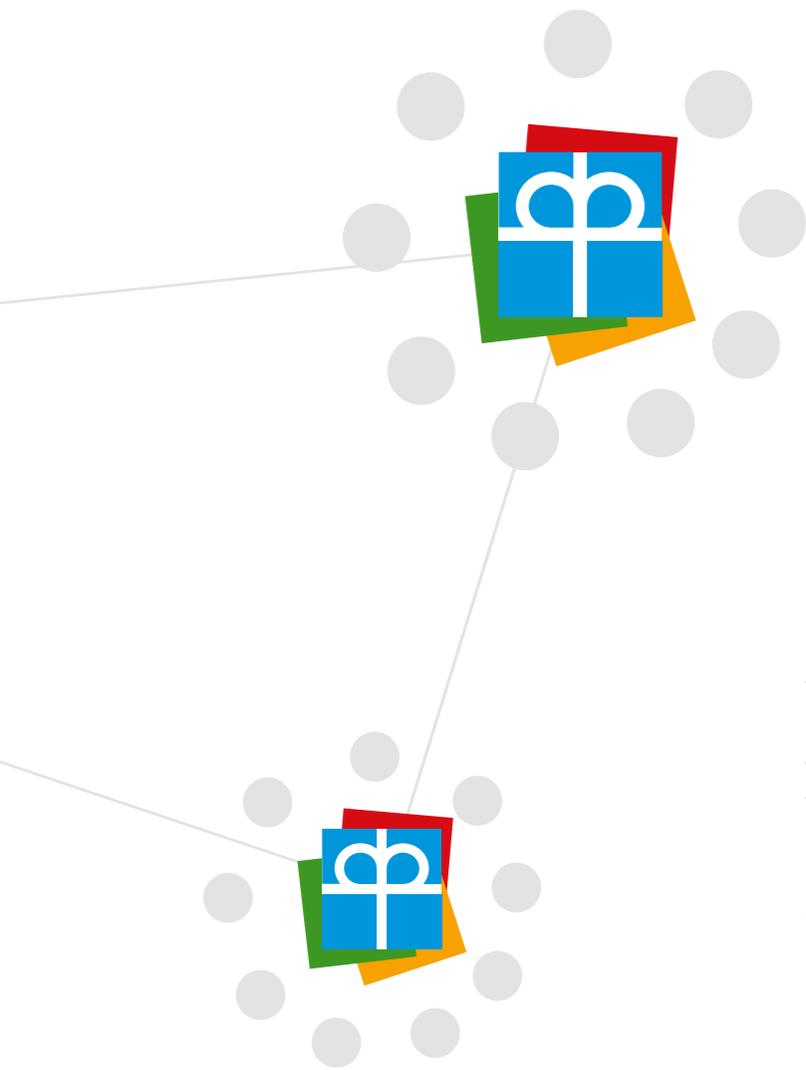


Führungskompendium

für die Dachstiftung Diakonie



Dachstiftung
Diakonie



Dachstiftung Diakonie 2021

Dieses Kompendium ist in der Zusammenarbeit vieler entstanden. Die inhaltliche Verantwortung haben der Übergangskreis und der Kollegiale Führungskreis übernommen, die für die Dachstiftung Diakonie den Transformationsprozess zum kollegial geführten Unternehmen gestalten bzw. verantworten.

V.i.S.d.P

Vorstand der Dachstiftung Diakonie
Hans-Peter Daub, Dr. Jens Rannenberg
Hauptstraße 51
38518 Gifhorn

Redaktion

Dachstiftung Diakonie/ Unternehmenskommunikation
kommunikation@dachstiftung-diakonie.de

Fotos

Nina Feith, Adobe Stock

Gestaltung

agenturimturm, Bremen

Druck

Druckerei Mantow, Hannover

Vorwort	5
Führungsgrundsätze für die Dachstiftung Diakonie	6
I. Was verstehen wir unter Führung?	11
II. In welchen Rollen wird Führung wahrgenommen?	14
III. Welche Kompetenzen brauchen wir für diese Führungsrollen?	21
IV. Auf welche Weise werden Mitarbeitende auf Führungsrollen vorbereitet und darin begleitet?	24
V. Auf dem Weg zum kollegial geführten Unternehmen	27



VORWORT

Liebe Kolleginnen und Kollegen in der Dachstiftung Diakonie, liebe Freund*innen, Kooperationspartner*innen und Interessierte an unserer Arbeit!

Menschen sind erfolgreich, weil sie zusammenarbeiten können. Sie haben Sprache, sie empfinden Verantwortung füreinander, sie teilen Ziele und Hoffnungen, sie werden durch gemeinsame Traditionen motiviert und getragen. So gelingt die Erziehung von Kindern wie die Pflege gebrechlicher Menschen, so entstehen Häuser und Spielfilme, so gewinnt unsere Alltagswelt ihr Gesicht und den Geschmack von Zuhause. Aber dazu braucht es Führungsarbeit. Das ist die spezifische Energie und Fertigkeit, die Zusammenarbeit gelingen lässt. Darum ist es notwendig, wo immer Menschen erfolgreich zusammenarbeiten wollen, über Führung nachzudenken, Führungsarbeit zu beschreiben und zu üben und Verabredungen zu treffen, wie sie geleistet werden kann und soll.

Für die Dachstiftung Diakonie tun wir das in diesem Führungskompendium. Damit ist die Grundidee verbunden, dass alle auf ihre Weise an der notwendigen Führungsarbeit mitwirken können. Als gut organisiertes diakonisches Unternehmen mit engagierten und gut ausgebildeten Führungskräften machen wir uns auf den Weg, ein kollegial geführtes Unternehmen zu werden. Dabei geht es um die Würde und Kompetenz der vielen und um den Willen, wirksam zu sein im Sinn der Menschen, für die wir da sind. Dabei wollen wir einem biblischen Auftrag gerecht werden: Indem wir Führungsarbeit teilen, dienen wir einander so, wie Christus sein Leben in den Dienst der vielen gestellt hat.

Viele haben an diesem Text mitgedacht. Er beschreibt einen Zwischenstand. Darum freuen wir uns weiter auf Rückmeldungen und auf die nächste Auflage, die dann schon wieder einen neuen Stand unserer gemeinsamen Überlegungen darstellen kann.

Schreibt uns eure Gedanken, wir freuen uns auf einen lebendigen Austausch.

Hans-Peter Daub

Hans-Peter Daub
Vorstand der Dachstiftung Diakonie

Jens Rannenberg

Dr. Jens Rannenberg
Vorstand der Dachstiftung Diakonie



Hans-Peter Daub und Dr. Jens Rannenberg

[Wer unter euch groß sein will,
soll den anderen dienen.](#)

Markus 10,43

FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE FÜR DIE DACHSTIFTUNG DIAKONIE¹

Präambel

Die Dachstiftung Diakonie hat in ihrem Leitbild ihr Selbstverständnis, ihre Zielperspektive und ihre Wertehaltung festgehalten. Es gliedert in die drei Leitmotive:

Unser Auftrag – Nächstenliebe leben

Unsere Haltung – achtsam handeln

Unsere Stärke – Kräfte bündeln

Die Umsetzung des Leitbildes hängt wesentlich vom alltäglichen Führungshandeln ab. Dabei verstehen wir unter Führungshandeln bzw. Führungsarbeit alle Tätigkeiten, die darauf zielen, dass Menschen gemeinsam schöpferisch handeln. Führungsarbeit ist der Anteil menschlicher Aktivität, der gezielt Kommunikation ermöglicht und Kooperation organisiert, damit Menschen produktiv und auf gemeinsame Ziele hin zusammenarbeiten. Führungsarbeit wird wahrgenommen einerseits durch Führungskräfte, denen dauerhaft Verantwortung für Mitarbeitende und Ressourcen übertragen wird. Andererseits nehmen alle Mitarbeitenden an der Führungsarbeit in der Dachstiftung Diakonie teil, insofern sie auch selbst Aufgaben und Funktionen übernehmen, die die Zusammenarbeit überhaupt erst ermöglichen. Führungsarbeit ist die aktive Teilhabe an der Möglichkeit, mit anderen zusammen die gemeinsame Wirklichkeit zu verändern und zu gestalten. In den folgenden Grundsätzen halten wir fest, in welchem Geist und mit welchem Selbstverständnis wir in der Dachstiftung Diakonie Führungsrollen wahrnehmen:

¹ Diese Führungsgrundsätze entstanden 2017 in einem intensiven Austausch zwischen Vorstand, Geschäftsführungen und Bereichsleitungen der Dachstiftung Diakonie. Sie wurden im Rahmen eines Führungsdialogs mit etwa hundert weiteren Führungskräften (Einrichtungsleitungen, Regionalleitungen, Pflegedienstleitungen, Schulleitungen, Betriebsleitungen, Bereichsleitungen) diskutiert und weiter modifiziert. Für den Transformationsprozess der Dachstiftung Diakonie wurden sie 2020 noch einmal erweitert und angepasst, um sichtbar zu machen, dass die hier formulierten Grundsätze einen Anspruch für jede Form von Führungsarbeit in der Dachstiftung Diakonie darstellen wollen.

Dem Auftrag verpflichtet – das Ganze sehen

Unser Handeln ist Gottes Auftrag verpflichtet, dass alle Menschen seine Liebe erfahren.

Indem wir Führungsrollen wahrnehmen und Führungsarbeit leisten ...

- ... identifizieren wir uns mit diesem Auftrag und übernehmen dafür Verantwortung, dass der diakonische Auftrag das Organisationshandeln bestimmt.
- ... beobachten und erkennen wir Hilfebedarfe und Entwicklungspotenziale in der Gesellschaft und entwickeln dazu geeignete Angebote.
- ... verstehen wir alle diakonische Arbeit als Assistenz, die dem ganzen Menschen gilt.
- ... setzen wir uns dafür ein, dass Menschen unabhängig von ihrer Herkunft, Religion und Überzeugung Begleitung und Unterstützung erfahren. Auch gesellschaftliche Trends oder Refinanzierungsbedingungen sind für uns kein Maßstab dafür, was sie ihrer Menschenwürde entsprechend brauchen.
- ... sorgen wir für eine wertschätzende und nicht diskriminierende Kommunikation.
- ... setzen wir uns für ein nachhaltiges Wachstum diakonischer Arbeit ein. Dafür integrieren wir in unserem Handeln Wirtschaftlichkeit, soziale Kompetenz, ökologisches Bewusstsein und hohe Fachlichkeit.
- ... suchen wir die Zusammenarbeit mit anderen in Kirche, Gesellschaft, Verwaltung und Politik. Wir gehen auf andere zu und suchen aktiv nach Kooperationsmöglichkeiten im Sinne gemeinsamer Ziele.



Man muss mit allem rechnen,
auch mit dem Guten.

Redensart



Ziele erreichen – Ergebnisse bewirken

Als diakonisches Unternehmen zählen für uns konkrete Ergebnisse: Dienst- und Hilfeleistungen, die von den Menschen, denen sie gelten, als nützlich und wertvoll empfunden werden.

Führungsarbeit nehmen wir darum so wahr, dass wir ...

- ... grundsätzlich unter Einbeziehung der Menschen arbeiten, denen die diakonische Arbeit gilt und ihnen Formen der Beteiligung ermöglichen.
- ... für klare Zielstellungen sorgen, die gemeinsam mit den Beteiligten vereinbart und erreicht werden.
- ... Umwelt- und Umfeldveränderungen wie auch Veränderungen in der eigenen Organisation aufmerksam wahrnehmen und zeitnah sowie angemessen reagieren.
- ... bewusst Verantwortung übernehmen, verlässlich und ehrlich sind und mit den uns anvertrauten Ressourcen achtsam und sparsam umgehen.
- ... sichtbar werden lassen, wie Menschen zum Erfolg der Arbeit beitragen und uns auch am Gelingen anderer freuen.

Zusammenarbeit fördern

Wir sind davon überzeugt, dass Gott allen Menschen Fähigkeiten und Begabungen geschenkt hat und dass Führungsarbeit auch genau darin besteht, die Fähigkeiten der Menschen zu sehen, ihnen Raum zu geben und die Zusammenarbeit zu fördern.

In unserer Führungsarbeit ...

- ... sehen und hören wir mit Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Empathie.
- ... sorgen wir für gute Information und Transparenz über Ziele, Aufgabenstellungen, Abläufe und Ergebnisse.
- ... unterstützen wir einander und engagieren uns dafür, dass Aufgaben verständlich werden und Lösungen erreichbar sind.
- ... schenken wir Vertrauen und ermutigen immer auch andere, Verantwortung zu übernehmen. Wir fördern das wechselseitige Feedback und geben Raum für Weiterentwicklung und Wachstum.

Es kommt auf das gegenseitige Vertrauen an.

Fredmund Malik



... reagieren wir auf Konflikte. Wir suchen und ermöglichen den direkten Kontakt, helfen, dass hinter den Standpunkten Interessen sichtbar werden. Wir regen zum Perspektivwechsel an und setzen uns für Lösungen ein, die dem gemeinsamen Auftrag gerecht werden.

... wissen wir um die Fehlbarkeit des Menschen und unseres eigenen Tuns. Wir kümmern uns um eine Atmosphäre, in der Fehler benannt werden und wir gemeinsam aus ihnen lernen können.

Vorbild sein

Wir wissen, dass alle, die Führungsaufgaben wahrnehmen, besonders in den Blick rücken. Es kommt auf die persönliche Haltung an, das eigene Beispiel wirkt. Darum, wo immer wir Führungsarbeit leisten ...

- ... sind wir uns unserer Rolle und Wirkung bewusst und achten auf die Übereinstimmung von beruflichem Auftrag, hohen fachlichen Ansprüchen und persönlichem Auftreten.
- ... reflektieren und verbessern wir unser Führungshandeln durch regelmäßiges Feedback.
- ... nehmen wir uns selbst als Person zurück und vermeiden Eitelkeiten.
- ... führen wir gesundheitsorientiert, indem wir Belastungsgrenzen bei uns und bei anderen erkennen und beachten.
- ... fördern wir Kritik, hinterfragen Bestehendes und schenken neuen Ideen unsere Aufmerksamkeit. Wir motivieren uns und andere durch Wertschätzung.
- ... sind wir bereit, unternehmerisch zu handeln, die damit verbundenen Risiken zu tragen und das eigene Handeln auch gegenüber anderen zu verantworten.
- ... sind wir bereit, über unsere eigene Zeit hinauszudenken und sind darauf vorbereitet, eigene Verantwortung auch wieder in andere Hände zu legen.
- ... wissen wir uns selbst in Gott geborgen und ermutigen uns und andere zum Vertrauen auf ihn.





Die Dachstiftung Diakonie befindet sich in einem Transformationsprozess zu einem kollegial geführten Unternehmen. Das hat erhebliche Auswirkungen auch auf die Wahrnehmung von Führungsaufgaben. Vorgegebene Rollen verändern sich, neue kommen hinzu. Das Führungskompendium gibt einen Überblick, in welchem Verständnis und auf welche Weise Führung in der Dachstiftung Diakonie wahrgenommen wird. Beschrieben wird der bis jetzt erreichte Zwischenstand.

I. WAS VERSTEHEN WIR UNTER FÜHRUNG?

„Alle Menschen sind Geschöpfe und Ebenbild Gottes. Sie verfügen über Begabungen und Stärken. Beides wollen wir bei anderen und uns selbst entdecken und fördern.“

(Leitbild der Dachstiftung Diakonie)

Als Gottes Geschöpfe sind Menschen kreativ. Sie sichern nicht nur gemeinsam ihr Überleben – sie gestalten ihre Welt. In diesem fortwährenden Prozess wollen Menschen sich als selbstwirksam erfahren. Das ist ein Grundbedürfnis. Sie sind Autor*innen ihres Lebens. Und zugleich sind Menschen soziale Wesen. Der Prozess der Kreation gelingt nur im Zusammenwirken mit anderen. Kommunikation und Kooperation machen den Menschen aus.

Führungsarbeit nennen wir alle Tätigkeiten, die darauf zielen, dass Menschen gemeinsam schöpferisch handeln. Führungsarbeit ist der Anteil menschlicher Aktivität, der gezielt Kommunikation ermöglicht und Kooperation organisiert, damit Menschen produktiv und auf gemeinsame Ziele hin zusammenarbeiten.

Wo Menschen über einen längeren Zeitraum hinweg zusammenwirken und eine Gruppe bilden, ist Führungsarbeit eine Voraussetzung des Gelingens, sie muss organisiert und zugeordnet werden. Dabei lassen sich verschiedene Teilaufgaben unterscheiden.

Macht entspricht der Fähigkeit, [...] sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln.

Hannah Arendt



Führungsarbeit umfasst dabei im Wesentlichen die folgenden Teilaufgaben:

1. Kommunikation ermöglichen und Zusammenhalt herbeiführen. Dazu gehört insbesondere auch, die Zugehörigkeit der Einzelnen sicherzustellen und zu stärken.
2. Für die gemeinsame Arbeit Ziele gewinnen und sie anpassen bzw. sich in Ziele einstimmen, die in einem größeren Zusammenhang formuliert und entschieden wurden.
3. Dafür sorgen, dass der Nutzen des gemeinsamen Tuns klar und sichtbar wird.
4. Aus dem Nutzen für andere auch den Organisationsnutzen gewinnen, d. h. Leistungen und Preise definieren und durch Wertschöpfung die Zukunft der Organisation ermöglichen.
5. Prozesse so ordnen und gestalten, dass Aufgaben in einer sinnvollen und für die Adressat*innen und die Unternehmensgruppe der Dachstiftung Diakonie gleichermaßen effizienten Weise erfüllt werden können.
6. Ergebnisse festhalten und würdigen. Menschen in ihrer Wirksamkeit sichtbar werden lassen.
7. Reflektieren, gegenseitig Feedback geben, Lernen und Entwicklung ermöglichen und anregen.
8. Die Organisation sichtbar machen und mit ihren Leistungen, Kompetenzen und Potenzialen nach außen vertreten.
9. Zusammenarbeit über die eigene Organisation hinaus anregen und die Wirksamkeit erhöhen.

In diesem Verständnis ist Führung darum kein Status und auch kein ausschließlicher Beruf. Sie ist eine Funktion, durch die die gemeinsame Wirksamkeit ermöglicht bzw. erhöht wird. Sie entspricht in einem doppelten Sinn einem menschlichen Grundbedürfnis: dem Willen und der Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten und gemeinsam Nutzen zu schaffen, genauso wie dem Willen und der Fähigkeit, auch mit den eigenen Kompetenzen an der Erfüllung dieser Funktion mitzuwirken. Menschen wachsen in gut geführten Situationen und sie wachsen durch die Möglichkeit, selbst an guter Führung mitzuwirken.



II. IN WELCHEN ROLLEN WIRD FÜHRUNG WAHrgENOMMEN?

Zu unterscheiden sind zwei grundsätzlich verschiedene Formen von Führungsrollen nach der Art ihrer Legitimierung:

1. Hierarchisch begründete Führungsrollen ...

... die sich aus gesetzlichen Vorgaben sowie tradierten Formen des Organisationsaufbaus herleiten. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie dazu ausgewählten Personen vorbehalten sind. Ihnen werden mit der Übertragung der Führungsrolle bestimmte Weisungsbefugnisse und Budgetverantwortung übertragen. Hierarchisch begründete Rollen sind einerseits gesetzlich vorgegebene Führungs- und Vorgesetztenfunktionen, andererseits funktional begründete Rollen. Sie bündeln Führungsaufgaben, die sich aus dem Organisationsaufbau ableiten.

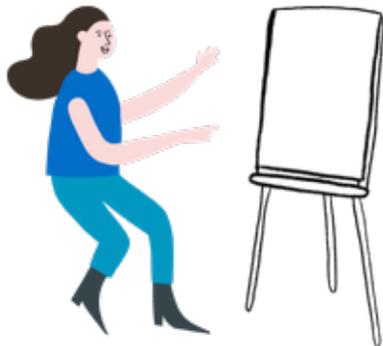
Wenn die Arbeit guter Führung geschieht, sagen die Leute: Das haben wir selbst gemacht.

Laotse

2. Führungsaufgaben nach dem Modell kollegialer Führung ...

... die grundsätzlich jedem Organisationsmitglied offen stehen. In der Regel werden sie auf Zeit und durch kollegiale Verfahren der Rollenwahl vergeben bzw. selbst „gezogen“. Die mit einer Rolle verbundenen Befugnisse und Verantwortlichkeiten werden im Prozess der Rollenvergabe kollegial bestimmt.

In der Dachstiftung Diakonie wird Führung gegenwärtig in den folgenden Rollen wahrgenommen. Angegeben ist jeweils auch, durch wen und auf welche Weise die Rollenzuordnung erfolgt.



1. Hierarchisch begründete Führung

a) gesetzlich geforderte Führungsrollen

Stiftungsvorstand gem. § 81 Abs. 1 Nr. 5 BGB

Die Berufung erfolgt durch den ebenfalls gesetzlich vorgegebenen Stiftungsrat bzw. Aufsichtsrat entsprechend der Stiftungssatzung. Sie ist zeitlich auf 5 Jahre befristet. Wiederberufung ist möglich. Das Aufsichtsgremium seinerseits vergibt seine Rollen in der Regel durch Kooptation.

Geschäftsführer*innen gemäß GmbH-Gesetz

Nach GmbH-Gesetz wird eine Gesellschaft notwendig durch mindestens eine natürliche Person repräsentiert und geleitet. Sie hat Organstellung. Ihre Berufung erfolgt durch die Gesellschafterversammlung. Die Dachstiftung Diakonie als (Mehrheits-)Gesellschafterin wird durch den Vorstand vertreten. Insofern erfolgt die Berufung von Geschäftsführungen faktisch durch den Vorstand und ist zeitlich jeweils befristet. Wiederberufung ist möglich. Die Kompetenzen der Geschäftsführungen werden neben den gesetzlichen Normen insbesondere durch eine Geschäftsordnung geregelt, die ebenfalls die Gesellschafterversammlung beschließt.



Leitungsfunktionen nach den Bestimmungen der Sozialgesetzbücher oder anderer einschlägiger Gesetzesnormen (z. B. Schulgesetz)

In den Gesellschaften der Dachstiftung Diakonie findet sich eine Vielzahl von weiteren gesetzlich geforderten Führungsrollen, die mit definierter Weisungsbefugnis und Budgetverantwortung ausgestaltet sind: Einrichtungsleitungen, Pflegedienstleitungen, Schulleitungen u. a.

Dass gesetzlich geforderte Führungsrollen den fachlichen Vorgaben entsprechend besetzt sind, liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung nach der Maßgabe der für sie gültigen Geschäftsordnung.



b) funktional begründete Führungsrollen

Bereichsleitungen der Zentralbereiche der Dachstiftung

Die Dachstiftung Diakonie bietet als Holdingstiftung folgende zentrale Dienste, die jeweils als Bereiche organisiert sind und durch Bereichsleitungen geführt werden:

- Betriebswirtschaft
- Personalservice
- Theologische Unternehmensentwicklung
- Unternehmenskommunikation mit historischer Kommunikation und Fundraising

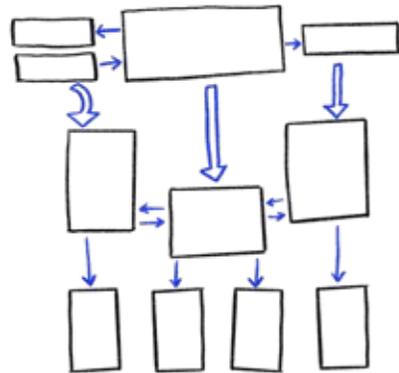
Die Besetzung der Bereichsleitungen in der Dachstiftung Diakonie erfolgt in der Verantwortung des Vorstandes.

Führungskräfte mittlerer Führungsebenen

In den großen Gesellschaften und Bereichen wird die Leitung durch eine weitere Zwischenebene unterstützt. Das ist insbesondere in den folgenden Gesellschaften und Bereichen der Fall:

- Jugendhilfe und Wohnungsnotfallhilfe: Regionalleitungen sowie pädagogische Leitungen, die definierte Aufgaben der Geschäftsführung für bestimmte Regionen und Einheiten wahrnehmen und dafür auch Budget- und Personalverantwortung übernehmen
- Betriebswirtschaft und Personalservice: Leitung Rechnungswesen, Einkauf, Leistungsabrechnung sowie Entgeltabrechnung
- Projektmanager*innen: Zusätzlich zu den auf Dauer vergebenen hierarchisch begründeten Führungsrollen vergeben Führungskräfte auch regelmäßig Projektaufträge und delegieren dafür an Mitarbeitende Budget- und ggfls. auch Personalverantwortung

Die Besetzung der Führungspositionen der mittleren Führungsebene erfolgt in der Verantwortung der entsprechenden Bereichsleitung bzw. Geschäftsführung.



2. Kollegial begründete Führung

Der Ansatz kollegialer Führung geht davon aus, dass Führung kollegial verantwortet und unter den Organisationsmitgliedern nach Methoden der kollegialen Rollenwahl verteilt wird. Dafür wird die Organisation als Kreisorganisation strukturiert, in der Kreise (Teams mit bis zu ca. 12 Mitgliedern) definierte Aufgaben selbstverantwortlich wahrnehmen. Unter den Kreismitgliedern sind Führungsaufgaben prinzipiell frei definierbar und vielfältig teilbar. Das Modell kollegialer Führung gibt dafür wichtige Hilfestellungen, indem es bestimmte Rollen vorgibt.

Fach- und Fallentscheider*in
übernimmt im Auftrag und nach Vorgaben des Kreises situativ Entscheidungen.



FACH- UND FALLENTSCHEIDER

Zeitwächter*in
achtet auf die Einhaltung vereinbarter Zeiten.



ZEITWÄCHTER*IN

Repräsentant*in
repräsentiert einen Kreis in einem anderen und vertritt dort dessen Interessen.



REPRÄSENTANT*IN

Gastgeber*in
sorgt für die Arbeitsfähigkeit des Kreises, indem durch sie/ihn Zeiten, Orte, äußere Rahmenbedingungen und alle Rollen geklärt werden.



GASTGEBER*IN

Lernbegleiter*in
sorgt für die Weiterentwicklung des Kreises, indem regelmäßig Feedback und Retrospektiven angeregt und durchgeführt werden.



LERNBEGLEITER*IN

Dokumentar*in
stellt sicher, dass alle für die Arbeitsfähigkeit notwendigen Informationen, vor allem getroffene Entscheidungen, allen Kreismitgliedern zugänglich sind.



DOKUMENTAR*IN

Kreisökonom*in
behält die ökonomische Basis und die zu erreichenden Ziele nach Kennzahlen im Blick und spiegelt sie in den Kreis zurück.



KREISÖKONOM*IN

Moderator*in
moderiert Arbeitstreffen in Präsenz und virtuell.



MODERATOR*IN

Verbinder*in
ist Mitglied in mehreren Kreisen und ist beauftragt, die Verbindung durch eine abgestimmte und wechselseitige Information sicherzustellen.



VERBINDER*IN



Die Besetzung der kollegial begründeten Führungsrollen erfolgt durch folgende Verfahren:

Aus der Mitte wählen:

Jede/r, die/der die Rolle übernehmen möchte, geht in die Mitte. Die Kandidat*innen in der Mitte einigen sich, wer von ihnen die Rolle übernimmt.

(vgl. *Werkstatt für kollegiale Führung, Bernd Oestereich, <https://kollegiale-fuehrung.de>, Aus der Mitte wählen, Version 03.09.2019*)

Kollegiale Rollenwahl:

Rolleninhaber*in wird aus dem Kreis vorgeschlagen, es erfolgen zwei Vorschlagsrunden. Anschließend erfolgt eine offene Auswertung per Mehrheitswahl, Widerstandsabfrage oder soziokratisch (vgl. *Werkstatt für kollegiale Führung, Bernd Oestereich, <https://kollegiale-fuehrung.de>, Kollegiale Rollenwahl, Version 03.09.2019*)

Führung ist zu wichtig,
um sie nur Führungskräften
zu überlassen.

Bernd Oestereich und Claudia Schröder



III. WELCHE KOMPETENZEN BRAUCHEN WIR FÜR DIESE FÜHRUNGSROLLEN?



Um zu jeder Zeit situationsadäquat Führungsarbeit leisten zu können, werden verschiedene Fähigkeiten benötigt. Diese Fähigkeiten lassen sich in vier Kompetenzfeldern abbilden: Systemkompetenz, Handlungskompetenz, Sozialkompetenz und Persönlichkeitskompetenz.

In der Dachstiftung Diakonie sind auf der Grundlage der Führungsgrundsätze die folgenden Kompetenzen maßgeblich:

Systemkompetenz

- diakonisches Grundverständnis
- strategisches Geschäftsverständnis
- vernetztes Handeln

Handlungskompetenz

- Partizipation
- Veränderungsfähigkeit
- Verantwortung und Verlässlichkeit
- Wissen um die wichtigsten Methoden der kollegial geteilten Führungsarbeit

Sozialkompetenz

- Raum und Anregung für die Entwicklung von Menschen und Gruppen
- Kommunikation
- Konfliktfähigkeit
- Fähigkeit, entwicklungsorientiertes Feedback zu geben und zu nehmen

Persönlichkeitskompetenz

- Selbstreflexion
- Vorbild
- Resilienz



Diese Kompetenzmatrix beschreibt die Erwartung, die an die hierarchisch begründeten Führungsrollen in der Dachstiftung Diakonie gerichtet werden. Zugleich zeigt sie einen Entwicklungshorizont für alle, die Führungsarbeit wahrnehmen – auch in kollegial begründeten Rollen.

Die Führungskräfte, die hierarchisch begründete Führungsrollen wahrnehmen, sind gehalten, die eigene Führungskompetenz im Sinn der Transformation zu einem kollegial geführten Unternehmen gezielt einzusetzen. Das betrifft die beschriebenen Kompetenzfelder in der folgenden Weise:

1. **Systemkompetenz** ist die Fähigkeit, die Gesamtorganisation von ihrem Daseinszweck her zu verstehen. Entsprechend wird sie von außen nach innen geführt: Letztlich entscheiden die Kund*innen bzw. die Adressat*innen, für die die Organisation da ist. Dagegen erfolgt die Wertbildung in der genau umgekehrten Richtung: Von innen nach außen wird Wert gebildet. Nachgelagerte bzw. in der Organisation innen liegende Rollen und Funktionen erbringen einen Wert für jeweils äußere Rollen und Funktionen, der letztlich für die Adressat*innen und Kund*innen gebildet wird.



2. **Handlungskompetenz** ist im kollegial geführten Unternehmen die Fähigkeit, Methoden kollegialer Führung zu kennen und anzuwenden.
3. Die **soziale Kompetenz** umfasst insbesondere die Fähigkeit, durch eine Delegation von Verantwortungen und Befugnissen anderen Menschen Raum für Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu geben und loszulassen. Das geschieht in Form eines „Verantwortungs-Dialogs“. Hier wird die Brücke zwischen der hierarchischen „Erlaubnis“ und der tatsächlich vom Team übernommenen kollegial geteilten Führungsarbeit überschritten. Den inhaltlichen und methodischen Rahmen dafür beschreibt die sogenannte „Kontextbrücke“ (vgl. Oestereich/Schröder, *Agile Organisationsentwicklung* S. 58) sowie die Delegationsmatrix (a.a.O., S. 57).
4. Die **Persönlichkeitskompetenz** erweist sich in der Bereitschaft, sich auch selbst führen zu lassen sowie sich Feedback und Retrospektiven offen zu stellen.

Kollegiale Führung bedeutet, dass die Kompetenzen, die zur Wahrnehmung von Führungsarbeit in kollegial vereinbarten Rollen nicht hierarchisch überprüft wird. Vielmehr werden im Zug der Rollenwahl die Aufgaben und dazu notwendige Voraussetzungen möglichst genau beschrieben. Auf dieser Grundlage „ziehen“ sich Kreismitglieder Rollen und werden durch den Kreis dazu mandatiert.

Auf diese Weise wachsen Menschen in neue Rollen und entwickeln Kompetenzen, die sie sich in einem anderen Kontext möglicherweise nicht zugetraut haben. Darüber hinaus bietet die Dachstiftung Diakonie ein Anregungsklima zur persönlichen Weiterentwicklung sowie entsprechende Schulungs- und Fortbildungsangebote (vgl. a. Kapitel IV).





IV. AUF WELCHE WEISE WERDEN MITARBEITENDE AUF FÜHRUNGSROLLEN VORBEREITET UND DARIN BEGLEITET?

Coaching, Supervision, kollegiale Beratung

... sind personen- oder teamorientierte Beratungs- und Unterstützungsformate. Sie helfen dabei, eigene Lösungsansätze, Handlungsoptionen und Ressourcen zu erkennen und zu entwickeln.

Potenzialanalyse

... ist ein Instrument der Personalauswahl und -entwicklung. Der Potenzialfragebogen dient der Kompetenzeinschätzung hinsichtlich der Eignung für bestimmte Aufgaben im Unternehmen und einer weiteren beruflichen Entwicklung.

Orientierungsworkshop Führung

... gibt einen Überblick zum Führungsverständnis in der Dachstiftung Diakonie. Grundlage ist das Führungskompendium. (1-2 x jährlich)

Kompass DD

... ist ein internes Trainingsprogramm für Fachkräfte und Projektverantwortliche. Es vermittelt in sechs Modulen eine Orientierung über unternehmerische Rahmenbedingungen in der Dachstiftung Diakonie, stärkt eigene Kompetenzen und ermöglicht neue Netzwerke. (jährlich)

Lernbegleiter*innen und Moderator*innen-Ausbildung

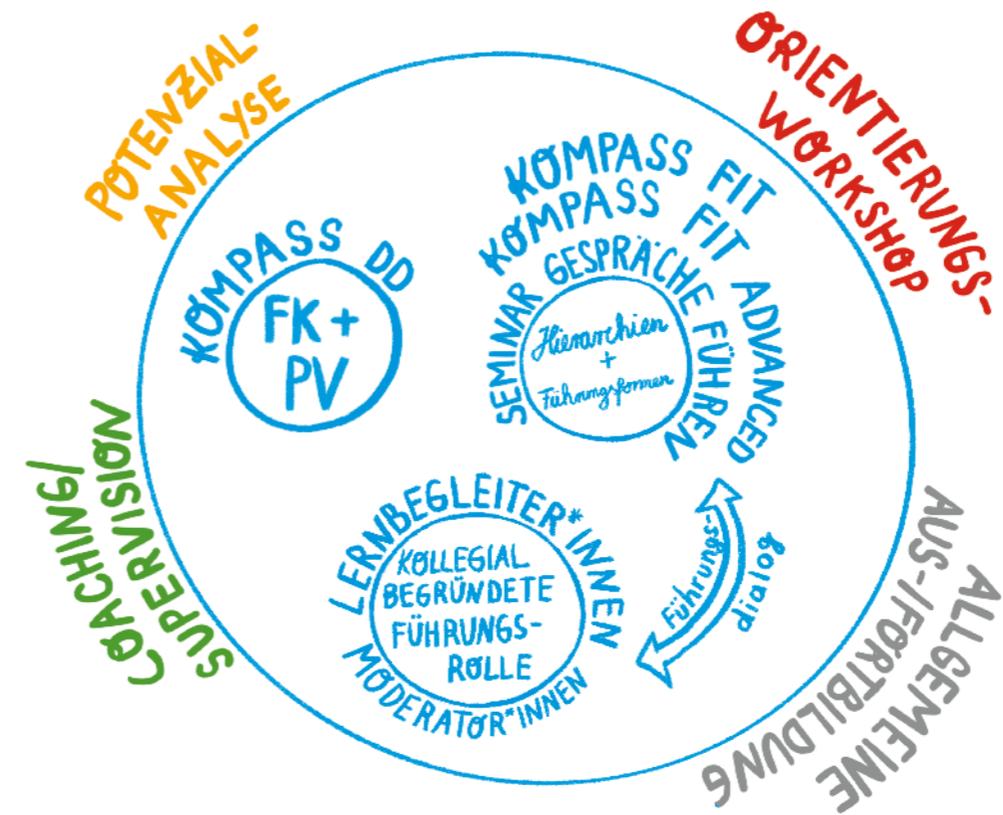
... vermittelt Instrumente und Methoden des kollegial geführten Unternehmens, die für die kollegialen Führungsrollen Lernbegleitung und Moderation relevant sind. (jährlich)

Kompass FIT

... ist ein sechstägiges Kompetenztraining für Führungskräfte mit Personal- und Budgetverantwortung. Es vermittelt für die Dachstiftung Diakonie relevante Führungskompetenzen im Führungsalltag. (1-2 Durchgänge pro Jahr)

Denn Gott hat uns nicht einen Geist der Verzagtheit gegeben, sondern den Geist der Kraft und der Liebe und der Besonnenheit.

2. Timotheus 1,7



Kompass FIT Advanced

... ist ein Trainingstag zur Ergänzung und Erweiterung der im Kompass FIT erworbenen Führungskompetenzen. Teil der Veranstaltung ist ein kollegiales Coaching. (1-2 x jährlich)

Seminar „Gespräche führen: Mitarbeitenden-, Vorstellungs- und BEM-Gespräche“

... ist ein Seminartag zum Erlernen bzw. Vertiefen vorhandener Gesprächsführungskennntnisse für konkrete Gesprächsformate in der Dachstiftung Diakonie. Es wird auf relevante Leitfäden und Dienstvereinbarungen Bezug genommen. (1-2 x jährlich)

Führungsdialog

... ist ein Konferenzformat zu aktuellen Führungsthemen in der Dachstiftung Diakonie. Eingeladen sind alle Führungskräfte der 1. und 2. Führungsebene sowie die Repräsentanten der Pilotkreise. (jährlich)



V. AUF DEM WEG ZUM KOLLEGIAL GEFÜHRTEN UNTERNEHMEN



Grundsätzliches

Der Transformationsprozess von einer Linienorganisation mit hierarchisch begründeten Führungsrollen zu einem kollegial geführten Unternehmen, in dem Mitarbeitende sich in Kreisen Führungsaufgaben selbst ziehen, erfolgt schrittweise. Wie schon heute in der Linienorganisation auf der Grundlage des Leitbildes viele Formen kollegialer Verantwortung üblich sind, so wird die Dachstiftung Diakonie auch zukünftig als kollegial geführtes Unternehmen hierarchisch begründete, auf Dauer angelegte Führungsrollen kennen. Das gilt insbesondere aufgrund gesetzlicher Vorgaben, etwa zur Vertretung und Sicherung der Organisationskultur und -struktur nach innen und außen.

Vor dem Hintergrund einer solchen evolutionären und an vielen Stellen hybriden Vorgehensweise sind im Übergang die folgenden Grundsätze und Strukturmerkmale wesentlich:

1. Bis zu einer entsprechenden Beschlussfassung durch die jeweils in der Linienorganisation zuständigen Führungskräfte und Gremien bleiben Funktionen und Verantwortlichkeiten weiter bestehen. Dies gilt insbesondere für Budget- und Personalverantwortung.
2. Zugleich sind alle Führungskräfte aufgefordert, den eigenen Kompetenzrahmen zu analysieren, inwieweit Führungsaufgaben und Entscheidungsverantwortung delegiert werden können. Idealerweise wird die Führungsarbeit dort geleistet, wo die Anliegen der Adressat*innen der diakonischen Arbeit zuerst laut werden und auch die Kompetenzen zu ihrer Erfüllung vorhanden sind. Dafür geben Führungskräfte den Rahmen (siehe „Voraussetzungen der Kreisbildung“, S. 29).
3. Die Beteiligungsrechte der Mitarbeitervertretung sind zu beachten und zu wahren. Den Rahmen beschreibt eine Regelungsabrede zwischen Vorstand, Geschäftsführungen und Mitarbeitervertretung.

Kollegiale Führung gestalten

Der Übergangskreis

Der Vorstand, Geschäftsführungen und weitere Führungskräfte der Dachstiftung Diakonie haben einen sogenannten Übergangskreis gebildet, der den Transformationsprozess anregt und begleitet. Alle methodischen Fragen und Prozessschritte werden dort reflektiert und im gesetzten Kompetenzrahmen auch entschieden.

Der Übergangskreis sorgt dafür, dass die für den Transformationsprozess notwendigen methodischen Kompetenzen zur Verfügung stehen bzw. ausgebildet werden. Er verhandelt das notwendige Budget für Maßnahmen der Transformation und unterstützt neu entstehende Kreise, die Methodik kollegial geführter Zusammenarbeit kennenzulernen und anzuwenden.

Der kollegiale Führungskreis

Mit der Beschlussfassung der Transformation zu einem kollegial geführten Unternehmen hat der Vorstand eine eigene Delegationsmatrix erarbeitet und wesentliche Kompetenzen in einen Koordinationskreis delegiert: den kollegialen Führungskreis. Er besteht aus Vertreter*innen der Handlungsfelder der Dachstiftung Diakonie, den Leitungen Personal und Betriebswirtschaft, die zugleich Prokura für die Dachstiftung Diakonie wahrnehmen, zwei weiteren Mitgliedern aus dem Kreis der Konzerndienstleistungen sowie den Mitgliedern des Vorstandes. Der kollegiale Führungskreis wendet die Methoden kollegialer Führung an. Für die in den Kreis delegierten Entscheidungen gelten die Entscheidungsregeln kollegialer Führung.

Kreisbildung in allen Bereichen und Handlungsfeldern der Dachstiftung Diakonie

Nach einer Pilotphase mit wenigen weiteren Teams, die sich als kollegial geführte Kreise konstituierten, befindet sich die Dachstiftung Diakonie nun in einer zweiten Phase der Transformation. Die Auswertung der Pilotphase hat die Notwendigkeit bestätigt, dass Führungskräfte und Teams auf den Übergang in die kollegiale Führung sehr gut vorbereitet sein müssen. Notwendig sind umfassende Informationen, eine gute Einübung der Methoden kollegialer Führung sowie eine externe Moderation auf dem Weg der Kreiskonstitution. Eine entscheidend wichtige Plattform für Information und Kooperation ist dabei Coyo – das soziale Intranet der Dachstiftung Diakonie (<https://coyo.diaserv-braunschweig.de>).



Nun geht es darum, dass in allen Handlungsfeldern kollegial geführte Kreise entstehen, insbesondere Geschäfts- und Dienstleistungskreise, Zentrum und Kernstück eines kollegial geführten Unternehmens. **Geschäftskreise** sind Teams bzw. Kreise, die wertschöpfend arbeiten, also Leistungen erbringen, die für Kund*innen und Adressat*innen außerhalb der Organisation einen unmittelbaren Nutzen darstellen, für den diese auch bezahlen. Das können Teams sein, die in einem Wohnbereich arbeiten, ein Team einer oder mehrerer Jugendwohngruppen, ein ambulantes Team, das in einem Sozialraum bestimmte Menschen unterstützt, aber auch Teams, die z. B. Verwaltungsleistungen für Adressat*innen außerhalb der eigenen Organisation erbringen.

Dienstleistungskreise dagegen unterstützen die Arbeit der Geschäftskreise. Sie erfüllen Aufgaben, die Geschäftskreise sinnvollerweise nicht unmittelbar selbst erbringen, aber benötigen, um optimal tätig zu sein, z. B. administrative Aufgaben, Service, Büroassistenten etc. Daneben gibt es im kollegial geführten Unternehmen weitere Kreisformen wie **Koordinationskreise**, **Expert*innen-Pools** oder **Praktiker*innen-Gruppen**. Sie nehmen übergreifende Koordinations- und Führungsaufgaben wahr, die helfen, dass Geschäfts- und Dienstleistungskreise in einem geklärten Rahmen unter vergleichbaren Bedingungen arbeiten können.

Voraussetzungen der Kreisbildung

1. Den Rahmen gibt die Delegationsmatrix, die für die Gesellschaft bzw. die Holdingstiftung durch die Geschäftsführung in Rücksprache mit dem Vorstand vorgelegt wurde (vgl. Oestereich/Schröder, Agile Organisation, S. 57). Aus ihr ist erkennbar, welche Kompetenzen grundsätzlich in die Verantwortung eines Kreises übergehen *können*. Wo gesetzliche Regelungen Kompetenzen anderen Führungskräften zuordnen (Schulleitungen, Einrichtungsleitungen, Pflegedienstleitungen etc.), sind diese Führungskräfte an der Erarbeitung der Delegationsmatrix zu beteiligen.
2. Die verantwortlichen Führungskräfte müssen aktiv an der Kreisbildung beteiligt werden. Sie unterstützen den Prozess und führen einen Verantwortungsdialog, durch den die Kompetenzen in die kollegiale Führung übergehen.
3. Für die Kreisbildung müssen Ressourcen bereitstehen: Zeitressourcen für Schulungen und Kreiskonstitution, Zeitressourcen für die moderierte Kreis-



Tu, was du kannst.
Den Rest macht Gott.

Johannes (Don) Bosco



konstitution selbst sowie finanzielle Ressourcen für zusätzlichen Sachaufwand. Die Dachstiftung Diakonie insgesamt unterstützt den Übergangsprozess mit einem eigenen Budget. Anträge erfolgen an den Übergangskreis.

- Die Kreisbildung wird begleitet durch eine*n dazu ausgebildete Moderator*in. Die Moderation wird vermittelt durch den Übergangskreis. Dafür steht ein Expert*innen-Pool zur Verfügung, der durch Angebote zur Moderationsausbildung weiter wächst.

Die Kreiskonstitution

Im Rahmen der Konstitution eines Teams als Kreis werden die folgenden grundlegenden Fragen gestellt: Was ist die Aufgabe des Kreises? Worin besteht seine Wertschöpfung, d.h. die Leistung für andere? Welchen Kund*innen kommt die Wertschöpfung zugute? Und wer wird zur Erfüllung dieser Aufgabe gebraucht?

Auf der Grundlage dieser Fragen wird geklärt, wer Mitglied des Kreises ist. Dabei sollen diejenigen im Kreis sein, die mit einem entscheidenden Teil ihrer Arbeitszeit an der Wertschöpfung dieses Kreises teilhaben. Idealerweise hat ein Kreis ungefähr 12 Mitglieder.

Jeder Kreis ist eigenständig seinen Kund*innen verpflichtet. Für die Herstellung guter Rahmenbedingungen wird ein Oberkreis benannt (oft ein Management- oder Geschäftsführungskreis), in dem der Kreis vertreten ist oder dem gegenüber er seine Anliegen durch eine*n Sprecher*in auf Anlass vertritt.

Machen ist wie wollen, nur krasser.

Redensart

Horizontale Kommunikation und Kooperation

Ein kollegial geführtes Unternehmen als Kreisorganisation kennt viele weitere Formen der temporären oder auf Dauer angelegten Zusammenarbeit in Kreisen. Wo immer der Wunsch dazu besteht und der Rahmen entsprechend mit den zuständigen Leitungen geklärt und definiert werden kann, können Kreise gebildet werden: Koordinationskreise, Kolleg*innen-Gruppen, Praktiker*innen-Gruppen etc. (vgl. Oestereich/Schröder, Agile Organisation, S. 105ff.).



Gesamtbild

Mit einer wachsenden Anzahl von Kreisen in verschiedenen Gesellschaften, Bereichen und Handlungsfeldern der Dachstiftung Diakonie entsteht ein Gesamtbild des Transformationsprozesses sowie der angestrebten Organisationsgestalt. Es ist ein iterativer Prozess, den der Übergangskreis aktiv begleitet. Auf Coyo wird der Weg der Dachstiftung Diakonie zu einem kollegial geführten Unternehmen für alle Kolleg*innen transparent dokumentiert.

