

Diakonie 

Bayern

DIAKONALE

Impulse für
Führungskräfte
in der Diakonie

Inhalt

Sinn entdecken

1. Mit mir beginnen...

Die eigene Motivation S. 12

2. Was wirklich wichtig ist...

Werte und Kultur S. 14

3. Gemeinsam unterwegs ...

Dienstgemeinschaft buchstabiert S. 18

Persönlichkeit entfalten

4. Gestalten wollen, können und dürfen...

Die Balance von Geben
und Nehmen S. 22

5. Alles fließt...

Von Stellschrauben und
Spielräumen bei Veränderungen S. 26

6. Auf den Teppich statt darunter...

Umgang mit Konflikten S. 30



Diakonisch handeln

7. Wo bin ich da gelandet ...

Das System Diakonie S. 34

8. Die Währung zählt ...

Wirtschaftlichkeit und Spiritualität S. 36

9. Wert hat was zu sagen ...

Entscheidungen treffen
und kommunizieren S. 40

Verantwortung leben

10. Den Leitungshut aufsetzen ...

Von Sandwichpositionen
und anderen Rollen S. 44

11. Kompetent führen ...

Handwerkszeug
für Führungskräfte S. 48

12. Wenn ich Euch nicht hätte ...

Mitarbeitende führen S. 52

Anschluss-Kapitel

! Das Entscheidende ist, ...

...was Sie damit und
daraus machen. S. 56



Prof. Dr. Beate Hofmann

Führen in diakonischen Organisationen heißt heute vor allem kommunizieren und Entscheidungsprozesse zu moderieren. Es heißt nicht mehr, einsam am Schreibtisch weise Entscheidungen zu fällen und ihre Umsetzung zu überwachen.

Führen heißt Mitarbeitende gewinnen, begleiten, motivieren und manchmal auch verabschieden.

Führen heißt Verantwortung tragen und sich für das eigene Tun und Lassen vor anderen verantworten müssen.

In der Diakonie geschieht dies in einer Vielfalt von Ansprüchen und Werten:

Nutzerinnen und Nutzer erwarten Zuwendung, Hilfe und achtsame Begleitung. Mitarbeitende erwarten Respekt und Wertschätzung, Vorgesetzte und Aufsichtsgremien erwarten gute Haushalterschaft im Umgang mit Ressourcen und die Erreichung gesetzter Ziele bei gleichzeitiger Schärfung des diakonischen Profils. Und Kirchengemeinden und Kirchenleitung



erwarten sichtbare Christlichkeit und Kirchlichkeit diakonischen Handelns.

Diese vielfältigen Erwartungen und Ansprüche können als Last oder als positive Herausforderung empfunden werden.

Führung heißt auch: Macht haben, und das macht etwas mit uns und den Menschen, die wir führen.

Darum ist es notwendig und hilfreich, das eigene Führungshandeln immer wieder kritisch zu reflektieren und im Blick auf seine Folgen für andere, aber auch für mich selbst zu überprüfen. Dazu ist die DIAKONALE ein gutes Hilfsmittel.

Wie in einem „Beichtspiegel“ oder den Analysefragen des Ignatius von Loyola für geistlich reflektierte Entscheidungsprozesse bietet die Broschüre Hinweise, Fragen und Anregungen. Sie lädt dazu ein, das eigene Führungshandeln in unterschiedlichen Perspektiven zu verstehen und zu überprüfen.

Möge es dazu beitragen, dass Führungskräfte in der Diakonie ein zentrales Element diakonischen Profils in ihrem eigenen Führungshandeln

umsetzen können: nämlich die Reflexion des eigenen Handelns unter fachlichen, ethischen, ökonomischen und spirituellen Aspekten.

Prof. Dr. Beate Hofmann

*Institut für Diakoniewissenschaft und
DiakonieManagement an der Kirchlichen
Hochschule Wuppertal/Bethel*

*Mitglied des Diakonischen Rats des
Diakonischen Werkes Bayern e. V.*

Eine Lesehilfe

Von Diagonale und Diakonale

Ein Schreibfehler im Titel? Diagonale mit „k“? Das fängt ja gut an!

Genau das tut es und das soll es! Schon der Titel soll Sie anregen, anders hinzuschauen, sich auf Überraschungen zu freuen und neue Bezüge herzustellen.

Eine Diagonale kennen wir alle – spätestens seit dem Geometrie-Unterricht: Eine schräge, quer verlaufende Linie, die zwei nicht benachbarte Ecken eines Vielecks geradlinig verbindet. Spätlateinisch bedeutet „diagonalis“ = durch die Winkel führend und bezieht sich auf das Griechische *diá* = durch und *gōnía* = Ecke, Winkel.⁽¹⁾

Aber was ist bitte schön eine oder ein „Diakonale“?

Eine besondere Form der diakonischen Geometrie? Durchaus! Geometrie bedeutet ‚Erdmaß‘ oder ‚Landmessung‘. Und um Landmessungen und das Maß in der diakonischen Führungsarbeit soll es gehen, die auch „durch die Winkel führt“.

Sie wagen hier mit uns eine neue Sicht auf vielleicht bereits Vertrautes und gewinnen neue Einsichten. Dazu ist es gut, etwas anders zu machen oder etwas anderes zu

machen. Wir haben uns für einen „schrägen“ Weg entschieden.

Sie werden eingeladen, quer zu denken, Verbindungen herzustellen, wo sie nicht gleich offensichtlich sind. Deshalb haben wir auch kein Kompendium, keine Aufsatzsammlung und kein Handbuch rund um Führung in der Diakonie verfasst. In schrägen Zeiten helfen gerade Wege wenig.

Wir haben vielmehr bewusst diagonal gedacht und wollen Horizontales und Vertikales „diakonal“ verbinden.

In der Diakonie geht es um Menschen, die aus Rastern fallen, deren Leben schräg verläuft und die nicht in gängige Schemata passen.

Diakonie stellt Menschen nicht in Ecken, sondern geht zu den Menschen in den Ecken und Winkeln und führt sie aus diesen heraus.

Um der Menschen willen ist deshalb Diakonie auch mehr als ein gut strukturiertes Hilfesystem mit Horizontale und Vertikale. Gerade das Schräge, das Diagonale, das Verbindende passt gut zur Diakonie. Deshalb lässt sich die Diagonale in diesem Kontext gut und gerne mit k schreiben ...



Als Führungskraft brauchen Sie neben klaren Strukturen diese verbindende, systemüberschreitende Sichtweise der Diagonale.

Deshalb bietet die DIAKONALE beides: Klare Themenfelder, als vier Quadranten angeordnet, werden in jeweils drei Kapiteln entfaltet.

Der Inhalt wird aber nicht lexikalisch erklärt, sondern liefert Ihnen mehr oder weniger „schräge“ Impulse zum Nach- und Weiterdenken. Die Inhalte können Sie vertiefen durch die Angebote des Diakonie.KolleGs. Sie können mitten in der Broschüre anfangen und sich dann diagonal durch die Kapitel bewegen.

Oder Sie lesen von Anfang bis Ende oder vom Ende bis zum Anfang. Sie finden Ihren Einstieg!

Nehmen Sie die DIAKONALE zur Hand und verweilen Sie dort, wo Sie sich angesprochen fühlen.

Haben Sie Mut zur Lücke! Es geht nicht um ein tabellarisches Abarbeiten von Inhalten, sondern um ein lebendiges Entdecken.

Springen Sie: vertikal, horizontal und diagonal – in jedem Fall DIAKONAL!

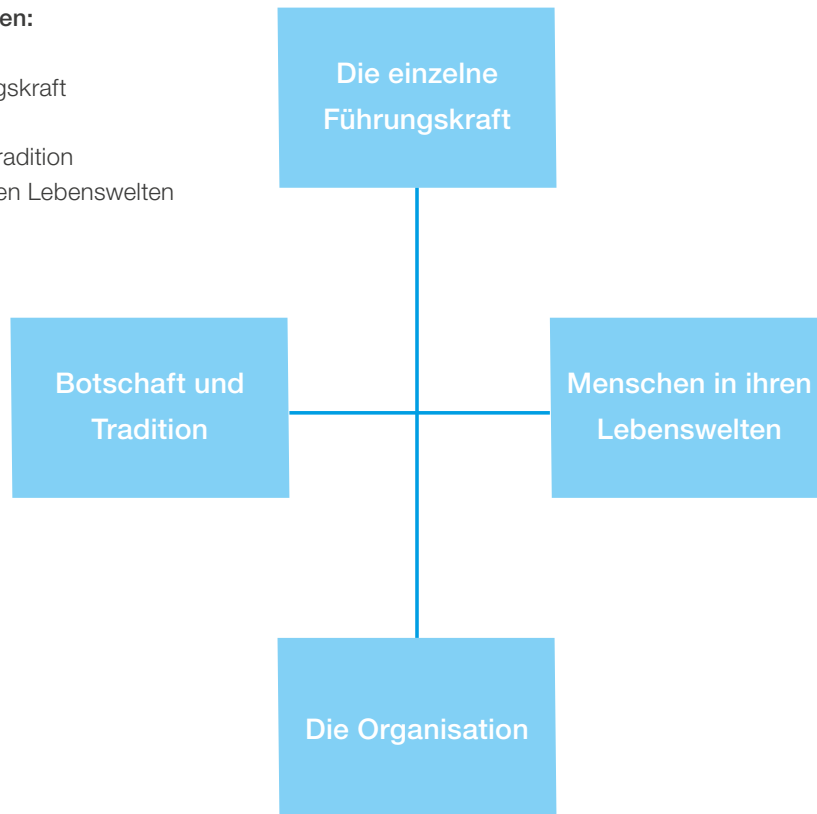
Wenn wir „diakonal“ an die Arbeit von Führungskräften herangehen, gibt es vier Dinge, die miteinander in Beziehung stehen:

- **Die einzelne Führungskraft** – als handelnde Person
- **Die Organisation** – die Diakonie als Rahmen und Anbieterin sozialer Dienste
- **Die Botschaft und Tradition** – der Auftrag und die Geschichte, in der die Diakonie steht
- **Die Menschen in ihren Lebenswelten** – für sie ist die Diakonie da, als Dienstgeberin und Dienstleisterin

Daraus ergibt sich ein konzeptionelles Bild der Verbindungen der einzelnen Aspekte.

Die 4 Bezugsrichtungen:

- Die einzelne Führungskraft
- Die Organisation
- Die Botschaft und Tradition
- Die Menschen in ihren Lebenswelten





Die Beziehungen zwischen diesen Größen eröffnen vier Räume, Quadranten genannt, die jeweils ein Themenfeld für die Führungsarbeit in der Diakonie konkreter beschreiben und in je drei Kapiteln entfalten:

- **Sinn entdecken:** Darin geht es um Ihre Eigen-Motivation, um Werte und Dienstgemeinschaft.
- **Persönlichkeit entfalten:** Hier stehen das Geben und Nehmen, Veränderungen und Konflikte im Mittelpunkt.
- **Diakonisch handeln:** Die Diakonie als System wird hier ebenso betrachtet wie das Thema „Wirtschaftlichkeit und Spiritualität“ und wie Entscheidungen kommuniziert werden.
- **Verantwortung leben:** In diesem Bereich geht es um Rollen, Führungskompetenzen und Mitarbeitendenführung.

Die vier Quadranten auf einen Blick

In jedem der zwölf Kapitel finden Sie entsprechend markiert Fragen und Zitate:

Fragen



Zitate



Nach den zwölf Kapiteln kommt kein Schlusskapitel, sondern ein An-Schluss-Kapitel zum Umsetzen in die eigene Realität im Alltag.

„DIAKONALE. Impulse für Führungskräfte in der Diakonie“ hat vor allem mittlere Führungskräfte im Blick, ist aber auch für andere Führungskräfte interessant.

Sie können die DIAKONALE als gedruckte Broschüre erhalten, sowie digital in gängigen Formaten für den PC und den eBook-Reader. So finden Sie in unterschiedlichen Situationen geeignete Optionen, sich durch die Broschüre anregen zu lassen.

Ein akustisches Schmankerl ist die Hörbuch-Fassung als mp3-Datei zum Herunterladen z. B. für längere Auto- oder Zugfahrten.

Zur DIAKONALE gehören neben der Broschüre die passgenauen Angebote des Diakonie.Kollegs.

Leben ist vielfältig! Wir haben immer Männer und Frauen im Blick. Deshalb verwenden wir im Text bewusst abwechselnd und austauschbar männliche und weibliche Formen oder wählen neutrale Formulierungen.

So bleibt der Textfluss erhalten und gleichzeitig wird deutlich, dass Frauen und Männer in gleicher Weise gemeint sind.

Das wirkt vielleicht erst einmal etwas schräg, ist aber genau das, was wir wollen: Diagonal und diakonal zum Nachdenken anregen!

Sinn
entdecken

Persönlichkeit
entfalten

Verantwortung
leben

Diakonisch
handeln



Sinn entdecken

Sinn entdecken	

Die eigene Motivation und Personalentwicklung

Meistens fängt man mit dem Ende an – manche lesen so ein Buch oder die Zeitung, aber auch für die Erreichung von Zielen oder im Projektmanagement wird immer wieder empfohlen, vom Ende her zu denken.

Das hat alles seine Berechtigung, trotzdem machen wir es einmal anders: Wir beginnen mit dem Anfang, und zwar mit Ihnen als Person und als Führungskraft! Mit sich selbst zu beginnen hat Vorteile. Ich bin (schon) da und ich kann etwas bewegen – nämlich mich selbst. Andere zu verändern ist ein mühsames und wenig erfolgversprechendes Unterfangen. Und andere sind oft nicht da oder stehen gerade nicht zur Verfügung. Deshalb lohnt es sich, mit dem Naheliegenden zu beginnen.

Es geht also um Sie als Führungskraft in der Diakonie. Vielleicht sind Sie neu dabei oder bereits ein „alter Hase“ – egal ob Neuling oder Erfahrene – dieses Buch will Sie anregen, über sich und das eigene Führungshandeln nachzudenken. Und es will Ihnen Anregungen geben zur persönlichen Weiterentwicklung, wo und wie auch immer Sie stehen, ob Sie am Anfang Ihres Wegs als Führungskraft stehen oder schon auf eine längere Wegstrecke zurückblicken können.

Immer wieder geht es darum, mit sich und bei sich selbst zu beginnen. Dazu helfen Fragen weiter ...

- *Was motiviert mich?*
- *Was treibt mich an für die Führungsaufgabe?*
- *Wo will ich hin? Wie möchte ich das umsetzen?*
- *Wie gehe ich mit Zeit um?*
- *Welche Gewichtung habe ich im eigenen Leben?*
- *Wie gestalte ich meine Life-Balance?*



Welche Beweggründe haben Sie, als Führungskraft tätig zu sein – besonders als Führungskraft in der Diakonie? Diese Gründe, die Sie bewegen, sind Ihre Motivation.

Diese ist der Motor, der Sie in Bewegung hält. Und dieser Motor braucht immer wieder neue Kraftstoffzufuhr. Ohne Sprit läuft der Motor nicht. Dazu gehört Ihr Umgang mit der Zeit. Auch die Gewichtungen im Leben sind entscheidend: Was bekommt wie viel Raum und Zeit und damit an Bedeutung?



Sie haben dieses eine und ganze Leben, in dem Sie arbeiten und alles andere tun, was zum Leben dazu gehört. Manchmal ist das ein Balanceakt, die unterschiedlichen Aspekte gleichzeitig im Blick zu behalten.

Für Führungskräfte geht es um Personalentwicklung – auch für sich selbst, für Sie selbst:



- *Wie gestalten Sie Ihre eigene Entwicklung?*
- *Wer wollen Sie eigentlich sein?*
- *Was ist Ihre Ambition?*
- *Wie können Sie diese leben?*

Als Führungskraft sorgen Sie für die Personalentwicklung Ihrer Mitarbeitenden. Dabei müssen Sie auch für die eigene „Person“(-al) entwicklung sorgen. Mit der eigenen Persönlichkeitsentwicklung der Führungskraft steht und fällt Ihre Führungs-Kraft. Management kann man lernen (z. B. mit bestimmten Führungswerkzeugen, sog. Management-Tools) – Leadership dagegen ist Ausdruck der Person (z. B. ihrer Kompetenzen, ihrer Erfahrungen, ihrer Handlungsfähigkeit). Ein Werkzeug kann jede und jeder in die Hand nehmen; ob daraus ein sinnvolles Werkstück wird oder nicht, hängt vor allem von der Person, also von Ihnen selbst, ab. Ihre eigene Ambition zu entdecken und Ihr eigenes Potenzial zu entfalten, ist eine zentrale Führungsaufgabe, die nicht zu dele-

gieren ist. Was ist Ihr Herzensanliegen? Was steht in Ihrem Stammbuch geschrieben? Was steckt noch in Ihnen und will gelebt werden? Sie führen mit Ihrer Person. Da ist es gut, sich immer einmal wieder Begleitung und Beratung von außen zu holen als Orientierungshilfe, Resonanzboden und Rückmeldeinstanz. Führung macht einsam. Es ist wichtig für Sie, Zugehörigkeit zu geben und zu erleben mit Menschen, die in einer ähnlichen Situation sind.

Es braucht speziell für Führungskräfte lustvolle Lehr-Lern-Arrangements inklusive guter Begegnungsmöglichkeiten mit anderen Menschen in der gleichen Situation, wo Impulse gegeben, aufgenommen, konkretisiert und reflektiert werden können. Daraus kann Erfolg entstehen. Wo können Sie das erleben?

*Wenn das Leben keine Vision hat,
nach der man strebt,
nach der man sich sehnt,
die man verwirklichen möchte,
dann gibt es auch kein Motiv,
sich anzustrengen.*

– Erich Fromm⁽²⁾



*Wenn man beginnt,
seinem Passfoto ähnlich zu sehen,
sollte man in den Urlaub fahren.*

– Ephraim Kishon⁽³⁾

2. Was wirklich wichtig ist...

Werte und Kultur



■ *Welches Menschenbild haben Sie eigentlich?*

Lassen wir das Theoretisieren. Was ein Menschenbild ist – darüber haben Psychologen und Philosophinnen jahrhundertlang nachgedacht. Heutzutage kommen noch Fachleute der Neurowissenschaften dazu. Theologinnen und Theologen verschiedener Religionen haben Antworten zu geben. Das können Sie nachlesen. Doch ganz pragmatisch: Was sehen Sie in Ihren Mitarbeitenden, Ihren Vorgesetzten, wenn Sie ihnen in die Augen schauen? Es wäre gut, Sie würden sich einmal im Jahr ein halbe Stunde Zeit nehmen, dies zu reflektieren und sich darüber Rechenschaft zu geben.

Arbeitskräfte, Kompetenzträgerinnen, Bremser, Störenfriede, Unterstützende, Be-„geist“-erte, Kostenfaktor, Liebenswerte, zur Freiheit Befreite...? Über jedes dieser Schlagworte kann man eine Weile nachdenken. Sicherlich ist Ihr Blick auf eine Person von der jeweiligen Situation abhängig. Aber dahinter – mit welcher grundsätzlichen Haltung begegnen Sie Ihren Mitarbeitenden in Konfliktsituationen und welche Konsequenzen hat das für Ihr Verhalten? Kann

es sein, dass Ihr Bild von Ihren Mitarbeitenden auch mit Ihrem Bild von sich selbst zu tun hat?

Ihr Selbstbild zeigt sich dann u. a. in den unterschiedlichen Rollen, die Sie als Führungskraft bereit sind einzunehmen: Wollen Sie Ziele setzen, Krisen und Schlechtwetterperioden managen, Potenziale fördern, Coach sein, klare Anweisungen geben, auch als Seelsorgerin wirken? Wollen Sie Moderator, Entscheiderin, Macher, Machtperson sein? Was ist Ihre Standardrolle als Führungskraft, diejenige, die Ihnen am leichtesten fällt? Welche Situationen fordern Sie dann, eine ungewohnte Rolle einzunehmen, eine Rolle, in der Sie selbst Lernende oder Lernender sind? Mit wem reflektieren Sie das?

Das christliche Menschenbild lädt Sie ein, den Wert eines Menschen nicht an seiner Leistung, seinem Besitz und seinen Erfolgen zu messen. Nicht die stehen gut da, die vor den anderen eine gute Figur abgeben oder zu den Leistungsträgerinnen und Erfolgreichen gehören. Jeder Mensch ist vor Gott gleich und gleich wertvoll. Und das, ohne etwas dafür zu tun oder tun zu können. Hauptsache geliebt – das sind wir alle, auch Sie! In aller Brüchigkeit und Fragmentarität unserer Existenz sind wir Ebenbild Gottes.



Das tröstet und befreit von einem übertriebenen Kampf um Anerkennung und einer scheinbar zu verdienenden Existenzberechtigung. Ganz schöne und auch ganz schön schwere Dinge wie Schuld, Scham und Scheitern gehören im Leben dazu. Sie alle definieren nicht unseren Wert – unabhängig von wirtschaftlicher Funktionalität, gesellschaftlicher Beitragsfähigkeit oder ökonomischer Verwertbarkeit eines Lebens. Und dieser Wert ist unverlierbar. Krankheit, Leiden und Behinderung gehören genauso zum Leben wie Glück, Eingebunden sein und Gesundheit. Sie sind Facetten des einen Lebens, das leben will unter Leben, das leben will (Albert Schweitzer ⁽⁴⁾). Sich darauf einzulassen, dieses Menschenbild im Alltag als Führungskraft zu leben, ist spannend und durchaus spannungsvoll.

Als Diakonie sind wir die soziale Arbeit der evangelischen Kirche. Wir schauen hin, benennen Unrecht, setzen uns ein für Gerechtigkeit, schauen auf die Optionen des Lebens, wollen lebensbejahend und lebensförderlich handeln – damit Leben aufgeht. Schön, dass Sie als Führungskraft mit dazu beitragen, dass Menschen konkret geholfen wird! „Tätige Liebe“ haben das die Grundväter und -mütter der Diakonie genannt.

Wie äußert sich das christliche Selbstverständnis bei Ihnen in der Organisation? Woran ist das erkennbar – für diejenigen, die dort arbeiten und diejenigen, die dieses Angebot nutzen?

Was unterscheidet Ihre diakonische Organisation von anderen Anbietern am Markt?

- *Was ist Ihnen etwas wert?*
- *Welche Werte stehen bei Ihnen hoch im Kurs?*
- *Wie zeigen Sie Wert-Schätzung?*
- *Wie können Sie Bedeutsamkeit erleben und fördern?*



Wie halten Sie es mit der Kultur? Sind Sie eher eine Banausin oder ein Freak – eher kulturbegeistert oder eher unbeleckt?

Dabei geht es nicht nur um Theater- oder Kinobesuche, Ballettabende oder kirchenmusikalische Konzerte, Ausstellungen, Lesungen und Events. Auch jede Organisation hat eine Kultur – wie auch immer diese aussieht, und wie auch immer diese bewusst und reflektiert gestaltet wird. Der Kern sind die Werte, die in der Organisation gelebt werden. Sie entfalten sich und werden sichtbar, oft sind sie versteckt, manchmal offensichtlich.

Kultur, das sind gelebte Werte – auch in Ihrer Organisation. Werte werden biografisch gebildet, im Lauf des Lebens und aufgrund des Lebens und der gemachten Erfahrungen. Welche Werte haben sich bei Ihnen eingenistet, sind in Ihnen heimisch geworden? Welche Werte werden von Ihnen und durch Sie gelebt? Welche Werte sind fest verankert?

Auch Ihre Organisation hat eine Biografie: Es ist reizvoll, sich die Geschichte der Organisation einmal mit biografischen Augen anzuschauen. Etappen der Organisationsgeschichte werden oft maßgeblich von Führungskräften und deren Werten geprägt. Wird das in Ihrer Organisation sichtbar? Was soll einmal als Ihr Beitrag wahrnehmbar geworden sein? Mit welchen Werten soll man Ihren Namen in Verbindung bringen?

An den Rändern sieht man besser! Wenn jemand neu in eine Organisation kommt oder geht, nimmt die Person die Kultur klarer wahr und kann gezielter Rückmeldungen geben. Dies können Sie nutzen! Wenn Sie als Führungskraft neu in ein System kommen, dann nehmen Sie wahr, was geworden ist, was andere vor Ihnen geschafft und geleistet haben. Machen Sie das deutlich – sich selbst und vor allem den anderen!

Das Wertschätzen des Bewährten ist eine gute Basis, um eigene Akzente zu setzen und Veränderungen anzugehen. Wer abkanzelt, was andere vorher gemacht haben, erhöht sich selbst und wird wie in einem Spiegel genau solche abwertenden Reaktionen auslösen – nur diesmal treffen sie einen selbst.

Werte sind keine statischen Wertanlagen für die hohe Kante, sondern Werte sind Beweggründe und Wegweiser für Handeln. Die Werte einer Führungskraft (und damit Ihre eigenen Werte!) spiegeln sich in der Organisation – sie sind dort erlebbar. „Wenn du wissen willst, was du willst, musst du schauen, was du tust“ (Rudolf Dreikurs, Individualpsychologe, 1897-1972⁽⁵⁾). Das Handeln einer Führungskraft zeigt, welche Haltung sie hat und welche Werte für sie handlungsleitend sind. Ihre eigenen Werte sind im Alltag erlebbar – das können Sie nicht verhindern! Deshalb ist es gut, dass Sie immer wieder neu Klarheit über die eigenen Werte gewinnen.

Führungskräfte sind Wertschätzer: Die eigenen Werte schätzen und ebenso mit einem wertschätzenden Blick auf andere schauen. Wertschätzung gewinnt an Wert, wenn sie ausgedrückt wird.

Dafür gibt es unterschiedliche Kanäle, auf denen Menschen empfänglich sind. Dabei ist durchaus Kreativität gefragt. Kleine Zeichen sind oft wirkungsvoller als große Aktionen. Wie können Sie am wirkungsvollsten Wertschätzung zeigen? Welche Form von Wertschätzung kommt bei Ihnen am besten an: Worte, Unterstützung, Zeit?



Es geht nicht um Lobhudelei oder ein beliebiges Austeilen von Freundlichkeiten. Ihnen sollte der Unterschied zwischen Lob und Wertschätzung deutlich sein: Ein Lob bezieht sich immer auf ein konkretes Verhalten, das als besonders wünschenswert verstärkt wird. So ein Lob dann und wann kann richtig gut tun. Und: Wann lobt schon einmal jemand die Chefin oder den Chef? Wertschätzung dagegen bezieht sich auf die Seins-Ebene, auf die Person selbst. Menschen geht es darum, in der eigenen Person gesehen zu werden und nicht nur in ihrer Funktion. In diesem Sinn ist Wertschätzung eine gute und nachhaltige Wertanlage – oder genauer gesagt eine Wertvergabe.

Gerade wenn es mal nicht nach Plan läuft, wenn Fehler passieren, ist es wichtig, trotzdem dem Menschen nicht die Wertschätzung zu entziehen. Dabei geht es um ein Trennen der Person mit einem unverlierbaren Wert von der problematischen Handlung. Besonders, wenn es gerade nichts zu loben gibt, ist und bleibt Wertschätzung wie eine Brücke zur Person, die dann auch ein verändertes Handeln möglich macht.

Wertschätzung zeigt sich manchmal versteckt. Eine ehrliche Kritik kann ein Geschenk sein, meist ziemlich herb verpackt. Wann haben Sie durch eine wertschätzende Kritik (das ist kein Widerspruch!) etwas lernen können? Wertschätzung hat viel mit begreifen, berühren, einfühlen, eindenken und eine Strecke mitgehen

zu tun. Es ist das A + O aller Führungsarbeit. Schätzen Sie das selbst als Arbeit wert!

Menschen sehnen sich danach, bedeutsam zu sein. Das gilt auch für Führungskräfte. Dies gelingt umso mehr, wenn Sie als Führungskraft dazu beitragen, dass andere sich als bedeutsam erleben können. Bedeutsamkeit kommt von Deutung: Einen Rahmen anbieten, der Leben und Arbeiten so deutet, dass das Wertvolle strahlen kann – wie ein Passepartout oder ein Rahmen die Aussage eines Bildes unterstreichen und verstärken kann. Führungskräfte sind damit auch Galeristinnen für Gelungenes. Was hängt bei Ihnen in der Galerie? Gelungenes von anderen, gemeinsam Gelungenes, persönlich Gelungenes? So eine Galerie sollte öfter einen Tag der Offenen Tür haben ...

Werte kann man nicht lehren,
sondern nur vorleben.

– Viktor E. Frankl⁽⁶⁾

Die Zukunft gehört jenen,
die an die Schönheit
ihrer Träume glauben.

– Eleanor Roosevelt⁽⁷⁾



3. Gemeinsam unterwegs ...

Dienstgemeinschaft buchstabiert



- *Wie verbunden fühlen Sie sich mit dem Sinn und Zweck der Organisation?*
- *Woran arbeiten Sie gemeinsam mit anderen – trotz unterschiedlicher Aufgaben und Hierarchiestufen?*
- *Was bedeutet für Sie „Dienstgemeinschaft“?*
- *Welche Ziele sind für Sie alle verbindlich?*
- *Was verbindet Sie untereinander?*

Bei Kirche und Diakonie ist manches anders. Statt von Arbeit wird von „Dienst“ gesprochen. Dabei denken bei „Dienst“ manche vielleicht an das Angebot eines Internet-Providers, andere an Dienstleistungsgesellschaft oder den Öffentlichen Dienst. Aber auch im Gottesdienst kommt dieser Begriff vor. Die Frage ist: Wer dient hier wem oder was? Was hat es mit dem Dienst in der Diakonie auf sich?

Auf der Homepage der Diakonie wird sehr oft nach dem Dienstrecht gesucht.

Der sogenannte „Dritte Weg“ als eine Dienstgemeinschaft von Dienstgebenden und Dienstnehmenden unterscheidet die Diakonie von anderen Arbeitgebern. Weder die einseitige Festlegung des Arbeitsrechts durch den Arbeitgeber (1. Weg) noch Tarifverhandlungen mit Streikrecht (2. Weg) sind passend für das, was Diakonie will.

Ein sogenannter „Dritter Weg“ beschreibt einen dialogischen Prozess in einem klaren Gegenüber von Dienstnehmenden und Dienstgebenden an einem Tisch. Die „Dienstgemeinschaft“ ist an sich ein formal-juristischer Begriff, der im Alltag umgesetzt werden will. Was heißt das konkret? Worin wird Dienstgemeinschaft erlebbar?

Dienst-Gemeinschaft lässt sich verstehen als eine Gemeinschaft, die miteinander einen Dienst tut – füreinander und für andere, für die sie da ist. Wie sich eine solche Gemeinschaft verstehen kann, zeigt sich, wenn man das Wort „DIENST“ buchstabiert:

D wie Dialog, I wie Interesse, E wie Empathie, N wie Nachvollziehbarkeit, S wie Solidarität, T wie Transparenz. Die GEMEINSCHAFT als „WIR“ ist da bereits überall mit drin.

D *Dialog: Wir sprechen miteinander.*

I *Interesse: Wir haben und zeigen Interesse aneinander.*

E *Empathie: Wir fühlen und fühlen uns ein.*

N *Nachvollziehbarkeit: Wir handeln nachvollziehbar.*

S *Solidarität: Wir treten füreinander ein und helfen uns.*

T *Transparenz: Wir haben klare Strukturen und Wege.*

Vielleicht kommen Ihnen noch ganz andere Begriffe, mit denen Sie Dienstgemeinschaft buchstabieren würden?

Dienstgemeinschaft bedeutet auch Zugehörigkeit anbieten, fördern und sich daran freuen. Neben der Generativität ist Zugehörigkeit eines der zentralen Motive des Menschseins. Das heißt: Jeder Mensch braucht das Erleben, zu einem größeren Ganzen zu gehören und etwas beizutragen, das über ihn selbst hinausweist. Oft geschieht Zugehörigkeit formal nach objektiven Kriterien (z. B. Zugehörigkeit zu einer bestimmten Altersgruppe, Nationalität ...). Aber auch das Zeigen und Pflegen einer gemeinsamen Begeisterung (z. B. Fans eines bestimmten Fußballvereins) schafft

Zugehörigkeit über sonstige Grenzen hinweg. Mitarbeitende sind nicht Betriebsangehörige – also kein Anhang –, sondern Betriebszugehörige. Wie sie es selbst erleben, kann man mitbekommen, wenn die Mitarbeitenden selbst davon sprechen. Und dafür brauchen Sie als Führungskraft ein offenes Ohr. Zugehörigkeit und Zuhören gehören zusammen! Und auch die Mitarbeitenden hören sehr genau, was Sie als Führungskraft sagen und was nicht! Laden Sie zur Zugehörigkeit ein? Welche Gelegenheiten zum Erleben von Zugehörigkeit bieten und pflegen Sie? Wollen Mitarbeitende da gerne dazu gehören?

Manche Führungskraft bietet die Möglichkeit, Mitarbeitende in Aufgaben mit einzubinden. Andere erleben eine wechselseitige Zugehörigkeit durch ein größeres gemeinsames Ganzes, das verbindet: die Ausrichtung auf den Auftrag, das gemeinsame Feiern von Gottesdiensten und Andachten. Haben und leben Sie Rituale, die eine Kultur der Zugehörigkeit fördern?

Gemeinschaft entsteht nur dort, wo es warm ist, gemütlich, lecker, heiter, wohlig ... Dem entsprechend müssen Sie als Führungskraft das auch gestalten, bis ins Detail. Man sieht es einem Raum an, ob diese Arbeit investiert wurde. Man spürt beim Betriebsausflug oder bei der Weihnachtsfeier, ob da „Seele“ drin ist. Mit allen Sinnen ist wahrnehmbar, ob eine Einrichtung eine „Ausstrahlung“ hat oder so etwas wie eine gute Aura. Sie können riechen,

ob Sie sich in einer Tagesstätte oder einem Heim wohlfühlen. Sie achten auf die Töne und können sagen, ob diese stimmen oder nicht. Sie können eine Kultur der Dienstgemeinschaft maßgeblich schaffen, pflegen, mitgestalten und bewahren. Und von Zeit zu Zeit auch weiterentwickeln ...

Denn: Dienstgemeinschaft ist nichts Statisches, sondern Ausdruck eines Selbstverständnisses von Menschen, einer gemeinsamen Sache willen miteinander unterwegs sind – miteinander und für andere.



Zu wissen, dass wir zählen
mit unserem Leben
mit unserem Lieben
gegen die Kälte
für mich, für Dich, für unsere Welt.

– Ruth C. Cohn⁽⁸⁾



Es liegt an dir, welche Spuren du hinterlässt.
Es liegt an dir, ob die Menschen in deiner Nähe
Angst bekommen oder aufatmen.
Es liegt an dir, ob deine vielen Gaben nur dir
oder der Gemeinschaft zugutekommen.
Es liegt an dir, ob Menschen ihren Wert
entdecken oder an sich zweifeln.
Es liegt an dir,
Du bist eine Möglichkeit Gottes.
Mach dich nicht selbst klein, das ist feige.
Mach andere nicht klein, das ist schlimm.
Du musst den letzten Schritt nicht gehen.
Jesus Christus ist ihn für dich gegangen.
Aber deinen Weg solltest du gehen.
Nicht stehen bleiben,
feige oder schon in jungen Jahren müde.
Nicht überheblich und kalt.
Es zählt nicht, ob du besser oder schlechter,
mutiger oder ängstlicher, größer oder kleiner bist.
Am Ende zählt, ob du echt gewesen bist,
ein Kind Gottes, ein Geschenk für die Welt.
Du bist eine Möglichkeit Gottes.
Nutze sie.

– Gerhard Engelsberger⁽⁹⁾



Persönlichkeit entfalten

	Persönlichkeit entfalten

4. Gestalten wollen, können und dürfen...

Die Balance von Geben und Nehmen



- *Was motiviert Sie zu arbeiten?*
- *Was nährt Ihre Motivation?*
- *Wie nähren Sie die Motivationslage bei Ihren Mitarbeitenden?*

16 – 68 – 16: Das sind keine Idealmaße, sondern Messwerte der Realität.

Der Gallup-Engagement-Index 2015 hat wie in den vorangegangenen Jahren auch die Zufriedenheit und damit auch die Motivation von Mitarbeitenden in Deutschland untersucht.

Emotional hoch gebunden sind nur 15 Prozent der Beschäftigten, genauso viele wie Mitarbeitende, die keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen haben und innerlich gekündigt haben.

68 Prozent der Mitarbeitenden haben eine geringe Bindung und machen eher „Dienst nach Vorschrift“. Entscheidend dafür ist u. a. das Verhalten der unmittelbaren Führungskraft.

Gallup hat 12 Qualitätsmerkmale zusammengestellt, die zur emotionalen Bindung an den Arbeitsplatz beitragen⁽¹⁰⁾:

- Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.
- Ich habe die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.
- Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.
- Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung oder Lob bekommen.
- Mein Vorgesetzter / Meine Vorgesetzte oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.
- Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert.
- Bei der Arbeit scheinen meine Meinungen zu zählen.
- Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.
- Meine Kollegen / Kolleginnen haben einen inneren Antrieb, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.



- Ich habe einen sehr guten Freund / eine sehr gute Freundin innerhalb der Firma.
- In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.
- Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln.

Was heißt das für Sie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter? Wo würden Sie sich zuordnen? Was heißt das für Sie als Führungskraft?

Führungskräfte agieren in einem Spielfeld der Kräfte. Wie in einem Dreieck: Im „Führungsraum“ sind Sie selbst als Führungsperson. Auf den anderen Seiten sind die Mitarbeitenden und die Ziele des Unternehmens. Alle drei Pole spielen im Alltag eine Rolle – in diesem Feld handeln Sie. Darin einen guten Stand zu haben, alle drei Pole im Blick zu behalten und zu fördern, erfordert hohe Aufmerksamkeit, Flexibilität und Beweglichkeit.

Die Balance ist nicht statisch, sondern dynamisch. Von daher wären Sneakers die geeigneteren „Schuhe“ für den Alltag von Führungskräften als elegante Budapester oder Pumps.

Auf Sie kommt es an! Es ist reizvoll, bedeutsam zu sein. Und gleichzeitig kann das ganz schön Druck machen. Sie tragen die Verantwortung, dass Ihr Laden richtig läuft. Und wie ist das am besten zu erreichen? Wieviel Kontrolle ist wirklich notwendig – wieviel Freiraum und Vertrauen sind möglich? Gibt es Handlungsleitlinien, die den Alltag erleichtern?

Übernehmen Sie Verantwortung und zeigen Sie das auch. Veranlassen Sie Notwendiges und drücken Sie sich nicht vor dem Unangenehmen. Behalten Sie Haftungsfragen gut im Blick – zum Schutz der Organisation und zum Selbstschutz. Seien Sie nicht zu stolz, sich rechtzeitig Hilfe zu holen, bevor alles zu spät ist.

Der Job als Führungskraft kostet Ihnen viel Zeit, Energie und Herzblut. Sie müssen mit Gegenwind umgehen, müssen belastende Entscheidungen bis hin zur Kündigung treffen. Und: Sie stehen letztlich alleine da. Sie stehen konkret für ihr Tun und Lassen ein – und auch für das Tun und Lassen Ihrer Mitarbeitenden.

Entscheidend ist, was Ihren „Energie-Topf“⁽¹¹⁾ wieder füllt: Spielräume haben, gestalten können, etwas Sinnvolles tun.

Ein Tipp: Wenn Sie anderen Anerkennung geben, lässt das auch Ihren eigenen Anerkennungspegel steigen. Wenn Sie anderen Anerkennung rauben oder verweigern, sinkt auch Ihr eigener energetischer Grundwasserspiegel.

Ein weiteres: Nehmen ist oft schwieriger als Geben! Achten Sie selbst auf Feedbacks von anderen. Wertschätzende Rückmeldungen werden sicher nicht häufiger kommen, wenn Sie diese herunterspielen, bagatellisieren oder in Abrede stellen. Ein Kompliment will genommen sein, sonst gibt es Keiner mehr. Manchmal sind auch und gerade kritische Rückmeldungen ein Geschenk, das erst einmal ausgepackt sein will.

Menschen, auch Führungskräfte, brauchen Resonanz: einen Widerhall finden auf die eigene Stimme, den eigenen Klang im Mitschwingen mit anderen wahrnehmen.

Führungskräfte sind auch Resonanzboden für andere. Da kann sich ein großer und vielschichtiger Klang entwickeln, kann die Stimmung angenehm sein und alles miteinander stimmig erlebt werden, inklusive dissonanter Töne, die eine Bereicherung darstellen und Volumen bringen.

Sie kennen das kleine 1 x 1 der Führung? Hier eine mathematische Gleichung, die deutlich macht, dass alle Faktoren wichtig sind.

Leistung = Fähigkeit (Können) x Bereitschaft (Wollen) x Möglichkeiten (Dürfen)⁽¹²⁾.

Leistung ist demnach ein Produkt aus Können, Wollen und Dürfen. Wenn ein Faktor Null ist, ist das Gesamtergebnis Null!

Um Leistung bringen zu können, brauchen Sie zum einen individuelle Fähigkeiten, Erfahrungen und Fachkenntnisse (Können). Zum anderen geht es um Ihre Bereitschaft, Ihre Ziele und Motive (Wollen). Und zum dritten sind die Möglichkeiten entscheidend (Dürfen): Regeln und Normen, Kompetenzrahmen, Entscheidungsspielräume.

Manche ergänzen diese Reihe der motivationalen Modalverben noch um „Wissen“ und „Sollen“. Sie als Führungskraft haben auf jeden Fall einen Vorteil: Sie „sollen“ und Sie „dürfen“ – manchmal erleben Sie es vielleicht auch als ein „Müssen“.

Am „Wissen“ und „Können“ können Sie bei Bedarf arbeiten, z. B. durch Fortbildung und Coaching. Ohne ein „Wollen“ wären Sie sicher nicht da, wo Sie jetzt sind, nämlich in einer



Führungsfunktion. Dieses „Wollen“ will immer wieder bestätigt werden – täglich neu, wie in einer Ehe: Ein einmaliges „Ja, ich will“ garantiert noch keine lange Dauer, gerade wenn die Flitterwochen vorbei sind.

Eine gute und dynamische Balance von Geben und Nehmen bekommt auch der Gesundheit gut – Ihrer eigenen und der Ihrer Mitarbeitenden! Geben Sie selbst ein Beispiel und nehmen Sie sich auch Zeit zum Innehalten und für heilsame Unterbrechungen.

Sind Sie als Führungskraft eher Motor oder Katalysator? Klar, Sie als Motor treiben das Unternehmen, Ihren Bereich an. Sie halten den Laden zusammen und sorgen so für

Kohäsion. Gleichzeitig bringen und halten Sie das Ganze am Laufen in die beabsichtigte Richtung – da geht es um Lokomotion.

Die Metapher des Katalysators ergänzt dies und setzt einen zusätzlichen Akzent:

„Ein Katalysator ist ein Stoff, der die Geschwindigkeit einer chemischen Reaktion erhöht, ohne selbst dabei verbraucht zu werden und ohne die endgültige Lage des thermodynamischen Gleichgewichts dieser Reaktion zu verändern“ (Wilhelm Ostwald⁽¹³⁾).

Damit wären Sie als Führungskraft eine maßgebliche Unterstützung der laufende Prozesse, ohne dabei selbst verbraucht zu werden.



Erfolg folgt nach, am Anfang kommt die Hingabe an eine Aufgabe.

– Bernd Schmid⁽¹⁴⁾

Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun.

– Johann Wolfgang von Goethe

Von Stellschrauben und Spielräumen bei Veränderungen



- **Welche Veränderungen haben Sie am meisten herausgefordert?**
- **Welche Veränderungen haben Sie gut bewältigt?**
- **An welcher Veränderung hatten Sie am meisten Freude?**
- **Welche Veränderung hat am meisten positiv bewirkt?**
- **Was heißt Veränderung für Sie als Führungskraft?**

„Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“ – so beschrieb einst Sepp Herberger als Trainer die Situation im Fußball.

„Nach der Veränderung ist vor der Veränderung“ – so könnte man das auf den Alltag als Führungskraft übertragen. Stillstand gibt es nicht. Die wievielte Umstrukturierung haben Sie schon miterlebt, mit verantwortet?

Fluktuation ist der Alltag: Mitarbeitende kommen und gehen, Richtlinien ändern sich, Dokumentationspflichten werden verschärft, neue Dienstleistungen werden entwickelt und andere abgebaut, innovative Marketingstrategien umgesetzt...

Sie als Führungskraft sind darin eine hoffentlich stabile Größe. Sie bürgen für Verlässlichkeit bei allem Wandel. Woran merken das Klienten, Angehörige, Mitarbeitende, Kostenträger? Konstanz kann auch über Strukturen erreicht werden – Leitplanken für alltägliches Tun, gute Gewohnheiten und Regelungen. Veränderung kann auch über Ziele gefasst und handhabbar gemacht werden.

Das heißt, dass Veränderungen auch konzeptionell zu fassen sein müssen. Ein Angebotsportfolio hat kein Mindesthaltbarkeitsdatum, sondern eher eine Verzehrempfehlung im Sinne von „best before“.

Die Überprüfung, ob das Angebot noch so stimmt, gehört regelmäßig in die Wiedervorlage.

Auch Leitbilder ändern sich. Da reicht es nicht, einmal ein Leitbild zu formulieren und es zu „verabschieden“ – am besten im Rahmen aufgehängt und dann nie mehr angeschaut.

Wenn sich so viel im Innen und Außen verändert, ist es notwendiger denn je, sich selbst immer wieder neu zu vergewissern.



Eine Überprüfung und Anpassung des Leitbilds ist ein aktiver Prozess, sich gemeinsam mit diesen Veränderungen konstruktiv auseinander zu setzen und dadurch an innerer Stabilität zu gewinnen.

Wie stabil ist Ihr Team? Wie sichern Sie das Wissen in Ihrem Verantwortungsbereich, besonders wenn Wissensträger und Garantinnen für Erfahrung gehen?

Wenn Veränderung schon dazu gehört und sein muss, dann können Sie entscheiden, wie Sie damit umgehen. Versuchen Sie, die Veränderungen möglichst zu umgehen oder geht es Ihnen um die Chancen von Veränderungen?

Begrüßen Sie selbst Veränderungen mit Freude und sind neugierig auf das, was sich da an neuen Möglichkeiten und interessanten Optionen ergibt? Wie experimentier- und risikofreudig sind Sie?

**„Gestalten Sie, sonst werden Sie gestaltet“
empfiehlt Sonja Radatz⁽¹⁵⁾.**

Welche Stellschrauben und Spielräume haben Sie, wo Sie selbst aktiv handeln können? Wie sehen Ihre Handlungsoptionen aus, z. B. bei der

Auswahl von Mitarbeitenden, im Nachfolgemangement, im Empfehlungsmarketing...?

Der ganze Bereich des Changemanagements bietet gestaltbare Freiräume für Entwicklungsprozesse.

Manchen Mitarbeitenden machen Veränderungen Angst. Ausreden lässt sich diese Angst nicht, aber Sie können die Mitarbeitenden ausreden lassen.

Die Bandbreite reicht von pflichtbewussten Konservatoren und Archivarinnen des Bisherigen (oft gleichgesetzt mit dem Guten, Schönen und Wahren) bis hin zu Change-Junkies und Durchlauferhitzern von Innovationen, die heißblütig ständig in Bewegung sind auf der Suche nach dem neuen Kick.

Die Frage ist, ob die Menschen jeweils am richtigen Platz sind.

Eine Kritikerin und ein Realist werden in der „Forschungs- und Entwicklungsabteilung“ statt neue Ideen zu generieren eher Widerstände pflegen, während Change-Agents sich in der Inneren Verwaltung bei der Fahrtkostenabrechnung langweilen.

Gerade bei der Zusammensetzung von Projekt-Teams lassen sich individuelle Stärken gut für den Gesamtprozess nutzen. Es braucht alle!

Veränderungen geschehen, ob wir sie aktiv gestalten oder nicht. Da ist es gut, das Meine dazu zu tun und nicht Opfer der Verhältnisse oder Opfer des Verhaltens oder Opfer der Haltung zu werden. Es geht um Ihren Dienst, um Ihren Anspruch, um Ihr Anliegen. Deshalb ist Führung immer auch Selbstführung. Wie Sie selbst mit sich umgehen, wird sich im Umgang mit Menschen und Dingen widerspiegeln.

Auch wenn vieles schwer veränderbar erscheint – eine sehr wirkungsvolle Stellschraube haben Sie in jedem Fall: Sie können sich und ihre persönliche Einstellung ändern. Das wird und kann nicht ohne Veränderung im Außen bleiben.

Als Führungskraft stehen Sie im Kreuzfeuer der Kritik, Sie können sich nicht im Team

verstecken, in der Hoffnung, dass am Ende schon alle für einen möglichen Verlust einstehen. Sie haben eine exponierte Stellung und müssen auch Abstürze, Misserfolge und Talfahrten aushalten.

Erfolge werden gerne sozialisiert – „Das WIR gewinnt“! Schlechte Nachrichten werden gerne personalisiert – „Dafür ist die Leitung verantwortlich“!

Führungskräfte brauchen eine Veränderungskompetenz:

Sich nicht immer nur bequem in der Komfortzone ausruhen, sondern die Lernchancen an der Grenze zur Wachstumszone wahrnehmen und annehmen, ohne gleich in Panik zu verfallen. Sie können Schwimmen lernen, um im Fluss der Veränderung mitfließen zu können.

Dann können Sie Vorbild sein, Sicherheit geben, authentisch sein und bleiben – auch in Veränderungsprozessen.



Sie selbst als Führungskraft wirken systemverändernd und -stabilisierend zugleich. Sie haben einen Blick für die richtigen Stellschrauben und gute Zeitpunkte. Und: Sie wirken gesundheitsförderlich auch in schwierigen Situationen.

Das Erleben von Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit ist entscheidend, um Gesundheit zu unterstützen und zu entwickeln – für Sie selbst und für Ihre Mitarbeitenden.



Veränderung ist das Gesetz des Lebens. Diejenigen, die nur auf die Vergangenheit oder die Gegenwart blicken, werden die Zukunft verpassen.

– John F. Kennedy⁽¹⁶⁾

Menschen wehren sich nicht gegen Veränderung, sondern dagegen, verändert zu werden.

– Peter Senge⁽¹⁷⁾

6. Auf den Teppich statt darunter...

Umgang mit Konflikten



- *Was wäre, wenn es keine Konflikte gäbe?*
- *Welchen Konflikt scheuen Sie am meisten?*
- *Welche Strategie zum Umgang mit Konflikten ist am wenigsten Erfolg versprechend?*
- *Was gewinnen Sie, wenn Sie Konflikte nicht umgehen, sondern mit ihnen aktiv umgehen?*

Es gibt Situationen, da kann man nicht auf dem Teppich bleiben. Manchmal liegt es am Teppich selbst oder an dem Raum, in dem der Teppich liegt, oder daran, ob ein Teppich in einen Raum passt.

Auf dem Teppich bleiben – das heißt, etwas nicht größer machen als es ist, aber auch nicht kleiner.

Das ist gar nicht so einfach, wenn der Teppich nicht plan am Boden liegt, sondern sich zum Berg aufwölbt, weil immer wieder Dinge unter den Teppich gekehrt wurden und werden. Da sammelt sich manches an: die kleine Unstim-

migkeit, andere Auffassungen, spitze Bemerkungen, verweigerte Anerkennung, bis hin zu Angriffen und absichtlichen Verletzungen.

Unter den Teppich kehren, das ist eine Kultur, die in sozialen und kirchlichen Einrichtungen leider oft gut eingeübt ist. Statt offener Kommunikation wird manches lieber verschwiegen oder verheimlicht.

Eine konstruktive Auseinandersetzung mit Kritik und Konflikt ist nicht selbstverständlich und oft sozial nicht erwünscht. Leider ergibt sich unter so einem Teppich ein Klima, eine Sub-Kultur, das die Atmosphäre nachhaltig belasten kann. Und: Die Unfallgefahr steigt! Stolperfallen und Rutschgefahr sind da vorgeprogrammiert. So ein Teppichberg schlägt Wellen und verhindert einen guten Stand.

Keiner liebt Konflikte, aber sie sind Realität. Da tut es gut, Wissen zu haben über Arten von Konflikten, typische Abläufe, Eskalationsstufen und Strategien zur Klärung. Häufig sind eher „kalte Konflikte“ zu finden, die unterschwellig laufen, aber nicht aufgedeckt werden.

Als Führungskraft müssen Sie wissen, was Sie tun. Deeskalieren oder gerade eskalieren,



um einen „kalten Konflikt“ so anzuheizen, damit er verhandelbar wird? Wichtig ist eine konstruktive Konfliktbearbeitung, die im Blick hat, was veränderbar ist. Sie müssen auch im Blick haben, wo in der Abteilung eine schädigende Wirkung entsteht. Es geht darum, Mitarbeitende zu befähigen, selbst gut mit Konflikten umzugehen.

Gibt es so etwas wie ein diakonisches Handeln im Konflikt – oder ist das ein Widerspruch in sich?

Konflikte in der Diakonie treffen hart – Konflikte treffen alle, auch die, die sich die Nächstenliebe auf die Fahnen geschrieben haben und es doch eigentlich besser machen wollen!

Da hilft es nur, sich dem Thema zu stellen, nicht hinten herum zu agieren, nicht über Machtgebaren die Bearbeitung von Konflikten zu unterbinden oder nach dem eigenen Gusto hinzubiegen, nach dem Motto: Es kann nicht sein, was nicht sein darf!

Die Strategie, Konflikte auszusitzen statt zu lösen, mag vielleicht kurzfristig etwas Ruhe schaffen. Auf lange Sicht ist dies sicher kein zielführendes Verhalten, es verstärkt nur schwelende Konflikte, raubt Energie und vergiftet

zunehmend die Atmosphäre. Das ist sicher keine gesundheitsförderliche Arbeitssituation!

Wichtig ist, die eigene Konfliktgeschichte zu kennen. Welche Themen, Verhaltensweisen, Situationen bringen Sie auf die Palme? Wie haben Sie in Ihrer Familie und in Ihrer Biografie gelernt, mit Konflikten umzugehen? Welches Verhaltensrepertoire könnten Sie noch weiterentwickeln?

Dann hilft es, eine gute Analyse eines Konflikts vorzunehmen, z. B. die unterschiedlichen Bedürfnisse und Motive hinter einem Verhalten wahrzunehmen. Oder nach dem Harvard-Konzept⁽¹⁸⁾ die Person- und die Sachebene zu trennen oder medierend weg von den Positionen zu gehen – hin zu den (gemeinsamen) Interessen.

Oft gibt es bei Konflikten Sekundärgewinne. Es ist gut, diesen systemischen Blick zu schulen. Welche Eskalationsstufen nach Glasl⁽¹⁹⁾ werden von den unterschiedlichen Konfliktparteien benannt?

Ab wann ist es sinnvoll, jemand von außen zu holen, der kein eigenes handlungsleitendes Interesse und damit keine Aktien im Spiel hat?

Eine typische Situation für Konflikte ist der Leitungswechsel. Die Vorgängerin wirkt! Gerade zu Beginn einer neuen Verantwortung ist es wichtig, die Konfliktkultur im Unternehmen zu

verstehen, um im System mitspielen und eigene Akzente als neue Führungskraft setzen zu können. Als Führungskraft bin ich Modell und Vorbild – auch für den Umgang mit Konflikten.



Der Ursprung allen Konfliktes zwischen mir und meinen Mitmenschen ist, dass ich nicht sage, was ich meine, und dass ich nicht tue, was ich sage.

– Martin Buber⁽²⁰⁾

Nicht das Beliebige, sondern das Rechte tun und wagen, nicht im Möglichen schweben, das Wirkliche tapfer ergreifen, nicht in der Flucht der Gedanken, allein in der Tat ist die Freiheit.

– Dietrich Bonhoeffer

Diakonisch handeln

	Diakonisch handeln

7. Wo bin ich da gelandet...

Das System Diakonie



■ Sprechen Sie Diakonisch?

Wenn Sie neu beginnen, im System Diakonie zu arbeiten, kommt Ihnen sicher manches „Spanisch“ oder eben „Diakonisch“ vor. Die Menschen in der Diakonie sprechen eine Sprache, die Ihnen vermutlich erst einmal fremd vorkommt. Wie bei jeder Organisation und bei jedem Unternehmen ist auch die Diakonie ein eigenes System mit individueller Sprache und Kultur. Da ist es gut, in der Anfangsphase eine Starthilfe zu bekommen. Gerade am Anfang haben Sie die Chance, Fragen zu stellen, ohne Ihr Gesicht zu verlieren – Fragen, die sich manche nicht mehr stellen oder mancher nicht mehr zu stellen traut. Nutzen Sie diese Chance, hemmungslos zu fragen. Damit bieten Sie denen, die vor Ihnen gekommen sind, Gelegenheit, wieder neu über scheinbar Selbstverständliches nachzudenken und auch darüber zu reden.

Sie kommen neu in das System hinein. Zentral ist dabei das Thema „Ich in der Organisation“:

- Welche Macht, welchen Einfluss habe ich?
- Wo ist meine Macht eingeschränkt?

- Gibt es auch Bereiche, in denen ich ohnmächtig bin?
- Was darf/soll ich gestalten? Wen muss ich einbinden? Wen möchte ich einbinden?
- Wer kontrolliert mich? Welche Aufsicht übernehme ich?
- Wie bin ich in der Struktur eingebettet? Entspricht die Position meinem Naturell?
- Wie gehe ich mit Konkurrenz um? – intern und extern
- Welche Haltung habe ich gegenüber der Mitarbeitendenvertretung?
- Wie wird das christliche Selbstverständnis gelebt? Gibt es eine Dienstgemeinschaft oder eine andere Form der kooperativen Zusammenarbeit? Mag ich überhaupt so arbeiten?

Genauso wichtig sind die Eckdaten zum System selbst:

- Wie kann ich wichtige Stationen der Geschichte und der Entwicklung des Systems kennen lernen?
- Wie könnte man die aktuelle Situation beschreiben?
- Wohin entwickelt sich das System?



- Was erzählt das Organigramm?
- Welche Stakeholder haben Einfluss?
- Wie wird Corporate Governance gelebt?
- Welcher Umgang mit Ressourcen wird vorgelebt und erwartet: z. B. Kraft, Zeit, Geld, Engagement, Phantasie...?
- Was ist „gute Arbeit“?
- Welche Kultur in Bezug auf „Life-Balance“ ist erkennbar?
- Wie wird mit Grenzen umgegangen: Grenzen der Führung, Grenz-Situationen im Arbeitsrecht, Grenzen der Belastbarkeit...?
- Wird Delegation wirklich gelebt?
- Wie viele Projekte laufen gleichzeitig und wie werden diese im Alltag handhabbar?

Ihre wichtigste Aufgabe zu Beginn ist es, das System erst einmal als Ganzes begreifen. Erst wenn Sie es erfassen, können Sie es mögen, es formen, es weiterentwickeln. Diakonie ist eine sogenannte NPO, eine Non-Profit- oder genauer Not-for-Profit-Organisation. Die Gewinnerzielungsabsicht steht nicht an oberster Stelle, sondern der Auftrag und das Anliegen, Hilfe für Menschen in Not anzubieten und sicherzustellen. Damit ist Diakonie mehr als irgendein Unternehmen! Diakonie begründet und bezieht sich als die soziale Arbeit der evangelischen Kirche auf den biblischen Auftrag und die Tradition derer, die das vor uns schon in ihren Zeiten konkretisiert haben. Diakonie ist damit immer auch aktuell und gemeinwesenorientiert und handelt in sozialen

Kontexten mit Menschen in unterschiedlichen Lebenswelten. Als einer der großen Landesverbände der Freien Wohlfahrtspflege gestaltet Diakonie Lebensrealitäten von Menschen mit, gibt Sprachlosen eine Stimme und setzt sich für Arme ein. Subsidiarität als Strukturprinzip der sozialen Arbeit bietet die Chance, dass Diakonie staatliche Aufgaben übernimmt und gleichzeitig inhaltliche Akzente setzen und Gesellschaft aktiv mitgestalten kann. Als Führungskraft in der Diakonie sind Sie Bestandteil des Systems: Sie dienen diesem System und müssen dieses gleichzeitig auch bedienen können. Sie müssen wissen, worin Sie wie warum und wozu agieren. Wenn Sie sich grundsätzlich mit den Werten und der Struktur nicht zumindest anfreunden können, wird es Ihnen schwerfallen, die Gleichzeitigkeit und Komplexität der Ansprüche und Aufgaben auf Dauer zu bewältigen. Wenn Sie sich als diakonische Gestalterin und Gestalter der sozialen Landschaft verstehen können, werden Sie auch in Krisen und turbulenten Zeiten sinnvoll agieren können.

Es ist doch seltsam,
dass wir geradeüber die Dinge,
die uns am meisten beschäftigen,
am wenigsten reden.

– Charles Lindbergh⁽²¹⁾



„Ich respektiere das Gegebene.
Daneben aber freilich auch das Werdende,
denn eben dieses Werdende wird über kurz
oder lang abermals ein Gegebenes sein.
Das Alte sollen wir lieben, das Neue sollen
wir leben.“

– Theodor Fontane



- *Was zählt im Leben?*
- *Was zählt im Beruf?*
- *Was zählt in Ihrer Organisation / Einrichtung?*
- *Was zählt in der Diakonie?*

Was zählen Sie: Erbsen, Bücher, Urlaubstage, E-Mails im Posteingang, Küsse, Kennzahlen, glückliche Momente, Dienstreisen, Tippfehler, rote Ampeln, Kalorienverbrauch, Weihnachtskarten, Zugverspätungen, lächelnde Menschen im Bus, Protokollseiten, Kinofilme, Kontobewegungen, zu putzende Fenster, Formulare, Motorrad-Kilometer, Punkte auf To-Do-Listen, Sitzungen ...?

Was Sie zählen, erzählt viel über Sie! Denn darauf richten Sie Ihr Augenmerk. Und: Wor-auf Sie schauen, das verstärken Sie!

Es liegt in Ihrer Verantwortung, was Sie wahrnehmen und damit für wahr nehmen.

Was ist die „Währung“, die unseren Alltag in der Diakonie bestimmt?

Wofür übernehmen wir Gewährleistung? Welche Verfassung und Ordnung des gesamten Geldwesens haben wir?

Welches Münz- und Banknotensystem ist innerhalb des Währungsraums in der Diakonie gültig?

Natürlich befinden wir uns mitten im Wirtschaftssystem und agieren auch entsprechend. Die monetäre Währung liegt fest. Aber ist Wirtschaft das einzige, das in der Diakonie zählt und zählen darf?

Geld ist in der Diakonie nicht der Zweck, sondern Mittel, um einen spezifischen „Zweck“ zu erfüllen. Die Währung zeigt die wahren Werte.

Manche Menschen haben sehr hohe Erwartungen an Diakonie und Kirche. Da muss es „anders“ zugehen – besser, menschenfreundlicher, persönlicher.

Auch (eigene) Erwartungen an Spiritualität werden dort hin abgetreten und dadurch überhöht. Gleichzeitig ist das auch der Anspruch von Kirche und Diakonie an sich selbst, christliche Werte, Spiritualität und Menschlichkeit zu leben.



Auf der anderen Seite muss Diakonie auf dem Markt bestehen. Nur wenn solide wirtschaftlich gehandelt wird, kann auch das „Mehr“ gelebt werden.

Was ist nun die Diakonie – ein Wirtschaftsunternehmen oder ein weltanschaulich geprägter Verband mit eigenen Regelungen für die Zugehörigkeit der Mitarbeitenden? Wie verhalten sich Wirtschaftlichkeit und Spiritualität zueinander?

Wo können wir Wirtschaftlichkeit und Spiritualität in Einklang bringen?

Welche Gewichtung ist gewünscht?

Welche Grenzen haben wir als Organisation?

Wie entscheiden wir uns im „Konfliktfall“?

Welchen Einfluss habe ich/haben wir?

Was erwarten die Kunden oder die Klientinnen?

Es geht um eine Priorisierung der Werte: An oberster Stelle stehen die Menschen, für die wir da sind – die Besucherinnen, Klienten, Bewohnerinnen, Gäste, Flüchtlinge, Menschen in Notlagen ... Die unterschiedlichsten Zielgruppen sind im Fokus.

Sie sind nicht einfach Hilfeempfänger, sondern eigentlich Auftraggeberinnen. Ohne sie bräuchte es die Diakonie nicht! Dann sind als zweites die Mitarbeitenden, die sog. „Leistungserbringer/innen“ in den Blick zu nehmen.

Erst an dritter Stelle steht die „Gewinn“-Erzielungsabsicht – eine „schwarze Null“ drückt das Ziel wohl realistischer aus.

Wichtig: Wirtschaftliches Handeln ist nicht gleich „böses“ Handeln, sondern dient der Existenzsicherung und Ermöglichung der Arbeit. Das ist auch immer wieder den Mitarbeitenden zu kommunizieren. Nur solide Finanzen ermöglichen Nachhaltigkeit!

Ist Spiritualität der passende Begriff? Manche sprechen lieber von „Christlichkeit“ statt von Spiritualität; das betont das Überindividuelle und die entsprechende Einbettung in den kirchlich-diakonischen und auch institutionellen Kontext.

Führungskraft in der Diakonie zu sein, bezieht sich immer auf vier Dimensionen (nach Willi Lambert⁽²²⁾):

- **Verhältnisse:** Sie agieren in Situationen, Rahmenbedingungen, Vorgaben und aktuellen Herausforderungen.
- **Verhalten:** Auf Ihr Handeln kommt es an, Sie können etwas bewegen.
- **Haltung:** Ihre eigene Haltung bestimmt, was Sie tun.
- **Halt:** Sie sind nicht allein, sondern gehalten und eingebettet.

Der „Halt“ im 4. Punkt meint damit nicht nur ein Gehaltensein durch den individuellen Glauben, sondern auch und gerade durch die Gemeinschaft aller, die in der Diakonie ihren Dienst tun. Das ist Zuspruch und Anspruch zugleich!

Christliche Wirtschaftsethik reflektiert Führungsfragen, wie z. B.: Was ist handlungsleitend und entscheidend – der wirtschaftliche Ertrag oder das bedarfsgerechte Konzept? In aller Regel geht es nicht um ein entweder – oder; vielmehr muss bewusst werden, was in den Köpfen der Verantwortlichen an erster Stelle steht.

Was ist die Währung, was wird gezählt? Durch welche Brille werden Entscheidungen betrachtet? Durch welchen Filter laufen sie? Ist dieser primär diakonisch oder primär fiskalisch?

Wirtschaftlichkeit und Spiritualität – Widerspruch, Widersinn oder notwendige Wahrheit?

Das Weltbild und das Menschenbild sind entscheidend in den Prozessen der Entscheidungsfindung. Und was wir zählen, dokumentiert, welches Menschen- und Weltbild wir haben.

Also: Was zählen Sie? Was zählt bei Ihnen? Und was wollen Sie jetzt weiter zählen?



Die Qualität der Fragen,
die wir uns stellen,
bestimmt die Qualität
unseres Lebens.

– Anthony de Robbins⁽²³⁾

Ein Kuss, der das Herz nicht berührt,
langweilt den Mund.

– Blaise de Montluc (1502 – 1577)

9. Wer hat was zu sagen...

Entscheidungen treffen und kommunizieren



■ Treffen Sie gerne Entscheidungen?

Führungskräfte entscheiden – mal mehr, mal weniger gerne. Dafür werden sie auch bezahlt. Im Zweifel entscheidet die Chefin oder der Vorgesetzte. Was bedeutet das für Sie als Führungskraft?

„Der Ober sticht den Unter“ – das ist nicht nur beim Kartenspielen so. Wer entscheidet, kann sich gar nicht beliebt machen. Ein „Everybody's Darling“ ist man als Führungskraft sicher nicht, da trifft vielleicht eher das Modell „Lonesome Cowboy“ zu. Führung macht einsam, weil Entscheidungen weitreichende Konsequenzen haben, sonst müssten sie nicht von der Führungskraft entschieden werden.

Können Sie guten Gewissens und frohen Herzens sagen: „Ja, ich will!“? Manchmal ist es leichter, gegen etwas zu sein als sich aktiv für etwas zu entscheiden. Das Umgehen und Ausweichen von Entscheidungen, Verzögerungstaktik, Bagatellisieren und den Ball flach halten –

das alles kann dann und wann vorkommen, auf Dauer hilfreich für ein gutes Betriebsklima sind diese Strategien eher nicht. Menschen wollen ernst genommen und beteiligt werden. Und zwar nicht, soweit dies wirklich nötig ist (aufgrund von Vorgaben), sondern soweit dies irgend sinnvoll möglich erscheint. Partizipation ist deshalb kein zu vermeidendes Übel, sondern Voraussetzung für Mitwirkung und Verbundenheit der Mitarbeitenden mit der Organisation. Das ist eine echte Wertschätzung, die Mitarbeitende wollen.

Sicher, es gibt Grenzen der Mitwirkung. Und Mitwirkungsrechte und -pflichten sind über das Mitarbeitervertretungsgesetz gut geregelt. Für Sie als Führungskraft ist es gut, wenn Sie darüber nicht nur informiert sind, sondern dies auch gut verinnerlicht haben (z. B. bei einer Fortbildung).

Wie gehen Sie mit „Ihrer“ MAV um? Ist sie ein notwendiges Übel, die sie nur so viel wie nötig einbeziehen? Oder ist für Sie die MAV genauso am Unternehmenserfolg beteiligt? Die Mitarbeitervertretung ist viel näher am Einzelnen dran. Sie ist die Vertretung der Menschen, die für den Erfolg oder Misserfolg eines Betriebes letztlich mitverantwortlich



sind. Leben Sie die gemeinsame Verantwortung durch Mitbestimmung!

Sie müssen als Führungskraft mit Widerständen rechnen und damit umgehen können. Meist steht „Durchsetzungsfähigkeit“ bei den gewünschten Eigenschaften einer Führungskraft in Stellenausschreibungen.

Wie durchsetzungsfähig schätzen Sie sich selbst ein? Was würden Ihre Mitarbeitenden dazu sagen? Für Mitarbeitende sind Transparenz und Berechenbarkeit (statt Willkür) entscheidend. Ihre Autorität sollten Sie nicht allein aus einem hierarchischen Vorsprung nach dem Motto: „Wer zahlt, schafft an“ schöpfen. Sind Sie als Führungskraft „echt“ als Person?

Haben Sie eine Fehlertoleranz – auch bei sich selbst? Wie halten Sie es mit der Delegation? Übergeben Sie wirklich Macht und Verantwortung oder nur die Arbeit – ansonsten bleiben Sie am Drücker? Trauen Sie sich, Macht einzusetzen, etwas durchzusetzen? Gerade Kirche und Diakonie haben manchmal so ihre liebe Mühe mit der Macht. Vor Gott sind alle gleich,

aber manche sind gefühlt „gleicher“. Sie haben unterschiedliche Aufgaben und Verantwortung. Es ist oft eine Scheu wahrzunehmen, Macht positiv anzunehmen und verantwortlich zu leben.

Entscheidungen zu treffen hat immer auch mit Trennen und Scheiden zu tun. Wenn Sie sich für eine Option entscheiden, schließen Sie andere Möglichkeiten aus. Sie trennen sich von den vielen anderen Varianten oder Ideen und müssen diese auch verabschieden. Gleichzeitig geht es darum, hinter einer Entscheidung zu stehen und nicht wankelmütig verworfene Optionen ständig wieder in den Ring zu werfen.

Entscheidungen, gerade folgenreiche, müssen Sie überdenken dürfen. Das heißt, auch einmal nicht sofort antworten zu müssen. Und wie kommunizieren Sie? In der Organisation ist es gut, Kommunikationsregeln zu klären, festzulegen und danach konsequent zu handeln. Am besten ist es, zuzuhören, bevor man eine Entscheidung trifft und diese mitteilt. Oder warum meinen Sie, dass wir Menschen ausgerechnet zwei Ohren haben und nur einen Mund?

Kennen Sie VHS? Das bezieht sich hier nicht auf ein veraltetes Betriebssystem eines Videorekorders für entsprechende Kassetten. Auch die Volkshochschule ist hier nicht gemeint.

Vielmehr beschreibt in der Salutogenese⁽²⁴⁾ dieses Akronym „VHS“ drei wesentliche Aspekte für die Entwicklung eines Kohärenzgefühls: V wie Verstehbarkeit, H wie Handhabbarkeit und S

wie Sinnhaftigkeit. Das könnten gut und gerne drei Kriterien sein für die Art und Weise, wie Sie als Führungskraft Entscheidungen treffen und mit Mitarbeitenden kommunizieren. Mit der „VHS-Haltung“ können Sie es wahrscheinlicher machen, dass das, was Sie zu sagen haben, auch bei anderen ankommt und positive Wirkung zeigt. Und das steht der Diakonie gut zu Gesicht!



Die Ehrfurcht vor der Vergangenheit und die Verantwortung gegenüber der Zukunft geben fürs Leben die richtige Haltung.

– Dietrich Bonhoeffer

Autorität wie Vertrauen werden durch nichts mehr erschüttert als durch das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden.

– Theodor Storm



Verantwortung leben

Verantwortung leben	

10. Den Leitungshut aufsetzen...

Von Sandwichpositionen und anderen Rollen



- *Wodurch werden Sie als Führungskraft erkennbar?*
- *Wie definieren Sie Ihre Rolle(n)?*

Führungskräfte tragen Verantwortung:

Wofür sind sie da – und wofür nicht? Wofür sind **Sie** da – und wofür nicht?

Sie halten Ihren Kopf hin, Ihre Glaubwürdigkeit, Ihre Reputation, Ihren Namen. Verantwortung antwortet – nur worauf? Was ist die Frage, auf die Führungskräfte mit ihrem Handeln antworten? Welche Ziele verfolgen Sie als Führungskraft für die Organisation/für sich persönlich? Was leitet Sie dabei, Verantwortung zu übernehmen? Ist Macht ein Ziel oder ein notwendiges Übel?

Menschen sind Sinn-Entdecker: Sinn ist immer schon da, muss nicht kreiert werden, sondern kann entdeckt werden. Menschen haben die Freiheit zur Verantwortung. Das gilt für

Führungskräfte ganz besonders. Sie können Gestaltungsspielräume für sich selbst definieren und durchsetzen.

Sie können selbst entscheiden, ob Sie sich eher als Opfer oder Gestalterin verstehen: Sehen Sie sich abhängig von externen Einflüssen oder suchen und gestalten Sie den noch so kleinen Spielraum? Wie viel Generativität leben Sie? Wollen/müssen Sie Spuren hinterlassen? Oder erledigen Sie die anliegenden Aufgaben so gut Sie können?

Mit wem reflektieren Sie als Führungskraft Ihre Rollen: z. B. mit einer Coach, in der geistlichen Begleitung, in der kollegialen Beratung, mit dem eigenen Chef? Wo gehen Sie mit Ihren Fragen hin? Wie bekommen Sie eine Antwort, um VerANTWORTung leben zu können?

Als Führungskraft haben Sie Deutungshoheit von Ereignissen und Situationen. Sie sind eine Deutungsfigur, die einlädt zur Identifikation, die aber auch abstoßen kann. Ihre Bedeutsamkeit hängt damit zusammen, welche Deutungen Sie anbieten. Nehmen wir ein Bild an einer Wand: Erst ein Passepartout und ein stimmiger Rahmen gibt diesem Bild Halt und Festigkeit. Das Passepartout hebt in seiner Farbigkeit und



Größe Einzelaspekte des Bildes hervor und gibt ihm eine bewusste Deutung, indem es Details verstärkt. Das Bild hängt an einer Wand in einem Raum. An dem Bild und der Wand und dem Raum können Sie erst einmal nichts ändern – das sind Gegebenheiten, Bedingungen.

Sie können aber entscheiden, in welchem Passepartout und in welchem Rahmen Sie das Bild einfassen wollen und damit den Blick lenken und den Gesamteindruck bestimmen. Eventuell können Sie auch die Hängung des Bildes im Kontext der anderen Werke (mit-)bestimmen. Als Führungskraft sind Sie Galeristin und Galerist der Deutungen. Sie können Deutungsangebote inszenieren und attraktiv machen.

Was ist Ihre Rolle im Blick auf die Organisation/ Einrichtung?

Was ist der Sinn und Zweck Ihrer Funktion und der Organisation als Ganzes?

Was müssen Sie sein lassen, auch wenn Sie es noch so lieben und noch so gut können?

Was ist anzugehen, auch wenn es vielleicht noch ungewohnt für Sie ist?

Von den Entscheidungen von Führungskräften sind andere abhängig. Manchmal wird man schuldig – egal, wie man sich entscheidet. Es gibt selten einen wirklich „goldenen Mittelweg“. Er entpuppt sich meist als fader oder fauler Kompromiss. „Sündige tapfer und vertraue noch stärker!“ – so formulierte Martin Luther.

Ein trotziges „Dennoch“ – das ist eine gute Morgengymnastik für Führungskräfte. Und: Groß denken – in die Weite und in die Tiefe! Auf kleinkariertem Papier lassen sich schwerlich Visionen malen.

Verantwortung tragen heißt auch, klare Kante zu zeigen, nicht nur alles empathisch in Watte zu packen. Wertschätzung zeigt sich durch den Respekt vor dem Gegenüber. Manchmal sind konfrontierende Gespräche unumgänglich, obwohl sie oft umgangen werden. Die eigene Klarheit in der Sache und in der Rolle erleichtert solche Gespräche. Konsequenz ist dann einfach eine Folge.

„Menschen stärken, Sachen klären“ – so fasst es der Pädagoge Hartmut Hentig zusammen.⁽²⁵⁾

Oft ist es so, dass Sie als Führungskraft zugleich auch die Rolle der Mitarbeitenden haben.

Zum Teil arbeiten Sie gleichberechtigt mit Kolleginnen und Kollegen zusammen. Sie haben aber auch eine Führungsrolle mit der Leitungsverantwortung für einen bestimmten Bereich oder eine Leitungsaufgabe. Manchmal erschweren strukturelle Defizite eine klare Rolle. Sie bekommen diese zusätzliche Führungsaufgabe, weil Sie vorbildlich arbeiten.

Das wollen Sie auch weiterhin. Nur, wann erledigen Sie die Aufgaben aus der Führungsrolle? Da lauert eine latente Gefahr einer Überforderung und des Raubbaus an sich selbst. Wichtig ist, die unterschiedlichen Rollen klar zu bekommen, indem Sie sich bewusst werden über Gleichheit und Verschiedenheit in einer Person. Wenn es Ihnen klar ist, dann steigt die Chance, dass auch anderen dies klar wird.

Wie kommen Sie in der neuen Rolle gut an? Haben Sie eine Sie- oder Du-Kultur? Wie machen Sie Ihre Rolle(n) deutlich? Woran erkennen die anderen, dass Sie Führungskraft sind? Welche positiven Insignien der Macht stehen Ihnen zu? Wie können Sie trotzdem in Augenhöhe respektvoll miteinander umgehen? Wie kommen Sie, wie kommen die Mitarbeitenden an Informationen? Wo gibt es eine Bring- und wo eine Holschuld von Informationen?

Gibt es Besprechungsstrukturen, die Führung erleichtern? Wissen Sie, was Ihr Job ist? Und wissen das auch die anderen?

Mittlere Führungskräfte sind häufig in einer Sandwich-Position – mitten drin zwischen dem oberen Management und den Mitarbeitenden, für die sie verantwortlich sind. Im Wesen eines Sandwiches liegt es, dass die Füllung in der Mitte das Ganze zusammenhält, dafür aber ab und zu gequetscht wird.

Meist haben Sie neben den Führungsaufgaben noch Fachaufgaben zu bewältigen, Sie sind quasi Teilzeit-Führungskraft. Da liegt die Überforderung schon in der Struktur selbst. Deshalb ist es gerade für Sie als Führungskraft in der mittleren Ebene wichtig, ein ritualisiertes SelfCare-Programm als Pflicht anzusehen. Wenn Sie sich nicht um sich selbst kümmern, verkümmern Sie! Dann gäbe es auch kein leckeres Sandwich mehr, sondern trocken Brot – für Sie und für die anderen.

Führen und Leiten

Im Übrigen meine ich
Möge uns der Herr weiterhin
Zu den Brunnen des Erbarmens führen
Zu den Gärten der Geduld
Und uns mit Großzügigkeitsgirlanden schmücken
Er möge uns weiterhin lehren
Das Kreuz als Krone zu tragen
Und darin nicht unsicher zu werden
Soll doch seine Liebe unsere Liebe sein
Er möge wie es auskommt in unser Herz eindringen
Um uns mit seinen Gedankengängen
Zu erfrischen
Uns auf Wege zu führen
Die wir bisher nicht betreten haben
Aus Angst und Unwissenheit darüber
Dass der Herr uns nämlich aufrechten Ganges
Fröhlich sehen will
Weil wir es dürfen
Und nicht nur dürfen sondern auch müssen
Wir müssen endlich damit anfangen
Das Zaghafte und Unterwürfige abzuschütteln
Denn wir sind Kinder Gottes:
Gottes Kinder!
Und jeder soll es sehen oder ganz erstaunt sein
Dass Gottes Kinder so leicht und fröhlich
sein können
Und sagen: Donnerwetter
Jeder soll es sehen und jeder soll nach
Hause laufen
Und sagen: er habe Gottes Kinder gesehen
Und die seien ungebrochen freundlich
Und heiter gewesen
Weil die Zukunft Jesus heiße
Und weil die Liebe alles überwindet
Und Himmel und Erde eins wären
Und Leben und Tod sich vermählen
Und der Mensch ein neuer Mensch werde
Durch Jesus Christus.

– Hanns Dieter Hüsch⁽²⁶⁾



Bewahre mich vor dem naiven Glauben,
es müsse im Leben alles glatt gehen.
Schenke mir die nüchterne Erkenntnis,
dass Schwierigkeiten, Niederlagen,
Misserfolge, Rückschläge
eine selbstverständliche Zugabe
zum Leben sind,
durch die wir wachsen und reifen.

– Antoine de Saint-Exupéry

11. Kompetent führen...

Handwerkszeug für Führungskräfte



- *Wen haben Sie als kompetente Führungskraft erlebt und warum?*
- *Was zeichnet Sie als kompetente Führungskraft aus?*

Kompetent führen – das heißt in der Diakonie immer auch werteorientierte Führung.

Viele Organisationen haben Leitbilder, in denen die Werte des Betriebes beschrieben sind.

Wie schwierig ist es jedoch, diese Werte ins Leben zu bringen, so dass sie Bestandteil der gelebten Unternehmenskultur, insbesondere von Führungsentscheidungen werden. Die materiellen und messbaren Ziele bleiben häufig im Vordergrund.

Mussten Sie schon einmal abwägen zwischen materiellen Zielen und Werten und haben Sie sich für die Werteorientierung entschieden?

Haben Sie schon einmal Mitarbeiter dafür belobigt, dass sie sich für Werte und gegen Zahlen entschieden haben?

Oder zugespitzt: Haben Sie schon einmal einen Mitarbeiterin belangt, der sich gegen den Wertekanon der Organisation verhalten hat, aber hervorragende Geschäftsergebnisse erzielte?

Werteorientiertes Verhalten und Entscheiden muss als Teil des betrieblichen Gesundheitswesens verstanden werden.

Denn Führungskräfte, die sich häufig gegen die eigene Wertehaltung entscheiden (müssen) erhöhen ihr Gesundheitsrisiko. Da berühren wir eine wesentliche innere Haltung: Bin ich als mittlere Führungskraft abhängig von Zielvorgaben, wie viel Gestaltungsspielraum brauche und erkämpfe ich mir?

Schauen wir uns beispielhaft zwei Werte an: Wie viel Freiheit gestehen Sie Ihren Mitarbeitenden und sich selber zu?

Freiheit muss immer mit Verantwortlichkeit gepaart sein: Wieviel Verantwortung sind Sie bereit zu tragen – im Erfolg und im Misserfolg?

Da streifen wir im Vorbeigehen ein nachdenkenswertes Thema: In einer werteorientierten Führungslandschaft entsteht Erfolg aus



der Balance zwischen dem Erreichen objektiver Ziele, einem solidarischen Miteinander und der Integrität der handelnden Person. Wie kann das in Ihrem Verantwortungsbereich aussehen?

Zweiter Wert Gerechtigkeit: Wie leben Sie diese und wie kommunizieren Sie Ihre Haltung dazu? Menschen mit ähnlichen Aufgaben gleich zu behandeln oder doch jedem das seine zu ermöglichen?

Werteorientierte Führung bringt die Leitungsperson letztlich zu der Frage: Wenn das Leben mir eine schwierige Führungssituation vor die Füße legt – wer will ich sein, wenn ich sie hinter mir habe?

Solche Fragen können wertvolle Impulse in einem Coaching sein.

Kompetent führen – das heißt in der Diakonie auch **transformationale Führung** (Führung durch Gestaltung)⁽²⁷⁾.

Sie kennen vielleicht eher ein Führungsmodell, das auf dem Führen durch Vereinbarung gründet (die sogenannte transaktionale Führung).

Bei der transaktionalen Führung werden Ziele vereinbart, welche die Mitarbeitenden erreichen sollen. Das transformationale Führung geht stattdessen von einer sinnstiftenden Zukunftsvision aus.

Sie fördert höheres Engagement mit eigenständigem und kreativem Handeln der Mitarbeitenden in relativ unstrukturierten Situationen, z. B. bei komplexen Zielvorgaben. Alle Mitarbeitenden werden individuell begleitet.

Die Führungskraft hat Vorbildfunktion. So wird Begeisterung geweckt und Geführte verstehen sich eher als „Mitunternehmerin“. Eine transformationale Führungskraft hat Charisma, kann andere inspirieren und intellektuell stimulieren.

Die Mitarbeitenden werden individuell angesprochen und durch Coaching, Mentoring und Supervision unterstützt.

Eine solche Führungskraft setzt auf ideelle Werte und versteht sich als aktiver Begleiter. Das ist besonders hilfreich für Organisationen im Umbruch.

Welchen Führungsstil haben Sie?

Wie halten Sie sich selbst kompetent?

Ihr Auto muss alle zwei Jahre zum TÜV. Wäre es nicht hilfreich, spätestens alle zwei Jahre eine eigene Reflexions- und Strategieklausur mit sich selbst zu machen – einen individuellen Führungs-TÜV?

Wie führen Sie, was wollen und können Sie ändern? Manchmal tun Fortbildung und Coaching gut. Wie wäre es mit einem „Führer-Schein“ für Führungskräfte ...

Für die Diakonie ist es wichtig, dass das Leitbild für alle erkennbar wird. Leitbildprozesse haben die Chance, die Mitarbeitenden in die Vision mit einzubeziehen.

Die Mitarbeitenden sind Markenbotschafter und Wesensmerkmal der Organisation.

Die Strategie ist regelmäßig mit der Leitungsebene zu durchdenken. Neue Wege für die Strategieentwicklung sind zu suchen, vielleicht an anderen Orten, z. B. im Hochgebirge, wo der Weitblick leicht fällt.

Was sind Ihre fünf wichtigsten Führungskompetenzen?

z. B.

- Kommunikationsfähigkeit (extern und intern)
- Position beziehen können (mitmischen und Grenzen achten)
- Solide Kenntnisse in BWL und Finanzen
- Strategie- und Leitbildentwicklung steuern können
- ?

Fünf Dinge kann man an einer Hand abzählen und sich dadurch gut merken. Bauen Sie auf Ihre Stärken und bauen Sie diese aus!



Frage dich erst mal nicht,
was dein Unternehmen braucht.
Frage dich, was dich lebendig
in deiner Arbeit werden lässt.
Dann geh los und setz es um.
Was dein Unternehmen braucht,
sind Menschen,
die lebendig geworden sind!

– nach Harold Whitman⁽²⁸⁾

Führungskompetenz
schöpft Sinn, Orientierung und Kraft
aus der geistigen und spirituellen
Haltung der Führungskraft.

– Claus Eurich⁽²⁹⁾

12. Wenn ich Euch nicht hätte...

Mitarbeitende führen



- **Auf welchen Mitarbeiter würden Sie nie verzichten wollen und warum?**

Sie kennen es aus dem Fernsehen: Für bestimmte Events wie z. B. die Fußballweltmeisterschaft oder den America's Cup im Segeln werden exklusiv Spitzen-Sportler/innen als „High-Performance-Team“⁽³⁰⁾ zusammengestellt.

Das sind ganz individuell zusammengesetzte Teams, die hoch bezahlt und entsprechend gefördert und gefordert werden. Diese sollen dann für ihr Land gewinnen und andere Teams besiegen.

Was ist der Unterschied zum Führungsalltag – auch in der Diakonie? Sie haben tagtäglich Alltag zu gestalten, kein einmaliges medial hochgepeitschtes Projekt.

Als Führungskraft haben Sie als „Mannschaft“ die Mitarbeitenden, die da sind. Und das ist gut so! Sie arbeiten und „gewinnen“ miteinander und füreinander und für die Menschen, für die Sie da sind.

In der Diakonie gibt es eine relativ geringe Fluktuation. Viele arbeiten gerne und lange bei der Diakonie. Die Diakonie als Arbeitgeberin bietet eine hohe Sicherheit und gut geregelte Arbeitsvertragsrichtlinien. So gibt es eine lange Verweildauer in der Organisation, und die Mitarbeitenden werden oft gemeinsam alt. Auf der anderen Seite gibt es oft wenige Möglichkeiten von Jobrotation und vertikalem Aufstieg.

Wie können Sie Bedingungen schaffen, dass die „Generation Y“ und auch die kommende „Generation Z“ die Diakonie als attraktiven Arbeitsplatz versteht?

Personalmanagement und vor allem Personalentwicklung sind hoch aktuelle Themen: Wie kommen geeignete Menschen zu einem Arbeitsplatz in der Diakonie? Wo ist der richtige Platz für sie? Wie können sie sich weiterentwickeln? Wie wird diese Entwicklung aktiv unterstützt?

Als Führungskraft sind Sie „Entwicklungshelfer“: Sie entdecken, pflegen und fördern die Talente der Mitarbeitenden. Sie sind während der gesamten Verweildauer der Mitarbeitenden in der Organisation deren Ansprechpartnerin und Förderer.



Als Diakonie haben wir schon vom Auftrag her die Schwachen und Bedürftigen im Blick. Wie ist das bei den Mitarbeitenden? Oft erhalten die Mitarbeitenden viel Aufmerksamkeit, wenn sie krankheitsbedingt ausfallen.

Lernen Sie von den Gesunden und Gesunden! Wie reizvoll wäre es, denen bewusst Aufmerksamkeit zu schenken, die Tag für Tag ihre Arbeit gut machen, die nach Erkrankungen wieder arbeitsfähig werden?

Sie könnten erzählen, was ihnen hilft, gut, gerne und wohlbehalten ihre Arbeit zu tun und was Sie als Führungskraft und die Organisation dazu tun können. Das wird als Anerkennung wahrgenommen! Mitarbeitende spüren, ob jemand Interesse an ihnen hat oder nicht. Sie wollen als Person gesehen sein, nicht nur in ihrer Funktion!

Überhaupt: Die Sache mit der Anerkennung! Dieses „Vitamin A“ ist für den Stoffwechsel Ihrer Organisation ein lebensnotwendiger Vitalstoff, der nicht einfach so da ist, sondern gezielt und in der richtigen Dosis vorhanden sein muss. Wenn eine „ausgewogene Ernährung“ in der Organisation dieses nicht sicherstellt, ist zu prüfen, wie Anerkennung als Faktor in der Führung bewusst angeboten

werden kann. Meist hat ein solcher Vitamin-A-Mangel in der Organisation mit einem Vitamin-A-Mangel der Führungskräfte zu tun.

Wussten Sie – und wissenschaftliche Studien bestätigen dies –, dass die Führungskraft bei einem Wechsel der Abteilung oder Organisationseinheit innerhalb kurzer Zeit die gleiche Krankenstandsrate unter den Mitarbeitenden hat wie in der vorherigen Abteilung?

Sie können als Person dazu beitragen, dass Menschen gute und salutogene Bedingungen für Ihre Arbeit haben.

Was meinen Sie: Kann man von diesem Vitamin A auch eine Überdosis bekommen? Kann es ein Zuviel an Anerkennung geben?

Wenn Mitarbeitende die Organisation verlassen, ist es wichtig, das Geschaffene zu würdigen und das Andenken zu erhalten. Dabei wird manchmal erst am Ende der Arbeitsbeziehung die Bindung und Bedeutsamkeit der Mitarbeitenden so richtig spürbar. Oft geht mit den Mitarbeitenden auch das (Erfahrungs-)Wissen verloren.

Umso wichtiger sind gut gestaltete Ein- und Ausarbeitungszeiten nicht nur für die Einzel-

nen, sondern für die gesamte Organisation/ Einrichtung. In sogenannten Exit-Gesprächen besteht die Möglichkeit, wertvolle Rückmeldungen zu erhalten, die anders nicht zu bekommen sind.

Als Führungskraft haben Sie nicht nur einzelne Mitarbeitende zu führen, sondern immer auch Teams. Das ist eine eigene Aufgabe, die eine große Dynamik haben und herausfordernd sein kann.

Ein solches Team ist mehr als die Summe der Einzelnen und Führung ist dabei weit komplexer als eine Reihe von Einzelgesprächen zu führen. In Teams laufen immer auch Spielchen, da geht es ums Kräfteressen und Vergleichen – mit Blick auf die Machtfrage. Teams wollen Sie in Ihrer Leitungskompetenz wahrnehmen können.

Üben Sie Führung aus, sonst übernimmt irgendwer oder irgendetwas die Führung in dem System – was letztlich niemandem dient. Mitarbeitende zu führen heißt immer auch Selbstführung: Sie müssen als Führungskraft Verantwortung für sich selbst wahrnehmen, sonst gelingt das nicht für andere. Das Gebot der Nächstenliebe ist nämlich sehr

umfassend zu verstehen: Du sollst Gott lieben – Deinen Nächsten – wie Dich selbst ...

Tröstlich ist es, dass Gott selbst „auf krummen Zeilen gerade schreiben kann“⁽³¹⁾. Als Führungskraft werden Sie nie perfekt sein können und müssen sich oder anderen dies auch gar nicht beweisen wollen.

Es geht nicht um die Förderung eines Selbstoptimierungswahns! Sie sind als Mensch auch ein Beispiel und Vorbild für den Umgang mit Schuld, Scham und Scheitern. Vieles muss und darf fragmentarisch bleiben. Fehlerfreundlich zu sein – bei sich und anderen – ist einladende Menschenfreundlichkeit und gelebte Verantwortung.



Baue Brücken.
Berühre Betrübtes.
Bewahre Bewährtes.
Begrenze Bedrückendes.
Bestätige Beziehungen.
Begreife Begonnenes.
Bewohne Bunt.

– Oliver Kohler⁽³²⁾

Es steht uns immer frei,
entsprechend jener Zukunft zu handeln,
die wir uns schaffen wollen.

– Heinz von Foerster⁽³³⁾



Das Entscheidende ist...

...was Sie damit und daraus machen

4 x 3 Kapitel rund um Führung in der Diakonie. Gratulation, dass Sie die Broschüre bis zum Ende gelesen haben. Oder gehören Sie zu denen, die mit dem Ende beginnen?

Das Entscheidende kommt jetzt: Das, was Sie damit und daraus machen.

Beginnen Sie mit einer Sache und verfolgen Sie diese. Die 12 Kapitel laden ein, sich z. B. ein Jahr lang jeweils einen Monat lang einem Aspekt oder Kapitel zu widmen. Zu schauen, wie sich das im Alltag zeigen könnte – seien Sie neugierig, experimentierfreudig!

Schreiben Sie die Geschichte weiter mit Ihren Erfahrungen und Entdeckungen.

Auf Rückmeldungen und Anregungen von Ihnen freuen wir uns sehr. Wir versprechen, Ihre Rückmeldungen fließen bei der Planung zukünftiger Angebote ein.

Denn dann passiert genau das, was uns wichtig ist: in einen einladenden und inspirierenden Dialog zu treten mit Führungskräften in der Diakonie...

Ein letztes Zitat als Mitgebsel, das den Horizont weitet – ein „Vademecum“ für Ihren Weg:

Die eigenen Potenziale
zu entdecken und zu entfalten,
ist die größte und schönste
Lebensaufgabe.

– Christine Ursel⁽³⁴⁾



Redaktionsteam

Leitung:

Dorothea Geiger-Pieger
Hardy Kirchner
Diakonisches Werk Bayern e. V.
Diakonie.Kolleg./DiaKompNet

im Auftrag von Birgit Löwe, ehemalige
Fachvorständin Diakonisches Werk Bayern e. V.

Wir danken den Mitgliedern der Steuerungs- gruppe für ihre konstruktive Zusammenarbeit:

Nadia Abi-Haidar
Geschäftsführerin Diakonie Oberland,
Weilheim i. Obb.

Alexander v. d. Marwitz
Ehemaliger Geschäftsführer Diakonie Memmingen

Alexandra Röthlingshöfer
Abteilungsleiterin Kinder- und Jugendhilfe,
Diakonie Bayreuth

Dr. Johannes Rückert
Geschäftsführung der Augustinum Wohnstifte
Collegium Augustinum gemeinnützige GmbH,
München

Stefan Sedlacek
Ehemaliger Geschäftsführer Geistliches Zentrum
Schwanberg, Rödelsee b. Kitzingen

Christine Ursel
Diakonisches Werk Bayern e. V. –
Diakonie.Kolleg. Bayern

Joachim Wenzel
Diakonisches Werk Bayern e. V.

Redaktionelle Arbeit:

Christine Ursel (Autorin)
Dorothea Geiger-Pieger
und Hardy Kirchner (Konzept und Umsetzung),
alle Mitarbeitende des Diakonischen Werkes
Bayern e. V.


Bereits erschienene Veröffentlichungen für Führungskräfte:

- „erkennbar und unverkennbar. Anstöße für
diakonische Dienstgeber“
2014
- „Sinnvoll führen und leiten. Führungskräfte in
der bayerischen Diakonie: Herausforderungen –
Anforderungen – Kompetenzen“
2013
- „5 Thesen zur Personalentwicklung für beruflich
Mitarbeitende in der Diakonie Bayern“
2012
- „Führen – Fördern – Fordern. Grundlagen und
Orientierung zum Thema Mitarbeiterführung“
1998

Zu beziehen über das Diakonische Werk Bayern e. V.:
<http://www.diakonie-bayern-shop.de/>

Quellen

- (1) [https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Diagonale_\(Geometrie\)&oldid=155041078](https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Diagonale_(Geometrie)&oldid=155041078)
- (2) Aus einem Interview, das Fromm dem Stern-Reporter Heinrich Jaenecke 1980 kurz vor seinem Tod gegeben hat und unter dem Titel erschienen ist: „Ich habe die Hoffnung, dass die Menschen ihr Leiden erkennen: den Mangel an Liebe“ in: Der Stern, Hamburg, Nr. 14 (Ausgabe vom 27. März 1980), S. 306-309
- (3) Entnommen aus: Mörtenhammer, Monika/Mörtenhammer, Harald (Hrsg.): Zitate im Management: Das Beste von Top-Performern und Genies aus 2000 Jahren Weltwirtschaft, Linde-Verlag Wien, 2008, 2. Auflage
- (4) Das Albert-Schweitzer-Lesebuch, Verlag C.H.Beck, 2009, S. 173
- (5) <http://www.petruschuseil.de/index.php/newsletter-archiv/wenn-du-wissen-willst-was-du-willst.html>
- (6) Vgl. Groth, Alexander: Führungsstark in alle Richtungen: 360-Grad-Leadership für das mittlere Management, Campus-Verlag 2013, S. 17
- (7) Zitate für Manager: Über 2.600 Sinnsprüche, die Ihre Botschaft auf den Punkt bringen, hrsg. von Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, 3. Auflage, S. 380
- (8) Cohn, Ruth C.: Zu wissen, dass wir zählen. Gedichte, Poems mit Scherenschnitten von Annemarie Maag-Büttner, Bern 1990, S. 2
- (9) Gerhard Engelsberger, „Es liegt an dir, welche Spuren du hinterlässt...“, aus: Ders., Gebete für den Gottesdienst © Verlag Herder GmbH, Freiburg i. Br. 2005
- (10) Gallup Inc., Studie: Engagement Index Deutschland 2015, Pressegespräch vom 16.03.2016 info@gallup.de Befragung zur emotionalen Mitarbeiterbindung ab 5 Mitarbeiter möglich über: <https://q12.gallup.com/>
- (11) Vgl. Rath, Tom/Clifton, Donald O. (2012): Wie voll ist ihr Eimer? Positive Strategien für Beruf und Alltag, Weinheim
- (12) Zitiert bei: Ulrich Schnabel, Blog Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, 29. April 2010 <https://blog.iao.fraunhofer.de/werttreiber-des-intellektuellen-kapital-leistung-können-x-wollen-x-dürfen/>
- (13) <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Katalysator&oldid=155870632>
- (14) <http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/>
<http://www.wengelundhipp.de/teaser/neue-teaser-2/>
- (15) Radatz, Sonja (2015): Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet. München www.irbw.net
- (16) <http://zitate.woxikon.de/veraenderung>
- (17) <http://www.otzoup.ch/organisationsentwicklung.php>
- (18) Bohren Meyer, Carola/Züger, Rita-Maria (2007): Konfliktbewältigung im Team – Leadership-Basiskompetenz: theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repetitionsfragen und Antworten Compendio Bildungsmedien AG, S. 68
- (19) Bohren Meyer, Carola/Züger, Rita-Maria (2007): Konfliktbewältigung im Team – Leadership-Basiskompetenz: theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repetitionsfragen und Antworten Compendio Bildungsmedien AG, S. 48
- (20) Martin Buber, Der Weg des Menschen nach der chassidischen Lehre © 2001, Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, in der Verlagsgruppe Random House GmbH
- (21) <http://www.zitate.de/autor/Lindbergh,+Charles+Augustus>
- (22) Vgl. „Gegenwart begreifen - Zukunft lernen“. Katholische Erwachsenenbildung im Erzbistum München und Freising <https://www.keb-muenchen.de/startseite/leitlinien-handbuch-gegenwart-begreifen-zukunft-lernen.html>
- (23) “The quality of your life is determined by the quality of your questions.” <http://psychologie-einfach.de/die-besten-zitate-von-tony-robbins/>
- (24) Von Aaron Antonovsky
- (25) Hentig, Hartmut von: Die Menschen stärken, die Sachen klären: Ein Plädoyer für die Wiederherstellung der Aufklärung (Reclams Universal-Bibliothek), Stuttgart 1985
- (26) <http://www.hüsch.org/html/fuehrenundleiten.html>
- (27) Vgl. <http://www.transformationale-fuehrung.com/Transformationale-Fuehrung-Definition.html>
- (28) Angelehnt an ein Zitat von Harold Whitman (steht letztendlich für einen unbekanntem Autor und wird manchmal auch diesem Autor zugeschrieben: Howard Thurman Whitman, geb. 1899, gest. 1981, amerikanischer Autor, Philosoph und Theologe.) “Frage dich nicht, was die Welt braucht. Frage dich, was dich lebendig werden lässt und dann geh los und tu das. Was die Welt nämlich braucht, sind Menschen, die lebendig geworden sind.” <http://gesundheits-bookshop.de/wordpress/tag/harold-whitman/>
- (29) Eurich, Claus: Führungskunst. Petersberg 2015
- (30) Vgl. Jenewein, Wolfgang / Heidbrink, Marcus (2008): High-Performance-Teams: Die fünf Erfolgsprinzipien für Führung und Zusammenarbeit Verlag Schäffer Poeschel
- (31) Vgl. Paul Claudel (1868-1955), frz. Diplomat u. Dichter; Portugiesisches Sprichwort, das Paul Claudel seinem Buch „Der Seidene Schuh“ voranstellte: „Deus escreve direito per linhas tortas“ Zitiert in: Merkelbach, Heiko: Propter Nostram Salutem: die Sehnsucht nach Heil im Werk Hans Urs von Balthasars, Münster 2004, Seite 281
- (32) Aus: Mit Liebe leben, Verlag am Eschbach Oliver Kohler, Mainz. Alle Rechte beim Autor.
- (33) <http://www.empathie.com/literatur-film/zitate-und-weisheiten/>
- (34) Christine Ursel, Diakonisches Werk Bayern – Diakonie.Kolleg.



Diakonisches Werk der
Evangelisch-Lutherischen Kirche
in Bayern e. V.

Pirckheimerstr. 6
90408 Nürnberg
Telefon 0911 93 54-0
Fax 0911 9354-269
info@diakonie-bayern.de
www.diakonie-bayern.de
www.facebook.com/DiakonieBayern
www.twitter.com/DiakonieBayern

Download-Möglichkeiten:

- Als pdf-Dokument
- Als eBook (epub, z.B. für Tolino)
- Als eBook (mobi, z.B. für Kindle)
- Als Hörbuch (mp3)

Die Downloads stehen Ihnen unter
www.diakonie-bayern.de/diakonale zur Verfügung.

Gedruckt zu beziehen unter:
<http://www.diakonie-bayern-shop.de/>

Grafische Gestaltung:
Agentur triebwerk GmbH, Nürnberg
www.agentur-triebwerk.de

Druck:
die printzen GmbH, Ursensollen
www.dieprintzen.de
gedruckt auf RecyStar Polar

April 2017