



Institut für psychologische Strukturanalysen  
Renate Blank

## FA-MA-SPI

---

### Ergebnisse einer Befragung von 8 Führungskräften aus Christlichen Institutionen

**Erstellt für:**

**IPOS** Institut für Personalberatung  
Organisationsentwicklung  
und Supervision in der EKHN

**Institut für Personalentwicklung, Organisationsberatung und Supervision in der EKHN  
Kaiserstr. 2 61169 Friedberg März 2013**

## Inhalt

---

	<b>Seite</b>
0. Zusammenfassende Thesen und Empfehlungen.....	3
1. Hintergrund und Ziel.....	5
1.1 Methode und Stichprobe.....	5
1.2 Auswertung.....	6
2. Ergebnisse.....	7
2.1 Führungskraft in einer Christlichen Institution.....	7
2.2.1 Wirtschaftsunternehmen versus Christliche Institutionen.....	7
2.2.2 „Herausforderungen“ an Christliche Führungskräfte.....	8
2.2.2.1 Umgang mit Entscheidungen.....	8
2.2.3 „Management – Spiritualität – Fachkompetenz“.....	13
2.2.3.1 Konkretion des „Christlichen“.....	16
2.2.3.2 Spiritualität und Sprachfähigkeit.....	16
2.3. Ausbalancierung der Bereiche „Management – Spiritualität - .....	18
Fachkompetenz“.....	18
2.3.1 Fort- und Weiterbildungsbedarf.....	18

## 0. Zusammenfassende Thesen und Empfehlungen

---

Aus acht einstündigen Einzelexplorationen mit Führungskräften aus christlichen Institutionen im Großraum Frankfurt, die in der 7. und 8. Woche 2013 durchgeführt wurden, lassen sich die nachfolgenden Ergebnisse und Empfehlungen ableiten:

1. Führungskräfte in christlichen Institutionen empfinden die Art und Weise, wie in ihrer Institution gearbeitet wird, deutlich angenehm. 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 in einer christlichen Institution.

Sie sehen sich als „Teil des Ganzen“ auch in religiös-spirituelle 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 von diesen Führungskräften direkt mit ihrem 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 – 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. 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.
8. 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.
9. Führungskräfte auf oberer Leitungsebene sind qua Status mit allgemein zugänglichen Fortbildungsangeboten schwer zu erreichen; hier bieten sich individuelle Angebote an.

## 1. Hintergrund und Ziel

---

Im Rahmen einer EU-Studie, die in den Ländern Deutschland, Österreich und Ungarn durchgeführt wird, sollte erfahren werden, wie sich Führungskräfte aus christlichen Organisationen in den Bereichen „Fachkompetenz, Management und Spiritualität“ verorten.

Als Hypothese wurde formuliert, dass von solchen Führungspersonen ein „Mehr“ oder eine andere Qualität ihres Handelns erwartet wird: So beispielsweise ein konsequentes Leben christlicher Werte in allen Belangen. Eine weitere Hypothese ist, dass solche Führungskräfte vielleicht besondere Ansprüche an sich selbst als christliche Führungskraft stellen, die als Herausforderung erlebt werden könnten.

Dies führte zu den zentralen Fragestellungen:

- 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.?

Ziel ist die Entwicklung eines Lehrgangs bzw. von Modulen, die der Unterstützung und Entwicklung der Führungskräfte in der Zusammenführung der genannten drei Bereiche dienen.

### 1.1 Methode und Stichprobe

---

Es wurden 8 qualitative Einzelexplorationen mit Führungskräften der mittleren und oberen Führungsebene (4 evangelisch, 4 katholisch) durchgeführt. Aus Datenschutzgründen wurde die genaue Funktionsbeschreibung neutralisiert.

- 5 Befragte: Oberes Management, Funktion: Geschäftsführung
  - 2 w (Arzt/Ärztin; Theologe/Theologin)
  - 3 m (Jurist\_in, Theologe/Theologin)
- 3 Befragte: Mittleres Management, Funktion: Koordination; Pflegedienst-; Arbeitsbereichsleitung
  - 2 w (Erzieher\_in; Pflegemanagement)
  - 1 m (Sozialpädagoge/-pädagogin)

Die Interviews fanden in der 7. und 8. Woche 2013 im Großraum Frankfurt am Main statt; sie wurden zu Auswertungszwecken auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert.

## **1.2 Auswertung**

---

Die Auswertung erfolgt nach den Kriterien der qualitativen Inhaltsanalyse hinsichtlich Tendenzen und Trends. Aufgrund der geringen Fallzahl ist dies deutlich zu bedenken.

Die in die Ergebnisse eingearbeiteten Statements dienen allein der Illustration der Argumentation; sie wurden aus Gründen der besseren Lesbarkeit sprachlich angepasst.

## 2. Ergebnisse

---

Es ist zu beachten, dass sich die nachfolgenden Ergebnisse auf nur 8 Einzelgespräche beziehen.

### 2.1 Führungskraft in einer Christlichen Institution

---

Alle Befragten nehmen sich klar als Führungskraft in einer christlichen Institution wahr.

An eine Führungskraft in einer christlichen Institution knüpfen die Befragten bestimmte Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Kommunikationsweisen, die für sie alltags- und handlungsrelevant sind.

Sie beschreiben deren Verwurzelung in christlichen Werten, im christlichen Menschenbild bzw. - weiter gefasst - in der Spiritualität. Dabei ist diese grundsätzliche Orientierung auf dem Hintergrund ihrer Fachlichkeit in ihr alltägliches Managementhandeln eingegangen.

#### 2.2.1 Wirtschaftsunternehmen versus christliche Institutionen

---

Die hier befragten Führungskräfte grenzen sich gegenüber Führungskräften in Wirtschaftsunternehmen ab. Besonders deutlich tun dies diejenigen, die aus eigener Erfahrung andere, stark profitorientierte Arbeitsplätze kennen, weil sie dort gearbeitet haben.

*„Ich habe ganz hohen Respekt vor denen, die in Wirtschaftsunternehmen tätig sind und die dort Leitungspositionen ausüben, weil ich das Entfremdungspotenzial solcher Tätigkeiten viel stärker wahrnehme als das eigene. Ich bin viel mehr im Leben und in lebendigen Vollzügen drin und das Abstrakte und Menschenferne eigentlich eines auf Hochleistung getrimmten profitorientierten Apparates, da Menschlichkeit sich zu bewahren, noch was zu lachen zu haben, Fehler zu überleben, also das ist schwieriger und in meiner Organisation, alle Kritik mitsagend, die ich vorher schon genannt habe. Also wenn man Fehler macht und sich irgendwie als unkundig oder untauglich erweist, fängt das eigentlich religiöse Geschehen erst an. Also mit Leuten, die alles schon können oder wissen, haben wir eigentlich hier in der Kirche weniger zu tun. Es ist eine ganz, ganz andere Kultur. In der Kirche muss zum Teil unter Marktbedingungen professionell gearbeitet werden. Das gilt zum Beispiel für X. , das konkurriert auf dem Markt mit anderen gewerblich orientierten sozialen Unternehmungen und der muss einfach in diesem Wettbewerb standhalten, sonst geht der unter. Aber im kirchlichen Kerngeschäft der Verkündigung und der*

*Gemeindeorganisation ist das doch ein Schonraum diesen Dingen gegenüber, ganz gewiss“ (Oberes Management)*

Der wesentliche Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen läge, so alle Befragten, zum einen in der Art des Umgangs mit Mitarbeitenden.

Als Führungskraft in einer christlichen Institution würden sie sehr viel stärker die persönliche und soziale Situation von Mitarbeitenden einbeziehen, wenn es beispielsweise um Probleme und Konflikte und entsprechende Entscheidungssituationen gehe, als dies in Wirtschaftsunternehmen der Fall sei.

Zum anderen seien die Umgangsformen in christlichen Institutionen untereinander freundlicher, zugewandter und weniger konkurrenz.

Und schließlich gäbe es Ritualisierungen, die in Wirtschaftsunternehmen undenkbar seien; so zum Beispiel Andachten während der Arbeitszeit, Verlesen der Tageslosung bei Sitzungen usw.

## **2.2.2 „Herausforderungen“ an Christliche Führungskräfte**

---

Eine Hypothese dieser Studie war, dass Führungskräfte aus christlichen Institutionen eine Herausforderung aus der Verbindung von „Fachkompetenz – Management – Spiritualität“ sehen und erleben.

Für die hier Befragten ist diese Verbindung aber eher „normal“ und wird nicht als besondere Herausforderung beschrieben sondern eher als spezifische Akzentuierung ihrer Arbeit.

Als besondere Herausforderungen in christlichen Institutionen wurde der Umgang mit den vielfältigen Gremien beschrieben, deren Wert allerdings außer Frage stehe.

Genannt wurde insbesondere ...

- ... die Synode

Die Synode oder andere Großgruppen seien strukturell schwer zu durchschauen und wenig kalkulierbar.

### **2.2.2.1 Umgang mit Entscheidungen**

---

Alle in den Interviews geschilderten komplexen Entscheidungen hatten mit kommunikativen Situationen mit Mitarbeitenden zu tun (Informations-, Beratungs-,




Personal-, Konfliktgespräche; Sitzungen, Konferenzen, Mitarbeiterversammlung, Synode etc.).

In diesen Situationen zeigen sich für die hier Befragten die Besonderheit an sie als Führungskraft in einer christlichen Institution sowie die spezifische Verbindung von „Management – Fachkompetenz – Spiritualität“.

Die nachfolgenden Kompetenzen wurden genannt. Die Unterscheidung in „Management/Fachkompetenz“ ist eher künstlich, weil sie ineinander übergehen können.

 <p style="text-align: center;"><b>Management</b></p>	 <p style="text-align: center;"><b>Fach- kompetenz</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktfähigkeit; soziale Kompetenzen</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit, zuhören, nachfragen</li> <li>• Wahrnehmungsfähigkeit</li> <li>• Offenheit</li> <li>• Herstellen einer vertrauensvollen Atmosphäre</li> <li>• Balance zwischen Sach- und Beziehungsebene</li> <li>• Geduld</li> <li>• Stärken der Beziehung/ des Vertrauens</li> <li>• Fehlerfreundlichkeit</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• Integrationsfähigkeit</li> <li>• Ehrlichkeit</li> <li>• Netzwerken/in Allianzen denken</li> <li>• Strukturiertheit, strukturell denken</li> <li>• Profil haben</li> <li>• Unterschiedliche Perspektiven einnehmen können</li> <li>• Lösungsorientierung</li> <li>• Gelassenheit</li> <li>• Partizipativ sein, Mitarbeitende einbeziehen</li> <li>• Prozessorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeweiliges Fachgebiet (Theologie, Jura, Medizin etc.)</li> <li>• Leitungserfahrung/-ausbildung</li> <li>• Erfahrungswissen</li> <li>• Zusatzausbildungen</li> <li>• Transparentes Verhalten</li> <li>• Inhalte einbringen, begriffliche Prägnanz</li> <li>• Verständlichkeit</li> <li>• Sprachfähigkeit</li> <li>• Rollensicherheit/-flexibilität</li> <li>• Umgang mit eigenen Ängsten</li> <li>• Fachliche Informiertheit („State of Art“)</li> <li>• Komplexe Sachverhalte „einfach“ darstellen können</li> <li>• Visionen haben</li> <li>• Größere Zusammenhänge sehen</li> <li>• Feedback akzeptieren</li> <li>• Kreativität</li> <li>• Entwicklung ermöglichen</li> <li>etc.</li> </ul>

Im Bereich der „Spiritualität“ haben wir wörtliche Statements der Befragten zur Illustration hinzugefügt, in denen sie ausdrücken, was dies für sie selbst bedeutet:



**Spiritualität**  
**Christliches Weltbild**

- Wertorientierung  
*„Ein sich selbst Einordnen in ein größeres Ganzes“*
- Menschenfreundlichkeit Gottes erfahrbar machen
- Respekt vor dem Leben/dem anderen/der Schöpfung
- Wertschätzung der/des Einzelnen
- Charisma, Ehrlichkeit, Authentizität  
*„Da kommt ein echter Israelit, ein Mann ohne Falschheit“*
- Einmaligkeit jedes Individuums  
*„Ich habe Dich bei Deinem Namen gerufen“*
- Keine Allzuständigkeit; keine „Gottvergleichbarkeit“  
*„Demütig sein“*  
*„Man muss sich auch über seine eigenen Bilder von Leitung klarwerden. Das ist ja schon ein Unterschied, wenn ich die Vorstellung habe, im Grunde bin ich die ‚Allzuständigkeit‘ oder ich bin – Entschuldigung, sozusagen also ‚gottvergleichbar‘: alles sehen müssen und alles wissen müssen. Oder ob ich mich selber eher als einer in einem Team sehe“*
- Hohe Verantwortung für den Menschen
- Scheitern können und dürfen; Fehler machen dürfen  
*„Was falsch machen zu dürfen – Scheitern dürfen und zu merken, dass das Leben nicht aufhört, sondern dann erst richtig losgeht“*
- Schwächen akzeptieren  
*„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“*  
*„Die Hoffnung auf die Barmherzigkeit Gottes“*
- Visionen haben  
*„Menschen aus verschiedenen Perspektiven mit verschiedenen Aufgaben oder Begabungen können sich wieder finden“*  
*„Wir haben das Beste noch vor uns“*  
*„Es gibt Licht“*
- Nicht hierarchisch sein  
*„Hierarchie vermindert Handlungsmöglichkeiten für Untergebene“*
- Autonomie garantieren

**Spiritualität**  
**Christliches Weltbild**  
*(Forts.)*

*„Möglichkeitsräume“*

*„Erweiterung des Raums“*

- Ethisch; auch was Produkte angeht
  - „Eine Grenze in Gott haben“*
  - Unverfügbares, nicht zu Änderndes akzeptieren; Entlastung erfahren
  - „Ich bin noch jemand anderem verantwortlich“*
  - Vergebungsbedürftigkeit
  - Glaubwürdigkeit
  - Umgang mit der Zeit
  - „Ewigkeitshoffnung“*
- etc.

Sieht man die drei Faktoren „Management – Spiritualität – Fachkompetenz“ zusammen, dann zeigt sich bei allen Befragten deutlich die Wichtigkeit und hohe Bedeutung der Spiritualität (bzw. des eigenen, im Christentum wurzelnden Hintergrundes).

Auf diesem Hintergrund/Boden wird argumentiert, wenn es um Entscheidungen und konkretes Verhalten als Führungskraft geht.

Entscheidungen gelten als gelungen, wenn ...

- ... Inhalte in guter Atmosphäre für alle verständlich erreicht und von den Gesprächspartner\_innen angstfrei akzeptiert und getragen werden.

Dabei ist der zeitliche, finanzielle, soziale usw. Rahmen der Entscheidung so klar und transparent nachvollziehbar wie es die unterschiedlichen Erwartungen der Gesprächspartner sind.

*„Es geht mir gut, wenn ich das Gefühl habe, ich kann mich verständigen, hilfreich sein, wir bringen irgendetwas einen Schritt weiter.“ (Oberes Management)*

*„Dass man das Gefühl hat, dass man ein gutes Stück Weg erreicht hat, und auch damit zufrieden sein kann. Wenn ich im Kontext mit Kolleginnen, Kollegen einen Sachverhalt zu einem Zwischenabschluss führen konnte. Okay, da ist jetzt*

*endlich mal was erreicht worden, damit kannst Du auch in der Praxis arbeiten. Das kannst Du als Vorgabe für alle machen.“ (Oberes Management)*

*„Wenn Leute im Stande sind, sich selber ein klein wenig zu relativieren, sich im Licht von Gottes Angesicht zu sehen, nicht alles tragisch zu nehmen, dem anderen eine Situation zu entschärfen durch ein humorvolles Wort. Mir die Gelegenheit geben dazu, was da in mir drin ist, auch zu entfalten ...“ (Oberes Management)*

- ... Mitarbeitende einbezogen worden sind und gemeinsame Lösungen gefunden werden konnten, die tragfähige Angebote für die Mitarbeitenden enthalten.

Schwierige Entscheidungssituationen sind möglich, werden in den Gesprächen aber nicht die Regel genannt, nicht als die Normalität, sondern als Ausnahme.

Es war zu bemerken, dass im Entscheidungsfall – egal, ob die Entscheidung als „normal“ oder „schwierig“ bezeichnet wird - die Geduld der Befragten den Mitarbeitenden gegenüber eher groß ist bzw. dass es ein wirkliches Bemühen gibt, in solchen Situationen mit Langmut und Verstehen zu reagieren. Dieses Verhalten wird von den befragten Führungskräften direkt mit ihrem christlichen Hintergrund und ihnen als christlichem Arbeitgeber verbunden und als dem einzelnen angemessen bezeichnet.

Insbesondere Befragte dieser Studie, die Arbeitserfahrungen außerhalb der Kirche haben, sehen hier einen deutlichen Unterschied zu anderen Arbeitgebern oder Institutionen und finden dies besonders bemerkenswert und gut.

Entscheidungen werden als eher schwierig erlebt ...

- ... wenn strukturelle Hindernisse – wie sinkende finanzielle und personelle Ressourcen – Entscheidungen notwendig machen und wenn diese dem Personal, das ggf. Ängste hat oder Wut empfindet, vermittelt werden müssen,
- ... wenn beispielsweise noch kein kommuniziertes Management-instrumentarium zur Verfügung steht, das den Mitarbeitenden bekannt und transparent ist (Bspl: Angebote an ältere Arbeitnehmer\_innen zur angepassten/veränderten Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsinhalts),
- ... wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihnen großes Unrecht geschieht und dass Lösungen zu ihren Lasten gehen (z. B. Mobbing; schwerste, lang andauernde Konflikte),
- ... wenn der Führungskraft nicht gänzlich klar ist, ob Absprachen mit Mitarbeitenden von diesen wirklich eingehalten worden sind, oder ob sie „ausgetrickst“ wurden.

### 2.2.3 „Management – Spiritualität – Fachkompetenz“

Zur Verbindung von „Fachkompetenz – Management – Spiritualität“ gibt es bei den Befragten zwei Sichtweisen und damit zwei Orientierungen.

Die erste Sichtweise zeigt eine Beziehung zwischen den drei Kategorien:

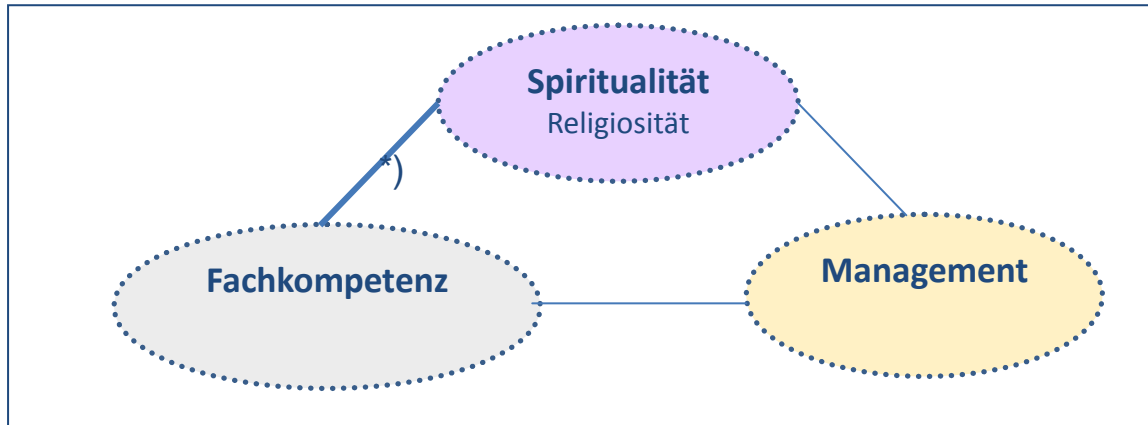


Abb. 1: Beziehung „Fachkompetenz – Spiritualität – Management“  
\*) Siehe nächste Seite, Punkt 1

In der zweiten Sichtweise durchdringt die „Spiritualität“ die Kategorien „Management“ und „Fachkompetenz“; die nachfolgende Grafik soll diese Durchdringung ausdrücken:

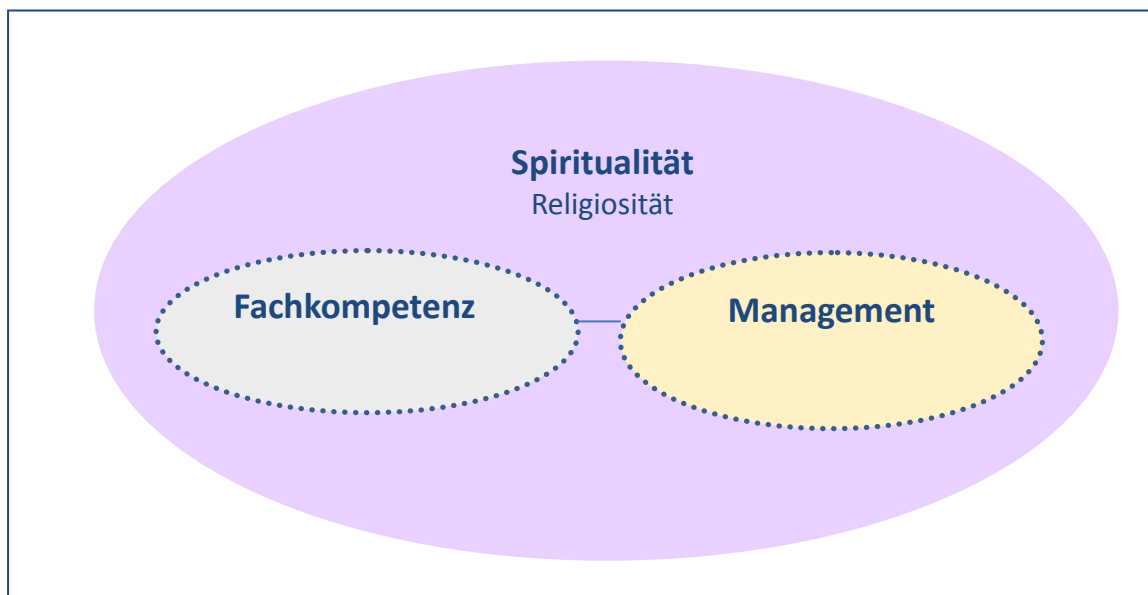


Abb. 2: Durchdringung von „Management – Fachkompetenz“ durch „Spiritualität“

- Die Abb. 1 zeigt, dass die „Theologie“ als „Fachkompetenz“ eine Nähe zur „Spiritualität“ haben kann (= grafisch dargestellt durch einen „dickeren“ Verbindungsstrich).
- In der Abb. 2 ist die „Spiritualität“ dagegen eine Ressource, die allen Menschen zugeeignet ist, während die Theologie in diesem Modell deutlicher „nur“ eine Fachkompetenz unter anderen sein kann. Diese Sichtweise ist für die Art der Ausübung von Managementfunktionen wichtig:

Sie vertraut darauf - noch stärker als in Abb. 1 ausgedrückt -, dass sich die Führungskraft selbst in ein „größeres Ganzes“ einordnet und dort auch den anderen Menschen sieht, Demut zeigt, eigene Begrenztheit im Auge behält, das eigene Scheiternkönnen in den Arbeitsalltag als Möglichkeit mit einbezieht, die eigene Bedeutung relativiert, Ewigkeitshoffnung hegt, Unverfügbares belassen kann, Vergebungsbedürftigkeit, Irrtumsfähigkeit, auch Unveränderbarkeit akzeptiert, Menschenliebe als Grundlage allen Seins begreift und die Erfahrung von Barmherzigkeit (auch den eigenen Schwächen gegenüber) erlebt hat.

Nachfolgend einige Statements, die das Thema „Führungskraft in einer christlichen Institution“ und „Spiritualität“ aufnehmen:

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

*„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/Theologin zurücknehmen.“ (Oberes Management)*

*„Ich finde, die Baumeister von den alten Domen, die kennen wir ja alle mit Namen nicht mehr. Das hat für mich auch schon was mit Spiritualität zu tun: Wie bedeutsam halte ich meinen eigenen Namen im Zusammenhang mit dem Gesamtwerk. Glaube ich jetzt, dass ich mich da verewigen muss? Dass ich da einen Stein setzen muss, wo mein Name drauf steht oder es ist total gut gelaufen und keiner spricht von mir, dann zu sagen: wunderbar!“ (Oberes Management)*

*„Das eine ist die gläubige Christin/der gläubige Christ, die Theologin/der Theologe, das sind zwei verschiedene Sachen. Die Theologie ist, wenn Sie so wollen, ein Distanzierungs- oder ein Reflexionsinstrument, neu auf eine Situation schauen zu können. Also, wenn Sie zum Beispiel über Konfliktmanagement nachdenken, dann ist es natürlich wichtig, die Hierarchien, die Entwicklung eines Konflikts zu kennen. Aber für mich ist auch wichtig, die Frage der Vergebungsbedürftigkeit auf der einen Seite und die Irrtumsfähigkeit auf der anderen Seite mit in den Blick zu nehmen. Das hat natürlich mit meinem Verständnis des Menschen vor Gott zu tun. Ich werde mir immer sehr genau den Kontext angucken, wie fühlt sich (die Person), ganz professionell.“*

Geht's um eine Mobbinggeschichte mit Vorgesetzten, geht es um eine Mobbinggeschichte im System? Also, ich bin überrascht, das muss ich sagen: Es gibt Konflikte, die lassen sich nicht lösen, sondern da muss ich eingreifen, also viel mehr als ich mir das vorher vorgestellt habe, muss ich ehrlich sagen. Also dieses Reden kommt an seine Grenzen.“ (Oberes Management)

„Spiritualität - das ist eine Ressource, um mit Niederlagen umzugehen, mit ausweglosen Situationen, mit Menschen, das auszuhalten. Weil man ja auch Situationen nicht verändern kann. Da finde ich Spiritualität eine wichtige Ressource. Eher an den Grenzgeschichten – oder auch: Wie regeneriere ich mich, wie sehe ich mich in so einem System? Ich bin noch jemand anderem verantwortlich oder ich habe noch eine andere Ressource oder ich bin auch eine begrenzte Person. Also, für mich das ist ganz komisch heute zu sagen: Die große Befreiung ist für mich eine Grenze zu haben in Gott, wenn Sie so wollen. Nicht für alles verantwortlich zu sein, sondern es gibt für mich auch jemand, der auch verantwortlich ist. In meinem begrenzten Bereich muss ich das Beste versuchen, aber ich bin nicht für alles zuständig. Ich muss nicht die Welt retten; ich muss auch nicht die Kirche retten. Das sind für mich die wichtigsten Sätze, die mir helfen, mit meiner Situation umzugehen. Ich kann versuchen, Prozesse Ihnen zu beschreiben. Wo ich wirklich mit mir zufrieden bin oder zufrieden war, sind so Situationen: Ein richtiger Konflikt, es gibt kein Vor- und kein Rückwärts. Eigentlich müsste die Person rausgenommen werden, diese Möglichkeit besteht aber nicht. Also ich muss mit der Person so lange arbeiten, bis sie selber bereit ist, auf die Stelle zu verzichten, weil, sonst gehen alle den Bach runter. Also, da gibt es dann Niederlagen in diesem Prozess, aber innerhalb von einem halben Jahr gelingt mir es doch- und die Person hat einen guten Platz woanders. Da bin ich wirklich zufrieden. Da habe ich mir sehr viel schlimme Sachen auch sagen lassen müssen. Die Person sagte zu Recht, sie findet das ungerecht und ich musste es aushalten, da auch stellvertretend für die Kirche. Aber am Ende gibt es doch eine gute Lösung. Da hat mir meine Spiritualität vor allem geholfen, also mit dieser Demut oder dieses: Ich übernehme jetzt auch stellvertretend für die Kirche Angriffe für die ganze Wut und den Ärger der Person, die sich zu recht ungerecht behandelt fühlt, da in dieser Rolle zu sein.“ (Oberes Management)

„Spiritualität - ich glaube, das ist eine sehr, sehr stark unterstützende oder ein stützender Aspekt der Arbeit. Und ich persönlich ziehe auch da, also jetzt in der Kirche in dem Fall, aber auch aus anderen Bezügen, ziehe auch da viel Gelassenheit, Selbstvertrauen, Eingebettetsein, also ich sage mal, auch ein Grundvertrauen ziehe ich da raus. Ich fände es gut, oder ich finde es überall da gut, wo so Ansätze zu solchen Fortbildungen gerade für diese Tätigkeiten zu finden sind. Coaching ist gut, gut ist aber auch, einen Austausch zu haben unter Vernetzung zu anderen, die in ähnlicher Position sind, durchaus in anderen Arbeitsfeldern. Ich glaube, die Spiritualität ist da auch ein Faktor, der sehr individuell ist, der nicht ausgeschlossen ist, wenn es nicht mehr kirchlich ist. Ich glaube, das ist eher ein persönlicher Zugang. Aber da zu gucken, welche wirkliche Grundlage ist da. Und da würde ich sagen, bei

*mir Spiritualität, christliches Menschenbild, aber auch weiter darüber hinausgehend, das ist für mich eigentlich die Grundlage oder es ist meine Grundlage für mein Leben, und die lässt mich auf solchen Wellen mitschwimmen aber auch Täler durchschreiten und die Höhen auch so genießen, dass es nicht zu überschwänglich ist. Ich glaube, das braucht's.“ (Mittleres Management)*

### **2.2.3 Konkretion des „Christlichen“**

---

Das Thema „Christliches Weltbild/Spiritualität“ in christlichen Institutionen ist für alle Befragten sehr relevant. Immer wieder wird erwähnt, dass auch die Mitarbeitenden mehr und mehr erwarten, dass dieses Thema in der Institution ernst genommen wird, und dass Mitarbeitende sehr positiv reagieren, wenn Führungskräfte dies tun.

Die Befragten thematisieren „Christliches Weltbild/Spiritualität“, das christliche Wertesystems, den christlichen Hintergrund, als alle Verbindendes und für die Institution Bedeutsames zum Beispiel bei ...

- ... Sitzungen, Konferenzen, Synoden etc.
- ... Weihnachtsfeiern
- ... Jubiläen

durch ...

... rituelle Handlungen („Segnen“)  
 ... den Bezug auf biblische Geschichten/Metaphern/Tageslosungen  
 ... Halten von Andachten  
 etc.

Führungspersonen ohne dezidierten christlichen Hintergrund brauchen hier Unterstützung auf unterschiedlichen Ebenen.

So war es für zwei Befragte, die noch nicht so lange in einer christlichen Institution arbeiten, eine echte Herausforderung, sich mit den Ritualen der Institution vertraut zu machen und sich diese sukzessive anzueignen, z. B. das Halten von Andachten vor Sitzungen, Weihnachtsfeiern, Predigten etc. Hier half der unaufgeregte, freundliche Umgang der Institution mit diesen für solche Personen „fremden“ Umgangsformen. Dies ermöglichte einen langsamen Gewöhnungsprozess.

### **2.2.4 Spiritualität und Sprachfähigkeit**

---

Nach Meinung der Befragten ist im Bereich der „Spiritualität“ „eigentlich“ jede/r einzelne, jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter, gleichberechtigt. Jede/r kann sich



„eigentlich“ in spirituellen Traditionen wahrnehmen, entsprechende Erfahrungen machen, Fragen stellen und sprachfähig sein oder werden. Aber – der Bereich der „Spiritualität“ ist oftmals wenig verfügbar, der Zugang ist manches Mal verstellt oder schwierig, hier fehlt es an Bewusstheit, Worten und Annäherungsweisen. Hier endet aber auch, so einige Eindrücke, die Fachlichkeit der Theologin/des Theologen, denen Befragte allerdings manchmal einen „leichteren“ Zugang zum Thema „Spiritualität“ unterstellen.

- Für Führungskräfte in christlichen Institutionen zeigt sich die Notwendigkeit, im Bereich „Spiritualität“ einerseits selbst sprachfähig zu sein bzw. zu werden. Andererseits wäre es gut, auf entsprechende Angebote zugreifen zu können, die die eigene Sprachfähigkeit befördern bzw. die Mitarbeitende dazu unterstützen oder fördern könnten.

In den Gesprächen zeigte sich ein Bedarf nach Unterstützung bei der Annäherung an das Thema „Spiritualität“ in einer christlichen Institution. Der Unterstützungsbedarf ist allerdings je nach „Vorbildung“ unterschiedlich.

*„Wir haben eine Einheit „Spiritualität“ dann kommt ganz oft so dieser leicht flapsige Spruch: „Spiritus, wo gibt's den Alkohol?“ Da habe ich gesagt: „Ja, ja, so bin ich da auch mal dran gegangen.“ Dann beschäftigen sich die Leute ernsthafter damit und viele wissen mit ‚Spiritualität‘ erst mal nichts anzufangen und das klären wir dann, dass es eben mehr ist als zu sagen: „Das ist eine Religion“ oder „Das ist Deine Religion“, sondern dass Spiritualität noch viel mehr ist an Dingen, die man vielleicht nicht greifen und begreifen kann, die aber offensichtlich existieren. Und ich hab in den zehn Jahren noch niemand erlebt, der gesagt hat: „Glaub ich nicht dran“ und es am Schluss immer noch gesagt hat. Also es gab so die Skeptiker am Anfang und die am Ende des Kurses immer wieder gesagt haben: „Naja, irgendwas scheint's ja schon zu geben. Ist vielleicht nicht so meins, aber...“ Also sie haben es nicht mehr so in Frage gestellt. Und das ist was, da kann man ganz viel lernen denke ich, durch Erfahrungsaustausch wiederum und eben auch, wenn man da zusammen ist im Seminar, sich gegenseitig erzählt, da passieren manchmal Dinge. Es hebt sich kein Tisch und kein Stuhl, aber es entstehen manchmal ganz besondere Atmosphären und die dabei waren, die haben das in Erinnerung, das bleibt. Und das sind Dinge, die sie verinnerlichen und die sie zumindest als Möglichkeit sehen können. Wie gesagt, mein Spruch: „Irgend-was gibt es zwischen Himmel und Erde.“ Irgendwann hat eine der Frauen auf den Tisch gehauen und gesagt: „Na klar gibt's den Heiligen Geist, es redet nur keiner drüber.“ (Mittleres Management)*

## 2.3 Ausbalancierung der Bereiche „Management – Spiritualität – Fachkompetenz“

---

In den Interviews zeigte sich, dass die Ausbalancierung der drei Bereiche „Management – Spiritualität – Fachkompetenz“ als „Persönlichkeitsbildung“ verstanden wird, die sukzessiv, kontinuierlich und lebens- und situationsbegleitend angepasst stattfindet bzw. stattfinden sollte.

Es geht um Integration von Erfahrungen, der Aneignung von neuen Erkenntnissen und von neuem Wissen, um Verarbeitungsprozesse und -zeiten, eigentlich um einen langfristigen, komplexen und auch komplizierten Bildungsprozess. Dies betrifft insbesondere den Bereich der „Spiritualität“, der offenbar weniger „geordnet“ verlaufen kann als dies im Bereich „Management“ und „Fachkompetenz“ möglich ist. Im Bereich der „Spiritualität“ spielen oftmals sehr frühe, lebensgeschichtlich sehr bedeutsame Erlebnisse und Erfahrungen eine Rolle. Hier stellen sich grundsätzliche Sinnfragen, deren Durchdringung Lebenszeit in Anspruch nimmt.

### 2.3.1 Fort- und Weiterbildungsbedarf

---

Es gibt eine Reihe von Fort- und Weiterbildungen für Führungskräfte, die einzelne Befragte für sich in Anspruch genommen haben bzw. nehmen (z.B. (insbesondere) Einzelcoaching, Supervision, Organisationsentwicklung, Gesprächsführung/-vorbereitung; Führen von Konfliktgesprächen, Leitung von Gruppen, Kommunikation/Gewaltfreie Kommunikation; Mediationsausbildung; Therapieausbildung etc.); dazu zählen auch vereinzelt Fortbildungen im Bereich „Spiritualität“.

Alle Befragten finden für sich Einzelcoaching für die Ausübung ihrer Führungsaufgabe besonders hilfreich und unterstützend.

- „Management“

Im Bereich „Management“ scheint es viele qualifizierte Fortbildungen zu geben. Die Befragten auf oberer Leitungsebene sind hier offenbar „versorgt“, während Befragte auf mittlerer Leitungsebene in diesem Bereich durchaus noch Bedarf äußern.

*„Ja, also nach wie vor denke ich, an Leitungskompetenz ist immer zu arbeiten. Das ist immer was, wo es mir auch vielleicht mal so geht: Viele Dinge weiß man schon und ein Aha, aber es gibt doch auch Dinge, die untermauern Dinge, die ich vielleicht tue, wo ich intuitiv irgendwas mache oder gar nicht so die Grundlagen für habe und das dann mit einem theoretischen Unterbau noch viel bewusster tun könnte und sehr viel sicherer wäre drin. Und das hat immer was mit Leitung von Gruppen auch zu tun. Immer wieder.“ (Mittleres Management)*

*„Ich glaube, am Anfang hätte mir geholfen mehr was Praktisches, dieser Gedanke: Leitung ist allein, also diese Einsamkeit von Leitung, die war am Anfang sehr hart, auszuhalten. Das fand ich ungewöhnlich. Ich kam ja aus einem Team. Also, vom Kopf war es klar, dass Leitung was anderes und dass Leitung auch eine gewisse einsame Spitze ist. Da sind keine zehn Gleiche im Team, aber die Realität fand ich schon bemerkenswert kalt und roh. Da hätte vielleicht früher so eine Art Coaching-Gruppe geholfen von Berufsanfängern im Leitungsbereich. Das glaube ich, wäre gut gewesen. Da war ich relativ allein und relativ abhängig davon: Hat man jetzt einen direkten Vorgesetzten, der damit umgehen kann und will, der dafür Zeit investieren kann und will? Das wäre sicher gut gewesen.“ (Mittleres Management)*

- „Fachlichkeit“

In ihrer Fachlichkeit fühlen sich die hier Befragten sicher und sehen weniger Handlungs- und Fortbildungsbedarf. Die eigene Fachlichkeit wird individuell durch eigene Anstrengungen an den aktuellen „State of Art“ angepasst.

- Verbindung: „Management – Spiritualität – Fachlichkeit“

Bei dem Bedarf an solchen Lehrgänge/Fortbildungen/Module, die auf eine Balance von „Management – Spiritualität – Fachlichkeit“ abzielen, unterscheiden sich die Befragten aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur mittleren oder zur oberen Führungsebene.

- Bei Führungskräften auf oberer Leitungsebene findet sich eher ein Bedarf an Einzelcoaching bzw. an (selbstorganisierter) Peer-Intervision. Durch Status, Aufgabenbereich und persönlicher Bekanntheit über das direkte Arbeitsfeld hinaus ist der Bedarf spezifisch. Es stellen sich Fragen an Kompetenz, Flexibilität, Vertraulichkeit und Kenntnis der Struktur in christlichen Institutionen bei den Fortbildnern/Coaches.

*„Ich kann nur sagen, wo ich missionarisch gerne tätig werden würde, ohne dass ich sofort darauf eine Antwort hätte. Den Mut zu haben, von dieser spirituellen Offenheit. Mal Mut zu haben, in die spirituellen Traditionen, in christliche Traditionen hineinzuschauen und zu fragen: Was bedeutet das jetzt eigentlich für uns als Organisation, nicht (nur) als Führungskraft? Ich wollte nicht mit Leuten diskutieren darüber wie sieht Führung aus. Dafür habe ich Kurse belegt bei wirklich kompetenten und sehr guten Leuten. Für mich ist eher die Frage: Was höre ich? Was sehe ich? Wie sehe ich? Das finde ich sehr entscheidend. Das ist genau das Problem: Es wird über Inhalte gesprochen, also, das sind die Werte, das sind die Instrumente. Und man macht damit eigentlich genau das, woran man will, kaputt. Weil man es immer seitlich dran bauen muss oder oben auf eine Schichtung noch mal eine Haube draufsetzen muss oder es hierarchisch bedeutsamer ist als das andere oder*

*hierarchisch unbedeutender als das andere. Das genau widerspricht ja aber eigentlich dem Religiösen. Und da kommt jetzt vielleicht Bildung hinein. Ich glaube, so läuft ja Bildung nicht. Bildung ist ja ein ständiger Rückkopplungsprozess, eine Spirale und wo etwas rein gegeben wird, wo ich mich selbst rein gebe, und dann kommt wieder etwas zurück. Also, ohne eine Antwort zu haben, ich kann etwas Gutes dort nur anbieten, wenn ich selber den Bildungsprozess so gestalte, wie ich spirituell die Offenheit auch für diese Fragen gestalten würde.“ (Oberes Management)*

*„Was ich sehr hilfreich und schön finde, ist kollegiale Beratung, wir haben da Treffen. Das ist erst mal unheimlich entlastend, relativ kontinuierliche Kontakte, das hat sich sehr vertrauensvoll entwickelt. Aber auf der Ebene ‚Supervision‘, merke ich, dass es schwer ist. Also, wenn ich nicht meine geistliche Begleitung hätte, die ganz kontinuierlich ist, würde ich das noch stärker als Problem sehen. Ich finde, eine wirklich große Schwierigkeit ist die Frage der Feldkenntnis und der Distanz. Wenn man ein Wochenende braucht, um jemand (Berater/Coach) überhaupt die Situation und das System zu erklären...“ (Oberes Management)*

- b) Bei Führungskräften auf mittlerer Leitungsebene bieten sich mehr Ansätze für eine entsprechende Fortbildung, für entsprechende Lehrgänge an. Hier ist es möglich, einen größeren Personenkreis zusammen fortzubilden, der solche Angebote in Anspruch nehmen könnte.

#### Zusammenfassend:

Die Inhalte möglicher Fortbildungen für Führungskräfte für eine Balance der Bereiche „Management – Spiritualität – Fachlichkeit“ scheinen breit gefächert: Es bieten sich thematisch offene, explorierende Fortbildungsansätze ebenso an wie solche zum Umgang mit Bibeltexten, Liedern etc.

*„Also, die Fachlichkeit und Spiritualität, das geht, sagen wir mal in der Mitarbeiterschaft, häufig im Alltagsgeschäft ein Stück unter. Und da sind wir dabei, bei der letzten Weihnachtsfeier war so ein Impuls, so eine Ansprache von der Geschäftsführung und das ging stärker wieder dahin zu sagen: a. Weihnachtsfeier, b. evangelischer Träger. Einfach auch so eine Ansprache, und das kam sehr gut an und zwar unabhängig, ob christlich, ob katholisch oder evangelisch oder Muslim, gerade auch bei Muslimen, die wir ja auch als Mitarbeiter haben und auch unbedingt brauchen, war dann eben das Spirituelle. Es ging nicht um die Bibel, es ging um das Menschliche letzten Endes, um das Spirituelle, was da drunter lag. Ich wäre da sehr interessiert und würde mich da sehr freuen und könnt es auch nur unterstützen zu sagen, da bräuchte es noch weiter und noch mehr und auch dieses Bewusstsein, dass es wichtig ist, und dass sich das auch lohnt und dass es sich auch in der Arbeit auszahlt.“ (Mittleres Management)*

Wesentlich scheint die Art des Umganges mit dem Thema „Spiritualität“ zu sein:

Alle Befragten wünschen sich einen sehr vorsichtigen, sehr offenen und sehr vermittelten Zugang zu diesem Thema. Es ist ein sehr sensibles Thema, das fast schon der Intimsphäre zugerechnet wird und bei dem es zu großen Empfindlichkeiten kommen kann. Es ist, möglicherweise anders als bei Managementtools und Fachlichkeit, ein Thema, das tiefer in die Person und ihr Wertesystem eingreift und damit noch stärker der Persönlichkeitsentwicklung zuzurechnen ist. Andererseits liegt hier die Chance zur Entwicklung einer inneren Verbindung sehr unterschiedlicher Menschen aus unterschiedlichen sozialen Zusammenhängen und Kulturen.

Module oder Lehrgänge sollten sich dem Thema daher sehr offen annähern, Erlebnis- und Erfahrungsräume auch zeitlicher Art anbieten. Dies schließt – selbstverständlich - jegliche Form von Druck, Überredung, Zwang, Dogmatik für die Befragten aus.

Möglicherweise sollte die Zugangsweise der zu entwickelnden Angebote/Module spezifisch sein:

Managementsysteme für christliche Institutionen sollten aus der Spiritualität heraus entwickelt werden. Dann würden sie sich – so einige Annahmen – für christliche Institutionen besser eignen, als für Wirtschaftsunternehmen passende Systeme auf christliche Institution umzuarbeiten.