

Präsident

Postfach 4 20, 79004 Freiburg
Karlstraße 40, 79104 Freiburg
Telefon-Zentrale 0761 200-0

Ihr Ansprechpartnerr
Dr. Peter Neher
Telefon-Durchwahl 0761 200-215
Telefax 0761 200-11402
Peter.Neher@caritas.de
www.caritas.de

Datum
24.07.2020

Vortrag

**„Was heißt hier christlich?
Zur Herausforderung, in christlichen Institutionen zu führen“
Eröffnung Ethik-Institut
Trier, 24.07.2020**

Sehr geehrte Damen und Herren,

sehr herzlich bedanke ich mich für die Einladung und die Möglichkeit, an der Eröffnung des Ethik-Instituts mitzuwirken. Die Corona-Pandemie, die uns nun schon seit einigen Monaten beschäftigt, hat leider dazu geführt, dass ich nicht unmittelbar in Trier sein kann. Natürlich hätte auch ich mir die Eröffnung des Instituts anders gewünscht. Trotzdem halte ich es für einen guten Zeitpunkt, gerade jetzt ein Institut zu eröffnen, das sich aus theologischer Perspektive mit organisations- und führungsethischen Fragen beschäftigt.

So gliedere ich meinen Vortrag in drei Punkte:

1. Wie sich die Fragen von Führung neu stellen
2. Die Rolle der Struktur
3. Ethische Orientierung und Führung

1. Wie sich die Fragen von Führung neu stellen

Die Corona-Pandemie hat in ihrer ersten akuten Phase unser Alltags- und Arbeitsleben schlagartig verändert. Für viele wurde der eigene Schreibtisch über Nacht zum Hauptarbeitsort; Dienstreisen wurden durch Videokonferenzen ersetzt und vielerorts setzte ein Krisenmodus ein, ohne zu wissen wann sich wieder Normalität einstellen würde.

In Alten- und Behindertenhilfeeinrichtungen mussten beispielsweise schnell Lösungen gefunden werden, um den Menschen unter neuen erschwerten Bedingungen und zunächst ohne verlässliche Finanzierung der aktuellen Situation entsprechend beizustehen. Mitarbeitende einer Caritas der Kirche engagierten sich weit über das normale Maß hinaus – entgegen der lautstark vorgebrachten Kritik, dass die Kirche nicht zu bemerken gewesen sei.

Die Herausforderungen für die Gliederungen und Mitglieder des Deutschen Caritasverbandes mit seinen 27 Diözesancaritasverbänden, mehr als 300 regionalen Gliederungen, caritativ tätigen Orden und 17 Fachverbänden, waren sehr verschieden. Dennoch zeigte sich, wie wichtig der Austausch und die Koordination der unterschiedlichen Ebenen waren. Über ein gesamtver-

bandliches Intranet wurde eine Austauschbörse eingerichtet, wo konkrete Fragen und grundlegende ethische Fragestellungen aufgegriffen wurden. Parallel dazu wurden die bereits bestehenden Austauschformate innerhalb der Caritas und mit den anderen Wohlfahrtsverbänden intensiviert und digitalisiert.

Wenn wir davon ausgehen, dass Führung ein Handlungsgeschehen ist, das meist im Kontext einer Organisation stattfindet, liegt es nahe, dass sich eine veränderte Zusammenarbeit auch auf die Art und Weise auswirkt, wie Führung erfolgt. Notgedrungen musste die Zusammenarbeit in kurzer Zeit angepasst werden. Vielerorts wurde stärker auf die Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeitenden gesetzt; und dementsprechend hat sich auch Führung verändert.

2. Die Rolle der Struktur

Die Pandemie war zwar oft unmittelbarer Auslöser für eine neue Zusammenarbeit. Im Grunde aber hat sie eine Entwicklung bestätigt und beschleunigt, die seit langem im Gange ist. So verändert die digitale Transformation unser Zusammenarbeiten seit langem und ermöglicht neue Formen der Arbeitsteilung und Prozessorganisation. Dabei bedingen sich die Veränderungen von Zusammenarbeit und entsprechende Strukturen gegenseitig. Schließlich sind es gerade die hierarchisierten Arbeitsprozesse, die fachlich übergreifende Vernetzung oft be- oder gar verhindern.

In seinem bekannten Buch „Reinventing Organizations“¹ untersucht Frederic Laloux unterschiedliche Organisationen hinsichtlich der Frage, wie die Entscheidungsstrukturen jeweils aussehen und Probleme gelöst werden. Hierfür analysiert er sehr unterschiedliche erfolgreiche Unternehmen wie einen französischen Autozulieferer oder einen niederländischen Anbieter ambulanter Pflege. Trotz der Branchenunterschiede identifiziert Laloux sehr ähnliche spezifische Merkmale. Allen voran die Managementpraktiken, die angesichts einer immer komplexeren Umgebung verändert wurden. Dadurch konnten sie sich zu Organisationen mit flexiblen Strukturen, verteilter Autorität und kollektiver Intelligenz entwickeln. Für Laloux sind drei Prinzipien hierfür entscheidend: Selbstführung, Ganzheit und Evolutionärer Sinn.²

Auch wenn Laloux darauf hinweist, dass kein von ihm untersuchtes Unternehmen alle Prinzipien gleichermaßen verwirklichen konnte, ist die Botschaft eindeutig: Selbstführung, die Berücksichtigung des Menschen als rationales und spirituelles Wesen, Partizipation und eine gemeinsame Vision machen die Arbeit in einer Organisation flexibler und – viel wichtiger – bereichern sie nachhaltig. Angesichts einer komplexen Umwelt sind die vielen Wahrnehmungen und Ideen der einzelnen Mitarbeitenden und Führungskräfte entscheidend, um Organisationen kontinuierlich weiter zu entwickeln.

Gerade aus der Perspektive von Organisationen, die sich einem christlichen Selbstverständnis verpflichtet wissen, scheinen diese Beobachtungen anschlussfähig, aber durchaus herausfordernd. Schließlich beschreibt Laloux Mitarbeitende, die rational und spirituell sind; die Sinn suchen und Bedingungen erwarten, die sie dies an ihrem Arbeitsplatz verwirklichen lassen.

3. Ethische Orientierung und Führung

Wenn Führung, Kooperation und gemeinsame Arbeit gelingen sollen, ist es notwendig, dass die ganze Person, mit dem, was sie trägt, als Teil der Arbeit zum Tragen kommt. Unter diesem

¹ Frederic Laloux, Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2015.

² Vgl. Frederic Laloux, Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2017, 55.

Blickwinkel stellt sich die Frage nach den Idealen, die der gemeinsamen Arbeit zugrunde liegen und damit dem Profil. Diese zeigen sich in Leitbildern, Statements, Regeln, Prozessen und Strukturen. Die Profilierung als katholische Einrichtung erschöpft sich damit nicht in äußeren Zeichen. Ihre Wirksamkeit entfalten sie vor allem auch in den informellen Merkmalen und den gelebten Werten. Eine Einrichtung, die sich der Botschaft Jesu verbunden weiß, wird sich deshalb verstärkt um ihre innere Kultur und Atmosphäre kümmern müssen.

Und das ist ein wesentlicher Maßstab für die Zusammenarbeit: Sind die Arbeitsprozesse „gerecht“ und wahren sie die Würde jedes Einzelnen? Wird Führung so gelebt, dass Partizipation gewollt und möglich ist? Herrscht eine Atmosphäre, in der sich Mitarbeitende gerne einbringen? Strukturen und Arbeitsprozesse sind nicht nur Antworten auf Herausforderungen. Gerade in christlichen Organisationen sind sie auch ein Ausdruck der zugrunde liegenden Spiritualität.

In kirchlich caritativen Organisationen ist es notwendig, dass Führungskräfte die Bereitschaft mitbringen, den Menschen ganzheitlich wahrzunehmen. Von daher ist eine christliche Spiritualität notwendiger Teil einer kirchlich-caritativen Unternehmenskultur.³ Denn Mitarbeitende müssen die Möglichkeit haben, ihre Arbeit als sinnvoll zu erleben. In den Leitlinien für unternehmerisches Handeln in der Caritas heißt es hierzu: „Entscheidend ist, ob die Unternehmenskultur Raum und Möglichkeit für die Erfahrung der Nähe Gottes gibt. Dies zeigt sich zum Beispiel in Wertschätzung und Anerkennung aller Mitarbeitenden unabhängig von Funktion und Leistung, in Verständigungsbereitschaft und gegenseitiger Offenheit, im gegenseitigen Mittragen von belastenden Lebenssituationen und Konflikten.“⁴

Gleichzeitig sind kirchliche Einrichtungen Teil einer hoch differenzierten Gesellschaft. Was dies konkret heißt, macht beispielsweise die sogenannte „Würzburg-Studie“⁵ deutlich, in der mehr als 5.000 Mitarbeitende des Caritasverbandes für die Diözese Würzburg zu ihrem Glauben befragt wurden. Die Ergebnisse machen eine Vielfalt an Spiritualitäten und individuellen Glaubenszugängen unter den katholischen Mitarbeitenden deutlich. Diese bemerkenswerte Entdeckung bietet die Möglichkeit, diese spirituelle Vielfalt positiv aufzugreifen und als Ausdruck des eigenen Sendungsauftrags zu verstehen.

Führungskräfte tragen aber nicht nur Verantwortung für die institutionelle Spiritualität, die eine individuelle Auseinandersetzung mit dem christlichen Glauben ermöglichen soll.⁶ Sie müssen genauso die Zielerreichung und das soziale Miteinander im Blick behalten. In alledem ändert sich die Rolle von Führungskräften – auch in unserer Kirche. Die zunehmende Komplexität macht es Führungskräften unmöglich, alle Prozesse zu überblicken. Von daher werden sowohl Koordinations- als und Vertretungsaufgaben zunehmend wichtiger.

Das macht deutlich, dass sich das Führungsbild gewandelt hat. Führungspersonen werden immer mehr zu Gestaltern von Veränderungsprozessen. Dies verlangt den Mut, Leitungsstrukturen so weiterzuentwickeln, dass Entscheidungen auf unteren Ebenen getroffen werden können. Dies geht nicht ohne eigene Visionen, Impulse und Engagement. Dies geht aber genauso wenig ohne Expertise. Von daher brauchen auch Führungskräfte Unterstützung. Dies beginnt

³ Vgl. Deutscher Caritasverband (Hg.), Entscheidungsfindung und Spiritualität. Handreichung für Führungskräfte, Freiburg i. Br. 2015.

⁴ Deutscher Caritasverband, Leitlinien für unternehmerisches Handeln in der Caritas, in: neue caritas 109 (2008) 20, 32.

⁵ Vgl. Michael Ebertz, Lucia Segler, Spiritualitäten als Ressource für eine dienende Kirche. Die Würzburg-Studie, Würzburg 2016.

⁶ Vgl. Kommission Caritasprofil der Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes, Merkmale verbandlicher Caritasidentität für berufliche Mitarbeitende, in: neue caritas 116 (2015) 21, 32.

damit, dass Führung als eigenes Aufgabenprofil anerkannt wird und unterstützende Angebote bereitgehalten werden, wie regelmäßige Fortbildungen, geistliche Angebote, Supervision, Coaching und der gemeinsame Austausch. Christliche Organisationen brauchen die Diskussion darüber, wie die eigenen Ideale mit Leben gefüllt werden können. Dabei sind sie auch auf die wissenschaftliche und spirituelle Reflexion angewiesen.

Auch wenn wir uns diesen Tag anders vorgestellt haben, ist es ein guter Zeitpunkt, um ein Institut zu gründen, das sich aus theologischer und ethischer Perspektive den genannten Themen und Fragen widmet.

So gratuliere ich den Trägern des Instituts ganz herzlich zu Ihrem mutigen und weitsichtigen Vorhaben und wünsche den Mitarbeitenden alles Gute und Gottes Segen.

Prälat Dr. Peter Neher
Präsident des Deutschen Caritasverbandes