

Christian Albrecht (Hrsg.)

NEW LEADERSHIP – WAS BRINGT'S DER DIAKONIE?

Diakonie reflektiert – Band 2 (2024)

Eine Reihe der Evangelischen Arbeitsstelle
für missionarische Kirchenentwicklung
und diakonische Profilbildung (midi)

midi

EDITORIAL

„Bußtagstagungen“ ist die interne, inoffizielle Bezeichnung für die alljährlich stattfindenden Tagungen für Führungskräfte der Diakonie, die regelmäßig in der [Evangelischen Akademie Tutzing](#) stattfinden. Seit zwanzig Jahren laden die drei großen diakonischen Unternehmen in Bayern, das [Augustinum](#), [diakoneo](#) und die [Rummelsberger Diakonie](#) ein; die fachliche Leitung liegt seit vielen Jahren bei [Christian Albrecht](#), Praktischer Theologe an der LMU München. Immer geht es auf den Tagungen darum, grundsätzliche Fragestellungen der alltäglichen diakonischen Arbeit, für deren Reflexion im Alltag häufig nicht genug Zeit und Gelegenheit ist, einmal mit dem nötigen Abstand vom Alltag zu bedenken. Während viele Tagungen der vergangenen Jahre in Buchform veröffentlicht worden sind,¹ werden sie seit 2023 als Netzpublikation in der Reihe „Diakonie reflektiert“ dokumentiert.

¹ https://www.mohrsiebeck.com/buch/wieviel-pluralitaet-vertraegt-die-diakonie-9783161528163?no_cache=1
https://www.mohrsiebeck.com/buch/was-leistet-die-diakonie-fuers-gemeinwohl-9783161562686?no_cache=1
https://www.mohrsiebeck.com/buch/gibt-es-glueck-in-der-diakonie-9783161590948?no_cache=1
https://www.mohrsiebeck.com/buch/altern-als-lebensform-9783161600388?no_cache=1

INHALT

Editorial	2
<i>Christian Albrecht</i>	
Vorwort	4
<i>Sabine Weingärtner</i>	
Zur Einführung: New Leadership – was bringt's? Führungsgestalten in der Bibel und ihre Relevanz für die Führung von heute	8
<i>Markus Väth</i>	
New Leadership: Zeitenwende in der Führung? Gedanken zur psychologischen und betriebs- wirtschaftlichen Einordnung	13
<i>Laura Bornmann</i>	
Generation Zukunft: Wie Arbeitgeber für die junge Generation attraktiv bleiben	21
<i>Silke Köser</i>	
Aus Tradition innovativ? New Leadership in diako- nischen Einrichtungen. Welche Anknüpfungspunkte bietet die diakonische DNA für Modelle neuen Führens und Arbeitens?	34
<i>Christian Albrecht</i>	
„... und führen, wo du nicht hinwillst“? Menschenbild und Führungsbild in New Leaderships	49

Christian Albrecht

VORWORT

„New Leadership“ steht für einen Wandel der Führungskultur. Es steht für moderne Formen der Leitung, die individuelle Bedürfnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erkennt und fördert, ihr Engagement steigert und ihre Berufszufriedenheit erhöht. Es steht für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen: bedürfnisorientiert, flexibel, jüngere Menschen fördernd und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützend. Auch diakonische Einrichtungen und Unternehmen entdecken zunehmend New Leadership – nicht zuletzt, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben, um altvertraute Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu binden und neue, jüngere zu gewinnen.

Wer darauf setzt, sagt: New Leadership bringt eine Kultur der Zusammenarbeit, die von Vertrauen, Empowerment, Offenheit und Respekt geprägt ist. Flache Hierarchien, die Stärkung von Eigenverantwortung, Teamgeist, Rücksichten auf persönliche Lebensumstände führen dazu, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gut und gern arbeiten, sich mit ihrer Aufgabe, ihrem Unternehmen und dessen purpose stärker identifizieren.

Wer skeptischer ist, sagt: New Leadership stellt enorme Ansprüche an die Flexibilität und die kommunikativen Fähigkeiten aller Beteiligten, bringt leicht Unklarheiten über Aufgaben und Zuständigkeiten, führt schnell zu Rollendiffusionen und droht, faktische Asymmetrien zu verschleiern.

Was ist New Leadership? Das effiziente Angebot an eine anspruchsvoller, aber auch flexibler und leistungsfähiger gewordene, kommende Generation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Die letzte Hoffnung auf einem Arbeitskräftemarkt, der immer härter umkämpft werden wird? Oder nur alter Wein in neuen Schläuchen?

Notwendig sind vor allem Informationen darüber, wie die Praxis von New Leadership funktioniert. Was sagen Menschen, die Konzepte von New Leadership ausgearbeitet haben? Was sagen Menschen, die Erfahrungen mit New Leadership gemacht haben? Welche Chancen

und Grenzen hat New Leadership in der Diakonie? Wie lässt sich New Leadership in den Strukturen diakonischer Einrichtungen und Unternehmen umsetzen?

Die Überlegungen dieser Netzpublikation, die die Beiträge auf der Bußtagstagung des Jahres 2023 dokumentiert, sollen diesen Fragen, die den Alltag der in der Diakonie Tätigen bestimmen, zugleich praxisnah wie aus dem reflexiven Abstand nachgehen.

„New Leadership“ ist ein offener Begriff, bisweilen auch nur ein Schlagwort. Vor allem kursieren unendlich viele Vorstellungen darüber, was New Leadership kann. Eine Information aus betriebswirtschaftlicher Sicht liefert [Markus Väth](#),¹ von Haus aus Psychologe und Leiter eines Thinktanks für Neues Arbeiten und moderne Arbeitswelten. Er leitet zunächst den Bedarf an Reflexion über Führungshandeln aus der Omnipräsenz von Krisen ab. Auf diesem Hintergrund gibt er eine kurze Charakteristik von New Leadership und fragt anschließend danach, wie sich New Leadership in Organisationen umsetzen lässt.

Den Blick auf die spezifischen Anforderungen der jüngeren Generation an Arbeitgeber und an die Führungskultur wirft dann [Laura Bornmann](#),² Selbst relativ jung in Führungsverantwortung genommen, ist sie gegenwärtig vor allem in Non-profit-Organisationen tätig, um Einsichten und Erfahrungen über moderne Führung, über die Förderung von Chancengerechtigkeit für Frauen und für Jüngere in Impulse umzusetzen und weiterzugeben. Ihre Analyse setzt ein mit Zahlen und Fakten zum zunehmenden Arbeitskräftemangel. Von dort aus beschreibt sie, in fünf pointierten Thesen, Anforderungen der jüngeren Generation an Arbeit, Mitarbeit und Führungskultur. Auch Laura Bornmann schließt ihre Überlegungen mit konkreten Maßnahmen zur Umsetzung einer generationsadäquaten Zusammenarbeitskultur in Wirtschaftsunternehmen.

¹ <https://markusvaeth.com/>

² <https://www.mi-di.de/media/site/bdf2cf73ca-1718274055/cv-laura-bornmann.pdf>

Den Abschluss bilden zwei theologisch einsetzende Beiträge. Den Anfang macht [Silke Köser](#),³ Theologin und Personalberaterin einer Unternehmensberatung der Gesundheits- und Sozialwirtschaft und über zwanzig Jahre in verschiedenen Formen im Kontext der Diakonie beschäftigt. Sie widmet sich Anknüpfungspunkten in der diakonischen Unternehmenskultur für Programme des New Leadership sowie Chancen und Grenzen der Realisierung von Ansätzen des New Leadership in diakonischen Einrichtungen und Unternehmen. Sie sieht in der Tradition diakonischer Unternehmens- und Führungskultur spezifische Affinitäten zu Ansätzen des New Leadership, erläutert zugleich aber auch die aus diesen Erfahrungen erwachsene kritische Distanz gegenüber übertriebenen Erwartungen an New Leadership.

[Christian Albrecht](#)⁴ schließt daran an mit Überlegungen zu gedanklichen Ergänzungen, die einzelne Maximen des New Leadership aus der Sicht der Theologie und der Diakonie vertragen. Er bezieht sich dabei besonders auf Präzisierungen und Differenzierungen, die New Leadership auf dem Hintergrund der christlichen und diakonischen Geschichte mit Menschenbildern und Führungsbildern vertragen könnte.

Im Ganzen dürfte es so sein, dass die Antwort auf die Frage, was New Leadership der Diakonie bringt, am Ende gleichermaßen beschwingend wie ernüchternd ausfällt. Beschwingend, weil sich in vielen Facetten die Passgenauigkeit von Programmen und praktischen Ansätzen des New Leadership für die Führungs- und Organisationskultur in diakonischen Einrichtungen und Unternehmen zeigt. New Leadership stellt in vielem eine Anknüpfung und Verfeinerung von Aspekten dar, die in der Führungskultur der Diakonie ohnehin eine hohe Bedeutung haben. Das aber weist auch schon auf die ernüchternden Seiten: Es gibt in der Diakonie durchaus differenzierte und gesättigte Erfahrungen mit den Leistungen, aber auch mit den Aporien einer bedürfnisorientierten, partizipativen und selbstkritischen Führungskultur. Alles in allem aber spricht beides, das Beschwingende wie das Ernüchternde,

dafür, dass die Diakonie sich offen mit gegenwärtigen Konzepten und Realisierungen von New Leadership beschäftigt.

³ <https://www.contec.de/wp-content/uploads/2022/10/Silke-Koeser.pdf>

⁴ <https://www.evtheol.lmu.de/de/die-fakultaet/personen/kontaktseite/christian-albrecht-ce2623f8.html>

Sabine Weingärtner

ZUR EINFÜHRUNG:
NEW LEADERSHIP – WAS BRINGT'S?
FÜHRUNGSGESTALTEN IN DER BIBEL UND IHRE
RELEVANZ FÜR DIE FÜHRUNG VON HEUTE

Neue Herausforderungen für neue Führungskräfte?

In den vergangenen Jahren haben diakonische Einrichtungen mit Herausforderungen zu kämpfen, die an die Substanz gehen. Was fehlt, ist das Personal: Die Generation der Babyboomer tritt in den Ruhestand. Die kommende Generation kann die Lücke kaum schließen. Neuerdings bewerben sich Unternehmen um qualifizierte Fachkräfte und nicht umgekehrt. Bleibt die Rekrutierung erfolglos, schließen soziale Einrichtungen mitunter Stationen, obwohl die Nachfrage nach Plätzen in Pflegeheimen oder Kindertagesstätten ungebrochen hoch bleibt. Die knappe Personalsituation zerrt an den Kräften der verbliebenen Mitarbeitenden und schmälert obendrein die Attraktivität der Berufsgruppen.

Gleichzeitig haben sich die Anforderungen an diakonische Einrichtungen geändert und erfordern neue Investitionen: Um digital den Anschluss nicht zu verlieren, investieren diakonische Einrichtungen nicht nur in die entsprechende Software, sondern auch in die notwendigen Fortbildungen für Ihre Mitarbeitenden. Die Energiekosten und der Anspruch, ein nachhaltiges Wirtschaften auf den Weg zu bringen, schöpfen die finanziellen Spielräume weiter aus. Die Herausforderungen auf finanzieller und personeller Ebene verschärfen den Druck, der auch vor der Führungsebene nicht Halt macht. Wenn kurzfristiges ‚Feuerlöschen‘ statt das längerfristige, inhaltliche Gestalten zum Führungsalltag avanciert, sind Müdigkeit und Erschöpfung vorprogrammiert. Fest steht: Unsere Gesellschaft ist im Umbruch begriffen. Neue Herausforderungen benötigen neue Herangehensweisen und damit auch ein Umdenken, was Strukturen und Führung angeht. Der Ruf nach einem ‚New Leadership‘ wird auf dem diakonischen Feld zusehends lauter.

New Leadership biblisch erklärt

Doch was sich hinter dem Begriff ‚New Leadership‘ verbirgt, weiß selbst die deutsche Wikipedia nicht zu beantworten. Zumindest ist bis dato kein Eintrag darüber zu finden, was genau das Neue an jetziger Führungskompetenz ausmache.¹ Ganz im Gegenteil dazu enthält die Bibel für uns eine Bandbreite an Führungspersönlichkeiten. Mitunter divergieren die Figuren stark voneinander, zeigen aber auch, wie vielfältig bereits in der Bibel die Bandbreite der Führungsansätze ist. Besonders deutlich offenbart sich am Vergleich von Maria und David, wie abwechslungsreich Führung aussehen kann: Maria ist diejenige, die als ‚Geburtshelferin‘ das Projekt Jesus auf den Weg bringt. Kommunikativ gesehen, macht sie mehr mit sich selbst aus als dass sie mit anderen ins Gespräch geht. Sie ist standfest und lässt sich weder durch Flucht noch Kreuzigung aus der Bahn werfen. Ihr Team ist ihre Familie. Visionen sind für sie etwas Gefährliches, sie verbindet damit schmerzliche Erfahrungen. Anders liegt die Sache bei David. Er marschiert voran. Er spricht vor einer großen Anzahl an Menschen und geht keinem Kampf aus dem Weg. Misserfolg kennt er nicht und weiß wenig damit umzugehen. Teamfähig ist er so lange, wie ihm niemand die Chefrolle streitig macht. Dafür hat er Visionen und setzt mit ihnen andere in Brand.

Neben den beiden gibt es noch zahllose andere Führungspersonen wie Mose, Elia oder Paulus. Der Blick zurück offenbart trotz all der Vielfalt drei Gemeinsamkeiten: Rollenfindung ist ein Prozess. Fehler und Schwächen gehören dazu. Krisen sind Alltagsgeschäft.

Rollenfindung

Die biblischen Beispiele zeigen, dass niemand die geborene Führungskraft ist. Rollenfindung ist ein steter Prozess, der gerade aufgrund von Krisen, Konflikten und Veränderungen in der Stellenbeschreibung inbegriffen ist. Als Führungskraft entwickelt man sich immer wieder weiter, und zwar nicht von heute auf morgen. Der Prozess braucht Zeit

¹ <https://de.wikipedia.org/w/index.php?go=Artikel&search=new+leadership&title=Spezial%3ASuche&ns0=1> (Zugriff 20.02.2024.)

und Impulse von außen. Er lebt vom Miteinander innerhalb der dia-konischen Einrichtung, vom Austausch und Interagieren mit den Mitarbeitenden und Kolleginnen und Kollegen. Als prägnantes Beispiel berichtet uns die Bibel von Mose, der bekanntlich das Volk Israel von Ägypten bis in das Gelobte Land führte – 40 Jahre dauerte der Prozess, 40 Jahre einmal durch die Wüste. Wenn man Google Maps damals hätte fragen können, wie lange es braucht, von Ägypten ins gelobte Land zu kommen, dann wären das 150 Stunden gewesen. Selbst mit Pausen wäre man also zehn Tage unterwegs. Mose war 40 Jahre unterwegs. Er hat viele Umwege gemacht, zusammen mit seinem Volk. Dieser Umweg gehörte dazu. Er war wichtig. Er war wichtig auch für das Miteinander der Menschen. Das Volk hat oft gemurrt: „Als aber dort das Volk nach Wasser dürstete, murrten sie wider Mose und sprachen: Warum hast du uns aus Ägypten ziehen lassen, dass du uns, unsere Kinder und unser Vieh vor Durst sterben lässt? Mose schrie zum HERRN und sprach: Was soll ich mit dem Volk tun? Es fehlt nicht viel, so werden sie mich noch steinigen“ (Ex 17,3f). Und dann passierte Mose noch die Sache mit dem Kalb. Er lässt das Volk eine Weile allein und schon wird es abtrünnig. Seine Leute bauten das goldene Kalb (Ex 32). Schlussendlich folgte aus dem Prozess, von Wüstenwanderung bis Glaubenskrise, der gemeinsame Blick auf das Gelobte Land (Dtn 34). Am Ende haben Mose und das Volk es gemeinsam miteinander ausgehalten und sind am Ziel angekommen.

Fehler und Schwächen

Biblische Führungskräfte sind nicht perfekt – Fehler und Schwächen finden wir überall. Als Führungskraft stehen wir unter permanentem Druck von allen Seiten. Zum einen gibt es den eher unbewussten Druck, alles richtig zu machen; dann die hohen Erwartungen, die gesellschaftlich mit der Position verbunden sind – und schließlich die vielen unterschiedlichen Erwartungen, die auf die Leitungen tagtäglich einströmen. Erwartungen von außen und der eigene Anspruch wechseln sich ab. Auch in diesem Kontext lohnt der Blick in die Bibel: Paulus und andere belegen, dass Fehler und Schwächen dazugehören: „Wenn ich schon ungeschickt in der Rede bin“ (2. Kor 11,6), gesteht Paulus selbst in einem seiner Briefe ein. Außerdem war er bei den Korinthern „in Schwach-

heit und in Furcht und mit großem Zittern“, wie er schreibt. „Und mein Wort und meine Predigt geschahen nicht mit Überreden, den Worten der Weisheit“ (1. Kor 2,3f). Oft genug hat Paulus für seine Worte und Entscheidungen ‚Prügel bezogen‘. In Philippi hat man ihn sogar im wahrsten Sinne des Wortes aus der Stadt hinaus geprügelt (Apg 16,20ff). Trotzdem ließ sich Paulus nicht beirren. Aufgeben kam für ihn nicht in Frage. Er machte weiter, und zwar mit Erfolg. Sein Erfolg ist auch heute sichtbar, und zwar immer dann, wenn Menschen wie wir uns im Namen Gottes versammeln.

Krisen gehören dazu

Alle der bisher genannten Personen kennen sie – die Krise. Es ist nicht nur ein bisschen Krise oder die übliche schlechte Laune. Sie kennen wirkliche Krisen – diejenigen, die an die Existenz gehen, auch Krisen ihres Daseins als Führungskraft. Ein anschauliches Beispiel bildet Elia: „Elia fürchtete sich, machte sich auf und lief um sein Leben und kam nach Beerscheba in Juda und ließ seinen Diener dort. Er aber ging hin in die Wüste eine Tagereise weit und kam und setzte sich unter einen Ginster und wünschte sich zu sterben und sprach: Es ist genug, so nimm nun, HERR, meine Seele“ (1. Kön 19,3f). Letztlich stirbt er nicht, zumindest nicht an dieser Stelle, sondern er erfährt unerwartet Hilfe – Hilfe von außen. Er geht sogar gestärkt aus seiner Krise hervor. Ein Engel sagt ihm: „Steh auf und iss! Denn du hast einen weiten Weg vor dir. Und er stand auf und aß und trank und ging durch die Kraft der Speise vierzig Tage und vierzig Nächte bis zum Berg Gottes“ (1. Kön 19,7f).

Führung in Beziehung

Rollenfindung ist ein Prozess, Fehler und Schwächen gehören dazu, Krisen sind Alltagsgeschäft – diese drei Aspekte legen den Fokus auf das operative Geschäft: Wie sollten Führungskräfte sich verhalten, welches Verhalten ist als Führungskraft angebracht – was gilt es tunlichst zu vermeiden? Die Führungskraft selbst, ihre Person und ihre Antriebskraft bleibt unberücksichtigt. Legen wir den Fokus einmal auf diesen Blickwinkel, dann finden wir bei allen biblischen Führungskräften ein und dieselbe Grundlage: Sie eint ihre lebendige Beziehung zu

Gott. Ja, sie hadern mit ihm. Sie ringen, sind wütend, resigniert. Sie kämpfen. Aber sie wissen sich in all dem immer von Gott ins Leben gestellt und von ihm getragen. Hier liegt der christliche und damit auch der diakonische Unterschied, wenn es um Führung geht. Auch wenn die Gestalt Maria mitunter den Anschein erweckt: es gibt nicht den oder die einsame Führer:in. Entscheidungen treffen die Leitenden der Bibel nicht alleine. Ihre gute Führung entsteht in Beziehung und im Dialog mit Gott und mit anderen Menschen.

Schlussendlich zeigt der Blick in die Bibel, dass vieles, was Führungskräfte heute als Führungskräfte bewegt, keine Neuerung darstellt, sondern sich bereits in den Herausforderungen von damals und dem Ringen der biblischen Gestalten um gute Führung darstellen lässt. Immer wieder kommt die Frage auf, was die richtige, die aktuelle oder passende Form von Führung sei. Die Frage nach Führung ist also weder neu noch umfassend beantwortet. Auch wir in der Diakonie brauchen immer wieder Impulse, um unsere Arbeitsweisen, unsere Arbeitskultur, die Traditionen, aus denen wir stammen oder die Muster, in denen wir denken und entscheiden, zu hinterfragen und zu überprüfen. Unsere Arbeitswelt verändert sich stetig, die zukünftigen Kolleginnen und Kollegen ebenso. „New Leadership – was bringt’s?“ bleibt eine ungebrochen aktuelle Frage, die das Potential für Diskussionen und spannende Perspektivwechsel bereithält – in der Bibel, heute und in Zukunft gleichermaßen.

Markus Väth

NEW LEADERSHIP: ZEITENWENDE IN DER FÜHRUNG? GEDANKEN ZUR PSYCHOLOGISCHEN UND BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN EINORDNUNG.

„New Leadership: Zeitenwende in der Führung?“ ist ein etwas sperriger Titel. Ich möchte Ihnen das Thema in drei Schritten nahebringen. Erstens: Warum ist es lohnend, sich mit New Leadership zu beschäftigen? Zweitens: Was ist New Leadership? Und drittens: Wie lässt sich New Leadership in der Organisation umsetzen?

1. Warum ist es lohnend, sich mit New Leadership zu beschäftigen?

Wir leben in einer Zeit der Multi-Krisen. Aber eine Krise ist keine Katastrophe. Der Unterschied ist, dass die Krise zwar eine Situation von gravierender Auswirkung ist, der Mensch aber noch handlungsfähig ist, während bei einer Katastrophe möglicherweise nichts mehr zu tun ist. Die gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Krisen, die wir zurzeit erleben, fordern zum Handeln heraus.

Die uns umgebenden globalen Krisen oder Multi-Krisen erzeugen organisationale Krisen, die jede Organisation vom Handwerksbetrieb über die Diakonie bis zum Großkonzern spürt: Arbeitskräftemangel, hohe Energiekosten, technologische Unsicherheit und anderes mehr. Jede Organisation hat ihr eigenes Krisenprofil, hat eigene Herausforderungen. Was aber versuchen Organisationen bei diesen organisationalen Krisen? Eine der derzeit weit verbreiteten Antworten auf Arbeitskräfteabwanderung oder Fachkräftemangel lautet: New Work. Das muss zunächst erläutert werden.

Das Konzept ist vor circa fünfzig Jahren von Frithjof Bergmann entwickelt worden.¹ Bergmann war kein Managementberater, keine Führungskraft, kein CEO, sondern Sozialphilosoph, und ihn haben zwei

¹ Frithjof Bergmann: *Neue Arbeit, neue Kultur, Freiamt 2004.*

Dinge interessiert. Zum einen war dies die Frage, welche Rolle Arbeit im Leben des Menschen spielt und wie Arbeit Freiheit unterstützen kann. Und zum anderen hat ihn die Frage nach der Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft umgetrieben.

Was Bergmann bemerkenswerterweise nicht interessiert hat, waren Organisationen, die Wirtschaft. Er hat das übliche System der Lohnarbeit für eine historische Übergangsphase gehalten und es als „eine milde Krankheit“ bezeichnet, die „montags kommt und freitags geht“.² Bergmann hatte ein sehr eigenes Verständnis davon, wie eine Gesellschaft aussehen soll. Wenn wir heute über New Work sprechen und New Leadership als eine Ableitung davon, dann handelt es sich weitgehend um Weiterentwicklungen oder Interpretationen von Bergmanns Konzept, das sich meines Erachtens gut für die Diakonie eignet. Denn was steht im Zentrum ihres Handelns, wenn nicht die Frage nach dem Menschen und nach einer zukunftsfähigen Gesellschaft?

Es wird häufig gesagt, New Work wäre ein Trend. Meines Erachtens ist es zutreffender, New Work als Antwort der Organisationen auf gerade stattfindende Trends zu bezeichnen. Denn Organisationen versuchen, ihre Krisen zu bewältigen, die wiederum provoziert werden aus den äußeren Krisen und nennen das New Work. Ich möchte nun anhand von fünf Merkmalen darstellen, wie sich New Work durch die Organisation zieht und was das mit New Leadership zu tun hat.

Das erste Merkmal von New Work ist die sogenannte Selbstorganisation. Man kennt dies vielleicht unter dem Stichwort Agilität. Weit verbreitet ist der Fehler, Selbstorganisation als eine Methode, als eine Art neue Zusammenarbeit zu betrachten. Führungskräfte stehen leicht in der Versuchung, das Konzept als methodisches Programm zu betrachten, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mehr Freiheiten zu lassen – und bei anschließenden Komplikationen sich auf Agilitätscoaches zu verlassen, die die notwendigen Korrekturen vornehmen sollen. Solange man das Thema Selbstorganisation in dieser Form als reine Methode begreift, wird man scheitern.

² Vgl. zum Beispiel Paulina Fried: *New Work – zwischen Buzzword und Bergmann* (2019). <https://www.politik-digital.de/news/new-work-zwischen-buzzword-und-bergmann-156318/>

Dagegen hat das Thema viel mit Führungsverständnis zu tun – damit, wie Mitarbeiter Verantwortung verstehen, wie Mitarbeiter Zusammenarbeit verstehen. Und das neu umzusetzen, ist die Aufgabe der Führungskraft.

Ein zweites Merkmal: Organisationen versuchen, Verantwortung zu verteilen. Bekannt ist dies unter dem Stichwort der „flachen Hierarchien“. Auch das ist ein etwas neuralgischer Begriff. Flache Hierarchien oder Verantwortung zu verteilen ist nicht nur ein organisatorisches Programm. Es ist nicht hinreichend, lediglich Stellen im Organigramm zu streichen oder Rollenanforderungen zu umschreiben. Vielmehr handelt es sich um ein zentrales Thema der Führung. Mitarbeiter müssen verstehen und wollen auch verstehen, wie Zusammenarbeit funktioniert, wenn Führung nicht mehr auf Rollenautorität basiert.

Die Zahl der Arbeitskräfte in Deutschland wird sinken. Wenn Hierarchien dann tatsächlich wegfallen, müssen wir uns fragen: Welche neuen Formen der Zusammenarbeit brauchen diejenigen, die als die weniger werdenden zusammenarbeiten, und wie lassen sich diese Formen strukturell aufbauen? Die Verwandlung dieser komplexen Anforderung in flache Hierarchien ist nicht einfach und wird leider oft als Methode oder als Strukturthema verstanden. Das ist es aber nicht.

Ein drittes Merkmal: Wir versuchen die Technologie auszubauen. Darunter verstehe ich mehr als Digitalisierung. In Deutschland herrscht die Neigung, zunächst einmal die Risiken zu sehen und erst dann die Chancen, wenn es um neue Technologien geht. Das ist, gerade wenn es um das Thema Digitalisierung geht, wenn es um das Thema Technologieoffenheit geht, nicht sehr zielführend.

Denn Digitalisierung ist kein Technikthema. Digitalisierung ist ein Führungsthema, aber viele fremdeln damit. Es gibt eine tiefenpsychologische Umfrage, die herausgefunden hat, dass über 30% aller Führungskräfte mit dem Thema Digitalisierung die Gefühle Angst und Einsamkeit verbinden.³ Vielleicht ist es die Angst vor Überforderung durch die technischen Herausforderungen. Jedenfalls ist Digitalisierung ebenfalls

³ Studie „Psychologie der Digitalisierung“ (Innovation Alliance, 2017).
Online unter: <https://www.innovationalliance.de/studie-digitalisierung/>

ein Führungsthema.

Ein viertes Merkmal betrifft die cross-funktionale Kommunikation. Was ist die Einstellung von Führungskräften zum Thema Information und Kommunikation? Führungskräfte sollten sich fragen: Ist das für mich eine Art Waffe, eine Art Machtinstrument? Habe ich einen Vorteil, wenn ich etwas weiß, was der andere nicht weiß? Doch mit dieser Einstellung verliert man. Diese berühmten Silos aufzubrechen, heißt, Kommunikation neu zu denken, den Mitarbeitern die Gelegenheit zu geben, sich auch über das normale Maß hinaus zu vernetzen, sich auszutauschen, auch wenn sie im normalen Betrieb gar nichts oder noch nichts miteinander zu tun haben. Silos aufzubrechen ist eine Führungsaufgabe. Auch das heißt New Leadership: Kommunikation über Grenzen hinweg als Bereicherung zu entwickeln.

Einen fünften Punkt möchte ich nennen. Es gibt viele Organisationen, die versuchen, einen sogenannten Purpose zu entwickeln, einen höheren Zweck, dem sie dienen. Es gibt leider kein schönes deutsches Wort dafür; das Wort Organisationszweck trifft es nicht ganz. Der Purpose-Gedanke passt sehr gut zum sozialen Bereich bzw. kirchlichen Bereich. Es gibt natürlich Fälle, in denen man keinen Purpose braucht, weil der Unternehmenszweck sich von selbst versteht, in einer Bäckerei etwa oder in einer Schraubenfabrik. Wo es aber einen inhärenten Zweck gibt, sich mit einem großen Ganzen zu verbinden, zum Beispiel bei der Kirche, bei sozialer Arbeit, in der Pflege, da ist diese Art von Purpose durchaus sinnvoll und eine wiederum Führungsaufgabe. Der Mitarbeiter muss der Führungskraft zutrauen, dass sie die Verbindung ist zwischen ihm und dem Ganzen, in dessen Zusammenhang er seinen Job macht.

Ich möchte zusammenfassen: Es gibt externe Krisen in der Welt und diese provozieren interne Krisen in der Organisation. Organisationen reagieren darauf mit New Work, mit den fünf genannten Merkmalen, und ich habe versucht, zu veranschaulichen, dass jedes dieser fünf Merkmale intensiv mit Führung zu tun hat.

Es geht nicht darum, Old Work und New Work gegeneinander auszuspielen. Der zentrale Punkt, den ich Ihnen in diesem ersten Teil nahebringen wollte, ist folgender: New Work erzwingt ein neues Organisationsdesign inklusive neuer Führung. Wenn wir New Leadership separat

diskutieren, dann lassen wir wichtige Punkte aus. Wenn wir sagen, wir wollen Verantwortung verteilen, wir wollen Silos aufbrechen etc., hat das natürlich mit einer Organisationsstruktur zu tun, wie ich eine Organisation designe, wie ich sie aufbaue, wie ich Rollen verteile. Man kann New Leadership nicht denken ohne Organisationsdesign. Umgekehrt gilt das gleiche. Das ist die zentrale Herausforderung.

II. Was ist New Leadership?

Aber wie sieht New Leadership eigentlich aus? Ich möchte das anhand von drei Trends charakterisieren.

Der erste Trend heißt: weniger Management, mehr Leadership. Was ist damit gemeint? Management ist wichtig, um bekannte Probleme zu lösen mit Methoden, die sich bewährt haben. Budgetierung, Controlling, Verwaltung, das sind alles Themen des Managements, die nach wie vor ihre volle Berechtigung haben. Aber Management erfordert konvergentes Denken. Das heißt, es gibt eine Lösung, und die muss gefunden werden.

Leadership aber ist das Gegenteil von Management. Leadership schaut in die Zukunft und versucht, neue Lösungen zu finden für Probleme, die wir vielleicht noch gar nicht kennen. Leadership hält Widersprüche aus; das erzeugt eine Spannung in der Organisation. Vielleicht kann ich mich auch gerade gar nicht entscheiden als Führungskraft in der dunklen Ahnung, dass es in dieser oder jener Sache keine richtige oder gute Entscheidung gibt. Deswegen brauchen wir für Leadership sogenanntes divergentes Denken, nicht konvergentes Denken. Es gibt nicht die eine eindeutige Lösung, es gibt mehrere Lösungen, die vielleicht sogar nebeneinander existieren. Diese Spannung muss man aushalten und dieses Aushalten muss begleitet sein von Begeisterung, Inspiration, Motivation. Das ist der menschliche Anteil. Er erzeugt den Funken, der überspringen soll, von den Führungskräften auf die Menschen, mit denen die Führungskraft zusammenarbeitet.

Der zweite Trend heißt, und auch für ihn gibt es leider keinen guten deutschen Begriff: Leadership as a Service. Gemeint ist folgendes: Es wird weniger Kontrollfunktionen geben. Selbstverständlich bleibt die Leistungskontrolle ein wichtiger Bestandteil der Führung, das ist

klar. Aber Führungskräfte haben in den letzten Jahren unter Pandemie-Bedingungen bemerkt, dass ihnen ihr Führungsstil entgleitet, weil sie nicht wussten, wie sie Menschen in der Distanz führen. Wie funktioniert das beispielsweise im Homeoffice? Hier muss der Modus der Kontrolle durch den Modus der Ermöglichung abgelöst werden. Gerade weil ich als Führungskraft Macht habe und Ressourcen und Zugang, ist es mein Servicejob, dem Mitarbeiter zu ermöglichen, dass er die Aufgabe gut bewältigt. Im Detail sind die Ansprüche der Mitarbeiter und diejenigen der Führungskräfte bzw. der Organisation individuell auszuhandeln. Aber es kommt auf den Wechsel vom Modus der Kontrolle in den der Ermöglichung an.

Der letzte Trend lautet, ebenfalls schwer übersetzbar: Followership. Followership bedeutet, durch Investitionen in Kulturarbeit gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Wir müssen uns als Menschen begegnen. Das hat nicht nur etwas mit „Wohlfühlen“ zu tun. Die Komplexitätssteigerung in den Anforderungen der uns umgebenden Welt führt dazu, dass gegenseitige Verlässlichkeit herrschen sollte, dass Vertrauen zwischen Menschen bestehen sollte, gerade im Arbeitskontext. Denn Vertrauen reduziert Komplexität an einer sinnvollen und notwendigen Stelle.

Vertrauen baut sich dadurch auf, dass Menschen einander kennen. Nicht nur, dass sie sich in ihren Rollen und Profilen und Zuständigkeiten kennen, sondern dass sie sich als Menschen kennen. Wenn wir lernen wollen, wie Leadership funktioniert, müssen wir lernen, Brücken von Mensch zu Mensch zu schlagen. Wie stark mache ich mich sichtbar und wie stark möchte ich, dass der andere sichtbar wird? Da gibt es keine allgemeingültigen Schemata. Das macht jedes Team und jede Führungskraft mit sich aus. Aber Führungskräfte sind in der Rolle, einen Vertrauensvorschluss, einen Aushandelsvorschluss zu geben. Sie sind immer noch in der höheren Position. Sie agieren, und der Mitarbeiter entscheidet, in welchem Maße er darauf reagieren will. So tastet man sich aneinander heran und erreicht mit etwas Glück eine tiefere Ebene der Zusammenarbeit. Menschen arbeiten nicht nur für sich oder für eine Sache, sie arbeiten auch füreinander und möchten diejenigen kennen, für die sie arbeiten.

Gelungene Führung beinhaltet einen Kern, der nicht bis ins Letzte erklärt werden kann, auch nicht in der Fülle der Literatur zu gelungener

Führung. Meine persönliche Definition von Führung heißt: Führung ist „Beziehungskunst im Dienst der gemeinsamen Leistung“. Beziehungskunst deswegen, weil es um die Zusammenarbeit mit Menschen geht. Kunst deswegen, weil es zum Alltag einer Führungskraft gehört, zu improvisieren, situativ sich auf Menschen und Situationen einzustellen und auch die eigene Intuition zu nutzen. Intuition ist dabei dasjenige, das nicht bis ins Letzte erklärt werden kann. Führungskräfte sind Beziehungskünstler, im Dienst der gemeinsamen Leistung.

III. Wie lässt sich New Leadership in der Organisation umsetzen?

Im dritten Teil möchte ich mich der Frage widmen, wie New Leadership in einer Organisation umgesetzt werden kann. Ich nenne drei Schritte.

Der erste Schritt betrifft die Wissensvermittlung. Es braucht zunächst Aufklärung über New Leadership, und zwar nicht nur unter Führungskräften. Das Thema ist in die gesamte Organisation hineinzubringen. Dazu braucht es nicht unbedingt externe Berater, es kann auch unter Einsatz von niederschweligen Formaten sein. Es ist dabei durchaus gewollt, dass die Mitarbeiter sich selbst Gedanken machen, dass sie mitdenken. Es werden durchaus alle Köpfe gebraucht für die Lösung unserer komplexen Probleme. Und die wertvollen und engagierten Mitarbeiter können genutzt werden, zum Mitdenken und dafür, dass sie auf Ideen kommen.

Der zweite Schritt heißt: Es wird ein Ziel gebraucht. Führung ist ein Thema der Personal- und Organisationsentwicklung. Und im günstigen Falle hat eine Organisation für die Personalentwicklung und für die Organisationsentwicklung eine Strategie. Deren Strategien fügen sich ein in die Strategie der Organisation. Leitend ist die Frage, wo die Organisation in drei, in fünf, in zehn Jahren stehen wird. Davon wird abgeleitet, was an Personalentwicklung und Organisationsentwicklung notwendig ist. Und daraufhin wird das Bild von Führung entwickelt. Dieses positive Zielbild ist notwendig.

Im dritten Schritt ist gemeinsames Lernen notwendig. Am effizientesten gelernt wird in Gruppen. Man lernt am besten voneinander und in interaktiven Formaten. Gemeinsames Lernen braucht Zeit, Engagement und Ressourcen. Das ist unvermeidbar. Aber der Anfang ist recht

leicht gemacht, mit einem niederschweligen Impuls und der Aufforderung, darauf zu reagieren. Entscheidend ist, die Mitarbeiter zu beteiligen, ihnen Lust zu machen auf diese Art von Führung. Denn New Leadership ist, wie gesagt, keine Aufgabe der Führungskräfte, es ist eine Aufgabe der ganzen Organisation.

Ich komme zum Schluss. Dem Ökonomen John Maynard Keynes wird der Satz nachgesagt: „Das Problem ist nicht, neue Ideen anzunehmen, sondern alte loszulassen.“ Wir haben viel „New“ im Wording: New Work, New Leadership. Das ist gut so und wir sollen uns damit auseinandersetzen. Aber genauso wichtig ist, es, den Menschen Raum und Gelegenheit zu geben, sich mit Respekt und Würde von Altem zu verabschieden, alte Ideen auch gehen lassen zu können, für sich selbst und für die gemeinsame Organisation. Nur so entsteht Platz für Neues.

Laura Bornmann

GENERATION ZUKUNFT: WIE ARBEITGEBER FÜR DIE JUNGE GENERATION ATTRAKTIV BLEIBEN

Ich beginne mit einer Vorbemerkung: Zwar habe ich bisher vor allem in Wirtschaftsorganisationen gearbeitet, habe auch Wirtschaftsorganisationen beraten und mache das bis heute. Im sozialen Bereich habe ich bisher weniger gemacht. Aber man kann ja voneinander lernen – der soziale Bereich von dem wirtschaftlichen Bereich und umgekehrt genauso. Der Austausch ist deswegen wichtig, weil die Themen, die wir haben – Fachkräftemangel, Leadership usw. – universell sind. Hier stehen alle vor den gleichen Herausforderungen..

Um inhaltlich mit einer These einzusteigen: wer in Zukunft erfolgreich sein will, muss seine Mitarbeiter mindestens genauso begeistern wie seine Kunden. Denn der Arbeitsmarkt hat sich verändert. Dazu einleitend einige Zahlen, Daten, Fakten.

I.

Wir befinden uns mitten in einem Arbeitnehmermangel – es mangelt an Menschen auf allen Qualifikationsebenen. Das ist bei in der Sozialbranche genauso wie in anderen Branchen auch. Wir haben einfach heute weniger Fachkräfte, weniger Arbeitnehmer durch die demografische Entwicklung. Wir hatten Anfang der 1970er Jahre die Wirtschaftswunderzeit und eine Zeit steigender Arbeitslosigkeit bis in die 2000er Jahre. Da war Arbeitslosigkeit ein Thema. Vor zwanzig Jahren begann man von einem Fachkräftemangel zu sprechen – und der spitzt sich gerade weiter zu.

Aber wie ist es heute? Heute reden wir von einem Arbeitnehmermangel, wie wir ihn noch nie erlebt haben und der sich weiter verschärfen wird. Dabei ist der demografische Wandel schon seit Jahrzehnten absehbar. Dazu nochmals ein paar Fakten.

12,9 Millionen Beschäftigte scheiden bis 2036 aus dem Arbeitsmarkt

aus. Und nur 8,4 Millionen aus der Generation Z rücken nach. Heute können noch 47 Millionen Menschen arbeiten. 2060 ist zwar noch weit hin, aber es ist absehbar, dass dann nur noch 31 Millionen Menschen arbeiten werden. Schon heute gibt es mehr offene Stellen als Erwerbslose und fast die Hälfte der Generation Z weiß, dass sie in den nächsten zwei Jahren kündigen wird. Das heißt: Kündigen und Jobwechsel werden einfach normaler. Es ist nicht mehr so, wie es früher vielfach war, dass man einen Job gehabt hat, in dem man bis zum Renteneintritt blieb. Das wird sich verändern. Deswegen müssen wir uns auch verändern. Wir werden es mit nur eigenen Arbeitskräften nicht hinkommen, deshalb braucht es neue Lösungen. Natürlich müssen wir auch die technologische Entwicklung und KI berücksichtigen, die Menschen in ihrem täglichen Joballtag unterstützen kann. Auch da wird sich sehr viel verändern. Aber wie genau neue Technologie unser Leben und unseren Arbeitsalltag verändern wird, darüber sind sich selbst Experten nicht einig, weil sich das exponentiell entwickelt.

Es tauchen neue Fragen auf, wie zum Beispiel im Pflegesektor: wie kann man Pflegekräften administrative Aufgaben abnehmen oder zumindest erleichtern? Hier gilt es viel Neues zu sehen und wir müssen uns intensiv damit beschäftigen. Wir müssen neu denken. Jobwechsel werden zum New Normal, gerade für junge Menschen.

Studien kommen zu dem Schluss, die Generation Z habe im Durchschnitt 20 Arbeitgeber. Jobwechsel werden einfach normal, das ist ein anderer Zeitgeist. Das kann man bedauern oder nicht. Tatsache ist, dass der Arbeitsmarkt sehr gut ist für Arbeitnehmer. Und junge Menschen oder generell Menschen können einfacher ihren Job wechseln und Forderungen stellen. Arbeitgeber müssen investieren in Zielgruppen, die sich früher vermeintlich nicht rentiert haben. Das sind zum Beispiel Studienabbrecher, Quereinsteiger, Menschen mit Behinderung und so weiter.

Wir müssen mehr in Qualifikation investieren. Hier müssen wir viel mehr tun, als das in der Vergangenheit der Fall war, weil wir die fertigen Fachkräfte nicht mehr auf dem Markt finden. Außerdem müssen wir viel schneller Neues lernen. Dann müssen Arbeitskräfte effizienter genutzt werden. KI und neue Technologien können da eine große Rolle spielen.

Wir müssen hier innovativ sein und wir müssen uns auch mit den Bedürfnissen der jungen Menschen auseinandersetzen und in generationsübergreifende Zusammenarbeit investieren, weil am Ende diverse Teams der Schlüssel zum Erfolg sind. Denn hier kommen ältere Menschen, die einerseits erfahren sind, sowohl fachlich als auch in ihrer Lebenserfahrung zusammen mit jungen Menschen, die Innovation oft viel schneller sehen und Social Media verstehen. Dieses zusammen kann unglaubliche Kraft geben. Wir müssen also die Bedürfnisse der jungen Generation ernstnehmen.

II.

Deswegen möchte ich einmal schauen, was die Bedürfnisse hinter den Forderungen sind. Dazu habe ich fünf Thesen entwickelt: Was sind eigentlich die Bedürfnisse der jungen Generation? Es sind sehr praktische Thesen. Die Thesen sind ein bisschen provokant formuliert, aber ich wollte es ein bisschen zuspitzen, damit die Dringlichkeit deutlich wird.

1. Junge Menschen möchten nicht, dass sich Arbeit wie Arbeit anfühlt.
Es ist auffällig, dass junge Menschen danach streben, dass ihre beruflichen Tätigkeiten nicht als bloße Arbeit empfunden werden. Dies mag zunächst provokant klingen, jedoch müssen wir uns die Frage stellen, was sich hinter dieser Vorstellung verbirgt. Die Idee ist, dass die Arbeit Freude bereiten sollte. Dies bedeutet nicht, dass jeder Tag perfekt ist. Es gibt Tage, an denen Entscheidungen getroffen werden müssen, schwierige Personalgespräche geführt werden müssen und gegebenenfalls auch Trennungen von Menschen erfolgen müssen, wenn die Zusammenarbeit nicht mehr funktioniert. Dennoch sollte die Arbeit im Grunde genommen Freude bereiten. Vor allem bei jungen Menschen spielt dabei ein äußerst wichtiges Kriterium eine Rolle: die Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten.

Die Möglichkeit, einen positiven Beitrag zur Welt zu leisten, wird als entscheidend betrachtet. In diesem Aspekt sehe ich in Sozialunternehmen einen bedeutenden Vorteil gegenüber anderen Wirtschaftsunternehmen. Der Fokus liegt auf sinnvollen Tätigkeiten, die mit gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung einhergehen. Die Kommunikation

nach außen spielt hierbei eine zentrale Rolle – es gilt zu verdeutlichen, welchen Mehrwert junge Menschen in diesem Bereich schaffen können.

2. *Junge Menschen möchten Teilzeit arbeiten und (trotzdem) ins Top-Management kommen.* Auch diese Aussage mag für einige provokant erscheinen. Die zugrunde liegende Überlegung ist, dass Arbeitszeit nicht zwangsläufig gleichbedeutend mit Leistung ist, insbesondere in vielen modernen Berufen, in der Wissensarbeit. Dieser Gedanke ist umso wichtiger, da sich viele Frauen in Deutschland immer noch hauptsächlich um die Care-Arbeit kümmern und häufig in Teilzeit arbeiten. Es gibt viele hochqualifizierte Frauen, die in Unternehmen immer noch berichten, dass sie nach der Entscheidung für Kinder und Teilzeitschäftigung das Gefühl haben, ihre Qualifikationen seien weniger wertgeschätzt worden.

In der Realität zeigt sich, dass Frauen durchaus in der Lage sind, die Doppelbelastungen durch Familie und Beruf zu bewältigen. Aber zu oft ist es leider noch so, dass Frauen ihre Führungsposition aufgrund von familiären Verpflichtungen wie der Betreuung von Kindern oder der Pflege von Angehörigen aufgeben müssen. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir flexiblere Rahmenbedingungen schaffen können und dass Führung auch in Teilzeit möglich ist. Es ist unerlässlich, Frauen nicht zu degradieren und ihr Potenzial nicht zu übersehen. Hierbei geht es auch darum, in Deutschland Vorbilder zu etablieren. Wir brauchen ein neues Mindset.

Als junger Mensch würde ich mich ungern bei einem Unternehmen bewerben, in dem ausschließlich ältere Männer in der Geschäftsleitung vertreten sind. Das bedeutet nicht, dass ältere Männer ihre Aufgaben nicht gut erfüllen können – ganz im Gegenteil. Allerdings fände ich es schwierig, mich dort zu identifizieren. Denn die Zusammensetzung der Geschäftsleitung signalisiert mir, dass das Unternehmen es mit Vielfalt und der Förderung von Frauen nicht ernst meint. Viele CEOs betonen, dass sie Teilzeitführungskräfte unterstützen müssen. Doch einige behaupten, dass bestimmte Positionen nicht in Teilzeit ausgeübt werden können. Ich denke, dies ist eine Frage der Organisation, insbesondere auf höheren Ebenen. Natürlich gibt es zusätzliche Verpflichtungen, aber es ist mehr möglich, als wir vielleicht denken. Es gibt zahlreiche Beispiele dafür. Übrigens sind die Frauen oder Menschen, denen wir

Flexibilität ermöglichen, oft äußerst dankbar und setzen alles daran, dem Unternehmen dies zurückzugeben, indem sie ihre Aufgaben hervorragend erledigen.

3. *Junge Menschen können auch vom anderen Ende der Welt aus einen guten Job machen.* Dieser Gedanke rückte besonders während der Corona-Zeiten stark ins Rampenlicht, insbesondere das Thema Homeoffice, das möglicherweise allerdings im Sozialsektor nicht die gleiche Relevanz besitzt. Ich erinnere mich noch gut an meine Zeit bei Rewe. Die meisten Mitarbeiter arbeiteten entweder direkt im Markt oder in der Logistik. In Berufen wie der Pflege ist die physische Präsenz unerlässlich. Dennoch war ich stets davon überzeugt, dass wir die verschiedenen Berufsgruppen individuell betrachten sollten. Wir sollten uns fragen: Wie können wir die Arbeit verbessern und flexibler gestalten, damit die Menschen gesünder sind und Beruf und Privatleben besser vereinbaren können?

Das bedeutet möglicherweise, dass Homeoffice im Bürobereich angeboten werden kann, während dies in anderen Bereichen weniger praktikabel ist. Dennoch gibt es viele Wege, um Flexibilität auch hier zu fördern. Ein Beispiel aus meiner Zeit bei Rewe: Während in einem Markt der Schichtplan für die kommende Woche immer samstags veröffentlicht wurde, was sehr unflexibel war und private Termine erschwerte, gab es eine Kauffrau, die den Schichtplan ein Jahr im Voraus herausgab. Obwohl viele Zweifel an der Umsetzbarkeit bestanden, hat sie ein Modell entwickelt, das funktioniert hat. Dies zeigt, dass wir die unterschiedlichen Anforderungen der Jobs individuell betrachten müssen, um sie gesünder und flexibler zu gestalten.

Vertrauen spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Oftmals wird unterschätzt, was Menschen leisten können. Obwohl sie in großen Unternehmen arbeiten und Milliardenbudgets verantworten, trauen wir ihnen nicht zu, dass sie von zu Hause aus ebenso gute Arbeit leisten können wie im Büro. Letztlich zählt jedoch das Ergebnis. Daher sollten wir den Menschen mehr Vertrauen entgegenbringen und die Jobs flexibler gestalten.

4. *Junge Menschen wollen nicht mehr hören: „Du hast noch keine Erfahrung.“* Diesen Satz habe ich selbst oft gehört. Man sagte mir, ich müsse erst zehn Jahre in einem Job arbeiten, bevor ich mitreden könne. Erfahrung ist zweifellos wichtig und wertvoll, in einer schnelllebigen

Zeit wie der heutigen müssen wir diese jedoch immer wieder reflektieren und auf Relevanz überprüfen. Junge Menschen bringen zwar meist noch keine langjährige Erfahrung mit, dafür sehen sie Innovationen am Markt viel schneller, weil sie mit der ganzen Welt digital vernetzt sind. Wir sollten sie also befragen und sie als Zielgruppe für Mitarbeiter und Kunden ernst nehmen.

Erfahrung ist zweifellos von Bedeutung und verdient Anerkennung. Dennoch darf sie nicht als alleiniger Maßstab gelten. Wir müssen verschiedene Faktoren zusammenführen, wobei Erfahrung lediglich ein Teil davon ist. Junge Menschen bringen eine Vielzahl anderer wichtiger Aspekte mit ein, und es ist essenziell, ihre Meinungen und Perspektiven ernsthaft zu berücksichtigen. Deshalb sollten wir stets danach fragen, wie sie die Dinge sehen.

5. Junge Menschen wollen keine Manager:innen, sondern Menschen, die sie inspirieren und entwickeln. Aus meiner Sicht ist dies der zentrale Punkt. Führungskräfte können den Unterschied ausmachen – und das sind wir. Dieses positive Menschenbild, das in den Sozialunternehmen gelebt wird und das Vertrauen in die individuellen Stärken und Talente ist ein Prinzip, von dem sich andere Wirtschaftsunternehmen viel abschauen können. Es geht darum, jedem die Chance zu geben, seine Stärken zu entdecken und zu nutzen, und dann die Menschen entsprechend einzusetzen.

Führungskräfte können uns motivieren, indem sie an uns glauben, unsere Stärken erkennen und uns entsprechend einsetzen. In der Vergangenheit haben wir beispielsweise Stärkencoachings angeboten und verstärkt in die Persönlichkeitsentwicklung investiert. Das hat vielen Menschen die Augen geöffnet und neue Wege aufgezeigt. Es ist von entscheidender Bedeutung, genau zu prüfen, wen wir zur Führungskraft befördern. Ist es wirklich die beste Führungskraft oder eher eine gute Fachkraft?

III.

Die heutige junge Generation stellt neue Anforderungen an den Arbeitsmarkt, aber im Kern geht es um grundlegende menschliche Bedürfnisse: Wertschätzung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Einsatz nach

Stärken und Flexibilität. Viele ältere Menschen geben zu, dass sie sich ähnliche Veränderungen gewünscht hätten, aber damals aufgrund einer anderen Arbeitsmarktsituation nicht danach fragen konnten. Daher sollten wir dankbar sein, dass sich die Situation geändert hat – auch aus Sicht der Arbeitgeber. Denn zufriedene Mitarbeiter sind leistungsfähigere Mitarbeiter. Es ist an der Zeit, dass sich etwas ändert.

Wir haben viele Chancen, wenn wir uns die jungen Menschen genauer ansehen. Zunächst einmal sollten wir betonen, dass es nicht die eine Generation gibt. Die Wahrscheinlichkeit ist jedoch groß, dass bestimmte Merkmale in der jungen Generation gehäuft anzutreffen sind als in anderen. Man kann keine ganze Generation über einen Kamm scheren, aber die jungen Menschen sind tendenziell sehr gut ausgebildet. Sie sind digital affin, auch wenn das nicht unbedingt bedeutet, dass sie digital kompetent sind. Diese Differenzierung ist wichtig. Dennoch nutzen sie neue Technologien intuitiver, insbesondere Plattformen wie TikTok und andere soziale Medien, da sie mit ihnen aufgewachsen sind.

Des Weiteren sind junge Menschen sehr sinnorientiert. Es ist ein enormer Vorteil, dass sie den Sinn hinter ihren Handlungen hinterfragen. Das hat auch positive Auswirkungen auf Unternehmen, da es dazu führt, dass wir sinnvolle Entscheidungen treffen. Sie sind neugierig und fordern Flexibilität ein, sind aber selbst auch flexibel. Sie sind es gewohnt, in unsicheren Zeiten aufzuwachsen und zeigen eine hohe Veränderungsbereitschaft sowie die Fähigkeit, flexibel zu reagieren. Sie sind mutig und hinterfragen Hierarchien sowie traditionelle Denkmuster. Sie trauen sich, ihre Meinung zu äußern – und das schon früh, da sie ermutigt werden, dies zu tun.

IV.

Nun zu konkreten Maßnahmen: Was können wir aus diesen Erkenntnissen entlang der Employee Experience mitnehmen? Welche Veränderungen müssen vorgenommen werden und wie können wir sie in unseren Alltag integrieren? Vom Employer Branding und Recruiting bis hin zum Onboarding und der Entwicklung von Mitarbeitern gibt es wichtige Aspekte, die nicht unterschätzt werden sollten. Oftmals können auch kleine Veränderungen einen großen Einfluss haben.

Beim Employer Branding und Recruiting gibt es bereits Fortschritte, insbesondere bei der Nutzung neuer Kanäle. Es ist faszinierend zu beobachten, wie neue Recruiting-Kanäle und Influencer, beispielsweise auf LinkedIn, an Bedeutung gewinnen. Authentizität spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Menschen folgen Menschen, nicht Unternehmen. Daher sollten Führungskräfte verstärkt nach außen zeigen, wofür sie stehen und was sie bewegen. Ich glaube, dass dieser Ansatz im Recruiting immer wichtiger wird. Viele Unternehmen beschäftigen sich daher auch mit der Nutzung von Corporate Influencern, um eine positive Arbeitgebermarke nach außen zu kommunizieren. Angesichts des derzeitigen Arbeitsmarktes ist dies von großer Bedeutung. Es ist unumgänglich, dass sich heute auch Arbeitgeber vermarkten.

Besonders bei der Rekrutierung junger Menschen und im Ausbildungsbereich empfehle ich außerdem, junge Mitarbeiter mit in das Bewerbungsgespräch zu nehmen. Dies kann einen großen Unterschied ausmachen und erhöht die Chance, dass sich potenzielle neue Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren können. Es ist wichtig, sich in die Lage der Bewerber zu versetzen. Wenn ich ein Bewerbungsgespräch führe und dort jemanden habe, mit dem ich mich identifizieren kann, der von seinen Erfahrungen schwärmt, ist das viel authentischer, als wenn wir nur darüber spekulieren, welche Zielgruppe wir ansprechen wollen.

Darüber hinaus sind die Zeiten, in denen Unternehmen Bewerbungen über Wochen hinweg sammelten und dann erst reagierten, vorbei. Wir müssen uns anpassen. Ein Beispiel aus meiner Erfahrung bei Rewe: Wir hatten Schwierigkeiten, Mitarbeiter für die Theke oder Metzger zu finden. Als Team haben wir beschlossen, dass Bewerber, die eine gute Bewerbung einreichen, innerhalb kürzester Zeit eine Rückmeldung und im Idealfall noch am Tag des Gesprächs einen Arbeitsvertrag erhalten sollten. Das klingt einfach, erfordert aber eine Anpassung der Prozesse. Diese Maßnahme erwies sich als äußerst effektiv.

Auch das Onboarding ist von entscheidender Bedeutung. Viele Unternehmen klagen über hohe Früh-Fluktuationsraten, da Mitarbeiter schnell wieder gehen. Daher ist es wichtig, wie wir die ersten Tage gestalten. Der erste Eindruck ist entscheidend, und es ist wichtig, den Mitarbeitern ein herzliches Willkommen zu bereiten. Leider passiert das

viel zu selten. Ein positives Gefühl zu vermitteln, beginnt bereits mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags. Manchmal dauert es einige Zeit, bis der erste Arbeitstag anbricht. Bereits vor dem eigentlichen Beginn einer Beschäftigung können wir ein Willkommensgefühl schaffen, sei es durch Einladungen zu Team-Events, Zusendung des Mitarbeitermagazins oder kurze Nachrichten.

Die Beschäftigung und Bindung der Mitarbeiter sind ebenfalls von großer Bedeutung. Junge Menschen sollten an relevanten Entscheidungen beteiligt werden. Es ist wichtig, ihre Perspektive einzubeziehen, wenn sie nicht im Topmanagement vertreten sind. Brücken zwischen den Generationen zu bauen und die Einbeziehung junger Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse sind entscheidend, um die Dynamik und Relevanz eines Unternehmens aufrechtzuerhalten. Die Welt von sozialen Medien ist vielen Menschen aus älteren Generationen suspekt. Aber genau deshalb sollten wir die jungen Menschen fragen und sie aktiv in den Diskurs einbinden. Einfach nachhaken: Was denkst du darüber? Das ist es, was den Generationenaustausch fördert. Dazu gehört auch das sogenannte „Reverse Mentoring“. Ich kann es sehr empfehlen, um den Generationenaustausch zu fördern. Natürlich können junge Menschen von Erfahrenen lernen – das ist selbstverständlich. Aber genauso können Erfahrene von jungen Menschen lernen, insbesondere wenn es um neue Technologien geht, wenn es darum geht zu verstehen, wie sich alles verändert. Deshalb denke ich, dass es wichtig ist, ein Mentoring-Programm zu etablieren. Immer mehr Unternehmen setzen darauf, und es kommt sehr gut an. Es erfordert nicht viel, um ein erfahreneres und ein jüngeres Teammitglied zusammenzubringen, doch plötzlich entstehen völlig neue Ideen und Teams, es entsteht ein tieferes gegenseitiges Verständnis. Das kann äußerst effektiv sein.

Dann gibt es das Thema lebenslanges Lernen. Wir haben schon über KI-Technologien gesprochen, die vieles verändern werden. Das bedeutet, dass die Halbwertszeit des Wissens immer kürzer wird. Wissen veraltet schneller, also müssen wir immer schneller Neues lernen. Früher war es üblich, dass Mitarbeiter gelegentlich an Seminaren oder Weiterbildungen teilnahmen – einmal oder zweimal im Jahr, und das war auch gut so. Aber ich bin fest davon überzeugt, dass Lernen heute zum Tagesgeschäft werden muss. Das bedeutet nicht unbedingt, dass man ständig an Weiterbildungen teilnehmen muss, sondern dass viel

Lernen auch durch soziales Lernen geschieht. Es geht darum, sich auszutauschen, zu diskutieren und offen für Neues zu sein. Es gibt so viele Online-Angebote zur Weiterbildung. Auch das Thema Führung und die Entwicklung von Führungskräften ist heute ein großes Thema, weil Führungskräfte ganz andere Anforderungen erfüllen müssen als früher. Lernen muss in den Alltag integriert werden, und vor allem müssen die Menschen motiviert sein, sich weiterzuentwickeln, neugierig darauf sein, Neues zu lernen. Das wird entscheidend sein, in verschiedenen Berufen in unterschiedlichem Maße, aber im Grunde betrifft es uns alle.

Ich finde es schön, dass Führungskräfte heute einerseits Talentmagneten sein müssen. Wir haben gerade auf LinkedIn gesehen, wie wichtig es ist, nach außen zu kommunizieren, wofür man steht, denn am Ende folgen Menschen Menschen. Andererseits müssen sie Potenziale entfalten, denn in Unternehmen schlummert viel ungenutztes Potenzial. Die Gallup-Studie, die jedes Jahr veröffentlicht wird, belegt für 2023, dass höchstens 17% der Mitarbeiter emotional an ihre Unternehmen gebunden sind, und das ist alarmierend.¹ Gallup kommt zu dem Schluss, dass Führungskräfte an dieser Stelle den Unterschied machen. Wie können wir die restlichen 83%, die nicht emotional gebunden sind, besser einbinden? Wie können wir dieses Potenzial nutzen? Daher finde ich den Begriff „Führungskräfte als Potenzialentfalter“ sehr passend.

Ein weiteres wichtiges Thema ist die Förderung des Kulturwandels in Unternehmen. In nahezu jedem Unternehmen ist das ein Thema, denn man erkennt, dass sich etwas ändern muss – aus verschiedenen Gründen, um attraktiv zu bleiben, aber auch, um weiterhin erfolgreich zu sein. Es ist wichtig, dass diese Ernsthaftigkeit von der Unternehmensspitze gelebt wird, dass sie ein Vorbild ist und den Kulturwandel aktiv vorantreibt. Oft wird zwar gesagt, dass dies wichtig sei, aber man selbst möchte sich dann doch nicht ändern, und dann passiert eigentlich nichts. Daher ist es immer gut, wenn die Führungsebene das vorantreibt, ein Vorbild ist und die Veränderungen vorlebt. Auch das Thema Bindung ist wichtig, ein dienender, menschlicher Führungsstil, das

¹ <https://www.gallup.com/de/470642/emotionale-mitarbeiterbindung-impulse-deutsche-wirtschaft.aspx>

kann man so bezeichnen.

Am Ende geht es darum, das Potenzial und das Talent der Menschen in den Vordergrund zu stellen. Heutzutage geht es um mehr Wertschätzung. Es geht darum, auf Augenhöhe zu kommunizieren, eine Art Coach zu sein. Und es geht darum, auch Bottom-up-Feedback zu geben. Oft ist es so, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter Feedback gibt, bisweilen nur einmal im Jahr. Mittlerweile sollte es viel öfter passieren. Aber genauso wichtig ist es zu sagen: „Ich möchte auch dein Feedback. Wie empfindest du mich als Führungskraft? Wie ist deine Wahrnehmung?“ Und dann natürlich auch entsprechend zu handeln, individuelle Wertschätzung zu zeigen und Freude an der Arbeit zu vermitteln. Das Thema wird oft unterschätzt. Das Gefühl fehlender Wertschätzung ist tatsächlich in allen Studien unter den drei häufigsten Gründen für Kündigungen. Es ist eigentlich so einfach, Menschen für das zu schätzen, was sie sind, was sie tun und welche Leistung sie erbringen.

Und natürlich ist auch das Thema Flexibilität wichtig. Es ist eines von dreien, ein sehr wichtiges Thema für junge Menschen. Große Unternehmen haben inzwischen häufig wieder den Wunsch, dass die Mitarbeiter öfter ins Büro kommen statt von zu Hause aus zu arbeiten. Dadurch ist man als Arbeitgeber nicht mehr attraktiv, vor allem nicht für junge Menschen, weil sie mehr Flexibilität wollen. Für sie sind ein Tag Homeoffice pro Woche zu wenig. Man kann darüber diskutieren. Ich glaube, ein guter Mix ist an dieser Stelle entscheidend. Ich finde aber schon, dass wir unseren Mitarbeitern mehr vertrauen könnten. Homeoffice ist außerdem nur ein Element von mehr Flexibilität. Es geht darum zu prüfen, wie wir Dinge flexibler gestalten können, wie wir neue Technologien nutzen können, um Pläne flexibler zu machen, wie wir mehr Selbstbestimmung ermöglichen können.

Wir denken oft in alten Denkmustern, ich spreche mich hiervon nicht frei. Wir sagen: So haben wir es schon immer gemacht. Aber wir sollten diskutieren, auch andere Perspektiven öffnen, auch in andere Branchen hineinschauen, sehen, was wir von anderen übernehmen können und andersherum. Wir können voneinander lernen und wachsen.

Zum Abschluss möchte das Thema Offboarding ansprechen. Das ist in vielen Unternehmen noch kein Thema. Oft ist es noch so, dass die Führungskraft beleidigt ist, wenn ein guter Mitarbeiter geht, weil er

denkt: Jetzt verlässt mich jemand Gutes. Das ist nicht klug in der heutigen Zeit. Wenn junge Menschen häufiger den Arbeitgeber wechseln, sollten wir daran interessiert sein, uns mit ihnen im Guten zu trennen. Vielleicht denken sie, woanders ist es besser. Oft stellt sich später heraus, dass das nicht der Fall ist und sie möchten zurückkehren. Wenn die Führungskraft wertschätzend damit umgegangen ist, wenn sie sagt: Du kannst immer zurückkommen, wir würden uns freuen, dann ist das für alle einfacher.

Deshalb sind ehrliche, anonyme Exit-Interviews hilfreich. Wir müssen fragen: Warum verlässt du uns? Was sind die Gründe? Was können wir ändern? Es geht nicht immer um die Bezahlung. Liegt es an der Führungskraft oder an etwas anderem? Das ist heutzutage extrem wichtig.

Immer mehr Unternehmen bauen ein Alumni-Netzwerk auf. Das fördert die sogenannten „Boomerang-Karrieren“ von Menschen, die zurückkommen. Wir können zum Beispiel Veranstaltungen für ehemalige Mitarbeiter anbieten, um im Kontakt zu bleiben, um zu sehen, was passiert, um potenzielle Rückkehrer anzusprechen.

Aber wie können wir nun generationsübergreifende Zusammenarbeit fördern? Wir brauchen alle Generationen, um die zukünftigen Herausforderungen zu meistern. Es geht darum, den älteren Generationen und den jungen Generationen gleichermaßen Wertschätzung entgegenzubringen. Es geht darum, Synergien zu schaffen, die durch vielfältige Teams entstehen.

Wie können wir das in großen Unternehmen fördern? Reverse-Mentoring ist hoch effektiv und einfach umzusetzen. Es begeistert die Menschen und eröffnet neuen Zugang, neues Verständnis. Es ist wichtig zu sensibilisieren, dass nicht nur junge Menschen geschätzt werden, sondern auch die ältere Generation, auch in Bezug auf Weiterbildung.

Das Thema „Generationserfahrung“ ist wichtig. Es geht darum, sich in die Perspektive des anderen zu versetzen, um Vorurteile abzubauen. Es ist mächtig, aber erfordert Zeit. Es ist wichtig, dass Teams darüber sprechen, wie ihre Zusammenarbeit verbessert werden kann. Projekte sollten divers zusammengestellt werden, um vielfältige Perspektiven einzubeziehen. Auch Retrospektiven im Team zur Generationszusammenarbeit sind sehr produktiv. Es geht darum, die Zusammenarbeit zu

reflektieren, zu sehen, was verbessert werden kann. Und wir sollten viel öfter über gemeinsame Werte sprechen anstatt nur über Unterschiede. Dann sehen wir auch, wie viel wir gemeinsam haben. Es geht darum zu verstehen, was uns verbindet.

Silke Köser

AUS TRADITION INNOVATIV? – NEW LEADERSHIP
IN DIAKONISCHEN EINRICHTUNGEN.
WELCHE ANKNÜPFUNGSPUNKTE BIETET DIE
DIAKONISCHE DNA FÜR MODELLE NEUEN
FÜHRENS UND ARBEITENS?

New Work und New Leadership sind in aller Munde und werden an verschiedensten Stellen in der aktuellen Managementliteratur als Antwort auf die Herausforderungen in der VUCA¹ und BANI²-Welt betrachtet, die von Digitalisierung, einer neuen Konnektivität, Internationalisierung geprägt etc. ist.

Wenn aber in den letzten Jahren von New Work und New Leadership die Rede war, dann war in den meisten Köpfen eher die Start-Up-Szene im Fokus und eine vermeintlich vorherrschende Praxis ließ schnell in stereotypen Bildern denken: An charismatische Menschen in coolen Sneakern, die überall auf der Welt arbeiten, ihren CFO duzen, ihre Mittagspausen in Brown-Bag Sessions verbringen, zwischen Daily und Weekly lässig eine Runde am Kicker in ihrer stylischen Garage stehen und dort flugs eine neue Geschäftsidee entwickeln. Menschen, die mit Erfolg ebenso gut umgehen können wie mit Scheitern, was sie beides regelmäßig mit anderen Menschen live und auf Social-Media-Kanälen teilen.

Auch wenn diese bunten Bilder wenig mit dem originären Konzept von New Work zu tun haben, so erzählen sie doch die Geschichte einer Sehnsucht von einem anderen, den Herausforderungen unserer Zeit angemessenerem Arbeiten und lassen andere Organisationsformen im

¹ VUCA ist die Abkürzung für das englische Akronym *V:olatile (volatil), U:ncertain (unsicher), C:omplex (komplex) und A:mbiguous (mehrdeutig)*.

² Der VUCA-Begriff wird seit einigen Jahren teilweise durch das Akronym BANI *B:rittle (brüchig), A:nxious (ängstlich, besorgt), N:on-linear (nicht-linear) und I:ncomprehensible (unbegreiflich) ergänzt bzw. ersetzt, da dieser Begriff aktuelle Entwicklungen besser beschreibt*.

wahrsten Sinne des Wortes alt und/oder veraltet aussehen.

Daneben – oder demgegenüber – steht das Arbeiten in bürokratischen, von Hierarchien geprägten Organisationen. Auch hier entstehen Bilder in unserem Kopf: Von Vorstandsetagen, die durch Glastüren gut abgedichtet sind. Von Vorzimmern, die noch einen einsamen Besucherstuhl direkt links neben der Tür bereithalten; Vorstandsbeschlüssen, die gut gehütete Geheimnisse eines inner circle sind; Büro- und Konferenzmobiliar, in dem die Nutzer*innen in wahrsten Sinne des Wortes auf ihren Positionen bleiben müssen; Eingangshallen mit Empfang und kleinen Türchen in der Glasscheibe, die sich nach Bedarf öffnen etc. Auch diese stereotypen Bilder locken uns auf eine falsche Spur, denn sie überlagern die Sicht auf die Funktionalität gewachsener ausdifferenzierter Systeme, die auch dank ihrer bürokratischen Strukturen in den letzten Jahrzehnten sehr erfolgreich waren.

In der externen und oft auch internen Sicht gleichen große diakonische Träger – hier ist schon die Sprache verräterisch, wenn von „Komplexträgern“ gesprochen wird – eher solchen bürokratischen Gebilden. Und in der Tat sind in mehr als 175 Jahren manche Strukturen und Prozesse gewachsen, die zwar funktionieren, von denen wir aber wissen, dass sie weder hinreichende Antworten auf die sozialpolitischen und gesellschaftlichen Fragen des 21. Jahrhunderts geben können, noch den Arbeitspräferenzen heutiger und nachfolgender Generationen von Mitarbeitenden entsprechen. Und: Bei vielen Menschen, die für Diakonie Verantwortung tragen, ist spätestens angesichts des Fokus auf das Thema Personenzentrierung einerseits ein Störgefühl und andererseits die Idee entstanden, dass die Art, wie diakonische Arbeit organisiert wird, nicht nur für Klient*innen und Nutzer*innen anders sein kann, sondern auch für Mitarbeitende.

So ist es kein Zufall, dass in den letzten Jahren Ideen für ein neues, anderes Arbeiten und Führen hoch im Kurs sind. Das Konzept „New Work“, wie Frithjof Bergmann es entwickelt hat, ist dabei ein zentrales Konzept, das sich mit der Gestaltung von zukunftsfähiger Arbeit beschäftigt.³

³ Vgl. Frithjof Bergmann: *Neue Arbeit, neue Kultur, Freiamt 2004*.

Es geht darum, wie Menschen in einer sich wandelnden Welt sinnvoll, kreativ und selbstbestimmt arbeiten können. New Work ist in diesem Sinne eben mehr als nur Homeoffice, flexible Arbeitszeiten oder flache Hierarchien.

Es ist eine Haltung, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt und seine individuellen Bedürfnisse, Potenziale und Werte berücksichtigt – und damit sind wir auch schon am Kern diakonischen Handelns.

Auf der Suche nach neuen Lösungen wird daher auch im diakonischen Kontext immer mehr auf Konzepte Neuen Arbeitens und Neuen Führens Bezug genommen. Viele nähern sich dem Thema über die Methoden. In bestimmten Kreisen ist eine lustvolle Energie wahrzunehmen, mit der die alten Konferenztische zugunsten von Stehtischen entsorgt, Anzüge und Budapester gegen Jeans und Sneaker getauscht, das Sie durch ein Du ersetzt und enthusiastisch Methoden wie Scrum, Kanban, Design Thinking, Lego Serious Play etc. ausprobiert werden. Viele umkreisen das zentrale Thema eines neuen Miteinanders im Arbeitsleben – einer neuen Haltung im beruflichen Zusammenarbeiten – erst einmal auf diese Weise und nähern sich so dem Thema an. Einige beschäftigt das Thema Neues Führen schon länger und sie haben sich intensiv damit beschäftigt, wie transformative Führung oder Greenleafs Konzept des servant leadership⁴ in den diakonischen Kontext übersetzt werden. Auf der anderen Seite sitzen diejenigen, die etwas von „altem Wein in neuen Schläuchen“ und „mal sehen, wie weit die damit kommen“ murmeln.

Ganz sicher ist: Sneaker, Daily, Weekly, Duzen und Co. machen noch keine New Leader und lösen keine komplexen Probleme. Sie sind aber auch nur äußere, austauschbare Erscheinungsformen eines Ansatzes von Neuem Arbeiten und Führen, der in seinem Kerndenkens aus

⁴ Der Servant-Leadership-Ansatz wurde Anfang der 90er Jahre von Robert K. Greenleaf entwickelt und stellt das ‚dienende Element‘ des Führens in den Mittelpunkt. Führungskräfte richten demnach ihr ‚dienendes Handeln‘ an den Interessen und Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden aus, damit gemeinsam der Unternehmenszweck unter Berücksichtigung persönlicher Interessen und Bedürfnisse erfüllt werden kann. Das Konzept wurde erstmals ausführlich von Mathias Hartmann reflektiert in seiner Dissertation: *Servant leadership in diakonischen Unternehmen*, Stuttgart 2013.

aus einer personenzentrierten, menschenfreundlichen Haltung besteht. Einer Haltung, die davon ausgeht, dass Menschen die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft brauchen und schätzen und dort kreative Lösungsideen finden. Einer Haltung, die davon ausgeht, dass Mitarbeitende in diakonischen Organisationen einen Raum der sinnstiftenden Tätigkeit finden, der nicht nur den ihnen anvertrauten Menschen und Organisationen Entwicklung und Begleitung ermöglicht, sondern ihnen selbst berufliches und persönliches Wachstum.

Wenn wir uns von den eingangs skizzierten, ebenso bunten wie irreführenden Bildern von New Work und New Leadership lösen und uns diese Grundideen anschauen, gibt es m.E. viele Anknüpfungspunkte in der diakonischen Tradition, die es sinnvoll erscheinen lassen, sich mit diesen Konzepten positiv kritisch auseinanderzusetzen.

Purpose & Calling / Sinn & Berufung

„Die Umsetzung von New Work erschöpft sich (eben) nicht in der Gestaltung humaner Arbeitsbedingungen, in einer Führungskräfte-Wahl oder im Abhalten eines World Cafés zur Ermittlung von Unternehmenswerten. New Work als revolutionäre Kraft fordert eine Auseinandersetzung mit dem Menschen an sich, mit den Ur-Fragen unserer Existenz ‚Wer bin ich, was will ich tun, wie will ich leben?‘“⁵ So formuliert es Markus Väth, der sich intensiv mit Konzepten Neuen Arbeitens beschäftigt.

Wer so fragt, ist mitten in der Sinnfrage, ein Begriff der etwas angestaubt und aus der Mode gekommen scheint, denn auch im deutschen Raum sprechen immer mehr Menschen lieber von purpose.

Wer so fragt, ist aber auch mittendrin in der Frage nach dem diakonischen Auftrag, im Spannungsfeld des doppelten Liebesgebotes aus Markus 12 und den biblischen Geschichte vom Ringen, Gelingen und Scheitern beim Dienen, Helfen und Heilen und wie das heute für Men-

⁵ Markus Väth: *Arbeit. Die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert*, Offenbach 2016, S. 137.

schen aussehen kann.

In einer Multi-Options-Gesellschaft,⁶ in der Menschen – zumindest auf den ersten Blick – eine große Anzahl von Wahlmöglichkeiten haben, wie sie sich beruflich entwickeln und welche privaten Entscheidungen sie treffen wollen, gewinnt die Frage nach dem Sinn an Bedeutung.

Frithjof Bergman sieht New Work als einen Ansatz, um Menschen dabei zu unterstützen, die entscheidende Frage zu beantworten: „Welche Arbeit will ich wirklich, wirklich machen?“ Die Antwort nennt er Calling; in der diakonischen Tradition nennt man es Berufung. Die Diakoniegeschichte ist voller Menschen, die in der Arbeit mit Menschen in Not, Krankheit, Krise, mit Kindern und Alten ihre Berufung gefunden haben.

Das Reden von Berufung ist im letzten Jahrhundert in der Diakonie allerdings ein wenig in Verruf geraten. Denn nicht nur Wilhelm Löhes Diakonissenspruch „Mein Lohn ist, dass ich dienen darf“, sondern auch die nachfolgenden langanhaltenden Reden von der Unmöglichkeit, Nächstenliebe und Berufung fair zu entlohnen, haben nicht nur in Bezug auf die Vergütung in die Irre geführt.

Im Gegensatz zu den Anfängen der Diakonie ist Berufung oder Calling kein an einem Zeitpunkt festzumachender Umstand, der einmal gefunden nur noch mit sozialem Verlust revidiert werden kann. Was Menschen wirklich machen wollen, müssen, wollen und können sie nicht mehr mit Anfang Zwanzig wissen. Sie brauchen Orte und Begleitung, um es herauszufinden sowie zu reflektieren und hier kann ihnen in der Diakonie ein guter Ort geboten werden. Denn aus theologischer Sicht wissen wir, dass das Suchen, Neuanfangen, Umorientieren und auch Scheitern zum Leben dazu gehört. Dabei hilft, dass Diakonie in einer Erzählgemeinschaft wurzelt, die für dieses menschliche Suchen Worte hat.

Vielleicht braucht es einen Neuzugang über purpose und calling, um in neuen Worten und unbelastet über Sinn und Berufung, wie auch immer sie im 21. Jahrhundert aussehen mag, reden zu können.

⁶ Vgl. Peter Gross: *Die Multioptionsgesellschaft*, Frankfurt a.M. 1994.

Zugehörigkeit ermöglichen und Gemeinschaft stiften: Zwischen sozialer Anschlussfähigkeit, Unternehmensidentität und Raum für Individualität

Sich zugehörig fühlen, sozial beheimatet zu sein, mit anderen Menschen etwas zusammen schaffen, ist ein zentrales menschliches Grundbedürfnis. Gruppen, Organisationen, Institutionen definieren im Lauf der Zeit ihre Werte, Verhaltensmuster, ihr Innen und Außen, mit wem sie verbunden sind und von wem sie sich abgrenzen. Diese Entwicklungen haben auch die diakonischen Organisationen durchlaufen. Und was in der Vergangenheit als klares Erkennungszeichen oder boundary marker der Diakonie galt, z. B. die Diakonissentracht, war ursprünglich als gesellschaftliche ‚Integrationshilfe‘ gedacht, damit sich Diakonissen möglichst unauffällig in der Bürgergesellschaft bewegen konnten. So wandeln und entwickeln sich Außengrenzen und Erkennungsmerkmale beständig.

Neben der Berufung war die Beheimatung in einer diakonischen Gemeinschaft zentrales Element der Anfänge in der Diakonie: Eine Idee, die sich auch in der Sprache niederschlug, wenn von ‚Mutterhäusern‘ die Rede war. Die traditionellen Konzepte eines Lebens in einer Gemeinschaft haben sich heute überholt, dennoch stellt sich damals wie heute die Frage: Wie viel Gemeinschaft und Zugehörigkeit wollen und brauchen Menschen für ihre persönliche und berufliche Entwicklung? Was sind dafür geeignete Formen? Welchen Raum brauchen die individuellen Bedürfnisse und wie kann das mit dem Organisationszweck vereinbart werden? Wo endet wohltuende Gemeinschaft und beginnt eine neue Uniformität?

Die Frage: Wieviel Platz ist in dieser Gemeinschaft für meine Individualität? ist eine Frage, die sich von Anbeginn der Mutterhausdiakonie wie ein roter Faden durchzieht. Was von außen manchmal den Anschein einer geschlossenen Gruppe hatte, sah im Innenleben ganz anders aus.

Wer in die Protokolle der Kaiserswerther Schwesternkonferenzen und Briefe der Schwestern an ihre Vorgesetzten schaut, der sieht ein zähes Verhandeln um individuelle Spielräume bei der Kleidung, Dienstvorschriften, Dienstzeiten und -orten, Urlaubswünschen etc. Und gleich-

zeitig findet sich dort ein wirkliches Wertschätzen der Gemeinschaft, Freude über eine Zugehörigkeit, die für viele Sicherheit und Heimat geschaffen hat.⁷

Die Tradition ganz unterschiedlicher Formen von Gemeinschaft und Zugehörigkeit in der Diakonie ist eine große Ressource für die Gestaltung von neuen Arbeitsformen und neuer Führung. Die Erfahrungen des Austarierens von individueller und kollektiver Identität können dabei eine Hilfe sein, neue Formen der Gemeinschaft für neue Zeiten zu finden.

Agilität braucht die Kraft der Besinnung / New Work und Transzendenz

In seinem Buch „Das neue Führen“ schreibt Bodo Janssen, Chef der Hotelkette Upstalboon und bekannter Protagonist des Neuen Führens: „Die neue Führungskraft setzt auf die Kraft der Stille, auf Einsicht, Wachstum sowie auf Eigenschaften wie Demut, Geduld, Gegenwärtigkeit und Gelassenheit.“⁸

Ein Satz, den, vor einem ganz anderen Hintergrund, auch die Väter und Mütter der Diakonie unterschrieben hätten.

Wer mit Menschen arbeitet und andere führen will, muss Orte, Zeiten, Rituale haben, um seinen inneren Kompass auch in schwierigen Zeiten neu ausrichten zu können und eine Grundidee haben, wie sie/er mit Menschen umgehen möchte – es braucht eine anthropologische Idee. Angesichts der Wahrnehmung, dass eine Krise die nächste zu jagen scheint, ist es kein ganz einfaches Unterfangen, dafür Orte und Zeiten und die notwendige Ruhe zu finden.

Wenn man in die Anfänge der Diakonie schaut, dann sieht man dort, trotz allen Aufbruchs, Arbeitseifers, Scheiterns und Weitermachens eine Konstante: In allem Tumult des Anfangs ist Zeit für Gebet,

⁷ Vgl. dazu Silke Köser: *Denn eine Diakonisse darf kein Alltagsmensch sein. Kollektive Identitäten Kaiserswerther Diakonissen*, Leipzig 2006.

⁸ Bodo Janssen: *Das Neue Führen. Führen und sich führen lassen in Zeiten der Unvorhersehbarkeit*, München 2023, S. 58.

Besinnung, Rückbesinnung auf das Wesentliche. In den Stunden- und Arbeitsplänen der Kaiserswerther Schwestern war die „stille Stunde“ in den Anfangsjahren eine fest eingeplante Größe, in der es nicht nur um die Möglichkeit zum stillen Gebet ging, sondern – gut organisiert – auch um Selbstprüfung, wir würden heute sagen: um Selbstreflexion. Gerade die Mütter und Väter der Diakonie legten auf diese Verbindung von Selbstprüfung und Kontemplation großen Wert und betrachteten diese als Kernstück der diakonischen Tätigkeit. Friederike Fliedner, die erste Ehefrau des Kaiserswerther Gründers, fasste für sich zusammen: „Eine Diakonisse darf kein Alltagsmensch sein“. Damit meinte sie die feste Verankerung im Glauben und in einer reflexiven Glaubenspraxis.

Interessanterweise entstand schon wenige Jahre nach Etablierung der Diakonissen im pflegerischen Dienst im Krankenhaus eine interessante Diskussion zwischen Vorständen, Schwestern und Ärzten. Darf und kann es im Arbeitstag feste Zeiten für Gebet und Stille geben? Während in den Anfangsjahren die Gebetszeiten im wahrsten Sinne des Wortes sakrosankt waren, wurde später der Dienst am Kranken der ‚stillen Stunde‘ vorgezogen. Mit der Professionalisierung der pflegerischen Tätigkeiten und der Entstehung der Sozialsysteme wurden die in den Anfängen stark verflochtenen Zeiten der Aktivität und der Kontemplation immer stärker getrennt. So gibt es ab den 1860er Jahren auf den Kaiserswerther Schwesternkonferenzen intensive Diskussionen, ob die persönliche ‚stille Stunde‘ ausfallen darf, wenn der Alltag im Krankenhaus es erfordert: Während die Schwestern die festen Zeiten ihrer Einkehr verteidigten, waren es die geistlichen Vorstände, die dafür plädierten, den beruflichen Pflichten Vorrang zu geben. Wenn die berufliche Pflicht rief, musste das eigene Glaubensleben zurückstehen. Das protestantische Arbeitsethos setzte sich gegenüber der gelebten Glaubenspraxis durch. Das führte innerhalb weniger Jahre dazu, dass die Bitte, die ‚stille Stunde‘ doch irgendwo am Tag unterzubringen, zu den Standardwünschen der Mutterhausleitung an ihre Schwestern gehörte und diese Verankerung im individuellen Glauben, trotz aller gemeinschaftlicher Formen, ein Stück weit in den Hintergrund trat.

Das Bild des selbstwirksamen, souveränen Menschens war den Diakonikern des 19. Jahrhunderts vermutlich sehr fremd. Die Idee des Persönlichkeitswachstums im Sinne des Wachsens einer Persönlichkeit in der Nachfolge Christi war ihnen aber sehr nah.

Gottesdienste, Andachten, das gemeinsame und individuelle Gebet, die individuelle Kontemplation sind die Dreh- und Angelpunkte diakonischen Arbeiten seit Anbeginn und dienen genau diesem Persönlichkeitswachstum.

Es erscheint nun fast paradox, dass die Sorge um die eigene Spiritualität und das damit persönliche Wachstum nun noch einmal in den Konzepten neuer Führung von außen an die Diakonie herangetragen wird, diesmal unter dem Stichwort Persönlichkeitsentwicklung.

So schreibt Bodo Janssen: „Und so haben wir im Spannungsfeld von Spiritualität und Wissenschaft Angebote geschaffen, um die Menschen dabei zu unterstützen, ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Vom Upstalsboom Curriculum über ‚Tour-des-Lebens-Projekte‘ (auf den Kilimandscharo, nach Ruanda oder Spitzbergen), Klosterseminare, Corporate Happiness bis hinzu Coachingausbildungen, Systemaufstellungen, der Logotherapie nach Viktor Frankl oder dem Präventorium, dem unternehmenseigenen Gesundheitssystem, finden unsere Mitarbeiter ein dichtes Angebot, um sich besser kennenzulernen und die wirklich wichtigen Fragen des Lebens für sich gut beantworten zu können. Und das kostenlos und in einer Qualität, dass diese über Jahre geschaffen geschaffenen Möglichkeiten einer fundierten Persönlichkeitsentwicklung offenbar als eine sinnvolle Alternative oder Ergänzung zum Euro-Verdienst angesehen wird.“⁹

So weit, so gut; wenn er jedoch weiter schreibt: „So erleben wir zum Beispiel Geschichten wie die von einem Bankdirektor, der aus seinem originären Job ausgeschieden ist und bei uns als Page begonnen hat. Oder eine selbstständige Physiotherapeutin, die ihren Einstieg bei uns als Zimmermädchen gefunden hat“¹⁰ löst das vielleicht nicht nur bei mir ein Störgeduld zu diesem Verständnis Neuen Führens aus.

Diakonische Träger haben aus ihrer Tradition heraus viel zu bieten, aber auch hier gilt es, die Formen der Persönlichkeitsentwicklung, Spiritualität, transzendentalen Verankerung weiterzuentwickeln, in eine

⁹ A.a.O., S. 43f.

¹⁰ A.a.O., S. 44f.

neue Sprache zu übersetzen und anschlussfähig zu machen.

Christina Brudereck hat diese Verwurzelung im Glauben und der Gemeinschaft auf der EKD Synode im November 2023 in einem kleinen Text wie folgt formuliert:

„Ich brauche mehr als ich beweisen und selber leisten kann. Etwas noch ganz anderes: Gott die ewige Treue, Gnade. Zeit, von einer anderen Welt zu träumen. Hoffnung und Zuversicht und eine Gemeinschaft, die diese Schätze erinnert und feiert, weil es nämlich eben doch Dinge gibt, die wir nicht sehen, die aber ändern, wie wir die Dinge sehen. Ich berge mich im Größeren, ich brauche einen anderen Geist, weil der Zeitgeist mir so gerne seine Botschaft diktieren will.“¹¹

Ein neues Mindset oder wider den ‚alten Adam‘

Wer zum Thema Neue Arbeit und Führung liest und forscht, kommt an der Forderung nach einem ‚neuen Mindset‘ nicht vorbei. Es ist ein Thema, das eng mit dem Thema der Persönlichkeitsentwicklung verbunden ist. An vielen Stellen ist von einem agilen Mindset die Rede, wobei auch hier oft zunächst nur eine grundsätzliche Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen, Disruptionen, neuen Methoden kollaborativen Zusammenarbeitens verstanden wird und nicht die Frage einer grundsätzlichen Veränderung der Haltung.

Bodo Janssen beschreibt diese neue Haltung, dieses neue Mindset wie folgt: „Es geht [...] um Haltung vor Taktik. Mit Taktik wird man verlieren. Das Neue Führen macht man nicht wegen eines Fachkräftemangels oder schlechter Wirtschaftszahlen, man macht es, um eine Haltung zu gewinnen.[...] Es ist eine Aufgabe! Sie beschreibt einen kreativen Prozess, vielleicht sogar eine Kunst. Eine geistige Kunst, deren Ausdruck in einer immer grösser werdenden Mensch- bzw. und Mitmenschlichkeit besteht.“¹²

¹¹ Christine Brudereck auf der EKD-Synode November 2023,

vgl. <https://www.ekd.de/impulsvortrag-schwerpunkt-brudereck-81554.htm>

¹² Janssen (s.o. Anm. 8), S. 53f.

Der Begriff des Mindsets war den Müttern und Vätern fremd, die Idee eines inneren Wachstums aber vertraut. Wenn über den Mutterhäusern und Einrichtungen in Stein gemeißelt Joh 3,30: „Er muss wachsen, ich aber muss abnehmen“ stand, ging es genau darum.

Welche befremdlichen Blüten die Schaffung eines vermeintlich neuen notwendigen Mindsets treiben kann, sehen wir nicht nur in manchen modernen Organisationen, in denen die Unternehmensphilosophie teilweise totalitäre Züge bekommt und ein Zwang zum persönlichen Wachstum propagiert wird, der Menschen unter Druck setzt, sondern wir kennen auch das aus diakonischen Traditionen. Wenn aus dem genannten johanneischen Wort in Anlehnung an 2. Kor 5,17 die zentrale Kernbotschaft wird, dass der ‚alte Adam in mir erst sterben muss, damit der neue Adam‘ in der Nachfolge Christi entstehen kann und dies mit Gehorsam und Gewalt assoziiert wird, sind wir in den Strukturen einer totalen Institution angekommen. Zinzendorfs Lied „Merk Seele, Dir das große Wort“ mit seiner verstörenden Strophe: „Wenn er Dich lobet, bücke Dich, wenn er Dich liebt, so ruh. Wenn er Dich aber schilt, so sprich: Ich brauch’s Herr, schlage zu“, das lange in Diakonissenliederbüchern zu finden war, ist ein beredter Ausdruck davon.¹³ Eine Diakonisse formulierte es in ihren Lebenserinnerungen wie folgt: „Den eigenen Willen muss jede aufgeben, gleichviel ob sie jung oder alt ist, sie soll es eben lernen.“¹⁴ Wenn wir heute von „neuen Mindsets“ reden, die wir fördern oder schaffen wollen, dann liegt hier auch immer eine Gefährdung, ins Totalitäre abzurutschen, der es aufmerksam entgegenzutreten gilt.

Empowerment der Mitarbeitenden

Zum Herzstück Neuen Führens gehört das Empowerment der Mitarbeitenden; die Befähigung, selbständig und selbstbestimmt im Sinne der Organisation eine Aufgabe wahrzunehmen und sich darin weiterzuentwickeln.

¹³ Vgl. dazu Köser (s.o. Anm. 7), S. 567.

¹⁴ Friederike Leithold: *Erinnerungen aus meinem Diakonissenleben*, Leipzig 1899, S. 9.

Wenn wir heute über die beruflichen Anforderungen in den diakonischen Handlungsfeldern sprechen, dann geht es zunächst um fachliche Kompetenzen in Pflege, Erziehung, sozialer Begleitung etc. Die Ausbildung und Förderung dieser fachlichen Kompetenzen ist fester Bestandteil der diakonischen DNA. Ob in Kaiserswerth, Neuendettelsau, Hamburg oder Rummelsberg – die fachliche Ausbildung von Mitarbeitenden in eigens dafür gegründeten Schulen steht zumeist ganz am Anfang der Organisationsgeschichte. Die Mütter und Väter der Diakonie hatten sehr gehofft, dass diese Angebote von evangelischen, solide ausgebildeten Bürgerstöchtern in Anspruch genommen werden würden, sahen sich aber mit ähnlichen Problemen wie wir heute konfrontiert: Personal und Nachwuchs standen weder in ausreichender Qualität noch Quantität zur Verfügung. Damals waren es häufig die unverheirateten Mädchen vom Lande, ohne Schulausbildung und Zukunftsperspektive, die auf Anraten eines örtlichen Pfarrers erst einmal einen Broterwerb in den Mutterhäusern suchten. So lernten die jungen Frauen oftmals zeitgleich Lesen und Schreiben sowie die Grundlagen der Kinder- und Krankenpflege. Aufgrund der hohen Nachfrage nach Schwestern im In- und Ausland wurden diese Frauen häufig schon nach wenigen Monaten und Jahren in die Ferne gesandt, um mit viel brieflicher Unterstützung, aber zwangsläufig in großer Selbständigkeit ihren Dienst zu versehen. Das klingt nach dem bekannten ‚Wurf ins kalte Wasser‘; es hatte und hat aber viel mit Zutrauen, Delegation, Rücken- und letztendlich mit Vertrauen zu tun. Und damit hat es wiederum zu tun mit den Grundwerten eines Neuen Führens, die auch hier eine Übersetzung in unsere Zeiten brauchen. Was hilft Menschen, eigenständig Entscheidungen treffen zu können? Was brauchen sie dabei an Fach- und Methodenkompetenzen? Wo müssen sie wie in ihrem Handeln bestärkt und unterstützt werden? Und ganz zentral: Wie kann Vertrauen geschenkt und gefördert werden?

Damit schließt sich der Bogen zur neutestamentlichen *pistis*, was eben nicht nur mit ‚Glauben im Sinne von für wahr halten‘ übersetzt werden kann, sondern auch mit Vertrauen.

Die evangelische Publizistin Antje Schrupp hat im November 2023 in einem Beitrag für die Zeitschrift *zeitzeichen* das Buch ‚Die große Vertrauenskrise‘ des Digitalexperten Sascha Lobo als ihr theologisches Buch des Jahres benannt.

So schreibt Schrupp: „Das, was Sascha Lobo meint, wenn er über Vertrauen schreibt, kommt der eigentlichen Bedeutung von ‚pistis‘ [...] ziemlich nahe. Bei der von ihm diagnostizierten Vertrauens- beziehungsweise Glaubenskrise geht um eine gesellschaftliche Grundhaltung, in der immer mehr Menschen der Welt mit Misstrauen begegnen. Das konkrete Misstrauen gegenüber Vertreter*innen von Politik, Wissenschaft und Medien ist nur ein Teil davon. Hinzu kommt das generelle Fehlen von Zuversicht und der Erwartung, dass das Leben einen Sinn ergibt und die Dinge sich schließlich zum Guten wenden (können).¹⁵“

Vertrauen beruhte lange Zeit auf „Instanzen, Autoritäten und Institutionen, die über Informationen verfügten, die der breiten Masse der Menschen nicht verfügbar waren und auch rein technisch gar nicht sein konnten. [...] Heutzutage kann im Prinzip alles transparent gemacht werden. Das hat die Beweislast umgekehrt, wenn Informationen nicht öffentlich verfügbar sind, stellt unweigerlich jemand die Frage: Warum nicht? Was sollte hier verheimlicht werden? [...] Lobo argumentiert nun, dass neues Vertrauen nur auf der Grundlage von Transparenz entstehen kann. Das betrifft politische Institutionen, Universitäten, Medien und andere gesellschaftlichen Instanzen genauso wie die Kirche¹⁶ – und ich ergänze – auch die diakonische Arbeitswelt. „Anspruchbarkeit, niedrige Zugangshürden und die Bereitschaft, Prozesse und Entscheidungsgrundlagen transparent und leicht verständlich zu machen, sind laut Lobo die entscheidenden Faktoren, damit neues Vertrauen entstehen kann. [...] Vertrauen als eine Art Mischung aus Selbstvertrauen, Wissen und Hoffen oder Glauben. [...] Denn: Am Ende bleibt die Erkenntnis: Die Welt ist zu komplex für uns Menschen. Sie enthält immer Unwägbarkeiten, Unvorhersehbares, und wir müssen damit zurechtkommen, dass wir auf Dinge existenziell angewiesen sind, die wir nicht unter Kontrolle haben¹⁷ und damit schließt sich ein Kreis von Neuem Arbeiten und Führen und Glauben.“

¹⁵ Der Maschine vertrauen, <https://zeitzeichen.net/node/10793>. Zugriff 18.11.2023.

¹⁶ Ebd.

¹⁷ Ebd.

Vom Reden über den Sinn – es gibt ein Zuviel des Guten

Zum Ende ein kritischer Blick auf die Konzepte Neuen Arbeitens und Neuen Führens und deren Umsetzung.

Die Mütter und Väter der Diakonie waren Meister*innen der Narrationen. Es scheint eine fast unbegrenzte Flut von Nachrufen, Liedern, hagiographischen Schriften etc. zu geben, in denen die neue Diakonie, die Diakonissen, Brüder und Schwestern und sogar deren vermeintlich historischen Vorgänger*innen beschrieben, gepriesen, besungen und betextet wurden. Damals wie heute bestimmten die Rezipient*innen, wann es genug ist:

Löhes ‚Rosenmonate heiliger Frauen‘, eine Erziehungsschrift für junge christliche Frauen zwecks Nachwuchsgewinnung und gleichzeitig eine Art Diakonissenspiegel, kam ebenso wenig bei der Zielgruppe an wie Fliedners zweibändiges ‚Märtyrerinnenbuch‘, aus dem er den Schwestern zu Bildungszwecken beim Mittagessen vorlesen ließ. Und seine Bitte, in den Schwesternandachten regelmäßig das 19-strophige Lied ‚O Schwesternschaft von Kaiserswerth‘ zu singen, das er extra zu diesem Zweck gedichtet hatte, lehnten die Schwestern rundheraus ab.¹⁸

Die gleichen Gefahren bestehen heute, wenn zu inflationär das Arbeitgebersprechen und Sinn und Zweck diakonischen Handelns in den unterschiedlichen Formaten und Formen präsentiert wird und dabei versucht wird, der Zielgruppe unbedingt zu gefallen. Nach wie vor ist viel Fingerspitzengefühl nötig, um diese wichtigen Themen glaubhaft zu präsentieren. Sonst entsteht schnell der Eindruck, dass die Sinn- oder Purposeorientierung doch nur ein Vehikel ist, um dem Arbeitskräftemangel und der wirtschaftlichen Krisen Herr zu werden. Wer viel von Sinn und Neuem Führen redet, muss das – bei aller Fehlertoleranz – auch einlösen. Sonst wird hier eine moralische Fallhöhe konstruiert, die einen schnell in die Tiefe bringt.

¹⁸ Vgl. Köser (s.o. Anm. 7), S. 315ff.; S. 425ff.

*Zeitenwenden als Stunde der Charismatiker*innen*

Nicht erst seit Max Weber wissen wir um den Wert und die Gefahren charismatischer Führungspersönlichkeiten. Die Anfangsjahre des Vereinsprotestantismus und der organisierten Diakonie sind voller charismatischer Persönlichkeiten, denen es gelang, Menschen für eine Idee, einen Lebensentwurf, für eine Berufung zu begeistern. Die Stunde der Bürokraten schlug erst mit der Konsolidierung der jungen diakonischen Organisationen und deren Institutionalisierung. An dieser Stelle wuchsen die Ordnungen und Regeln genauso schnell wie die Ämter, Zuständigkeiten und Hierarchien in den Organisationen – das ist im Lebenszyklus von Organisationen ein ganz normaler Vorgang, der auch Start-Ups treffen kann. Wenn heute über New Work und New Leadership gesprochen wird, dann gelingt es meist den charismatischen Persönlichkeiten, Menschen für diese Konzepte zu begeistern – verkörpern diese Personen doch oft auf so anschauliche Weise die Grundwerte von New Leadership und New Work. Vielleicht leben wir aber damals wie heute in Zeitenwenden diakonischer Arbeit und diese Zeitenwenden sind nun einmal die Stunde der Charismatiker*innen. Wie dem auch sei, Vorsicht ist angesagt: damit die Idee und nicht die Personen im Vordergrund stehen und die Ideen nicht zeitgleich mit diesen charismatischen Persönlichkeiten das Haus verlassen.

Der Blick in die Anfänge und weitere Geschichte der Diakonie sollte einige Gemeinsamkeiten von ‚Diakonischer DNA‘ und ‚New Work / New Leadership‘ aufzeigen und dabei auch auf mögliche Versuchungen hinzuweisen, die in diesen Konzepten liegen, die ganz anders und doch mit ähnlichen Grundideen Teil diakonischer Vergangenheit sind.

Christian Albrecht

„... UND FÜHREN, WO DU NICHT HINWILLST“? MENSCHENBILD UND FÜHRUNGSBILD IN NEW LEADERSHIP

I.

Schaut man als Theologe oder als Mensch der Diakonie auf gegenwärtige Programme von New Leadership, dann fällt es schwer, nicht der Versuchung der Rechthaberei zu erliegen, sondern demütig zu bleiben. Denn, holzschnittartig gesagt: entdeckt wird dort, was wir schon lange sagen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu bestärken, also: die Fähigkeiten und Begabungen von Menschen zu sehen und zu fördern, Vertrauen in sie zu setzen und ihnen zu helfen, über sich hinauszuwachsen, sich also in den Dienst ihrer Bedürfnisse und Fähigkeiten zu stellen – das zählt, so könnte man sagen, schon immer zu wesentlichen Koordinaten des christlichen Führungsbildes: Was willst Du, dass ich Dir tue? (Lk 18,41). Dass, wer führt, selbst der Inspiration bedarf, das ist in der christlichen Vorstellung vom engen Zusammenhang zwischen Fürsorge und Selbstsorge schon lange präsent: Liebe deinen Nächsten wie dich selbst (Lev 19,18). Und dass hierarchische Strukturen nicht überall passend sind und Netzwerke sich selbst organisieren können, das ist uns eigentlich von jeher überall dort bewusst, wo zwei oder drei in seinem Namen versammelt sind (Mt 18,20).

Liest man neuere Programmschriften des New Leadership, dann könnte man leicht den Eindruck gewinnen, hier würde zum zweiten Mal entdeckt, was dem Christentum schon lange präsent ist: Motivation durch Autonomie und Wertschätzung, ganzheitliche Ansätze, der Vorrang der Kollaboration vor der Konkurrenz und der Grundsatz, soziale Verantwortung in der Leitung von Unternehmen und der Führung von Personen. Allerdings findet sich in den Programmschriften kaum einmal, und das wäre gewiss auch zu viel verlangt, die Einsicht, dass es sich bei den Grundsätzen des New Leadership vielfach um zweite Entdeckungen von Motiven des Christentums handelt. Und wenn sich den Autorinnen und Autoren solche Bezugnahmen, selten genug, doch einmal nahelegen, dann kann das kuriose Formen annehmen.

So findet sich in dem 2015 erschienenen Lehrbuch „Leadership“ des Bonner Wirtschaftswissenschaftlers Theo Peters, das mit vielen Beispielen argumentiert, auch ein Kapitel über ausgewählte Führungspersönlichkeiten als Beispiele für außergewöhnliches Leadership.¹ Vorgestellt werden hier etwa Steve Jobs (Gründer von Apple), Herbert Hainer (seinerzeit Vorstandsvorsitzender von adidas), Götz Werner (Gründer der dm-Drogeriekette), Barack Obama (seinerzeit Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika) und andere, und sie werden systematisch und kriteriengeleitet analysiert im Blick auf ihren Führungsstil, die Zielgenauigkeit ihres Führungshandelns und ihre persönlichen Ressourcen.

Unter den anderen, bisher nicht Genannten, die als Beispiele analysiert werden, taucht dann auch Jesus Christus auf, von Beruf Religionsstifter. Was macht er gut? Ihm wird hoch angerechnet, dass er die Stärken und Schwächen seiner Anhänger ebenso sehr kannte wie diejenigen, die Rat und Heilung bei ihm suchten. Auch wird ihm zugutegehalten, dass er sich stets bemühte, individuelle Lösungen zu finden. Als nicht vollständig überzeugend allerdings wird ihm angekreidet, dass seine Geduld mit seinen engsten Mitarbeitern, seinen Jüngern, begrenzt war: „Konntet ihr nicht einmal eine Stunde mit mir wachen?“ (Mt 26,40). Negativ zugerechnet wird ihm auch, dass er seine Botschaft weder einer kritischen Diskussion aussetzte noch sie gemeinsam mit seinen engsten Mitarbeitern teamorientiert weiterentwickelte. Dafür hat er den Grundsatz des Servant Leadership in seinem Verständnis von Führung als Dienst konsequent durchgezogen, bis zu seinem Tod. Das hatte zur Folge, dass seine Anhänger und Anhängerinnen begeistert waren von seiner Authentizität. Nicht einmal seine Gegner warfen ihm vor, er tue nicht, was er sage.² Diesen Kardinalfehler im Führungshan-

1 Theo Peters: *Leadership. Traditionelle und moderne Konzepte. Mit vielen Beispielen*, Wiesbaden 2015, S. 99–129.

2 A.a.O., S. 113f. – Weitere Berührungen des ökonomischen New Leadership-Diskurses mit theologischen Figuren finden sich etwa bei Helmut Geiselhart: *Die neuen Grundlagen der Führung. Auf dem Weg zu einem neuen Menschenbild im lernenden Unternehmen*, Wiesbaden 2008. – Mathias Hartmann: *Servant Leadership in diakonischen Unternehmen*, Stuttgart 2013. – Gary E. Roberts: *Christian Scripture and Human Resource Management. Building a Path to Servant Leadership through Faith*, New York 2015. – Steven Crowther: *Biblical Servant Leadership*, Cham 2018. – Bruce E. Winston: *The Mind of a Leader. A Christian Perspective of the Thoughts, Mental Model, and Perceptions That Shape Leadership*, Cham 2022.

deln hat Jesus Christus gut vermieden.

Auch wenn man von solchen seltenen und kuriosen expliziten Bezugnahmen absieht, wird man so etwas wie eine implizite Wahlverwandtschaft zwischen christlichem bzw. diakonischem Menschen- und Führungsbild einerseits und Konzepten des New Leadership andererseits feststellen können. Ich brauche es hier nur stichwortartig aufzurufen und beziehe mich auf gegenwärtige Lehrbücher von New Leadership: Dass überhaupt im ökonomischen Diskurs um Führen und Leiten Menschenbilder aufgerufen werden,³ und zwar sowohl Bilder der Geführten als auch der Führenden,⁴ rennt bei der Diakonie offene Türen ein. Dass Unternehmen in ihrer Unternehmenskultur den Aspekt der Gewinnorientierung zunehmend verbinden mit dem analytischen Blick auf Wertorientierung und Kundenorientierung, auf den Vertrauensaspekt und auf die Motivlagen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, ist Sozialunternehmen wie denen der Diakonie seit langem vertraut.⁵ Dass Führung mehr ist als die noch so differenzsensible Kommunikation, sondern vor allem auf einer spezifischen und ethisch reflektierten Form der Haltung des Führenden basiert,⁶ ist eine der zentralen Einsichten in

3 Wolfgang H. Staehle: *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München 1999, S. 191–196 („Menschenbilder“). – Walter A. Oechsler/Christopher Paul: *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement*, Berlin/Boston 2019, S. 319–321 („Menschenbilder der Führung“). – Theo Peters: *Leadership (s.o. Anm. 1)*, Wiesbaden 2015, S. 6–12 („Menschenbilder als Ausgangspunkt des Leaderships“). – Claudia Rahnfeld/Niklaas Seehase: *Führungskultur in der Sozialwirtschaft. Grundlegende Überlegungen und Empirische Ergebnisse zum Selbstverständnis von Führungskräften*, Wiesbaden 2022, S. 19–32 („Der Einfluss des Menschenbildes auf die Organisationsgestaltung und Führung“).

4 Joachim Reber: *Seelsorge für Mitarbeitende und Führungskräfte als Dimension einer diakonischen Kultur*, in: *Corporate Governance in der Diakonie. Beiträge zur diakonischen Aufsichtspraxis und Kultur*, hg. von Alexander Dietz, Berlin 2015, S. 226–235.

5 Andreas Langer: *Leadership und interpersonales Vertrauen am Beispiel der Prozessorganisation sozialer Dienstleistungen*, in: *Leadership in sozialen Organisationen*, hg. von Johannes Eurich und Alexander Brink, Wiesbaden 2009, S. 169–189, 172f.

6 Oliver Titzmann: *New Leadership. Menschen führen heißt Menschen stärken*, Berlin 2022.

Diskursen um diakonisches und kirchliches Führungshandeln.⁷

Es gibt darum, ganz konsequent, eine Art Prädestination diakonischer Unternehmenskultur für Konzepte des New Leadership: wird dort doch propagiert, was wir hier eigentlich immer schon dachten und praktizierten oder zumindest praktizieren wollten. Von diesem Befund einer Wahlverwandtschaft ausgehend, könnte eine Aufgabe der theologischen Interpretation darin bestehen, einmal zu rekonstruieren, in welcher Weise die diakonietheoretische Reflexion auf Führen und Leiten immer schon gewusst hat, was in Programmen des New Leadership derzeit entdeckt wird. Das aber möchte ich, eingangs genannten Versuchen zur Besserwisserei widerstehend, nicht tun. Eine reizvollere Aufgabe könnte darin bestehen, die vielfältigen Anknüpfungspunkte in der diakonischen Unternehmenskultur für Programme des New Leadership auszubuchstabieren und nach Chancen und Grenzen der Realisierung von Ansätzen des New Leadership in diakonischen Einrichtungen und Unternehmen zu fragen. Aber auch das möchte ich hier nicht tun, dieser Aufgabe widmete sich Silke Köser [in ihrem Beitrag](#).

Man könnte aber in der theologischen Interpretation auch, und das will ich im Folgenden versuchen, mit dem Vorsprung der langen Erfahrungsgeschichte, die in der Diakonie und in der Kirche mit den Versuchen der Orientierung an Menschen- und Führungsbildern bestehen, einige Überlegungen anstellen zu gedanklichen Ergänzungen, die einzelne Maximen des New Leadership aus der Sicht der Theologie und der Diakonie vertragen. Anders gesagt bzw. gefragt: Wo lassen sich Aspekte von New Leadership auf dem Hintergrund unserer christlichen und diakonischen Geschichte mit Menschenbildern und Führungsbildern präzisieren und differenzieren? Zu dieser Frage möchte ich fünf Punkte ansprechen.

⁷ *Führen und Leiten in der Kirche. Ein Handbuch für die Praxis. Im Auftrag der Vereinigten Evangelisch-Lutherischen Kirche Deutschlands (VELKD) hg. von Detlef Dieckmann, Daniel Dietzfelbinger, Kristina Kühnbaum-Schmidt, Christoph Meyns, Göttingen 2023; vgl. hier vor allem die Beiträge von Felix Ritter über den Auftritt im kirchenleitenden Amt (a.a.O., S. 53–60), von Daniel Dietzfelbinger über Führen mit Werten (a.a.O., S. 126–157) und von Stefan Reimers über Führen durch Gespräche (a.a.O., S. 158–171).*

II.

1) Menschenbilder bestimmen Führungsverhalten ebenso wie Bilder von Führung das eigene Führungsverhalten prägen. Das Bild, das Führungskräfte von ihren Mitarbeitern haben, aber auch von sich selbst in ihrer Führungsaufgabe, hat einen erheblichen Einfluss auf ihr Selbstverständnis wie auf ihr konkretes Handeln. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als solche zu betrachten, die Vertrauen verdienen, Entwicklungspotentiale haben, mit größerer Verantwortung auch engagierter arbeiten, um schlagwortartig nur einiges zu nennen, bestimmt das Agieren der Führungsperson, die vor allem kommuniziert, fördert, delegiert, moderiert. So förderlich solche Bilder in den Alltags von Unternehmensleitung sind, so klar ist auch: es handelt sich um Konstrukte. Das heißt: Diese Bilder sind nicht irgendwie objektiv, sie entziehen sich eindeutiger Festlegung und ihre Effizienz ist auch kaum empirisch messbar.⁸ Diese Bilder sind, im besten Sinne, Resultate eines Wunschdenkens – sinnvolle Resultate eines Wunschdenkens, wie man sofort sagen muss, weil sie funktionieren, weil sie die Atmosphäre der Arbeitszufriedenheit wie die Effizienz von Unternehmensvorgängen spürbar steigern. Aber die Menschen, Führende und Geführte, die in solchen Bildern erfasst werden, sind immer auch mehr und anderes als das, was in diesen Bildern von ihnen zum Ausdruck kommt, und zwar nach allen Richtungen. Es mag sein, dass sie den idealisierten Bildern weniger entsprechen können als das in diesen Bildern vorausgesetzt ist; es mag auch sein, dass sie in anderen Bildern angemessener und förderlicher erfasst wären. Mit diesem Verweis auf das Überschießende der Personen gegenüber den Bildern, die wir von ihnen machen, sei nichts gegen die Bilder selbst gesagt. Es sei aber ihre Relativität betont. Dass der Mensch immer mehr ist, als man zur Zeit von ihm sieht, gilt nicht nur für die Klienten und Klientinnen in der Diakonie, es ist auch eine Richtschnur für die Wahrnehmung und Selbstwahrnehmung von Führenden und Geführten in der Diakonie, und in den diakonischen Unternehmen dürfte dabei nur exemplarisch auftreten, was für wirtschaftliche Unternehmen generell gilt.

⁸ *Ansfried B. Weinert: Menschenbilder und Führung, in: Handwörterbuch der Führung, hg. von Alfred Kieser u.a., Stuttgart 1995, Sp. 1495–1510, bes. 1506–1509.*

2) Für Menschenbilder und Führungsbilder in einem jeden Unternehmen gilt: diese müssen passen zu der Unternehmenskultur. Ohne solche Passung zu den Unternehmenszielen und zu den realistischen Gegebenheiten in den Unternehmen bleiben diese Bilder hohl und werden kontraproduktiv, weil sie permanent die Differenz zwischen der ersehnten Idealität des New Leadership und der Realität in den Unternehmen herausstellen.⁹ Gilt das für alle Unternehmen, so gilt das für diakonische Unternehmen und Einrichtungen in besonderem Maße: wo New Leadership eingeführt oder intensiviert werden soll, da müssen Menschenbilder und Führungsbilder zusammenstimmen mit dem Selbstverständnis der Diakonie, vor allem mit ihrem Selbstverständnis als eines christlichen Sozialunternehmens. Menschenbilder, die in New Leadership kultiviert werden und Menschenbilder, die für das Christentum konstitutiv sind, sind nicht automatisch deckungsgleich, manchmal unterscheiden sie sich sogar massiv.

Ich gebe ein Beispiel. Es betrifft das Ideal des Empowerments. Im Kontext von New Leadership bezeichnet es das Ideal der Selbstbefähigung und Selbstbemächtigung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, das Ideal einer Führung, die Eigenmacht und Autonomie der Mitarbeitenden stärkt. Dieser Ansatz geht davon aus, dass der Mensch aus eigener Kraft seinen Wirkungsgrad optimieren könnte, wenn man ihm nur die Gelegenheit dazu gäbe, etwa durch die Ausdehnung von Kompetenzen oder Verantwortung. Auf den ersten Blick ist das so gefasste Ideal von Empowerment bestens geeignet für die Implementierung in Sozialunternehmen – geht es doch dort ebenfalls darum, Potentiale der Klienten und Klientinnen zu sehen und zu fördern, warum dann nicht erst recht Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Tatsächlich stimmt das Menschenbild, das die Diakonie von ihren Klienten und Klientinnen hat, mit diesem Konzept von Empowerment in vielem überein. Diakonisches Handeln als individuelle Förderung eines jeden Menschen orientiert sich an dessen Ressourcen, nicht an seinen Defiziten. Allerdings gibt es einen markanten Unterschied. In

⁹ Claus Steinle/Friedel Ahlers: *Menschenbilder*, in: *Handwörterbuch des Personalwesens*, hg. von Eduard Gaugler, Walter A. Oechsler und Wolfgang Weber, Stuttgart³ 2004, Sp. 1142–1151, bes. 1147f.

der Diakonie ist man, im Kontext eines christlichen Menschenbildes, skeptisch gegenüber dem Gedanken, dass der Bedürftige aus eigener Kraft sich einen Zuwachs an Selbstverwirklichung erstreiten könnte und müsste. Vor allem aber ist man skeptisch gegenüber dem Gedanken, dass in ihm selbst unentdeckte Potentiale schlummern, die man nur heben müsste. Vielmehr realisiert die Diakonie das leitende Bild des bedürftigen, aber erlösten Menschen dadurch, dass sie ihm immer mehr zur Wahrnehmung der ihm von Gott gegebenen Souveränität verhelfen möchte – und zwar, das ist die Pointe, gerade in seiner Bedürftigkeit, nicht etwa gegen diese. Der Mensch kann, in seiner Bedürftigkeit, souveräner werden, aber nicht unbedingt agiler oder kräftiger. Das wäre vielfach eine Illusion und Überforderung. Es wäre darum auch falsch, zu denken, dass die Optimierung der Handlungsfähigkeit eines Menschen ein Ziel wäre, an dem die diakonische Praxis sich messen lassen wollte. Dies eben gerade nicht! Vielmehr ist die jederzeit vorausgesetzte Entwicklungsfähigkeit des Menschen der Grundsatz, dem jede diakonische Handlung folgt.

Das ist nun aber doch ein Unterschied zu den Konzepten des Empowerments. In der Diakonie besteht die Bestärkung des Klienten nicht im Ziel von Handlungsfähigkeit, sondern darin, zu jeder Zeit mit der Entwicklungsfähigkeit des Menschen zu rechnen. Bestärkt ist er nicht erst dann, wenn seine Handlungsfähigkeit gesteigert ist, sondern dann, wenn er merkt, dass mit seiner Entwicklungsfähigkeit gerechnet wird. Das ist ein gradueller, aber in seinen Auswirkungen doch erheblicher Unterschied. Er betrifft, wie gesagt, das Ziel der Bestärkung und er betrifft den Umgang mit den Grenzen des Erreichbaren: Wo jemand nicht erreicht, was ihm zugetraut wird, was von ihm erwartet wird oder was er von sich selbst erwartet, da wird man das zwar als Defizit seiner aktuellen Handlungsfähigkeiten sehen, aber nicht als personbestimmendes Fehlen von denkbarer Entwicklung.

Gilt dieser Grundsatz für den Umgang der Diakonie mit den ihr anvertrauten hilfsbedürftigen Klienten und Klientinnen, so gilt er im Prinzip auch für alle Formen der leitenden Förderung und Bestärkung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen: Sie erweist sich nicht erst in erfolgreich gesteigerter Handlungsfähigkeit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, sondern sie zeigt sich an dem in der Führung sichtbaren Vertrauen in die Entwicklungsfähigkeit von Mitarbeitern und Mitarbei-

terinnen. An diesem Grundsatz wird das Führungshandeln in der Diakonie keine Abstriche machen können, weil sie sonst in Widerspruch zum Profil eines diakonischen Menschenbildes geriete. Und wo man in der Diakonie mit New Leadership-Konzepten des Empowerments liebäugelt, da wird man es zur Vermeidung von Selbstwidersprüchen nicht ohne diesen entscheidenden Unterschied rezipieren: der Fokus liegt nicht auf erreichter Handlungsfähigkeit, sondern auf vorausgesetzter Entwicklungsfähigkeit.

Doch es sollte das Beispiel des Empowerments ja nur den Gedanken illustrieren, um den es in diesem Abschnitt geht: Menschenbilder und Führungsbilder des New Leadership, die in die Diakonie integriert werden, müssen zusammenstimmen mit entsprechenden Bildern, die ohnehin für die Diakonie leitend sind. Und zu erinnern ist in diesem Zusammenhang an den wesentlichen Inhalt des Menschenbildes, das als christliches Menschenbild in der Diakonie leitend ist und für alle gilt, für Hilfsbedürftige wie für Hilfeleistende, für Führende wie für Geführte. Er lautet: Der Mensch geht nicht in seinen Leistungen auf. Gerade dort, wo im Kontext von New Leadership Leistungen erwartet werden, Leistungen des differenzsensiblen Führens ebenso wie Leistungen des ehrgeizigen Engagements von Geführten, wird man sich in der Diakonie diesen Grundsatz stets vor Augen halten: Der Mensch geht nicht in seinen Leistungen auf. Es ist zwar richtig, zu fordern; es ist richtig, zu leisten; es ist richtig, Leistungen zu beurteilen usw. Aber: All die Leistungen, die von Menschen hier gefordert werden, von Führenden wie von Geführten, betreffen immer nur die Leistungen des Menschen im Unternehmen und für das Unternehmen. Sie sind niemals Leistungen des Menschen vor Gott, und das heißt konkret: sie betreffen niemals den Wert der Person. Das Menschenbild der Diakonie ist bestimmt dadurch, dass der Mensch mehr ist als die Summe seiner physischen, psychischen, sozialen, ökonomischen, emotionalen Leistungsfähigkeit. Das gilt für Klienten und Klientinnen in der Diakonie ebenso wie für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Leiter und Leiterinnen. Diese Leistungsfähigkeiten spielen zwar eine große Rolle bei der Frage, was man vom Menschen erwarten kann, was man ihm zumuten kann, was man von ihm fordern kann: von Führenden ebenso wie von Geführten. Aber diese Leistungsfähigkeiten betreffen niemals den Wert des Menschen, der mehr ist als das, was man zurzeit von ihm sehen kann, und das

heißt konkret: der mehr ist als das, was man zurzeit von ihm sehen kann in seiner Berufstätigkeit in der Diakonie. Und darum wird man in der Diakonie sehr empfindlich sein, wenn Aspekte des New Leadership in dieser Hinsicht mehr fordern, mehr ausdrücken oder mehr versprechen als das, was mit diesem Grundsatz vereinbar ist.

3) Auch der nächste hier anzusprechende Punkt betrifft eine besondere Herausforderung der Implementierung von New Leadership in diakonische Einrichtungen und Unternehmen. Dieser Punkt bezieht sich zunächst insbesondere auf das Konzept der Führung in New Leadership. Ich möchte den Blick richten auf das Problem der Rollendiffusion von Führenden, also auf den Umstand, dass unterschiedliche und je berechnete Erwartungen an die Führung in der Person des Führenden in eine Spannung geraten können.

Diese Gefahr der Rollendiffusion ist grundsätzlich überall dort präsent, wo Führende ihre Aufgabe nicht einfach nur als hierarchiebegündete Durchsage von Anweisungen und anschließende Kontrolle ihrer Erfüllung begreifen, sondern wo sie einen stärker partizipativen Führungsstil umsetzen wollen, wo also die Kommunikation auf Augenhöhe eine hohe Bedeutung hat. Der Führende begibt sich hier also einerseits in die Rolle desjenigen, der mit dem Geführten symmetrisch kommuniziert – er bleibt andererseits zugleich in der Rolle desjenigen, der am Ende, asymmetrisch, kontrolliert, ob die vereinbarten Ergebnisse erreicht worden sind. Führende geraten also in eine Doppelrolle: sie sind Partner der Geführten, etwa in der Kommunikation, bleiben aber zugleich Vorgesetzte.

Dieses klassische Problem einer jeden hierarchieskeptischen Führung erfährt im Programm des New Leadership eine Verschärfung. Auf der einen Seite soll und will der Führende dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin achtsam und wertschätzend, wie die entsprechenden Verheißungsvokabeln lauten, entgegenreten, die Bedürfnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin erkennen, Ziele partnerschaftlich besprechen, Kompetenzen übertragen und bei allem den individuellen Anforderungen und Begabungen des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin entgegenkommen. Auf der anderen Seite bleibt der Führende Vorgesetzter, repräsentiert das Ganze des Unternehmens,

trägt besondere Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Einheit im Unternehmensganzen usw.

Im Falle diakonischer Einrichtungen und Unternehmen tritt dieses Problem in einer noch einmal verschärften Form auf, denn hier ist die Doppelrolle konstitutiv festgeschrieben, schon vor jeder Einführung von New Leadership. Führende und Geführte sind Teile einer Dienstgemeinschaft, und das heißt: sie sind zwar in funktional differenzierten Aufgaben zusammen, aber partnerschaftlich und geistlich gleichwertig auf ein gemeinsames Ziel hingeeordnet. Und je mehr die Struktur der Leitung in diakonischen Einrichtungen und Unternehmen von den Strukturen der Leitung in der verfassten Kirche abgeleitet ist, je mehr auch die Führenden aus diesem Kontext stammen, umso stärker ist das Bewusstsein, dass Führende zwei Aufgaben haben: zum einen diejenige der unternehmerischen Leitung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, zum anderen die der seelsorgerlichen Begleitung von ihnen. Es ist klar und vielen aus eigener Erfahrung schmerzlich bekannt, wie spannungsreich diese beiden Aufgaben sind: Vielfach kann man, was man seelsorgend versteht, leitend nur begrenzt akzeptieren, oder umgekehrt: oft kann man, was man leitend fordert, seelsorgend nur eingeschränkt vertreten.

Dieses Problem der Rollendiffusion ist, weil es für kirchenleitende Personen auf allen Ebenen ein nachgerade klassisches Problem darstellt, in der Pastoraltheologie ausführlich erwogen worden, also in derjenigen Subdisziplin der Praktischen Theologie, die sich mit Aufgaben des Pfarrers bzw. der Pfarrerin befasst. Und wo nun die Implementierung von New Leadership in der Diakonie diese Herausforderungen durch Rollendiffusion noch einmal verstärkt, könnte es sinnvoll sein, dass man sich in der Diakonie einige Grundsätze der Bewältigung dieser Rollendiffusion, wie sie in der Pastoraltheologie bearbeitet sind,¹⁰ zu eigen macht. (Um Missverständnissen gleich vorzubeugen: die strukturelle Analogie bezieht sich nicht darauf, dass Führungskräfte in der Diakonie zugleich seelsorgerliche Aufgaben gegenüber den von ihnen Geführten hätten, wie das im kirchlichen Führungshandeln vielfach der Fall ist. Sie

¹⁰ Dazu ausführlicher Kerstin Lammer: *Seelsorge und Dienstvorgesetztenverhältnis, in: Führen und Leiten in der Kirche (s.o. Anm. 7), S. 349–356.*

bezieht sich lediglich darauf, dass das, was in der Kirche das Ineinander von Führungskommunikation und seelsorgerlicher Kommunikation ist, in der Diakonie das Ineinander von Führungskommunikation und emotional empathischer Kommunikation ist.)

Drei solcher Grundsätze der pastoraltheologischen Bearbeitung von Rollendiffusionen in diesem Kommunikationsgefüge, die auch auf Kommunikationssituationen im diakonischen Führungshandeln übertragen werden können, möchte ich in aller Kürze nennen. Der erste Grundsatz lautet: Pfarrpersonen in Führungsrollen müssen in allen kommunikativen Situationen die selbstreflexive Kontrolle mitlaufen lassen, in welcher Rolle sie sich befinden: in der des Vorgesetzten, der Vorgesetzten – oder in der des Seelsorgers, der Seelsorgerin. Übertragen auf den Diakonie-Kontext heißt das: Führende müssen in allen kommunikativen Situationen unterscheiden können, in welcher Rolle sie sich befinden, in der des Vorgesetzten, der Vorgesetzten oder der des emotional empathischen Gesprächspartners bzw. der Gesprächspartnerin. Diese selbstreflexive Kontrolle muss tatsächlich permanent mitlaufen, sie muss sich als auf Dauer gestellte Selbstwahrnehmung durch die gesamte Kommunikation hindurchziehen, durch alle Phasen eines Gesprächs, in der die Rollen einander vielfach abwechseln können. Es gilt, diese Rollen nicht künstlich zu trennen, aber selbst zu unterscheiden und dem Gesprächspartner, der Gesprächspartnerin diese Unterschiede auch kommunikativ deutlich zu machen.

Der zweite Grundsatz lautet: Es gilt, in der Performanz des eigenen Leitungshandelns zeitlich gesehen so früh wie möglich und so klar wie möglich die unterschiedlichen Ebenen deutlich werden zu lassen. Einmal eingeschliffene Vermischungen, einmal eingerissene Vernachlässigungen der Gesprächsdisziplin sind im Nachhinein nur schwer zu korrigieren. Strukturelle Klarheit muss von Anfang an herrschen – sie nachträglich durchsetzen zu wollen gegen eingespielte Gewohnheiten, ist nicht nur schwer, es schafft üblicherweise auch Verstimmungen durch Irritation. Manchmal möchte man, in neuer Rolle als Leitender, den Zauber des Anfangs nicht verspielen und nimmt es in dieser Hinsicht nicht so genau: wir sind ja ein Team! Aber diese Diffusion rächt sich. Sie lässt sich nachträglich nur schwer korrigieren.

Der dritte Grundsatz betrifft das Problem, dass der Pfarrer oder die Pfarrerin auf der seelsorgenden Gesprächsebene Dinge erfährt und vielleicht auch noch verständnisvoll aufnimmt, die ihm bzw. ihr das leitungskommunikative Handeln erschweren oder vielleicht auch erschweren sollen. Bezogen auf das Handeln in diakonischen Einrichtungen und Unternehmen ist hier der Unterschied zwischen der emotional-empathischen Gesprächsebene und der leitungskommunikativen Gesprächsebene gemeint. Es ist weit verbreitet: auf der Ebene der emotional-empathischen Kommunikation erfährt der Führende von leistungseinschränkenden Krankheiten, von schwierigen familiären Konstellationen, von Beziehungsproblemen des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin, was ihn hemmt, in der Leitungskommunikation Ansprüche zu artikulieren oder durchzusetzen, eben weil er ja weiß und nicht vergessen kann, dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin aus privaten Gründen nur schwer in der Lage ist, diesen Ansprüchen ohne Weiteres zu genügen. Die eiserne Regel lautet: Man darf die möglicherweise problematischen Folgen der privaten Umstände für die berufliche Mitarbeit im Unternehmen aus dem emotional-empathischen Gespräch gerade nicht ausblenden, sondern man muss sie im Gegenteil bewusst innerhalb des empathischen Gesprächs und im Kontext von dessen Vertrauensschutz anzusprechen. Hier ist der Ort, wo partnerschaftlich überlegt werden kann, welche Konsequenzen die privaten Umstände für die berufliche Mitarbeit haben. Im Kontext der Führungskommunikation und zur Wahrung von dessen Eigenlogik wird das dann stillschweigend umgesetzt, aber nicht weiter thematisiert.

4) Die Überlegungen zur Rollendiffusion weisen bereits auf den nächsten hier anzusprechenden Punkt. Er betrifft den Umgang mit Konflikten in den Mustern von New Leadership. Das Bestechende von New Leadership besteht ja nicht zuletzt darin, dass es das Ideal der Harmonie kultiviert. Es lebt aus den Kräften eines Bildes harmonischer Zusammenpassung von New Leadership und New Work, es lebt aus der Vorstellung, dass die Zusammenarbeit von Führenden und Geführten sich partnerschaftlich, teamorientiert, bedürfnisorientiert, in transparenter Kommunikation vollzieht.

Doch in all diesen Harmonieidealen ist New Leadership immer: die Bearbeitung von Konflikten. New Leadership ist die Arbeit an mögli-

chen oder realen Konflikten, es ist die Arbeit an latenten oder offensichtlichen Konflikten, es ist die Arbeit an der Vermeidung von Konflikten. New Leadership bleibt, wie alle Führung, auf Konflikte bezogen. Man könnte so weit gehen, zu sagen, dass es ohne Konflikte überhaupt keine Führung bräuchte. Erst wenn es unterschiedliche Vorstellungen über Tun und Lassen, über erreichte Ergebnisse oder anzustrebende Ziele, über Zuständigkeiten und Verantwortungen, über Bewahren und Verändern gibt, ist Führung notwendig. Führungsbereitschaft ist im Kern nichts anders als die Bereitschaft, Konflikte zu bearbeiten. Und Führungsqualitäten sind im Kern Fähigkeiten der Konfliktmoderation.¹¹ Aber die eigentliche Pointe kommt erst noch: Die hohe Kunst des konfliktbearbeitenden Führungshandelns besteht darin, in Konflikten das Potential zur Veränderung und Verbesserung freizulegen.

Anders als in manchen Überlegungen zu New Leadership akzentuiert wird, würde ich daher auch nicht die Konfliktvermeidung oder Konfliktprophylaxe als Qualität der Führung betonen,¹² wie man das oft lesen kann, sondern im Gegenteil und im Einklang mit anderen Tendenzen in New Leadership eher die Bereitschaft zur offensiven Bearbeitung von Konflikten unterstreichen.¹³ Und wiederum scheint mir dies gerade für diakonische Einrichtungen und Unternehmen von Be-

11 Vgl. dazu Andreas Herrmann: *Konflikte – Her damit!*, in: *Führen und Leiten in der Kirche* (s.o. Anm. 7), S. 209–222.

12 Vgl. z.B. Barbara Steinmann / Anne Kleinert / Günter W. Maier: *Promoting the underestimated: A vignette study on the importance of the need for affiliation to successful leadership*, in: *Motivation and Emotion* 44 (2020), S. 641–656, https://www.researchgate.net/publication/341643513_Promoting_the_underestimated_A_vignette_study_on_the_importance_of_the_need_for_affiliation_to_successful_leadership. – Heidi Möller / Thomas Giernalczyk: *New Leadership – Führen in agilen Unternehmen*, in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 29 (2021), S. 51–66, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-021-00741-4>.

13 Vgl. z.B. Monika Hirsch-Sprätz: *Wertebasiertes systemisches Konfliktmanagement. Ein Konfliktmanagementsystem auf der Basis systemisch-organisationaler Mediation in Verbindung mit einem Komponentenmodell zur Konfliktklärung*, in: *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten*, hg. von Anabel Ternès und Clarissa-Diana Wilke, Wiesbaden 2018, S. 241–268, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-21180-6_1

deutung, in denen, wie in allen christlichen Sozialformen einschließlich der Kirchen, die Fähigkeit zum geordneten Austragen von Konflikten unterentwickelt ist unter der Dominanz der Sehnsucht, es dürfe doch in den Gemeinschaften von Glaubenden nichts die Einmütigkeit Trennendes geben. Das aber ist nicht nur eine Illusion, es verstellt auch alle Chancen auf Veränderung und Verbesserung, die in der konstruktiven Auseinandersetzung liegen.

Drei Aspekte des gezielten Führens in Konflikte und durch Konflikte möchte ich in aller Kürze nennen, die inspiriert sind durch die Befassung mit New Leadership und mir in diakonischen Einrichtungen und Unternehmen von besonderer Bedeutung zu sein scheinen.

Der erste Aspekt betrifft die Bereitschaft und Fähigkeit des Führenden zur Verlangsamung.¹⁴ Sie bezieht sich zunächst auf den inneren Umgang der Führungsperson mit dem Konflikt. In einer Art antiintuitivem Verhalten¹⁵ werden zunächst alle emotionalen Impulse zur schnellen Lösung des Konflikts zurückgestellt. Stattdessen gilt es, sich die eigenen Emotionen bewusst zu machen, um sie ebenfalls zurückzustellen; dann die Wahrnehmungskraft zu schärfen als Aufmerksamkeit auf das, was gegeben ist und vielleicht nicht ohne weiteres auf den ersten Blick erkennbar ist und schließlich gilt es, den analytischen Blick zu schärfen für Kontexte des Konflikts, für seine Gründe ebenso wie für seine Chancen.

Der zweite Aspekt richtet sich, gleichsam objektivierend, auf die Suche nach den Rahmenordnungen, in denen der Konflikt steht und die eventuell Anlass zur Richtung einer Bewältigung geben können. Wie sieht der Konflikt im Lichte von Rechtsvorschriften aus, die für ihn gelten? Wie im Sinne von internen Regeln, die die Organisation sich gegeben hat? Es bedeutet keinen Formalismus, diesen Blick einzunehmen, sondern steckt den Rahmen ab, innerhalb dessen der Konflikt variabel bearbeitet werden kann. Die Orientierung an den Rahmenregeln schützt das Recht der Schwächeren, begrenzt wilde Phantasien und

¹⁴ Andreas Herrmann: *Konflikte – Her damit!* (s.o. Anm. 11), S. 214f.

¹⁵ Fritz B. Simon: *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts*, Heidelberg 2010, S. 8. – Vgl. auch Herrmann: *Konflikte – Her damit!* (s.o. Anm. 11), S. 214.

schafft kommunikative Klarheit.

Der dritte Aspekt betrifft Methode und Ziel der Konfliktbearbeitung. Es mag paradox klingen, aber im Kontext der Absicht, die konstruktiven Momente des Konflikts zu nutzen, besteht die Aufgabe des Führens weniger darin, auf eine Lösung des Konflikts hinzuarbeiten als vielmehr darin, partizipative Prozesse der Konfliktklärung anzustoßen.¹⁶ Konzepte von New Leadership und übrigens auch von New Work haben ihre Pointe ja nicht darin, möglichst umstandslos auf ersprießliche Ergebnisse zu zielen, sondern vor allem darin, Wege zu finden, auf denen in gemeinsamer Anstrengung die Zusammenarbeit aller Ebenen optimiert werden kann. New Leadership ist, so könnte man sagen, in dieser Hinsicht gar nicht auf Ergebnisse selbst fixiert, sondern auf Formen, die zu Ergebnissen führen können. Der Weg ist das Ziel. Es ist, so scheint mir, diese Orientierung an kommunikativen und kollaborativen Prozessen, die New Leadership insbesondere für diakonische Einrichtungen und Unternehmen interessant machen, weil sie Phantasie und Kreativität auf dieser Prozessebene stärken. Das führt zu meinem letzten Punkt.

5) New Leadership wäre missverstanden und insbesondere in diakonischen Einrichtungen und Unternehmen völlig fehl am Platz, wenn es zu einer neuen Gesetzlichkeit führte. New Leadership will gerade den kreativen, pragmatischen, unideologischen, undogmatischen Umgang derer, die zusammenarbeiten, fördern. Es will den Einfallsreichtum für Formen, die der differenzierten Zusammenarbeit angemessen sind, steigern. In Bezug auf Menschenbilder und Führungsbilder, die in diakonischen Einrichtungen und Unternehmen gelten, bedeutet das im Sinne von New Leadership: Es gilt, Formen der Zusammenarbeit von ganz unterschiedlichen Mitarbeiter Typen und Führungstypen zu finden. Hier finden Menschen zusammen, die unterschiedlichen Ansätzen folgen: der eine geht in die Zusammenarbeit eher regel- und normorientiert. Die andere agiert eher situationsbezogen und beziehungsorientiert. Wieder andere gehen stark ziel- und ergebnisorientiert in die Zusammenarbeit. Und es gibt Menschen, die aus der Perspektive ihrer eigenen Werthaltungen in die Zusammenarbeit gehen. Welchen Ethiktypen

¹⁶ A.a.O., S. 216.

man das zuordnet,¹⁷ ist weniger wichtig als die Schärfung der Sensibilität dafür, dass Menschen in der Verbindung von führender und geführter Zusammenarbeit ganz unterschiedlichen Ansätzen folgen. New Leadership kann und will, recht verstanden, hier keine Haltungen normieren oder gar ideologisch fixieren. Insbesondere in diakonischen Einrichtungen und Unternehmen besteht die Funktion von New Leadership eher darin, die Vielfalt solcher Haltungen in Prozessen der Zusammenarbeit zum Bewusstsein zu bringen und als gegebene Vielfalt für die Zusammenarbeit fruchtbar zu machen: im Vollzug der Zusammenarbeit und in den je aktuellen, stets beweglichen Formen, stets fluiden, volatilen, veränderlichen Formen, die diese Zusammenarbeit findet.

¹⁷ In schematischer Übersichtlichkeit bei Dietzfelbinger: *Führen mit Werten* (s.o. Anm. 7), S. 138.

IMPRESSUM

Christian Albrecht [Hrsg.]:
New Leadership – was bringt's der Diakonie?

Diakonie reflektiert – Band 2 (2024)

Eine Reihe der Evangelischen Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische Profilbildung (midi)

Alle Rechte vorbehalten – All rights reserved

www.diakonie-reflektiert.de

www.mi-di.de

Augustinum Φ

