



## smart *hart*

Was (kirchliche) Führungskräfte in puncto Kommunikation draufhaben müssen.

Foto: © ingimage





EDITORIAL

## Sinnstiftermag – dreiundzwanzigste Ausgabe

Beim ersten Lesen der 23. Ausgabe des sinnstiftermags kann schnell der Eindruck entstehen, unsere Autorinnen und Autoren hätten sich abgesprochen: Wir wollten mit ihnen über Führungskommunikation im kirchlichen Kontext sprechen und aus beinahe jedem Statement hebt sich immer wieder ein zentrales Schlüsselwort hervor: „Change-Management“.

WEITER »



TITELSTORY

## „Die Welt mit den Augen des Anderen sehen!“

„Führungskräfte brauchen ein Bewusstsein dafür, dass ganz unterschiedliche Sprachen im Kontext von Kirchen gesprochen werden, und sie benötigen entsprechend eine ‚Fremdsprachenkompetenz‘, um verstanden zu werden“, so unsere beiden Titelstory-Autoren. Prof. Dr. Thomas de Nocker von der FOM-Hochschule in Essen und Winfried Hinzen, Geschäftsführer einer christlich verwurzelten Wirtschafts- und Finanzberatung, geben in ihrer Titelstory einen spannenden Einblick in die Möglichkeiten der empathischen Kommunikation. Ihre Forderung: Kirchenleute müssen wie Politiker in ihren Wahlkreisen kommunizieren und agieren.

WEITER »



INTERVIEW

## Führung und Kommunikation

"Auch in unserer 23. Ausgabe trumpfen gleich zwei ausführliche Interviews mit Insider-Wissen rund um das Thema Führungskommunikation auf. Detlev Trapp, Gründer eines Unternehmens für Organisationsentwicklung und Kommunikation, erklärt, wie Change-Management bei Kirchenvertretern umgesetzt und erlebt wird. Dass es kirchlichen Instanzen oft an Konsequenz fehle, sie aber offen für Neues seien, sei nur eine von mehreren Besonderheiten.

Auch Dr. Benedikt Jürgens, seit 2018 Leiter des Kompetenzzentrums Führung am zap der Ruhr-Universität Bochum, hat dieses Problem erkannt: Generell gebe es in Kirchenkreisen eine Kultur, „die das Aussprechen von Erwartungen und das Vorgeben von Zielen“ vermeidet. Welche verschiedenen Führungsstile es inner- und außerhalb der Kirche gibt, erfahren Sie im Interview. "

WEITER »



STATEMENTS

## Meinungen

In sieben Statements, die unterschiedlicher nicht sein könnten, werden nicht nur Kirchenleute und Mannschaftsführer zu Wort kommen, sondern unter anderem auch eine Tier-Trainerin, ein Poetry Slammer und eine Gehörlosenberaterin. Sie alle eint die Frage: Wie kommunizieren sie eigentlich?

WEITER »



ÜBER DIE AUTOREN

## Kurze biographische Notizen

Die Macher von sinnstiftermag bedanken sich für Beiträge, Mitarbeit, Engagement und Meinung von Thomas de Nocker, Winfried Hinzen, Benedikt Jürgens, Detlev Trapp, Dirk Kreuter, Martin Sauer, Jens Krüger, Monika M. Terbeck, Nicolle Müller, Mike Bomheuer, Pater Tobias Zimmermann, Pater Martin Werlen, Olaf Kröck und Reinhard K. Sprenger.

WEITER »

## Sinnstiftermag ist ein:

- Magazin, das zweimal im Jahr über Kirche und Kommunikation reflektiert
- Projekt im Schnittbereich kirchlicher Öffentlichkeitsarbeit und werblicher Kommunikation
- Radar zur Ortung interessanter Themen und Menschen im kirchlich-medialen Umfeld



Foto: © 31M

Die vierundzwanzigste Ausgabe von sinnstiftermag erscheint im Dezember 2019. Klicken Sie sich wieder ein!

## smart/hart: Was (kirchliche) Führungskräfte in puncto Kommunikation draufhaben müssen

### Die dreiundzwanzigste Ausgabe von sinnstiftermag

"Aus meiner Sicht fehlt es in Summe in kirchlichen Organisationen oft an Konsequenz, wenn es darum geht Fehlverhalten oder Minderleistungen klar zu benennen oder sogar Konsequenzen daraus zu ziehen", sagt Detlev Trapp, Gründer eines Unternehmens für Organisationsentwicklung und Kommunikation, im Interview der neuen und 23. Sinnstiftermag-Ausgabe.

Entwicklungs- und Veränderungsprozesse sind für professionelle Unternehmensberaterinnen und -berater längst ein alter Schuh: Lösungsorientiertes Arbeiten sowie Hierarchie- und Konfliktmanagement gehören zum guten Ton einer innovativen „Corporate Identity“. Externe Agenturen analysieren dabei ihre Auftraggeber und bereiten sie auf notwendige und oft unangenehme Veränderungsprozesse vor – die Bereitschaft für Neues muss von der Führungsebene bis in jeden kleinen Unternehmenszweig gelebt werden.

Die Grundprämisse für zukunfts- und gewinnorientierte Veränderung ist der persönliche Dialog. Doch wie lassen sich wirtschaftliche Bedürfnisse eines Unternehmens auf Vertreterinnen und Vertreter der Kirche übertragen? Auch im Glaubenskonzext wehen die Fahnen neuerdings in eine neue Richtung. Die Kirche ist gebeutelt von schwacher Krisenkommunikation. Aktuelle Austrittsstatistiken belegen, dass sie sich zwingend ein neues Kommunikationsgewand zulegen muss.

Wie beraten externe Profis also Kirche? Und wie können Konflikte kommuniziert werden? „In der direkten Zusammenarbeit fällt uns auf, dass viele Mitarbeiter und Führungskräfte im kirchlichen Kontext einen sehr hohen Grad an Selbstreflexions- und Kommunikationskompetenz zeigen. Viele bringen hier mehr mit als Führungskräfte in Unternehmen“, so Detlev Trapp weiter. Er sieht die Stärken kirchlicher Kommunikation in ihrer Möglichkeit, große Gruppen begeistern zu können. Ihre Schwächen? „Organisationsentwicklung und Strategieentwicklung“, also methodisches Wissen.

Und auch in der Titelstory „Die Welt mit den Augen des Anderen sehen!“ von Thomas de Nocker und Winfried Hinzen wird ein ge-

meinsamer Lösungsansatz deutlich: Dialog, Feedback und das empathische Zusammenführen verschiedener ‚Fremdsprachen‘. Zehn Statements, die unterschiedlicher nicht sein könnten, werden Sie sicherlich zu innovativen Kommunikationsansätzen inspirieren. Und wenn Ihnen manchmal die Worte fehlen, legen wir Ihnen das Statement einer Gehörlosenberaterin ans Herz!

Viel Spaß beim Lesen!



**Titelstory von:**  
**Thomas de Nocker**  
**und Winfried Hinzen**

**Foto:** © ingimage



**Prof. Dr. Thomas de Nocker**  
 forscht als Professor für Strate-

## „Die Welt mit den Augen des Anderen sehen!“

### **Change-Management und Kommunikation bei kirchlichen Veränderungsprozessen**

Außer Frage steht, dass Kommunikationskompetenz für kirchliche Leitungskräfte eine der zentralen Führungsmerkmale ist. Sie ist die Grundlage für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungen. Sie umfasst aber deutlich mehr, als sich gewandt ausdrücken zu können, und muss zudem mit anderen Instrumenten eines Change-Managements eng verknüpft werden. Was das konkret heißt, soll im Folgenden ausgeführt werden.

Ein grundsätzliches Merkmal von Kommunikation ist, dass eben nur das zählt, was vom Gegenüber verstanden wird - was man sagen will, dabei aber letztlich irrelevant ist. Führungskräfte brauchen ein Bewusstsein dafür, dass ganz unterschiedliche Sprachen im Kontext von Kirchen gesprochen werden, und sie benötigen entsprechend eine „Fremdsprachenkompetenz“, um verstanden zu werden. Einige reale Beispiele der letzten Monate aus der Praxis sollen dies verdeutlichen:

- Die Änderungen in der Umsatzsteuergesetzgebung (§2b) zwingen dazu, dass sich in allen Kirchengemeinden die Finanz- und Verwaltungsabläufe ändern müssen, damit man sich nicht der Steuerhinterziehung schuldig macht. Daher werden landauf-landab aus den Landeskirchenämtern und Ordinariaten Brandbriefe an die Pfarrer und Kirchenvorstände geschickt, in denen die kirchlichen Verwaltungsjuristen ausführen, wie im Detail die Rechtsprechung aussieht. Viele dieser Briefe werden schlicht nicht verstanden und überfordern. Die Bitte, bestimmte Maßnahmen einzuleiten, geht in den Gemeinden unter. Das Ergebnis ist Frust und Hilflosigkeit bei allen Beteiligten.
- Bei der Einführung von neuen EDV-Programmen versucht ein neuer IT-Dienstleister in Mitarbeiterschulungen bei den kirchlichen Verwaltungszentren mit Anglizismen zu beweisen, wie innovativ und weltläufig man ist, erzeugt aber ungewollt kulturelle Abwehr und fachliche Verwirrung.
- Bei der Vorstellung der Version der neuen pastoralen Leitlinien eines Bistums in „leichter Sprache“ sagt ein Pfarrer zum zuständigen Seelsorgeamtsleiter, dass er jetzt erst verstanden habe, was mit den Leitlinien eigentlich konkret ausgedrückt werden soll. (Die Begebenheit spricht nicht gegen die theologische Kompetenz eben jenes Pfarrers, sondern gegen die abgehobene Formulierung der Leitlinien.)
- Auch in der Finanzverwaltung ist Sprachverwirrung an der Tagesordnung. Neu eingestellte Mitarbeiter in den Buchhaltungszentren der Kirchengemeinden verstehen Sprache und Struktur in den Kirchengemeinden oft nicht. Bankberater, Priester oder Ordensleute wissen nicht, ob sie die jeweiligen Erwartungen

gisches Management an der FOM-Hochschule für Ökonomie und Management in Essen. Er berät als Geschäftsführer des Beratungsinstituts *2denare* kirchliche Institutionen zu Organisationsentwicklungs- und Verwaltungsfragen.



**Winfried Hinzen** ist Diplom-Kaufmann und Geschäftsführer des Hinzen Privatkontors mit Sitz in Berlin und Köln, einer christlich verwurzelte Wirtschafts- und Finanzberatung für religiöse Körperschaften, Stiftungen und Privatiers

treffen und sich verständlich machen. Zur Rückfrage fehlt der Mut.

- Ein Pfarrer hielt im Rahmen eines traditionellen Volksfestes eine Messe, bei der viele Menschen anwesend waren, die alles andere als regelmäßige Kirchgänger waren. Der Vater eines der Verfasser sprach den Pfarrer nach der Messe an, warum dieses denn so kompliziert über Trinität gepredigt hätte, das hätte ja niemand verstanden. Als Reaktion erntete er Verwunderung: Er hätte die Predigt doch extra mit der Pastoralreferentin besprochen, diese fand sie inhaltlich sehr gut.

Neben der Sprachkompetenz ist es zudem wichtig, sich in die Situation des Gegenübers hineinversetzen zu können und seinen Standpunkt und seine Motivation zu verstehen. Damit verringert man die Gefahr, dass Argumente ins Leere laufen und man einfach inhaltlich gar nicht zueinander finden kann. Wieder ein paar konkrete Beispiele dazu:

- Wenn ein Bischof seine Veränderungsvorschläge in der Pfarreienslandschaft damit begründet, dass es kirchenrechtlich keine Alternativen gibt und er rechtlich quasi dazu gezwungen sein, dann zieht dieses Argument nicht wirklich. Für viele Gläubige ist ein Bruch des römisch-katholischen Kirchenrechts noch nicht mal als ein Kavaliersdelikt ansehen, sondern als Notwendigkeit für eine zukunftsfähige Kirchenentwicklung.
- Wenn ein diözesaner Finanzdirektor auf die wissenschaftlich fundierte Hochrechnung der zukünftigen Kirchensteuereinnahmen verweist, die deutliche Einnahmerückgänge vorhersagen und damit zu Restrukturierungsmaßnahmen bewegen möchte, dann fallen seine Worte oft auf taube Ohren, da schon seit 10 Jahren ein rückläufiges Kirchensteueraufkommen angekündigt wird, die gute Konjunktur dieses aber verhindert. Seine Aussage bleibt wahr, aber es ist einfach, seinen eindringlichen Appell überhören zu können. Er verpufft.
- Sehr grundsätzlich werden oft die Diskussionen, wenn bei einer Neuausrichtung der Seelsorge damit argumentiert wird, man sei zukünftig pastoral wirksamer, weil dann mehr Personen bzw. neue Zielgruppen angesprochen werden könnten. Mit dem Gleichnis des einen Schafes, das auf Kosten der 99 anderen aufwändig gesucht wurde (Lk 15), lassen sich Effizienz- und Wirksamkeitsdiskussionen schnell abwürgen, weil schlichtweg aufgeführt wird, die Idee von pastoraler Wirksamkeit entstamme einer kapitalistischen Logik, die mit wirklicher Seelsorge unvereinbar sei.
- Vor dieser Logik wird ebenfalls gewarnt, wenn in der kirchlichen Verwaltung auf Einsparpotentiale aufgrund von Prozessoptimierungen hingewiesen wird. Das Argument, doch mehr Geld für die Seelsorge zur Verfügung zu haben, wenn weniger Verwaltungspersonal benötigt würde, zieht dann nicht und wird als unethisch/ unsozial angesehen. Offener ist man dann eher für die Begründung, dass aufgrund des Fachkräftemangels bald gar kein Personal zur Verfügung stehen würde und man sich jetzt schon darauf vorbereiten müsse.

Allen aufgeführten Beispielen ist gleich, dass für die geplanten Vorhaben andere bzw. zusätzliche Argumente gefunden werden müssen, um Gehör zu finden und überzeugen zu können.



Als kirchliche Führungskraft ist man heute mit tiefgreifenden Veränderungen konfrontiert. Dabei geht es nicht nur darum, einmal Veränderungen zu gestalten, sondern Kirche als etwas zu begreifen, das sich fortwährend, kontinuierlich in Veränderung befindet. Führung findet hier im Spannungsfeld von ausgleichender Moderation und inhaltlicher Festlegung statt. In heterogenen Institutionen wie Bistümern oder Landeskirchenämtern ist das nicht einfach:

- Die einen darf man scheinbar mit zu deutlichen Aussagen nicht überfordern („Wir werden in unserem Bistum 200 Kirchen schließen müssen“), die anderen wollen Klarheit in den Botschaften („Wie viel Geld werden wir zur Verfügung haben?“).
- Auf der einen Seite steht in den Bistümern der Wunsch der Gläubigen, bei zentralen Fragen mitentscheiden zu wollen („partizipative Kirche“), auf der anderen Seite die Präferenz, mit einer Leitungsentscheidung konfrontiert zu werden, an der man sich notfalls abarbeiten kann. Mithin ist der oft bedauerte Klerikalismus der Kirche ein Phänomen, das nicht nur von den Geistlichen ausgeht, sondern traditionell auch in den Gemeinden tatsächlich gepflegt wird.
- Viele Entwicklungen laufen zudem ungleichzeitig: Einem (noch) blühenden Pfarreileben in manchen ländlichen Regionen Süddeutschlands, wo durch harte Veränderungsschritte viel „kaputt“ gemacht werden würde, stehen Gemeinden gegenüber, in denen die Veränderungsnotwendigkeit mit Händen zu greifen ist, weil gar kein Pfarreileben mehr da ist, welches „kaputt“ gemacht werden könnte.
- Dazu schwelen bei vielen der großen Veränderungsfragen grundsätzliche kirchenpolitische Grabenkämpfe, die dann konkret werden.

Um vor dem Hintergrund Veränderungen gestalten zu können, reicht gute Kommunikation nicht aus. Diese muss eingebettet sein in ein Change-Management-Konzept. Change-Management wird oft missverstanden: Weder bedeutet Change-Management, einen ergebnisoffenen Organisationsentwicklungsprozess zu gestalten, bei dem gemeinschaftlich Ziele festgelegt werden. Noch ist Change-Management ein Euphemismus für Indoktrinierung und schamlose Werbung für ein ungeliebtes Ziel. Es ist ein planvolles Vorgehen, wie ein komplexes Veränderungsvorhaben umgesetzt werden kann und wie dafür Begeisterung geweckt werden kann. Dafür braucht es Analysen:

- Welche Zielgruppen habe ich in meiner Kommunikation und für welche Argumente sind diese jeweils empfänglich? (Stakeholder-Analyse und Zielgruppenabgrenzung)
- Welche Kommunikationskanäle und Instrumente habe ich, wie setze ich sie am besten ein?
- Welche Personen und Gruppen können wie eingebunden werden? (z.B. über ein Multiplikatorenkonzept)
- Welche Widerstände sind bezogen auf die unterschiedlichen Stakeholder zu erwarten und wie kann diesen begegnet werden? (Hier hat sich die Unterscheidung in rationale, emotionale und politische Gründe als hilfreich erwiesen.)



- Wie können Stimmungen im Prozess prognostiziert werden und wie kann man sich schon proaktiv darauf einstellen? (Hierzu gibt es viel Erfahrungswissen, welches genutzt werden kann.)

Bei allen grundsätzlichen Hinweisen zu Anforderungen an Kommunikation und Change-Management seien nochmal pointiert einige Leitsätze für kirchliche Veränderungsvorhaben aufgeführt:

- Veränderung braucht Veränderungsdruck, dem man nicht ausweichen kann. Kirchliche Institutionen brauchen diesen Druck, alle müssen ihn spüren, sonst passiert nichts. Unangenehme Prognosen oder Situationsbeschreibungen müssen schonungslos offengelegt und kommuniziert werden.
- Der Kreis an Leitungspersonen muss mit einer Stimme sprechen, es darf keinen Riss in der Außenkommunikation geben („So schlimm ist es ja auch nicht, wie der Finanzdirektor immer sagt“). Falls dem nicht so ist, muss durchgreifend gehandelt werden.
- Um Veränderungen gestalten zu können, müssen vor allem die obersten Führungskräfte präsent sein, ihre Vorhaben erklären und dafür werben: Vor Ort in den Gemeinden, über alle Kanäle, pausenlos. Ein wenig wie ein Politiker in seinem Wahlkreis.
- Der Blick in die Zukunft verbietet es, „tote Pferde reiten zu wollen“. Lobenswert ist der Anspruch, betont mit Würde und vorsichtigem Fingerspitzengefühl bestimmte Aufgaben und Strukturen zu verabschieden, die nicht mehr zu halten sind. Aber diese Energie muss begrenzt bleiben, weil sie sonst für Neues fehlt.

## Insider-Wissen Führungskommunikation

"In unserer 23. Ausgabe trumpfen gleich zwei ausführliche Interviews mit Insider-Wissen rund um das Thema Führungskommunikation auf. Detlev Trapp, Gründer eines Unternehmens für Organisationsentwicklung und Kommunikation, erklärt, wie Change-Management bei Kirchenvertretern umgesetzt und erlebt wird. Dass es kirchlichen Instanzen oft an Konsequenz fehle, sie aber offen für Neues seien, sei nur eine von mehreren Besonderheiten.

Auch Dr. Benedikt Jürgens, seit 2018 Leiter des Kompetenzzentrums Führung am zap der Ruhr-Universität Bochum, hat dieses Problem erkannt: Generell gebe es in Kirchenkreisen eine Kultur, „die das Aussprechen von Erwartungen und das Vorgeben von Zielen“ vermeidet. Welche verschiedenen Führungsstile es inner- und außerhalb der Kirche gibt, erfahren Sie im Interview. "



INTERVIEW

### Dr. Benedikt Jürgens

„Die zentrale Aufgabe einer Führungskraft ist es ja, die Organisation, für die sie verantwortlich ist, gegenüber ihren verschiedenen Anspruchsgruppen zu repräsentieren. Deshalb sollte eine gute Führungskraft in der Lage sein, den jeweiligen Auftrag kontextuell angemessen zu reformulieren und dafür...“

WEITER »



INTERVIEW

### Detlev Trapp

„Im Unterschied zu einer klassischen Fachberatung gestalten und entwickeln wir gemeinsam mit Kunden Lösungen. Der wichtigste Unterschied besteht darin, dass wir davon überzeugt sind, dass die Art...“

WEITER »

## Zentrale Führungsaufgaben



**Dr. Benedikt Jürgens** ist seit 2018 Leiter des Kompetenzzentrums Führung am zap, Ruhr-Universität Bochum, wo er zuvor von 2015 bis 2018 die Arbeitsstelle „Kirchliche Führungsforschung“ geleitet hat.

Benedikt Jürgens hat Katholische Theologie in Münster und Jerusalem studiert. Seine Promotionschrift wurde mit dem Dissertationspreis der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster ausgezeichnet.

### **Welche kommunikativen Fähigkeiten zeichnen gute Führungskräfte Ihrer Meinung nach aus?**

Die zentrale Aufgabe einer Führungskraft ist es ja, die Organisation, für die sie verantwortlich ist, gegenüber ihren verschiedenen Anspruchsgruppen zu repräsentieren. Deshalb sollte eine gute Führungskraft in der Lage sein, den jeweiligen Auftrag kontextuell angemessen zu reformulieren und dafür zu sorgen, dass die Ziele bekannt sind, verstanden und erreicht werden. Die größte Herausforderung besteht darin, eine Balance zwischen den Zielen der Organisation und denjenigen der Anspruchsgruppen herzustellen. Denn bekanntermaßen sind die Ziele einer Organisation nicht unbedingt identisch mit denen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Nutzer, Mitglieder usw. Eine gute Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, dass sie zwischen beiden Seiten vermittelt und dafür sorgt, dass die unterschiedlichen Ziele erreicht werden.

### **Welcher Kommunikationsstil ist für welche Situation der richtige?**

Da gibt es kein Patentrezept. Hier ist in der Tat vor allem die Gabe der Unterscheidung gefragt. Eine Basisunterscheidung ist z.B. die zwischen der Aufgaben- und Beziehungsorientierung. Steht in der jeweiligen kommunikativen Situation die Aufgabe im Vordergrund, ist ein sachlicher, nüchterner, analytischer Kommunikationsstil gefragt. Hier geht es um die Lösung eines Sachproblems. Wenn die Lösung von Sachfragen nicht gelingt, könnte es auch daran liegen, dass eine Beziehungsfrage geklärt werden muss. Welche Bedürfnisse und Erwartungen stehen im Raum? Gibt es Enttäuschungen oder gar Verletzungen? Hier ist dann ein empathischer Kommunikationsstil gefragt, bei dem Gefühle wahrgenommen und thematisiert werden. Hilfreich sind in solchen Kommunikationssituationen in der Regel Rückmeldungen, die sowohl sachlich angemessen als auch persönlich respektvoll sind.

### **Wodurch zeichnet sich erfolgreiche kommunikative Führung in Fällen von Unternehmenskrisen und Change Management aus?**

Nicht nur Krisen, sondern Veränderungen jeglicher Art sind in Organisationen in der Regel unbeliebt, weil sie gewohnte und eingespielte Abläufe stören und liebgewonnene Selbstverständlichkeiten in Frage stellen. Sie bringen das - oft mühsam hergestellte - Gleichgewicht in Organisationen durcheinander. Diese Ausgangssituation sollte von Führungskräften akzeptiert und auch respektiert werden. Die von einer Veränderung betroffenen Anspruchsgruppen müssen in einem ersten Schritt für die anstehenden Veränderungen gewonnen werden. Dazu sollte man darüber informieren, wie es zur Veränderungsnotwendigkeit gekommen ist und in welche Richtung sich die Organisation verändern soll.

Im Veränderungsprozess selbst empfiehlt es sich, die Betroffenen

möglichst intensiv einzubeziehen und ihnen Freiraum zur Mitgestaltung zu gewähren. Dabei sollte jedoch von Anfang an transparent sein, in welchem Maße dabei Partizipation möglich und gewollt ist. Es ist besser, von Anfang an die Grenzen (falls es diese gibt) klar zu kommunizieren als (gerade in Veränderungssituationen) falsche Erwartungen zu wecken. Schließlich sollte es einen möglichst klar definierten Zeitraum geben, in denen die entwickelten und geplanten Veränderungen getestet und ggf. modifiziert werden können.

### **Welche Fehler in der Kommunikation sind häufig und welche sollten Führungskräfte auf jeden Fall vermeiden?**

Aus meiner Sicht ist der häufigste Kommunikationsfehler, falsche Erwartungen zu wecken. Weil auch Führungskräfte natürlich das Bedürfnis haben, mindestens respektiert, gern aber auch gelobt zu werden, vermeiden sie es, kritische Rückmeldungen zu geben, Wünsche abzulehnen oder schlechte Nachrichten zu übermitteln. Das kann aber durchaus nötig sein. Hier empfiehlt es sich, zeitnah zu kommunizieren und Sachgemäßheit mit dem notwendigen Respekt zu verbinden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dann wahrscheinlich nicht begeistert sein, können solche Botschaften aber in der Regel dennoch gut einordnen und verarbeiten.

### **Ist kommunikatives Führen erlernbar oder gehört eine gehörige Portion Talent dazu?**

Talent ist immer hilfreich. Weitere wichtige Voraussetzungen für kommunikatives Führen sind Offenheit für andere Menschen und ungewohnte Situationen, aber auch Souveränität und Selbstsicherheit. Letztlich ist aber auch kommunikatives Führen Handwerk und erlernbar und trainierbar.

### **Wie und wo können Manager sich in puncto Kommunikation schulen lassen?**

Die beste Schulung für Kommunikation ist „das richtige Leben“. Ob der kommunikative Stil angemessen war oder nicht, lernt man am besten durch die Rückmeldungen der Beteiligten. Führungskräfte sollten sich solchen Rückmeldungen immer wieder stellen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Offenheit ermuntern. Weil Kommunikation in Organisationen aber auch durch Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse geprägt ist, sollte man in Rechnung stellen, dass (auch bei guten und vertrauensvollen Arbeitsbeziehungen) eine komplette Offenheit weder möglich, noch vermutlich auch wünschenswert ist. Eine Führungskraft sollte sich eine Sensibilität dafür bewahren, ob etwas möglicherweise „nicht stimmt“. Falls dann aus den Rückmeldungen keine zufriedenstellende Lösung erkennbar ist, kann eine neutrale Außensicht durch Supervision oder Coaching hilfreich sein.

### **Würden Sie sagen, dass kirchliche Führungskräfte anders kommunizieren müssen als nicht-kirchliche?**

Ich denke, dass eine allgemeine Aussage schwierig ist. Wie in säkularen Organisationen gibt es auch in der Kirche unterschiedliche Führungspersönlichkeiten mit entsprechend individuellen Kommunikationsstilen. Generell würde ich aber sagen, dass es in der Kirche eine „Kultur“ gibt, das Aussprechen von Erwartungen und das Vorgeben von Zielen eher zu vermeiden. Ich würde hier empfehlen, deutlicher zwischen „Führung“ und „Seelsorge“ zu unterscheiden. Während „Seelsorge“ in der Tat die Entwicklung des Einzelnen fördern sollte, geht es bei „Führung“ eben darum, auf ein gemeinsames Ziel hin zu arbeiten und dafür zu sorgen,

dass die Mitglieder des Teams ihren jeweiligen Beitrag dazu leisten. Idealerweise entwickeln sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch auf diese Weise weiter, aber das ist nicht das primäre Ziel von Führung.

### **Wie erleben Sie die Kommunikation kirchlicher Spitzenkräfte?**

Die katholischen Spitzenkräfte erlebe ich im Moment rat- und hilflos. Die Skandale der letzten Jahre sind ja vor allem auf das Versagen von Führung zurückzuführen. Deshalb treffen sie katholische Führungskräfte bis ins Mark. Sie sind in ihrem Selbstverständnis in Frage gestellt wie vielleicht seit der Reformation nicht mehr. Die Anfang des 19. Jahrhunderts einsetzende Säkularisierung setzte die katholische Kirche zwar auch massiv unter Druck, der aber von außen kam und der durch einen Zusammenschluss nach innen erfolgreich abgewehrt wurde. Nun wird katholische Führung durch eigenes Versagen aber von innen in Frage gestellt. Auch jetzt können zwar immer wieder Versuche beobachtet werden, die Krise zu externalisieren, indem z.B. „die Medien“ verantwortlich gemacht werden oder sie mit dem Hinweis, dass es Missbrauch auch außerhalb der Kirche gibt, verharmlost wird. Letztlich untergraben diese „Strategien“ die Autorität katholischer Führungskräfte jedoch nur noch weiter. Dem dramatischen Glaubwürdigkeitsverlust kann nur durch ein uneingeschränktes Schuldeingeständnis gegenüber den Opfern, einem Überdenken der bislang als selbstverständlich geltenden Sexuallehre und verbindliche strukturelle Veränderungen begegnet werden.

### **Was können nicht-kirchliche Kommunikationsstile von kirchlichen Weisheiten oder christlich inspirierter Ethik lernen?**

Ich denke, dass es eigentlich einen großen Erfahrungs- und Weisheitsschatz in der christlichen Tradition gibt. Aber um ganz ehrlich zu sein: Ich glaube, dass die „Zeichen der Zeit“ momentan signalisieren, dass es diesmal die Kirche ist, die etwas zu lernen hat.

### **Unterliegen Kommunikationsstile eigentlich Moden? (mal servant leadership, mal agil, mal entscheidungsfreudig, mal delegationsfreudig)**

Das ist zweifellos richtig. „Servant leadership“ kommt sympathisch daher, weil dieses Konzept verspricht, die unangenehmen Seiten von Führung aufzulösen. „Agil“ ist „in“, weil dieser Führungsstil einen wichtigen Beitrag für den überragenden Erfolg der IT-Branche geleistet hat, die dadurch zu so etwas einer kultur- und stilprägenden Leitbranche geworden ist. Aber genauso wenig, wie die „Moden“ zwangsläufig richtig sein müssen und „einfach so“ in alle anderen Kontexte übertragen werden können, so wenig sollte man sie reflexhaft ablehnen. Werden sie konstruktiv-kritisch geprüft, können sie wertvolle Impulse für den eigenen Führungsstil liefern.

### **Gibt es Kommunikationstypen – oder kann jeder prinzipiell jeden Kommunikationsstil lernen?**

Sicherlich hängt der kommunikative Stil sehr stark vom Persönlichkeitstyp ab. Dies belegen die zahlreichen Forschungen beispielsweise zum Big-Five-Persönlichkeitsmodell mit den Dimensionen „Belastbarkeit“, „Extraversion“, „Offenheit“, „Gewissenhaftigkeit“ und „Verträglichkeit“. Das persönliche Kommunikationsverhalten lässt Rückschlüsse darauf zu, wie stark und in welchem Verhältnis diese einzelnen Eigenschaften ausgeprägt ist. Vor allem für Führungskräfte ist es aber unerlässlich, dass sie sich ihrer persönlichen Prägungen und damit ihrer intuitiven Verhaltensweisen bewusst sind. Führungs-

verhalten darf und sollte zwar durchaus eine persönliche Note bekommen, aber das kommunikative Verhalten sollte vor allem der jeweiligen Situation angemessen und damit letztlich funktional sein.

### **Kommunizieren weibliche Führungskräfte Ihrer Beobachtung nach anders als männliche?**

Weil die obersten Führungspositionen zumindest in der verfassten katholischen Kirche Männern vorbehalten sind, sind weibliche Führungskräfte hier leider kaum wahrnehmbar. Aber auch in der Wirtschaft sind sie immer noch stark unterrepräsentiert, vor allem auf der Top-Ebene. Anders ist es in der Politik: Hier gibt es mittlerweile viele sehr prominente Frauen – man denke nur an Bundeskanzlerin Angela Merkel, die Ministerpräsidentinnen Malu Dreyer und Manuela Schwesig und die Parteivorsitzenden Annalena Baerbock, Annegret Kramp-Karrenbauer und Andrea Nahles. Ich finde, dass diese weiblichen Führungspersönlichkeiten unterschiedlich kommunizieren, weshalb es mir schwerfällt, einen einheitlichen oder typischen weiblichen Kommunikationsstil wahrzunehmen. Dass (mehr) Frauen Führungsverantwortung übernehmen sollten, sollte aber meiner Meinung nach nicht mit einem anderen (vermeintlich besseren?) weiblichen Kommunikationsstil begründet werden. Es ist vielmehr eine Frage der Chancengleichheit und der Repräsentanz gesellschaftlicher Diversität in Führungspositionen.

## Change Management



**Detlev Trapp**, ist Berater und Facilitator und lebt mit seiner Familie im Rheinland. Er blickt auf eine langjährige praktische Erfahrung im Top Management international agierender Agenturen und Medienunternehmen zurück, zuletzt über mehrere Jahre im Board einer Tochter der Bertelsmann AG. Er verbindet diese mit insgesamt mehr als 20 Jahren Beratungserfahrung für Kunden unterschiedlicher Branchen.

Als Gründer von cidpartners, Mitbegründer der Trainingsgesellschaft Next Action und Dozent an der Universität der Künste in Berlin beschäftigt er sich seit vielen Jahren erfolgreich damit, wie man mehr Raum für produktive Zusammenarbeit, Wachstum und Entwicklung in Organisationen schafft.

**Herr Trapp, Ihr Unternehmen cidpartners bietet systemische, prozessbegleitende Beratung an. Was muss man sich darunter vorstellen?**

Im Unterschied zu einer klassischen Fachberatung gestalten und entwickeln wir gemeinsam mit Kunden Lösungen. Der wichtigste Unterschied besteht darin, dass wir davon überzeugt sind, dass die Art und Weise, WIE Ergebnisse erarbeitet werden ein zentraler Erfolgsfaktor für deren Akzeptanz in der Organisation darstellen. Aus unserer Erfahrung ist es fast immer sehr viel schwieriger Lösungsvorschläge, die nicht in und mit der Organisation entwickelt wurden, erfolgreich umzusetzen. Die Systemtheorie ist seit vielen Jahren ein erfolgreiches Fundament für Beratungen.

**Sie sprechen auf Ihrer Website von der Entwicklung und Integration innovativer Beratungsansätze. Welche Beratung ist für Sie innovativ?**

Innovativ sind Beratungen für mich dann, wenn sie in der Lage sind, sich selbst zu hinterfragen, kontinuierlich weiterzuentwickeln und „out of the box“ zu denken. Ohne Innovationsfähigkeit können Beratungen heute auf Dauer nur dann bestehen, wenn sie sich in einem absoluten Spezialthema bewegen. Der Markt hat sich stark verändert. Beratung lässt sich heute nicht mehr so klar abgrenzen, wie das vor 15 Jahren noch der Fall war. Agenturen drängen in das Feld der Beratung, Experten für spezielle Methoden wie zum Beispiel Design Thinking nutzen ihren Ansatz im Consulting und Unternehmen beraten Unternehmen.

Man kann schnell den Anschluss verpassen. Und wenn man einen Schritt voraus sein will, dann geht das nicht ohne entsprechende Freiräume für Innovation. Aus unserer Erfahrung funktioniert das allerdings nur, wenn die kulturelle Basis dafür existiert und wenn es gelingt immer wieder neue Perspektiven zu integrieren. Ein Beispiel für die Integration innovativer Ansätze war bei uns zum Beispiel die Entwicklung sogenannter Micro Methods, kleine und schnell erlernbare Methoden. Sie helfen Teams dabei, fokussierter zusammenzuarbeiten und bessere Ergebnisse zu erzielen.

**Ihr Unternehmen ist spezialisiert auf die Themen Change Management – also Entwicklungs- und Veränderungsprozesse – sowie auf die Change Kommunikation und Entwicklung von Führungsteams. Welche Erfahrungen haben Sie mit kirchlichen Auftraggebern in diesen Feldern gemacht?**

Unsere Erfahrungen im kirchlichen Kontext erstrecken sich auf Change Management und Kommunikation in Veränderungsprozessen, auf Führungskräfteentwicklungsprogramme sowie auf die Arbeit mit Führungsteams an Themen im Feld der Strategie und Organisationsentwicklung. Generell fällt uns auf, dass der kirchliche Kontext sich oft



nicht so sehr von anderen Organisationkontexten unterscheidet, wie manche es gerne glauben. Es sind ähnliche Themen und Fragen, die auf der Agenda stehen: Wie geht man mit immer mehr Dynamik um? Was macht man mit veränderten Bedürfnissen der Zielgruppe? Wo ist digitale Transformation erforderlich? Gibt es Grenzen der aktuellen Struktur und Führungsmodelle und wie können Alternativen aussehen?

Herausfordernd ist aktuell in kirchlichen Veränderungsprozessen, dass viele Themen parallel angegangen werden müssen, weil manch notwendige Veränderung in der Vergangenheit lange herausgezögert wurde. Ein großer Unterschied sind sicher die Überlagerung zwischen geistlicher und weltlicher Struktur in der Kirche und die Zeithorizonte, in denen in kirchlichen Organisationen geplant wird. Gleichzeitig erleben wir keinen Unterschied, wenn es um die Offenheit bei den Auftraggebern geht oder um die Bereitschaft sich auf Neues einzulassen.

### **Und wenn es um Change-Kommunikation geht: Was sollten Führungskräfte in Veränderungsprozessen beachten?**

Für viele Führungskräfte ist Change Kommunikation eine große Herausforderung, weil es nicht nur darum geht, die Menschen kommunikativ mitzunehmen, sondern weil man gleichzeitig mit der emotionalen Logik von Veränderungsprozessen umgehen muss. Hier ist es wichtig, einfach zu wissen, dass Emotionen ein notwendiger Bestandteil von Wandel sind, weil sie ein wichtiger Teil der Verarbeitung sind.

In Veränderungsprozessen geht es für Führungskräfte darum, ein klares Bild davon zu vermitteln, warum die Veränderung erforderlich ist, wie das Zielbild aussieht, an welchen Stellen Veränderung erforderlich ist und was stabil bleibt. Erforderlich ist dafür eine gute Storyline, die gemeinsam vom Führungsteam getragen und möglichst auch selbst erarbeitet wird. Diese Geschichte konsequent in die Organisation zu tragen, ist ein Teil dessen, was es braucht.

Mindestens genauso wichtig ist eine kontinuierliche Prozesskommunikation. Gemeint ist damit eine Information darüber, wo man gerade steht und was die nächsten Schritte sind. Die dritte Kernaufgabe der Führungskommunikation in Veränderungsprozessen ist der Dialog. Das persönliche Gespräch ist im Wandel immer das beste Mittel, weil hier die Glaubwürdigkeit am größten ist.

### **Sie beraten auch große Konzerne der freien Wirtschaft. Wie würden Sie den Unterschied zwischen Kirche und Wirtschaft in Bezug auf Kommunikation und Führung beschreiben? Kommunizieren kirchliche Führungskräfte anders als nicht-kirchliche?**

Ein wichtiger Unterschied besteht darin, dass es in der Kirche eine Verbindung von Hauptamt und Ehrenamt gibt. Daraus ergeben sich zum Teil andere Führungskonstellationen und Herausforderungen. In der direkten Zusammenarbeit fällt uns auf, dass viele Mitarbeiter und Führungskräfte im kirchlichen Kontext einen sehr hohen Grad an Selbstreflexions- und Kommunikationskompetenz zeigen. Viele bringen hier mehr mit als Führungskräfte in Unternehmen. Das gilt zum Beispiel auch für die Gestaltung von Kommunikation im Rahmen von Großgruppen, in denen kirchliche Organisationen eine Stärke besitzen.

Spannend mit Blick auf Führung ist das Zusammenspiel eines oft konsensorientierten Führungsverhalten auf den mittleren und unteren Ebenen und stark klassisch hierarchischer Muster auf den obersten Ebenen. Aus meiner Sicht fehlt es in Summe in kirchlichen Organisationen oft an Konsequenz, wenn es darum geht Fehlverhalten oder Minderleistungen klar zu benennen oder sogar Konsequenzen daraus zu ziehen. Bei kirchlichen Führungskräften beobachten wir eher einen

starken Fokus auf der Führung im System, also der direkten Führung in Form von Kommunikation und weniger auf der Führung am System, also über die Gestaltung von Strukturen, Prozessen, Organisationsentwicklung und Strategieentwicklung; diese sind weniger im Fokus. Hier fehlt es teilweise an dem entsprechenden methodischen Wissen. Da setzen wir dann an, indem wir mit den Kunden in gemeinsame Strategieprozesse einsteigen oder grundsätzlich am Aufbau entsprechender Kompetenzen in speziell auf den jeweiligen Kontext ausgerichteten Führungskräfteentwicklungsprogrammen arbeiten.

### **Was kann Kirche in Bezug auf Kommunikation und Führung von Wirtschaftsunternehmen lernen?**

Führung ist im kirchlichen Kontext stark an Position und Person gekoppelt. In Wirtschaftsunternehmen wird Führung stärker als Rolle verstanden, die personenunabhängig gedacht wird. Eine Führungskraft füllt eine Rolle aus, die mit bestimmten Befugnissen und Aufgaben verbunden ist. Sich selbst als Führungskraft klar zu machen, was genau die Führungsrolle beinhaltet und welche anderen Rollen man hält, ist oft schon ein erster Schritt, um die eigene Führungskommunikation klarer zu gestalten. Ein anderes Feld ist das Thema offenes und ehrliches Feedback. In vielen Wirtschaftsunternehmen hat man intensiv daran gearbeitet, Feedback als Instrument stärker zu etablieren, um gegenseitig zu wachsen und Entwicklung zu unterstützen. Auch unterstützende Instrumente wie ein 360-Grad-Feedback gehören dort zum Alltag. In kirchlichen Organisationen erleben wir Feedback oft noch als Entwicklungsfeld. Das gilt besonders, wenn es darum geht, aus der Organisation von unten nach oben Feedback zu geben.

### **Und andersherum: Was können Wirtschaftsunternehmen von kirchlicher Kommunikation und Führung lernen?**

In Kommunikation und Führung steht die Ausrichtung am Sinn und Zweck stärker im Vordergrund als bei vielen Wirtschaftsunternehmen. Kirche kann Ehrenamtliche mobilisieren, weil sie einen sinnstiftenden Kontext bietet. In Unternehmen ist es oft schon eine Herausforderung, Mitarbeiter hinter der Strategie zu versammeln. Zwar erlebt die „Purpose“-Suche auch dort in den letzten Jahren ein Hoch, aber da besteht noch viel Nachholbedarf.

Gerade für das Wertegerüst jüngerer Zielgruppen spielt es eine große Rolle und bietet daher auch eine Chance für kirchliche Organisationen. Ein anderer Aspekt ist die Ausrichtung an langfristigen Zielen, die sich in kirchlichen Organisationen zeigt. Das gibt es zum Beispiel auch in Familienunternehmen. Bei börsennotierten Unternehmen wird die langfristige Orientierung oft dem Diktat der Finanzmärkte geopfert.

### **Welche kommunikativen Fähigkeiten zeichnen gute Führungskräfte Ihrer Meinung nach aus?**

Sie müssen gute Zuhörer sein, Fragen stellen können und die Fähigkeit besitzen, Themen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Gute Führungskräfte sind in der Lage, Vision und Ziele möglichst plastisch zu vermitteln. Wo möchte ich mit der Organisation, der Abteilung, dem Team hin? Aus welchen Zukunftsbildern können wir gemeinsam Kraft schöpfen und uns auf den Weg machen? Was sind dafür konkrete strategische Ziele? Wichtig ist auch die Fähigkeit, bewusst mit Sprache umgehen zu können und Dinge auf den Punkt zu bringen.

### **Vor dem Hintergrund der kirchlichen Missbrauchsdebatte: Was ist für Sie erfolgreiche kommunikative Führung in Krisenfällen?**

In Krisen kommt es darauf an, die Kritik ernst zu nehmen und Verantwortung zu zeigen und sich ernsthaft damit auseinanderzusetzen. Gefragt sind Klartext und keine Schönfärberei. Man kann mit Transparenz und Ehrlichkeit in Krisen nur gewinnen. Fehler einzugestehen, ist in solchen Situationen keine Schwäche. Aber Kommunikation ist eben nicht alles. Es geht auch darum, sichtbare Taten oder Konsequenzen folgen zu lassen.

In Krisensituationen entsteht oft ein großer Druck, der leicht dazu führen kann, dass man als Führungskraft zu schnell reagiert, ohne eine ausreichende Informationsbasis zu haben. Schnelligkeit ist wichtig, aber es geht nicht darum, sofort auf alles zu antworten. Vorbereitung ist alles in Krisen: Es ist wichtig, Aussagen und potentielle Reaktionen aus ganz unterschiedlichen Perspektiven durchzuspielen und zu prüfen, um vorbereitet zu sein. Druck führt oft auch dazu, dass die interne Kommunikation vergessen wird. Dabei ist es enorm wichtig, die eigene Organisation mitzunehmen.

### **Welche Kommunikation ist die richtige?**

Es gibt nicht den einen richtigen Kommunikationsstil. Es kann immer nur darum gehen, situativ den passenden Stil zu finden, der dem jeweiligen Thema, dem Kontext, der Zielgruppe und der eigenen Persönlichkeit entspricht. Insofern sind es immer unterschiedliche Faktoren und eine Frage der Breite der Kommunikationsklaviatur, die man als Führungskraft verinnerlicht hat.

### **Gibt es Kommunikationstypen, oder kann jeder prinzipiell jeden Kommunikationsstil erlernen und wenn ja: wie und wo?**

Es gibt unterschiedliche Kommunikationstypen, die auch in unterschiedlichen Modellen beschrieben werden. Ich bin davon überzeugt, dass man die persönliche Kommunikationsklaviatur erweitern kann. Das bedeutet nicht, dass man die eigene Grundprägung komplett verändern kann. Aber es gibt die Möglichkeit, sich die Variationsbreite zu vergrößern. Der erste Schritt ist dann oft, sich die eigenen Muster bewusst zu machen und auf der Basis gezielt neue Möglichkeiten zu trainieren und einzuüben.

Es gibt sehr viele Institute, die hier Schulungen anbieten. Wir arbeiten in dem Kontext gerne mit dem sogenannten LAB Profil, mit dem man für sich selbst und auch bei anderen unterschiedliche Denk- und Kommunikationsmuster sehr gut erkennen kann. Auf der Basis kann man eigene Muster erkennen und situativ anpassen lernen, um ein besseres gegenseitiges Verständnis mit Personen zu unterstützen, deren Muster sich stark unterscheiden.

### **Wie beraten Sie Menschen, damit sie konfliktfähig kommunizieren? Was bedeutet überhaupt kommunikative Konfliktfähigkeit? Und was umfasst dieser Beratungsprozess?**

Unter Konfliktfähigkeit verstehen wir die Fähigkeit, eine Auseinandersetzung konstruktiv zu bewältigen. Im beruflichen Kontext handelt es sich dabei oft um Meinungsverschiedenheiten und unterschiedliche Sichtweisen. Sach- und Beziehungsebene werden dabei oft durcheinandergeworfen. Worum es geht, ist, die Themen wahrzunehmen, anzusprechen, verstehen zu wollen und nach angemessenen Lösungen zu suchen. Das ist oft gar nicht so schwierig, wenn man sich erstmal in die Schuhe des oder der anderen stellt. Beratung macht dann Sinn, wenn es intern nicht mehr weitergeht. Es gibt dann je nach Situation unterschiedliche Prozesse, mit denen man unter Anleitung eines Beraters eine Konfliktsituation bearbeiten kann.

### **Muss man – plakativ gesprochen - als Führungskraft eigentlich auch dies lernen: nicht offen, sondern in Hinterzimmern kommunizieren; Strippen ziehen; unsaubere Methoden anwenden?**

Unsaubere Methoden anzuwenden ist sicher nichts, was man erlernen sollte. Es kann hilfreich sein, wenn man solches Verhalten bei anderen erkennen kann, um darauf entsprechend zu reagieren. Ähnlich sehe ich das, wenn es um „Strippen ziehen“ geht. Dafür zu sorgen, dass andere nach der eigenen Pfeife tanzen oder sie zu manipulieren, entspricht sicher nicht dem Repertoire, das man erlernen oder gar anwenden sollte.

Wenn es darum geht, andere für ein Vorhaben zu gewinnen, dann kommt es darauf an sie zu involvieren, in den Austausch zu gehen und Unterschiede in den Perspektiven zu erkunden, um diese dann im Idealfall zu integrieren. Alles andere fällt einem früher oder später auf die Füße.

### **Unterliegen Führungsstile eigentlich Moden?**

Ich bin mir nicht sicher, ob „Mode“ hier der richtige Begriff ist. Es gibt Entwicklungen, in denen sich zeigt, dass man nach neuen Lösungswegen suchen muss. Das gilt zum Beispiel vor dem Hintergrund der seit Jahren wachsenden Dynamik und Komplexität auch für Organisationen und Führung. Klassische Organisationsmodelle und Führungsansätze stoßen hier an Grenzen. So sind auch in den letzten zwei Jahrzehnten neue Ansätze und Modelle wie zum Beispiel rund um den Agilitätsbegriff entstanden, die teilweise einen „Hype“ erleben und gleichzeitig sehr wertvolle Gedanken für einen bessern Umgang mit Komplexität liefern. Für Führungskräfte in der heutigen Zeit ist das Anspruchsvolle, dass die neuen Modelle einer zum Teil komplett anderen Logik folgen. Statt einen Plan aufzustellen und dann die Umsetzung zu kontrollieren, geht es in einem dynamischen Umfeld darum, den Kurs im Blick zu haben, zu beobachten, was passiert und darauf zu reagieren. Das erfordert ein ganz anderes Denken und ein Verlernen alter Erfolgsmuster. Solch oft tief verankerte Grundannahmen darüber, wie man als Führungskraft steuern sollte, abzulösen, ist einfacher gesagt als getan.

### **Kommunizieren weibliche Führungskräfte Ihrer Beobachtung nach anders als männliche?**

Grundsätzlich zwischen der Kommunikation weiblicher Führungskräfte und männlicher Führungskräfte zu unterscheiden, erscheint mir schwierig und vereinfacht das Thema zu stark. Ich würde zwischen eher maskulinen und eher femininen Verhaltenstendenzen in der Kommunikation unterscheiden. Zu den letztgenannten gehören zum Beispiel eine höhere Dialogorientierung und eine geringere Linearität in der Kommunikation. Es gibt weibliche Führungskräfte, die sich erfolgreich männliche Kommunikationsmuster zu eigen gemacht haben, und gleiches gilt auch für männliche Führungskräfte. Worauf es ankommt ist, beide Muster zu kennen, voneinander zu lernen und sich nicht zu verbiegen.

## smart/hart: Was (kirchliche) Führungskräfte in puncto Kommunikation draufhaben müssen.

In zehn Statements, die unterschiedlicher nicht sein könnten, werden nicht nur Kirchenleute und Mannschaftsführer zu Wort kommen, sondern unter anderem auch eine Tier-Trainerin, ein Poetry Slammer und eine Gehörlosenberaterin.

Sie alle eint die Frage: Wie kommunizieren sie eigentlich?



STATEMENT

**Dr. Reinhard K. Sprenger**

„Radikal“ kommt vom lateinischen „radix“, was „Wurzel“ heißt. Es geht beim Radikalen Führen um die Wurzel der Führung – in der sie verankert ist und aus der sie ihre Kraft bezieht. Damit erübrigt sich vieles. ...“

WEITER »



STATEMENT

**Nicolle Müller**

„Aus meiner Sicht unterscheiden sich das Training von Tieren und Kindern im Grunde nicht wesentlich. Bis zu dem kritischen Punkt, wo Kinder alt genug sind, um Dir zu widersprechen, funktioniert die Förderung und Forderung bei beiden „Zielgruppen“ vor allem ...“

WEITER »



STATEMENT

**Olaf Kröck**

„Als Intendant bin ich für künstlerische Prozesse verantwortlich. Zur Kunst gehören Momente von Chaos und Krise. Sonst wäre Erfolg und Begeisterung umgekehrt vermutlich auch gar nicht möglich. So kommt es immer wieder zu Auseinandersetzung ...“

WEITER »



STATEMENT

**Martin Sauer**

„Ein einziger Tag scheint eine unglaublich kurze Zeit zu sein, um ein funktionierendes Team zu bilden. Wir sollten uns allerdings klar machen, dass unsere gemeinsame Zeit, um ein Team zu formen, ...“

WEITER »



STATEMENT

## Jens Krüger

„Gestern wurde ich in einer Jazz-Bar in Köln mit einem fundamentalen Life-Hack konfrontiert: „Kennst du dieses Gefühl, wenn man eine Story erzählt und währenddessen merkt, dass die eigentlich überhaupt nicht spannend ist und nirgendwo hinführt?“ ...“

WEITER »



STATEMENT

## Dirk Kreuter

„Führungskräfte sollten rhetorisch mindestens genauso gut geschult sein wie Verkäufer. Die Grundlage einer erfolgreichen Führung ist jedoch die gleiche wie bei einem erfolgreichen Vertriebler: Die Einstellung oder zu Neudeutsch das Mindset! Sie müssen beruflich...“

WEITER »



STATEMENT

## Tobias Zimmermann

„Lehrer haben vormittags recht und nachmittags frei!“ Klar, wenn es um Schule geht, reden und witzeln alle mit. Da alle in der Schule waren, wimmelt es im Lande von Bildungsexperten. Liebe Lehrer, das nervt, klar! Aber mal ehrlich: Das dauernde Jammern des ...“

WEITER »



STATEMENT

## Pater Werlen

„Seit 10 Jahren im Kommunikationssystem Twitter präsent (seit 2014 als @MoenchMartin), rufe ich gelegentlich etwas auf diesem Marktplatz. Wer mich hört, hört mich. Wer es gut findet, erzählt es weiter oder macht andere auf mich aufmerksam. So mache auch ich es. ...“

WEITER »



STATEMENT

## Mike Bomheuer

„GOP steht für faszinierende Shows, traumhaftes Ambiente, kulinarische Köstlichkeiten und herzlichen Service – dies ist keine Werbebotschaft, sondern ein Bekenntnis zu einem Leistungsversprechen, deren Realisierung sich alle Beteiligten verschrieben...“

WEITER »



STATEMENT

## Monika Terbeck

„Mit den Händen reden, mit den Augen hören, in einer Fremdsprache schreiben; das müssen Gehörlose können! Dabei hilft ihnen die Deutsche Gebärdensprache (DGS). Jeder von uns kann gebärden ...“

WEITER »



**Dirk Kreuter** Die Zusammenarbeit mit vielen Marktführern (und solchen, die es werden wollen), mittelständischen und namhaften internationalen Unternehmen aus ganz Mitteleuropa wie zum Beispiel der AEG Hausgeräte GmbH, BHW AG, Deutsche Post AG, Deutsche Telekom AG, Lufthansa AG, Volkswagen AG haben ihm den Ruf des konsequent praxisorientierten Vertriebs- und Marketingexperten eingebracht.

Dirk Kreuter ist Autor, Co-Autor und Mitherausgeber von über 30 Fachbüchern, DVDs, E-Books, Newslettern und Hörbüchern, die in mehreren Ländern erschienen sind.

## „Wie lauten aus Ihrer Sicht die drei bekanntesten Weisheiten erfolgreicher Vertriebler in puncto Kommunikation?“

„Führungskräfte sollten rhetorisch mindestens genauso gut geschult sein wie Verkäufer. Die Grundlage einer erfolgreichen Führung ist jedoch die gleiche wie bei einem erfolgreichen Vertriebler: Die Einstellung oder zu Neudeutsch das Mindset! Sie müssen beruflich ein Überzeugungstäter sein. Überzeugungstäter ist laut Definition „...jemand, [...] weil er sich dazu aufgrund seiner [...] Überzeugung berechtigt oder verpflichtet fühlt.“

Sind Sie beruflich, als Verkäufer ein Überzeugungstäter oder machen Sie nur Ihren Job? Was ich meine: Mein Privatkonto hatte ich seit vielen Jahren bei der Deutschen Bank. Mein Ansprechpartner erzählt mir irgendwann nebenbei, dass er seine private Baufinanzierung mit einer anderen Bank gemacht hat. Der Mitarbeiterparkplatz eines großen BMW Händlers. Die Marke BMW ist hier nur selten vertreten. Sie arbeiten bei Fressnapf und haben kein Haustier. Der Immobilienmakler, der zur Miete wohnt. Nur eine Minderheit der verantwortlichen Fondsmanager hat selbst ihr privates Geld in den Fonds investiert. Führungskräfte und Mitarbeiter, die nicht zu 100 Prozent hinter ihrem Unternehmen, ihren Produkten oder Preisen stehen. Wissen Sie, was ich meine?

Ein Hund spürt, ob der Postbote Angst hat und beißt zu. Das Pferd spürt, ob sich der Reiter das Hindernis zutraut und springt oder verweigert. Wir spüren alle selbst als Kunde, ob der Verkäufer hinter seinem Unternehmen, seinem Preis, seinem Produkt "steht" und ob er wirkliches Interesse an uns als Kunden hat. Im Zweifel kaufen wir nicht! Wie ist es bei Ihnen? Sind Sie Überzeugungstäter? Beruflich?

Claus-Dietrich Lahrs ist Vorstandsvorsitzender der Hugo Boss AG. Als er diese Position 2008 übernahm, hat er von seinem Privatvermögen fünf Millionen Euro in das Unternehmen investiert. Ein klares Zeichen: Überzeugungstäter! Wie viele angestellte Manager haben Geld in "ihr" Unternehmen gesteckt? Oder würden Sie als Angestellter Ihr Ersparnis in Ihren Arbeitgeber investieren? Bodo Schäfer fragt gern: Auf einer Skala von 1 bis 10, wie überzeugt sind Sie von Ihrem Produkt? Er empfiehlt bei sieben oder schlechter das Unternehmen zu wechseln! Warum? Klar, wenn Sie nicht daran glauben, wird es Ihr Kunde auch spüren und im Zweifel nicht kaufen! Warum ist dieser Gedanke so unglaublich wichtig für Verkäufer?

Sie können einen Soldaten optimal ausbilden. Er kann körperlich topfit sein und verfügt über die beste Ausrüstung. Wenn er nicht an seine Sache glaubt, wird er nie einen Kampf gewinnen. Sie können Ihr Produktwissen, Ihre Fachkenntnisse und Ihre verkäuferischen Fähigkeiten mit der Hardware eines Computers vergleichen. Doch wenn Sie nicht die entsprechende Software haben, dann können Sie damit nicht arbeiten. Ihre Software ist Ihre innere Haltung, Ihre Einstellung, Ihre Überzeugung.

Wenn Sie sich jetzt noch fragen, wie denn die Verteilung der Anteile von "Hard- und Software" ist, dann ist die Antwort das Eisbergprinzip: nur



etwa 10% des Eisberges ist sichtbar. Der Rest ist unter Wasser. Das heißt, dass 90% Ihres Erfolges im Vertrieb in Ihrem Kopf bestimmt werden. Deshalb ist dieser Gedanke des Überzeugungstäters so enorm wichtig!

In meinem früheren Leben als Handelsvertreter habe ich sieben Jahre lang die Sportbrillen der Marke Oakley verkauft. Noch heute trage ich keine andere Brillenmarke! Wenn wir im Freundeskreis auf dieses Thema kommen, bin ich sofort im Verkaufsgespräch: Warum es sich lohnt, dass jeder – wirklich jeder! – nur Brillen von Oakley tragen muss! Überzeugungstäter! In diesem Sinne wünsche ich Ihnen als Überzeugungstäter "fette Beute".

*PS: Claus-Dietrich Lahrs hat bis heute aus seinen fünf Millionen 60 Millionen gemacht! Nur durch die Entwicklung des Unternehmenswertes!*



Bei **Martin Sauer** laufen die Fäden des Deutschland-Achters zusammen. Er steuert nicht nur das Boot, sondern führt als Steuermann und Sprachrohr die Mannschaft und koordiniert das Zusammenspiel des Teams; nicht nur auf dem Wasser, sondern auch an Land. Seine Rhetorik bei Auftritten ist legendär.

Martin Sauer sieht sich selbst als Teil der Mannschaft, weiß aber um seine Verantwortung fürs Team. Vertrauen ist für ihn die Basis des gemeinsamen Erfolgs. Bei Olympia 2012 in London hat sich dieser besonders eingestellt: Martin Sauer gewann Gold mit dem Deutschland-Achter. Vier Jahre später legte er olympisches Silber in Rio de Janeiro nach.

„Wenn Sie nur einen Tag hätten, um ein Team zu formen, dass auch Stresssituationen zusammenhält: Was würden Sie kommunizieren?“

Ein einziger Tag scheint eine unglaublich kurze Zeit zu sein, um ein funktionierendes Team zu bilden. Wir sollten uns allerdings klar machen, dass unsere gemeinsame Zeit, um ein Team zu formen, welches in einer Stresssituation zusammenhalten soll, immer begrenzt ist. Hat man dies verstanden, erkennt man schnell, dass die Regeln für die Formung eines Teams von Zeitspannen unabhängig sind.

Die Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit veranlasst allzu viele beim „Teambuilding“, die entscheidende Komponente aus den Augen zu verlieren: Die Kommunikation. Um unter Druck oder Stress als Team bestehen zu können, braucht es zwei unverzichtbare Voraussetzungen: Vertrauen und Motivation. Vertrauen bedeutet, an andere Menschen zu glauben. An deren Fähigkeiten, an deren Willen, Unterstützung zu geben und an deren Bereitschaft, etwas für die Gemeinschaft zu opfern. Motivation bedeutet, dass alle, die zum Team gehören, eine innere Bereitschaft haben, in der Stresssituation am Team festzuhalten.

Keine dieser beiden Notwendigkeiten lässt sich einfach erzeugen. Sie existieren in uns selbst. Wir entscheiden uns dazu, anderen zu vertrauen. Wir entscheiden, dass wir Gründe haben, das Team nicht im Stich zu lassen. An diesem Punkt entscheidet die Kommunikation darüber, wie gut ein Team in jeder Situation funktioniert. Denn das gemeinsame Vertrauen und die innere Motivation eines Teams müssen erst gefunden werden. Dazu spielt die Spanne der gemeinsamen Zeit keine große Rolle. Die Frage ist vielmehr: Wie viel Austausch findet in dieser Zeit statt? Was erfahre ich über die Menschen, mit denen ich ein Team bilde? Und wie finde ich Zugang zu dem, was uns verbindet?

Meine Kommunikation bei der Bildung eines Teams heißt zunächst Empfangsbereitschaft. Will ich ein Team formen, muss ich die Menschen des Teams einschätzen können. Dies ist nur möglich, wenn ich in der Lage bin, die mir gesandten Botschaften wahrzunehmen. Dabei ist das Zuhören nicht genug. Den Anderen erhören können, ist die eigentliche Herausforderung. Nur dann werde ich seine Fähigkeiten einschätzen, seine Motivation verstehen und sein Vertrauen gewinnen können.

Im nächsten Schritt ist Moderation unverzichtbar. Soviel ich auch immer über mein Team erfahren habe, es wird nur zusammenhalten, wenn es über sich selbst genug weiß. Dazu muss sichergestellt werden, dass niemand überhört oder seine Botschaft als unbedeutend abgetan wird. Diese Phase ist besonders kritisch. Sie entscheidet, wozu ein Team im Stande ist, wenn es darauf ankommen wird.

Erst am Ende geht es um die Botschaft, die ich selbst senden möchte. Auch wenn sie mein letzter Gedanke ist, heißt dies nicht, dass sie weniger wichtig ist. Sie ist entscheidend. Allerdings ist meist klar, was ich mitteilen möchte; bedeutender ist jedoch, wie ich die Botschaft sende. Wenn meine Botschaft Vertrauen heißt, dann spreche ich nicht davon, dass andere Vertrauen haben sollen, sondern zeige klar, dass ich

Vertrauen in andere zu geben bereit bin. Ich gehe Risiken ein, ich unterstütze andere, ich bin bereit etwas für andere aufzugeben.

Wenn meine Botschaft Motivation heißt, dann zeige ich meine Motivation. Ich werde den Zusammenhalt fördern und der Spaltung entgegentreten. Ich nehme Nachteile in Kauf, um dem Ziel näher zu kommen, und weiche Unannehmlichkeiten nicht aus, wenn sie notwendig sind.

Es ist nicht leicht, ein Team zu formen. Nicht an einem Tag und nicht in einem Jahrzehnt. Doch die Zeit entscheidet nicht, die Situation entscheidet nicht, selbst der Einzelne entscheidet nicht, ob das Team zusammenhält. Entscheidend ist, ob die Bereitschaft besteht, miteinander zu kommunizieren und ob jemand die Kraft und den Mut hat, diese Kommunikation so zu gestalten, dass sie zum Ziel führt. Deswegen sind die erfolgreichen „Teambuilder“ selten große Redner, aber immer herausragende Kommunikatoren.



**Jens Krüger** ist Autor, Zeichner, Performance-Künstler und Songwriter. Mit seinen deutschen Texten über Natrium-Chlorid, Familien in Funktionsjacken, Ayn Rand und Adam Sandler schafft er ein humorvoll melancholisches Wohlfühlkabinett, mit dem er mit viel Pomp und Tingeling durch Deutschland tourt.

[www.jens-eike-krueger.de](http://www.jens-eike-krueger.de)

„Sie stehen als Künstler und Musiker auf der Bühne. Welche Strategien und Taktiken wenden Sie an, wenn Ihnen das Publikum langsam entgleitet oder eine Pointe nicht funktioniert? Und wie begeistern Sie als Einzelner viele Menschen?“

Gestern wurde ich in einer Jazz-Bar in Köln mit einem fundamentalen Life-Hack konfrontiert: „Kennst du dieses Gefühl, wenn man eine Story erzählt und währenddessen merkt, dass die eigentlich überhaupt nicht spannend ist und nirgendwo hinführt?“ fragte mich die Bekannte. „Eh – ja klar.“ „Man muss dann einfach ‚Und dann habe ich 50 Euro gefunden!‘ einschieben. Das klappt immer!“

Ich habe diese Strategie seit gestern noch nicht ausprobieren können, kann mir jedoch vorstellen, dass es sich dabei um eine mächtige Not-Pointe handelt. Sie kommt aus dem nichts, bringt eine rasche Wendung der Geschehnisse und bedient ebenfalls Siegmunds Freuds Idee von Komik, die durch das Durchbrechen einer Erwartungshaltung hervorgerufen wird. Ist die Frage damit beantwortet? Vermutlich nicht.

Denn ich befürchte, dass sich die Sache etwas komplizierter verhält, wenn man auf der Bühne steht und einem das Publikum langsam entgleitet. Das Szenario ist ein Klassiker, quasi eine Urangst: Man hat sich etwas überlegt, geprobt, geplant und was auch immer. Man zaubert das Kaninchen hervor und dann: leere Gesichter. Ein Husten aus der letzten Reihe. Ein kurzer Lacher, der klingt wie Schluckauf und dann Stille, gepaart mit 120 Augenpaaren, die so uneindeutig flackern wie die LED einer FritzBox. Für diese Situation gilt es hier praktische Problemlösungen anzubieten – was also tun?

An dieser Stelle könnte man nun anführen, dass das zentrale Element hier in der Prävention dieser Situationen liegt. Zum Beispiel durch gute Vorbereitung. Aber zu einem sind Ratschläge in diese Richtung etwa so hilfreich wie das obligatorische „Wo-hast-du-sie-denn-zuletzt-gehabt?“, das man entgegengepfeffert bekommt, wenn man wie ein Rackelhahn durch die WG läuft und die Haustürschlüssel sucht. Zum anderen gibt es für Live-Performances auch einfach keine realistische Teststrecke. Es bleibt nur die Praxis. Bam – auf die Bühne! Trial and Error. Und den Error haben wir im gedanklichen Szenario nun.

Aber warum ist das Kind in den Brunnen gefallen? Die Suche nach Lösungen ist hier eng mit der Suche nach dem eigentlichen Ursprung der Sache verbunden. In der Regel lassen sich Pointen durch überraschende Wendungen (wie oben bei Freud) oder die Ähnlichkeit vom Gesagten zur Realität („Kennen Sie das?“) generieren. Damit das funktioniert, müssen allerdings zwei zentrale Bedingungen erfüllt sein. Zum einen braucht das Publikum die Zeit, die Pointe kognitiv zu verarbeiten und kollektiv in einen Endorphin-Ausstoß umzusetzen. Zum anderen darf die komische Wirkung in der Regel nicht von der PerformerIn oder dem Performer vorweggenommen werden.

Als Faustregel gilt: umso größer die Fallhöhe zwischen der Art der Erzählung und dem Inhalt, desto größer die komische Wirkung. Und die muss beim Publikum selbst stattfinden und kann nicht vorgekaut ab-

geliefert werden. Das ist nicht wie bei Pinguinen, die die Jungen mit vorverdaulichem Fischbrei füttern. Das Performte muss den Anschein haben, gerade erst im Moment erdacht worden zu sein. Das treibt die Künstlerin oder den Künstler natürlich in eine logische Zwickmühle, weil sie den Inhalt ja bereits genau kennen und ebenso die vermeintliche Pointe.

An dieser Stelle sei gesagt, dass grundsätzlich alles, was man für eine Pointe halten könnte, auch eine Pointe sein kann. Ob der Witz oder die Witzin am Ende sachlich korrekt komisch ist, wirkt sich nur zu 2,45 Prozent auf die Performance aus. Die Souveränität des Performers oder der Performerin ist für das Gelingen das zentrale Element. Jim Carrey erklärt in einem Interview zu seiner Stand-Up-Karriere, dass er eines Tages den Schlüssel zu einem gelungenen Comedy-Programm entdeckt hätte: „Die Leute wollen sich sicher fühlen. Sie wollen wissen, dass jemand vorne steht, der das Geschehen zu 100 Prozent unter Kontrolle hat.“ Dass man sich seiner Sache sicher sein sollte, ist natürlich ein mittelguter Ratschlag, vor allem wenn es gerade schon nicht so läuft mit dem kurzen Techtelmechtel zwischen dem Publikum und einem selbst.

Also hier einige Handlungsvorschläge. Zuerst: Ruhe bewahren! Wichtig ist das Wissen um die Differenz zwischen der wahrgenommenen Zeit auf und vor der Bühne. Prozesse, die sich als Künstler/in unendlich lang anfühlen mögen, können zuweilen nur ein Wimpernschlag in der Wahrnehmung des Publikums sein. Sich zehn Minuten etwas Mittelinteressantes anzusehen ist ja keine ungewöhnliche Erfahrung. Eigentlich füllen wir unser ganzes Leben damit, mittelspannende Dinge zu betrachten – in der Schule, im Studium, auf der Arbeit, bei YouTube... Wenn man zum kurzen Statist oder zur Statistin in diesem Reigen der Bedeutungslosigkeit wird, ist das noch sicher kein Beinbruch. Zudem können Brüche und Leerzeiten zwischen dem sonstigen Pointenfeuerwerk ja postum auch gerne als Spiel mit der Publikumsdynamik verkauft werden.

Um eigene Sicherheit herzustellen, ist es zudem gut, einige Fixpunkte an Material zu haben, auf das man sich verlassen kann. Vielleicht hat sich der eigene Song über die doofen Strickjacken des mittelhumorvollen Schwippschwagers ja schon zum Gassenhauer auf allen Familienfesten entwickelt. Diese Euphorie lässt sich im Material speichern und dann auf der Bühne abrufen und – Tadaa – da haben wir sie wieder, die Sicherheit! Dieses Mal gespeichert im Euphorieanker des Strickjackenschwippschwagersongs.

Wichtig ist ebenfalls zu wissen, dass es nicht immer an einem selber liegt. Neulich habe ich ein einstündiges Konzert in einer Kneipe gespielt, in der die meisten der zwölf Gäste nichts von einem Konzert wussten und eigentlich nur klönen wollten. Ein gestandener Comedian erzählte mir neulich, er hätte auf einer Show performt, wo die Leute in der ersten Reihe ihre Sprachnachrichten abgehört hätten. Auf Lautsprecher. Es gibt Spiele, die kann man nicht gewinnen.

Wenn ich persönlich merke, dass das, was ich mir ausgedacht habe oder spontan hinzudichten zu versuche, nicht funktioniert, gibt es in der Regel einen der mich rettet: Der Transparente Jens (oder für andere Transparenz Woman oder Man). Er ist quasi mein Superheld und Bühnenalterego. Meistens stampfe ich dann einmal auf den Boden – und er übernimmt. Ich habe mir eine Figur, einen Gag oder eine Anekdote überlegt, die überhaupt nicht funktioniert? Dann tritt der Transparente Jens ans Mikrofon und charmiert alle Ungereimtheiten beiseite, in dem er seine Gefühle, seine Enttäuschung oder seine Euphorie transparent macht. Dabei handelt es sich um die Figur, die mit mir als Privatperson die höchste Deckungsgleichheit besitzt. Man könnte also hier auch verkürzt sagen: „Versuche einfach du selbst zu sein, wenn du merkst, dass du als wer anders nicht funktionierst!“ – Oh Gott, jetzt wird es cheesy... Vergessen Sie das ganz schnell wieder!

Wem das alles zu abstrakt und zu gefühlsduselig ist, den kann ich unbedingt den deeskalativen Purzelbaum empfehlen. Dabei handelt es sich um eine Praxis aus dem Erziehungswesen: Zwei Parteien streiten sich so, dass eine Eskalation kurz bevorsteht. Da stellt sich die Autoritätsperson daneben und macht einen Purzelbaum. Das Aggressionspotential der beiden Parteien löst sich dann in der Regel in einem diffusen Nebel der Verwunderung über das absurde Erscheinen des deplatzierten Purzelbaums aus. Mittlerweile beginne ich viele Shows, in dem ich ankündige, einen deeskalativen Purzelbaum durchzuführen, falls etwas nicht klappen sollte. Etwas misslingt und schon schreit jemand „Purzelbaum!“. Und den mache ich dann auch. Die Befriedigung des Publikums ist wiederhergestellt. Und neulich – da habe ich dabei sogar 50 Euro gefunden.



**Monika M. Terbeck;** Von Hörenden wird sie gebucht für Vorträge zum Thema Gehörlosigkeit und der anderen Kultur der Gehörlosen. Schon während ihrer Studienzeiten – Diplom Soziale Arbeit/ Sozialpädagogik/ Betriebswirtschaft/Schwerpunkt Recht – befasste Monika M. Terbeck sich mit dem Thema Hörschädigung.

„Was können Gebärden besser als Worte oder Schrift? Was ist die größte Herausforderung?“

Mit den Händen reden, mit den Augen hören, in einer Fremdsprache schreiben; das müssen Gehörlose können! Dabei hilft ihnen die Deutsche Gebärdensprache (DGS). Jeder von uns kann gebärden. Denken sie an Situationen, wenn Sie im Auto sitzen und ihrer Freundin auf der anderen Straßenseite etwas mitteilen möchten. Da fallen Ihnen Gebärden für Uhrzeit und Kaffeetrinken ein, und Ihre Freundin wird Sie durch die Scheibe hindurch verstehen. Vielleicht antwortet sie mit Okay. Oder wie verständigen sich Taucher unter Wasser oder das Militär bei ihren Einsätzen? Trotzdem handelt es sich bei diesen Handzeichen nicht um Gebärdensprache. Auch Pantomime ist keine Gebärdensprache und wird in ganz anderen Regionen des Gehirns verarbeitet.

Deutsche auditive Lautsprache und deutsche visuelle Gebärdensprache verwenden die gleichen Prozesse beim Spracherwerb und des Aufbaus, der Form und der Funktion, erscheinen aber völlig anders. So wird vor dem Gebärden in einer Gruppe das Licht an und aus gemacht um die Aufmerksamkeit aller Interessierten für das Gebärden zu bekommen. Die Deutsche Gebärdensprache ist eine seit 2002 in Deutschland anerkannte, vollwertige Sprache. Sie funktioniert immer dann, wenn man sich gut sehen kann. Genau wie alle anderen Sprachen ist sie in jedem Land anders, und es gibt Dialekte. Allerdings ist es möglich mit der Deutschen Gebärdensprache in Amerika oder in Spanien zu plaudern, für politische oder wissenschaftliche Gespräche wird sie aber nicht ausreichen.

Die Anordnung der Worte erfolgt in der Reihenfolge Subjekt-Objekt-Verb und hört sich für Lautsprachnutzer komisch an. Für Gehörlose ist es normal zu sagen: Monika Brötchen isst. Die Gebärden werden fast ausschließlich im Gebärdenraum über der Körpermitte ausgeführt, durch die Hände, die Körperhaltung, die Mimik, durch Geräusche und das Mundbild. Wer Gebärdensprache erlernen möchte, kann diese Gebärden nicht aufschreiben, da es viele Richtungsgebärden gibt, die nur auf Video genau erkennbar sind. Außerdem gibt es die gleiche Gebärde öfters, nur bekommt sie ihre unterschiedliche Bedeutung durch einen anderen Ort oder das Mundbild. So bedeutet die Gebärde Telefon auch Toilette, wenn sie an anderer Stelle ausgeführt wird und die Hand etwas bewegt wird. Wichtig für das genaue Verstehen sind Handform, Bewegung, Ausführungsort und Handstellung. Ganz unterschiedliche Worte haben das gleiche Mundbild, wie zum Beispiel Kamel und Gabel. Hier benötigen die Betroffenen unbedingt die Gebärde, damit keine Missverständnisse entstehen.

Mit einer einzelnen Gebärde kann man viel mehr ausdrücken als mit einem Wort in der Lautsprache. Zum Beispiel die Worte „in einen anderen Raum gehen“ oder „über eine Brücke fahren“ können mit einer einzigen Gebärde dargestellt werden.

Anders als das leise Gespräch unter Freundinnen kann man in Gebärdensprache nie flüstern. Alle Personen, die die Gebärden sehen und kennen, verstehen auch den Inhalt des Gespräches. Der Ort für ein



vertrauliches Gespräch sollte also gut gewählt werden.

An vielen Orten finden selten Gebärdengespräche statt. Weil das Licht zu dunkel ist, Lampen oder Spiegel ein Erkennen erschweren oder weil zum Gebärden beide Arme und Hände nötig sind. So ist es sehr schwer, mit dem Eis, den Einkaufstaschen oder dem Besteck in der Hand zu gebärden. Hat ein Polizist einen Hut auf, kann das Mundbild nicht gelesen werden, Handschellen verhindern jede Kommunikation in Gebärdensprache. Ein bettlägeriger Betroffener, der in die Deckenlampen schaut, kann ebenfalls sehr schlecht oder gar nicht kommunizieren.

Wer als Hörender eine Halsentzündung hat und nicht sprechen kann, freut sich, wenn er für seine Kommunikation Gebärdensprache nutzen kann; durch sie kann er sich ohne Stimme verständigen, und es ist eine Wohltat für den Hals.



**Mike Bomheuer**, geboren 1962 in Marl/Kreis Recklinghausen, ist ledig, hat einen erwachsenen Sohn und ist nach knapp 30 Umzügen innerhalb Deutschlands nun wohnhaft in Essen. Bomheuer hat mehr als 38 Jahre Erfahrung in Menschenfindung, Menschenförderung und Menschenführung – u.a. als Ausbilder der BW, Führungskraft bei der ARAG Rechtsschutzversicherung, Karstadt, psychologischer Coach, Dozent und Bildungsbegleiter). Seit 2016 ist er im GOP Varieté – Theater Essen als Direktor und freiberuflich als Coach tätig.

„Herr Bomheuer, Sie leiten ein GOP-Varieté-Theater mit 100 Menschen aus 15 Ländern und beherbergen u.a. auch internationale KünstlerInnen. Wie schaffen Sie es, zusammen mit Ihren KollegInnen, ein familiäres Gemeinschaftsgefühl auf die Beine zu stellen, mit KünstlerInnen aus unterschiedlichen Nationalitäten und vielfältigen Charakteren?“

Die Antwort auf Ihre Frage lautet: genau deswegen! Allen Kolleginnen und Kollegen in diesem Unternehmen – und hier schließe ich mich bedingungslos ein – ist bewusst, dass wir in einem ganz besonderen Umfeld arbeiten und uns für das „Produkt GOP“ einbringen, welches in dieser Form einzigartig ist.

GOP steht für faszinierende Shows, traumhaftes Ambiente, kulinarische Köstlichkeiten und herzlichen Service – dies ist keine Werbebotschaft, sondern ein Bekenntnis zu einem Leistungsversprechen, deren Realisierung sich alle Beteiligten verschrieben haben. Man könnte sagen – mit Haut und Haaren, denn die Arbeitszeiten sind sicher auch eher familienunverträglich, durch Nacharbeit, Wochenendarbeit und Überstunden. Aber auch dies schweißt unsere Gemeinschaft eher zusammen und vereint uns in einer Art Mikrokosmos, in dem alle funktionieren müssen, weil sonst die vielen abteilungsübergreifenden Prozesse – zum Beispiel an den Schnittstellen Küche zu Service und Gästeeinlass – stocken und nicht funktionieren.

Wenn es aber funktioniert und am Ende der Show, die Gäste begeistert applaudieren, das Essen und den Service loben, mit glänzenden Augen und offensichtlicher Begeisterung unser Haus verlassen, dann ist es der Stolz, der uns vereint, die Freude daran, anderen Menschen Freude bereitet zu haben. Und weil man dies nur so empfindet, wenn man grundsätzliches Interesse an Menschen hat, wenn man Menschen mag, dann ist man auch ein Mensch für den respektvoller Umgang mit Anderen selbstverständlich ist. Und dann spielt es eben kaum noch eine Rolle aus welchem Kulturkreis man stammt, welcher Religion man huldigt oder welchen sozialen Background man hat.

In dieser ganz besonderen, weltoffenen Atmosphäre und fast familiären Gemeinschaft, in der es – im positiven Sinne - keine Hemmschwellen und Berührungssängste gibt, fiel es uns in den letzten Jahren ebenso leicht, Flüchtlinge zu integrieren, die bei uns dann auch erfolgreich eine Ausbildung absolvieren konnten, als auch die jeweiligen Künstler aus aller Herren Länder zu integrieren. Da die Künstler (teilweise mit ihren Familien) im Zeitraum der Showspielzeit in Wohnungen bei uns im Gebäude leben, sind die Nähe und die tägliche Begegnung auch an spielfreien Tagen gegeben. Dies führt oft sogar dazu, dass unsere Mitarbeiter und Künstler freie Zeiten miteinander verbringen.

Bei all der heilen Welt darf nicht vergessen werden, dass wir einen betriebswirtschaftlichen Auftrag der Inhaberbefugten zu erfüllen haben, dass es Hierarchien gibt und Dinge mal schief laufen, was auch zu Reibungsverlusten führen kann. Aber die jeweiligen Teamleiter/Abteilungsleiter achten immer darauf, dass der Grundrespekt im Um-

gang miteinander gewahrt bleibt, unser „GOP-Auftrag“ einen höheren Stellenwert als persönliche Befindlichkeiten hat und versuchen dies getreu dem Motto „Führen durch Vorbild“ auch selbst zu leben.

Hierbei begleite ich meine Führungskräfte gerne und bringe meine Erfahrungen – u.a. 10 Jahre Freiberuflichkeit als Psychologischer Coach – auch direkt ein. Und all dies gilt natürlich auch für mich und mein Verhalten selbst. Deswegen gehört für mich die Politik der stets offenen Tür zu meinem Büro ebenso selbstverständlich zu meinem Führungsstil als auch, dass ich meine Mitarbeiter namentlich kenne, ihre Geschichten kenne, nach meinen Bürozeiten regelmäßig in die Funktionsbereiche gehe und wo immer es geht, ein paar Worte wechsele und ein stets offenes Ohr habe.

Ich habe einen riesigen Respekt vor dem, was die Mitarbeiter in den einzelnen Bereichen leisten, und das Mindeste ist, dies auch zu zeigen und auszusprechen. Dies schließt die Künstler natürlich ein, und so ist es häufig so, dass „Show gucken“ das Ende meines Arbeitstages markiert, und ich mich häufig nach der Show bei den Künstlern für Ihre Performance bedanke. Wenn ich dann gemeinsam mit einem glücklichen Publikum das Haus verlasse, weiß ich, dass wir unser GOP-Versprechen wieder GEMEINSAM erfolgreich eingelöst haben.



**Nicolle Müller** ist eine der bekanntesten Tiertrainerinnen Deutschlands. Seit über 15 Jahren trainiert sie Tiere für Einsätze in Film und Fernsehen. Ihre Sendung „3 Engel für Tiere“ lief vier Staffeln lang auf Vox. Die gebürtige Berlinerin absolvierte zunächst eine Ausbildung zur Hotelfachfrau, bevor sie ihr Hobby zum Beruf machte und sich von anderen Tiertrainern ausbilden ließ und gleichzeitig Verhaltenstherapie studierte. Ihr Wissen setzt sie nicht nur beim Einsatz von Tieren in Film und Fernsehen ein, sondern auch um Tierbesitzern bei Problemen mit ihrem Liebling zu helfen. .

„Frau Müller, Sie sind bekannt aus Sendungen wie „hundkatzemaus“ auf Vox, in denen Sie Tiere führen und trainieren. Wie könnte man Ihr Wissen in puncto Tierführung auf die menschliche Kommunikation übertragen? Was können Tiere im Bereich Führen und Führenlassen besser als Menschen und andersrum?“

Aus meiner Sicht unterscheiden sich das Training von Tieren und Kindern im Grunde nicht wesentlich. Bis zu dem kritischen Punkt, wo Kinder alt genug sind, um Dir zu widersprechen, funktioniert die Förderung und Forderung bei beiden „Zielgruppen“ vor allem nonverbal, also ohne Sprache, fast ausschließlich mithilfe von Gestik und Mimik. Mit Körpersprache.

Ab dem Moment, wo dann Sprache ins Spiel kommt, wird es deutlich schwerer, dem Gegenüber eine Lernrichtung vorzugeben, wenn der Schüler diese nicht mitgehen möchte. Verzichtet man vollkommen auf körperliche Sanktion – und das ist der Weg, den man sowohl als Tiertrainer wie auch als Lehrer von Menschen gehen sollte – kann und wird es schwer werden, allein auf Basis von Argumenten ein Umdenken im Kopf des Schülers zu erzielen. Je älter der Schüler – und später dann Arbeitnehmer – wird, desto schwerer gelingt es, ihn von einem einmal eingeschlagenen Gedankenpfad wieder abzubringen.

Worte sind toll. Ich bin sehr froh, dass ich sie habe und zum Schreiben dieses Textes verwenden kann. Aber wenn zwei unverrückbare Meinungen zwischen zwei Individuen oder Gruppen bestehen, dann ist es fast unmöglich, die Waage zur Zufriedenheit beider Parteien in die eine oder andere Richtung zu bekommen, wenn man sich ausschließlich auf seine Rhetorik und Argumente verlässt.

Da schließt sich dann der Kreis, und wir kehren zurück zum Tier. Zu dem Tier, das letztlich in uns allen schlummert. Meiner Meinung nach kann nur derjenige führen, der in der Lage ist, Mimik und Gestik seines Gegenübers richtig zu lesen, sie zu interpretieren. Der exakt die richtigen Gegenimpulse setzt, um zu erreichen, was er will.

Ganze Fernsehserien („Lie to me“, „Elementary“ und natürlich alles von Cesar Milan, dem Hundeflüsterer) leben von der Faszination, die von dieser Fähigkeit ausgeht, Menschen – und Tiere – durch Mikrogestik und passende, körperliche Reaktion zu beeinflussen und zu lenken.

Seminare, Workshops und ganze Lehrgänge beinhalten Theorie und Praxis für angehende Führungskräfte, wie das menschliche Umfeld in Beruf, Freizeit und vor allem in einer Konkurrenzsituation allein durch die Körpersprache beeinflusst werden kann.

In jedem Verkaufsberuf wird der Körpersprache ein besonders großer Stellenwert eingeräumt. Denn nur wer die richtigen Signale sendet, bekommt auch, was er haben will – den Vertragsabschluss, den Kauf oder schlicht die Zustimmung des Gegenübers.

Eigentlich wollen wir doch alle tief in uns selbst von Dritten gelenkt

werden. Wir schauen gerne herunter auf die Ameise und die Biene, die sich von einer Königin fernsteuern lässt und scheinbar keinen eigenen Willen hat. Wir bemitleiden Schafe, Rehe, Lemminge und andere Tierarten, die einem einzelnen Tier folgen oder auf die Hilflosigkeit dieses Führers direkt mit Panik reagieren.

Dabei haben die meisten Säugetierarten auf unserem Planeten einen Anführer, ein Leittier. Auch die Wölfe und die Löwen. Sogar die Elefanten und die Wale. Natürlich auch die Affen. Und – ja – auch wir Menschen lassen uns doch immer schon freiwillig anführen: Von Monarchen, Kanzlern und letztlich auch vom Papst.

Letztlich sind wir tief in uns drin sehr zufrieden damit, wenn wir nur so viel Verantwortung tragen müssen, wie wir mental auch tragen können. Auch wenn wir das nie so zugeben würden. Darum diskutieren wir ja über alles und jeden. Was übrigens auch die Tiere tun. Sie kämpfen permanent um den Aufstieg in der Rangfolge. Oder um das Weibchen. Spätestens beim Geschlechterkampf zeigt sich dann doch sehr deutlich, wie sehr sich Mensch und Tier wirklich unterscheiden. Und warum es so wichtig ist, darauf zu achten, wie man die eigene Gestik und Mimik im Alltag und im Berufsleben einsetzt.

Wer führen will, muss das körperlich auch ausdrücken. Sonst wird er von anderen geführt. Da kann er noch so tolle Reden schwingen. Es wird ihm nichts nutzen. Er wird folgen! Und dann mit seiner Position in der Kette leben müssen. Ein Tier kann das ganz gut. Menschen tun sich da leider deutlich schwerer. Vielleicht ist dieses „Kämpfen oder Akzeptieren“ das größte Geschenk, das uns Tiere machen können, wenn es um das Thema führen und geführt werden geht.



**Tobias Zimmermann**, nach dem Studium der Theologie, Kunstgeschichte und Kunstpädagogik arbeitete er ab 2003 als Schulseelsorger am Canisius-Kolleg und unterrichtete Kunst und Religion. 2003 empfing er die Priesterweihe in Berlin. Im Jahr 2010 schloss er seine Ausbildung als Jesuit in Los Angeles ab. Zu diesem Ausbildungsabschnitt, der im Orden u.a. auf Leitungsaufgaben vorbereitet, gehörte neben den dreißigtägigen Schweigeexerzitien, das vertiefte Studium von Ordensspiritualität und Ordensgeschichte sowie ein Praktikum in Jugendgefängnissen in Kalifornien.

Seit 2001 vertritt Tobias Zimmermann als Rektor am Canisius-Kolleg den Orden als Träger des Kollegs und als Geschäftsführer der Canisius-Kolleg GmbH. Seit 2017 koordiniert und leitet er als Delegat für ignatianische Pädagogik seitens der deutschen Jesuitenprovinz die schulpolitische Arbeit des Ordens nach innen und außen.

[www.nielinger.de](http://www.nielinger.de)

„Ihre SchülerInnen kommen aus unterschiedlichsten Milieus und Kulturen, sie bringen verschiedene Begabungen und Weltanschauungen mit. Mit welchem Führungsstil vermitteln Sie anspruchsvolle Schulbildung und Erziehung zu sozial-ethischer Kompetenz?“

„Lehrer haben vormittags recht und nachmittags frei!“ Klar, wenn es um Schule geht, reden und witzeln alle mit. Da alle in der Schule waren, wimmelt es im Lande von Bildungsexperten. Liebe Lehrer, das nervt, klar! Aber mal ehrlich: Das dauernde Jammern des Berufsstandes doch auch! Dünne Haut und Larvanz auf der einen Seite. Mangelnder Respekt für eine wichtige, harte, aber auch schöne Arbeit auf der anderen Seite. Ein Berufsstand in einer schwierigen Lage.

Wie in allen Berufsgruppen gibt es in Schulen die engagierten Kollegen und jene, die auf Kosten ihrer Schüler irgendwann in den inneren Vorruhestand gegangen sind. Nur: Programm nach Vorschrift geht in Schule nicht! Wo Lehrende ihren Job nicht machen, entstehen irreparable Schäden. Den haben nicht nur die Schüler, sondern auch Kollegen und der ganze Schulorganismus. Lehrende müssen eigentlich neugierig und offen bleiben: Jede neue Generation von Schülern ist anders. Gesellschaftliche Herausforderungen ändern sich. Ein Paradebeispiel des Scheiterns von Schule am ewigen Beharrungsvermögen und dem Festklammern an Routinen ist das Thema „Digitalisierung“. Eine ganze Generation von Politikern, Eltern und Lehrenden drückt sich mit dem Schlagwort von den „digital natives“ vor der Verantwortung. Aber wir bilden hier gerade nicht „edle Wilde“ aus, die mit sicherem Instinkt wissen, was zu tun ist. Vielmehr entlassen wir Jugendliche mit Halbwissen und ohne ethischen Kompass ins Leben, bzw. verschärfen soziale Ungleichheit, weil eben nicht alle Eltern die Mittel haben, um ihre Kinder hier zu fördern. Engagierte Lehrer bleiben mit dem Gefühl fehlender Handlungsfähigkeit zurück, frustriert von Leitungen und Schulträgern, die für sinnvolle Reformen nicht in die Bütt gehen. Der reformunwillige Teil der Lehrerschaft fühlt sich dagegen bestätigt, weil er das Thema vielleicht doch noch bis zur Rente aussitzen kann. Die Schulbildung in Deutschland wird mit ihrer Unbeweglichkeit Menschen weiter frustrieren, so lange die Leitung bei bürokratischen Riesenbehörden liegt und Schulleitungen vor Ort oft wenig Handlungsspielräume haben. So wird das falsche Personal angezogen und durch die Stagnation der Institution in seinem Beharrungsvermögen verstärkt, während viel zu viele gute Kollegen resignieren.

Wie andere Ordensschulen standen auch die Jesuitenschulen in Deutschland vor wenigen Jahren vor der Herausforderung, das „Familienunternehmen“ zu professionalisieren. Bis dahin war die Frage, was eine Jesuitenschule sei, schnell beantwortet: Eine Schule, wo Jesuiten sind. Das funktioniert nun schon allein mangels Masse, Gott sei Dank“, nicht mehr. „Gott sei Dank“, weil eine Professionalisierung dringend geboten war. Das zeigt insbesondere der Umgang mit den Fällen sexualisierter Gewalt an Jesuitenschulen. Aber gegen Veränderung regt sich immer Widerstand. Diejenigen, die sich mit den Verhältnissen

arrangiert haben, verlieren bei Veränderungen in der Regel etwas, und sei es die Sicherheit, die Bekanntes bietet. In unserem Fall bestand für die Lehrenden, die nicht dem Orden angehörten, der Verlust darin, dass es nun mehr als zuvor zwar die Chance, damit aber auch die Erwartung gab, das Profil der Schule mitzuprägen.

Eine stagnierende Institution in Bewegung setzen kann nur, wer mit Entschiedenheit Erwartungen formuliert und vorangeht, d.h. Verantwortung übernimmt und handelt. Der Träger formuliert klare Erwartungen bezüglich der Felder, auf denen Weiterentwicklung geboten scheint. Als Basis wurde erstens ein Evaluationstool für die Schulen entwickelt und zweitens ein schlankes Modell der Schulentwicklung, in dem Eltern, Schüler und Alumni zu Wort kommen, um der Schule aufzuzeigen, wo Stärken, aber auch Entwicklungsbedarf liegen. Klare Erwartungen und klare Rückmeldungen sind die eine Seite. Auf der anderen Seite bedarf es einer Kultur der Wertschätzung und des Dankes. Denn die meisten Lehrer machen einen harten und guten Job. Gerade für das Graubrot des normalen Lehrens erhalten sie wenig Respekt und Wertschätzung. Klare Erwartungen einerseits, Dank und Wertschätzung andererseits sind zwei Säulen einer Führung, die auch für Kollegen Verantwortung übernimmt unter dem Stichwort „Cura Personalis“, den einzelnen Lehrenden sieht. Personalführung und Coaching müssten demnach in Schulen eine zentrale Rolle spielen. Meistens kommt ersteres erst dann ins Spiel, wenn es schon lichterloh brennt, weil die Strukturen – eine Schulleitung soll bis zu siebzig Lehrende leiten – es nicht zulassen. Und für weiteres gibt es selten Geld. Also stellen wir die Leitung breiter auf und stärken den Mittelbau. Wir tun dies in der Überzeugung, dass immer jemand für fehlende Personalführung den Preis bezahlt. Meistens sind es die Schüler, oft auch die engagierten Kollegen. Aber auch diese Veränderungen wecken zunächst Widerstand, weil sie mit eingespielten Rollenmustern kollidieren. Lehrende sind immer noch zu oft Einzelkämpfer: Niemand soll ins eigene „Königreich“ hineinschauen. Deswegen „verschont“ man sich gerne gegenseitig. In Schulen wollen zwar alle überall mitreden. Aber Probleme soll doch die Schulleitung lösen. Deswegen gibt es in Schulen sehr viele „Koordinatoren“, die verwalten und verteilen. Aber es gibt viel zu wenig Leitungspersonal, das auch gegenüber Kollegen Verantwortung übernimmt. Die Folge: Überlastete Schulleitungen. Hier gilt es Rollenerwartungen zu klären, die Schulleitungen in Schulentwicklungsprozessen durch externes Coaching zu stärken und eine klare Kultur der Verantwortung zu pflegen: Es entscheidet, wer am Ende die Verantwortung tragen muss. Und wer Verantwortung übernimmt, bekommt dafür auch Ressourcen. Dies sind Binsenweisheiten der Organisationsentwicklung. Es spricht Bände über das System Schule, dass sie hier dennoch mit Mühe durchgesetzt werden müssen.

Grundlage einer gesunden Führungskultur aber ist, den Mitarbeitern zu signalisieren, dass man ihnen und ihrer Kompetenz vertraut. Zu viele Schulreformen passieren, ohne dass Lehrende die Chance erhalten, sich selbst einzubringen mit ihrer Kompetenz. Über die Gründung des Zentrums für ignatianische Pädagogik als Vernetzungsplattform der Schulen und als Ort kontinuierlicher Fortbildung gelingt es, Mitarbeiter mit guten Ideen und besonderen Kompetenzen so zu vernetzen, dass sie sich bei der Entwicklung von Konzepten gegenseitig motivieren und unterstützen. Die Entwicklung des Lernens mit digitalen Medien und die Medienbildung wird zwar wissenschaftlich begleitet. Sie dient aber primär dazu, Lehrende bei der Entwicklung von Unterrichtsinhalten und Unterrichtsmitteln zu unterstützen und die Fortschritte zu evaluieren. Wer bereit ist, hier für die Entwicklung Verantwortung zu übernehmen, bekommt Freiraum, Fortbildung und Ausstattung. Solche klaren Vertrauenssignale an die Kollegen sind wichtig. Denn Lehrende erleben zu oft, dass alle über und in Schule hineinreden, die echten Entwicklungen aber unter Ausschluss ihres Knowhows diskutiert und entschieden werden.

Wo Lehrende vorangehen, müssen sie sich darauf verlassen können,



dass auch Träger und Leitung sich mit hohem Engagement darum kümmern, dass ihre Bemühungen nicht an fehlender Infrastruktur oder fehlenden Fortbildungen scheitern. Um beim ungeliebten Thema Digitalisierung zu bleiben: Wenn Lehrende erleben müssen, dass sie ständig im Unterricht – und das heißt vor Publikum – stranden, weil Technik nicht funktioniert oder sie bei Bedienungsschwierigkeiten keine Hilfe finden, dann werden sie ihre Bemühungen einstellen. Wer blamiert sich schon gerne als Leitungskraft vor dem ganzen Team und sei es eben ein junges Team? In Zukunft werden sie dann auch nicht mehr ohne weiteres dafür zu haben sein, für einen Schulträger die Kohlen aus dem Feuer zu holen, der selbst seine Hausaufgaben nicht macht. Auch hier braucht es also vor Ort handlungsfähige Leitungen, die sich darum kümmern, dass der Laden läuft.

Welche Führungsphilosophie steht hinter diesem Konzept als Ganzes? Ganz nüchtern gesagt: Der Glaube an Professionalität, Pflicht und Verantwortung. Was ist das Christliche daran? Die Kollegen im Blick zu behalten, gerade auch dann, wenn sie scheitern oder an Grenzen kommen. Hier erweist sich, ob die Zusammenarbeit wirklich auf gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen beruht oder doch nur darauf, dass Menschen funktionieren sollen. Wenn Schulen zu oft Orte sind, wo Schüler nur Erfolg haben, wenn sie „funktionieren“ und das Klima vergiftet ist von Konkurrenz und andauernder Be- und Abwertung, liegt das nicht zuletzt an einer Betriebsphilosophie, die den Umgang von Mitarbeitern an Schulen untereinander prägt. Schulen als Orte zu gestalten, an denen Schüler Wertschätzung und Cura personalis erleben, also die Sorge für den Einzelnen, kann nur gelingen mit Lehrenden, die dies in ihrem Team und im Berufsalltag selbst erleben und dann praktizieren.



**Pater Werlen**, ist seit 1983 Mönch von Einsiedeln. 1988 wurde er zum Priester geweiht. Von 1989 bis 1992 absolvierte er ein Psychologie-Studium in Rom, das er mit dem Lizentiat abschloss. Von 2001 bis 2013 war er Abt der Klöster Einsiedeln und Fahr. Seither ist er wieder Novizenmeister und Lehrer am klostereigenen Gymnasium.

„Sie sagen, die Menschen sind in ihrem Glaubensleben persönlicher geworden. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die kirchliche Kommunikation, auch die der Führungskräfte?“

*Beim Twittern gelernt, was (kirchliche) Führungskräfte in puncto Kommunikation draufhaben müssen.*

Seit 10 Jahren im Kommunikationssystem Twitter präsent (seit 2014 als @MoenchMartin), rufe ich gelegentlich etwas auf diesem Marktplatz. Wer mich hört, hört mich. Wer es gut findet, erzählt es weiter oder macht andere auf mich aufmerksam. So mache auch ich es.

#### *Hören*

Einträge auf meinem Twitter-Accounts zeigen mir, was Menschen unserer Zeit beschäftigt. So habe ich viele Fragen der Menschen vernommen, über die wir in unseren Sitzungen nie sprechen. Wer den Menschen auf den Marktplätzen unserer Zeit begegnet, ist weniger in der Gefahr, Antworten zu geben auf Fragen, die niemand stellt. Nur wer selbst hören kann, dem wird auch gern zugehört.

#### *Den Menschen dort begegnen, wo sie sind*

Uns bleibt nichts anderes übrig, als den Menschen dort abzuholen, wo er nun einmal ist. Dabei widerstehe ich der Versuchung, mich auf das zu konzentrieren, was fehlt. Vom heiligen Mönchsvater Antonius heisst es in der Lebensbeschreibung: „Er ging zu allen, um von ihnen zu lernen.“ Selbstverständlich nehmen wir auch Fehlendes wahr. Das können wir aber nur dann konstruktiv ansprechen, wenn wir zuerst dankbar für das Vorhandene sind. Daran können wir anknüpfen und weiterbauen. Den Menschen dort abholen, wo er ist, und ihn ermutigen, über den eigenen engen Horizont hinauszugehen.

#### *In Dialog treten*

Wir treten in Dialog mit Menschen, die von ganz unterschiedlichen Erfahrungen geprägt sind. Es findet ein Austausch statt, eine Zwei-Weg-Kommunikation auf Augenhöhe. Der Mensch in den sozialen Netzwerken muss als Mensch wahrnehmbar sein, sonst verstummt das Interesse bald einmal. Firmen, Stiftungen, Verbände – also Institutionen – können nur dann erfolgreich twittern, wenn der Account erfahrbar von einer konkreten Person betreut wird. Wir werden ansprechbar, aber auch kritisierbar. Der heilige Benedikt meint in seiner Mönchsregel, dass sich der Abt bei der Kritik durch einen Gast gut überlegen soll, ob ihn der Herr nicht gerade deswegen geschickt hat. Wir können uns nicht in sichere Räume unter unsersgleichen zurückziehen, ohne dass wir unsere Berufung verraten. An Humor darf es auch auf Twitter nicht fehlen. Trockener Dialog bewegt kaum. Twitternde Institutionen steigen oft humorlos in das Kommunikationssystem ein. Das ist bereits das Ende. Humor öffnet manche Türe.

#### *Geben und nehmen*

Die Menschen, mit denen ich per Twitter in Kontakt stehe, sind keine virtuellen Existenzen. Sie sind schlicht und einfach Menschen. Und die Kontakte mit ihnen sind nicht mehr und nicht weniger virtuell als dies

Telefongespräche oder Briefwechsel sind. Die sogenannten Social Media sind genauso Instrumente der Kommunikation. Nicht selten nutzen Menschen, die über Twitter meine Reiseroute mit der Bahn kennen, die Gelegenheit, mich eine Wegstrecke zu begleiten, um mit mir ins Gespräch zu kommen.

#### *Respekt und Wertschätzung*

Was mich beim Gebrauch von Twitter besonders beeindruckt, ist der respektvolle Umgang. Die Leute sitzen also nicht einfach für sich allein am Computer. Sie pflegen Beziehungen, die sie ohne Computer nie entdecken könnten. Der Umgang auf Twitter ist so respektvoll, dass ich meine Timeline (alle Nachrichten, die ich versende und alle, die an mich gerichtet sind) ohne Bedenken auf der ersten Seite der Homepage der Schweizer Bischofskonferenz haben konnte, solange ich dort verantwortlich war für den Bereich Kommunikation und Medien.

#### *Die Dinge auf den Punkt bringen*

Twitter zwingt uns, die Dinge auf den Punkt zu bringen. Etwas, das wir nicht mit 280 Zeichen sagen können, bringen wir auch nicht auf 500 Seiten rüber. Als sich ein kirchlicher Kommunikationsexperte beklagte, dass die jungen Menschen nur noch über Bilder und kaum über Text anzusprechen seien, ging bei mir ein Licht auf: Bis zur Erfindung des Buchdruckes war das üblich. Kirchenbauten beeindruckten durch das Bildprogramm – bis heute. Texte sind minim. Wie ein Tweet.



2000 übernahm **Olaf Kröck**, die Künstlerische Leitung des 3. europäischen Theaterfestivals transeuropa in Hildesheim und arbeitete als Dramaturg und Regisseur am Stadttheater Hildesheim. Von 2001 bis 2004 war er Schauspiel dramaturg und Künstlerischer Leiter der Experimentierbühne „UG“ am Luzerner Theater und von 2005 bis 2010 Dramaturg am Schauspiel Essen. Während dieser Zeit inszenierte er die Hörspiele „Deadline“ von Rimini Protokoll (2008) und „Flüchtlinge im Ruhestand“ von Mirjam Strunk (Ursendung 2010 bei 1Live/WDR).

### „Statement Olaf Kröck, Intendant der Ruhrfestspiele Recklinghausen:“

Als Intendant bin ich für künstlerische Prozesse verantwortlich. Zur Kunst gehören Momente von Chaos und Krise. Sonst wäre Erfolg und Begeisterung umgekehrt vermutlich auch gar nicht möglich. So kommt es immer wieder zu Auseinandersetzung, die von Emotionen und nicht von analytischer Sachlichkeit bestimmt sind. Der Umgang mit solchen Situationen ist jedes Mal aufs Neue herausfordernd, da ich selbst ja auch nicht frei bin von einer emotionalen Bewertung einer bestimmten Sachlage. Trotzdem ist es als Führungskraft wichtig, der ausgleichende Faktor zu sein. Meine Rolle ist oft, mit der eines Diplomaten zu vergleichen, der verschiedene Parteien hören muss und für Vermittlung sorgt. Ich kann ja nicht in einem künstlerischen Prozess die Position einnehmen „so wird’s gemacht und nicht anders!“. Das würde jede Kreativität unterbinden und würde dazu führen, dass sich die Kompetenzen der Gruppe, des Ensembles, des Teams auf Dauer nicht entfalten wird.

Natürlich gibt es strukturelle Notwendigkeiten in einer Institution, die Kunst produziert und zeigt. Da spielen Fragen nach Budgets und Zeit eine Rolle. Hier habe ich die Erfahrung gemacht, dass es an dieser Stelle oft sogar hilfreicher ist, klare Setzungen zu machen, die nicht mit allen diskutiert werden. Kreative brauchen Handlungsrahmen, die ihnen realistische Arbeitsvoraussetzungen schaffen. Viele können sich diese Rahmen gar nicht so gut selber setzen. Ein guter Künstler muss ja nicht unbedingt Managementqualitäten haben. Dennoch kommt so ein Prozess nicht ohne klare Rahmenbedingungen aus. Ich habe hier vor allem gute Erfahrungen gemacht, wenn eine erfahrene Gruppe von Menschen, die sich mit Kunst und Management auskennen, eine Struktur entwerfen, die dynamisch ist. Mit diesen beweglichen Grundgerüsten geht man in den Austausch mit den Kreativen. Auch wenn hier ebenfalls immer mal wieder Konflikte entstehen, ist eine Einigung in den meisten Fällen sehr schnell möglich. Dass jede künstlerische Arbeit ihre Grenze bei den Ressourcen hat, ist auch den Künstlern klar. Sind die Voraussetzungen für die Arbeit richtig gesetzt, sind auch alle künstlerischen Konflikte viel leichter zu moderieren. Denn in der Kunst ist die Autorität schwach und der Dialog stark.



**Dr. Reinhard K. Sprenger** zählt zu den profiliertesten Führungsexperten Deutschlands. 1953 in Essen geboren, studierte er Philosophie, Psychologie, Geschichte, Sport und Betriebswirtschaft in Bochum und Berlin. 1985 promovierte er zum Doktor der Philosophie und erhielt für seine Dissertation »Nationale Identität und Modernisierung« den Carl-Diem-Preis. Seine Bücher „Mythos Motivation“, „Das Prinzip Selbstverantwortung“, „Vertrauen führt“, „Radikal führen“ und „Das anständige Unternehmen“ haben das Führungsverständnis vieler Manager nachhaltig verändert. Dr. Sprenger lebt in Winterthur /Schweiz und Santa Fe/New Mexico.

„Sie stehen als Künstler und Musiker auf der Bühne. Welche Strategien und Taktiken wenden Sie an, wenn Ihnen das Publikum langsam entgleitet oder eine Pointe nicht funktioniert? Und wie begeistern Sie als Einzelner viele Menschen?“

„Radikal“ kommt vom lateinischen „radix“, was „Wurzel“ heißt. Es geht beim Radikalen Führen um die Wurzel der Führung – in der sie verankert ist und aus der sie ihre Kraft bezieht. Damit erübrigt sich vieles.

Dabei gehe ich von der Wurzel-Situation aus: Eine Gruppe von Menschen hat sich zu einem bestimmten Zweck zusammengefunden. Schon bald bildet sich jemand als Führungskraft heraus. Warum? Welche Probleme sollen dadurch gelöst werden? Was sind fundamentale Aufgaben der Führung?

Die konzentrierteste Antwort lautet: Das Überleben der Organisation zu sichern. Eine Organisation strebt – wie alle sozialen Systeme – nach Selbsterhaltung. Insofern werden Führungskräfte für Erfolg bezahlt. Für nichts sonst. Es gibt keine „gute“ Führung; es gibt nur erfolgreiche Führung. Oder eben nicht-erfolgreiche.

Um das zu konkretisieren, muss sich diese Gruppe von Menschen darauf einigen, was sie unter „Erfolg“ versteht. Es mag Materielles oder auch Nicht-Materielles sein, Kurzfristiges oder Langfristiges. Der Begriff Erfolg ist mithin bedeutungslos.

Das führt uns zu der Frage: Wie, auf welche Weise kann Führung erfolgreich sein? Was sind ihre Kernaufgaben? Es sind die folgenden:

1. Zusammenarbeit organisieren,
2. Transaktionskosten senken,
3. Konflikte entscheiden,
4. Zukunftsfähigkeit sichern und
5. Mitarbeiter führen.

Nehmen wir exemplarisch die 5. Kernaufgabe „Mitarbeiter führen“. Für sie gilt: Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Führungskräfte. Was konkret kann eine Führungskraft tun, um die Loyalität zu erhöhen und damit Transaktionskosten zu senken? Sie kann sich fragen: Warum sollte sich jemand wünschen, von mir geführt zu werden? Was habe ich zu bieten, was ein Mitarbeiter wirklich braucht? Sodann: Stelle ich herausfordernde Aufgaben zur Verfügung? Aufgaben, an denen der Mitarbeiter wachsen kann? Und die Führungskraft muss immer die Beziehungsebene zum Mitarbeiter im Auge haben. Die Beziehungsebene ist die Achillesferse der Kooperation. Wenn die Führungskraft den Eigenwert eines Mitarbeiters nicht spürt und respektiert, wird sie den Mitarbeiter verlieren. Egal, ob der nun weiter physisch anwesend bleibt. Auf keinen Fall aber sollte sie versuchen, ihn zu binden. Was man festhält, flieht. Nur wer sich in Freiheit selbst verpflichtet, kann wirklich produktiv sein.

Konzentriert man sich zudem auf das, was wirklich über Arbeitsmoral



und Zusammenarbeit entscheidet, dann ist das das Verhalten der Führungskraft im Konfliktfall. Denn Kooperationsbeziehungen entscheiden sich im Konfliktfall, nicht wenn die Sonne scheint. Wenn zum Beispiel Ziele verfehlt werden, der Fehler passiert, Erwartungen enttäuscht werden, die Führungskraft ein negatives Feedback erhält. Das sind Situationen hoher emotionaler Dichte und werden vom Mitarbeiter entsprechend intensiv erlebt. Wie in diesen Situationen eine Führungskraft reagiert, entscheidet das Spiel. Es wird von den Mitarbeitern wie unter einem Brennglas wahrgenommen, in eine Spielregel übersetzt und daran orientieren sich alle. Das heißt, diese Reaktion ist im Mitarbeiterverhalten immer schon eingepreist und stimuliert oder bremst die Einsatzbereitschaft. Aus diesem Grunde kann man auch getrost auf Führungsleitlinien verzichten – die Leitlinie ist das Führungsverhalten im Konfliktfall.

Drittens: Eine Führungskraft im radikalen Sinne arbeitet jeden Tag hart daran, sich überflüssig zu machen. Aber braucht es dann überhaupt noch Führungskräfte? Ja, natürlich: Weil sie in diesem Streben niemals zu einem Ende kommen wird. Auch wenn jemand akzeptiert, dass die einzig legitime Führungsaufgabe das Führen zur Selbstführung ist, so ist doch nicht von einem Zustand auszugehen, sondern von einem Weg. Wenn man Autonomie nur als Zustand begreift, lässt sich das Rätsel der Führung zur Selbstführung nicht lösen. Begreift man sie aber als Weg, dann geht es um ermöglichende Bedingungen. Die Frage lautet dann: Unter welchen Bedingungen ist es wahrscheinlich, dass ein Mitarbeiter Selbstverantwortung und Eigeninitiative entfaltet? Hier sind viele Führungskräfte das Problem, für dessen Lösung sie sich halten.



TITELSTORY

## Prof. Dr. Thomas de Nocker

Prof. Dr. Thomas de Nocker forscht als Professor für Strategisches Management an der FOM-Hochschule für Oekonomie & Management in Essen. Er berät als Geschäftsführer des Beratungsinstituts *2denare* kirchliche Institutionen zu Organisationsentwicklungs- und Verwaltungsfragen.



TITELSTORY

## Winfried Hinzen

Winfried Hinzen ist Diplom-Kaufmann und Geschäftsführer des Hinzen Privatkontors mit Sitz in Berlin und Köln, einer christlich verwurzelte Wirtschafts- und Finanzberatung für religiöse Körperschaften, Stiftungen und Privatiers.



INTERVIEW

## Benedikt Jürgens

Dr. Benedikt Jürgens ist seit 2018 Leiter des Kompetenzzentrums Führung am zap, Ruhr-Universität Bochum, wo er zuvor von 2015 bis 2018 die Arbeitsstelle „Kirchliche Führungsforschung“ geleitet hat. Von 2005 bis 2015 war der 50-jährige als Berater, Projektleiter und Geschäftsführer für die Dortmunder PEAG-Unternehmensgruppe tätig. Seit 2016 ist er Geschäftsführer der zu dieser Unternehmensgruppe gehörenden PEAG-Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH. Seinen Berufseinstieg fand er bei den Düsseldorfer Beratungsgesellschaften Kienbaum und Manpower.

Benedikt Jürgens hat Katholische Theologie in Münster und Jerusalem studiert. Seine Promotionschrift wurde mit dem Dissertationspreis der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster ausgezeichnet.



INTERVIEW

## Detlev Trapp

Detlev Trapp ist Berater und Facilitator und lebt mit seiner Familie im Rheinland. Er blickt auf eine langjährige praktische Erfahrung im Top Management international agierender Agenturen und Medienunternehmen zurück, zuletzt über mehrere Jahre im Board einer Tochter der Bertelsmann AG. Er verbindet diese mit insgesamt mehr als 20 Jahren Beratungserfahrung für Kunden unterschiedlicher Branchen.

Mit seinen Kollegen der cidpartners GmbH begleitet er zahlreiche Organisationen in (digitalen) Transformationsprozessen, in der Gestaltung und Einführung neuer Organisations- und Führungsmodelle, der Entwicklung von Führungskräfteprogrammen sowie im Bereich Change & Kommunikation. cidpartners gehört zu den Pionieren unter



den Beratungen im Bereich dynamischer Organisationsansätze und Selbstorganisation.

Als Gründer von cidpartners, Mitbegründer der Trainingsgesellschaft Next Action und Dozent an der Universität der Künste in Berlin beschäftigt er sich seit vielen Jahren erfolgreich damit, wie man mehr Raum für produktive Zusammenarbeit, Wachstum und Entwicklung in Organisationen schafft.



STATEMENT

## Dirk Kreuter

Dirk Kreuter ist einer der einflussreichsten Vordenker zu den Themen Vertrieb, Verkauf und Akquisition. Als CSP (Certified Speaker Professional), Trainer des Jahres 2010, Speaker of the year 2011 und TOP Consultant 2013/14/15/16 begeistert er auf seinen Veranstaltungen jährlich bis zu 35.000 Teilnehmer.

Nach einer Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann wagte Dirk Kreuter sofort den Schritt in die Selbstständigkeit als Handelsvertreter und sammelte so seine ersten Praxiserfahrungen im Vertrieb. Parallel dazu begann er ab 1991 mit produktbezogenen Verkaufstrainings.

Die Zusammenarbeit mit vielen Marktführern (und solchen, die es werden wollen), mittelständischen und namhaften internationalen Unternehmen aus ganz Mitteleuropa wie zum Beispiel der AEG Hausgeräte GmbH, BHW AG, Deutsche Post AG, Deutsche Telekom AG, Lufthansa AG, Volkswagen AG haben ihm den Ruf des konsequent praxisorientierten Vertriebs- und Marketingexperten eingebracht.

Dirk Kreuter ist Autor, Co-Autor und Mitherausgeber von über 30 Fachbüchern, DVDs, E-Books, Newslettern und Hörbüchern, die in mehreren Ländern erschienen sind.



STATEMENT

## Martin Sauer

Bei Martin Sauer laufen die Fäden des Deutschland-Achters zusammen. Er steuert nicht nur das Boot, sondern führt als Steuermann und Sprachrohr die Mannschaft und koordiniert das Zusammenspiel des Teams; nicht nur auf dem Wasser, sondern auch an Land. Seine Rhetorik bei Auftritten ist legendär.

Martin Sauer sieht sich selbst als Teil der Mannschaft, weiß aber um seine Verantwortung fürs Team. Vertrauen ist für ihn die Basis des gemeinsamen Erfolgs. Bei Olympia 2012 in London hat sich dieser besonders eingestellt: Martin Sauer gewann Gold mit dem Deutschland-Achter. Vier Jahre später legte er olympisches Silber in Rio de Janeiro nach.

Seinen Weg zum Rudern bezeichnet er als „Gottesgeschenk“. Bei einer Sichtung 1994 in Berlin wurden Talente für die Steuermann-Position gesucht. Der Startschuss für eine erfolgreiche Karriere. Abseits der Gewässer studiert Martin Sauer an der Ruhr-Universität in Bochum Rechtswissenschaften.



STATEMENT

## Jens Krüger

Jens Krüger ist Autor, Zeichner, Performance-Künstler und Songwriter. Mit seinen deutschen Texten über Natrium-Chlorid, Familien in

Funktionsjacken, Ayn Rand und Adam Sandler schafft er ein humorvoll melancholisches Wohlfühlkabinett, mit dem er mit viel Pomp und Tingeling durch Deutschland tourt.



STATEMENT

## Monika M. Terbeck

Die Frage „Was tust du leidenschaftlich gerne?“ beantwortet sie mit „Tanzen und Plaudern. Gerne auch gleichzeitig!“ Monika M. Terbeck arbeitet seit 2006 als Gehörlosenberaterin im Ennepe-Ruhr-Kreis. Sie berät Hörgeschädigte in ihrer Muttersprache, der Gebärdensprache, im Rahmen der Sozialberatung zu jedem Thema. Außerdem bietet sie Mediationsgespräche für Gehörlose an. Von Hörenden wird sie gebucht für Vorträge zum Thema Gehörlosigkeit und der anderen Kultur der Gehörlosen. Schon während ihrer Studienzeiten – Diplom Soziale Arbeit/Sozialpädagogik/Betriebswirtschaft/Schwerpunkt Recht – befasste Monika M. Terbeck sich mit dem Thema Hörschädigung.

Auch die Weiterbildungen zur Mediatorin und Fachberatung Psycho-trauma waren kompatibel mit der Kultur ihrer Zielgruppe. Neben der Beratung steht die Sensibilisierung von Hörenden für die anderen Umgangsweisen der Gehörlosen und deren Benachteiligung an erster Stelle.



STATEMENT

## Mike Bomheuer

Mike Bomheuer, geboren 1962 in Marl/Kreis Recklinghausen, ist ledig, hat einen erwachsenen Sohn und ist nach knapp 30 Umzügen innerhalb Deutschlands nun wohnhaft in Essen. Bomheuer hat mehr als 38 Jahre Erfahrung in Menschenfindung, Menschenförderung und Menschenführung – u.a. als Ausbilder der BW, Führungskraft bei der ARAG Rechtsschutzversicherung, Karstadt, psychologischer Coach, Dozent und Bildungsbegleiter). Seit 2016 ist er im GOP Varieté –Theater Essen als Direktor und freiberuflich als Coach tätig.



STATEMENT

## Nicole Müller

Nicolle Müller ist eine der bekanntesten Tiertrainerinnen Deutschlands. Seit über 15 Jahren trainiert sie Tiere für Einsätze in Film und Fernsehen. Ihre Sendung „3 Engel für Tiere“ lief vier Staffeln lang auf Vox. Die gebürtige Berlinerin absolvierte zunächst eine Ausbildung zur Hotelfachfrau, bevor sie ihr Hobby zum Beruf machte und sich von anderen Tiertrainern ausbilden ließ und gleichzeitig Verhaltenstherapie studierte. Ihr Wissen setzt sie nicht nur beim Einsatz von Tieren in Film und Fernsehen ein, sondern auch um Tierbesitzern bei Problemen mit ihrem Liebling zu helfen.



STATEMENT

## Tobias Zimmermann

Tobias Zimmermann SJ, Jahrgang 1967, ist Theologe, Magister der Philosophie und der Kunstpädagogik sowie Focusing-Therapeut. 1990 trat er in den Jesuitenorden ein. Von 1994 bis 1999 war er der geistliche Leiter der Jugendverbände der Gemeinschaften Christlichen Lebens am Canisius-Kolleg mit damals 400 jugendlichen Mitgliedern.

Nach dem Studium der Theologie, Kunstgeschichte und Kunstpädagogik arbeitete er ab 2003 als Schulseelsorger am Canisius-Kolleg und

unterrichtete Kunst und Religion. 2003 empfing er die Priesterweihe in Berlin. Im Jahr 2010 schloss er seine Ausbildung als Jesuit in Los Angeles ab. Zu diesem Ausbildungsabschnitt, der im Orden u.a. auf Leitungsaufgaben vorbereitet, gehörte neben den dreißigtägigen Schweigeexerzitien, das vertiefte Studium von Ordensspiritualität und Ordensgeschichte sowie ein Praktikum in Jugendgefängnissen in Kalifornien.

Seit 2001 vertritt Tobias Zimmermann als Rektor am Canisius-Kolleg den Orden als Träger des Kollegs und als Geschäftsführer der Canisius-Kolleg GmbH. Seit 2017 koordiniert und leitet er als Delegat für ignatianische Pädagogik seitens der deutschen Jesuitenprovinz die schulpolitische Arbeit des Ordens nach innen und außen.



STATEMENT

## Pater Werlen

P. Martin Werlen OSB (Jg. 1962) ist seit 1983 Mönch von Einsiedeln. 1988 wurde er zum Priester geweiht. Von 1989 bis 1992 absolvierte er ein Psychologie-Studium in Rom, das er mit dem Lizentiat abschloss. Von 2001 bis 2013 war er Abt der Klöster Einsiedeln und Fahr. Seither ist er wieder Novizenmeister und Lehrer am klostereigenen Gymnasium.



STATEMENT

## Olaf Kröck

Olaf Kröck ist seit dem 1. August 2018 Intendant der Ruhrfestspiele Recklinghausen. 1971 in Viersen geboren, studierte er Angewandte Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis an der Universität Hildesheim und war dort auch wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Medien- und Theaterwissenschaft und leitete das internationale studentische Austauschprogramm.

2000 übernahm er die Künstlerische Leitung des 3. europäischen Theaterfestivals transeuropa in Hildesheim und arbeitete als Dramaturg und Regisseur am Stadttheater Hildesheim. Von 2001 bis 2004 war er Schauspiel dramaturg und Künstlerischer Leiter der Experimentierbühne „UG“ am Luzerner Theater und von 2005 bis 2010 Dramaturg am Schauspiel Essen. Während dieser Zeit inszenierte er die Hörspiele „Deadline“ von Rimini Protokoll (2008) und „Flüchtlinge im Ruhestand“ von Mirjam Strunk (Ursendung 2010 bei 1Live/WDR).

2010 wechselte er als Dramaturg an das Schauspielhaus Bochum, wo er von 2013 bis 2017 Chef dramaturg war. 2013/2014 entwickelte er als Künstlerischer Ko-Leiter das internationale „Detroit-Projekt“ maßgeblich mit. In der Spielzeit 2017/2018 war Olaf Kröck Intendant des Schauspielhauses Bochum. Seit 2019 ist er Mitglied der Deutschen Akademie der Darstellenden Künste.



STATEMENT

## Reinhard K. Sprenger

Dr. Reinhard K. Sprenger zählt zu den profiliertesten Führungsexperten Deutschlands. 1953 in Essen geboren, studierte er Philosophie, Psychologie, Geschichte, Sport und Betriebswirtschaft in Bochum und Berlin. 1985 promovierte er zum Doktor der Philosophie und erhielt für seine Dissertation »Nationale Identität und Modernisierung« den Carl-Diem-Preis. Seine Bücher „Mythos Motivation“, „Das Prinzip Selbstverantwortung“, „Vertrauen führt“, „Radikal führen“ und „Das anständige Unternehmen“ haben das Führungsverständnis vieler Manager nachhaltig verändert.

Sprenger lebt in Winterthur/Schweiz und Santa Fe/New Mexico.