

Markus Warode / Mareike Gerundt

## Führungskräfte profitieren von Franziskus von Assisi

Charakteristika einer franziskanisch geprägten Führung

Mit ihrer 800-jährigen Geschichte ist die franziskanische Ordensgemeinschaft eine der ältesten Organisationen der Welt. Eine Blütezeit mit enormem Wachstum und rascher Ausbreitung, Spaltungen und Vereinigungen prägen ihre Historie. Doch heute sterben die Orden aus und Fusionsprozesse sowie Neustrukturierungen bestimmen die Gegenwart des klösterlichen Lebens in Deutschland und Westeuropa. Die aktuellen Veränderungsprozesse innerhalb der Orden, einhergehend mit Überalterung und Nachwuchsmangel, erhöhen den Druck nach alternativen Lösungsstrategien zu suchen. Neben immer komplexer werdenden Verwaltungs- und Leitungsaufgaben müssen Alltagsarbeiten des klösterlichen Lebens und ständig steigende Anforderungen in der Caritas und Seelsorge von immer weniger Ordensangehörigen bewältigt werden. Gleichzeitig ist nicht zu erwarten, dass genügend Neuzugänge und junge Ordensmitglieder verfügbar sind, um die bisher abgedeckten Bereiche des Gesundheits-, Sozial- oder Bildungswesens zukünftig besetzen zu können. Das trifft insbesondere auf die Leitungsaufgaben innerhalb der Ordensprovinzen und Aufgaben in den ordensgeführten Einrichtungen zu.

### Ausgliederung von Ordenseinrichtungen

Daher sehen sich immer mehr Gemeinschaften dazu veranlasst, Häuser zu schließen, Standorte aufzugeben, die eigenen Werke in Stiftungen zu überführen und einst selbst verrichtete Aufgaben in die Hände weltlichen Personals zu legen. Die strukturelle Ausgliederung (Outsourcing) von Ordenseinrichtungen betreiben insbesondere ehemalige Krankenpflegeorden.

In die Verantwortung der einzelnen Geschäftsbereiche treten nun weltliche und auch anderskonfessionelle Handlungsträger. Durch die Beschäftigung externer Mitarbeiter droht allerdings das genuin christlich-franziskanische Profil zu wanken. Daraus ergibt sich folgendes Spannungsfeld: Zum einen stellt sich die Frage inwieweit die Orden weiterhin ihre Aufgaben in den Einrichtungen wahrnehmen wollen und können. Zum anderen liegt in Zeiten eines immer enger werdenden Arbeitsmarktes die Herausforderung darin, weltliche Mitarbeiter zu finden die sowohl fachlich qualifiziert als auch „franziskanisch motiviert“ sind.



## Anforderungen an weltliche Mitarbeiter identifizieren

Damit möglichst viel vom franziskanischen Ordenscharisma an die weltlichen Führungskräfte und Mitarbeiter weitergegeben und erhalten werden kann, sind die Orden herausgefordert den Kern ihres „Geistes“ transparent und verstehbar zu machen. Denn nur wenn es gelingt, Menschen zu finden, die sich mit ihrem Arbeitgeber und dessen franziskanischem Leitbild identifizieren, kann in ihren Handlungen und Haltungen der Wesenskern der franziskanischen Tradition zum Ausdruck kommen. Daher muss es ein erklärtes Ziel sein, die Ordensspiritualität auch zukünftig in den Einrichtungen sichtbar zu machen und als wichtigen Leistungsfaktor zu erhalten. Wie aber lässt sich das Potenzial franziskanischer Ordenstradition für das weltliche Personal, Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen, aufbereiten und in die organisationale Praxis transferieren? Vor diesem Hintergrund zielt der vorliegende Beitrag darauf ab, den Wesenskern franziskanischer Geistigkeit zu formulieren und in die Diskussion zu aktuellen Fragen der Mitarbeiterführung und Organisationsentwicklung zu stellen. Dazu werden im Folgenden *acht Charakteristika franziskanischer Führung* dargestellt, die theoretische und praxisorientierte Inhalte in einen Dialog bringen.

Der Bedeutungsgehalt der Charakteristika wird dabei sowohl aus franziskanischer Perspektive als auch in ihrer Relevanz für das Führungshandeln beschrieben. Dadurch wird der aktuelle Bezug der theologischen und traditionell ordensspezifischen Inhalte auf das

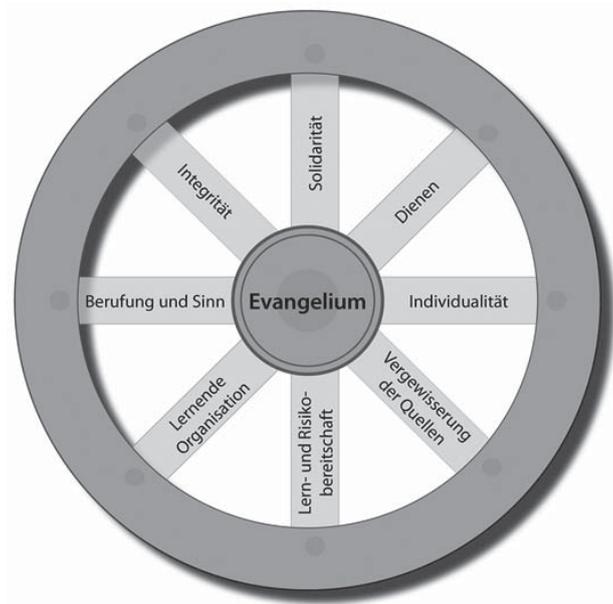
heutige Führungshandeln bezogen. Ziel ist es, konkrete Ansatzpunkte für einen Transfer franziskanischer Traditionen in heutiges Führungshandeln zu gewinnen. Der Fokus liegt hier vordergründig auf der Haltung eines Menschen. Deshalb geht es um alternative Denkweisen und Handlungsoptionen für Führungskräfte, die eine reflektierte Haltung als Grundlage ihrer Handlungen einsetzen möchten und weniger um ein technisch leicht zu erlernendes Konzept.

Das nebenstehend abgebildete Rad fasst in seinen Speichen die zentralen Charakteristika zusammen, die nun im Einzelnen vorgestellt werden. Im Zentrum des Rads steht dabei das Evangelium, das die Grundorientierung für die Kirche aber auch die franziskanische Ordensgemeinschaft ist.

## Solidarität

In den heutigen gesellschaftlichen Diskussionen wird verstärkt nach Solidarität gerufen, wenn soziale oder wirtschaftliche Unterschiede offenbar sind. Für den geschäftlichen Kontext liegt dabei die Kernaufgabe in einer gelebten Verantwortung für Mitarbeiter, deren Familien, Umwelt und Gesellschaft. Die franziskanische Tradition liefert einen Impuls für eine gemeinschaftliche Kultur, in der die unterschiedlichen Potenziale im Sinne einer gemeinschaftlichen Zusammenarbeit berücksichtigt werden.

Denn Solidarität ist in der franziskanischen Tradition stark von der Hinwendung zum einzelnen Menschen geprägt und findet seinen Ausdruck im konkreten praktischen Handeln. Die Fähigkeit der Empathie und stärker noch die des Mit-Leidens (lat. *compassio*) ist zentral.



Acht Charakteristika franziskanischer Führung

Plastisch wird dieses Verständnis darin, sich allen Menschen, insbesondere aber den Armen und Ausgegrenzten, zuzuwenden. Der Ordensgründer Franziskus hat den sozialen Standortwechsel mit seiner neuen Lebensausrichtung in aller Konsequenz vollzogen: er begibt sich mit den Menschen am Rand auf Augenhöhe (vgl. Gef 11). Deutlich wird darin die menschliche Verbundenheit bzw. Unterstützung schwacher, entmachteter oder mittelloser Menschen sowie der Aspekt der Verantwortung. In diesem Zusammenhang bekommt das Thema Führung eine entscheidende Bedeutung zugeschrieben.

### Dienen

Die unkonventionellen Elemente, die die franziskanische Spiritualität bestimmen, sind die Haltung der Demut sowie das dienende Amtsverständnis und der Verzicht auf Herrschaft und Macht. Die

„damaligen Führungskräfte“ trugen den Titel Minister (lat. Diener) oder Guardian (lat. Beschützer). Empathie, Bescheidenheit, Achtsamkeit, Zuwendung und Wertschätzung sind noch immer prägend für einen franziskanischen Führungsstil. Führungskräfte sollen stets eine offene Tür anbieten und einen offenen Umgangsstil ermöglichen (NbR 6,2), sodass Vertrauen wachsen kann. Die Aufgabe der Verantwortlichen besteht darin, genau hinzuhören und auf die Bedürfnisse der anderen so zu achten, wie auf die eigenen. Dienende Führung bedeutet, die Leistung und Entwicklung der Mitarbeiter zu unterstützen und sie zu selbstverantwortlichem Arbeiten zu führen, indem man ihnen ermöglicht, persönlich zu wachsen und eigenverantwortlich zu agieren. Dass Führen auch Dienen bedeutet, heißt nicht, zurückhaltend zu sein und es jedem Recht zu machen. Es heißt vielmehr die Führungsaufgabe men-

schen- und auch sachorientiert wahrzunehmen. Dabei ist eine sachlich begründete Kritik mit dem Fokus auf Entwicklung von Mitarbeitern und Prozessen elementarer Teil dienender Führungsarbeit. Nach franziskanischem Verständnis steht Führung im Dienst der Gemeinschaft. Daraus resultiert die Pflicht, Entscheidungen zum Wohl der Gemeinschaft zu treffen, auch wenn diese unangenehm sind.

Die Grundhaltungen der Demut und des Dienstes sind zudem keine Führungsmethodik, die eins zu eins auf Führungssituationen in heutigen Organisationen zu übertragen wären. Der Ansatzpunkt einer dienenden Führung liegt darin, sich ihre Inhalte im Kontext persönlicher Kompetenzen, Erfahrungen und Denkmuster bewusst zu machen und vor dem Hintergrund spezifischer Situationen zu reflektieren. Die dienende Führung fängt immer bei der Führungskraft selbst an und setzt ein reflektiertes Führungsverständnis voraus: „sind meine Mitarbeiter für mich da oder ich für sie?“

### **Individualität**

Die wachsende Individualisierung ist eine neue Herausforderung für alle Organisationen unserer Zeit. Durch u.a. höhere formale Bildung und eine ausgeprägte Balance zwischen persönlichen und gemeinschaftlichen Bedürfnissen, sind Organisationen gefordert, gerade die persönlichen Interessen ihrer Mitglieder zu berücksichtigen.

Nach franziskanischem Vorbild ist diese Hinwendung zum Individuum maßgeblich. Die Einzigartigkeit, die besonderen Talente und Potenziale des Einzelnen, werden wahrgenommen und eine Be-

**Markus Warode**



Markus Warode hat Sozial- und Arbeitswissenschaft an der Ruhr-Universität in Bochum studiert und ist seit 2008 Geschäftsführer des Institut für Kirche, Management und Spiritualität (IKMS) der Philosophisch-Theologischen Hochschule Münster. Zudem ist er freier Berater und Trainer im Bereich Werteorientierter Personalentwicklung und wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungszentrum für Personalentwicklung im Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum.

ziehung, die stets unabhängig von hierarchischen Funktionen auf Augenhöhe stattfinden soll, in den Mittelpunkt gestellt. Keiner soll mehr als der andere sein (Gleicher unter Gleichen). Grundlage dafür ist das biblische Zeugnis, wonach der Mensch Geschöpf und Ebenbild Gottes ist. Insofern ist ein respektvoller und achtsamer Umgang miteinander prägend für die christliche und franziskanische Tradition.

### **Vergewisserung der Quellen**

Im heutigen Arbeitskontext ist immer wieder von Abschalten und der Distanz zum Beruf die Rede. Angesichts der Dynamik und Komplexität im Arbeitskontext und dem Anspruch Beruf- und

**Mareike Gerundt**



Mareike Gerundt hat Katholische Theologie an der Philosophisch-Theologischen Hochschule Münster studiert sowie den Masterstudiengang „Organisationsmanagement und Spiritualität“ im Institut für Kirche, Management und Spiritualität (IKMS) absolviert. Seit Oktober 2008 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am IKMS.

Privatleben zu vereinbaren, gilt es die eigenen Potenziale und Ressourcen (Work-Life-Balance) zu stärken. Es geht vor allem um das bewusste Wahrnehmen der persönlichen Identität und Quellen sowie der Reflexion persönlicher Ziele und Erwartungen. Daran geknüpft sind Verfahren des Zeitmanagements, der Priorisierung und Posteriorisierung von Handlungen und Abläufen, der Zielüberprüfung, und letztlich die Sorge um die eigene Leistungsfähigkeit und Gesundheit. Reflexion, Rückzug oder bewusste Auszeiten können lohnende Ansatzpunkte sein, um den Umgang mit Belastungen und Anforderungen zu optimieren.

Franziskus hat sich zur Regeneration und Reflexion des eigenen Selbst regelmäßig in die Einsamkeit und Stille zurückgezogen, sich Zeit für Gott und sein Innerstes genommen (1 C 6). Im Gebet und der Andacht, findet er seine wahre

Identität vor Gott und den Menschen. Es geht um die Vergewisserung und Intensivierung der Gottesbeziehung. Ein persönlicher Rückzug dient nicht zuletzt der Förderung der eigenen spirituellen Hygiene, der Vergewisserung der Lebensausrichtung und dem Anspruch der Gefolgschaft eine verlässliche Orientierung zu sein. Dass die Einkehr eine wichtige Hilfestellung ist, zeigt die Tatsache, dass Franziskus mit der Regel (REins) Rahmenbedingungen für seine Mitbrüder schafft. Damit sich die Brüder auf ihr Gebetsleben konzentrieren können, stellt er ihnen zwei fürsorgliche Brüder zur Seite, um mit der leiblichen Versorgung den notwendigen Rahmen der Einkehr zu sichern.

## Lern- und Risikobereitschaft

Die Devise „am liebsten lernen wir aus Fehlern und am billigsten aus den Fehlern von anderen“ macht darauf aufmerksam, dass Fehler und Erfahrungen grundlegender Bestandteil jeglicher Organisationsentwicklung sind. Maßnahmen und Konzepte zur Fehler-Lernkultur erfreuen sich immer mehr an Beliebtheit. Der Grundsatz liegt darin, Fehler als Chance für Lernerfolg und Entwicklung zu betrachten und Mitarbeiter zu motivieren alternative Wege auszuprobieren bzw. Risiken einzugehen. Voraussetzung dafür ist allerdings eine Organisations- und Führungskultur, in der Fehler gemacht und gemeinsam reflektiert werden dürfen.

In der brüderlichen franziskanischen Kultur ist die Akzeptanz von Fehlern wesentlicher Bestandteil. Franziskus rät seinen Mitbrüdern, Fehlverhalten, Schwächen und Entwicklungspotenziale offen anzusprechen (NbR 20,3). Da-

her appelliert Franziskus an seine Mitbrüder ehrlich miteinander umzugehen, für einander da zu sein, einander ein ‚Versagen‘ einzugestehen und sich barmherzig und verzeihend zu begegnen (Min 9). Vorausgesetzt ist die Bereitschaft an sich zu arbeiten und der Mut neue Wege zu gehen, sich auf Unbekanntes einzulassen und dabei Risiken und Konflikte nicht zu scheuen. Die Haltung, sich nicht über Andere zu stellen, sondern diese in ihrer Entwicklung zu unterstützen, ist wesentlicher Bestandteil franziskanisch inspirierter Führung.

### Lernende Organisation

Mit der lernenden Organisation wird in der Organisationsentwicklung eine anpassungsfähige, auf äußere und innere Reize reagierende Organisation bezeichnet, die die kontinuierliche, ganzheitliche und integrative Entwicklung ihrer Mitglieder und Strukturen impliziert. Dadurch wird gewährleistet, auf veränderte Rahmenbedingungen rasch reagieren und Einfluss nehmen zu können. Die damit verbundene Beweglichkeit ist, sofern man sein eigenes Profil deutlich vor Augen hat, ein klarer Wettbewerbsvorteil.

Mit dem Leitspruch „die Welt ist unser Kloster“, lässt sich die Dynamik in den „lernenden“ franziskanischen Organisationen gut beschreiben. Die Brüder sind nicht an bestimmte Orte und nicht an die Klausur gebunden: Die Idee, innerlich und äußerlich beweglich zu bleiben, sich nichts anzueignen und neue Herausforderungen anzunehmen ist prägend. Auch die Ordensämter sind Ämter auf Zeit, sodass ein Bruder, der eine Leitungsposition innehat nach Ab-

lauf einer festgelegten Frist, vom Führenden zum Geführten wird. Die Bereitschaft und Kultur zur ständigen Überprüfung und Anpassung der Gesamtheit aller Organisationsprozesse ist hier fokussiert. Dazu ist die gleichgewichtige Berücksichtigung von personalen und strukturellen Zielen grundlegend. Hier wird deutlich, dass die Entwicklung einer Gemeinschaft stets im Zusammenspiel von den in ihr tätigen Menschen und der Organisation – auf Basis einer transparenten Identität und Zielperspektive – zu erfolgen hat.

### Berufung und Sinn

Die Fragen: „Was ist meine Berufung?“ oder „Was verleiht meiner Tätigkeit Sinn?“ gewinnen zunehmend an Bedeutung, wenn es um Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit oder Identifikation mit dem Arbeitsbereich geht. Insbesondere die Generation Y (Why? – alles wird grundsätzlich in Frage gestellt) zeigt, dass Leistung und die Bereitschaft in einer Organisation zu arbeiten, nicht mehr nur über finanzielle oder karrieristische Anreize definiert werden. Die Sinnhaftigkeit und die Identifikation mit Werten, Zielen und Menschen einer Organisation werden bedeutsamer. Grundlage dafür ist die Auseinandersetzung mit persönlichen Werten und Zielen.

Im Sinne franziskanischer Tradition ist im Besonderen der Reflexions- und Suchprozess von Franziskus selbst prägend. Der wohlhabende Kaufmannssohn erkennt, dass sein Lebenssinn nicht länger an materielle Güter oder eine Karriere als Ritter gekoppelt ist. Nach seinem Schlüsselerlebnis (die Begegnung mit dem Aussätzigen) richtet

er sein Leben neu aus. Das Evangelium dient ihm als entscheidender Wertekompass in der Nachfolge Jesu. Er findet seine Berufung und richtet sein gesamtes Leben an dieser neuen Sinnmitte aus. Die Grundlage franziskanischer Führung beginnt mit einer Antwort zur Frage nach der persönlichen Berufung, die konsequent die Basis für jegliche Handlungen und Anpassungen bildet.

## Integrität

Jeder Führende hat Vorbildcharakter, denn Führung bedeutet Menschen eine Orientierung zu geben, Visionen zu entwickeln und sich gleichermaßen für die Mitarbeiter und Organisation aus Überzeugung einzusetzen. Persönlich reflektierte Werte und Prinzipien konsequent im eigenen Führungshandeln umzusetzen, baut zudem eine echte Vertrauensbeziehung zwischen interagierenden Menschen auf. Gerade in Zeiten von komplexen und schnelllebigen Prozessen, die mit Unsicherheiten und Risiken behaftet sind, bildet die Integrität als feste Orientierungsgröße eine zentrale Qualität der Führungskraft.

Die franziskanische Spiritualität setzt auf das tätige Vorbild (NbR 4,4f.). Eine möglichst weitgehende Übereinstimmung zwischen den eigenen Idealen und Werten und der tatsächlichen Lebenspraxis sind dabei immens wichtig. So fordert bereits der Ordensgründer Franziskus in seinen Schriften (Erm 3; 7) immer wieder die Echtheit des Verhaltens ein. Als elementarste Eigenschaft persönlicher Integrität ist die Selbsttreue zu nennen. Denn Franziskus selbst lebt keine Halbheiten, bleibt sich trotz Widrigkeiten treu und handelt nach festen Werten. Ihn kennzeichnet

das Einstehen für die tief in seiner Person verankerten Ideale durch Beherztheit und ein hohes Maß an Konsequenz. Bezogen auf seine Lebensweise in Armut und Demut wird deren radikale Umsetzung deutlich, die durch die Handlungsfragen „Woran mache ich mich fest?“, „Wovon mache ich mich aber auch unabhängig?“ oder „Was kann ich los- bzw. hinter mir lassen?“ flankiert wird.

## Autoreninfo

Kontaktinformationen zu den Autoren finden Sie in der Druckausgabe

## Conclusio

Eine franziskanische Führungskultur, die heute Grundlage für weltliche Mitarbeiter in franziskanischen Einrichtungen sein kann, setzt an der Haltung eines Menschen an. Franziskus ist ein Vorbild, wenn es darum geht, sich über sein persönliches Wertegerüst bewusst zu werden und nach diesem konsequent zu leben. Daher ist mit den acht Charakteristika franziskanischer Führung ein Versuch unternommen worden, Eckpunkte eines franziskanischen Profils im Kontext moderner Organisationen, zu diskutieren und darüber Impul-

se für Führung und Handeln im beruflichen Kontext heute zu geben. Neben Werten, die an der Person selbst ansetzen, ist es wichtig, die organisationalen Rahmenbedingungen einzubeziehen, da sich Leistungsfähigkeit immer über das Zusammenspiel zwischen Person und Organisation definiert. Die im Beitrag skizzierten Inhalte sind zudem Basis für ein integratives Personal- und Organisationsentwicklungs-

programm für potentielle weltliche Mitarbeiter in franziskanischen Einrichtungen und für Organisationen im Allgemeinen. Die Strategie sollte darin liegen, weltliche Mitarbeiter mit dem franziskanischen Geist in Berührung zu bringen und kontinuierlich in den Ordensidealen und Werten zu schulen. So kann ermöglicht werden, den franziskanischen Geist in einst ordensgeführten Einrichtungen lebendig zu halten.

»Die Haltung,  
sich nicht über Andere zu stellen,  
sondern diese in ihrer Entwicklung  
zu unterstützen,  
ist wesentlicher Bestandteil  
franziskanisch inspirierter Führung.«