

# FAMASPI

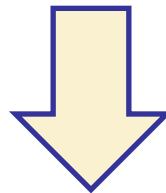
- Präsentationscharts -

Renate Blank (IPSA) &

Heinz Schostok (IPOS) und Ulla Taplik (IPOS)

Wien 04. Juni 2013

- ❖ Wie sehen und erleben sich Führungskräfte aus christlichen Institutionen und wie ist ihr derzeitiger Umgang mit der Herausforderung, die sich aus der Verbindung der Bereiche “Fachkompetenz – Management – Spiritualität” ergeben?
- ❖ Gibt es konkrete Wünsche nach Unterstützung bei der balancierten Entwicklung dieser drei Bereiche?  
Welche sind dies ggf.?



Entwicklung eines Lehrgangs bzw. von Modulen zur Unterstützung und Entwicklung von Führungskräften

**Zusammenfassung:**

**Thesen und Empfehlungen**

1. Führungskräfte in christlichen Institutionen empfinden die Art und Weise, wie gearbeitet wird, deutlich angenehmer. Sie grenzen sich gegen Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen ab und sehen in ihrer Institution mehr Menschlichkeit, eine größere Freundlichkeit, weniger Konkurrenz untereinander, eine größere Akzeptanz- und Wertschätzungskultur, und damit letztlich eine größere Freiheit bzw. größere Spielräume für die/den einzelne/n.

2. Führungskräfte in christlichen Institutionen empfinden die Bereiche „Fachkompetenz - Spiritualität – Management“ weniger als spezifische Herausforderung sondern stärker als eine selbstverständliche Grundlage ihrer Arbeit. Sie sehen sich als „Teil des Ganzen“ auch in religiös / spiritueller Hinsicht.
3. Führungskräfte in christlichen Institutionen beziehen in ihre Einschätzung von Situationen, in ihr Verhalten und in ihren konkreten Umgang mit Kolleginnen / Kollegen sowie mit Mitarbeitenden deren persönliche und soziale Lage ein, um zu einer Entscheidung zu kommen. Dies wird direkt mit dem christlichen Weltbild begründet.

4. Christliche Traditionen werden von christlichen Führungskräften mehr und mehr in den Arbeitsalltag einbezogen (Verhalten; Rituale; Texte; Handlungen).
5. Es gibt zwei Sichtweisen in Bezug auf den Zusammenhang zwischen „Fachkompetenz -Management - Spiritualität“.

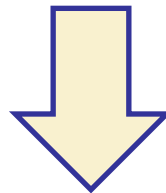
In der ersten Sichtweise handelt es sich um drei getrennte Bereiche, die spezifisch zusammenspielen. In der zweiten Sichtweise sind „Fachkompetenz“ und „Management“ von der „Spiritualität“ durchdrungen. Hier ist „Spiritualität“ weiter gefasst als das christliche Weltbild und damit möglicherweise auch an mehr Menschen anschlussfähig.

6. Der Fort- und Weiterbildungsstand von Führungskräften insbesondere im Bereich „Management“ ist sehr hoch. Im Bereich „Spiritualität/Christliche Weltanschauung“ ist der Stand zum einen stark biographisch getönt bzw. bei Pfarrerinnen und Pfarrer durch die Theologie geprägt bzw. beeinflusst.
7. Es besteht ein Fort - und Weiterbildungsbedarf, der die drei Facetten „Fachkompetenz – Spiritualität – Management“ integriert. Dabei ist das Thema „Spiritualität“ tief in der Person verankert und entsprechend sensibel zu behandeln.

8. Für Führungskräfte wäre ein erstrebenswerter Ansatz, Managementinstrumente/-konzepte aus der Spiritualität heraus in einem offenen Prozess zu entwickeln. Dieser Zugang unterscheidet sich von Überlegungen, aus der Wirtschaft abgeleitete Managementkonzepte auf christliche Institutionen abgewandelt oder angepasst zu übertragen.
  
9. Führungskräfte auf oberer Leitungsebene sind qua Status mit allgemein zugänglichen Fortbildungsangeboten schwer zu erreichen; hier bieten sich individuelle Angebote an.



- ❖ Wie sehen und erleben sich Führungskräfte aus christlichen Institutionen und wie ist ihr derzeitiger Umgang mit der Herausforderung, die sich aus der Verbindung der Bereiche “Fachkompetenz – Management – Spiritualität” ergeben?
- ❖ Gibt es konkrete Wünsche nach Unterstützung bei der balancierten Entwicklung dieser drei Bereiche?  
Welche sind dies ggf.?



Entwicklung eines Lehrgangs bzw. von Modulen zur Unterstützung und Entwicklung von Führungskräften

## Methode

- ❖ Qualitative Einzelexplorationen anhand von Fragestellungen/Hypothesen
  - Je 1 Stunde; Aufzeichnung und Transkription
  - Auswertung nach den Kriterien der qualitativen Inhaltsanalyse hinsichtlich Tendenzen und Trends
- ❖ Zeit und Ort: 7. und 8. Woche 2013 im Großraum Frankfurt/Main

## Quote:

- ❖ 8 Führungskräfte der mittleren und oberen Führungsebene  
(4 katholisch & 4 evangelisch , 4 weiblich & 4 männlich)

5 Befragte: Oberes Management  
Funktion: Geschäftsführung

3 Befragte: Mittleres Management  
Funktion: Koordination, Pflegedienst-,  
Arbeitsbereichsleitung

2 w (Arzt/Ärztin; Theologin/Theologe)

2 w (Erzieher/Erzieherin; Pflege-  
management)

3 m (Jurist/Juristin; Theologin/Theologe)

1 m (Sozialpädagoge/-pädagogin)

## Führungskraft in einer christlichen Institution

Fachkompetenz

Spiritualität

Management

- ❖ Verwurzelt in christlichen Werten/im christlichen Menschenbild/in der Spiritualität
- ❖ Bedingt bestimmte Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Kommunikationsweisen
  - Einbeziehen der individuellen und sozialen Situation von Mitarbeitenden im Verhalten/bei Entscheidungen
  - Andere Umgangsformen = Freundlich(er), zugewandt(er), weniger konkurrent ... als in Wirtschaftsunternehmen
    - ✓ Kann für “Quereinsteiger” irritierend sein; aber: wird sehr positiv gesehen und erlebt
    - ✓ Christliche Rituale im Arbeitsalltag können für “Quereinsteiger” sehr ungewohnt sein (“Unterstützung wird gebraucht!”)

## ❖ Spezifische Herausforderung? !

- Eher nicht: “Normalität ...”
- Aber: Spezifische Akzentuierung der Arbeit
  - ✓ Christliche Wertvorstellungen sind selbstverständlicher Teil der Arbeit und von Entscheidungen

- ❖ Umgang mit komplexen Entscheidungen
  - Fallen immer an in ...
    - ✓ ... kommunikativen Situationen mit Mitarbeitenden, Kollegen/Kolleginnen, zum Beispiel:
      - Informations-, Beratungs-, Personal-, Konfliktgespräche
      - Sitzungen, Konferenzen
      - Mitarbeiterversammlung
      - Synode ...

- ❖ Spezifisches Zusammenspiel der Bereiche  
“Management – Spiritualität – Fachkompetenz”
  - Spiritualität/Christentum ist die “Grundierung”  
bei allen fachlichen und bei allen Management-  
entscheidungen

## Spiritualität (Christliches Weltbild)

*„Ein sich selbst einordnen in ein größeres Ganzes“*

*„Da kommt ein echter Israelit, ein Mann ohne Falschheit“*

*„Ich habe Dich bei Deinem Namen gerufen“*

*„Demut“*

*„Keine ‚Allzuständigkeit‘ – keine ‚Gottvergleichbarkeit‘“*

*„Scheitern dürfen“ - „Hoffnung auf die Barmherzigkeit Gottes“*

*„Wer Durst hat, soll zu mir kommen und trinken, und wer da trinkt, in dem wird das, was er da zu sich nimmt, zu einer sprudelnden Quelle werden“*

*„Wir haben das Beste noch vor uns“ - „Es gibt Licht“*

*„Möglichkeitsräume eröffnen“ - „Erweiterung des Raums“*

*„Eine Grenze in Gott haben“*

*„Ich bin noch jemand anderem verantwortlich“*

*„Ewigkeitshoffnung!“*



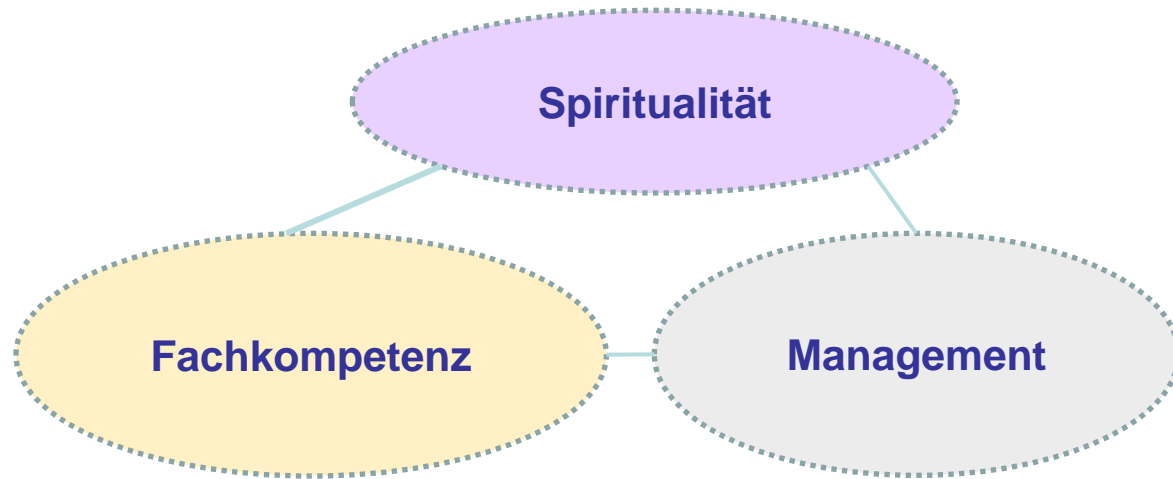
## Gelungene Entscheidungen

- Inhalte sind verständlich kommuniziert
- Ziele wurden erreicht
- Atmosphäre ist angstfrei und offen, unterschiedliche Erwartungen sind formuliert
- Zeitlicher, finanzieller, sozialer Rahmen sind transparent
- Mitarbeitende sind einbezogen
- Individuelle und soziale Situationen von Mitarbeitenden sind ausreichend berücksichtigt

## Schwierige Entscheidungen

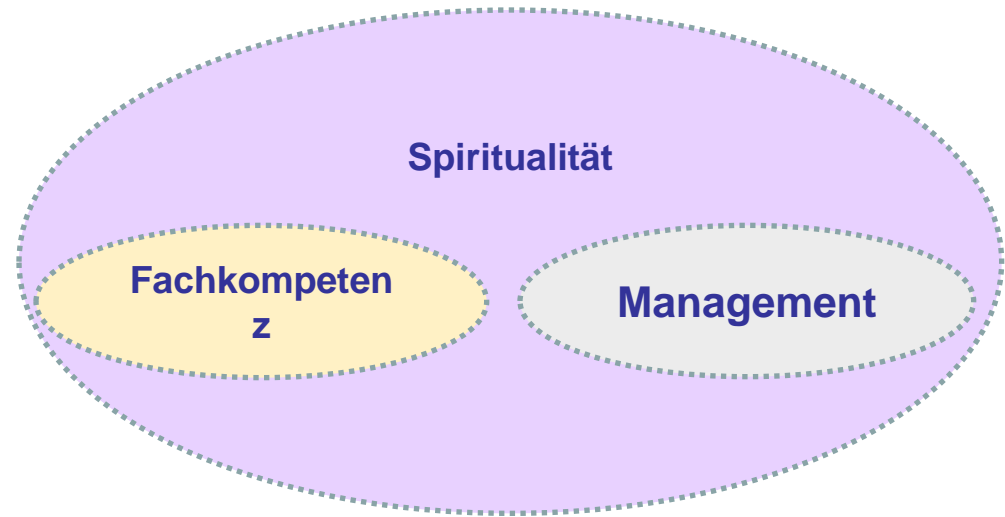
- Strukturelle Begrenzungen („Finanzieller Rahmen“) lösen Ängste, Wut von Mitarbeitenden aus
- Übergangsphasen, in denen Managementinstrumente bei Veränderungsprozessen fehlen
- Starke Ungerechtigkeitsempfindungen bei Mitarbeitenden („Mobbing“)
- Selten, Frage: Wurde Führungskraft durch Mitarbeitende „ausgetrickst“?

- ❖ Zwei Formen des Zusammenspiels der drei Bereiche:



1. „Management – Spiritualität – Fachkompetenz“ sind drei Bereiche, die spezifisch zusammenspielen

- ❖ Zwei Formen des Zusammenspiels der drei Bereiche (*Forts.*):



2. „Management und Fachkompetenz“ sind zwei Bereiche, die von der „Spiritualität“ durchdrungen sind

*„Ich könnte die Arbeit jedenfalls nicht ohne spirituellen Hintergrund machen, nicht ohne eine solche Orientierung“*

*„Das ist ein sich selbst einordnen in ein größeres Ganzes. Es gibt eine spirituelle Ebene, eine Werteebene, und bei der habe ich kein Monopol, da muss ich mich als Theologe, als Theologin zurücknehmen“*

*„Spiritualität – das ist eine Ressource, um mit Niederlagen umzugehen, mit ausweglosen Situationen, mit Menschen, das auszuhalten. Weil man ja auch Situationen nicht verändern kann. Ich bin noch jemand anderem verantwortlich oder ich habe noch eine andere Ressource oder ich bin auch eine begrenzte Person. Die große Befreiung ist für mich, eine Grenze zu haben in Gott. Nicht für alles verantwortlich zu sein, sondern es gibt für mich auch jemand, der auch verantwortlich ist“*

*„Spiritualität – ich glaube, das ist eine sehr, sehr stark unterstützende oder ein stützender Aspekt meiner Arbeit“*

- ❖ Konkretion des Christlichen im Arbeitsalltag:
  - Wird von Mitarbeitenden mehr und mehr erwartet!
  - Wird sehr positiv aufgenommen, wenn Führungskraft dieser Erwartung entspricht!
  - Zeigt sich als Verbindendes, Bedeutsames:
    - ✓ Sitzungen, Konferenzen, Synoden
    - ✓ Weihnachtsfeiern, Jubiläen etc.
  - Durch:
    - ✓ Rituelle Handlungen (Segnen“)
    - ✓ Bezug auf biblische Geschichten, Metaphern, Tageslosung
    - ✓ Halten von Andachten etc.

- ❖ Spiritualität ist allen Menschen zu eigen
  - Jede/r kann spirituelle Traditionen wahrnehmen und Erfahrungen machen
  - ✓ Spiritualität eher biographisch verwurzelt statt (in allen Fällen) bewusst gestaltet
  - ✓ Spiritualität macht „anschlussfähig“ an andere Menschen/Kulturen
  - ✓ Führt in die Tiefe des Seins
  - ✓ Kann über eigene Religiosität hinaus führen
  - ✓ Kann über das Christentum hinaus führen

- ❖ Spiritualität ist allen Menschen zu eigen (*Forts.*):
  - Aber:
    - ✓ „Sprachfähigkeit“ in Bezug auf Spiritualität ist zum Teil verstellt
    - ✓ Unterstützungsbedarf auch für Führungskraft, um sprachfähig zu werden und diese Fähigkeit motivierend einzusetzen
    - ✓ Theologen/Theologinnen haben zum Teil „leichteren“ Zugang zur Spiritualität
  - Umgang mit der eigenen Spiritualität und Sprachfähigkeit ist lebenslanger, lebensbegleitender, zeitintensiver, komplexer Bildungsprozess!

## **Fort- und Weiterbildung: Module und Lehrgänge**



## ❖ Fort- und Weiterbildungsbedarf im Bereich

Management

### ➤ Mittlere Leitungsebene:

- ✓ Leitungskompetenzen („Gruppen“)
- ✓ Coaching (Einzel- und Gruppe)

### ➤ Obere Leitungsebene

- ✓ Einzelcoaching

## ❖ Fort- und Weiterbildungsbedarf im Bereich

Fach-  
kompetenz

### ➤ Mittlere und obere Leitungsebene:

- ✓ Eher weniger Handlungs- und Fortbildungsbedarf bzw. ausreichende Angebote vorhanden

## ❖ „Wie“ mit Thema **Spiritualität** umgehen?

### Für alle Leitungsebenen

- Sehr offen, sehr vorsichtig, sehr behutsam
- Vermittelt, mit viel Zeit
- Explorierend, ohne Druck, Überredung, Dogmatik
- Sensibel, wertschätzend, akzeptierend

### Für alle Leitungsebenen

- Managementinstrumente aus der Spiritualität heraus entwickeln - nicht aus der Wirtschaft entlehnte Konzepte auf christliche Institutionen anpassen

## ❖ Welcher Bedarf beim Thema Spiritualität ?

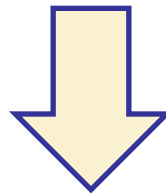
### Obere Leitungsebene

- ✓ Eher: Individuelle Angebote wie Einzelcoaching
- ✓ Peer-Intervision, kollegiale Beratung
- ✓ Geistliche Begleitung

### Mittlere Leitungsebene

- ✓ Angebote für gemeinsame Fortbildungen mit Personen auf mittlerer Leitungsebene
- ✓ Coaching (Einzel/Gruppen)
- ✓ Geistliche Begleitung

- ❖ Wie sehen und erleben sich Führungskräfte aus christlichen Institutionen und wie ist ihr derzeitiger Umgang mit der Herausforderung, die sich aus der Verbindung der Bereiche “Fachkompetenz – Management – Spiritualität” ergeben?
- ❖ Gibt es konkrete Wünsche nach Unterstützung bei der balancierten Entwicklung dieser drei Bereiche?  
Welche sind dies ggf.?



Entwicklung eines Lehrgangs bzw. von Modulen zur Unterstützung und Entwicklung von Führungskräften

**Zusammenfassung:**

**Thesen und Empfehlungen**

1. Führungskräfte in christlichen Institutionen empfinden die Art und Weise, wie gearbeitet wird, deutlich angenehmer. Sie grenzen sich gegen Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen ab und sehen in ihrer Institution mehr Menschlichkeit, eine größere Freundlichkeit, weniger Konkurrenz untereinander, eine größere Akzeptanz- und Wertschätzungskultur, und damit letztlich eine größere Freiheit bzw. größere Spielräume für die/den einzelne/n.

2. Führungskräfte in christlichen Institutionen empfinden die Bereiche „Fachkompetenz - Spiritualität – Management“ weniger als spezifische Herausforderung sondern stärker als eine selbstverständliche Grundlage ihrer Arbeit. Sie sehen sich als „Teil des Ganzen“ auch in religiös-spiritueller Hinsicht.
3. Führungskräfte in christlichen Institutionen beziehen in ihre Einschätzung von Situationen, in ihr Verhalten und in ihren konkreten Umgang mit Kolleginnen / Kollegen sowie mit Mitarbeitenden deren persönliche und soziale Lage ein, um zu einer Entscheidung zu kommen. Dies wird direkt mit dem christlichen Weltbild von diesen Führungskräften begründet.

4. Christliche Traditionen werden von christlichen Führungskräften mehr und mehr in den Arbeitsalltag einbezogen (Verhalten; Rituale; Texte; Handlungen).
5. Es gibt zwei Sichtweisen in Bezug auf den Zusammenhang zwischen „Fachkompetenz – Spiritualität – Management“.

In der ersten Sichtweise handelt es sich um drei getrennte Bereiche, die spezifisch zusammenspielen. In der zweiten Sichtweise sind „Fachkompetenz“ und „Management“ von der „Spiritualität“ durchdrungen. Hier ist „Spiritualität“ weiter gefasst als das christliche Weltbild und damit möglicherweise auch an mehr Menschen anschlussfähig.



6. Der Fort- und Weiterbildungsstand von Führungskräften insbesondere im Bereich „Management“ ist sehr hoch. Im Bereich „Spiritualität/Christliche Weltanschauung“ ist der Stand zum einen stark biographisch getönt bzw. bei Pfarrerinnen und Pfarrer durch die Theologie geprägt bzw. beeinflusst.
7. Es besteht ein Fort - und Weiterbildungsbedarf, der die drei Facetten „Fachkompetenz – Spiritualität – Management“ integriert. Dabei ist das Thema „Spiritualität“ tief in der Person verankert und entsprechend sensibel zu behandeln.

8. Für Führungskräfte wäre ein erstrebenswerter Ansatz, Managementinstrumente/-konzepte aus der Spiritualität heraus in einem offenen Prozess zu entwickeln. Dieser Zugang unterscheidet sich von Überlegungen, aus der Wirtschaft abgeleitete Managementkonzepte auf christliche Institutionen abgewandelt oder angepasst zu übertragen.
  
9. Führungskräfte auf oberer Leitungsebene sind qua Status mit allgemein zugänglichen Fortbildungsangeboten schwer zu erreichen; hier bieten sich individuelle Angebote an.