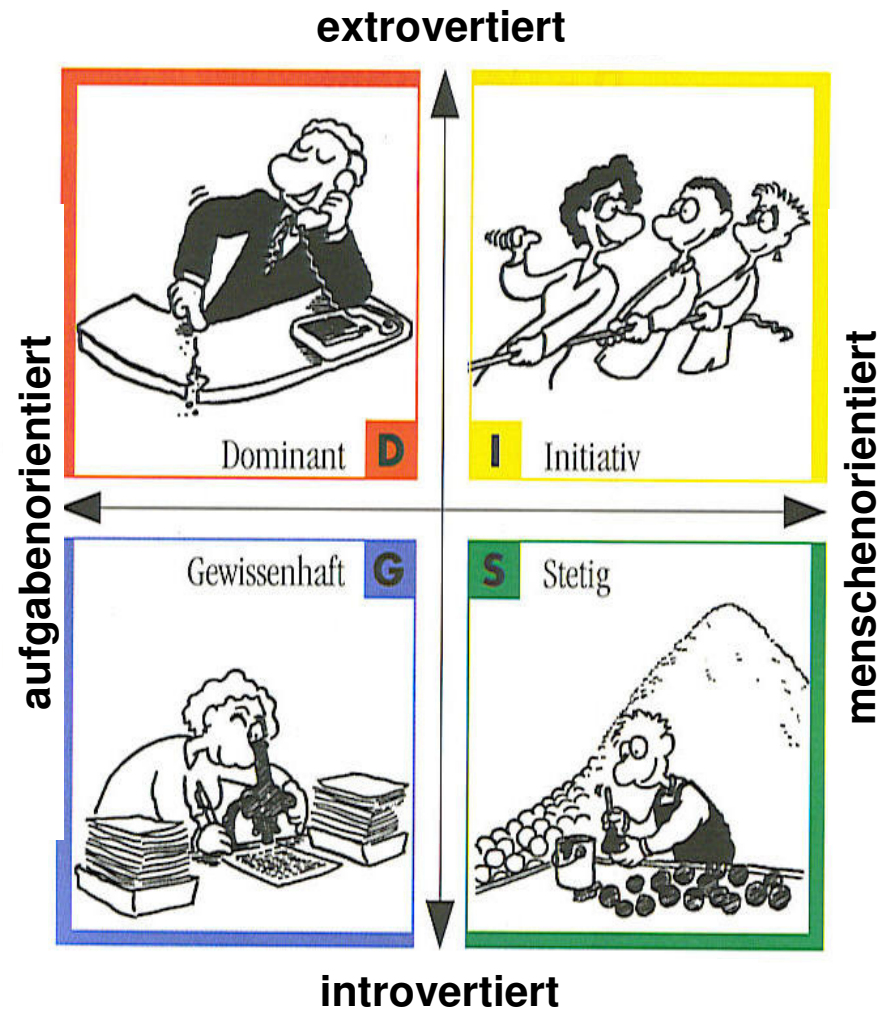
Dieses Buch polarisiert. Einerseits wird ein Führungsprinzip beschrieben, welches sicherlich erfolgreich angewendet werden kann. Andererseits verliert sich zu vieles davon in der Geschichte um Mike Wilson. Es hätte dem Buch gut getan, wenn die Schwerpunkte umgekehrt wären – mehr über Serving Leadership und weniger über Mike Wilson.

Fazit: ein sehr spannendes, bedenkenswertes und realisierbares Führungsmodell das zugleich leider aber der Leserin und dem Leser zu unklar vermittelt wird. Dennoch ist dieses Buch eine Empfehlung wert.

Serving Leadership



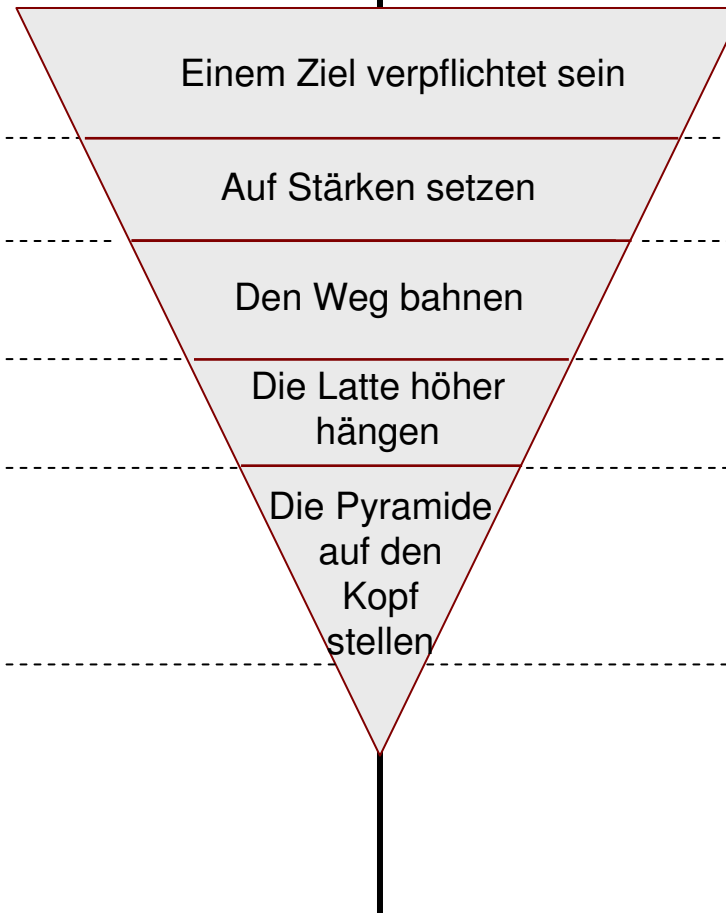
Verhaltensstile



Serving Leadership und DISG

D

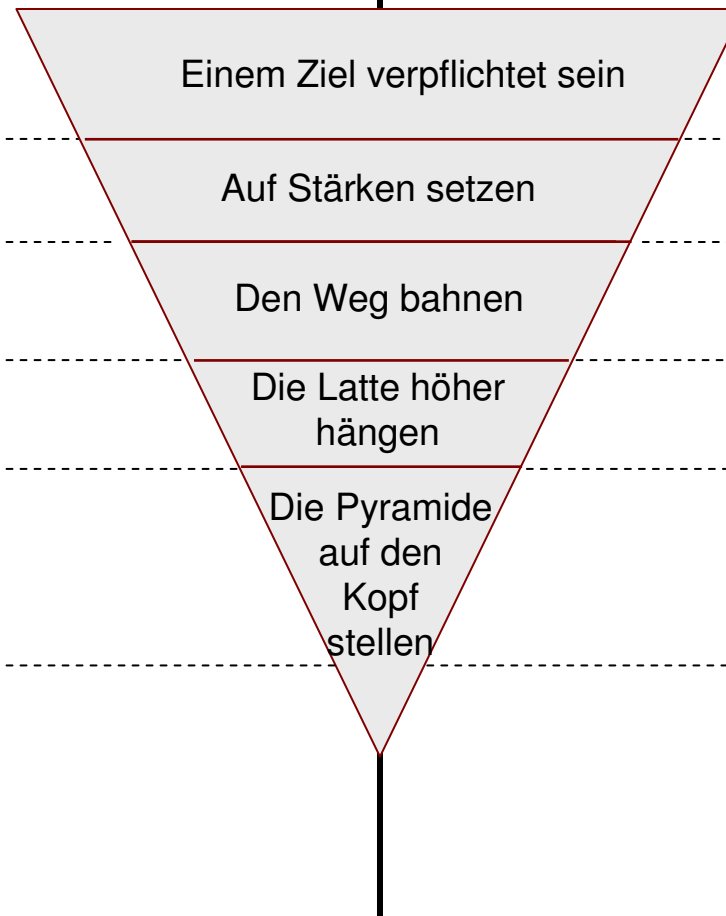
I



Serving Leadership und DISG

G

S



Die vier Führungsstile

Stil 1: LENKEN

Der Leiter gibt präzise Anweisungen und beaufsichtigt gewissenhaft die Durchführung der Aufgabe.

Stil 2: TRAINIEREN

Der Leiter lenkt und überwacht auch weiterhin gewissenhaft die Durchführung der Aufgabe, bespricht aber seine Entscheidungen mit den Mitarbeitern, bittet um Vorschläge und unterstützt ihre Fortschritte.

Stil 3: UNTERSTÜTZEN

Der Leiter fördert und unterstützt die Mitarbeiter bei der Durchführung der Aufgabe und teilt die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen mit ihnen.

Stil 4: DELEGIEREN

Der Leiter überträgt den Mitarbeitern die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen und die zu lösenden Probleme.

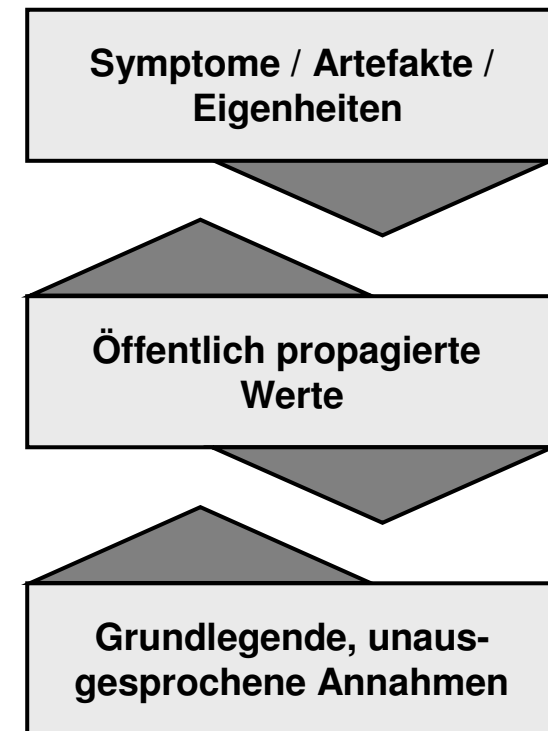
1.Korinther 12 (GNB)

12 Denn wie der Leib einer ist und viele Glieder hat, alle Glieder des Leibes aber, obwohl viele, ein Leib sind: so auch der Christus. 13 Denn in einem Geist sind wir alle zu einem Leib getauft worden, es seien Juden oder Griechen, es seien Sklaven oder Freie, und sind alle mit einem Geist getränkt worden. 14 Denn auch der Leib ist nicht ein Glied, sondern viele. 15 Wenn der Fuß spräche: Weil ich nicht Hand bin, gehöre ich nicht zum Leib; gehört er deswegen nicht zum Leib? 16 Und wenn das Ohr spräche: Weil ich nicht Auge bin, gehöre ich nicht zum Leib; gehört es deswegen nicht zum Leib? 17 Wenn der ganze Leib Auge wäre, wo wäre das Gehör? Wenn ganz Gehör, wo der Geruch? 18 Nun aber hat Gott die Glieder bestimmt, jedes einzelne von ihnen am Leib, wie er wollte. 19 Wenn aber alles ein Glied wäre, wo wäre der Leib? 20 Nun aber sind zwar viele Glieder, aber ein Leib. 21 Das Auge kann nicht zur Hand sagen: Ich brauche dich nicht; oder wieder das Haupt zu den Füßen: Ich brauche euch nicht. 22 Sondern gerade die Glieder des Leibes, die schwächer zu sein scheinen, sind notwendig; 23 und die uns die weniger ehrbaren am Leib zu sein scheinen, die umgeben wir mit größerer Ehre; und unsere nichtanständigen haben größere Anständigkeit; 24 unsere anständigen aber brauchen es nicht. Aber Gott hat den Leib zusammengefügt und dabei dem Mangelhafteren größere Ehre gegeben, 25 damit keine Spaltung im Leib sei, sondern die Glieder dieselbe Sorge füreinander hätten. 26 Und wenn ein Glied leidet, so leiden alle Glieder mit; oder wenn ein Glied verherrlicht wird, so freuen sich alle Glieder mit. 27 Ihr aber seid Christi Leib.

Wie entsteht eine diakonisch verantwortete Visionskultur?

In Modul 4 „Visionskultur – Neues entwickeln“ ging es um folgende Fragen:

- Wie entwickelt man eine gemeinsame Vision?
- Wie entsteht wirklich Neues?
- Was bedeutet Dekonstruktion?
- Wie lassen sich persönliche/gemeinsame Wirklichkeitsvorstellungen verändern?
- Wie überwindet man Dilemmata?
- Wie spürt man dysfunktionale Haltungen auf?



Was gehört zusammen?

A



B



C



D



E



F

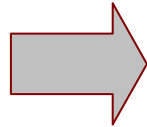


Was gehört zusammen?

A



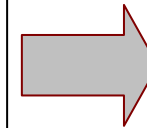
E



C



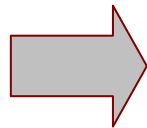
B



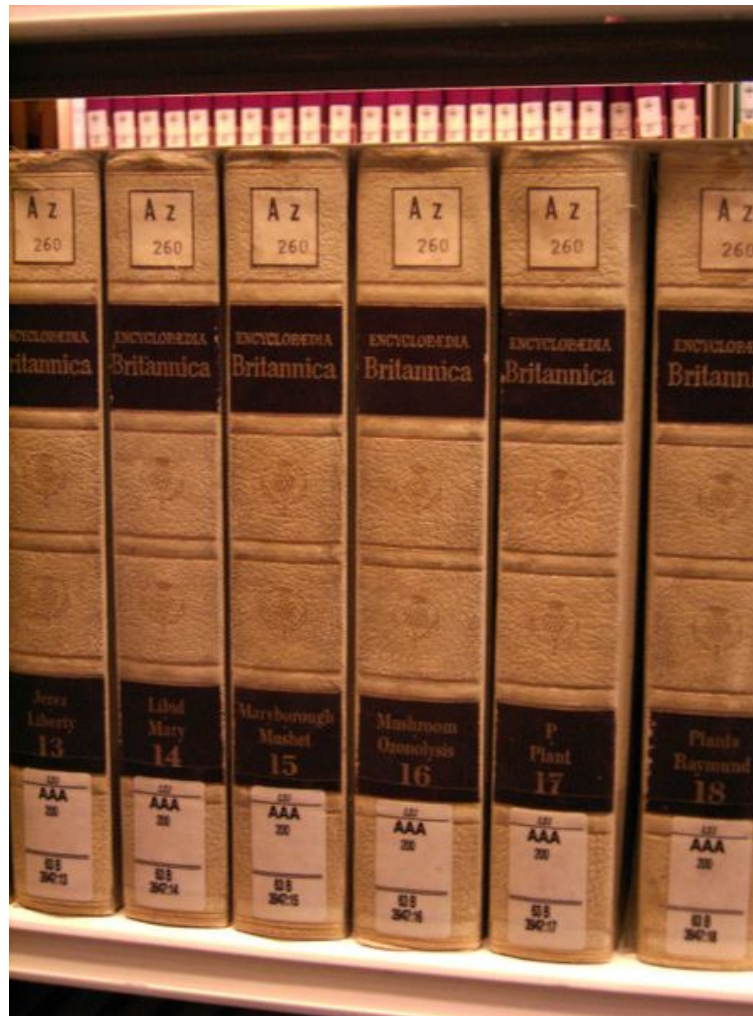
D



F



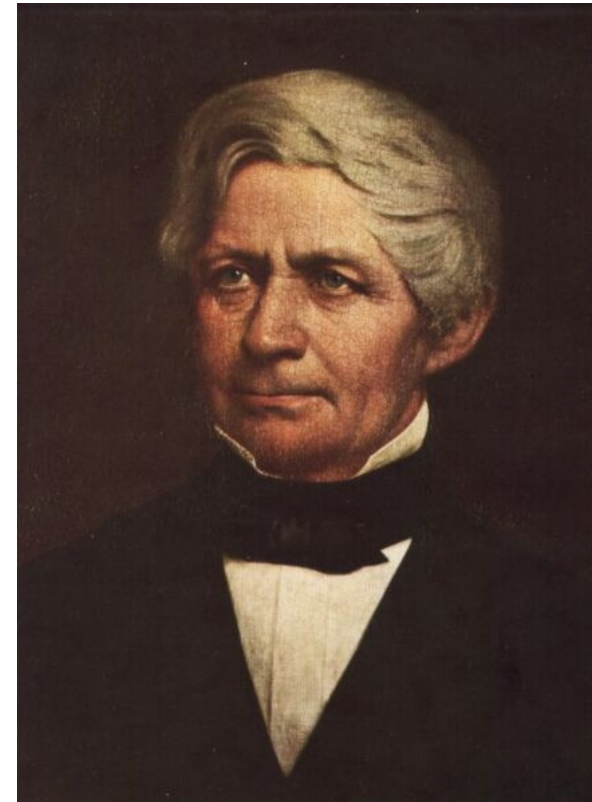
Das Beispiel der Encyclopaedia Britannica



<http://de.wikipedia.org/wiki/Bild:G%C3%B6ttingen-SUB-Britannica.02.JPG>

Was brauchte Wichern für seine Dekonstruktion?

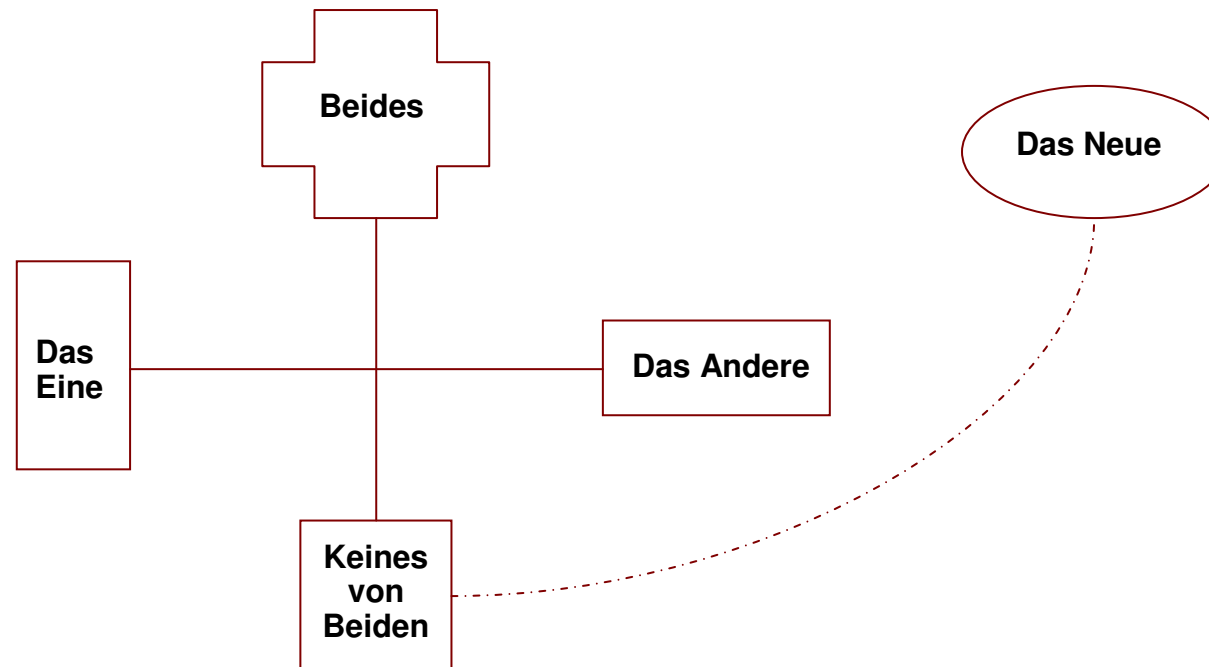
1. Sich von eingefahrenen Denkmustern befreien
2. Unzufriedenheit mit der Ausgangssituation
3. Wissen
4. Experimentierfreude
5. Sich nicht in Dilemmata aufhalten



Querdenken – Methode: Vom Dilemma zum Tetralemma

Das Tetralemma ist ein allgemeines Schema zur Überwindung jeder Erstarrung im schematischen Denken. Es stellt somit eine Synthese von schematischem Denken und Querdenken auf höherer Ebene dar.

Das Tetralemma besteht aus vier Positionen (den „Ecken“ des Tetralemmas) und der Auflösung des Tetralemmas („vierte Negation“).



Leiter der Schlussfolgerungen

