

**Diakonisches Werk Hamburg –
Landesverband für Innere Mission**

EVANGELISCHE PROFILBERATUNG

P R O Z E S S P L A N U N G

- Musterablauf Beratungsdesign-

Diakonie Hamburg
Stabsstelle Evangelische Profilberatung
Pastor Nils Christiansen

Königstraße 54
22767 Hamburg
Telefon: 040 / 306 20-394
Telefax: 040 / 306 20-315
Mobil: 0160 - 91 437 430
christiansen@diakonie-hamburg.de
www.diakonie-hamburg.de

INHALT

I ERSTER KUNDENKONTAKT / SONDIERUNG / AUFTRAGSGESPRÄCH Klärung der Ausgangslage vor Beginn der inhaltlichen Beratungsarbeit Beratungsgrundsätze / Ressourcenfrage / Kommunikationsaufgaben Auftragsklärung - <i>ein Treffen, Dauer: zwei Stunden</i>	<i>Seite 3</i>
II SITUATIONSANALYSE UND AUFTRAGSKLÄRUNG MOTIVATION – ANALYSE – VISION Erste inhaltliche Beratungseinheit: Motivation zur Beratung / Profilanalyse / Profilverision / mögl. Widerstände Kommunikationsplan I (für die Schritte II-III) Auftragsbestätigung - <i>ein Treffen, vier Stunden</i>	<i>Seite 5</i>
III DAS CHRISTLICHE PROFIL DES UNTERNEHMENS Entwicklung des unternehmensspezifischen christlichen Profils Entwicklung und Überprüfung einer gemeinsamen Sprachform - <i>zwei bis drei Treffen, je drei Stunden</i>	<i>Seite 6</i>
IV UMSETZUNGSPLANUNG 1 MIT DEM AUFTRAGGEBER Entwicklung von Umsetzungsschritten – Brainstorming I Mögliche Interessen und Widerstände zur Profilierung antizipieren Kommunikationsplan II (für die Schritte IV-VI) - <i>ein Treffen, fünf Stunden</i>	<i>Seite 7</i>
V UMSETZUNGSPLANUNG 2 BETEILIGUNG DER NÄCHSTEN / MITTLEREN FÜHRUNGSEBENE Vermittlung und Beratung des bisherigen Beratungsprozesses Entwicklung von Umsetzungsschritten – Brainstorming II - <i>ein Treffen, fünf Stunden</i>	<i>Seite 9</i>
VI AUSWERTUNG UND ENTSCHEIDUNGEN / COMMITMENT Klärung der profilbezogenen Strukturen und Ressourcen im Unternehmen Vorbereitung von Beschlüssen zur Durchführung der Profilverimplementierung Verabredungen zu Sicherung und Verstetigung des Profilprozesses Schlussfragen und Empfehlungen der Ev. Profilberatung Feedback zum Profil-Beratungsprozess - <i>zwei Treffen, je drei Stunden</i>	<i>Seite 10</i>
VII PROFILIMPLEMENTIERUNG KNOWHOW FÜR DIE PRAXIS <i>optional, bei Wunsch und Bedarf:</i> Vermittlung von Instrumenten/Modulen/Methoden zur Beschlussumsetzung - <i>zwei Treffen, je drei bis fünf Stunden</i>	<i>Seite 11</i>

- *empfohlene Intervalle der Beratungstreffen: alle vier Wochen*

I

ERSTER KUNDENKONTAKT
AUFTRAGSGESPRÄCH

**Klärungen zu Beginn des Beratungskontakts,
vor Beginn der inhaltlichen Beratungsarbeit**

A) Beratungsverständnis Ev. Profilberatung / N. Christiansen

- nur Führungsberatung
- Beratung nur mit *ganzen* Vorständen incl. GF bzw. mit *ganzem* Leitungsteam
- Beratung nur zur Erarbeitung von Ergebnissen, die im Unternehmen alltagsrelevant sind und die spürbare, hilfreiche, anhaltende Wirkung zeigen.
Ziel der Beratung ist es grundsätzlich, die Fragen der ev.-diakonischen Profilierung für alle Ebenen des Unternehmens durchzudeklinieren und sie in der Umsetzungsplanung auf allen Ebenen zu implementieren
(Führung, mittl. Leitungsebene, Mitarbeitende, Arbeitsalltag, Klientel, Quartier)
- keine *Durchführung* von Modulen zur Profilierung des Unternehmens, sondern Hilfe bei der Klärung der Bereitstellung von Ressourcen dafür im Unternehmen selbst
- kein Glaubenskurs! Keine Eingriffe in die Haltung der Beteiligten zu Religiosität. Sondern Hilfe bei der Klärung der christlichen / evangelischen Grundlage innerhalb der Kultur des Unternehmens sowie in der Haltung der Leitungsverantwortlichen. Hilfe bei der Entwicklung von eigener Sprachfähigkeit zum Profilthema
- Das Profilthema hat nur Aussicht auf Akzeptanz und Erfolg im Unternehmen, wenn es einen spezifischen Nutzen und Gewinn vermittelt: Die Entwicklung des eigenen christlichen Profils transportiert Lebensfreude, Freiheit durch innere Verankerung, inhaltliche Qualität, Sicherheit in der eigenen Positionierung, Loyalität und ggfl. Stolz gegenüber der Ausrichtung des Unternehmens, zu dem man gehört
- Benennen der aus Sicht des DW Hamburg mitlaufenden Ev. Profilthemen:
 - a) Doppelthema Ev.-diakonisches Profil und Diversitätsorientierung
 - b) ökofaires, nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen
 - c) CSR
 - d) Beteiligung an Gemeinwohlökonomie

B) Auftrags- und Erwartungsklärung

Den spezifischen Beratungsbedarf des Unternehmens / der Einrichtung fokussieren, das Beratungsthema eingrenzen und möglichst präzise formulieren

C) Umfang des Beratungskontakts

- Geht es um singuläre Treffen oder kommt es zu einem Beratungsprozess?
- Dauer? Erster Entwurf und Vorschlag eines Beratungsdesigns mit Zeitschiene

D) Mit wem genau bearbeitet der Berater das Beratungsthema?

Wer sind die Ansprechpartner im Beratungsprozess?

- ganzer Vorstand / geschäftsführender Vorstand bzw. Einrichtungsleitung / ganzes Leitungsteam
- Besetzung und Beauftragung einer Steuerungsgruppe
(ganzer Vorstand bzw. ganzes Leitungsteam, Vertreter*in der 2. [ggfl. auch der 3.] Leitungsebene, Delegierte*r der MAV, ÖA)
- Klärung der Befugnisse
- Wer im Unternehmen ist ‚die Lokomotive‘ für das Thema Ev.-diakon. Profil und für den Prozess, wer sind die Bündnispartner während des Beratungsprozesses *und* nach seinem Abschluss?
- ÖA und Medien des Unternehmens

- Rollen im Prozess:
 - Terminkoordination
 - Dokumentation / Protokolle
 - redaktionelle Arbeit während einzelner Prozessschritte

E) Klärung im Vorstand:

Motivation und ‚sense of urgency‘ zum Beratungsprozess und zu seinen Zielen

- Einschätzung der Dringlichkeit
- Anlass
- eigene Entschlossenheit
- Ist die Führungsallianz im Vorstand geklärt?

F) Ist dieser Zeitpunkt der richtige im Unternehmen für den Beratungsprozess?

- Wenn ja/nein, warum/nicht?

G) Die Ressourcenfrage thematisieren

- Sind der Vorstand / Einrichtungsleitung dazu bereit und das Unternehmen dazu in der Lage, Ressourcen bereitzustellen für konkrete Umsetzungsschritte sowie für die strukturelle Sicherung / Verstetigung als Folge des Beratungsprozesses?

H) Wen betrifft der Beratungsprozess und seine möglichen Konsequenzen?

- Formen der Beteiligung im Unternehmen
- Wer genau wird wann und strukturell wie beteiligt / informiert?
- Bei wem ist potenziell mit welchen Einsprüchen und Widerständen gegen den Prozess zu rechnen?
Mit welchen Gegenargumenten ist zu rechnen, wie wäre ihnen seitens des Vorstands / Einrichtungsleitung sinnvollerweise zu begegnen?
- Wer genau wird welchen Gewinn aus dem Beratungsprozess ziehen und aus seinen Umsetzungsschritten?
- Wie hoch wird die Akzeptanz gegenüber dem Beratungsprozess und seinen Folgen sein? Erforderliche Mindestgröße: 60 % ‚pro‘ unter den Beteiligten im Unternehmen!
- Welche internen und externen Interessen gibt es gegenüber dem Beratungsthema?

I) Kostenklärung

bei Entstehen umfangreicherer Sachkosten.

Andernfalls ist die Beratung für alle Mitglieder des Landesverbands kostenfrei.

J) Am Ende dieses ersten Beratungskontakts: Auftragsklärung

II

SITUATIONSANALYSE UND AUFTRAGSKLÄRUNG **MOTIVATION – ANALYSE – VISION**

Die erste inhaltliche Beratungseinheit

- A) Klärung der Motivation der Leitungsverantwortlichen, das Ev.-diakonische Profil ihres Unternehmens entwickeln zu wollen**
Worin bestehen aus ihrer persönlichen und fachlichen Sicht Notwendigkeit und Gewinn des Prozesses?
- B) Warum dieser Zeitpunkt zur Klärung und Entwicklung des Ev.-diakonischen Profils des Unternehmens und zur Profilberatung?**
- C) Um welche Themen und Inhalte geht es den Führungskräften dabei genau?**
- D) Auf die Struktur des Unternehmens bezogen:**
- Um welche Richtung, welches Ziel geht es den Leitungsverantwortlichen in dieser Profilberatung?
 - Klärung der Ressourcenfrage: Ist die Unternehmensführung bereit, Ressourcen freizustellen für die Umsetzung der im Beratungsprozess ggf. entwickelten neuen Module zur Profilvermittlung im Unternehmen?
Quantifizierung!
 - Um welche Ebenen des Unternehmens geht es konkret bei der Profilimplementierung?
- E) Den Ist-Stand des Ev.-diakonischen Profils im Unternehmens erheben**
Gibt es einen profilbezogenen Mangel, eine Not?
- F) Die Vision der angestrebten Entwicklung des Ev.-diakonischen Profils im Unternehmen beschreiben**
- G) Mögliche Einsprüche und Widerstände gegen den Beratungsprozess und seine Folgen und der erwartete Grad der Zustimmung**
- H) Erstellen des Kommunikationsplans I**
für die Schritte II-III des Beratungsprozesses
zur Vermittlung und Verankerung des Prozesses im Unternehmen
- I) Auftragsbestätigung**
- Verständigung im Vorstand nach dieser ersten inhaltlichen Beratungseinheit
 - Rückmeldung an den Berater vor dem nächsten Beratungstreffen

III

DAS CHRISTLICHE PROFIL DES UNTERNEHMENS / DER EINRICHTUNG ENTWICKELN UND FORMULIEREN

Hinweis:

Dieser Beratungsschritt kann aus mehreren Beratungstreffen bestehen (1-3) – wegen der inhaltlichen Bedeutung des hier verhandelten Themas und wegen der Notwendigkeit, sich dem Thema persönlich, langsam, gründlich und mit möglichst stabilem Ergebnis zu nähern

**A) Frage an die Führungskräfte zum Kern des Themas:
Was ist Ihre christliche Mitte / Leitgeschichte / Leitbild / Leithaltung?**

- für Sie persönlich
- für das Unternehmen, aus Ihrer Sicht als Führungskraft

**B) Was ist die Besonderheit, der Schatz, das Alleinstellungsmerkmal
des Unternehmens / der Einrichtung?**

C) Entwicklung einer Sprachform, die

- die christlich/evangelisch-diakonisch gegründete Leithaltung des Unternehmens vor dem Hintergrund seiner spezifischen Eigenheiten treffend beschreibt
- von allen Führungspersonen überzeugt und autonom vertreten werden kann
- die einerseits die Wirklichkeit des Unternehmens, ggf. auch sein ideologisches Herkommen auszudrücken vermag und zugleich eine Vision für das Unternehmen beschreibt
- verständlich und anerkennungsfähig ist für alle Leitungsverantwortlichen und für eine Mehrheit der Mitarbeitenden im Unternehmen

D) Überprüfung

- Ist die so entwickelte **Leithaltung** kompatibel zum bestehenden Leitbild des Unternehmens?
- Muss das bestehende Leitbild ergänzt oder verändert werden?

E) Entscheidung

zur Formulierung einer christlich/evangelisch-diakonisch gegründeten Leithaltung des Unternehmens

F) Entwicklung und Ankündigung des weiteren Vorgehens in der Umsetzungsphase

IV

UMSETZUNGSPLANUNG 1 MIT DEM AUFTRAGGEBER

A) Entwicklung von Umsetzungsschritten **Brainstorming I**

- Wo genau im Unternehmen muss sich die gefundene Leithaltung bewähren?
(in der äußeren Gestalt, im Arbeitsalltag, in den professionellen, sozialen, kulturellen Ausdrucksformen des Unternehmens)
- Sammlung und Beschreibung
 - a) von Situationen im normalen Arbeitsalltag
 - b) von besonderen Situationen im Unternehmen, in denen Führungspersonen, mittlere Leitungsebene und Mitarbeitende im Sinne der Leithaltung ‚Haltung bewahren‘ können und sollten
- Beschreibung, an welchen Stellen des Unternehmens die Leithaltung plausibel gemacht und verlebendigt, auf welche konkrete Weise sie gelebt werden kann (räumlich [Gebäude, Gelände], strukturell, ökonomisch, ökologisch, leitend, personalplanerisch, fachlich-professionell, sozial, geistlich, kulturell)
- Beschreibung der Situationen, in denen alle Beteiligte im Unternehmen Aspekte der Leithaltung klar wahrnehmen und erkennen können sollen (Führung, mittlere Leitungsebene, Mitarbeitende, Kunden/Klientel, Quartier)
- Beschreibung, welchen konkreten Gewinn alle Beteiligten im Unternehmen von der Leithaltung und seiner Umsetzung im Unternehmensalltag haben
- Aspekte der Personalführung
- Aspekte der Bildung im Unternehmen (Führung, Mitarbeitende, ggf. Klientel und Quartier)

B) Überblick über Instrumente zur Profilimplementierung

- Die Ev. Profilberatung vermittelt und empfiehlt Knowhow: praktikable und bewährte Instrumente zu unterschiedlichen Aspekten der Umsetzung und Profilimplementierung
- Berücksichtigung des Themas Verhältnis Ev.-diakon. Profil & Diversitätsorientierung
- Berücksichtigung des Themas ökofaires, nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen
- Berücksichtigung des Themas CSR
- Berücksichtigung des Themas Beteiligung an Gemeinwohlökonomie

C) Entscheidung des Vorstands zur Wahl der Instrumente

- Auswahl der Instrumente zur Profilimplementierung
 - a) für Leitungsverantwortliche bzw. Mitarbeitende verbindlich
 - b) von Leitungsverantwortlichen bzw. Mitarbeitenden frei zu wählen

D) Abfrage möglicher Einsprüche und Widerstände

- Mit welchen offenen oder insgeheimen Einsprüchen und Widerständen gegen das Thema Ev.-diakonisches Profil und gegen seine Implementierung im Unternehmen ist

zu rechnen unter Leitungsverantwortlichen der zweiten oder dritten Führungsebene und unter Mitarbeitenden?

- mögliche Gegenargumente antizipieren und Antworten des Vorstands entwickeln

- Interessen innerhalb und außerhalb des Unternehmens am Profilthema antizipieren (zustimmende wie ablehnende) und Umgangsweise des Vorstands damit entwickeln
- Einschätzung zur Frage, wie hoch die Akzeptanz im Unternehmen gegenüber der Profilimplementierung sein wird – mindestens 60% Zustimmungsrates sind notwendig für einen dauerhaften Erfolg der Profilimplementierung

E) Erstellen des Kommunikationsplans II

für die Schritte IV-VI des Beratungsprozesses

zur Vermittlung der Leitungsinteressen am Beratungsthema und zur Verankerung des Gesamtprozesses im Unternehmen:

- innerhalb des Unternehmens und in die Umwelt des Unternehmens
- nicht defensive, sondern aktive Kommunikation des Vorstands
- Change-Story
- Informations-Design

V

UMSETZUNGSPLANUNG 2
UNTER BETEILIGUNG DER NÄCHSTEN / MITTLEREN FÜHRUNGSEBENE

A) Vermittlung des bisherigen Beratungsprozesses an die mittlere Leitungsebene

- Motivation der Führung zur Aufnahme der Profilberatung
- Prozessübersicht / Vermittlung der Prozessschritte
- Präsentation des bisherigen Beratungsergebnisses: Leithaltung (s. III)
- Vermittlung von Gewinn und Nutzen im Unternehmen durch Profilkklärung
- Präsentation der bisher entwickelten Umsetzungsschritte und der gewählten Instrumente zur Profimplementierung (s. IV)

B) Beteiligung der mittleren Leitungsebene an der Entwicklung von Umsetzungsschritten
Brainstorming II

- Wo genau im Verantwortungsbereich der mittleren Führungskräfte kann und soll sich die gefundene Leithaltung bewähren?
(in der äußeren Gestalt, im Arbeitsalltag, in den professionellen, sozialen, kulturellen Lebensformen der Abteilung/Teileinrichtung)
- Sammlung und Beschreibung
 - c) von Situationen im normalen Arbeitsalltag
 - d) von besonderen Situationen in der Abteilung/Teileinrichtung, in denen Führungspersonen der mittleren Leitungsebene und Mitarbeitende im Sinne der Leithaltung ‚Haltung bewahren‘ können und sollten
- Beschreibung, an welchen Stellen der Abteilung/Teileinrichtung die Leithaltung plausibel gemacht und verlebendigt, auf welcher konkreten Weise sie gelebt werden kann
(räumlich [Gebäude, Gelände], strukturell, ökonomisch, ökologisch, leitend, personalplanerisch, fachlich-professionell, sozial, geistlich, kulturell)
- Beschreibung der Situationen, in denen alle Beteiligte der Abteilung/Teileinrichtung Aspekte der Leithaltung klar wahrnehmen und erkennen können sollen
(Führung, mittlere Leitungsebene, Mitarbeitende, Kunden/Klientel, Quartier)
- Beschreibung, welchen konkreten Gewinn alle Beteiligten der Abteilung/Teileinrichtung von der Leithaltung und seiner Umsetzung im Unternehmensalltag haben
- Aspekte der Personalführung in der Abteilung/Teileinrichtung
- Aspekte der Bildung in der Abteilung/Teileinrichtung (Führung, Mitarbeitende, ggf. Klientel und Quartier)
- Antizipieren möglicher Einsprüche und Widerstände gegen den Profilprozess unter Mitarbeitenden und Antworten entwickeln
- Sammeln konkreter Ideen zur Umsetzung und Profimplementierung

VI

AUSWERTUNG UND ENTSCHEIDUNGEN **COMMITMENT**

[A) bis E), G) und H): Vorstand und mittlere Führungsebene (Steuerungsgruppe) gemeinsam; F): Vorstand alleine]

A) Auswertung der Beteiligungsergebnisse

- Bewerten und Zusammenstellen der Vorschläge zu konkreten Umsetzungsschritten aus den Beratungsschritten IV und V

B) Bewertung der ggfl. bestehenden Module zur Profilvermittlung im Unternehmen

C) Zusammenstellung der Auswertungsergebnisse aus A) und B)

D) Sicherung und Verstetigung des Profilprozesses im Unternehmen Verabredungen, ggfl. Beschlüsse

- Klärung der Verantwortung für den Themenbereich Profil im Vorstand
- Installieren einer Profil-Projektleitung / -Steuerungsgruppe nach Ende des Beratungsprozesses
- Klärung der Verantwortung für den Themenbereich Profil in den einzelnen Einrichtungen / Betriebszweigen / Abteilungen des Unternehmens
- Klärung einer Struktur zur regelmäßigen Profil-Umsetzungskontrolle in den einzelnen Einrichtungen / Betriebszweigen / Abteilungen des Unternehmens
- Klärung der Strukturen und Ressourcen zur Sicherstellung von
 - regelmäßiger Führungskräftebildung
 - regelmäßigen profilbezogenen Bildungsangeboten für MA
- Verständigung: Profilentwicklung als fortlaufender, unabgeschlossener Prozess

E) Kommunikation zum Profilprozess im Unternehmen

F) Durchführung

- endgültige Klärung der Struktur- und Ressourcenfrage in Kombination mit
- Beschlüssen zur Umsetzung der Ergebnisse aus C) und D)

G) Schlussfragen und Empfehlungen der Ev. Profilberatung

- Überprüfung der Ergebnisse des Profil-Beratungsprozesses im Vollzug der Umsetzung
- Evaluierung der (Miss-)Erfolge der Profil-Implementierung auf den Ebenen des Unternehmens (mit Zeitrahmen für die Evaluierung)
- ‚Nachsorgetreffen‘ der Steuerungsgruppe mit der Ev. Profilberatung ca. ein Jahr nach Abschluss des Beratungsprozesses

H) Feedback zum Profil-Beratungsprozess

- Feedback zum
 - a) Prozess
 - b) Ergebnis der Beratung
 - c) Arbeit des Beraters
- Zufriedenheit mit dem Beratungsprozess insgesamt
- Verbesserungsvorschläge

VII

PROFILIMPLEMENTIERUNG **KNOWHOW FÜR DIE PRAXIS**

optional, bei Wunsch und Bedarf

- **Vermittlung von Instrumenten, Modulen und Methoden zur Umsetzung der getroffenen Beschlüsse**
- **Bildungs- und Beteiligungs-Workshop**
Die christlichen Grundlagen der Diakonie
Religiosität als Alleinstellungsmerkmal der Diakonie
Bedeutung für das Selbstverständnis, für Führung und Handeln der Diakonie