

## Führungskräfte aus Wirtschaft und Sozialer Arbeit im Dialog



*»In stürmischen Zeiten Balance halten – wie Führungskräfte  
über Krisen hinaus denken«*



## Inhalt

<b>Jetzt das Augenmaß wahren</b>	Seite 3	<b>„Richtig schön resigniert“</b>	Seite 9
Wie sich in stürmischen Zeiten Balance halten lässt		Der Kabarettist Peter Grohmann mischt auf	
<b>Vorwärts zur Mäßigung</b>	Seite 4	<b>Werkstattangebote</b>	Seite 10
Professor Dr. Binswanger setzt sich für nachhaltiges Wirtschaften ein		Auf neue Ideen kommen Die eigene Stimme entdecken Zeit gewinnen für Innovation	
<b>Innere Balance als Kraftquelle</b>	Seite 6	<b>Auf der Höhe der Zeit?</b>	Seite 12
Matthias Berg lässt sich von seiner Behinderung nicht ausbremsen		Positionen aus Diakonie, Manage- ment, Medien und Gesundheitswesen	
<b>Die heitere Gelassenheit bewahren</b>	Seite 7	<b>Andachten</b>	Seite 14
Anselm Bilgri findet Halt in festen Regeln		Gedanken zum Leben Gustav Werners	
<b>Ausbalancierte Beziehungen</b>	Seite 8	<b>Programmübersicht 2009</b>	Seite 16
Wie Sabine Dörr ihr Unternehmen durch die Krise führt			

### Kirchberger Impulse: Führungskräfte aus Wirtschaft und Sozialem im Dialog

Persönliche Begegnungen und Erfahrungsaustausch kennzeichnen die Kirchberger Impulse. Inhaltlich beschäftigen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dem Spannungsfeld von Wirtschaft, Sozialer Arbeit und Zivilgesellschaft. In allen drei Bereichen geht es zentral um den Menschen und die verantwortungsvolle Gestaltung unserer Gesellschaft. Beiträge mit unterschiedlichen Fragestellungen regen Gespräche auf hohem Niveau an. Daneben gibt es auch emotionale und kreative Impulse. Die Erfahrung zeigt, dass die zwei Tage im Kloster einen Moment der Entschleunigung bieten.

#### Die Veranstalter:

- Pfarrer Lothar Bauer,  
*Vorstandsvorsitzender der BruderhausDiakonie*
- Dekan a. D. Dr. Hartmut Fritz  
*Vorstandsvorsitzender der Samariterstiftung*
- Peter Schwarz  
*Geistlicher Leiter des Klosters Kirchberg*



# Jetzt das Augenmaß wahren

## Wie sich in stürmischen Zeiten Balance halten lässt

Wie lässt sich in stürmischen Zeiten Balance halten? Etwa indem man versucht, einen kühlen Kopf zu behalten und die Situation analysiert. Oder indem man sich Auszeiten nimmt: Zeiten zum Nachdenken und zum Denken über Grenzen hinaus. Oder durch das Wagen neuer Perspektiven. Deutlich wurde, dass Führungskräfte über die aktuelle Wirtschaftskrise hinaus denken müssen. Ihre Aufgabe ist es, langfristige und nachhaltige Entscheidungen zu fällen – und dabei auch mal ein paar Gänge runterschalten. Renommierte Wirtschaftswissenschaftler, profilierte Unternehmer, Fachjournalisten, Einrichtungsleiter sowie erfahrene Trainer und Personen der Zeitgeschichte begleiteten die Tagung, bei der auch die spirituellen Impulse nicht zu kurz kamen.

Mit verändertem Blick schaut manch einer der 60 Teilnehmenden nach intensiven Tagen des Dialogs und der spannenden Auseinandersetzung über Grundfragen einer nachhaltigen Gesellschaft in die Zukunft. „Ich bin Optimist“, so der Personalleiter einer Bank. „An dieser Krise können wir wachsen, aber fairer-

weise muss ich auch zugeben, dass es mich bestürzt, wie jetzt schon wieder dieselben Fehler gemacht werden wie vor Beginn des Absturzes“. Auch wenn man selbst noch glimpflich davon gekommen ist, haben viele Führungskräfte Menschen in ihrem Umfeld, die ihre Arbeit verlieren oder als Mittelständler selbst Leute entlassen müssen. Ein Unternehmensberater erlebt die momentane Situation eher als Veränderung denn als Krise. Er findet es wichtig, gerade jetzt die Selbstverantwortung bei den Mitarbeitenden zu stärken und sich nicht am Arbeitsplatz „gemütlich einzurichten.“

Noch nie hatten sich so viele Teilnehmende zu den Kirchberger Impulsen angemeldet. Wieder ist es gelungen, eine vertrauensvolle Atmosphäre zwischen leitenden Mitarbeitenden aus Wirtschaft und sozialer Dienstleistung, zu schaffen. Eine Atmosphäre, die auch außerhalb der Tagung in den Netzwerken, die den begonnenen Austausch fortsetzen, spürbar wird.

### Einladung zu den Kirchberger Impulsen 2010

Die sechsten Kirchberger Impulse finden **vom 22. bis 24. November 2010** wieder im Kloster Kirchberg bei Horb statt. Herzlich willkommen!

### Weitere Informationen

**Otto Haug**, Samariterstiftung, Tel: 07022/505-269, [otto.haug@samariterstiftung.de](mailto:otto.haug@samariterstiftung.de); [www.samariterstiftung.de](http://www.samariterstiftung.de)  
**Pfarrerin Dorothee Schad**, BruderhausDiakonie, Tel: 07121/278-209, [dorothee.schad@bruderhausdiakonie.de](mailto:dorothee.schad@bruderhausdiakonie.de); [www.bruderhausdiakonie.de](http://www.bruderhausdiakonie.de)





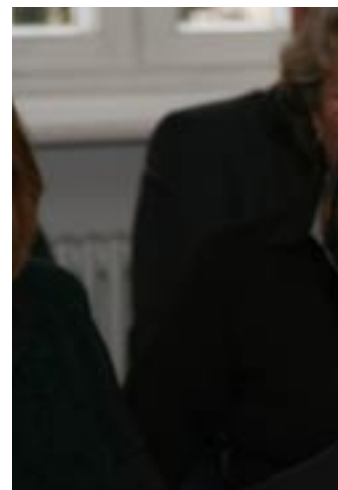
## Vorwärts zur Mäßigung!

Professor Dr. Binswanger über die Grundlagen nachhaltigen Wirtschaftens

**Überraschender Ansatz: der weltweit anerkannte Wirtschaftspräsident Dr. Hans Christoph Binswanger, Doktorvater von Deutsche Bank-Chef Ackermann, ruft zur Mäßigung des Wirtschaftswachstums auf. Mit der Aussage, dass auch eine deutliche Verlangsamung Fortschritt bedeuten kann, hat er so manche Führungskraft verblüfft.**

Binswanger spricht von einem „inneren Programm“, wenn er für Mäßigung in der Wirtschaft plädiert. Dabei geht es ihm nicht darum, „einfach nur langsamer“ zu tun, sondern das richtige Maß zu finden. Für ihn heißt das: sparsamerer Ressourcenverbrauch, Stärkung der menschlichen Werte und Schluss mit Spekulationsmöglichkeiten am Markt. „Das ständige

Wirtschaftswachstum ist zur alles bestimmenden Maßlinie geworden“, bilanziert der Wirtschaftsfachmann. Unendliche Geldschöpfung sei angesagt. Binswanger spricht gleichzeitig von einer „Magie des Geldes“, weil es den Banken gelinge, Schulden Anderer in Guthaben zu verwandeln. „Diese Geldvermehrung durch Vergabe von Krediten ist die Grundlage unserer gesamten Wirtschaft“. Aus dieser Logik, so der frühere Hochschullehrer, erwächst eine Wachstumsspirale. Ständig, so die Kehrseite der Medaille, muss das Wachstum weitergehen. Nur so ist sicher gestellt, dass alle produzierten Güter auch gekauft und konsumiert werden können. Allerdings, so Binswanger weiter, sei ein so steiles Wachstum wie die fünf Prozent weltweit in den letzten Jahren gar nicht nötig für eine funktionierende Wirtschaft. 1,8 Prozent, besser noch ein Prozent hält er längerfristig für verträglich und damit für nachhaltig.



### Ruhe und Sachverstand für nächste Schritte

*Nachgefragt bei: Christoph Hentjes, Unternehmensberater*

→ **Welches Thema mich auf dem Kirchberg angesteckt hat**  
 Herr Binswanger hat mich beeindruckt. Die Erkenntnis, dass unsere Gesellschaft und Zukunft fast ausschließlich auf Wachstum aufbaut und das unter anderem zu Lasten der Bevölkerung in Schwellenländern und der dritten Welt, stimmt mich nachdenklich.

→ **Was ich persönlich und im Beruf anpacken möchte**  
 Die guten Gedanken dieser Tage werden meine Beratungsarbeit mit beeinflussen. Ich habe Anregungen für die Arbeit mit den Klienten erhalten und kann meine Arbeit in eine gesellschaftliche Verantwortung setzen. Das Buch „Vorwärts zur Mäßigung“ von Herrn Binswanger werde ich sicher dem einen oder anderen als Anregung schenken.

→ **Mit welchem Blick ich in die Zukunft schaue**  
 Das Gerede über die Krise ist stärker, als wir sie in unserem Umfeld spüren. Das Wort Krise wird zu inflationär, zu bedrohlich und absolut verwendet. Wir werden mit Ruhe und Sachverstand die nächsten Schritte angehen. Ich erlebe keine Krise, sondern Impulse für Veränderungen. Die Selbstverantwortung muss bei den Mitarbeitenden gestärkt werden, denn manche Probleme sind erst durch eine reduzierte Selbstverantwortung entstanden. Manche Menschen haben sich komfortabel in ihrer Tätigkeit, ihrer Situation eingerichtet und damit Verantwortung abgegeben, sich darauf verlassen, dass jemand anderes sagt, wie es zu gehen hat. Das führt zum Verlust persönlicher Balance.

### Wie Spekulationswellen entstehen

Wirtschaftskrisen und Spekulationswellen wie zuletzt entstehen nach Aussage von Professor Binswanger unter anderem dann, wenn billige Kredite für den Kauf von Aktien anstatt für Investitionen verwendet werden. Dabei steigen die Vermögenswerte ständig, „da macht man ein gutes Geschäft, ohne zu arbeiten“. Werden Kredite dann teurer, kommt es zu einem Zusammenbruch der Vermögenswerte, kehrt sich die Wachstumsspirale um.

### Was lässt sich tun?

Professor Binswanger gibt Hinweise:

- 1. Mehr Kompetenzen für die Zentralbank.** Sie sollte bestimmen können, wie viel Wachstum möglich ist. Sie könnte dann auch Kommunen oder dem Staat zinsfreies Kapital zur Verfügung stellen.
- 2. Reformierung der Aktiengesellschaften.** Aktien sollten in Namens- und Inhaberpapiere aufgeteilt werden,

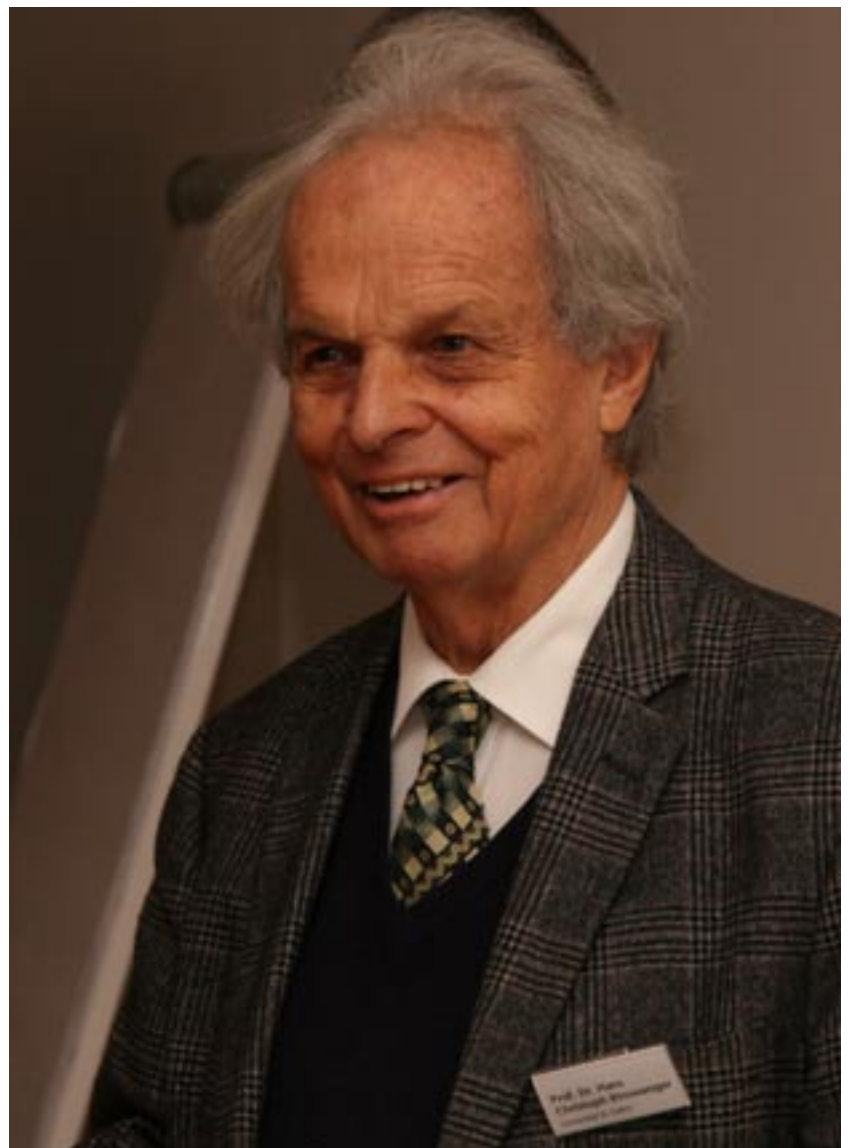
die Laufzeit extrem verlängert werden. So lassen sich die Spekulationsmöglichkeiten deutlich verringern. „Damit kämen auch die Personengesellschaften besser zur Geltung“. Diese sind, so Binswanger, von Natur aus auf mäßiges Wachstum ausgerichtet, weil sie die persönliche Verantwortung für ihr Unternehmen und die Mitarbeitenden haben. „Auch Stiftungen und Genossenschaften kommen besser zur Geltung, wenn Aktiengesellschaften in ihrer Bedeutung eingeschränkt werden.“

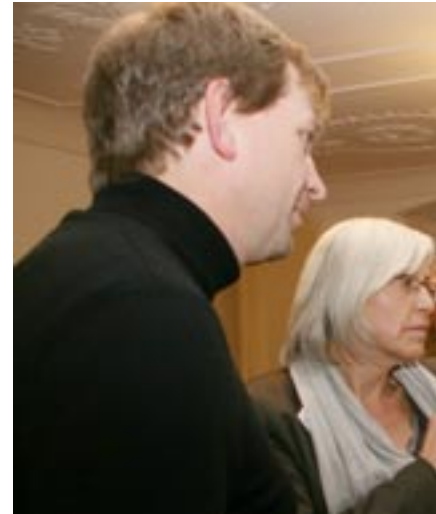
**3. Einführung eines weltweiten Emissionshandels**, um begrenzte Ressourcen zu schonen.

**4. Ausbau von gegenseitigen Dienstleistungen** wie etwa die Nachbarschaftshilfe. Auf Rückfrage aus dem Publikum sprach sich Binswanger gegen ein Grundeinkommen aus, weil das über die Mehrwertsteuer nicht finanzierbar sei. Für realisierbar hält er aber ein „Zusatzeinkommen“, das so hoch sein müsste, dass keine weiteren Sozialleistungen notwendig sind.

### Woher die Teilnehmenden kommen

Alfred Kärcher GmbH + Co.KG; Altenhilfe-Beratungsgesellschaft; Arens u. Wiechmann Architekten; ARP Stuttgart; Autohaus Karl Russ; Beck Management; BGW Karlsruhe; BruderhausDiakonie; Bundesverband ev. Behindertenhilfe; BusinessImage; Deutsche Bank; Diakonisches Werk; DIS AG; Dr. Offner, Milde u. Partner; Endress Motorgeräte; Gut alt werden; Heinz Illi GmbH; Kloster Kirchberg; Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen; Landratsamt Esslingen; Lebenshilfe Tuttlingen; Loquenz Unternehmensberatung; Management Partner; Praxis für Coaching und Psychotherapie; Praxis für Innere Medizin, Reiff Gruppe; Robert Bosch GmbH; Samariterstiftung; Stiftung Haus Lindenhof; St. Anna-Hilfe; Stuttgarter Zeitung; Süddeutsche Zeitung; Südwestrundfunk; Tisoware; Universität St. Gallen; Volksbank eG.





## *Innere Balance ist seine Kraftquelle*

Wie man trotz schlechter Startchancen in eine stabile Lebensbalance kommen kann, machte der durch Contergan geschädigte Musiker, mehrfache Olympiasieger und stellvertretende Esslinger Landrat Matthias Berg mit seinem beeindruckenden Lebensbild deutlich. Eindrücke aus einem Zwiegespräch mit Anselm Bilgri, moderiert von der SWR-Journalistin Ursula Nusser.

Als ein „SpieBrutenlaufen für meine Mutter“ beschreibt Berg die erste Zeit, als klar war, dass der kleine Junge anders war als die anderen. Die Nachbarn wendeten sich ob ihrer eigenen Unsicherheit von der jungen Familie ab. „Vielen fehlt einfach die Erfahrung im Umgang mit behinderten Menschen“. Sie scheiterten in seinem Fall schon an der Frage, wie sie ihm die Hand geben sollten. Der Umzug in einen kleinen Ort macht ihn dann mit 10 Jahren zum völligen Aussenseiter. „Die haben mich alle angestarrt, das war wie im Zoo“, berichtet er. Als er im Zug dann doch mal angelächelt wird, erwächst ihm daraus die rettende Strategie: „Ich suche mir seitdem immer ein Opfer und lächle es an“. Eine Erfahrung, die ihm gezeigt hat, dass er kein Opfer ist,

sondern etwas tun kann. Deshalb stellt er sich heute auch nicht die Frage „Warum ich?“, weil es darauf einfach keine vernünftige Antwort gibt, ihn das eher blockiert denn weiterhilft. Wie er Kraft schöpft im Alltag? Manchmal setzt er sich in der Mittagspause in einen bequemen Stuhl, um abzuschalten, belastende Gedanken fallen zu lassen. „Wenn es mir gelingt, kurz mal an gar nichts zu denken, los zu lassen, dann fühle ich mich besser“. Dazu gehört, dass er zwar Zeitdruck hat, aber keinen negativen Stress. Auch als Führungskraft kann man sich nach Ansicht von Berg immer aussuchen, wie man die Dinge anpackt und kann lernen, sorgsam mit dem eigenen Körper umzugehen.

### **Matthias Berg's goldene Regeln**

- Man braucht nicht immer perfekt zu sein
- Aktiv-Sein ist wichtig
- Man muss Verantwortung für sich selbst, auch für die eigenen Gedanken übernehmen
- Ausreden gelten nicht; Es gibt immer Gründe, nichts zu tun
- Die eigenen Schwächen helfen, auf die Stärken zu schauen und diese auszubauen
- Andere so behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte: Freude geben und Zeit schenken
- Es ist wichtig, konsequent zu sein





## Die heitere Gelassenheit bewahren

Regeln wie „Ora et Labora“ leiten Anselm Bilgri. Mit ihrer Hilfe gelingt es dem ehemaligen Prior des Klosters Andechs, zwischen seinen Aufträgen immer wieder durchzuatmen. Stress ist für den früheren Geistlichen eine Sache der inneren Einstellung. Seit er nach einer Gürtelrose autogenes Training

verschrieben bekam, nutzt er diese Technik täglich ganz bewusst. Fragt man Bilgri nach dem Rezept für innere Balance, so spricht er von „heiterer Gelassenheit“, die es zu bewahren gilt, ein „stillere, leiser Humor“. Wichtig ist für den ehemaligen Prior, loslassen zu können von sich selbst. Nur so werde es möglich, andere Menschen zu führen und dabei Probleme zu lösen. Wichtig dabei auch: den anderen so sein lassen, wie er ist. „Ich selbst bin mit 32 Jahren Chef geworden und hatte keine Ahnung, was das ist, Chef zu sein“, erzählt er.

### „Ohne Einschnitte durch die Krise“

Nachgefragt bei: Norbert Goerlich, Architekt in Stuttgart

– **Welches Thema mich auf dem Kirchberg angesteckt hat**  
Herr Berg hat mich begeistert. Das war aufgrund seiner Behinderung eine harte Schule in seiner Kindheit. Er hat gelernt, mit der Voreingenommenheit und Unsicherheit anderer Menschen umzugehen. Er hat das sein Leben lang umgesetzt und dabei Erfolg gehabt. Seine Freude darüber ist spürbar.

– **Was ich persönlich und im Beruf anpacken möchte**  
Ich habe noch keine neuen Vorsätze, aber ich hatte sehr nette Gespräche zwischen den Vorträgen. Meine Frau hatte recht, als sie sagte: diese Tagung, das ist das Richtige für dich.

– **Mit welchem Blick ich in die Zukunft schaue**  
Es sind sicherlich keine einfachen Zeiten. Als großes Architekturbüro sind wir bisher ohne Einschnitte durch die Krise gekommen. Die Aufgaben werden allerdings kleinteiliger, die Budgets enger und alles wird komplizierter. Wenn wir für die engen Budgets Verständnis haben, werden wir weiterhin gefragt sein.





## Ausbalancierte Beziehungen

### Wie Sabine Dörr ihr Unternehmen durch die Krise führt

Dass es gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wichtig sein kann, auf die enge Kommunikation mit den Mitarbeitenden und die Marketingprofilierung zu setzen, dafür steht die Unternehmerin Sabine Dörr, Geschäftsführerin des in der Zeiterfassung tätigen Unternehmens „tisoware“ aus Reutlingen.

Als hilfreich beschreibt Dörr dabei Grundsätze, nach denen sie lebt und arbeitet: Nie die Bodenhaftung verlieren, egal was ansteht, den Einzelnen wertschätzen und selbst Vorbild sein, Visionen wecken. „Daraus ziehe ich Energie für die richtigen Entscheidungen“. Die Wirtschaftskrise sieht sie dabei auch als

Chance, sucht das Gespräch mit den Kunden, spürt deren Themen auf. Erfolgsfaktoren, um Krisen zu bewältigen sind für sie der Wille zum Erfolg, auch mal den Standpunkt wechseln zu können, neue Ideen aufzugreifen und nicht am Alten festzuhalten. „Wir schauen nach Ideen, Nischen, nach dem Markt. So haben wir viele Dinge bei uns auf die Reihe gebracht.“

Krise zu bestehen heißt für Sabine Dörr auch, gerade jetzt neben den Mitarbeitenden auch ins Marketing zu investieren und die Öffentlichkeitsarbeit zu verstärken. Denn „Kunden zu begeistern ist etwas anderes, als Kunden zu betreuen“. Schließlich sei sie ein „Unterlasser, wenn ich etwas unterlasse“. Klar ist für Sabine Dörr auch, dass es die Mitarbeitenden im Unternehmen sind, die für den Erfolg verantwortlich sind und nicht die Manager. „Deshalb tun wir einiges dafür, um zu erfahren, ob die Menschen bei uns in Balance sind“. Dass dabei der gelingende Ausgleich zwischen Arbeit und Familie entscheidend ist, weiß sie aus eigener Erfahrung.



### „Energie der Mittelständler fasziniert“

Nachgefragt bei: Jochen Ziegler, Leiter der Stuttgarter Altenheime der BruderhausDiakonie

#### – Welches Thema mich auf dem Kirchberg angesteckt hat

Die Umgebungsbedingungen und Gesetzmäßigkeiten in Wirtschaft und Industrie unterscheiden sich schon grundsätzlich von denen in der sozialen Arbeit. Dies wurde mir beim Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen aus der ‚anderen‘ Welt erneut deutlich. Es lohnt sich darüber nachzudenken, ob die sprachliche, methodische und systematische Orientierung sozialer Arbeit an Wirtschaft und Industrie wirklich einen Nutzen bringt.



## „Richtig schön resigniert“

Peter Grohmann bringt frischen Wind mit

Als „Frischer Wind auf meine Mühlen“ war das Abendprogramm des schwäbischen Kabarettisten und politischen Aktivisten Peter Grohmann angekündigt. Die Zuschauer wurden nicht enttäuscht: Es gab unzählige Mengen Geschichten aus dem Leben, viel Alltagskomik und Satirisches, nachdenkliche und provozierende Gedichte sowie jede Menge Witze und Anekdoten.

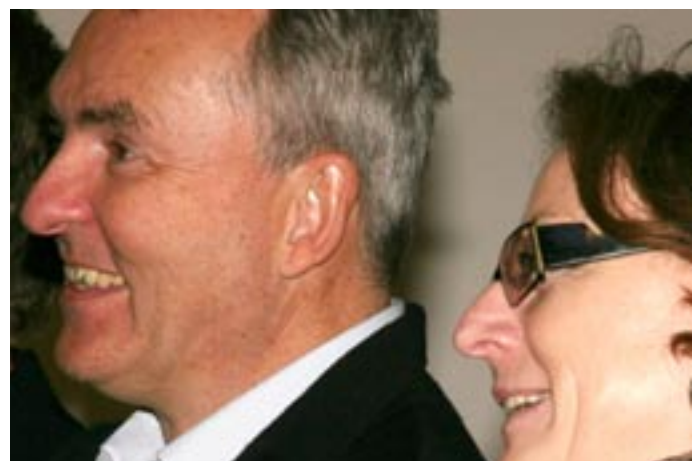
Besonders gut kamen die Regeln, „um richtig schön missmutig und resigniert zu werden“, an. „Sagen wir uns immer, es wird alles nur noch schlimmer“, ist einer der Ratschläge. Ein weiterer: „Man muss auch die Misserfolge genießen können“. Schließlich, so Grohmann, könne man, wenn die Krise dann wirklich komme, immer noch dichten, so nach dem Motto „Es war ein Mal ein Rosenkohl, der hatt' die Hosen voll.“

### → Was ich persönlich und im Beruf anpacken möchte

Jeder hat ja seine ‚Work-Life-Balance‘ irgendwie gefunden. Ich wohl auch. Andererseits ist ‚Work‘ kein Gegenpol zu ‚Life‘, sondern ein Teil davon. Darüber werde ich mir wohl etwas intensiver Gedanken machen. Im besten Falle sollten dann beide Teile davon profitieren.

### → Mit welchem Blick ich in die Zukunft schaue

Ich bin immer wieder fasziniert von der Begeisterung und der Energie der Mittelständler und Familienunternehmer. Ich finde es beispielhaft, wie Unternehmerpersönlichkeiten unternehmerisches Handeln, gesellschaftliche Verantwortung und Verantwortung für die Mitarbeiterschaft miteinander vereinbaren. Dass das Glas ‚halb leer‘ sein könnte, war noch nie meine Grundeinstellung – und nach den Gesprächen mit den Unternehmern schon gar nicht.





## Neue Wege gehen

Kreative Angebote in der Werkstatt helfen, gewohnte Bahnen zu verlassen

### Auf neue Ideen kommen

Dass es auch angesichts von äußerem Druck kein Problem ist, auf neue Ideen zu kommen, demonstrierte der Kreativtrainer Dr. Andreas Novak.

In seiner Werkstatt übten die Teilnehmenden, gewohnte Muster zu verlassen, quer zu denken und Alternativen zu entwickeln. Überzeugend war dabei der „Zufallseinstieg“, bei dem es darum geht, Dinge zusammen zu bringen, die zunächst nichts miteinander zu tun haben. „Auch die Stichsäge ist beispielsweise durch Beobachtung einer Nähmaschine erfunden worden“, so



Novak. Wie es gelingen kann, Durcheinander-Denken durch paralleles Denken zu ersetzen, machte die Methode „Six thinking hats“ deutlich. „Entscheidungen, die nach solchen Klärungsprozessen fallen, sind von allen abgesichert“, begründet der Trainer.

### Die eigene Stimme entdecken

Ziel der Stimmtrainerin Karoline Gilbert war es, gemeinsam mit den Teilnehmenden, die Räume der Klosteranlage für Stimm- und Klangexperimente zu nutzen.

Gilbert richtete Ihre Themen auf drei ausgewählte Räume aus. Teil eins war den „Stimmen im Berufsalltag“ gewidmet. Im Musikzimmer wurde ein Meeting als fiktives, literarisches Experiment geboten. In Eingangskapelle und Kirche ging es dann um die Wahrnehmung eigener und fremder Stimmen. Der dritte Teil beschloss den lingualen Reigen bei „Angewandte Lese- und Erzählkunst am Ort der Geschehnisse“, im Gewölbekeller. Geschichten aus der Vergan-





die Teilnehmenden ihre private und berufliche Zeitverteilung. Die Erkenntnis dabei: für wesentliche Themen wird zu wenig Zeit eingesetzt, viel Zeit allerdings für administrative Prozesse. Im Anschluss stellte Hauff Methoden des Zeitmanagements vor: Das Gut-statt-Perfekt-Prinzip, das Direkt-Prinzip, das Eisenhower-Prinzip, den Aktionsplan, das Pareto-Prinzip sowie klar formulierte Ziele. Viel Diskussion gab es beim Eisenhower-Prinzip, das Entscheidungen und Aktivitäten nach Dringlichkeit und Wichtigkeit in vier Kategorien einteilt. Den letzten Abschnitt bildete ein simulierter Auftragsabwicklungsprozess mittels eines Lern- und Simulationsspiels. Ziel war, Verschwendungen im Prozess zu erkennen und ihn so zu optimieren, dass anschließend sowohl der Kunde als auch die Mitarbeitenden zufriedener waren. Die Durchlaufzeiten konnten dabei mehr als halbiert werden. Viele Teilnehmenden waren schon während des Spiels der Meinung: „Das sollten wir auch mal bei uns machen.“

genheit sowie Zukunftsvisionen waren zu hören. Hohe, gewölbte Räume, besonders Kirchen mit weittragender Akustik intensivieren die Klangfarben menschlicher Stimmen. Dies bestätigten die Teilnehmenden und berichteten nach den Klang- und Literaturerlebnissen auch von innerer Stärkung, ja Beflügelung.

## Zeit gewinnen für Innovation

Wie man es schaffen kann, neben all den Punkten, die dringend erledigt werden müssen, Zeit für die wichtigen Dinge zu finden, zeigte Dr. Wolfram Hauff, Gesellschafter der Management Partner Unternehmensberatung GmbH.

Schwerpunkte waren Zeitmanagement, Selbstorganisation sowie Zeit gewinnen durch Prozessoptimierung. In der Werkstatt wurde mit einer Mischung aus Vortrag und Übungen gearbeitet. Entsprechend dem Zitat von Seneca „Es ist nicht wenig Zeit, die wir haben, sondern es ist viel Zeit, die wir nicht nutzen“, analysierten





## Auf der Höhe der Zeit? Positionen aus Diakonie, Management, Medien und Gesundheitspflege

„Nicht atemlos – aber auf der Höhe der Zeit weitergehen“. Dies war der Titel eines Podiumsgesprächs zwischen Vertretern aus Diakonie, Management, Medien und Gesundheitspflege – moderiert von Thomas Breining, Redakteur der Stuttgarter Zeitung. Wir geben einzelne Positionen wieder.



**Dagmar Deckstein, Wirtschaftskorrespondentin der Süddeutschen Zeitung und Buchautorin:**

Ich warne Sozialunternehmen davor, sich der ökonomischen Effizienz-Diktatur zu unterwerfen. Dieses System macht die Menschen fertig. Denn sie sind dann getrieben von langfristigen Interessen- und kurzfristigen Renditestreben. Ich bin eigentlich davon ausgegangen, dass wir aus der Wirtschaftskrise etwas gelernt

haben, aber jetzt geht das ganze atemlose Herumgerenne wieder los wie zuvor. Ich stehe da einfach fassungslos davor, nicht einmal die Atemlosigkeit ist rausgefallen. Da frage ich mich schon, ob wir das Spiel noch in der Hand haben. Mit unseren Mitarbeitenden treiben wir eine hohe Ressourcenverschwendung. Die psychosozialen Kosten ständiger Veränderungen sind hoch. Das ist zu einem Hin und Her geworden, keiner ist mehr ansprechbar.



**Professor Martin Beck, Geschäftsführer Beck Management Center GmbH:**

Ich sehe keine Atemlosigkeit, denn die Krise kommt in den kommunalen Haushalten erst noch an. Aber ich sehe eine Verunsicherung. Wenn jetzt die Kostenmanagement-Welle anrollt, dann verlieren dabei viele Unternehmen aus dem Auge, dass einfach nur sparen das Unternehmen aushöhlt, es mit dem rei-

nen Kostenmanagement nicht getan ist. Viele müssen sich jetzt entscheiden, ob sie weiterhin an den Personalschrauben drehen oder sich klar machen, dass sie nicht mehr in allen Bereichen so wachsen können wie bisher. Die Sozialunternehmen der Kirche stehen allerdings gut da, haben ja auch ein festes ethisches und religiöses Fundament. Strategiewechsel in der Unternehmensstruktur kommen in der Basis oft als Verunsicherung an. Mitarbeitende sind verdrossen, weil sie nicht verstehen, was in der Leitung, was auch mit ihnen selbst passiert. Unten wird so oft gar nicht verstanden, warum jetzt manche Dinge einfach nicht mehr gelten sollen. Was überhaupt keinen Sinn macht, ist der innerfamiliäre Wettbewerb Diakonischer Einrichtungen. Sie machen sich dabei das Leben schwerer als andere, weil es keine Koordination bei diesem Wettbewerb gibt. Der Caritas gelingt das besser, hier sinnvolle Kooperationen einzugehen. Wenn es im Sozialbereich zu einem starken Einbruch kommen würde, dann hätte niemand ein Konzept, wie damit umzugehen. Es gibt auch niemanden, der sich getraut, das zu Ende zu denken.

**Erhard Weiß, Geschäftsführer der Berufsgenossenschaft Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege:**

Als Führungskräfte sind wir gut beraten, wenn wir mehr über uns selbst nachdenken, über die eigene Atemlosigkeit. Bald schon wird der Kampf um die Talente neue Formen annehmen.

Deshalb müssen in den Unternehmen die Rahmenbedingungen wie Wertschätzung, soziale Unterstützung, positive Kommunikation und Vertrauen stimmen. Zwei Drittel der sozialen Einrichtungen hat Nachholbedarf in Sachen Führung. Ich erlebe dort auch eher Stagnation und mühsames Nach-vorne-Treiben. Und, der Kostendruck führt dazu, dass man sich als Gejagte fühlt. Ein strategisches Personalmanagement, das zu einer neuen Kultur der Arbeit führt, ist von großer Bedeutung.





**Heike Baehrens, stellvertretende Vorstandsvorsitzende des Diakonischen Werks Württemberg:**

In Diakonischen Einrichtungen gibt es Räume, um über den Tag hinaus zu denken, denn die Verantwortlichen haben erkannt, dass sie etwas tun müssen. Schließlich lassen sich Nachwuchskräfte nur dann gewinnen, wenn eine gute Ausstrahlung da ist, die klar macht: hier lohnt es sich zu arbeiten. So gibt es beispielsweise die Strategie „Pflege den Pflegenden“, bei der geschaut wird, dass die Menschen nicht „verschlissen“ werden. Ein Problem ist das Regelwerk, sind die vielen Vorgaben bei der Pflege. Dies bringt die Mitarbeitenden an ihre Grenzen. Sie müssen sich regelrecht Zeit frei schaufeln, um sich den Menschen zuwenden zu können. Wir haben heute 70 Prüfinstanzen, die ein Pflegeheim überprüfen. Dieses ständige Sich-Rechtfertigen-Müssen wirkt sich auch auf das Wohlbefinden aus. Professionelle Pflege wird teurer werden, wenn sie besser werden soll. Wir arbeiten an Zukunftsszenarien, denn schon heute hat sich die Nachfrage vollkommen verändert.



*„An der Krise können wir wachsen“*

*Nachgefragt bei: Klaus-Peter Friedrich, Personalleiter bei der Kreissparkasse Esslingen*

→ **Welches Thema mich auf dem Kirchberg angesteckt hat**  
Herr Berg ist sehr authentisch rübergekommen. Er steht für eine ganz bestimmte Einstellung, das war sehr beeindruckend. Es ist ihm gelungen, mich in diese andere Gedankenwelt mit zu nehmen. Situationen, vor allem in seiner behinderten Welt, in denen man einerseits immer volle Leistung bringen muss, andererseits eine positive Lebenseinstellung braucht. Ich habe mich immer gefragt: Mensch, wie würde ich selber reagieren?

→ **Was ich persönlich und im Beruf anpacken möchte**  
Wir brauchen Veränderung, um in Bewegung zu bleiben. Sonst haben wir eher Rückschritt. Dabei gibt es im Unternehmen auch viele Ängste, lauert Gefahr, dass wir unsere Mitarbeitenden auf dem Weg verlieren. Die Erfahrung aus der Runde mit Herrn Berg hat geholfen, solche Ängste zu nehmen, denn man merkt, wie viel von der Person selbst abhängt. Wichtig ist mir, wieder zu spüren, dass man die Mitarbeiter nicht allein lassen darf, sich vorbildhaft verhalten sollte.

→ **Mit welchem Blick ich in die Zukunft schaue**  
Ich bin von Natur aus Optimist. An der Krise können wir wachsen. Fairerweise muss man aber auch sagen, dass es einen bestürzt, zu sehen, wie jetzt schon wieder vielfach dieselben Fehler gemacht werden wie vor der Krise. Das bremst bei aller optimistischen Grundeinstellung die persönliche Euphorie. Im Freundeskreis selbst erlebe ich Menschen und Familien, die kurz vor dem Aus, der Kündigung, stehen. Das ist Existenzangst pur. Bezogen auf meinen Arbeitgeber, der KSK, gehen wir sicherlich jetzt noch sensibler mit unseren Kunden um, nehmen stärker Augenmaß, hinterfragen noch mehr.



## Gustav Werner: Engagement mit Herz und Hand

**Pfarrer Lothar Bauer:** *Als unermüdlicher Prediger zog Gustav Werner durch den deutschen Südwesten und warb für seine Vision vom Reich Gottes und für eine Gerechtigkeit, die auch die Schwachen einbindet und ihnen Teilhabe ermöglicht an all dem, was für das Leben wichtig ist, auch an Bildung und Arbeit. Gustav Werner sah, dass die moderne Fabrikwelt die Menschen entwurzelte und viele ins Elend trieb. Deshalb gründete er christliche Fabriken. Ein Beispiel wollte er geben dafür, wie die Produktivität der Maschinen in den Dienst der Menschen, insbesondere der „Übriggebliebenen“ gestellt werden kann. Wie der Weinbergbesitzer im biblischen Gleichnis war Gustav Werner unermüdlich unterwegs zu den Übriggebliebenen, zu den Waisen und zu denen, die nicht viel leisten konnten. Auch Menschen mit Behinderungen sollten Teilhabe an Arbeit erfahren in der neuen Industrielwelt. „Ich will zeigen“, sagte er, „wie durch den Geist des Christentums die Gesellschaft und die Arbeit geordnet und gesegnet wird.“*

**Pfarrerin Dorothee Schad:** *Für Gustav Werner enthielt das Bibelwort „Wir warten aber auf einen neuen Himmel und eine neue Erde nach seiner Verheißung, in denen Gerechtigkeit wohnt“ den entscheidenden Impuls für sein Handeln und Wirken. Gerade diese Erwartung führte ihn zu einem aktiven Handeln angesichts der Nöte seiner Zeit und in den Krisen, die ihn trafen. Sie ließ ihn sich um ganz und gar irdische Belange kümmern und – wo nötig – Neues wagen. Die Erwartung der von Gott verheißenen Zukunft verlangte sein ganzes Engagement. Für ihn realisierte sich*

*diese Zukunft durch das, was er und seine Hausgenossinnen und Hausgenossen tagtäglich taten. Er schrieb: „Die ganze Welt erscheint mir als große Haushaltung des einen gemeinschaftlichen Vaters, für deren Wohlbestand ich mitzuwirken habe und die Güter in den Dienst der Gerechtigkeit zu stellen.“ So nahm er in der Erwartung des Reiches Gottes die Zeichen und Fragen seiner Zeit aufmerksam wahr und die Aufgaben an, die sich daraus ergaben.*

**Dekan Dr. Hartmut Fritz:** *Gerade die Kleinen waren es, die schon dem jungen Theologen Gustav Werner besonders am Herzen lagen. Die aufkommende Industrialisierung in der Mitte des 19. Jahrhunderts versetzte vor allem die Menschen auf dem Land in große Not. Dies veranlasste Werner, sich der Waisenkinder anzunehmen, die nichts und niemanden mehr hatten. Er schenkte ihnen mit einer wachsenden Zahl von Mitarbeitenden und Helfern nicht nur ein Dach über dem Kopf und Zuwendung in familienähnlichen Strukturen. Er wollte ihnen durch Erziehung, Bildung und Ausbildung auch ein selbständiges Leben ermöglichen. Der Gedanke der Nächstenliebe sollte seiner Auffassung nach aber auch in der Industrie verankert sein. In seinen „christlichen Fabriken“ entwickelte er so etwas wie eine „Ökonomie des Reiches Gottes“ und bot den Jugendlichen Ausbildungsplätze an. Gustav Werner bot auch sogenannten „halben Kräften“ Platz in der Beschäftigung. Er unternahm zuerst in Reutlingen den mutigen Versuch, Industrie und Christentum zusammenzubringen – die Fabrik als Tempel Gottes, wo Christus, der König der Gerechtigkeit, herrschen sollte.*

## „Meine persönlichen Merkposten“

### Die fünften Kirchberger Impulse zusammengefasst von Dr. Hartmut Fritz

- Lebensqualität besteht auch in der Zeitsouveränität und darin, dass ich die Zeit beherrsche, ohne mich von ihr beherrschen zu lassen.
- Es braucht Spirit und Esprit, Power und Begeisterungsfähigkeit, heitere Gelassenheit, die Fähigkeit, los lassen und andere Menschen lassen zu können.
- Wir müssen unsere „Marke“ pflegen, nach außen tragen und das tun, was unsere Stärken ausmachen.
- Es braucht in der Welt des Geldes die Entzauberung der Geld-Magie und die Entkrampfung der Geld-Manie.
- Es braucht den Mut, nicht immer perfekt zu sein.
- Gegen die (angstbesetzte) Misstrauenskultur steht die Kultur des Vertrauens – auch die Religion des Gott-Vertrauens.
- Den stürmischen Zeiten trotzen wahrscheinlich weniger die Schutzschirme, sondern schützt eine innere Mitte. Die Ruhe ist nicht eine Untätigkeit, sondern sie besteht in aktivem und kreativem Denken und Handeln.
- Letztlich bedeutet Balance, auch die „Work-Life-Balance“, ein hohes Wagnis, das Spannungen immer wieder in Ausgleich bringt oder in dem Spannungen auch ausgehalten werden müssen.

## „Gut, zu spüren, dass man etwas verändern kann!“

Nachgefragt bei: Annedore Hohensteiner, Theologin in der Samariterstiftung Nürtingen

- **Welches Thema mich auf dem Kirchberg angesteckt hat**  
Überrascht hat mich, das Thema Mäßigung von Seite renommierter Wirtschaftswissenschaft zu hören. Ich selbst bin schon länger an dem Thema Nachhaltigkeit dran und freue mich jetzt, dass das auch von anderen Richtungen her gepuscht wird. Das könnte ein Schlüssel sein, der die Gesellschaft weiter trägt.
- **Was ich persönlich und im Beruf anpacken möchte**  
Es gab viele Anregungen, die sich jetzt vernetzen. Es ist gut, zu spüren, dass man langfristig etwas verändern kann, wenn man sich öffnet. Gerade auch die Kirche muss sich da öffnen, denn sie kann durchaus etwas zum Thema Krise und Balance sagen und helfen, die Blickrichtung zu ändern.
- **Mit welchem Blick ich in die Zukunft schaue**  
Für mich ist wichtig, die Hoffnung, die ich selbst predige, nicht zu verlieren. Vieles kann und muss man selbst gestalten, aber es hilft auch, sich selbst immer an das eigene Vertrauen in Gott zu erinnern. Man muss sich mit den Beinen erden und den Blick in den Himmel richten.





Sehr geehrte Damen und Herren,

sicherlich empfinden Sie unsere gegenwärtige Situation auch als stürmisch: die Probleme der Finanz- und Geldmarktkrise, Absatzeinbrüche und Kurzarbeit, aber auch Anzeichen von Überlastung bei denen, die arbeiten, stürmen tagtäglich auf uns ein. Die Folgen des Klimawandels und der Ressourcenverknappung kommen bei den Unternehmen an. Allen diesen Herausforderungen müssen sich Führungskräfte stellen und sie bewältigen.

Wenn Verantwortungsträger in diesen Stürmen vorwärts kommen wollen, müssen sie Balance halten, damit das Unternehmen nicht „weggefegt“ wird. Dafür braucht es Konzentration auf das Wesentliche, den klaren Blick auf das Ziel wie auch Anstrengung aller Kräfte.

So soll es in diesem Jahr auf dem Kirchberg darum gehen, wie Führungskräfte aus Wirtschaft und Sozialbereich über Krisen hinaus denken können und in ihnen Balance behalten. Dazu bieten wir wieder Impulse mit unterschiedlichen Sichtweisen und ein lebendiges Gesprächsforum.

Sie sind herzlich eingeladen zu einem Dialog, der sicherlich auch zur persönlichen Balance beitragen kann.

Lothar Bauer  
Vorstandsvorsitzender  
der BruderhausDiakonie

Dr. Hartmut Fritz  
Vorstandsvorsitzender  
der Samariterstiftung

Peter Schwarz  
geistlicher Leiter  
des Klosters Kirchberg

## Montag, 23. November 2009

Anreise bis 17.30 Uhr

**18.00 Uhr** Tagungsbeginn mit Abendgebet  
anschließend Abendessen

**19.30 Uhr** Kraftvoll voran mit innerer Balance  
Erfahrungen im Gespräch

Matthias Berg, Erster Landesbeamter, Landratsamt Esslingen, mehrmaliger Olympiasieger/Weltmeister; Musiker

Anselm Bilgri, Ratgeber, ehemaliger Prior und Cellarer (Wirtschaftsleiter) des Klosters Andechs,

Moderation: Ursula Nusser, Redakteurin des SWR

## Dienstag, 24. November 2009

**6.30 Uhr** Anspannung und Bewegung (Walking)

Dienstag, 24. November 2009

**9.00 Uhr** Vorwärts zur Mäßigung  
Was können und müssen wir aus der Krise lernen?

Prof. Dr. Hans Christoph Binswanger,  
Wirtschaftswissenschaftler, Eliteuniversität St.Gallen  
„...gilt weltweit als einer der bedeutendsten  
nichtmarxistischen Wachstumskritiker“ (DIE ZEIT)

**11.20 Uhr** Atem-Erfahrungen  
Karoline Gilbert, Stimmtrainerin, BusinessImage

**14.00 Uhr** Krise gibt Schwung  
Ansage einer Unternehmerin  
Sabine Dörr, Geschäftsführerin Tisoware GmbH

- 15.30 Uhr** Werkstattangebote
- 1. Im Trubel Zeit gewinnen für Innovation**  
Dr. rer. pol. Wolfram Hauff, Dipl.-Kfm.,  
Gesellschafter der Management Partner GmbH,  
Projektmanager, Leiter Kompetenzfeld  
Operations Excellence / Lean Management
  - 2. Angesichts von Druck auf neue Ideen kommen**  
Dr. Andreas Novak, Kreativitätstrainer,  
Coach und Mediator
  - 3. In der Stille die eigene Stimme entdecken**  
Karoline Gilbert, Stimmtrainerin, BusinessImage

**20.00 Uhr** Frischer Wind auf meine Mühlen  
Peter Grohmann, Kabarettist und politischer Aktivist

## Mittwoch, 25. November 2009

**6.30 Uhr** Anspannung und Bewegung (Walking)

**9.15 Uhr** Nicht atemlos – aber auf der Höhe  
der Zeit weitergehen.

Im Gespräch mit:

Kirchenrätin Heike Baehrens, Stellvertretende Vorstandsvorsitzende, Diakonisches Werk Württemberg

Prof. Martin Beck, Geschäftsführer,  
Beck Management Center GmbH

Dagmar Deckstein, Wirtschaftskorrespondentin der  
Süddeutschen Zeitung und Buchautorin: „Klasse! Die  
wundersame Welt der Manager“

Erhard Weiß, Geschäftsführer der Berufsgenossenschaft  
Gesundheits- und Wohlfahrtspflege

**11.30 Uhr** Abschluss – Anschluss im Advent

**12.00 Uhr** Reisesegen  
Pfarrer Peter Schwarz, anschließend Mittagessen

