

Heribert W. Gärtner

Qualitätskriterien für Führungspersönlichkeiten

♦ Die richtige Person für eine leitende Funktion in einer Organisation auszuwählen, ist zweifellos eine entscheidende Sache. Der Autor des folgenden Beitrags, der an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen lehrt und sich u.a. mit Fragen der Leitung von Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft auseinandersetzt, liefert eine Reihe von wichtigen Hinweisen und Anregungen dafür, was für eine gute Führung einer Einrichtung notwendig ist. (Redaktion)

Der schlichte Titel des Beitrages bewegt sich in einem fast magischen Bermuda-dreieck: Qualität, Persönlichkeit und Führung¹. Damit ist fast alles aufgerollt, was man im Management auffahren kann. Es fehlt nur noch das Stichwort Organisation, welches jedoch bereits latent hinter den genannten drei Begriffen lauert. Das derzeit in der Gesellschaft gern gebrauchte Stichwort „Qualität“ ist dabei ein hochambivalentes Symptom dafür, schlecht handhabbare Steuerungsprozesse endlich unter die Knute bekommen zu wollen. Wer nicht zertifiziert, evaluiert, keine Standards und Verfahrensanweisungen für zentrale Prozesse hat, steht im Verdacht vor sich hin zu wurschteln, vermutlich hat er sogar etwas zu verbergen. Entsprechend meiner Beobachtung hat dieses Phänomen inzwischen auch Kirchen(-leitungs)kreise erreicht.²

Die Überschrift *Qualitätskriterien für Führungspersönlichkeiten* suggeriert die Existenz von trennscharfen Kriterien, die

man an Führungspersonen anlegen könnte. Wenn dem so wäre, hätte man hinsichtlich der Qualität der Führung etwas gewonnen. Vermutlich hofft man damit zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Führungskräften unterscheiden zu können. Was *erfolgreich* dabei meint, bleibt offen. Denn Erfolg ist kein objektives Merkmal, sondern Ergebnis einer systeminternen Entscheidung, was als erfolgreich zu gelten hat und was nicht.

Zum Thema *Qualitätskriterien von Führungspersönlichkeiten* wurde schon viel geschrieben. Wo also soll man sich hinwenden, wenn man Orientierung sucht? Die Disziplin, die sich wissenschaftlich mit der Persönlichkeit des Menschen, auch im Arbeits- und Organisationskontext, befasst, ist die Psychologie in ihrer Ausprägung als differenzielle Psychologie oder als Organisationspsychologie. Sie könnte eine Bezugsgröße sein, um in der Sache mit etwas erhöhtem Rationalitätspotenzial weiterzukommen.

¹ Zum Führungsverständnis des Autors siehe Heribert W. Gärtner, Mitarbeiterführung als geplante Irritation. Kleines systemisches Essay zur Führung in Sozialunternehmen, in: J. Bauer u.a. (Hg.), Supervision in Bewegung. Aussichten – Ansichten, Leverkusen Opladen 2008, 243–256.

² Heribert W. Gärtner, Zur Ambivalenz der Qualitätsmanagements. Steuerungsinstrument oder Betriebsaccessoire?, in: Krankendienst 80 (2007), 10–14.

1. Zum Verständnis von Persönlichkeit im Berufsleben

„Die Wirtschafts- und Managementpresse berichtet fortwährend, dass ‚Persönlichkeit gefragt ist‘ ... Auch in Stellenanzeigen stehen persönlichkeitsbeschreibende Attribute häufig im Vordergrund“³ ... Zwischen dem, was im Alltag häufig mit Persönlichkeit gemeint ist, und der Konzeption des Begriffs in der Psychologie existieren jedoch nicht zu vernachlässigende Unterschiede. Im Alltagsverständnis wird der Begriff Persönlichkeit meist in dem Sinn genutzt, jemand sei „eine Persönlichkeit“. Gemeint ist damit, dass eine Person gewisse markante Wesenszüge trägt, vielleicht charismatisch auf andere wirkt oder sich in besonderer Weise von anderen Personen abhebt. In der Psychologie wird unter Persönlichkeit eher die Struktur aller Verhaltensdispositionen verstanden. Damit gehören auch „persönliche Motivstrukturen, ja sogar individuelle Werthaltungen zu diesem Bereich“, so Hossiep und Paschen im „Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“ (BIP)⁴, einem der best abgesicherten Persönlichkeitstests, die sich auf beruflich relevante Merkmale beziehen. Im BIP werden folgende Dimensionen der Persönlichkeit genannt:

- Berufliche Orientierung (Leistungsmotivation, Gestaltungsmotivation, Führungsmotivation);
- Arbeitsverhalten (Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungsorientierung);
- Soziale Kompetenzen (Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität, Teamorientierung, Durchsetzungsstärke)

- Psychische Konstitution (emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Selbstbewusstsein)

Die genannten Dimensionen sind das Ergebnis der Auswertung von empirisch gesicherten Persönlichkeitstests und der ausführlichen Befragung von Personalexperten zu Persönlichkeitsattributen, die aus deren Sicht für die Arbeitswelt relevant sind. Ich vermute, die meisten LeserInnen sind damit einverstanden, dass dies wichtige, beruflich bedeutsame Verhaltensdimensionen sind. Man kennt sie ja aus vielen Stellenanzeigen und Anforderungsprofilen. Es ist deshalb kein Zufall, dass man in der Wirtschaft und in der Non-Profit-Szene versucht, diese Verhaltensmerkmale in Seminaren für Führungskräfte mit großem Geld- und Zeitvolumen zu trainieren und auch für die Personalauswahl, z. B. in Assessment-Centern zu verwenden. Sie gehören ebenso zum Standardrepertoire von entsprechenden Studiengängen, die inzwischen ganz auf Kompetenzen ausgerichtet sein sollen und nicht bloß auf Wissen.

2. Sozialkompetenz – Wie viel Persönlichkeit verträgt die Organisation?

Ich benutze den oben genannten guten Test seit Jahren in meiner Lehr- und Beratungsarbeit. Dabei ist mir irgendwann aufgefallen, dass Personen, die zwar mit der Norm vergleichbare Ausprägungsgrade hatten, dennoch über Differenzen mit ihren Organisationen berichten. Wer sagt eigentlich, dass diese Merkmale in beruflichen Kontexten wirklich gefragt sind und

³ Rüdiger Hossiep / Michael Paschen, Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, Göttingen 2003, 9. Im Folgenden BIP abgekürzt.

⁴ Ebd.

zum Erfolg führen? Der Unterstellung, diese Merkmale seien wirklich gefragt, korrespondiert in der Regel ein normatives und idealisiertes Organisationsbild über das richtige Funktionieren der Institution und dem angemessenen Umgang der Mitarbeiter. Dieses rationale und geordnete Bild der Organisation wird in immer wieder neuen Semantiken gepflegt und erneuert, wie dies in Leitbildern, Standards und Verfahrensanweisungen geschieht.

Spielen wir meine Einrede einmal am Beispiel der Sozialkompetenz durch: Diffus merkt natürlich jede und jeder, dass die oben genannten Kompetenzen wichtig sind, wirklich nützen können und dass sich sowohl Mitarbeiter als auch Patienten, Bewohner, Klienten sogar nach solchen Verhaltensweisen sehnen, weil sie menschlich sind. Gleichzeitig weiß man, dass es oftmals im wirklichen Organisationsleben anders zugeht. Manche haben vielleicht mit genau diesen Verhaltensweisen schon eine „Bauchlandung“ gemacht, also ihr Scheitern selbst organisiert. Irgendwann stellten dann viele Managerinnen und Manager lautlos diese Managementerkennnisse als praxisirrelevant in die Ecke. Es heißt dann: Das hört sich gut an, stimmt auch irgendwie, aber funktioniert praktisch doch nicht; das Leben ist anders.

Vor einiger Zeit habe ich folgende Begebenheit erfahren: Es geht um eine Pflegedirektorin, die als innovative Leiterin gesucht und eingestellt wurde. Das Krankenhaus hatte Probleme. Die Belegungszahlen auf der Chirurgie waren nicht sonderlich gut. Der Spitalsträger hat dem ärztlichen Direktor sowie dem Verwaltungsdirektor klar gemacht, was von Nöten sei: Endlich

Innovation und eine andere Form der Zusammenarbeit. Die beiden – ein altes, eingespieltes Gespann – waren klug. Sie haben gemerkt, dass sie jetzt auf der Ebene der Managementsprache mitziehen müssen. Deshalb wurde eine innovationsfreudige Pflegedirektorin, die teamorientiert ist, mit einer schönen, großen Anzeige gesucht. Im Alltag griff die gewonnene, kompetente Frau allerdings in Nebelwände. Teamarbeit, wie in der Ausschreibung gefordert, wurde im Direktorium jedenfalls nicht erwartet. Man kommunizierte untereinander mit Briefen, obwohl die Büros nebeneinander lagen und fand dies auch gut. Kurze und unkomplizierte Wege gab es nicht. Der Pflegedirektorin blieb ein Spielraum im eigenen Bereich, aber ansonsten geschah „sanftes Auflaufenlassen“. Die wirklichen Erwartungen in der Organisation waren nicht auf Innovation und Kooperation eingestellt, auch wenn dies einige Aufsichtsräte vehement gefordert hatten. Der Klinik ging es offensichtlich noch nicht schlecht genug.

Meine Konsequenz daraus: Das „Kapitel Sozialkompetenz“ muss offensichtlich auf der Ebene der Merkmale etwas umgeschrieben werden. Mein „Um-Schreibungs-Versuch“ heißt knapp formuliert: Es gibt keine Managementkompetenzen, die aus sich heraus wirken und für sich richtig sind. Ihre Wirkungen sind immer abhängig von der Organisation, in der sie zur Anwendung kommen. Ich verstehe Organisationen dabei als soziale Systeme.⁵ Soziale Systeme folgen in ihrem Tun ihrer faktischen Eigenlogik und ihrem Eigensinn, der in den Erwartungen der Organisation seinen Ausdruck findet. Sozial-

⁵ Zur alternativen Verständnisfolie vgl. Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden 2000.

kompetent handle ich dann, wenn ich in der Lage bin, die Wirkmechanismen und das Regelwerk meiner konkreten Organisation zu begreifen und mein Tun an den Gegebenheiten ebendieser zu orientieren. *Sozialkompetent bin ich dann, wenn ich diagnostisch erkenne, wie die Spielregeln der Organisation wirklich laufen.* So kann ich abschätzen, welche Verhaltensweisen und Interventionen eine Chance auf Erfolg, das heißt auf organisationsinternen Anschluss haben und welche nicht. Gute Diagnostiker hören nicht nur auf das, *was* gesagt wird, sie beobachten vor allem, *was wie* getan wird. Ihre Methode ist: Zuerst radikal schauen, was hier nötig und was möglich ist. Bei der Analyse nur auf die Spieler fixiert zu sein und die Spielregeln zu übersehen ist einseitig. In vielen Fällen bestimmen die Spielregeln das Spiel, die Spieler sind auswechselbar. Sozialkompetent sein heißt zu erkennen, welche Merkmale sozialen Verhaltens wirklich erwartet werden und realisierbar sind. Wenn eine Leitungsperson sich als einzige unter den anderen Führungsleuten kooperativ verhält, wird sie als „naive Beziehungsperson“ dastehen, der gegenüber „Machtmenschen“ vielleicht noch höflich sind, sie jedoch nicht ernst nehmen.

Meine These lautet: Es gibt keine funktionierenden Kompetenzen „an sich“, sondern sie müssen zur Organisation passen und in ihr anschlussfähig sein. Es gibt – um im Beispiel zu bleiben – Organisationen, welche klassisch sozialkompetentes Verhalten nicht oder nur in homöopathischen Dosen vertragen. Die Dosierung ist dann die Kunst.

3. Organisationen suchen sich, wenn sie es sich leisten können, Menschen, deren Merkmalsausprägungen zu ihnen passen

In der Regel suchen Organisationen sich jene Menschen aus, die zu ihnen passen. Diese Entscheidung wird vielfach – auch wenn es rationale Auswahlkriterien gibt – intuitiv, auf „organisationaler Stammhirnebene“ getroffen. Die Kirche als Organisation⁶ macht bei ihrem engeren Führungspersonal einen hohen mehrjährigen Aufwand, um diese Frage des Passens über gezielte Sozialisation zu klären. Das ist auch sinnvoll, weil es bei den ausgeübten Leitungstätigkeiten einen so hohen Autonomiegrad gibt, dass man irgendwann auf Selbststeuerung angewiesen ist. Diese Intuitivhandlung ist m. E. ein wirklicher Prüfungsvorgang, mit dem untersucht wird, ob die Bewerberinnen und Bewerber für die Organisation kulturverträglich erscheinen, ob sie hineinpassen. Da es hier nicht primär um Qualifikation geht, spielen Zuschreibungen auf der Ebene persönlicher Eignungsvoraussetzungen, also das, was die Psychologie unter dem Kapitel Persönlichkeit verhandelt, eine große Rolle. Diese Prüfung ist in der Logik meiner Argumentation – viele praktische Beispiele zeigen dies – eine systeminterne Operation, die nicht einmal der eigenen Selbstreflexion zugänglich sein muss. Sie hat auch nicht unbedingt etwas mit den in Ausschreibungen genannten Anforderungsprofilen zu tun. Manchmal stehen sie sogar im Widerspruch dazu. So kann Teamorientierung oder Flexibilität durchaus unerwünscht

⁶ Heribert W. Gärtner, Kirche als Organisation – (Leib Christ) aus organisationstheoretischer Sicht, in: Wege zum Menschen 54 (2002), 373–388.

sein, auch wenn keine Führungskraft dies laut sagen würde. Führungskräfte und Personalfachleute sind dabei Türstehern vergleichbar, die einen Blick dafür entwickelt haben, wem Zutritt erlaubt werden kann, ohne dass im inneren Bereich Ärger entsteht. Sie wissen sehr schnell, oft nach wenigen Minuten, ob jemand passt oder nicht. Natürlich bringt man das aufwendige Auswahlverfahren geordnet über die Bühne. Klar ist freilich, dass man sich dabei auch einmal täuschen kann.

In meiner bisherigen Argumentation habe ich die Nützlichkeit objektiver Qualitätsmerkmale von Führungskräften in Frage gestellt und sie in Abhängigkeit zur jeweiligen organisationalen Erwartungsstruktur gebracht. Im zweiten Schritt versuche ich ein Merkmal kirchlicher Organisationen zu beschreiben, was m. E. derzeit eine spezifische Herausforderung für die Führungskräfte darstellt.

4. Signatur kirchlicher Organisationen: Die Gleichzeitigkeit des Anderen und die Herausforderung, Spannungen auszuhalten

Es gibt zurzeit ein Phänomen, das sich in vielen kirchlichen Organisationen verdichtet beobachten lässt: Die organisationale und subjektive Erfahrung von Widersprüchlichkeit.⁷

Wenn ich darüber spreche, stelle ich meist drei Stühle in den Raum. Ein Stuhl steht für die Organisation als Wirtschaftsunternehmen, einer für die Organisation als Ort der Fachlichkeit und ein dritter

Stuhl für die Sicht der Offenbarung, der Heiligen Schrift. Zahlung/Nichtzahlung ist das Unterscheidungsmerkmal im Bereich der Wirtschaft; dann gibt es die Unterscheidung in punkto Fachlichkeit; Religion wird anhand der Begriffe Transzendenz/Immanenz unterschieden, christlich gelesen: Leben/mehr Leben. Jesu Auferstehung als Aufhebung der Unterscheidung Leben/Tod wird ersetzt durch „mehr Leben“.

Man stelle sich einmal kurz eine katholische Bildungseinrichtung vor, z.B. eine Akademie. Wie sieht es hier mit der Hypothese der „Gleichzeitigkeit des Anderen“ aus? Ich unterstelle, dass es jenseits des von der Diözese zugewiesenen Budgets für die Akademie auch den Druck gibt, möglichst vertretbare, das heißt ausreichende Erlöse zu erzielen. Die Zahlung muss laufen, Nichtzahlung vermieden werden. Natürlich gibt es auch einen fachlichen Anspruch als Akademie, also nicht nur mit „Kundengefälligkeitsthemen“ zu arbeiten; man versteht sich ja als Nahtstelle zur Gesellschaft. Wir haben es also mit den Standards und der Logik einer Bildungseinrichtung zu tun. Kirchlich soll es hier natürlich ebenfalls noch zugehen – nicht nur bei den Themen. Die regelmäßige Feier des Gottesdienstes durch einen geistlichen Rektor kann dies nicht allein sicherstellen; da muss sich auch etwas betrieblich abbilden. Wir befinden uns hier demnach in einer Gleichzeitigkeit von Bildungshaus, kirchlich qualifiziertem Ort und einer Art Wirtschaftsunternehmen. Der Direktor dieser Akademie braucht deshalb notwendig Mehrsprachigkeit: Bildungssprache, Kirchensprache und Wirtschaftssprache.

⁷ Heribert W. Gärtner, Zur Paradoxie zwischen der Botschaft des Evangeliums und den „Gesetzen“ von Organisation. Tag der Führungskräfte im Bistum Essen, Müllheim 2007; Ders., Wie kommt das Evangelium in die Organisation?, in: Hanswalter Bohlander / Martin Büscher (Hg.), Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten (DNWE-Schriftenreihe 13), München-Mering 2004, 71–84.

Man könnte den Sachverhalt in modifizierter Fassung auch für Pfarreien, vor allem für die entstehenden Großpfarreien durchspielen. In großen Organisationen werden diese Kompetenzen häufig auf verschiedene Spezialisten verteilt und die Kontexte personalisiert. Dann tragen sich die Spannungen nicht in einer Person aus, sondern zwischen mehreren Personen. Auf Grund dessen muss es in einem Krankenhausdirektorium z.B. immer Reibung geben. Für ein gedeihliches Funktionieren wäre es nützlich, wenn jeder und jede zumindest das Denkparadigma des anderen verstehen kann, also seinem eigenen Denkstil nicht völlig ausgeliefert und zum Perspektivenwechsel in der Lage ist. Die Stühle können sich nicht gegenseitig ersetzen. Die Fachlichkeit hebt das Argument der Zahlung nicht aus und die Zahlung kann die Botschaft des Evangeliums nicht ersetzen. Alle drei haben in ihrer Logik recht und formulieren Bedingungsverhältnisse füreinander. Um es auch akademisch schön zu formulieren: Die Gleichzeitigkeit des Anderen ist immer polykontextual (N. Luhmann) und polylingual (M. Schramm).

Wenn Einrichtungen und Dienste – wie z. B. eine Akademie – aufgrund ihres Auftrags und ihrer Produktionseigenart nicht in der Lage sind, kostendeckend zu arbeiten, müssen sie zumindest nachweisen, dass sie für die binnenbezogenen kirchlichen Kernprozesse unverzichtbar sind, also eine hohe „Ideologiedichte“ vorweisen können. Darüber hinaus braucht es Personen in der Hierarchie, die genau das gut finden – oder man hat das Glück, als Legitimation nach außen, von der Gesell-

schaft gebraucht zu werden. Dann kann auch ein Minus, ein Zuschuss hingenommen werden. Die Fachlichkeit hat in vielen Bereichen in den letzten Jahren für eine Differenzierung und den Ausbau von Organisationen gesorgt. Medizinische Erkenntnisse produzierten neue Fachabteilungen; Entwicklungen in der Psychologie führten zu neuen Beratungsdiensten, die auch die Kirche aufgegriffen hat; Erkenntnisse des Personalmanagements machten Personalentwicklung, wohl auch wegen der derzeitigen Gegebenheiten, zu einem auch in der Kirche akzeptierten Arbeitsfeld. Die Fachlichkeit zielt auf Ausweitung; mit zunehmendem finanziellem Druck allerdings hat die Wirtschaftlichkeit diese gebremst und ihr Ketten angelegt. Wenn man in den Kategorien der Gleichzeitigkeit des Anderen⁸ anfängt zu denken, fällt schnell auf, dass Ideologisierung der Sachlage oder moralische Appelle keine wirklichen Lösungen zur Sache sind. Sie entpuppen sich eher als Indikator dafür, dass man die Sache noch nicht ganz verstanden hat.

Früher, sagen manche, war's ein bisschen leichter. Hier kann uns eine Geschichte, die wir in der Regel in einem ganz anderen Kontext hören, verstehen lehren. Der Samariter im Evangelium, den wir ja alle kennen, sagte noch zum Wirt: „Pflege ihn und wenn du mehr brauchst, werde ich es dir bezahlen, wenn ich wiederkomme“ (Lk 10,35). – Wenn der Wirt für seine Arbeit mehr braucht, bekommt er es. Hier herrscht noch das alte Selbstkostendeckungsprinzip; was es kostet, das kostet es. Nach den Denk- und Handlungsfolien von heute würde der Samariter einen Preis aus-

⁸ Es wird deutlich, dass die hier gelieferte betriebliche und organisationale Beschreibung des Zusammenhangs ihren Ursprung in der funktionalen Differenzierung moderner Gesellschaften findet; vgl. hierzu *Niklas Luhmann, Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Bd. 2, Darmstadt 2002, 707–776.

handeln, der die Pflege pauschal abdeckt, „all inclusive“ sozusagen. Soviel steht zur Verfügung; damit muss das Auslangen gefunden werden; keine Nachforderungen bitte. Das Selbstkostendeckungsdenken ist tief in unseren Herzen verankert, nicht nur in der Caritas, auch in der verfassten Kirche. Dort vielleicht noch mehr, weil manche – nicht alle – auf der Handlungs- und Fühllebene vom Erzielen eines Erlöses entfernter arbeiten als andere und nicht wissen, wie viel Geld sie wofür verbrauchen. Immer schon haben alle Aktivitäten Geld gekostet und immer schon wussten das die Spezialisten in den ehemaligen Gemeindeverbänden und Finanzabteilungen. Heute spüren es fast alle, auch die Pastoralarbeiter und Berater. Mit dem Herzen aber fühlen wir: Das, was es braucht, was Menschen brauchen, wird schon irgendwie bezahlt, erstattet, ersetzt werden, muss doch irgendwo herkommen. Es muss einfach richtig verteilt werden, dann bleibt mein Stück Kuchen so groß wie es war. Auch diese Hoffnung stirbt zuletzt.

Offensichtlich aber hat das Paradigma gewechselt. Geld muss erwirtschaftet werden oder wird als begrenztes, inzwischen oft gekürztes Budget zugewiesen; es gibt nicht mehr. Dann wird eben die Heizung in der Kirche ausgeschaltet, weil das strukturelle Defizit der Pfarrei etwas anderes nicht zulässt. Es ist die Sprache neuer Legitimationszusammenhänge zu lernen. Das wird in Organisationen wechselnder Mehrsprachigkeit bereits trainiert. Die Folge ist: Wenn die Fachlichkeit sagt: „Das brauchen die Leute“, fragt die Wirtschaftlichkeit zurück: „Wie teuer ist es? Kannst Du es bezahlen? Wer soll es bekommen?“ Es antwortet die Fachlichkeit darauf: „Aber wenn ich gewisse Standards halten will und nah bei den Menschen sein will, dann kostet das soviel!“ Es zuckt die Wirtschaftlichkeit

mit den Achseln und sagt: „Dein Problem, ich hab nicht mehr; wenn es Dir so wichtig ist, schau, wo Du das Geld beschaffst.“ Sagt die Fachlichkeit: „Aber dafür bin ich doch nicht zuständig.“ Der Evangelium-Stuhl wird so immer ungemütlicher und findet zunehmend weniger Leute, die sich darauf setzen wollen; und man ist froh darüber, weil dann die Spannung nicht noch mehr zunimmt.

5. Lösungsversuche zur Spannungsreduktion

Auf der Seite des Erlebens der beteiligten Subjekte wird so vielfach Belastung erfahren. Ich vermute, bei den meisten der kirchlich sozialisierten Führungskräfte ist das so. Man muss sich nun jedoch so verhalten und versuchen, mit unterschiedlichen Mechanismen diesen Spannungsverhältnissen zu entkommen.

5.1 Kultische Reduktion bzw. Abspaltung

Ein erstes Modell, das ich immer wieder – vor allem in caritativen und diakonischen Einrichtungen – beobachten konnte, nenne ich „kultische Reduktion bzw. Abspaltung“. Man reduziert sich auf das Management und die Fachlichkeit. Hier wird der Impuls des Evangeliums verengt auf die Teilnahme an der gottesdienstlichen Feier. Wenn ich daran teilnehme (in welchem Zyklus auch immer), gibt es die Gewähr, dass „ich im richtigen Film bin“ und legitim zu denen gehöre, die mitspielen. Der andere Teil des (Arbeits-)Lebens hat damit nichts zu tun und ist einer anderen Logik verpflichtet. Hier Gott – dort die Welt. Positiv und bedeutsam ist an diesem Lösungsmodell, dass ohne konkrete gottesdienstliche

Vollzüge der Glaube in einer Organisation Gefahr läuft, theoretisch zu bleiben oder zum Sozialprogramm zu verkommen. Die provozierende, regelmäßige Einrede einer kirchlichen Leseordnung kann als produktive Störung eine Organisation vor dem eigenen Verkommen schützen. Sie ist wie eine dauerhafte Anfrage.

5.2 Individualisierung

Ein zweites Modell, das sich mit dem ersten gut verträgt, jedoch darüber hinaus geht, nenne ich Individualisierung. Der Glaube ist Sache des Einzelnen und gehört in dessen Privatbereich. Bei dieser Einstellung vergewissert man sich erst genauer, ob alles in Ordnung ist, danach verhält man sich diskret. Kriterium ist neben den arbeitsrechtlich relevanten Loyalitätsobliegenheiten zumeist der regelmäßige Gottesdienstbesuch, am besten in der Ortsgemeinde. Ein solches Modell geht davon aus, dass praktizierende Christen die Organisationen, in denen sie tätig sind, christlich prägen werden. Es wird von den Individuen hochgerechnet auf die Organisation. Man weiß heute, dass diese Vorstellung zum Teil naiv ist. Freilich stimmt: Ohne genügend Jesusanhänger gibt es keine christliche Organisation; aber es gibt genügend atheistische Organisationen in kirchlicher Trägerschaft, in denen darin arbeitende Christen immer wieder erfolgreich mit dem Kopf an die gleiche Stelle der Wand rennen. Positiv daran festzuhalten ist, dass es der Begeisterung für Jesus – vor allem der Führungskräfte – bedarf, da ansonsten nur Programme entstehen und keine Nachfolge. Die Organisation muss diese jedoch auch zulassen und nicht ständig „Anti-Jesus-Blocker“ verteilen – nach dem Motto: das ist Privatsache; hier bist du im Betrieb.

5.3 Funktionentrennung und Delegation

Ein drittes Lösungsmodell heißt Funktionentrennung und Delegation an Berufschristen. Wenn in einem katholischen Krankenhaus noch einige Ordensfrauen zu sichten sind, ist man bereits beruhigt. Und wenn in der Geschäftsführung die Stabsstelle Ethik und Leitbild verankert ist, die mit einem Theologen besetzt ist, dann ist das ein Gewinn. Wenn der Generalvikar ein Priester ist, kann man nicht zu einer bloßen oberen Verwaltungsbehörde „verkommen“. Er ist einer aus der Familie, der den Familienbetrieb leitet. Die Verbindung ist hier nicht das Blut, sondern die Weihe. Auch wenn es in der Familie nicht mehr so viele gibt, die im Familienbetrieb arbeiten, man sieht sie noch; und an den symbolisch wichtigen Stellen sind sie präsent, zur Not oder zur Sicherheit sekundiert von diskreten Expertisen. Das kann eine gefährliche Stellvertretungsrolle werden. Es ist wichtig daran festzuhalten, dass das Evangelium auch in der Organisation immer personale Symbolisierung braucht, aber nicht bloß als Entlastungsfunktion für die anderen.

5.4 Logik der Organisation als Verrat

Ein viertes Modell kritisiert die Eigenlogik des „In-der-Welt-Seins“ und schreibt ihr deformierende Auswirkungen zu. Die Folge heißt Rückzug aus den Verwicklungen in der Welt, um die Reinheit des Evangeliums zu bewahren, was mit einer Reduktion des Gestaltungsfaktors bezahlt wird. Im Klartext: Viele Leute, die in kirchlichen Einrichtungen arbeiten, sind nichts anderes als das Spiegelbild der Gesellschaft. Hier braucht es nach meiner Überzeugung betriebliche Sozialisation. Das aber wird sich nicht von alleine lösen, da viele nicht

mehr in den Pfarrgemeinden beheimatet sind. Erfahrungen mit „diakonischen Glaubenskursen“ sind außerordentlich ermutigend. Positiv ist festzuhalten, dass in allem kirchlichen Handeln der Blick Gottes erkennbar bleiben muss und nicht durch falsche Kompromisse verdunkelt werden darf. Nicht nur manche Leitungspersonen in der Kirche argumentieren in dieser Figur; auch Mitarbeiter benutzen sie manchmal, wenn sie von der Kirche als Arbeitgeberin enttäuscht sind.

6. Spannungen produktiv zulassen: Ambiguitätstoleranz und Paradoxiefähigkeit sind nützlich

Kirchliche Einrichtungen brauchen alle drei Perspektiven, sonst werden sie kurz- oder langfristig in ihrem Überleben bedroht. Will man die Ent-Spannung nicht mit dem Preis einseitiger Komplexitätsreduktion bezahlen, bleibt einem wohl nichts anderes übrig, als die damit verbundenen Spannungen auszuhalten und sich ihnen auszusetzen, bewusst die Stühle zu wechseln, von einer Seite auf die andere zu gehen, sich Abwägungs- und Entscheidungsprozessen auszusetzen. Wenn eine Organisation für solche Abwägungs- und Aushandlungsprozesse Verfahren entwickelt, ist viel gewonnen und es kann den Einzelnen entlasten. Das ist auch eine ethische Notwendigkeit (z. B. Verfahren zur Etablierung von Fehlermanagement).

Führungskräfte brauchen aber jene Fähigkeit, welche die Managementwissenschaft Ambiguitätstoleranz nennt.⁹ Verein-

facht kann man sagen, dies ist die Fähigkeit, Unterschiedliches in Gleichzeitigkeit kognitiv und emotional auszuhalten, ohne auf Abspaltungen zurückgreifen zu müssen. Dieses Merkmal scheint derzeit für erfolgreiche Führung dringend erforderlich zu sein. Wenn Menschen in komplexen Entscheidungssituationen sind – und Führungskräfte sind dies täglich –, dann besteht diese zentrale Herausforderung. Zugleich wird deutlich, dass es kein Geschwätz ist, wenn man sagt, dass im Führungshandeln die Person auch Arbeitsinstrument ist; man kann sich nicht herausrechnen. Wenn man es zuspitzt, könnte man von der Notwendigkeit der Paradoxiefähigkeit sprechen. Nach meiner Auffassung ist die Figur des Paradoxons eine Möglichkeit, sich diesen Spannungsverhältnissen produktiv anzunähern. Die beschriebene Gleichzeitigkeit des Anderen *ist keine Paradoxie*, aber *sie schafft Paradoxien!* Bei der Paradoxie handelt es sich um Inkompatibles im Sinne eines Gegensatzes, der zugleich verwendet wird. Jeder Teil der Paradoxie hat für sich einen begründeten Sinngehalt.

Die gegensätzlichen Teile beziehen sich auf einen Bezugspunkt, der gleichzeitig unterschiedlich gelesen wird.¹⁰ Mit dieser Denkform lässt sich die Erfahrung beschreiben, die Menschen in kirchlichen Unternehmen aufgrund der Eigenart von Organisationen notwendigerweise machen und manchmal daran verzweifeln: Menschen sind in Organisationen einzigartig und zugleich auswechselbar; sie haben unendlich viele Möglichkeiten in sich und werden sinnvollerweise in Organisationen auf ihre Rolle reduziert. Als Geschöpf Got-

⁹ Vgl. Georg Müller-Christ / Lars Arndt / Ina Ehnert (Hg.), Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive (Nachhaltigkeit und Management 1), Hamburg 2007.

¹⁰ Vgl. Knut Bleicher, Paradoxie willkommen, in: Hans A. Wüthrich / Dirk Osmetz / Stefan Kaduk, Musterbrecher. Führung neu leben, Wiesbaden 2006, 39.

tes sind sie unbedingt geliebt, in der Organisation erfahren sie zumeist konditionale Wertschätzung als Erwartungserfüllung; Organisationen küssen eben nicht. Vor Gott gibt es immer einen Neuanfang; in der kirchlichen Organisation kann dieser nur begrenzt sein. Paradoxien, denen Mitarbeiter in kirchlichen Organisationen jeden Tag zwangsläufig ausgesetzt sind und die Führungskräfte bei Entscheidungssituationen in sich als Spannung erleben, bleiben. Einebnen ist gefährlich, wenn auch menschlich verständlich.

Der große Theologe Henri de Lubac schreibt über das Paradox: „Eine Wahrheit verletzt uns, eine andere gleicht sie aus. Sie hebt die erste nicht auf, sondern zeigt den Platz, den sie inne hat. Wir werden nicht sagen können: ‚Es war nichts weiter.‘“¹¹

Weiterführende Literatur:

Rüdiger Hossiep / Michael Paschen, Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, Göttingen 2003.

Norbert Schuster, Management und Theologie. Führen und Leiten als spirituelle und theologische Kompetenz, Freiburg i. Br. 2008.

Heribert W. Gärtner, Kirche als Organisation – (Leib Christ) aus organisationstheoretischer Sicht, in: Wege zum Menschen 54 (2002), 373–388.

*Georg Müller-Christ / Lars Arndt / Ina Eh-
nert* (Hg.), Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive (Nachhaltigkeit und Management 1), Hamburg 2007.

Erneut Henri de Lubac: Das Paradox ... „schert sich nicht um den allgemeinen vernünftigen Anschluss des ‚Gegen‘ durch das ‚Für‘. Und doch ist es nicht wie die gelehrte Dialektik, die gelehrte Umkehrung des ‚Für‘ ins ‚Gegen‘. Es ist ebenso wenig die gegenseitige Bedingtheit des einen durch das andere. Es ist ihre Gleichzeitigkeit. Sogar etwas mehr – sonst wäre es ja bloß ein gemeiner Widerspruch. Es sündigt nicht gegen die Logik, aber es entrinnt ihrer Herrschaft.“¹²

Es geht auch um eine geistliche Herausforderung. Wenn man sich mit dem Neuen Testament beschäftigt, ist das Thema Spannungen und Gegensätze nicht wirklich neu. Paradoxien als eine Form des Gegensätzlichen in Gleichzeitigkeit gehören zur Grundstruktur der Heiligen Schrift: Der ewige Gott wurde sichtbarer Mensch (Jesus, der Christus kann als die Gestaltwerdung einer Paradoxie verstanden werden), aus der Zerstörung des Kreuzes erwächst das Heil. Oder auf unsere Führungsfrage angewandt: Wer Erster sein will (es ist offenbar unumstritten, dass es Erste gibt), soll der Diener aller sein (vgl. Mk 9,37). In der Fußwaschung ist der Dienstgestus der Herrschaftsgestus (Joh 13). Paulus kann geradezu als Paradoxiespezialist verstanden werden.¹³ Linearität ist offensichtlich nicht die Logik des Neuen Testaments.

Organisationen produzieren unaufhörlich Spannungen und Paradoxien. Führungskräfte müssen lernen damit produktiv umzugehen. Ihnen hilft dabei, wenn sie keine idealisierte Vorstellung zur Organisation im Kopf haben, sondern diagnostisch verstehen, welche Erwartungen sie hat und

¹¹ *Henri de Lubac*, Glaubensparadoxe, Einsiedeln 1972, 8.

¹² Ebd.

¹³ *Gerhard Hotze*, Paradoxien bei Paulus. Untersuchungen zu einer elementaren Denkform in seiner Theologie, Münster 1997.

wie viel Persönlichkeit sie darin in welcher Ausprägung denn verträgt? Soviel, wie man in ihren internen Operationen vorsieht; dies gilt auch für die eben beschriebene Ambiguitätstoleranz. Es gibt für die Qualitätsmerkmale von Führungskräften keine allgemeingültige Antwort, nur eine organisationsspezifische. Man beobachte vorsichtig, was die Organisationen hierzu an Erwartungen aussprechen und beobachte noch genauer auf welche Dimensionen sie wirklich reagieren.

Der Autor: Dr. theol. Heribert W. Gärtner, Diplom-Psychologe, ist nach leitenden Tätigkeiten im Bildungsbereich und Verbandsmanagement seit 1994 Professor für Management und Organisationspsychologie an der Katholischen Hochschule Nordrhein

Westfalen, seit 2008 Honorarprofessor für Pflegesystemforschung an der Pflegewissenschaftlichen Fakultät Vallendar. Literatur: *Mitarbeiterführung als geplante Irritation. Kleines systemisches Essay zur Führung in Sozialunternehmen*, in: J. Bauer u.a. (Hg.), *Supervision in Bewegung. Aussichten – Ansichten*, Leverkusen Opladen 2008; *Schwerfälliger Tanker oder flotte Fregatte? Zur Veränderungsfähigkeit von sozialen Organisationen*, in: Norbert Schuster, *Management und Theologie. Führen und Leiten als spirituelle und theologische Kompetenz*, Freiburg i. Br. 2008, 77–88; *Wie kommt das Evangelium in die Organisation?*, in: Hanswalter Bohlander / Martin Büscher (Hg.), *Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten* (DNWE-Schriftenreihe 13), München–Mering 2004, 71–84.