

**Die neue diakonische Führungsgeneration:  
Zwischen Begabung und Profession**

Antrittsvorlesung am 4.11.2008 im IDM

Prof. Dr. Udo Krolzik

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Schwestern und Brüder,

**1 Einleitung**

wer ein Theologiestudium absolviert hat und ordiniert ist, der kann auch ein Unternehmen leiten! Gute Pastoren sind multifunktional einsetzbar, darin vielleicht noch den Juristen vergleichbar! Dies war jedenfalls 150 Jahre die Überzeugung in Diakonie und natürlich auch in der Kirche.

Das hatte im Wesentlichen vier Gründe:

- Pastoren standen für die geistliche Ausrichtung der diakonischen Einrichtungen. Sie garantierten eine geistliche Führung!
- Pastoren hatten Gemeindeleitungserfahrungen, und so war man überzeugt, dass sie auch eine Dienstgemeinschaft leiten können. Wem Gott eine Aufgabe gibt, dem gibt er auch die Gaben dafür. Davon war man besonders bei Pastoren überzeugt.
- Führungsqualität war in Kirche und Diakonie durch natürliche Ausstattung bestimmt. Und damit verbunden:

- Lange Zeit galt die Leitung von diakonischen Einrichtungen und erst Recht der Kirche als nur beschränkte oder gar keine Managementherausforderung.

Diese Gründe bestimmten bis zum Ende des letzten Jahrhunderts im Wesentlichen die Gewinnung von Führungskräften für die erste Ebene in Kirche und Diakonie. Diese Gründe leiteten auch die Entscheidungsgremien bei der Auswahl der übrigen Vorstandspositionen. Kaufleute, Juristen und Fachvertreter mussten nicht geistlich führen, da dies durch die Theologen garantiert war. Auch für sie galt, wem Gott eine Aufgabe gibt, dem gibt er auch die notwendigen Gaben. Entscheidend war auch bei ihnen die natürliche Ausstattung, und die Managementqualitäten waren nachgeordnet.

Ich weiß, dass ich damit sehr pauschale Aussagen gemacht habe und dass es nicht **das** diakonische oder kirchliche Führungsverständnis gegeben hat. Je nach Einrichtung und konfessioneller Prägung, ja, je nach regionaler Geschichte und prägenden Führungspersönlichkeiten sind die Führungsverständnisse verschieden. Trotzdem geben die von mir genannten Auffassungen von Führung in Kirche und Diakonie ein vergrößertes Bild wieder, das als Hintergrundfolie für die Konturierung der kommenden Führungsgeneration dienen soll.

## **2 Führung im Wandel**

Die Zeiten haben sich geändert! Einige Beobachtungen zum Wandel des Führungsverständnisses.

Wie eine Untersuchung aus 2008 des VdDD bei seinen Mitgliedseinrichtungen zeigt, stehen keineswegs die Theologen überall an der Spitze. Nur bei etwa einem Viertel aller Einrichtungen sieht die Satzung einen Theologen als Vorsitzenden des Leitungsgremiums vor. Und unter den im Leitungsgremium vertretenen Professionen stehen die Kaufleute und nicht die Theologen (ebenso wie in den Aufsichtsgremien) hinsichtlich der Häufigkeit an erster Stelle, dann kommen erst die Theologen.

Bei einer Tagung der EKD zum Thema „Führen und Leiten“ im Rahmen des Reformprozesses, waren sich alle Teilnehmer aus der EKD, den Landeskirchen und der Diakonie einig, dass geistliche Führung keineswegs der Berufsgruppe der Theologen vorbehalten ist!

Ebenfalls auf dieser Tagung stimmten alle der Forderung zu, dass in der Kirche – ähnlich wie schon weitgehend in der Diakonie - Führungskräfte nicht nur auf Grund ihrer natürlichen Ausstattung berufen werden dürfen, sondern dazu eine Aus-, Fort- und Weiterbildung notwendig ist!

Und zum vierten Grund der nur marginalen Managementtherausforderung in der Diakonie und erst recht in der Kirche, wird inzwischen auch in der Kirche das unternehmerische Handeln als Tatsache und Notwendigkeit gesehen. Entsprechend hoch wird die Managementtherausforderung eingeschätzt.

Gründe für diesen Wandel sind vor allem die rapiden Veränderungen der Rahmenbedingungen. Ich nenne nur vier, die auch für Diakonie und Kirche von besonderer Bedeutung sind: Demographie, Technologie, Globalisierung/Europäisierung und Säkularisierung.

Diese Veränderungen haben einen politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel bewirkt, der bisherige Führungsstrukturen nicht nur in Diakonie und Kirche, sondern auch in der Wirtschaft insgesamt ineffektiv machte und die Glaubwürdigkeit der Führungspersonlichkeiten in Frage stellte. Das zeigt nicht nur die Bankenkrise, sondern der schnelle Wechsel in den Führungspositionen großer Unternehmen und allgemeine Skepsis gegenüber Führungseliten. Laut Umfragen diagnostizieren 79 % der Bevölkerung einen Imageschaden für Manager (FAZ 22.4.08, S.5).

Wie sehr auch die diakonischen Führungsstrukturen und Führungspersonlichkeiten davon betroffen sind, kann vielleicht an zwei Beobachtungen abgelesen werden:

- zunehmend trennen sich Aufsichtsgremien von Vorstandsmitgliedern – von Theologen, aber zunehmend auch von Kaufleuten. Mancher Theologe war in den letzten Jahren knapp ein Jahr im Amt!
- wer kennt nicht diakonische Unternehmen, in denen die Entscheidungen der Führungsspitze gar nicht bei den Mitarbeitenden ankommen, sondern angestoßene Prozesse schnell versanden. Entsprechend häufig zeigen sich Mit-

arbeitende frustriert und mit ihrem Arbeitgeber nur im geringen Maße identifiziert. So gilt das Ergebnis des Gallup Engagementindex<sup>1</sup> sicherlich auch für die Diakonie. Danach sind nur 13% der Mitarbeitenden engagiert, 69 % nicht engagiert und 18 % sind aktiv nicht engagiert!

Diese Zusammenhänge, denke ich, sind Ihnen allen hinreichend vertraut. Ich werde deshalb nur einige Hinweise geben, wie durch den rapiden Wandel die überkommenen Organisationsstrukturen der Traditionsunternehmen transformiert werden.

1. Die enormen Veränderungsgeschwindigkeiten in den relevanten Umwelten von Unternehmen machen neue Formen der Strategieentwicklung notwendig. Wie kann Orientierung gewonnen und gegeben werden in Zeiten einer durch und durch unkalkulierbar gewordenen Zukunft?
2. Die althergebrachte Gliederung nach Arbeitsfeldern, Finanz- und Rechnungswesen, Personal, Entwicklung, wird nun an Geschäftsfeldern orientiert, die ihrerseits wie eigenständige Unternehmen agieren. Um die neu zugeschriebene Eigenverantwortung auch tatsächlich wahrnehmen zu können, müssen diese kleinen Einheiten mit der Gesamtheit der erforderlichen unternehmerischen Funktionen ausgestattet werden.
3. Damit Unternehmen jederzeit schnell und flexibel auf sich verändernde Wettbewerbsbedingungen reagieren und der Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt Rechnung tragen kön-

---

<sup>1</sup> Engagementindex [www.gallup.de](http://www.gallup.de)

nen, werden sie künftig verstärkt mit Teams arbeiten, die sich unterschiedlich zusammensetzen und zwar aus Mitarbeitenden verschiedener Nationalitäten, Qualifikationen und Altersklassen.

4. Die wirtschaftliche Dynamik führt dazu, dass immer mehr Netzwerke entstehen, in die die einzelnen Unternehmen als Glieder einer Wertschöpfungskette mehr oder weniger fest eingebunden sind. Diese Netzwerke stehen im Wettbewerb mit ähnlichen Netzwerken.

### **3 Führung in Zukunft**

Wie sieht nun Führung in Zukunft in Diakonie und auch Kirche aus?

#### **3.1 Ein Bild**

Zur Einstimmung beginne ich mit einem vertrauten Bilde – dem Schiff, das sich Gemeinde nennt und durch das Meer der Zeit fährt.

Zunächst einmal braucht dieses Schiff einen klaren Kurs, das heißt ein Ziel, auf das es zustrebt, durch das alle motiviert sind anzupacken und darauf hin zu arbeiten. Dieses Ziel ist in den Kirchenordnungen und den Satzungen der Diakonischen Einrichtungen klar benannt: Ziel ist Jesu Botschaft von der Liebe und Gerechtigkeit Gottes in Wort und Tat zu bezeugen. Dieses Ziel verlangt eine geistliche Führung. Nur eine geistliche Führung kann in diesem Schiff Gemeinde Glaubwürdigkeit ausstrahlen und Vertrauen gewinnen.

Sodann braucht es eine effektive Führungsstruktur, die es erlaubt, Kurs zu halten. Nur so kann schnell und wirkungsvoll auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert werden. Da muss jeder an seinem Platz sein und seine Aufgabe ausfüllen.

Dieses Gemeindeschiff fährt aber im Verband mit anderen Gemeindeschiffen, dem Verbund eines Kirchenkreises, bzw. im Verbund mit anderen Einrichtungen, dem Einrichtungsverbund. Nur gemeinsam kann das Meer der Zeit befahren und das Ziel erreicht werden. Deshalb werden sich in der Diakonie immer mehr Einrichtungen zusammenschließen, seien es Krankenhäuser, Alteneinrichtungen, Behinderteneinrichtungen oder Jugendhilfeeinrichtungen. Wer glaubt, alleine fahren zu können, sollte besser auf der Alster als auf dem Meer der Zeit fahren. Auf der Alster kann er seine eingeübten Abläufe immer wiederholen und wenn wirklich Unerwartetes auftritt, sich schwimmend an Land retten. Auf dem Meer der Zeit können im Verband unterschiedliche Aufgaben wahrgenommen, Neues ausprobiert und eingeübt und in Gefahren Unterstützung und auch Rettung geboten werden.

Und dieser Flottenverband – ich denke dabei an eine Handelsflotte und nicht Kriegsflotte - fährt wiederum im Verband mit anderen Flottenverbänden, den Landeskirchen oder diakonischen Trägern bzw. den Komplexeinrichtungen. Da gibt es dann Spezialschiffe, die besondere Aufgaben übernehmen, wie etwa die Versorgung. Das sind dann die Werke und Verbände in einem Kirchengebiet oder auf Bundesebene oder bei den diakoni-

schen Komplexeinrichtungen die Dienstleistungsunternehmen. Solch ein großer Flottenverband braucht effektive Führungsstrukturen, wo jeder Flottenkapitän weiß, was seine Aufgaben und Kompetenzen sind. Der Gesamtflottenkapitän muss sich auf jeden Flottenkapitän verlassen können, denn er kann nicht jeden Flottenverband selbst führen. Ein solcher großer Flottenverband bietet Sicherheit und schützt auch, wenn mal Fehlmanöver passieren. Er erlaubt es aber auch, dass jeder nach seinen Fähigkeiten eingesetzt, aber auch umgesetzt werden kann. Ich glaube, dieses Bild kann helfen zu verstehen, wie förderliche Führungsstrukturen und –kulturen in der Evangelischen Kirche und ihrer Diakonie aussehen können und welche Führungsfähigkeiten und -instrumente gebraucht werden.

### **3.2 Komplexität von Führung in Diakonie und Kirche**

Die rapiden Veränderungen der Rahmenbedingungen haben gezeigt, dass Führung in Unternehmen mit einer Komplexität konfrontiert ist, die prinzipiell unübersichtlich, längerfristig nicht berechenbar und beherrschbar ist. Diese Komplexität gilt in allen Zweigen des unternehmerischen Handelns. Sie erhöht sich noch einmal bei den personennahen Dienstleistungen. Denn personennahe „Dienstleistungen“ unterscheiden sich von anderen Dienstleistungen und Produkten dadurch, dass sie die Mitwirkung des Empfängers voraussetzen. Er muss mitwirken bei der Leistung. Wenn Kranke nicht gesund werden und Hilfebedürftige keinen Rat annehmen wollen, kann die Dienstleistung des Arztes oder Beraters nicht gelingen. Die bei Sachgütern

charakteristische Trennung von Produktion und Konsum ist bei personennahen Dienstleistungen unmöglich. Sie werden vielmehr in Koproduktion von Dienstleister und Patienten bzw. Klienten erbracht.

Führungskräfte der 1. Ebene müssen mit Unübersichtlichkeit und damit verbundenen Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten leben. Sie müssen ständig auf unsicherer Entscheidungsbasis handeln. Was sie entwickeln müssen, ist eine Sicherheit im Umgang mit der Unsicherheit. Das bedeutet einen fundamentalen Funktionswandel von Führung. Häufig sind Führungsstrukturen und Führungskompetenzen noch den alten Führungsfunktionen verhaftet.

Um schnell und flexibel auf die Veränderungen vor Ort zu reagieren, müssen sich überregionale diakonische Anbieter in kleinen regionalen Einheiten organisieren, die ihrerseits wie eigenständige Unternehmen agieren. Damit das gelingt müssen Führungskräfte der 1. Ebene mit der Aufgabenübertragung auch Verantwortung und Kompetenzen übertragen.

Auch in der Diakonie und in bestimmtem Umfang auch in der Kirche werden Mitarbeitende unterschiedlicher Nationalität (im JW arbeiten jetzt schon Menschen aus 48 Staaten), unterschiedlicher Qualifikation und unterschiedlichen Altersklassen zusammenarbeiten. Alleine schon auf Grund der Entwicklungen des Arbeitsmarktes muss die erste Führungsebene deshalb das Thema Vielfalt und Verschiedenheit im Unternehmen etablieren und mindestens, was die Vielfalt der Geschlechter anbelangt, auch vorleben! Wir brauchen uns nur in diesem Raum umzu-

schauen, um zu erkennen, wie weit wir noch davon entfernt sind. Diversity ist ein Führungsthema der Zukunft.

Die 1. Führungsebene wird die Bedingungen dafür herstellen müssen, dass in Netzwerken mit anderen diakonischen Anbietern, aber auch mit nicht diakonischen Anbietern gearbeitet werden kann.

## **Graphik**

Führung hat zunächst übergeordnete Ziele und Werte

Dann Führungskompetenzen

Rechts oben Führungsstil und -kultur

Linke Ecke Führungsinstrumente

Rechte untere Ecke Führungsstrukturen

Führungskräfte in Diakonie und Kirche, egal ob Theologen, Juristen, Kaufleute oder andere Berufsstände, wissen sich beauftragt. Jesu neue Art zu leben, ist für sie Auftrag und Ziel. Jesu erster Blick galt dem Leid der Menschen, er ließ sich davon in Mitleidenschaft ziehen. In-Mitleidenschaft-gezogen-sein verliert in der Geschichte Jesu seine rein passive Bedeutung und gewinnt eine höchst aktive Wendung. Es ist die Pflicht der offenen Augen, die Hinsehverpflichtung. Das Gesehene zieht uns in Mitleidenschaft und stellt uns unter die Autorität der Bedürftigen. Hinsehen und vom Hinsehen so ergriffen werden, dass dem Hinsehen das Hingehen als naturhafte Reaktion selbstverständlich folgt.

Diese Zwangsläufigkeit kommt in dem Gleichnis vom Barmherzigen Samariter (Lk10,25ff) wie auch in vielen anderen ntl. Texten zum Ausdruck. Der Samariter stiftet ein neues Ethos, indem er impulsiv sich vom Leiden eines Mitmenschen ergreifen lässt, ohne nach dessen oder eigenen Kontexten oder Glaubensüberzeugungen zu fragen.

Dieses neue Ethos zu leben, zu vermitteln und zu ermöglichen, ist Aufgabe der geistlichen Führung. Es zu konkretisieren in der Hinwendung zu einem einzelnen Menschen und damit Gottes Liebe und Gerechtigkeit Gestalt geben in unserer Welt ist Aufgabe aller.

Insofern wird geistliche Führung von allen Führungskräften wahrgenommen. Führung steht und fällt mit der „Produkttreue“ und der Glaubwürdigkeit. Damit ist nicht nur persönliche Integrität, sondern auch Identifikation mit den Zielen und dem Auftrag insgesamt gemeint und mit den gemeinsamen Werten. Das für die Erbringung der diakonischen Dienstleistungen notwendige Vertrauen der Menschen wurzelt in dieser Verpflichtung.

### **3.3 Führen auf den unterschiedlichen Ebenen**

Die ganze Graphik müsste dreidimensional sein, denn Führungskompetenzen, Führungsinstrumente, Führungskultur und Führungsstruktur ist auf den üblicherweise drei Führungsebenen unterschiedlich zu bestimmen.

Die drei Führungsebenen könnten in der Diakonie bei allen Unterschieden in den einzelnen Unternehmen folgende sein: 1.

der Vorstand/Geschäftsführung, 2. die Besonderen Vertreter / Prokuristen / Dezernenten / Abteilungsleiter und auf der 3. Ebene die Hausleitungen. In der Kirche könnte es die Kirchenleitung, die Superintendenten/Pröbste und auf der 3. Ebene die Pfarrer sein.

Auch wenn es nicht möglich ist, die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der drei Ebenen schubladenmäßig gegeneinander abzugrenzen, muss es doch transparente Verantwortungsbereiche und Kompetenzen geben. Dabei müssen Verantwortungsbereich und Entscheidungsbereich aufeinander abgestimmt sein. Nur wer innerhalb seines Verantwortungsbereiches auch entscheiden kann, kann und muss für die Konsequenzen eines Scheiterns einstehen.

Die oberste Stufe muss die aktuelle strategische Situation kompetent analysieren und entsprechende Empfehlungen ableiten. Der kompetente Umgang mit Beziehungen ist die wichtigste Aufgabe der mittleren Führungsebene. Sie ist es, die im engen Austausch mit der Basis steht und mit ihrer gesamten Persönlichkeit für Vertrauen und Motivation sorgt. Fachkompetenz ist das Feld der Basisführungskräfte. Sie sorgen dafür, dass die Angebote tagtäglich auf einem fachlich hohen Niveau erbracht werden. Natürlich sind alle drei Spielarten der Kompetenzen auf allen drei Stufen der Führung gefragt, allerdings in unterschiedlicher Gewichtung.

Das übergeordnete Ziel und die Werte sind natürlich für alle Führungsebenen dieselben. Sie müssen an die nächste Füh-

rungsebene kommuniziert und von den jeweiligen Führungskräften glaubhaft gelebt werden.

Die anderen Aspekte von Führung sind bezogen auf die Ebenen unterschiedlich zu bestimmen. Ich kann diese unterschiedlichen Bestimmungen nur an einer „Ecke“ deutlich machen, der Führungskompetenz.

Auf der ersten Führungsebene bedarf es der unternehmerischen Kompetenz, d.h. die Situation des Unternehmens wird analysiert und erfolgsversprechende Strategien entwickelt. Entscheidungen werden auch angesichts Unübersichtlichkeiten und Mehrdeutigkeiten gefällt. Ziele und Grundsätze für externe Netzwerke.

Ihre Methodenkompetenz ist deshalb vor allem analytisch und konzeptionell.

Ihre soziale Kompetenz erlaubt es ihnen, Vertrauen in die strategischen Entscheidungen zu vermitteln und bei ihren Auftritten in Meetings, bei Mitarbeiterversammlungen, in Pressekonferenzen und im Fernsehen Sicherheit und Überzeugungskraft auszustrahlen. Ihre kommunikative Kompetenz erlaubt es ihnen zielgruppenspezifisch zu vereinfachen, d.h. sich dem Vorstandskollegen genauso verständlich zu machen wie dem Pförtner. Aufgrund der kommunikativen Kompetenz können Beziehungsnetze geknüpft werden.

Um ihre Kompetenzen zu verbessern, nehmen sie sich regelmäßig Zeit zur Selbstreflexion.

Die 2. Führungsebene – also das mittlere Management - verfügt vor allem über eine Beziehungskompetenz. Sie stehen im engen Austausch mit der 1. Führungsebene und der Basis. Sie sorgen mit ihrer gesamten Persönlichkeit für Vertrauen und Motivation. Externe Netzwerke knüpfen. Ihre Methodenkompetenz zeigt sich deshalb vor allem im kompetenten Umgang mit Präsentations- und Moderationstechniken.

Mit ihrer sozialen Kompetenz verstehen sie es, stabile Beziehungen zu knüpfen und die Ziele der 1. Führungsebene bei der nachgeordneten Ebene überzeugend zu vermitteln.

Führungskräfte dieser Ebene kommunizieren die Strategien der 1. Führungsebene an die Basis – und zwar im persönlichen Gespräch.

Führungskräfte der 2. Ebene arbeiten vor allem daran, ihre Kommunikationskompetenz zu verbessern, aber auch an ihrer Fähigkeit Konflikte zu lösen.

Führungskräfte der 3. Ebene, die also an der Basis tätig sind, verfügen über Fachkompetenz. Sie sind Experten in ihrem Fachgebiet, halten sich ständig auf dem Laufenden und wissen, in welchen internen und externen Quellen sie welche Fachinformationen finden. Ihre Methodenkompetenz umfasst vor allem das Projektmanagement. Daneben verfügen sie über die Fertigkeiten, die einen Experten in ihrem Fachgebiet auszeichnen. Sie sind in der Lage in externen Netzwerken zu arbeiten.

Ihre soziale Kompetenz dient vor allem der Motivation und Mobilisierung ihrer Mitarbeiter zu möglichst effektiver und effizien-

ter Arbeit. Dabei lassen sie dem einzelnen Mitarbeitenden so viel Freiraum wie möglich und kontrollieren so viel wie nötig.

Führungskräfte dieser Ebene bilden vor allem ihre Fach- und Methodenkompetenz weiter. Gleichzeitig sind sie sich bewusst, wie sehr ihr Unternehmen von ihrem Fachwissen abhängt und gehen von daher mit ihrem Wissen verantwortlich um.

(15:48 Uhr)

#### **4 Führungskompetenzen in Diakonie und Kirche der Zukunft**

Lassen Sie mich das Gesagte zusammenfassen, indem ich aufzähle, welche Führungskompetenzen die neue Führungsgeneration braucht oder ausbilden muss. Ich erläutere die jeweilige Kompetenz kurz an der Führungskompetenz Mose!

Eines der größten Unternehmen im Alten Testament war der Exodus, der Auszug aus Ägypten in das gelobte Land. Es bedurfte einer starken Vision, um das an die Knechtschaft gewöhnte Volk in Bewegung zu setzen. Es war eine ungeheure Logistik notwendig, um diese große Zahl von Menschen zu versorgen. Die existenzgefährdenden Ereignisse konnten sich jederzeit einstellen. In den sich ständig verändernden Umwelten des Unternehmens waren immer wieder neue Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Dabei mussten alle mitmachen.

Ich glaube, an den Führungsfähigkeiten des Chefs dieses Unternehmens lassen sich die unterschiedlichen Überzeugungen von dem, was heute gebraucht wird, näher bestimmen und verdeutlichen. Ich muss das hier in aller Kürze tun, deshalb wird

manches bezogen auf die Führungsfähigkeiten des Mose wie auch deren Übertragung in gegenwärtige Unternehmensführung nur angerissen werden können.

### **1) Altes auflösen und Neues schaffen**

Als Mose von Gott berufen wird, lebt er als Hirte bei seinem Schwiegervater Jitro in Midian. Es ist ein geordnetes und vertrautes Leben. Gleichzeitig leben die Israeliten in äußerlich durchaus ganz guten und vertrauten Verhältnissen in Ägypten. In dieser Situation schenkt Gott dem Mose die Führung seines Volkes aus der Knechtschaft in die Freiheit, in das Land, in dem Milch und Honig fließen. Und er hat, wenn auch widerstrebend, die Bereitschaft, sich auf das Neue einzulassen. So wird er zu einer charismatischen Führungspersönlichkeit.

Wir hatten gesehen, dass der permanente Veränderungsdruck Führungspersönlichkeiten braucht, die Altes auflösen und Neues schaffen mit dem Wissen, dass nichts mehr von Dauer ist. Wie Israel sind die Unternehmen auf einer ständigen Wandererschaft in unübersichtlichem und unsicherem Terrain. Dazu bedarf es Persönlichkeiten, die den Mut haben, Neues zuzulassen und anzunehmen und die Kraft zur Entscheidung und Veränderung besitzen.

In Kirche und Diakonie wissen wir uns wie Mose berufen und mit einem Auftrag betraut. Dieser Auftrag verweist uns auf einen Weg, der wie bei Mose immer wieder Aufbruch bedeutet und auf neue überraschende Wege führt.

Dabei wissen wir uns in Gottes Hand. Aus Auftrag und Begleitung erwächst der Mut, immer wieder Altes aufzulösen und Neues zu schaffen. Darin liegt das Charisma der Führung. Charisma wird zu einer Fähigkeit für Veränderung und Innovation auf der Grundlage individueller Verantwortung und Kreativität. So gelingt es charismatischen Führungspersonen, mit Hilfe einer attraktiven Vision und besonderen persönlichen Fähigkeiten sich gegenüber rational-legalen Autoritäten durchzusetzen, indem sie eine besondere Beziehung und Bindung zu ihren Geführten entwickeln. Nehmen Sie Steve Jobs, den CEO von Apple. Er gilt als Paradebeispiel eines charismatischen Führers in der Wirtschaft. Er spricht davon, Ideen in die Welt zu bringen. Seine Aufgabe ist es weniger, das Alltagsgeschäft zu erledigen, als vielmehr Strategien transparent zu machen und zu verdeutlichen, welche Ziele und Visionen er und die Organisation verfolgen.

## **2) Sich selbst realistisch einschätzen und andere einbinden**

Mose sprach bei seiner Berufung zu Gott, „Ach, Herr, ich bin kein Mann der Worte. Ich war es früher nicht und bin es auch jetzt nicht, seitdem du mit deinem Knecht redest. Denn unbeholfen ist mein Mund und meine Zunge.“

Was immer an Ausdrucksschwierigkeiten des Mose dahinter stecken, er schätzt sich realistisch ein und lässt sich auch nicht durch die ehrenvolle Aufgabe in seinen eigenen Beschränkun-

gen täuschen. Deshalb bindet er seinen sprachgewandten Bruder in die Führung ein.

Wir erleben immer wieder, wie Selbstüberschätzung und Omnipotenzvorstellungen nicht nur Führende in die Überforderung treiben, sondern auch Unternehmen in den Ruin. Wer seine eigenen Grenzen kennt, seine Stärken und Schwächen richtig einschätzen kann, wird andere in die Führung einbinden und sich nicht einfach über sie stellen. Das ist mit Demut, d.h. Mut zur eigenen Menschlichkeit gemeint.

Wer diesen Mut hat, wird sich auf dem Höhepunkt seiner Karriere nicht überschätzen und an ihrem Tiefpunkt nicht verzagen. Um den Spiegel der Selbsteinschätzung nicht blind werden zu lassen, wird eine Führungspersönlichkeit auch eine kritisch-konstruktive Fremdeinschätzung in seinem Umfeld fördern und jede Form von Angstkultur vermeiden.

### **3) Persönliche Sicherheit in Unsicherheiten**

Mose hat sich mit dem Volk auf einen langen unübersichtlichen Weg begeben – mit vielen Unsicherheiten, Mehrdeutigkeiten und Gefährdungen. Wenn er vor dem Volk herzieht, strahlt er Sicherheit und Gewissheit bezogen auf die Zielerreichung aus. Sobald er länger weg ist, richtet sich das Volk ein und schafft sich eigene Sicherheiten, wie das Goldene Kalb. Moses eigene Zuversicht, dass Gott sie zum Ziel führen wird, bei allen Unsicherheiten und Rückschlägen auf dem Weg, ist die wesentliche Voraussetzung dafür, dass sie am Ziel ankommen. Er reduziert die Unsicherheiten für das Volk, indem er ihnen klare über-

schaubare und regelmäßige Aufgaben gibt, wie das tägliche Sammeln des Brotes.

Bei aller Betonung der Veränderungsnotwendigkeit darf nicht übersehen werden, dass damit die Menschen in einem Unternehmen sehr leicht überfordert werden können. Führung muss deshalb die Fähigkeit besitzen, eine gute Balance zu finden zwischen beruhigen, d.h. Komplexität durch Routinen zu reduzieren, und beunruhigen, d.h. verfestigte Strukturen wieder zu verflüssigen. Von Führungskräften wird die Fähigkeit verlangt, persönliche Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit zu gewinnen.

#### **4) Authentisch und integer leben**

Als Mose lange auf dem Berg blieb, lässt sich Aaron vom Volk drängen, einen sichtbaren Gott zu schaffen. Er wird damit seinen Zielen und Überzeugungen untreu. So wird er zum Gegenbild zu Mose.

Mose, der sich nicht von den Erwartungen und Unsicherheiten korrumpieren ließ, sondern seinen Weg in Übereinstimmung mit seinen Zielen und Überzeugungen ging.

Erich Fromm hat beobachtet, dass die Selbstentfremdung umso größer ist, je mehr jemand sich den Gesetzen des Persönlichkeitsmarktes - Wie gut verkaufe ich mich? - unterwirft. Das gilt ganz besonders für Topmanager, die im Rampenlicht der Öffentlichkeit stehen.

Eine charaktvolle Persönlichkeit wird seinen Zielen und Überzeugungen treu bleiben. Und Charakter ist die Voraussetzung für Persönlichkeit. Die Persönlichkeit vor dem Charakter entwi-

ckeln wollen, bedeutet Versuch, Blätter ohne Wurzeln wachsen zu lassen. (Covey)

## **5) Vertrauen schaffen und Vertrauen geben**

Der Zug durch das Rote Meer, die Wanderung durch die Wüste, der gesamte Exodus bieten dem Führer des Volkes keinen Raum für Allmachtsphantasien und Machbarkeitsmythen – Eingeständnis des Angewiesenseins und Empfangens, das lässt ihn in der Grundhaltung der Offenheit leben; ein Grund- oder Urvertrauen, dass sein Leben und das des Volkes über alle Gefährdungen, Umwege und Brüche hinweg in Gottes Hand liegt. Dieses Grundvertrauen erlaubt es Mose immer wieder, Vertrauen zu wecken. Gerade bei den Unsicherheiten und Gefährdungen ist es Moses sicheres Vorgehen, das Vertrauen dem Volk schenkt.

Gerade in den Unsicherheiten und Ambiguitäten unserer heutigen wirtschaftlichen Entwicklung bedarf es Führungspersönlichkeiten, die dem Gegenüber Sicherheit vermitteln. Die ihre subjektive Überzeugung der Richtigkeit bzw. Wahrheit von Handlungen und Einsichten den Mitarbeitenden vermitteln.

Vertrauen als Führungsprinzip setzt Vertrauenswürdigkeit voraus. Vertrauenswürdigkeit entsteht durch Charakter und Kompetenz.

## **6) Verantwortung übernehmen**

Als das Volk das Goldene Kalb sich geschaffen hat, will Gott es vernichten, tritt Mose für das Volk in die Verantwortung und bietet sein Leben für das des Volkes. Auch wenn er immer wieder Gott vorwirft, was er ihm da zumutet mit diesem Volk, stellt er doch sein Interesse, diese Führung los zu werden und ins normale Leben zurückzukehren gegenüber dem Ziel, das Gelobte Land zu erreichen, hinten an.

### **Verantwortung**

- Die gegenwärtig öffentlich bemängelte Glaubwürdigkeit des Topmanagements hat ihren Grund in der Erfahrung, dass Topmanager immer wieder nicht bereit sind für etwas einzutreten und die Folgen davon zu tragen
- Und sie nicht bereit sind, Eigennutz hinter das unternehmerische Gesamtinteresse zu stellen

### **7) eigene Work-Life-Balance akzeptieren**

Mose geht immer wieder in die Stille – zieht sich auf den Berg zurück und redet mit Gott. Mich hat es immer wieder beeindruckt, wie viel Zeit der Führer eines Volkes in stressigen Zeiten in der Einsamkeit und im Gespräch mit Gott verbringt. So bekommt er immer wieder den Blick frei für das Ziel und bekommt sein Führungsverhalten gespiegelt. So erfährt er die Grundregeln, wie dieses Ziel erreicht werden kann. Die Zehn Gebote.

Es ist heute wichtiger denn je, dass Führungskräfte ihrem spirituellen Leben Raum schaffen. Wer ausschließlich in den Arbeitsprozessen lebt, wird in deren Forderungen, Gesetzmäßig-

keiten ersticken und sein spirituelles Leben verhungert. Luthers Überzeugung, dass je weniger Zeit desto mehr Stille vor Gott, ist eine gute Balance zwischen Arbeit und Leben.

## **8) Respekt und Wertschätzung**

Mose kehrt aus der Stille vor Gott immer wieder gestärkt in seine Führungsaufgabe zurück und kann dem Volk trotz allem Versagens mit der Überzeugung begegnen, dass sie Gottes erwähltes Volk sind und von daher sie wert geachtet sind, das gelobte Land zu bewohnen. So kann er immer wieder neue Wege gehen, Verhaltensweisen ändern und gemeinsam lernen, wie das Ziel erreicht werden kann.

Wir brauchen eine Kultur der Achtsamkeit und Angewiesenheit. Wenn die Zukunft ungewiss und unser Leben unverfügbar ist, dann ist Führung als kontinuierlicher, revisionsfreundlicher Erkenntnis- und Lernprozess zu gestalten.

Wer seine eigene starke innere Mitte und einen geklärten Standpunkt hat, kann andere Persönlichkeiten mit deren Überzeugungen und Verhaltensweisen anerkennen und wertschätzen und auf den Weg mitnehmen.

Gegenseitiges Achten und Wertschätzen ist die Basis für den unternehmerischen Erfolg im 21. Jahrhundert.

Die Grundhaltung des Respekts und der Wertschätzung bedeutet nicht, dass die Wahrheit nicht gesagt wird, wenn diese Wahrheit kritisch ist, sondern dass dies auf eine wertschätzen-

de Art geschieht. Ich glaube, es ist unmöglich, keine positiven Dinge bei Menschen zu finden.

## **5 Begabung oder Profession**

Ist Führung also erlernbar? Oder ist Leadership ein Talent?

71,4 Prozent der befragten Führungskräfte aus der Akademie-Studie von 2003 sind überzeugt: „Führen kann man lernen.“

Thomas Sattelberg, Vorstand Passage der Deutschen Lufthansa AG, ist dagegen der Meinung Managen kann man lernen, Führen nicht. In einem Interview stellt er fest: <sup>2</sup> „Managen bedeutet mit fachlicher Kompetenz planen, steuern, umsetzen, kontrollieren... Dazu muss dann eine Art Social Skilling kommen, welches man sich ebenfalls antrainieren kann, .... Führen hat zusätzliche Qualitäten: Leidenschaft und Charakter. Leidenschaft heißt: Ich mach´s für die Sache, nicht für Geld, nicht wegen der Karriere. Doch Leidenschaft ist ohne Fundament, wenn der Charakter fehlt.“

Michael Löhner vertritt eine ähnliche Überzeugung:<sup>3</sup> Kompetenz lässt sich lernen. „Individuelle Charakterstrukturen lassen sich dabei jedoch nicht wegtrainieren, und auch der Intelligenzquotient eines Menschen lässt sich nachträglich nicht mehr ändern.“

Führung nur durch Intuition, Charisma und Autorität ist nicht möglich. Deshalb greifen Führungskräfte auf verschiedene Instrumente der Personalführung zurück. Solche Fertigkeiten lassen sich sicherlich lernen, sonst wären unsere Schulen und U-

---

<sup>2</sup> Brandeins 4/2003, 67

<sup>3</sup> Führung neu denken, 2005, 75

niversitäten sinnlos. Ob diese Fertigkeiten an unseren Schulen oder Universitäten tatsächlich gelernt werden, ist eine andere Frage. Hier ist sicherlich in der Fort- und Weiterbildung von Führungskräften vieles zu ergänzen, zumal immer wieder neue Erkenntnisse erlangt werden und neue Kompetenzen gefordert sind. So sind nach der Akademie-Studie 92,7 Prozent der Führungskräfte der Auffassung, dass Manager im Studium zu wenig auf den Führungsalltag vorbereitet werden.

Aber wichtiger als diese Fertigkeiten sind – wie sich besonders in Krisenzeiten zeigt - persönliche Haltungen. Diese Auffassung wird von den meisten Führungskräften in der Akademie-Studie geteilt. Im Alltag des Führens zeigt sich die Wirkung des Führungshandelns weniger in der Anwendung von Führungstechniken, sondern in der gelebten und erlebbaren Führungshaltung.

Führungshaltungen sind nicht angeboren, können aber auch nicht gelernt, sondern nur entwickelt und gefördert werden. Deshalb ist Führungsentwicklung neben der Fort- und Weiterbildung der Führungskompetenzen vor allem Persönlichkeitsbildung. Es geht um Wachstum und Reife.

## **6 Weiterentwicklung von Führungskompetenzen**

Führungskompetenzen werden in Führungs-Aus, Fort- und Weiterbildungen ständig erweitert. Dabei geht es vor allem darum diese Kompetenzen an den aktuellen Herausforderungen von Führungskräften auf den unterschiedlichen Ebenen auszurichten. Dies geschieht im Master- und im PhD-Studiengängen hier

im Institut und in der Führungsakademie als Fort- und Weiterbildung.

Neben dem Lernen von Instrumenten und Fertigkeiten müssen aber auch Haltungen als Führungsfähigkeiten in persönlichkeitsbildenden Veranstaltungen weiterentwickelt werden.

Dazu gehört vor allem die Analyse der vorhandenen Potentiale. Die Potenzialanalyse bietet eine individuelle Unterstützung bei der Entwicklung und Förderung von Führungskräften. Der Schwerpunkt liegt in der Auseinandersetzung mit sich selbst. Stärken, Schwächen, Einstellungen und Verhaltensweisen werden analysiert. Ziel ist es die eigene Persönlichkeit zu erkennen und gezielt die eigenen Ressourcen und Potentiale zu entwickeln.

Dazu gehört auch das Reflektieren des eigenen Arbeits-, Führungs- und Kommunikationsstils. Solche persönlichkeitsbildenden Elemente sind deshalb in allen Aus-, Fort- und Weiterbildungen von Führungskräften einzubinden.

Ich glaube, die Darstellung der Führungsfähigkeiten am Beispiel Mose konnte auch zeigen, wie sehr die Auseinandersetzung mit Glaubenshaltungen Offenheit und Sicherheit sowie Wertegebundenheit vermitteln kann und so hilft die spirituellen Potenziale in jedem Menschen - auch der Führungspersönlichkeit – zu entwickeln und zu fördern.