

Leitlinien Führungsgrundsätze

kompetent
zugewandt
evangelisch



Vorwort

Wo finde ich Halt, wenn mir der Boden unter den Füßen weggezogen wird?

Immer wieder begegnen wir in der evangelischen Kirche Menschen, die auf der Suche nach Halt und Unterstützung sind. Als Christinnen und Christen möchten wir für diese Menschen ansprechbar sein. Wir vertrauen darauf, dass wir selbst vom Gott des Lebens gehalten und bewahrt werden und versuchen, diese Erfahrung in Wort und Tat weiterzugeben. Das geschieht mitten im Alltag, in den alltäglichen Beziehungen zu den Menschen, in den Kirchengemeinden.

Die Rat- und Hilfesuchenden gelangen oft an die Grenzen ihrer Belastbarkeit, weil sie unter Verhältnissen zu leiden haben, für die sie nicht verantwortlich sind. Weil es ungerechte Verhältnisse sind; weil das Leben diesen Menschen schlicht zu viel abverlangt. Sie fühlen sich im Stich gelassen, nicht wahrgenommen, ungerecht behandelt. Manche haben längst resigniert. Die Hilfe für diese Menschen braucht oft im besten Sinne Professionalität. Das Diakonische Werk Bonn und Region bietet diese Professionalität an. Die Mitarbeitenden des Diakonischen Werkes sind so ausgebildet und geschult, dass sie den Menschen, die zu ihnen kommen, kompetente Hilfe anbieten können.

Das ist nicht einfach nur gut, sondern lebensnotwendig. Es ist Notwendig, dass andere für Menschen in Krisen eintreten, ihnen ihr Ohr leihen und für sie sprechen. Das ist Lobbyarbeit im besten Sinne. So übernimmt das Diakonische Werk und damit die evangelische Kirche gesellschaftliche Verantwortung. Immer wieder darf man dann erleben, dass Menschen wieder Boden unter ihre Füße bekommen und Halt finden.

Wir danken den Mitarbeitenden des Diakonischen Werkes herzlich für ihren Einsatz. Sie schenken den Menschen ihre Unterstützung. Sie sorgen zugleich dafür, dass das Diakonische Werk ein verlässlicher Partner für Politik und Gesellschaft ist. Wir sind davon überzeugt, dass durch ihren Einsatz Gerechtigkeit und Frieden unter uns wachsen.

Eckart Wüster
Superintendent des Kirchenkreis Bonn

Mathias Mölleken
Superintendent Kirchenkreis Bad Godesberg-Voreifel



Leitlinien

»Wir sind den Menschen zugewandt und stellen uns an die Seite Benachteiligter.«

kompetent – zugewandt – evangelisch

Die Diakonisches Werk Bonn und Region – gemeinnützige GmbH ist ein evangelischer Wohlfahrtsverband, dessen Gesellschafter die beiden Kirchenkreise Bonn und Bad Godesberg-Voreifel sind.

Das Diakonische Werk ist Kirche und damit christlichen Grundsätzen verpflichtet. Es ist zugleich ein Wohlfahrtsverband und als solcher für Menschen da, die Hilfe brauchen. Darüber hinaus ist es ein soziales Dienstleistungsunternehmen, das wirtschaftlich arbeitet.

Diese Leitlinien sind für die Leitung und die Mitarbeitenden des Diakonischen Werkes eine verbindliche Arbeitsgrundlage.

- > Wir unterstützen Menschen bei der Lösung ihrer Probleme.
- > Wir sind kompetent in unseren Feldern der sozialen Arbeit.
- > Wir sind den Menschen zugewandt und stellen uns an die Seite Benachteiligter.
- > Wir sind Teil der evangelischen Kirche.
- > Wir bieten Menschen Hilfe an, unabhängig von ihrer Nationalität, Hautfarbe, ihrem Geschlecht, ihrer sexuellen Orientierung und Religion.

1. DIE GRUNDLAGEN

1.1. Biblische Grundlagen

Der Begriff »Diakonie« (vom griechischen diakonein) bezeichnet die urchristliche Grundhaltung, denen zu helfen, die der Hilfe bedürfen. Die eigenen Gaben werden zum Ausgleich von Nachteilen für andere eingesetzt, um aus Schwächen Stärken zu machen.

Bei der ersten diakonischen Tätigkeit, die die Bibel als solche benennt, geht es darum, für Verteilungsgerechtigkeit bei Tisch zu sorgen (s. Apg 6,1–4).

Die gerechte Verteilung der »Lebens-Mittel« ist aber nur ein Aspekt der Diakonie. Das Wesen der Diakonie ist die Grundhaltung helfender und bedingungsloser Zuwendung zur/zum Nächsten, die auf Jesus Christus zurückgeht. Jesus verstand sich als Diener und setzte seine von Gott gegebenen Gaben für die Menschen ein, die Hilfe benötigten. In seiner heilsamen Zuwendung erfuhren sie Gottes Liebe.

Als Diakonie folgen wir dem Auftrag Jesu in direkter Nachfolge.

1.2. Kirche und Diakonie

Diakonie folgt dem Vorbild und Auftrag Jesu Christi. Gemeinsam mit der Verkündigung durch das Wort und der Seelsorge ist sie als Verkündigung durch die Tat einer der drei Grundpfeiler der christlichen Kirche.

Kirche und Diakonie sind untrennbar miteinander verbunden. Die Kirche mit ihren Gemeinden ist diakonisch. Das Diakonische Werk ist Kirche. Die Verkündigung durch Wort und Tat bilden eine Einheit. Eine Kirchengemeinde ist deshalb immer auch ein Ort für diakonisches Handeln. Dabei ist zu unterscheiden zwischen dem diakonischen Handeln, das jede und jeder ihrem und seinem Nächsten zuteilwerden lassen kann (Alltagsdiakonie), und der fachlichen Diakonie. Letztere ist im Diakonischen Werk begründet.

Das Diakonische Werk, die Gemeinden und die Kirchenkreise bilden gemeinsam die evangelische Kirche in Bonn und der Region. Sie verstehen sich als gegenseitige Ergänzung bei der Erfüllung ihres Auftrags, das

Evangelium »allem Volk« mitzuteilen und es erfahrbar werden zu lassen.

Neben den diakonischen Angeboten der einzelnen Kirchengemeinden sind es zunehmend die übergemeindlichen Diakonischen Werke und Einrichtungen, die originär kirchlich-diakonische Aufgaben übernehmen und dadurch das Bild der Kirche in der Öffentlichkeit prägen.

Als kreiskirchliches Diakonisches Werk nehmen wir den Auftrag Jesu Christi wahr, die helfende Zuwendung Gottes zu den Menschen weiterzugeben. Das ist unser spezifischer Beitrag zur Stärkung unserer evangelischen Kirche als diakonischen Kirche.

»Und es sind verschiedene Kräfte, aber es ist ein Gott, der da wirkt alles in allen.« (1. Kor. 12,6)

Das Diakonische Werk ist eine lernende Institution. Um seinen universellen Auftrag als »Kirche für andere« (Bonhoeffer) adäquat erfüllen zu können, benötigt der Verband die interkulturelle Kompetenz seiner Mitarbeitenden und eine interkulturelle Öffnung der Dienste und Einrichtungen.

Die interkulturelle Öffnung diakonischer Dienste und Einrichtungen entspricht dem diakonischen Auftrag, der keine kulturellen und/oder religiösen Einschränkungen kennt.

2. DIE GESELLSCHAFT

Wir leben in einem reichen Land, an dessen Reichtum nicht alle Menschen teilhaben. Leider wird die Zahl derjenigen immer größer, die unterhalb der Armutsgrenze leben. Ein wachsender Teil der Bevölkerung hat nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten, am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen und seine materiellen und immateriellen Bedürfnisse zu befriedigen.

Wir leben in einer Zeit schnellen Wandels: Die Globalisierung der Wirtschaft bewirkt grundlegende Veränderungen in der Industrie und im Dienstleistungsgewerbe – mit erheblichen Folgen für den Arbeitsmarkt und damit für die Menschen. Insbesondere für gering qualifizierte ist es schwer, Arbeit zu finden.

Die wirtschaftliche Entwicklung in Verbindung mit der Tatsache, dass immer häufiger moderne Technik die menschliche Arbeitskraft ersetzt, hat zur Herausbildung einer wachsenden Armut geführt. Verstärkend wirkt die Sozialgesetzgebung, die allein die Vermittlung von Arbeit zum Kriterium der Sozialleistungen macht und den Anspruch aufgegeben hat, menschenwürdiges Leben für alle zu ermöglichen. In den letzten Jahren hat besonders die Kinderarmut zugenommen. Sie zeigt sich in verminderten Chancen in der Schule, in finanziell bedingten Benachteiligungen aller Art, in gesundheitlichen Einschränkungen und inzwischen auch schon in mangelnder Ernährung, sogar in Hunger.

Auch im Bereich der sozialen Angebote hat sich der Markt als ordnendes Prinzip durchgesetzt. Soziale Dienstleistungen werden nur dann angeboten, wenn die nötige kaufkräftige Nachfrage vorhanden ist. Träger dieser Nachfrage sind meistens die öffentliche Hand oder Krankenkassen bzw. Pflegekassen und Rentenversicherungen, zum Teil auch die Nutzerinnen und Nutzer der Dienstleistungen selbst.

Mit der heute erforderlichen Mobilität und Flexibilität in Bezug auf Beruf und Lebensmittelpunkt lösen sich gewachsene Strukturen und Lebenszusammenhänge auf. Die Großfamilie, deren Mitglieder einander über mehrere Generationen hinweg unterstützen, wird immer seltener. Die Individualisierung unserer Gesellschaft bedeutet auch eine Individualisierung bei der Bewältigung von Lebensrisiken: Viele Menschen sind mit ihren Sorgen und Nöten allein.

In weiten Teilen der Gesellschaft wandeln sich Werte und Überzeugungen; zugleich ist Deutschland ein Einwanderungsland. Fragen, die früher aus der Tradition heraus beantwortet wurden, bleiben heute immer häufiger offen. Die Menschen unserer Zeit müssen Antworten und Lösungen oft selbständig finden und sich allein für einen Weg entscheiden. In diesem Prozess brauchen sie Orientierung, Gemeinschaft und Unterstützung.

3. DIE MENSCHEN

3.1. Christliches Menschenbild

Im biblischen Schöpfungsbericht heißt es, Gott habe den Menschen als Ebenbild Gottes geschaffen (Gen. 1,27). Jeder Mensch mit seinen Begabungen und Grenzen, im Gelingen und Scheitern, ist durch Gottes bedingungslose Liebe mit Würde ausgezeichnet, die ihm nichts und niemand nehmen kann.

Migration und Fremdheitserfahrungen sind Kernelemente vieler biblischer Texte. Jesus selbst erwähnt den Fremden explizit in seiner Rede vom Weltgericht, einem der biblischen Kerntexte der Diakonie, wenn er spricht: *»Ich bin ein Fremder gewesen, und ihr habt mich aufgenommen.«* (Mt. 25,35)

In dieser Haltung sollen Menschen leben und sich ihr gemäß in Verantwortung für die Schöpfung und in gegenseitiger Achtung entfalten. Doch immer wieder missachten Menschen die Würde anderer. Sie vergessen, dass sie Gemeinschaftswesen sind, die nur miteinander und nicht auf Kosten anderer leben können. Die Kehrseite der Erfahrung von Unheil und Entfremdung ist die Sehnsucht nach Wiederherstellung der Gemeinschaft mit Gott und den Menschen.

Der christliche Glaube bekennt, dass diese Wiederherstellung in Jesus Christus geschehen ist. Mit seinem Leben, seinen Worten und Taten hat er die heilsame Nähe und bedingungslose Liebe Gottes bezeugt.

Aus dieser erfahrenen Liebe heraus können wir leben und unser Tun an dem ausrichten, was dem Besten der Welt und dem Wohl der Nächsten dient. Auch wenn das in unserem Leben immer nur bruchstückhaft gelingt, wird darin doch neues Leben erfahrbar.

Den Orientierungspunkt für unser Handeln als Christinnen und Christen hat Jesus Christus uns im Doppelgebot der Liebe gegeben: *»Du sollst Gott lieben (...) und deinen Nächsten wie dich selbst.«* (Mk 12,30–31)

3.2. Klientinnen und Klienten/Patientinnen und Patienten

Kein Mensch muss sich seine Daseinsberechtigung und Würde erst durch Leistungen verdienen – beides ist ihm mit seinem Dasein immer schon gegeben. Aus dieser Glaubensüberzeugung heraus machen wir uns stark für Menschen, deren Würde gesellschaftlich in Frage steht oder sogar bedroht ist.

Alle Menschen können sich an uns wenden. Weder die Nationalität noch die Hautfarbe, weder das Geschlecht noch die sexuelle Orientierung oder Religion, weder die Ursache der Hilfsbedürftigkeit noch irgendeine andere Vorbedingung spielt dabei eine Rolle. Wir übernehmen die Anwaltschaft für diejenigen, die ihre Anliegen zeitweilig oder dauerhaft nicht selbst vertreten können. Unser Ziel ist es, gemeinsam mit unseren Klientinnen und Klienten ihre Potenziale und Stärken dahingehend zu aktivieren, dass sie möglichst eigenständig und selbstbestimmt leben können. Das kann auch bedeuten, mit ihnen gemeinsam die für ein menschenwürdiges Leben notwendige Unterstützung einzufordern.

3.3. Mitarbeitende

Die Mitarbeitenden im Diakonischen Werk machen die Liebe Gottes zu den Menschen erfahrbar. Sie tun dies, indem sie ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen in den Dienst derer stellen, die aus welchen Gründen auch immer zeitweilig oder dauerhaft auf Hilfe angewiesen sind.

Um diesen diakonischen Auftrag optimal erfüllen zu können, wählt das Diakonische Werk die Mitarbeitenden den Erfordernissen des Arbeitsplatzes entsprechend aus.

Das Diakonische Werk versteht sich als eine Gemeinschaft von Verschiedenen, die eine gemeinsame Wertebasis hat.

Es bietet Arbeitsplätze an für Menschen, die verschiedene kulturelle und auch religiöse Wurzeln haben können. Die Beschäftigung von Mitarbeitenden mit Migrationsgeschichte ist in allen Arbeitsbereichen grundsätzlich gewünscht.

Alle Mitarbeitenden verfügen über die geforderte fachliche und persönliche Qualifikation und sind bereit, ihre professionelle Kompetenz durch fundierte Fortbildung weiterzuentwickeln. Aus christlicher Motivation heraus leisten sie ihren spezifischen Beitrag zur Erfüllung des diakonischen Auftrags.

Die Würde und Einzigartigkeit jeder und jedes Einzelnen zu achten, ist grundlegend auch für den Umgang der Mitarbeitenden untereinander.

Dazu gehört eine verantwortungsbewusste und eigenverantwortliche Arbeitsweise, die wirtschaftliches Denken und Handeln im eigenen Arbeitsbereich genauso einschließt wie ein offenes, dialog- und zielorientiertes Miteinander und einen vertrauensvollen Umgang, der geprägt ist von gegenseitiger Wertschätzung – unabhängig von Fähigkeiten oder Grenzen.

Die Motivation und die individuelle Leistung im Hinblick auf den Beitrag zum gesamtdiakonischen Auftrag zu fördern ist die Aufgabe aller, die mit Führungsaufgaben im Diakonischen Werk beauftragt sind.

Die Führungskräfte verpflichten sich, ihre Mitarbeitenden unter Berücksichtigung gemeinsam vereinbarter Ziele zu führen. Sie schaffen die Voraussetzungen für die Erfüllung dieser Ziele und fördern ein gutes Arbeitsklima, in dem die Mitarbeitenden soweit möglich an Entscheidungsprozessen beteiligt werden.

Dies gilt gleichermaßen für haupt- wie für ehrenamtlich Mitarbeitende.

4. DER AUFTRAG

Das Diakonische Werk ist **Teil der evangelischen Kirche** und damit christlichen Grundpositionen verpflichtet und auf der Grundlage kirchlicher Positionen und Beschlüsse tätig. Es arbeitet eng mit den Kirchengemeinden zusammen.

Als **Wohlfahrtsverband** nimmt das Diakonische Werk seine Aufgaben im Sozialstaat zusammen mit anderen Wohlfahrtsverbänden wahr.

Das Diakonische Werk ist ein **soziales Dienstleistungsunternehmen**, das sich mit seinen Arbeitsbereichen neben anderen Unternehmen am Markt der sozialen Dienstleistungen behaupten muss.

Damit steht die Diakonie mit ihrer Arbeit täglich im Spannungsfeld zwischen Ethik und Ökonomie, zwischen dem diakonischen Prinzip der Zuwendung zum Menschen und dem wirtschaftlichen Prinzip der Produktion verkäuflicher Dienstleistungen. In diesem Spannungsfeld müssen die Mitarbeitenden und die Leitungskräfte immer wieder neu bestimmen, was den Menschen dient und unter den gegebenen wirtschaftlichen Verhältnissen finanzierbar ist.

Auf örtlicher Ebene arbeitet das Diakonische Werk als evangelischer Wohlfahrtsverband mit anderen öffentlichen und freien Trägern der Wohlfahrtspflege zusammen. Es kooperiert zum Wohle der Menschen und im Sinne seines diakonischen Auftrags mit den Kommunen, den Wohlfahrtsverbänden und anderen Trägern sozialer Angebote, unter anderem durch den Betrieb gemeinsamer Einrichtungen.

Das Diakonische Werk ist ein Partner, der Position bezieht und verständigungsbereit ist, der – wenn nötig – streitet und zugleich den Konsens anstrebt.

Für uns ist Gerechtigkeit das gesellschaftliche Ziel unserer Arbeit. Gerechtigkeit im biblischen Sinne bedeutet, den Armen und Benachteiligten Recht zu verschaffen, außerdem die Wirtschaft und den Staat insgesamt so zu gestalten, dass Ausgrenzungen überwunden und alle Menschen am gesellschaftlichen Leben beteiligt werden. Dazu wollen wir unseren Beitrag leisten.

Sozialpolitisches Handeln hat für uns das Ziel, dass jede Person an den wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Gütern der Gesellschaft teilhaben kann.

Das Diakonische Werk hat in diesem Sinne den Auftrag, Menschen in schwierigen Situationen im Namen der Kirche helfend zur Seite zu stehen. Dazu gehört auch die Seelsorge.

Unsere Grundhaltung ist es, darauf zu achten, dass unsere Leistungen alle erreichen, die sie benötigen. Damit eröffnen sich für das Diakonische Werk auch als Arbeitgeber Chancen.

Interkulturelle Orientierung verstehen wir darüber hinaus als einen Aspekt der Sicherung der Zukunftsfähigkeit unserer Angebote und Einrichtungen. Damit orientieren wir uns an dem veränderten Bedarf der Menschen.

Das heißt auch, dass in der Hinwendung zum Anderen eigene Überzeugungen vertreten und gelebt werden. Interkulturelle Orientierung ist für uns als Diakonisches Werk nicht nur eine Grundhaltung, sondern auch ein weiteres Element gelebter evangelischer Kirche.

Die von den Kirchengemeinden zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel aus Kirchensteuern und Sammlungen verwendet das Diakonische Werk für Hilfsangebote, die sich aus dem kirchlichen Auftrag des Diakonischen Werkes ergeben und nicht durch andere Kostenträger finanziert werden.



5. DIE UMSETZUNG

Unsere Unternehmenskultur ist geprägt durch unser Selbstverständnis als kirchlicher Verband und als den Menschen zugewandtes Sozialunternehmen.

Auf der Grundlage einer effizienten Arbeitsteilung bringen alle Mitarbeitenden ihre Qualifikation und ihre Persönlichkeit in den Prozess der Dienstleistungserbringung ein.

Auf der Basis der Leitlinien und der Führungsgrundsätze des Diakonischen Werkes findet Führung durch Führen mit Zielen statt. Ziele werden vereinbart und der Maßstab für den Erfolg der Arbeit ist es, diese Ziele zu erreichen.

Unser Personalentwicklungssystem ist so gestaltet, dass Mitarbeitende ihren Fähigkeiten und Stärken gemäß gefordert und eingesetzt werden. Eigenverantwortliches Tun und Teamgeist werden gefördert.

Das Diakonische Werk setzt darauf, dass jede und jeder Mitarbeitende ihren bzw. seinen spezifischen Beitrag zum gemeinsamen Auftrag leistet. Die Qualitätsstandards des Diakonischen Werkes sind die Grundlage unserer Arbeit und werden konsequent umgesetzt. Dazu gehört ihre Konkretisierung für den jeweiligen Arbeitsbereich.

Interkulturelle Öffnung im Diakonischen Werk bedarf einer Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit anderen Kulturen und Weltanschauungen, um eine Sensibilität

dafür tatsächlich ausprägen zu können. Dazu entwickeln wir für unsere Mitarbeitenden entsprechende Angebote.

Wir schaffen eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens, in der jeder Lob und Anerkennung ebenso wie Kritik und Probleme offen aus- und ansprechen kann.

Das Diakonische Werk hält für seine Mitarbeitenden Angebote vor, um evangelischen Glauben zu stärken. Dies geschieht in unterschiedlichen Formen wie etwa Seelsorge, Informationsveranstaltungen, Andachten oder Gottesdiensten.

Ein weiterer essentieller Bestandteil sind die Gewinnung und Beteiligung ehrenamtlich Mitarbeitender in allen Bereichen, die für die jeweilige Tätigkeit geeignet sind, sowie eine konstruktive Zusammenarbeit der Haupt- und Ehrenamtlichen.

Wir arbeiten effektiv und effizient. Als Dienstleistungsunternehmen reagieren wir flexibel und marktnah auf Anforderungen von außen. Als kirchlicher Wohlfahrtsverband gestalten wir unser Dienstleistungsangebot aktiv und beeinflussen unsere Marktsituation durch Lobbyarbeit und politische Einflussnahme.

Wir betreiben eine aktive Öffentlichkeitsarbeit und beteiligen uns an der Gestaltung der Sozialpolitik. Gemeinsam arbeiten wir an der Umsetzung dieser Leitlinien in die Praxis des Diakonischen Werkes und seiner Mitarbeitenden.



Führungsgrundsätze

»Verantwortung
sagt, dass uns etwas
anvertraut ist.«

Hans Jonas

PRÄAMBEL:

Das Diakonische Werk ist kirchliche Organisation, Wohlfahrtsverband und Dienstleistungsunternehmen zugleich. Die wichtigste Ressource eines sozialen Dienstleistungsunternehmens sind seine Mitarbeitenden. Die Führung von Mitarbeitenden ist deshalb eine zentrale Aufgabe aller Leitungskräfte im Diakonischen Werk.

Diese Führungsgrundsätze sind eine für alle verbindliche Grundlage der Führungstätigkeit. Führungstätigkeit ist auszurichten auf die Erreichung der Ziele der Organisation. Grundlage des Handelns ist ein christliches Menschenbild. Die Führungsgrundsätze sollen dazu beitragen, dass Führung auf eine Weise erfolgt, die den Menschen gerecht wird, die in der Diakonie arbeiten und den Menschen, die diakonische Dienstleistungen in Anspruch nehmen.

Alle folgenden, in grau, gesetzten Zitate entstammen dem Buch: »Aufstand des Individuums • Warum wir Führung komplett neu denken müssen« Reinhard K. Sprenger • Campus Verlag, 2000

I MITARBEITER/INNENBILD – MENSCHENBILD**1. Die Würde des Menschen ist von Gott gegeben**

Wir wollen jede/n Einzelne/n achten und als einzigartigen Menschen behandeln. Wir gehen davon aus, dass jeder Mensch seine eigenen Motivationen und Lebensziele hat, seine eigene Art mit Menschen und mit Aufgaben umzugehen.

Wir wollen dafür eintreten, dass diese Denkweise handlungsleitend für jede Führungstätigkeit im Diakonischen Werk wird. Wir wollen dazu beitragen, dass Führung im Diakonischen Werk die Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit der Menschen berücksichtigt.

»Gott hat nicht die Menschheit geschaffen, sondern die Menschen. Jeder von ihnen ist einzigartig. Keiner gleicht dem anderen. Er hat eine eigene Art zu denken, eine eigene Weise, sich auf andere

Menschen zu beziehen, sehr persönliche Motivationen. Eine unverwechselbare Kombination von Eigenschaften, die in der Welt kein zweites Mal existiert. In jeder Weise besonders. Jeder Einzelne will geachtet, ja, wenn wir ehrlich sind, geliebt werden. In der Art, was er tut und wie er es tut. Dieser Mensch ist kein Material, dem Form gegeben werden muss, sondern Essenz, die erfasst werden kann. Kein typisierter Mustermann und keine idealisierte Musterfrau, sondern ein Unikat, das – wenn es hohe Leistung bringen will – dies nur nach seiner eigenen Art kann. Individualität – in einer von Systemen, Apparaten und Organisationen beherrschten Welt ist sie kostbar und gefährdet.« S. 279

2. Jede/n als Individuum ernst nehmen

Wir wollen in unserer Führungstätigkeit den vielen Individuen gerecht werden. Wir wollen Mitarbeitende unterstützen, ihren Erfolg fördern und sie für die Ziele des Diakonischen Werkes gewinnen.

»Das Bewusstsein von Menschen ist geprägt von persönlicher Eigenart, Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit« S. 41

»Immer weniger Mitarbeiter sind bereit, ihre Einstellungen und Wertorientierungen morgens beim Pförtner abzugeben. Sie verlangen in zunehmendem Maße, dass sich das Unternehmen auf die je besonderen Bedürfnisse des Einzelnen einstellt. Daraus folgt: Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter wie Kunden! Finden Sie ihre individuellen Bedürfnisse heraus und dienen Sie ihnen in der für sie besten Weise. Machen Sie Ausnahmen von der Regel.« S. 229

»Die Herausforderung für Führung ist es nicht, Menschen zu perfektionieren, sondern ihre Stärken zur Geltung kommen zu lassen.« S. 216

3. Die Mitarbeitenden entscheiden über den Erfolg des Unternehmens

Wir wollen motivierte Mitarbeitende gewinnen.

Wir wollen Mitarbeitende dabei unterstützen, sich gezielt zu qualifizieren und ihre Stärken und Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Wir wollen individuelle Wünsche erfüllen, wenn dies im Interesse des Diakonischen Werkes vertretbar ist.

Drei zentrale Führungsfragen:

- Was kann ich tun, um dich, Mitarbeitende/n, zu unterstützen?
- Wie kann ich deinen Erfolg fördern?
- Was kann ich tun, um dich zu gewinnen? (S. 192)

Wir gehen davon aus, dass Mitarbeitende Motivation für ihre Arbeit mitbringen. Wir schaffen die entsprechenden Rahmenbedingungen für den Erhalt der Motivation. Voraussetzungen hierfür sind der Einsatz auf dem richtigen Arbeitsplatz, gute Arbeitsbedingungen und ein positives Arbeitsklima.

»Unternehmen haben keine Ideen – Menschen haben sie. In einer Welt, in der Ideen das wichtigste Produkt eines Unternehmens sind, wird der Kampf um Talente das Spiel entscheiden.« S. 204

»Ohne Herausforderung keine dauernde Motivation!« S. 222

»Die richtige Person am richtigen Platz: Achten Sie darauf, dass der Arbeitsinhalt Fähigkeiten und Fertigkeiten vom Mitarbeiter fordert, die er besitzt und für wichtig erachtet. Erfolgserlebnisse sind möglich bei solchen Aufgaben, die weder über- noch unterfordern, sondern herausfordern. Nur dann erreichen Sie mit ganz normalen Menschen überdurchschnittliche Ergebnisse. Durch die Wahl der richtigen Aufgabe können Sie auch Mitarbeitern mit geringer Leistung helfen, eine Kurskorrektur vorzunehmen. Schon manche interne Versetzung hat neu beflügelt.« S. 223

4. Auf Augenhöhe und wahrhaftig kommunizieren

Wir wollen respektvoll kommunizieren.

Wir wollen gut zuhören.

Wir wollen klar und deutlich reden.

»Die Wahrheit kann niemand sagen. ... Aber wahrhaftig können wir sein. Wir können das, was wir erleben, was wir sehen und fühlen, klar sagen. Wir können es so sagen, dass wir nichts hinzufügen oder weglassen, was den anderen in die Irre leiten könnte. Wir können es unmanipuliert und nicht-manipulierend sagen. Wir können ein Klima schaffen, in dem ein möglichst hohes Maß an Offenheit gelebt wird.« S. 249

»Klarheit ist kein Freibrief für Verletzungen! Sie erfordert vor allem die innere Haltung, nicht verletzen, nicht Recht haben, sich nicht auf eine höhere Stufe stellen zu wollen. Ob Sie jemanden verletzen, können Sie letztlich nicht wissen. Aber Sie können abwertungsfrei kommunizieren. Das tun Sie, wenn Sie wirklich das Problem lösen wollen, und nicht lediglich beschuldigen. Das tun Sie, indem Sie dieses Problem fokussieren, spezifisch sind, und nicht ins Allgemeine und Persönliche abgleiten. Das tun Sie, indem Sie bei der Beschreibung des Ist-Zustandes bei sich selber bleiben, von Ihrem Erleben sprechen, ›Ich-Botschaften‹ senden, von Ihren Erwartungen und Eindrücken reden – und es auch so meinen.« S. 248

»Ob aber auch Sie selbst mit dem Ergebnis Ihres Mitarbeiters zufrieden sind, hängt wesentlich von der Klarheit Ihrer Erwartungen ab. ... Viele Konflikte entwickeln sich aus unausgesprochenen Erwartungen.« S. 236

»Die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen, wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor« S. 186



5. Potenziale mobilisieren

Für eine systematische Personalentwicklung ist es notwendig zu wissen, was Mitarbeitende leisten können und was nicht. Unsere Arbeit wird ständig von anderen beurteilt. Das geschieht immer sehr subjektiv. Um sorgfältig mit Beurteilungen umzugehen, wollen wir daher gemeinsam Einschätzungen erarbeiten, nicht Noten verteilen.

Das Ziel ist es, eine differenzierte Einschätzung zu den Potenzialen der/des Mitarbeitenden zu erhalten und ihr/ihm ggf. Förderung (u. a. in Form individueller Schulungsmaßnahmen) anzubieten sowie z. B. die Übernahme neuer/zusätzlicher Tätigkeiten bzw. die Mitarbeit in bestimmten Projekten vorzubereiten.

II DER ZWECK VON FÜHRUNG: SELBSTVERANTWORTUNG FÜR DIE UNTERNEHMENSZIELE

6. Wie Potenziale mobilisieren? – Prinzip Selbstverantwortung

Selbstverantwortung heißt: Mitarbeitende übernehmen eine Aufgabe, mit allen zu ihrer Erledigung erforderlichen Entscheidungen und sie erfüllen die Aufgabe auch, weil sie davon überzeugt sind, dass sie es können und dass es ihre Aufgabe ist.

Selbstverantwortung bedeutet in der Praxis für Führungskräfte: Es wird zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzter/m geklärt, worauf es beim Ergebnis einer Aufgabe ankommt.

Delegation beruht auf der klaren Definition von Aufgaben in Einheit mit den dazu erforderlichen Kompetenzen und der daraus resultierenden Verantwortung. Delegation bedeutet in diesem Sinne, dass jede/r Mitarbeitende bzw. jede Organisationseinheit die ihr übertragenen Aufgabenbereiche selbstverantwortlich durchführt.

Der/dem Delegierenden gegenüber besteht eine Berichtspflicht. Selbstverantwortung bedeutet in der Praxis für die Mitarbeitenden: Mitarbeitende bringen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben ihre Motivation, ihre Erfahrungen, ihr Wissen und Können ein.

Führungsverantwortung übernehmen bedeutet, das Ausmaß der Delegation zu bestimmen und die Verantwortung für die Auswahl und Kontrolle der Delegationsempfänger zu tragen. Führungsverantwortung ist entgegen der Handlungsverantwortung nicht delegierbar.

»Wo jemand seine Erwartungen hat, hat er auch seine Motivation. Und ob Unternehmen wirklich erneuerungsfähig sind, hängt davon ab, ob Menschen sich einbringen können. Dass sie die Erfahrung machen, persönlich mit ihrer Begabung, ihrem Engagement und ihren Interessen gefragt zu sein. Dass es sinnvoll und wirksam ist, mitzumachen und die eigenen Ideen einzubringen. Nur wer etwas und sich einbringen kann bleibt auf der Bühne.« S. 235

»Das ist die Kunst individueller Führung: Die Menschen machen lassen. Aber so, dass es im Sinne des Ganzen ist. Die neue Führungskraft wird daher Diversität wertschätzen, den Konflikt als Chance nutzen, den Dissens als Bereicherung erleben, die kulturellen Unterschiede respektieren und wissen, dass das Individuelle die größte Hoffnung für langfristiges Überleben und Erfolg ist.« S. 280

7. Die Stärke des Diakonischen Werkes sind Mitarbeitende, die im Interesse des Werkes selbstständig denken und verantwortlich handeln

Wir beziehen Führungskräfte und Mitarbeitende in sie betreffende Entscheidungen mit ein.

Wir wägen ihre Argumente und Vorschläge sorgfältig ab.

Wir unterstützen sie darin, im Rahmen ihrer Aufgaben Entscheidungen zu treffen und konsequent zu handeln.

8. Auch im Umgang mit Fehlern wird das Verhältnis zu Menschen deutlich: Fehler sind Lernchancen

Wir erfüllen Aufgaben und lösen Probleme.

Wir arbeiten gemeinsam an der Verbesserung unserer

Qualität, beseitigen Fehlerquellen und minimieren die Folgen begangener Fehler auf allen Hierarchieebenen.

Wir wollen ein Klima schaffen, in dem Mitarbeitende und Führungskräfte zu ihren Fehlern stehen können. Fehler sind auch Lernchancen, die gemeinsam genutzt werden müssen. Gefragt sind gemeinsame Wege zur Problemlösung.

9. Wir wollen informierte Mitarbeitende

Wir wollen Führungskräfte und Mitarbeitende umfassend und zeitnah informieren, insbesondere über sie unmittelbar betreffende Entwicklungen und über die Gesamtsituation und Strategie des Diakonischen Werkes.

10. Führung ist notwendig

Als Geschäftsführung und Bereichsleitungen vertreten wir nachvollziehbar klare Positionen.

Wir wollen zielorientiert führen und die Kräfte auf die Erreichung vereinbarter Ziele konzentrieren.

Wir treffen situationsgebundene Entscheidungen.

»Soll eine Entscheidung auf eine breite Basis gestellt und nicht gegen Widerstände durchgesetzt werden, dann bietet sich die dialogische Gesprächsform an. Das ist intelligent. Das ist langsam. Der Dialog ist mithin kein Allheilmittel. In manchen Situationen ist es ratsam, schnell zu entscheiden sowie klar und deutlich anzuweisen. ... Die Führungskraft muss wählen, wann welche Vorgehensweise praktisch ist. Viele Führungskräfte trauen sich jedoch nicht mehr, schnelle Top-down-Entscheidungen zu fällen. Sie halten das für unkooperativ. Damit aber entwerten sie den Dialog. Mitarbeiter tragen auch situationsgebundene Anweisungen mit – wenn sie im Regelfall dialogisch eingebunden werden und zudem das haben, was jede funktionierende Kooperation letztlich zusammenhält: Vertrauen.« S. 269

»Was wir also brauchen ist nicht mehr oder weniger Führung. Wir brauchen eine starke Führung, die den Wandel, den Zweifel, das Widersprüchliche begrüßt, die das individuelle nicht als Bedrohung erlebt, die selbstverantwortliche Menschen schätzt, die Unsicherheit als Chance begreift. Wir brauchen Führung von Erwachsenen durch Erwachsene, Führung, die sich um den Ausgleich von Geben und Nehmen kümmert, die den anderen ernst nimmt, ihm etwas zumutet und zutraut, Vereinbarungen einfordert und konsequent ist, auf Augenhöhe kommuniziert. Anspruchsvolle Führung im doppelten Sinn: die hohe Ansprüche an Mitarbeiter stellt und an sich selbst, Führung, die in die Verantwortung geht, und ihre Aufgabe nicht in skandalöser Weise an scheinobjektive Instrumente abtritt.« S. 283

III FÜHRUNGSAUFGABE: ZIELE ENTWICKELN UND ERREICHEN

11. Einstellung auf sich verändernde Bedingungen: Veränderung als Notwendigkeit und Chance

Wir wollen die Dienstleistungen des Diakonischen Werkes in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden permanent weiterentwickeln.

Wir wollen uns neuen Herausforderungen stellen, Bestehendes hinterfragen und Innovation als Aufgabe von Führung akzeptieren.

Wir gehen davon aus, dass der grundlegende Wandel der sozialen Arbeit noch etliche Jahre weitergeht und alle im Diakonischen Werk Tätigen sich darauf einstellen müssen.

Die Mitarbeitenden werden bei Veränderungen einbezogen und unterstützt.

»Die ›Wahrheit‹ hinterfragen, den ›Sachzwang‹ aufschütteln, Selbstgefälligkeit vom Sockel stürzen. Sich nicht zufrieden geben und wohlighin einrichten im selbstgefälligen ›weiter so!‹. Die unbefahrene

Straße fahren. Denken, was andere nicht denken. Suchen, wo andere nicht suchen. Machen, was andere nicht machen. Führung muss sich also über das Mehr-vom-selben erheben, muss über den Tellerrand schauen, Umweltveränderungen abtasten, Möglichkeitsbewusstsein entwickeln und Mitarbeiter und Organisation vorbereiten auf das, was unvermeidlich ist und unweigerlich kommen wird: Veränderung.« S. 201

»Widersprüchlichkeit und Entscheidungszwang sind also die Existenzvoraussetzungen der Führungskraft. Wir entscheiden immer in Situationen unvollständiger Information. ... Führen erfordert unausweichlich Kompromisse zwischen Alternativen, die beide unverzichtbar sind.« S. 268

12. Ziele entwickeln ist ein Verhandlungsprozess

Wir wollen die Entwicklungsziele für das Diakonische Werk mit den Bereichs- und Teamleitungen aushandeln.

Wir wollen die Ziele der Teams in einem Verhandlungsprozess auf die Gesamtziele abstimmen.

»Wer glaubt, Ziele diktieren und Top down anweisen zu können, bekommt naturgemäß nur eine Anpassungsleistung. Die Leute sagen Ja und meinen innerlich Nein. Vielleicht reicht Ihnen ja die Anpassungsleistung. Glückwunsch! Abhaken können Sie dann jedoch auch Eigeninitiative, Kreativität und Selbstverantwortung.« S. 236

13. Zielorientiert führen

Wir wollen unsere Führungstätigkeit auf die Zielerreichung konzentrieren und dabei die persönlichen Ressourcen der Mitarbeitenden berücksichtigen.

Führung macht das Erreichen von Zielen möglich.

14. Führung funktioniert nur in der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden

Wir wollen unseren Teil zur Schaffung einer Vertrauensbasis zwischen der Geschäftsführung, den Führungskräften und den Mitarbeitenden beitragen.

Wir trauen unseren Mitarbeitenden Aufgaben zu, übertragen Verantwortung und vermitteln Sicherheit.

Wir wollen gemeinsam mit den Mitarbeitenden lernen, Führung auf Grundlage dieser Prinzipien zu gestalten.

Wir wollen uns regelmäßig Rückmeldungen über unsere Führungstätigkeit einholen.

»Eine Führungskraft muss von den Geführten anerkannt werden, will sie Erfolg haben. Das bedeutet, dass die Gründe, aus denen sie akzeptiert wird, die Gründe der Mitarbeiter sind. Nicht der Führungskraft.« S. 191

15. Erfolg ist das Kriterium

Wir stellen uns der Beurteilung unserer Führungsarbeit. Den Erfolg messen wir an der Erreichung der jährlich gemeinsam vereinbarten Ziele des Diakonischen Werkes.

Wir wollen erreichen, dass alle Mitarbeitende und Führungskräfte dies in ihr Selbstverständnis aufnehmen.

»Was verkaufen Sie Ihrer Firma? Warum stehen Sie auf der Gehaltsliste? Sie verkaufen sicher keine Arbeitszeit, ... keine Motivation, kein Potenzial, ... kein Wissen und keine besten Absichten. Was Sie verkaufen, sind Ergebnisse. Den Nettowert Ihrer Leistungen. Resultate.

Diese Ergebnisse erzielen Sie als Führungskraft mittelbar: mit und durch andere. Das heißt, Sie ermöglichen und organisieren die Leistung Ihrer Mitarbeiter.« S. 234



Diakonisches Werk
Bonn und Region – gemeinnützige GmbH

Kaiserstraße 125
53113 Bonn

Tel.: 0228 22 80 80
Fax: 0228 22 80 837

www.diakonie-bonn.de
E-Mail: kontakte@dw-bonn.de

Aufsichtsratsvorsitzender
Pfarrer Wolfgang Harnisch

Amtsgericht Bonn
HRB 17432

V.i.S.d.P.: Ulrich Hamacher

Stand: Sept. 2016