

Diese Ausgabe von »Helfen und heilen« beschäftigt sich mit dem Thema Führung. Sie tut es auf ganz unterschiedliche Weise: mit einem offenen Dreiergespräch mit den Führungskräften Frank Eibisch, Dirk Herrmann und Hubertus Jaeger, mit einem Kurzporträt von Geschäftsführer Alexander Dettmann, der sich in Berlin freiwillig ein Kellerbüro teilt, mit sehr praxisorientierten Gedanken zu Führung und gelebter Mitmenschlichkeit von Andreas Cramer und mit wertvollen Thesen zum »geistesgegenwärtigen Führen« von Lothar Elsner. Wir wünschen viel Gewinn bei der Lektüre.



FÜHRUNG

Zitronen und Paradies

Nein, das sind nicht »Die Drei von der Tankstelle«. Aber die drei Geschäftsführer der edia.con-Gruppe auf dem Sofa in Leipzig sehen sehr ebenbürtig aus – und so, als ob sich diese Führungsspitze sehr gut versteht. Peter Dietrich hat Frank Eibisch, Dirk Herrmann und Hubertus Jaeger über ihre Arbeit und ihre Führungsphilosophie befragt.

Für wie viele Einrichtungen und Mitarbeiter tragen Sie gemeinsam Verantwortung?

DIRK HERRMANN: Es sind 2700 Mitarbeiter, fünf Krankenhäuser, drei Altenpflegeheime.

FRANK EIBISCH: Hinzu kommen zwei Hospize, ein drittes ist in Planung, ein viertes in Vorplanung. Darüber hinaus betreiben wir in enger Verbindung mit unseren Krankenhäusern auch mehrere Medizinische Versorgungszentren.

Worüber streiten Sie am meisten? Wo müssen Theologen und Kaufmänner einen gemeinsamen Weg finden?

HUBERTUS JAEGER: Wir sind schon viele Jahre beruflich in der Diakonie unterwegs: Der Theologe Frank Eibisch hat Erfahrungen mit Kaufleuten und Betriebswirtschaft gemacht, hat sich dort qualifiziert. Ich hingegen habe Erfahrungen mit Theologen und diakonischen Themen gemacht. Wir haben beide gelernt, dass sich das sehr gut ergänzt. Christsein hat nach meinem Verständnis, auch als Kaufmann, sehr viel mit dem verantwortungsbewussten Umgang mit Ressourcen zu tun. Da beißt sich das gar nicht.

FRANK EIBISCH: Das erlebe ich ganz genauso. Wir streiten in dem Sinne gar nicht. Wo ich erlebe, dass Leute in Streit geraten, liegt es eher an Persönlichkeiten als an Inhalten. Das gibt es in allen Fachbereichen. Wir versuchen, eine Dis-

kussionskultur zu haben, die den Streit überflüssig macht. Nicht im Sinne von »einer sagt es und alle nicken«. Sondern ich glaube, wir haben eine Art und Weise gefunden, uns sehr vernünftig und konstruktiv miteinander durch unsere Herausforderungen zu bewegen. Alles andere wäre kräftezehrend und würde der Sache und uns selbst schaden.

HUBERTUS JAEGER: Die Aufgaben sind nach der beruflichen Qualifikation sortiert. Leitbilder, diakonische Fragen, theologische Fragen, Qualitätssicherung, Mitarbeiterorientierung, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, dafür ist Frank Eibisch zuständig. Dirk Herrmann ist für das klassische Rechnungswesen, Controlling und IT zuständig, ich für Personalwirtschaft, Unternehmensentwicklung, Strategieentwicklung. Trotzdem entscheiden wir kollegial und haben gemeinsam zu verantworten. Unterschiedliche Auffassungen, sie bringen uns ja voran, beackern wir argumentativ. Dann gibt es aber die Bereitschaft, dass einer am Schluss zu den anderen sagt: »Da habt ihr recht.«

FRANK EIBISCH: Wenn wir mal unterschiedlicher Meinung sind, sind es Fragen wie: Planen wir an bestimmten Stellen eher kaufmännisch vorsichtig oder ambitioniert? Etwa bei der Leistungsentwicklung oder Personalbedarfsplanung. Es ist bisher ohne Blut- und Tränenvergießen gelungen, einen gemeinsamen Weg zu finden.

DIRK HERRMANN: Diese Konstellation »Kaufmann plus Theologe« gibt es auch in der Führung unserer Krankenhäuser. Ich habe das immer als eine Bereicherung und als ein gutes Miteinander empfunden, nicht als Widerspruch.

Ist die Spannung dann mehr innerhalb der Kaufmänner? Der eine will zufriedene und motivierte Mitarbeiter, ein anderer presst sie aus wie eine Zitrone und wirft sie dann weg.

HUBERTUS JAEGER: Es gibt in jeder Profession Menschen, die ihren Job richtig verstehen und gut machen und solche, die ihn nicht verstehen und schlecht machen. Das gibt es bei Theologen genauso.

FRANK EIBISCH: Aber ganz gewiss!

HUBERTUS JAEGER: Der Zitronenauspresser ist mit Sicherheit kein guter und kluger Kaufmann und auch kein kluger Manager. Das ist eine Betriebsführung, die sicherlich sehr kurzfristig ist und nicht zu nachhaltigen Erfolgen führt. Da gehört schon ein kluger Umgang mit Ressourcen dazu, und unser wichtigstes Gut sind die Menschen, die gemeinsam mit uns an dem Werk arbeiten. Ein Zitronenauspresser hat es nicht begriffen.

FRANK EIBISCH: Ich glaube nicht, dass sich Sozialkompetenz an der Profession festmachen lässt. Meine Erfahrungen sind da jedenfalls sehr durchwachsen. Es ist eine Frage des Selbstverständnisses als Führungskraft. Ich erlebe da keine Differenzen zwischen Kaufleuten und Theologen.

Führung hat ja auch mit Privilegien zu tun, zugleich ist der Führende im christlichen Sinne Vorbild und Diener. Das heißt ja nicht, dass der Chef das kleinste Büro haben soll. Aber wie passt das zusammen?

HUBERTUS JAEGER: Wenn eine Führungskraft im Jahr 70 000 Kilometer fährt, ist es legitim, wenn sie ein größeres Auto hat als jemand mit 20 000 Kilometern. Das wird auch nicht diskutiert, weil wir das nicht in einer unanständigen Art

praktizieren. Ein schickes Büro hat auch mit der Darstellung der Institution zu tun. Wenn das in einem Rahmen ist und nicht absurd wird, findet es Akzeptanz.

Sie landen ja nicht mit dem Privatjet auf dem Flughafen Leipzig/Halle...

FRANK EIBISCH: ...und wir lassen uns die Klobrillen nicht vergolden. Das hat etwas mit der Funktion zu tun, die man innehat, „form follows function“. Was sehr viel mehr angekreidet oder gewürdigt wird, ist die Art und Weise, wie ich mit Mitarbeitern umgehe. Ob ich ihnen respektvoll begegne, ob ich aufmerksam bin, sie grüße. Unsere Reinigungskraft im Haus habe ich heute Morgen fröhlich singend angegrüßt. Das liegt auch daran, dass sie sich zugehörig und respektiert fühlt.

DIRK HERRMANN: Mitarbeiter beobachten die Unternehmenskultur: Ist das eine Vertrauenskultur, wie man miteinander umgeht? Ist das Zitronen ausdrücken? Ist das eine Misstrauenskultur?

FRANK EIBISCH: Es ist absolut fatal, wenn man Leitbilder rumhängen hat, oder Führungsgrundsätze aufgeschrieben, und man selbst im Verhalten völlig abweicht. Da ist es gut, wenn es einen in der Geschäftsführung hat, der sich schwerpunktmäßig um diese Themen kümmert. Sehr viele Sitzungen beginnen bei uns mit Andachten, das macht schon etwas aus und prägt.

Wie erleben Leute ohne eigenen kirchlichen Hintergrund die Arbeit im diakonischen Unternehmen? Freuen sich manche: »Hier geht man anders mit mir um?«

DIRK HERRMANN: Im Krankenhaus kann ich das bestätigen. Die Rahmenbedingungen sind für alle gleich. Was uns unterscheidet, ist, wie wir miteinander umgehen. Manche langjährigen Mitarbeiter erleben den ganzen Wandel im Gesundheitswesen nur im eigenen Haus und denken, vor 20 Jahren war es besser. Aber manche, die gewechselt haben, sind dann gerne zu uns zurückgekommen.

Die Führungsspitze der edia.con-Gruppe auf dem Sofa, von links Frank Eibisch, Hubertus Jaeger, Dirk Herrmann



FRANK EIBISCH: Eine Mitarbeiterin, die in der Altenpflege von einem anderen Träger zu uns kam, hat zu mir gesagt: »Es ist hier wie im Paradies.« Das war vielleicht in der ersten Euphorie, aber sie hat den Unterschied massiv erlebt. Die lauten Stimmen, die so etwas sagen wie »in einem christlichen Haus darf es so etwas nicht geben«, sind nach meiner Beobachtung die Ausnahme.

Ein Mitarbeiter hat familiäre Probleme. Man braucht seine zuverlässige Mitarbeit, will aber auch, dass er wieder Tritt fasst. Was tun?

HUBERTUS JAEGER: Wir gehen damit sehr sensibel um. Manche stecken das weg, bei anderen steht das Leiden auf der Stirn. Wir wollen im Team unterstützen, auch wenn das nicht immer gelingt.

FRANK EIBISCH: Wie weit ist ein Team bereit, das zu kompensieren? Gibt es eine Einsicht in die Situation? Oder fühlen sich andere Mitarbeiter ausgenutzt? Sie müssen ja kompensieren, das kostet zusätzliche Kraft.

HUBERTUS JAEGER: Wir haben eine Dienstvereinbarung zum Umgang mit Sucht. Da steht in erster Linie die Unterstützung des Mitarbeiters. Ein weiteres Beispiel: Ein langjähriger Oberarzt wurde nach einer Krankheit wieder eingegliedert. Er ist nicht mehr der, der er früher war. Aber die Kollegen freuen sich, dass er wieder da ist, sie organisieren das um und tragen das mit.

DIRK HERRMANN: Unsere Verbundstrukturen helfen uns. Eine Oberärztin war schwer erkrankt, wir haben ihre Stelle mit Ärzten vom anderen Standort besetzt, bis sie wieder da war.

Einer meiner früheren Chefs hat bei Problemen mit Mitarbeitern immer gefragt: »Will er nicht oder kann er nicht?« Das war für ihn ein entscheidender Unterschied.

HUBERTUS JAEGER: Genau so. Man muss gelegentlich das Team schützen vor Leuten, die keinen Bock haben.

Was braucht eine Führungskraft als menschliche Eigenschaften? Welcher Körperteil ist der wichtigste?

DIRK HERRMANN: Das Herz. Wir brauchen Leute, die verstehen, andere zu motivieren, die zuhören können, die Probleme aufnehmen und sich der Probleme annehmen. Aber es ist auch notwendig, dass die Unternehmensziele und -interessen umgesetzt werden.

FRANK EIBISCH: Ich hätte eher gesagt, der Kopf. Man muss komplexe Zusammenhänge halbwegs durchschauen und darf sich nicht verrückt machen lassen. Gefragt ist die Zugehörigkeit zu Menschen und auf der anderen Seite die Fähigkeit, zu analysieren und dann Entscheidungen zu treffen. Dass man das auf die Reihe kriegt, dass das nicht auseinanderdriftet. Dass man als Persönlichkeit erkennbar bleibt, dass Leute sich auf einen verlassen können. Zu entscheiden habe ich selbst erst richtig lernen müssen – wenn man aus so einer basisdemokratischen Kirche kommt wie ich. Da kann man sich drücken nach dem Motto: Irgendeiner macht das schon. Das geht in diesem Job nicht. Nachdem man sich viel informiert hat und mit vielen gesprochen hat, gehören der Mut und Wille zur Entscheidung dazu, ohne darüber stur zu werden.

HUBERTUS JAEGER: Wichtig ist, dass man Vertrauen in die Mitarbeitenden hat und bereit ist, Verantwortung echt abzugeben: »Du machst das jetzt und ich akzeptiere deine Entscheidung.« Dass man auch dahintersteht, wenn man denkt, man hätte es selbst besser gemacht. Dass man Mitarbeiter in ihrer Kompetenz an der langen Leine lässt.

DIRK HERRMANN: Dazu gehört, dass man erkennt, wo die Stärken und Schwächen des einzelnen sind.

FRANK EIBISCH: Ich finde es spannend, ein gutes Maß zu finden zwischen Wahrhaftigkeit und diplomatischem Geschick. Wie sage ich das jemandem? Ohne mich zu verbieten, ohne meine Meinung hinterm Berg zu halten? So dass es bei den Menschen ankommt? Mir ist es auch wichtig, Entscheidungen – so gut es geht – zu begründen. Das fehlt mir bei vielen Führungskräften: Vogel friss oder stirb. Die Leute sind tausendmal besser dabei, wenn sie Zusammenhänge verstehen. Nicht alle, manche wollen auch nicht verstehen, die wollen sich generell aufregen, denen ist es lästig, wenn man es erklärt. Aber meistens bringt das eine Menge.

Berlin ganz unten und der Treibstoff des Handelns

Im Jahr 1998 begann Alexander Dettmann, Jahrgang 1972, als Geschäftsführer einer Berliner Einrichtung mit 50 Mitarbeitern. Heute ist er in der AGAPLESION BETHANIE DIAKONIE, gemeinsam mit dem zweiten Geschäftsführer Christian Lust, für Einrichtungen in Berlin, Hamburg, Bad Pyrmont, Bodenwerder und Rotenburg/Wümme mit etwa 1500 Mitarbeitenden verantwortlich. »Und ich bin noch 20 Jahre weg von der Rente«, sagt er mit einem Schmunzeln.

Alexander Dettmann, Geschäftsführer AGAPLESION BETHANIE DIAKONIE, in seinem Berliner Kellerbüro, das er sich mit dem zweiten Geschäftsführer Christian Lust teilt.



FOTO: PETER DIETRICH

DIRK HERRMANN: Das ist auch meine Erfahrung. Wenn das Verständnis da ist, warum ist die Entscheidung so gefallen, dann wird sie viel besser mitgetragen.

Sie wirken alle so, als ob Sie sehr froh über Ihr Dreierteam sind.

HUBERTUS JAEGER: Voraussetzung ist, dass man sich versteht, dass die Chemie stimmt. Dann ist es das Ideal, wenn man Kollegen hat, mit denen man sich fachlich auseinandersetzen kann, wo man reflektiert wird, manche Entscheidungen in einem Prozess herbeiführen kann. Dann ist es nicht so einsam, das ist nicht mit Gold aufzuwiegen.

FRANK EIBISCH: Man trägt verschiedene Erfahrungen und Sichtweisen zusammen. Es ist auch gut, wenn man sich gegenseitig mal knufft: »Da bist du doch ein bisschen übers Ziel hinausgeschossen.« Das sagt einem Geschäftsführer sonst niemand.

HUBERTUS JAEGER: Du kannst jahrelange Erfahrungen haben, hast aber die Weisheit nicht mit Löffeln gefressen. Die Problemstellungen sind heute so weitgreifend, da ist es

gut, wenn man sich in einer Entscheidung bestätigt findet oder auch nicht. Das gibt Sicherheit.

Ohne Korrektur droht das Erich-Honecker-Syndrom. Der Blick für die Realität ist weg.

FRANK EIBISCH: Deshalb ist es wichtig, eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen. Dennoch bin ich erstaunt, dass Leute trotzdem der Meinung sind, sie dürften dem Chef nichts Kritisches sagen. Ich habe deshalb noch niemanden gedisst.

Ihre Mitarbeiter sind unter sich und reden über den Chef. Was wünschen Sie sich, das sie sagen?

FRANK EIBISCH: Für mich wäre ein ganz wichtiger Satz: »Auf den ist Verlass.«

HUBERTUS JAEGER: Genau!

DIRK HERRMANN: Das kann ich unterstreichen.

FRANK EIBISCH: »Mit dem kann man reden, der hört zu.«

HUBERTUS JAEGER: »Der macht das gut.«

Das schließt vieles ein.

Er sagt es in seinem Berliner Kellerbüro, das nicht mitgewachsen ist, im Gegenteil. Zuerst hatten er und Christian Lust getrennte Büros. Dann wurde der Platz immer knapper, es drohten Vierer-Büros. »Wir zwei sind am wenigsten am Schreibtisch. Warum sollen wir zwei riesige Räume blockieren? Wir zogen zusammen und haben das zweite Büro frei gemacht.« Warum im Keller? »Die schönsten Flächen sollen unsere Bewohner haben.« Externe Büros kamen nicht in Frage. »Wir wollen mitten in einer Einrichtung sein. Da bekommen wir ganz viel vom Tagesgeschäft mit, haben Kontakte zu Mitarbeitern, Angehörigen und Partnern. Ein bisschen enger, dafür mittendrin.«

»Mein emotionaler Treibstoff ist, wie sich Mitarbeiter entwickelt haben«, sagt Dettmann. »In 20 Jahren vom Azubi bis zur Fachkraft, über die erste Leitungserfahrung bis hin zur Pflegedienstleitung. Zu sehen, wie sich unsere Teams entwickeln und wie deren Professionalität steigt.« Bei den Einrichtungen, für die er direkt zuständig ist, kennt Dettmann 80 bis 90 Prozent der Mitarbeitenden. »Ich habe zum Glück ein gutes Namensgedächtnis.« Bei Problemen geht er voll rein. »Wir gehen in Teamsitzungen und arbeiten aktiv mit an Lösungen. Das ist aufwendig, aber dadurch bekommen wir einen anderen Geist ins Unternehmen. Wenn etwas nicht funktioniert, muss man eben einen dritten oder vierten Versuch machen.« Das Abitur klappte auch nicht beim ersten Versuch, denn Dettmann wollte in

der DDR kein Zeitsoldat werden. Also machte er eine Ausbildung zum Kfz-Mechaniker. Als sie beendet war, kam die Wende. Auf die sofort nachgeholte Hochschulreife folgte der Zivildienst als Rettungssanitäter. »Damals gab es noch Heerscharen von arbeitslosen Ärzten, deshalb habe ich lieber Wirtschaftsingenieurwesen studiert.« Doch schon während des Studiums beschäftigte er sich mit Gesundheitsthemen. »Bei der Wende war von heute auf morgen das komplette Gesellschaftssystem weg. Das macht mich gelassen, wenn mir heute einer sagt, wenn du das nicht tust, bricht morgen die Welt zusammen. Dann sage ich: Das kenne ich schon.«

Dettmann weiß, dass er immer mal zu spät zu Terminen kommt. Dann ging ein eng getakteter Vortermine eben länger. »Ich weiß, dass das die Mitarbeiter am meisten stört. Ich denke aber auch, wenn es das ist, dann habe ich ziemlich viel richtig gemacht. Ich kümmere mich auch um viele Dinge, die eigentlich nicht meine Aufgabe wären, das ging schon von der Schuldnerberatung bis zur Unterstützung bei der Wohnungssuche.«

Dettmann erwartet nicht, dass die Mitarbeiter ihn lieben. »Ich muss ja auch unpopuläre Entscheidungen treffen. Aber ich versuche sie zu erklären. Ich würde gerne als fair wahrgenommen werden, als einer, der dafür sorgt, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit gut machen kön-

nen. Das ist eine Kaskade: Wenn ich meine Führungskräfte anschreien würde, was ich nie tue, würden sie ihre Mitarbeiter anschreien und es etabliert sich ein gewisser Führungsstil, der wird irgendwann auch beim Bewohner landen.« Dettmann weiß: »Es wird nicht einfacher, weil die Menschen gestresster werden. Das ist kein Wunder bei allem, was so elektronisch auf uns einströmt.«

Was muss ein guter Führer mitbringen? »Er muss Menschen mögen. Er wird auf ganz unterschiedliche Menschen treffen und muss mit nahezu jedem eine Ebene finden, auf der er ihn mögen kann. Mitarbeiter merken, ob man sie mag oder nicht. Sie müssen als Führer wach sein im Kopf und sich darüber freuen, dass Sie Ihre Teams besser machen. Ich freue mich, wenn meine Teams gefeiert werden, weil sie einen guten Job gemacht haben.«

Eines ist dem Geschäftsführer noch wichtig: »Man sollte sich nicht einreden lassen, dass jeden Abend alles erledigt sein muss, weil sonst die Welt untergeht. Wir brauchen Regenerationsphasen bis zum nächsten Morgen. Also keine E-Mails nach 19 Uhr! Jeder muss die Mechanismen kennen, die ihn vom hohen Stresslevel herunterbringen. Sonst kann er keine gute Führungskraft sein.«



Peter Dietrich
Freier Journalist in Wernau

Führung durch gelebte Menschlichkeit



Liebe lebt

Führungspersönlichkeiten sind geleitet von der Liebe zu den Menschen. Sie wirken nachhaltig für die diakonische Identität, gestalten kreativ Leitbildprozesse und sie haben eine Leidenschaft für strategische Ziele und deren konkrete Umsetzung. Grundlagen sind die biblischen Werte, der kirchliche Auftrag und das Bewusstsein, dass Führung eine dienende Aufgabe ist.

Deshalb stehen nicht nur die unseren Einrichtungen anvertrauten Menschen im Zentrum unserer Aufmerksamkeit, sondern immer auch die Wertschätzung, das Wohl und die Förderung unserer Mitarbeitenden. Personalentwicklung ist unverzichtbar. Fort- und Weiterbildungsangebote, Gesundheitsprävention und spirituelle Angebote sind selbstverständlich. Gelebte Menschlichkeit bleibt immer unvollkommen. Versäumnisse, Irrtümer, Fehleinschätzungen, Missverständnisse eingestehen zu können, das ist menschlich und macht sympa-

thisch. Liebe lebt die Führungspersönlichkeit auch gegenüber sich selbst. Nur wer mit sich selbst gut umgeht, kann dies auch mit anderen tun.

Kommunikation ist nicht alles, aber ohne Kommunikation ist alles nichts

Führungskräfte sind dem Grunde nach Zusammenarbeitsermöglichler. Eine gelingende Kommunikation fördert die Zufriedenheit aller und erhöht den Sinn der Arbeit. So wird unnötigen Konflikten vorgebeugt und die Wirtschaftlichkeit erhöht sich interessanterweise nachhaltig. Dienstbesprechungen werden nicht nach Dringlichkeit oder gar Zufall vereinbart, sondern kontinuierlich. Das macht den Arbeitsalltag verlässlich. Sehr oft sind E-Mails sinnvoll, aber nicht für schwierige Sachverhalte oder sogar Konflikte. Dann sind der Griff zum Telefon oder ein Vieraugengespräch bei einer Tasse Kaffee viel hilfreicher.

Kontakt ist wichtiger als Lob

So wichtig ein Lob bei der Weihnachtsfeier sein mag, entscheidend sind die regelmäßigen persönlichen Begegnungen. Für eine gelingende Zusammenarbeit sind Aufmerksamkeit und Achtsamkeit füreinander notwendig. Zu einem guten Miteinander gehören Humor, Gemeinschaft und Geselligkeit. Dann gehen wir morgens gerne zur Arbeit. Umfragen bei Mitarbeitenden zeigen, dass die größte Erwartung an einen Vorgesetzten ist, dass »der/die mir endlich einmal zuhört«. Im Arbeitsalltag wird immer wichtiger, dass wir nicht nur tolerant miteinander umgehen, sondern mit Respekt. Jeder Mensch ist wie er ist. Für das Bewusstsein von Führungskräften ist im Umgang mit Sachthemen und Mitarbeitenden eine dreifache Unterscheidung sinnvoll: Was können wir verändern (change it), was sollten wir einfach beenden oder sein lassen (leave it) und was ist ohne Resignation aufrichtig zu bejahen, weil »es ist wie es ist« (love it)? Jede klare Entscheidung ist besser als keine Entscheidung.

Allen Beteiligten muss transparent sein, wer für was zuständig ist, und wie die Aufgaben verteilt und Kompetenzen festgelegt sind. Führung legt unter anderem Ziele, Strategien, Konzeptionen, Ausrichtungen fest und das Management – vom »Hand anlegen« – setzt sie in der operativen Arbeit um.

Vertrauen ist die höchste Form der Motivation

Fehlendes Vertrauen behindert das Miteinander entscheidend. Vertrauen macht schnell, misstrauende Kontrolle macht langsam und verursacht hohe Kosten. Mitarbeitende müssen sich bei ihren Vorgesetzten das Vertrauen nicht erst verdienen, sondern es ist einfach da. Gelebtes Vertrauen ist die höchste Form von Motivation.



Andreas Cramer
Vorstandsvorsitzender
des Diakoniewerks
Martha-Maria

Geistes- gegenwärtig führen Wie geht das?



Ein Kandidat wird im Examen im Fach Kirchenrecht gefragt: »Wer leitet die bayerische Landeskirche?« Der Kandidat ist unsicher, will Zeit gewinnen und sagt: »Unser Herr Jesus Christus.« Der Prüfer stutzt und sagt dann ärgerlich: »Gut, das mag stimmen, aber das wollen wir doch jetzt gar nicht wissen!«

Wie ist das: Ist Jesus der eine und einzige »Hirte« oder setzt sich das Prinzip »Hirte« weiter fort in der Kirche über Bischöfe, Pastorinnen, Lehrer und Diakoniker? Ist Jesu Wort »Wer groß sein will unter euch, der soll euer Diener sein« (Markus 10,43) eine Kritik an jeglicher Über- und Unterordnung? Welche Art von geistlicher Führung in der Diakonie ist dem angemessen, dass Gott die Diakonie leitet und dass Leitung als »Dienst« geschehen soll?

Folgende Dimensionen einer »geistesgegenwärtigen« Führung scheinen mir hilfreich:

1 | Spiritualität im Leitungshandeln. Nicht das demonstrative Gebet, sondern Stille und Hören geben dem Heiligen Geist Raum, in meinen Gedanken und Entschlüssen zu wirken. Spirituelle Elemente in Sitzungen, Mittagsgebete, Gottesdienste zu Einführungen und aus anderen Anlässen verbinden alle Mitarbeitenden mit dem Wirken Gottes und der Orientierung daran.

2 | Glaubwürdigkeit als Person. Für die persönliche Glaubwürdigkeit sind der Lebensstil, Selbstmanagement, Selbstkritik und Barmherzigkeit gegenüber anderen und sich selbst wichtig. Durch solches Vorbild kann sich eine geistliche Autorität entwickeln, die durch inhaltliche Orientierung leitet und nicht durch Machtausübung.

3 | Biblische Visionen und Ziele. Die grundlegenden Ziele der Diakonie sind wesentlich von der Bibel und dem Auftrag der Kirche vorgegeben. Hier hat die Diakonie einen Vorsprung vor den meisten Unternehmen, weil sie die Mitarbeitenden unter einem sinnstiftenden Ziel versammelt. Gerade biblische Bilder, Gestalten und Erzählungen können ein starkes Bindeglied und Motivation sein.

4 | Angemessenheit des Leitungshandelns. Die rechte Zeit, den rechten Ort für das eigene Handeln, für schwierige Gespräche oder Entscheidungen zu wählen, ist ein wesentliches Qualitätsmerkmal. Die Ausgewogenheit und Angemessenheit des Handelns speist sich aus der Fähigkeit zur Unterscheidung und aus der Gesamtsicht auf die spirituelle, funktionale und gruppendynamische Dimension einer Organisation. Diese Qualität kann man persönlich bei sich fördern durch Unterbrechungen, Gebet, Zuhören, Demut und Mut.

5 | Geistliche Leitungsstruktur. Im Neuen Testament sind mindestens zwei Linien, die »dienende« Leitung (gleichberechtigte Gaben) und die »bevollmächtigte« Leitung (»Hirtenprinzip«), vorhanden. Biblisch hinterfragt wird immer wieder eine auf einen einzigen Menschen zulaufende Hierarchie. Königen werden Propheten an die Seite gestellt, Autoritäten der frühen Gemeinden müssen im Apostelkonzil um eine gemeinsame Position ringen. Transparenz, Beteiligung an Entscheidungsprozessen, Wertschätzung sind wichtige Elemente diakonischer Leitungsstrukturen. Darauf kann eine Dienstgemeinschaft aufbauen, bei der Leitung eine wichtige Funktion ist zwischen im Wesentlichen gleichgestellten Menschen.

6 | Humor. Schließlich hilft Humor, sich selbst und seine hehren Ziele nicht zu ernst zu nehmen, er macht barmherzig und verständlich – und motiviert.

Lothar Elsner
Theologischer Vorstand
der Bethanien
Diakonissen-Stiftung

