

1. Führung in diakonischen Organisationen

„Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens
ist nicht das Kapital oder die Arbeit, sondern die Führung.“
Reinhard Mohn (*1921), dt. Unternehmer u. Stifter (Bertelsmann)

Für den Erfolg eines Unternehmens sind die Führungskräfte und die Art und Weise, wie sie Führung begreifen und umsetzen, die wichtigsten Schlüsselfaktoren. Dabei ist es erst einmal egal, ob es um ein Profit- oder ein Not-for-Profit-Unternehmen, ob es um ein kleines, mittleres oder großes Unternehmen geht.

Was aber ist Führung? Die klassische Definition könnte in etwa folgendermaßen lauten: „Führung ist durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf ein vorgegebenes Ziel.“¹ Für ein modernes Verständnis von Führung scheint diese stark auf das Gegenüber von Führungskraft und Mitarbeitenden – oder, sollte man sagen, auf die hierarchische Position der Führungskraft – setzende Definition etwas zu eng zu sein. Den heute üblichen flacheren Hierarchien und der systemischen Sichtweise von Organisationen werden möglicherweise die folgenden Definitionen von Führungskräften eher gerecht: „Eine Führungskraft ist eine Person, die spürt, dass Veränderung sinnvoll, hilfreich und notwendig ist, und die Verantwortung für diese Veränderung übernimmt.“ Und: „Eine Führungskraft erkennt das Potenzial einer Situation, von Personen oder einer Organisation und trägt alles in ihren Kräften Stehende zur gesunden Entfaltung dieses Potenzials bei.“²

An der unterschiedlichen Sichtweise dieser Definitionen merkt man, dass sich das Verständnis von Führung in unserer Gesellschaft verändert. Führungskräfte in Unternehmen scheinen heute nicht mehr die autoritären Leiter einer Gruppe von Mitarbeitern zu sein, denen sie Ziele vorgeben, die von den Mitarbeitern lediglich umgesetzt werden. Vielmehr haben Führungskräfte heute eine ganze Reihe mehr Handlungsoptionen aber auch -notwendigkeiten als früher. Führen ist auf der einen Seite komplexer geworden, andererseits kommt es heute stärker auf kommunikative und soziale Fähigkeiten an, um effektiv führen zu können. Dieser Wandel im Verständnis von Führung ist sowohl in privatwirtschaftlichen Unternehmen als auch in gemeinnützigen Organisationen wahrzunehmen.

1 Gabler Wirtschaftslexikon zitiert nach: Donders/Hüger 2011, S.23.

2 Donders/Hüger 2011, S.23+24.

Einen weiteren Wandel in Bezug auf das Verständnis von Führung hat es in den letzten etwa 200 Jahren speziell in diakonischen Organisationen gegeben. Dieser Wandel wurde verursacht durch einen Wechsel der Organisations- und Arbeitsformen und einen damit verbundenen Wandel in der Rolle der Führungskräfte in der Diakonie. Diesem Wandel soll im ersten Kapitel dieser Arbeit nachgegangen werden. Damit wird die Grundlage für die Suche nach einem Führungsmodell für diakonische Unternehmen im 21. Jahrhundert gelegt.

1.1. Vom Familienmodell zum Unternehmensbegriff

Alfred Jäger hat in den 1980er Jahren den ersten und als einzigen stilbildenden Ansatz der Reflexion und Gestaltung von Führung großer diakonischer Einrichtungen vorgelegt, indem er das systemische Unternehmensverständnis Hans Ulrichs als Grundlage für die Entwicklung seines Modells diakonischer Unternehmensführung genommen hat.³ Auf diese Weise bekam das St. Galler Managementmodell in der Fassung von Ulrich und seinen Nachfolgern, die das Modell jeweils weiterentwickelten, eine enorme Bekanntheit in der Diakonie in Deutschland. Die Ergebnisse von Jägers Forschungen beeinflussten die Entwicklung zahlreicher diakonischer Unternehmen, die die Anforderungen des zu Ende gehenden 20. Jahrhunderts aufnahmen und ihre Führungsstrukturen in unternehmerische weiterentwickelten.

Jäger macht deutlich, dass es in der Geschichte der Diakonie seit dem 19. Jahrhundert unterschiedliche Formen der Organisation von Führung und Leitung gegeben hat. Er unterscheidet vier verschiedene Führungsmodelle⁴:

- 1) *Das charismatische Führungsmodell:* Die Zeit der „Gründungsväter“ der Diakonie – Wichern, Fliedner, Bodelschwingh, Löhe – in der Mitte des 19. Jahrhunderts war von deren charismatischen Persönlichkeiten geprägt, die dafür sorgten, dass – egal welche Führungsstruktur tatsächlich herrschte – immer der Gründer das Sagen hatte. Die Zielrichtung des Gründers war in der Regel die Bekämpfung der sozialen Not und nicht die Errichtung fester Organisationsstrukturen. Aus diesem Grund konnten selbst bereits errichtete Strukturen und herrschende Führungsmodelle von den charismatischen Führungspersönlichkeiten sofort wieder durchbrochen werden, wenn sie es für nötig befanden.

Gleichzeitig hatte die Führung der Gründerväter immer auch deutlich patriarchalische Züge. Die Gründer wurden als „Patron“ ihrer Einrichtungen und

3 Vgl. Jäger 1993, insbesondere S.159–163; Jäger 2005, S.276–285.

4 Vgl. Jäger 1993, S.76–89; Jäger 2005, S.271–286.

Anstalten verstanden und verstanden sich auch selbst so. Dies hat durchaus auch Parallelen in frühkapitalistischen Industrieunternehmen, deren Besitzer sich ebenfalls als „Patron“ ihres Unternehmens verstanden. „In konservativ-christlichen Kreisen fand das Modell der patriarchalischen Familien-Gemeinschaft (...)“ in den diakonischen Einrichtungen „eine selbstverständliche, theologische Legitimation.“⁵

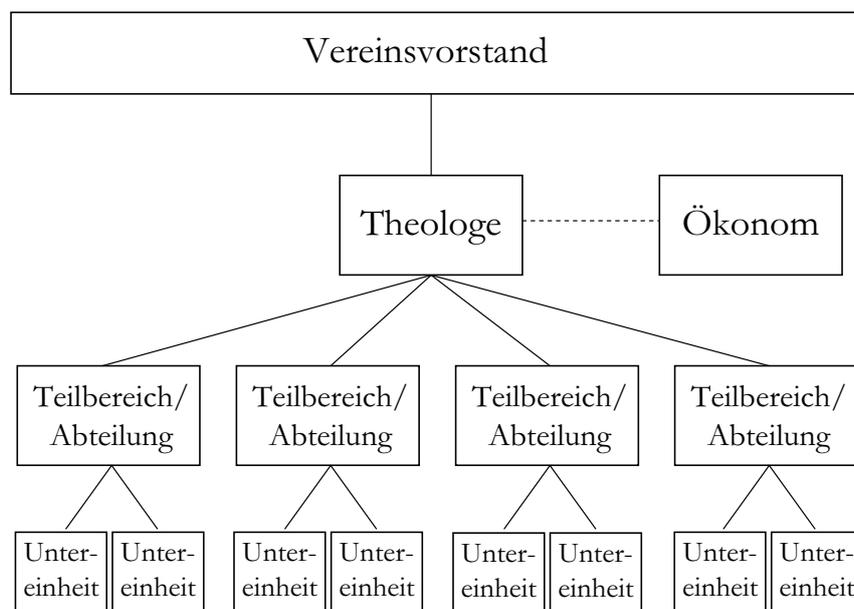


Abbildung 1.1: Das patriarchalische Führungsmodell (nach: A. Jäger)⁶

- 2) *Das patriarchalische Führungsmodell:* In der zweiten, den Gründungsvätern nachfolgende Generation wurde das Charisma des Gründers in der Regel durch eine Ordnung ersetzt und damit das patriarchalische Führungsmodell – das bei den Gründungsvätern schon angelegt war – verfestigt. Durch die Einbettung in eine Ordnung entwickelte sich die Familien-Gemeinschaft weiter zu einer Dienstgemeinschaft, die zwar immer noch Familienstrukturen aufwies, jedoch das große Wachstum dieser Zeit wesentlich besser auffangen konnte. Außerdem wurde „der Steuerungsvorrang der Theologie in der Diakonie (...)“ zur festgeschriebenen Selbstverständlichkeit.“⁷ Der Theologe – auf Einrichtungs-

5 Jäger 1993, S.78.

6 Eigene Darstellung nach: Jäger 1993, S.81.

7 Jäger 1993, S.79.

ebene auch ein Diakon oder eine Diakonisse – war Hausvater und Seelsorger, alle anderen Berufe hatten Dienstfunktion. Die diakonische Arbeit entwickelte sich zum Dienst, wobei klare Weisungsbefugnis von oben nach unten herrschte, also ein autoritärer Führungsstil. Dieses Führungsmodell war das in der Diakonie bis nach dem Zweiten Weltkrieg vorherrschende Modell. In Einzelfällen hielt sich dieses Modell bis in die 1980er Jahre oder sogar bis zum Ende des Jahrhunderts. In den allermeisten Fällen kam es jedoch in den diakonischen Einrichtungen im Zuge der Ausdifferenzierung der Arbeit nach dem Zweiten Weltkrieg zur Ablösung des patriarchalischen Führungsmodells.

- 3) *Das partizipative Führungsmodell:* Nach dem Zweiten Weltkrieg kam es zu einer Ausweitung und Verbreiterung der diakonischen Arbeit und damit auch zu einer Modernisierung und fachlichen Professionalisierung. Neben den Angehörigen geistlicher Gemeinschaften, den Diakonen und Diakonissen, kamen immer mehr auch so genannte „freie Mitarbeiter“ zur Arbeit in diakonische Einrichtungen. Die Berufsausbildungen in sozialen Berufen wurden ausgebaut und professionalisiert. Die diakonischen Anstalten entwickelten sich zu Diakonieunternehmen weiter.

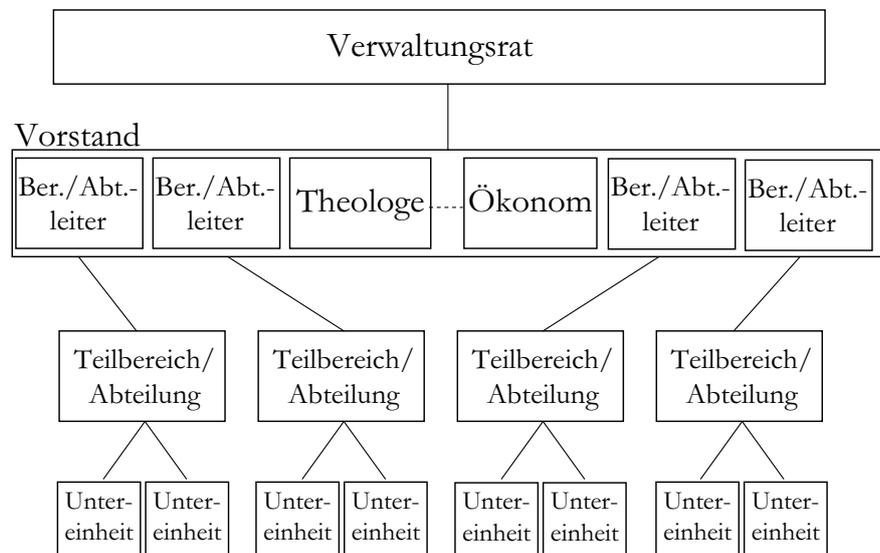


Abbildung 1.2: Das partizipative Führungsmodell (nach: A.Jäger)⁸

8 Eigene Darstellung nach: Jäger 1993, S.81.

Das partizipative Führungsmodell ermöglicht seit den 1970er Jahren in vielen diakonischen Unternehmen die fachlich kompetente, differenzierte Leitung von komplexen Einrichtungen. Das Führungsgremium besteht neben dem leitenden Theologen aus mehreren fachlichen Leitern der Teilbereiche, die mit gleicher Stimme zur Entscheidungsfindung beitragen. Der theologische Leiter ist primus inter pares nach innen und Repräsentant nach außen. Der Ökonom, vorher „nur“ Verwalter, ist ebenfalls Mitglied im Führungsgremium.

Das partizipative Führungsmodell setzt nach Jäger „Wachstum und diakonisches Gedeihen voraus“⁹. Dieses Modell geht davon aus, dass Finanzthemen im kompletten obersten Leitungsgremium keinen zu großen Raum einnehmen. Auf der gesicherten wirtschaftlichen Basis plant das Gremium neue Aktivitäten und Vorstöße und die Steuerung fällt relativ leicht.

An seine Grenzen stößt das Modell nach Einschätzung von Alfred Jäger in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten oder sogar in Krisensituationen. Dazu gehört, dass der theologische Leiter als primus inter pares formal zu wenig Macht hat, um in schwierigen Situationen wirklich schnell reagieren zu können. Die informelle Bedeutung des Ökonomen wird in wirtschaftlich schwierigen Zeiten noch größer und es macht sich stärker bemerkbar, dass die ökonomische Verantwortung Sache der gesamten Führung ist. Gleichzeitig sind die übrigen Mitglieder des Führungsgremiums vor allem Vertreter ihrer Teilbereiche, die, wenn es darauf ankommt, stärker die (Einzel-) Interessen der Teilbereiche vertreten.

- 4) *Das Management-Führungsmodell:* Aus Sicht von Jäger ist wegen dieser Nachteile eine Weiterentwicklung des partizipativen Führungsmodells notwendig. Aus dem eigentlichen Führungsgremium wird ein kleiner, flexibler, aus maximal drei Personen (zum Beispiel Theologe, Ökonom und Fachvertreter) bestehender Kopf gebildet, der direkt dem Kontrollorgan berichtet und die integrale Führung verantwortet. Das Verhältnis zwischen dem Kopf und dem übrigen Führungsgremium ist dynamisch zu sehen. Je wirtschaftlich schwieriger die Lage des Unternehmens ist, desto klarer wird die Weisungsbefugnis des Kopfes ausfallen müssen. Im Sinne einer integralen Leitung ist aber eine ausführliche Beratung von inhaltlichen Entscheidungen im erweiterten Führungsgremium sinnvoll, die auch durch Stabsstellen vorbereitet werden kann.

9 Jäger 1993, S.85.

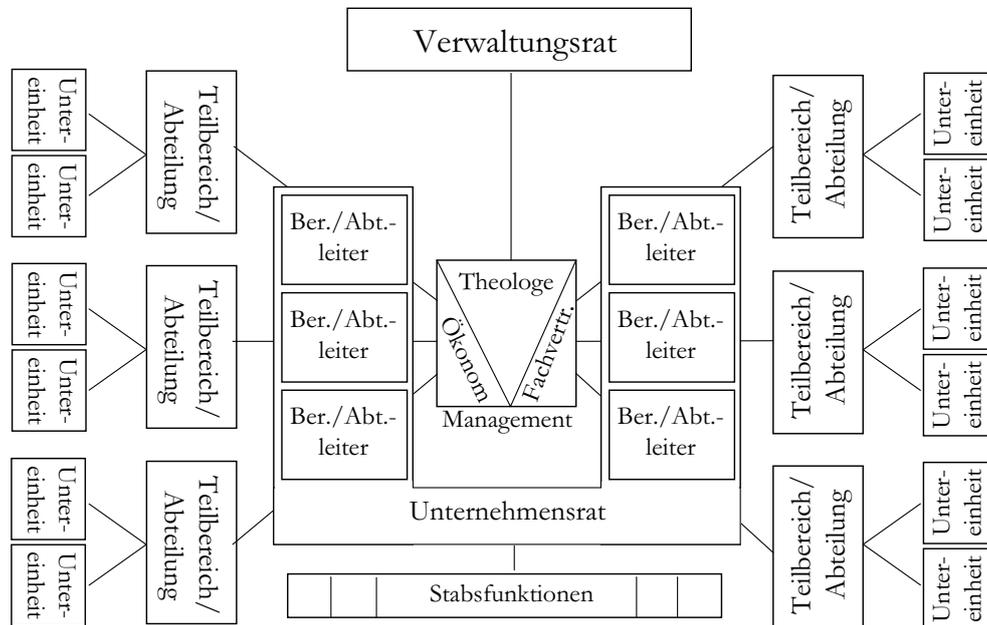


Abbildung 1.3: Das Management-Führungsmodell (nach: A. Jäger)¹⁰

Aus heutiger Sicht kann festgestellt werden, dass es in den meisten diakonischen Unternehmen bis zum Ende des 20. Jahrhunderts zum partizipativen Führungsmodell kam. In einigen Unternehmen wurde – manchmal deutlich, in anderen Fällen auch weniger klar – dieses partizipative Modell im Laufe der Jahre in die von Jäger angedeutete Richtung weiter entwickelt. Faktisch herrscht aber heute ein Nebeneinander von verschiedenen der oben genannten Führungsmodelle in der Diakonie.

Die Ursache für den Wechsel zwischen den verschiedenen Führungsmodellen liegt, wie angedeutet, immer auch an den Veränderungen der Rahmenbedingungen der sozialen Arbeit in Deutschland. Die große Wachstumsphase nach dem Zweiten Weltkrieg war nur unter den Rahmenbedingungen des Kostendeckungsprinzips möglich. Es standen immer genug Ressourcen zur Verfügung, um die Arbeit auszuweiten und zu professionalisieren. Die erhöhte Komplexität durch das Wachstum führte zur Einführung von Unternehmensstrukturen in der Diakonie. Dem Ende des ungebremsten Wachstums und der zunehmenden Ressourcenknappheit ab den 1980er Jahren musste mit einer wirtschaftlich effizienteren Arbeitsweise und -struktur begegnet werden. Und der Öffnung des Sozialmarktes für private Anbieter und Wettbewerbsstrukturen

¹⁰ Eigene Darstellung nach: Jäger 1993, S.87.

in den 1990er Jahren musste auf diakonischer Seite mit einer erhöhten Effizienz und Professionalität im Bereich des Managements und mit einer klareren Profilbildung begegnet werden. Die Frage nach dem Alleinstellungsmerkmal der diakonischen Arbeit kam in den Blick.

Auf Seiten der Organisationsentwicklung gab es in den 1990er Jahren zudem einen Trend großer diakonischer Unternehmen zur Holdingbildung. Dabei wurden in der Regel die fachlichen Teilbereiche als gemeinnützige GmbHs ausgegliedert und in einer übergreifenden Holding wieder zusammen geführt. Neben dem unbestreitbaren Vorteil der Risikobegrenzung wurden die Nachteile einer partizipativen Führungsstruktur („Verselbständigung“ der Teilbereiche, komplexere Entscheidungsfindung, aufwändigere „Bürokratie“) dadurch eher verstärkt.¹¹

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich die Unternehmens- und Führungsstrukturen in der Diakonie bis zum Ende des 20. Jahrhunderts in den meisten Bereichen ausdifferenziert und an die seit den 1990er Jahren veränderten Rahmenbedingungen der sozialen Arbeit in Deutschland angepasst haben. Sie haben sich damit der Notwendigkeit gebeugt, Managementstrukturen einzurichten, die auf der einen Seite die Qualität und auf der anderen Seite die Wirtschaftlichkeit ihrer diakonischen Arbeit sicherstellen sollen. Alle Einrichtungen, die diesen Paradigmenwechsel nicht oder nicht erfolgreich genug bewältigt haben, konnten ihre Arbeit in der Regel nicht fortsetzen.

11 Vgl. dazu: Haas 2012, S.211–223; Jäger 2005, S.281–283.

1.2. Der Wandel in der Rolle von Führungskräften

Die vorgestellte Entwicklung der Führungsstrukturen in diakonischen Unternehmen führte zu einem entsprechenden Wandel in der Rolle der Führungskräfte und in den Anforderungen, denen sie sich gegenübergestellt sahen. Dies betrifft nicht nur die obere (Vorstand) sondern gerade auch die mittlere Führungsebene (in der Regel Einrichtungsleitungen o.ä.).

Traditionell hatten die Führungskräfte auf der mittleren Ebene in der Diakonie in der nach dem Familienprinzip strukturierten Glaubens, Lebens- und Dienstgemeinschaft die Rolle des Hausvaters oder der Hausmutter.¹² Für diese Aufgabe kamen – so weit möglich und verfügbar – vorwiegend Diakone bzw. Diakonissen in Frage. Sie hatten für alle Belange der Mitarbeiter zu sorgen – diese waren ihnen dafür zu striktem Gehorsam verpflichtet. Eine Trennung von Arbeits- und Privatleben gab es nicht. Unter die Fürsorgepflicht fielen insbesondere auch das geistliche Leben, die Aufsicht über die sexuelle Enthaltsamkeit und die Einhaltung der überlieferten Geschlechterrollen.

Durch die enorme Ausbreitung der diakonischen Arbeit im 20. Jahrhundert und speziell seit den 1950er Jahren wurden einerseits zunehmend „freie Kräfte“ als nicht an die geistlichen Gemeinschaften gebundene Mitarbeiter eingestellt, die auf eine Trennung von Arbeits- und Privatleben bestanden. Damit war das Familienprinzip nicht mehr durchzuhalten, wobei an der Besetzung von Leitungsstellen mit Angehörigen der geistlichen Gemeinschaften (Diakone bzw. Diakonissen) in der Regel so lange festgehalten wurde, bis auch für diese Stellen kein geeigneter Nachwuchs mehr vorhanden war. Andererseits kam das Rollenmodell des Hausvaters bzw. der Hausmutter auch noch von anderer Seite unter Druck, weil die Professionalisierung der diakonischen Arbeit zunehmend auch von den Führungskräften eine höhere fachliche Qualifikation verlangte. Oft brachten die als Hausvater bzw. -mutter eingesetzten Diakone und Diakonissen diese aber noch nicht mit – anders als manche ihrer Mitarbeiter.¹³ So wurden dann zunehmend Leitungsstellen auch an fachlich qualifizierte „freie Mitarbeiter“ vergeben. Verstärkt zog ein kooperativer Führungsstil in die Diakonie ein, die „neuen“ Führungskräfte betrachteten sich vor allem als „Teamleitungen“, die das aus verschiedenen Professionen bestehende Team zu moderieren und zu leiten hatten.

12 Vgl. Benad 2007, S.13+14.19.

13 Vgl. Benad 2007, S.28–32.

Ab den 1980er Jahren mussten Führungskräfte in der Diakonie neben den fachlichen Kompetenzen zunehmend auch Managementkompetenzen mitbringen bzw. erwerben. Dies begann mit der Fähigkeit, Qualitätsmanagement einzuführen und einzusetzen, ging weiter mit Mitarbeiterführung und führte schließlich auch dazu, dass zunehmend betriebswirtschaftliche Kompetenzen gefragt waren, da die Führungskräfte Budget- und Personalverantwortung übertragen bekamen.

Heute muss eine Führungskraft in der Diakonie auf der mittleren Ebene eine fachliche Qualifikation in ihrem Arbeitsbereich mitbringen, Fähigkeiten in Betriebswirtschaft (Controlling, Marketing...), Management und Personalführung und, um für das diakonische Profil der Einrichtung sorgen zu können, möglichst noch eine diakonisch-theologische Kompetenz und Qualifikation. Dazu kommen eine Reihe von persönlichen Kompetenzen (kommunikative, personale und soziale Kompetenz) und berufliche Erfahrung in Schlüsselbereichen (EDV, Bau...). Das Profil einer Führungskraft in der Diakonie unterscheidet sich immer weniger von dem einer Führungskraft in einem anders gearteten Unternehmen. Der Gewinnung des Führungskräftenachwuchses und der Führungskräfteentwicklung kommt in diakonischen Unternehmen eine immer größere Bedeutung zu.

Dazu kommt die Frage, wie sich das Profil der Führung in diakonischen Unternehmen steuern lässt, damit eine zielgerichtete und kohärente Personalführung erfolgen kann und nicht zu einem Zufallsprodukt wird. Geschah das Steuern der Führungsarbeit in der Vergangenheit über ein geklärtes Führungsleitbild – das des Hausvaters bzw. der Hausmutter – so muss das Spezifische der diakonischen Führungsarbeit heute speziell herausgearbeitet und kommuniziert werden. Führungskräfte müssen speziell geschult werden und ein regelmäßiges Feedback zu ihrer Führungsarbeit bekommen.

Wegen dieses breiten Anforderungsprofils an diakonische Führungskräfte zu Beginn des 21. Jahrhunderts und um eine effiziente Qualifizierung und Steuerung von Führungskräften in diakonischen Unternehmen zu ermöglichen, ist es notwendig, nach einem die verschiedenen Aspekte integrierenden diakonisch kompatiblen Führungsmodell zu suchen. Dabei sind sowohl diakonische Traditionen und Besonderheiten als auch die Erkenntnisse aus der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion über Unternehmens- und Mitarbeiterführung zu berücksichtigen.

Diese Aufgabenstellung aufnehmend soll in der vorliegenden Arbeit das Führungsmodell „Servant Leadership“ aus den USA vorgestellt (2.1.), in Bezug auf seine diakonische Kompatibilität untersucht (2.2) und anhand des mit der Diakonie gemeinsamen Begriffs des „Dienens“ nach Impulsen des Modells für die Unternehmens- und Mitarbeiterführung in diakonischen Unternehmen gesucht werden (3.1+3.2). Dazu

wird das Modell unternehmensethisch eingeordnet und reflektiert (3.2.4), für die Diakonie weiterentwickelt und konkretisiert (4.1, 4.3, 4.4), und die mögliche Implementierung anhand eines Praxisbeispiels (4.2) und eines neu entwickelten Modells (4.5) reflektiert. In der Zusammenfassung werden dann die Chancen einer Implementierung von „Servant Leadership“ in diakonischen Unternehmen noch einmal insgesamt beleuchtet.