

5. Forum für Theologie und Caritas – „Sinn-voll in Führung gehen!“

29.01- 30.01.2013

Deutscher Caritasverband Freiburg

Führen und Leiten

Fortbildungsreihe für Führungs- und Leitungskräfte in
kirchlichen und caritativen Organisationen im Erzbistum Köln



ERZBISTUM KÖLN
Generalvikariat



Diözesan-
Caritasverband
für das Erzbistum Köln e.V.

Bruno Schrage, Dipl. kath. Theol, Dipl. Caritaswissenschaftler
Referent für Caritaspastoral und Grundsatzfragen
im Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V.

„Führen und Leiten in kirchlichen und caritativen Organisationen im Erzbistum Köln“

Modul 1

Rolle, Person, Orientierung als Führungskraft in Caritas und Kirche

- Biographischer Hintergrund und persönliche Standortbestimmung
- Rollendefinition, Rollenübernahme, Rollengestaltung
- Anforderungen an Führungskräfte in der Caritas und kirchlichen Organisationen/Diensten
- Potentialanalyse und persönliche Entwicklungsziele
- Führen und Leiten unter dem Anspruch des Glaubens

Modul 2

Strategieleitete Veränderung gestalten

- Organisationen als soziale Systeme verstehen - systemische Sichtweise
- Instrumente der Strategieentwicklung
- Strategische Zielmodelle für Organisationen
- Diagnose und Interventionen bei Entwicklung und Veränderung
- Rolle der Führungskraft in Veränderungsprozessen
- Strategien und Glaubensbezug

Modul 3

Projektmanagement

- Installation von Projekten
- Methoden der Projektplanung und Projektsteuerung
- Rolle der Projektleitung
- Projekt managen - auch noch christlich?

Modul 4

Führung und Kooperation: Führungsinstrumente

- Delegation und Kontrolle
- Kritik und Anerkennung
- Mitarbeitergespräch/Jahresgespräch
- Führen im Anspruch des Glaubens
- Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse

Modul 5

Führung und Kooperation: Konfliktmanagement

- Konfliktursachen
- Konfliktverläufe
- Konfliktlösungen
- biblische Zugänge

Modul 6

Führung und Kooperation: Teamführung

- Formen der Teamarbeit
- Bereichs-, Abteilungs- und Teamentwicklung
- Rolle der Führungskraft
- christliche Kultur als Führungsaufgabe

Grundzüge des Arbeitsrechts im kirchlichen Bereich (optional)

- Grundlagen des allgemeinen Arbeitsrechts
- kirchliches Arbeitsrecht
- Vertragsgestaltung

Betriebswirtschaftliche Konzepte 1 (optional)

- Umgang und Interpretation des Jahresabschlusses mit Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung
- Formen der Kostenrechnung, Kostenmanagement und Kostenoptimierung
- Aufbau und Umgang mit der Zielkostenrechnung (Target Costing)
- Prinzipien und Beispiele wirtschaftlichen Arbeitens

Betriebswirtschaftliche Konzepte 2 (optional)

- Philosophie und Konzepte des Controllings - Instrumente des strategischen und operativen Controllings
- Haushaltsplanung und unterjährige Alternativen als Steuerungsinstrument
- Kennzahlen

Arbeitstechniken im Führungsalltag (optional)

- Moderation von Konferenzen und Besprechungen
- Präsentation
- Zeitmanagement

Begleitende Lernformen

- Entwicklungsgespräche mit persönlichen Vorgesetzten
- Projektarbeit mit anschließender Präsentation
- Gruppensupervision
- **Geistliche Begleitung** (nun aber durch die Teilnehmenden selbst)

„Träger und Leitung tragen die Verantwortung für den kirchlichen Charakter der Einrichtung. Sie haben auch dafür zu sorgen, dass in der Einrichtung geeignete Personen tätig sind, die bereit und in der Lage sind, den kirchlichen Charakter der Einrichtung zu pflegen und zu fördern.“

Erklärung der dt. Bischöfe zum kirchlichen Dienst, S.9

Theologische Durchdringung der Kursthemen

- theologisch-biblische Reflexion von Kursinhalten
- kirchliche Grundlagen und Entwicklungen aus der Tradition der Kirche
- Überlegungen zur Gestaltung einer christlichen Einrichtungskultur

Spiritualität in der Praxis (Kurskultur)

- Formen katholischer Spiritualität im Kontext der Berufswelt entwickeln
- eigene Durchführung von spirituellen Impulsen

Wir stehen vor neuen Herausforderungen:

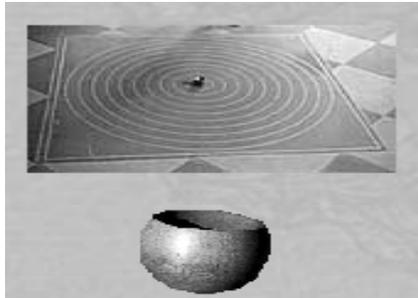
- Kirchlich Führen: **ein ungeliebtes Pflichtthema?**
- Das Modell der **Delegationsseelsorge** läuft aus.
- Entwicklung vom Vollversorger zum **Selbstversorger**.
- Das Kursmodell ist somit selbst Instrument eines innerkirchlichen **Kulturwechsels** christlicher Identitätsfindung.
- Führungskräfte benötigen **Ermutigung**, eine **Vorstellung** des Zukünftigen, **methodische Zugänge** und eine **Legitimation** zum Experiment.

Einführungstag

„Gott sei Dank, der will nicht beten! 

- Oh Gott, der will spielen!“ 

Ludus globi - Spiel des Globus, der (Welt-)Kugel
des Nikolaus von Kues (1401 – 1464)



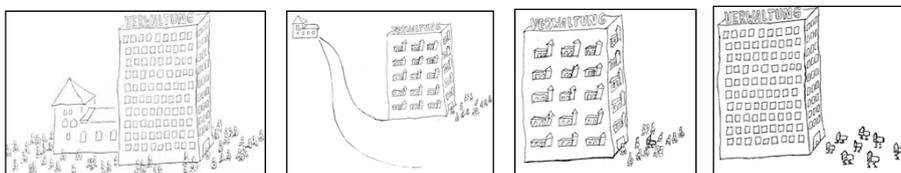
Einführungstag

„Führen und Leiten in kirchlichen und
caritativen Organisationen im Erzbistum Köln“

Es geht um das Zusammenkommen von Heiligem
Geist/Glaubensvollzug/Kirche und caritativem
Engagement/Arbeitsplatz/Beruf/Organisation!

Es geht um persönliche, gesellschaftliche, kirchliche
und organisatorisch-systemische Anteile.

Wir sind in einer Umbruchsphase, was die Pflege
der Religiosität angeht.



Bruno Schrage,
Referent für Caritaspastoral
Dipl. kath. Theol. Dipl. Caritaswiss.



Diözesan-
Caritasverband
für das Erzbistum Köln e.V.

ERGON + Partner
Organisationsberatung und Supervision
www.ergon-partner.de

11

Einführungstag

„Führen und Leiten in kirchlichen und
caritativen Organisationen im Erzbistum Köln“

1. Die entscheidende Frage: Gelingt es uns, den
privatisierten Charakter der Religiosität auf ein
diakonisch orientiertes Berufsverständnis hin kommunikativ
aufzubrechen? (Dörte Gebhard)
2. Wir werden neue Formen finden in dem Maße, in dem wir
gemeinsam **experimentieren** und den Mut haben, über
unseren Glauben im beruflichen Kontext zu sprechen.
3. Die Bedingungen zur Fortentwicklung einer christlichen
Kultur im kirchlichen Berufsfeld wird zunehmend eine
Führungsaufgabe.

Bruno Schrage,
Referent für Caritaspastoral
Dipl. kath. Theol. Dipl. Caritaswiss.



Diözesan-
Caritasverband
für das Erzbistum Köln e.V.

ERGON + Partner
Organisationsberatung und Supervision
www.ergon-partner.de

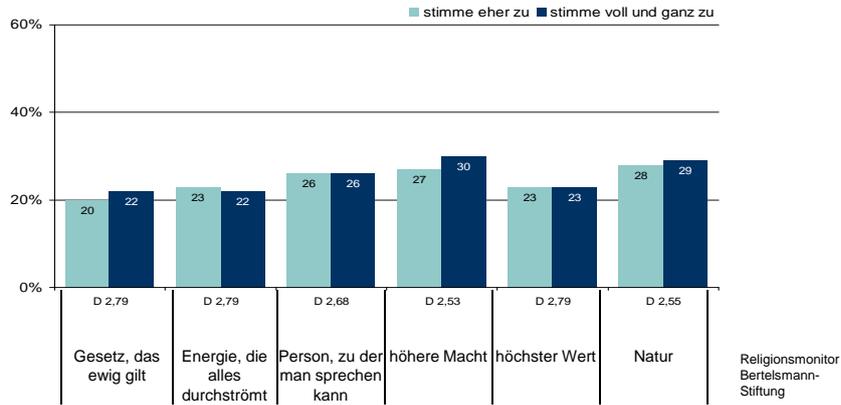
12

Modul 1

„Führen und Leiten in kirchlichen und caritativen Organisationen im Erzbistum Köln“

Rolle, Person, Orientierung als Führungskraft in Caritas und Kirche

Gottesvorstellungen „Wie stark stimmen Sie mit den Vorstellungen von Gott oder dem Göttlichen überein?“

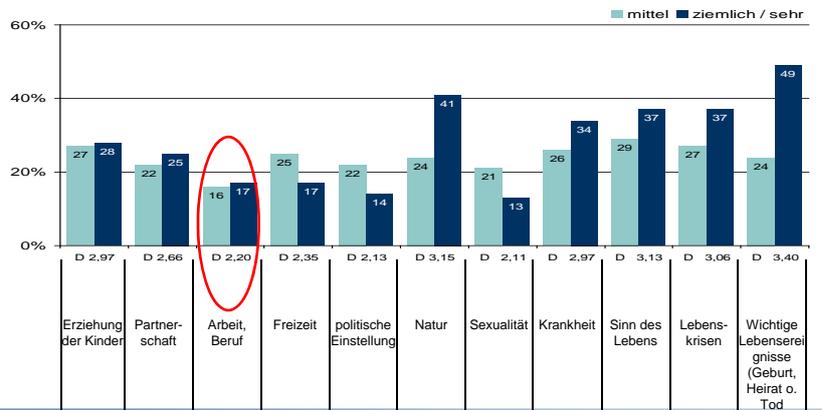


Modul 1

„Führen und Leiten in kirchlichen und caritativen Organisationen im Erzbistum Köln“

Rolle, Person, Orientierung als Führungskraft in Caritas und Kirche

Alltagsrelevanz: „Wie stark wirkt sich Ihre Religiosität auf folgende Lebensbereiche aus?“



Modul 1

„Führen und Leiten in kirchlichen und caritativen Organisationen im Erzbistum Köln“

Rolle, Person, Orientierung als Führungskraft in Caritas und Kirche



Modul 1

„Führen und Leiten in kirchlichen und caritativen Organisationen im Erzbistum Köln“

Rolle, Person, Orientierung als Führungskraft in Caritas und Kirche

Heutige funktionale Arbeitswelten ermöglichen keine Rückbindung an einen Sinnhorizont:

„(In) ihrem letzten Stadium verwandelt sich die Arbeitsgesellschaft in eine Gesellschaft von Jobholdern, und diese verlangt von denen, die ihr zugehören, kaum mehr als ein automatisches Funktionieren, ..., sich selbst gleichsam loszulassen, seine Individualität aufzugeben, bzw. die Empfindungen zu betäuben, welche noch die Mühe und Not des Lebens registrieren, um dann völlig „beruhigt“ desto besser und reibungsloser „funktionieren“ zu können.“

Hannah Arendt: *Vita activa oder Vom tätigen Leben*. München, 2002, S. 401.

Integration von Arbeit und Spiritualität

A) Bei Mitarbeitenden

- Haltung der Offenheit
- Haltung der Aufmerksamkeit
- Bereitschaft zum Dialog
(mit allen Beteiligten)
- Bereitschaft zur Deutung
- ...

B) Seitens der Organisation

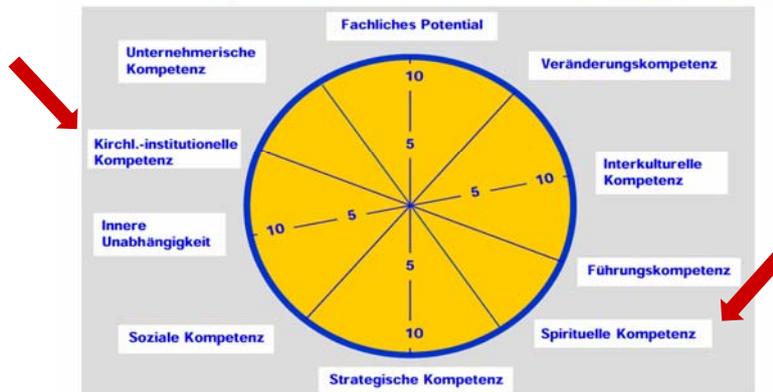
- Zeiten
- Gestaltungsräume
- Formen
- Kultur des Dialogs
- Legitimation zum Experimentieren
- ...

A) und B) zeigen sich als eine Gestaltungsaufgabe für
Führungsverantwortliche in kirchlichen Einrichtungen.

Rolle, Person, Orientierung als Führungskraft in Caritas und Kirche

Anforderungs-Profil

A Anforderungen
an Führung im
caritativen und kirchlichen Dienst



Modul 2
Strategieleitete Veränderung gestalten

„Führen und Leiten in kirchlichen und
caritativen Organisationen im Erzbistum Köln“

**Was sind für Sie visionäre
Geschichten der Bibel?**

Wofür steht Jesus? – ein Satz!

**Es zeigt sich eine vielfältige
Übersetzungsgeschichte.**

**Was ist Ihre bzw. die Vision der
Mitarbeitenden?**



Modul 2
Strategieleitete Veränderung gestalten

„Führen und Leiten in kirchlichen und
caritativen Organisationen im Erzbistum Köln“



„Projekte managen – auch noch christlich?“



Projekte unterliegen bei uns zumeist der unausgesprochenen Vorgabe „kirchlich“, „christlich“, „katholisch“ zu sein.

**Was geschieht, wenn „Christlichkeit“ zum Thema wird?
z. B.: Hat das vorliegende Projekt einen Bezug zum christlichen Glauben bzw. zum kirchlichen Auftrag?**

Und welche Implikationen hat dies für ein Projekt?

**Ziele der christlichen Reflexion im Projektmanagement
sind z. B. ...**

- **die Motivationsbasis zu fördern**
- **die Angemessenheit des Projektzieles und der -durchführung zu reflektieren**
- **die Förderung der Kreativität und der Risikobereitschaft**
- **das berufliche Handeln (gemeinschaftlich) aus der Beziehung zu Gott zu gestalten**
- ...

Modul 4

Führung und Kooperation: Führungsinstrumente

**Spiritualität in meinem
Verantwortungsbereich:**

Welche Elemente kann es
geben?

Was passt zu unseren Klienten/
zu uns als Einrichtung?

Welche Rahmenbedingungen
sind förderlich/nötig?

Welche Anforderungen ergeben
sich an Mitarbeitende und
Leitung?



Modul 4

Der Glaube - eine Frage der Einstellung

Christliche Spiritualität im **Bewerbungsgespräch**

... als Frage des eigenen Standpunkts

... als Frage einer respektvollen Haltung

... als Frage der spirituellen Kultur

... fordert eine beiderseitige Entscheidung



Modul 5

Führung und Kooperation: Konfliktmanagement

Ein Herz und eine Seele? - Konflikte in der Kirche

- ✓ Die Bibel und die Kirchengeschichte – ein reicher Schatz an gelungenen und misslungenen Konfliktlösungsstrategien.
- ✓ Jesus und die Ehebrecherin (Joh 8,1-11)
 - Konfliktverhalten Jesu
 - Maßstab Jesu
 - Ziel und Haltung Jesu
- ✓ Umgang mit Konflikten – Markenzeichen der Kultur

Modul 6

Führung und Kooperation: Teamführung

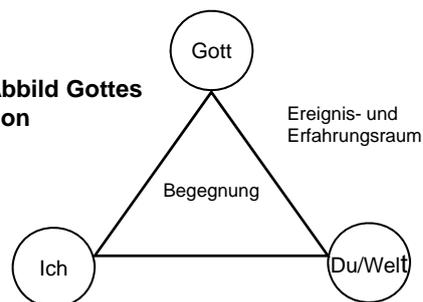
**Der Mensch als soziales Wesen ist Abbild Gottes
und lebt aus dieser Grundkonstellation**

Werde am Du ein ganzes Ich

Martin Buber, jüd. Religionsphilosoph

Seid ein Gespräch!

Theologe Jörg Splett



Einblicke in die aktuelle KULTUR-Werkstatt: Experimentierfelder/Modelle

Ein Satz zum Schluss an kirchliche Führungskräfte:

„Sie haben daher das große Privileg,
Mitarbeitenden die Möglichkeit zur
Gestaltung einer christlichen Kultur mitten
im beruflichen Miteinander zu ermöglichen.“

(Vorwort Sammlung spiritueller Kurs-Impulse)