

Fachvortrag

16. Forum Diakoniewissenschaft „Gut geleitet“

Bielefeld, 29. November 2019

Neustädter Marien-Kirchengemeinde, Bielefeld

Diakonie Deutschland
Evangelisches Werk für Diakonie
und Entwicklung e. V.

Ulrich Lilie
Präsident

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin
T +49 30 65211-1763
F +49 30 65211-3763
praesidialbereich@diakonie.de
www.diakonie.de

Zukünftige Anforderungen an Führungskräfte in der Diakonie

Liebe Kolleginnen und Kollegen, sehr geehrte Damen und Herren,

I.

die Frage nach den zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte, also danach, was jemand können muss, um ein diakonisches Unternehmen zu leiten, begleitet die Arbeit der Diakonie seit ihren Anfängen und beschäftigte auch damals schon die Zeitgenossen: Was sind das nur für Leute, die an der Spitze der Diakonie stehen?

Theodor Fontane, dessen 200. Geburtstag wir in diesem Jahr feiern, schreibt in seinen Lebenserinnerungen¹ auch über seine Zeit als Apotheker und pharmazeutischer Lehrer zweier Diakonissen im Diakonissenhaus Bethanien in Berlin. Im unruhigen Revolutionsjahr und im Jahr der Wittenberger Rede 1848 war das. Fontane war keine 30 Jahre alt. An zwei diakonische Führungskräfte erinnert er sich besonders:

„An der Spitze stand (...) die Gräfin Rantzau. Hier ihres Amtes zu walten, war damals eine sehr schwierige Aufgabe, die viel Takt erheischte. Denn die Berliner Bevölkerung wollte von dem ganzen auf protestantischer und, wie mancher fürchtete, vielleicht sogar auf katholischer Kirchlichkeit aufgebauten Krankenhause nicht viel wissen. Der Gräfin lag es also, neben andrem, ob, die ziemlich widerwillige öffentliche Meinung mit Bethanien zu versöhnen. Sie vermied dementsprechend alle Friktionen, und wenn es mir auch gewiß ist, daß spätere Oberinnen ihr nicht nur an kirchlicher Deziidiertheit, sondern namentlich auch an Rührigkeit und Rüstigkeit (...) überlegen gewesen sind, so möcht' ich doch behaupten dürfen, daß sie die zu solcher Stellung wünschenswerten Eigenschaften in ganz besonders hohem Maße besessen habe. Der König, als er sie wählte, zeigte auch darin wieder seine feine Fühlung.“²

Und über den leitenden Geistlichen Pastor Schultz hält er fest: „...einer der Bestgehaßten jener Zeit. (...) Er war herb und hart, herrschsüchtig, ehrgeizig und von der Anschauung durchdrungen, daß man die Welt mit Bibelkapiteln – unter allen Regierungsformen die furchtbarste – regieren könne, daneben aber doch auch von Eigenschaften, denen selbst der Feind den Respekt nicht versagen konnte. Das Leben war für ihn nicht zum Späße da; Leben hieß kämpfen, und in ascetisch strenger Erfüllung

¹ Theodor Fontane: Von zwanzig bis dreißig. Autobiographisches. 1898. Kapitel 15. Vgl. <https://gutenberg.spiegel.de/buch/von-zwanzig-bis-dreissig-4433/15>.

² Ebd.: Kapitel 15. Vgl. <https://gutenberg.spiegel.de/buch/von-zwanzig-bis-dreissig-4433/15>.

seiner Pflichten jeden Kampf mutig aufnehmend, sei's mit den Rammarbeitern draußen am Kanal, sei's mit hohen Vorgesetzten, so hat er seine Tage verbracht und ist unter Schmerz und Qualen – unter denen auch Zweifel waren, die ich ihm besonders hoch anrechne – wie ein tapferer Streiter gestorben. Er war nicht mein Geschmack, aber ein Gegenstand meiner Hochachtung.“³

Führungskräfte in der Diakonie? – Jede Generation muss wohl wieder neu beantworten, wie es überzeugend gelingen kann, dass die uns anvertrauten Menschen mit ihren Bedürfnissen, Hoffnungen und Fähigkeiten wahrgenommen und so begleitet werden, dass sie die Menschenfreundlichkeit Gottes erfahren können. Die haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden genauso, wie die Menschen mit unterschiedlichen Unterstützungsbedarfen oder in Notlagen, die auf unsere Angebote angewiesen sind.

Denn darum geht es Diakonie mit all ihren Arbeitsgebieten – die Menschenfreundlichkeit Gottes für die aktuell immer unterschiedlicher werdenden Menschen in der gegenwärtigen Gesellschaft erfahrbar werden zu lassen.

Was muss jemand morgen können, der oder die ein Diakonisches Unternehmen leiten will, das solche sozialen Dienstleistungen erbringt?

Um es gleich zu sagen: Ich gehe davon aus, dass die Zeit der „großen zentral gesteuerten diakonischen Pötte“ mit Kommandobrückenstruktur und Topdown-Ansagen und mit ihr auch die Zeit der klassischen „Diakoniekapitäne“ eigentlich vorbei ist. Wie die „echten“ Kapitäne auch werden sie über kurz oder lang höchstwahrscheinlich wegdigitalisiert. „Smartshipping“ erfasst die Seefahrt, und verändert die Aufgaben auch der Seeleute; und die Digitalisierung wird auch das Führen in der Diakonie nachhaltig verändern. Sie verändert die Welt, in der wir leben und arbeiten. Und das rasant. – Kein Grund, sich zu fürchten. Aber ein Grund, sich zu ändern.

Auch die Erwartungen der Menschen an uns verändern sich. Denn nicht nur das BTHG, das den Einzelnen mit seinen Bedarfen und Ressourcen in den Mittelpunkt stellt und an dessen Umsetzung wir arbeiten, drängt unsere Unternehmen, sich zu verändern.

Wir alle sind inzwischen längst gewohnt, dass wir in unserer Individualität passgenau, personalisiert bedient werden. Dass digitale Dienstleister etwa unsere Bedürfnisse und Wünsche immer präziser erfassen und schneller bedienen, sei es mit personalisierter Werbung, dem erstaunlich treffsicheren Musikvorschlag auf Spotify oder dem individuell gestreamten „Fernsehabend“.

Die Digitalisierung individualisiert die Gesellschaft, in der wir leben, konsequent. Und wer über zukünftige Anforderungen von Führungskräften in der Diakonie nachdenkt, muss sich diese Entwicklung mit wachen Augen anschauen: Das sich grundlegend verändernde Umfeld, in dem, wir „dienen und dazwischen gehen“.

Wer heute eine Leitungsaufgabe in der Diakonie übernimmt, muss in diesem Umfeld, in diesen Gewässern zurechtkommen, um noch einmal – und versprochen zum letzten Mal – maritim zu werden: Die Boote müssen zukünftig klein und wendig und sehr unterschiedlich sein: eher Pinne als Kommandobrücke, auch mal sich selbst lenkendes Schnellboot, dann wieder Kajak, vielleicht sogar Tretboot und Einhandsegler, Skiff, Fähre und Binnenschiff. Eine ganze Flotte unterschiedlicher Wasserfahrzeuge. Und wer sie führen will, muss wissen, wo welches Boot wann vom wem gebraucht wird und dafür sorgen, dass die Boote genau dann zugänglich sind, und dass Menschen vor Ort sind, die mit ihnen umgehen können.

Wir müssen wohl in all unseren Angeboten zukünftig noch flexibler, agiler und individueller werden, wenn die Menschen uns weiterhin als zuverlässige und fähige Ansprechpartner erleben können und sollen. Deswegen werden sich auch die Strukturen unserer Arbeit verändern müssen wie unsere Professionalitäten. Weniger vielleicht die Professionalität derer, die am Pflegebett oder in der Beratungsstelle, direkt und ganz analog mit und für die Menschen arbeiten. Umso mehr die Professionalität derer, die die unternehmerischen Rahmenbedingungen gestalten, in denen – religiös gesagt – die Menschenfreundlichkeit Gottes erlebbar werden kann.

³ Ebd.

Anders formuliert: Ich denke, unsere Führungskräfte werden die Konzernstrategien mit ihren mittelfristigen Zielen, Wirtschaftsplänen und komplexen Leitungsstrukturen, die Diakonie gefühlt gerade erst so gut gelernt hat, weiter zu entwickeln und manches wieder zu verlernen haben. Denn die Stichworte der Führung von morgen lauten konsequente Sozialraumorientierung, konsequente personalisierte Orientierung an den Ressourcen und Bedarfen der immer diverseren, also sehr verschiedenen, einzelnen Klienten und Mitarbeitenden in immer diverser werdenden Lebensräumen und konsequente Digitalisierung, also Netzwerkkompetenz und „digital leadership“.

Wir stehen auf diesem Weg keineswegs am Anfang. In den Prozessen der Inklusion haben wir schon viel gelernt und sind immer noch lernende Organisationen: Wir trennen uns von pauschalen Lösungen und lösen die großen komplexen Angebote zu Gunsten individuell differenzierter und sozialraumbezogener Unterstützungsangebote auf. Wir personalisieren unsere Angebote und arbeiten daran, dass Teilhabe für sehr Verschiedene möglich ist.

So werden wir mit unseren Angeboten und Dienstleistungen vom All - in - One - Anbieter zum Teil einer Begleitungskette, eines Netzwerkes mit anderen, das den Menschen mit Beeinträchtigung, im Alter oder in sozialer Not ermöglicht, ihren individuellen Alltag möglichst selbstbestimmt und selbstständig zu leben.

Dieser Ansatz verbindet sich auch mit notwendigen Veränderungen unserer Organisationen. In entsprechend veränderte Organisationsstrukturen und in eine entsprechend veränderte Personalführung: Auch als Vorstände werden wir zu einer Art Dienstleister, zum Ermöglicher für unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Sie sind das Gesicht unserer Einrichtungen in immer kleiner werdenden Einheiten vor Ort. Ihre Zufriedenheit und ihre Kompetenz, ihre Handlungsvarianz und die Angemessenheit ihrer Entscheidungen ist ausschlaggebend für den Erfolg unserer Unternehmen. Wir begleiten und fördern sie bei ihrer beruflichen und biografischen Entwicklung und wollen ermöglichen, dass sie sich mit ihren Ressourcen und Bedarfen verantwortungsvoll in ihren Arbeitsgebieten engagieren und entfalten können. Strategische Personalentwicklung, Personalgewinnung und -bindung wird eine der zentralen Aufgaben werden. Und zwar für jede Führungskraft – nicht nur für die Personalabteilung.

Was muss jemand können, der solchen anspruchsvollen und weitgefächerten Anforderungen gewachsen ist, ein diakonisches Unternehmen mit gut motivierten und hochprofessionell und ethisch verantwortlich handelnden Mitarbeitenden führen soll?

Auch die anderen Themen bleiben vielfältig, die alltäglichen Herausforderungen auch: Sicherung der Finanzierung und der Dienst- und Belegungspläne, Teambuilding und Strategie, Kantinenessen, Weiterbildung, Regelgespräch mit der MAV, Unternehmenskultur und Digitalisierung und all das im dynamischen Rahmen sich ständig verändernder rechtlicher Vorgaben und unsicheren Refinanzierungen.

Das kann zeit - und nervenraubend kleinteilig werden und grundsätzlich: Wird bei uns das Gendersternchen im Jahresbericht verwendet? Wie gestalte ich mit einer überwiegend kirchenfernen Belegschaft die Weihnachtsfeier? Der Diakonie-Spirit, der Geist, der uns von anderen Wohlfahrtsverbänden, sozialen Unternehmungen unterscheiden soll und für den es Raum geben muss, in den Häusern, die wir führen, soll ja erlebbar bleiben.

II.

Werfen wir noch einen Blick auf die Gesellschaft, unseren Resonanzraum. Welche gesellschaftlichen Bedingungen, rechtliche Vorgaben und weltanschaulichen Kämpfe werden das Handeln diakonischer Führungs- oder Leitungskräfte begleiten? Einige Schlaglichter sollen hier reichen.

Wir leben in unruhigen Zeiten. Prominente Denker sprechen von einem Epochenbruch ähnlich dem der Industrialisierung: Deutschland wird mit großer Geschwindigkeit ethnisch, kulturell und religiös vielfältiger.

Die Anzahl der Kirchenmitglieder – Stichwort Freiburger Studie 2060 – wird weiter zurückgehen. Wahrscheinlich werden evangelische Christen in Deutschland eine große Minderheit, in manchen Regionen sind wir schon heute nur eine sehr kleine.

Außerdem wird die Gesellschaft trotz Migration immer älter, sie wird sozial ungleicher und sie wird – siehe oben – digitaler. Das alles wird grundlegende soziale, kulturelle und politische Transformationen nach sich ziehen, die sich auch auf unsere Arbeitsfelder auswirken: Es gibt Menschen, die sagen, es wäre, als würden Buchdruck, Webstuhl, Dampfmaschine und Auto zugleich erfunden.

Was bedeutet dann Arbeit in Zukunft? Wie finanzieren wir mit „new work“ und in einer immer älter werdenden Gesellschaft mit zunehmenden Ungleichheiten den Sozialstaat? Das Gesundheitssystem? In einem immer europäischer werdenden Sozialmarkt? Wie organisieren und finanzieren wir eine sektorenübergreifende und bezahlbare Pflege, die sich an Selbstbestimmung und immer unterschiedlicher werdenden Vorstellungen von einem guten Leben orientiert? Wie gelingt es uns unter solchen Bedingungen möglichst allen eine gleichberechtigte Teilhabe am politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Leben zu ermöglichen? Und wie schaffen wir es, dabei in unseren Einrichtungen auch angemessen auf globale Phänomene wie den Klimawandel zu reagieren? Welche Fähigkeiten müssen wir entwickeln, welche Gewohnheiten verlernen – nicht nur in der Diakonie?

III.

Und was heißt dann unter diesen Bedingungen diakonisches Profil - Diakonie-Spirit? Dieser Geist grundiert alle Führungs-Fragen in der Diakonie: Wie kann Diakonie unter den skizzierten Bedingungen im Markt der sozialen Dienstleister erkennbar evangelischer Wohlfahrtsverband bleiben? Wie kann sie – um es mit den Worten des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) zu sagen – ihr spezifisches „Ethos der Organisation“ wahren und weiterentwickeln? Die Beantwortung auch dieser Frage halte ich für eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte der Diakonie. Ich bin überzeugt, dafür braucht es auch zukünftig diakoniewissenschaftlich und theologisch qualifizierte Vorstände in den diakonischen Unternehmen.

Wir haben längst gelernt, dass der Weg, das Evangelische mit einer Art Bollwerk-Mentalität von fremden Einflüssen abzuschirmen, in eine Sackgasse führt. Wir wissen auch schon länger, dass wir professionell und zugewandt für Menschen in Not arbeiten können, ohne dass evangelische Christen in allen Bereichen tätig sind. Uns ist klar, dass die gesellschaftliche Situation eine kulturelle Öffnung der Diakonie erfordert – und zwar nach innen und nach außen. Der Fachkräftemangel auf der einen Seite, aber eben auch die Tatsache, dass unsere Gesellschaft und damit die Menschen, für die wir da sein wollen, kulturell und religiös vielfältiger werden, bringen neue Anforderungen mit sich.

Doch wenn wir uns aus guten pragmatischen und professionellen Gründen für Kolleginnen und Kollegen öffnen, die konfessionslos oder anders religiös sind, heißt das nicht, dass wir nicht mehr evangelisch sind. Es muss vielmehr darum gehen, mit offenen Türen, dialogisch, bildend feiernd und seelsorglich begleitend, auch unter gewandelten Bedingungen unsere Identität zu wahren.

Wir brauchen in Zeiten von Social Media-Getöse, Fake-News und Misstrauen gegenüber etablierten Institutionen wie „der Kirche“ und der Diakonie glaubwürdige, ausstrahlungsstarke Menschen, die Wege, Verbündete und Formate finden, „das Evangelische“ versteh- und erlebbar zu machen.

Wir müssen auch für Menschen, die unseren Glauben nicht teilen, die Haltungen der Nächsten- und der Feindesliebe so in ein heilsames, tragfähiges Netz im Alltag spannen helfen, dass sie gerne daran mitknüpfen wollen. Ob und wie sich die Gottesliebe erschließt, dürfen wir dann getrost dem Geist Jesu Christi überlassen.

Die veränderte Mitarbeiterrichtlinie, an der wir gerade arbeiten, öffnet die Tür für anders fühlende, denkende, glaubende Personen. Das kirchliche Selbstbestimmungsrecht bietet den grundgesetzlich gewollten Schutzraum, in dem diese Öffnung geschieht. Die Architektur dieses Raumes lassen wir, wie Sie wissen, derzeit vom Bundesverfassungsgericht prüfen und hoffen auf höchstrichterliche Bestätigung im Laufe des kommenden Jahres.

Die Beantwortung der Frage, wie wir in sehr unterschiedlichen Kontexten mit unseren Kolleginnen und Kollegen, die mit uns am Netz der Nächsten- und Feindesliebe knüpfen wollen, das Evangelische bekannt machen, ist heute schon eine wichtige Führungsaufgabe. Noch einmal: ich bin überzeugt, es sollte eine Führungsaufgabe bleiben.

Neben der Öffnung nach innen, steht die Öffnung der Diakonie nach außen. Auch hier ist Netzwerkkompetenz ein Schlüsselwort. Oder Sozialraumorientierung. Das Mega-Thema Kooperation. Als evangelische Diakonie suchen wir andere Partner in der Zivilgesellschaft vor Ort, mit denen wir zusammen mit Klientinnen, Patienten und BewohnerInnen die Ziele einer teilhabegerechten Gesellschaft teilen. Wo das heute schon gelingt, machen wir die allerbesten Erfahrungen. Wenn etwa Wohnungswirtschaft, Kommunalpolitik, freie Wohlfahrt und zivilisierte Religion lernen miteinander zu arbeiten, hat das vor Ort Vorteile für alle.

Dazu brauchen wir mehr Neugier statt Bedenkenträgerei. Mut zum Experiment und die Fähigkeit zur Kommunikation auf Augenhöhe mit den anderen Playern vor Ort. Dann bilden sich neue Allianzen im Interesse der Menschen im konkreten Umfeld, und überkommene Besitzstandswahrung und Konkurrenz wandeln sich – im Interesse der Betroffenen.

Diesen neuen unerschrockenen Geist der netzwerkenden Zusammenarbeit werden wir zukünftig auch intern brauchen. Ich denke an das Verhältnis von unternehmerische Diakonie und Gemeindediakonie. Auch hier gilt: Kooperation ist der Weg. Kirche und Diakonie sollten sich in einer heterogener werdenden Gesellschaft besser vernetzen, wenn sie Kirche und Diakonie mit Zukunft sein und vor Ort „die Relevanz des Evangeliums vor der Kirchentür“ (W. Huber) vernehmbar und erfahrbar machen wollen.

Wenn Kirche und Diakonie in ihren verschiedenen Gestalten als Ausdruck desselben evangelischen Glaubens wahrgenommen werden, als gemeinsame Kraft, die gemeinsam mit anderen Partnern daran arbeiten, dass unsere vielfältige Gesellschaft gerechter und barmherziger wird – dann haben unsere Führungskräfte einen guten Job gemacht.

Ich meine, hier zeichnet sich hier eine neue gesellschaftliche Zukunftsaufgabe der Diakonie ab, sie sollte neben der notwendig individualisierten Ausrichtung ihrer medizinischen, pflegerischen und sozialen Angebote, auch lernen ihren zukünftigen gesellschaftsdiakonischen Auftrag in unserer immer diverser werden Gesellschaft als intermediäre Organisation wahrzunehmen: aus Glauben ermöglichen wir Netzwerke mit Anderen im Interesse der Schwachen. Wir bauen Bücken, bieten Plattformen der Vernetzung. Davon profitieren alle Verschiedenen im Land. Diakonisch inspirierte Netzwerke und Verantwortungsräume ermöglichen Mitgestaltung, Erfahrungen von Selbstwirksamkeit und fördern gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Dabei müssten wir die gewohnten, starren Binnenlogiken des „Wir“ und „Ihr“ überwinden lernen, um den komplexen Anforderungen unserer Zeit passgenau, teilhabeorientiert begegnen zu können. Netzwerkkompetenzen weisen den Weg. Das gilt diakonie- und kirchenintern, das gilt aber auch für die Zusammenarbeit mit den anderen externen Partnern vor Ort. Seien es Sportvereine, Moscheegemeinden oder Unternehmen. Und das gilt natürlich auch, das wissen jetzt alle, wenn es darum geht, gemeinsam auf die globalen Fragen wie Migration oder Klimawandel, nachhaltige und verantwortliche Antworten zu finden.

IV.

Diese Art des netzwerkorientierten, ressourcen- und bedarfsgerechten und Mitarbeiter orientierten Handelns braucht Führungskräfte in der Diakonie mit weitem Horizont, die Chancen erkennen und nutzen, wo andere Probleme sehen; die Partner identifizieren über Gegnerschaften hinweg. Netzwerker reflektieren, was es bedeutet, evangelisch zu sein und suchen gleichzeitig beim atheistischen Bürgermeister von „Der Linken“ einen Partner im Kampf gegen Obdachlosigkeit. Netzwerkerinnen planen gemeinsam mit dem Kirchenkreis die Woche der Diakonie und laden mit dem Quartiersmanagement der Kommune zu einem Barcamp „Altwerden in der City“ im Kino der Innenstadt ein. So gestaltet sich zukünftig Dienen und dazwischen gehen.

So eine Führungskraft mit „weitem Horizont“ macht all das natürlich nicht alleine. Sie braucht Teams vor Ort, denen mit verlässlicher Orientierung ermöglicht wird und die dazu befähigt werden, selbstständig solche Kontakte zu suchen. Die sich ermutigt fühlen, solche Projekte aufzulegen, Fehler zu machen und Erfahrungen zu sammeln; oder zu vertiefen, wie kooperative Lösungsansätze um sich selbstkreisende Alleingänge ersetzen können.

Diese Veränderungsprozesse sind als Begleiterscheinungen der Digitalisierung zu lesen – Vernetzung ist ein Paradigma, zu denen steile Hierarchien und langwierige Abstimmungsprozesse nicht mehr passen wollen. Führungskräfte von morgen werden keine Erlauber und Kontrolleure mehr sein, sondern Ermöglicherinnen, Netzwerker und Motivatorinnen. Im Zeitalter der Kooperation sind sie keine Vorgesetzte im althergebrachten Sinn mehr, sondern eher gute Coaches, Trend- und Talentscouts.

Die guten Führungskräfte von morgen sind heute schon dort zu finden, wo das bereits gelingt. Die Frage ist: Kann man das lernen?

VI.

Ich bin in der Tat sehr zuversichtlich, dass, wer will, lebenslang eine Menge lernen kann.

Ein nützliches Hilfsmittel auf dem Weg zu neuen, fluideren, agileren Strukturen und den Führungskräften, die sie gestalten können, ist der Deutsche Qualitätsrahmen, kurz DQR, mit dem seit 2013 ein umfassendes, bildungsbereichsübergreifendes Profil für in Deutschland erworbene Qualifikationen vorliegt.

Der DQR, die nationale Übersetzung des Europäischen Qualifikationsrahmen, ebnet den Weg für ein Denken „out of the box“. Es ermöglicht den in Deutschland vertrauten Weg der „Berufsabschlussorientierung“ zu verlassen. Das wird nicht nur die deutsche Bildungslandschaft tiefgreifend quasi von innen her verändern, sondern auch den Arbeitsmarkt und die Organisation von Arbeit. Und er wird uns auch in der Diakonie dabei unterstützen, unsere Arbeitsbedingungen von innen her strukturell beweglicher, dynamischer zu gestalten. Von der Kompetenz her zu denken, wird auch helfen, Leitungsaufgaben zu verändern und Führungskräfte zu „entrollen“. Sie also von Ihrer alten Rolle zu befreien und in ermöglichende und ermutigende Trend- und Talentscouts zu verwandeln.

Das Herzstück des DQR ist, wie Sie wissen, die Kompetenzorientierung: Neben den bisher bekannten und etablierten berufsqualifizierenden Abschlüssen werden endlich Lernergebnisse und -kompetenzen berücksichtigt, die „non-formal“ oder „informell“ erworben werden, etwa in Lehrgängen und Weiterbildungen, aber auch im ehrenamtlichen Engagement oder in Traineeprogrammen diakonischer Unternehmen.

In diesem ganzheitlichen Verständnis von Bildung, der Aufwertung und Wertschätzung des lebens- oder Biografie begleitenden Lernens, das sich je nach Lebensphase und Lebensalter in Methodik, Didaktik wie in den Inhalten verändern darf, öffnet sich der Arbeitsmarkt etwa auch für Menschen ohne formalen Abschluss an ganz anderen Orten, in ganz anderen Tätigkeitsfeldern und Gehaltsklassen. Das steht der Diakonie gut an.

Denn Kompetenzorientierung erhöht die Chancen nicht nur für Schulabbrecher, Quereinsteigende, in den Beruf Rückkehrende; für Menschen mit Migrationshintergrund oder Behinderung, die heutzutage oft an zu starren Qualifikationshürden scheitern und deren Erfahrungs- und Wissensschatz der Gesellschaft verloren geht, brach liegt oder nicht ausreichend wertgeschätzt werden.

Nicht nur in Schule, Lehre, Studium lernt der Mensch. Nicht nur ein Abschluss garantiert Qualifikation. Lebenszeit ist Lernzeit – ob Elternzeit oder Ehrenamt, ob überstandene Arbeitslosigkeit oder Krankheit, ob Weiterbildung, berufsbegleitendes Studium oder Hobby – überall können Kompetenzen erworben werden, die sich in ein professionelles Umfeld übersetzen lassen. Das sollte eigentlich selbstverständlich sein, ist es aber in Deutschlands oft überreguliertem, abschlussfixiertem System auch im Jahr sechs nach in Kraft treten des DQR noch zu selten.

Ich bin sicher, solches neues Denken, der DQR und die flächendeckende Einführung der Kompetenzorientierung in der Freien Wohlfahrtspflege werden wichtige Instrumente, um die Persönlichkeiten zu finden und zu halten, die wir als Diakonie brauchen, um in unsere neue Aufgabe als Netzwerk-Ermöglicherin hineinzuwachsen. Mit der Kompetenzorientierung erweitert sich jedenfalls das Feld enorm, in dem wir Menschen finden können, die zu uns passen. Und: Wenn sich die Lernwege, auf denen Menschen zu ihrem Arbeitsplatz kommen, stärker unterscheiden, kann sich auch die Diversität unserer Gesellschaft in unseren Unternehmen heilsam abbilden. Das wird das Gesicht der Unternehmen, Einrichtungen und Verbände verändern:

Denn warum sollen nur ordinierte Pfarrer mit zwei Kirchlichen Examen theologische Vorstände sein können? Sind nicht auch andere Bildungswege denkbar, die für eine solche Aufgabe vielleicht sogar besser qualifizieren? Was spricht dagegen, dass eine Pflegedienstleitung ihre erste Ausbildung in Aleppo gemacht hat? Und warum soll sich der gelernte Tischler, der nach überstandener Krankheit später kaufmännische Qualifikationen erworben hat und sich außerdem seit Jahrzehnten im Ehrenamt bei den Pfadfindern engagiert, nicht in einer Einrichtung der Jugendhilfe in Leitungsverantwortung hereinwachsen?

VII.

Kompetenzorientiert führen heißt, die Menschen, mit denen wir es zu tun haben, in ihren Potenzialen zu sehen und zu fördern. Das geht nicht im Alleingang, dann bleiben die Veränderungen insulär, an das Engagement Einzelner gebunden. Damit das gelingen kann, brauchen die Führungskräfte im Gesamtunternehmen vielmehr eine systematische Umstellung auf Kompetenzorientierung – das hat Auswirkungen von Stellenbeschreibung und Eingruppierung bis hin zur Unternehmenskultur.

Wer mehr darüber wissen will, dem empfehle ich gerne das lesenswerte Buch „Personalarbeit 4.0. Arbeit kompetenzorientiert gestalten“ von Dr. Anett Herrmann, Referentin für Berufliche Bildung und Qualifizierung in sozialen Berufen, in unserem Haus. Hervorgegangen ist es aus ihrem Projekt „Bildungsaufgaben und Strategien des Lebensbegleitenden Lernens zur Förderung der Fachkräfteentwicklung in der Diakonie“.

VIII.

Wenn ich bis hierhin zusammenfasse: Diakonische Unternehmen der nahen Zukunft werden gut vernetzt und kompetenzorientiert arbeiten. Sie sind sozialraumorientiert. Sie bieten als intermediäre Organisationen mit Netzwerkkompetenz gemeinsam mit anderen Partnern der Zivilgesellschaft, Menschen mit Hilfebedarfen oder in Notlagen flexible, passgenaue Angebote, die sich an deren individuellen Bedarfen und Ressourcen orientieren. Auf diese Weise sind sie Glied einer dynamischen und verlässlichen Begleitungskette im Interesse der Schwachen und mit Respekt vor den Stärken. Bei der Diakonie, als lernendem System, arbeiten Menschen in Teams zusammen, die mit hoher Professionalität an einer vielfältigen, teilhabegerechten und barmherzigen Gesellschaft interessiert sind, und das in ihren Arbeitsbereichen umsetzen. Sie sind motiviert von den Werten der Liebe und sind bereit, im Rahmen einer evangelischen Kultur zu arbeiten, die sich auf Jesus Christus beruft.

Was müssen nun Führungskräfte in einem solchen Unternehmen können? Also: nachdem gemeinsam mit den Personaler*innen und Geschäftsführungen und nicht zu Letzt mit allen Mitarbeitenden nachvollziehbare und überprüfbare kompetenzorientierte Verfahren entwickelt wurden, um den gesellschaftlichen Veränderungen begegnen und das Unternehmen zukunftsfähig aufstellen zu können? Was muss jemand mitbringen, der hier erfolgreich arbeiten möchte?

Ich glaube, sie oder er muss auch verzichten können: Auf steile Hierarchien, auf lange Planungshorizonte, auf angestammte Deutungshoheit. Führung in der Form „command & control“ reicht nicht mehr aus. Vielmehr arbeiten erfolgreiche Führungskräfte mit vielen Partnern, in wechselnden Teams, zuhörend, selbst lernend, auf Augenhöhe, dialogisch. Sie wirken – wie gesagt – als Talent- und Trendscouts, als Potenzialentdeckerinnen und Personalentwickler für ihre Teams und ermöglichen lebensbegleitendes Lernen.

Dafür müssen Führungskräfte teilen können: Macht, Verantwortung, Wissen und Erfahrungen. Die Liste lässt sich fortsetzen. Denn dieser Gestaltungsprozess einer prozessbegleitenden Netzwerkdiakonie gelingt nicht über eine nur administrative Perspektive, sondern nur im Miteinander verschiedener Akteure.

Deswegen brauchen Führungskräfte auch zukünftig Empathie und Humor. Geduld, Risikofreude und Fehlertoleranz. Sie müssen ausgezeichnete Kommunikatoren sein. Und natürlich brauchen sie Sach-, Fach- und Ortskenntnis, um ihren Bereich mit seinen Anforderungen und Kompetenzerfordernissen überblicken und gestalten zu können.

VIII.

Ich komme noch einmal auf Theodor Fontane. Dass er 1848/49 in Bethanien angestellt wurde, – ein Reformierter und Revolutionssympathisant

bei der evangelisch ganz anders musikalischen und vor allem königstreuen Diakonie – ist doch ermutigend: kulturelle Öffnung war offenbar damals schon ein Thema – über das nur anders geredet wurde. Und dass dem jungen Apotheker mit seinen Dichterträumen zugetraut wurde, zwei Diakonissen zu Pharmazeutinnen auszubilden, zeigt, dass es erfolgreiche Personalentwicklung und Kompetenzorientierung in der Diakonie schon gab, als niemand wusste, was das ist.

Fontane erinnert sich: „Was Schwester Emmy durch Geist und Energie zwang, erreichte Schwester Aurelie durch stillere Gaben. Auch in diesen stilleren Gaben, wie in aller Liebe, lag etwas Zwingendes, und so ist es denn gekommen, daß beide Damen auf der Diakonissinnenleiter hoch emporgestiegen sind. Beide wurden Oberinnen.“⁴

⁴ Theodor Fontane, Von zwanzig bis dreißig, Kapitel 15.

Der strenge, fromme Pastor Schultz war, scheint's, mit seinen Personalentscheidungen nicht ganz ungeschickt. Und in der Mitte des 19. Jahrhundert war es ja nicht einfacher als heute, gutes Personal und vielversprechende Führungskräfte zu finden. Es gab keine diakonischen Bildungseinrichtungen, man suchte und fand, wenn es gut ging, individuelle Lösungen.

Schultz hatte jedenfalls keine Berührungsängste mit unangepassten Typen, mit unkonventionellen Wegen der Qualifizierung oder mit gebildeten Frauen in Führungspositionen. Er war, scheint's pragmatisch, hatte aber wohl ein Auge für die Potenziale der Menschen, traute ihnen etwas zu und brachte sie zum Lernen und Arbeiten miteinander in Kontakt. Ein guter Netzwerker, nehme ich an, der sich bestimmt mit heißem Herzen an der Zusage Jesu Christi orientierte: „Alle Dinge sind möglich, dem der da glaubt.“ (Mk9,23)

Und wir haben heute völlig andere Möglichkeiten, Menschen zu schulen, die bei uns in Führungsverantwortung gehen: Wir haben heute so viele Lernorte – etwa das IDM, dessen zehnjähriges Jubiläum wir heute feiern. Wir haben auch Evangelische Hochschulen und Akademien, Pastorkollege und Häuser der Stille. Alles Orte des Kompetenzerwerbs für zukünftig Leitende.

Alle diese evangelischen Lernorte gilt es zukünftig noch besser zu vernetzen, und kompetenzorientiert auszurichten. Auch die Ausbildungsverantwortlichen in den Landeskirchen sollten diese Lernlandschaft mitgestalten. Wir brauchen eine attraktive und wechselseitig durchlässigere Bildungslandschaft für die zukünftigen Führungskräfte in diakonischen und in kirchlichen Einrichtungen, die auch unkompliziert Einblicke in die Praxis des jeweils anderen ermöglicht. Die Hospitation der talentierten Vikarin beim Vorstand eines evangelischen Krankenhauses und das Gemeindepraktikum für den Pflegestudenten sollten eine Selbstverständlichkeit sein.

Es gibt so viel Potenzial, das zu aktivieren ist. Die unruhigen Zeiten, in denen wir leben, bieten Chancen für alle, die sie heute schon im Licht christlicher Hoffnung als Landkarten der Möglichkeiten zu lesen verstehen. `Hoffnung ist ins Gelingen verliebt`. Zukünftige Führungskräfte sollten nicht zuletzt eine realistische Selbsteinschätzung besitzen und zugleich solche Zuversicht ausstrahlen.

Ich danke Ihnen.