

Spiritualität und Leitungskultur

Christoph Benke, Wien

Die Ökonomisierung nahezu aller Lebensbereiche ist ein Faktum der Gegenwart. Lange Zeit galt, dass christlicher Glaube und seine Spiritualität einerseits sowie die rational und effektiv organisierte industrielle Arbeit anderseits unvermittelt nebeneinander stehen. Das stimmt so nicht mehr ganz. Zum einen gibt es Suchbewegungen moderner Wirtschaftsunternehmen in Richtung Ethik und „Spiritualität“ (im weitesten Sinn).¹ Vermehrt fragt man in den Führungsetagen der Wirtschaft nach der spirituellen Dimension von Leitung, um dabei mitunter die Maxime „Dienen statt Herrschen“ zu entdecken.² Unternehmensführung ohne ethische Grundsätze ist mittel- und längerfristig nicht möglich. Führungskräfte benötigen handlungsleitende Werte.³ Je deutlicher diese zu Tage treten, desto weniger können implizite Menschenbilder, unethische Prämissen oder unbewusst steuernde Ideologien Entscheidungen in die falsche Richtung drängen. Kurz: Führungskräfte der Wirtschaft sollten „Persönlichkeiten“ sein.⁴ Woher erhalten Führungskräfte ihre Prägung? Auf der Grundlage welchen Welt- und Menschenbildes? Wer ist dafür verantwortlich? Dies sind eminent spirituelle Fragen, denen sich Unternehmen, die etwas auf sich halten und eine spezifische Unternehmenskultur entwickeln, öfter zuwenden.

1. Ökonomisierung – auch in der Kirche

Zum anderen hat die Ökonomisierung längst die Kirche – zunächst die diözesanen Finanzkammern und von da ab die übrigen Strukturen – eingeholt.

¹ In diese Richtung geht A. Grün, *Menschen führen – Leben wecken. Anregungen aus der Regel des heiligen Benedikt*. Münsterschwarzach 1998. Im Rahmen einer Exegese von RB 31 (Cellerar) und RB 64 (Abt) listet Grün Voraussetzungen des Führens auf und fragt, wie eine Führungspersönlichkeit beschaffen sein soll.

² Vgl. J.C. Eckert, *Dienen statt Herrschen. Unternehmenskultur und Ordensspiritualität: Begegnungen – Herausforderungen – Anregungen*. Stuttgart 2000. Eckert konfrontiert die Welt von BMW mit jener der Bayrischen Benediktiner-Kongregation (234–283: BMW und BBK als „Lernpartner“). Er sieht „zahlreiche Berührungs- und Begegnungspunkte“ (285).

³ Vgl. dazu U. Maier/B. Sill (Hrsg.), *Zwischen Gewissen und Gewinn. Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung*. Regensburg 2005.

⁴ Darauf weist hin G. Wegner, *„Outsourcen Sie nicht Ihre Seele!“ Spiritualität, Wirtschaft und Arbeit*. Berlin 2006, 115. Wegner geht den „Resonanzen zwischen Glaube und Arbeit“ nach. Seine „Spiritualität der Arbeit“ (7) will die spirituelle Dimension z.B. von Organisation oder Entscheidung freilegen.

Schrumpfende Geldreserven zwingen zu einschneidenden wirtschaftlichen Umstrukturierungen. Sie führen jedoch auch zu höherer ökonomischer Bewusstheit. Tatsache ist: 1. Kirche ist ein gewichtiger Arbeitgeber. 2. Es geht um viel Geld. 3. Macht wird ausgeübt, Entscheidungen sind zu treffen. Darum sollte auch im kirchlichen Bereich nach professionellen Standards geleitet werden. Viele Diözesen stellen sich der Herausforderung zu Neustrukturierungen. Organisationsentwicklung, Management und Supervision sind Elemente, Gesprächsführung, Teamentwicklung, Motivation sind Themen kirchlicher Leitungstätigkeit geworden. Über den diözesanen Kontext und die Organisation eines Bistums hinaus ist eine Art Interdisziplinarität von (Praktischer) Theologie und Betriebswirtschaftslehre entstanden. Deren Ergebnisse helfen Führungskräften in kirchlichen Aufgabenfeldern, ihre Leitungstätigkeit zu reflektieren.⁵

2. Spirituelle Leitungskultur

Freilich: Für die Kirche und ihren geistlichen Auftrag kann es nicht genügen, die anstehenden Umgestaltungen nur auf administrativer und organisatorischer Ebene zu bewältigen. Immer deutlicher wird: Geistliche Kraft („Spiritualität“) ist vonnöten, die geforderte Neustrukturierung nicht nur als äußeren Zwang, sondern als Chance der Erneuerung zu sehen und sich konstruktiv wirtschaftlichen Überlegungen zu stellen. Eine kirchliche Führungskraft hat sich mit den modernen Techniken des Managements und den Spielregeln der Kommunikation auseinanderzusetzen. Ebenso wichtig sind spirituelle Grundhaltungen als Basis der Leitungskompetenz.⁶ Es zeigt sich, dass der erzwungene Perspektivenwechsel hin zur Ökonomie der Ergänzung durch Spiritualität bedarf. Es geht einmal mehr um eine Verhältnisbestimmung von Glaube (Spiritualität) und Welt (konkret: Management). Dabei dürfte der Glaube nicht privat bleiben, so dass zwei Welten entstehen, die miteinander nichts zu tun haben. Die Verbindung von geistlichem Leben und kybernetischer Planung ist gefragt.

⁵ Vgl. dazu H.W. Gärtner (Hrsg.), *Leiten als Beruf. Impulse für Führungskräfte in kirchlichen Aufgabenfeldern*. Mainz ²1994; U. Müller-Weißner, *Chef sein im Haus des Herrn. Führen und Leiten in der Kirche – eine Praxishilfe*. Gütersloh 2003. Aufmerksamkeit verdient das „Spirituelle Gemeindemanagement“ der Evangelischen Kirche von Westfalen: H.-J. Abromeit u.a. (Hrsg.), *Spirituelles Gemeindemanagement. Chancen – Strategien – Beispiele*. Göttingen 2001. Ziel ist, „aufgrund von geistlich begründeten Leitbildern zur Prioritätensetzung in der Amtsführung zu kommen“ (5). Hier ist Pionierarbeit zu leisten, da es viele „Rezeptionsversuche der BWL für die Arbeit in der Kirche“, aber keine „handhabbare, BWL und Theologie miteinander verschränkende Praxistheorie“ gibt (11).

⁶ Vgl. dazu H. Schlegel, *Spiritual Coaching. Führen und Begleiten auf der Basis geistlicher Grundwerte*. Würzburg 2007.

3. Kirche – eine geistliche und eine weltliche Größe

Kirche ist „Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit“ (*Lumen gentium*, art. 1). Ihre wichtigste Sendung ist eine geistliche, nämlich „Keim und Anfang des Reiches Christi und Gottes auf Erden“ (5) zu sein. Dies ist sie gerade dadurch, dass sie „aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst“ (8). „In der Welt“, aber nicht „von der Welt“ – so hat Kirche zu leben und zu handeln. In diesem Spannungsfeld bewegen sich die Anliegen einer spirituellen Leitungskultur. Nochmals: Die Kirche ist zuerst eine geistliche Größe, nämlich mystischer Leib Christi aller Getauften. Insofern sie eine weltliche Institution ist, soll Kirche kompetent und zeitgemäß geführt werden, und zwar auf allen Ebenen: Diözese, Dekanat, Pfarre. So braucht es beides, Spiritualität und Leitungskultur. Dies ist nicht nur eine Frage der persönlichen Perspektive. Christian Rutishauser plädierte jüngst dafür, die Haltung der Kontemplation für die kirchliche Leitungsebene als selbstverständlichen Standard anzusehen: „Eine kontemplative Lebenskultur gehört so grundsätzlich zur Kirche, dass sich gerade ihre Leitung zutiefst davon prägen lassen muss. Der geistlichen Aufmerksamkeit nicht nur als individueller geistlicher Tugend Raum zu geben, sondern sie auf das ganze kirchliche Leben und die Leitung der Kirche auszudehnen, macht das Spezifische des Ansatzes aus, Spiritualität und kirchliche Leitungskultur zu verbinden.“⁷ Das Ziel ist, in vorhandenen kirchlichen Strukturen Leitung so sachgerecht („weltlich“) wie nötig und so „geistlich“ wie möglich auszuüben, um – in beidem! – dem Wirken des Heiligen Geistes Raum zu schaffen. Schon die kirchliche Rechtsstruktur hilft ja einem geordneten und gerechten Gemeinschaftsleben. Kirchliche Führung sollte dort gelingen, wo Spiritualität, Recht und Organisationsentwicklung eine ausgewogene und zugleich dynamische Verbindung eingehen. Aus Verantwortung gegenüber der Sendung der Kirche sowie gegenüber vorhandenen Strukturen und den darin eingebundenen Menschen ist die Vertiefung der Führungskompetenz ein Gebot der Zeit.

4. Führungskompetenz vertiefen

Christliche Glaubensgeschichte hat die spirituelle Dimension von Leiten und Führen im Kontext des kirchlichen Amtes stets bewusst gehalten. Häufig geschah dies unter Zuhilfenahme des Vorbildes vom „Guten Hirten“ (Ez 34,11–

⁷ Ch. Rutishauser, *Aufmerksamkeit, Gehorsam und Freiheit. Für eine spirituelle Leitungskultur in der Kirche*, in: GuL 80/3 (2007), 161–170, hier 164. Sein Vorschlag lautet, Gebet als Impuls zu geistlicher Aufmerksamkeit nicht vorzuschalten, sondern unmittelbar in den Organisations- und Arbeitsprozess einzubauen – die Metz'sche „Unterbrechung“ (*aaO.*, 165).

22; Joh 10,11–22). Wie immer sich die Führungskompetenz der Verantwortungsträger konkret ausgestaltet, sie wird sich der Haltung des „Guten Hirten“ bleibend verpflichtet wissen.

Leitungskompetenz wächst und kirchliche Führung gelingt, wo Macht gut ausgeübt wird. Macht ist ambivalent. Sie birgt die Chance, Gutes zu tun. Macht anzunehmen und deren Ausübung zu kultivieren, ist eine Weise, diese Welt zu bejahren.⁸

Von Führungskompetenz und Leitungskultur – das ist eine Zielformulierung – wird man sprechen dürfen, wo Führungshandeln spirituell verantwortet ist (‚Ich weiß vor Gott und vor den Menschen, in wessen Auftrag ich handle, wer mich sendet und wem ich verantwortlich bin‘). Darauf aufbauend muss die Vorgehensweise personen- und sachgerecht sein. Entscheidungsfindung, Konfliktbewältigung und Leitungsaufgaben sind alltägliche Prozesse. Hier gilt es, den je eigenen spirituellen Hintergrund einzubringen, aber ebenso die Spiritualität der Gemeinschaft.

5. Inhalte einer spirituellen Leitungskultur

Wer Leitungstätigkeit in der Kirche auf geistlichem Hintergrund reflektieren und gestalten will, sieht sich mit einer Reihe von spannungsreichen Inhalten konfrontiert:

- Theologie und Spiritualität des Leitens: Die katholische Kirche verfügt über eine klassische Schultheologie und Spiritualität des Amtes. Hier ist der Konnex von Leitung und Berufsausübung a priori gegeben. Allerdings: Nicht jeder Priester ist in der Lage, eine Pfarre zu leiten. Der Beruf des Pfarrers als Gemeindeleiter erfordert spezifische Kompetenzen, die durch die Berufung zum Priesteramt nicht automatisch mitgegeben sind.⁹ Darüber hinaus gibt es eine breit gefächerte Leitungstätigkeit in diversen kirchlichen Aufgabenfeldern: Bauwesen, Finanzen, Verwaltung, Generalvikariat, Caritas etc. Führungskräfte im kirchlichen Dienst unterstützen den Bischof in besonderer Weise bei der Wahrnehmung seines Hirtendienstes. Bräuchte es dafür nicht auch eine Spiritualität des nicht-amtlichen Leitens?
- Reflexion auf die Prämissen: Individuelles Führen und Leiten geht immer von bestimmten Wertsetzungen aus. Es hat Auswirkungen und Folgen. Welches sind die weltanschaulichen Voraussetzungen, Hintergründe und Grundannahmen des Führungshandelns? Das jeweilige Menschenbild,

⁸ Vgl. St. Kiechle, *Macht ausüben*. Würzburg 2005.

⁹ Vgl. dazu H.W. Gärtner, *Leiten als Beruf* (Anm. 5), 14–15.

Gottesbild, Kirchenbild, Ethik, der Begriff der Arbeit, soziale und ökologische Verantwortung etc. sind der theologischen Reflexion zugänglich. Vor allem: Was ist das umfassendere Woraufhin?

- Leitbilder: Nicht wenige hegen den Vorbehalt, dass neueres kirchliches Management vom kapitalistischen Paradigma inspiriert ist und bleibt. Wenn nicht im klassisch-ökonomischen Sinn, wie sonst soll Leistungs- und Ergebnisorientierung zu ihrem Recht kommen? Was ist neben ökonomischen Kriterien im Blick? Effizienz, Bedürfnisbefriedigung, Abdeckung kurzfristiger pastoraler Dienste? Jedenfalls sind die von Kritikern geäußerten Bedenken ernstzunehmen, dass mit dem neuen Vokabular auch ein neuer Geist einzieht. Hier ist auch Methodenbewusstsein gefragt, bringt doch Interdisziplinarität (BWL, Organisationspsychologie, Wirtschaftsethik etc.) Methodenvielfalt mit sich. Welcher Zugang lässt sich übernehmen oder darf im Hintergrund steuern? „Prüft alles, und behaltet das Gute!“ (1 Thess 5,21).
- Vermittlungsarbeit: Die Welt der modernen Arbeit und die Welt des Glaubens folgen verschiedenen Logiken. Wer baut eine Brücke? Das ist ein Wagnis, denn in die Welt der modernen Arbeit „kommt man nur hinein, wenn man sich existentiell auf die autonomen Sphären der praktischen Vernunft, der waltenden Urteilskraft, des unmittelbar sozialen und ökonomischen Instinkts einlässt.“¹⁰ Spirituelle Leitungskultur lebt in der johanneischen Spannung von „in der Welt, aber nicht von der Welt.“ Sie benennt Verwandtschaften (z.B.: Führungskräfte von BMW „fragen nicht warum, sondern warum nicht“¹¹ – ist diese Haltung nicht dem ignatianischen *magis* verwandt?) und Unvereinbarkeiten. Im Übrigen ist sie überzeugt, dass auch Wirtschaft von der Kirche, von ihrer spirituellen Tradition und ihrer reichen Erfahrung in Sachen Entscheidungsfindung, Management und Organisation etwas lernen kann.
- Standards und Kriterien: Spirituelle Leitungskultur erarbeitet Maßstäbe, die Reflexionen über eigene Verhaltensweisen sowie den eigenen Führungs- und Kommunikationsstil ermöglichen. Dabei behält sie die Heilige Schrift und die Tradition im Auge.¹² In weiterer Folge fragt sie nach Standards für die Ausbildung kirchlicher Mitarbeiter und Führungskräfte.

¹⁰ Vgl. G. Wegner, *Spiritualität, Wirtschaft und Arbeit* (Anm. 4), 8.

¹¹ Vgl. J.C. Eckert, *Dienen statt Herrschen* (Anm. 2), 421.

¹² Vgl. etwa L.S. Fiorelli, *Die Leitung in der salesianischen Tradition*, in: Salesianisch leiten. Der hl. Franz von Sales: 400 Jahre Bischof (1602-2002) – 125 Jahre Kirchenlehrer. Hrsg. von der internationalen Kommission für salesianische Studien der Oblaten des hl. Franz von Sales. Eichstätt 2002, 11–32; St. Kiechle, *Ignatius von Loyola – Meister der Spiritualität*. Freiburg 2001, 150–157; viele Anregungen bietet auch Ders., *Macht ausüben* (Anm. 8).

6. Ein Projekt für kirchliche Führungskräfte in der Erzdiözese Wien

Seit einigen Jahren stellt sich die Erzdiözese Wien der eingangs beschriebenen Herausforderung zu Neustrukturierungen. Die Personalentwicklung der ED Wien begann im August 2007 mit dem Projekt eines zweijährigen Ausbildungsvorganges für Führungskräfte. Es basiert auf den *Leitlinien für Führungskräfte*, ebenfalls vorgelegt von der diözesanen Personalentwicklung (s. Anhang). Die Leitlinien formulieren Standards für das Gelingen kirchlichen Führungshandelns. Als notwendigerweise allgemein gehaltene Prinzipien bedürfen sie konkreter Umsetzung. Zu diesem Schritt will das Curriculum für kirchliche Führungskräfte ermutigen und ansatzweise befähigen. Dieser Prozess rechnet mit der Lernbereitschaft der Teilnehmer und Teilnehmerinnen. Er wird für Priester und Laien gemeinsam durchgeführt, ist doch das Miteinander von Priestern und Laien auf allen Ebenen eine alltägliche Arbeitskonstellation. Das Wissen, dass alles Bemühen um Optimierung konkreter Arbeitsabläufe ganz im Sinne Gottes ist, aber zugleich menschlicher Schwäche unterliegt und darum Fragment bleibt, wird die Haltung der Gelassenheit fördern. Die Arbeit an diesem Projekt lebt vom Vertrauen, dass die Gnade Gottes, des Guten Hirten, das „vollendet“, was der Mensch besten Wissens und Gewissens dennoch nur im „Stückwerk“ zu leisten vermag (vgl. 1 Kor 13,9–10).

7. Das Curriculum und seine Themen

Im Blick auf die konkrete Ausgestaltung des Curriculums geht es im Kern um jene Themen, die in den diözesanen *Leitlinien für Führungskräfte* als wesentlich für kirchliche Führung beschrieben sind. Damit ist der thematische Faden der Ausbildungsmodule geknüpft. Vor und neben den sachimmanenten Inhalten besitzen alle Themen jeweils ein theologisches und spirituelles Eigenprofil, das hier nur angedeutet werden kann.

Meine Person, mein kirchlicher Auftrag, meine Leitungsrolle

Die Heilsgeschichte zeigt: Gott leitet sein Volk, indem er Menschen zu Hilfe nimmt und beauftragt („Du führtest dein Volk wie eine Herde durch die Hand von Mose und Aaron“, Ps 77,21). Wer solcherart in Pflicht genommen wird

¹³ „Omnium divinorum divinissimum est cooperari Deo in salutem animarum“; eine Dionysius Areopagita (um 500) zugeschriebene Sentenz.

(und sich in Pflicht nehmen lässt), ist belastet. Um die Last der Verantwortung anzunehmen, darf das Eine nicht aus dem Blick geraten: „Das göttlichste aller göttlichen Dinge ist, mit Gott zusammen am Heil der Menschen tätig zu sein.“¹³ Im Evangelium der Aussendung benennt Jesus die Richtlinien der Sendung (Lk 10,1ff.par.). Am Beginn einer Leitungstätigkeit ist es wichtig, über deren „Ausstattung“ zu reflektieren: Worin der Auftrag besteht, wodurch Führung legitimiert ist, was „mitzunehmen“ ist (Lk 10,4) und was nicht. Dies ist schon im Ansatz möglichst klar zu fassen. Wer später die eigene Führungsaufgabe wahrnimmt, bejaht damit die eigene Sendung.

Führen mit Zielen

Kirche lebt aus der Sendung des Sohnes durch den Vater. Ob Diözese, Dekanat, Pfarre oder zentrale Dienststelle: Der beständige Rückbezug auf die Sendung Jesu Christi lässt die kleinen Ziele als geforderte „Treue im Kleinen“ (vgl. Mt 25,21.23) ernst nehmen und zugleich das große Ziel nicht aus den Augen verlieren. Möglichst große Klarheit ist dabei ganz im Sinne Jesu: „Was sucht ihr?“ (Joh 1,38) fragt Jesus diejenigen, die sich auf einen Weg begeben. Ziele zu definieren, dafür unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Aufgaben und Zuständigkeiten zu vereinbaren sowie Funktionen und Verantwortlichkeiten zu benennen, dient einem geordneten und effizienten Zusammenwirken. Eine derartige Vorgehensweise entspricht dem Organismus des Leibes Christi (vgl. 1 Kor 12,12–27).

Kommunikation und Teamarbeit

Der Gott des Christentums ist eine *Communio*. Das trinitarische Gottesbild erfordert kommuniales Handeln – auf allen Ebenen. Dementsprechend ist nicht der einzelne Mensch, sondern die Kirche erste Trägerin der Spiritualität und der Sendung. Das hat für kirchliche Führungskräfte zur Folge, dass Handeln in Einheit einem Handeln in Isolation (und sei es noch so perfekt) immer vorzuziehen ist. Demnach ist Zusammenarbeit wichtiger als Arbeit, die *communio* wichtiger als die *actio*. Kommunikation und Teamarbeit als wichtiges Element von Leitung einzuüben hat also nicht primär die Steigerung von Effektivität im Sinn, sondern ist vom Gottesbild und von der Sache des Reiches Gottes, kurz: von christlicher Spiritualität vorgegeben.

Umgang mit Konflikten, Konfliktprävention

Schöpfung und Erlösung gehören zusammen. Allerdings besteht ein Unterschied: Die Schöpfung rief Gott allein ins Leben. Zur Erlösung und Vervollendung der Welt wollte und will Gott jedoch das Mittun des Menschen. Der feste Wille Gottes, den Menschen in sein Werk einzubinden, hatte Widerstände und Konflikte zur Folge, von denen Gott und Mensch gleichermaßen betroffen waren – und sind. Faktum ist: Die Heilsgeschichte ist voll von Konflikten. Die Kirche will zwar die Familie Gottes sein, doch begleitet Streit und Konflikt permanent ihren irdischen Weg. Die *Communio* ist eine *Communio* im Fragment. Dieser unleugbaren Tatsache will sich der Themenbereich *Konflikt und Konfliktprävention* stellen, und zwar realistisch und gläubig zugleich.

Veränderungsprozesse, Evaluation

Seit Abraham (vgl. Gen 12,1–5) lebt Kirche von Aufbruch und Nachfolge. Gott ruft den Menschen auf vielfältige Weise. Gottes Ruf kann in Umständen enthalten sein, die zum Handeln und zur Richtungsänderung herausfordern. Aufmerksamkeit für die Zeichen der Zeit (vgl. Lk 12,54–57) kann Veränderungen notwendig machen. Veränderungen sind riskant, aber auch chancenreich. Entscheidungen sind zu treffen: vor und mit Gott, allein und in Gemeinschaft, personen- und sachgerecht.

Der spezifisch geistliche Auftrag der Kirche bringt es mit sich, dass vieles an der geleisteten Arbeit nicht sichtbar und nur bedingt messbar ist. Manches lässt sich sehr wohl erfassen. Beim Evaluieren ist das Machbare und das Nicht-Machbare nicht gegeneinander aufzurechnen, sondern auf fruchtbare Weise auszuwiegen. Hier besteht die „geistliche Kunst“ darin, zwei Pole in Spannung zu belassen: Gottes ganz eigener Maßstab zum einen („Meine Gedanken sind nicht eure Gedanken“, Jes 55,8; „Was die Menschen für großartig halten, das ist in den Augen Gottes ein Greuel“, Lk 16,15) und ein hohes Maß an sachimmanenter Professionalität zum anderen. Das Ergebnis wird immer beides zu Tage fördern: Gelungenes *und* Versäumtes, Macht *und* Ohnmacht, „Schon“ *und* „Noch-Nicht.“ Beides ist wahr: Es gibt gelungenes Zusammenarbeiten auf Erden, aber der Himmel (die *Communio* schlechthin) ist noch nicht vollendet. Auch hier hat Gott das letzte Wort. Deshalb ermutigt Paulus: „Richtet also nicht vor der Zeit; wartet, bis der Herr kommt, der das im Dunkeln Verborgene ans Licht bringen und die Absichten der Herzen aufdecken wird. Dann wird jeder sein Lob von Gott erhalten.“ (1 Kor 4,5).

Anhang: Leitlinien für Führungskräfte der Erzdiözese Wien*

Präambel

Die folgenden Leitlinien orientieren sich am Vorbild des „Guten Hirten“, wie es die Heilige Schrift (vgl. Ez 34,11–22; Joh 10,11–22) und die geistliche Tradition der Kirche vor Augen stellt.

Wo sich die leitende Tätigkeit der Führungskräfte von der Haltung des *Pastor Bonus* inspirieren lässt, beinhaltet sie die ganzheitliche Sorge um die Mitarbeiter/innen („für sie sorgen, wie es recht ist“, Ez 34,16). Gegründet in der Haltung der Hingabe an Gott und seine Sache („Der gute Hirt gibt sein Leben hin für die Schafe“, vgl. Joh 10,11) ist sie um umfassendes Verstehen der Mitarbeiter/innen bemüht („Ich kenne die Meinen“, vgl. Joh 10,14). Leitungstätigkeit benötigt die Gabe der maßvollen Unterscheidung (*discretio*), um personen- und sachgerecht handeln zu können und dabei die richtige Mitte nicht aus den Augen zu verlieren:

Wer für eine Gemeinschaft Verantwortung übernimmt, hat „in den Befehlen vorausschauend und besonnen [zu sein]. Bei geistlichen wie bei weltlichen Aufträgen unterscheide er genau und halte Maß. Er denke an die maßvolle Unterscheidung des heiligen Jakob, der sprach: ‚Wenn ich meine Herden unterwegs überanstrengte, werden alle an einem Tag zugrundegehen‘ (vgl. Gen 33,13). So halte er in allem Maß, damit die Starken finden, wonach sie verlangen, und die Schwachen nicht davonlaufen“ (Benediktusregel 64,17–19).

In diesem Sinn unterstützen die Führungskräfte der ED Wien (Dechanten, Pfarrer, Dienststellenleiter etc.) in besonderer Weise den Bischof bei der Wahrnehmung seines Hirtendienstes. Für die konkrete Ausgestaltung ihrer Führungsarbeit bietet das Leitbild für die Erzdiözese Wien „Miteinander und Füreinander. Weil einander von Gott anvertraut“ vom 1. Oktober 1999 bereits Anhaltspunkte.

Die folgenden Leitlinien entsprechen dem Wunsch des Bischofs nach gelingendem Führungshandeln. Sie zielen darauf, Verbindlichkeit im Miteinander und Klarheit hinsichtlich Zuständigkeit und Delegation zu schaffen. Sie haben primär die Sendung der Kirche im Blick und dienen der Erreichung guter Arbeitsergebnisse sowie eines wertschätzenden, fördernden Umgangs mit Mitarbeiter/innen.

* Die als Anhang abgedruckten „Leitlinien für Führungskräfte der Erzdiözese Wien“ sind das Ergebnis eines umfangreichen Gesprächsvorganges, an dem – unter der Leitung des Generalvikars – eine Projektgruppe, viele diözesane MitarbeiterInnen und maßgeblich die Personalentwicklung beteiligt waren. Für die redaktionelle Endfassung zeichnen P. Roschger (Personalentwicklung der ED Wien) und C. Benke verantwortlich. Für die Genehmigung des Abdrucks dankt die Redaktion dem Ordinariat der ED Wien. Medieninhaber, Hrsg. und Verleger: Erzbischöfliches Ordinariat, A-1010 Wien, Wollzeile 2; www.stephanscom.at.

Führungsaufgaben wahrnehmen

Führungskräfte der Kirche wissen um deren geistlichen Auftrag. Sie kennen die seelsorgliche Verantwortung ebenso wie ihre Leitungsaufgabe als Vorgesetzte und können beides voneinander unterscheiden.

„Fehlt es an Führung, kommt ein Volk zu Fall. Rettung ist dort, wo viele Ratgeber sind.“ (Spr 11,14)

- Für Priester, Ordensangehörige, Diakone und Laien gelten die gleichen Erfordernisse in Bezug auf die Ausübung ihrer Führungsaufgabe.
- Führungskräfte nehmen ihre Funktion und Aufgaben gezielt wahr – gegenüber den Mitarbeiter/innen und in Bezug auf ihre Vorgesetzten. Sie arbeiten an der Weiterentwicklung ihrer Aufgaben und ihrer Persönlichkeit.
- Führungskräfte vereinbaren Zuständigkeiten und Aufgaben mit ihren Mitarbeiter/innen. Dabei ist ihr Interesse größtmögliche Klarheit.
- Führungskräfte unterstützen Mitarbeiter/innen bei der Erfüllung der vereinbarten Aufgaben und reflektieren deren Umsetzungen, z.B. im Mitarbeiter/innen-Gespräch: „Wir schaffen für unsere Mitarbeiter/innen jene eigenständigen Gestaltungsräume, die sie für die Erreichung der Ziele benötigen“ (Leitbild 16).
- Führungskräfte schaffen für ihre Mitarbeiter/innen die zum Erreichen der Ziele erforderlichen Rahmenbedingungen. Ebenso fordern sie diese von ihren Vorgesetzten ein.
- Führungskräfte kennen die diözesanen Ordnungen und Abläufe und beachten sie.

Kompetenzen und Zuständigkeiten klären

Das Bemühen um Klarheit und Eindeutigkeit schafft ein Klima des Vertrauens und der Offenheit.

„Wenn leblose Musikinstrumente, eine Flöte oder eine Harfe, nicht deutlich unterschiedene Töne hervorbringen, wie soll man dann erkennen, was auf der Flöte oder auf der Harfe gespielt wird?“ (1 Kor 14,7)

- Führungskräfte handeln transparent nach geltenden Regelungen (z.B. Einhalten des Dienstweges, Betriebsvereinbarung, Führen des Mitarbeiter/innengesprächs).
- Führungskräfte sorgen in ihrem Verantwortungsbereich für eindeutige Abläufe und Zuständigkeiten. Desgleichen dürfen sie im Hinblick auf ihre eigenen Vorgesetzten mit entsprechenden Standards rechnen.
- Führungskräfte delegieren mit klar umschriebenen Aufgaben und Entscheidungsspielräumen im Sinne von Subsidiarität.

Feedback geben und Konflikte regeln

„Wir geben einander regelmäßig Rückmeldungen über unsere Arbeit ... Wir erkennen Fehler und Probleme auch als Chance zur Weiterentwicklung“ (Leitbild 15.16). In diesem Sinn entwickeln Führungskräfte eine Kultur der Rückmeldung und Anerkennung.

„Jeder soll mich nur nach dem beurteilen, was er an mir sieht oder aus meinem Mund hört.“ (2 Kor 12,6)

- Führungskräfte drücken gegenüber ihren Mitarbeiter/innen qualifiziert Lob und Kritik aus.
- Führungskräfte fordern aktiv Rückmeldungen von ihren Mitarbeiter/innen ein und gehen mit Lob und Kritik konstruktiv um.
- Führungskräfte sprechen eventuell auftretende Probleme und Konflikte zeitnah und konkret an. Nach Möglichkeit lösen sie Konflikte gemeinsam mit den Beteiligten. Im Falle einer Intervention beim eigenen Vorgesetzten werden die Mitarbeiter/innen davon in Kenntnis gesetzt.
- Führungskräfte sprechen Dank und Anerkennung als Zeichen der Wertschätzung ihrer Mitarbeiter/innen öffentlich aus.

Information organisieren und Kommunikation kultivieren

„Wir arbeiten an Kommunikationsstrukturen und -abläufen, die es ermöglichen, wichtige Entscheidungen nachzuvollziehen“ (Leitbild 15). Information und Kommunikation erlaubt es den Führungskräften über diözesane Entwicklungen kompetent Auskunft zu geben, wichtige Entscheidungen nachzuvollziehen und dadurch die Mitarbeiter/innen sicher zu führen.

„Wo es an Beratung fehlt, da scheitern die Pläne, wo viele Ratgeber sind, gibt es Erfolg.“ (Spr 15,22)

- Führungskräfte geben ihren Mitarbeiter/innen die für deren Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen weiter. Die Führungskräfte wiederum melden wichtige Erkenntnisse an ihre Vorgesetzten zurück.
- Gute Kommunikation gewährleistet koordinierte Arbeit. Führungskräfte schaffen in ihrem Zuständigkeitsbereich die nötigen Kommunikationsstrukturen und tragen dazu bei, dass die Kultur des Leitbildes in ihrem Bereich lebendig bleibt.
- Führungskräfte nutzen für ihre Entscheidungsfindung den Rat ihrer Mitarbeiter/innen.

Veränderungen nützen

Die Gegebenheiten in Gesellschaft und Arbeitswelt unterliegen heute raschem Wandel. Diese Situation macht Veränderungen notwendig und bietet die Chance, Neuorientierungen vorzunehmen.

„Mit meinem Gott überspringe ich Mauern.“ (Ps 18,30)

- Führungskräfte erkennen, benennen und kommunizieren Veränderungen, um Neugestaltungsprozesse gezielt nutzen zu können.
- Führungskräfte machen Umgestaltungen transparent. Sie sorgen für Risikoanalyse, Abschluss und Auswertung. So ist es möglich, dass Mitarbeiter/innen Veränderungen mitvollziehen und durch Beteiligung mittragen.
- Führungskräfte fördern das Mitdenken ihrer Mitarbeiter/innen und ermutigen zu neuen Ideen.
- Führungskräfte nehmen Ängste, Bedenken und Einwände ernst und lassen diese in die Entscheidungsprozesse einfließen.
- Führungskräfte schaffen Rahmenbedingungen (z.B. durch Gespräche im Hinblick auf Zukunftsplanung und auf neue Perspektiven), damit ihre Mitarbeiter/innen Veränderungen für ihre berufliche Entwicklung als Chance sehen. In gleicher Weise tragen Führungskräfte auch für ihre eigene Entwicklung Verantwortung.
- Führungskräfte fördern die berufliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter/innen und bilden sich selbst laufend für ihre Führungsaufgabe weiter.

Den gemeinsamen Weg mittragen

Die Bereitschaft, „miteinander den gemeinsamen Weg des Glaubens und der Sendung“¹ mitzutragen, ist unerlässlicher Bestandteil des Profils einer Führungskraft. „Durch Christus wird der ganze Leib zusammengefügt und gefestigt in jedem einzelnen Gelenk. Jedes trägt mit der Kraft, die ihm zugemessen ist. So wächst der Leib und wird in Liebe aufgebaut.“ (Eph 4,16)

- Der Beitrag, den Führungskräfte durch kompetente Arbeit in ihrem Verantwortungsbereich leisten, sollte in einer „Wechselbeziehung wie ein Kreislauf“² zu den Entscheidungen stehen, die der Bischof in persönlicher Verantwortung zum Wohl seiner Diözese zu treffen hat.
- Zum einen ist es für Führungskräfte wichtig zu wissen, welche Vorgaben von seiten der Diözesanleitung mittel- und längerfristig zu beachten sind. Zum anderen sind Führungskräfte aufgefordert, durch Rückmeldungen an die Diözesanleitung an der Ausrichtung mitzuwirken.

¹ Johannes Paul II., *Pastores Gregis* 44.

² Johannes Paul II., *Pastores Gregis* 10; vgl. Direktorium f.d. Hirtendienst d. Bischöfe Nr. 66.

- Führungskräfte benötigen darum neben Rechtschaffenheit, Sachkompetenz und Loyalität auch selbstkritische Arbeit an der eigenen Führungsautorität, damit diese „nicht als etwas Unpersönliches und Bürokratisches verstanden“³, sondern nach dem Vorbild des Guten Hirten gestaltet wird.
- Durch dieses Zusammenwirken zwischen dem Bischof und den Führungskräften in deren Teilbereichen sollte Jesus, dem Guten Hirten und dem höchsten Vorbild, auf bestmögliche Weise Ausdruck verliehen werden⁴ und die Liebe Christi immer deutlicher zum Vorschein kommen.⁵

³ Johannes Paul II., *Pastores Gregis* 43.

⁴ Vgl. Johannes Paul II., *Pastores Gregis* 43.

⁵ Vgl. Direktorium f.d. Hirtendienst d. Bischöfe Nr. 49.