

Kaufmann, Dieter, Hipp, Barbara (Hg.)

# In Führung gehen.

Impulse für Führungskräfte  
in Diakonie und Kirche

# In Führung gehen.

## Impulse für Führungskräfte in Diakonie und Kirche

Denkanstöße und Positionen der  
Führungskräfte im Projekt Debora –  
Frauen in Spitzenpositionen.

Mit Gastbeiträgen von  
Monika Barz, Cornelia Coenen-Marx,  
Klaus Doppler, Veronika Drews-Galle,  
Bärbel Hess, Beate Hofmann  
und Klaus Schellberg

# Inhalt

**Geleitwort** von Oberkirchenrätin Cornelia Coenen-Marx . . . . . **5**

**Vorwort** von Oberkirchenrat Dieter Kaufmann . . . . . **7**

**1 Das Projekt „Debora –  
Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“ . . . . . 10**

Frauen auf dem Weg in Führung – Das Projekt „Debora“  
(Barbara Hipp) . . . . . 10

Hürden und Sprungbretter – Mechanismen auf dem Weg  
an die Spitze (Veronika Drews-Galle, Beate Hofmann, Monika Barz). . . . 17

Brücken, Barrieren, Stolpersteine: Chancen und Grenzen  
von Frauenförderprogrammen (Beate Hofmann) . . . . . 27

**2 In Führung gehen - in Führung bleiben . . . . . 33**

Ermutigung zu weiblichem Revierverhalten (Klaus Doppler) . . . . 33

Erfolg von Frauen -  
Auch die (Ehe) Partner spielen eine Rolle (Monika Barz). . . . . 38

Von der Kollegin zur Vorgesetzten (Karin Renz) . . . . . 46

Entscheidungen treffen (Sabine Henniger) . . . . . 50

Vom Wert der Rollenkompetenz (Renate Stemmer). . . . . 56

Biblische Führungskonzepte (Dörte Bester) . . . . . 61

**3 Vorsprung gewinnen . . . . . 69**

Topsharing. Jobsharing in Führungspositionen  
(Jessica Villamar-Ruiz) . . . . . 69

Führungsverantwortung in Mutterschutz und Elternzeit  
(Andrea Dreizler) . . . . . 74

Mentoring: Türen öffnen, Räume schaffen (Bärbel Hess) . . . . . 79

Mehr Vielfalt! Herausforderungen an das Management  
(Adriana Weitbrecht) . . . . . 82

Inklusion und ihre Anforderung an die Personalentwicklung (Sylvia Schweizer) . . . . .	87
Handlungsempfehlungen auf dem Weg zum interreligiösen Dialog in der diakonischen Jugend(sozial)arbeit (Ingrid Gunzenhauser) . . . . .	93
Erfolgreich selbstverwaltet. Porträt eines diakonischen Zwerges (Miriam Schiefelbein-Beck). . . . .	99

#### **4 Unterwegs mit langem Atem . . . . . 104**

Durchbruch durch die „gläserne Decke“? (Sonja Naegelin) . . . . .	104
Erfolgsfaktor Beteiligungskultur - auch für die Kirche (Sabine Drecoll) . . . . .	111
Vielfältig glauben in der Diakonie I (Gabriele Ehrmann) . . . . .	116
Vielfältig glauben in der Diakonie II (Alicja Garcia) . . . . .	122

#### **5 Das Ziel vor Augen . . . . . 129**

Suchet der Stadt Bestes. Gemeinwesendiakonie – eine Führungsaufgabe (Heidrun Kopp) . . . . .	129
Führung in inklusiven Prozessen (Ute Oberkampf-Bader) . . . . .	136
Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Lehrstellenmarkt (Christa Herter-Dank) . . . . .	142
Generation Y. Impulse für das innerbetriebliche Kommunikationsmanagement (Iris Maier-Strecker) . . . . .	148
Stakeholder-Beteiligung – Zwischen Risikominimierung und Chancenerweiterung (Christine Spaninger). . . . .	153
Betriebswirtschaftlich entscheiden = diakonisch handeln? (Petra Mack) . . . . .	160
SROI für den müden Samariter (Klaus Schellberg) . . . . .	167
Mit allem rechnen. Theologische Reflexion zu Risikomanagement und Controlling (Joachim Rückle) . . . . .	169

# Geleitwort

Cornelia Coenen-Marx

Brauchen Frauen tatsächlich besondere Förderprogramme, wenn sie in die Führungsetagen von Kirche und Diakonie vordringen wollen? Dass es noch immer eine gläserne Decke gibt, ist jedenfalls offensichtlich: Die Zahl der Bischöfinnen ist nach wie vor an den Fingern einer Hand abzuzählen und auch in den diakonischen Unternehmen sind weibliche Führungskräfte in der Minderheit. Untersuchungen zeigen sogar: Je finanzstärker das Unternehmen, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass es von einer Frau geleitet wird.

Trotzdem geht es um mehr als die Anpassung an eine männlich geprägte Führungskultur. Wer in den Mentoring-Programmen für Frauen in Kirche und Diakonie mitarbeitet, begreift schnell: Es geht darum, wie Frauen ihre Träume und Erfahrungen in die kirchliche und diakonische Kultur einbringen, wie sie Kraft und Mut gewinnen, zu ihren Perspektiven zu stehen. Wie kann es gelingen, erfolgreich zu arbeiten, ohne das ganze Leben der Arbeit zu opfern? Wie ist es möglich, Karrieren zu teilen oder auch zu unterbrechen, um neue Wege zu entdecken? Wenn Frauen auf dem Weg nach oben sich treffen, geht es um mehr als die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Es geht um Bildung und Auszeiten für neue Erfahrungen. Es geht um den Brückenschlag zu Menschen aus anderen Lebenskontexten. Es geht aber auch um die Förderung der „Frauenberufe“ in Erziehung, Pädagogik und Pflege – das ist gerade für Frauen in der Leitung solcher Unternehmen eine große Herausforderung.

Vieles von dem, was diese Frauen beschäftigt, geht natürlich auch Männer an. Ich erinnere mich gut daran, dass das Vereinbarkeits-Programm, das wir vor Jahren in einem diakonischen Unternehmen auflegten, um Frauen zu fördern, in großem Maße von Männern gefragt wurde – es betraf Oberärzte genauso wie Krankenschwestern, weil auch die Rollen von Männern sich verändert haben.

Mit den Geschlechterrollen und den Vorstellungen über Berufskarrieren hat sich auch der Feminismus verändert: Als „Tussikratie“ wird die unkritische Anpassung von Frauen an männlich geprägte Aufstiegsmuster kritisiert; aber sind die für die Generation Y nicht ohnehin überholt? Es war Sheryl Sandberg, die die Strategien, mit denen Frauen daran gehindert werden, nach oben zu kommen, offengelegt hat in ihrem Buch „Lean in“. Migrantinnen bringen schließlich ganz neue Perspektiven, Erfahrungen und Rollenmuster in die Debatte ein, die keinesfalls rückständig sein müssen. Vielfalt, Buntheit und Diversity kennzeichnen inzwischen den neuen Feminismus.

Ist es also noch aktuell, Kurse und Mentorings nur für Frauen anzubieten? Ja, vorausgesetzt dass darin die Vielfalt zur Sprache kommt, dass auch Männer ihren Platz in den Diskursen haben und dass die unterschiedlichen Generationen sich austauschen können. Genau so habe ich das Debora-Projekt erlebt und ich wünsche allen Beteiligten von Herzen eine erfolgreiche Zukunft.



CW Marx

Oberkirchenrätin Cornelia Coenen-Marx  
Referentin für Sozial- und Gesellschaftspolitik  
der Evangelischen Kirche Deutschland

# Vorwort

Dieter Kaufmann

Debora – der Name ist Programm. Debora geht in Führung, als weibliche „Führungskraft“ wird sie uns in der Bibel vorgestellt (Buch der Richter 4). Sie vereint als einzige zwei Ämter – quasi als „Doppelqualifikation“: Sie ist Richterin und Prophetin.

Als Richterin hat sie Autorität; ihr Urteil wird geschätzt. Sie ist eine Entscheiderin, eine, die klare Maßstäbe hat, und eine, die genau hinsieht. Als Richterin ist sie aber auch Anführerin; strategisch äußerst versiert führt sie ihr Volk.

Debora ist auch Prophetin, eine Frau des Wortes. „Dabar“ heißt hebräisch „Wort“. Prophetische Rede beginnt mit dieser Wendung: „Dabar adonai“ („Wort des lebendigen Gottes“). Die prophetische Aufgabe ist es, den Willen Gottes in eine aktuelle Situation hinein zu verkündigen. Dabei soll das Wort eine eigene Realität schaffen. Propheten sagen Entwicklungen vorher, sie sagt sie aber auch hervor; was also zwischen Menschen geschieht, ist mit Gottes Wirklichkeit verbunden. Oder wie Jesus es formuliert hat: „Was ihr getan habt einem von diesen meinen geringsten Brüdern, das habt ihr mir getan“ (Matthäus 25).

Durch diese Einordnung in einen größeren Zusammenhang, in einen göttlichen Kontext, entsteht eine Haltung. Ich mache etwas nicht einfach, weil es mir aufgetragen wurde – ich erkenne darin vielmehr meine Berufung.

Debora wird zwar manchmal als Heldin stilisiert. In Wahrheit aber nimmt sie andere mit in die Verantwortung hinein. Sie ist eine Teamplayerin, die einen Blick für all jene hat, die ebenfalls Verantwortung übernehmen wollen und können.

„In Führung gehen“, das löst Bilder aus. Ein Sportler, der vor allen anderen die Ziellinie erreicht; ein Siegerin, die allein oder im Team anderen „den Rang abläuft.“ Bilder von erfolgreich gemeisterter Konkurrenz innerhalb eindeutiger sportlicher Spielregeln. Die Anstrengung im Wettkampf, die Herausforderung lange genug durchzuhalten, bis das Ziel erreicht ist, die gelegentliche Sorge, auf dem Weg sein Team aus dem Blick zu verlieren und letztlich das Gefühl, Mitbewerber „im Nacken“ zu spüren. Die Spielregeln von Führung schließlich sind meistens komplex und nicht immer sportlich. Tatsächlich sind die Anforderungen an Leitungsfunktionen im sozialen Bereich in den vergangenen zwanzig Jahren erheblich gestiegen, mit ihnen die damit verbundene persönliche Belastung und das Risiko des Scheiterns.

Debora bringt also das mit, was eine Führungspersönlichkeit in der Diakonie braucht: hohe Urteils- und Entscheidungskraft, Mut und Entschlossenheit. Damit sie aber vorangehen kann, muss sie eine Hörende sein, Gottes Willen wahrnehmen, den großen Kontext erkennen und ernst nehmen – Hören und Tun sind untrennbar verbunden. Am Ende des Berichtes im Richterbuch steht nicht der Sieg über die Gegner und Konkurrenten im Vordergrund, sondern der Friede. Ein Zustand, in dem jeder und jede zu seinem Recht kommt. Es heißt: „Und das Land hatte Ruhe vierzig Jahre.“ Also erfolgreiche und nachhaltige Führungsarbeit!

Was kann dies alles in diakonischer und kirchlicher Realität bedeuten? Welchen Herausforderungen müssen Führungskräfte begegnen, um verantwortlich und nachhaltig zu handeln? Welche Kompetenzen gilt es zu entwickeln?

Die Führungskräfte des Programms „Frauen in Spitzenpositionen!“, Teilprojekt von „Debora – Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“, haben nach Antworten gesucht. Die Ergebnisse aus Diskussion und Recherche sollen nicht verloren gehen, sondern im Rahmen dieses Sammelbandes Interessierten zur Verfügung gestellt werden. Hier kommen Führungskräfte zu Wort, die die Anforderungen von Leitung aus einer Sandwich-Position heraus erleben: Die Erfahrungen und Ideen der Basis sind ihnen genauso geläufig wie die strategischen Überlegungen und Fragen der Vorstands- und Geschäftsführungsebene – sie hören und sie entscheiden.



In diesem Band finden sich theoretische Analysen und Praxismodelle zu den großen Veränderungsthemen diakonischen Leitungshandelns sowie Impulse zur Gestaltung von Führungskultur und der eigenen, individuellen Führungssituation. Ich lade Sie ein in den Diskurs einzutreten, angeregt von Erfahrungswerten, aktuellem Führungswissen und Hinweisen zur Ausgestaltung zukunftsfähiger, verantwortlicher Führung in Diakonie und Kirche.



Ihr



Oberkirchenrat Dieter Kaufmann

Vorstandsvorsitzender des Diakonischen Werks Württemberg

Die Handreichung wurde im Rahmen des Projekts „Debora – Fach- und Führungskräftevielfalt sichern entwickelt. Das Projekt wird gefördert im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“. Entwickelt wurde das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das Programm wird finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF).

# 1 Das Projekt „Debora – Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“

Einführung in die Entstehung dieses Sammelbandes und die Evaluationsergebnisse.

## Frauen auf dem Weg in Führung – Das Projekt „Debora“

Barbara Hipp

Wie so oft steht am Anfang eines ambitionierten Projektes ein ambitioniertes Ziel: Die Einrichtungsträger des Diakonischen Werkes Württemberg haben sich im Herbst 2010 dazu freiwillig selbstverpflichtet, bis 2020 Männer und Frauen in einem Mindest-Verhältnis von 40:40 in allen Leitungsebenen, Organen und Gremien zu besetzen. Die begleitende Datenerhebung verdeutlicht, dass dies keine kleine Herausforderung darstellt, insbesondere für mittlere und große Einrichtungen und auf oberer und oberster Leitungsebene. Gleichzeitig erstreckt sich der enorme Bedarf an qualifiziertem Führungsnachwuchs bis in die Vorstandsebenen und die Gremien hinein.

### Ansatzpunkte für ein Projekt

Wir begreifen die Offenheit der Trägervertreterinnen und -vertreter, die wir in Gesprächen zum Thema zunehmend deutlich wahrnehmen, und die Ergebnisse unserer Datenerhebung als Chance, auf dem Weg zur Vielfalt in Leitungsgremien, zur Chancengerechtigkeit und zur langfristigen Kulturveränderung einige weit ausholende Schritte zu gehen. Der Handlungsbedarf lässt sich auf die drei Bereiche beziehen, die miteinander in Austausch stehend im mathematisch-physikalischen Bild ausgedrückt ein „Kräftedreieck“ bilden:

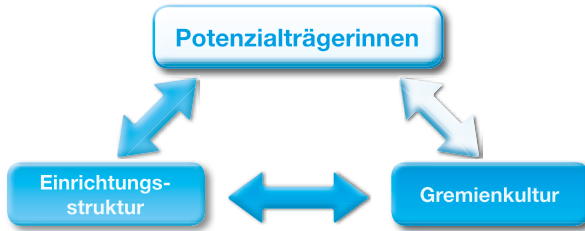


Abbildung 1: Debora- Krätedreieck

1. Gestaltung familiengerechter Strukturen in Einrichtungen und Diensten: Einrichtungen müssen darin unterstützt und motiviert werden, strukturelle Hindernisse für Frauen abzubauen. Die Berücksichtigung von Lebensphasen im Portfolio der Personalentwicklungsmaßnahmen, flexible Arbeitszeitregelungen, familiengerechte Arbeitsorganisation und eine transparente Informationspolitik stehen im Mittelpunkt des Wandels.
2. Begleitung und Vernetzung von Frauen für Spitzenpositionen: Noch vor guten Qualifikationen sind starke Netzwerke ausschlaggebend für den Aufstieg an die Spitze. Sie stehen vielen Frauen nicht oder in geringerem Maße als ihren männlichen Kollegen zur Verfügung. Die Vernetzung und Sichtbarkeit auf Ebene der obersten Entscheidungsträger ist jedoch erforderlich. Es gilt, Frauen an den Wendepunkten ihrer Berufskarriere zu begleiten und die Anschlussfähigkeit für den weiteren Aufstieg sicherzustellen.
3. Kulturveränderung in Gremien: Gremien fassen nicht nur weitreichende Beschlüsse, sondern wirken auch als Netzwerke. Die Relevanz von Perspektivenvielfalt für tragfähige Entscheidungen ist längst in Gremien angekommen; der Mangel an weiblichen Mitgliedern wird beklagt. Die Überprüfung von Zugängen, Arbeitsweisen und letztlich auch der Ergebnisrelevanz erscheint als wichtigster Stellhebel, um mehr Frauen für die Gremienarbeit zu gewinnen.

### **Das Projekt „Debora – Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“**

Die dargestellten Überlegungen mündeten ein in das Projekt „Debora – Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“, das vom BMAS und ESF in der Bundesinitiative „Gleichstellen von Frauen in der Wirtschaft“ von Januar 2012 bis Dezember 2014 gefördert wird. Es ist das Ziel des Projekts, Frauen in der Diakonie bessere Beschäftigungsbedingungen und Aufstiegsmöglichkeiten zu eröffnen. Damit wird das Projekt zu einer der wichtigen Maßnahmen, die die Umsetzung des oben benannten Mitgliederbeschlusses fördern sollen.

Den definierten Handlungsbedarfen entsprechend wurden drei Teilprojekte erarbeitet (vgl. Abb. 1).



Abbildung 2: Architektur des Projektes Debora

### **Teilprojekt 1: Familiengerechtigkeit und Frauenförderung als Bestandteile diakonischer Personalpolitik**

Die Beseitigung von strukturellen Hemmnissen in der Gestaltung der Arbeit steht im Zentrum des ersten Teilprojektes. Mit einem Analyse- und Beratungsangebot werden Einrichtungen in der (Weiter-)Entwicklung von Maßnahmen für eine familiengerechte und frauenfördernde Personalpolitik unterstützt. Flankiert wird dieses Angebot durch fachliche Inputs und Vernetzung mit potentiellen Partnern im Sozialraum. Beteiligte Einrichtungen sind in der Lage an ein Prädikat „Familienfreundliches Unternehmen“ anzuknüpfen, das den internen Prozess auch in der Außendarstellung sichtbar macht. Das Prädikat wurde in Kooperation des Landesfamilienrates mit BBQ/Südwestmetall entwickelt.

Zum Ende des Projektzeitraums haben 21 diakonische Unternehmen mit 49 Einrichtungen teilgenommen und Beratung intensiv genutzt.

Neben der Unterstützung zur Kinderbetreuung richteten sich die Entwicklungsschwerpunkte vielfach auf die Themen „Pflege von Angehörigen“, „Arbeitszeitmodelle bei hoher Präsenzanforderung“, „Begleitung von Einstieg und Rückkehr aus Familienphasen“ sowie „Serviceangebote für Mütter und Väter“.

### **Teilprojekt 2: Frauen in Spitzenpositionen**

Mit der intensiven Begleitung und Vernetzung von qualifizierten Führungsfrauen wird ein Pool möglicher Spitzenkräfte aufgebaut. Zentral für das Programm sind die Entwicklung persönlicher Klarheit und Autorität als Führungskraft einerseits und andererseits die Vernetzung mit Entscheidungsträgerinnen und -trägern der Diakonie in Württemberg. Einen höheren Stellenwert als die begleitenden Fachmodule nehmen das begleitende Führungskräfte-Coaching und ein Mentorat ein, das von Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführenden diakonischer Träger angeboten wird. Fachliches Lernen, ausgerichtet auf die Anforderungen der oberen Leitungsebenen, sichern das Portfolio und die Sprachfähigkeit im Leitungskontext ab. Im Austausch suchen die Führungskräfte nach Möglichkeiten der Hospitation, um Führungs- und Einrichtungskulturen über den „eigenen Tellerrand hinaus“ kennenzulernen. Das Programm wurde als Kontaktstudium durch die Evangelische Hochschule Ludwigsburg akkreditiert.

Sechzehn Führungsfrauen aus diakonischen Einrichtungen und vier Theologinnen haben das Programm „Frauen in Spitzenpositionen“ absolviert. Sie stammen aus allen Arbeitsfeldern und Einrichtungsgrößen der Diakonie und bringen fast alle Lebensphasen ein, die eine Führungskarriere begleiten. Am Ende des Projektes haben sechzehn Frauen eine klare Aufstiegsperspektive entwickelt, von denen sechs bereits während des Projektzeitraumes eine berufliche Veränderung verwirklicht haben. Alle Teilnehmerinnen konnten den Rahmen für ihre Zukunft definieren und bewerten das Programm als attraktives Angebot. Verbesserungsbedarf wird in erster Linie in einer nötigen Fokussierung der Zielgruppe gesehen und in der Ausweitung von Kontakten in die Entscheidungsebene hinein, denn ein grundlegender Wandel ist nicht allein durch die Potenzialträgerinnen zu bewirken.

### **Teilprojekt 3: Vielfalt sichern in Gremien**

Gremien, die aus verbandlicher Perspektive als entscheidungsleitend eingestuft werden, sollen stärker von Frauen besetzt werden. Mit diesem Ziel im Blick gilt es, die Erfolgscodes zur Mitarbeit in Gremien zu

analysieren. In Expertenforen und Workshops werden die Suchmuster und Zugänge, die Arbeitsweise und die Attraktivität der Gremienarbeit diskutiert und geprüft.



Abbildung 2: Ansätze zur strategisch aufgestellten Nachbesetzung von Gremienmitgliedern

Zentral erscheint die Suche nach objektivierten Besetzungsmechanismen als Gegengewicht zu Mechanismen homosozialer Rekrutierung. Es gilt zum einen die Gremien in ihren Bemühungen zu stärken und über „Change Agents“ den Wandel zu fördern und zum anderen den Vernetzungsgrad mit der Zielgruppe zu erhöhen. Die große Zahl auscheidender Entscheidungsträger nachzubeseetzen und eine Zielverteilung von 40:40 Männern und Frauen zu verwirklichen ist eine Herausforderung, die weniger Bauchgefühl als vielmehr ein Plus an Strategie benötigt.

Zum Ende des Projektes waren rund 100 Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aktiv, sei es als Workshop-Teilnehmende, Diskussionspartnerinnen und -partner in Seminaren oder als impulsgebende Expertinnen und Experten in ihren Funktionen als Aufsichtsverantwortliche, Vorstandsmitglieder, Gremien- und Projektvertreterinnen und -vertreter auf Bundes- und Landesebene. Die Ergebnisse von Recherche und Diskussion werden dem Verband in einem Leitfaden zur Verfügung gestellt.

Der Projektförderzeitraum endet im Dezember 2014, die Programme und Angebote des Projektes werden aber konzeptionell fortgeschrieben und weitergeführt.

### **Erreichter Vernetzungsgrad im Projekt „Debora“**

Einen Ausgleich zwischen breiter Vernetzung und inhaltlicher Tiefe immer wieder herzustellen ist eine der großen Herausforderungen der Projektarbeit. „Debora“ ist in besonderer Weise auf die Kooperation vieler Multiplikatorinnen und Multiplikatoren angewiesen, die als „Motoren“ den Prozess bereichert und vorangebracht haben.

Wesentliche Unterstützer und Unterstützerinnen des Projektes sind Mitglieder des Verbandsrates und der Vorstand des Diakonischen Werkes Württemberg, die in allen drei Teilprojekten aktiv waren und die Kommunikation des Projektes in die Breite forciert haben. Projektbeirat, Steuerungskreis, Arbeitsgruppen zur Chancengleichheit und die Runde der Experten und Expertinnen konnten Anknüpfungspunkte in die unterschiedlichsten fachlichen, strukturellen, kirchlichen und politischen Felder der Diakonischen Verbände in Baden und Württemberg schaffen. Vorstandsmitglieder und Geschäftsführende diakonischer Einrichtungen und Dienste haben das Mentorat unterstützt und häufig mehr Zeit investiert, als wir erhofft hatten. Sie bilden das tragende Netzwerk für zukünftige verbandliche Besetzungen. Der intensive Austausch auf kirchenpolitischer Ebene hat wesentliche Impulse zur Ausgestaltung des Qualifizierungsprogrammes gesetzt und wird in der Weiterführung des Programmes auch in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen. Die Frage nach der Verwirklichung von mehr Familiengerechtigkeit in diakonischen Einrichtungen bewegt viele Führungskräfte. Im direkten und hilfreichen Kontakt zu den Fachverbandsgrêmien konnten viele Türen in Einrichtungen geöffnet werden und hochkompetente Multiplikatorinnen und Multiplikatoren eingebunden werden. Abschließend ist die Kooperation mit der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel und mit der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg zu nennen. Die Rahmengestaltung des Kontaktstudiums sowie die Evaluation von zwei Teilprojekten wurde an die Hochschulen vergeben, was nicht nur deutlich zur Sicherung des Aktionsniveaus beigetragen hat, sondern auch die Fortschreibung entscheidend unterstützen wird.

Ein dichtes Netzwerk von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren trägt die Idee des Projektes „Debora“. Diese Unterstützer und Unterstützerinnen sind für ein verbandliches Projekt unverzichtbar. Ihnen gilt unser besonderer Dank.

## Kulturwandel mit „Debora“?

Die Vielschichtigkeit des angesteuerten Kulturwandels, die in allen Diskussionen rund um den Aufstieg von Frauen greifbar wird, bestätigt uns in der multiperspektivisch erweiterten Ausgestaltung des Projektes „Debora“: Nur mit Frauen, die sich für Führungsverantwortung an der Spitze entscheiden und sich damit gleichzeitig als Rollenvorbilder positionieren, entsteht ein Einfluss auf die derzeit durch männliche Führungskräfte geprägte Führungskultur an der Spitze, die mit den veränderten Lebensmodellen kaum noch vereinbar ist. Zu erhoffen ist, dass durch eine breitere Gruppe sichtbarer Frauen in der obersten Leitungsebene auch der „Nachzug“ von Führungsfrauen in die Spitze befördert wird.

Nur mit Einrichtungen, die eine langfristige und lebensphasenorientierte Personalentwicklung angehen und Familiengerechtigkeit zu einem Leitmotiv attraktiver Arbeitsorganisation erheben, erscheint der Wandel machbar. Vielfach hervorgehoben wurden hierfür die Chancen, die durch veränderte Erwartungen an die Präsenz von Führungskräften und durch Modelle arbeitsteiligen Führens (Top-Sharing) entstehen. Nur durch Gremien, die die Erhöhung des Frauenanteils als Ziel formulieren und daraus Maßnahmen für die eigene Rekrutierungsarbeit ableiten, wird sich auch der Anteil an „Frauen in Spitzenpositionen“ der Diakonie Württemberg erhöhen.

Der vorliegende Sammelband bietet zwei Perspektiven: Im Sinne des Programms „Frauen in Spitzenpositionen“, werden hier noch einmal alle Themen der Absolventinnen sichtbar, die in Abschlussarbeiten zu Kontaktstudium und Weiterbildung intensiv bearbeitet wurden. Im Mittelpunkt standen immer wieder die Fragen nach den Spannungsfeldern des Wandels in Diakonie und Kirche: Erfüllung des diakonischen Auftrages unter veränderten sozialpolitischen Umfeldbedingungen; Aufstieg von Frauen zwischen Eigeninitiative und notwendigen strukturellen und kulturellen Veränderungen; Herausforderungen der Öffnung und Beteiligung neuer und vielfältiger Anspruchsgruppen, Halt und Hemmnisse des konfessionellen Rahmens. Extrakte dieser Recherchen und Sammlungen sollen weiter zur Verfügung stehen. Auf dem Weg von der Analyse hin zum Impuls ermöglichen die Autorinnen nicht nur Einblicke in aktuelle Führungsdiskurse, sondern bringen Positionen zur Diskussion; sie breiten einen Schatz von Erfahrungen, Erkenntnisse und Praxisempfehlungen aus, der einen Abgleich von Leitungshandeln ermöglicht. Gastbeiträge von Referenten und Referentinnen des Programms ergänzen und spitzen die Themen weiter zu. Die Evaluationsergebnisse zum Programm „Frauen in Spitzenpositionen“ werden zur Verfügung gestellt. Nicht das Dogma zählt, sondern der



Diskurs. Bewusst veröffentlichen wir am Ende jedes Artikels E-Mail-Daten, um auch in Rückkopplung mit den Autorinnen Themen weiter zu vertiefen. Beständig und unvermeidbar wandeln sich Diakonie und Kirche – es gilt mutig und klug in Führung zu gehen.



Barbara Hipp

Referentin Personalentwicklung im Diakonischen Werk Württemberg, Teilprojektleitung Debora TP 2 und TP 3; Gymnasiallehrerin Sport / Deutsch, Systemische Coach, Erlebnispädagogin, Autorin;

Kontakt: hipp.b@diakonie-wue.de

## Hürden und Sprungbretter – Mechanismen auf dem Weg an die Spitze.

Ergebnisse der Evaluation zum Projekt „Debora“

Veronika Drews-Galle, Beate Hofmann, Monika Barz

„Also, überall dort, wo ich es erzähle, entstehen dann so große Augen, so Frauen in Spitzenpositionen, das hat so was, einen Stachel. Der Stachel gilt auch für mich selber, also es geht nicht um eine kleine Führungsposition, sondern es geht um eine Spitzenposition. [...] Also so, das kratzt ein bisschen.“ (Statement einer Teilnehmerin)

Mit dem Vorhaben, bis zum Jahr 2020 40 Prozent seiner Führungspositionen mit Frauen zu besetzen, hat sich das Diakonische Werk Württemberg ein anspruchsvolles Ziel gesetzt. Das Qualifizierungsprogramm „Frauen in Spitzenpositionen“ soll hierzu einen entscheidenden Beitrag leisten. Auftrag einer begleitenden Evaluation des ersten Programmdurchlaufs in den Jahren 2013/2014 war es, die Wirkung der einzelnen Programmelemente für die Teilnehmerinnen sowie die Wirksamkeit des Projektes im Blick auf einen höheren Anteil an Frauen in Führungspositionen in der Diakonie in Württemberg zu überprüfen.

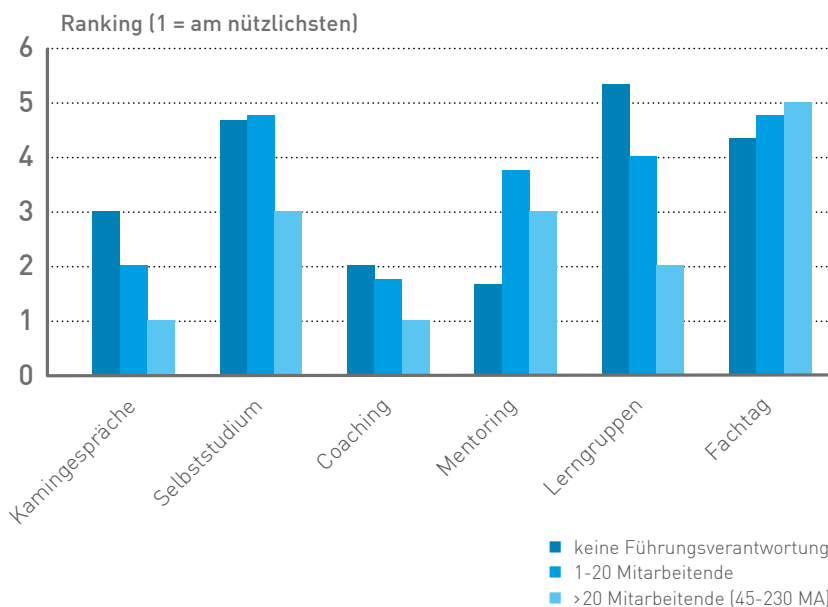
Bestandteile der Evaluation waren eine schriftliche Anfangsbefragung zu Motivation und Selbstwirksamkeitserwartung der Seminarteilnehmerinnen per Fragebogen (Juli bis Oktober 2013), zwei Gruppendiskussionen zur Wirkung der Projektelemente auf die eigene Führungskompetenz und -bereitschaft sowie zu wichtigen Rahmenbedingungen für die Karriere in diakonischen Einrichtungen (28.4.2014 im Rahmen des Zwischenauswertungstags) sowie eine schriftliche Abschlussbefragung zur individuellen Auswertung der Programmelemente und zu einer Einschätzung des persönlichen Kompetenzerwerbs und der eigenen Aufstiegsbereitschaft (September 2014). Mit der Evaluation beauftragt waren das Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel sowie das Institut für Angewandte Forschung (IAF) an der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg.

### **Ein neues Sprungbrett – Wie „Debora“ Frauen auf dem Weg in Spitzenpositionen unterstützt**

Die Gesamtkonzeption des „Debora“-Programms wird von den Teilnehmerinnen als attraktive und hilfreiche Zusammenstellung von Formaten und Inhalten gelobt. Bei der Frage, welche Programmelemente die Teilnehmerinnen als am hilfreichsten erlebt haben, schneidet Coaching am Besten ab, gefolgt von Mentoring und den Kamingesprächen. Als aufwendig und von unklarem Nutzen dagegen wurden der Fachtag und das Zertifikat erlebt. In den Seminarmodulen profitierten die Teilnehmerinnen vor allem von stark anwendungsorientiertem Wissen. Als am gewinnbringendsten bewertet wurden die Themen „Change Management“, „Umgang mit Macht“, „BWL für Nicht-Kaufleute (Teil 1)“, „Rechtliche Grundlagen“ und „Diakonische Unternehmensführung“.

Es ist auffällig, dass der wahrgenommene Nutzen der einzelnen Programmelemente je nach aktueller Führungsverantwortung der Teilnehmerinnen deutlich variiert. So profitieren die Teilnehmerinnen ohne Führungsverantwortung vor allem vom Mentoring. Durch ihre Mentorinnen und Mentoren erhielten sie einen tiefgehenden Einblick in praktische Führungsarbeit und damit zum einen „Insiderwissen“ und zum anderen die Gelegenheit zum Austausch, den viele als sehr wertschätzend erlebten („auf Augenhöhe“). Viele Mentees bekamen zudem Zugang zu den Netzwerken ihrer Mentorinnen und Mentoren und sehen diese teilweise auch als Patinnen beziehungsweise Paten für ihre weitere berufliche Entwicklung an. Die Teilnehmerinnen mit Führungsverantwortung in kleinerem Umfang (1–20 Mitarbeitende) schätzen für sich das Coaching als am hilfreichsten ein: *„Das ist eigentlich das, was in meinem Arbeitsalltag am meisten zum Tragen kommt. Ich*

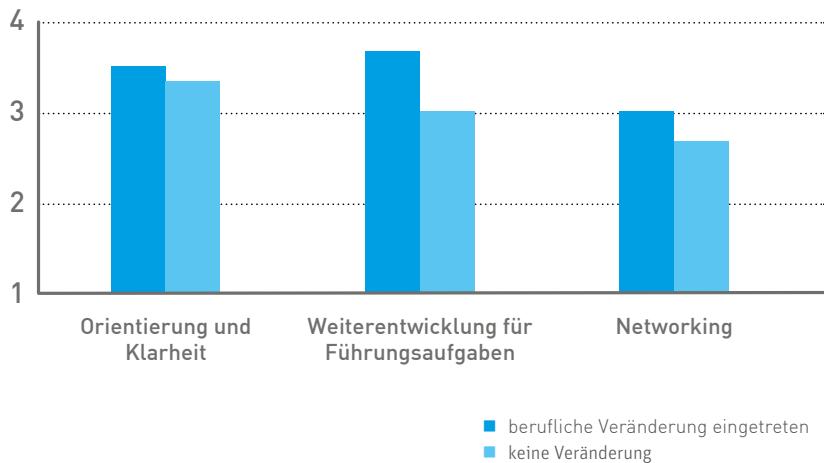
*bringe meine Fragen mit und kann die bearbeiten, merke wie sich meine Haltung verändert und wie ich wieder etwas in den Alltag mitnehmen kann.“* Diejenigen mit einer großen Führungsspanne (bis zu 230 Mitarbeitende) erleben den größten Gewinn einerseits durch das Coaching und andererseits durch die Kamingespräche. Gelobt wird das besondere Lernsetting der Kamingespräche, das den Teilnehmerinnen die Gelegenheit bot, mit einer großen Vielfalt von Führungspersönlichkeiten einmal ganz anders und viel persönlicher in Kontakt zu kommen und mehr über ihre Karrierewege und die dahinterstehenden Haltungen zu erfahren.



Den praktischen Nutzen der „Debora“-Fortbildung erleben die Teilnehmerinnen in drei Bereichen. Erstens beschreiben sie einen Gewinn an Orientierung und Klarheit im Blick auf Führung. Dies betrifft sowohl Fragen der Selbstreflexion („Will ich das?“) als auch die Ermutigung darin, tatsächlich Führungsverantwortung in größerem Umfang zu übernehmen („Ich kann das“). Zudem beschreiben die Frauen einen Zugewinn an Gelassenheit und Selbstbewusstsein im Umgang mit Karriereoptionen („Ich muss nicht“). Der zweite Bereich umfasst die Weiterentwicklung im Hinblick auf Führungsaufgaben. Hier werden Zugewinne in der Rollenkompetenz, in Führungswissen und strategischer Kompetenz benannt sowie insgesamt viele neue Impulse durch die Fortbildung („Horizontenerweiterung“). Der dritte Bereich ist der des Networking. Hier benennen die Frauen sowohl praktische Gewinne durch Vernetzung als auch durch eine allgemein erhöhte Sichtbarkeit, die

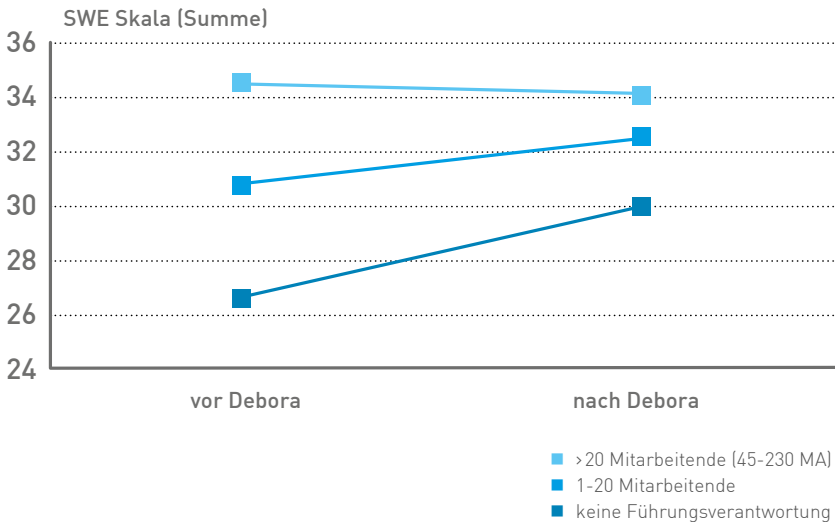
mit der „Debora“-Fortbildung einhergeht. Auch hier zeigen sich Unterschiede innerhalb der Teilnehmerinnengruppe. So ist der Networking-Aspekt für diejenigen weniger von Nutzen gewesen, bei denen sich bereits während der Laufzeit des „Debora“-Programms ein beruflicher Karriereschritt abgezeichnet hat oder erfolgt ist. Bei ihnen sind eigene, in der Regel unternehmensinterne Netzwerke wirksam geworden.

**Erfüllung der Erwartung an das Debora-Programm  
(1 = gar nicht, 4 = voll und ganz)**



Im Rahmen der Evaluation wurde auch untersucht, inwieweit sich die Selbstwirksamkeitserwartung (SWE) der Teilnehmerinnen während des Programmverlaufs verändert hat. Über die SWE wird sichtbar, inwieweit Menschen glauben, über ihre eigenen Kompetenzen durch Handlungen etwas bewirken zu können. Die Analyse zeigt, dass die Teilnehmerinnen, die bisher keine Führungsverantwortung innehatten, den höchsten Anstieg an Selbstwirksamkeit zu verzeichnen haben. Aber auch die Teilnehmerinnen mit Führungsverantwortung in kleinerem Umfang haben im Verlauf des Programms sichtbar an Selbstwirksamkeit gewonnen. Die Selbstwirksamkeit der Frauen mit Führungsverantwortung in größerem Umfang hat sich dagegen so gut wie nicht verändert. Hier stellt sich die Frage, inwieweit das Qualifizierungsprogramm „Debora“ für diese Frauen das ideale Förderinstrument darstellt. Hierauf verweisen auch die Rückmeldungen der Teilnehmerinnen zur Gruppenzusammensetzung beziehungsweise zur Heterogenität der Gruppe, die vor allem von Frauen mit größerer Führungsspanne als Problem erlebt wurde. Eine Teilnehmerin formulierte: *„Bei einem Programm für Frauen in Spitzenpositionen erwarte ich ein gewisses fachliches Niveau. [...] Ich hatte oft das Gefühl, dass viele von meiner Erfahrung profitieren, ich aber wenig mitnehmen bzw. lernen kann.“*

### Veränderung der Selbstwirksamkeit nach Personalverantwortung



Tatsächlich zeigen sich innerhalb der Gruppe unterschiedliche Themen und Bedarfe. Während die Frauen mit keiner oder kleinerer Führungsspanne ein erhöhtes Interesse an Orientierung und Ermutigung im Hinblick auf ihre berufliche Entwicklung haben und vor allem vom Einblick in Führungspraxis profitieren, geht es denen, die bereits in gehobenen Führungspositionen sind, vorrangig um Handwerkszeug und Rollen-coaching.

Insgesamt ist der erste Durchlauf des „Debora“-Programms eindeutig als Erfolg zu bewerten. Frauen profitieren von Frauenförderung: Programme wie „Debora“ bringen Zugewinne an Selbstwirksamkeit und klären den Führungswillen, sie bieten Zugang zu Führungspraxis auf der Top-Ebene und damit Feldkenntnis, sie unterstützen die Rollen-reflexion und vermitteln hilfreiche Führungsleitbilder.

Verbesserungspotenziale liegen bei „Debora“ in der Fokussierung des Programms. Denn wie die Evaluation zeigt, besteht die Gefahr einer Überlastung des Programms durch die Kombination des Ziels der „Frauenförderung“ (Vernetzung, Ermutigung, Arbeit an genderspezifischen Führungsleitbildern) mit einem hohen Maß an inhaltlicher, nicht zwangsläufig genderspezifischer „Führungskräfteentwicklung“. So wurde der Gesamtumfang des Programms von den Teilnehmerinnen als herausfordernd bis grenzwertig erlebt – sowohl im Hinblick auf die Vereinbarkeit mit privaten als auch mit beruflichen Anforderungen. Auch die einzelnen Module wurden teilweise als zu lang empfunden, sie sollten

wenn möglich nicht länger als zwei Tage dauern. Die Teilnehmerinnen selbst wünschen sich insgesamt mehr Wahlfreiheit und Selbstbestimmtheit, sodass beispielsweise inhaltliche Module je nach Ausbildung und beruflicher Vorerfahrung nicht belegt werden müssen. Zugleich könnten so noch andere unmittelbar praxisrelevante Themen aufgenommen werden, etwa Verhandlungsführung und politische Lobbyarbeit. Auch würden einige lieber noch mehr von der Kompetenz innerhalb der Gruppe profitieren und schlagen daher vor, zusätzlich zu der Möglichkeit eines Mentorats jenseits der Diakonie auch noch das Element der gegenseitigen Hospitation in das Programm zu integrieren.

### **Qualifizierung allein reicht nicht – Hürden für Frauen auf dem Weg in Spitzenpositionen**

Was brauchen Frauen, um in der Diakonie in Spitzenpositionen zu gelangen und dort erfolgreich zu sein? Die Evaluation zeigt deutlich, dass es mit Qualifizierungsmaßnahmen allein nicht getan ist, sondern zugleich auch die Rahmenbedingungen von Führung im Diakonischen Werk in Württemberg verändert werden müssen.

In den Gruppendiskussionen berichten die Teilnehmerinnen von ihren Erfahrungen, dass bei Stellenbesetzungen häufig nur *„nach dem männlichen Segment geschaut wird [...] das sind ja auch viele festgefahrene Bilder, auch in unseren Köpfen.“* Ihres Erachtens stellen Frauen auf den oberen Führungsebenen einfach noch keine ernstzunehmend große Gruppe dar. Ihnen fehlt es an Fürsprecherinnen und Fürsprechern, die selbst bereits gute Erfahrung mit weiblichen Führungskräften gemacht haben. Stattdessen erleben sie sich als Exotinnen in männlich dominierten Feldern, wie eine Teilnehmerin beschreibt: *„Das kennt Ihr sicher auch, in Gremien die einzige Frau zu sein. So die Exotin. Das fällt mir schon gar nicht mehr auf. Und manchmal, wenn ich mir das bewusst mache, dann gucke ich mich um. Und dann denke ich: aha, schon wieder nur Männer um mich rum. Diese Normalität, dass diese Art von Gremien einfach gemischtgeschlechtlich besetzt ist, und man die Frauen auch viel mehr in den Rollen wahrnimmt, das wünsche ich mir.“*

Hier hat „Debora“ einen ersten entscheidenden Schritt bewirkt: Die Teilnehmerinnen bescheinigen dem Programm, die Sichtbarkeit aufstiegsbereiter Frauen innerhalb des Diakonischen Werks Württemberg zu erhöhen. Der institutionelle Impuls des Diakonischen Werks Württemberg, den Blick auf potentielle Kandidatinnen für die Besetzung von Spitzenpositionen in der Diakonie zu lenken, kann insofern als gelungen angesehen werden. Die Teilnehmerinnen erleben ein reges Interesse an den am Anfang eher belächelten „Debora-Frauen“:

*„Also ich muss nur sagen, ich bin bei Debora dabei und das interessiert mich und ich habe die Einladung“.* In den Gruppendiskussionen wird jedoch auch deutlich, dass es ein schmaler Grat ist zwischen Sichtbarkeit auf Augenhöhe und asymmetrischem Zur-Schau-gestellt-Werden. Dies wird vor allem deutlich am Beispiel des Fachtages, der von den Teilnehmerinnen mit einer „Verkaufsfläche“ beziehungsweise einem „Schaufenster“ verglichen wird, in dem die Frauen gezwungen sind, sich darzustellen. Einige Teilnehmerinnen formulieren für sich zudem die Frage, inwieweit es für sie auch nachteilig sein könnte, wenn sie in ihrem beruflichen Kontext zu sehr als aufstiegsorientiert sichtbar werden (*„Die ist ja ohnehin bald weg.“*).

Kostbar, zugleich aber auch ambivalent ist für die Teilnehmerinnen auch die durch „Debora“ erfolgte Wertschätzung weiblicher Führungskräfte und Potenzialträgerinnen. Mit dem „Debora“-Programm hat die Diakonie in Württemberg begonnen, eine eigene weibliche Führungselite zu definieren. Positiv erlebt werden die Auswahl in einen exklusiven Kreis sowie die wertschätzende persönliche Begegnung mit anderen Führungskräften und Referierenden im Rahmen des Programms. Zugleich beschreiben die Teilnehmerinnen jedoch auch Differenzen oder sogar Brüche zwischen dem Anspruch und der Umsetzung von „Debora“ als Spitzenkräfteprogramm (z. B. Fragen im Bewerbungsgespräch, Gestaltung des Fachtages, Qualität einiger Referierender, Höhe des Coaching-Etats, Professionalität im Umgang mit externen Referierenden sowie mit den Teilnehmerinnen selbst). Die durch das Programm begründete Wertschätzung erweist sich insofern noch als fragil. Inkonsistenzen im Umgang mit den „Spitzenfrauen“ geben Hinweise darauf, wo Frauen als Führungselite eben gerade noch nicht ausreichend ernst genommen werden. Sie haben unmittelbaren Einfluss darauf, ob die Teilnehmerinnen eine Teilnahme empfehlen – im direkten Kontakt mit anderen Frauen, aber auch gegenüber dem eigenen Arbeitgeber, dessen Unterstützung aus ihrer Sicht maßgeblich ist für eine erfolgreiche berufsbegleitende Teilnahme am Programm.

Als wichtige Voraussetzung für mehr Frauen in Spitzenpositionen sehen die Teilnehmerinnen eine stärkere Vernetzung von Frauen in Führungsverantwortung im Raum der Diakonie. „Wir brauchen mehr Frauen, die uns repräsentieren“, damit sich „in dem Spiel etwas ändert“, formuliert es eine Teilnehmerin. Erst in einem Frauennetzwerk seien sie stark genug, um auch systemverändernde Themen anzustoßen wie den Wandel von Führungsmodellen, Kinderbetreuung et cetera – nicht nur zugunsten von Frauen, sondern auch im Hinblick auf die jüngeren Männer (Stichwort: Generation Y). Hier zeigt sich, dass mit dem Pilotdurchgang von „Debora“ zwar erste Schritte zur Netzwerkbildung

gelingen sind. Die über die Fortbildung entstandene Vernetzung mit anderen Teilnehmerinnen und mit begleitenden Mentorinnen und Mentoren hat für die Teilnehmerinnen einen hohen Stellenwert, unter anderem als Vergleichsebene für die Entwicklung eigener, frauentypischer Rollenbilder. Was dagegen bisher weitgehend fehlt, ist eine Vernetzung mit der Ebene der Aufsichtsgremien, sprich mit den tatsächlichen Entscheidern über die Besetzung von Spitzenpositionen. Anzunehmen ist, dass ohne einen Wandel der Führungsvorstellungen auf dieser Ebene hochqualifizierte Frauen weiterhin an einer gläsernen Decke enden, die aus den patriarchalen Führungsleitbildern der Aufsichtsratsebene erwächst.

Ebenfalls eine Hürde auf dem Weg in Spitzenpositionen sind unklare Karrierepfade innerhalb des Diakonischen Werks in Württemberg. Die erfreuliche Botschaft ist: Bei 80 Prozent der „Debora“-Teilnehmerinnen zeichnet sich ein beruflicher Aufstieg ab (40 %) oder ist bereits erfolgt (40 %), jedoch in der Regel innerhalb des eigenen Unternehmens. Das Diakonische Werk Württemberg wird dagegen noch nicht als hilfreiches Karrierenetzwerk beziehungsweise als Karriereplattform wahrgenommen. Dies gilt verstärkt für die am Programm teilnehmenden Theologinnen, für die ein Aufstieg in Spitzenpositionen den Wechsel von der Landeskirche zur Diakonie impliziert und für die die beruflichen Zielperspektiven insgesamt noch weniger klar sind als für die übrigen Teilnehmerinnen.

Eine Herausforderung und teilweise auch Hürde stellen für die Teilnehmerinnen Fragen der Vereinbarkeit dar. Dies beginnt bereits bei der Programmteilnahme selbst, bei der sich Probleme ergeben im Hinblick auf die Vereinbarung mit der Familie (Fragen der Kinderbetreuung während der Kurseinheiten), die Vereinbarung mit der eigenen Lebensplanung (Kinderkriegen und Mutterschutz versus lückenlose Teilnahme an einer Qualifizierung) sowie die Vereinbarkeit der Fortbildung mit der eigenen Berufstätigkeit (Abwesenheit und Arbeitsbelastung). Trotz dieser Schwierigkeiten sieht sich der überwiegende Teil der Teilnehmerinnen darin bestärkt, in zukünftigen Führungsaufgaben eine persönliche Work-Life-Balance realisieren zu wollen und sich dabei auch bewusst von „entgrenzten“ Führungsvorstellungen abzuheben. Einige beschreiben in diesem Zusammenhang die bewusste Gestaltung von Auszeiten oder Lernzeiten im Rahmen der „Debora“-Fortbildung als richtungweisende Erkenntnis. Auch werden Referierende und Mentorinnen und Mentoren des Programms als Vorbilder benannt. Auffällig ist, dass die Frauen, die bereits zum Zeitpunkt der Programmteilnahme für eine größere Führungsspanne verantwortlich sind, bereits eine verstärkte Tendenz hin zu „entgrenzten“ Modellen der Arbeitsgestaltung zeigen. Gerade die jüngeren betonen demgegenüber ihren Wunsch



nach alternativen Führungsmodellen wie Shared Leadership, das heißt Führungsteams und Führung in Stellenteilung sind wichtige Rahmenbedingungen **für mehr Frauen in Führungsverantwortung**.

### **Vom Qualifizierungs- zum Aufstiegsprogramm – Empfehlungen und Perspektiven**

Die Evaluation hat gezeigt: „Debora“ ist nicht nur ein attraktives Angebot, das Programm ist auch ein effektives Enabling-Instrument. Die Diskurse der Teilnehmerinnen im Rahmen der Gruppendiskussionen zeigen, dass eine frauenspezifische Förderung von Führungskräften im Diakonischen Werk Württemberg angesichts der vorherrschenden Geschlechterproportionen als sinnvoll und hilfreich erlebt wird und gerade diejenigen Frauen, die noch keine klaren Karriereperspektiven haben, hierdurch in ihrem Aufstiegswillen bestärkt werden. In diesem Sinne erleben es die Teilnehmerinnen beispielsweise als sehr wertvoll, dass im Rahmen des „Debora“-Programms sensibilisiert wird für politische und Machtfragen im Hinblick auf die Dimension Geschlecht, aber auch darüber hinaus. „Bewusst mit [dieser] Macht umzugehen“ ist ein wichtiges Ziel der Teilnehmerinnen.

Für eine weitere Profilierung des Programms erscheint es lohnenswert zwei Punkte nochmals zu schärfen, nämlich einerseits was das Diakonische Werk Württemberg prioritär mit „Debora“ leisten will (Frauenförderung oder Führungskräfteentwicklung) und andererseits was dies im Hinblick auf die Zielgruppe des Programms bedeutet (Frauen IN oder FÜR Spitzenpositionen). Auch die Teilnehmerinnen haben die Frage diskutiert, ob „Debora“ auch in Zukunft als Frauenförderprogramm umgesetzt werden sollte oder alternativ auch als gemischtgeschlechtliches Qualifizierungsprogramm für Spitzenpositionen in der Diakonie vorstellbar wäre (*„Warum brauchen wir Frauen so eine Maßnahme, um uns fortzuentwickeln und die Männer nicht?“*). Hier lief die Meinung der Teilnehmerinnen auf eine Splittung des Angebots nach Führungserfahrung hinaus: Für diejenigen, die schon in einer Spitzenposition sind, *„macht dieser nicht homogene Ansatz mit beiden Geschlechtern viel mehr Sinn. Und auf einer anderen Ebene macht dieses Frauen für Spitzenposition vorbereiten vielleicht mehr Sinn, weil es mehr diesen schützenden Charakter hat“*. Ziel und Zielgruppe eines gemischtgeschlechtlichen Programms seien jedoch anders als bei Debora: *„Uns ging es ja jetzt eher um die Sensibilisierung und dieses Selbstbewusstsein (...). Lasst Euch nicht abschrecken von den Männern. Seid selbstbewusst. Geht da rein. Ihr könnt das. Wenn das eine gemischtgeschlechtliche Gruppe wäre, wäre eher die Frage, was heißt denn die neue Kultur in Vorständen.“*

Die Evaluation zeigt zugleich auch, dass das bisherige „Debora“-Programm ein Qualifizierungs-, aber kein Aufstiegsprogramm ist: Kompetenzvergewisserung verändert Kultur nicht, sie ist notwendig, aber nicht hinreichend! Kulturveränderung setzt hingegen einen Wandel von Führungsleitbildern voraus. Hierzu müssen Entscheidungs- und Leitungsgremien sensibilisiert und angeleitet werden, damit sie eigene blinde Flecken in der Wahrnehmung von Frauen in Spitzenpositionen erkennen. Zugleich gilt es althergebrachte Führungsbilder kritisch zu hinterfragen. Am Besten gelingt dies, indem Kriterien guter Führung transparent gemacht werden. Zwingend notwendig ist hierzu der Dialog mit der Aufsichtsratsebene, die über die Besetzung zentraler Spitzenpositionen entscheidet.

Zugleich setzt ein Kulturwandel eine Anpassung von Rahmenbedingungen voraus, beispielsweise die Einführung alternativer Führungsmodelle. Auch hier ist die Arbeit an Haltungen und Bildern notwendig. Führung im Team oder in Teilzeit muss zunächst einmal eine denkbare Variante der Wahrnehmung von Führungsverantwortung werden. Erst wenn den Entscheidungsmächtigen der gedankliche Abschied von einem ständig präsenten, alles wissenden und steuernden diakonischen Patriarchen gelungen ist, entsteht Raum für die praktische Umsetzung neuer Führungsmodelle. Die Qualifizierung muss also mit anderen Maßnahmen verzahnt werden, etwa mit der Schulung von Entscheidungsgremien. Stärker involviert werden sollten aus Sicht der Teilnehmerinnen auch die Träger, beispielsweise in der Evaluation des Programmerfolgs. Ihre Unterstützung als Arbeitgeberinnen und -geber wird als maßgeblich für eine erfolgreiche berufsbegleitende Teilnahme an einem derart anspruchsvollen Qualifizierungsprogramm angesehen. Zugleich würde eine verstärkte Einbindung der Arbeitgeberinnen und -geber den Vernetzungsgedanken des Programms stärken.

Für ein Aufstiegsprogramm für Frauen in Spitzenpositionen muss zuletzt berücksichtigt werden, dass Frauenkarrieren weniger linear sind, sondern in erster Linie kontextabhängig. So hat sich im Zuge des „Debora“-Programms zwar für 40 Prozent der Frauen etwas an der beruflichen Position verändert (überwiegend Aufstiege verbunden mit einem größeren Aufgabenbereich, mehr Personal- und Finanzverantwortung, aber auch Veränderungen des Aufgabenzuschnitts sowie finanzielle Besserstellungen) und weitere 40 Prozent streben eine Veränderung an. Die Aufstiege erfolgen aber in erster Linie intern, nachdem die Frauen von Vorgesetzten angesprochen wurden – ähnlich wie auch für die Teilnahme am „Debora“-Programm. Direkte Vorgesetzte wie Unternehmen sollten daher verstärkt sensibilisiert werden für die Aufgabe, Potenzialträgerinnen auszumachen, sie gezielt zu fördern und ihnen passende Stellen anzubieten. Eine strukturelle Herausforderung

dürfte es darstellen, diesen Mechanismus der gezielten Ansprache auf größere organisationale Kontexte wie ein Diakonisches Werk auszuweiten und zugleich einen Pool potentieller Stellen samt Informationen zu ihren Besonderheiten bereitzuhalten, damit Frauen auch über das eigene Unternehmen hinaus in Spitzenpositionen gelangen können. Verstärkte Investitionen des Diakonischen Werkes in Württemberg in Netzwerkbildung – zwischen den Frauen selbst wie zu Förderinnen und Förderern sowie Entscheidungstragenden – dürfte hierfür eine wichtige Voraussetzung sein.



Veronika Drews-Galle

M. A. der Soziologie, Psychologie und ev. Sozialethik, Projektmitarbeiterin am Institut für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel, Rerefentin im Evangelischen Kirchenamt für die Bundeswehr. Forschung und Publikationen zu Unternehmenskultur, Führungsethik, Personal- und Führungskräfteentwicklung in Diakonie, Kirche und Privatwirtschaft.

Biogramme Monika Barz siehe Kap. 2; Beate Hofmann siehe Kap. 4

## Brücken, Barrieren, Stolpersteine: Chancen und Grenzen von Frauenförderprogrammen

Beate Hofmann

Seit über 20 Jahren wird in Kirche und Gesellschaft auf die geringe Präsenz von Frauen in Führungspositionen mit Frauenförderprogrammen reagiert. Da sollen Frauen „Fit für Führung“ gemacht werden, indem sie die Kompetenzen erwerben, die man in höheren Führungspositionen braucht. Doch inzwischen zeigt sich immer mehr: Die geringe Präsenz von Frauen in Führungspositionen ist keine Kompetenzfrage. Frauen sind nicht weniger kompetent für Führung als Männer, sie verfügen inzwischen häufig über die besseren Qualifikationen. Auch die Frauen, die am „Debora“-Programm teilgenommen haben, zögern beim

Gedanken an Spitzenpositionen nicht deshalb, weil sie sich nicht kompetent genug fühlen. Es sind andere Gründe, die Frauen daran hindern, in Spitzenpositionen zu gehen.

Ein wichtiger Aspekt ist die Vereinbarkeit mit Fürsorgeverantwortung. Noch immer tragen Frauen in unserer Gesellschaft die Hauptlast der Fürsorge für Kinder und ältere Angehörige. Entsprechend richten Frauen auch ihre Karriereplanungen danach aus und setzen entsprechend andere Maßstäbe als Männer. Wie eine Untersuchung von Frauen in Führung in der Caritas (Kricheldorf, u. a. 2013) ermittelte, sind zentrale Fragen für die Karriereentwicklung von Frauen:

- Trägt der Partner die Karriereentwicklung mit? Unterstützt die Familie die Entscheidung, in eine Spitzenposition zu gehen? Frauen verzichten lieber auf einen Karriereschritt als ihre Familie zu gefährden.
- Ist die Position mit der Sorgeverantwortung in der Familie (das können Kinder, aber auch älter werdende Eltern oder andere Angehörige sein) vereinbar?
- Wie viel räumliche Mobilität ist gefordert? Viele Frauen steigen innerhalb eines Trägers auf und wechseln nicht, weil sie dann nicht die Familie verpflanzen müssen. Männer nehmen eher eine Trennung von der Familie in Kauf.
- Desweiteren spielen zeitliche Ansprüche eine wichtige Rolle: Wird eine Dauerpräsenz 24 Stunden an 7 Tagen erwartet? Liegen wichtige Konferenzen oder Besprechungen in den Abendstunden oder am Wochenende?
- Eng verknüpft damit ist die Frage nach der Teilbarkeit von Führungspositionen. Was in kirchlichen Spitzenpositionen immer häufiger praktiziert wird, ist in der Diakonie weitgehend noch unüblich: die Teilung von Führungspositionen in oberen Führungsebenen. Dabei zeigen Erfahrungen im kirchlichen Bereich, dass das durchaus möglich ist und die Effizienz der Führungsarbeit nicht darunter leidet<sup>1</sup>.
- Schließlich ist auch die Frage der Karriereförderung betroffen: Viele Fördermechanismen setzen an in einer Lebensphase, in der Frauen möglicherweise beruflich reduzieren, um eine Familie zu gründen. Können auch Teilzeitkräfte an Führungsqualifizierungen teilnehmen? Sind sie im Blick bei der Auswahl von Nachwuchskräften für Fördermaßnahmen?

Unsere Befragungen der Teilnehmerinnen am „Debora“-Programm bestätigen die Sorge um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Mangelnde Work-Life-Balance und zu wenig Zeit für die Familie sind

<sup>1</sup> So gibt es in der Evangelisch-lutherischen Kirche in Bayern ein Ehepaar, das sich das Amt des Regionalbischofs teilt, was viele für undenkbar hielten. Und es gibt zunehmend auch Stellenteilungen zwischen zwei Frauen, die jeweils Familie haben. Die zentrale Erfahrung ist meist: Stellenteilerinnen und -teiler arbeiten wesentlich mehr, als ein einzelner Mensch mit voller Stelle das jeweils könnte.

die größten Befürchtungen der Frauen im Blick auf die Wahrnehmung einer Führungsposition. Und die Vereinbarkeit von Familiengründung und Karriereförderung musste auch im „Debora“-Programm erst eingeübt werden, etwa hinsichtlich Kinderbetreuung oder Fehlzeiten wegen Mutterschutz.

Im Blick auf die Karriereentwicklung von Frauen gibt es noch einen weiteren Aspekt, der auch bei den „Debora“-Teilnehmerinnen deutlich wurde: Für viele Frauen spielt die Ermutigung durch Vorgesetzte eine entscheidende Rolle bei der Bewerbung um eine Führungsposition. Viele Frauen in Führungspositionen auch in der Diakonie sagen, dass sie nicht von sich aus eine solche Stelle angestrebt hätten, sondern dass sie ermutigt oder sogar aufgefordert wurden, sich zu bewerben. Hier wird die positive Wirkung von Quotierungen sichtbar, denn „Mindestanteils Gesetze“ führen dazu, dass gezielter nach Frauen gesucht werden muss. Das ermutigt Vorgesetzte und Gremien dazu, systematisch Frauen zu fördern, um den Quotierungen gerecht zu werden.

Neben diesen Rahmenbedingungen zeigt sich immer mehr, dass der Zugang von Frauen in Führungspositionen eine Kulturfrage ist. Es sind auch die Mentalitäten von Männern in Führungspositionen und Entscheidungsgremien, die Frauen keine Lust auf Führung machen oder ihnen den Zugang verwehren. Zu diesen Kulturaspekten gibt es bisher keine Studien aus dem Bereich der Wohlfahrtspflege. Doch die Untersuchungen aus großen Wirtschaftsunternehmen spiegeln Strukturen und Wirkmechanismen wider, von denen Frauen auch in der Diakonie berichten. Diese Studien zeigen zudem, dass es nicht ein einzelnes Kulturmuster ist, das für die Karriereentwicklung von Frauen hinderlich ist. Es gibt hier ganz unterschiedliche Kulturmuster, die zur Barriere für Frauen werden. So identifizierte eine Studie der Fraunhofer Gesellschaft (Kaiser u. a. 2013), für die neun große, teilweise multinationale Unternehmen mit Diversity-Programmen näher untersucht wurden, vier verschiedene Kulturtypen: Sie errichten jeweils unterschiedliche Barrieren für Frauen und erfordern entsprechend auch unterschiedliche Strategien, um die Karrierehindernisse zu überwinden. Diese Kulturmuster werden auch nicht durch sogenannte Enabling-Programme zur Förderung von Frauen verändert. Sie erfordern andere Maßnahmen:

So ist beispielsweise in einer offenen Hochleistungskultur der „Immerverfügbarkeitsanspruch“ für Frauen mit familiärer Fürsorgeverantwortung eine Barriere, die durch klare Vertretungsprozesse, durch Entlastungsphasen im Verlauf der Erwerbsbiografie (Teilzeit ermöglichen) und langfristige Karrierebegleitung für potenzialtragende Personen (z. B. Teilnahme an Fördermaßnahmen in der Elternzeit) überwunden werden konnten.

Konformistische Formalkulturen, die einen starken Hang zur Ausbildung einheitlicher Führungsbilder haben und vor allem Konformität mit diesen Bildern einfordern, mussten den Wert von Diversität als Wettbewerbsvorteil neu entdecken, um Frauen, die sich nicht in allen Bereichen an die bestehenden Regeln anpassen konnten oder wollten, nicht als Irritationsfaktor, sondern als Bereicherung wahrzunehmen. Andernfalls sind Frauen in einer solchen Kultur immer in einem Dilemma: Passen sie sich erfolgreich an das vorherrschende Regelsystem an, gelten sie als die „besseren Männer“, passen sie sich nicht an, fallen sie unangenehm auf, was wiederum berufliche Nachteile nach sich zieht. Sie sind also entweder zu männlich oder zu weiblich.

Dieses Dilemma spiegelt sich auch in einer Befragung von Männern in Spitzenpositionen der Wirtschaft (vgl. Wippermann 2010). Diejenigen Männer, die auf der mittleren Ebene gut mit Frauen in ähnlichen Positionen zusammenarbeiteten, konnten sich Frauen im Top-Management nicht vorstellen, weil das eine Härte und Durchsetzungskraft brauche, die „unweiblich“ sei (ebd.: 58).

In einer konservativen Ausschlusskultur wird der Ausschluss von Frauen normativ begründet mit Geschlechterstereotypen. Ein Beispiel bietet auch hier die Befragung von Spitzenmanagern (ebd.: 46ff.). Dort wurde das Muster konservativer Exklusion identifiziert, das folgende Argumente gegen Frauen in Führung bereithält:

- Frauen stören die eingespielten, bewährten Zirkel und Netzwerke.
- Führungspositionen brauchen einen stabilen familiären Background („die Frau an seiner Seite!“).
- Frauen in Führung sind zu verbissen und können nicht delegieren.

An solchen Kulturen kann sich nur etwas verändern, wenn das von der Unternehmensleitung ausdrücklich gewollt ist, wenn es als Top-Down-Prozess durchgesetzt und mit der Unternehmensstrategie verknüpft wird und weibliche Rollenvorbilder auf allen Ebenen sichtbar gemacht werden.

Der vierte Typ, der vermutlich für die Diakonie besonders relevant ist, ist die „veränderungsorientierte Bewahrungskultur“. Hier existieren bewahrende und auf Innovation drängende Kräfte nebeneinander. Veränderungsprozesse hin zu mehr Offenheit und Vielfalt werden von oben initiiert und fordern tradierte Führungs- und Karrierebilder und bestehende Machtverhältnisse heraus. Männer beginnen sich in diesen Kulturen benachteiligt zu fühlen, während Frauen Zweifel haben, ob das Engagement für Diversität ernst gemeint ist, weil durch Blockaden im mittleren Management Veränderungen nur langsam erkennbar sind. Auch in diesen Kulturen muss deutlich werden, dass beide

Geschlechter von mehr Diversität profitieren und entsprechendes Verhalten sowie die Implementierung eines entsprechenden Frauenanteils honoriert werden.

Berichte von Frauen, die sich auf Führungspositionen in der Diakonie beworben haben, zeigen, dass es alle vier Kulturtypen auch in der Diakonie gibt. Es gibt immer noch Geschäftsführer, die nicht mit einer Frau zusammenarbeiten wollen, es gibt die Vorstellung, dass eine Frau die Sorge für Familie nicht mit Leitung vereinbaren kann. Ein berühmtes Beispiel ist die Bewerbung von Margot Käßmann als Bischöfin der Hannoverschen Kirche: Bei der Vorstellung der Kandidatinnen und Kandidaten wurde sie gefragt, wie sie die Sorge für ihre vier Töchter mit dem Bischofsamt vereinbaren wolle. Ihre Gegenfrage: Haben Sie das auch meinen Mitbewerber gefragt, der fünf Kinder hat?

**Fazit:**

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, was das Teilprojekt 2 „Frauen in Spitzenpositionen“ leisten kann und was nicht: Es kann Frauen sichtbar machen, vernetzen, ermutigen, auch noch kompetenter machen. Aber allein wirkt so ein „EnablingProgramm“ noch nicht kulturverändernd.

Daher war die Verknüpfung mit Führungskräften durch Mentoring und Kamingespräche ein wichtiges Element. Die Mitwirkung an „Debora“ hat bei Männern in Leitung eine Auseinandersetzung mit der Situation von Frauen, eine kritische Reflexion der eigenen Einstellungen und Führungsbilder und eine positive Wahrnehmung von potentiellen Führungsfrauen und ihren Kompetenzen bewirkt. Das sind wichtige und richtige Schritte, um Dynamik für eine Kulturveränderung zu erzeugen. Doch es braucht die Ideen aus Teilprojekt 3, damit Teilprojekt 2 nicht verpufft wie viele andere Förderprogramme.

Erforderlich sind eine bewusste Veränderung von Führungsleitbildern und eine kritische Überprüfung von Stellenbeschreibungen, Rekrutierungswegen und Führungsansprüchen in Entscheidungsgremien. Neben der Frage der Teilbarkeit von Führungspositionen gehört dazu etwa auch der Mythos von der notwendigen Kontinuität in der Berufslaufbahn. In den Studien begegnet immer wieder die Aussage, Karriereunterbrechungen durch Familiengründung wirkten sich nachteilig auf die Karrierechancen aus; gefordert sei eine kontinuierliche Laufbahnentwicklung. Eine Überprüfung dieser These in der Sinusstudie ergab einen positiven Zusammenhang zwischen Berufsunterbrechungen und Karrieresprüngen (Wippermann 2010: 36).

Die Entscheidung des Diakonischen Werkes Württemberg, eine Quote von 40 Prozent Frauenanteil in allen Führungsebenen anzustreben, ist

aus der Forschungsperspektive zu begrüßen. Denn von alleine werden sich die hemmenden Kulturmuster nicht ändern. Es braucht Veränderungsdruck und der kann durch die Quote erzeugt werden. Das Gesamtziel diakonischer Bemühungen um eine neue Führungskultur sollte die Gestaltung von lebensfreundlichen Führungsleitbildern und Kulturmustern für Frauen und Männer sein. Die Quote ist dafür ein wichtiger Schritt, aber nicht der einzige.

**Literatur:**

- Kaiser, Simone/Hochfeld, Katharina/Gertje, Elena/Schraudner, Martina: „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“. Stuttgart 2012.
- Kricheldorf, Cornelia/Bohlen, Stephanie/Göhner-Barkemeyer, Wiebke/Nicole Wegner-Steybe: Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen. Abschlussbericht zur Studie im Auftrag des Deutschen Caritasverbandes. Katholische Hochschule Freiburg, Freiburg 2013.
- Wippermann, Carsten: Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Rostock 2010.



Prof. Dr. Beate Hofmann

Pfarrerin, Professorin für Diakoniewissenschaft und Diakoniemangement an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel, Fortbildungen für Führungskräfte in der Diakonie, Beraterin für Kulturentwicklungsprozesse; Promotion und Habilitation in Praktischer Theologie, Publikationen zur Diakoniewissenschaft



# 2 In Führung gehen – in Führung bleiben

Impulse zum Umgang mit Aufstieg, Rolle und Selbstverständnis in einer herausgehobenen Situation.

## Ermutigung zu weiblichem Revierverhalten

Klaus Doppler

Es wird viel darüber diskutiert, ob und in welcher Form Frauen und Männer grundsätzlich unterschiedlich führen und woran man das erkennen kann, beispielsweise dass Männer in ihrer Grundhaltung mehr ich-orientiert und Frauen stärker beziehungsorientiert seien; dass Männer sich mehr an Prinzipien orientieren und Kommunikation auf der Basis der jeweils aktuellen Hierarchie gestalten, wogegen Frauen sich mehr an Kontexten statt an Prinzipien orientieren und auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden kommunizieren; dass Männer sich selbst und ihre eigenen Ziele wichtiger nehmen und Frauen mehr Rücksicht auf andere nehmen, sich im Grunde am Gemeinwohl orientieren und anderes mehr. Ich möchte mich auf diese Diskussion an dieser Stelle nicht näher einlassen. Unter anderem auch deshalb, weil ich nicht davon überzeugt bin, wie hilfreich diese Diskussion für die konkrete Praxis ist und in Bezug auf die Anforderungen, denen meines Erachtens Führung und Steuerung von Unternehmen aktuell und in Zukunft gegenüberstehen. Ob Frauen wirklich einfühlsamer sind als Männer oder ob beide nur in Bezug auf ihr öffentliches Verhalten und Auftreten in diese Richtung sozialisiert wurden, möchte ich ebenso offenlassen. Ob Frauen in der Führung tatsächlich besser sind, weil sie mehr abwägen und auch andere Meinungen mehr gelten lassen als Männer, dazu möchte ich auch keine Stellung beziehen. Von einer meiner Seminarteilnehmerinnen stammt die Aussage „Gleichstellung ist dann erreicht, wenn in der Führung oben ebenso so viele schwache Frauen sitzen wie Männer“.

Was immer Menschen denken, sein und erreichen wollen, entscheidend ist, wieweit sie sich mit ihren Anliegen und ihren Interessen durchsetzen. Zwar spielt der jeweilige Kontext gesellschaftlicher und sozialer Rahmenbedingungen sicher eine jeweils mehr oder weniger helfende oder auch hemmende Rolle. Aus diesem aus der Vergangenheit gewachsenen Kontext allerdings ein soziologisch zementier-

tes Korsett zu machen, greift aus meiner Sicht zu kurz. Soziologische Analysen mögen zwar helfen, den Status quo besser zu verstehen, sind aber nur begrenzt hilfreich, wenn es darum geht, sich auf neue Zukünfte einzustellen und darin erfolgreich zu überleben.

Die aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen bilden einen neuen Kontext mit neuen Herausforderungen, Chancen und Gefahren. Das gilt für Frauen und Männer gleichermaßen. Und exakt hier erlebe ich in meiner langjährigen Praxis als Coach, Verhaltenstrainer, Berater von Managern und Begleiter für Unternehmensentwicklung einen augenfälligen Unterschied: In den meisten Fällen positionieren sich Männer mit ihren Wünschen, Vorstellungen und Interessen schneller und auf Dauer erfolgreicher als Frauen, und zwar unabhängig von ihrer tatsächlichen Kompetenz. Warum ist das so? Muss das so sein? Ist das genetisch bedingt oder/und gesellschaftlich determiniert? Gibt es Wege, aus diesem Muster auszusteigen – und wenn ja, wie kann das konkret bewerkstelligt werden?

Dass ich mir als Mann erlaube, mich mit diesem „Frauenthema“ überhaupt auseinanderzusetzen, rührt unter anderem daher, dass ich im Verlauf meiner beruflichen Tätigkeit ausreichend Berührungspunkte mit Frauen hatte, die es geschafft haben, sich diesem Trend zu widersetzen, und mir noch von viel mehr Frauen habe erklären lassen, weshalb es ihrer Meinung nach aus Prinzip oder in Anbetracht des ansonsten notwendigen Aufwandes und der geringen Erfolgchancen nicht ratsam sei, gegen diesen „männlichen“ Mainstream anzukämpfen.

### **Weshalb eindrucksvolles Auftreten manchmal schwerfällt, aber eine entscheidende Rolle spielt**

Ich werde immer wieder mit der Situation befasst, dass interessante und herausfordernde Funktionen mit kompetenten Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern zu besetzen sind. Die Vorauswahl geschieht anhand der eingereichten schriftlichen Unterlagen. Die endgültige Entscheidung trifft der suchende Manager oder der von ihm beauftragte Sachbearbeiter oder Berater im Rahmen eines persönlichen Gespräches mit der Bewerberin beziehungsweise dem Bewerber.

Hat man es mit einem jungen Mann zu tun, so ist man schon gewohnt, dass er Nachfragen im Hinblick auf seine Kompetenz, seine Erfahrungen und sein Vertrauen, auch für ihn neue Herausforderungen zu meistern, spontan, mit Bravour und ohne jeden erkennbaren Selbstzweifel, also mit ungetrübter Selbstgewissheit alle positiv beantwortet. Man muss dann schon zu etwas raffinierteren, weniger durchsichtigen

Methoden der Überprüfung greifen, um ein reelleres Bild über seine Kompetenz zu gewinnen. Hat man es mit einer auf der Basis der eingereichten Unterlagen ebenso kompetenten Frau zu tun, muss man sich in aller Regel auf das folgende Muster einstellen: Nachfragen im Hinblick auf das Selbstvertrauen, auch ungewohnte Situationen meistern zu können, werden mit dem Hinweis beantwortet, dass sie mit der skizzierten speziellen Situation noch keine persönlichen Erfahrungen habe, sie aber ehrlich bereit und selbstverständlich gemüht sei, ihr Bestes zu versuchen. Der Mann gibt sozusagen einen Garantieschein für den Erfolg, die weibliche Kandidatin sichert sich im Grunde ab – engagierter Versuch ja, aber ob wirklich erfolgreich, muss noch offenbleiben. Entscheidet man sich schließlich für die weibliche Kandidatin, muss man noch mit der abschließenden Bemerkung rechnen „*Trauen Sie mir das wirklich zu?*“ oder „*Ich hoffe, Ihr Vertrauen nicht zu enttäuschen*“. Warum nicht mehr Selbstbewusstsein?!

Thematisiere ich eine derartige Situation im Rahmen von Coaching, höre ich nicht selten folgende Erklärung: „*Ich kann doch nicht im Voraus ein Ergebnis versprechen, das ich nicht garantieren kann ... ich will ehrlich sein ... ich will authentisch sein!*“

Mein Beispiel als Anregung zur Reflexion dieses Verhaltens, das im Grunde der eigenen Absicherung dient („*ich habe Sie ja von vorneherein darauf hingewiesen ...*“), aber mit der edlen Etikette „ehrlich“ und „authentisch“ versehen wird: „*Stellen Sie sich vor, ein junger Arzt eröffnet an Ihrem Wohnort seine erste Praxis. Sie fühlen sich krank, können sich nicht erklären, um welche Krankheit es sich handelt und suchen seine Praxis auf, mit der Bitte um Hilfe. Der junge Arzt weist Sie zunächst einmal darauf hin, dass er seine Praxis erst vor kurzem eröffnet hat, dass Sie eine der ersten Patientinnen sind, dass er sein Bestes tun wird, Ihnen aber keine Garantie geben kann, dass sein ärztliches Handeln erfolgreich sein wird. Er ist also authentisch und ehrlich. Wie würden Sie diese Situation erleben? Wie würden Sie darauf reagieren?*“ Spontane Antwort in aller Regel: „*Ich würde das Weite und einen anderen Arzt suchen*“. Begründung: „*Er soll seine (ehrlische und authentische) Unsicherheit bei sich behalten und so selbstsicher auftreten, dass ich mich vertrauensvoll auf seine ärztliche Betreuung einlassen kann.*“

Fazit: Wer Führung übernehmen will, ob als Fachfrau, in der Steuerung von Mitarbeitern, in Projekten oder in der Bearbeitung konkreter Konfliktsituationen, muss ohne weitere verbale Erläuterungen und Absicherungen den Eindruck erwecken, dass er das kann und sich auch zutraut. Dieser Schein ist für die spezielle soziale Beziehung mit den Betroffenen fundamental wichtig, unabhängig davon, ob und wieviel

tatsächliches Können hinter dem Schein steckt. Der amerikanische Soziologe Erving Goffman hat diesen Aspekt in seinem Buch „Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag“ hervorragend beschrieben und ausführlich begründet.

### Wirkungsvolles Revierverhalten – Kernaspekte

Nachdem attraktive Handlungsfelder in aller Regel bereits besetzt sind, geht es nicht nur darum, ein neues Revier zu besetzen, sondern auch darum, besetzte Reviere erfolgversprechend anzugreifen, zu erobern oder zumindest sich eine Beteiligung zu sichern.

- Ein Revier in Besitz zu nehmen als selbstverständlich erscheinen lassen

Etwas als selbstverständlich darzustellen ist eine der wirkungsvollsten Formen von Inbesitznahme. Es sind die offenkundige Dreistigkeit und Unverfrorenheit im Auftreten und Fordern, die den Eindruck erwecken, keine Infragestellung zulassen zu müssen. Die Selbstverständlichkeit bedarf keinerlei differenzierter sachlicher Begründung. Im Gegenteil, eine differenzierte sachliche Begründung würde ihre Wirkung abschwächen. Es bedarf lediglich eindrucksvoller Schlagworte, wie zum Beispiel *„das ist wissenschaftlich erwiesen ... jedermann weiß doch ... das ist eindeutig Führungsaufgabe ... so reagieren ganz generell alle normalen Menschen ... man muss immer damit rechnen“*. Sprache, Auftreten, Inszenierung sind perfekt aufeinander abgestimmt. Dadurch entsteht die gewünschte Ausstrahlung von nicht hinterfragbaren Forderungen und Erwartungen.

- Ein kostbares und rares Gut bewirkt Macht

Der Soziologe Heinrich Popitz hat seine Antrittsvorlesung an der Universität Freiburg unter das Thema gestellt, wie eigentlich Macht entsteht und unter dem Titel „Prozesse der Machtbildung“ als Buch veröffentlicht. Darin finden sich neben den wissenschaftlichen Erklärungen viele praktische Anregungen, wie man Macht gewinnen oder erhalten kann. Eine davon lautet: Wer Macht will, muss etwas zu bieten haben, was kostbar und rar ist. Folgerung: Wenn ich Macht gewinnen will, muss ich mein Leistungs- und Kompetenzprofil im Hinblick auf die Kunden und Adressaten meiner Leistung so zuschneiden, dass ich in Form, Inhalt, Sprache, Inszenierung und Ausstrahlung nicht nur den mit meiner Aufgabe und Rolle verbundenen Erwartungen gerecht werde, sondern dass ich mich als einmalig und unverwechselbar darstelle und auch so erlebt werde.

- Fakten schaffen

Es gibt immer mindestens zwei Verhaltensvarianten in Situationen, die nicht eindeutig geregelt sind: entweder das Risiko eingehen, den freien Raum zu besetzen und beobachten, was passiert, oder solange warten, bis klare Regeln erstellt sind. In Südafrika gilt das Sprichwort: Frage nicht um Erlaubnis, sondern bitte gegebenenfalls anschließend um Verzeihung. Wer sich erst absichern will, riskiert, andere mögliche Interessenten aufmerksam zu machen, dass es hier etwas zu holen oder zu gewinnen gibt. Er lockt geradezu die Konkurrenten herbei. Es ist leichter, einen Besitz (wodurch auch immer erworben) gegebenenfalls aufzuteilen als neu zu erwerben. Darüber hinaus sind Besitzende attraktiver auch für andere Besitzende, um in gegenseitiger Solidarität den Besitz abzusichern, als Habenichtse, die sich gegenseitig nichts zu bieten haben.

- Des Kaisers neue Kleider – eine zeitlose Geschichte

Der demonstrierten Selbstverständlichkeit von Meinungen, Ansprüchen, Beurteilungen und Erwartungen kann nur mit einer ebenso selbstverständlichen Infragestellung begegnet werden. „Auf einen groben Klotz gehört ein grober Keil“, sagt schon der Volksmund. Wer immer versucht, dieser Inszenierung von Common Sense mit einer differenzierten fachlichen Begründung beizukommen, wird scheitern.

- Absichtlich aus der Rolle fallen

Anstand und Höflichkeit dienen in erster Linie dem Machterhalt derer, die an der Macht sind. In der Zeit der Studentenunruhen gab es den Spruch: „Wer in der Minderheit ist, muss manchmal unhöflich sein, um gehört zu werden.“ Ein eindrucksvolles Beispiel dazu lieferte Joschka Fischer – damals noch junger Abgeordneter der Grünen, später erfolgreicher Vizekanzler – mit seinem Zwischenruf im Deutschen Bundestag auf ein von ihm nicht gebilligtes Verhalten des damaligen Bundestagsvizepräsidenten Richard Stücklen „*Mit Verlaub, Herr Präsident, Sie sind ein Arschloch*“, um dann erhobenen Hauptes dem daraufhin ausgesprochenen Saalverweis Folge zu leisten.

Fazit: Wer tatsächlich etwas bewirken will, wird häufig nicht umhinkommen, die Ebene der „reinen“ Fachargumentation zu verlassen und sich politisch zu verhalten. Dazu aber müssen sich Frauen gleichermaßen wie Männer Aufmerksamkeit verschaffen – und sich gegebenenfalls auch die Hände schmutzig machen. Wer das nicht möchte und seine Unschuld bewahren will, sollte nicht vergessen: „*Unschuld ist eine überschätzte Tugend.*“

### Literatur

- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/New York <sup>13</sup>2014.
- Doppler, Klaus/Voigt, Bert: Feel the Change! – Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern. Frankfurt/New York 2012.
- Doppler, Klaus: Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern. Frankfurt/New York <sup>2</sup>2011.



Dr. Klaus Doppler

Dr. Klaus Doppler ist selbstständiger Trainer, Organisations- und Managementberater in der Privatwirtschaft und im Nonprofit-Bereich, sowie Mitbegründer der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung und Autor zahlreicher Publikationen zum Thema Führung und Change;

Kontakt: [doppler@doppler.de](mailto:doppler@doppler.de)

## Erfolg von Frauen – Auch die (Ehe-)Partner spielen eine Rolle

Erfahrungen aus einem Lehrexperiment<sup>2</sup>

Monika Barz

### 1. Ausgangslage

Das Projekt „Debora“ hat deutlich gemacht, dass die paritätische Beteiligung von Männern und Frauen an der Führungsverantwortung in der Diakonie ein gemeinsamer Weg beider Geschlechter ist. Am Anfang stand in der Diakonie die klare Entscheidung zu der Selbstverpflichtung, die Leitungsgremien zukünftig geschlechtergerechter zu besetzen. Nun folgt der mühsame Weg der Umsetzung. Er kann auf mindestens zwei Ebenen gegangen werden:

<sup>2</sup> Zur methodischen Darstellung des Lehrexperimentes siehe Barz 2001, zur ausführlicheren Darstellung der Phantasiegeschichten siehe Barz 2014b

- Da ist einerseits die Ebene der Männer in den Entscheidungsgremien. Ihre Aufgabe wird sein, die bisherige Praxis der beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen zu reflektieren. Ferner gilt es ihrerseits zu analysieren, wie bisherige Arbeits- und Rekrutierungsabläufe den Blick verstellt haben und dadurch geeignete Frauenpersönlichkeiten und Expertinnen übersehen oder gar behindert wurden.
- Da ist andererseits die Ebene der Frauen. Ihre Aufgabe wird sein zu reflektieren, wo sie selbst durch ihre bisherigen Entscheidungen und Haltungen mit dazu beigetragen haben, dass sie selten in Spitzenpositionen anzutreffen sind.

Für beide Ebenen scheinen die Reflexion und die Lernwege mühsam. Sie erfordern Mut, das bisher Gelebte kritisch wahrzunehmen. Entscheidungsgremien brauchen dabei ebenso Unterstützung wie die einzelnen Frauen. Im Folgenden wird dargestellt, wie an der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg Studentinnen durch spezifische Seminarangebote darin unterstützt werden, frühzeitig eine Selbstreflexion zu beginnen und ihre Selbstverantwortung bezüglich ihres beruflichen Erfolges bewusst zu stärken. Seitens der Studentinnen kommt hierbei eine Dimension in den Blick, deren Berücksichtigung auch für das betriebliche Personalmanagement bedeutsam werden kann: Die Rolle von (Ehe-)Partnern. Aufgrund des engen Bezuges auf ein historisches Experiment aus den 1970er-Jahren sind im Folgenden mit (Ehe-)Partner ausschließlich männliche Partner gemeint. Die Möglichkeit weiblicher (Ehe-)Partnerinnen wurde in den Studien der 1970er-Jahre nicht berücksichtigt.

## 2. Wie gehen Frauen mit eigenem Erfolg um?

Es gibt viele Möglichkeiten für Frauen auf eigene berufliche Erfolge zu reagieren. Die Bandbreite der Rezeption reicht von Wichtigtuerei und Prahlerei („*Schaut ich bin die Größte.*“) über offene Freude an der eigenen Leistung („*Juchu, ich war gut.*“) bis hin zum Bagatellisieren („*Ich hatte ja nur Glück.*“) oder Verheimlichen, um nicht als Streberin oder Karrieristin zu gelten.

### **2.1 Vorgeschichte eines wissenschaftlichen Diskurses**

Psychologische Studien mit jungen Studentinnen brachten Anfang der 1970er-Jahre Erkenntnisse ans Licht, die einen wissenschaftlichen Diskurs über Frauen und Erfolg nach sich zogen. Es wurde damals sichtbar, dass für Frauen Partnerschaftsfragen die positive Selbstrezeption von Erfolg behindern können. Die studentischen Probandinnen der amerikanischen Psychologin Matina Souretis Horner (1972) hatten

in einem Experiment die schlichte Aufgabe erhalten, die Geschichte einer erfolgreichen Medizinstudentin Anna weiter zu erzählen. Der Anfang der Geschichte lautete:

„Anna ist Medizinstudentin. Sie und ihr Freund Karl mussten gerade eine wichtige Prüfung ablegen. Nun werden die Ergebnisse im Aushang bekannt gegeben. Mit den anderen Studentinnen und Studenten drängeln sich auch Anna und ihr Freund Karl um den Aushang. Daraus ist dann ersichtlich, dass Anna als Kursbeste benotet wurde. Wie geht die Geschichte in Ihrer Phantasie weiter?“ (Benard/Schlaffer 1989: 202)

Die Studentinnen der 1970er-Jahre phantasierten mehrheitlich Geschichten, in denen Anna Angst hatten aufgrund ihres Erfolges die Beziehung zum männlichen Partner zu gefährden. Es schien damals in der Phantasie der Studentinnen mit der Rolle als (Ehe-)Frau nicht vereinbar zu sein, erfolgreicher als der eigene Partner zu werden. Sie prophezeiten für Anna fast nur Unglück und Katastrophen: Der Freund verlässt sie; die Mitstudierenden halten sie für eine Streberin; sie wird zwar erfolgreiche Ärztin, erfährt aber Rückschläge im Privatleben; sie wird depressiv und verzweifelt; ein Einbrecher dringt in ihre Wohnung und ermordet sie; sie hat einen Verkehrsunfall auf dem Heimweg von der Uni; die Umwelt wendet sich von der klugen Frau ab (Benard/Schlaffer 1989: 203ff.).

## 2.2 Weiterentwicklung des Diskurses

Die Studien von Matina Souretis Horner lösten eine breite gesellschaftliche Debatte über die „Angst der Frauen vor Erfolg“ aus. Sie wurden von Colette Dowling aufgegriffen und unter dem Diskurs zum Cinderella-Komplex weitergeführt (Dowling 1987: 166ff.). Im Jahr 1988 wiederholten die beiden österreichischen Soziologinnen Cheryl Benard und Edit Schlaffer das Experiment mit Studentinnen in Österreich. Die Ergebnisse der 1980er-Jahre zeigten ähnliche, aber weniger dramatische Phantasien dieser Frauengeneration für den Fall, dass SIE erfolgreicher war als ER. Gleich geblieben war in diesem Fall die Angst vor Ablehnung durch den männlichen Partner (Benard/Schlaffer 1989: 213ff.).

## 3. Erfolg und Partnerschaft heute

Wie gehen junge Frauen mit ihrem Erfolg um, wenn sie besser sind als ihr Partner? Führt das noch heute zu Irritationen in der subjektiven Rezeption des eigenen Erfolges? Entstehen weiterhin Erfolgsblockaden, sobald SIE erfolgreicher ist als ER? In der Ausbildung von Sozialpäda-



goginnen spielen diese Fragen eine Rolle, wenn es darum geht, engagierte und qualifizierte Studentinnen zu befähigen zukünftig gestaltend im Sozialbereich tätig zu werden und Führungspositionen in Sozialpolitik und Sozialen Unternehmen ins Auge zu fassen. Bis heute ist die horizontale und vertikale Geschlechtersegregation im Sozialbereich extrem ausgeprägt. Eine Veränderung ist mehr als angebracht, um die von der Gesellschaft angestrebten Gleichstellungsziele durchzusetzen (Barz 2014a).

### 3.1 Ein Lehrexperiment

Als Zugang zur Analyse eigener Denkstrukturen hat sich die „Anna-Geschichte“ bewährt, die Horner in den 1970er-Jahren für ihr Experiment mit Studentinnen entwickelt hatte. Seit Jahren werden in Seminaren an der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg Studentinnen eingeladen in Anlehnung an das historische Experiment, die kurze Geschichte der Medizinstudentin Anna weiter zu erzählen (Barz 2014b). Im Jahr 2012 nahmen 26 Studentinnen am Seminar teil. Ihre in fünfzehn Minuten spontan niedergeschriebenen Phantasien wurden ausgewertet. Sie geben einen Einblick in die sorgenvollen Überlegungen der Studentinnen.

### 3.2 Ergebnisse

Ähnlich wie die Studentinnen Jahre vor ihnen, phantasieren noch heute viele junge Frauen einen Partner und ein soziales Umfeld, das negativ auf ihren Erfolg reagiert, und eine Anna, die sich mit Schuldgefühlen quält. Einen Einblick in die inneren Monologe bieten die Aussagen zu Karl und Anna. Auszüge daraus sind entsprechend ihrer potentiell erfolgshemmenden oder erfolgsförderlichen Wirkung zusammengefasst.

Potentiell erfolgshemmend:

**Karl** kann sich nicht mitfreuen, ... kann Anna nicht gönnen, dass sie besser ist als er, ... stößt sie weg und läuft davon, ... beendet die Beziehung, ... verlässt wütend das ... Gebäude, ... ist bedrückt, ... fragt sich wie es sein kann, dass sie besser ist als er, ... hat das von einer Frau nicht erwartet.

**Anna** beschäftigt sich den ganzen Tag mit ihrem schlechten Gewissen ..., interpretiert das Mienenspiel von Karl negativ, ... geht davon aus, dass ihre Beziehung auf eine harte Probe gestellt wird, ... unterstellt Karl, dass er mit ihrem Erfolg innerlich schwer zu kämpfen hat, ... ist zwiespältig, ob sie sich freuen darf, ... spielt Leistung runter als ‚Glück‘ und ‚Zufall, ... bezweifelt, ob Karl damit umgehen kann, wenn sie für eine Traumstelle wegzieht.

Potentiell erfolgsförderlich:

**Karl** ... freut sich riesig mit ihr, ... nimmt sie voll Freude in den Arm, ... drückt sie kräftig, ... lädt sie zum Kaffee ein, ... gratuliert ihr, ... ist stolz auf sie, ... gönnt ihr den Erfolg und bittet sie mit ihm zu lernen, ... gibt ihr einen Kuss.

**Anna** ... ist von einem Glücksgefühl überwältigt, ... springt vor Freude in die Luft, ... feiert bis in die Puppen, ... ist stolz auf ihre Leistung, ... erzählt es ihren Eltern und Freunden, ... geht davon aus, dass Karl damit umgehen kann, auch wenn sie weiterhin bessere Noten hat als er, ... genießt die Anerkennung, ... belohnt sich und geht feiern, ... sieht sich in Zukunft als erfolgreiche glückliche Frau, ... sieht Karl auch in Zukunft an ihrer Seite.

### 3.3 Männer – Partner erfolgreicher Frauen?

Die Anna-Geschichten zeigen, in welchem Ausmaß im Jahr 2012 Studentinnen bei beruflichem Erfolg automatisch die Reaktionen ihres Partners mitreflektieren und antizipieren. Ihre Phantasien reichen von einem Karl, der stolz auf Anna ist:

*„Karl, der als Zweitbester abgeschnitten hat, dreht sich mit erfreutem Gesicht zu Anna, umarmt sie und sagt: „Herzlichen Glückwunsch!“ Daraufhin sagt Anna: „Ich bin so stolz auf uns beide! Das müssen wir unbedingt feiern!“ Karls Antwort: „Ich bin vor allem stolz auf Dich!“*

bis hin zu einem Karl der umgehend Anna verlässt, ohne die wahren Gründe zu nennen:

*„Anna freut sich sehr über das Ergebnis und springt vor Freude in die Luft. Nun schaut Karl auf die Liste der Prüfungsergebnisse und stellt [...] fest, dass er zum letzten Drittel gehört [...]. Anna versucht Karl aufzumuntern, aber dieser stößt Anna weg und läuft davon. Es war doch immer umgekehrt in ihrem Leben! Einerseits freut er sich für Anna, andererseits kann er ihr nicht gönnen, dass sie besser als er ist. Aus Angst davor, dass Anna auch in Zukunft besser sein könnte als er, beendet er die Beziehung zu ihr in den nächsten Tagen. Allerdings verschweigt er diesen, für ihn wahren Grund. Das wird immer sein Geheimnis bleiben.“*

Die Phantasiesgeschichten der Studentinnen weisen darauf hin, dass Partnern eine zentrale Rolle zukommen kann beim Gelingen oder Misslingen des beruflichen Aufstiegs von Frauen. Im Kontext von Erfolg fragen sich viele Annas, ob ihre Partner ihnen zur Seite stehen würden und mit einer beruflichen Spitzenposition umgehen könnten. Die

Gewissheit einer positiven Beantwortung kann die Aufstiegsmotivation beflügeln.

### 3.4 Frauen – ihr selbstverantwortliches Handeln

Die Bedeutung, die der individuellen Partnerwahl und dem sozialen Umfeld im Hinblick auf berufliche Aufstiegchancen zukommt, wird an der Hochschule in der Ausbildung zukünftiger Führungskräfte für die Soziale Arbeit aufgegriffen. Dabei steht die Selbstverantwortung im Mittelpunkt. Gemeinsam werden in den Seminaren Orientierungspunkte und Strategien entwickelt, die für die Übernahme einer Führungsverantwortung förderlich sein könnten:

- Sich ein soziales Umfeld schaffen, das die berufliche Entwicklung fördert.
- Sich angewöhnen, eigene Erfolge zu feiern.
- Sich ein soziales Umfeld schaffen, das berufliche Erfolge mit zu feiern versteht.
- Sich Partner/Partnerinnen suchen, die damit zurechtkommen, eine erfolgreiche Frau neben sich zu haben.

## 4. Konsequenzen für betriebliches Personalmanagement

„Das wird immer sein Geheimnis bleiben.“ Diese Phantasie über einen Karl, der eine Beziehung abbricht und dabei verschweigt, dass er mit dem Erfolg seiner Partnerin nicht umgehen kann, weist auf eine Form der Sprachlosigkeit hin, die Studentinnen bei Männern wahrnehmen, wenn es darum geht, erlebte Kränkungen und Verunsicherungen zu thematisieren. Männer, die nicht darüber reden, dass die Stärke von Frauen sie verunsichert, scheinen keine verlässlichen Partner in der Umsetzung paritätisch besetzter Gremien zu sein. Männer in Entscheidungsgremien hingegen, die sprachfähig sind und selbstreflexiv agieren, können Partner werden für die erforderlichen Veränderungsprozesse. Hilfreich können dabei in den nächsten Jahren insbesondere jene Männer sein, die im privaten Alltag Erfahrungen mit beruflich erfolgreichen Frauen haben. Betriebliches Personalmanagement, das die Bedeutung der individuellen partnerschaftlichen Ebene als einen unausgesprochenen hemmenden Aspekt der beruflichen Gleichstellung von Männern und Frauen mit in den Blick nimmt, kann gezielter unterstützend wirken.

Unabhängig von konkreten Besetzungsverfahren ist ein kollegiales Klima im Unternehmen nachhaltig wirksam, das dem Aufstiegswillen von Frauen einerseits und der Souveränität von Männern im Umgang mit erfolgreichen Frauen andererseits mit Wertschätzung und

Unterstützung begegnet. Ein in diesem Sinne aktives betriebliches Personalmanagement kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Verantwortungsbereitschaft von Männern und Frauen zu stärken.

## 5. Ausblick

Einige wenige Studentinnen phantasierten bereits 2012 eine Welt, die der ähnelt, die das Diakonische Werk Württemberg bis 2020 verwirklichen will: die Selbstverständlichkeit des beruflichen Aufstiegs von Frauen. So wurde in einigen Geschichten eine Anna phantasiert, die keinerlei Probleme hat und der alle Türen offen stehen. Diese Studentinnen hatten für Anna wie selbstverständlich eine erfüllte Karriere und Zukunft vor Augen. Ihre Geschichten sind frei von Hindernissen, kein Karl, der traurig ist, kein Wort über irgendetwas, das das Glück von Anna hätte bremsen können:

*„Anna schließt das Studium als Beste ihres Jahrgangs ab. Während des Studiums spezialisierte sie sich auf Herzerkrankungen. Sie bekommt eine Stelle als leitende Herzchirurgin in einer renommierten Klinik. Sie macht sich dort schnell einen guten Namen und wird weltweit bekannt für ihre herausragenden Leistungen.“*

Sind diese wenigen studentischen Schreiberinnen die Vorboten einer neuen Zeit? Sind sie Vertreterinnen einer Generation, die vollkommen selbstverständlich die Partnerschaft von Mann und Frau auf Augenhöhe lebt und die das subtile Dilemma, das die Anna-Geschichte berührt, nicht mehr registrieren oder souverän übergehen? Oder sind sie Vertreterinnen einer Generation, die die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern nicht wahrnehmen, da sie geblendet von moderner Gleichstellungs-Rhetorik, nicht sehen können, welche unsichtbaren Hürden im privaten oder beruflichen Kontext auf sie warten, sobald sie sich in Spitzenpositionen vorwagen?

Die abschließenden Antworten auf diese Fragen bleiben offen. Nicht offen bleibt die klare Verantwortung einer sozialwissenschaftlichen Hochschulausbildung, die Geschlechterkompetenz zu fördern, wenn es um Führungsverantwortung in sozialen Einrichtungen geht. Angesichts der freiwilligen Selbstverpflichtung des Diakonischen Werkes Württemberg, bis 2020 die Spitzenpositionen partnerschaftlich in die Hände von Frauen und Männern zu legen, bedarf es eines Personalmanagements, das die freiwillige Selbstverpflichtung mutig, beherzt und konsequent umzusetzen versteht. Dies heißt, auf dem Hintergrund wissenschaftlicher Erkenntnisse die konkreten Beiträge zu definieren, die Entscheidungsgremien zufallen, um die Zielvorgabe bis 2020 zu erreichen.

## Literatur

- Barz, Monika: Experiment Anna. In: Burbach, Christiane/Schlottau, Heike (Hgg.): Abenteuer Fairness. Ein Arbeitsbuch zum Gendertraining. Göttingen 2001, S.172–177.
- Barz, Monika (2014a): Frauen auf dem Vormarsch – Soziale Wirklichkeit oder Wunschdenken? Vom Qualifizierungsauftrag der Hochschule angesichts gleichstellungspolitischer Defizite. In: Barz, Monika/Schmieder, Christiane (Hgg.): Spielräume gestalten – Soziale Arbeit im Rampenlicht. Schriftenreihe der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg, Bd. 17, Stuttgart 2014, S. 37–48.
- Barz, Monika (2014b): Erfolg von Frauen. Subjektive Rezeptionen im Umbruch. In: Köhler-Offierski, Alexa/Stammer, Heike (Hgg.): Übergänge und Umbrüche – Wahrnehmungen und Gestaltungen. Evangelische Hochschulperspektiven Bd. 10, Freiburg 2014, S. 37–48.
- Benard, Cheryl/Schlafler, Edit: Rückwärts und auf Stöckelschuhen ... können Frauen so viel wie Männer. Köln 1989.
- Dowling, Colette: Der Cinderella-Komplex. Die heimliche Angst der Frauen vor der Unabhängigkeit. Frankfurt am Main 1987.
- Horner, Matina: Sex and Success. In: TIME, 20. März 1972.



Prof'in Dr'in Monika Barz

Professorin der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg, Praxisforschung und Lehre zu Frauen- und Geschlechterfragen, Organisationsberaterin

## Von der Kollegin zur Vorgesetzten

Anforderungen an die neue Funktion als Führungskraft

Karin Renz

Der Wechsel von einer Fach- in eine Führungsaufgabe bringt beachtliche Veränderungen mit sich. Kunz bezeichnet die Übernahme einer ersten Führungsaufgabe als „grundlegende berufliche Neuorientierung“ (Kunz 2012: 2). Die Führungskraft übernimmt erstmalig Personal- und Finanzverantwortung, steuert einen neuen Verantwortungsbereich und bewältigt komplexe Führungssituationen. Ist der Einstieg in Führung außerdem mit einem internen Wechsel „von der Kollegin zur Vorgesetzten“ verbunden, kommen weitere Herausforderungen im Hinblick auf die Ausgestaltung der neuen Rolle und eine unter Umständen erforderliche Organisation der neuen Position hinzu.

Die zentralen Herausforderungen in der Anfangsphase einer Führungskraft bestehen darin, den eigenen Verantwortungsbereich zu klären, abzugrenzen und zu steuern. Für die Neuorganisation und Strukturierung des Verantwortungsbereichs muss ausreichend Zeit eingeplant werden. Die neue Funktion erfordert Freiräume für Planungs- und Steuerungsaufgaben, für eigene Vorbereitungszeiten, darüber hinaus „ein offenes Ohr“ und rasche Erreichbarkeit für die Mitarbeitenden und sie erfordert Zeit für die Delegation und Begleitung der Teamaufgaben. Hilfreich ist es, wenn schon im Vorfeld Zeit für die Strukturierung und Planung der neuen Führungsaufgabe eingeplant wird; spätestens jedoch mit dem Einstieg muss die Führungskraft ihr Zeitmanagement auf die neue Situation einstellen. Nimmt man sich diese Zeit nicht in der Anfangsphase, begleiten einen die Folgen dieses Versäumnisses immer weiter.

Der Zuständigkeitsbereich, den man als Führungskraft verantwortet, ist vielschichtiger als das vorherige Aufgabenfeld als Mitarbeitende. Entsprechend umfangreicher sind auch die zu treffenden Entscheidungen, denn sie berühren nicht mehr ausschließlich das eigene Aufgabenfeld, sondern ein komplexes Gefüge. Es gilt zu klären, welche wesentlichen Ziele mit der Position und ihren Verantwortungsbereichen verbunden sind, wer über welche Entscheidungskompetenzen verfügt und wie die Entscheidungsbefugnisse im Hinblick auf Finanzen, Personal und Projekte im eigenen Verantwortungsbereich aussehen. Neben der Planung des eigenen Aufgabengebietes, gilt es den Blick auf die Organisation und Strukturierung des zugehörigen Bereichs beziehungsweise des Teams zu lenken. Hier spielen die Planung der finanziellen und zeitlichen Ressourcen eine Rolle sowie die Einsatzmöglichkeiten

der Mitarbeitenden und die gegebenen Arbeitsbedingungen. Es ist zu klären, welches Budget zur Verfügung steht, wie die Stellenbeschreibungen der Mitarbeitenden aussehen und welche Inhalte und Arbeitsschwerpunkte das Team abdecken kann.

Während der Einstiegsphase ist für viele Führungskräfte der Rollenwechsel von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter zur Führungskraft nicht leicht zu bewerkstelligen. Es gilt einen Perspektivenwechsel zu vollziehen und die frühere Haltung anzupassen. Man muss sich vergegenwärtigen, dass man nun selbst die Person ist, die Ziele vorgibt, Entscheidungen trifft, Ergebnisse einfordert, den Überblick hat und Maßnahmen initiiert. Als Führungskraft hat man nicht mehr nur den eigenen Bereich zu managen, sondern trägt auch die Gesamtverantwortung für die Aufgabengebiete der Mitarbeitenden. Das Team und die einzelnen Mitarbeitenden rücken deutlich in den Fokus der Handlungen als Führungskraft. Dies bedeutet, einen Perspektivenwechsel in der eigenen Haltung zu vollziehen, „Abstand [zu] nehmen von der bisherigen Tätigkeit, in der man im Wesentlichen nur für sich und die Ergebnisse der eigenen Arbeit verantwortlich war. Hin zu einer erweiterten Verantwortung, in welcher man wesentlich stärker als bisher aus dem Blickwinkel des Teams denkt“ (Kunz 2012: 183).

Beim internen Aufstieg kommt die Führungskraft aus einem sozialen Gruppengefüge, das zunächst erst einmal unverändert weiter besteht, sich auf der Beziehungsebene jedoch deutlich verändern wird. Alle Beteiligten müssen für sich und miteinander klären, wie die persönlichen Kontakte weitergeführt und das aufgebaute Vertrauensverhältnis beibehalten werden kann (Hofbauer/Kauer 2009: 69–76). Die Führungskraft muss sich ihrer neuen Position bewusst sein und sich deutlich machen, welche Wirkung die eigenen Handlungen und Verhaltensweisen haben. Sie muss eine Haltung zu der Frage haben, wie viel Nähe und Distanz weiterhin angemessen sind. Als Führungsperson trägt sie nun Personalverantwortung und ist nicht mehr Kollegin oder Kollege. Die Führungskraft muss in der neuen Position daher äußerst sorgfältig darauf achten, dass sie die Mitarbeitenden in Bezug auf Kontakt und Aufgabenverteilung möglichst gerecht und fair behandelt (Resetka/Felfe 2014: 102–106). Die Herausforderung für die Führungskraft ist es, den Rollenwechsel so zu meistern, dass sie authentisch bleibt und den neuen Umgang untereinander mit Fingerspitzengefühl gestaltet.

Wenn eine Führungskraft die Führungsverantwortung für das frühere Aufgabenfeld übernimmt, besteht die Gefahr, in den alten Sachzwängen verhaftet zu bleiben. Man bewegt sich in „bekannten und vertrauten Bahnen“ und erledigt das, womit man sich auskennt. Aus diesem Grund werden unter Umständen zu viele Aufgaben weitergeführt, die

noch zur alten Position gehören, weshalb die eigentlichen Führungsaufgaben häufig zu kurz kommen oder gar in den Hintergrund rücken. Meist hat man nicht nur Führungsaufgaben inne, sondern wird weiterhin auch Fachaufgaben bearbeiten. Das bedeutet, sich beim internen Wechsel zunächst bewusst zu machen, wofür man zukünftig verantwortlich ist und wofür man nicht, oder nicht mehr zuständig ist (Hofbauer/Kauer 2009: 9–11). Das Verhältnis von Leitungs- und Fachaufgaben muss geklärt und neu geregelt werden, um einzelne operative Aufgaben abgeben zu können und dadurch Kapazitäten frei zu haben für Führungsaufgaben. Hilfreich ist es, beim Eintritt in die neue Position eine klare Zäsur zu setzen und den Funktionswechsel durch eine gezielte Begleitung und Einarbeitung in die neuen Aufgaben zu unterstützen. Ist dies nicht möglich, so muss allen Beteiligten klargemacht werden, dass der Aufbau gerade stattfindet und beispielsweise Regeln oder Vereinbarungen erst noch entstehen und festgelegt werden müssen.

Die Übernahme einer Führungsverantwortung ist für alle eine Herausforderung und niemand wird erwarten, dass die neue Führungskraft „von heute auf morgen“ die Rolle der Mitarbeitenden ablegen und die Führungsrolle in ihrer gesamten Komplexität ausfüllen kann. Dies zu erkennen und die Anfangsschwierigkeiten als grundsätzliche und nicht als persönliche zu begreifen, ist die eigentliche Hürde. Um sich auf die zukünftigen Führungsaufgaben, die neuen Rahmenbedingungen und den Rollenwechsel einstellen zu können und persönliche Entwicklungsthemen zu identifizieren, ist es hilfreich, wenn etwa Führungsseminare oder entsprechende Beratungsangebote schon im Vorfeld des anstehenden Wechsels wahrgenommen werden. Ferner ist beim Start in die neue Funktion ein dezidiertes Einarbeitungsplan wünschenswert. Aufbauend auf die bereits gesammelten Erfahrungen wird man dann sicherlich vieles in der Praxis selbst lernen und sich der individuellen Ausgestaltung der Führungsposition durch Versuch und Irrtum schrittweise nähern. Supervision, kollegiale Beratung oder die eigene Literaturrecherche bieten an dieser Stelle hilfreiche Möglichkeiten, das Thema Führungsanforderungen zu bearbeiten und zu vertiefen.

Abschließend ist zu bemerken, dass eine effiziente Begleitung in der Anfangsphase eine notwendige Voraussetzung für den erfolgreichen Einstieg in eine Führungsaufgabe ist. Fortbildungen beziehungsweise Führungsseminare sind wichtige Angebote, um sich mit den praktischen sowie theoretischen Grundlagen von Führung zu beschäftigen, und bieten die Gelegenheit, gemeinsame Themen in der Fortbildungsgruppe zu bearbeiten. Mentoring oder Coaching setzen an den konkreten Situationen und Herausforderungen der Führungskraft an und



ermöglichen damit die Reflexion der aktuellen Themen und individuellen Bezüge. Werden beim Einstieg in Führung positive Erfahrungen gemacht, ist der Grundstein gelegt für weitere Karrierevorhaben. Denn, wer Zutrauen in das eigene Führungshandeln hat, wird mit Zuversicht die nächsten Schritte meistern.

### Literatur

- Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois: Einstieg in die Führungsrolle. Praxisbuch für die ersten 100 Tage. München 2009.
- Kunz, Gunnar C.: Vom Mitarbeiter zur Führungskraft. Die erste Führungsaufgabe erfolgreich übernehmen. München 2012.
- Resetka, Hans-Jürgen/Felfe, Jörg: In Führung gehen. Der erfolgreiche Wechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten. Freiburg/München 2014.



Karin Renz

Dipl. Pädagogin (Universität Tübingen)

Teamleitung und Programmkoordinatorin der Abteilung „Freiwilliges Engagement“ im Diakonischen Werk Württemberg; Schwerpunkte: Strategische Planung und Konzeption zur Öffentlichkeitsarbeit der Freiwilligendienste, Steuerung und Qualitätssicherung der Programme FSJ focus (Berufliche Neuorientierung) und FÖJ

Kontakt: [renz.k@diakonie-wue.de](mailto:renz.k@diakonie-wue.de)

Text-Auszug aus: Von der Kollegin zur Vorgesetzten. Anforderungen an die neue Funktion als Führungskraft, Sept. 2014

## Entscheidungen treffen.

Neurobiologische und psychologische Perspektiven

Sabine Henniger

„Unser Entscheiden reicht weiter als unser Erkennen.“ (Immanuel Kant)

Seit Jahrtausenden treffen wir täglich Entscheidungen. Wir haben gelernt, die Zukunft zu antizipieren, um in der Gegenwart auf eine Erwartung hin zu handeln. Aus zahlreichen Möglichkeiten mussten und müssen wir wählen.

In der Frühzeit der Menschheitsgeschichte verebten die Auswirkungen getroffener Entscheidungen im nahen Umfeld, häufig am „Dorf- rand“. Durch den raschen Anstieg der Bevölkerungszahl, der Zunahme und Ausdehnung der Lebensräume und deren Verbindungen über die ganze Welt sowie gegenseitiger Abhängigkeit wurde eine Komplexität erreicht, die es zuvor nicht gegeben hat. Weltpolitik und globale Wirtschaftssysteme bestimmen zunehmend unsere Lebensbedingungen; die Folgen unserer Entscheidungen haben zum Teil unabsehbare Reichweiten und Verzweigungen. Wir leben heute in einer Welt interagierender Teilsysteme. Dies stellt uns vor ganz neue Herausforderungen, wenn wir trotzdem gute und verantwortungsvolle Entscheidungen treffen wollen.

Immer wieder stelle ich mir als Führungskraft die Fragen: Welches „Entscheidungswissen“ ist erlernbar? Was bestimmt letztendlich eine Entscheidung? Unter welchen Voraussetzungen entscheiden wir uns für etwas Neues? Meine These dazu lautet: Die Kenntnis rein rationaler Entscheidungsmethoden reicht nicht aus, auch wenn diese unbestritten als formale Werkzeuge hilfreich sind. Jenseits von Methodenkompetenz müssen grundlegende Erkenntnisse reflektiert und angewandt werden, die uns persönlich leiten und häufig nicht bewusst sind. Erkenntnisse aus psychologischer und neurobiologischer Forschung geben dazu wichtige Anregungen, vermitteln uns ein vertieftes Verständnis der handlungsleitenden Bedingungen. Der hier vorgegebene Rahmen erlaubt es jedoch nur, einzelne Aspekte umrissartig darzustellen.

### „Entscheidende“ Grundlagen

Der Hirnforscher Gerhard Roth beschreibt drei Bewusstseins Ebenen, die in ganz unterschiedlicher Weise in einem Entscheidungsprozess zusammenwirken (Roth 2009: 76–87).

Beginnen wir mit deren biologischen Fundamenten: Das limbische System umfasst eine Reihe anatomisch getrennter, jedoch funktionell eng verbundener Bereiche. Hypothalamus, Amygdala und das

mesolimbische System bilden wesentliche Teile des Unbewussten, deren entscheidende Prägung in der Zeit der späten fötalen Entwicklung bis ins Kleinkindalter geschieht. Dies ist auch der Ort emotionaler Konditionierung. Zu jener Ebene gehört ferner das prozedurale Gedächtnis (Fertigkeitsgedächtnis). Darin ist verankert, was wir gelernt und so verinnerlicht haben, dass wir nicht mehr im Detail beschreiben können, wie wir etwas tun (z. B. Laufen gelernt haben). Das Unbewusste bestimmt jenen Teil unserer Persönlichkeit, der uns niemals bewusst zugänglich werden kann und bildet die Grundstruktur unserer Persönlichkeit.

Im Hippocampus, ebenfalls Teil des limbischen Systems, wird das Vorbewusste lokalisiert. Hier werden Erfahrungen, Erlebnisse und Wissen mit emotionaler Bedeutung verknüpft und in bestimmten Bereichen des Cortex gespeichert (episodisch-autobiografisches Gedächtnis). Ebenso wird darüber entschieden, ob und wann sie ins Bewusstsein gehoben werden (deklaratives Gedächtnis). Der Hippocampus ist „[...] ein wichtiges Tor zum Bewußtsein.“ (Roth 2009: 48)

Ein Teil der Großhirnrinde bildet den assoziativen Cortex. Nur was ihn aktiviert, gelangt zum Bewusstsein: Was wir detailliert wahrnehmen, uns vorstellen und erinnern sowie sprachlich fassen können, ferner alles, worauf sich unsere Aufmerksamkeit richtet. Bewusstsein kann auch als eine Form der Ich-Wahrnehmung beschrieben werden.

Auf welche Weise spielen nun diese verschiedenartigen Eigenschaften und Fähigkeiten zusammen, die für unser Thema von zentraler Bedeutung sind? Das vielleicht Unerwartete: Die meisten Entscheidungen finden auf der Ebene des Un- und Vorbewussten statt. Denn wir sind nicht imstande, alle Faktoren einer komplexen Entscheidungssituation mit ihren Rand- und Anfangsbedingungen rational zu bewältigen.

Unser Gehirn ist so strukturiert, dass Aufgaben energieeffizient und rationell bearbeitet werden und möglichst wenig Bewusstsein dazu benötigt wird. Diese „Routineprogramme“ (Roth 2009) laufen schnell ab und sind wenig fehleranfällig. Allerdings sind sie zugleich unflexibel und zur Bewältigung neuer Aufgaben weniger geeignet.

Das Vorbewusstsein kann entscheidend zu Problemlösungen beitragen. Vermutlich kennen wir alle solche Situationen, in denen uns ein Problem beschäftigt und wir darüber grübelnd nicht zu einer Lösung gelangen. Plötzlich kommt uns die „Erleuchtung“ gerade dann, wenn wir uns nicht bewusst damit beschäftigen. Ein Phänomen, das als intuitives Problemlösen bezeichnet wird. Vorhandenes Wissen und Erfahrungen werden uns dabei zugänglich. „Eine Intuition ist weder eine Laune noch ein sechster Sinn, sondern eine Form unbewusster Intelligenz.“ (Gigerenzer 2013: 143) Gigerenzer geht davon aus, dass Intuition auf Heuristiken basiert: Wenige entscheidende Kriterien führen zu einem guten Ergebnis, viele Details und Unwesentliches werden ignoriert.

Bewusste Vorgänge hingegen sind langsam, aber relativ anpassungsfähig. „Wir können nur bewusst neue, komplexe Probleme angehen und im Detail Dinge planen [...]. Immer wenn wir mit etwas Neuem bzw. Ungewohntem konfrontiert werden, bei dem es um die komplexe Verarbeitung von Details geht, brauchen wir Bewusstsein.“ (Roth 2009: 77) Und er kommt zu dem Ergebnis: „All dies führt zu der Erkenntnis, dass es zwar rein rationale Abwägungen aber keine rationalen Entscheidungen gibt.“ (Roth 2007: 197)

Umfangreiche Untersuchungen Dietrich Dörners, bei denen unter anderem in Computersimulationen Versuchspersonen mit umfassender Macht ausgestattet, für das Wohlergehen einer Region bzw. Stadt zu sorgen hatten, zeigten „[...] wie Denken, Wertsysteme, Emotionen und Stimmungen bei der Handlungsorganisation interagieren [...].“ (Dörner 1998: 32) Positive Rückkoppelungen, Richtungs- und Geschwindigkeitsänderungen sowie verzögert einsetzende Wirkungen werden häufig falsch eingeschätzt, oder überhaupt nicht beachtet – mit teilweise fatalen Folgen! Wir neigen dazu, Zustände zu unterschiedlichen Zeitpunkten relativ unverbunden zu betrachten, ohne eine Gesamtgestalt zu erkennen. Hinzu kommt die gering ausgeprägte Fähigkeit uns Zukunft, welche strukturelle Brüche enthält, vorzustellen: Wir denken die Zukunft in der Regel als Fortführung der Gegenwart.

### **Neues als Herausforderung**

„Mut steht am Anfang des Handelns, Glück an seinem Ende.“ (Demokrit)

Die Entwicklung unseres Gehirns wird nicht nur durch genetische Voraussetzungen beeinflusst, sondern ebenso durch unsere Erfahrungen – und dies deutlich mehr, als man bisher angenommen hat. Die Hirnforschung spricht in diesem Zusammenhang von Neuroplastizität. Gewohnheiten werden zu „Gedankenautobahnen“ (Hüther 2012), verbunden mit dem Vorteil schneller Reaktionen und dem Nachteil geringer Flexibilität. Das Gewohnte vermittelt das Gefühl von Sicherheit und Kompetenz und mindert die Furcht vor Risiken und Versagen. Besonders deutlich zeigt sich dies, wenn wir mit etwas völlig Neuem konfrontiert werden und sich alle bisherigen Denkmuster und Handlungsstrategien als ungeeignet erweisen. Im schlimmsten Fall kommen wir dabei grundlegend und anhaltend an unsere persönlichen Grenzen: Wir werden erschöpft und mutlos, fühlen uns unruhig und zugleich gelähmt – wir haben Angst. Hüther nennt diesen Zustand eine unkontrollierte Stressreaktion.

Wenn unser Erfahrungsschatz nicht mehr ausreicht und wir über uns selbst hinauswachsen müssen, kann jedoch auch eine neue Freiheit beginnen. „Wie die Meeresbrandung bei Sturmflut Straßen und Dämme

unterspült, [...] trägt auch die ständige Anflutung von Stresshormonen dazu bei, die bereits ausgebildeten Strukturen, die bereits entwickelten Spezialisierungen, [...] allmählich aufzulösen.“ (Hüther 2012: 74)

In dieser Phase ist die Wahrscheinlichkeit, körperlich und psychisch zu erkranken sehr hoch. Hüther sieht jedoch auch die ihr innewohnenden Chancen: Sind eingefahrene Strukturen aufgelöst, kann der Mensch seine Gedanken in ganz neue Richtungen gehen lassen. Wenn sich erste Lösungen entwickeln, wird die Situation in eine kontrollierte Stressreaktion übergehen. Daraus können bei gleichen und ähnlichen Anforderungen wieder souveräne, schnelle Antworten gefunden werden. Wir haben dann gelernt, neuen Anforderungen zu begegnen. Jede weitere erfolgreiche Bewältigung erzeugt wieder ein Gefühl von Sicherheit und wachsender Kompetenz.

Wir streben einerseits nach Stabilität und benötigen andererseits immer neue Herausforderungen, um uns an die Veränderungen und Erfordernisse des Lebens anpassen zu können. Wir müssen uns über die Gratwanderung, vor allem bei der unkontrollierten Stressreaktion, zwischen dem hohen Risiko zu scheitern und der großen Chance zur Veränderung, bewusst sein.

### **Anforderungen an Führungskräfte**

Aus dem bisher Gesagten ergeben sich für unser Thema wesentliche Schlussfolgerungen, die hier in aller Kürze zusammengefasst werden: Wenn wir vor Entscheidungen stehen, analysieren wir den Sachverhalt, greifen auf unser Wissen zurück, ergänzen unsere Fachkenntnisse und versuchen damit Prognosen und Risikobewertungen vorzunehmen. Daraus leiten wir ein Handlungskonzept ab. Dies geschieht hauptsächlich auf der rationalen, bewussten Ebene. Vernachlässigt werden dabei häufig die Dimensionen „Emotion“ und „Werte“, die unser Entscheidungsverhalten maßgeblich mitbestimmen. Sie bilden die starken Antriebe für unsere Ziele, die mit einer Entscheidung verfolgt werden. Eine ehrliche Reflexion auf diese Motive ist eine jener Voraussetzungen, die gute Entscheidungen wesentlich mitbedingen. „Wir müssen uns mit uns selbst gut auskennen, um substanzielle Entscheidungen treffen zu können, die wir nicht bereuen werden.“ (Bieri 2001: 66)

Die Erkenntnis, dass komplexe Systeme niemals zur Gänze überschaut werden können, haben für den Entscheidungsprozess wesentliche Konsequenzen. Maßnahmen von großer Tragweite sollten dosiert ergriffen werden. Im ersten Schritt wartet man idealerweise ihre Auswirkungen ab (Rückkoppelungen, Unerwartetes, verzögert einsetzende Wirkungen) und stimmt den nächsten Schritt darauf ab. Von Ad-hoc-Maßnahmen raten die Forscher dringend ab (vgl. Dörner 1998; Roth 2009). Zeigen sich während der Umsetzung unerwünschte Folgen,

ist Mut gefordert, eine Kurskorrektur einzuleiten und gegebenenfalls auch einen Schritt zurück zu gehen. „Menschen, wenn sie schon nicht Recht haben, behalten es doch gern, und dies besonders in Situationen, in denen ihnen Zweifel und Unsicherheit zusetzen.“ (Dörner 1998: 65) Übertriebene Selbstsicherheit und sogenanntes „Expertenwissen“ sind wenig geeignet, gute Entscheidungen zu treffen.

Idealerweise sollte in Zeiten ohne Drucksituationen eine Gesamtstrategie erarbeitet werden und damit eine verbindliche Grundlage alle weiteren Entscheidungen leiten. Für kurz- und mittelfristige Entscheidungen sind formalisierte Prozesse hilfreich. Darunter verstehe ich Kriterien und Beteiligungsformen, aber auch Musterabläufe, Checklisten und Dokumentation.

Neben der Datenanalyse empfiehlt es sich, eine „ganzheitliche“, bildhafte Zielvorstellung zu entwickeln, um komplexen Situationen besser gerecht werden zu können. Aus der rationalen Analyse nicht hervorgehende Bedingungen rücken somit aus dem Vorbewussten in den Fokus der Aufmerksamkeit und tragen zu einer angemesseneren Entscheidung bei.

In Krisensituationen wächst die Wahrscheinlichkeit, dass Wesentliches übersehen wird. Entscheidungen unter großer Gefahr oder Zeitdruck lösen Stress aus, die reflexhafte Entscheidungen zur Folge haben können. Diese bergen ein hohes Risiko falsch zu sein. Da in solchen Situationen weder das bewusste noch das vorbewusste Potenzial hinreichend genutzt werden können, sind Routineentscheidungen, das heißt eingeübtes Verhalten, am zweckmäßigsten. Jede Feuerwehrübung hat darin ihren Sinn.

Eine offene und begründende Kommunikation trägt wesentlich dazu bei, dass Entscheidungen und ihre Folgen von allen Beteiligten besser mitgetragen werden können. Dazu gehört, Kritik ernst zu nehmen, auch wenn sie manchmal als „störend“ oder hinderlich empfunden wird, denn sie hilft oftmals, Schwachstellen im Entscheidungsprozess noch rechtzeitig zu erkennen.

Seitens der Führungskräfte erfordert dies Selbstbewusstsein und die Erkenntnis, nicht alles selbst überblicken zu können. Es bedarf neben fundiertem Fachwissen einer hohen emotionalen Kompetenz, um mit den Konsequenzen einer Entscheidung sowie Widerständen konstruktiv umzugehen.

Viele Menschen haben bereits früh die prägende Erfahrung gemacht, dass sie für ihre Fehler bestraft wurden. In der Folge wird aus Furcht viel Energie darauf verwendet, Fehler zu vertuschen. Werden Fehler hingegen offengelegt und diskutiert, können alle daraus lernen. Eine positive Fehlerkultur trägt also paradoxerweise dazu bei, Fehler besser zu vermeiden. „Wir müssen durch Misslingen lernen, oder es wird uns misslingen zu lernen.“ (Gigerenzer 2013: 67) Eine solche

Unternehmenskultur, die von den Führungskräften initiiert und gelebt wird, befördert auch die Bereitschaft, für Entscheidungen persönliche Verantwortung zu übernehmen.

Ein Maßstab für das eigene Entscheidungshandeln ist auch der Bezugsrahmen des Unternehmens: Gibt es eine Verständigung auf Werte, die handlungsleitend sind und gelebt werden? Werden sie noch diskutiert und hinterfragt? Die Grundausrichtung muss wiederum mit meinen eigenen Überzeugungen und Motiven im Wesentlichen übereinstimmen. Denn: „Wo Moralvorstellungen nicht in personalen Motiven verankert sind, können sie auch nicht unser Handeln bestimmen.“ (Roth 2009: 328)

### Literatur

- Bieri, Peter: Das Handwerk der Freiheit. Über die Entdeckung des eigenen Willens. München 2001.
- Dörner, Dietrich: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg 1998.
- Gigerenzer, Gerd: Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. München 2013.
- Hüther, Gerald: Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden. Göttingen 2012.
- Roth, Gerhard: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es im Alltag so schwierig ist, sich und andere zu ändern. Stuttgart 2009.



Sabine Henniger

Dipl. Sozialpädagogin (BA), Familientherapeutin (DGSF), Weiterbildung TQM-Beauftragte

Abteilungsleiterin „Dienste für junge Menschen“ der Evangelischen Gesellschaft Stuttgart; Vorstand „Schlupfwinkel“; Vorstand „release“; Schwerpunkte: Jugendhilfe und -sozialarbeit, Wohnungsnotfallhilfe, schul. Ganztagesbetreuung, Maßnahmen für junge Menschen im Übergang Schule – Beruf; Projekte an Schnittstellen; Rechtskreise SGB II, III, VIII, XII

Kontakt: [sabine.henniger@eva-stuttgart.de](mailto:sabine.henniger@eva-stuttgart.de)

Textauszug aus: Entscheidungen treffen. Neurobiologische und psychologische Perspektiven, Okt. 2014

## Vom Wert der Rollenkompetenz.

Eine Reflexion zur Notwendigkeit Führungsaufgaben in neuen Strukturen abzubilden

Renate Stemmer

Ist Führen ein bloßes Rollenspiel? Das Spiel kann man lernen, die Quelle bleibt aber die Person mit ihren Werten, Wahrnehmungen und Fähigkeiten:

Führung braucht Authentizität und Echtheit braucht Kontinuität. Ohne sie sind Zeiten der vielfältigsten Veränderungen nicht zu bewältigen. Wer sich früher in erster Linie als „Vorgesetzter“ verstehen durfte, von dem wird nun „Führungskraft“ erwartet; Managementkompetenz und Leadership werden eingefordert (vgl. Neuberger 2002). Führung (engl. leadership) wird als absichtliche und zielbezogene Einflussnahme durch den Inhaber einer Vorgesetztenposition auf Untergeordnete durch Kommunikationsmittel definiert (vgl. Rosenstiel et al).

Der systemische Ansatz von Führung betrachtet Organisationen als Systeme, die nie völlig durchorganisiert werden können. Führung heißt Verantwortung für definierte Bereiche übernehmen, Kommunikationsprozesse festlegen, gegenseitige Erwartungen klären und die Selbstorganisation der Beteiligten fördern.



Abbildung 1: Wirkfaktoren und Anforderungen an Führung im Überblick; eigene Darstellung.



Im Weiteren möchte ich die Determinanten „Funktion“ und „Rolle“ genauer beleuchten und gegeneinander abgrenzen.

## Funktion

Eine „Funktion“ meint nach soziologischem Verständnis zunächst einmal – ganz funktional – eine Leistung oder einen Beitrag, die dem Erhalt, dem Aufbau, der Veränderung ...eines bestimmten Zustandes des gesamten Systems dienen. In betriebsbezogener, vertrauterer Bedeutung, versteht man unter „Funktion“ auch eine Aufgabe, einen Aufgabenkomplex oder einen Zweck. Betriebliche Funktionen sind über folgende Dreh- und Angelpunkte (AKV – Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung) zu klären:

- Tätigkeit und Aufgaben, auch das dafür notwendige (Experten-) Wissen und dadurch das Verstehen der relevanten Handlungskontexte (die Kompetenz), bis hin zu den in den Prozessen und Netzwerken entscheidenden Akteurinnen. Was habe ich wann zu tun, welche Art von Stellenbeschreibung(en) liegen vor.
- Zuständigkeit – welche Entscheidung kann ich treffen, die Beauftragung und Ausstattung, die Entscheidungsmacht, kurz: die Legitimation, das Dürfen.
- Verantwortung, das Wissen, Können und Dürfen ist begleitet von dem Kompetenzaspekt des Verantwortens, denn die Folgen des jeweiligen Handelns werden den Akteurinnen zugerechnet. Für welche Entscheidungen, Kontrollen und für welche Zielsetzung bin ich verantwortlich.

Die Übertragung der AKV an eine bestimmte Person nötigt sie, verschiedene Rollen zu übernehmen.

## Rolle

Wenn wir das Schauspiel als Metapher für soziale Systeme nehmen, so sind an den meisten aktuell inszenierten Geschichten, eine Vielzahl von Personen beteiligt, die der Drehbuchautor konstruiert hat. Damit stehen sie im Gegensatz zu den richtigen Personen im alltäglichen Leben, („Personen entstehen durch Teilnahme von Menschen an Kommunikation“ Luhmann 2000: 90), die durch den Kommunikationsprozess konstruiert werden. Der „ganze Schauspieler“ kann im Prinzip sehr unterschiedliche, wenn auch nicht alle Personen darstellen. In der Dramaturgie von Theaterstücken oder Drehbüchern wird die Erfüllung bestimmter Aufgaben dadurch sichergestellt, dass es charakteristische Rollen (Helden, Schurken, Liebhaber) gibt, denen umschriebene,

dem Handlungsverlauf strukturierende Funktionen zugeordnet werden (Vogler 1998: 20). In einem Schauspiel werden von einem Autor, charakteristische Rollen bestimmten Personen zugeschrieben. Eine Schauspielerin (unverwechselbarer ganzer Mensch/Individuum) spielt eine Person (konstruierte/erfundene Figur eines ganzen Menschen) innerhalb der, ihr zugeordneten Rolle. Dieselbe Schauspielerin kann unterschiedliche Personen spielen, und diese Personen können unterschiedliche Rollen innehaben.

Das Konzept der „Rolle“ entstammt der klassischen Soziologie (Linton 1936). Eine Rolle ist bestimmt durch ein Bündel von Verhaltensnormen, deren Einhaltung oder Nichtbeachtung positiv oder negativ sanktioniert wird. Unterschiedliche Personen als Träger derselben Rolle, sind mit den denselben Verhaltenserwartungen konfrontiert. Das Beherrschen von Rollen ist für jedes Mitglied einer Gruppe wichtig, denn Rollen garantieren ein gewisses Maß an Stabilität und Berechenbarkeit des Verhaltens. Durch Konstanz der Rollen, können Verhaltensmuster über die Zeit reproduziert und soziale Strukturen stabil erhalten werden, auch wenn die konkreten Personen ausgetauscht werden. Deshalb können die in einer Rolle zusammengefassten Verhaltensmuster auch nicht beliebig an- und abgelegt werden, denn sie sind zum Teil geprägt von den Vorgängerinnen in dieser Rolle. Rollenverhalten hat also eine konservative Funktion und Verstöße gegen rollengebundene Verhaltenserwartungen können als bedrohlich empfunden werden.

Zwischen Rollenverhalten und Rollenerwartung bestehen nicht selten enge Verbindungen. Die Tendenz zu sozialkonformem Verhalten ist zwar strittig, doch sie ist unbestreitbar häufig unbewusst vorhanden. Nicht wenige Menschen wachsen in das Kleid hinein, das andere ihnen schneiderten. Wir alle neigen dazu, den Erwartungen anderer Menschen zu entsprechen. Über diesen Mechanismus lernen wir rollenartige, soziale Verhaltensmuster. Personen die statusorientiert sozialisiert wurden und von der Grundhaltung eher konservativ sind, reagieren „bedrohter“ als Menschen, die sich vom Grundsatz her personenorientiert entwickelt haben. Für Organisationen zentral ist dabei die Unterscheidung der Rollen von Mitgliedern und Nichtmitgliedern. Eine Person, die beispielsweise durch das Unterschreiben eines Vertrags zum Mitglied eines Systems wird, verpflichtet sich bestimmten Verhaltenserwartungen gerecht zu werden. Ein autonomes Individuum verzichtet im Gegenzug darauf, seinen theoretisch gegebenen Freiraum mehr oder weniger zu nutzen. Die Mitgliedsrolle stellt einen übergeordneten Rollentypus dar, innerhalb dessen unterschiedliche Spezialrollen ausdifferenziert werden können, sei es die der Mitarbeiterin in der Hauswirtschaft oder die des Vorstandsvorsitzenden.

Allen gemeinsam ist, dass Person und Rolle unterscheidbar sind. In feudalen Zeiten waren bestimmte Rollen an die Geburt in eine bestimmte Familie, Kaste oder ähnliches gebunden. Heute kommen – im Idealfall – sachliche Kriterien ins Spiel. Durch die Entkopplung von Person und Rolle ergibt sich die Möglichkeit, über deren Koppelung bewusst zu entscheiden: Wer bekommt welchen Posten? Wie wird welche Stelle besetzt? Welches sind die sachlichen und die persönlichen Kriterien, die diese Wahl leiten? Und auf der Gegenseite: Welche Arbeit akzeptiere ich als Mitglied der Organisation, unter welchen Bedingungen? Mitgliedschaft in Organisationen ist mithin kein gesellschaftlich notwendiger Status, sie wird durch Entscheidung erworben und kann auch durch Entscheidung wieder verloren gehen.

Die Kopplung von Personen und Handlungen unterliegt einer Entscheidung. Indem bestimmte Personen mit bestimmten Kompetenzen ausgewählt werden, bestimmen nicht mehr Zufall und Notwendigkeit allein; sie werden zur Zusammenarbeit mit anderen Personen, die sie nicht selbst ausgesucht haben „verpflichtet“. So können Kommunikationssysteme entstehen, die sich spontan so nie gebildet hätten: Organisationen.

## Fazit

Für Führungspersonen zeichnet sich eine Zusammensetzung von Kompetenzen ab, in deren Mittelpunkt die Rollenkompetenz steht. Gemeint ist die kompetente Rollenwahrnehmung, also die Übernahme dieser Rolle im Hinblick auf Strukturgestaltung, Führungsstil und Eigenverantwortung. Rollenidentität und Rollenhandeln erscheinen somit als Leistung, etwa in Bezug auf die massiven sozialpolitischen Veränderungen, die Anforderungsprofile und den neuen Aufgabenzuschnitten. Es bestehen kaum mehr (positive) „Rollenvorbilder“, vielmehr sind die Akteurinnen selbst gefordert, ihre Rolle zu definieren und das, was Sozialmanagement ist und zu sein hat, selber in die Hand zu nehmen. Der Gegensatz von Funktion und Person wird fast zwangsläufig zum persönlichen Entwicklungsfeld.

Personen sind in ihrem Nutzen für die Organisation nicht mehr auf ihre Funktionen zu reduzieren, denn Funktionen sind nicht mehr von vornherein festgelegt, sondern müssen von den handelnden Personen immer wieder neu formuliert werden. Sie, die arbeitenden Menschen, müssen in einem Austausch und zwar hauptsächlich durch ihre Fähigkeiten und Kompetenzen, miteinander die Organisation flexibel gestalten und steuern. Personen sind zu organisationskonstitutiven Elementen geworden – diese neue Betrachtungsweise fordert neue betriebliche

Strategien. Reflexionskultur, Perspektivenvielfalt und Teamfähigkeit sind Kernelemente erfolgreicher Führung. Die Funktionsbeschreibung reicht nicht mehr aus, um den vielfältigen und komplexen Anforderungen in Führungspositionen gerecht zu werden. Gesellschaftliche Veränderungen, veränderte Umweltbedingungen und hohe zeitliche Dynamik erfordern sowohl Leadership als auch Bereitschaft zu Führung im Team. (vgl. Boehinger/Schober 2006: 44 ff)

### Literatur

- Boehinger, Kurt/Schober, Herbert: Das Odysseus-Prinzip. Leadership revisited. Stuttgart 2006.
- Linton, Ralph: The Study of Man. New York 1936.
- Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung. Opladen u. a. 2000.
- Neuberger, Oswald: Führen und Führenlassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart 2002.
- Rosenstiel, Lutz von/Molt, Walter / Rüttinger, Bruno: Grundriss der Psychologie. Bd. 22. Organisationspsychologie. Stuttgart 2005.
- Vogler, Christopher: Die Odyssee des Drehbuchschreibers. Über die mythologischen Grundmuster des amerikanischen Erfolgskinos. Frankfurt am Main 1998.



Renate Stemmer

Fachwirtin für Sozial- und Gesundheitswesen, Heilerziehungspflegerin

Dienststellenleitung der BruderhausDiakonie Buttenhausen; Einrichtung für Sozialpsychiatrische Hilfen, Behindertenhilfe und Altenhilfe, Werkstätten für psychisch kranke und geistig behinderte Menschen; Tagesstruktur; Schwerpunkte: Konversionsprozess und Dezentralisierung von Komplexeinrichtungen, Organisationsentwicklung; Personalführung;

Kontakt: [renate.stemmer@bruderhausdiakonie.de](mailto:renate.stemmer@bruderhausdiakonie.de)

Textauszug aus: Bezahlt um zu entscheiden – welche Kompetenzen bilden das Potenzial für Führungsentscheidungen? Sept. 2014

## Biblische Führungskonzepte

Dörte Bester

### Die Bibel, ein Führungshandbuch? – Über den Umgang mit biblischen Texten

Wenn nach biblisch-theologischen Perspektiven für Führung und Leitung gefragt wird, so setzt das hermeneutische Klärungen im Blick auf den Umgang mit biblischen Texten voraus: Wie lassen sich biblische Geschichten angemessen mit aktuellen Fragestellungen in Verbindung bringen? Haben biblische Texte Relevanz, wenn wir nach dem Führungshandeln von Menschen für unsere Gegenwart fragen?

Die Frage nach dem Handeln von Menschen ist Gegenstand der Ethik. In der theologischen Ethik bewegt sich der Umgang mit der Bibel innerhalb eines weiten Spektrums zwischen zwei Extrempositionen. Einerseits wird die die Bedeutung von biblischen Texten für die Ethik bestritten, weil sich die historischen Verhältnisse seit biblischer Zeit grundlegend verändert haben, andererseits werden biblische Texte unter Absehung ihres historischen Ortes als unmittelbare Leitlinien für heutige Lebenspraxis verwendet (vgl. Konrad 2011: 274).

Auch im Kontext der Erörterung von Führungsfragen findet sich ein solch breites Spektrum des Umgangs mit biblischen Texten. Die beiden Pole lassen sich dabei so beschreiben: Auf der einen Seite wird in vielen Veröffentlichungen zu Führungsfragen im Raum von Kirche und Diakonie kaum oder gar nicht auf biblische Texte rekurriert. Auf der anderen Seite wird versucht, aus biblischen Texten direkte Handlungsanweisungen für Führungskräfte abzuleiten. Dabei werden oft einzelne biblische Sätze zitiert oder biblische Geschichten kurz skizziert. In einigen Fällen entsteht der Eindruck, hier werde das, was sich auch sonst zum Thema „Führung“ in der Literatur findet, mit biblischen Sätzen und Zitaten angereichert und ergänzt.

Die Frage ist meines Erachtens, ob ein solcher Umgang mit den biblischen Texten einem evangelischen Bibelverständnis gerecht wird. Martin Luther weist – in polemischer Schärfe – in der Leipziger Disputation gegen Eck auf die Gefahr hin, dass, wenn die Bibel wie eine Art Steinbruch verwendet wird, man doch immer das in ihr findet, was man finden will, „es verwandeln sich gleichsam die Wörter nach ihrem Gefallen und werden (seltsam genug) aus allem zu allem, bis man auch das herauslesen kann, was sie in ihrem Fieberwahn selbst erträumen“ (Luther 1963: 95).

So ist zu fragen, ob es, wie Thomas Krüger seine Überlegungen zur Bedeutung des Alten Testaments für die Ethik zusammenfasst, nicht darum geht, „das AT [und die Bibel insgesamt] in der evangelischen Ethik nicht als moralisches Lehr- oder Exempelbuch zu rezipieren, von dem sich evangelische Christinnen und Christen sagen oder zeigen lassen könnten, wie sie zu leben oder was sie zu tun und zu lassen haben, oder aus dem sie sich moralische Vorbilder, Werte oder Normen auswählen können, an denen sie ihr Leben orientieren wollen, sondern eher als ein ethisches Lernbuch, an dem die Wahrnehmung moralischer Probleme und deren kritische Reflexion exemplarisch eingeübt werden können und das zu weiter gehender ethischer Reflexion und Diskussion anstößt“ (Krüger 2011: 259).

Ich selbst verstehe die Auseinandersetzung mit biblischen Führungskonzepten als Anstoß zur Reflexion und Diskussion von Führungshandeln. Wenn im Raum von Kirche und Diakonie über Führung nachgedacht wird, ist der Rückgriff auf und die Auseinandersetzung mit biblischen Texten dabei nicht nur möglich, sondern aus mindestens zwei Gründen von der Sache her geboten:

1. Als evangelische Christinnen und Christen sind wir auf die Bibel als „iudex, norma et regula“ gewiesen: ... „bleibt allein die heilige Schrift der einzig Richter, Regel und Richtschnur, nach welcher [...] sollen und müssen alle Lehren erkannt und geurteilt werden, ob sie gut oder böse, recht oder unrecht sein“ (Konkordienformel 1992: 769). Was in der Konkordienformel über die Autorität der Schrift im Blick auf Streitfragen des Glaubens formuliert ist, ist durchaus auch auf Fragen der Lebensgestaltung und der Gestaltung von Kirche und Diakonie anzuwenden.

Dabei haben die biblischen Texte keineswegs nur bestätigenden Charakter, sondern durchaus kritisches Potenzial, wie Cornelia Coenen-Marx festhält: „Die biblischen Texte zu Führungsthemen sind samt und sonders dazu angetan, unseren gewöhnlichen Führungsalltag in Frage zu stellen und zu überholen [...] Zwischen dem geistlichen Anspruch solcher Texte und der Erwartung an erfolgreiches Management klafft oft eine empfindliche Lücke [...] Diese Zerreißproben gilt es auszuhalten und die Texte zu schützen – vor dem Flachreden, Beiseiteschieben und Vergessen und auch vor unserem eigenen Missbrauch. Die kirchliche Tradition, sich bei Andachten und Predigten mit biblischen Texten auseinanderzusetzen, kann nämlich eine große Hilfe sein, sich immer neu von einer größeren, glaubwürdigeren Autorität konfrontieren zu lassen und offene Fragen nicht zu verdrängen.“ (Coenen-Marx, 2010: 127f)

2. Geschichten haben einen eigenen Wert. Immer wieder wird, auch im Zusammenhang mit Führungsworkshops, mit Geschichten oder erzählten Bildern gearbeitet. So wird zum Beispiel im Zusammenhang mit Fragen der Motivation von Mitarbeitenden und ihrer Identifikation mit dem Gesamtauftrag des Unternehmens oder der Einrichtung immer wieder die bekannte Geschichte vom Bau einer Kathedrale zitiert; sie findet sich auch in der württembergischen Ausgabe des Evangelischen Gesangbuchs:

„Beim Bau des Münsters in Freiburg wurden drei Steinmetze nach ihrer Arbeit gefragt. Der erste antwortete: ‚Ich behaue Steine.‘ Der zweite entgegnete: ‚Ich verdiene Geld.‘ Der dritte überlegte und sprach: ‚Ich baue am Dom.‘“  
(zitiert nach Evangelisches Gesangbuch 1996: 915)

Ein anderes Beispiel ist im Zusammenhang mit Organisations- und Zeitmanagementfragen das anschauliche Bild beziehungsweise Experiment von dem Glas, das in unterschiedlicher Reihenfolge mit großen und kleinen Steinen, Sand und Wasser gefüllt wird.

Ein Professor stellt seinen Studenten folgendes Experiment vor: In ein Glas werden große Steine gefüllt – das Glas scheint voll, doch es passen noch Kieselsteine, Sand und ein Glas Wasser hinein. Würde das Glas jedoch zuerst mit Sand, Kieselsteinen und Wasser gefüllt – so würden die großen Steine nicht mehr hineinpassen. Aussage: die großen Steine, d. h. die wichtigen Dinge müssen zuerst geplant und angegangen werden. (unbekannter Verfasser, vgl. [www.starline-seminare.de](http://www.starline-seminare.de))

Die Verwendung entsprechender Geschichten und Bilder hat gute Gründe: Geschichten und Bilder prägen sich ein und bleiben meist anders in Erinnerung als zum Beispiel ein nüchterner Merksatz. Sie veranschaulichen Themen und Fragen und eröffnen Räume, in die sich Menschen mit eigenen Erfahrungen eintragen können. Sie ermöglichen es so, Handlungsmuster, Rollen und Verhaltensweisen aus der Distanz wahrzunehmen und dabei auch eigenes Verhalten am fremden Beispiel kritisch zu reflektieren.

All das Gesagte gilt auch für biblische Geschichten, biblische Gleichnisse und andere erzählte biblische Metaphern und es lohnt sich, gerade auch im Raum von Kirche und Diakonie auf den Schatz zurückzugreifen, den die biblische Tradition hier bereithält:

Wird in der Führungskräfteentwicklung und in Fortbildungen mit biblischen Geschichten und Bildern gearbeitet, dann kommen – über die Kraft dieser Bilder und Geschichten allein hinaus – Menschen durch diese Geschichten mit der biblischen Tradition in Berührung, die Kirche und Diakonie trägt und prägt. Die Auseinandersetzung mit diesen Geschichten und Bildern kann die Vertrautheit und Identifikation mit der

biblischen Tradition stärken; manchmal wird sie eine Auseinandersetzung mit biblischen Texten überhaupt erst wieder anbahnen.

## 2. Mose 18 – Mose und Jitro

Welche Impulse und Anstöße zur Reflexion sich für Führungsfragen aus der Arbeit mit biblischen Texten gewinnen lassen, soll im Folgenden anhand von Exodus 18,13–27 exemplarisch gezeigt werden. Der Text, der im kirchlichen Kontext im Zusammenhang mit Führungsfragen gelegentlich aufgenommen wird (vgl. z.B. Felten/Petry, 2002: 120ff), ist unter den Perspektiven von Leitung, Verantwortung und verantwortlicher Delegation besonders aufschlussreich und bietet zudem spannende Impulse für die Frage der Begleitung von Führungskräften und der Prävention von Erschöpfungszuständen.

Der Erzählung von 2. Mose 18,1–12 zufolge hört Jitro, der Schwiegervater des Mose, vom Auszug der Israeliten aus Ägypten und geht Mose daraufhin besuchen. Die Verse 13–27 erzählen, wie Jitro seinem Schwiegersohn einen Tag lang bei der Arbeit zusieht, und sie schildern das Gespräch, das sich daraus entwickelt:

„Und es geschah am folgenden Tag, da setzte sich Mose, um das Volk zu richten und das Volk stand um Mose herum vom Morgen bis zum Abend.

Und als der Schwiegervater des Mose alles sah, was er dem Volk tat, sprach er: Was ist das da, was du dem Volk tust? Warum sitzt du ganz allein da und das ganze Volk steht um dich vom Morgen bis zum Abend?

Mose antwortete seinem Schwiegervater: Weil das Volk zu mir kommt, um Gott zu befragen. Denn wenn einer von ihnen eine Sache hat, kommt er zu mir, und ich richte zwischen dem einen Mann und seinem Nächsten und ich tue kund die Satzungen Gottes und seine Weisungen.

Da sprach der Schwiegervater des Mose zu ihm: Nicht gut ist das, was du tust. Erschlaffen, erschlaffen wirst sowohl du als auch das Volk, das bei dir ist, denn die Sache ist zu schwer für dich, du kannst sie allein nicht schaffen.

Nun höre auf meine Stimme; ich will dir raten und Gott wird mit dir sein. Sei du für das Volk vor Gott und bringe du ihre Sachen vor Gott und mach ihnen die Satzungen und Weisungen klar (vgl. Jacob 1997: 514),



und tu ihnen kund den Weg, den sie gehen und die Werke, die sie tun sollen.

Du aber, schau im ganzen Volk nach Leuten von Fähigkeit, die Gott fürchten, Leuten von Wahrheit/Zuverlässigkeit, dem Gewinn Feind und setze sie als Oberste über tausend, über hundert, über fünfzig und über zehn, dass sie das Volk allezeit richten.

Und wenn es vorkommt: alle großen Sachen sollen sie zu dir bringen, alle kleinen Sachen sollen sie selber richten. Das ist leichter für dich und sie tragen mit dir. Wenn du das tust, und Gott dir gebietet, kannst du bestehen und dies ganze Volk wird an seinen Ort kommen mit Frieden.

Und Mose hörte auf die Stimme seines Schwiegervaters und tat alles, was er sagte, und Mose erwählte Leute von Fähigkeit aus ganz Israel und er setzte sie zu Häuptern über das Volk, zu Obersten über tausend, über hundert, über fünfzig und über zehn, dass sie das Volk allezeit richten, die schwere Sache sollten sie vor Mose bringen und jede kleine Sache selber richteten. Und Mose ließ seinen Schwiegervater wieder gehen und er ging in sein Land.“ (2. Mose 18,13–27)

### **Exodus 18 vor dem Hintergrund aktueller Fragen von Führung**

Die erzählte Episode zwischen Mose und seinem Schwiegervater ist keine Anleitung für das Coaching von Führungskräften. Gleichwohl klingen in der Erzählung Themen an, die auch in der aktuellen Diskussion um Führung und Leitung eine Rolle spielen oder interessante Perspektiven eröffnen:

Jitro schaut Mose bei der Arbeit zu. Offensichtlich mindestens einen Tag lang, denn er sieht, dass das Volk um Mose herumsteht „vom Morgen bis zum Abend“ (V. 13). Auf der Grundlage seiner Wahrnehmung basieren sowohl das Urteil über Moses Tun und als auch seine Ratschläge zur Entlastung. Im Blick auf das Handeln von Führungskräften heute ergeben sich daraus folgende Fragen und Themenstellungen:

- Wo gibt es Zeiten und Räume, in denen Menschen in Führungs- und Leitungsverantwortung in ihrem Tun durch außenstehende Dritte bewusst wahrgenommen werden?

Wer hat die Autorität die Wahrnehmungen widerzuspiegeln und gegebenenfalls auch zu bewerten, zu beurteilen?

Der Begriff der Autorität ist dabei von zwei Seiten her zu füllen: Im Blick auf den Beobachtenden heißt das: Wer hat die Kompetenz und den Mut, seine Wahrnehmungen aus- und anzusprechen? Im

Blick auf die beobachtete Führungskraft heißt das: Wem wird von dieser Führungskraft die Autorität zugestanden, seine/ihre Wahrnehmungen zu benennen und das Verhalten der Führungskraft gegebenenfalls auch zu bewerten?

Interessant ist in diesem Zusammenhang die These von Fredmund Malik zu der Frage, wie man etwas über das Handeln von Führungskräften erfährt. Malik schreibt: „Die beste Methode ist die *Beobachtung*. Sie ist leider auch die schwierigste, insofern sie die zeitraubendste ist [...]. Nicht, was die Leute *sagen* ist wesentlich, sondern was sie *tun* und wie sie es tun, und das kann man eben nur feststellen, wenn man sie beobachtet. Mit der Zeit kristallisiert sich das Muster heraus, und nach und nach lernt man auch, es zu beschreiben.“ (Malik 2013: 41f)

- Wie oft ist die Aussage zu hören „ich weiß gar nicht, wo die Zeit geblieben ist“, „Ich weiß eigentlich gar nicht, was ich getan habe“ oder auch „Es ist halt so, ich werde gebraucht“. (Felten/Petry 2002: 120)

Manchmal kann die Darstellung der eigenen Arbeit gegenüber einem Dritten helfen, das eigene Tun differenzierter wahrzunehmen. In der Erzählung wird Mose von seinem Schwiegervater gefragt, was er tut.

Während Moses Tun in V.13 noch als eine Aufgabe beschrieben wird – „er setzte sich, um das Volk zu richten“ –, werden in der Reflexion des eigenen Tuns für Mose drei Aufgaben daraus. (vgl. Jacob 1997: 513)

1. Gott im Namen des Volkes (im Blick auf anstehende Entscheidungen) befragen
2. In (konkreten) Streitfällen richten

Die (grundsätzlichen) Weisungen Gottes kundtun

Der differenzierte und konkrete Blick auf das eigene Tun ist eine Voraussetzung dafür, dass ein Prozess optimiert beziehungsweise Arbeit strukturiert und gegebenenfalls auch delegiert werden kann.

- Konzentration und Delegation – unter diesen zwei Schlagworten lässt sich der Rat Jitros zusammenfassen. Von den drei Aufgaben behalte zwei und gib eine ab. Dabei hat Mose für die „großen Sachen“ zur Verfügung zu stehen. Mose soll sich konzentrieren auf das, was nur er kann, als der, der biblischer Tradition zufolge „von Angesicht zu Angesicht“ mit Gott spricht: Gott befragen und die Weisungen Gottes weitergeben. Die Entscheidungen in Streitfällen soll er delegieren, und zwar in geordneter Weise.

Wie aktuell die Frage von Konzentration für Führungskräfte ist, zeigt nicht nur Fredmund Maliks Managementbuch, in dem dieser der Konzentration auf Weniges ein eigenes Kapitel widmet, (vgl. Malik 2013: 110-121) sondern etwa im Blick auf das Pfarramt auch der Konsultationsprozess der 2005 bis 2010 in der Evangelischen

Landeskirche in Württemberg unter dem Thema „Konzentration im Pfarrberuf“ stattgefunden hat. Wie Jitro im Falle des Mose dessen Auftrag wieder in den Blick rückt (vgl. 2. Mose 18,23), so wird auch im Zusammenhang der Frage nach Konzentration im Pfarramt deutlich gemacht, dass es darum geht, „zunächst nicht aufgaben-, sondern auftragsorientiert“ (Traub 2010) auf den Pfarrdienst zu schauen.

- „Welk“, „erschlaft“, „kraftlos“ – „müde“: Das war die Folge von Moses Tun für ihn *und* das Volk. Die Überlastung des Mose hat Auswirkungen auf das ganze Volk Israel. Jitro hat das gesehen und eingegriffen, bevor Mose zusammengebrochen ist *und* bevor das Volk gemeutert oder resigniert hat. „Du kannst stehen/bestehen *und* das Volk kommt in Frieden an sein Ziel“, das ist das Ergebnis der Intervention Jitros. Die Überforderung Moses laugt auch das Volk aus, die Hilfe für Mose ist auch eine Hilfe für das Volk. Entsprechend hat auch die Überlastung und Erschöpfung von Führungskräften heute Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und das Umfeld.
- Jitro wird verabschiedet und geht: Mose macht seine Sache wieder alleine. Begleitung und Beratung haben einen Anfang und ein Ende.

### Literatur / Quellen

- Coenen-Marx, Cornelia: Unternehmenskultur im Führungsalltag. In: Hofmann, Beate (Hg.): Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte. Stuttgart 2010.
- Evangelische Landeskirche in Württemberg (Hg.): Evangelisches Gesangbuch, Antworten finden in alten und neuen Liedern, in Texten und Bildern. Ausgabe für die Evangelische Landeskirche in Württemberg. Stuttgart 1996.
- Felten, Armin/ Petry, Bernhard: Gut geführt. Ein Praxisbuch für Personalführung und Personalentwicklung in der Kirche. Hannover 2002.
- Jacob, Benno: Das Buch Exodus. Stuttgart, 1997.
- Konkordienformel – Formula Concordiae. Gründliche (allgemeine), lautere, richtige und endliche Wiederholung und Erklärung etlicher Artikel Augsburgerischer Confession. In: Die Bekenntnisschriften der evangelisch-lutherischen Kirche, herausgegeben im Gedenkjahr der Augsburgerischen Konfession 1930. Göttingen 1992, S. 735-1100.
- Konrad, Matthias: Neutestamentliche Wissenschaft und Theologische Ethik In: ZEE, 55, 2011, S. 274-286.
- Krüger, Thomas: „Wer weiß denn, was gut ist für den Menschen?“ Zur Bedeutung des Alten Testaments für die evangelische Ethik. In: ZEE, 55, 2011, S.248-261.

- Luther, Martin: Die Leipziger Disputation. Disputation und Verteidigung Bruder Martin Luthers gegen die Verdächtigungen von D. Johann Eck. In: Borchert, H.H./ Merz, G. (Hgg.): Martin Luther. Ausgewählte Werke, Bd.1. München 1963, S. 95-105.
- Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt/New York, 2013.
- Traub, Wolfgang: Ausblick und Impulse für die Weiterarbeit. o.O. 2010. [http://www.kip.elk-wue.de/fileadmin/mediapool/einrichtungen/E\\_kip/Referate\\_Berichte/Ausblick\\_und\\_Impulse\\_fuer\\_die\\_Weiterarbeit.pdf](http://www.kip.elk-wue.de/fileadmin/mediapool/einrichtungen/E_kip/Referate_Berichte/Ausblick_und_Impulse_fuer_die_Weiterarbeit.pdf) (Stand 15.09.2014).
- Unbekannter Verfasser. <http://www.starline-seminare.de/perlen/die-grossen-steine-unseres-lebens.php> (Stand 13.09.2014).



Dr. Dörte Bester

Pfarrerin, Dr. theol. (Eberhard Karls Universität Tübingen)

Geschäftsführende Pfarrerin der Evangelischen Kirchengemeinde Aich-Neuenhaus, Erste Vorsitzende der Diakoniestation Aich-Erms-Neckartal, Stellvertreterin im Dekanatamt; Schwerpunkte: Leitungsaufgaben in Kirchengemeinde und Diakoniestation, Strukturveränderungsprozesse, Pfarramtlicher Dienst in seiner Vielfalt, biblisch-theol. Reflexion kirchlich-diakonischer u. gesellschaftlicher Themen;

Kontakt: [Doerte.Bester@elkw.de](mailto:Doerte.Bester@elkw.de)

Text-Auszug aus: Biblische Führungskonzepte, Sept. 2014

# 3 Vorsprung gewinnen

Impulse zur Neuausrichtung betrieblicher Strukturen und Prozesse

## Topsharing – Jobsharing in Führungspositionen

Jessica Villamar Ruiz

Diakonische Unternehmen brauchen innovative und flexible Arbeitszeitmodelle, um auch in Zukunft Führungspositionen adäquat besetzen zu können. Insbesondere im Zusammenhang mit der Thematik „Frauen in Führungspositionen“ ist es interessant sich mit dem Thema Arbeitszeitmodelle auseinanderzusetzen. Das Problem ist, dass Organisationsstrukturen, der Aufbau von Karrierewegen und das



„Strickmuster“ von Arbeitszeitmodellen daran orientiert sind, wie Männer ohne familiäre Pflichten ihre Karriere planen. Deshalb ist es nun an der Zeit umzudenken und neue Wege zu gehen, damit für Frauen und für Männer eine berufliche Karriere möglich ist – mit oder ohne Kinder (vgl. Lukoschat 2013). Doch nicht nur gut ausgebildete Frauen wollen einen verantwortungsvollen Beruf und Familie miteinander vereinbaren, auch viele Männer wollen nicht mehr der Alleinernährer sein, der seine Kinder nur am Wochenende zu Gesicht bekommt. Ein Kulturwandel steht bevor. Der Jugendforscher Klaus Hurrelmann hat als Koautor ein Buch veröffentlicht in dem er die Generation Y als heimliche Revolutionäre bezeichnet, da sie die Arbeitswelt grundlegend verändern wird. Die Generation Y fordert häufig persönliche und familiäre Auszeiten. Sie möchten nicht, dass ihre Kinder unter dem Diktat beruflicher Anforderung leiden, sondern viel Aufmerksamkeit bekommen. Die Anspruchshaltung ist: Wenn der Arbeitgeber schon etwas von mir verlangt, wie meine kreative Mitarbeit, dann möchte ich, dass er mich dabei unterstützt dies mit meinen persönlichen Lebensbedingungen in Einklang zu bringen (vgl. Hurrelmann 2014).

Eine mögliche Antwort auf diesen Kulturwandel könnte das Topsharing-Modell bieten. Der Begriff „Topsharing“ kommt aus der Schweiz und wurde im Jahr 1998 von Julia Kuark und Hans Ulrich Locher geprägt. „Topsharing ist Jobsharing in Führungspositionen mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Verantwortung.“ (Kuark 2003: 3) Die Idee klingt erst einmal einfach: Zwei teilen sich eine Führungsposition, können sich beruflich verwirklichen und haben dennoch Zeit für Privatleben, Weiterbildung und die eigene Gesundheit. Die größte Chance des Modells ist die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie beziehungsweise Zeit für außerberufliche Tätigkeiten, ohne dabei auf eine berufliche Karriere verzichten zu müssen. Durch Topsharing gibt es eine verbesserte Möglichkeit qualifizierter Teilzeitarbeit und dadurch auch eine Erweiterung der Laufbahnmöglichkeiten. Topsharing kann über einen bestimmten Zeitraum gelebt werden und nach Ablauf der Jobsharing-Periode ist eine Rückkehr in eine Vollzeitstelle möglich. Für das Unternehmen hat Topsharing damit den Vorteil der Bewahrung von betrieblichem Know-how und der Verringerung von Fluktuationskosten, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser an die Einrichtung gebunden sind. Es gibt eine erhöhte Motivation und Verbundenheit der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und damit einhergehend eine höhere Produktivität durch weniger Fehlzeiten, weniger Überstunden, bessere Leistungen (vgl. Kuark 2003: 9). Neben den hier genannten zahlreichen Vorteilen gibt es auch Nachteile, die vor der Einführung des Modells bedacht werden müssen. Durch die zeitliche Verringerung der Arbeitszeit kommt es zu einer Intensivierung der Arbeit, einem reduzierten Einkommen und weniger Weiterbildung. Durch die enge Zusammenarbeit mit dem Tandempartner stellt das Modell eine erhöhte Anforderung an die Sozialkompetenz. Es besteht eine Abhängigkeit vom Arbeitspartner und damit Konfliktpotenzial und eine geringere persönliche Profilierungsmöglichkeit. Für den Arbeitgeber beinhaltet das Topsharing aus finanzieller Sicht einige Problematiken: höhere Kosten für Personalrekrutierung, Einarbeitung und Sozialleistungen. Es gibt erhöhte Anforderungen sowohl für die Führungskräfte als auch für die geführten Mitarbeiter. Des Weiteren gibt es einen erhöhten Abstimmungsbedarf im Arbeitsumfeld, einen erhöhten Abstimmungsbedarf der Teilnahme an Weiterbildung, einen erhöhten internen Kommunikationsaufwand und die Erfordernis der Umgestaltung von Arbeitsabläufen (vgl. Kuark 2003: 10). Die meisten der genannten Schwierigkeiten lassen sich durch eine gute Vorbereitung und Kommunikation im Vorfeld und während der Topsharing-Phase vermeiden. Auch die finanziellen Nachteile sind nicht mehr so hoch, wenn man gegenrechnet was ein Know-how-Verlust, Burn-Out oder die Unzufriedenheit eines Mitarbeiters, der den Wunsch in Teilzeit zu arbeiten nicht erfüllt bekommen kann, kosten würden. Zusammenarbeit in einer Doppelspitze hat die gleichen Vorteile wie auch Schwierigkeiten,

die auch sonstige Teamarbeit mit sich bringt. Aus diesem Grund erfordert ein gutes Topsharing eine gewisse Vorbereitung und Begleitung. „Gute Beziehung, komplementäre Aufgaben, gemeinsame Strategie. Nach außen müssen beide Führungskräfte wie eine Person auftreten.“ (Boerghardt 2012)

Doch Topsharing ist mehr als nur ein Arbeitszeitmodell. Es geht dabei auch um ein neues Verständnis von Führung. Aus diesem Grund ist es oft auch ein emotionales Thema. Die dahinter stehende Frage lautet: Ist Führung teilbar? Eine Mehrzahl von Führungskräften unterstellt, dass Führung nicht teilbar ist. Susanne Broel hat in einer Studie verschiedene Führungskräfte in Deutschland interviewt und Unternehmen in Hinsicht auf ihre Bereitschaft zum Einsatz von Topsharing-Modellen befragt. Ein Ergebnis der Studie ist, dass Topsharing in die betriebliche Praxis noch wenig Eingang gefunden hat. Den Grund dafür sieht sie in der Präsenz, welche nach wie vor ein wichtiges Entscheidungskriterium für die berufliche Laufbahn ist. Hintergrund ist die Annahme, dass Anwesenheit und Leistung in direkter Verbindung stehen (Broel 2013: 86). „Führung wird häufig mit einer ständigen Präsenz und langen Arbeitszeiten gleichgesetzt, diese wiederum gelten als Zeichen von Engagement, Erfolg und Loyalität.“ (Schoenefeldt 2006: 30) Außerdem gibt es bei Jobsharing eine stärkere Teamorientierung und diese ist in vielen Unternehmenskulturen noch nicht verankert. Hier schwingt auch die Angst vor Macht und Statusverlust mit. (vgl. Schoenefeldt 2006: 30) Ein weiterer Grund ist die „Primus-inter-Pares-Denke“, dass es niemals gleichberechtigte Partner an der Spitze geben kann und es immer ein Gerangel um die Oberhand geben wird. Ganz nach oben schaffen es oft nur die „Alphatiere“ und die möchten am liebsten alleine verantwortlich agieren (vgl. Gillies 2013: 25ff.).

Doch entspricht dieses Verständnis von Führung dem Zeitgeist? Das Phänomen „Doppelspitze“ könnte in Zukunft öfter zu beobachten sein, denn die Management-Philosophie wandelt sich: Weg von dem „Alles-hört-auf-mein-Kommando“ hin zu mehr Teamwork. Dafür sorgt auch die neue Generation junger Führungskräfte, die nicht viel von Hierarchien halten (vgl. Obmann 2012). „Veränderte Lebensumstände sowie die Debatte um zunehmend erschöpfte Arbeitnehmer stellen auch traditionelle Vorstellungen von Führung infrage: Ein Mann, ein Job, immer Vollgas – dieser klassische Dreiklang klingt in den Ohren vieler Führungskräfte immer dissonanter.“ (Boerghardt 2012). Eine weitere bedeutende Änderung ist sicherlich die Tatsache der neuen Kommunikationsformen durch die vielfältigen Möglichkeiten der digitalen Medien. Wenn es früher hieß „Wissen ist Macht“, was für viele Führungskräfte unausgesprochen „Wissen haben ist Macht“ heißt, wird heute daraus „Wissen teilen macht wertvoll“. Die Konsequenz ist ein Aufbrechen

hierarchischer Kommunikationsstrukturen. Mit den neuen Kommunikationsnetzwerken entstehen folglich auch neue (Macht-)Strukturen (vgl. Fellingner 2010).

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass die Komplexität des Geschäfts so stark zunimmt, dass ein zweiter Spezialist gefragt ist, der die Hälfte der Gesamtverantwortung schultert. Deshalb spricht das Vier-Augen-Prinzip sehr für das Modell (vgl. Sogorski 2013).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Topsharing ein wichtiges Arbeitszeitmodell ist, welches es möglich macht auch in gehobenen, komplexeren Positionen in Teilzeit zu arbeiten. Damit eröffnet es für ein breiteres Spektrum an gut qualifizierten Fachkräften die Möglichkeit, eine solche Position besetzen zu können, und gleichzeitig ermöglicht es, erfahrene Führungskräfte in unterschiedlichen Lebensphasen im Unternehmen zu halten. Damit kann Topsharing erheblich zu einer Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen beitragen und dem Mitgliederbeschluss von 2010 des Diakonischen Werkes Württemberg Rechnung tragen, wonach bei den diakonischen Trägern bis 2020 auch in der Führung mindestens 40 Prozent Frauen beschäftigt sein sollen. Was wir brauchen sind mutige Menschen und Rahmenbedingungen im Diakonischen Werk, die solche Modelle ermöglichen. „Das explizite Angebot an Führungskräfte, zeitweise in Teilzeit zu arbeiten, kann zu einer Änderung der Unternehmenskultur beitragen. Gleiches trifft auf positive Vorbilder zu“ (Hipp/Stuth 2013: 5). Eine Führungskraft, die mit reduzierter Stundenzahl arbeitet und sich die Aufgaben erfolgreich mit einem Kollegen oder einer Kollegin teilt, vermittelt ein positives Bild von Teilzeitarbeit und lädt zur Nachahmung ein. Wenn diese Vorbilder Schule machen, kann Teilzeitarbeit zu einer Möglichkeit werden, Lebensphasen den Umständen entsprechend angemessen zu gestalten (ebd.). Das bedeutet als Konsequenz für das Diakonische Werk zusätzlich zu der Offenheit, Topsharing-Paare im Unternehmen zuzulassen und zu unterstützen, auch die gezielte Ausschreibung einer Führungsposition als Jobsharing-Stelle.

### **Literatur / Quellen**

- Boerghardt, Liane: Der geteilte Chefposten. In: Wirtschaftswoche vom 23.7.2012. <http://www.wiwo.de/erfolg/management/management-der-geteilte-chefposten/6900164.html> (Stand 17.04.2014)
- Broel, Susanne: Chefposten für Zwei? JobSharing für Führungskräfte. Hamburg 2013.
- Fellingner, Christoph (2010): Generation Y. Die Helden des Strukturwandels, <http://www.buero-forum.de/de/new-work-order/impulse/generation-y/> (Stand 20.06.2014)



- Gillies, Constantin: Totgesagte lenken länger. Führungsmodell Doppelspitze. In: managerSeminare, 189, 2013, S. 22–26.
- Hipp, Lena/Stuth, Stefan: Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, WZBrief Arbeit 15, Mai 2013.
- Hurrelmann, Klaus/Albrecht, Erik: Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Weinheim 2014.
- Kuark, Julia K.: Das Modell TopSharing. Gemeinsam an der Spitze. Zürich 2003.
- Schoenefeldt, Ute: Jetzt ist die Praxis dran. Teilzeit und Jobsharing – (k)ein Thema für Führungskräfte. In: Personalführung, 12, 2006, S. 30–33.
- Lukoschat, Helga (2013): Unsere Arbeitszeitmodelle sind für die Männer gestrickt. Interview von Alexandra Mieth mit Helga Lukoschat vom 06.11.2013, <http://www.powerfrauen.net/2013/11/arbeitszeitmodelle-sind-fuer-maenner-gestrickt/> (Stand 17.04.2014)
- Obmann, Claudia (2012): Machtgefüge Starke Spitzen. <http://www.karriere.de/karriere/starke-spitzen-165351/> (Stand 20.06.2014)
- Sogorski, Lara (2013): Wie ein altes Ehepaar auf dem Sessel. Karriere Spiegel vom 18.06.2013 <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/doppelspitze-in-unternehmen-chance-oder-risiko-a-901323.html> (Stand 20.06.2014)



Jessica Villamar Ruiz

Dipl. Sozialpädagogin, PEKiP-Gruppenleiterin

Fachbereichsleiterin Schulsozialarbeit Brückenhaus e. V. Kirchheim unter Teck

Schwerpunkte: Schulsozialarbeit, Gemeinwesenarbeit, Mobile Jugendarbeit, Jugendberufshilfe, Mediation und Streitschlichtung, Kinderkulturarbeit.

Kontakt: [jessicaboesel@yahoo.de](mailto:jessicaboesel@yahoo.de)

Textauszug aus: Topsharing – Jobsharing in Führungspositionen, Sept. 2014

## Führungsverantwortung in Mutterschutz und Elternzeit

Andrea Dreizler

Kinderwunsch und das Weiterbildungsprogramm „Frauen in Spitzenpositionen“: Für mich sollte sich das nicht ausschließen – auch wenn die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und in diesem Fall von Karriere und Familie häufig infrage gestellt wird. Ganz bewusst habe ich mich dazu entschieden Führungsverantwortung zu übernehmen und gleichzeitig eine Familie zu gründen.

Bei der Betrachtung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf beziehungsweise Führung ist die zeitliche Einteilung von Familienleben und beruflicher Tätigkeit ein zentrales Element. Deshalb sind die Themen Teilzeitbeschäftigung und Aufgabenteilung ausschlaggebende Faktoren für die Gestaltung der Führungsverantwortung. Mein Arbeitgeber und ich haben uns dazu entschieden in Mutterschutz und Elternzeit keine Vertretung als Ersatz anzustellen, sondern mich in meiner Funktion als Verwaltungsleitung zu lassen. Zwei Wochen vor Beginn der Mutterschutzfrist wurde zur Unterstützung eine Assistenz mit einem Stellenumfang von 100 Prozent angestellt. Die Finanzierung der Assistenzstelle erfolgt aus dem eingesparten Gehalt der Führungskraft. Die Aufgabenverteilung zwischen mir als Verwaltungsleitung, meiner Assistentin und dem bestehenden Verwaltungsteam mit 9 Mitarbeitenden habe ich aufgrund der Erfahrungen aus den vergangenen Jahren und in enger Abstimmung mit den beteiligten Personen vorgenommen. Leitfragen waren dabei:

1. Welche Aufgaben muss die Führungskraft selbst wahrnehmen?
2. Welche Verantwortung muss bei der Führungskraft bleiben?

Die Assistenz übernimmt im Sinne des Jobsplittings den Großteil der operativen Aufgaben. Alle Entscheidungen verbleiben aber bei der Führungskraft. Die Vorbereitung und Kommunikation erfolgt weitestgehend durch die Assistenz. Die Dienst- und Fachaufsicht wird allen Mitarbeitenden gegenüber weiterhin durch die Führungskraft wahrgenommen. Dabei müssen die Mitarbeitenden veränderte Abläufe lernen und teilweise zusätzliche Aufgaben und mehr Verantwortung übernehmen.

Dieses Modell hat es ermöglicht, dass die alleinige Führungsverantwortung auch während des Mutterschutzes und in der Elternzeit bei mir als Führungskraft geblieben ist. Neun Monate nach der Geburt meines Kindes kann ich über positive und negative Erfahrungen berichten und Erfolgsfaktoren aufzeigen.

## Die Praxis in drei Phasen

Die drei Phasen der Führungsverantwortung ergeben sich aus den unterschiedlichen rechtlichen Vorgaben für die Arbeitsbedingungen.

	Mutterschutz vor der Geburt (6 Wochen)	Mutterschutz nach der Geburt (i. d. R. 8 Wochen)	Elternzeit (max. 3 Jahre)
rechtliche Vorgaben	§ 3 Mutterschutzgesetz: Beschäftigungsverbot für werdende Mütter mit Ausnahme bei freiwilliger Tätigkeit	§ 6 Mutterschutzgesetz: Beschäftigungsverbot nach der Entbindung	§ 15 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz: Anspruch auf Elternzeit und Beschäftigung während der Elternzeit
Arbeitsumfang	Beschäftigungsverbot, aber freiwillige Tätigkeit	Beschäftigungsverbot	Beschäftigung innerhalb der Elternzeit mit mindestens 25 %
Vertretung	Es gibt keine Vertretung.	Der Vorgesetzte übernimmt die Vertretung wie im Krankheits- oder Urlaubsfall.	Es gibt keine Vertretung.
Präsenz und Erreichbarkeit	Die Führungskraft ist für eigene Mitarbeitende sowie Vorgesetzte ansprechbar.	Die Führungskraft ist nur im Notfall für die Assistenz und Vorgesetzte ansprechbar.	Die Führungskraft ist für Mitarbeitende, Kolleginnen/Kollegen und Externe ansprechbar. (Geringe Präsenzzeiten)

Tabelle 1: Arbeitsrechtliche Vorgaben zu Mutterschutz und Elternzeit

## Erfolgsfaktoren

### 1. Erreichbarkeit und Präsenz

Die Erreichbarkeit der Führungskraft muss an erster Stelle klar geregelt sein. Zu bestimmten Themen ist die Präsenz der Führungskraft unbedingt erforderlich.

Die Führungskraft ist während des Mutterschutzes vor der Geburt nicht vor Ort. Im Rahmen der freiwilligen Tätigkeit trotz Beschäftigungsverbot, *können* aber Mitarbeitende und der Vorgesetzte die Führungskraft bei dringenden Fragen erreichen. Externe und Kollegen *müssen* sich an die Mitarbeitenden wenden. Diese leiten die Anfrage weiter, wenn sie selbst nicht weiterhelfen können.

Aufgrund des Beschäftigungsverbots im Mutterschutz nach der Geburt *können* nur der Vorgesetzte und die Assistenz die Führungskraft im Notfall erreichen. Fragen von Kollegen und Externen *müssen* durch den Vorgesetzten und die Mitarbeitenden beantwortet werden. Wichtige Entscheidungen trifft die Vertretung oder sie werden verschoben.

In der Elternzeit ist die Führungskraft grundsätzlich über E-Mail und das Diensthandy für Mitarbeitende, Kollegen und Externe erreichbar. Es gibt keine festen Telefonzeiten. Zu ungünstigen Zeiten werden Telefonate nicht angenommen, aber schnellstmöglich zurückgerufen. Bei komplexeren Themen in E-Mails werden diese ebenfalls telefonisch beantwortet oder Gesprächstermine vor Ort vereinbart. Bei einer anfänglichen Beschäftigung mit 25 Prozent kann die Führungskraft nur für die wichtigsten Termine vor Ort sein. Sobald eine regelmäßige Betreuung für das Kind organisiert werden kann, werden regelmäßige Vor-Ort-Termine und ein höherer Beschäftigungsumfang angestrebt.

## **2. Aufgabenplanung und Kompetenzverteilung**

Eine eindeutige Aufgabenzuordnung, die Dokumentation von Abläufen, die Einarbeitung der Mitarbeitenden in neue Aufgabengebiete sowie die frühzeitige Klärung von Fragen erleichtern die selbstständige Arbeit während der Abwesenheitszeiten der Führungskraft. In der Praxis wurden vor dem Mutterschutz alle vorhersehbaren Aufgaben mit den Mitarbeitenden und der Assistenz besprochen und Fragen dazu sowie Zuständigkeiten geklärt. Bei allen Aufgaben wurde eindeutig festgelegt, wer diese ausführt und wer die Verantwortung dafür trägt:

- Ausführung und Entscheidung bleiben bei Führungskraft
- Delegation der Ausführung, aber Verantwortung bei Führungskraft
- Delegation der Ausführung und Verantwortung

## **3. Interne Unterstützung**

Die Unterstützung von Mitarbeitenden, Kollegen und dem Vorgesetzten ist ein wichtiger Baustein zum Gelingen des Modells. Alle Beteiligten müssen die Bereitschaft haben neue Aufgaben und Zuständigkeiten anzunehmen, eine veränderte Kommunikation zu leben und sich gegenseitig zu unterstützen. In der Praxis waren die Reaktionen sehr unterschiedlich: Einige Personen schrieben Probleme grundsätzlich dem Modell zu, auch wenn diese bei traditioneller Besetzung vermutlich auch aufgetreten wären. Es wurden aber auch neue Wege erfolgreich ausprobiert. Bei dem Verhalten der Mitarbeitenden reichte die Bandbreite von einer größeren Unzuverlässigkeit und geringeren Motivation bis hin zu uneingeschränkter Unterstützung.

#### 4. Kommunikation und Beteiligung

Nicht zuletzt ist gute Kommunikation nach innen und außen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Folgende Aspekte sollten dabei berücksichtigt werden:

- Eine überschaubare Leitungsspanne, damit die Dienst- und Fachaufsicht zu leisten ist. Personalgespräche müssen auch in Teilzeit ausreichend Zeit bekommen.
- Die Einbindung der Mitarbeitenden, Kollegen und des Vorgesetzten bei neuen Aufgaben und Zuständigkeiten, um gute Lösungen zu finden, die von den beteiligten Personen mitgetragen werden können.
- Die regelmäßige Ansprache aller Mitarbeitenden, auch wenn keine konkreten Fragen anstehen. In der Praxis wurde angestrebt mindestens ein Mal pro Monat mit jedem Mitarbeitenden im Austausch zu sein. Je nach Aufgabenfeld ist der tatsächliche Umfang aber sehr unterschiedlich. Mit der Assistenz besteht fast täglich Kontakt.
- Klare Formulierung von Fragen und Anliegen – insbesondere per E-Mail, um Missverständnisse auszuschließen und Rückfragen zu vermeiden.
- Die Berücksichtigung der unterschiedlichen Typen von Mitarbeitenden durch differenzierte Ansprache (zum Beispiel: Terminerinnerungen, Aufgabenbesprechung am Telefon)
- Vertrauen darauf, dass Mitarbeitende sich im Bedarfsfall bei der Führungskraft melden, denn Kontrolle ist durch hohe Abwesenheit erschwert
- Filter zu Externen durch Assistenz, um den Zeitaufwand bei der Führungskraft möglichst gering zu halten

#### 5. Externe Faktoren

Damit die Führungskraft die Teilzeitarbeit als Mutter bewerkstelligen kann, sind darüber hinaus externe Faktoren ausschlaggebend. Die zeitweise Betreuung des Kindes sowie die Unterstützung im Haushalt sind notwendig.

#### Bewertung des Praxismodells

Ich möchte nicht verschweigen, dass das letzte Jahr sehr anstrengend war. Dennoch würde ich Frauen und Männern grundsätzlich raten, den Versuch zu unternehmen Familie und Führung zu vereinen. Ich bin mir bewusst, dass das beschriebene Modell nur schwer 1:1 auf andere Arbeitgeber und Führungskräfte übertragen werden kann, da es von den individuellen Gegebenheiten am Arbeitsplatz und den Anforderungen an die Führungskraft abhängig ist. Ich bin mir aber sicher, dass

der zugrunde liegende Gedanke – Führungskraft in Teilzeit mit Unterstützung durch eine Assistenz – ein Modell ist, welches neben Top-Sharing zukünftig auch bei anderen Betroffenen eine Möglichkeit der Führungsverantwortung darstellt. Auch wenn sich in der Praxis zeigt, dass die Führungsposition nicht zu 100 Prozent wie zuvor wahrgenommen werden kann, bietet dieses Modell doch die Möglichkeit als Führungskraft und Mutter durchgängig im Beruf und in der Führungsverantwortung zu bleiben. Der Arbeitgeber hat durch dieses Modell den Vorteil, dass keine Vertretung gefunden und eingearbeitet werden muss. Da das Modell nicht auf Dauer angelegt ist, sondern der Sinn darin besteht, den Beschäftigungsumfang der Führungskraft in und nach der Elternzeit wieder zu erhöhen, ist diese Form der Führung eine gute Übergangslösung.

Eine Beschäftigung mit 25 Prozent ist aufgrund der gemachten Erfahrungen das absolute Minimum, um den Anforderungen an die Führungsposition während der Elternzeit gerecht zu werden. Mit diesem Stellenumfang können nur die wichtigsten Themen bei der Führungskraft bleiben. Ideen und Entwicklungen konnten kaum noch angestoßen und unterstützt werden. Zudem sind die Kommunikation zu externen Gremien und der fachliche Austausch mit Kolleginnen und Kollegen in anderen Einrichtungen aufgrund der geringen Zeit nicht mehr möglich. Wenn möglich sollte der Beschäftigungsumfang deshalb von Beginn an oder im Laufe der Elternzeit erhöht werden.

Die Frage an Kollegen und den Vorgesetzten, ob alle wichtigen Fragen während des Mutterschutzes und in der Elternzeit geklärt werden konnten, haben alle Betroffenen bejaht mit der Anmerkung, dass die Beantwortung der Frage oder Bearbeitung teilweise länger gedauert habe als vorher. Insbesondere während des Mutterschutzes kam es zu größeren Verzögerungen, wenn Entscheidungen bis nach dem Ende des Mutterschutzes verschoben werden mussten, da weder die Mitarbeitenden, noch die Assistenz über das notwendige Fachwissen verfügt haben oder niemand die notwendigen Kompetenzen besessen hat, um die Anfrage zu bearbeiten. Die zweiwöchige Einarbeitung der Assistenz war sehr knapp und sollte wenn möglich über einen längeren Zeitraum erfolgen. Einige Kollegen wünschen sich eine höhere Präsenz vor Ort, um Fragen miteinander klären zu können und vermissen die gewohnten kurzen Wege.

Bei mehr als der Hälfte der Mitarbeitenden sind die zeitlichen und qualitativen Anforderungen gestiegen. Beachtenswert ist aber, dass bei diesen Mitarbeitenden nach eigenen Angaben dadurch auch die Motivation gestiegen ist. Nur von wenigen Mitarbeitenden und Kollegen wurde zurückgemeldet, dass sich Unsicherheiten ergeben haben,

wenn Aufgaben ohne Rückversicherung bei der Führungskraft erledigt wurden; im Grundsatz haben die Mitarbeitenden und Kollegen das gelebte Modell unterstützt.

Die Vereinbarkeit von Familie und Führungsverantwortung sollte eine Selbstverständlichkeit werden. Ich möchte mit diesem Erfahrungsbericht Frauen und Männer ermutigen nicht auf eine Seite zu verzichten.



Andrea Dreizler

Dipl. Sozialarbeiterin (FH), Dipl. Betriebswirtin (BA)

Verwaltungsleitung bei der Stiftung Tragwerk – Paulinenpflege und Wächterheim in Kirchheim unter Teck (Kinder-, Jugend- und Altenhilfe); Schwerpunkte: Verantwortlich für die Themen Finanzen, Personal und Organisation; Fachbuchautorin, Referentin

Kontakt: dreizler.a@stiftung-tragwerk.de

Textauszug aus: Führungsverantwortung in Mutterschutz und Elternzeit. Ein Erfahrungsbericht Sept. 2014

## Mentoring: „Türen öffnen, Räume schaffen“

Mentoring als Schlüssel in der Führungskräfteentwicklung

### Bärbel Hess

Den Einstieg ins Mentoring-Programm im Rahmen des Projekts „Debora“ bildete ein von mir moderierter Auftaktworkshop, bei dem sich alle Mentorinnen und Mentoren kennenlernten und sich mit dem Mentorat vertraut machten: Wie läuft der Prozess, was muss vorab geklärt werden? Wie kann das Mentorat gestaltet werden, damit es für alle Beteiligten einen spürbaren Nutzen stiftet? Wie kann das Vorhaben ambitioniert und dennoch leistbar bleiben?

Möglichkeiten und Grenzen, positive Zielbilder und Szenarien des Scheiterns waren im Raum. Ein dreifacher Nutzen sollte erreicht

werden: für die Mentees, für die Mentorinnen und Mentoren, für die Organisation.

### Räume der Möglichkeiten im Mentoring

Führung kann als die zielgerichtete Gestaltung von Beziehungen verstanden werden. Zu diesem Anspruch passt das Instrument Mentoring. Es kann Türen öffnen und Räume erschließen: Beziehungsräume, Erfahrungsräume, Denkräume und Lernräume. Das stärkt Beziehungen und Haltungen – in der Führungskräfteentwicklung heute unverzichtbar.

Mentoring ist ein zeitlich begrenzter Prozess, bei dem sich eine erfahrene Führungskraft (Mentor/in) in regelmäßigen Abständen mit einer jüngeren Führungskraft (Mentee) trifft, um diese bei der Entwicklung ihres Führungshandelns zu unterstützen. Kern des Mentorings ist der persönliche Dialog im offenen und vertrauensvollen Rahmen. Am Anfang steht das Kennenlernen, denn in der Regel kennen sich Mentorin oder Mentor und Mentee nicht. Die Treffen finden meist formlos statt; die Begegnungsformen und ein gewisser Rhythmus entwickeln sich dann im Tun.

Je nach Organisationskultur werden Mentoring-Prozesse ganz unterschiedlich gestaltet. Hier sei auf die Veröffentlichungen von Nele Haasen und Friederike Höher verwiesen, deren Ansätze sich auch hier wiederfinden.

### Schlüssel zum wirksamen Mentoring

- **Verbindlichkeit und Verortung in der Organisation**

Das Mentoring-Programm sollte sich an den strategischen Zielen der Organisation orientieren. Es wird ein verbindlicher Rahmen geschaffen, in dem die Verantwortlichkeiten klar geregelt sind, und die steuernde Stelle mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet ist. Diese Stelle steuert auch das Matching, also die Zuordnung von Mentorin oder Mentor und Mentee. Zielführend ist es, wenn das Programm durch Netzwerktreffen und Qualifizierungsbausteine flankiert wird. Meetings zur Zwischen- und Abschlussbilanz begünstigen Verbindlichkeit und Qualität.

- **Sinnstiftung**

Mentoring ist kein technisches Instrument, sondern eine Form aktiver Beziehungsgestaltung. Auf die Frage „Wofür möchte ich dieses Mentoring nutzen?“ sollten alle Beteiligten Antworten finden. Für



die Mentees liegt der sinnstiftende Nutzen auf der Hand: Weiterentwicklung der Führungskompetenz, Einblick in die politischen und strategischen Dimensionen von Führung auf den höheren Hierarchieebenen, Vernetzung und Gesehenwerden. Mentorinnen und Mentoren erleben das Weitergeben von Wissen und Erfahrung als sinnstiftend. Gleichzeitig erhalten auch sie Impulse für ihr Führungshandeln.

- **Ziel- und Rollenklarheit**

Gerade am Anfang ist es wichtig, dass Mentorin oder Mentor und Mentee ihre Erwartungen, Ziele und Rollen klären. Ein gemeinsamer Abgleich von Zielbildern – vielleicht sogar Visionen und Träumen – kann schon ein erstes gemeinsames Thema sein, auf dem sich aufbauen lässt. Rollen zu klären bedeutet, folgende Fragen abzuklären: Welche Erwartungen und Aufgaben sind damit verbunden? Was sind Erfolgs- und Qualitätskriterien? Was könnten willkommene Überraschungen sein? Wie kommen Humor und Leichtigkeit in den Prozess?

- **Vernetzung und Wissensmanagement**

Oft sind Mentorinnen und Mentoren Türöffner im engeren Sinne. Sie geben Einblick in Erfahrungsräume, die vielen anderen in der Organisation verschlossen sind. Sie unterstützen beim Anbahnen und Ausbauen von Kontakten und Netzwerken. So fließt eine enorme Menge an formellem und informellem Wissen in der Organisation. Hier sind allerdings auch das Fingerspitzengefühl und die Wachsamkeit der Mentorinnen und Mentoren gefragt, da die Grenzen der Vertraulichkeit nicht überschritten werden sollten.

- **Engagement und Neugier**

Effektive Mentoring-Prozesse leben von einem hohen Maß an Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit der Mentees. Die Mentees treiben ihre Entwicklungsprozesse selbst voran, indem sie aktiv dafür sorgen, dass im Mentoring gemeinsames Lernen und Reflektieren stattfinden. Spannend wird es dann, wenn auch Mentorinnen beziehungsweise Mentoren ihrer Neugier ganz eigennützig Raum geben und ihre Fragen und Anliegen einbringen. Dann bekommen Gespräche, gegenseitige Besuche und gemeinsame Aktivitäten eine für beide Seiten inspirierende Qualität. Es gedeiht ein Dialog auf Augenhöhe.

## **Führungskräfteentwicklung ist Organisationsentwicklung und umgekehrt**

Wo immer Menschen zusammenarbeiten, sind die Entwicklung der Einzelnen und die Entwicklung der Organisation, in der sie zusammenarbeiten, untrennbar miteinander verbunden und bedingen sich gegenseitig. Mentoring ist kein Allheilmittel, sondern ein Instrument von

vielen. Je reflektierter und zielorientierter es genutzt wird, umso gehaltvoller wird der Prozess für alle Beteiligten. Auf nachfolgende Treffen sollte schon deshalb nicht verzichtet werden, weil es spannend bleibt, wie und wohin sich alle Beteiligten entwickeln – und welche Synergien dadurch entstehen: für die Organisation und für jeden Einzelnen.

### Literatur

- Schmid, Bernd/Haasen, Nele: Einführung in das systemische Mentoring. Heidelberg 2011.
- Höher, Friederike: Vernetztes Lernen im Mentoring. Eine Studie zur nachhaltigen Wirkung und Evaluation von Mentoring. Dortmund 2013.



Bärbel Hess

Diplom-Pädagogin, selbstständige Beraterin, Trainerin und Coach

Mitglied der BPO Beratergruppe Stuttgart; im Projekt „Debora“ verantwortlich für die Durchführung von vorbereitenden Workshops zum Mentorat. [www.bpo.de](http://www.bpo.de)

## Mehr Vielfalt! Herausforderungen an das Management

Adriana Weitbrecht

„Gender“ beschreibt das soziale und kulturelle Geschlecht. Das sind die Rollenfunktionen, die mit einem bestimmten Geschlecht verbunden werden (Herpers 2013: 38). Gender Diversity ist Vielfalt der sozialen Rollen in einem Konstrukt. Gender-Diversity-Management hat die Aufgabe diese Vielfalt zu tolerieren, wertzuschätzen und nutzbar zu machen. Um Gender Diversity im Unternehmen zu implementieren, gibt es mehrere Möglichkeiten. In Anlehnung an die Veröffentlichung von Martine Herpers (2013) möchte ich drei Zugänge übersichtlich zur Verfügung stellen:

- Gender-Diversity-Management als Gesamtstrategie
- Gender Diversity als Teil des Personalmanagements
- Gender Diversity als Teil operationeller Prozesse

## Gender Diversity-Management als Gesamtstrategie

Durch Gender Diversity-Management kann das Unternehmen die Vielfalt zielgerichtet für die Erreichung des Unternehmenserfolges einsetzen.

Maßnahmen	Inhalte
Strategie	In der schriftlich festgelegten Strategie benennt und erläutert das Unternehmen unter anderem folgenden Punkte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau der Kenntnis der Gender Diversity-Problematik</li> <li>• Maßnahmen zum Abbau von Stereotypen</li> <li>• Grad der zu erreichenden Offenheit</li> </ul>
Gender Diversity-Wissen	Die Führung des Unternehmens ist dafür verantwortlich, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den gleichen Wissensstand zu Gender Diversity verfügen.
Abbau von Rollenstereotypen	Wenn den Mitarbeitenden bewusst gemacht wird, dass die Eigenschaften, die einem Geschlecht zugeschrieben werden, nicht unbedingt der Wahrheit entsprechen, werden die Vorurteile zu den Rollenstereotypen abgebaut.
Klare Datenlage	Alle eingeleiteten Maßnahmen zur Implementierung von Gender Diversity müssen messbar und überprüfbar sein. Die Messkriterien müssen allen Beteiligten bekannt sein.
Regelmäßige Berichterstattung	Die gemessenen Erfolge müssen im Rahmen von Berichten an alle Beteiligten kommuniziert werden. Das kann z. B. ein Jahresbericht in Textform sein.
Unterstützung von Frauennetzwerken	Durch die Unterstützung der Frauennetzwerke wird der Informationsfluss gefördert und die Anerkennung der Frauen steigt. Diese Netzwerke sollten auch für männliche Führungskräfte offen sein.
Offenheit und Querdenken erlauben	Die Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass nicht immer auf Stereotype zurückgegriffen wird, sondern dass neue Ideen zugelassen werden. Die Voraussetzung dafür ist, dass Offenheit von gegenseitigem Respekt geprägt ist.
Change-Management	Rollenspezifische Vielfalt sollte eine bedeutende Rolle im Change-Management-Prozess einnehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen aktiv am Veränderungsprozess mitarbeiten.
Klare Verantwortung festlegen	Die Verantwortung für Gender Diversity muss im obersten Management angesiedelt sein. Die Geschäftsführung kommuniziert die Inhalte und die Wichtigkeit von Gender Diversity nach innen und nach außen.

## Gender Diversity als Teil des Personalmanagements

Im Personalmanagement werden die gesamten Prozesse zu Einstellungsprozess und Karriereplanung gesteuert.

Gesamtprozess	
Strategie	Für den Bereich Personalmanagement muss eine Strategie definiert werden. Gender Diversity muss sich im Personalmanagement widerspiegeln und wird bei allen Entscheidungen berücksichtigt.
Klare Datenlage	Damit richtige Entscheidungen im Personalmanagement getroffen werden können, muss sich die Führung auf verlässliche Daten stützen können. Diese Daten betreffen die Entlohnung von Frauen und Männern, die Unterschiede in Gehaltsbestandteilen sowie Unterschiede in der Ausübung der Teilzeit.
Entlassungen	Wenn ein Unternehmen gezwungen ist, sich von einem Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu trennen, müssen die Aspekte von Gender Diversity ebenfalls berücksichtigt werden: Teilzeit, Familienstand, Unterbrechungszeiten sowie der Anteil von Frauen und Männern in verschiedenen Bereichen.
Familienorientierung	Die Familienorientierung ist ein nicht zu unterschätzender Faktor von Gender Diversity. Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollte gefördert werden. Männer sollten zu Elternzeit ermutigt werden.
Einstellungsprozess	
Strategie	Beim Einstellungsprozess muss eine Strategie durch die Geschäftsführung festgelegt werden. Darin sind die Einstellungsprozesse definiert und mit dem Gender-Diversity-Management abgestimmt.
Auswahlgremien	Wenn man Gender Diversity im Unternehmen lebt, ist es selbstverständlich, dass ein Gremium von Frauen und Männern besetzt wird.
Zielquote festlegen	Bei der Zielquote geht es darum, eine feste Quote von Bewerbern beider Geschlechter festzulegen. Damit kann den Vorurteilen entgegengewirkt werden, dass bestimmte Berufe nur einem Geschlecht zugeordnet werden.
Gendergerechte Ansprache	Bei der Ansprache geht es um geschlechterspezifische Formulierungen. Wichtig ist, dass sich beide Geschlechter gleichermaßen angesprochen fühlen.
Rollenstereotype	Im Einstellungsprozess müssen die stereotypen Verhaltensweisen erkannt werden. Den Personen, die für den Einstellungsprozess verantwortlich sind, müssen die Gefahren von Rollenstereotypen bekannt sein.

Berichterstattung	Wie im Gender-Diversity-Management muss auch im Personalmanagementprozess eine periodische Berichterstattung vorgesehen werden.
<b>Karriereplanung</b> Geeignete Führungskräfte sind nicht leicht zu finden. Schon aus diesem Grunde muss ein Unternehmen seine vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern, denn mit ihnen kann der Bedarf nach neuen Führungskräften einfacher abgedeckt werden. Um den Anforderungen gerecht zu werden, muss eine Strategie für die Karriereplanung entwickelt werden.	
Strategie	In der Strategie wird beschrieben, was Karriere im Unternehmen bedeutet, und welche Ziele erreicht werden müssen. Zielquoten in Führungspositionen sind ein messbares Instrument, um die Karriereplanung im Unternehmen zu überprüfen. Das Ziel einer guten Strategie ist es, beiden Geschlechtern gleiche Aufstiegschancen zu ermöglichen.
Skills-Management	Zur richtigen Stellenbesetzung hilft Skills-Management. Hier geht es um den Umgang mit verschiedenen Lebensläufen und Rollenstereotypen.

### Gender Diversity als Teil operationeller Prozesse

Die dritte Säule im Unternehmensmodell bilden die operationellen Prozesse. Diese bestehen aus mehreren Teilen.

Qualitätssicherung	Die Qualitätssicherung ist ein wichtiges Instrument, um die definierten Vorschriften und Arbeitsschritte zu überwachen.
Anforderungsmanagement	In allen Unternehmen sind die Wünsche der Kunden die wichtigste Grundlage für die Produkt- und Dienstleistungsgestaltung. Um diesen Wünschen gerecht zu werden, sollte die Anzahl der Frauen und Männern im Anforderungsmanagement dem Anteil von Frauen und Männern der Kundschaft entsprechen.
Risikomanagement	Es gibt mehrere Risiken, die im Unternehmen bekannt sein müssen und im Rahmen von Risikomanagement minimiert werden. Für die Risikobeurteilung ist die verschiedene Sichtweise von Frauen und Männern unabdingbar.
Projektmanagement	Die Projektmanagementmitglieder sind sowohl Frauen als auch Männer.
Kennzahlenermittlung	Eine Kennzahl ist eine Maßzahl, die zur Quantifizierung dient und der eine Vorschrift zur quantitativen reproduzierbaren Messung einer Größe oder eines Zustandes oder Vorgangs – hier der Gender-Diversity-bezogenen Daten – zugrunde liegt.

Auswahl der Lieferfirmen	Die Auswahl der Geschäftspartner orientiert sich auch an Gender-Diversity-Aspekten. Die Auswahlkriterien werden vorab festgelegt und dokumentiert.
Marketing	Im Rahmen von Gender Diversity ist es wichtig, dass Marketing auf Rollenstereotype verzichtet sowie Gender Diversity nach außen positiv präsentiert. Bei der Präsentation berücksichtigt das Unternehmen nach Gender-Diversity-Gesichtspunkten die verwendete Sprache, die Darstellung von Frauen und Männern sowie die eingesetzten Medien.

Frauen und Männer in Führungspositionen bündeln unterschiedliche Kompetenzen zu je anderen Segmenten von Erfolgsfaktoren. Entsprechend zeigen sie die Tendenz zu jeweils anderen Führungsphilosophien, -strategien und vor allem -stilen. Die Unterschiedlichkeit eröffnet Perspektiven, Zugänge und Wege zu Lösungen. Insgesamt erzeugt Vielfalt innerhalb von Teams und Führungsmannschaften jene Multiperspektivität, die in der Komplexität einer globalen Wirtschaft notwendig ist. Die „gläserne Decke“ kann nicht außer Acht gelassen werden. Ein guter Grund, die richtigen Schritte zu gehen, um sie zu durchbrechen.

### Literatur

- Herpers, Martine: Erfolgsfaktor Gender Diversity. Freiburg 2013.



Adriana Weitbrecht

Hausdirektorin der Evangelischen Heimstiftung ([www.ev-heimstiftung.de](http://www.ev-heimstiftung.de))

Qualifiziert in den Feldern Pflegemanagement und Sozialmanagement, 15 Jahre Erfahrung in leitender Funktion; Schwerpunkte: Aufbau neuer Einrichtungen der Altenhilfe, Qualitätsmanagement;

Kontakt: [a.weitbrecht@ev-heimstiftung.de](mailto:a.weitbrecht@ev-heimstiftung.de)

Auszug aus: Herausforderungen an Management auf dem Weg zu mehr Vielfalt im Unternehmen, Okt. 2014

# Inklusion und ihre Anforderungen an die Personalentwicklung

Praxisbeispiel eines gemeindepsychiatrischen Zentrums

Sylvia Schweizer

Mit der Ratifizierung des Übereinkommens der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderung durch die Bundesregierung ist die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) seit März 2009 auch für Deutschland verbindlich. Seitdem hat das sperrige Wort „Inklusion“ in vielen sozialen Einrichtungen Einzug gefunden. Will man dem Anspruch der UN-Behindertenrechtskonvention Folge leisten, so sind damit massive Veränderungsprozesse auf den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Ebenen verbunden. Auf der Ebene sozialer Einrichtungen gehen mit der Forderung der Konvention viele Fragen einher, die sich Organisationen, deren Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden stellen müssen. Veränderungsprozesse sind vor allem auch bei Mitarbeitenden erforderlich, woraus sich Anforderungen an die Personalentwicklung und somit an die Führungskräfte ergeben. Im Folgenden möchte ich einen kurzen Auszug aus meiner Abschlussarbeit präsentieren, in dem ich auf mitarbeiter-, team- und organisationsbezogene Aufgaben der Personalentwicklung am Beispiel eines gemeindepsychiatrischen Zentrums eingehe.

## Führungsaufgaben zur Förderung inklusiver Prozesse

Wenn eine diakonische Einrichtung sich entschließt, die Forderungen der UN-BRK als Zielausrichtung und Selbstverständnis in die Leistungserbringung zu integrieren, dann ist die Führungsebene gefordert, entsprechende Veränderungsprozesse einzuleiten. Hierzu gehört die Frage, wie ein gemeindepsychiatrisches Zentrum organisiert werden muss. Dies heißt einerseits, Strukturen und Prozesse zu ermöglichen, die für eine inklusive Ausrichtung förderlich sind. Andererseits sind Maßnahmen erforderlich, um das „inklusive Feuer“ bei den Mitarbeitenden zu entfachen sowie Motivation und Lust darauf zu wecken, weil Sinn darin gesehen wird. Ich fokussiere mich im Rahmen dieser Arbeit auf den Aspekt der Personalentwicklung. Im Folgenden will ich dabei auf einige Punkte eingehen, die meines Erachtens zur Aufgabe der Führung gehören.

## Personalentwicklung

Den Begriff der Personalentwicklung verwende ich im Sinne von Becker, der den Begriff wie folgt definiert: „Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (Becker 2013: 5). Die Personalentwicklung hat die Aufgabe, auf die immer schneller sich verändernden gesellschaftlichen und sozialen Herausforderungen zu reagieren, damit die Organisation leistungsfähig und wettbewerbsfähig bleibt und damit ihr zukünftiges Bestehen sichert (Becker 2013: 3). So ist der Aspekt der Personalentwicklung in einem gemeindepsychiatrischen Zentrum sowohl auf die einzelnen Mitarbeitenden als auch auf die Teamentwicklung und die Schaffung von Rahmenbedingungen ausgerichtet.

## Mitarbeiterbezogene Aufgaben

Meine Haltung als Führungskraft basiert auf einem humanistischen Menschenbild, davon ausgehend, dass der Mensch einzigartig ist, ein Bewusstsein von sich selbst hat und über Fähigkeiten verfügt zu reflektieren, sich an neue Gegebenheiten anzupassen und sich lösungsorientiert einzubringen. In Bezug auf den einzelnen Mitarbeitenden bin ich als Führungskraft gefordert, gemeinsam mit ihm oder ihr die jeweiligen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen, das Fachwissen und die Kompetenzen zu thematisieren. Dann sollte idealerweise die Passung überprüft werden. Ist der oder die Mitarbeitende in einem Arbeitsbereich eingesetzt, in dem die jeweiligen besonderen Fähigkeiten und Kompetenzen eingesetzt werden können und sind diese auch gefordert? Was kann an Unterstützung oder Fort- beziehungsweise Weiterbildung angeboten werden, um fehlende Kompetenzen zu erwerben? Ein Schwerpunkt sollte neben dem notwendigen Fachwissen auf die bereits erwähnten Soft Skills gelegt werden. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch zu schauen, ob es auf der organisatorischen Ebene möglicherweise Barrieren gibt, die den Einsatz und die Entfaltung von Kompetenzen behindern.

Bei der Einstellung neuer Mitarbeitender ist es notwendig, dass das in der Arbeit bestehende Selbstverständnis formuliert wird, dass die Themen Inklusion und Teilhabe als Ziele der Einrichtung benannt werden. Welche Haltung, welches Selbstverständnis bringt der oder die Neue mit und passen diese zu unserer Zielausrichtung? Bringt sie oder er neben Fachwissen die erforderlichen Sozialkompetenzen mit?



Ein wesentlicher Aspekt, den eine Führungskraft beachten sollte, ist das Entwickeln einer Kultur der Wertschätzung und Anerkennung. Eine gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit führt zu hoher Motivation und trägt zur Arbeitszufriedenheit bei. Die einzelnen Mitarbeitenden sollten von der Führungskraft darin unterstützt werden, dass sie Beruf und Privates gut vereinbaren können und ihre Gesundheit ausreichend fördern und erhalten können. Unbefristete Verträge tragen zum einen zur Nachhaltigkeit (höhere Identifizierung mit der Arbeit, höhere Einsatzbereitschaft) bei und sorgen zum anderen für ein gewisses Maß an Sicherheit sowie Planungsmöglichkeiten aufseiten der Mitarbeitenden und leisten auf diese Weise ihren Beitrag zu deren Gesunderhaltung.

### Teambezogene Aufgaben

Die inklusive Ausrichtung eines gemeindepsychiatrischen Zentrums sollte sich im Leitbild wiederfinden und mit den Jahreszielen übereinstimmen. Als Führungskraft kann ich auf eine ausgewogene Zusammensetzung von Teams achten. Der Aspekt von Diversity gewinnt bei einer inklusiven Ausrichtung noch größere Bedeutung. Ein Team, das für die Wertschätzung und Förderung von Vielfalt steht, sollte diese selbst abbilden. Die Unterschiedlichkeit der Mitarbeitenden in Bezug auf Erfahrung, Arbeitsstil, Kompetenzen, persönliche Vorlieben et cetera ist ein Schatzkästchen, das es einzusetzen gilt. Deshalb gewinnen folgende Fragen bei der Teamzusammensetzung an Bedeutung:

- Welche Altersstruktur weisen Arbeitsteams auf?
- Welche Professionen gibt es in den Teams?
- Gibt es Mitarbeitende mit Migrationshintergrund, mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen?
- Welche Lebensläufe weisen Mitarbeitende auf?
- Gibt es Mitarbeitende mit Brüchen im Lebenslauf?
- Gibt es Mitarbeitende mit Behinderungen?
- Wie unterscheiden sich die Teammitglieder hinsichtlich ihres Fachwissens und ihrer Kompetenzen?

Ein Team, das bereits Vielfalt und eine heterogene Zusammensetzung zeigt, ist sicherlich eher in der Lage inklusiv zu arbeiten und kann selbst erleben beziehungsweise nach außen sichtbar machen, dass Vielfalt ein Gewinn sein kann.

Die Arbeitsabläufe ändern sich durch inklusive Arbeit hinsichtlich der Klientenarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Teamarbeit, Arbeitszeiten und vieles mehr. Daher ist es wichtig, die Mitarbeitenden an den anstehenden Veränderungsprozessen zu beteiligen und sie dafür zu gewinnen.

Wesentlich ist dabei die Diskussion der Frage, welche Vorteile, Synergieeffekte und Gewinne sich durch die inklusive Arbeit ergeben. Wichtig ist es, transparente Kommunikationsstrukturen zu schaffen und vor allem die individuellen Befürchtungen zu erfragen, um mögliche Widerstände früh zu erkennen.

Werte spielen in einer diakonischen Einrichtung eine wichtige Rolle und sind das Fundament, auf dem sich inklusive Prozesse entwickeln können. Dabei sind Werte nicht per se festgelegt und -geschrieben, wenngleich zentrale diakonische Werte wie Respekt, Wertschätzung, Ehrlichkeit, Transparenz, Achtsamkeit und Vertrauenswürdigkeit sicherlich auch Grundlage für die sozialpsychiatrische Arbeit sind. Dennoch schließe ich mich Hofmann an, wenn sie schreibt: „Werte in der Diakonie sind nichts objektiv Vorhandenes, das sich von allein versteht, sondern etwas, das Diskussion und Klärung braucht“ (Hofmann 2008: 29f.).

Aufgabe von Führung ist es, den Raum für die Diskussion um Werte zu schaffen und die Diskussion darüber anzuregen. Inklusion hat etwas mit Werten zu tun, Werte haben etwas mit dem jeweiligen Menschenbild, mit Haltungen zu tun. Folgende Fragen können Inhalt für eine Wertediskussion sein:

- Welche unterschiedlichen Sichtweisen gibt es dazu bei den Mitarbeitenden?
- Was ist unsere gemeinsame Haltung?
- An welchen Werten orientiert sich unsere Arbeit?
- Was heißt Inklusion für den einzelnen Mitarbeitenden – für die gemeinsame Arbeit?
- Welchen Sinn sieht die einzelne Mitarbeitende/das Team darin?

Veränderungsprozesse bewirken bei Mitarbeitenden häufig zunächst Abwehr und Widerstand. Dahinter stehen oftmals Ängste, mit mehr Arbeit und mehr Stress belastet zu werden. Das Modell der Salutogenese kann meines Erachtens für Führungskräfte hilfreich sein, um Mitarbeitende für notwendige Veränderungen oder Neuausrichtungen in einem gemeindepsychiatrischen Zentrum zu gewinnen. Das Modell der Salutogenese besagt, dass die Ausprägung des Kohärenzgefühls maßgeblich zur Gesundheit beiträgt. Dieses besteht laut Antonovsky aus drei Komponenten: Das Gefühl der Verstehbarkeit wird erweitert um das Gefühl der Handhabbarkeit und das Gefühl von Sinnhaftigkeit bildet den bedeutsamsten Teil des Kohärenzgefühls (Bengel/Strittmatter/Willmann 2002: 28–30). Dies weist Führungskräften die Aufgabe zu, für ausreichend Information und Vermittlung von Hintergrundwissen zu sorgen sowie das Vertrauen zu vermitteln, dass wir als Team den Aufgaben mit unseren vielfältigen Erfahrungen und Kompetenzen und

den entsprechenden Rahmenbedingungen gewachsen sind und sie gemeinsam bewältigen können. Dazu ist es sinnvoll unter anderem anhand der folgenden Fragen transparente und gut funktionierende Kommunikationssysteme zu entwickeln:

- Wo und wie erhalten Mitarbeitende Informationen?
- Haben alle Mitarbeitenden Zugänge zu Informationen?
- Gibt es Raum für Diskussionen?

Die Sinnhaftigkeit verweist wiederum auf die Wertediskussion als Fundament für Veränderungsprozesse. Auch bei Mitarbeitenden tragen Mitwirkungs-, Einfluss- und Entscheidungsmöglichkeiten zu einer Identifizierung mit den Arbeitsinhalten bei und führen zu mehr Arbeitszufriedenheit und Motivation. Als Führungskraft bin ich also gefordert, Möglichkeiten der Beteiligung zu schaffen und eine gemeinsame Beteiligungskultur zu entwickeln. Dies kann geschehen, indem ich Räume ermögliche, in denen Mitarbeitende ihre Ideen einbringen können, denen ich offen begegne, sodass eine Diskussion darüber entstehen kann. Auf diese Weise wird auch die Vernetzung im Team und zwischen den Mitarbeitenden gefördert.

## **Organisationsbezogene Aufgaben**

Zu diesen Aufgaben gehört es, zu prüfen, ob die Abläufe und Strukturen in einem gemeindepsychiatrischen Zentrum der inklusiven Ausrichtung noch entsprechen und dieser förderlich sind. Wie der Name bereits impliziert, sind die Hilfen zentriert auf einen Standort. Meines Erachtens ist ein zukunftsorientiertes gemeindepsychiatrisches Zentrum eher dezentral zu organisieren: Statt eines Standorts, an dem alle Mitarbeitende ihren Arbeitssitz haben und von dem aus die Leistungen in den verschiedenen Bausteinen erbracht werden, ist es sinnvoll „Außenstellen“ in den verschiedenen Stadtbezirken zu implementieren. Erfahrungsgemäß vernetze ich mich schneller und einfacher dort, wo ich räumlich verortet bin. Darüber hinaus weist das Leitziel Inklusion zentral auf den Vernetzungsaspekt hin. Wie kann dieser Aspekt sichtbar gemacht werden und Vielfalt gezeigt werden? Meines Erachtens ist eine zentrale Führungsaufgabe, Kooperationspartner in den Stadtbezirken zu gewinnen, die bereit sind gemeinsame Visionen für inklusive Stadtteile zu erarbeiten. Eine Zukunftsvision könnte sein, dass ein gemeindepsychiatrisches Zentrum beispielsweise Teil eines „Stadtteilhauses“ ist, und dieses Haus mit anderen Einrichtungen bewohnt. Dies könnten Vereine, Praxen, Apotheken, Begegnungsstätten und vieles mehr sein. Es könnte Räume geben, die gemeinsam genutzt werden, auch könnte etwa an Volkshochschulen, Vereine oder Privatpersonen vermietet werden, sodass auch eine bessere wirtschaftliche

Ausnutzung gewährleistet wäre und mögliche Hemmschwellen vermindert werden könnten. Gleichzeitig wären die Räumlichkeiten offen für das jeweilige Gemeinwesen.

Eine der Hauptaufgaben zur nachhaltigen Sicherung der Organisation ist es, den finanziellen Rahmen zu sichern. Auf Inklusion bezogen heißt dies, dass ich als Führungskraft mit dafür sorgen muss, dass ich meinen Mitarbeitenden den zeitlichen Raum schaffe, um eine inklusive Ausrichtung in die Wege zu leiten. Dies ist im Moment hauptsächlich durch Projekte zu gewährleisten. Mein Anliegen muss es dabei sein, zunächst entsprechende Projekte zu beantragen, die ein verstärkt inklusives Arbeiten ermöglichen und den Fokus auf Netzwerkarbeit legen. Im zweiten Schritt ist es die Aufgabe von Führung, auf politischer Ebene Einfluss zu nehmen, insofern als zukünftig solche Rahmenbedingungen für die originäre Arbeit in einem gemeindepsychiatrischen Zentrum geschaffen werden, dass die inklusive Zielsetzung in der Stellenausstattung berücksichtigt wird und umgesetzt werden kann.

Das Thema Inklusion findet im Selbstverständnis der Sozialpsychiatrie und ihrer bisherigen Entwicklungsgeschichte eine gut vorbereitete Grundlage zur Implementierung. Dennoch funktionieren inklusive Prozesse in der Sozialpsychiatrie nur dann, wenn sich Mitarbeitende darauf einlassen, die gewohnten Denk- und Handlungsmuster zu verlassen beziehungsweise weiterzuentwickeln und bereit sind, die notwendigen Veränderungsprozesse in der Alltagsarbeit anzugehen. Diese Prozesse zu initiieren und nachhaltig zu implementieren ist Aufgabe von Führung. Inklusion braucht eine personelle, strukturelle und finanzielle Ausrichtung. Wichtig ist meines Erachtens, die aus dem Leitziel Inklusion resultierenden Veränderungsprozesse mit langem Atem und vor allem unter Beteiligung der Mitarbeitenden zu entwickeln. Projekte können ein Einstieg sein, um Interesse für das Thema zu wecken, sie ersetzen jedoch nicht eine fundierte Implementierung bei der Mitarbeiterschaft. Es gibt nicht den einen inklusiven Prozess, sondern viele mögliche Prozesse. Aufgabe von Führung ist es, den passenden Weg und die passende inklusive Ausrichtung für die jeweilige Einrichtung unter Beteiligung der Mitarbeitenden gemeinsam zu entwickeln.

#### **Literatur:**

- Becker, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart 2013.
- Bengel, Jürgen/Strittmatter, Regine/Willmann, Hildegard: Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert. Köln 2002.
- Hofmann, Beate: Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte. Stuttgart 2008.



Sylvia Schweizer

Dipl. Sozialpädagogin (FH), Systemische Einzel-, Paar- und Familientherapeutin

Leitung Sozialpsychiatrischer Dienst und stellvertretende Bereichsleitung Gemeindepsychiatrisches Zentrum Stuttgart-Birkach, Evangelische Gesellschaft Stuttgart e. V.;  
Schwerpunkte: Sozialpsychiatrie, Inklusion, Empowerment, Gemeinwesen- und Öffentlichkeitsarbeit

Kontakt: [sylvia.schweizer@eva-stuttgart.de](mailto:sylvia.schweizer@eva-stuttgart.de)

Text-Auszug: Inklusion und Sozialpsychiatrie. Anforderungen an die Personalentwicklung am Beispiel eines gemeindepsychiatrischen Zentrums, Sept. 2014

## Handlungsempfehlungen auf dem Weg zum interreligiösen Dialog in der diakonischen Jugend(sozial)arbeit

Ingrid Gunzenhauser

Die Religion ist für viele Menschen eine Grundlage für die konkrete Ausgestaltung ihres Lebens. Sie bietet spezifische Sichten auf die Mitmenschen, gibt Handlungsanleitungen, beinhaltet Rechte und Pflichten sowie Sitten und Gebräuche. All diese Einflüsse spielen in Begegnungen und zwischenmenschlichen Beziehungen eine Rolle. In unseren durch Pluralität gekennzeichneten Gesellschaften ist der Erwerb von interkulturellen und interreligiösen Kompetenzen folglich unverzichtbar.

Der Fachdienst Jugend, Bildung, Migration der BruderhausDiakonie bietet sich als diakonischer Träger der Jugend(sozial)arbeit mit seiner migrationsspezifischen Fachlichkeit als Plattform für den interreligiösen Dialog besonders an. Mit einer migrationssensiblen Haltung versuchen wir gemeinsam mit den Jugendlichen Räume für interreligiöse Begegnungen zu eröffnen, Wege vom Nebeneinanderher zum Miteinander zu initiieren und diese aktiv zu begleiten.

Damit das gelingen kann, werden verschiedene Themenseminare und Projektstage konzipiert, bei denen sich die Jugendlichen bewusst mit der eigenen Religion und mit fremden Glaubensvorstellungen auseinandersetzen, diese kritisch reflektieren und lernen, den anderen mit Akzeptanz und Wertschätzung zu begegnen.

Wichtige Haltungen wie Empathie und Toleranz sowie die Dialogfähigkeit und Konfliktlösungsstrategien werden in unseren gelebten Dialogbeziehungen zu unverzichtbaren Komponenten des interkulturellen und interreligiösen Miteinanders. Unsere Erfahrungen aus der gelebten Praxis münden in folgende Handlungsempfehlungen.

### **„Wegweiser“ auf dem Weg zum interreligiösen Dialog in der diakonischen Jugend(sozial)arbeit**

**These 1:** Will diakonische Jugend(sozial)arbeit ihrem Auftrag gerecht werden, muss sie anderen Religionen auf gleicher Augenhöhe begegnen, sie als gleichwertig anerkennen, sie aber nicht als gleich vereinnahmen.

Der pluralistische Weg sieht die Religionen nicht als gleich, sondern als gleichwertig an. Religionen zeigen verschiedene Wege zu Gott und können voneinander lernen:

- den Standpunkt des anderen achten,
- ihm helfen, seine eigene Position besser zu benennen,
- dadurch auch die eigene Position genauer beschreiben können,
- einander helfen, dem je eigenen Standpunkt im Leben Gestalt zu geben.

**These 2:** Diakonische Einrichtungen der Jugend(sozial)arbeit müssen sich ihrer evangelischen Prägung gerade dann bewusst sein, wenn sie sich interkulturell öffnen wollen. Um das andere zu erkennen – und das ist die Voraussetzung von anerkennen – muss ich auch den eigenen Standpunkt kennen und anerkennen.

Die Einrichtungen müssen ihre Aufgabe, Jugendliche im christlichen Glauben zu beheimaten, genauso ernst nehmen, wie das Bemühen, die Begegnung zwischen Jugendlichen mit unterschiedlichen religiösen Bezügen zu fördern. Wie in vielen anderen Bereichen hilft die Beschäftigung mit interkultureller Öffnung, sich dem grundsätzlichen Umgang mit Diversität, in diesem Fall der Unterschiedlichkeit von Religion und Religiosität, zu stellen. Die Auseinandersetzung um die Bedeutung von Religion und Heterogenität beginnt nicht erst mit muslimischen Kindern und Jugendlichen. Neben Vertretern anderer Religionsgemeinschaften

gehören atheistische oder kirchenfernere Familien heute schon zum Alltag in unseren Einrichtungen.

**These 3:** Auf der Grundlage der Anerkennung macht gerade ein offenes kirchliches Profil der Jugend(sozial)arbeit religiösen muslimischen oder Familien anderer Religionszugehörigkeiten ein Angebot, das Vertrauen aufbauen kann.

Die Jugend(sozial)arbeit bietet an: Religion ist bei uns ein Thema, sie wird nicht ausgeklammert.

Eine Mitarbeiterin hat uns von einer Einrichtung für Kinder und Jugendliche in einer schwäbischen Kleinstadt erzählt, die sehr offen ihr evangelisches Profil deutlich macht. Trotz der Alternative nichtkonfessioneller Einrichtungen vertrauen muslimische Familien ihre Kinder und Jugendlichen besonders häufig dieser evangelischen Einrichtung an. Sie können darauf vertrauen, dass Religion hier eine Rolle spielt. Im Eingangsgespräch wird sehr offen über dieses Thema gesprochen, es wird ein Verzicht auf jegliche missionarische Absichten vermittelt und ebenso, dass auch andere Religionen in der Einrichtung ihren Platz haben.

**These 4:** Einrichtungen der Jugend(sozial)arbeit machen Mut zur „Verunsicherung“.

Kinder und Jugendliche leben in einer pluralistischen Gesellschaft; der Umgang mit Andersartigem, Vielfältigem und Fremdem ist zu einem Teil ihres Alltags geworden. Es geht daher nicht in erster Linie darum, Verunsicherung von dem Kind oder dem Jugendlichen fernzuhalten, sondern eine Atmosphäre der Wertschätzung und Akzeptanz zu schaffen, in der das Kind beziehungsweise der Jugendliche sich mit seinen Unsicherheiten, Fragen und seinem jeweiligen Anderssein angenommen, geborgen und zugehörig fühlt.

**These 5:** Kinder und Jugendliche sind nicht nur in erster Linie Repräsentanten einer Religion, sondern begegnen uns in ihrer mehrdimensionalen Identität.

Der interreligiöse Dialog darf Kinder und Jugendliche nicht nur auf den religiösen Teil ihrer Identität reduzieren. Sie sind Mädchen oder Junge, Fan von Borussia Dortmund oder der „Backstreet Boys“, sie sind ehrgeizig oder können gut tanzen, sie spielen gerne Computerspiele oder toben lieber im Hof. Sie sind ängstlich oder Draufgänger, sie lachen gerne oder sind eher stille Typen. Religiosität ist höchstens einer unter vielen Identitätsaspekten. Kinder und Jugendliche nehmen

sich gegenseitig mehr oder weniger als Angehörige einer Religionsgemeinschaft wahr. Begegnen wir ihnen nur – in der guten Absicht des interreligiösen Dialogs – oder nur in ihrer Rolle als beispielsweise muslimische Jugendliche, verfehlen wir zum einen die Lebens- und Alltagsrealität der Jugendlichen und legen sie zum andern auf einen – womöglich nicht einmal sehr wesentlichen – Teil ihrer Identität fest. Die interkulturelle Pädagogik kennt dieses Dilemma ebenso wie jede Debatte um Integration und Dialog in der Gesellschaft generell: Die notwendige Anerkennung von Differenz läuft immer auch Gefahr, beim Gegenüber zu einer einengenden oder auch behindernden Fremdzuschreibung zu führen.

**These 6:** Der Alltagsbezug vieler Angebotsformen der Jugend(sozial)arbeit bietet vielfältige Chancen für den interreligiösen Dialog und ein Verstehen des anderen, das weder Unterschiede leugnen muss, noch den anderen auf diese Unterschiede festlegen.

Ein Sprichwort kann uns einen Ausweg aus dem genannten Dilemma weisen: „Ein Urteil kann man erst fällen, wenn man unter den Fremden einen Freund gefunden hat“.

Im Zusammenleben oder auch im gemeinsamen Verbringen von freier Zeit entstehen Beziehungen zu Einzelnen. In diesen Beziehungen wird eine vorübergehende Teilhabe am fremden Kontext möglich. Voraussetzung ist die individuelle Anerkennung der mehrdimensionalen Identität des anderen. Das ist nicht einfach, denn die meisten pädagogischen Fachkräfte sind Angehörige der Mehrheitskultur. Diese „Machtposition“ erschwert es, die Erfahrungen, Bedürfnisse und Konflikte der Migranten in angemessener Weise zu verstehen und ihre spezifischen Ressourcen wahrzunehmen.

**These 7:** Subjektorientierung als Prinzip der Jugend(sozial)arbeit steht hier vor einer besonderen Herausforderung: Migrationssensible interreligiöse Dialogprozesse müssen systematisch aus der Perspektive junger Migranten konzipiert werden.

Wieder weist uns ein Sprichwort, dieses Mal ein altes indianisches Sprichwort den Weg: „Urteile nicht über einen anderen Menschen, bevor du nicht einen halben Mond in seinen Mokassins gegangen bist.“ Den hier beschriebenen notwendigen Perspektivenwechsel skizziert der Salesianer Martin Lechner „einerseits [als] den Verzicht auf die Problemdefinition seitens der Fachkräfte der Mehrheitskultur, andererseits [als] die systematische Beteiligung der jungen Migranten bei der Entwicklung von Lösungen für ihre Probleme“ (Lechner 2003: 6). Eine solche subjektorientierte Praxis sei im Übrigen zutiefst jesuanisch:



„Was willst Du, dass ich Dir tue!“ (Lukas 18,40), fragt Jesus den Blinden, bevor er ihn heilt.

**These 8:** Anerkennung anderer Religionen meint keine kritiklose Toleranz, sondern schließt eine Auseinandersetzung im Dialog mit ein.

„Toleranz“, so schon Goethe, „sollte nur eine vorübergehende Gesinnung sein. Sie muss zur Anerkennung führen. Dulden heißt beleidigen“ (Johann Wolfgang von Goethe: Werke, Bd. 12, München 1998, S.385).

Toleranz ist eine Begegnung oder Beziehung ohne Kontakt. In der Jugend(sozial)arbeit brauchen wir Kontakt und wo Kontakt ist, gibt es auch Grenzen. Grenzen bestehen beispielsweise dort, wo die Menschenwürde anderer beeinträchtigt wird. Das Setzen von solchen Grenzen wird erst dann zum Problem, wenn sie nicht nachvollziehbar und transparent vermittelt werden. Sie sollten sich immer orientieren an konkretem Handeln und nicht an den individuellen Begründungen der Jugendlichen und sie sollten bewusst darauf verzichten, deren Person, Kultur oder Religion abzuwerten.

**These 9:** Es ist der Auftrag der Jugend(sozial)arbeit, so früh wie möglich ein dialogisches Miteinander in der religiös und kulturell heterogenen Gesellschaft zu fördern.

Dafür muss sie selbst als Vorbild dienen. Was wir von den Jugendlichen im Umgang miteinander erwarten, müssen wir in unserem Umgang mit den Kindern und Jugendlichen, wie auch untereinander vorleben. Wir stellen uns vor, was Jugendliche von einem entsprechend zusammengesetzten Team lernen könnten. Wie viel eher könnten wir von Jugendlichen Dialog und Begegnung erwarten, wenn wir auch selbst dazu bereit sind, uns im Alltag unserer Einrichtung auf Dialog und Begegnung einzulassen. Wir sind uns bewusst, dass mit einer solchen Öffnung viele Ängste verbunden sind. In unseren Dialogbeziehungen machen wir überwiegend positive und gegenseitig bereichernde Erfahrungen. Die Jugendlichen lernen in der Begegnung, interreligiöses Lernen findet im Kontakt mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anderer Religionen statt. Sie sehen das gleichwertige Miteinander eines interreligiösen Teams und erleben das Team als Modell gelebter Dialogbereitschaft. Sie erfahren Religion im Alltag und lernen dabei auch die christliche Tradition in ihrer nicht selten widersprüchlichen Vielfalt kennen. Vor allem werden sie und auch ihre Familien in dem Gefühl bestärkt, in der eigenen Unterschiedlichkeit angenommen zu sein.

Bei allen verständlichen Vorbehalten aus Sorge um das christliche Profil und den evangelischen Bildungs- und Erziehungsauftrag sollten wir

hier selbstbewusst in die Zukunft gehen und uns trauen. Auch die mit der ACK-Klausel verbundene Öffnung für Mitarbeitende anderer Konfessionen ist ein Schritt, der vielleicht nicht allen in der Bruderhaus-Diakonie leichtgefallen ist. Allerdings ist die von vielen Expertinnen und Experten immer wieder geforderte Einstellung von muttersprachlichen und auch nicht-christlichen Mitarbeitenden nicht der alleinige Königsweg. Wir müssen alle unserer Beschäftigten dazu befähigen, diese interkulturelle und interreligiöse Arbeit zu machen. Es geht um die interkulturelle und interreligiöse Kompetenz der gesamten Teams.

**These 10:** Im Mittelpunkt eines religiösen Dialoges steht der einzelne Jugendliche. Dabei müssen Jugendliche verschiedener Herkunft auch Elemente ihrer Tradition in der Einrichtung wiederfinden.

Wesentlich ist der Alltagsbezug des Religiösen nicht nur in Form von Aktionen und Projekten, sondern in allen Dimensionen des Lebensalltags in der Jugend(sozial)arbeit: die Erfahrung von Körper und Sinnen, Feste und Rituale, Erzählsituationen, Stille, Meditation und Gebet, Kunst und Kinderkultur, Gemeindegarbeit, Spiel, Geheimnisse et cetera. Dabei sollten wir Jugendliche mit Elementen der verschiedenen Religionen vertraut machen und nach Wegen suchen, dass immer wieder möglichst alle bei allem in gleicher Weise mitmachen oder zumindest in guter Weise partizipieren können.

Das Verständnis von Religion als einer Dimension ganzheitlicher Bildung und Erziehung entspricht dem Konzept des Situationsansatzes, dessen Absicht es ist, Kinder und Jugendliche bei der Bewältigung gegenwärtiger Lebenssituationen zu begleiten. Dabei geht es nicht um Belehrung, sondern um einfühlsame Begleitung der Kinder und Jugendlichen mit ihren Fragen auf ihrem jeweiligen Entwicklungsniveau. Die verschiedenen religiösen Traditionen sind hier als Orientierungshilfe zu nutzen (vgl. Foitzik 2008: 49).

### Literatur

- Foitzik, Andreas: „Vergiss ..., vergiss nie, ...“. Jugendhilfe im Einwanderungsland. Ein Handbuch. Diakonisches Werk Württemberg. Abteilung Kinder, Jugend und Familie, Stuttgart 2008.
- Lechner, Martin: Die Herausforderungen durch die Migration an die salesianische Jugendpastoral. Vortrag 2003. [iss.donbosco.de/content/download/797/3778/LechnerMigration.pdf](http://iss.donbosco.de/content/download/797/3778/LechnerMigration.pdf) (Stand 20.08.2014)



Ingrid Gunzenhauser

Sozialwirtin (FH); Dipl. Sozialarbeiterin/Sozialpädagogin (FH)

Dienststellenleitung Fachdienst Jugend Bildung Migration der BruderhausDiakonie (50%)

Bereichsleitung Fachdienst Jugend Bildung Migration Nürtingen (50%), Mitglied im Vorstand des Kreisjugendringes Esslingen e. V.; Schwerpunkte: Fachbereichsleitung, Strategie- und Organisationsentwicklung, Qualitätssicherung, Projektmanagement, Konzepte, Gemeinwesen- und Netzwerkarbeit;

Kontakt: [ingrid.gunzenhauser@bruderhausdiakonie.de](mailto:ingrid.gunzenhauser@bruderhausdiakonie.de)

Textauszug aus: Der Fachdienst Jugend, Bildung, Migration der BruderhausDiakonie als Ort interreligiöser Praxis. Handlungsempfehlungen auf dem Weg zum interreligiösen Dialog in der diakonischen Jugendsozialarbeit. Sept. 2014

## Erfolgreich selbstverwaltet. Porträt eines diakonischen Zwerges

### Miriam Schiefelbein-Beck

Die Ambulante Hilfe e. V. Stuttgart ist ein Träger des Wohnungslosenhilfesystems in Stuttgart. Gegründet 1977 von einer Studierendeninitiative, arbeitet der Verein seit nunmehr 37 Jahren erfolgreich selbstverwaltet. Grundlage der Arbeit der Ambulanten Hilfe e. V. Stuttgart (AH) ist § 67ff. SGB XII.

Als diakonischer „Zwerg“ nehmen die Ambulante Hilfe (AH) und ihre Struktur eine Sonderstellung im Diakonischen Werk Württemberg ein, die im größeren Rahmen Mehrwert bieten kann. Grund genug, die Chancen der Partizipation und Selbstverwaltung wieder einmal in den Mittelpunkt zu rücken.

## Arbeitsbereiche

Ursprünglich mit der ambulanten Beratung wohnungsloser Menschen gestartet, hat sich das Wirkungsfeld stetig erweitert und der Bedarfslage vor Ort angepasst. Mittlerweile umfasst das Angebot der Ambulanten Hilfe folgende Arbeitsbereiche:

- Die Fachberatungsstellen für Männer und Frauen
- Den sozialen Wohnungsbau (144 Wohnungen in 17 Wohnprojekten)
- Das Betreute Wohnen nach § 67ff.
- Die teilstationäre Einrichtung Bauhof und Sozialpension „Hotel Weimar“
- Die Tagesstätte Café 72
- Streetwork und die Straßenambulanz MedMobil

Die AH hat aktuell (2014) 30 Mitarbeitende, meist in Teilzeit. Alle Mitarbeitenden sind Mitglieder des Vereins, sind also in der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberrolle zugleich. Mindestens einmal jährlich gibt es eine Mitgliederversammlung, in der wichtige Entscheidungen getroffen, der Haushalt verabschiedet, sowie die Vorstände und der/die Vorsitzende gewählt und zusammen mit dem Geschäftsführer entlastet werden.

## Besonderheiten der Selbstverwaltung

### Entscheidungskultur

Alle Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Grundsätzliche Entscheidungen bezüglich strategischer oder unternehmensrelevanter Fragen fallen in den Gesamtvereinsitzungen (GV), bei denen alle Angestellten mit je einer Stimme stimmberechtigt sind. Diese GV finden in größeren Rhythmen statt; hier werden alle strategischen, personellen und grundsätzlichen Fragen abgestimmt. Das Abstimmungsverfahren verläuft über Diskussionen mit anschließendem Mehrheitsentscheid und Beschluss. Alltagsrelevante Entscheidungen sind an die jeweiligen wöchentlich stattfindenden Kleinteams delegiert.

Wir versuchen Entscheidungen nicht am Tag der ersten Diskussion zu treffen, um allen die Möglichkeit zu bieten sich zu informieren und alles gut zu durchdenken. Aber auch schnelle Entscheidungen müssen getroffen werden, um dem Tagesgeschäft gerecht zu werden.

### Rollen im Team

Alle Mitarbeitenden, seien sie aus der sozialen Arbeit oder der Verwaltung oder sei es unser Immobilienfachwirt (zuständig für Wohnungsverwaltung und Wohnungsbau), werden gleich bezahlt. Es gibt keine monetären Unterschiede, auch nicht bei denjenigen, die einen bestimmten Posten innehaben, wie die Geschäftsführerinnen und -führer

der einzelnen Bereiche, die Koordinatoren oder auch der Gesamtgeschäftsführer.

Grundsätzlich müssen alle gewählten Mandatsträgerinnen und -träger, welche ja auch in die Gremien des Systems delegiert sind, ihre Informationen zurück in die Teams spielen. Sie sind nicht allein entscheidungsberechtigt. Ausnahmslos alle Mitarbeitenden übernehmen Anteile in der Arbeit mit den Klientinnen und Klienten.

### **Kommunikation**

Die absolute Voraussetzung dafür, Entscheidungen treffen zu können, ist es, informiert zu sein. Das bedingt für alle Mitglieder eine Hol- und eine Bringschuld. Wir arbeiten transparent: Alle Informationen und Daten sind im Netzwerk für alle einsehbar. Im Vorfeld einer Sitzung gilt es Protokolle und E-Mails zu lesen, gegebenenfalls auch im Austausch zwischen Tür und Angel eine eigene Haltung zu einem Thema zu entwickeln. Die Sitzungen werden von Mitarbeitenden im Wechsel moderiert.

## **Beteiligung pur – Chancen der Selbstverwaltung**

### **Alle denken mit**

Der größte Vorteil und das größte Kapital unserer Organisationsstruktur sind die vielen Köpfe, die mitdenken. Jede und jeder kann sich mit eigenen Ideen, der Persönlichkeit und mit dem gesamten Potenzial einbringen. Unsere Entscheidungen sind von vielen, auch ganz verschiedenen Menschen-Typen, durchdacht und hinterfragt. Irgendjemand hat immer eine gute Idee, wir haben jede Menge kreative Lösungsvorschläge für auftretende Probleme. Dadurch dass alle an allem beteiligt sind, können wir auf einen riesigen Erfahrungsschatz zurückgreifen. Sich immer voll einzubringen ist natürlich auch anstrengend und erzeugt Druck, das möchte ich nicht unerwähnt lassen.

### **Schnelle Entscheidungen**

Gegen jeden Anschein können wir trotz des Informationsaufwandes, den wir betreiben, schnelle Entscheidungen treffen. Wir müssen nicht den vorgeschriebenen Weg der Hierarchien einhalten, ein „Rauf und Runter“ an Informationen und Entscheidungen abwarten. Wir diskutieren alle gemeinsam und können zeitnah entscheiden. Dies war uns zum Beispiel beim Kauf eines Hotels äußerst hilfreich. Während der konkurrierende Träger noch mit der Abklärung über das interne Gremiensystem beschäftigt war, konnten wir im Rahmen unserer Gesamtvereinssitzung schnell ein Votum für den Kauf bekommen und zur Tat schreiten. Wohlgermerkt gab es im Vorfeld ein Abwägen und Zusammentragen der relevanten Informationen, unterschiedlichste Finanzierungsmodelle, die entwickelt und besprochen werden mussten. Für

jede Aufgabe gab es zwar einen Zuständigen, die Verantwortung lag jedoch auf vielen Schultern.

### **Meine Stimme zählt**

Die Erfahrung, dass die eigene Meinung zählt, dass ich als Mitarbeitende direkten Einfluss habe, beteiligt bin und mitbestimmen kann, erleben wir alle als durchweg positiv. Es gibt meines Erachtens wenig Motivierenderes als täglich zu merken, dass ich Bedeutung habe, dass ich aufgefordert bin mitzudenken, mich einzubringen und meinen Teil zum Erfolg beizutragen. Ich bin in allem mitverantwortlich. Sicherlich braucht es zu diesem Arbeitnehmergefühl auch eine gewisse Affinität. Nicht alle Menschen haben den Antrieb und die persönliche Voraussetzung, sich so stark in eine Arbeitsstelle einzubringen. Zudem birgt die extrem hohe Identifikation mit der Arbeit das Risiko, sich zu wenig abzugrenzen und in der Folge sich selbst „auszubeuten“. Dem hohen Anspruch an das Selbstmanagement stehen die Chancen eines breiten Gestaltungsspielraumes gegenüber. Dass die Ambulante Hilfe e. V. Stuttgart nur eine minimale Fluktuation bei der Mitarbeiterschaft hat, spricht für sich.

### **Erfolg**

Die AH legt seit vielen Jahren einen positiven Jahresabschluss vor, ist ein bundesweit anerkannter Träger in der Hilfelandschaft und ein geschätzter Kooperationspartner – manchmal sicherlich auch unangenehm, da unkonventionell und nicht einfach in Verhandlungen. Wir expandieren, sind immer auf dem neuesten sozialpolitischen Stand, entwickeln zeitgemäße Angebote, was unserem Klientel zugutekommt. Wir haben ein hochmotiviertes, engagiertes Team mit langjähriger Erfahrung, das sich im Moment zunehmend verjüngt. Ich würde sagen, wir sind für die Zukunft bestens aufgestellt.

### **Mehrwert außerhalb der Selbstverwaltung**

Es ist ein Trend zu „flacheren Strukturen“ in weiten Unternehmensfeldern festzustellen. Dies hat sicherlich mehrere Gründe: Zum einen haben wir es auch in Non-Profit-Organisationen vermehrt mit Mitarbeitenden zu tun, die deutlich andere Erwartungshaltungen an ihren Arbeitgeber haben als noch vor einigen Jahren. Wünsche nach mehr Transparenz und Beteiligung sind wichtige Merkmale dieses veränderten Verständnisses von modernem Arbeiten.

Zum anderen belasten immer komplexer werdende Zusammenhänge in einer wenig vorhersehbaren und immer schnelllebigeren Welt einzelne Entscheidungsträger über die Maßen. Führungskräfte fühlen sich laut der Studie „Jeder für sich und keiner fürs Ganze?“ (Leipprand u. a. 2012: 6) unter großem Druck und überfordert.

In Führungsseminaren und in der Literatur wird vermehrt über die

Notwendigkeit der Diskussion eines neuen beziehungsweise weiterentwickelten Führungsverständnisses gesprochen, darüber, das Erfahrungs- und Erkenntnispotenzial aller oder möglichst vieler Mitarbeitender zu nutzen. So wird die Beteiligung von Mitarbeitenden zu einer Antwort auf die beschriebenen Veränderungen.

Die Abschaffung jeglicher Hierarchien hingegen wird wohl nicht die Lösung sein. Selbstverwaltung für alle? Ein kaum denkbarer, revolutionärer Schritt, der allenfalls für wenige kleinere Einrichtungen in der sozialen Landschaft eine Antwort auf die aktuellen Problemfelder darstellt. Die erfolgreichen Prinzipien und Kulturen der Selbstverwaltung bieten Erfahrungswerte, die anspruchsvoll sind, aber Entlastung schaffen, Mitarbeitende adäquat beteiligen und Hierarchien verschlanken. In einem Rahmen, der partizipative Führungsansätze grundsätzlich stützt, gilt es als Führungskraft den Mut zu finden, eigenes Entscheidungsverhalten neu zu reflektieren und Einflussfelder zur Disposition zu stellen.

### Literatur

Leipprand, Tobias/Allmendinger, Jutta/Baumanns, Markus/Ritter, Jörg: Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen. Hg. von der Stiftung Neue Verantwortung, Egon Zehnder International und dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin 2012.



Miriam Schiefelbein-Beck

Diakonin, Dipl. Sozialarbeiterin (FH)

Sozialarbeiterin und Vorständin Ambulante Hilfe Stuttgart e. V., Fachberatungsstelle Ost, Wohnungsnotfallhilfe Stuttgart, Vorstandsmitglied des Karlshöher Diakonieverbandes

Schwerpunkte: Beratung, Vermittlung, Betreutes Wohnen, Koordination „Medmobil“  
Straßenambulanz, Konzeptionsentwicklung

Kontakt: [schiefelbein-beck@ambulantehilfestuttgart.de](mailto:schiefelbein-beck@ambulantehilfestuttgart.de)

Textauszug aus: Chancen größtmöglicher Beteiligung: Praxis-Beispiel Selbstverwaltung anhand der Ambulanten Hilfe Stuttgart e. V., Sept. 2014

# 4 Unterwegs mit langem Atem

Impulse zur Gestaltbarkeit des kulturellen Wandels  
in Diakonie und Kirche

## Durchbruch durch die „gläserne Decke“?

Aktuelle Ansätze und Schritte im Change-Management

Sonja Naegelin

Bei der Auseinandersetzung mit der Frage „Was muss geschehen, damit mehr Frauen die „gläserne Decke“ durchstoßen?“ können gesellschaftliche, politische und betriebliche Aspekte in den Fokus genommen werden. Der folgende Impuls stellt die Ergebnisse wesentlicher aktueller Veröffentlichungen zusammen, die auf die betrieblichen Kontexte Bezug nehmen, und benennt Umsetzungsschritte für eine veränderte Unternehmenskultur.

### 1. Die „gläsernen Decke“ – Erklärungsansätze

Gesellschaftliche Haltungen, die für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen bedeutsam sind, sind die soziale Rolle (Erwartungen, Werte, Handlungsmuster, Verhaltensweisen) und das Stereotyp (vgl. Herpers, 2013: 38). Die soziale Rolle, die die Gesellschaft und explizit Unternehmen Frauen zuweisen, kann eine große Hürde darstellen. „Stereotyp bedeutet die stark vereinfachte Verallgemeinerung mit einer festgelegten Beurteilung. Mitglieder einer Gruppe werden beispielsweise ohne individuelle Fähigkeiten gesehen.“ (ebd.). Berufstätigen Müttern, denen zugeschrieben wird „auf die Bedürfnisse ihrer Kinder fokussiert“ zu sein, wird nicht selten das Stereotyp „unzuverlässig und ungeeignet für größere Verantwortung“ zugewiesen.

Zusätzlich wird die Einordnung in Rollenstereotype durch die gesellschaftliche Brille verzerrt wahrgenommen: „Soziale Rollen wandeln sich, während Rollenstereotype auf tradierte Werte verweisen und Veränderungen besonders erschweren“ (ebd.). Die erläuterten Hintergründe spiegeln sich im Mikrokosmos „Unternehmen“ und begründen das Phänomen der „gläsernen Decke“: Es ist eine „Tatsache, dass Frauen zwar befördert werden, [...] aber ab einem bestimmten hierarchischen Niveau an eine unsichtbare harte Decke stoßen. Diese setzt ihrem weiteren Aufstieg ein abruptes Ende.“ (Neuberger 2002: 799).



**Barriere Nr. 1:** Männer in Führungspositionen

Wippermann identifiziert als eine Ursache für das Phänomen der „gläsernen Decke“ die bisherige, vorwiegend männliche Besetzung von Führungspositionen. Deren Haltung ist relevant, wenn es um die (Neu-)Besetzung von Führungspositionen und die eigene Nachfolge geht. Die vertiefte Auseinandersetzung mit Führungspersonlichkeiten (Wippermann 2010:45-75) identifiziert drei Grundhaltungen von Männern in Führungspositionen, die Frauen den Zugang zu Top-Positionen erschweren: Dies sind die „konservative Exklusion“, die Frauen qua Geschlecht in Führungspositionen ablehnt, die „emanzipierte Grundhaltung“ mit der gleichwertigen Behandlung von Frauen und Männer bis zum mittleren Management, sowie der „radikale Individualismus“, der vordergründig beteuert, das Geschlecht spiele keine Rolle, aber es herrsche ein Mangel an geeigneten Frauen (ebd.). Diese Grundhaltungen tragen dazu bei, dass Frauen die Top-Positionen nicht erreichen. Frauen muss es gelingen diese mehrfach gesicherte „gläserne Decke“ in Unternehmen zu durchdringen. Selbst in der Sozialwirtschaft, einer Branche, in der Frauen an der Basis klar dominieren, schaffen nur rund 30 Prozent von ihnen den Aufstieg an die Spitze (BAGFW 2013: 4).

**Barriere Nr. 2:** Unternehmenskultur

Eine weitere entscheidende Rolle dafür, ob Frauen die „gläserne Decke“ durchdringen können, spielt die Unternehmenskultur. Eine Studie der Fraunhofer-Gesellschaft identifiziert vier Kulturmuster, die Vielfalt erschweren:

- Die „offene Hochleistungskultur“ mit den Kennzeichen einer „hohe Dynamik und Flexibilität“,
- die „konformistische Formalkultur“, in der Formalismen und Bürokratie sich auch im Wesen und Verhalten ausdrücken,
- die „konservative Ausschlusskultur“ mit gelebtem Traditionalismus und Konservatismus und
- die „veränderungsorientierte Bewahrungskultur“, in der eine Ambivalenz aus Aufgeschlossenheit und stark konservativer Prägung herrscht (vgl. Kaiser u. a. 2012:43-53 ).

Die Identifizierung der Unternehmenskultur bietet Ansätze für einen Wandel der Unternehmenskultur, der in einen Change-Management-Prozess einmünden kann – vorausgesetzt im Management finden sich der Wille und die dafür notwendige Kompetenz.

**Barriere Nr. 3:** „Hausgemachte“ Hindernisse von Frauen

Peus und Welpé (2011) untersuchen die besondere Situation von aufstiegsorientierten Frauen und Frauen in Führungspositionen. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass intrapersonale Faktoren den Aufstieg von Frauen deutlich behindern. Unter anderem stellen ein im Vergleich

geringeres Selbstvertrauen, die Tendenz zur Bescheidenheit und eine unzureichende Karriereplanung Fußangeln auf dem Weg nach oben dar. Zusätzlich wirksam sind kulturelle respektive strukturelle Barrieren, wie beispielsweise der Mangel an Rollenvorbildern und die Vernachlässigung des Aufbaus von tragfähigen, am Aufstieg orientierten Unterstützer-Netzwerken.

### Zwischenfazit

In der Zusammenschau aktueller Veröffentlichungen zeigt sich, dass Veränderungen in dem Bereich der Werte und Traditionen nur langfristig möglich sind. Im Hinblick auf die Mentalitätstypen von männlichen Führungspersonen bestätigt sich, dass bisher kein klares Bekenntnis zu Frauen in Top-Führungspositionen besteht.

Die Beleuchtung von Mustern der Unternehmenskultur belegt die Prägung durch Rollenstereotype, die aus unterschiedlichen Gründen verhindern, dass Frauen die „gläserne Decke“ durchdringen. Es ist möglich, die Unternehmenskultur im Rahmen eines Change-Management-Prozesses in Richtung Diversity zu wandeln. Aus der Perspektive der Frauen selbst, erscheinen Mentoring- oder Coaching-Angebote sinnvoll, um das eigene Selbstverständnis als Führungskraft weiterzuentwickeln. Die erfolversprechendsten Möglichkeiten zum Abbau von Stereotypen und zur Förderung von Frauen für Führungspositionen werden in der Literatur in der Erweiterung der unternehmerischen Führungskultur in einem sogenannten „Gender-Diversity-Unternehmensmodell“ gesehen.

### Schritte zur Umsetzung von Gender Diversity im Unternehmen

Der Gender-Diversity-Ansatz stellt die gesellschaftliche Geschlechter-Parität in den Mittelpunkt. „In Deutschland stehen Unternehmen prinzipiell je 50 % Frauen und Männer mittleren Alters gut ausgebildet zur Verfügung“ (Herpers 2013: 38). Im Gender-Diversity-Management soll die Vielfalt in Unternehmen zielgerichtet für den Unternehmenserfolg eingesetzt werden. „Wenn das Prinzip der Vielfalt in der Belegschaft umgesetzt wird, wird ein Unternehmen für potenzielle Arbeitnehmer attraktiver und berücksichtigt Kundenwünsche besser“ (Herpers 2013: 38). Im Folgenden sollen Schritte für die Verwirklichung von Gender Diversity im Unternehmen aufgezeigt werden, die dem klassischen Change-Management entlehnt sind. Querschnittsthemen im gesamten Prozess sind der Abbau von Rollenstereotypen durch Reflexion und die Stärkung der persönlichen Kompetenzen der Beteiligten sowie der Stakeholder-Dialog in Gremien, mit Geschäftspartnern und

Mittelgebern. Die Führung ist gefordert überzeugend initiativ zu werden, denn das Ziel ist die dauerhafte Verankerung in einem kontinuierlichen Prozess.

Entscheidungsfaktoren für Gender Diversity sind beispielsweise:

- Sicherung von Kreativität und Innovationspotenzial
- Positive Ergänzungen gemischtgeschlechtlicher (Führungs-)teams
- Verbesserung der internen Abläufe (Mitarbeiterkommunikation, Gremien)
- Verbesserung der Produkte und Beziehungen (Kundenorientierung)
- Bessere zielgruppenspezifische Platzierung der Angebote
- Erschließung neuer Marktzugänge
- Ganzheitlicher Stakeholder-Dialog (wichtige Partnerinnen und Partner, Kundengruppen, Mittelgeber)
- Höhere Attraktivität (als Arbeitgeber, für Kundinnen und Kunden).
- Daraus ableitbar: Sicherung erwarteter finanzieller Erfolgsmöglichkeiten

Geeignet zur Umsetzung ist ein Verfahren wie zum Beispiel EMAS<sup>\*\*\*</sup> (Eco-Management and Audit Scheme), ein zertifiziertes Nachhaltigkeitsmanagementsystem. EMAS<sup>\*\*\*</sup> umfasst drei Dimensionen: die ökonomische, langfristige Ausrichtung, ökologische Aspekte (z. B. Umweltmanagementaspekte oder Green-IT), soziale Verantwortung innerhalb der Geschäftstätigkeit und im Zusammenspiel mit den Stakeholdern. Innerhalb der „sozialen Nachhaltigkeit“, sind formal die Themen Gender Diversity, Mitarbeitenden-Verantwortung, Work-Life-Balance und lebenslanges Lernen anzusiedeln. In das EMAS<sup>\*\*\*</sup>-Team sind alle Abteilungen und die Leitung einzubinden. Grundsätzlich kann den Schritten des klassischen Change-Managements gefolgt werden:

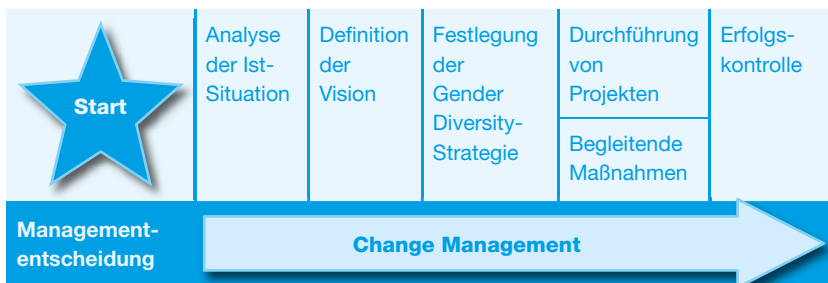


Abbildung 1: Change-Management-Prozess nach Herpers 2013.

**Die Schritte im Einzelnen:**

1. Entscheidung für einen Change-Management-Prozess durch die oberste Leitungsebene und Sensibilisierung der Mitarbeitenden
2. Durchführung der Ist-Analyse (Soll-/Ist-Abgleich)
3. Beschreibung von Visionen und Zielen
4. Festlegung der konkreten Strategie (mit Mitteln, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Zeit)
5. Durchführung von Projekten, beziehungsweise Anpassung des vorhandenen Systems und der begleitenden Maßnahmen mittels Soll-/Ist-Abgleichen
6. Controlling

**Herausforderungen und Aufgaben für Führungskräfte****Ziele und Strategie**

Gleichstellungsziele, Strategie und Geltungsbereich sind für die Einführung des Gender-Diversity-Unternehmensmodells festzulegen und im Leitbild zu verankern.

**Wissen aufbauen**

Es gilt ein Mindestmaß an Gender-Wissen bei Mitarbeitenden und Gremienmitgliedern aufzubauen und zur Anwendung zu bringen. Auch externen Beteiligten sollte ein Zugang zum Thema geöffnet werden.

**Voraussetzungen schaffen**

Eine offene Arbeitskultur muss gefördert, Anderssein erlaubt werden. Der Wert von Vielfalt muss definiert werden. Eine aussagefähige und klare Datenlage über Mitarbeitende und externe Anspruchsgruppen ist zu gewährleisten. Festzulegen sind Art und Zweck der genutzten Kommunikationsmittel und Netzwerke. Und es muss eine Strategie des Personalmanagements bezüglich Personalführung, -entwicklung (Karriereplanung) und -gewinnung definiert werden.

**Verantwortlichkeiten verankern**

Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen und Beteiligung sind zu regeln. Möglich ist es, das Thema Gender Diversity bei einer Führungskraft anzusiedeln, ein Projektteam zu bilden, eine Stabstelle einzurichten (z. B. mit Vernetzung zur Gleichstellungsstelle) oder das Thema in der Personalabteilung anzusiedeln. Die Integration in die Aktivitäten eines vorhandenen EMAS\*\*\*-Teams ist sinnvoll.

**Beteiligung ermöglichen**

Eine frühzeitige und angemessene Beteiligung der Mitarbeitenden und ihrer Sprecherinnen und Sprecher über die Einführung des Gender-

Diversity-Unternehmensmodells ist sinnvoll (Erstankündigung, kontinuierliche Thematisierung).

### **Anpassungen im Personalmanagement**

Vom Einstellungsprozess bis zum Austritt müssen Regelungen und Haltungen entwickelt, festgelegt und kommuniziert werden. Beachtet werden die Themen auch im Maßnahmenplan „Soziale Nachhaltigkeit“ beim EMAS\*\*\*-Team.

### **Anstellungsverhältnis**

Kontrolle der geschlechterbezogenen Lohngerechtigkeit, Work-Life-Balance et cetera. Einen wesentlichen Beitrag hierzu liefern Stellenpläne und Stellenbeschreibungen sowie anonyme, schriftliche Befragungen von Mitarbeitenden.

In einem **organisatorischen Rahmenplan**, sind Zielformulierungen zur Implementierung von Gender Diversity festzulegen. Die erfolgreiche konkrete Umsetzung einer gelebten Gender Diversity erfolgt periodisch in der Festlegung und operationalen Beschreibung im Maßnahmenplan. Auch die Durchführung und das Controlling begleitet die Leitung mit dem EMAS\*\*\*-Team.

## **Schlussbetrachtung**

Es wurden Aspekte aufgezeigt, die dazu beitragen, dass Frauen in Führungspositionen gelangen und die „gläserne Decke“ durchdringen können. Dieses Phänomen ist bedingt durch Rollenstereotype, soziale Rollen und die gesellschaftliche Brille. Ein Wandel der zugrundeliegenden Wertehaltungen kann nur langfristig erfolgen. Vielversprechend erscheint es, die Unternehmenskulturen in einem Gender-Diversity-Unternehmensmodell anzupassen, konkrete Handlungsansätze zu entwickeln und Gestaltungsräume zu identifizieren. Eine der Herausforderung dabei ist es, die Führungsebenen zu überzeugen. Ein organisatorischer Rahmenplan bietet erfolgversprechende Perspektiven. Diese gilt es zu etablieren und auf ihren Umsetzungserfolg zu überprüfen. Entscheidend bleiben die Frauen. Frauen müssen die Option haben, überhaupt aufsteigen zu „dürfen“, sie müssen über das notwendige Können verfügen und last but not least müssen sie auch aufsteigen und leiten wollen. Benötigt werden fachliche Kompetenz, gute externe Bedingungen und mehr Frauen mit dem Mut und dem Willen die „gläserne Decke“ zu durchdringen.

Die Grenzen der Umsetzung liegen in der Komplexität, der Disziplin und in der Ausdauer, die erforderlich sind, um tradierte unterschiedliche Rollenstereotype zu identifizieren und im Sinne der Aufklärung

zu beeinflussen. Langfristig wird der demografische Wandel die Ausgangssituation der Frauen, die in Führungspositionen aufsteigen wollen, positiv beeinflussen. Darüber hinaus gilt es, die positiven Beispiele der aktuellen Führungsfrauen stärker in den Fokus zu setzen – als Beispiele gelebter Diversity.

### Literatur

- Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW) (Hg.): Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft. Berlin 2013.
- Herpers, Martine: Erfolgsfaktor Gender Diversity. Freiburg 2013.
- Kaiser, Simone/Hochfeld, Katharina/Gertje, Elena/Schraudner, Martina: Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. Fraunhofer-Gesellschaft. Stuttgart 2012.
- Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart 2002.
- Peus, Claudia/Welpe, Isabell: Frauen in Führungspositionen. In: OrganisationsEntwicklung, 2, 2011, S. 47–55
- Wippermann, Carsten: Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Durchgeführt von Sinus Sociovision GmbH Heidelberg, Heidelberg 2010.



Sonja Naegelin

Dipl. Kauffrau (FH), Schwerpunkt Marketing; interne Auditorin EMAS\*\*\*, QS-Beauftragte (DGQ), Ausbilderin (IHK)

Büroleitung des Evangelischen Bauernwerks / LHVHS Hohebuch; Schwerpunkte: Wirtschaftliche Steuerung und Belegungsmanagement der Tagungsstätte, Marketing, Stakeholder-Dialog, Projekte (IT-Lösungen, web-basierte Öffentlichkeitsarbeit, Nachhaltigkeit), Dozentin Marketing

Kontakt: [s.naegelin@hohebuch.de](mailto:s.naegelin@hohebuch.de)

Textauszug aus: Was muss geschehen, damit mehr Frauen die „Gläserne Decke“ durchdringen? Entwicklung eines Umsetzungskonzepts im kirchlichen Bildungsbereich, Okt. 2014

## Erfolgsfaktor Beteiligungskultur – auch für die Kirche

Sabine Drecoll

### Beteiligungskultur als theologische Grundlage der Kirche

Wahrnehmung, Wertschätzung und Förderung der Mitarbeitenden und ihrer Leistungen werden in der evangelischen Kirche als wichtige Aufgabe verstanden, schließlich gehört das Thema „Mitarbeit am Leib Christi“ schon seit den Anfängen der christlichen Kirche zu den Grundfesten des Christentums. Nach biblischer Grundlegung haben alle Christinnen und Christen die gleiche geistliche Gewalt und Würde; das ordinierte Amt ist gegenüber den Gemeindegliedern nicht herausgehoben, sondern ist lediglich eine institutionelle Konkretion am Dienst des Evangeliums, zu dem alle berufen sind. Die Dienstgemeinschaft zwischen haupt-, neben- und ehrenamtlich Mitarbeitenden gehört also zu den Grundfesten der Kirche. In der evangelischen Kirche ist sie für die Gestaltung der Leitung sogar kirchenrechtlich verankert.

### Beteiligungskultur als Bedürfnis der ehrenamtlich Mitarbeitenden

Neue Relevanz hat das Thema „ehrenamtliche Mitarbeit“ in der evangelischen Kirche gewonnen, seit es ab Mitte der 1990er-Jahre auch für den bürgerschaftlichen Bereich als Zukunftsthema entdeckt wurde. Ausgangspunkt war die Notwendigkeit das Potenzial hauptamtlicher Mitarbeitender, um es zu reduzieren, durch ehrenamtliche Mitarbeit zu ergänzen. Dabei rückte der Aspekt der Mitarbeitenden-Gewinnung in den Vordergrund und damit ging einher, dass der Fokus auf die Bedürfnisse und Erwartungen der ehrenamtlich Mitarbeitenden gelegt wurde. Die erhobenen statistischen Daten zeigen: Der Wert „Mitarbeitenden-Beteiligung“ entspricht in hohem Maß den Erwartungen der ehrenamtlich in der Kirche Engagierten (vgl. Seidelmann 2012 und Horstmann 2013). Gleichzeitig sehen viele Befragte bei diesem Wert auch Verbesserungsbedarf, insbesondere im Hinblick auf die Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen (ebd. und Kurzfassung: 3). Die Sonderauswertung nennt als Indikator für Spannungen ausdrücklich „die Einschätzung der Möglichkeiten zur Mitbestimmung“ und stellt fest, dass die Ehrenamtlichen der evangelischen Kirche in dieser Beziehung „kein gutes Zeugnis aus[stellen]“.

Vielleicht könnte es die Etablierung einer guten und partnerschaftlichen Beteiligungskultur in der Kirche befördern, wenn auch für den

kirchlichen Bereich stärker die betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse berücksichtigt würden, die eine gute Beteiligung der Mitarbeitenden schon längst als Wert erkannt haben, der sich in vielfacher Hinsicht positiv auf das Unternehmen auswirkt.

### **Beteiligungskultur als betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor**

Studien aus dem Bereich der Betriebswirtschaft zeigen: Eine Kultur der Mitarbeitenden-Beteiligung ist ein Erfolgsfaktor. Eine gute Begleitung und Beteiligung der Mitarbeitenden wird daher als eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben von Unternehmen angesehen, um den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig sicherzustellen. Studien zeigen: Eine gute Beteiligungskultur erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, stärkt ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen und dessen Zielen, steigert die Qualität der Arbeit und dient der Arbeitgebermarkenbildung, sie positioniert das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber und hebt es so von anderen Wettbewerbern auf dem Markt positiv ab.

Doch in welcher Form muss eine Kultur der Mitarbeitenden-Beteiligung etabliert werden, damit sie die benannten positiven Auswirkungen auf die Unternehmensführung und den Erfolg des Unternehmens hat?

### **Formen der Mitarbeitenden-Beteiligung und deren Auswirkungen – Ergebnisse der Studie „Transfer innovativer Unternehmensmilieus“ (TiM)**

Dieser Frage geht die Studie TiM nach, ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes und von der Universität Rostock durchgeführtes Projekt, für das in verschiedenen Unternehmen Konzepte der Beteiligungskultur untersucht und geclustert wurden (vgl. Nerdinger/Wilke 2008). Dabei haben sich drei Kategorien von Beteiligungskulturen herauskristallisiert:

Die „Typ-F-Kultur“, bei der die Beteiligungskultur überwiegend von der Führungsebene getragen ist, die „Typ-I-Kultur“, bei der die Beteiligungskultur vor allem von unternehmensinternen Institutionen wie den Mitarbeitenden-Vertretungen getragen ist, und die „Typ-M-Kultur“, bei der die Beteiligungskultur von der breiten Mitarbeitendenschaft getragen ist. Der Unterschied dieser Typen besteht also darin, wer sich jeweils als der dominante Träger der Mitarbeitenden-Beteiligung versteht. Während in der „Typ-F-Kultur“ die Mitarbeitenden-Beteiligung abhängig von der Haltung der Führungskraft ist, ist sie in der „Typ-I-Kultur“ durch die Mitarbeitenden-Vertretung formal in den Unternehmensstrukturen verankert; in der „Typ-M-Kultur“ ist sie dagegen



grundlegendes Prinzip unternehmerischen Handelns mit Bedeutung für alle Unternehmensprozesse. Interessant ist, dass sich je nach Zugehörigkeit zur Trägerkultur die Beteiligungskultur in den Bereichen Kommunikation, Information, Innovationsmanagement entscheidend anders darstellt.

Die Ergebnisse des Projektes TiM zeigen: Eine Beteiligungskultur ist vor allem dann ein Erfolgsfaktor für ein Unternehmen, wenn die Beteiligungskultur tatsächlich als prägender Faktor in den Werten und Grundannahmen des Unternehmens verankert ist – wie dies bei den Unternehmen der „Typ-M-Kultur“ der Fall ist. Dann erst zeigen sich die positiven Wirkungen, die eine gute Beteiligungskultur für ein Unternehmen beinhalten kann. Die Studie bestätigt: Mitarbeitende in einer „Typ-M-Kultur“ haben eine höhere Arbeitszufriedenheit, eine größere Arbeitsmotivation, weisen eine höhere Verbundenheit mit dem Unternehmen auf, sind stärker in der Lage, selbstständig zu arbeiten und eher bereit, sich auch im Ideenmanagement einzubringen – all dies Faktoren, die sich förderlich auf die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit und auf den Zukunftserfolg eines Unternehmens auswirken. Unternehmen der „Typ-M-Kultur“ gehört also die Zukunft – das ist das Ergebnis der Studie TiM. Ein Ergebnis, das sich auch für den kirchlichen Bereich fruchtbar machen lässt?

### **Schlussfolgerungen aus dem Projekt TiM für die Etablierung einer Beteiligungskultur in der Kirche**

Meiner Wahrnehmung nach lassen sich auch in den kirchlichen Strukturen die in der Untersuchung TiM verifizierten Typen der Beteiligungskultur finden:

So gibt es Gemeinden, in denen wie in den Unternehmen der „Typ-F-Kategorie“ allein oder vorwiegend der Pfarrer/die Pfarrerin die Projekte und Ziele definiert, die für die Gemeinde anstehen. Die Möglichkeiten zur Beteiligung sind in solchen Gemeinden vor allem von dem Goodwill der Leitungskraft abhängig. Hat dieser „Typ F“ in früheren Zeiten vorgeherrscht, gibt es mittlerweile eine deutliche Tendenz von vielen Pfarrern und Pfarrerinnen zur Teamarbeit. Deshalb ist in Gemeinden meiner Wahrnehmung nach zurzeit hauptsächlich die „Typ-I-Kultur“ zu verifizieren, das heißt, der Pfarrer/die Pfarrerin leitet im Team mit den ehrenamtlichen Mitarbeitenden des Kirchengemeinderats die Gemeinde, andere ehrenamtlich Mitarbeitende werden nur ausgewählt und bei Bedarf hinzugezogen.

Noch eher selten findet sich in der Kirche meiner Einschätzung nach die „Typ-M-Kultur“. In solchen Gemeinden ist die Beteiligungskultur auf allen Ebenen so in der Gemeinde verankert, dass Beteiligung als grundlegendes Prinzip des gestaltenden und leitenden Handelns der

Gemeinde gilt, und das mit großer Bedeutung für die verschiedensten Prozesse, die öffentliche Ausstrahlung und die Zukunftsfähigkeit der Gemeinde. Hier können Veränderungs- und Konzeptionsprozesse von allen Ebenen und allen Mitarbeitenden angestoßen und gestaltet werden. Dafür sind spezielle Vernetzungs- und Kommunikationsplattformen installiert werden.

### **Fazit: Beteiligungskultur als Erfolgsfaktor in der Kirche! „Typ-M-Kulturen“ gehört die Zukunft – auch in der Kirche!**

Ist die Übertragung der Ergebnisse der Studie TiM auf den kirchlichen Bereich berechtigt, dann bedeutet dies, dass auch im kirchlichen Bereich nur diejenige Beteiligungskultur die besten Auswirkungen auf die Qualität, die Zukunftsfähigkeit und die Ausstrahlungskraft einer Gemeinde haben wird, die als prägender Faktor tief in den Werten und Grundannahmen verankert ist.

Die Weiterentwicklung der Beteiligungskultur in einer Gemeinde hin zu einer Beteiligungskultur im Sinne einer „Typ-M-Kultur“ hat allerdings einschneidende Veränderungen für die Institution Kirche zur Folge, und zwar für die Leitung von Kirche beziehungsweise Gemeinde, wie für die konzeptionelle Ausrichtung der Gemeinde und ebenso für die konkrete Gestaltung der inhaltlichen Arbeit. Sie „verlangt die Bereitschaft, Veränderungen der eigenen Organisation in Kauf zu nehmen“ (Hanusa 2010: 51) und als Grundlage ein Gemeindemodell, für das die Beteiligungskultur die Basis alles Handelns und aller konzeptionellen Überlegungen ist.

Institutionen der „Typ-M-Kultur“ gehört die Zukunft – auch im kirchlichen Bereich. Es wäre schön, wenn diese Erkenntnis auch unter Betonung des Qualitäts- und Erfolgsgedankens in den praktisch-theologischen Studien und den kirchlichen Überlegungen zum Thema „Ehrenamt in der Kirche“ Berücksichtigung fände. Vielleicht würde das die Motivation von Pfarrerinnen und Pfarrern und Kirchengemeinderäten erhöhen, in ihren Gemeinden die Beteiligungskultur tatsächlich als prägenden Faktor der Gestaltung der kirchlichen Arbeit auf allen Ebenen zu etablieren: aus Gründen der theologischen Wahrhaftigkeit und Redlichkeit und als Grundlage für die Qualität der Arbeit, den nachhaltigen Erfolg und die positive Ausstrahlungs- und Werbekraft der kirchlichen Arbeit.

#### **Literatur / Quellen**

- Hanusa, Barbara: Freiwilligenmanagement, in: Hanusa, Barbara u. a. (Hgg.): Engagiert in der Kirche. Ehrenamtsförderung durch Freiwilligenmanagement. Stuttgart 2010.

- Horstmann, Martin: Studie zu ehrenamtlichen Tätigkeiten – Befragung von Ehrenamtlichen in evangelischen Kirchengemeinden, Hannover 2013, [www.ekd.de/si/download/Endtext\\_Ehrenamt\\_Kirchengemeinden\\_\\_2\\_\\_2\\_.pdf](http://www.ekd.de/si/download/Endtext_Ehrenamt_Kirchengemeinden__2__2_.pdf) (Stand 24.11.2014).
- Nerdinger, Friedemann W./Wilke, Peter (Hgg.): Erfolgsfaktor Beteiligungskultur. Ergebnisse aus dem Projekt TiM. München / Mering 2008.
- Kurzfassung der Ergebnisse „Ehrenamtliches Engagement in Kirchengemeinden. Repräsentative Befragung (2012)“: [www.ekd.de/si/download/Ehrenamt\\_KirchengemeindenFazit%281%29.pdf](http://www.ekd.de/si/download/Ehrenamt_KirchengemeindenFazit%281%29.pdf). (Kurzfassung, Engagement)
- Seidelmann, Stephan: Evangelische engagiert – Tendenz steigend. Sonderauswertung des dritten Freiwilligensurveys für die evangelische Kirche, Hannover 2012, [www.ekd.de/si/download/SI\\_EKD\\_Ehrenamt\\_2\\_Auflage.pdf](http://www.ekd.de/si/download/SI_EKD_Ehrenamt_2_Auflage.pdf) (Stand 24.11.2014).



Sabine Drecoll

Pfarrerin; Geschäftsführerin der ökumenischen Citykirche Reutlingen GbR, Systemische Beraterin; Schwerpunkte: Seelsorge und Beratung, Konzeptentwicklung, Verbesserung von Kommunikationsstrukturen, Mitarbeiterführung, Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising, Entwicklung und Durchführung von diakonischen Projekten im Bereich Kinderarmut im Kirchenbezirk Reutlingen

Kontakt: [Sabine.Drecoll@elkw.de](mailto:Sabine.Drecoll@elkw.de)

Textauszug aus: Erfolgsfaktor Beteiligungskultur – auch für die Kirche. Versuch einer Übertragung der Ergebnisse der Studie „Transfer innovativer Unternehmensmilieus“ (TiM) auf den kirchlichen Bereich, Okt. 2014.

## Vielfältig glauben in der Diakonie I

Gabriele Ehrmann

Sum, quod eram. Nec eram, quod sum  
(Ich bin, der ich war, war aber nicht, der ich bin)

Seit nunmehr drei Jahren bin ich als Pfarrerin in der Diakonie beschäftigt. Nach und nach hat sich mir die bis dahin fremde Welt der professionellen Altenhilfe erschlossen; im Besonderen hat mich die Thematik der diakonischen Identität und der interreligiösen Öffnung interessiert. Meine Beobachtungen, meine theologische Einschätzung und meine Schlussfolgerungen möchte ich als Denkanstoß hier weitergeben.

### 1. Beobachtungen

Unsere Gesellschaft ändert sich rasant, das hat auch Auswirkungen auf die Diakonie.

- In Deutschland ist aus einem Bikonfessionalismus eine multireligiöse Gesellschaft geworden. Die Sensibilität für Diskriminierung wächst. Es besteht ein erhöhter Rechtfertigungsbedarf bei Ungleichbehandlung. Inzwischen wird auch das Einstellungskriterium „Kirchenmitgliedschaft“ für Mitarbeitende in der Diakonie infrage gestellt.
- Bei derzeit einem Prozent Austritten pro Jahr allein aus der Evangelischen Kirche in Deutschland schrumpft der Anteil von uns Christen an der Gesellschaft langsam, aber auch stetig. Deswegen stehen in Zukunft weniger Fachkräfte mit Kirchenmitgliedschaft zur Verfügung.
- Die Personalsituation in der Diakonie verschärft sich weiter. In den nächsten 20 Jahren benötigen wir – so eine Studie der Bertelsmann Stiftung – 370.000 stationäre Pflegeplätze zusätzlich.

Bisher gilt in der Diakonie die Regelung, dass wir Mitarbeitende mit Kirchenmitgliedschaft einstellen (vgl. AVR WUE). Darauf baut unser christliches Profil. In der Praxis aber können wir die eigenen rechtlichen Vorgaben nicht einhalten. Rechtswissenschaftler Dr. Hans Michael Heinig formuliert es so: „Fallen nicht zwangsläufig das ‚law in the book‘ und das ‚law in action‘ so weit auseinander, dass der im Kirchenrecht dokumentierte Selbstanspruch einer konfessionell bestimmten Dienstnehmerschaft unglaublich wird?“ (Heinig 2013: 49)

Auch der diakonische Träger, bei dem ich arbeite, lebt in der Tat mit der Ausnahme. Von unseren Mitarbeitenden sind 41 Prozent weder in der evangelischen noch in der katholischen Kirche Mitglied. In Einrichtungen in den neuen Bundesländern sind zum Teil weniger als 30 Prozent

der Mitarbeitenden Kirchenmitglieder. Die Zahl der Christen wird sich weiter verringern durch den demografischen Wandel unserer Gesellschaft und aufgrund der Altersverteilung unserer Mitarbeiterschaft mit einer aktuellen Spitze in der Gruppe der 45 bis 54-Jährigen.

Was hindert uns daran Mitarbeitende einzustellen, ohne die ACK-Klausel (ACK = Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen) berücksichtigen zu müssen?

Auf die rechtliche Situation will ich hier nicht eingehen. Sie ist recht komplex. Tief gehende Systemeingriffe müssen dabei berücksichtigt werden. Aber aus theologischer und diakonischer Sicht will ich die Sachlage beleuchten.

## 2. Theologische Einschätzung

Bei meiner theologischen Einschätzung beziehe ich mich vorrangig auf die Erzählung vom barmherzigen Samariter und den Begriff „diakonein“ im Neuen Testament.

### **2.1. Der barmherzige Samariter**

Die Begründungsgeschichte der Diakonie ist für mich die Beispiel-erzählung vom barmherzigen Samariter (Lukas 10,25–37). In ihr ist alles versammelt, was Diakonie ausmacht. Da lässt sich einer anrühren und erbarmt sich. Der im griechischen Text verwendete Begriff „σπλαγχνίζομαι“ (Leid körperlich spüren bis in die Organe hinein, sich erbarmen) wird sonst Jesus an mehreren Stellen zugeordnet (Markus 6,34; Lukas 7,13; Matthäus 9,36); hier lässt sich der Samariter anrühren, er wird initiativ „aus dem Bauch“ heraus. Sein Glaube steht nicht im Vordergrund, sondern das Berührtwerden ist Ausgangspunkt für sein Handeln. Ein solches Handeln wertet Christus als ein barmherziges Tun an ihm selbst. Wer sich von innen her berühren lässt und handelt wie der Samariter, ist Christus nahe im Sinne von „Das habt ihr mir getan“ (Matthäus, 25,40).

Daraus schließe ich, dass jeder, der im Sinne der Nächstenliebe handelt, in der Nachfolge Christi steht und Mitarbeitender der Diakonie sein kann.

Weitere Merkmale der Diakonie zeigt der Verlauf der biblischen Geschichte. Der Samariter handelt professionell. Er hat Expertenwissen und verfügt über die nötigen Ressourcen. Wein setzt er ein zur Desinfektion, Öl zum Abschwellen der Wunde und er hat ein Reittier für den Transport des Verletzten, „good transportation“ (Huber 2013: 111f.), wodurch sich der Samariter vom Priester und Levit unterscheidet. Der Wirt der Herberge übernimmt die Pflege. Er wird bezahlt für seine Dienste.

Fazit: Diakonie unterstützt Menschen, die Hilfe brauchen. Die nötigen Ressourcen müssen vorhanden sind, die Handlungen professionell ausgeführt werden und Kostenträger die Finanzierung sicherstellen. Die Religionszugehörigkeit dessen, der vor Ort hilft, spielt zunächst keine Rolle.

## **2.2. Der Begriff „Diakonie“**

„Diakonein“ bedeutet im Neuen Testament das Dienen der Frauen und Sklaven bei Tisch. Das Dienen bleibt aber nicht nur den Frauen zugeordnet, denn Jesus sagt von sich: „Der Menschensohn ist nicht gekommen, dass er sich dienen lasse, sondern dass er diene und gebe sein Leben zur Erlösung für viele“ (Markus 10,45).

Insofern ist Dienen nicht nur das Arbeiten in der Küche, sondern ein Nachfolgen Jesu. „Diakonein“ lässt sich in den Briefen des neuen Testaments übersetzen durch: „Im Auftrag Gottes unterwegs sein“. Verstehen wir Diakonie so, wie das Wort „diakonein“ im Neuen Testament gebraucht wird, dann ist der Glaube entscheidend.

## **2.3. Kern der Diakonie**

Was also ist der Kern der Diakonie?

Der Kern der Diakonie ist ein Zwillingskern. Die eine Hälfte trägt die Überschrift: Im Auftrag Gottes unterwegs sein. Die andere Hälfte ist ein Handeln und ein Berührt-Werden, das zum Handeln führt. Das nennt man auch soziale Arbeit.

Für die erste Hälfte gilt: Was der Christ für andere tut, das tut er eben, so Eberhard Jüngel (Jüngel 1987: 22). Er würde die Qualität seines Handelns nicht verbessern, sondern verderben, wenn er ihr einen religiösen Mehrwert an Bedeutung zuerkennt. Wer „im Auftrag Gottes“ unterwegs ist, hilft ohne dies theologisch zu begründen. Und weil das Tun des Guten keinen religiösen Mehrwert braucht, sind wir schon bei der anderen Hälfte des Kerns angelangt:

Jeder Mensch kann tätig werden wie der Samariter, jeder ist als Geschöpf Gottes dazu herausgefordert. Helfendes Handeln ist ein Humanum. Wer aber Gutes tut, der betritt schon den Raum christlicher Gemeinschaft, ob er sich dazu bekennt oder nicht. Insofern ist jedes helfende Handeln deutbar als Christianum, als christliche Nächstenliebe. Karl Rahner, der katholische Theologe, spricht vom „anonymen Christentum“.

## **2.4. Diakonische Unternehmenskultur**

Wo finden wir das Diakonische in einem Unternehmen?

Die Diakoniewissenschaftlerin Beate Hofmann verortet das Diakoni-

sche in Unternehmen auf drei Ebenen und nutzt dafür das Bild der Wasserlilie (Hofmann 2010: 15). Die erste Ebene sind die Artefakte, die Blüten der Lilie. Das sind sichtbare und greifbare Dinge, wie eine Diakoniefahne vor dem Haus, die Beschriftung „Diakonischer ambulanter Dienst“ auf dem Auto, ein Kreuz im Andachtsraum, das Leitbild, das in die Hand genommen werden kann, eine Seelsorgekonzeption, Rituale und anderes.

Die zweite Ebene verbindet sich mit dem Stiel der Wasserlilie. Der Stiel steht für die Prinzipien und Werte, die das Unternehmen prägen, beispielsweise eine Ethik der Nächstenliebe. Die Wurzeln, die dritte Ebene, symbolisieren hingegen die Basis, also das Menschenbild, die Frömmigkeit und die Theologie.

So zeigt sich das Diakonische im Menschenbild, in den Werten und Prinzipien, in der Kommunikation, in den Strukturen des Unternehmens, in der Organisationsstruktur, in der Qualitätsstruktur, im spirituellen Leben des Unternehmens, in den Ritualen und Festen. Strukturen allein aber können diakonische Identität auf Dauer nicht garantieren. Strukturen, die nicht mit Leben gefüllt werden, sterben. Es braucht Mitarbeitende, die „im Auftrag Gottes unterwegs sind“, die an den Strukturen arbeiten. Am besten aufgehoben ist dieses Arbeiten meines Erachtens bei Pfarrerinnen und Pfarrern.

Gut gefällt mir dabei der Gedanke der sogenannten Miserikordien, kleinen Vorsprüngen am hochgeklappten Chorgestühl, die den Mönchen das lange Stehen erleichterten. Sie gehören für mich zu einer diakonisch spirituellen Kultur. Ich stelle mir darunter kleine Barmherzigkeiten vor im engen Korsett von Ökonomie und Fachlichkeit. Mitarbeitende sollen in den Strukturen barmherzige Unternehmenskultur erleben, dazu bedarf es in der Führung einer hohen kreativen Kompetenz. Bei der Dienstplangestaltung beispielsweise lässt sich Krankheit vorsorgend einplanen, sodass die Mitarbeitenden, wenn jemand krank wird, nicht zusätzlich belastet werden – eine kleine Barmherzigkeit.

### **3. Schussfolgerungen**

Welche Voraussetzungen sollen Mitarbeitende der Diakonie mitbringen? Wenn in den Strukturen verankert ist, dass wir „im Auftrag Gottes unterwegs sind“, dann ist keine ACK-Klausel für die Einstellung von Mitarbeitenden erforderlich. Dann genügt „die andere Hälfte des Kerns“, das Handeln.

Wir legen fest, was wir von jeder einzelnen Stelle aufgabenbezogen erwarten (Künkel 2013: 43ff.). Wir beschreiben die Anforderungen und das Aufgabenprofil konkret und detailliert und thematisieren dies auch im Bewerbungsgespräch. Wenn sich jemand die geforderte Aufgabe zutraut, dann muss er dafür nicht eine ACK-Mitgliedschaft nachweisen. Allerdings wird es Fortbildungen geben müssen zu christlichem

Grundwissen. Mancher wird in seinem Tun weiter sein als in seiner religiösen Überzeugung, etwa die japanische Studentin, die Bachs Johannes-Passion singt (Starnitzke 2014: 121). Das missionarische Potenzial der Diakonie bleibt erhalten, auch wenn sie sich interreligiös öffnet – ohne lautstarke „demonstratio Christiana“ (Jüngel 1987: 22). Denn jeder, der hilft, kann in dem, der Unterstützung braucht, Christus begegnen.

Jesus hatte keine Berührungsängste, den Samariter, der nicht rechtgläubig war, in den Mittelpunkt seiner Erzählung zu stellen. Die Konflikte in der Welt zeigen, wie nötig ein selbstverständliches Miteinander der Religionen für den Weltfrieden ist. Diakonie kann durch interreligiöse Öffnung Friedensarbeit leisten.

Man kann entgegenhalten, dass Diakonie in dieser neuen Gestalt Gefahr läuft, „Gott los“ oder beliebig zu werden. Dagegen setze ich: Diakonie ist in den Strukturen verankert; das ist im Leitbild festgeschrieben. Menschen sind im Unternehmen, die die diakonische Identität befördern, so hat etwa die Evangelische Diakonieschwesternschaft Herrenberg-Kornthal eine Quote von 75 Prozent christlichen Mitarbeitenden verabredet. Darüber hinaus halte ich die Kirchenmitgliedschaft der Geschäftsführung für sehr wichtig.

Wer kann künftig in der Diakonie arbeiten? Der, der sich einbringen möchte, seine Mitarbeit bekundet und die Eignungskriterien für die betreffende Stelle erfüllt. „Der Einzelne demonstriert durch seinen Wunsch, in der Diakonie arbeiten zu wollen, sein faktisches Zugehörigkeitsgefühl – und das reicht in seiner ganzen Formalität aus (Albrecht 2013: 76).

Diese Einstellung entspricht Martin Luthers Theologie und Einsicht: Der Wunsch ist Bekenntnis genug. „Denn wer von dem Pfarrherrn oder Bischof Gebet oder Segen begehrt, der zeigt damit wohl an – ob er's gleich mit dem Munde nicht redet – in was Fahr und Not er sich begibt und wie hoch er des göttlichen Segens und gemeinen Gebets bedarf ...“ (Clemen 1955: 101).

„Sum, quod eram. Nec eram, quod sum.“ Den Wahlspruch des Bischofs Sigward von Minden, der als Inschrift das Tympanon der Sigwardskirche in Idensen ziert, übertrage ich freimütig auf die Diakonie: Diakonie ist, was sie war. Sie hat eine lange Tradition. Diakonie hat Zukunft, indem sie sich ändert.

### Literatur

- Albrecht, Christian: Glaubwürdigkeit auf der Grenze, in: Wieviel Pluralität verträgt die Diakonie?, hg. von Christian Albrecht, Tübingen 2013, S. 65–92.
- AVR WUE, Loyalitätsrichtlinie.
- Clemen, Otto (Hg.): Ein Traubüchlein für die einfältigen Pfarrherrn, 1529, Martin Luthers Werke IV. Berlin 1955.



- Die Bibel. Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift. Gesamtausgabe. Stuttgart 1980.
- Heinig, Hans Michael: Kirchenrechtliche Herausforderungen für die Diakonie im Horizont religiöser Pluralisierung und Säkularisierung, in: *Wieviel Pluralität verträgt die Diakonie?*, hg. von Christian Albrecht, Tübingen 2013, S. 35–64.
- Hofmann, Beate: *Diakonische Unternehmenskultur*, Stuttgart 2010.
- Huber, Wolfgang: *Darauf traue ich*, Freiburg 2013.
- Jüngel, Eberhard: Das Opfer Jesu Christi als Sacramentum et Exemplum, in: *Jahrbuch des Diakonischen Werkes der EKD 86/87*, Stuttgart 1987, S. 6–25.
- Künkel, Christoph: *Loyalität – Müssen Mitarbeitende in der Diakonie Mitglieder der Kirche sein?*, Hannover 2013.
- Starnitzke, Dierk: *Diakonische Identität in einer pluralen Gesellschaft*, in: *Zeitschrift für Evangelische Ethik*, Bd. 58, H. 2, 2014, S. 110–123.



Gabriele Ehrmann

Pfarrerin, Weiterbildungen in den Bereichen Seelsorge, Mediation und geistliche Begleitung, Pfarrdienst in unterschiedlichen Gemeinden, seit drei Jahren bei Dienste für Menschen gGmbH.

Schwerpunkte: Seelsorge, Öffentlichkeitsarbeit, Rituale, Sterbebegleitung, Themen der Altenhilfe;

Kontakt: GEhrmann@udfm.de

Textauszug aus: *Vielfältig glauben in der Diakonie – Diakonische Identität und interreligiöse Öffnung*, Sept. 2014.

## Vielfältig glauben in der Diakonie II

Alicja Garcia

Die deutsche Gesellschaft bildet heute eine bunte Vielfalt an Interkulturalität ab, in welcher Menschen unterschiedlicher Spiritualität und Religionszugehörigkeit beheimatet sind. Diese Vielfalt spiegelt sich schon heute im Klientel der Wohlfahrtsverbände wider. Letztere eröffnen wichtige Begegnungsräume, in welchen sich Menschen täglich bewegen. Gerade die kirchlichen Träger stehen in der besonderen Verpflichtung mit den dort entstehenden Chancen und Herausforderungen verantwortungsvoll umzugehen.

Das Diakonische Werk Württemberg hat sich als eines seiner strategischen Ziele bis 2017 vorgenommen, sich „den Herausforderungen des demografischen Wandels und der Einwanderungsgesellschaft“ zu stellen, diese „auf die Rolle der Diakonie“ hin zu reflektieren und entsprechende „zukunftsfähige Konzepte“ zu entwickeln (vgl. Flyer der Diakonie Württemberg: Strategische Ziele 2012–2017). Dazu bedarf es Menschen, die sich dieser Aufgabe annehmen und einer Kultur, innerhalb welcher diese Ziele entstehen und wachsen können. In besonderem Maße sind es vor allem Führungskräfte, die hier gefordert sind. Das Thema der interreligiösen Öffnung steckt noch in den Kinderschuhen, obwohl Andersgläubige oder nicht glaubende Mitarbeitende längst in sozialen Einrichtungen tätig sind. An diesen Stellen können Spannungsfelder entstehen und es besteht dringender Handlungsbedarf für Führungskräfte, die Mitarbeitenden auch in diesem Punkt professionell zu begleiten. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, müssen sich Vorgesetzte zu der Thematik interreligiöser Öffnung positionieren können, um ethisch verantwortliche Entscheidungen zu treffen und vorzuleben. Aus diesem Kontext ergeben sich folgende Fragen: Ist eine Vielfalt des Glaubens unter dem Dach der Diakonie notwendig und/oder möglich? Wie kann interreligiöse Öffnung entstehen, ohne die diakonische Identität zu verlieren?

### Jesus Christus und die interreligiöse Öffnung

Als kirchlicher Träger unterscheiden wir uns von anderen Wohlfahrtsverbänden vor allem durch unseren christlichen Glauben. Unsere Ziele und Handlungen im Unternehmen, Entscheidungsprozesse, Rituale und vieles mehr basieren auf dem Handeln Jesu Christi. In der Realität kann der christliche Hintergrund nur sichtbar werden, wenn eine Kultur der Christlichkeit gelebt wird. Als grundlegende und wichtigste Basis in der Auseinandersetzung mit dem Thema der interreligiösen Öffnung bietet sich christlichen Führungskräften das Leben Jesu selbst an.

„Jesus brach auf und zog von dort in das Gebiet von Tyrus. Er ging in ein Haus, wollte aber, dass niemand davon erfuhr; doch es konnte nicht verborgen bleiben. Eine Frau, deren Tochter von einem unreinen Geist besessen war, hörte von ihm; sie kam sogleich herbei und fiel ihm zu Füßen. Die Frau, von Geburt Syrophönizierin, war eine Heidin. Sie bat ihn, aus ihrer Tochter den Dämon auszutreiben. Da sagte er zu ihr: Lasst zuerst die Kinder satt werden; denn es ist nicht recht, das Brot den Kindern wegzunehmen und den Hunden vorzuwerfen. Sie erwiderte ihm: Ja, du hast recht, Herr! Aber auch für die Hunde unter dem Tisch fällt etwas von dem Brot ab, das die Kinder essen. Er antwortete ihr: Weil du das gesagt hast, sage ich dir: Geh nach Hause, der Dämon hat deine Tochter verlassen. Und als sie nach Hause kam, fand sie das Kind auf dem Bett liegen und sah, dass der Dämon es verlassen hatte.“ (Markus 7, 24–30)

### Die Akzeptanz des Anderen als Anderen

Jesus befindet sich in einem fremden Gebiet, in Tyrus, welches von fremden Religionen und Kulturen geprägt ist. Die Frau, die ihn um Hilfe bittet, ist eine Heidin, also ebenfalls eine Fremde. Mit seiner Antwort weist er die Syrophönizierin zunächst schroff ab mit der Begründung, sie gehöre nicht zu seinem auserwählten Volk. Diese ablehnende Haltung Jesu kommt uns unbekannt vor, macht uns stutzig und zugleich neugierig auf den weiteren Verlauf des Geschehens. Das Erstaunliche ist, dass die Frau sich nicht gekränkt abweisen lässt, sondern mit Jesus in einen Dialog tritt und ihn belehrt: „Ja, du hast recht, Herr! Aber auch für die Hunde unter dem Tisch fällt etwas von dem Brot ab, das die Kinder essen.“

Die Frau lehrt Jesus und den Leser, wie interreligiöser Dialog gelingen kann, nämlich indem der Andere als ein Anderer gesehen und respektiert wird. Die Frau erkennt Jesu Position an und gibt ihm zunächst recht. Sie versteht, dass für ihn sein Volk an erster Stelle steht und dass sie für ihn eine Fremde ist und bleiben wird. Ebenfalls übergeht sie die Beleidigung Jesu und zählt sich in ihrer Antwort zu den Hunden. Sie gibt ihm also in allen Punkten recht und macht deutlich, dass sie beide Fremde sind und dies auch bleiben werden, sich aber auf Augenhöhe begegnen können.

Auch Jesus akzeptiert daraufhin das Anderssein der Frau. Er heilt und spricht einmalig im Neuen Testament: „Weil du das gesagt hast, sage ich dir: Geh nach Hause, der Dämon hat deine Tochter verlassen.“ Er verlangt keineswegs ihre Nachfolge, beispielsweise indem er sagen würde „sündige von nun an nicht mehr“ oder „folge mir nach“, wie bei anderen Heilungssituationen im Neuen Testament. Weder verurteilt er sie, weil sie einen anderen Glauben lebt, noch sieht er diesen als

Sünde an. Er erkennt also an, dass sie eine Andere ist, und heilt. Für den interreligiösen Dialog ist diese Erkenntnis von ungeheurer Wichtigkeit. Die Leitthese für den interreligiösen Dialog lautet: Die Akzeptanz des Anderen als Anderen. Denn wir können in den Dialog nur eintreten, indem wir anerkennen, dass wir anders sind, dass wir unterschiedlich leben und glauben, dass wir uns nicht gegenseitig bekehren dürfen. Dennoch können wir Grenzen, die uns trennen, überwinden und unseren Glauben durch gemeinsame Taten und den Dialog vertiefen.

### **Gottes Liebe ist grenzenlos**

Die zweite Leitthese, die sich aus dem Handeln der syrophönizischen Frau ableiten lässt, lautet: Gottes Liebe ist grenzenlos. Die Perikope zeigt uns, dass Gott auch aus der Fremde und aus den Fremden zu uns spricht. Die Frau belehrt Jesus, indem sie ihm seine eigene Botschaft der Nächstenliebe noch einmal vorhält. Die Botschaft der universalen Liebe Gottes wird hier zugespitzt und es wird deutlich: Sie ist grenzenlos und reicht für alle. Jesus macht deutlich, dass Gottes Liebe auch über Grenzen hinweg heilsam sein kann. Er stellt die Nächstenliebe über die Urteile der Menschen, über herrschende Normen und Dogmen, ja sogar über seine Sicht der Dinge. Die Perikope zeigt auf, wie Pluralismus und Universalismus nebeneinander funktionieren können, ohne sich zu behindern. Wenn wir den Mut haben, unsere Grenzen zu überschreiten und dialogfähig werden mit anderen Religionen, können wir unseren Glauben entwickeln, vertiefen und am Anderen wachsen.

### **Karl Rahner und das anonyme Christentum**

Betrachtet man die zwei vorhergehenden Leitthesen der interkulturellen Öffnung, wird man stark an Karl Rahners Theologie des anonymen Christentums erinnert. Sein Menschenbild und seine Theologie sind für den interreligiösen Dialog von enormem Wert, da sie aufzeigen, wie grenzenlos Gottes Liebe ist.

Da sich der christliche Glaube nicht in allen Gebieten der Welt durchsetzen konnte und der Glaube an den christlichen Gott, gerade in unserer Gesellschaft am Schwinden ist, beschäftigte Rahner die Frage nach dem Heil unserer „Brüder“, die unseren Glauben aus verschiedenen Gründen nicht teilen können. Ist diesen Menschen, die sich sogar selbst nicht als Christen verstehen, die Möglichkeit des Heils trotzdem gegeben? Da bereits die Schrift aussagt, dass Gott will, dass alle Menschen das Heil erlangen (Timotheus 2,4), muss es eine Hoffnung geben, dass alle Menschen Glieder der Kirche sein können. Aus diesem

Ansatz heraus entwickelt er den Begriff der „anonymen Christen“. Wenn es eine Kirche im aufsteigenden Sinne gibt, vom Getauft sein bis zum Heiligen, muss es laut Rahner auch eine absteigende Kirchenmitgliedschaft geben, eine „nicht offizielle“, also anonyme Christlichkeit. Gott verleiht, durch Christus erfüllt, allen Menschen ein Angebot der Gnade und schenkt den Menschen somit das „übernatürliche Existenzial“ (Rahner 1971: 549). Das bedeutet, dass sich das anonyme Christentum gerade aus der Selbstannahme des menschlichen Wesens konstituiert. Würde der Mensch in seinem Handeln dieses Angebot der Gnade ablehnen – diese Möglichkeit ist dem Menschen gegeben –, würde er seiner eigenen Natur widersprechen. Der Mensch nimmt jedoch diese Offenbarung des Glaubens auch dann schon an, wenn er „sich selbst wirklich ganz annimmt“ (Rahner, ebd.), das heißt, wenn er die Pflichten sich selbst gegenüber erfüllt, bestätigt er sein Dasein, seine Bezogenheit auf Jesus Christus.

Karl Rahner steht nicht alleine da mit dieser Theologie der radikalen Nächstenliebe. Die Kirche hat den Auftrag erhalten, Jesu Botschaft allen Menschen über alle Grenzen hinweg zu verkünden. Heute sind es nicht mehr die territorialen Grenzen, die es zu überwinden gilt, sondern unsere eigenen in der Gesellschaft (Rahner 1971: 545). Viele Mitarbeitende der Diakonie sehen sich heute angesichts der Interkulturalität am Arbeitsplatz in einem Dilemma zwischen dem Wort der Verkündigung oder ihrem Gewissen und der gelebten Tat. Betrachten wir die Perikope der syrophönizischen Frau und Rahners Theologie, wird deutlich, dass alle Menschen das Abbild Gottes sind und damit auch fähig sind, Heil zu erlangen. Die Kirche Jesu Christi liegt also auch in den Händen der „anonymen Christen“, denn durch ihr gutes Handeln bezeugen sie Jesus Christus. Dass Gott von allen Menschen erfahren wird, ist nicht nur privilegierten Christen vorbehalten, sondern jedem Menschen. Wahrhaft zu erkennen, dass wir Menschen diese Gnade nur durch die Menschwerdung und den Tod Christi geschenkt bekommen haben, ja dass sie uns durch das Heilsereignis als unumkehrbar fest verheißen wurde, und zu begreifen und darauf zu vertrauen, dass diese Gnade allen Menschen zuteilwerden kann, sollte das beständige Ziel und Zeugnis eines jeden Christen sein.

## Unser Gewinn durch die interreligiöse Öffnung

**Das diakonische Profil.** Der wichtigste Faktor und ein immenser Gewinn für die Diakonie ist die Schärfung des diakonischen Profils! Indem wir Jesus in Wort und Tat nachfolgen und seine uneingeschränkte Liebe weiterschenken, schaffen wir als karitative Einrichtung Raum, wo Menschen einander begegnen und im Sinne des Evangeliums handeln. Dadurch sind wir ein sichtbares Zeichen für die Einheit aller

Menschen und Werkzeug der Kirche. Das Profil wird geschärft und nicht verwässert!

**Vorbild für die Gesellschaft.** Vor allem die Kirche mit ihren Einrichtungen sollte sich ihrer Vorbildfunktion für die Gesellschaft bei dieser Thematik bewusst sein. Andersgläubige Mitarbeitende müssen in den christlichen Einrichtungen aus ethischen und professionellen Gesichtspunkten als qualifizierte Fachkräfte willkommen sein und nicht aufgrund des drohenden Fachkräftemangels durch den demografischen Wandel.

**Herausforderungen des multikulturellen Klientels.** Durch andersgläubige Mitarbeitende können wir den Bedürfnissen unseres multikulturellen Klientels in den verschiedenen Einrichtungen besser gerecht werden: in der Betreuung, Beratung, Erziehung oder Pflege. Durch neue Fachkompetenzen kann sich unser Angebot qualitativ verbessern und neue Klientinnen und Klienten werden für unsere Einrichtungen werben.

**Qualifizierte und kompetente Mitarbeitende.** In der interkulturellen Gesellschaft können wir dem Wunsch Andersgläubender nachkommen, sich auch beruflich sozial engagieren zu können. Vor allem in Regionen, in welchen die Diakonie eine Monopolstellung hat, ist es für Nichtchristen schwierig, eine Ausbildung im sozialen Bereich zu absolvieren.

**Reich Gottes erfahrbar machen.** Als Träger hat die Diakonie die besondere Verantwortung das Reich Gottes auf Erden durch die universale Liebe Gottes erfahrbar und greifbar zu machen. Wenn wir die Gesellschaft sehen und spüren lassen, dass Jesus Christus die Einheit der Menschen sucht – mit seiner grenzenlosen Liebe und nicht durch Ausgrenzung –, sind wir diesem Auftrag ein Stück näher (Tripp 2010: 6).

**Glauben vertiefen.** In der Auseinandersetzung mit einem Gegenüber bekommen wir die Möglichkeit, unseren Glauben zu vertiefen. Durch einen lebendigen Dialog lernen wir, über unseren Glauben zu sprechen, ihn zu reflektieren und dadurch bewusster zu leben.

**Einheit der Religionen in Jesus Christus.** Durch einen solchen Dialog können wir Vorbild sein für Völker und Religionen, wie interreligiöse Begegnung durch Jesus Christus gelebt werden kann. In der diakonischen Spiritualität können wir Gemeinsamkeiten und Unterschiede entdecken und feiern. Vor allem das Interesse am sozialen Handeln kann uns hierbei eine wichtige gemeinsame Verbindung sein (Tripp 2010: 16).

## Zur interreligiösen Öffnung hinführen

Der demografische Wandel und die Folgen der Einwanderungsgesellschaft bedeuten auch für die christlich-karitativen Wohlfahrtsverbände eine Chance, das eigene Profil wieder am Beispiel Jesu Christi neu auszurichten. Dass aufgrund des demografischen Wandels eine Vielfalt des Glaubens unter dem Dach der Diakonie bereits existiert und auch weiterhin notwendig sein wird, ist eine Tatsache. Dass die Vielfalt aufgrund unserer christlichen Verantwortung notwendig ist, müssen sich Führungskräfte einer diakonischen Einrichtung vor Augen führen. Der Dialog und das Handeln Jesu aus dem Markusevangelium 7,24–30 können Führungskräften als Vorbild für die aktuelle Praxis dienen. Jesus zeigt als Führungsperson die Fähigkeit, sich umstimmen zu lassen und seinem Gewissen zu folgen, obwohl er damit gegen vorgegebene Strukturen oder gesellschaftliche Normen verstößt. Er zeigt, dass auch er Angst vor dem Fremden hat, dass Gott aber ebenfalls dort zu uns spricht. Vor allem ermutigt er uns in dieser Perikope, dass wir in der Nachfolge der radikalen Nächstenliebe, unseren Glauben durch den Dialog mit anderen Religionen vertiefen und schärfen können.

Spricht man über die Änderung der Einstellungsbedingungen der christlichen Wohlfahrtsverbände, um andersgläubige Mitarbeitende beschäftigen zu können, entsteht oft die Sorge der Verwässerung der christlichen Identität als diakonisches Profil. Das Gegenteil ist der Fall. Wir gewinnen die Erfahrung, die Nachfolge Jesu zu erleben und dies radikaler als bisher. Er zeigt uns in Wort und Tat die Befreiung der Menschen nicht nur von Sünde, Krankheit und Leiden, sondern auch von Ausgrenzung. Er lässt alle Menschen Gottes Liebe spüren. Wenn wir seinem Beispiel folgen, sind wir ein sichtbares Zeichen der göttlichen Nächstenliebe. Unser christliches diakonisches Profil wird auf diese Weise wieder sichtbar und spürbar: Es wird keineswegs infrage gestellt, sondern vielmehr geschärft. Jesus lebt uns vor, wie interreligiöse Öffnung entstehen kann, ohne unsere diakonische Identität zu verlieren. Karl Rahners Theologie unterstreicht diese Botschaft und ermutigt uns dazu, die Zeichen der Zeit zu verstehen und Jesu Botschaft allen Menschen dieser Zeit wieder zugänglich zu machen.

Da die Beschäftigung mit der Mitarbeit von Nichtchristinnen und -christen in der Diakonie sich erst in den Anfängen befindet und es folglich noch keine Handlungsleitfäden oder universell geltende Handlungsanweisungen dazu geben kann, ist von der Führung vor allem Lernbereitschaft und Neugierde gefragt. Eigene Überzeugungen und Anschauungen müssen eventuell neu reflektiert werden. Als Basis, Grundwert, Stütze und Orientierung in dieser Entwicklung muss uns der Glaube dienen. Bei aller Unsicherheit auf diesem neuen Weg können wir als Führungskräfte unseren Glauben vertiefen, ihn mehr in der

eigenen oder gemeinsamen Spiritualität feiern und ihn durch Reflexion sichtbarer leben, damit er auch für andere wieder sichtbar wird.

### Literatur

- Die Bibel. Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift. Gesamtausgabe. Stuttgart 1980.
- Rahner, Karl: Schriften zur Theologie, Bd. VI, Einsiedeln/Zürich/Köln 1971.
- Tripp, Wolfgang (Hg.): Viele Religionen in der einen Caritas? Caritas-Verband der Diözese Rottenburg-Stuttgart – Caritastheologische Impulse zur Frage der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden verschiedener Religionszugehörigkeit in katholisch-karitativen Einrichtungen und Diensten. In: Impulse, Nr. 15, Oktober 2010.



Alicja Garcia

Theologin, Erziehungswissenschaftlerin (Universität Tübingen)

Bildungsreferentin im Diakonischen Werk Württemberg, Abteilung Freiwilligendienste

Schwerpunkte: Bildung und Begleitung von Freiwilligen im Sozialen Jahr und Bundesfreiwilligendienst, Beratung von Einrichtungen und Diensten in der Region Schwarzwald-Baar-Kreis und Tübingen, Konzeption und Organisation von Fachseminaren

Kontakt: Garcia.A@diakonie-wue.de

Textauszug aus: Glaubensvielfalt in der Diakonie. Anreize und Gedanken für Führungskräfte, Sept. 2014



# 5 Das Ziel vor Augen

Impulse zur Positionierung in komplexen  
Management-Herausforderungen

## Suchet der Stadt Bestes (Jeremia 29,7)

Gemeinwesendiakonie – eine Führungsaufgabe in Kirche und Diakonie

Heidrun Kopp

Der „Stadt Bestes zu suchen“ ist schon immer Aufgabe von Kirche und ihrer Diakonie gewesen, auch wenn sie darauf nicht immer einen Schwerpunkt gelegt haben. In den letzten Jahren kommt dem Quartier, dem Stadtteil eine neue Bedeutung zu. Zum einen aufgrund der UN-Behindertenrechtskonvention, zum anderen zeichnet sich ein gesellschaftlicher Trend ab, demzufolge für Menschen der Stadtteil, in dem sie wohnen, wieder eine größere Bedeutung gewinnt. Dieser Trend wird durch den demografischen Wandel und die damit verbundene Frage verstärkt, wie alte Menschen in Zukunft leben werden. Bei der Frage der Gestaltung des Lebens im Alter spielt das Wohnquartier eine große Rolle. Kirche und Diakonie, die schon jetzt wichtige Akteure im Quartier sind, sind im besonderen Maße gefordert sein, sich (neu) einzubringen. Kommunen haben sich an vielen Orten auf den Weg gemacht, entwickeln Konzepte und setzen Rahmenbedingungen für das Leben in Quartieren. Deshalb ist es jetzt geboten, dass Kirche und Diakonie sich mit der Quartiersarbeit beschäftigen, damit die aktuellen Entwicklungen nicht ohne sie stattfinden.

### 1. Das Potenzial von Kirche und Diakonie

Die Revitalisierung von Quartieren, Stadtteilen und Dörfern braucht ein Gemeinwesen-Management, das unterschiedliche Initiativen, Gruppierungen, Vereine und engagierte Einzelpersonen so zusammenführt, dass eine lebendige Gemeinschaft für alle Generationen aufgebaut werden kann.

Kirchengemeinden und diakonische Einrichtungen haben für diese Aufgabe Ressourcen zur Verfügung, die ihnen das Potenzial verleihen, Schlüsselakteure in diesem Prozess zu werden.

Kirchengemeinden haben durch ihre Parochialstruktur schon immer eine Gemeinwesenorientierung und durch ihre vielfältigen Angebote eine gesellschaftsdiakonische Bedeutung, die sie selten bewusst wahrnehmen. So ist ihnen auch ihre Bedeutung und ihre Verantwortung für eine gesunde, inklusive und generationengerechte Stadt oft nicht präsent.

Dabei ist es eine der ureigenen Aufgaben von Kirche „der Stadt Bestes zu suchen“ (Jeremia 29,7) oder mit den Worten von Dietrich Bonhoeffer ausgedrückt: „Die Kirche ist nur Kirche, wenn sie für andere da ist. Sie muss an den weltlichen Aufgaben des menschlichen Gemeinschaftslebens teilnehmen, nicht herrschend, sondern helfend und dienend.“ (Bonhoeffer 1998: 560)

Diakonische Einrichtungen mit ihrer großen Vielfalt bieten eine hohe Professionalität in verschiedenen Arten von Hilfe. Sie sind sehr ausdifferenziert und hoch spezialisiert auf die Unterstützung hilfebedürftiger Menschen. Diakonie kann mit ihrer Option für die Menschen, ihrer Fachlichkeit und Reflexion eine wichtige Rolle in der Gestaltung von Quartieren übernehmen. Kirche und Diakonie haben gemeinsame Aufgaben für ein Quartier. Als politische und zivilgesellschaftliche Akteure haben sie ein gesellschaftliches Wächteramt inne.

Es gibt an vielen Orten gute Beispiele für Gemeinwesenarbeit. Um aus den Einzelbeispielen die Regel zu machen, müssen in der Kirche und der Diakonie grundsätzliche, strategische Entscheidungen getroffen werden, und zwar auf lokaler wie auf institutioneller Ebene. Ohne eine solche strategische Ausrichtung kann eine gemeinwesendiakonische Perspektive nicht richtig weiterentwickelt werden. Sie bliebe nur gut gemachte einzelne Praxis, aber keine kirchliche Konzeption und Ausrichtung.

## **2. Gemeinwesendiakonie – eine Strategie für Kirche und Diakonie**

Ein erfolgversprechendes Konzept ist der Ansatz der „Gemeinwesendiakonie“. Das Konzept der „Gemeinwesendiakonie beschreibt eine gemeinsame Strategie von verfasster Kirche und organisierter Diakonie, bei der kirchliche und diakonische Einrichtungen im Stadtteil mit weiteren Akteuren kooperieren“. (Horstmann/Neuhausen 2010: 1) Die drei zentralen Merkmale von gemeinwesendiakonischem Handeln sind zum einen eine Ausrichtung des Handelns auf das Gemeinwesen, zweitens ein gemeinsames Handeln von verfasster Kirche und organisierter Diakonie und drittens ein strategisches Handeln der beteiligten Akteure. Gemeinwesendiakonische Strategien sind keine Handlungsansätze oder Methoden, sondern Ausdruck kirchen- und diakoniepolitischer Willensbildung. Weil es sich weniger um einen konkreten Handlungsansatz, sondern vielmehr um eine kirchlich-diakonische

Strategie handelt, lässt sich die Gemeinwesendiakonie gut mit konkreten Themen und Konzepten verbinden, die sich auf das Quartier beziehen. Im Kern geht es darum, dass Kirchengemeinden und diakonische Einrichtungen zusammen mit anderen Partnern der Zivilgesellschaft einen aktiven Part in der sozialen Stadtteilentwicklung mit und für die dort lebenden Menschen spielen. Es geht nicht in erster Linie darum, auf sozialräumliche Notlagen zu reagieren, „sondern aktiv daran mitzuarbeiten, funktionierende Sozialräume zu gestalten und Notlagen zu verhindern. Mitwirkungs-, Selbsthilfe und Teilhabechancen sollen gefördert werden.“ (Diakonisches Werk der EKD 2007: 25) Ziel ist es, Hindernisse und Barrieren abzubauen, um Menschen miteinander in Beziehung zu bringen, Hilfen anzubieten und zur Selbstorganisation zu ermächtigen.

### **3. Gemeinwesendiakonie als Herausforderung für Kirche und Diakonie**

Gemeinwesendiakonie bedeutet für Kirchengemeinden die bewusste Entscheidung, in Kooperation mit Einrichtungen der organisierten Diakonie und anderen lokalen Akteuren Mitverantwortung für die Realisierung guter Lebensmöglichkeiten im Quartier zu übernehmen. Gemeinwesenorientierung hat auch immer eine politische Dimension, die eine eindeutige Haltung und grundlegende, theologisch begründete Konzepte voraussetzt. Diese Konzepte müssen in gemeinsamer theologischer Arbeit von Kirche und Diakonie entstehen. Ganz wesentlich ist die Kommunikation in die (Kern-)Gemeinde hinein. Die Kirchengemeinde muss das Anliegen der Gemeinwesendiakonie begreifen und sich dann auch bewusst dafür entscheiden. Der erste Schritt ist dabei die Darstellung und Wertschätzung der vielfältigen Kooperationen und Aktivitäten der Kirchengemeinde im Quartier. Gemeinwesenarbeit findet oft schon statt, wird aber selten als solche bewusst wahrgenommen.

Die Diakonie und ihre verschiedenen Organisationsformen und Hilfearten haben sich sehr ausdifferenziert. Für die Ausrichtung auf das Quartier ist eine veränderte Haltung und Handlungslogik gefordert. „Ange sagt ist für eine an Stadtentwicklung beteiligte Diakonie ein etwas anderes Diakonieverständnis. Nicht mehr nur stark für andere, sondern stark mit anderen, von einem helfend fürsorgerischen, seelsorgerischen, anwaltlichen Konzept hin zu einem solidarisch-partizipativ-gemeinschaftlichen.“ (Benedict 2002: 74) Sie bedeutet für die Diakonie die Überwindung der reinen Zielgruppenorientierung und „Versäulung“, das heißt .... Diakonie muss sich befreien aus einer Handlungslogik, die besagt, dass nur das gemacht werden kann, was auch refinanziert wird. Es sind neue, mutige und ungewöhnliche Wege erforderlich.

Dabei müssen diakonische Einrichtungen besonders sensibel darauf achten, dass sie andere Beteiligte nicht vereinnahmen und überfahren. Engagierte Bürger und Bürgerinnen wie auch Kirchengemeinden sind sehr empfindlich, wenn sie den Eindruck gewinnen, sie werden bei den Prozessen, in den Strukturen und bei den Entscheidungen nicht beteiligt und sie sind nur als Ausführende gefragt. Eigeninteressen sind deshalb offen zu benennen.

Gemeinwesenarbeit bewegt sich meist nicht in einer neu geschaffenen Struktur, sondern in einer Struktur, die zum Teil schon sehr lange besteht und in der es schon etliche Akteure und Angebote gibt. Die kirchlichen und diakonischen Akteure müssen ein Feingefühl für bereits bestehende Gefüge haben beziehungsweise entwickeln.

#### **4. Rahmenbedingen für eine Gemeinwesendiakonie**

Das Sozialwissenschaftliche Institut der EKD (SI) untersuchte das Feld der Gemeinwesendiakonie an verschiedenen bundesweiten Standorten. Aus diesen Erfahrungen haben sie konkrete Empfehlungen für Kirche und Diakonie in Bezug auf die Gemeinwesendiakonie entwickelt. Ergänzt durch meine eigenen Erfahrungen ergeben sich folgende Faktoren:

##### **4.1 Gute Kooperationen**

Kooperationen sind ein wesentliche Bestandteil von Gemeinwesendiakonie, das umfasst die Kooperation von Kirche und Diakonie und die Kooperation mit weiteren Akteuren im Quartier. Wichtige Erfolgsfaktoren, die allgemein für Kooperationen gelten, sind auch hier entscheidend: Verbindlichkeit, Vertrauen, Machtbalance, klare Kommunikationsabläufe, Austausch und Information, Transparenz, Konfliktfähigkeit, Kompromissbereitschaft.

In den Untersuchungen des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD zur Gemeinwesendiakonie hat sich gezeigt, dass zu diesen eher allgemeinen Faktoren noch weitere hinzukommen, die zentral für den Erfolg verantwortlich sind:

**Keine Kooperationen aus dem Nichts:** Wesentlich sind gemeinsame Vorerfahrungen der beteiligten Akteure. Wenn man sich kennt und in kleineren Projekten schon erfolgreich miteinander gearbeitet hat, wächst die Bereitschaft auch größere Projekte gemeinsam anzugehen. Gemeinwesendiakonie beginnt daher sinnvollerweise mit der Wahrnehmung schon vorhandener Kooperationen und knüpft von dort das weitere Netzwerk. Allerdings gilt auch der Umkehrschluss. Wenn es in der gemeinsamen Vorgeschichte schlechte Erfahrungen, Enttäuschungen und daraus entstandene negative Einstellungen (Misstrauen, Vorurteile

etc.) gibt, dann ist eine Kooperation im Gemeinwesen sehr schwierig. Um in Zukunft an einem gemeinsamen Projekt zu arbeiten, ist die Aufarbeitung der „alten Geschichten“ zwingend notwendig.

**Win-win-Situationen:** Besonders gut gelingen Kooperationen, wenn durch die gemeinsame Arbeit von Kirche und Diakonie die jeweiligen Akteure etwas erreichen, was sie alleine nicht geschafft hätten. Der Mehrwert der Kooperation kann sich auf verschiedene Bereiche beziehen. Er kann beispielsweise ein Imagegewinn sein oder sich auf finanzielle Mittel beziehen.

**Vermeidung von Konkurrenzen:** Wenn es zu Konkurrenzen unter den beteiligten Partnern kommt, dann ist die Kooperation gefährdet. Schon der Verdacht von Konkurrenz bedeutet manchmal das Aus für die gemeinsame Arbeit. Wenn beispielsweise eine Kirchengemeinde befürchtet, der diakonische Partner ziehe die Ehrenamtlichen der Gemeinde ab, ist die Bereitschaft zur Kooperation nicht groß.

**Klarer Handlungsbezug:** Für eine erfolgreiche Kooperation steht nicht die Kooperation selbst, also das Netzwerk im Vordergrund, sondern ein konkreter Handlungsbezug. Es empfiehlt sich daher Kooperationen streng auf das konkrete gemeinsame Handeln auszurichten.

#### 4.2 Strategische Entscheidungen

Gemeinwesendiakonie ist eine strategische Führungsaufgabe. Fehlt diese strategische Entscheidung, dann hängt die Gemeinwesendiakonie von einzelnen Personen ab. So gibt es immer wieder Pfarrerinnen und Pfarrer, die sich sehr in der Quartiersarbeit engagieren, doch sobald diese die Gemeinde verlassen, ist das gemeinwesenorientierte Engagement der Kirchengemeinde gefährdet. Die quartiersbezogenen Aktivitäten fallen oft weg und bereitgestellte Gelder werden anders verwendet. Ähnliche Erfahrungen gibt es mit Hausleitungen von Altenpflegeheimen, die sich sehr im Quartier engagieren, bei verschiedensten Aktivitäten die Einrichtung beteiligen und ein offenes Haus für das Gemeinwesen haben. Handelt es sich dabei nur um ihr persönliches Engagement, ihre Begeisterung und Überzeugung, dann führt ein Personalwechsel in der Hausleitung möglicherweise zum Abbruch der bisherigen Quartiersarbeit. Die Quartiersarbeit braucht jedoch Kontinuität und Verlässlichkeit.

#### 4.3 Aus- und Fortbildung

Der Blick für das Gemeinwesen bedeutet für Kirche und Diakonie, dass sie ihre Mitglieder- und Klientenorientierung um eine Gemeinwesenorientierung ergänzen. Dementsprechend müssen die Aus- und Weiterbildungskonzepte in Kirche und Diakonie angepasst werden.

#### 4.4 Ehrenamtskultur

Viele Menschen aller Lebensalter sind bereit sich ehrenamtlich zu engagieren. Ehrenamtlich Engagierte sind die Brücke zwischen Nachbarschaft und professionellen Dienstleistern im Quartier. Durch sie entsteht ein neuer Mix aus Professionalität, Engagement und nachbarschaftlichen Netzen. Damit dieser Bürger-Profi-Mix gut gelingt, dürfen Strukturentscheidungen nicht über die Köpfe der Engagierten hinweg getroffen werden. Sie müssen von Anfang an in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Ihre kreativen Ideen und kritischen Anfragen sollten keinesfalls überhört werden. Sie dürfen von hauptamtlichen Mitarbeitenden weder als „Helfer“ betrachtet und behandelt werden, noch als „billiger“ Ersatz für Hauptamtliche funktionalisiert werden.

#### 4.5 Personelle Ressourcen

Gemeinwesenarbeit entsteht nicht aus dem Nichts. Obwohl sie wesentlich auf das Engagement von freiwillig Engagierten angewiesen ist, sind hauptamtliche Stellenanteile notwendig. Die neuen Aufgaben in der Quartiersarbeit lassen sich erfahrungsgemäß nicht einfach zum Aufgabenkatalog bereits bestehender Stellenprofile addieren. Die Aufgabe eines „Entrepreneurs“ oder eines „Kümmerers“ braucht eigene Stellenanteile, die zunächst aus Projektmitteln finanziert werden können.

#### 4.6 Finanzielle Ressourcen

Obwohl die Quartiersarbeit einen vielfältigen ökonomischen und gesellschaftlichen Nutzen erzeugt, gibt es bisher keine geregelte öffentliche Finanzierung dieser Arbeit. Die Handlungslogik von diakonischen Trägern aber definiert sich häufig über die Finanzierung und besagt, dass nur das gemacht werden kann, was auch refinanziert wird.

Es zeigt sich, dass es wichtig ist, wenn Gemeinwesendiakonie als langfristige Strategie etabliert werden soll, die Abhängigkeit von Drittmitteln zu reduzieren. Projektmittel sind für den Anschub gemeinwesendiakonischer Arbeit motivierend. Für die dauerhafte Fortführung müssen Kirche und Diakonie willens und in der Lage sein, eigene Förderungsprogramme aufzustellen. Ein gutes Beispiel dafür ist die Stiftung „Zeit für Menschen“ der Samariterstiftung ([www.zeit-fuer-menschen.de](http://www.zeit-fuer-menschen.de)).

### 5. Fazit

Kirche und Diakonie bringen konkrete Ansätze, viele Erfahrungen und Strukturen mit, die sie zu einem starken Partner im Quartier machen. In diesem Prozess besteht die Chance, dass Kirche und Diakonie wieder enger miteinander kooperieren. Um wichtige Zukunftsaufgaben zu

lösen, ist dieser Schulterschluss von Kirchengemeinden und diakonischen Einrichtungen dringend erforderlich.

### Literatur

- Benedict, Hans-Jürgen: Strategischer Handlungsbedarf für die Diakonie. In: Soziale Stadt. Entwicklung und Chancen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene in benachteiligten Stadtvierteln. Diakonie-Dokumentation 8, 2002, Stuttgart 2002.
- Bonhoeffer, Dietrich: Widerstand und Ergebung – Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft. Werke, hg. von Christian Gremmels u. a., Bd. 8, Gütersloh 1998.
- Diakonisches Werk der Evangelischen Kirchen in Deutschland e. V. (Hg.): Handlungsoption Gemeinwesendiakonie. Die Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt als Herausforderung und Chance für Kirche und Diakonie. Diakonie Texte 12, 2007, Stuttgart 2007.
- Horstmann, Martin/Neuhausen, Elke: Mutig mittendrin – Gemeinwesendiakonie in Deutschland. Eine Studie des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD. SI Konkret, Bd. 2,2, Berlin 2010.
- SONG 2009. Lebensräume zum Älterwerden – Für ein neues Miteinander im Quartier. Memorandum des Netzwerkes „Soziales neu gestalten“ (SONG), Gütersloh 2009 ([www.zukunft-quartier.de](http://www.zukunft-quartier.de)).



Heidrun Kopp

Pfarrerin, Diplompsychologin, Verhaltenstherapeutin

Referentin für Theologie und Diakonie bei der Samariterstiftung Nürtingen, Vorsitzende der Altenpflegeheimseelsorge der Württembergischen Landeskirche;

Schwerpunkte: Diakonisches Profil, Diakonische Bildung, Vernetzung Kirche und Diakonie, Gemeinwesendiakonie, Seelsorge und Verkündigung

Kontakt: [Heidrun.Kopp@samariterstiftung.de](mailto:Heidrun.Kopp@samariterstiftung.de)

Textauszug aus: Suchet der Stadt Bestes (Jeremia 29,7). Gemeinwesendiakonie – eine Führungsaufgabe in Kirche und Diakonie, Sept. 2014

## Führung in inklusiven Prozessen

Anforderungen an den Umgang mit Balance und Stabilität

Ute Oberkampf-Bader

Das Thema Inklusion prägt spätestens seit der Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention in Deutschland im Jahr 2006 die soziale Landschaft in Deutschland. Was für viele Träger im Ansatz schon Lebensalltag war, bekam nun die entsprechende rechtsstaatliche Unterfütterung. Während meiner Studienzzeit an der Dualen Hochschule in Stuttgart durfte ich in meiner Praxiseinrichtung, der Wohnanlage Fasanehof, verschiedenste Lebensentwürfe und -formen von Menschen mit Behinderung erleben. In einer Kurzzeitunterbringung für schwerstmehrfachbehinderte Kinder und Jugendliche lernte ich unzählige Menschen mit unterschiedlichsten Behinderungen und ihre Lebenssysteme kennen. Durch meine Leitungstätigkeit in der Wohnanlage im Anschluss an mein Studium hatte ich neben der Führung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viele Kontakte zu Eltern und Netzwerken rund um die Betreuten. Dabei fiel mir auf, dass die Gesellschaft Menschen mit Behinderung in der Öffentlichkeit noch immer nicht als selbstverständlich wahrnimmt und dass in der Folge die Lebenssysteme behinderter Menschen mit entsprechend gewohnten (exklusiven) Anpassungsmechanismen reagieren.

Nach meiner Elternzeit führte mich mein Berufsweg in die Jugendhilfe im Landkreis Böblingen. Im Sozialtherapeutischen Verein e. V., einem freien Träger der Jugendhilfe, konnte ich seit 2007 den Aufbau eines Familienzentrums konzeptionell entwerfen und im Anschluss 2008 als Leitung in die Praxis umsetzen. Als Rahmenbedingungen gab mir der ehrenamtlich tätige Vorstand freie Gestaltungsmöglichkeiten.

Eines meiner ersten Anliegen im Familienzentrum war die Konzeption aller Angebote auch für Menschen mit Behinderung und ihre Familien. Was mir persönlich leicht fiel, stellte meine haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden vor ernsthafte Probleme und sie reagierten mit großer Verunsicherung. Der Umgang mit Menschen mit Behinderung war ihnen fremd. Auffälliges Verhalten erforderte eine angemessene Reaktion von ihnen und sie hatten das Gefühl, nicht über ein entsprechendes professionelles Handlungsrepertoire zu verfügen. Auch manche Kooperationspartner zeigten erstaunte Gesichter: Menschen mit Behinderung gehörten nicht in ihre vertraute Handlungslogik und es fehlten ihnen Kommunikations- und Umgangsmöglichkeiten.

So stellten sich mir folgende Fragen: Wie werden Mitarbeitende zu einer selbstverständlichen, toleranten und professionellen Haltung



bezüglich der gesellschaftlichen Teilhabe von Menschen mit Behinderung motiviert? Wie muss Führung in inklusiven Veränderungsprozessen gestaltet und gelebt werden, um die Balance zwischen Veränderung und Stabilität zu halten? Und wie bewegt man Menschen, Systeme und Institutionen dazu, ein stabiles Netzwerk für eine inklusive Gesellschaft zu bilden? Diesen Fragen geht vorliegende Arbeit auf den Grund und zeigt hier in einem Ausschnitt die Kernbotschaften wirksamer Führung in inklusiven Prozessen:

### **Beteiligung als Grundvoraussetzung**

Ich möchte mit dem Grundsätzlichen beginnen: Wirksam wird Führung im inklusiven Prozess nur dann, wenn sie auf eine hohe Beteiligung zurückgreifen kann, beziehungsweise wenn sie alle Player in den Prozess einlädt und mit einbezieht. Diese hohe Beteiligung bezieht sich besonders auf jene Menschen, für die Teilhabe bisher nur eingeschränkt oder gar nicht möglich war – die Betroffenen. Darüber hinaus bezieht sie sich auf Netzwerkpartner in deren unmittelbarer Umgebung: Angehörige, Nachbarn, Ehrenamtliche, Kommunen, Vereine, Kirchengemeinden und soziale (Hilfs-)Einrichtungen vor Ort. Und schließlich bezieht sie sich auch auf die Akteure auf politischer Ebene sowie unterschiedlichste Geldgeber aus dem öffentlichen und privaten Bereich. Die Sozialplanung sollte unter der inklusiven Führung von unten geschehen, an den unmittelbaren Bedürfnissen der Betroffenen selbst ausgerichtet sein und dann alle oben genannten Beteiligten mit einbeziehen. Wirksame inklusive Führung lebt also eine hohe Beteiligungskultur, erkennt Bedürfnisse und verhilft zu einer Sozialplanung von unten nach oben.

### **Lernender Ansatz**

Um den Prozess zu organisieren und zu steuern, bedarf es im inklusiven Prozess einer nahen Begleitung, die agiert und vorantreibt und den Prozess lebendig hält. Dies setzt die inklusive Führung durch den lernenden Ansatz im Führen um. In der Praxis bedeutet dieser Ansatz mehr als in anderen Führungsprozessen den ständigen Perspektivwechsel. Dabei stellen sich Fragen wie: Was ist für den Betroffenen wichtig? Wie kann eine Kirchengemeinde sich effizient beteiligen? Was macht Inklusion für Geldgeber attraktiv und wie vermittele ich dem einen die Situation und die Bedürfnisse des anderen? Wir haben nicht DEN typischen behinderten oder psychisch erkrankten Menschen vor uns. Es gibt keine Stereotype eines Heimbewohners, genauso wenig DIE inklusive Gemeinde oder DEN inklusiven Arbeitgeber. Jede Gemeinschaft bringt ihre ganz eigenen Voraussetzungen und Anforderungen

mit sich. Die inklusive Führungskraft wechselt leicht die Perspektive und hat großes Interesse an der Wahrnehmung jeder einzelnen Sicht. Sie orientiert sich an den Ressourcen jedes einzelnen Beteiligten und bringt diese konstruktiv in Bezug zueinander. Die inklusive Führungskraft distanziert sich von der typischen Hilfeplanung im Sozialbereich, die defizitär orientiert Verbesserungslösungen sucht. Nicht das, was jemand nicht kann, ist ausschlaggebend, sondern man orientiert sich an den Kompetenzen und positiven Ressourcen jedes einzelnen. In diesem Erkunden und Kennenlernen aller Beteiligten bleibt die inklusive Führungskraft lernend und lässt sich immer wieder neu auf unterschiedlichste Zusammenführungen ein. Sie eröffnet allen Beteiligten ihre lernende Sicht und vermittelt Sicherheit, indem sie jeden einzelnen wahrnimmt.

### **Vorbild leben**

Weiter weckt sie die Neugierde auf eigene Erlebnisse im Miteinander und lebt ein Anknüpfen aneinander vor. Das positive Erkennen der Vielfalt und der Umgang der Führungskraft damit laden zum Mitdenken und Mitformen einer neuen Beteiligungskultur ein, die sich auf eine ressourcenorientierte Ergänzung orientiert. Es stellt sich nicht mehr die Frage, ob man miteinander umgeht, sondern vielmehr wie. Dies bildet den gesunden Nährboden für eine „inklusive Haltung“: Man will den anderen kennenlernen, ist gespannt darauf, was er/sie mitbringt und was die Gemeinschaft bereichert. Die Andersartigkeit fungiert nicht mehr als Bedrohung des Eigenen, sondern als Lern- und Erkundungsfeld. Ist diese „inklusive Haltung“ gewonnen, verringern sich Widerstände und Konflikte, eine zielgerichtete Arbeit wird dadurch möglich. Die inklusive Führung wirkt im Vorleben.

### **Individuelle Planung**

Inklusive Führung stellt – wie alle anderen Führungskräfte in Entwicklungsprozessen auch – Ressourcen zur Verfügung und organisiert deren Einsatz. Das Besondere ist bei der Inklusion allerdings, dass die Führungskraft sich nicht an Beispielen von Vorgängern oder ähnlichen Einrichtungen orientieren kann. Inklusion ist neu und erfordert auch neue Wege und Methoden. Was für die eine Gemeinde richtig erscheint, lässt sich nur äußerst schwer auf eine andere übertragen. Der inklusiven Führung bleibt die Ausrichtung an den individuellen Bedürfnissen und an diesen ausgerichtet entscheidet sie ebenfalls immer wieder neu und individuell den Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel. Zu den Ressourcen gehören in diesem Sinne nicht nur Gelder

oder Personalstellen, sondern auch Kompetenzen einzelner Beteiligter, Begegnungsorte, bestehende Haltungen wie etwa die der christlichen Nächstenliebe in den kirchlichen Gemeinschaften und auch Ressourcen in Form von Ehrenamtlichen, Sympathieträgern bis hin zu Lobbyisten für die inklusive Idee. Beim „Forum Sozialraum – wer muss wie beteiligt sein, damit Inklusion vor Ort gelingt“ am 25.09.2014 in Aalen sprach Professor Andreas Strunk in diesem Zusammenhang von einem eigenen Planungsauftrag jeder einzelnen Gemeinde, der individuell unter hoher Beteiligung und unter Einsatz aller zu gewinnenden Ressourcen umgesetzt werden muss. Hier wirkt inklusive Führung also in der Anerkennung der Unmöglichkeit eines übertragenden Vergleichs und in der Notwendigkeit der Entwicklung völlig individueller Pläne, ausgerichtet an den Besonderheiten jeder einzelnen Gemeinschaft.

### **Beteiligungs- und Streitkultur**

Erreicht inklusiv wirksame Führung eine höchstmögliche Beteiligung der betroffenen Menschen selbst, verhilft sie dem inklusiven Prozess zu einer Vielzahl von Sichtweisen auf dem Weg in ein ergänzendes Miteinander. Mit diesen Sichtweisen ist es eine Hauptaufgabe der inklusiven Führungskraft Menschen und Institutionen zu vernetzen. Für die Vernetzung schafft wirksame inklusive Führung tragbare Strukturen durch vielfältige Kontakte, Besprechungen und eine transparente Kommunikation. In diesen Netzwerken vermittelt die inklusive Führungskraft die Notwendigkeit einer Beteiligungs- und Streitkultur. Diese Struktur hat die inklusive Führungskraft zu hegen und lebendig zu halten, denn von ihr hängt der Fortgang, die Zielmarke und die Bekanntheit eines inklusiven Prozesses ab. Aus meiner eigenen Erfahrung zähle ich eine gute Öffentlichkeitsarbeit zum Bestandteil dieser Beteiligungs- und Streitkultur. Es ist absolut notwendig, die Öffentlichkeit über inklusive Prozesse zu informieren und Entwicklungen regelmäßig zu kommunizieren. Dies lockt zunächst zögerliche Interessenten in die Mitgestaltung und lässt Transparenz für Innen- und Außenstehende zu. Je deutlicher und alltäglicher das Thema Inklusion in der Öffentlichkeit wird, desto selbstverständlicher lassen sich Projekte umsetzen und neue Ansätze leben. So haben sich mir zum Beispiel nach der Vorstellung unserer inklusiven Ansätze in Holzgerlingen (Stadt mit 13.000 Einwohnern) auf der Mitgliederversammlung des Diakonischen Werkes Württemberg am 13.11.2013 ganz neue Zugänge eröffnet: Andere Träger kamen mit Fragen und Anregungen auf mich zu und luden mich zur Vorstellung der Arbeit in ihre Gemeinden ein. Dies war für Holzgerlingen ein Bekanntheitsschub und hat sowohl die Beteiligten mit neuem Schwung versorgt, als auch Geldgeber von der Sinnhaftigkeit unseres Projektes überzeugt. Ein gewisses Maß an Erstreiten verhilft doch an manchen

Stellen zu neuen Fortschritten und einem Vorschub durch eine gewisse „Prominenz“, die zu höherem Ansehen verhilft. Hierbei möchte ich ausdrücklich darauf hinweisen, wie wichtig das Erstreiten einer guten Lobby im politischen Feld für die inklusiven Bemühungen ist. Viele Einrichtungen, Gemeinden und Gemeinschaften versuchen inklusive Schritte umzusetzen und erzielen vielerorts beachtliche Erfolge. Trotzdem gibt es viel zu wenig zentral und gesamtpolitisch gesteuerte Hilfestellungen in Form der Bereitstellung von Ressourcen, Arbeitshilfen und Orientierungen. Es liegt im Aufgabenbereich einer inklusiven Führungskraft hierfür Kräfte freizusetzen und sich an einer konstruktiven Streitkultur auf politischer Ebene zu beteiligen, um wirksame Veränderung zu erzielen.

### Umgang mit Stabilität und Innovation

Und nun zu dem meiner Meinung nach wichtigsten Punkt inklusiv wirksamer Führung: der richtigen Balance von Stabilität und Innovation. Findet eine inklusive Führungskraft einen effektiven Umgang mit diesen beiden Elementen, kann ihre Führung Wirkung zeigen und eine lebendige, bunte Gemeinschaft erblühen lassen. Ein inklusiver Prozess ist für jede Gemeinschaft, Gemeinde oder Institution ein neuer Prozess, der nie oder zumindest äußerst selten zuvor gelebt oder in den eigenen Reihen erlebt wurde. Alle Beteiligten lassen sich auf neue Wege ein. Jede und jeder bringt seine individuelle Vorstellung des inklusiven Prozesses mit. Selbst wenn sich alle Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel geeinigt haben, bleibt ausreichend Spielraum für unterschiedliche Vorstellungen von Umgang, Geschwindigkeit, Methodik, dem Einbezug von weiteren Playern und vielem mehr. Und damit auch Spielraum für die Entstehung von Konflikten und Widerständen, wenn nicht alle genügend berücksichtigt oder in ihren Bedürfnissen wahrgenommen werden, wie oben in dem Punkt „Umgang mit Konflikten“ erläutert. Es wird nie der Fall sein, dass alle Beteiligten beispielsweise dasselbe Maß an Geschwindigkeit leben wollen. Der eine muss Neuerungen erst langsam verinnerlichen und erleben, während ein anderer sich wundert, warum man für diese Schritte viel Zeit investieren muss, wo doch die nächste Veränderung schon dringend wartet und umgesetzt werden sollte. Eine inklusive Führung muss erspüren, was die Beteiligten brauchen; dafür gibt es keine programmatische Theorie, die ein RICHTIG oder FALSCH vorgibt. Es bleibt die wichtige Aufgabe der Führungskraft sich regelmäßig einen Überblick über die Gesamtsituation und den Stand im Prozess zu verschaffen und eine Führungskompetenz im Hinblick auf die Steuerung der Gruppe auszubilden. Kompromisse müssen im Miteinander ausgehandelt werden, ebenso können unterschiedliche Verantwortungen zu einer individuellen Zufriedenheit trotz eines unterschiedlichen Bedürfnisses im Vorwärtkommen verhelfen.

So kann beispielsweise ein Prozessbeteiligter mit dem Bedürfnis nach schnellen Ergebnissen die regelmäßige Information der Presse übernehmen. Er bleibt so am Puls der Zeit, hat den notwendigen Überblick, wird ausreichend von allen Seiten informiert und übernimmt Verantwortung für einen zeitaufwendigen Teilbereich. Gleichzeitig sind andere entlastet, die mehr Zeit für die Gewöhnung an Neuerungen brauchen. Deutlich wird auf jeden Fall, dass die inklusive Führungskraft eigene Vorstellungen immer wieder für sich überprüfen und gegebenenfalls revidieren muss. Sie muss eine demütige Haltung einnehmen und sich als vorsichtiger Schrittgeber im Prozess verstehen – jederzeit bereit auch nochmals einen notwendigen Schritt zurück zu machen oder einer neuen Entwicklung zu folgen, die nicht absehbar war.

Als Methode bedient sich die Führungskraft hierbei der oben beschriebenen Redundanzen und einer Protokollierung des Prozesses. Sie wirkt damit Widerständen und aufkeimenden Konflikten entgegen und kann jederzeit Einblick in den Ablauf des Prozesses nehmen. Formulierte Teilziele können in der Gesamtgruppe überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Dieses Ausbalancieren – „Wer braucht wann was?“ und „Wie gerät der Prozess nicht ins Stocken?“ – ist zentrale Aufgabe einer wirksamen inklusiven Führung und verhilft in der gelingenden Umsetzung zu einer stetigen Entwicklung einer einladenden Gemeinschaft.



Ute Oberkampf-Bader

Dipl. Sozialpädagogin (BA), Systemische Einzel-, Paar- und Familientherapeutin (DGSP), Systemische Organisationsberaterin (SG).

Fachpolitische Vertretung Sozialtherapeutischer Verein e. V. und Leiterin des dazugehörigen Familienzentrums. Schwerpunkte: Vernetzende Arbeit im Gemeinwesen mit dem Fokus Inklusion, Frühe Hilfen und Ehrenamtsarbeit.

Kontakt: [info@famz-stv.de](mailto:info@famz-stv.de)

Textauszug aus: Anforderungen an Führung in inklusiven Prozessen – der Umgang mit Balance und Stabilität, Okt. 2014

## Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Lehrstellenmarkt.

Eine Herausforderung für das Management.

Christa Herter-Dank

Derzeit fokussieren sich Unternehmen und Betriebe, um den Folgen des demografischen Wandels zu begegnen, noch stark auf die Situation der „älteren“ Mitarbeitenden, weil diese in den kommenden Jahren quantitativ die Mehrheit in der Belegschaft bilden werden. Auch wenn die derzeitigen Führungskräfte meist selbst zu besagter Personengruppe gehören und die Potenziale dieses berufsbiografischen Abschnittes (z. B. größere Gelassenheit, Erfahrung im Umgang mit Menschen und betrieblichen Abläufen) im Fokus haben, müssen sie verstärkte Anstrengungen unternehmen, die Situation der Jugendlichen nicht aus den Augen zu verlieren. Nicht zuletzt aufgrund des anstehenden Fachkräftemangels und offener Lehrstellen ist es für Unternehmen und Betriebe eine Herausforderung, qualifizierte Auszubildende zu finden.

Jugendliche, die nach ihrem Schulabschluss eine betriebliche Ausbildung beginnen, haben erweiterte Ansprüche an die Ausgestaltung ihrer Lebensbezüge. Die sogenannte „Generation Y“ sucht Tätigkeiten, die sich zwar finanziell und existenziell für sie lohnen, die aber auch sinnerfüllt sind und darüber hinaus –mehr als bei vorangehenden Generationen – noch Platz bieten für ein Leben „out of the job“, also für Freizeit, Familie, Freunde und Medien. Dieser Anspruch birgt eine neue Herangehensweise an das „recruiting“ von Auszubildenden.

In Deutschland ist die Geburtenrate in den letzten Jahren und Jahrzehnten gesunken. Die derzeitige Quote von 1,4 Kindern pro Frau liegt laut Geißler (2014: 35) um ein Drittel unterhalb des für die demografische Bestandserhaltung erforderlichen Wertes. Dem gegenüber steht eine steigende Lebenserwartung: Die Menschen werden immer älter und bilden den Sockel der Bevölkerungspyramide der kommenden Jahrzehnte.

Um dieser Entwicklung standzuhalten, braucht es gut ausgebildete junge Menschen und qualifizierte Arbeitskräfte, die dem Arbeitsmarkt langfristig zur Verfügung stehen. Dennoch lässt sich eine gegenläufige Bewegung erkennen, die darin besteht, dass vor allem Absolventen der Hauptschule kaum mehr in eine qualifizierende Ausbildung eintreten. Die Gründe hierfür sind unterschiedlich.

„Seit den 1970er-Jahren sank der Anteil der Ausbildungsanfänger mit maximal Hauptschulabschluss von 79 % auf zuletzt 38 % (2010). Demgegenüber verdoppelte sich der Anteil der Auszubildenden mit einem mittleren Abschluss von 20 auf 43. Die Ursachen für den starken Rückgang der Auszubildenden mit niedrigen Schulabschlüssen sind in der Bildungsexpansion und der wachsenden Zahl von Schulabgängern mit mindestens mittlerem Abschluss, im gestiegenen Anspruchsniveau der Ausbildungsberufe, aber auch in der sich bis 2005 zuspitzenden Lehrstellenkrise und in einer veränderten Anspruchshaltung der Betriebe zu suchen. Aufgrund dieser Entwicklungen nahmen die Ausbildungschancen bildungsbenachteiligter Jugendlicher überproportional ab [...] Während sich das Lehrstellenangebot zum Beispiel in den vor allem von Hauptschülern nachgefragten Bau- und Baunebenberufen in den letzten anderthalb Jahrzehnten halbierte, entstanden im Dienstleistungssektor, so zum Beispiel im IT- und Medienbereich, viele neue, insbesondere auch für Abiturienten gedachte Ausbildungsberufe [...].“ (Granato/Ulrich 2014: 211)

Demnach haben sich speziell für Hauptschülerinnen und -schüler die Ausbildungschancen dahingehend verschlechtert, dass es zwar quantitativ mehr Ausbildungsplätze gibt, ihnen aber de facto weniger zur Verfügung stehen. Protsch (2014: 84) beschreibt, dass der Hauptschulabschluss inzwischen nicht mehr der Bildungsnorm entspricht, weder derjenigen, die von den Schulabgängern erwartet wird, noch derjenigen, die für Ausbildungsberufe im Berufssystem gilt. Dies führe, so Protsch, zu einem strukturellen Rückgang an Ausbildungsplatzbewerbern.

Die Bildungsexpansion der vergangenen Jahre hat dazu geführt, dass Hauptschüler eine vergleichsweise geringe Auswahlmöglichkeit an Ausbildungsberufen haben und dass mindestens ein Realschulabschluss notwendig ist, damit eine gute Passung zwischen den persönlichen Stärken (und Grenzen) und dem Wunschberuf, sowie den regionalen Gegebenheiten glücken kann. Ein Werkrealschulabschluss kann hier nur bedingt Abhilfe schaffen, wird er doch aus der Erfahrung heraus von vielen Betrieben und Unternehmen, wie beispielsweise Banken, nicht als vollwertiger „Mittlerer Bildungsabschluss“ anerkannt.

Protsch beschreibt ein „Upskilling“, das Ansteigen der kognitiven und nicht-kognitiven Anforderungen für die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger in den Betrieben, sowie ein „Upgrading“, den Prozess der Anhebung schulischer Einstellungsstandards wie Noten und Schulabschlüsse.

„Ein Upgrading hat beispielsweise dann stattgefunden, wenn in der Vergangenheit für bestimmte Ausbildungsberufe in der Regel ein

Hauptschulabschluss ausreichte, heute aber ein Realschulabschluss vorausgesetzt wird.“ (Protsch 2014: 57)

Es braucht, so Protsch, sogenannte „gatekeeper“, berufliche Akteure auf der regulativen Seite des Übergangs. Dies können Personen sein, die in den Betrieben tätig sind, aber auch Institutionen und Einrichtungen oder Bund und Land.

„Den Gatekeepern kommt an wichtigen Übergängen im Lebensverlauf eine bedeutende Rolle zu. Sie strukturieren den Zugang zu knappen Gütern – hier Ausbildungsplätzen – und generieren so ungleiche Chancen und Risiken für die am Übergang stehenden Individuen. [...] Sie sind die maßgeblichen Entscheidungsträger im Ausbildungssystem: Auf der regulativen Ebene legen sie die rechtlichen Bedingungen, die Ausbildungsinhalte und Anforderungen fest; auf der Ebene der Betriebe und weiterer Ausbildungsträger wählen sie aus, wem der Zugang zu Ausbildung gewährt wird.“ (Protsch 2014: 17)

Eine weitere Herausforderung ist die Entwicklung zu einer Wissensgesellschaft mit wissensintensiven Beschäftigungsbereichen, die sich auf die Wahl des Ausbildungsberufes deutlich auswirkt. Durch sie erweitern sich die Anforderungen vom einmal erlernten Wissen zum arbeitsübergreifenden Denken in Zusammenhängen und zu einem flexiblen Einsatz von Ressourcen, wie Arbeitszeit, Arbeitseinsatz und Arbeitsort.

Was heißt das nun für Führung als Aufgabe im demografischen Wandel?

Protsch (2014: 207) führt zum Thema „Passung von Auszubildendem und Ausbildungsstelle“ an, dass die bisher gängige einseitige Fokussierung der Förderung der Ausbildungsreife für Jugendliche im Übergang von der Schule zum Beruf nur wenig zielführend ist, weil die betriebliche Einbindung fehlt und damit die Chance auf eine Übernahme in eine Lehrstelle unwahrscheinlich ist.

Führungskräfte in Betrieben und sozialen Einrichtungen sollten diejenigen Modelle favorisieren, die eng am Ausbildungsplatz ansetzen und somit eine enge Verzahnung zum Betrieb herstellen. Auf diese Weise werden unsichere Übergänge vermieden und klare Abläufe geschaffen. Außerdem verringert sich das Risiko eines Ausbildungsabbruches und damit einhergehender Erfahrung des Versagens für die Auszubildenden.

Daneben gibt es im Rahmen der Personalgewinnung die Möglichkeit, Anreize für Jugendliche zu schaffen, beispielsweise eine Talent-



förderung auszuloben oder Veranstaltungen, wie die „Woche der Azubis“ durchzuführen. Gelingende Beispiele findet man hier in der Wirtschaft, die sich analog auf soziale Einrichtungen übertragen lassen.

Zum Ausgleich des demografischen Wandels sind darüber hinaus generationenübergreifende Ansätze in Unternehmen notwendig: Teamstrukturen, die die jeweiligen Kompetenzen der verschiedenen Alters- und Erfahrungsgruppen zum Tragen bringen, betriebliche Gesundheits- und Präventionsförderung, attraktiv gestaltete und ergonomisch ausgestattete Arbeitsplätze und **flexible** Arbeitszeitmodelle tragen dazu bei, die Mitarbeitenden lange arbeits- und leistungsfähig zu erhalten und Fluktuation zu vermeiden.

Zu einer flexibleren Nutzung des Fachkräftepotenzials schlägt Protsch vor, „die hohe Spezialisierung vieler Ausbildungsberufe zugunsten breiter angelegter Berufsbilder zu verringern, um die enge Verknüpfung von spezifischen Zertifikaten und Erwerbschancen sowie beruflichen Einsatzbereichen zu lockern.“ (Protsch 2014: 208) Somit wäre die Attraktivität der Ausbildungs- und Arbeitsplätze gesichert und könnte langfristig aufrechterhalten werden.

Heiderose Jacobi (2013), Leiterin Personal- und Sozialunternehmen bei der Benteler Automobiltechnik Eisenach GmbH, beschreibt als zentrale Führungsaufgabe die Motivation der Mitarbeiterschaft. So hat ihr Unternehmen beispielsweise eine Qualifizierungsmaßnahme zum „Betrieblichen Demografieberater“ angeboten, an der die gesamte mittlere Führungsebene teilgenommen hat. Im Thüringer Netzwerk Demografie (TND), an dem Sozialpartner, Handwerkskammern, Berufsbildungsträger sowie Wissenschaftler teilnehmen, konnte der Betrieb sich auditieren lassen. Jetzt sind die ausgebildeten Berater in anderen Unternehmen tätig und sensibilisieren die Mitarbeiterschaft samt Leitungsebene für die Auswirkungen des demografischen Wandels und bieten Hilfestellung an. Aspekte zum Thema sind zum Beispiel Personalmarketing, Wissenstransfer, Arbeitszeitgestaltung, lebenslanges Lernen und Arbeitsplatzorganisation.

Gefordert ist ein inklusives Bildungs- und Ausbildungssystem der Betriebe, in dem sich alle Beteiligten sicher fühlen können, weil die jeweils unterschiedlichen Ressourcen und Anforderungen Beachtung und Umsetzung erfahren.

In Betrieben und Unternehmen, die dem demografischen Wandel aktiv begegnen wollen, muss eine Kultur des lebenslangen Lernens Einzug halten beziehungsweise ausgebaut werden. Regelmäßige Weiterbildungen und der Erwerb von neuen Qualifikationen geben jüngeren und

älteren Beschäftigten die Sicherheit, mit den Entwicklungen Schritt halten und den Wandel bewältigen zu können. Das dabei gewonnene Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Bewältigung der sich ständig wandelnden beruflichen Herausforderungen ist eine wichtige Grundlage für die Gesundheit der Erwerbstätigen. Auch und gerade in Zeiten von demografischem Wandel.

### Literatur / Quellen

- Geissler, Rainer: Die Sozialstruktur Deutschlands. Wiesbaden 2014.
- Granato, Mona/Ulrich, Joachim Gerd: Soziale Ungleichheiten beim Zugang in eine Berufsausbildung. Welche Bedeutung haben die Institutionen?. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaften, 17, 2014, S. 205–232.
- Jacobi, Heiderose: Auszeichnung für Eisenacher Automobilzulieferer Ein Gütesiegel für das Personalmanagement, in: ME Artikel-dienst der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie. Berlin 2013.
- Protsch, Paula: Segmentierte Ausbildungsmärkte. Berufliche Chancen von Hauptschülerinnen und Hauptschülern im Wandel. Opladen 2014. <http://dx.doi.org/10.3224/86388050> (Stand: 25.11.2014).



Christa Herter-Dank

Dipl. Sozialpädagogin (FH), Systemische Beraterin (SG)

Bereichsleitung Fachdienst Jugend, Bildung, Migration der Bruderhausdiakonie im Ermstal.

Koordination von ZiB-Zeitintensive Betreuung Ermstal-Alb; Schwerpunkte: Beratung und Begleitung von Jugendlichen, Mädchen- und Frauenarbeit, Berufsorientierung, Arbeit mit freiwillig sozial Engagierten, Netzwerkarbeit, Projektmanagement

Kontakt: [christa.herter-dank@bruderhausdiakonie.de](mailto:christa.herter-dank@bruderhausdiakonie.de)

Textauszug aus: Der demografische Wandel – Herausforderungen für Führungskräfte Sozialer Arbeit am Beispiel der Situation auf dem Lehrstellenmarkt, Sept. 2014

## Generation Y - Impulse für das innerbetriebliche Kommunikationsmanagement

Iris Maier-Strecker

Wenn es um die Verantwortung in der Arbeitswelt von morgen geht, ist immer wieder von der Generation Y zu hören und zu lesen. Dieser jungen Generation Y wird großes Selbstbewusstsein zugeschrieben. Das macht sie interessant. Die Befassung mit der Generation Y wirft aber gleichzeitig die Frage auf, wie sich soziale Einrichtungen dem Miteinander der jungen mit den älteren Generationen stellen. Denn, „die Herausforderung für uns ist nicht eine Generation, sondern, die Wünsche der verschiedenen Generationen in Einklang zu bringen.“ (Buchhorn/Werle 2011)

### Das Interesse an der Generation Y

In den Medien wird die sogenannte Generation Y in den letzten Jahren vielfach beschrieben – auch verschrien – und es wird über die Frage diskutiert, ob sie tatsächlich anders ist. Sie sei „wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee“ (Buchhorn/Werle 2011). Regeln und Werte würden durch sie auf den Kopf gestellt. Laut Spiegel online wurden die Angehörigen dieser Generation in den 1980er- und 1990er-Jahren geboren. Sie wuchsen in weitgehend gesicherten oder wohlhabenden Verhältnissen auf. Sie waren der ganze Stolz der Eltern und wurden schon im Alter von fünf Jahren gefragt, wo es im Urlaub hingehen soll. Sie wurden allseits gefeiert und deshalb auch in den USA „trophy kids“ genannt.

Sie sind von klein auf gewohnt, sich mit Autoritäten auf Augenhöhe auseinanderzusetzen. „So fordern sie nicht nur Feedback – sie geben es auch gerne – ungefragt.“ (Buchhorn/Werle 2011). Prägend ist ihr Aufwachsen mit der Selbstverständlichkeit des Internets zu allen Tages- und Nachtzeiten. Als eine gesicherte Erfahrung gilt es, dass fast jeder jederzeit überall in der globalisierten Welt erreichbar ist. Die Generation Y definiert sich selbst in Abgrenzung zu allen, die vor 1985 geboren wurden und zu denjenigen, die die Welt angeblich nicht mehr verstehen. Im Begriff „Ahnen“ kommt dies bei Ursula Kosser zum Ausdruck (vgl. Kosser 2014).

### ... in Bezug auf Erwerbsarbeit

Es heißt, die Menschen dieser Generation sind flexibel bezüglich ihrer Arbeitszeit, des Arbeitsortes und ihres Umgangs mit Anforderungen.

Sie sind ständig online und können sich deswegen Flexibilität und Mobilität leisten. Deshalb werden sie auch „Digital Natives“ genannt. Sie sind begeisterungsfähig für Veränderungen. Sie sind qualifiziert und selbstbewusst und haben hohe Ansprüche an den Arbeitsplatz. Sie bringen einen Mix aus Leistungsdenken und ausgeprägtem Faible für weiche Faktoren mit.

Die Überzeugung von sozialstaatlichen Grundfesten einer Solidargesellschaft können sie kaum nachvollziehen. So glauben sie nicht an die staatliche Rente. Sie wissen, dass sie in der Arbeitswelt gebraucht werden und können es sich deshalb leisten, ihre Vorstellungen von individueller Lebensgestaltung zum Anspruch zu erheben. So steht eine ausgewogene Work-Life-Balance ganz oben auf ihrer Prioritätenliste (Kerbusk, 2014).

Vom Unternehmen oder Arbeitgeber erwarten sie darüber hinaus eine hohe Aufmerksamkeit, Förderung der persönlichen Weiterentwicklung, regelmäßige Rückmeldung (Feedback) und die unbedingte Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie bevorzugen flache Hierarchien beziehungsweise fordern eine plausible Rechtfertigung für vorhandene Hierarchien ein. Sie sind bereit sich phasenweise intensiv zu engagieren. Allerdings ist hierbei die Sinnhaftigkeit Voraussetzung des Tuns. Ein Vorstand eines diakonischen Trägers stellt fest, „Die Generation um die 30 tickt wirklich ganz anders“, und meint damit deren Verständnis von Professionalität.

Statussymbole wie Dienstwagen, „schicke“ Titel oder Einzelbüros sind ihnen weniger wichtig als den Generationen davor. „Sie ziehen sich raus und machen ihr Ding. Wenn es ihnen nicht passt, dann gehen sie.“ (Buchhorn/Werle 2011) Dies bestätigen Erfahrungen mit jungen Menschen in den Freiwilligendiensten des Diakonischen Werkes Württemberg.

Zuschreibungen wie „Premiumkundenhaltung“ der Mitarbeitenden oder die „Ochsentour“ haben ausgedient. Es wirkt, als habe der Beruf nicht mehr den Ausschließlichkeitscharakter im Leben wie für ältere Mitarbeitende (Schöpfer 2014).

Diese neuen Haltungen und Herangehensweisen machen nicht vor einzelnen Disziplinen Halt, sondern treffen auch für angehende oder junge Pfarrerinnen und Pfarrer zu, die sich mit dem innerkirchlich vorausgesetzten Verständnis der Sieben-Tage-Woche schwertun und innerhalb der Landeskirche andere Regelungen beispielsweise in Bezug auf Teilzeit einfordern. Innerhalb der verbandlich organisierten Ärzteschaft gibt es Stimmen, die davon sprechen, dass es derzeit nicht um

einen (allseits beklagten) Ärztemangel geht, sondern um einen Arbeitszeitmangel. Junge Ärzte sind nicht mehr bereit im großen Stil Überstunden zu machen oder ständig erreichbar zu sein. Ähnliches vollzieht sich auch bei Sozialarbeiterinnen und -arbeitern sowie Juristinnen und Juristen.

Im Deutschen Ärzteblatt wird ein älterer Arzt zum Arbeitsplatzwahlverhalten jüngerer Kollegen zitiert, nachdem ein junger Arzt in seinem Haus hospitiert hat. „Herr Professor, die Hospitation in ihrer Klinik war klasse. Sie kommen in meine engere Wahl. – Die Generation Y sei offenbar der Meinung, dass nicht der Mensch sich nach dem Beruf, sondern der Beruf und das Unternehmen nach dem einzelnen Menschen zu richten habe“, so der Mediziner (Kosser 2014: 43). Er versteht seine Welt nicht mehr, in der doch bisher galt, dass ein junger Arzt einem Chefarzt mit einer gewissen Dankbarkeit und Ehrfurcht vor dem Titel und der Erfahrung begegnet.

Kritisch wird der Generation Y zugeschrieben, sie sei antriebsarm und oberflächlich. Wieso sollen sie sich mit etwas auseinandersetzen, wenn doch jegliche Information aus dem Internet geholt werden kann. Es wird vermeldet, die Jungen sind wenig kritikfähig und haben Probleme mit Rückschlägen umzugehen. Sie langweilen sich schnell und haben wenig Durchhaltevermögen. Sie sind wenig belastbar, konsumverwöhnt, schnell unzufrieden, lieben keine Routinejobs und haben geringe Eigeninitiative bei ausgesprochen wenig politischem Interesse (Bund/Heuser/Kunze 2013).

Junge Generationen haben mit ihrer jeweiligen Sicht auf die Welt schon immer Unverständnis bei den älteren ausgelöst. So fühlte sich auch Aristoteles 300 v. Chr. provoziert: „Wenn ich die junge Generation anschau, verzweifle ich an der Zukunft der Zivilisation“. So löst die sogenannte Generation Y mit ihrem eigenen Zeitgeist zumindest Erstaunen und Unverständnis aus. Dennoch gibt es einen entscheidenden Unterschied:

Diese junge Generation weiß die Macht der Demografie hinter sich. Wer auf den Arbeitsmarkt kommt, geht selbstverständlich davon aus, dass er/sie wechseln kann und Ansprüche stellen kann, weil er/sie für den Arbeitsmarkt wertvoll ist (Buchhorn/Werle 2011). Die Annahme, dies würde auf den sozialen Arbeitsmarkt nicht zu treffen, wäre ein fataler Trugschluss.

Die beschriebene Generation Y umfasst sicher nicht alle jungen Menschen unserer Gesellschaft, sondern den Teil der jüngeren Menschen, die sicher, relativ wohlhabend und gut gebildet aufgewachsen sind. Da

dies die Menschen sind, die heute schon und in den nächsten Jahren zunehmend Verantwortung, auch in sozialen Organisationen, tragen werden, lohnt die Befassung mit ihnen.

### **Innerbetriebliche Kommunikation**

Mitarbeitende gehen auf dem Hintergrund ihrer beruflichen Sozialisationen verschieden mit den Megathemen des Wandels der Sozialen Arbeit (UN-BRK, Inklusion, neues Verständnis der Pflege, demografischer Wandel, Dezentralisierung und Sozialraum) um. Die Herausforderungen an soziale Organisationen sind groß. Umso wichtiger ist die Erkenntnis: Die „Ressource“ Mitarbeitende ist kein Selbstläufer. Menschen in ihrer ganzen Unterschiedlichkeit für die Zukunft der sozialen Arbeit stark zu machen, setzt einen Bewusstmachungsprozess und ein Konzept der Personalführung voraus, welches wesentlich auf innerbetrieblichen Kommunikationsfähigkeiten und Kommunikationsstrukturen aufbaut.

Fällt die Kommunikation zwischen Älteren und Jüngeren schwer, weil Organisationen bei der Bewältigung der Frage des demografischen Wandels und der „Generationenbrücke“ meist die Perspektive der Älteren einnehmen? Bei genauerem Hinsehen fällt auf, dass die Kommunikation zwischen den Generationen der Mitarbeitenden nicht mehr selbstverständlich den gewohnten innerbetrieblichen Abläufen und Strukturen entspricht. Bewusste Kommunikation setzt das Bemühen um Verständnis des Gegenübers voraus. Folgende Anregungen können zum „Brückenbau“ genutzt werden:

### **Managing Diversity oder das Miteinander der Generationen**

Der Diversity-Ansatz geht von der Unterschiedlichkeit der Menschen und der Überzeugung aus, dass die menschliche Vielfalt eine Bereicherung unseres gesellschaftlichen Lebens ist. Wenn wir innerhalb von Organisationen diese Unterschiede als Ressource nutzen, können alle davon profitieren. Aus diesem Verständnis von Vielfalt heraus wurde der Ansatz der Managing Diversity entwickelt. Dieser stellt die Unterschiede der Vielfalt als Schlüssel zum Erfolg dar.

Für die verbandliche Jugendarbeit und für Schulen wurde das Trainingsprogramm „Eine Welt der Vielfalt“ entwickelt. Dieser Ansatz ist international erprobt und versteht sich als interaktiv angelegtes Diversity- und Anti-Diskriminierungstraining. In diesem werden die Teilnehmenden zu Schritten ermutigt, Bedingungen für die Akzeptanz

und die positive Bewertung von Vielfalt zu schaffen. Kern des Trainingsprogramms ist das kooperative Lernen. Innerhalb von sozialen Organisationen können durch diese oder vergleichbare Kommunikationsmethoden Menschen der verschiedenen Generationen zusammengebracht werden, um sich gemeinsam mit den Zielen der Organisation zu befassen und diese kreativ umzusetzen (Wilpert 2004: 46 ff.).

## **Kultur- und Kommunikationsmanagement**

---

Die Schaffung einer Basis für eine generationenübergreifende Kommunikation und deren Steuerung ist Führungsaufgabe. Viele Abläufe in sozialen Organisationen beruhen auf den Wertesystemen der älteren Generationen. Arbeitsprozesse müssen aber für alle gelten und folglich auch auf die junge Generation abgestimmt werden.

Gegenseitiges Mentoring zur Reflexion der eigenen Prägungen und Werte ist sinnvoll. Junge Mitarbeitende können Mentoren von älteren sein, wenn die generationenübergreifende Kommunikation bewusst verbessert werden soll. Das gegenseitige Mentoring gelingt nur, wenn gegenseitiges Verständnis als Ziel der Organisation formuliert wird (Huber 2013: 50).

- Organisationen können ihr Kulturmanagement auf die Perspektiven und Bedürfnisse verschiedener Generationen ausweiten, indem gezielt innerbetriebliche Projekte angeboten werden, die zu generationenübergreifendem Miteinander ermuntern, wie beispielsweise ein Betriebschor, Gemeinschaftssport, ehrenamtlicher Einsatz mit Freistellung zur Spielplatzsanierung (Bosch) et cetera.
- Rituale als feste Bestandteile eines innerbetrieblichen Kulturmanagements haben eine besondere identitätsstiftende Bedeutung. Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und aus verschiedenen Altersstufen können Rituale mit Leben füllen. Mit Ritualen lässt sich Komplexität reduzieren, wenn sie wertschätzend Übergänge, Abschiedsprozesse, besondere (Gemeinschafts-)Erfolge hervorheben, Jubiläen gestalten und Feedback geben. „Sie können darüber hinaus mitten in Brüchen das Gemeinsame sichtbar machen, die Situation in einen neuen Rahmen stellen, das Ganze wieder an den Koordinaten ausrichten.“ (Coenen-Marx 2010: 128)
- Talente können durch Talentscouts (z. B. bei der AOK) gezielt gefördert werden. Voraussetzung ist die Grundüberzeugung, innerhalb der Personalentwicklung keinesfalls Talente verkümmern zu lassen. Wie oben beschrieben hat insbesondere die junge Generation den Wunsch nach kontinuierlichen Ansprechpartnern, regelmäßigem Feedback und gezielter Karriereförderung.

- Die Besonderheiten der Mitarbeitenden verschiedener Altersstufen können für betriebliche Interessen genutzt werden. Vorstellbar ist, dass die Umsetzung eines Projektergebnisses besondere Ausdauer und einen langen Atem voraussetzt oder ein anderes Stellenprofil von einer hohen, flexiblen Einsatzbereitschaft in Bezug auf Arbeitszeiten profitiert.

## Fazit

Die Verantwortlichen der Personalentwicklung müssen die langjährigen Mitarbeitenden sowie deren Arbeitssituationen und Motivationen im Blick haben und müssen wissen, dass künftige Herausforderungen an soziale Organisationen nur mit den jungen Mitarbeitenden bewältigt werden können. Es wird deutlich, dass ein einfaches Weiter-so mit der nächsten Generation nicht möglich sein wird. Mit dieser Grundhaltung lassen sich Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y nicht als neue Mitarbeitende gewinnen und halten. Es stehen notwendige Veränderungen in der Kommunikationskultur sozialer Organisationen an, um das Arbeitsfeld für diese Generation attraktiv zu machen.

## Literatur / Quellen

- Coenen-Marx, Cornelia: Unternehmenskultur im Führungsalltag. In: Hofmann, Beate: Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte. Stuttgart 2010.
- Buchhorn, Eva/Werle, Klaus: Generation Y. Die Gewinner des Arbeitsmarktes. In: Spiegel online am 07.06.2011, <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html> (Stand 18.11.2014)
- Bund, Kerstin/Heuser, Uwe Jean/Kunze, Anne: Generation Y. Wollen die auch arbeiten?, DIE ZEIT, Nr. 11, 2013, <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt/komplettansicht> (Stand 18.11.2014)
- Huber, Karl-Heinz: Junge Führungskräfte – ältere Mitarbeiter. Veränderte Führungskonstellationen im Zuge des demografischen Wandels. In: Personalführung, 7, 2013, S. 44–50.
- Kerbusk, Simon: Generation Y. Jetzt reicht's mal! In: Die Zeit, Nr. 35, 2014, <http://www.zeit.de/2014/35/generation-y-studenten-box-2> (Stand 18.11.2014)
- Kosser, Ursula: Ohne uns. Die Generation Y und ihre Absage an das Leistungsdenken. Köln 2014.
- Schöpfer, Dorothee: Alle Besen kehren gut. In: Sonntag Aktuell, 08.02.2014, S. 4.
- Wilpert, Czarina: Diversity und „Managing Diversity“ – Sensibilisierung für Vielfalt und ihre Gestaltung. In: Corsa, Mike/Strecker,



Martin (Hgg.): Mitten drin und außen vor. Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund und die Evangelische Jugend – auf dem Weg zum Miteinander. Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in der Bundesrepublik Deutschland e. V. (aej), Hannover 2004, S. 46–55.



Iris Maier-Strecker

Dipl. Soz. Päd. (FH), systemische Familientherapeutin (HSI)

Diakonisches Werk Württemberg, Abteilung Behindertenhilfe/Psychiatrie, Referentin

Schwerpunkte: Geschäftsführung Fachverband Psychiatrie, Themen sind u. a. Wohnen ambulant und im Heim, Hilfeangebote für besondere Bedarfe/Schnittstellen, Inklusion und Sozialraum;

Kontakt: maier-strecker.i@diakonie-wue.de

Textauszug aus: Das Miteinander der Generationen – Herausforderungen für das Personalmanagement in sozialen Organisationen, Nov. 2014

## Stakeholder-Beteiligung – zwischen Risiko- minimierung und Chancenerweiterung

Christine Spanninger

Die Geschehnisse von Unternehmungen werden in hohem Maße von äußeren Faktoren und Akteuren beeinflusst. Gerade Organisationen im Non-Profit-Sektor haben es mit einer komplexen Gemengelage an Erwartungen, Interessen, Anforderungen und Eigenheiten externer Anspruchsgruppen, sogenannter Stakeholder, zu tun. Dazu gehören etwa Nutzergruppen, Angehörige, ehrenamtlich Engagierte, Geldgeber, Kooperationspartner/innen, Politik, Medien, die häufig unterschiedliche, zum Teil auch divergierende Anliegen und Interessen vertreten. Neben den internen Stakeholdern, wie beispielsweise Mitarbeitenden und Mitgliedern, sind sie oft einflussreiche Akteure, und zwar ganz unabhängig davon, ob ihre Ansprüche rechtlich legitimiert sind. Führungskräfte

in diakonischen Organisationen stehen daher vor der Herausforderung mit den verschiedenen Ansprüchen und Anforderungen konstruktiv umzugehen, um diese Anspruchsgruppen – im Sinne des Unternehmensauftrags – sinnvoll und gewinnbringend einbeziehen zu können.

Wie und wozu externe Akteure einbezogen werden, hängt wesentlich von der Grundorientierung des Stakeholder-Ansatzes ab. Hier lassen sich folgende Ausrichtungen unterscheiden (Donaldson/Preston 1995: 88; nach Schuppisser 1994: 13f.):

- Deskriptiv: Die Beschreibung der Stakeholder liefert ein realitätsnahes Bild der Unternehmensumgebung und dient der Einordnung von Stakeholder-Interessen.
- Normativ-ethisch: Stakeholder-Orientierung erfolgt auf Grundlage einer normativen Prämisse, z.B. „alle sollen einbezogen sein“. Dieser wertrationale Ansatz basiert auf einer moralischen oder ethischen Argumentation.
- Instrumentell: Mit der Stakeholder-Orientierung wird ein bestimmtes Ziel verfolgt. Dieser zweckrationale Ansatz fokussiert in aller Regel die Sicherung des unternehmerischen Erfolgs.

Je nachdem, welche dieser Grundorientierungen überwiegt, werden Anspruchsgruppen unterschiedlich berücksichtigt und bewertet. In der instrumentellen Perspektive rücken Macht und Einflussgrad eines Stakeholders häufig in den Mittelpunkt, wohingegen aus einer normativ-ethischen Perspektive der faktische Einfluss eines Stakeholders zunächst keine Rolle spielt. Während diese Unterscheidungen in der Literatur zum Teil kontrovers diskutiert werden, finden sich in der Praxis – auch im Profit-Bereich – häufig Mischformen. Die Einbindung von Anspruchsgruppen begründen viele Unternehmensvertreterinnen und -vertreter zum einen mit einem positiven Effekt zur Erhöhung des nachhaltigen Unternehmenserfolges (instrumenteller Ansatz). Gleichzeitig gewinnt eine ethisch-normative Motivation im Rahmen einer Corporate Social Responsibility (CSR – Unternehmerische Sozialverantwortung) in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung (vgl. Akzente/Institute 4 Sustainability 2010). Bei den stärker instrumentell orientierten Ansätzen fällt jedoch auf, dass diese in der Vergangenheit häufig „defensiv“ im Sinne eines effektiven Risikomanagements zur Minimierung von Reputationsrisiken ausgerichtet waren. Laut einer aktuellen Studie zur Stakeholder-Integration (vgl. Lintemeier u. a. 2013) sieht eine Mehrheit von 68 Prozent der befragten Unternehmen im Stakeholder-Management ein Instrument des systematischen Beziehungsmanagements, um unternehmerische Gestaltungsspielräume zu realisieren. Bei 38 Prozent ist Stakeholder-Management obligatorischer Bestandteil von Entscheidungsprozessen (branchenübergreifend). Weitere 65 Prozent nutzen das Stakeholder-Management im Hinblick

auf die Gestaltung der Reputation. In 37 Prozent der Fälle dient es dem Konfliktmanagement mit kritischen Stakeholdern.

## **Stakeholder-Orientierung im Non-Profit-Sektor**

---

Im Unterschied zur Privatwirtschaft, zeichnet sich die Stakeholder-Situation im Non-Profit-Bereich durch einige Besonderheiten aus, die für das Stakeholder-Management hohe Relevanz haben:

- Die Beteiligung von freiwillig Engagierten/Ehrenamtlichen und/oder Vereinsmitgliedern (mit unterschiedlich hohem Einbindungsgrad) stellt eine wichtige (personelle) Ressource dar.
- An gemeinnützige Organisationen werden von der Öffentlichkeit in der Regel andere Wertmaßstäbe angelegt als an privatwirtschaftliche Unternehmen. Dies betrifft wertgebundene Organisationen wie etwa diakonische Einrichtungen in besonderem Maße. Sie stehen daher unter einem höheren (öffentlichen) Legitimationsdruck.
- Soziale Organisationen erbringen ihre Dienstleistungen zumeist für vulnerable Personengruppen, die besonders benachteiligt, schutzlos oder abhängig sind. Als „Kundinnen und Kunden“ sind sie zentrale Stakeholder, die ihre Interessen selbst jedoch nur eingeschränkt vertreten können wie beispielsweise Menschen mit Behinderungen, pflegebedürftige Menschen oder Menschen in prekären Lebenssituationen.
- Soziale Dienstleistungen werden großteils nicht von ihren „Endverbraucher\*innen“ bezahlt sondern von Kostenträgern, die wiederum eigene Anforderungen an die Leistungserbringung stellen. Diese Erwartungen sind häufig nicht deckungsgleich mit den Interessen der Nutzerinnen und Nutzer (vgl. Theuvsen 2001: 5ff.).

Vor diesem Hintergrund werden Non-Profit-Organisationen auch als „Multi-Stakeholder-Organisationen“ bezeichnet, die multiple Anforderungen einbeziehen müssen.

## **Die Stakeholder-Analyse**

---

Methodische Basis für eine stakeholderorientierte Unternehmensführung ist das Instrument der Stakeholder-Analyse. Sie ist als Methode gut dazu geeignet, relevante Akteure im Umfeld der eigenen Organisation zu erkennen, zu verstehen und einzuordnen. Sie hilft zudem, „blinde Flecken“ aufzudecken und die Wahrnehmung für das Stakeholder-Umfeld zu sensibilisieren. Dabei ist es sinnvoll, Mitarbeitende unterschiedlicher Organisationseinheiten in diesen Prozess einzubeziehen, um ein möglichst differenziertes und multiperspektivisches Bild

aller Anspruchsgruppen zu zeichnen und die Mitarbeitenden frühzeitig in das Stakeholder-Management einzubinden.

Stakeholder-Analysen gibt es in unterschiedlichen Ausprägungen und Herangehensweisen. Zu den Kernelementen der Stakeholder-Analyse gehören die folgenden Schritte (vgl. Ruck u. a. 2006: 28):

**Identifizieren:** Wer sind unsere Stakeholder? Wer ist von unseren Aktivitäten – positiv, negativ, neutral – betroffen? Wer ist daran beteiligt? Sowohl formell als auch informell? Die Beantwortung dieser Fragen sollte möglichst konkret erfolgen, da es in einer Interessengruppe durchaus unterschiedliche Haltungen geben kann, etwa wenn es unter „den Angehörigen“ sowohl Unterstützer als auch Gegner des Vorhabens gibt.

**Priorisieren:** Wer hat welche Relevanz? Wer übt welchen Einfluss aus? Welchen Ansprüchen muss vorrangig entsprochen werden? Nicht alle Stakeholder können (und sollen) im selben Maße einbezogen werden. Daher ist es wichtig, eine entsprechende Bewertung vorzunehmen und Prioritäten zu setzen.

**Segmentieren:** Um die Komplexität der gesammelten Informationen zu reduzieren, werden Cluster gebildet. Hierzu können wiederum unterschiedliche Klassifikationen angewandt werden. Oft sind dies die Funktionen der jeweiligen Akteure, beispielsweise Klienten, Kostenträger, Dachverband. Es können aber auch andere/weitere Parameter wie Einstellung (contra, pro, neutral, unentschlossen et cetera), Beziehung (enge, lose, keine Bindung), Abhängigkeiten oder der Aktivitätsgrad (aktiv/passiv) genutzt werden. Dabei kann es durchaus erkenntnisreich sein, in Arbeitsgruppen unterschiedliche Parameter anzuwenden. Handlungsleitend ist in dieser Phase jedoch die Reduzierung der Komplexität (vgl. FH Nordwestschweiz/Uni Basel 2010: 10).

**Verstehen:** Die Motive, Anliegen und Erwartungen der Stakeholder zu verstehen und nachzuvollziehen ist ein wichtiger Schritt für die nachfolgende Kontaktgestaltung. Hier geht es im Wesentlichen um einen Perspektivwechsel, der auch dazu geeignet ist, Beziehungen der Stakeholder untereinander zu beleuchten und beispielsweise Loyalitäten zu erkennen.

Die Stakeholder-Analyse an sich entfaltet in der Regel bereits eine Wahrnehmungsveränderung bei den Betrachtenden und beeinflusst deren Haltung zu den Stakeholdern. Im Ergebnis bleibt die Stakeholder-Analyse jedoch eine temporäre und subjektive Realitätskonstruktion derjenigen, die sie erstellt haben. Sie bildet nicht zwangsläufig die

Wirklichkeit ab, wie sie von externen Akteuren wahrgenommen und empfunden wird. Daher erscheint es besonders wichtig, deren Sichtweise „auszuprobieren“ und die Aktivitäten der eigenen Organisation aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Dies kann auch dazu dienen, sich selbst – anders als in einer Mind Map – nicht mehr als Mittelpunkt der Landschaft oder als Zentrum des eigenen Stakeholder-Universums wahrzunehmen.

Wird die Stakeholder-Orientierung als organisationale Querschnittsaufgabe verstanden, sollten die Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus der Stakeholder-Analyse systematisch in die Geschäftsprozesse zurückfließen und dort „verarbeitet“ werden. Dabei erhält der Einbezug der Stakeholder-Perspektiven in die strategische Planung einen besonderen Stellenwert. Hier gilt es, die Erwartungen der externen Akteure mit den strategischen Zielen der Organisation systematisch abzugleichen und eine entsprechende Einbindungsstrategie zu erarbeiten.

### **Externe Stakeholder gewinnbringend beteiligen**

---

Im Hinblick auf die Formate, mit denen externe Stakeholder eingebunden werden, sind verschiedene Beteiligungsgrade zu differenzieren. Diese reichen von Information über Anhörung, Mitsprache und Mitwirkung bis hin zur Mitbestimmung. Wie intensiv einzelne Anspruchsgruppen beteiligt werden, richtet sich nach der gewählten Einbindungsstrategie. Versteht eine Organisation ihre Stakeholder-Orientierung eher defensiv, wird sich der Einbezug der Stakeholder darauf reduzieren, Risiken zu minimieren und sich auf „kritische Stakeholder“ konzentrieren (Risikoperspektive). Wählt man hingegen einen ressourcenorientierten Stakeholder-Ansatz, dominiert die „Chancenperspektive“. Dabei wird die Einbindung externer Stakeholder als potentielle Bereicherung für das organisationale Lernen verstanden. Im Hinblick auf die sich stetig verändernden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kann der Dialog mit Anspruchsgruppen von Unternehmen auch als „Trendradar“ oder „Frühwarnsystem“ (vgl. Akzente/Institute 4 Sustainability 2010: 6) genutzt werden, um aktuelle Entwicklungen mit ihren Chancen und Risiken möglichst frühzeitig aufgreifen zu können. In dieser Perspektive fungiert der Austausch mit externen Akteuren auch als Impulsgeber für (interne) Veränderungen und Innovationen. Eine aktuelle Studie zur Standortbestimmung von Stakeholder-Integration in Unternehmen kommt zu einer ähnlichen Einschätzung: „Denn der rasante Wandel des unternehmerischen Umfelds und die Agilität strategischer Entscheide ruft nach der Notwendigkeit, Anspruchsgruppen frühzeitig in Strategieprozesse mit einzubeziehen, deren Ansprüche zu

erkennen, ihnen zu begegnen und sie aktiv zu managen. Insbesondere die Interessen gesellschaftlicher (oft kritischer) Anspruchsgruppen werden öffentlich und teilweise hoch professionell an Unternehmen gestellt und durchgesetzt. Dies ruft nach unternehmerischem Handeln, das durch und nicht gegen diese Interessen unternehmerischem Entscheiden zu nachhaltiger Durchsetzungskraft verhilft.“ (Lintemeier u. a. 2013: 2)

### **Stakeholder-Orientierung und Führungshandeln**

Aktuelle Führungsstudien zeigen, dass Führungsaufgaben, Informationsflüsse und Stakeholder-Management vielschichtiger und verbundener werden und sich gleichzeitig die Taktung von Entscheidungszyklen beschleunigen (Leipprand u. a. 2010: 7f.). Die zunehmende Komplexität und der Umgang mit multiplen Stakeholder-Interessen bringen Führungskräfte in die Situation, sich ständig in „Zwickmühlen“ zu bewegen. Das Hin-und-her-gerissen-Sein zwischen verschiedenen Anforderungen erfordert eine Grundhaltung, die divergierende Interessen und Ambivalenzen als „Normalfall“ anerkennt und damit kompetent umzugehen versteht. Gunther Schmidt, einer der Pioniere des hypnosystemischen Ansatzes in Deutschland, spricht hier auch vom kompetenten Umgang mit „Multivalenzen“. Die Kunst besteht seines Erachtens darin, bei bleibender Vielschichtigkeit zu stimmigen Entscheidungen im Führungshandeln zu kommen. Dabei muss sich die Führungskraft bewusst sein, dass sie selbst auch ein Stakeholder der eigenen Organisation ist und keine objektive Perspektive vertritt, sondern stets auch eigene Interessen und Bedürfnisse „im Spiel“ hat. Diese anzuerkennen und zu reflektieren ist kontinuierliche Aufgabe professionellen Führungshandelns.

#### **Literatur / Quellen**

- Akzente/Institute 4 Sustainability (Hgg.): Stakeholder Relationship Management in Deutschland – Status Quo und Herausforderung. Eine Befragung. München/Berlin 2010. [www.akzente.de/fileadmin/Publikationen/PDF\\_Publikationen/akzente-Studie\\_Stakeholdermanagement\\_2010.pdf](http://www.akzente.de/fileadmin/Publikationen/PDF_Publikationen/akzente-Studie_Stakeholdermanagement_2010.pdf) (Stand: 19.06.2014).
- Fachhochschule Nordwestschweiz/Universität Basel: Nachhaltiges Management in Nonprofit-Organisationen. Stakeholdermanagement. Leitfaden für einen moderierten Gruppenprozess. Basel 2010, [www.proofit.ch/fileadmin/user\\_upload/proofit/\\_Infothek/Leitfaden\\_Stakeholdermanagement.pdf](http://www.proofit.ch/fileadmin/user_upload/proofit/_Infothek/Leitfaden_Stakeholdermanagement.pdf) (Stand: 19.06.2014).
- Leipprand, Tobias/Allmendinger, Jutta/Baumanns, Markus/Ritter, Jörg: Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und

Gesellschaft brauchen. stiftung neue verantwortung. Berlin 2010, [www.stiftung-nv.de/Fuehrungsstudie](http://www.stiftung-nv.de/Fuehrungsstudie) (Stand: 19.06.2014).

- Lintemeier, Klaus/Thiessen, Ansgar/Rademacher, Lars: Stakeholder Integration – Zum Wertschöpfungsbeitrag von Unternehmenskommunikation und Nachhaltigkeitsmanagement. Ergebnisband der Studie „Stakeholder-Integration“ 07–09/2012. München 2013. Management Summary unter: [http://www.knobel.ch/fileadmin/docs/Stakeholder\\_Management-Summary.pdf](http://www.knobel.ch/fileadmin/docs/Stakeholder_Management-Summary.pdf) (Stand: 19.09.2014).
- Ruck, Mario F./Noll, Christian/Bornholdt, Martin (Hgg.): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Bern/Stuttgart/Wien 2006.
- Schuppisser, Stefan W.: Stakeholder Management. Beziehungen zwischen Unternehmen und nicht-marktlichen Stakeholder-Organisationen – Entwicklung und Einflussfaktoren. Bern 2002.
- Theuvsen, Ludwig: Stakeholder-Management – Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. Münsteraner Diskussionspapier zum Nonprofit-Sektor Nr. 16, Münster 2001. [www.aktive-buerger-schaft.de/fp\\_files/Diskussionspapiere/2001wp-band16.pdf](http://www.aktive-buerger-schaft.de/fp_files/Diskussionspapiere/2001wp-band16.pdf) (Stand 19.06.2014)



Christine Spanninger

Dipl. Sozialarbeiterin (FH), Systemische Beraterin (FIT)

Fachbereichsleitung Arbeit, Migration und Sozialberatung beim Diakonischen Werk des Evangelischen Kirchenbezirks Breisgau-Hochschwarzwald; Schwerpunkte: Arbeitsförderung und Existenzsicherung im SGB II & III, EU-Programme, berufliche Frauenförderung, Diversity Mainstreaming, Migration und Flucht, Gesundheitsförderung, HIV / AIDS;

Kontakt: [christine.spanninger@diakonie.ekiba.de](mailto:christine.spanninger@diakonie.ekiba.de)

Text-Auszug aus: Über den Tellerrand hinaus – Externe Stakeholder gewinnbringend beteiligen, Sept 2014

## Betriebswirtschaftlich entscheiden = diakonisch handeln?

Führung in sozialen Einrichtungen im Spannungsfeld zwischen Auftrag und wirtschaftlichen Zwängen

Petra Mack

Wir sind an Schlagzeilen gewöhnt, in denen große Unternehmen Stellen kürzen und immer wieder Menschen entlassen. So prüft beispielsweise Siemens derzeit den Abbau von bis zu 10.000 Stellen und auch das Traditionsunternehmen Bosch, das sich seinen Werten sehr verpflichtet fühlt, hat mit der Entscheidung aus dem Solargeschäft auszusteigen, eine Entscheidung von großer Tragweite für die betroffenen Mitarbeiter gefällt.

Doch man sieht auch Schlagzeilen wie diese: „Diakonie kürzt Streikenden das Gehalt“ oder „Kürzen auf Kosten der Schwächsten, Länder wollen Eingliederungshilfen für Menschen mit Behinderung drastisch kürzen“. Hatte Altbundeskanzler Helmut Schmidt also doch recht mit seinen Worten: „Mit der Bergpredigt kann man keine Politik machen.“ Kann man mit der Bergpredigt ein soziales Unternehmen führen? „Betriebswirtschaftlich entscheiden = diakonisch handeln“, was für ein Widerspruch liegt (scheinbar) in dieser Aussage! Und dennoch ist beides in unserer Zeit wichtiger denn je.

Um die Nachhaltigkeit und langfristige Zukunftssicherung sozialer Einrichtungen zu gewährleisten, müssen auch dort immer stärker Entscheidungen an betriebswirtschaftlichen Faktoren ausgerichtet werden. Diese stehen zumindest scheinbar im Konflikt mit dem sozialen und diakonischen Auftrag und widersprechen nicht selten dem Bild, das auch die Öffentlichkeit von sozialen Leistungsträgern hat. Die Schere zwischen Anspruch und finanzieller Wirklichkeit geht schon seit Jahren immer weiter auf. Während in „guten Zeiten“ die Arbeit von sozialen Einrichtungen gelobt und der Einsatz für die Schwachen und Behinderten als gute Tat ausgezeichnet werden, kann in schlechten Zeiten die Kritik umso heftiger ausfallen.

Führung im Spannungsfeld zwischen diakonischem Anspruch und betriebswirtschaftlichen Herausforderungen, was für ein im wahrsten Sinne des Wortes spannendes Thema und noch spannender wird es, dieser Spannung im Alltag zu begegnen, sie auszuhalten und zumindest in vielen Teilen auch zu lösen.

Der ehemalige Ratsvorsitzende der EKD, Nikolaus Schneider, fordert in seinem Vortrag an der Katholischen Universität Eichstätt: „Wir müssen sowohl nach innen als auch nach außen deutlich sagen, dass wir Angebote nicht mehr aufrechterhalten können und wollen, wenn es den



Einrichtungen unmöglich gemacht wird, Gehälter nach den kirchlichen Arbeitsrechtsregelungen zu zahlen.“ (Schneider, 2012)

Spätestens hier müssen wir uns die Frage stellen, welche neuen, innovativen Wege wir finden müssen, welche Möglichkeiten ergreifen und umsetzen, um aus dieser scheinbaren Sackgasse herauszufinden? Wie können wir angesichts von Tarifdiskussionen und der Tatsache, dass die Kommunen schon heute rund 50 Prozent ihrer Ausgaben für soziale Tätigkeiten bereitstellen müssen, neue oder andere Wege finden, effizienter werden, Synergien neu überdenken und neue Märkte erschließen und dabei dennoch oder gerade deshalb unserem diakonischen Auftrag gerecht werden?

Eine gute Führungskraft muss sich im Alltag einmal auf die eine und ein andermal auf die andere Seite schlagen, um für das Ganze das Beste zu tun. In diesem Spannungsfeld ist die persönliche Haltung von wesentlicher Bedeutung. Bin ich glaubwürdig, ehrlich und transparent in meinen Entscheidungen? Es ist wichtig effizient und zukunftsweisend zu denken und zu arbeiten, die richtigen Ziele zu setzen und diese auch zu erreichen. Oder um mit Dietrich Bonhoeffer zu sprechen „Nicht Ideen oder Gesinnung, sondern Taten entscheiden.“ (Bonhoeffer 2005) Heute braucht es den Allrounder, den Mitarbeitenden mit hohem fachlichen Niveau, mit viel Verständnis für betriebswirtschaftliche Themen, den Pädagogen, den Sozialunternehmer – und immer noch die Identifikationsfigur sowohl für Mitarbeiter wie für Klienten. Ein Anspruch, der schier unmöglich zu erfüllen scheint.

Wer in diesem Spannungsfeld führen muss oder möchte, muss mitreißen können, braucht eine tiefe Passion, muss für sich Erfolg definieren und an seiner inneren Haltung arbeiten, Misserfolge durchhalten und in dem Bewusstsein handeln, dass dies alles nie ganz zu erfüllen ist.

Für mich bedeutet diakonisch handeln auch, wie ich Menschen und dem Leben begegne. Und es ist die Frage des WIE nicht des ob oder ob nicht! Ich muss unter den vorhandenen Rahmenbedingungen in diesem „Dilemma“ verantwortlich führen und entscheiden und möchte mich nicht hinter christlichen Werten verstecken, sondern sehe diese als Ressource und Stärke. Führungskräfte in Diakonie und Kirche müssen sich den betriebswirtschaftlichen Herausforderungen stellen und für sich einen Weg finden, dennoch ihren diakonischen Dienst zu tun.

Dr. David Lohmann (Pfarrer und Banker) hat in einem Vortrag der Diakonie Kassel ein interessantes und bedenkenswertes Szenario dargestellt: „Befreien Sie sich von dem Gedanken, Sie seien in der institutionellen Diakonie berufen, Gutes zu tun. Sie sind als soziales Unternehmen einzig dazu berufen, Geld zu verdienen, Ihr persönliches und das Geld des Unternehmens. Tut es das nicht, hat es seinen Daseinszweck – zumindest betriebswirtschaftlich – verwirkt. Jedoch wird das auch theologisch gefordert: Wer ein diakonisches Unternehmen

leiten möchte, muss das aus theologischer Erwägung heraus effizient tun.“ Viel zitiert und jedem bekannt ist das Gleichnis vom barmherzigen Samariter, die Grundlage für das diakonische Handeln. Ein Mann fällt unter die Räuber, viele Passanten lassen ihn liegen, einer bleibt stehen und kümmert sich um ihn. (Lukas 10,29–37)

Wir alle kennen das. „Jedoch aus theologischer Perspektive leistet der barmherzige Samariter durchaus das, was wir heute als Erste Hilfe bezeichnen würden, danach aber nimmt er professionelle Dienstleister in Anspruch. Er quartiert den unter die Räuber gefallenen in einer Herberge ein und entrichtet hierfür im Voraus den Preis.

Die theologische Perspektivverschiebung liegt darin, dass wir in der Diakonie immer der Meinung sind, wir wären die Samariter, und der Staat wäre der Herbergsvater. Das ist leider falsch, so Lohmann in seinem Vortrag. SIE sind der Herbergsvater und der Staat ist, wenn wir in dem Gleichnis bleiben wollen, der Samariter. Die Anbieter von sozialen Dienstleistungen erbringen in unserem Sozialstaat eine vertraglich geschuldete Leistung gegen vertraglich geschuldete Entgelte. Die Denkblockade, der wir schnell verfallen, liegt darin, dass wir das „diakonische“ Unternehmen mit dem Samariter in dem Gleichnis gleichsetzen und darüber verkennen, dass diakonische Unternehmen Organisationen sind, die ihren Zweck im Rahmen einer professionell erbrachten sozialen Dienstleistung erfüllen“. Lohmann räumt ein, „ich persönlich als Theologe finde das übrigens befreiend. Denn wir können davon ausgehen, dass auch in der jesuanischen Zeit die Herbergsväter rechnen konnten. In der Rechnung, die der Samariter im Voraus begleicht, wird durchaus eine Gewinnmarge kalkuliert gewesen sein. Und niemand findet das anstößig, zumindest ist die Geschichte in der Bibel zu finden.“ Für Lohmann heißt das, Moral und Effizienz passen durchaus zusammen. Der Samariter handelt moralisch, der Herbergsvater wirtschaftlich und, was das Entscheidende ist: „Der unter die Räuber Gefallene hat etwas davon. Ihm wird nämlich geholfen. Geld verdienen zu wollen ist nicht undiakonisch.“ (Lohmann,).

Wir erbringen eine Dienstleistung nicht nur aus purer Nächstenliebe, sondern mit einem klaren Ziel, und wir müssen wie der Herbergsvater wirtschaftlich handeln, um den Menschen Hilfe und Unterstützung geben zu können.

### **Betriebswirtschaftlich entscheiden: Das Instrument der Budgetierung**

Im direkten Verhältnis zu den oben genannten Ausführungen steht hier ein sicherer und guter Umgang mit betriebswirtschaftlichen „Werkzeugen“, sei es die Nutzung und Erstellung von Businessplänen zur Planung von Projekten oder das wichtige Thema der Budgetierung.

Peter Drucker ist einer der wenigen, wenn nicht überhaupt der Einzige, der das Budget schon immer als ein Management-Werkzeug und nicht als Instrument des Finanz- und Rechnungswesen (was es natürlich auch ist) definiert hat. (Drucker, 2005) „Saubere Budgets und eine funktionierende Budgetierung sind für Organisationen außerhalb der Wirtschaft in Wahrheit noch viel wichtiger als für Wirtschaftsunternehmen“, so Malik:

- „Das Budget ist das beste Werkzeug für erfahrene Manager, denn „darum herum“ kann er seine gesamte Planung und Arbeit organisieren. Er ist das beste Werkzeug für den unerfahrenen Manager oder eine Person, die neu in diese Position gekommen ist, um die Firma und seinen Verantwortungsbereich überhaupt kennen zu lernen.
- „Es ist das beste Instrument für den produktiven Einsatz von Schlüsselressourcen, insbesondere der Menschen; das Budget ist im Grunde das einzige Werkzeug, um Ressourcen überhaupt produktiv zu machen.
- „Es ist das beste Werkzeug für vorauslaufende Koordination aller Tätigkeiten eines Bereichs oder der Firma als Ganzer. Hier ist es wesentlich das Budget als Koordinationsmittel in der Organisation ein zu setzen“.
- „Das Budget ist das beste Instrument für die Integration der Mitarbeiter eines Bereichs samt seines Leiters in die Gesamtorganisation
- „Das Budget ist das einzige und gleichzeitig beste Werkzeug, um zu wissen, wie und wann man seine Pläne revidieren muss, wo bloße korrigierbare Abweichungen vorliegen und (viel wichtiger) in welcher Weise sich Umstände und Annahmen geändert haben, auf denen das Budget aufgebaut wurde“.
- „Und schließlich ist das Budget, eine der wichtigsten Grundlagen für wirksame und gute Kommunikation. Das Budget und alle damit verbundenen Auswirkungen und Folgen sind wohl wichtig genug, um es zu einem Gegenstand der Kommunikation zu machen. DAS ist es, worüber Mitarbeitende Bescheid wissen sollen, worüber sie reden sollen und was im Zentrum ihrer Arbeit stehen soll“. (Malik 2013: 346f) Es wird viel gesprochen darüber, dass es wichtig ist, wie intensiv sich Mitarbeitende mit dem Unternehmen identifizieren, wie ein Wir-Gefühl geschaffen werden kann. Erstaunlich ist, wie die Einbeziehung der Mitarbeiter in das Thema Budgetierung genau diesen Prozess fördert und ein gemeinsames Verständnis schafft für das, was zu tun ist. Natürlich werden die Dienste nicht leichter und die Mitarbeiter pro Schicht auch nicht mehr, aber das „Mitgenommensein“ in diesen Prozessen, das Gefühl zu haben, dass die Leitung auch in diesen Themen transparent ist, das schafft Identifikation.

Die sechs genannten Punkte sollten genügen, um das Budget und seine Erstellung ernst zu nehmen und es nicht allein den Controllern zu überlassen, sondern vielmehr in guter, konstruktiver Zusammenarbeit diese Ressourcen zu nutzen und voneinander zu profitieren. Nur so können wir im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten nachdenken, welche Projekte und Ideen umgesetzt und geplant werden können. Ein gemeinsames Verständnis mit unseren Führungskräften ist hier Grundlage und ich muss als „echte Pädagogin“ heute nach langer und intensiver Auseinandersetzung mit diesen Themen eingestehen: Es macht Spaß, es ist ein Teil geworden meiner Arbeit, ein wichtiger und selbstverständlicher Teil.

Betriebswirtschaftliches Entscheiden und Denken erlebe ich in der Praxis immer noch als ein Thema, das Zeit und gute Kommunikation erfordert. Es gibt immer noch viele Mitarbeitende, die sich bewusst für einen pädagogischen Beruf entschieden haben und denken, dass sie mit diesen Themen nichts zu tun haben und dass das die Aufgabe der Leitung ist.

Ja, Führung heißt heute vor allem auch in Bereichen der Diakonie sich diesen Themen zu stellen und hier die Grundlage zu legen auch für eine gute Arbeit mit den Menschen. Jedoch wird die Frage „Können wir uns das leisten?“ und „Wenn ja, wollen wir das?“ immer dringender. Prof. Dr. Klaus Schellberg sagte in einem unserer Seminare: „Wir können über den Inhalt der Kasse keine Befindlichkeitsrunde machen.“ (Debora, März 2014). Letzten Endes kommt es auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Organisation an, denn nur so kann ich die Arbeit mit den Menschen, die mir anvertraut sind, gut gestalten und nachhaltig sichern.

### Alte Fragen, neue Lösungen ...

Meiner Meinung nach ist es wichtiger denn je, Führungskräfte zu haben, die mit und in diesem Spannungsfeld arbeiten können. Wir brauchen Leitung, die sowohl das fachliche Know-how mitbringt aber auch die Bereitschaft, betriebswirtschaftliche Themen zu bearbeiten und zu entwickeln.

Die Ansprüche an Führungskräfte in Diakonie und Kirche haben sich stark verändert. Management ist heute mehr als Menschenführung, Betriebswirtschaftslehre oder „Geschäftemachen“. „Gerade deshalb benötigt man gute Führung, damit scheinbar Unentscheidbares und Widersprüchliches entschieden werden kann“, wie der Kybernetiker Heinz von Foerster einmal gesagt hat. (Foerster 2008)

In Zeiten knapper Ressourcen – und machen wir uns nichts vor, dies wird sich nicht ändern – brauche ich Führungskräfte, die mit hoher eigener Stabilität diesen Bogen spannen können und mutig genug sind,

Entscheidungen zu treffen, die vielleicht auch in der Gesellschaft nicht gut ankommen. Wir brauchen Führungskräfte, die mitreißen, trotzdem ihre Ideen gestalten und die Mitarbeitenden durch gute Kommunikation teilhaben lassen an diesem Spannungsfeld, ohne sie zu sehr zu belasten.

Ja, die Anforderungen und Erwartungen sind sehr hoch, aber ich glaube auch, dass die Besetzung von Führungspositionen in der Zukunft ein wesentlicher Faktor dafür sein wird, wie gut oder schlecht sich eine Einrichtung am Markt behaupten kann und in welcher Qualität und Nachhaltigkeit sie ihre Angebote positioniert. Deshalb kommt einer guten Personalentwicklung und entsprechenden Angebote in Aus- und Weiterbildung eine Schlüsselstellung in dieser Frage zu!

Als Führungskraft muss ich offen bleiben für Veränderungsprozesse und für das Neue. Ich muss mir Inhalte, Visionen und Ziele setzen; das gibt mir Energie nicht nur für die nächsten Schritte, sondern auch dafür, den Kopf nicht in den Sand zu stecken und zu jammern, anstatt zu handeln.

Das ist unser Alltag! Es hilft uns auch nicht weiter nach hinten zu schauen und den „guten alten Zeiten“ hinterher zu trauern, in denen wir das bekamen, was wir brauchten. Auch sollten wir nicht auf einen Retter warten, denn er wird nicht kommen. Helfen, ja helfen können wir uns nur selbst. Es ist viel besser die Herausforderungen des HEUTE anzunehmen und mit unserem Auftrag im Blick die Zukunft zu gestalten. Und deshalb ist es umso wichtiger, sein eigenes Profil zu schärfen und auch gegenüber Eltern, behinderten Menschen oder dem Kostenträger klar zu kommunizieren welche Leistungen erbracht werden und welche auch nicht.

Auch wenn das in der sozialen Branche nicht gerne gehört wird, so befinden wir uns doch schon längst in einem Konkurrenzumfeld, in dem jeder sehen muss, wie er sein Überleben sichert. Ist es heute nicht so, dass soziale Einrichtungen nicht anders als Wirtschaftsunternehmen danach trachten, wie sie besser, inklusiver und innovativer sein können, als die anderen. Trotz allem ist hier jedoch nach einem Lösungsansatz zu suchen, ob und welche Synergien wir über die einzelnen Träger hinaus schaffen können. Gerade für kleinere Einrichtungen stellt sich hier die Frage, in welchen Teilen man zusammenarbeiten kann.

Für Menschen, die eher am Rande der Gesellschaft stehen, da zu sein und Lösungen zu finden, dies in dem Bewusstsein von finanzieller Verantwortung zu tun, dabei das Spannungsfeld zwischen diakonischem Handeln und betriebswirtschaftlichen Entscheidungen nicht als Hemmschuh, sondern als tägliche Herausforderung anzunehmen, und meinen Glauben als Ressource zu sehen, das ist es, was mich motiviert und voran gehen lässt.

## Literatur

- Bonhoeffer, Dietrich: Zitateheft 2005
- Die Bibel, Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift. Gesamtausgabe. Stuttgart 1980.
- Drucker, Peter, F.: Management im 21. Jahrhundert. Bd. 2. Berlin 2005.
- Förster, Heinz von: Kybernetik. Berlin 2008.
- Lohmann, Dr. David: Im Auge des Taifun - Strategische Ausrichtung in Zeiten des Umbruch! Vortrag zur BDKS Fachtagung, Kassel 2013.
- Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt/New York 2013.
- Schneider, Nikolaus: Faire Arbeitsbedingungen durch den dritten Weg. Vortrag an der Katholischen Universität Eichstätt, 2012.



Petra Mack

Erzieherin, Heilpädagogin (HS Tübingen)

Geschäftsbereichsleiterin an der Nikolauspflge Stuttgart, verantwortlich für den Bereich Blinde und Sehbehinderte Menschen mit zusätzlichen Behinderungen. Schwerpunkte: Wohnen, Tagesstruktur, ambulante Hilfen und Werkstatt; Projektleitung zur strategischen Weiterentwicklung des GB: Planung und Aufbau einer neuen Einrichtung in Stuttgart und Heidenheim;

Kontakt: [petra.mack@nikolauspflge.de](mailto:petra.mack@nikolauspflge.de)

Textauszug aus: Betriebswirtschaftlich entscheiden = diakonisch handeln? Führung in sozialen Einrichtungen im Spannungsfeld zwischen Auftrag und wirtschaftlichen Zwängen, Sept. 2014

## SROI für den müden Samariter

Klaus Schellberg

Ein Sozialstaat, in dem umfassende, differenzierte Sozialleistungen systematisch erzeugt und bereitgestellt werden von einer vielfältigen Anbieterlandschaft, unterscheidet sich von den Bildern, die wir gerne als Leitbilder des Sozialen heranziehen, etwa dem barmherzigen Samariter, der einem Verletzten spontan half, der engagierten Bürgerbewegung oder der sozialraumorientierten sozialen Initiative. Mit dem Wachsen des Sozialstaats wurde aus dem individuell helfenden Samariter ein Steuer- und Beitragszahler. Dessen Gelder werden vom Finanzamt eingezogen, von der öffentlichen Hand verwaltet und verteilt, von Juristen und Sozialverbänden eingeklagt und in großen Sozialunternehmen in konkrete Leistungen umgesetzt. So wie der Mensch am Fließband ermüdet, ist davon wohl auch so mancher Samariter müde geworden.

Das Klagen über die Ökonomisierung des Sozialen ist dann meist Resultat der Erkenntnis, dass flächendeckende Angebote mit Rechtsanspruch und öffentlicher Finanzierung eben auch professionelle Managementinstrumente benötigen. Hierzu gehören Aufgaben der Unternehmensführung, Budgetierungs- und Kennzahlensysteme, Instrumente der Qualitätssicherung und Evaluation, Immobilienmanagement, Instrumente der Personaleinsatzplanung, also das, was das Repertoire der Managementhandbücher anbietet. Die Übernahme von Managementinstrumenten heißt nicht automatisch eine Unterordnung unter das Ziel der Gewinnmaximierung – was ohnehin eine Verkürzung des ökonomischen Denkens darstellt.

Natürlich kann keine soziale Organisation den Inhalt der Kasse wegdefinieren; er ist eine strukturelle Bedingung des Handelns. Ziel ist jedoch der soziale Auftrag, sei es die Erfüllung der gesellschaftlichen (und sozialrechtlichen) Aufträge oder der selbstgesetzten ideellen Ziele – Ökonomie ist Mittel, nicht Zweck.

Doch was tun, wenn dieses Ziel in einer ausdifferenzierten Gesellschaft nicht mehr gemeinsamer Konsens ist? Wenn sich Lebenswelten so unterscheiden, dass Not nicht gegenwärtig ist und nicht als Gegenstand von Solidarität empfunden wird? Wenn politische Gremien und Verwaltungen über die Hilfen für die Gesellschaft entscheiden müssen?

Der Appell, mehr Geld ins Sozialsystem zu stecken und dann Vertrauen in die Sozialarbeit zu haben, wie etwa in einem jüngst erschienen Buch (vgl. Schneider 2014), impliziert die Idee, das Menschen bereit sind,

Geld nicht nur ohne Gegenleistung, sondern auch ohne Transparenz und Rechenschaftslegung herzugeben. Dies wäre eine vierte ökonomische Sphäre, neben dem Wirtschaftsleben (Geld gegen Leistung), dem Privaten (Geld gegen persönlichen Nutzen), dem öffentlichen Bereich (Geld gegen Rechenschaftslegung). Vielleicht lassen sich Menschen soweit verändern, dass sie in dieser vierten Sphäre einfach Geld gegen Vertrauen an Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter hergeben.

Viel einfacher wäre es jedoch, der Gesellschaft Rechenschaft über die Verwendung der Mittel zu geben, eine soziale Berichterstattung aufzubauen. Dies ist die Grundidee des Social Return on Investment (SROI).

Ziel des SROI ist es, die Wirkung sozialer Leistungen in einer „Währung“ darzustellen, die in unserem politischen, administrativen und ökonomischen System anschlussfähig ist. Hierzu gehören einmal die Bestrebungen, das Soziale in den Kategorien der Ökonomie darzustellen, also das Soziale als Wirtschaftsfaktor abzubilden, wie etwa in Sozialmarktstudien (vgl. z. B. Puch/Schellberg oder Schellberg 2013).

Stärker den Charakter des Sozialen betonen hingegen die Ansätze, die versuchen, den Einfluss der sozialen Leistungen auf die Lebensqualität der Klientel, gesellschaftlichen Wohlstand oder das Sozialklima darstellbar zu machen, wie es für die neueren Entwicklungen des SROI kennzeichnend ist (Wagner 2013).

Der Social Return on Investment ist ein analytisches Instrument, mit dem sozialer Mehrwert darstellbar und kommunizierbar wird. Es kommt dabei nicht auf die Stelle hinter dem Komma an, sondern auf die Botschaft, dass Soziales eben einen Wert hat. Dies kann vielleicht so manch müde gewordenen Samariter – oder Steuer- und Beitragszahler – wieder aufrütteln.

### **Literatur / Quellen**

- Puch, Hans-Joachim/Schellberg, Klaus: Sozialwirtschaft Bayern – Umfang und wirtschaftliche Bedeutung. Nürnberg 2010. <http://www.diakonie-bayern.de/presse/weitere-publikationen-aus-der-bayerischen-diakonie/sozialwirtschaft-bayern-umfang-und-wirtschaftliche-bedeutung.html> (Stand 16.11.2014)
- Schellberg, Klaus: Auf der Suche nach der gemeinsamen Währung. Der SROI als Konzept der Wertschöpfungsmessung in Sozialunternehmen. In: Wendt, Wolf-Rainer (Hg.): Sozialwirtschaftliche Leistungen. Versorgungsgestaltung und Produktivität. Augsburg 2010, S. 237–253.
- Schellberg, Klaus: Vortrag beim 22. Rehawissenschaftlichen Kolloquium 2013, Folie 13, <http://forschung.deutsche-rentenversi->



cherung.de/ForschPortalWeb/ressource?key=schellberg\_oekonomie\_3.pdf (Stand 16.11.2014)

- Schneider, Ulrich: Mehr Mensch! Gegen die Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt am Main 2014.
- Wagner, Britta: Gesellschaftliche Kosten und individuelle Wirkungen. In: Sozialwirtschaft, 5, 2013, S.11–14.



Prof. Dr. Klaus Schellberg

Professor für Betriebswirtschaftslehre von Sozialunternehmen, Evangelische Hochschule Nürnberg; Berater bei xit GmbH forschen.planen.beraten, Nürnberg; Themengebiete: Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen, insbesondere Finanzierung, Marketing und Unternehmensführung;

Kontakt: klaus.schellberg@evhn.de

## Mit allem rechnen.

Theologische Reflexionen zu Risikomanagement und Controlling

Joachim Rückle

### Wachsende Unsicherheit

„Mit allem rechnen“ das sagt ein Arzt den Angehörigen, wenn es wirklich kritisch ist und der Vater nach einem schweren Herzinfarkt auf der Intensivstation liegt.

„Mit allem rechnen“, das ist aber auch ein Eingeständnis der eigenen Grenzen, des nicht Einschätzen-, des Nicht-Vorhersagen-Könnens. Volatilität nennt man das heute. Dieses Gefühl wachsender Unsicherheit. Und die damit verbundene Skepsis gegenüber den Prognosen sogenannter Experten. Die großen Transformationen und Krisen der jüngeren Vergangenheit – der Fall der Mauer oder die Finanzkrise –

wurden in ihrer ganzen Tragweite nicht vorhergesehen. Entsprechend aktuell ist der schöne Spruch des Quantenphysikers Niels Bohr: Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen. Das betrifft auch die zukünftigen Rahmenbedingungen diakonischer Arbeit. Niemand weiß, wie soziale Arbeit zukünftig finanziert werden kann, aber fast alle glauben, dass es schwieriger wird.

### **Notwendiges Vertrauen**

Mit der Zunahme dieser Unsicherheit verbindet sich ein zweites: Die Bedeutung des Vertrauens. Denn ohne Vertrauen funktioniert nichts in unserer Welt. Je unsicherer die Zeiten sind und empfunden werden, desto wichtiger wird die Verlässlichkeit von Beziehungen, das Vertrauen zwischen Menschen.

Mit dem Stichwort des Vertrauens sind wir schon bei einer zentralen theologischen Kategorie, bei der Frage des persönlichen Glaubens und Gottvertrauens.

In der vor kurzem veröffentlichten fünften Mitgliedschaftsuntersuchung der EKD wurde zum ersten Mal auch nach dem Vertrauen zwischen Menschen gefragt als Grundvoraussetzung dessen, was man soziale Kohäsion, sozialen Zusammenhalt nennt. Das Ergebnis war sehr eindeutig: Menschen, die an Gott glauben, vertrauen auch anderen Menschen mehr als der Durchschnitt. Sie zeigen insgesamt eine höhere Lebenszufriedenheit, blicken zuversichtlicher in die Zukunft und engagieren sich überdurchschnittlich im Ehrenamt.

Dieser Zusammenhang von Gottvertrauen und Lebenszuversicht, von christlichem Glauben und der Bereitschaft anderen Menschen zu vertrauen, wird uns in zahlreichen Geschichten der Bibel erzählt. Dieses Vertrauen bewährt sich in eindrucklicher Weise angesichts hoher Lebensrisiken. Etwa bei Abraham, der auf Gottes Verheißung hin sein Land verlässt und sich auf den Weg ins verheißene Land macht. Oder bei Mose, der von Gott mit einer Aufgabe betraut wurde, von der er größte Zweifel hat, ob er ihr gewachsen ist. Oder die Jünger, die Jesus beruft und die ihr bisheriges Leben aufgeben. Und so beschreiben die Evangelien Nachfolge als Schule des Vertrauens: Als Jesus seine Jünger zu zweit aussendet, weist er sie an nichts mitzunehmen, was ihnen Sicherheit geben oder Autonomie verschaffen könnte: Kein Brot, keine Tasche, kein Geld, nicht einmal ein zweites Hemd. Nur Schuhe waren erlaubt. Ein ziemlich radikaler Crashkurs in Sachen Vertrauen. Heute gibt es Survivaltrainings für Topmanager.

Dieses Konzept der Nachfolge als radikaler Vertrauensakt steht in erheblichem Kontrast zu den Sicherheiten, die die Kirche heute bietet und die wir als Beschäftigte dieser Kirche und ihrer Diakonie keinesfalls missen möchten. Viele spüren deshalb, dass Papst Franziskus hier zu recht den Finger in die Wunde legt, wenn er sagt, dass die Kirche sich von diesem Sicherheitsdenken lösen und wieder bereit zur Armut werden muss. Das Vertrauen also ist die Basis. Auch oder gerade weil wir an vielen Stellen dieses Vertrauen verlernt haben. Ohne Vertrauen können wir nicht leben. Ohne Vertrauen sind wir nicht generativ, verzichten wir lieber auf Kinder und deren Erziehung. In christlicher Perspektive strahlt das Vertrauen auf Gott auf das ganze Leben aus, insbesondere auf unsere Beziehung zu anderen Menschen.

Im Blick auf das Thema Risikomanagement ist Vertrauen ein zentrales, wenn nicht das zentrale Thema. Denn wenn wir Risikomanagement so organisieren, dass es von Mitarbeitenden und Partnern als Akt des Misstrauens wahrgenommen wird, dann geht der Schuss nach hinten los. Deshalb ist nicht nur aus theologischer Sicht die Frage ganz entscheidend: Wie können wir Risikomanagement so gestalten, dass es Vertrauen nicht unterminiert, sondern im Gegenteil stärkt?

## Vertrauen und Verantwortung

Dazu will ich mit Hilfe einer biblischen Geschichte eine Spur verfolgen, die vor allem eines deutlich macht: Den elementaren Zusammenhang von Vertrauen und Verantwortung:

Es ist die Geschichte von den anvertrauten Pfunden, wie sie in Kapitel 25 des Matthäusevangeliums nachzulesen ist.

Da ist also ein Unternehmer, der einen längeren Auslandsaufenthalt plant. Er hatte drei Knechte, heute würde wir sagen Mitarbeiter. Und er weiß, was er ihnen jeweils zutrauen kann. Dem einen gibt er fünf Zentner Silber, dem nächsten zwei und dem dritten einen. Die beiden erstgenannten legen gleich los, investieren das Geld und können es jeweils verdoppeln. Das waren nicht unbedingt riskante Geschäfte, denn der Unternehmer kommt erst nach sehr langer Zeit wieder. Der dritte Knecht aber geht auf Nummer sicher und vergräbt den einen Zentner Silber an einer sicheren Stelle. Als dann der Unternehmer von seinem langen Auslandsaufenthalt zurückkommt, ist er gespannt darauf, was seine Knechte mit dem Kapital gemacht haben. Die beiden Kapitalverdoppler lobt er gleichermaßen: „*Du bist ein tüchtiger und treuer Diener. Du hast dich in kleinen Dingen als zuverlässig erwiesen, darum werde ich dir auch Größeres anvertrauen.*“

Der dritte Knecht ahnt schon, dass sein Chef alles andere als begeistert sein wird. Deshalb startet er mit einer Entschuldigung: *„Chef, ich weiß doch, dass du ein harter Mann bist. Du erntest, wo du nicht gesät hast, und sammelst ein, wo du nichts ausgeteilt hast. Deshalb hatte ich Angst und habe dein Geld vergraben. Hier hast du zurück, was dir gehört.“*

Der Unternehmer reagiert wütend und entschlossen: *„Du unzuverlässiger und fauler Diener! Du wusstest also, dass ich ernte, wo ich nicht gesät habe, und sammle, wo ich nichts ausgeteilt habe? Dann hättest du mein Geld wenigstens auf die Bank bringen sollen, und ich hätte es mit Zinsen zurückbekommen!“*

Verantwortung und Vertrauen. Das sind unsere beiden Stichworte.

Die ersten beiden Knechte zeichnen sich dadurch aus, dass sie das Zutrauen, das ihr Chef in sie hat, rechtfertigen. Er vertraut ihnen ein nicht unbeträchtliches Vermögen an. Und er gibt ihnen maximale Freiheit im Blick darauf, was sie damit machen. Sein Vertrauen und Zutrauen in seine Mitarbeiter war alles andere als blind. Es war im Laufe der Jahre gewachsen. Er wusste, auf wen er sich verlassen kann. Und das gibt er den beiden jetzt anerkennend zurück: Tüchtig und treu seid ihr. Im Griechischen steckt hinter dem Wort treu dasselbe Wort wie glauben. Und dieses Vertrauen ist durch diese Erfahrung weiter gewachsen. Der Chef wird seinen Mitarbeitern zukünftig noch mehr anvertrauen.

Das Gegenmodell ist der Kapitalverwahrer. Besonders aufschlussreich ist seine Argumentation. Denn das, was der dritte Knecht als Begründung liefert, ist eine ziemlich heftige Unterstellung, in jedem Fall aber ein Ausdruck fehlenden Vertrauens. Er unterstellt seinem Chef mangelnde Verlässlichkeit, ja Willkür. *„Du machst eh was du willst.“* Und Konsequenz dieser vorgeschobenen oder vielleicht auch subjektiv so empfundenen Willkür ist Angst. Diese Angst lähmt, sie sucht verzweifelt nach Sicherheit, die es nicht gibt. Der Unternehmer entlarvt diese Argumentation und weist sie zurück: *Faul und unzuverlässig bist du. Wenigstens auf die Bank hättest du das Geld bringen können.*

Verantwortung und Vertrauen. Diese Geschichte Jesu zeigt, wie eng beide zusammengehören. Die beiden Knechte nehmen wahr, dass ihr Chef ihnen vertraut. Er vertraut ihnen richtig viel Kapital an. Für lange Zeit kann er nicht kontrollieren, was sie damit machen. Genau dieses Vertrauen stärkt aber die zwei Knechte in ihrer Fähigkeit und Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, verantwortlich die großen Freiräume zu nutzen, die ihr Chef ihnen gegeben hat. Und dieses verantwortliche Handeln der beiden wiederum stärkt das Vertrauen des

Chefs ihnen gegenüber. Vertrauen und Verantwortung bedingen sich gegenseitig.

### Risikomanagement verantwortlich gestalten

Wir sind immer noch bei der Frage, wie wir es schaffen können, dass Risikomanagement und Controlling nicht das Vertrauen untergraben, auf das heute jedes Unternehmen mehr denn je angewiesen ist.

Die durch das biblische Gleichnis inspirierte Antwort lautet für mich: Risikomanagement und Controlling sind so zu gestalten und so zu kommunizieren, dass sie als verantwortliches Handeln wahrgenommen werden. Dazu gehört: Ich weiß, was meine Ziele oder mein Auftrag ist. Ich weiß, welche Ressourcen ich zur Verfügung habe. Und ich prüfe intensiv, wie ich die begrenzten Ressourcen an Zeit, Geld und Wissen möglichst effektiv einsetzen kann. Und ganz wichtig, das wird manchmal beim Controlling vergessen: Ich setze mich mit den möglichen Nebeneffekten meines Handelns auseinander. Das heißt aber, ich muss mich hineindenken in die anderen, die hier kontrolliert werden, ich muss sie informieren und einbeziehen. Ich muss kommunizieren. Ich muss plausibel machen können, warum Maßnahmen des Risikomanagements dazu dienen, dass wir unseren Auftrag effektiver erfüllen. Dazu gehört auch die Ehrlichkeit. Dass wir eben nicht so tun, als ob wir durch schöne Rechenaktionen Risiken beherrschen könnten. Wir können Risiken nicht beherrschen, wir sind nicht Gott. Wir können sie aber durchaus einschätzen. Und wir können verantwortlich damit umgehen.

Im Predigerbuch (Prediger 11) gibt es dafür zwei schöne Beispiele, die für einen verantwortlichen Umgang mit Risiken stehen könnten und die gleichzeitig zeigen, wie wichtig unser Vertrauen ist: Das eine Beispiel ist das des Bauers, der sät. So sehr er nach dem Wetter schaut, es wird den optimalen Zeitpunkt für das Säen nie geben. Er muss es irgendwann entsprechend seiner Erfahrung tun, im Vertrauen darauf, dass Gott es regnen und wachsen lässt. Das andere Beispiel ist das des Getreidehändlers, der im Mittelmeerraum Handel treibt. Er hat hohe Risiken und weiß nicht, welches Schiff im Sturm versinkt oder von Piraten geentert wird. Deshalb wird der erfahrene und kluge Händler sein Getreide auf mehrere Boote verteilen.

Verantwortlich handeln heißt deshalb, die Risiken benennen, sie nach Möglichkeit zu minimieren und im Vertrauen auf Gott und andere Menschen aktiv werden. Oder wie es Walter Scheel einmal gesagt hat: „Nichts geschieht ohne Risiko, aber ohne Risiko geschieht auch

nichts.“ Wer vertraut, übernimmt Verantwortung und stellt sich den Risiken.

### **Literatur**

- Die Bibel. Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift. Gesamtausgabe. Stuttgart 1980.



Dr. Joachim Rückle

Pfarrer, Leiter der Abteilung Theologie und Bildung im Diakonischen Werk Württemberg, Leitung des Projekts „Seelsorge im Alter“, Gemeindeberater, Organisationsentwickler

## Weitere Materialien aus dem Projekt „Debora – Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“

### **Leitfaden 1: Diakonie in Zahlen**

Daten zur Personalsituation in Diakonischen Einrichtungen und Diensten 2011 - 2013

### **Leitfaden 2: Vielfalt gewinnt!**

Der Weg zu mehr Familiengerechtigkeit und Frauenförderung

### **Leitfaden 3: Zuerst der Mensch**

Theologische Perspektiven für Personalgewinnung und -entwicklung in der Diakonie

### **Leitfaden 4: Beruflicher Wiederstieg**

Personalbindung bei Pflege- und Familienzeit in der Sozialwirtschaft

### **Leitfaden 5: Familiengerechtigkeit und Frauenförderung**

Internet-Dossier zum Debora-Workshop  
([www.diakonie-wuerttemberg.de/debora](http://www.diakonie-wuerttemberg.de/debora))

### **Leitfaden 6: Vielfalt und Kontinuität sichern – Frauen für Gremien gewinnen**

Hintergründe und Empfehlungen für eine veränderte Besetzung von Leitungsstellen

### **Checkliste: Vielfalt und Kontinuität sichern**

15 strategische Empfehlungen für Gremien

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e.V.  
Landesgeschäftsstelle  
Heilbronner Str. 180  
70191 Stuttgart  
[www.diakonie-wuerttemberg.de](http://www.diakonie-wuerttemberg.de)

### **Kontakt**

Barbara Hipp  
Telefon: 0711/1656-173  
E-Mail: [hipp.b@diakonie-wue.de](mailto:hipp.b@diakonie-wue.de)

### **Lektorat und Redaktion**

Dr. Susanne Mädger, Speyer,  
[susanne.maedger@arcor.de](mailto:susanne.maedger@arcor.de)

### **Grafik und Gestaltung**

Niklas Wunderlich, Würzburg,  
[www.wunderlichundweigand.de](http://www.wunderlichundweigand.de)

### **Erschienen**

Dezember 2014

Mit Beiträgen von

Ingrid Gunzenhauser	Sabine Henniger	Ute Oberkampf-Bader
Monika Barz	Christa Herter-Dank	Karin Renz
Dörte Bester	Bärbel Hess	Joachim Rückle
Cornelia Coenen-Marx	Barbara Hipp	Klaus Schellberg
Klaus Doppler	Beate Hofmann	Miriam Schiefelbein-Beck
Sabine Drecoll	Dieter Kaufmann	Sylvia Schweizer
Andrea Dreizler	Heidrun Kopp	Christine Spanninger
Veronika Drews-Galle	Petra Mack	Renate Stemmer
Gabriele Ehrmann	Iris Maier-Strecker	Jessica Villamar Ruiz
Alicja Garcia	Sonja Naegelin	Adriana Weitbrecht

Die Handreichung wurde im Rahmen des Projekts „Debora - Fach- und Führungskräftevielfalt sichern entwickelt. Das Projekt wird gefördert im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“. Entwickelt wurde das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das Programm wird finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF).