

Ulrich Hemel

## So vielfältig wie der Mensch

Führen in katholischen Einrichtungen

### Vielfalt und Typologie katholischer Einrichtungen

Katholische Einrichtungen sind ebenso vielfältig, wie es die Ziele und Aufgaben des Christentums nahelegen: Da gibt es Kindergärten, Schulen, katholische Akademien, Universitäten, Krankenhäuser, Altenheime, Bischöfliche Ordinariate, aber u.a. auch Wohnbaugesellschaften, Verlage, Banken, Versicherungen und – seit Neuestem – sogar einen katholischen Energieversorger.

Für das speziellere Verständnis von Führung ist entscheidend, wer der innerkatholische Träger ist: eine Pfarrei, ein Bischof, eine Diözese, ein Verbund katholischer Träger wie bei der Katholischen Universität in Eichstätt-Ingolstadt, eine katholische Laienorganisation (wie etwa der »Deutsche Katecheten-Verein«), eine Organisation der »kategorialen Seelsorge« wie etwa der Caritasverband, ein Orden wie die Benediktiner, Jesuiten oder Salesianer (oder ihrer weiblichen Entsprechungen) und vieles mehr.

Ein gemeinsames Konzept von Führung in katholischen Einrichtungen existiert nicht. Es besteht zwar kein Zweifel, dass Menschen wie Benedikt von Nursia mit seiner »Regula Sancti Benedicti« oder Ignatius von Loyola mit ihren Reflexionen über das Führen ihrer Gemeinschaften eine Resonanz bis in unser Jahrhundert gefunden haben. Dennoch kann von einem einheitlichen katholischen Führungsverständnis nicht die Rede sein.

Auf der anderen Seite gibt es eine Reihe von Stellgrößen, Rahmenbedingungen und Herausforderungen, die

für katholische Einrichtungen typisch sind. Diese erhalten ihr spezifisches Kolorit durch einige wenige Erschließungsfragen:

- Wie nahe ist die Einrichtung am seelsorglichen und verkündigenden Kerngeschäft?
- Wie nahe ist die Einrichtung der unmittelbaren kirchlichen Hierarchie?
- Welche Kerngedanken der katholischen Soziallehre und Diakonie spiegeln sich in ihr?
- Wie konflikträchtig ist die Trägerstruktur, auch im Blick auf Finanzierungsfragen?

### Einige Fallbeispiele

Nehmen wir den *katholischen Kindergarten* meiner Pfarrei im schwäbischen Laichingen. Es ist gar keine Frage, dass die meisten Pfarreien der Auffassung sind, ein katholischer Kindergarten gehöre einfach dazu. An bestimmten Sonntagen führen die Kindergartenkinder Lieder im Gottesdienst auf. Es gibt ein Sommerfest und einen guten Kontakt mit den anderen Kindergärten des Ortes. Die Zuweisung der Kinder zur Einrichtung erfolgt durch die städtische Verwaltung, überwiegend nach dem Prinzip »Wohnortnähe« – wenn nicht der besondere Wunsch der Eltern (den es fast nie gibt) zum Besuch genau dieses Kindergartens führt.

Auf der einen Seite ist ein solcher – mehr oder weniger typischer – Kindergarten durch die Nähe zur Pfarrgemeinde eng in den kirchlichen Kontext eingebunden. Würde eine Erzieherin gegen klare kirchliche Auflagen verstoßen, hätte der Kirchen-

gemeinderat kaum eine Möglichkeit, entsprechende disziplinarische Mittel nicht durchzusetzen. Es gibt aber auch den umgekehrten Fall: die scheinbar besonders christlichen Skrupel gegenüber Minderleistungen. Wenn jemand in einem solchen Kontext für die Raumpflege und den Blumenschmuck bezahlt wird und die Aufgabe nicht hinreichend erfüllt, kann es Jahre dauern und viele Diskussionen kosten, bis eine – in einem anderen Unternehmen völlig normale – Sanktion umgesetzt wird.

Stellt man die Frage nach einem katholischen Führungsverständnis im Kontext eines solchen Kindergartens, dann ist die öffentliche Mitwirkung beim St. Martinszug, das Feiern der christlichen Feste sowie das Singen und Beten mit den Kindern am ehesten Indiz einer katholischen Führungskultur. Die Qualität der Personalentwicklung und Personalförderung würde in einem solchen Rahmen wohl nur selten, wenn überhaupt, genannt werden.

Betrachten wir ein zweites Beispiel: Eine *katholische Akademie*, die vom Diözesanrat der betreffenden Diözese getragen wird. Hier geht es um eine Dienstleistungsfunktion im Bereich der Erwachsenenbildung, die im Wettbewerb mit anderen Anbietern steht und sich nicht allein auf den religiösen Bereich beschränken wird. Es ist hoch wahrscheinlich, dass der Leiter der Akademie und seine hauptamtlichen Referentinnen und Referenten Mitglieder der katholischen Kirche sind, in der Form und Ausgestaltung ihrer Mitgliedschaft freilich sehr unterschiedliche Wege gehen werden. Bezogen auf die kirchliche Hierarchie wirkt die hier gewählte Trägerschaft

als Mediatisierung: Bischöfliche Organe haben kein direktes Weisungsrecht, sondern müssten im Fall von Rückfragen oder Kritik letztlich über den Beirat der Akademie gehen. Dieser wird vom Diözesanrat bestimmt, der Elemente innerkirchlicher Demokratie praktiziert. So kann nicht jeder Vortrag eines Kirchenkritikers unmittelbar untersagt werden – wenn auch in einem solchen Fall ein dauerhaftes Spannungsfeld zwischen dem kirchlichen Umfeld und der katholischen Akademie weder wünschenswert ist noch wahrscheinlich wäre.

Um die Typologie katholischer Einrichtungen abzurunden, möchte ich noch zwei weitere Beispiele vorstellen. Im einen Fall geht es um das *Krankenhaus* einer weiblichen Ordensgemeinschaft, deren Personaldecke in den letzten Jahren dünner geworden ist. Vier Schwestern leisten noch aktiven Dienst. Sie sind hoch angesehen, aber bis auf eine Ausnahme über 60 Jahre alt. Für sie ist die Krankenhauskapelle der geistliche Mittelpunkt ihres Werks. Es fehlen ihnen aber die Mittel, um den OP-Saal neu auszustatten. Die Finanzverwaltung des Krankenhauses, natürlich auch der ärztliche und pflegerische Dienst, ist fast ausschließlich in der Hand bezahlter Laienkräfte. Manche Regelung wird von den Schwestern als massive Fremdbestimmung durch Staat, Krankenkassen und sonstige Organisationen des Gesundheitswesens angesehen. Die älteste der vier im Krankenhaus tätigen Schwestern ist 75 Jahre alt, aus dem pflegerischen Dienst ausgeschieden, nimmt sich aber die Zeit, um mit den Patientinnen und Patienten zu sprechen. Im regionalen Umfeld hat auch deswegen die menschliche Betreuungsqualität des Krankenhauses einen guten Ruf. Ob das Krankenhaus in den nächsten 10 Jahren überleben kann, ist dennoch zweifelhaft.

Lassen Sie uns schließlich noch auf einen vierten Fall eingehen: ein *Verlag*, der sich im Eigentum mehrerer diözesaner Träger befindet. Hier sorgt der Aufsichtsrat zwar dafür, dass eine bestimmte Sortimentslinie auch re-

ligiöse und theologische Interessen bedient, aber als Wirtschaftsbetrieb unterliegt das Unternehmen nicht den Tendenzschutzregeln sonstiger kirchlicher Einrichtungen. Zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsrat wird immer wieder die Frage gestellt, wie im Zweifelsfall zu entscheiden ist: zugunsten des wirtschaftlichen Erfolgs (der indirekt auch den unmittelbar sozialen Einrichtungen der Kirche zugute kommt) oder stärker in Richtung eines »katholischen Profils«. Was damit genau gemeint ist, bleibt immer wieder offen; klar ist aber, dass bestimmte Bestseller mehr oder weniger stark in Spannung zu den Werten einer christlichen und katholischen Einrichtung stehen.

### Gemeinsamkeiten und Herausforderungen

Die aufgeführten Beispiele zeigen, wie schwierig es ist, zu einem allgemeinen Bild katholischer Führungskultur zu gelangen. Sucht man nach Merkmalen der Unterscheidung, lässt sich dennoch sagen, dass die gemeinsame katholische Sozialisation in vielen Fällen einen bestimmten Stil des Handelns nahelegt. Auf folgende Punkte möchte ich näher eingehen:

- Implizite Verhaltensnormen statt expliziter Führungsphilosophie
- Katholizität als Konformität
- Persönliche Religiosität als Tabubereich
- Professionelle Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung als Aufgabe
- Führung als Last statt als Dienstleistung am größeren Ganzen
- Ausnahmen bestätigen die Regel

Wer heute eine katholische Schule wählt, wird in aller Regel ein hoch motiviertes und auch professionelles Team antreffen. In aller Regel haben sich solche Schulen auch ein eigenes Schulprofil erarbeitet. In mancherlei Hinsicht können sie als Speerspitzen der Erneuerung in katholisch geführten Organisationen gelten. Selbst in diesem überwiegend positiven Kontext ist jedoch eine explizite Füh-

rungsphilosophie selten. Katholische Einrichtungen erwarten in aller Regel eine gewisse Grundkenntnis kirchlicher Verhaltensregeln, die dem Einzelnen erst bei Regelverstößen zum Bewusstsein kommen – etwa wenn ein Kollegstufenschüler Kaugummi kauend mit seinem MP3-Player am Gottesdienst teilnimmt.

Nun wäre es unangemessen, in kasuistischer Art und Weise sämtliche Lebenssachverhalte regeln zu wollen. Für katholische Einrichtungen ist es gleichwohl sinnvoll, in einem gemeinsamen Prozess wenige und wesentliche Führungsprinzipien auszuarbeiten, die dann auch im Alltag gelebt werden können. Vorteilhaft daran ist der Umstand, dass sich jeder auf sie berufen kann und dass die Klärung unvermeidlicher Konflikte anhand von selbst aufgestellten Leitlinien der Führung ein Teil professioneller Organisationsentwicklung darstellt.

Dies verhilft auch dazu, die Verhaltensfälle »Katholizität als Konformität« zu vermeiden. Der Umgang mit Konflikten ist für viele Katholikinnen und Katholiken noch immer deshalb schwierig, weil implizit unterstellt wird, irgendjemand müsse ja schuldhaft gehandelt haben, wenn es zu einem Konflikt kommt. Eine offene Konfliktkultur in katholischen Einrichtungen ist daher eine Seltenheit. Wird aber eine gemeinsame Führungsphilosophie ausgearbeitet, dann kann man sich auf diese berufen; und es tut gut, unterschiedliche Perspektiven und Herangehensweisen zu reflektieren, die nicht aufgrund menschlicher Bosheit und Sündhaftigkeit, sondern als Spiegelbild gottgewollter Unterschiedlichkeit und positiver Verschiedenheit entstehen können.

Die stark normative Kraft katholischer Einrichtungen führt außerdem zum Phänomen, dass Fragen persönlicher Religiosität nicht selten vollkommen aus dem Alltag ausgeblendet werden. Solche Religiosität wird vorausgesetzt und unterstellt, aber nicht thematisiert. Die Tabuisierung von Religiosität wird von religiös hoch motivierten Anfängern häufig sogar als Enttäuschung erfahren. Sie hat ihre zwei Seiten,

denn sie vermeidet natürlich auch die Ausprägung einer religiös etikettierten Kampfrhetorik. Behutsam umgesetzt, lohnt es sich aber sehr wohl, einen Raum für den offenen Austausch gerade auch zu persönlichen religiösen Fragen anzubieten.

Die Integration religiöser Themen in die Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung könnte geradezu ein Vorzug christlicher Einrichtungen sein. Bislang gilt dies eher nicht. Vielmehr zeigt sich der Bereich der Personalentwicklung in rein weltlichen Unternehmen häufig als professioneller und systematischer als vieles, was im kirchlich-katholischen Kontext beobachtet werden kann. Dies ist schade, denn auf die eigene Organisation abgestimmte Angebote zur persönlichen Entwicklung tragen auch ein Element persönlicher Anerkennung und Wertschätzung in sich, das für die Berufszufriedenheit und Leistungsfähigkeit von größter Bedeutung ist.

Zu den impliziten Herausforderungen an eine katholische Führungskultur gehört schließlich die Auffassung, Führung an sich sei eine schwere Last. Es kommt vor, dass Führung dann negativ mythologisiert wird und gar nicht als professionell beschreibbare und erlernbare Dienstleistung in den Blick kommt. Im Hintergrund mag dabei die Furcht stecken, dass zu jeder Führungsaufgabe auch der Aspekt gehört, unangenehme Entscheidungen treffen und durchhalten, ja sich »die Hände schmutzig machen« zu müssen. Unterschätzt wird dabei, dass ein professioneller Weg der Entscheidungsfindung – etwa im Rahmen einer qualifizierten ethischen Güterabwägung – eine durchaus ethisch einwandfreie Führung auch in schwierigen Konfliktsituationen möglich macht. Notwendig ist hier die Arbeit an inneren Bildern über Führung – etwa im Sinn der oben schon erwähnten nüchternen Gelassenheit in der Regula Benedicti.

Nun mögen einzelne Beobachtungen in diesem Rahmen eher zu kritischer Beleuchtung Anlass geben. Die tatsächlichen Lebensverhältnisse sind natürlich höchst unterschiedlich, und

auch im katholischen Bereich gibt es leuchtende Beispiele für kompetente, menschliche und professionelle Wahrnehmung von Führungsaufgaben. Insofern gilt natürlich immer: Ausnahmen bestätigen die Regel. Dass freilich das katholische Christentum auch in seinem flächendeckenden Führungsverhalten leuchte, das wird im Augenblick wohl noch ein kühner Traum bleiben müssen.

## LITERATUR

- Bandura, A. (1976): Lernen am Modell. Stuttgart.  
 Hemel, U. (2008): Führen als professionelle Dienstleistung. In: Lebendige Seelsorge 59, S. 66–74.  
 Hemel, U. (2007): Wert und Werte. Ethik für Manager. 2. erw. Auflage München.  
 Lambert, W. (2006): Die Kunst der Kommunikation. Entdeckungen mit Ignatius von Loyola. 3. Auflage, Freiburg/Br.  
 Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart.  
 Pax, W. (2007): Führung in der Kirche. Eine Führungskonzeption für die Katholische Kirche. München (= Benediktbeurer Studien 15).  
 Rosenstiel, L. von u.a. (2003): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart.

Uto Meier, Bernhard Sill

## Vom MbA zum MbE- Management by *Ethics*

Ein etwas anderes Bildungskonzept: der Master of ethical Management (MeM) an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

Im Kontext der globalen Legitimationskrisen vieler Unternehmen scheint es wesentlich, dass sich Unternehmen und Institutionen nicht nur ökonomisch begründen, sondern vor allem aus ihrer vielschichtigen Verantwortung heraus von Kunden und Mitarbeitern, von Investoren und ihren Kontext-Gesellschaften wahrgenommen werden. Enron, Worldcom und leider auch Siemens haben gezeigt, dass langfristiger ökonomischer Erfolg ohne ethische Solidität – die hier als integrale Marktakzeptanz aller Stakeholder begriffen wird – keinen Bestand hat bzw. gefährdet werden kann. Dies gilt auf der Ebene der gesellschaftlichen Rahmenordnungen, der Unternehmensverfassungen und

der unmittelbaren Mitarbeiterführung. E(thical)-Learning ist also angesagt! Mit dem Masterstudiengang »Wertorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung« antwortet die Fakultät für Religionspädagogik/Kirchliche Bildungsarbeit der Katholischen Universität Eichstätt auf diese Situation und bietet damit als einzige Hochschule in Bayern einen entsprechenden akademischen Grad an, und zwar einen Master of Arts, der als »Master of ethical Management (MeM)« vorrangig die ethische Dimension in den Fokus einer Führungskräftebildung rückt. Vor diesem Anspruch ruht dieser Master auf drei Ausbildungssäulen:  
 – Führungsqualifikation als Fähigkeit