

„Franziskanische Werte“ – Inspiration und Interpretation

Was Leitungsverantwortliche vom heiligen Franz von Assisi lernen können.

Wie können franziskanisch-christliche Werte und moderne Personalführungskonzepte in einen Dialog gebracht werden? Das Institut für Kirche, Management und Spiritualität Münster forscht und lehrt zu diesem Thema. Markus Warode und Mareike Gerundt stellen in ihrem Beitrag die Frage, welche Impulse der Ordensgründer Franziskus für die Personalarbeit in franziskanischen Einrichtungen heute liefern kann.

Herausforderungen für franziskanische Einrichtungen Personalführung und strategisches Management in franziskanischen Ordensgemeinschaften? Geht das? Aber ja! Die fortschreitende Säkularisierung und Individualisierung sowie der Nachwuchsmangel und die nachhaltige Veränderung der Altersstruktur zwingen die Orden zu einschneidenden Entscheidungen. In Folge der Überalterung gibt es nicht genügend Ordensmitglieder, die Aufgaben in den Klöstern und Einrichtungen bzw. notwendige Leitungsaufgaben innerhalb des Ordens übernehmen können. Dazu verschärfen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen den Handlungsdruck der einzelnen Ordensgemeinschaften:

Klosterschließungen, Aufgabe von Werken und Fusionsprozesse bestimmen heute das Bild zahlreicher Orden. Betroffen ist dabei nicht allein die Zukunft der Ordensgemeinschaft, auch die von den Orden getragenen sozialen Einrichtungen stehen vor massiven strukturellen und personellen Veränderungen. Wie die franziskanische Ordenswelt zeigt, haben die Ordensangehörigen in der Vergangenheit schwerpunktmäßig leitende und operative Funktionen bspw. im Pflegebereich eingenommen. Damit war das unmittelbare Erleben einer ordensgeprägten, christlichen Spiritualität und Werteverbundenheit garantiert. Angesichts der demografischen Entwicklung in den Orden, muss allerdings immer mehr auf weltliche und anderskonfessionelle Mitarbeiter zurückgegriffen werden. Vor diesem Hintergrund ergibt sich die Notwendigkeit ein strategisches Personalmanagement in den ordenseigenen Werken einzusetzen, will man die Einrichtungen in franziskanischer Tradition weiterführen. Dabei sind zwei Herausforderungen zentral: Erstens sind in Zeiten des Fachkräftemangels geeignete Mitarbeiter zu rekrutieren und zu binden, die sich mit den Werten eines konfessionell getragenen Hauses identifizieren. Zweitens gerät durch die Einstellung externer Mitarbeiter das genuin christlich-franziskanische Profil zunehmend in Gefahr. Somit stellt sich für die Ordensgemeinschaften die Aufgabe, Möglichkeiten zu erschließen, ihren franziskanischen Auftrag und das damit verbundene Wertegerüst an weltliche Mitarbeiter weiterzugeben. Ziel ist es demnach, den Fortbestand des franziskanischen Geistes in den Einrichtungen auch ohne Präsenz der Ordensmitglieder und in Balance zu den betriebswirtschaftlichen Sachzwängen zu gewährleisten. Gefragt ist ein Konzept, das fachliche, wirtschaftliche und christlich-franziskanische Themen miteinander in den Dialog bringt. Der Leitungs- oder Führungskompetenz der Ordensmitglieder, die für die Geschicke der jeweiligen Ordensgemeinschaft verantwortlich sind, kommt dabei eine besondere Rolle zu. Denn über eine gelebte Ordens- und Leitungskultur gilt es, ein Profil zu entwickeln, welches die Grundlage für eine wertorientierte Personalarbeit bildet. Wie lässt sich nun dieses durchaus ambitionierte Vorhaben einer modernen Personalführungsstrategie für Leitungsverantwortliche in den Ordenseinrichtungen in die Realität übertragen? Speziell für die sozial-karitativen Werke der franziskanischen Ordensgemeinschaften ist die Person des Ordensvaters Franziskus wegweisend. Auch wenn Franziskus selbst nie an die Gründung eines Ordens gedacht hat, liefert der „franziskanische Ansatz“ einige wertvolle Aspekte für die berufliche Führungspraxis. Dabei geht es weniger um die Konzeption einer Ansammlung von technischen Methoden und Maßnahmen, die von Jedermann gelernt und umgesetzt werden können. Das Führungsverständnis nach Franziskus liegt in der gelebten Geisteshaltung des Heiligen, die sich auf das Evangelium gründet, sowie in

seinem Armutsverständnis, jedem Menschen auf Augenhöhe begegnen zu wollen. Speziell seine konsequente Lebensweise liefert den entscheidenden Impuls für eine Leitungskultur, die eine reflektierte Geisteshaltung mit beruflichen Handlungskompetenzen zusammenführt. Darüber entwickelt er eine Identität, die es ihm ermöglicht für seine Grundüberzeugungen und Ideale auch gegenüber Widerständen einzustehen, offen zu sein für Entwicklungen und mit konstruktiver Kritik auf individuelle und gemeinschaftliche Fehlentwicklungen hinzuweisen. Franziskus schafft ein Leitungsverständnis, das die gesamte Gemeinschaft prägt und inspiriert. Und genau an dieser Stelle liegt die Chance des Transfers der franziskanischen Idee in heutiges Leitungs- oder Führungshandeln. Franziskus lebt einen universellen und authentischen Ansatz, der grundsätzlich allen Menschen offensteht und in jeder Organisationsstruktur umzusetzen ist.

Wie lassen sich nun die franziskanischen Grundgedanken in die berufliche Praxis übertragen? Vor dem Hintergrund der praktischen Frage, wie weltliche Mitarbeiter „franziskanisch geleitet“ werden, um Einrichtungen in ihrer originären Tradition weiterzuführen, konzentrieren sich die Ausführungen auf die spirituelle Grundlage, da sie die Basis jeglicher Handlung und Veränderung bildet. Durch die im Folgenden vorgestellten Eckpunkte franziskanischer Leitungskultur gilt es exakt für diese spirituelle Haltung zu sensibilisieren. Auf eine technische Weiterentwicklung zu einer funktionalen Managementmaßnahme wird daher an dieser Stelle verzichtet.

Fransiskanische Werte für heutiges Personalmanagement Das Lebenswerk des hl. Franziskus bietet weltlichen Leitungsverantwortlichen

ein enormes Potenzial. Die tradierten Inhalte liefern zeitlose Impulse zur Entwicklung profunder Sozialkompetenzen, die heute für eine erfolgreiche und wirkungsvolle Leitung notwendig sind. Franziskus und seine Gemeinschaft stehen für eine Form der Leitung, die von einer Haltung der Achtung, Dankbarkeit und des Respekts geprägt ist. Der franziskanische Ansatz setzt, um heutiges Vokabular aufzugreifen, auf soziale, kommunikative und emotionale Kompetenz und betont, dass insbesondere die individuellen Einstellungen und Fähigkeiten der Verantwortlichen („soft skills“) zählen.

Aus der umfassenden franziskanischen Tradition werden nun sieben Elemente aufgegriffen, die die Grundhaltung franziskanischen Handelns bestimmen. Das Leben dieser Grundhaltung ist Voraussetzung und Chance, dass franziskanische Einrichtungen auch zukünftig und trotz des Rückzugs der Ordensmitglieder, franziskanisch weitergeführt werden. Die demütige Grundhaltung und das Selbstverständnis als Diener bilden bei Franziskus den Ausgangspunkt jeder Handlung. Demütig zu führen heißt für ihn, die eigene Person nicht ins Rampenlicht zu stellen und bewusst und zeichenhaft einen hinteren Rang einzunehmen. Franziskus lehrt alles, auch das eigene Können, als Gabe zu betrachten (NBR 5/11; Erm 3/ 13). So ist er zutiefst von der Erfahrung getragen, dass alles, was er ist, nicht von sich selbst, eigener Leistung oder fremden Ansehen abhängt, sondern von Gott und dessen Zuspruch. Mit der Demut verbindet sich konkret der Wille zum Dienen. Eine Führungskraft, die ihr Amt als Dienst versteht, unterstützt Mitarbeiter dabei ihre Potenziale zu identifizieren und zu entwickeln. Die in der franziskanischen Welt gebräuchlichen Amtsbezeichnungen Minister (Diener)

Das und Guardian (Hüter/Beschützer) unterstreichen deutlich den dienenden Haltungscharakter. Die „franziskanische Führungskraft“ pocht nicht auf ihre Position in der Hierarchie, nimmt sich selbst nicht zu ernst, hört aufmerksam zu, weil sie davon überzeugt ist, vom Anderen lernen zu können. Sie akzeptiert, wenn Mitarbeiter andere Lösungswege nutzen. Mitarbeitern ein solches Zutrauen und entsprechende Freiheiten einzuräumen, trägt einen erheblichen Teil zur Attraktivität als Arbeitgeber und somit zur Personalbindung bei. Eine integre und authentische Lebensführung und Glaubwürdigkeit bilden die Grundpfeiler für einen werteorientierten Umgang miteinander.

Franziskus setzt auf das tätige Vorbild und lebt die Botschaft des Evangeliums mit radikaler Konsequenz auch gegenüber Widerständen vor. Er zeigt sich als reversionsoffen, akzeptiert seine Begrenzungen und leistet die kritische Überprüfung seiner Grundüberzeugungen durch Zeiten der Stille und inneren Einkehr. Gerade die Integrität wie Franziskus sie auslebt, stellt eine feste Orientierungsgröße und zentrale Qualität für Leitungsverantwortliche dar. Die damit verbundene Selbsttreue, Standhaftigkeit, Ganzheit und Rechtschaffenheit sind der Weg um vertrauensvoll in einer Organisation wirken zu können.

Werte- und Sinnorientierung auf Basis freiwilliger Armut Als führungsrelevante Werte hat Franziskus unter anderem Armut, Gehorsam, Demut, Vertrauen, Geduld und Barmherzigkeit im Sinne eines Orientierungs- und Handlungsrahmens bestimmt. Daran kann nicht nur jeder einzelne sein Denken und Handeln ausrichten, sondern die ganze Gemeinschaft eine Richtschnur finden. Im Handeln des Heiligen wird deutlich, dass die Werte Basis seiner Ziele und Taten sind. Die vielen kleinen Episoden von Begegnungen mit Mensch und Tier bekräftigen diese Überzeugung. Herauszustellen ist bei Franziskus das Ideal der freiwilligen Armut. Armut steht hier nicht ausschließlich für den materiellen Verzicht, sondern für eine bescheidene Lebensweise, die darauf ausgerichtet ist, dem Menschen auf Augenhöhe zu begegnen und vor allem die (individuelle) Andersartigkeit als Chance für gemeinsame Entwicklung zu nutzen. Bezogen auf die Führungspraxis ist festzuhalten, wenn der Führende Werte authentisch vorlebt, kann er ein Umfeld für eine sinnorientierte Arbeit schaffen, die immer mehr zu einem wichtigen betrieblichen Leistungsfaktor avanciert und darüber zu einem aktuellen Thema moderner Personalführung wird.

Ein positives Menschenbild Der wesentliche Erfolgsfaktor ist nach dem Verständnis des hl. Franziskus der Mensch selbst. Franziskus leitet dazu an, den Blick wieder auf den Menschen zu lenken. Das höchste Ziel besteht für ihn darin, im anderen das Gute zu entdecken und zur Entfaltung zu bringen. Es ist sein Bestreben, jedem Menschen dazu zu verhelfen, immer mehr dem Bild zu entsprechen, das Gott in ihm angelegt hat. D.h. das eigene Potenzial wahrzunehmen und auszuschöpfen lernen. Franziskus sieht den Menschen aber auch mit seiner Unvollkommenheit, seinen Schwächen, mit seinem Fehl und Tadel. Aus diesem Verständnis erwächst der kollegiale Aspekt, die Brüderlichkeit bzw. Geschwisterlichkeit, die Franziskus für seine Gemeinschaft zugrunde gelegt hat. Damit skizziert Franziskus einen lohnenden Ansatzpunkt einer wirksamen Personalführung für unsere Zeit, denn er berücksichtigt den Wert der Personalentwicklung als ‚Instrument‘ der Mitarbeiterbindung. Indem er motiviert und eine positive Arbeitsumgebung kreiert, schafft er die Grundlagen für gemeinsamen Erfolg. Durch die Liebe zu Gott zeigt Franziskus zudem, dass auch Personalführung die Köpfe und Herzen der Menschen erreichen muss, damit jeder sein Leistungsvermögen abrufen kann und will.

Ein spiritueller Rahmen Die Ordensregel des hl. Franziskus liefert seit über 800 Jahren den spirituellen Rahmen für die franziskanische Gemeinschaft. Die Regel dient als Leitfaden für die spirituelle und praktische Umsetzung der franziskanischen Grundsätze. Die 12 Kapitel umfassende Regel ist keine starre Ansammlung von Vorschriften, die es zu befolgen gilt, sondern fordert jeden Einzelnen selbstverantwortlich zur stetigen Reflexion und auch Veränderung von Verhaltensweisen auf, ohne die Wurzeln und Grundfeste der Gemeinschaft zu ersetzen. Externen Entwicklungen wie dem demografischen Wandel kann so effektiv begegnet bzw. eine gesunde Weiterentwicklung der Gemeinschaft erreicht werden. Zudem impliziert die flexible Gestaltung der Regel die Tatsache, dass das Leben bisherigen Erfahrungen, Theorien und Meinungen immer voraus ist und Veränderungen dazugehören. Dies unterstreicht die menschliche Begrenzung, welche speziell in praktischen Führungssituationen ständig zum Tragen kommt.

Fehler-Lernkultur Innerhalb seiner Gemeinschaft appelliert Franziskus an seine Mitbrüder, ehrlich miteinander umzugehen und einander auch Fehlverhalten und eigenes Versagen einzugestehen. Es ist ihm wichtig, dass die Brüder Verfahren im Umgang mit Fehlleistungen ausbilden, um auch mit Konflikten zielgerichtet umgehen zu können. Dazu gehört einander beizustehen, sich offen und vorurteilsfrei zu begegnen (NbR 6) und Erbarmen (BR 7) walten zu lassen. Franziskus leistet damit einen wertvollen Impuls für heutige Führungskompetenz bzw. Fehlermanagement. Der sachliche Umgang mit Fehlern schafft Vertrauen und kann konstruktiv für weitere Aufgaben genutzt werden. Dafür braucht es neben einem modernen Führungsverständnis organisationale Strukturen, in denen Maßnahmen und Methoden zum Umgang mit Fehlern zielgerichtet wirken und darüber kreative und innovative Lösungen entstehen können. Fehler können passieren, wenn Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln. Nur ist es entscheidend, im Falle von Fehlern nicht nach einem Schuldigen, sondern nach

gemeinsamen Lösungen zu suchen und zu überprüfen, wie diese Fehlerquellen in Zukunft vermieden werden können.

Risikobereitschaft und der Umgang mit der Option zu scheitern Franziskus macht bewusst, dass das Leben ein Wagnis ist, Wege und Pläne nicht immer linear und stringent verlaufen. Auch Unvollkommenes, Misserfolge und Scheitern gehören in jede Biografie. Der Werdegang des hl. Franziskus zeigt diese Brüche in aller Deutlichkeit: Er verabschiedet sich von seinen Träumen als Ritter zu Ehren zu gelangen. Der Welt seines Vaters erteilt er durch die Selbstentberung eine deutliche Absage. Und seine nahezu sichere Karriere im väterlichen Betrieb tauscht er gegen ein Leben unter unbekanntem Vorzeichen. Die gefahrenreiche Begegnung mit dem ägyptischen Sultan Al-Kamil Muhammad al-Malik zur Zeit des 5. Kreuzzugs, ohne Förderung und Schutz durch Papst, Kirche, Staat oder Militär, zeugt von seinem Mut, Grenzen zu überwinden und ‚bedingungslos‘ für seine Wertmaßstäbe einzutreten. Obschon er viel riskiert, schafft er – im Vertrauen auf Gottes Zutun – die Grundlage für eine fruchtbare Begegnung mit der fremden Kultur. Damit motiviert Franziskus, sich auf Unbekanntes einzulassen, Neues zu riskieren, Kurskorrekturen vorzunehmen und liefert einen Rahmen für aktuelle Führungsarbeit. Im Wissen und Vertrauen aus einer tragenden Quelle schöpfen und unbekanntem Wegen mit einer gesunden Gelassenheit begegnen zu können, bietet das franziskanische Gedankengut wertvolle Ressourcen für den Umgang mit Risiken und der Möglichkeit zu scheitern.

Fazit und Ausblick Was ist nun das Entscheidende für eine moderne Personalarbeit in franziskanischen Einrichtungen heute oder welche Impulse liefert der hl. Franziskus selbst für Themen wie Personalführung oder Personalentwicklung? Der Schlüssel liegt in der Grundhaltung, in der der einfache Mann aus Assisi verschiedene Eigenschaften vereint, die eine wirkungsvolle Leitungskraft auszeichnen. Franziskus

besticht durch eine seltene Eigenschaft: Er führt durch Vorbild, durch seine Persönlichkeit. Durch das konsequente Leben seiner Grundhaltung ist Franziskus authentisch. Dadurch inspiriert und motiviert er und gibt gleichzeitig Orientierung für eine Gemeinschaft. Franziskus hält durch seinen Lebensstil anderen den Spiegel vor. Daher zielen die ausgewählten sieben Handlungsimpulse franziskanischer Tradition insbesondere darauf hin, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren. Die Führungskraft selbst wird in den Fokus gerückt. Dabei gilt es kritisch in den Blick zu nehmen „Wie führe ich und welches Selbstverständnis leitet mein Führungsverhalten?“ und „Welche Werte bestimmen mein Denken und Handeln?“ Diese Leitlinien können ein Grundraster für ein Personalmanagement in franziskanischen Einrichtungen sein. Für den Transfer in konkrete Maßnahmen bzw. in ein strategisches Managementsystem bedarf es allerdings der ausgewogenen Einbeziehung aller internen und externen Faktoren im Bereich von Personal und Organisation. Vorhandene

Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen, will man die franziskanischen Inhalte ernsthaft und nachhaltig lebendig halten. Wichtig ist dabei, Methoden und fremde Ideen auf der Basis der franziskanischen Tradition zu entwickeln und nicht umgekehrt. So können moderne Methoden aus dem Management einen wichtigen Beitrag für die Sicherung des franziskanischen Geistes in den Ordenseinrichtungen leisten. • Autoren: Dipl. Soz.-Wiss. Dipl. Arb.-Wiss. Markus Warode ist Geschäftsführer des IKMS

Dipl.-Theol. Mareike Gerundt M.A. arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am IKMS