

Krisenpräsenz – Leitungshandeln zwischen Kairos und Alarmismus

Pastor Prof. Dr. Udo Krolzik

Vorstand der Führungsakademie für Kirche und Diakonie gAG

4. KVI-Kongress – Kirche, Verwaltung & Informationstechnologien „Leitung
und Führungskultur in der Kirche“

8. Juni 2009 in Mainz

1 Krisenpräsenz

Täglich hören wir in unseren Nachrichten, wie die ursprüngliche Finanz- und Bankenkrise weitere Kreise zieht. Der Strom der Hiobsbotschaften reißt seit dem Winterhalbjahr 2008/2009 nicht ab. Die Infektion, die als amerikanische Immobilienblase begann, schlug unmittelbar auf den Weltfinanzmarkt durch, erfasste als Absatzkrise den Automobilsektor und lässt inzwischen das Fieber in einer Vielzahl von Branchen steigen. Unser Finanzminister stellte gerade kürzlich in einem Interview fest: „Jeden Tag brennt es an einer anderen Ecke.“¹ Aus der Infektion ist eine Epidemie geworden. Die Rolle des „Vektors“, also des Überträgers der Zukunftsängste erfüllen Matthias Horx zufolge grundsätzlich die Massenmedien, da sich Sensationen und Katastrophen deutlich besser verkaufen ließen als alltägliche, unbedeutende Ereignisse.

Wie in einem Ritual meldet sich einer nach dem anderen und fordert Therapie durch Staatsgelder. Gerade kürzlich erfuhren wir, dass alleine die großen Länder für Kredite, Bürgschaften, Rettungsschirme etwa sieben Billionen Dollar Steuergelder in Aussicht gestellt haben.² Allerdings seit drei, vier Wochen kündigen die ersten Stimmen die Abklingphase an. Sie reden davon, dass das Schlimmste überstanden sei, dass es bald aufwärts gehe, ja, dass die Welt vor einem neuen Aufschwung stünde.

Ohne jetzt die Argumente dafür im Einzelnen prüfen zu können, muss man feststellen, dass die Krise sich sicherlich ausweiten wird, denn die deutsche Wirtschaft schrumpft – auf das Jahr gerechnet um beinahe sieben Prozent. In den USA verlieren jeden Monat über 600000 Menschen ihren Job.³ Für uns in Deutschland stehen ebenfalls zahlreiche Arbeitsplätze auf dem Spiel - vieles wird durch Kurzarbeit abgefangen. Die Pleiten in Industrie und Handel werden auch die Banken wieder in Nöte bringen und das Steueraufkommen wird sinken.

¹ Süddeutsche Zeitung, 123/2009, S.7

² Frankfurter Allgemeine Zeitung, 126/2009, S.29

³ Financial Times (UK), 07.02.2009, Alan Beattie, Alan Rappeport: „Obama seizes on jobless surge to attack delay in approving stimulus“

Es ist sicher, dass diese Krise auch Kirche und Diakonie betrifft, auch wenn sich die Kirche schon lange auf sinkende Steuereinnahmen eingestellt hat und ihre Finanz-Krise schon lange währt, werden die neuerlichen Ausfälle gravierend sein. Für die Diakonie werden die schrumpfenden Einzahlungen in die Sozialversicherungen und die zunehmend gebundenen Steuermittel sich auswirken und natürlich auch ein sich veränderndes Konsumverhalten. Dies bekamen wir schon in der Krise 2003 zu spüren.

2 Alarmismus oder Kairos

Ich glaube, die Krise ist präsent und wird uns noch durchaus sich steigernd begleiten. Hinter dem Streit, ob es noch schlimmer wird oder besser, ob Pessimismus oder Optimismus angesagt ist, steht aber die Frage des Umgangs mit der Krise.⁴

Ein gutes Beispiel dafür ist die Auseinandersetzung, die sich der Wirtschaftsweise Bert Rürup und der hannoversche Volkswirt Stefan Homburg kürzlich im „Spiegel“ geliefert haben.⁵ Schon das Wort „Krise“ sei ihm zu alarmistisch, sagte Homburg: „Wir machen uns als Volkswirte unglaublich, wenn wir ohne gesicherte Fakten von der schlimmsten Krise aller Zeiten fantasieren und dann auch noch Rezepte aus dem Keller holen, die wir bis letztes Jahr für verfehlt gehalten haben. Ich verstehe nicht, weshalb so große Teile der Volkswirtschaftslehre nun diametral ihre Position ändern. Sind denn alle verrückt geworden?“

Rürup reagiert darauf nur empört. „Klar, wer die Krise nicht sehen will, sieht sie auch nicht.“

Homburg weist darauf hin, dass es eine Frage der Bewertung ist, wenn die drei Prozent prognostizierte Rezession eintritt und wir damit auf das Jahr 2007 zurückfallen. „War 2007 so schrecklich?“ fragt er.

Wie sehr es auf die Optik ankommt macht Homburg an den Alpengletschern deutlich. Jeder Gletscher hat ein „Nähr- und ein Zehrgebiet“. Einen Bereich also, in dem der Gletscher wächst, sich nährt, und einen, in dem das Eis abschmilzt. Die Frage, in welches Gebiet man sich begibt, ist die entscheidende für die Wahrnehmung. Das beides gleichzeitig passiert, verstehen die meisten nicht. Interessant ist auch, dass die Nährseite zumeist mühsamer zu erreichen ist, weil sie weiter oben liegt.

Haben sich erst einmal die wichtigsten Interessengruppen darauf geeinigt, sich in das Zehrgebiet des Gletschers zu begeben, dann „geht es los. Man

⁴ Süddeutsche Zeitung, 123/2009, S.25

⁵ Der Spiegel, 5/2009, S.63

einigt sich auf Krise, Untergang, so wie man sich vor vielen Jahren aufs Waldsterben geeinigt hatte.“

Der Zukunftsforscher Matthias Horx spricht von einer Industrie der Angst, die durch die Medien erzeugt zum selbst steuernden Feld hysterischer Eskalation wird.⁶ Eine Neigung zur Weltuntergangsstimmung ist vielleicht der Generation, die in den siebziger Jahren heranwuchs - und heute allerorts das große Wort führt – eigen, indem für sie jede Krise zur Systemkrise wird. Nicht ein Teil war falsch, sondern das Ganze war kaputt. Im Jahr 1975 war das unter jungen Intellektuellen eine ausgemachte Sache. Die zwei Jahre zuvor scheinbar aus dem Nichts ausgebrochene Ölkrise bedeutete für sie, dass man überhaupt nicht mehr Auto fahren sollte. Jedes Problem wurde in den Imperativ gesetzt.⁷

Es ließen sich viele historische Beispiele für einen solchen Alarmismus zeigen. Was bedeutet es jedoch, wenn man der Krise statt mit Alarmismus mit der Einstellung begegnet, es handle sich um einen Kairos?

Kairos ist ein religiös-philosophischer Begriff für den günstigen Zeitpunkt einer Entscheidung, dessen ungenütztes Verstreichen nachteilig sein kann. Der Name kommt aus der griechischen Mythologie, wo Kairos der Gott der günstigen Gelegenheit, der besonderen Chance und des rechten Augenblicks ist. Laut dem Dichter Ion von Chios (490–421 v. Chr.) ist Kairos der jüngste Sohn des Zeus.⁸

In Kroatien, in der Stadt Trogir, in dem kleinen Museum des Nonnenklosters St. Nikolaus findet sich eine Darstellung des Gottes der günstigen Gelegenheit, des Kairos. Es ist die einzige Darstellung aus der Antike, die erhalten geblieben ist. Das Relief zeigt den Wagenlenker eines leichten, schnell fahrenden Pferdewagens. Nicht nur das schnelle Pferd, auch die Flügel an Kairos' Füßen bedeuten uns, dass er unterwegs ist und nicht lange bei uns verweilen wird. Mit seiner seltsamen, üppigen und in die Stirn fallenden Haarmähne sowie dem kahlen Hinterkopf hat es seine Bewandnis: Der Haarschopf ist es, an dem wir, Erdenmenschen, die schnell vorbeieilende Gottheit packen können und müssen, um die einmalige Chance nicht zu verpassen, die sich uns in dem gleichmäßigen Zeitverlauf, der Domäne des Chronos, in den Weg stellt. An dem kahlen Hinterkopf lässt sich Kairos nicht packen: Er ist vorbei! Sie ist vorbei, die Chance... Wir waren nicht schnell genug, nicht wach, wir ließen den flügelfüßigen Gott entkommen... Er kommt nicht zurück, er kommt nicht noch einmal... Eine zweite Chance gibt es nicht.

⁶ brand eins, 4/2003, S. 40ff

⁷ brand eins, 3/2009, S. 45

⁸ aus: Klaus P. Fischer (Hg.) Heute, wenn ihr Seine Stimme hört. Beiträge zu einer Theologie des Kairós. Wien, Passagen Verlag, 1996

Chronos, die Personifizierung der Zeitenfolge, des Zeitabschnitts, des Zeitverlaufs nimmt sich selbst dann zurück, hält inne, wenn Kairos, die Inkarnation des Augenblicks, des Zeitpunktes in der Erfüllung des Schicksals an den Menschen herantritt: Um eine Wende oder eine neue Qualität in das Leben zu bringen. Eine horizontale Perspektive, die durch eine Vertikale geschnitten wird. In den Zeitenlauf der Menschheit im Allgemeinen und in den Lebenslauf des Individuums im Besondern stellt sich blitzartig ein fremder Wille, das Los. Kairos, ein Gott. Oder ist es für uns ein Engel, ein Schutzpatron? Der ganz und gar irdisch erscheint – in der Gestalt eines Menschen?

Das Bemerkenswerte jedoch an dieser Situation – die jeder Mensch kennt – ist das, dass ohne unser Zutun, also ohne das Bewusstsein und ohne unseren eigenen Willen, der mit dem Willen des Schicksals mitgeht, ohne eine schnelle Entscheidung dafür, ohne die Wachsamkeit, diese Gelegenheit nicht am Schopf gepackt werden wird: Schon ist der Gott des Augenblicks an uns vorbei geeilt! Die Chance ist verpasst, die helfende Hand nicht ergriffen...⁹

Kairos erscheint aber in unserem Leben nicht nur als eine Chance, glücklicher Zufall, besondere Gelegenheit. Er stellt sich auch als Krise dar und da ist er nicht mehr so schnellfüßig, da wird er sich bei uns ausruhen, bis die Krise ausgestanden ist, bis wir die Lektion gelernt haben, bis die Krise uns gezwungen hat, eine Wahl, eine Entscheidung zu treffen, neue Wege zu gehen. In einer Krise bleibt er beharrlich bei uns... Eine Krise ist aber dank Kairos nicht als Pech zu sehen, eher als notwendiger Knotenpunkt in unserem Leben.

Der Politikberater und Buchautor Meinhard Miegel hat in einem Interview letzte Woche in der Krise die Chance gesehen, von der Ideologie des Wachstums sich abzuwenden und sich der Kultur zuzuwenden. Aber er ist pessimistisch, weil er alle Lebensbereiche „durchmonetarisiert“ und die Gesellschaft auf Wachstum fokussiert sieht. So spricht etwa die Familienministerin davon, dass eine nachhaltige Familienpolitik das wirtschaftliche Wachstum stärken und die dringend benötigte Rendite steigern. Oder die Bedeutung des Sports wird nach dessen Beitrag zum Bruttosozialprodukt bewertet. Und ähnliches lässt sich nach Miegel von Bildung und Kunst sagen. „Immer wieder heißt es: Was bringen sie für die Mehrung unseres materiellen Wohlstands?“¹⁰

⁹ Vgl. Therese Kosowski, Zeit des Lebens, Zeit der Entscheidung, Blog-Archiv vom 18.10.2008 (siehe <http://www.therese.kosowski.net>)

¹⁰ Frankfurter Allgemeine Zeitung, 126/2009, S.29

3 Leitungshandeln in der Krise

Was bedeutet das nun für das Leitungshandeln oder wie ich bevorzuge zu sagen für die Führung, denn gerade in der Krise geht es weniger um Steuerung der Organisation, als vielmehr um die gelingende Führung der Mitarbeitenden.

Zunächst einmal ist jede Krise ein Augenblick der Wahrheit. Es werden Stärken und Schwächen aller Akteure schonungslos offen gelegt.

Vor zwölf Jahren stellte unser damaliger Bundespräsident Roman Herzog auf der VEBA-Konzerntagung fest, dass „Manager ganze Unternehmen schuldhaft an die Wand fahren und dann nicht einmal mit Konsequenzen rechnen müssen“! Damals haben sich viele Manager lautstark empört. Heute sind diese Stimmen leiser geworden, stattdessen ist die öffentliche Kritik an den Top-Führungskräften lauter geworden.

Diese Kritik speist sich nicht wie in den 60er und 70er Jahren aus ideologischen Quellen, sondern aus dem Empfinden und den Erfahrungen, dass viele Spitzenmanager ihre Arbeit schlecht machen. Sie werden ihrer Aufgabe nicht gerecht. Viele Firmenpleiten werden auf Managementfehler zurückgeführt und dem Unvermögen in den jeweiligen Chefetagen zugerechnet. Steigende Aktienkurse und Vorstandsgehälter bei gleichzeitigen Massenentlassungen - von den Korruptionsskandalen ganz zu schweigen - sind eine Katastrophe für das Gerechtigkeitsempfinden.

Der Hinweis, dass die Schwierigkeiten in den standortbedingten Belastungen für die Unternehmen begründet sind, ist nicht stichhaltig. Einer Vielzahl von Unternehmen gelingt es immer wieder, sich exzellent aufzustellen und gegen den Trend zu wachsen.

Auch intern werden die Führungskompetenzen der Spitzenmanager immer häufiger infrage gestellt. Viele Befragungen der Mitarbeitenden zeigen, dass den Entscheidungen des Managements nicht vertraut wird, und die Strategien des Top-Managements wie aus einer anderen Welt erlebt werden. Häufig wird geklagt, dass sich die Führungsspitze omnipotent und allwissend gibt, während alle Mitarbeitenden keinen Durchblick haben.¹¹ Und wer kennt nicht die Unternehmen, in denen die Entscheidungen der Führungsspitze gar nicht bei den Mitarbeitenden ankommen, sondern angestoßene Prozesse schnell versanden. Es scheint als wenn eine Betonplatte zwischen dem Vorstand oder der Geschäftsführungspitze und den nächsten Ebenen eingezogen wurde. Entsprechend häufig zeigen sich Mitarbeitende frustriert und mit ihrem Arbeitgeber nur im geringen Maße identifiziert, so eine Gallup-Studie.¹²

Auch hier helfen Aufzählungen der Spitzenmanager nicht weiter, in denen sie - häufig nur aus gekränkter Eitelkeit - Maßnahmen benennen, die getroffen wurden, um die Kommunikation zu verbessern, die Mitarbeitenden

¹¹ siehe Begriff Führung in: Michael Löhner (Hg.) Führung neu denken: Das Drei-Stufen-Konzept für erfolgreiche Manager und Unternehmen. Frankfurt a. M., Campus Verlag, S. 12, 2005

¹² siehe Engagementindex www.gallup.de

einzubinden, die Nachhaltigkeit von Beschlüssen zu prüfen und zu fördern. Schuld an der Misere ist nicht eine undankbare und illoyale Mitarbeiterschaft, sondern eine ineffektive Führungsstruktur und vor allem fehlende glaubwürdige Führungspersönlichkeiten.

Lassen Sie mich an dieser Stelle einmal ausdrücklich darauf hinweisen, dass dieses wie alles Folgende nicht nur für Wirtschaftsunternehmen einschließlich diakonischer Unternehmen gilt, sondern auch für die Kirche. Die Kirche ist kein Unternehmen, aber muss unternehmerisch handeln. Ich sage das nicht nur als akademischer Beobachter, sondern als Pfarrer der evangelischen Kirche und jahrelanger Verwaltungsratsvorsitzender eines diakonischen Landesverbandes und Vorstandsvorsitzender eines großen diakonischen Trägers.

Der Hintergrund für diese ineffektiven Führungsstrukturen und die fehlenden glaubwürdigen Führungspersönlichkeiten ist der rapide politische, technologische und gesellschaftliche Wandel, der in den letzten 20 Jahren stattgefunden hat. Dieser Wandel hat die Globalisierung ermöglicht und erzwungen. Diese Zusammenhänge sind Ihnen allen hinreichend vertraut. Ich werde deshalb nur einige Hinweise geben, wie dadurch 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 Funktionen: Produktion, Vertrieb, Finanz- und Rechnungswesen, Personal, Forschung und 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. 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.

Auf dem Hintergrund dieser Transformationen müssen Führungskräfte mit Unübersichtlichkeit und damit verbundenen Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten leben. So stellt mit Recht die EKD-Denkschrift von 2008 „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“ fest: „Die Herausforderungen an unternehmerisch Tätige werden in der Zukunft nicht abnehmen. Die Notwendigkeit, in immer kürzerer Zeit neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen und zu ihrer Erstellung

Unternehmensabläufe beständig umzubauen und zu optimieren, bleibt auf Dauer bestehen.“¹³

Das bedeutet einen fundamentalen Funktionswandel von Führung. Häufig sind Führungsstrukturen und Führungskompetenzen noch den alten Führungsfunktionen verhaftet. Das ist dann so als führe der Segler von der Alster das Containerschiff über den Atlantik. Auf der Alster kam er mit ein oder zwei Freunden aus, die seine Autorität als Segelbootbesitzer akzeptierten und wo er alles entscheidende selbst machen konnte. Außerdem waren immer genug Boote in der Nähe, die ihn und seine Leute aufnehmen konnten. Unvorhergesehenes passierte allenfalls im Zeitraum einer Pfeifenlänge.

Auf dem Containerschiff auf dem Atlantik gelten ganz andere Herausforderungen und entsprechende Fähigkeiten. Da ist eine Führungsmannschaft vom 1. bis 3. Offizier, der jeder seine Kompetenzen und selbstständigen Aufgaben hat. Da sind die Philippinos, die den Rost abklopfen. Und da ist ein Meer, das von einem auf den anderen Augenblick ganz neue Herausforderungen stellen kann. Ein Segelschein von der Alster wirkt zum Führen dieses Schiffes lächerlich. Und die Herausforderungen werden den Freizeitkapitän verunsichern und Angst auslösen.

Die Wirtschaftskrisen der vergangenen Jahre haben viele Manager verunsichert und dazu geführt, dass sie sich mit Hahnenkämpfen und Profilierungsspielen befassen oder in vermeintlich sichere Nischen im Unternehmen zurückzogen. Ein solches Verhalten ist nicht geeignet Innovation zu fördern, sondern führt zur individuellen Risikovermeidung bei gleichzeitig hoher Gefährdung des Unternehmens. Als Massenphänomen kann es die gesamte Wirtschaft einer Nation prägen.

Es ist deutlich, dass wir neben effektiven Führungsstrukturen glaubwürdige Führungspersönlichkeiten brauchen. Wir brauchen Menschen, die zum Leiten berufen werden, weil sie die entsprechenden Fähigkeiten besitzen. Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte angesichts der neuen Herausforderungen?

4 Führung in Zukunft

Einstimmung

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 Schifflin 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

¹³ Denkschrift der EKD: Unternehmerisches Handeln aus evangelischer Perspektive, S.116, 2008

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. Nur gemeinsam kann das Meer der Zeit befahren und das Ziel erreicht werden. 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 und sogar der EKD. Da gibt es dann Spezialschiffe, die besondere Aufgaben übernehmen, wie etwa die Versorgung. Das sind dann die Werke und Einrichtungen. 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 Diakonie aussehen können.

4.1 Erste These: Förderliche Führungsstrukturen und -kulturen setzen ein gemeinsames Ziel voraus und die Einsicht, dieses Ziel nur gemeinsam zu erreichen.

Wenn das Ziel aus dem Blick gerät, verliert das einzelne Gemeindeglied, die einzelne Gemeinde, der Kirchenkreis, die Landeskirche die Motivation für ihr Handeln und ihr Wesen. Dann werden Führungsstrukturen und –kulturen zu reinen Techniken zum Selbsterhalt. Das Wesen einer Person und das Wesen einer Institution werden bestimmte durch das Ziel, das worauf der Einzelne oder die Gemeinschaft ausgerichtet ist. Wir nennen einen Menschen, der ganz auf seine Karriere ausgerichtet ist, Karrieremenschen und meinen damit,

sein ganzes Wesen ist Karriere. Ein Mensch, der ganz auf Christus ausgerichtet ist nennen wir Christenmenschen – Christus ist sein Wesen. Gleiches gilt für die Gemeinschaft, für die Christengemeinde.

Deshalb ist Führung in der Evangelischen Kirche immer zuerst geistliche Führung – damit sind nicht nur die Geistlichen gemeint. Geistliche Führung meint die Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel: Jesu Botschaft von der Liebe und Gerechtigkeit Gottes in Wort und Tat zu bezeugen. Was dies jeweils konkret heißt, darüber muss sich die Gemeinschaft zunächst einmal verständigen. Dies gilt auch für jedes unternehmerische Handeln: es muss eine Verständigung stattfinden, über das Ziel und die Werte an die sich ein Unternehmen gebunden weiß.

4.2 Zweite These: Führungsstrukturen müssen so sein, dass sie Wandel nicht nur zulassen, sondern prämiieren.

Kirchengemeinden, Kirchenkreise, Landeskirchen und die EKD sind hochkomplexe Systeme. Die Komplexität eines Systems zeichnet sich dadurch aus, dass:

- zwischen den Elementen des Systems untereinander vielfältige und schwer zu überschauende Beziehungen und Wechselwirkungen bestehen
- sich diese Beziehungen und Interaktionen aufgrund eines gewissen *Eigenverhaltens* der Systemelemente und verschiedener *Rückkopplungen in ständiger, nur sehr begrenzt vorhersehbarer Entwicklung* befinden und
- aus diesen Beziehungen und Interaktionen Ergebnisse resultieren, die nicht ausschließlich auf das Verhalten oder auf Eigenschaften *einzelner* Elemente, sondern aus dem *Zusammenwirken* der Systemelemente hervorgehen, insbesondere aus der Interaktionsdynamik, die von geschichtlich gewachsenen *Mustern* resultiert.¹⁴

Komplexe Systeme sind immer *dynamische* Systeme und somit ständig im Werden, in Re-Konstruktion, in Bewegung.

Somit gilt es zu akzeptieren, dass es keine übergeordnete Ebene oder Instanz gibt, von der aus ein dynamisches komplexes System gänzlich zu durchschauen oder „objektiv“/ „korrekt“ zu beschreiben ist.

Eine verwaltende Kirche und auch Diakonie unterliegen der Versuchung diese Tatsache zu ignorieren und stattdessen ähnlich wie der Staat Systeme und Strukturen aufzubauen, die alles berücksichtigen und bis ins Detail regulieren.

¹⁴ Vgl. Johannes Rüegg-Stürm (Hg.) Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. Bern, Haupt Verlag, 2003

Die Komplexität von Systemen wie Kirchengemeinden, Kirchenkreise, Landeskirchen und EKD erhöht sich noch einmal dadurch, dass es offene Systeme sind. Sie stehen in einer Wechselbeziehung mit ihren Umwelten.

Der rapide Wandel der relevanten Umwelten dieser Systeme in den letzten 20 Jahren haben die überkommenen Führungsstrukturen teilweise ineffektiv und die Führungspersönlichkeiten häufig unglaublich gemacht. Die enormen Veränderungsgeschwindigkeiten machen neue Formen der Strategieentwicklung notwendig. Wie kann Orientierung gewonnen und gegeben werden in Zeiten einer durch und durch unkalkulierbaren Zukunft.

Die althergebrachte Gliederung nach Pastoraler Arbeit, Diakonischer Arbeit, Verwaltung muss sich nun an kleinen Einheiten orientieren, die ihrerseits selbständig agieren und auf Veränderungen und Herausforderungen schnell reagieren können. Für diese neu zugeschriebene Eigenverantwortung müssen sie mit den unterschiedlichen Steuerungskompetenzen ausgestattet werden.

Aufgrund der Dynamik der relevanten Umwelten werden sie in Netzwerken zusammenarbeiten, in denen einzelne Einheiten bestimmte Aufgaben übernehmen.

Das bedeutet einen fundamentalen Funktionswandel von Führung. Deshalb müssen Führungsstrukturen so sein, dass sie Wandel nicht nur zulassen, sondern prämiieren.

Gleichzeitig müssen den unterschiedlichen Führungsebenen klare Kompetenzen und Verantwortungen zu geschrieben werden, damit das gelingt. Superintendenten weichen gelegentlich in Führungsaufgaben der Diakonie aus, weil sie sonst kaum Gestaltungsmöglichkeiten für sich sehen.

4.3 Dritte These: Führungskultur muss so sein, dass sie realistische Einschätzungen der Fähigkeiten erlaubt

Selbsteinschätzung, die sich an akzeptierten Vorstellungen von den verschiedenen Führungsaufgaben orientiert.

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.

Dazu gehört auch, dass Fehler möglich sind. Nur eine fehlerfreundliche Kultur motiviert Neues auszuprobieren und Wandel einzuleiten. Angst vor Fehlern führt zur ständigen Wiederholung des Bekannten und Bewährten.

4.4 Vierte These: Es ist in der Krise vor allem die Fähigkeit von Führungspersonen gefragt, Vertrauen zu schaffen

Bereits die AKADEMIE-STUDIE „Führen in der Krise - Führung in der Krise? Führungsalltag in deutschen Unternehmen“¹⁵ von 2003 hatte ähnliches ergeben: 92 Prozent der befragten Führungskräfte sind der Meinung, dass besonders in Krisenzeiten die soft skills Glaubwürdigkeit, Integrität, Charisma, Menschlichkeit, Vertrauen u.a. besonders wichtig sind. Der Umfrage zu Folge ist der Chef in der Krise weniger als Fachmann denn als Mensch gefordert. Nur wer in Denken und Handeln authentisch wirkt, kann Führung vorleben und im besten Sinne „vor-führen“.

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

4.5 Fünfte These: Führung muss Respekt und Wertschätzung leben

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 anderen 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. Diese Achtung und Wertschätzung gilt allen Mitarbeitenden – vom Pförtner bis zum Vorstandskollegen. Ich bin überzeugt, dass es zur Führungsfähigkeit gehört mit dem Pförtner genauso wertschätzend umzugehen wie mit dem Vorstandskollegen. Das heißt auch die Fähigkeit mit jedem in seiner Sprache reden zu können.

¹⁵ Befragung von 267 Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

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 wertschätzende Art geschieht. Ich glaube, es ist unmöglich keine positiven Dinge bei Menschen zu finden. Wenn als Führung die Kultur der Achtung nicht gelebt wird, dann strahlt das auf das ganze Unternehmen aus.

5 Zusammenfassung

Führung kann die Krise als Kairos begreifen und entsprechend handeln. Dazu bedarf es der Selbstreflexion und der Bereitschaft an sich selbst zu arbeiten, die eigenen Führungskompetenzen weiter zu entwickeln.

Darum geht es in der Aus-, Fort- und Weiterbildung sowohl im Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonimanagement in Bielefeld als auch und in der Führungsakademie für Kirche und Diakonie in Berlin.

Neben dem Lernen von Instrumenten und Fertigkeiten müssen dabei vor allem Haltungen als Führungsfähigkeiten in persönlichkeitsbildenden Veranstaltungen weiterentwickelt werden.

Deshalb werden die vorhandenen Potentiale der einzelnen Führungskraft analysiert. 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, dass es auch notwendig sein wird die Führungsstrukturen und -kulturen den Herausforderungen der Gegenwart anzupassen. Dies sind allerdings längerfristige Prozesse – zumindest in der Kirche. Aber auch sie müssen angegangen werden, soll die Krise als Kairos verstanden werden.