

Was können wir aus Führungserfahrungen in der Wirtschaft lernen?

- **Was kann aus der Wirtschaft übertragen werden?**
- **Umgang mit Macht in der Wirtschaft**

Beratermarkt in Deutschland: ca 35 Mrd €
mit ca 140.000 Beschäftigten.

Davon ca 12 bis 15% mit Führungsthemen

Schwierigkeiten aus meiner Sicht:

- **Kirche und Wirtschaft sind unterschiedlich in ihren Weltbildern**
- **Gefahr:**
 - **Unterschiedliche Sichten/Kenntnisse über Führung**
 - **Thematische Vorauswahlen sind subjektiv!**

Anzahl Geschäftsführer mit > 250 MA
Personalverantwortung in
Deutschland ca 20.000

Inhalt:

- **Führung und Macht; Grundlagen Firmen (Struktur; Aufbau, Methoden)**
- **Unterschiede Kirche – Industrie; Anwendungs-Beispiele; Erste Gedanken was könnte übernommen werden?**

Hierarchisch übergeordnete Position bedeutet immer Macht zu haben; und hat Einfluss auf die eigene „Persönlichkeit“

Ausgangslage in der Industrie:

>> Ein paar Schlaglichter wie „Machtmissbrauch“ verhindert werden soll

Durch:

- **Strukturelle Organisation**; Führung ev durch **mehrere Geschäftsführer, mehrere Vorstände** (Sachgebietsverantwortung, Organverantwortung)
- **Vorschriften und Gesetze / Mitbestimmungsgesetz** (Betriebsräte mit Kündigungsschutz)
>> **Compliance Organisation/Vorschriften**
- **Corporate Governance** (Grundsätze der Unternehmensführung) ist der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen zum Wohlwollen aller relevanten Anspruchsgruppen (= Stakeholder: Gesellschafter, Mitarbeiter, Kunde, Lieferant, „Umfeld“).
- **Auditierungen** durch Wirtschaftsprüfer; (Bewertung von Risiken, Druck auf MA? Ängste von MA? Eventuelle Bedrängnisse, Lageberichte)
- **ISO Zertifizierungen** (Arbeitsabläufe, Einhaltung derer, Produktsicherheit)

>>> Trotzdem „Fehlentwicklungen“ (Schwere Vergehen, Betrug, Straftaten) möglich!

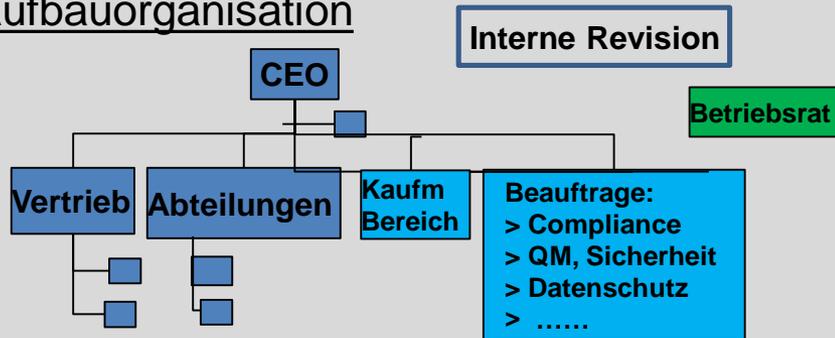
>>> Verbleibendes Restrisiko ist hauptsächlich der Mensch bzw. die Menschen in der Führung

Allgemeine Zielsetzung von Firmen:

1. Bedürfnisbefriedigung von **potentiellen Kunden**
2. **Schaffung von Wohlstand** für die Stakeholder (Gesellschafter, Mitarbeiter, Gesellschaftliches Umfeld)

Beispiel: Arbeitsfelder müssen aufeinander abgestimmt sein und es soll Fehlentwicklung systemisch entgegengewirkt werden

Aufbauorganisation



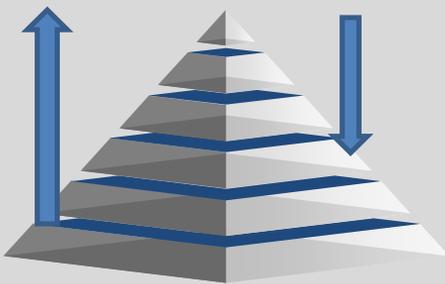
1. Verantwortungszuordnung/-Teilung
2. „Effizienz“: was kann man sich leisten?

Prozesse (Ablauforganisation)



Das Miteinander regeln (SOP, Unterschriftenregelung (4-Augenprinzip), Qualitätshandbuch...), und fördern

Strukturierte Kommunikation



Zykl Meetings (w/2w/4w):
Managementmeeting....
Abteilungsleiter (V/A/F)....
Auftragsdurchsprachen/
Kapazitätsplanung/
Verbesserungsvorschläge
Jour fixe

Planungsmeetings (0.5y/1y)
(Strategie, Investitionen; Budget)
Mitarbeiterversammlungen

Personalführung (min 1y):
Mitarbeitergespräche/
Zielvereinbarungen

Operatives Reporting

Overall: Auftragseingang/ Umsatz/ Auftragsbestand
...GP....EBIT

Auftragsmonitoring/ Kapazitätssteuerung
(individuell; Schwachstellenidentifikation)
**Abweichungen vom Plan/ Auftragseingang/
Kostenüberschreitung etc.**

Operatives Reporting monitort die **Schwachstellen** und ist die Basis für die **Erfolgskontrolle**

Erläuterung zum Bild vorher

➤ Missbrauchsverhinderung:
durch Setup und Struktur
(geregelter Verantwortungsteilung, 4-Augenprinzip)

➤ **Permanente operative Führung durch Gespräche/Meetings:**
Menschen können sich einbringen, erzeugt Respekt
>> erhöht die Motivation (und hilft Risiken zu identifizieren)

ABER AUFPASSEN:
„Führungsturm“ hat unten Fenster und oben Spiegel;
>> Je höher man in der Führung steigt....

Was sagt die Bibel zu Führung und Macht ?

Das Motto der Studientagung:

➤ **BEI EUCH ABER SOLL ES NICHT SO SEIN** (Mk 10,43)

Ihr wisst, dass die, die als Herrscher gelten, ihre Völker unterdrücken und die Mächtigen ihre Macht über die Menschen missbrauchen. **Bei euch aber soll es nicht so sein, sondern wer bei euch groß sein will, der soll euer Diener sein**, und wer bei euch der Erste sein will, soll der Sklave aller sein. (Mk 10,42-44)

Sinnvolle Führungsprinzipien:

Diener

- Chef ist der „**erste Assistent**“ der Organisation, unterstützt so, dass gut gearbeitet werden kann
- Sich den Sorgen und Nöte der MA annehmen
- Hilfen geben, wo nötig; Hindernisse aus dem Weg räumen
- Entscheidungen sinnvoll und gemeinsam im Coreteam herbeiführen.
- Qualitative Feedbacks geben
- Identifikation von möglichen Risiken; Evaluieren, Bewerten, Ansprechen und Kommunizieren;
Ziel: Risiken beherrschbar und heilbar machen!
Problembewusstsein fördern!
- Regelmäßigen Kontakt mit Beauftragten halten (besonderer Kündigungsschutz) (Betriebsrat, Datenschutz, Sicherheit,)

➤ **Disruptive Situationen >> global und lokal**

>> Menschen sind verunsichert

Wirtschaft:

z. B. Automobilindustrie >> schwierig, Technologische Entscheidungen vor dem Hintergrund der Diesel-Schadensaufarbeitung

Kirche:

z. B. Missbrauchsaufarbeitung, Gläubige laufen weg

➤ und brauchen mehr Orientierung „Führung in“

➤ **Vorbild sein!**
(Aufrichtig,
Wahrhaftig, Fair)

➤ **Geführt wird durch**
„Gespräche“

Wesentliche Unterschiede Kirche – Industrie

Thema	Kirche	Industrie
Organisation	Vermittlung Glaube;	Kundenbedürfnisse befriedigen, corporate identity, Gelebtes Leitbild; Strategieplanungen und Erfolgskontrollen
Mitarbeiter	Priestermangel, Ehrenamtliche MA jeder ist willkommen	Austauschbarkeit der Mitarbeiter/Führungskräfte (in Grenzen) (Alle Mitarbeiter haben vertragliche Bindungen)
Zusammenarbeit	Weniger Teamarbeit, eher individualistisch	Gut organisierte Teamarbeit, effizient organisiert; Zielgerichtet;
Abhängigkeit	Limitiert (ohne wirkliche Sanktionen), ehrenamtliche MA keine formelle, nur moralische	Alle MA inkl Führungskräfte haben Abhängigkeit
MA- Einsatz	Eingeschränkte Abstimmung der Fähigkeitsprofile	Gezielte Einstellungen, gemäß Fähigkeiten, Bedarf, Motivation, persönlicher Fit
Führung	(eher) Hierarchische Führung	Partizipativ, situative Führung 360° Feedback Entscheidungen wachsen! (Nicht OBER sticht UNTER!). Führungskräfte steigen über <u>mehrere Stufen/Jahre (!)</u> auf

Ist die Kirche mit der Industrie vergleichbar ?

Bezugsreferenz: Aus der Homepage der Diözese Würzburg:

22.09.2019 | 14:18 Uhr



„**Wir müssen durch unsere Arbeit überzeugen**“, betonte Bischof Dr. Franz Jung vor rund 130 Teilnehmern eines diözesanen Forums in Eisingen. © Markus Hauck (POW)

Diözesane Gremien diskutieren über Studie zur Entwicklung von Kirchenmitgliedern und Kirchensteuereinnahmen – Bischof möchte unter anderem junge Leute stärker in den Blick nehmen, um Zahl der Austritte zu reduzieren – Ländlicher Raum als Herausforderung

.....fragte der Bischof in die Runde. „Denn wir werden von den Gläubigen letztlich wie jedes andere **„Unternehmen“** nach der Qualität unseres Tuns beurteilt.“



>>>>>> Die Kirche ist doch mit der Industrie vergleichbar !

Was kann voneinander gelernt werden ?

(Exzellente Fähigkeiten dienen als Vorbild)

Kirche	Industrie
<p><u>Werte</u>vermittlung:</p> <ul style="list-style-type: none">• Du sollst Deinen Nächsten lieben wie dich selbst;• Demut empfinden; Selbstreflexion	
	<ul style="list-style-type: none">• Kundenorientierte Aufstellung (Bedürfnisse)• Aufstellung; Verantwortungszuordnung/ -Teilung/ Spez. Beauftragten Struktur• Transparente Organisationsprozesse,• Strukturen zur Führung (Anforderungsprofile, Feedbackkultur)• Führungs-Expertise (360° Feedback)• Partizipative, der Situation angepasste, Führung (Nicht Ober sticht Unter)

Zwei Beispiele zur Führung von Mitarbeitern

>> Feedback zur Qualitätssteigerung:

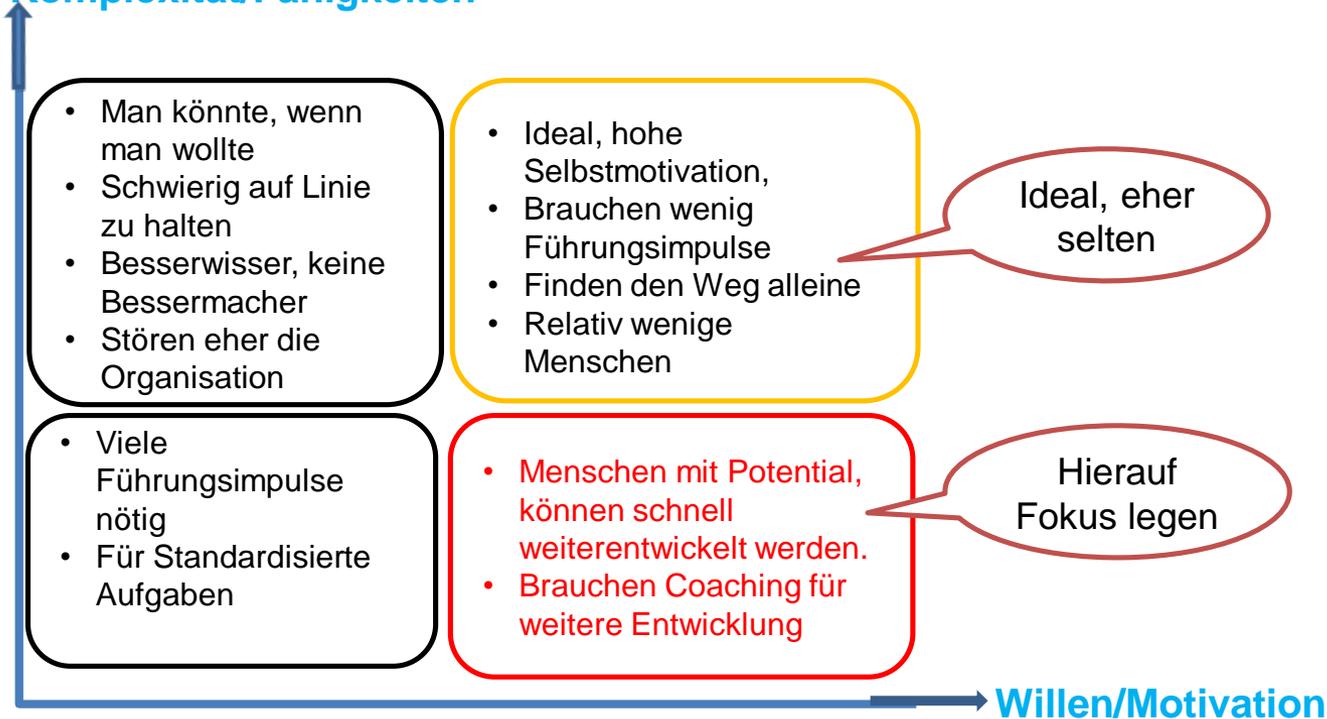
- Was hat mir/uns gut gefallen?
- Was ist noch Verbesserungswürdig?
- Wie kann es verbessert werden?

- > Etwas positives
- > Kritik
- > Wertschätzendes/ Vorschlag zur Umsetzung

>>> Hier ist Balance nötig, loben, aber mögliche Verbesserungen ansprechen und Umsetzung gemeinsam festlegen. >> Dabei werden Probleme erkannt!

>> Idee zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit von Menschen (stark vereinfachtes Modell)

Komplexität/Fähigkeiten



Beispiel zur Positionsklärung

Stärken – Schwächen- Möglichkeiten- Risiken

Leitgedanke: Wie wollen wir von außen gesehen werden!

Ein Versuch als Beispiel auf Pfarreebene

Daraus ist ein Maßnahmen Plan zu entwickeln, mit Zeitplan und Verantwortlichkeiten, sowie dazugehörigem zyklischen Reporting (Gemeinsame Gespräche) umzusetzen!

<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none">• Gute pastorale Infrastruktur• Gute und zahlreiche ehrenamtliche Mitarbeiter• Sinnvolle Vereinsstruktur, die durch Kirche gefördert werden• Transparenz Diözese Wü (neuerdings vorbildlich)	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none">• Transparenz (Pfarreien)• Keine langfristige Zukunftsplanung• Leitbild (Mission, wie wollen wir gesehen werden)• Austritte nehmen zu• Wenig Teamarbeit innerhalb der Diözese• Leistungswillen der Angestellten• Kenntnis der Bedürfnisse der Gläubigen
<p>Möglichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none">• Ausbau kirchlich unterstützter Infrastruktur (Kita, Kindergärten, Tagespflegeheim)• Öffentlichkeitskampagne zur Wahrnehmung dieser sinnvollen Beiträge an die Kommune	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none">• Vertrauensverlust in der Kirche• Schleppende Bearbeitung der Missbrauchsfälle

Denkbare Ansätze z. B. auf Pfarreiebene

- **Peergruppe nutzen** (engste Berater: Min 3 bis Max 5 Personen); Für die Vorgehensweise gewinnen! (Ev. als Beauftragte für spez. Themen)
- **Stärken Schwäche Analyse inklusive Maßnahmen** Katalog mit MA erarbeiten; dabei klären:
 - wie sie von außen gesehen werden wollen und was dazu nötig ist.
 - Ist die Organisation sinnvoll funktionell?
 - Außerdem überlegen, ob und wie die Transparenz erhöht werden kann.
- Anforderungen an Funktionen definieren (Stellenprofil)
- **Feedback Kultur**, qualitatives FB im täglichen Arbeitsleben; Mitarbeitergespräche vorbereiten, führen und dokumentieren; Basis hierzu ist die Einschätzung der Mitarbeiter
- Pfarrerinitiative zum Erfahrungsaustausch



Beispiel:

Stärken-Schwächen-Möglichkeiten- Risiken

Ziel: Positionsklärung
Ein Versuch als Beispiel auf Pfarreiebene

Daraus ist ein Maßnahmen Plan zu entwickeln, mit Zeitplan und Verantwortlichkeiten, sowie dazugehörigen zyklischen Reporting (Gemeinsame Gespräche) umzusetzen!

<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gute pastorale Infrastruktur • Gute und zahlreiche ehrenamtliche Mitarbeiter • Sinnvolle Vereinsstruktur, die durch Kirche gefördert werden • Transparenz Diözese Wü (neurdings vorbildlich) 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparenz (Pfarren) • Keine langfristige Zukunftsplanung • Leitbild (Mission, wie wollen wir gesehen werden) • Austritte nehmen zu • Wenig Teamarbeit innerhalb der Diözese • Leistungswillen der Angestellten • Kenntnis der Bedürfnisse der Gläubigen
<p>Möglichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausbau kirchlich unterstützter Infrastruktur (Kita, Kindergärten, Tagespflegeheim) • Öffentlichkeitskampagne zur Wahrnehmung dieser sinnvollen Beiträge an die Kommune 	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensverlust in der Kirche • Schließende Bearbeitung der Missbrauchsfälle

Zwei Beispiele zur Führung von Mitarbeitern

>>> Feedback zur Qualitätssteigerung:

- Was hat mir uns gut gefallen?
- Was ist noch Verbesserungswürdig?
- Wie kann es verbessert werden?

> Etwas positives
> Kritik
> Wertschätzendes/Vorschlag zur Umsetzung

>>> Hier ist Balance nötig, loben, aber mögliche Verbesserungen ansprechen und Umsetzung gemeinsam festlegen. >>> Dabei werden Probleme erkannt!

