

Erschienen in:

Benad | Büscher | Krolzik

Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel

Interdisziplinarität, Normativität, Theorie-Praxis-Verbindung

Joerg Schneider

Was Leitung gut macht

Qualifikation und Qualifizierung diakonischer Führungskräfte

Grundlagen, Ziele und Methoden

In meinem empirisch ausgerichteten Beitrag zur diakoniewissenschaftlichen Arbeit des IDM¹ untersuche ich, wie diakonische Führung mit Erfolg wirksam werden kann und *was Leitung gut macht*; was Leitende in der Praxis gut machen, und was geeignet ist, sie so zu qualifizieren, dass sie ihre Führungsaufgaben gut machen können.

Antworten auf diese Fragen ergeben sich aus einer systematischen Analyse des diakonischen Führungsalltags. Um einen Zugangsweg zur Führungspraxis zu erhalten, werden die subjektiven mentalen Abbilder

¹ Institut für Diakoniewissenschaft und DiakonienManagement – IDM – der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel | Hochschule für Kirche und Diakonie

von Leitenden über ihre Führungsaufgaben exploriert. Die idiographisch und konstruktivistisch orientierte *Psychologie der persönlichen Konstrukte* von George A. Kelly² dient dabei als Reflexionsebene für Fragestellung, Methodeneinsatz und Diskussion. Das tägliche diakonische Leitungshandeln steht im Fokus der Untersuchung und die Frage, welches die Merkmale guter und wirksamer diakonischer Führung sind - und schließlich: welchen Beitrag Qualifizierungsmaßnahmen dazu leisten (können).

Meine eigene in vielen Berufsjahren entwickelte subjektive Sicht auf die Führungspraxis ist davon geprägt, dass die Merkmale guter und wirksamer Führung v. a. Dingen mit den personalen Kompetenzen von Führungskräften verknüpft sind. Sie lassen sich in verschiedene Teil-Kompetenzen zergliedern, von denen ich die Sozialkompetenz - einschließlich reflektierter intrinsischer Werte - als Schlüsselfaktor für gute und wirksame Führung erachte.³ Diese Sichtweise bestimmt auch die Richtung meiner zugrundegelegten Hypothesen.

Mit Hilfe von narrativen Experten-Interviews werden die ‚Leitungswelten‘ von 15 diakonischen Führungskräften erkundet, analysiert und detailgenau abgebildet. Dies dient zunächst dazu, Antworten auf die aufgeworfene Frage nach guter diakonischer Führung zu erhalten, im besten Fall aber auch als Empirie-gestützter Beitrag zu einer diakoniewissenschaftlichen Theoriebildung.⁴

Die Untersuchung der Curricula von fünf Studien- und Weiterbildungsgängen zum Sozialmanagement vervollständigt das methodische Vorgehen. Sie werden an den Anforderungen der Führungspraxis gemessen, um ihre Geeignetheit für die Qualifizierung von diakonischen Führungskräften beurteilen zu können.

² Kelly, George Alexander, *Die Psychologie der persönlichen Konstrukte*, Paderborn 1998.

³ Daneben sind Fach- und Methodenkompetenzen unabweisbar notwendig und müssen in jedem Falle hoch ausgeprägt sein. Überdies sind für gute und wirksame Führung auch strukturelle Merkmale wie Organisationsform, Strategie, etc. zu benennen.

⁴ „Aus konstruktivistischer Sicht bedeutet sozialwissenschaftliche Theoriebildung, gewachsene Alltagstheorien und Wirklichkeitsordnungen und vor allem die Beziehungs- und Kommunikationsprozesse, in denen diese Wirklichkeitsordnungen verfertigt und reproduziert werden, mit Hilfe von Sprache zu rekonstruieren und zu explizieren.“ Johannes Rüegg-Stürm, *Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht*, 2003, 75.

Inhalt und Aufbau

In einleitenden theoretischen Abschnitten zur Persönlichkeit und zur Führung werden zunächst die historischen Entwicklungen im jeweiligen Wissenschaftsgebiet nachgezeichnet, ehe abschließend je ein für diese Untersuchung besonders relevantes aktuelles Modell abgebildet wird.

Mit der Darstellung von verschiedenen *Modellen der Persönlichkeit* wird im ersten theoretischen Abschnitt ein wichtiger Diskurs innerhalb der Differentiellen Psychologie nachvollzogen: Ist die Persönlichkeit eines Menschen durch zeit- und situationsstabile Eigenschaften oder durch Interaktionen mit seiner sozialen Umwelt zu erklären? Die Überlegungen von Lothar Laux⁵ repräsentieren schließlich einen aktuellen Blick auf Persönlichkeit. Sein *Modell der Selbstinterpretation* erfährt auf dem Hintergrund aktueller Führungsansätze und bei der Erklärung für gute diakonische Führung eine Spezifizierung.

Im zweiten theoretischen Abschnitt werden zunächst einige einflussreiche historische *Modelle der Führung* skizziert. Dabei wird erkennbar, wie Führungsansätze jeweils von Modellen der Persönlichkeit beeinflusst sind. Ausgehend vom Eigenschaftsmodell der Führung wird auf Ansätze übergeleitet, die konkretes Führungsverhalten zu Führungsstilen zusammenfassen. Die Weiterentwicklung des *Modells der transformationalen Führung* nach James M. Burns wird schließlich als derzeit aktueller Ansatz akzentuiert vorgestellt.⁶ Als maßgeblich für die Wirksamkeit von Führung benennt Burns die erfolgreiche Vermittlung von Werten und Zielen der Führungskraft. Das sollte in den ausgeprägt wertegeleiteten Unternehmen der Diakonie eine hohe Bedeutung haben!

Abbildung 1 stellt die Zusammenhänge der Kapitel und Inhalte im Überblick dar.

⁵ Laux, Lothar, *Persönlichkeitspsychologie*, Stuttgart 2008.

⁶ Burns, James MacGregor, *Leadership*, New York 1978.

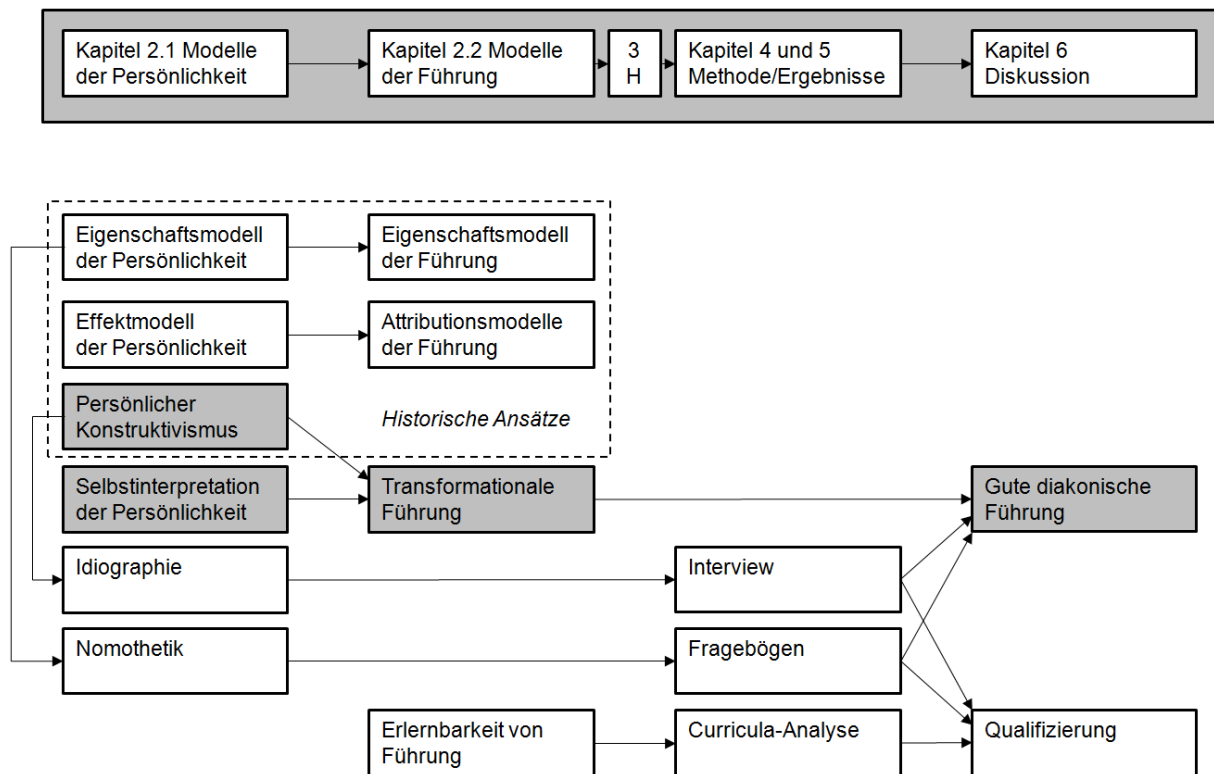


Abbildung 1: Überblick über den Aufbau der Arbeit (Abkürzung: H = Hypothese)

Die Arbeit gliedert sich in mehrere Teile. Im Kapitel 2 werden zunächst die beiden genannten theoretischen Zugänge zum Untersuchungsgegenstand dargelegt. Diese Übersichten münden dann in Kapitel 3, in welchem die Fragestellungen der Untersuchung ausformuliert und nach Haupt- und Nebenfragestellungen systematisiert werden. Kapitel 4 enthält Informationen über die eingesetzten Methoden und die gezogenen Stichproben in den Haupt- und Validierungsuntersuchungen. Kapitel 5 fasst die Ergebnisse zu den Haupt- und Nebenfragestellungen zusammen. Im Kapitel 6 schließlich werden Methoden und Ergebnisse auf dem Hintergrund von Theorie und Fragestellungen diskutiert und bewertet. Es schließt mit einem Ausblick auf die Entwicklung einer diakoniewissenschaftlichen Führungstheorie.

Ergebnisse

Die durch Experten-Interviews und ihre qualitative Inhaltsanalyse gewonnenen Informationen vermitteln ein hinreichend genaues Bild guter diakonischer Führungspraxis: Es wird erkennbar, dass das Management sozialer Dienstleistungen in zweifacher Weise vom Umgang mit Menschen geprägt ist: Man hat es als Leitender mit Mitarbeitenden

und mit Klienten (und ihren Angehörigen) in besonderen Lebenslagen zu tun. Darin unterscheiden sich Führungsaufgaben in Unternehmen der Sozialwirtschaft ganz wesentlich von solchen beispielsweise im produzierenden Gewerbe. Deshalb wird den persönlichen Voraussetzungen und interpersonalen Kompetenzen von Führungskräften in sozialwirtschaftlichen Unternehmen ein besonders hoher Stellenwert beigemessen. Sie erfahren in der Diakonie eine qualitative Erweiterung, weil sich dort die Ansprüche an den Umgang miteinander auf den christlichen Wertekanon beziehen. Deshalb kommt den Werthaltungen und der Spiritualität diakonischer Führungskräfte eine besondere Bedeutung zu. Ungeachtet dessen müssen sie fachlich und methodisch gut qualifiziert sein. Dabei sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse ebenso wichtig wie praktische Managementkompetenzen oder die Expertise im Fachgebiet der zu führenden Einheit. All diese Kompetenzfelder werden als wichtig erachtet, treten in ihrer Bedeutung aber hinter Sozialkompetenzen, Kommunikationsfähigkeiten und reflektierten Werten deutlich zurück.

Ein synoptischer Überblick über die Bildungsinhalte der ausgewählten Studien- und Weiterbildungsgänge resultiert aus einer an den jeweiligen Modulbeschreibungen orientierten Curricula-Analyse. Aus dem Zeitmaß der Module wird auf die inhaltliche Wichtigkeit und Bedeutung der darin behandelten Themen geschlossen. Es zeigt sich auch ohne vertiefende Analyse schon sehr deutlich, welchen hohen Stellenwert die Bildungsträger insbesondere der Vermittlung von Fach- und Methodenwissen beimessen. Zwar finden sich in (fast) allen Bildungsgängen auch Themen zur Sozial- und Kommunikationskompetenz, jedoch nur in sehr eingeschränktem zeitlichem Umfang und mit offenbar untergeordneter Bedeutung.

Vergleicht man die in dieser Untersuchung erhobene Empirie guter diakonischer Führungspraxis (Schwerpunkt bei der Sozial- und Kommunikationskompetenz) mit den Bildungsinhalten zur Qualifizierung von Führungskräften (Schwerpunkt bei der Vermittlung von Fach- und Methodenwissen), so gelangt man zu dem Ergebnis, dass Studien- und Weiterbildungsgänge zwar die Themen der Praxis im Wesentlichen aufgreifen, sie aber mit praxisfernen Prioritäten versehen und ihnen deshalb unangemessene zeitliche Anteile in den Curricula zuordnen.

Dieses Ergebnis der Hauptuntersuchung wird durch eine validierende Untersuchung an einer größeren Stichprobe gestützt. In einer Online-Befragung gaben 121 Führungskräfte diakonischer Unternehmen Einschätzungen zur Relevanz von dreißig verschiedenen Führungsthemen. Dabei gewichteten sie die ‚weichen‘ Führungsthemen höher als Elemente des Fach- und Methodenwissens und bestätigten damit im Wesentlichen die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse – wenn auch weniger signifikant. Die in der Online-Befragung zusätzlich erhobenen Einschätzungen zur eigenen Kompetenz und Beurteilungen der Qualifizierungsangebote unterstreichen, dass die Studien- und Weiterbildungsgänge derzeit eher nicht den Anforderungen der diakonischen Führungspraxis entsprechen.

Schlussfolgerungen

Module zum Auf- und Ausbau von Sozial- und Kommunikationskompetenzen müssen deshalb in die Ausbildungsgänge der Hochschulen und Weiterbildungsstätten integriert und praxisorientiert gestaltet werden. Es werden Vorschläge unterbreitet, mit welchen Methoden die Programme zur Aus- Fort- und Weiterbildung von Führungskräften ergänzt werden können. Sie leiten sich aus den theoretischen Vorüberlegungen dieser Arbeit und aus den Ergebnissen der durchgeführten Untersuchung ab.

Wie auch gezeigt wird, sind nach außen gerichtete Sozialkompetenzen notwendig mit einer nach innen gerichteten Introspektionsfähigkeit verknüpft. Deshalb müssen in die Aus- und Weiterbildungsgänge zum Sozialmanagement ebenso Möglichkeiten und Gelegenheiten zur Selbstreflexion integriert werden, die auch dazu geeignet sein können, die Richtung des weiteren beruflichen Weges zu bestimmen. Damit erweitert sich der Auftrag der Bildungsstätten über die reine Wissens- und Kompetenzvermittlung hinaus dezidiert auf Aspekte einer *„reflektierten Persönlichkeitsbildung.“*⁷ In diesen Zusammenhang

⁷ *„Führung in Kirche und Diakonie ist die Aufgabe der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von komplexen sozialen Systemen. Dies setzt bei der Führung eine systemtheoretische Reflexionsfähigkeit voraus, die eine Reflexionsbereitschaft und -fähigkeit der eigenen Rolle und Kompetenz einschließt.“* Haas, Hanns-Stephan, *„Die Kunst der Führung in Kirche und Diakonie“*, in: Hanns-Stephan Haas/Margot Käßmann (Hg.), *Nächstenliebe in Strukturen. Diakonie in Gemeinde, Unternehmen und Verband*, Hannover 2005, 61.

gehört auch eine Auseinandersetzung mit ethischen Fragen, persönlichen Werten und die Berufswahl antreibenden Motiven.

Literatur

Burns, James MacGregor, *Leadership*, New York 1978.

Haas, Hanns-Stephan, „Die Kunst der Führung in Kirche und Diakonie“, in: Hanns-Stephan Haas/Margot Käßmann (Hg.), *Nächstenliebe in Strukturen. Diakonie in Gemeinde, Unternehmen und Verband*, Hannover 2005.

Kelly, George Alexander, *Die Psychologie der persönlichen Konstrukte*, Paderborn 1998.

Laux, Lothar, *Persönlichkeitspsychologie*, Stuttgart 2008.

Rüegg-Stürm, Johannes, *Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht*, 2003.