



Norbert Schuster

## **Management und Theologie**

Führen und Leiten als  
spirituelle und theologische Kompetenz

**Lambertus**



Norbert Schuster

Kursbuch Management und Theologie  
Führen und Leiten als spirituelle und theologische Kompetenz

Herausgegeben von Thomas Schmidt

**Lambertus**



Norbert Schuster

Kursbuch Management und Theologie  
Führen und Leiten als spirituelle  
und theologische Kompetenz

Lambertus

**Norbert Schuster**  
**Gesammelte Werke**

Herausgegeben von Heribert W. Gärtner, Elisabeth Jünemann,  
Thomas Schmidt und Martin Wichmann

Band 1  
Kursbuch Management und Theologie  
Herausgegeben von Thomas Schmidt

Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei der  
Deutschen Bibliothek erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten  
© 2008, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau

Umschlaggestaltung: Nathalie Kupfermann, Bollschweil  
unter Verwendung des Bildes ‚Eine Tür tut sich auf‘ von Richard Baus,  
Niederbreitbach

Herstellung: Druckerei F.X. Stückle, Druck und Verlag, Ettenheim  
ISBN 978-3-7841-1802-4

## INHALT

- 9 **Unterscheidungen**  
Wozu das Kursbuch einladen kann Thomas Schmidt
- 1.Tag: **PROFIL-SUCHE**
- 23 **Wovon die Rede ist, wenn von Leitung die Rede ist**  
Die vier Leitungsebenen einer Organisation Norbert Schuster
- 41 **Wie kommt das Evangelium in die Organisation?**  
Warum Kontaminierungsstrategien scheitern müssen Heribert Gärtner
- 59 **Das Mitarbeiterdilemma**  
Warum der Zwang zur Unterscheidung wächst Thomas Schmidt
- 2.Tag: **SYSTEM-LOGIKEN**
- 77 **Schwerfälliger Tanker oder flotte Fregatte?**  
Zur Veränderungsfähigkeit sozialer Organisationen Heribert Gärtner
- 89 **Leadership in sozialen Organisationen**  
Von der zentralen Aufgabe des Contingency Mastering Norbert Schuster
- 115 **„Nun sag, wie hast du's mit der Religion?“**  
Religion, Christentum, Kirche und Organisation(en) Martin Wichmann
- 3.Tag: **THEOLOGIE & ETHIK**
- 137 **Moral**  
Streiflichter auf Moral in kirchlichen Organisationen Elisabeth Jünemann
- 161 **„Wohin soll ich mich wenden?“ Moral & Ethik**  
Die Notwendigkeit der Entscheidung  
in einer Multioptionsgesellschaft Elisabeth Jünemann
- 177 **„Dein Stock und Dein Stab geben mir Zuversicht...“**  
Wie Religion und Moral kirchlichen Leitungs-  
verantwortlichen helfen können Norbert Schuster

#### 4. Tag: STRATEGIE-ENTWICKLUNG

- 191 **Das Vater unser**  
Wie ein Gebet den kirchlichen Betriebsalltag irritieren könnte  
Norbert Schuster
- 207 **Leitungs-Tools**  
Sechs konkrete Beispiele für die Praxis  
Norbert Schuster

#### 5.Tag: SYSTEMISCHE STEUERUNG

- 229 **„Und das Wort ist Organisation geworden...“**  
Kirche entwickelt sich durch Organisationen  
Andreas Heller  
Thomas Schmidt
- 241 **Welche Balanced Scorecard braucht die Kirche?**  
Steuerung als pastoral-spirituelle Herausforderung  
Norbert Schuster

#### 6.Tag: THEOLOGIE DER LEITUNG

- 263 **Kirche: Korporation und Konzern...?**  
Die Doppelstruktur der Kirche als Herausforderung für die Leitung  
Norbert Schuster
- 279 **Sozialräumliche Stapelung**  
Unterschiedliche Religionstypen und Leitungskennzeichen  
Norbert Schuster

#### 7.Tag: PROFESSION & PROZESS-GESTALTUNG

- 299 **Leiten in der Kirche**  
Von der Trivialisierung zur Prozessierung von Entscheidungen  
Andreas Heller
- 315 **Führungskompetenz und Professionsethik**  
Werte-Kultur und unternehmerischer Erfolg  
Elisabeth Jünemann

8.Tag: **SPIRITUALITÄT**

- 333 **Was ist die der christlichen Religion angemessene Sprache?**  
Dekrete, Geschichten, Zahlenkolonnen?  
Wie kommuniziert sich Gott? Norbert Schuster
- 351 **Spiritualität des Managements**  
Qualitätskriterien zur Führung und Leitung  
kirchlicher Einrichtungen Thomas Schmidt

9.Tag: **KIRCHLICHKEIT**

- 375 **Sacramentum, signum et instrumentum (Lumen gentium 1)**  
Kirchlichkeitskriterien am Beispiel des Freiburger  
Münsters Norbert Schuster
- 397 **Konflikt-Mediation**  
Vom konstruktiven Umgang mit Widerständen Ingeborg Vins

10.Tag: **BILANZ: STANDORT-VORTEIL RELIGION**

- 415 **Das gleiche Ziel vor Augen?**  
Wie kirchliche Organisationen spirituell  
optionsfähig werden Thomas Schmidt
- 443 **Liebe bis in den Tod**  
Kontingenzformeln und ihre Konsequenzen.  
Zur Enzyklika *Deus Caritas est* Norbert Schuster
- 471 Die Autorinnen und Autoren



## Unterscheidungen

### Wozu das Kursbuch einladen kann

Es ist viel Druck im sozialen Kessel, nicht nur von außen, auch von innen. Die Einrichtungen der Kirche(n), von Caritas und Diakonie stehen nicht nur unter ökonomischen Druck, sondern auch unter Rechtfertigungszwang. In dieser Situation wird die Frage nach dem kirchlichen Profil brisant: Wer sich aus Kostengründen auf das so genannte Kerngeschäft konzentrieren muss, versteht Kirchlichkeit womöglich nicht nur als Qualitätsmerkmal, sondern auch als Ausschlusskriterium: Gespart wird am ehesten dort, wo Kirchlichkeit (zumindest auf den ersten Blick) zu fehlen scheint.

Kein Wunder also, wenn die Lage prekär wird. Und zwar auf allen Ebenen: An der Basis führt der „Anspruch Kirchlichkeit“, nämlich gleichermaßen gut wie gütig zu sein, sich kritisch wie loyal zu verhalten, häufig zur permanenten Dauerbelastung. An der Spitze sieht man sich zur ständigen Gratwanderung zwischen Glaubwürdigkeit und Konkurrenzfähigkeit gezwungen, um ein gleichermaßen professionelles wie kirchliches Profil der eigenen Einrichtung zu sichern. Kirchlich (katholisch oder evangelisch) zu sein und kirchlich zu arbeiten ist ohne Zweifel eine Herausforderung.<sup>1</sup>

Mehr denn je sind in dieser angespannten Situation Qualifizierungsprozesse gefragt, die auf alle Ebenen kirchlicher Einrichtungen zielen und die Fragen nach dem Proprium ventilieren, z.B. nach Wertemanagement, Ethik und Spiritualität. Aber welche Werte sind christlich? Was ist Ethik? Was meint Spiritualität? Handfest, greifbar, operationalisierbar? – Und warum gibt es auf diese Fragen bislang so

---

<sup>1</sup> Martin WICHMANN: Die Gretchenfrage. Zur Kirchlichkeit kirchlicher Einrichtungen, in: Krankendienst 2004, 357–362; vgl. dazu auch seinen Beitrag in diesem Kursbuch.

wenig konkrete Antworten? Immerhin wird seit Jahren an diesen Fragen gearbeitet und viel in die Leitbild-kompatible Weiterbildung von Mitarbeitern kirchlicher Einrichtungen investiert.<sup>2</sup> Allerdings wird ebenfalls seit Jahren über die Folgenlosigkeit dieser Profilierungsdebatten und Qualifizierungsprogramme geklagt. Dabei wird nicht selten sogar als einzig wahrnehmbarer Unterschied festgehalten, dass nach der Bildungsmaßnahme die Enttäuschung größer sei als zuvor, weil man mit dem erworbenen Wissen an die Grenzen der eigenen Organisation stoße.

Ohne Zweifel muss angesichts dieser Ausgangslage die Frage nach dem Kurs des Kirchlichen Managements und damit auch nach adäquaten Qualitätskriterien für Qualifizierungsprogramme kirchlicher Führungskräfte neu und intensiv diskutiert werden. Als Anregung für diesen Diskurs, aber auch als Selbstverpflichtung<sup>3</sup> sind die folgenden Beiträge in diesem Kursbuch entstanden. Trotz unterschiedlicher Zugänge sind sie alle denselben Qualitätskriterien systemischer Personal- und Organisationsentwicklung verpflichtet und verstehen sich als theologische Reflexion der eigenen Beratungs- und Trainings-Praxis.

## 1. Qualitätsbegriff

*Wesentlicher statt Mehr!* Dieses erste Unterscheidungskriterium hat die Kurs(-buch)-Konzeption maßgeblich geprägt, weil in diesem Zusam-

---

<sup>2</sup> Vgl. pars pro toto: Thomas SCHMIDT: Caritas organisieren. Kirchliche Dienstleister als lernende Organisationen, in: Andreas HELLER, Thomas KROBATH (Hrsg.): OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg 2003, 121-140.

<sup>3</sup> Seit 2004 wird im cts-LernZentrum Saarbrücken regelmäßig ein 10-tägiges Führungstraining mit dem Titel „Management und Theologie. Führen und Leiten als spirituelle und theologische Kompetenz“ durchgeführt. Der Kursus erstreckt sich über ein Jahr und versteht sich als interprofessionelles Qualifizierungsprogramm für Führungspersonen in Kirche, Caritas und Diakonie. Die Kursleitung lag bis zu seinem Tod bei Norbert Schuster und liegt nun beim Herausgeber dieses Kursbuches. Vgl. <http://www.cts-lernzentrum.de>.

menhang gerne nach dem „Mehr“ gefragt wird, das kirchliche von anderen sozialen Dienstleistern unterscheiden soll. Es kann nicht um „mehr desselben“ gehen: nicht um noch mehr Pflege, noch mehr Zuwendung oder noch bessere Medizin oder noch größere Empathie. Das wäre erstens eine permanente Überforderung für die Dienstleister und zweitens vermutlich auch eine Zumutung für die Adressaten dieser „fürsorglichen Belagerung“. Deswegen muss die Frage nach der Qualität anders gestellt werden: essentiell und eben nicht attributiv, als Frage nach der Kernqualität<sup>4</sup> unserer Dienstleistungen als *kirchliche* Dienstleister: Was sind die Kernmerkmale, die Kirche zu Kirche macht? Und: Verfügen kirchliche Organisationen im Sozial- oder Gesundheitswesen über diese Kernmerkmale? Setzt man die Frage so an, sieht man schnell: Das „Mehr“ kirchlicher Einrichtungen besteht gerade nicht in einer zusätzlichen Leistung, sondern im Bereich des Existenziellen, Wesentlichen, einer Tiefenschärfe und Horizonterweiterung, die Mitarbeitende wie Klienten zu bewegen vermag, indem die unterschiedlichen Interessen der „Kunden“<sup>5</sup> aus der Perspektive Jesu wahrgenommen werden.

## 2. Begriffsqualität

*Eigenes statt bloß Fremdes!* Das zweite Unterscheidungskriterium bezieht sich auf unsere Sprache. Wer essentielle Qualitätskriterien für kirchliche Organisationen erarbeiten will, darf die „Anstrengung des theologischen Begriffs“ nicht scheuen. Die teilweise unkritische Verwendung aller möglichen Bezugswissenschaften und deren modischer Termini hilft in unserem Kontext nur bedingt weiter. Was ist der

---

<sup>4</sup> Vgl. dazu Norbert SCHUSTER: Der Grund der Pastoral. Annäherungen an das spezifische Charakteristikum kirchlicher Vollzüge anhand des Seelsorgebegriffs von Josef Müller, in: Pastoralblatt für die Diözesen Aachen, Berlin, Essen, Hamburg, Hildesheim, Köln, Osnabrück 56 (2004), Heft 6. 163-170.

<sup>5</sup> Thomas SCHMIDT: Caritas zwischen Kundenorientierung und Barmherzigkeit, in: Caritas 99. Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes 1999 (1998), 61-70.

Mensch? Was ist Religion? Welche Funktion hat Theologie? In welchem praktischen Zusammenhang stehen beide mit Ethik<sup>6</sup> und christlicher Spiritualität? Wer diesen Fragen nachgehen will, wird sinnvollerweise zuerst aus praktisch-theologischer Perspektive<sup>7</sup> heraus an die Sache herangehen und dann fragen, was andere Wissenschaften zu diesen Fragestellungen beitragen und inwiefern das dann kompatibel sein kann.

### 3. Anschlussfähigkeit

*Dialogisch statt elitär!* Das dritte Kurs-Kriterium zielt auf die Dialogfähigkeit der Theologie. Wer Kirchlichkeit operationalisieren will, muss zur Kenntnis nehmen, dass Theologie nicht das Monopol dafür besitzt, Sinn zu beschreiben. In unserer Gesellschaft gibt es Wahrheit nur im Plural. Der Markt selbst und der individuelle weltanschauliche Pluralismus der Mitarbeiterschaft kirchlicher Einrichtungen spiegeln dies wider. Das hat Auswirkungen auf Kernprozesse und Regelkommunikationen in kirchlichen Einrichtungen. In ihrer Analyse der gesellschaftlichen Verantwortung kirchlicher Einrichtungen ist die Theologie also gut beraten, wenn sie den Dialog sucht mit anderen „Wirklichkeitsdeutern“. Die Systemtheorie bietet dazu eine geeignete Plattform.

### 4. Fragmentarität

*Fragment statt Behauptung des Ganzen!* Das vierte Kriterium moniert die weit verbreitete Idee (Ideologie) der Ganzheitlichkeit, die gerade aus theologischer Perspektive äußerst kritisch zu bewerten ist. Wenn Erlösung im Kreuz ihren Anfang nimmt und die Erfahrung des

---

<sup>6</sup> Vgl. Elisabeth JÜNEMANN, Norbert SCHUSTER: Was ist ein kirchliches Krankenhaus? Theologische, ethische und systemtheoretische Anmerkungen, in: RENOVATIO Juni 2004, 6-23.

<sup>7</sup> Grundlegend dazu: Heribert W. GÄRTNER: Kirche als Organisation – (Leib Christi) aus organisationstheoretischer Sicht, in: Wege zum Menschen. 54 (2002) 373 – 388.

menschlichen Scheiterns nicht ausgeblendet werden soll, muss der Anspruch, *ganzheitlich* zu sein und zu helfen, in einer Sackgasse münden. Kirchlichkeit ist nicht zuletzt eine Frage, wie wir mit Fehlern und Fragmenten unseres Lebens, organisationstheologisch gesprochen: mit Schuld und Sünde in unseren kirchlichen Einrichtungen umgehen. Vergebungsbereitschaft und Versöhnungsfähigkeit sind allerdings Tugenden, die als „ganzheitliche“ Fehlerkultur das gesamte System Kirche beschäftigen müssen. Kritische Selbstreflexion und die Bereitschaft zur Umkehr sind Voraussetzungen organisationalen Lernens, von denen sich kein kirchliches Subsystem dispensieren darf.

## 5. Gesamtblick

*Nicht nur Ihr! Wir alle!* Das fünfte Differenz-Kriterium zielt auf die Adressaten: Wer muss sich eigentlich unserer Problematik stellen? Die Frage nach der Kirchlichkeit als Kernqualität kirchlicher Einrichtungen und ihrer Vollzüge stellt sich in allen Teilorganisationen der Kirche. Qualifizierungsmaßnahmen zur Kirchlichkeit christlicher Einrichtungen müssen also die Kirche als Ganze in den Blick nehmen und in ihrem Setting das gängige Schisma von „Pastoral“ und „Caritas“ bzw. Kirche und Diakonie überwinden. Dies wird aber nur gelingen, wenn in solchen Theologie-Trainings für das kirchliche Management möglichst Verantwortliche und ExpertInnen der *verschiedenen* kirchlichen Teilorganisationen involviert sind.

## 6. Doppelperspektive

*Von der Einseitigkeit der Personperspektive zum Organisationsblick!* Das sechste Kriterium problematisiert die fatale Verengung der Lern-Perspektive auf den Fokus des individuellen (Selbst-)Bewusstseins. Natürlich geht in Sachen kirchlicher Kernqualität nichts ohne kompetente und verantwortungsbewusste Personen. Der Versuch allerdings, Kirchlichkeit allein über die Motivation der Mitarbeiter sicherzustellen, über deren (christlichen) Geist oder über deren normkonformes Verhalten, greift zu kurz. Die kirchliche Wirklichkeit ist

wesentlich organisational<sup>8</sup>, darum muss „die Wahrheit der Struktur“ in den Blick kommen.<sup>9</sup> Es gilt also, die Frage nach der Kernqualität kirchlicher Einrichtungen auch und vor allem im Kontext von Organisationsentwicklung und -beratung zu stellen. Um kontinuierliche Verbesserungen zu erreichen, brauchen wir diese doppelte Perspektive für das unterschiedliche Lernen von Person und Organisation.

## 7. Kaskadenprinzip

*Zuerst die Chefs, dann die Mitarbeiter!* Das siebte Kriterium will die Aufgaben der Führung präzisieren. Zu Recht hat die Grundordnung aus dem Jahr 1993 die Verantwortung der Träger und Leitungsverantwortlichen<sup>10</sup> zur Sicherstellung der Kirchlichkeit katholischer Einrichtungen deutlicher herausgestellt. Im Sinne einer praxistauglichen Theologie der Leitung<sup>11</sup> ist zu fragen nach der spezifisch theologischen Rolle christlicher Leitungspersonen. Führen und Leiten umfasst neben der Vorbildfunktion auch die Verantwortung für eine evangeliumsverträgliche Struktur und Kultur der eigenen Organisation, für deren Routinen und für deren Spiritualität. Mit welchen Strategien gelingt es

---

<sup>8</sup> Andreas HELLER, Thomas KROBATH: Kirchen verstehen und als Organisationen gestalten, in: Andreas HELLER, Thomas KROBATH (Hrsg.): OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg 2003, 14-43.

<sup>9</sup> Vgl. Heribert W. GÄRTNER: Die kirchliche Wirklichkeit ist organisational. Plädoyer für eine praktisch-theologische Institutions- und Organisationskunde, in: Norbert SCHUSTER: Kirche als Beruf. Neue Wege jenseits falscher Erwartungen, Mainz 1996, 11-30.

<sup>10</sup> „Im Unterschied zur Erklärung aus dem Jahr 1983, die die Kirchlichkeit einer katholischen Einrichtung mehr an der Loyalität der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter maß, nimmt die neue Erklärung schon im Ansatz Träger und Leitung der Einrichtungen stärker in die Pflicht, indem ihnen die Verantwortung für den katholischen Charakter der Einrichtung auferlegt wird.“ Vgl. <http://dbk.de/schriften/DBK1a.Bischoefe/db051-9-Auflage.pdf>, 5.

<sup>11</sup> Vgl. dazu Norbert SCHUSTER, Theologie der Leitung, Mainz 2001.

dem Management, Kirchlichkeit in der Organisation zu implementieren? Und welche theologischen Kernkompetenzen sind dazu erforderlich? Die damit angesprochene Verantwortung ist jedenfalls nicht delegierbar, weder pauschal an alle Mitarbeiter der Einrichtung noch an einzelne „Funktionäre“ wie Ethik-Beauftragte oder Leitbild-Koordinatoren oder Seelsorge-Spezialisten.

## 8. Balance

*Spiritualität und Caritas!* Die achte Frage schließlich zielt auf die eine Kernqualität, die allem kirchlichen Handeln und dessen Reflexion in Theologie und Ethik zugrunde liegt: die Erfahrung des Getragenwerdens, die, wenn sie als Geschenk angenommen wird, nicht nur motiviert zur Solidarität, sondern auch ermutigt zur Selbstentwicklung und zur Organisationskritik. Im Namen der Caritas Gottes können christliche Führungskräfte, die gelernt haben, gemeinsam ihre Balance zu suchen, den notwendigen Dialog mit den „Kunden“ und Mitarbeitern ihrer Einrichtung führen, damit diese ihrem kirchlichen Auftrag gerecht werden kann: ihren spezifischen Beitrag zu leisten zur Kommunikation und Organisation des Evangeliums.<sup>12</sup>

Diesen acht Qualitätskriterien ist das Führungstraining Management und Theologie verpflichtet. Manager kirchlicher Organisationen können damit in zehn Kurs-Tagen, verteilt über ein ganzes Arbeitsjahr, die Theorie theologisch verantworteter Entwicklungsprozesse in kirchlichen Organisationen erfassen und ihre Praxis dazu reflektieren. Im Training werden dazu jeweils Praxis-Projekte entwickelt, um konkret vor Ort im eigenen Arbeitsalltag zu erproben, was Führen und Leiten als spirituelle, theologische und damit nicht zuletzt auch ethische Kompetenz bedeutet.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. dazu demnächst Thomas SCHMIDT: Wenn Gott zur Frage wird. Zur Spiritualität der Caritas (in Vorbereitung).

<sup>13</sup> Die Liste der erfolgreich abgeschlossenen bzw. in den Regelbetrieb überführten Praxis-Projekte ist lang. Sie umfasst mittlerweile annähernd 50 Projekt-Ideen und reicht von A wie Alltagsgestaltung mit der Bibel in der

Das nun vorliegende Kursbuch ist nicht nur denselben Qualitätskriterien verpflichtet, es folgt in seinem Aufbau auch der Logik des Führungstrainings und seiner Abfolge von zehn Kurs-Tagen:

## **1. Tag: PROFIL-SUCHE**

Ausgangspunkt ist eine nüchterne Ist-Analyse der eigenen Führungserfahrungen, verbunden mit der Arbeitshypothese, dass es einen Paradigmenwechsel braucht zur nachhaltigen Implementierung von Religion und Moral in der eigenen Organisation und dass die Systemtheorie hierzu hilfreiche Unterscheidungen anbietet, die eine klarere Profilierung der eigenen Organisation ermöglichen. Dazu zählt auch die Einsicht, dass es im Management kirchlicher Organisationen immer mehrere Systemlogiken nebeneinander gibt, die nur bedingt untereinander anschlussfähig sind und die dennoch parallel bedacht bzw. bearbeitet werden müssen. Zur erfolgreichen Implementierung von Religion und Moral ist es hilfreich, die eigene Leitungsposition genau zu bestimmen (Leitungsebenen: normativ, strategisch, operativ, effektierend), die Spannungsfelder der eigenen Arbeit auszuloten (Institution – Organisation; Organisation – Umwelt; Organisation – Person) und die Charakteristika der vier Sozialräume (Primärraum, Nahraum, Verkehrsraum, Globalraum) zu kennen.

## **2. Tag: SYSTEM-LOGIKEN**

Auf dieser Grundlage einer ersten Selbsteinschätzung geht es am zweiten Kurstag um die verschiedenen Systemlogiken der eigenen Organisation und die damit verbundenen Rollenkonflikte. Wie kommt das Evangelium angesichts dieser komplexen Herausforderungen in die Organisation? Warum ist es nicht einfach automatisch schon drin, auch wenn das gerne suggeriert wird? Und warum müssen bestimmte Kontaminierungsstrategien scheitern? Management in kirchlichen Organisationen bedeutet, eine doppelte Grundparadoxie auszuhalten: die

---

Kindertagesstätte bis Z wie Zueinander von Mitarbeiterauswahl, Personalentwicklung und Organisationsberatung in der Diözese.

Paradoxie des Managements (das Nicht-Steuerbare zu steuern) und die Paradoxie des Christentums (etwa in der Formel: Im Kreuz ist Heil!). Nicht Trivialisierungen helfen hier weiter, sondern eine klare Analyse der Gretchenfrage „Wie hältst Du’s mit der Religion?“. In kirchlichen Organisationen ist doppelt und dreifach zu differenzieren: zwischen Person und Organisation sowie zwischen den Systemen Religion, Christentum und Kirche, die jeweils ganz unterschiedliche Werte-Konflikte bzw. Wert-Prioritäten bearbeiten.

### **3. Tag: THEOLOGIE & ETHIK**

Gerade deshalb ist es notwendig, in kirchlichen Organisationen eine theologisch begründete Ethik einzuführen, die das Ethik-Dreieck von Werten, Normen und Verhalten (Tugenden) kommunizierbar macht. Am Beispiel des Dekalogs kann praktisch erprobt werden, dass die Zehn Gebote bis heute ein geeignetes ethisches Prüf-Programm für kirchliche Organisationen bieten, wenn ihre Übersetzung in den Betriebsalltag gelingt. Eine solchermaßen differenzierte theologische Organisationsethik hat Folgen für die strategische Entwicklung kirchlicher Einrichtungen.

### **4. Tag: STRATEGIE-ENTWICKLUNG**

Gezeigt wird dies am Beispiel des Vaterunsers als einem Schlüsseltext Jesu, der als zentrales Steuerungsinstrument in kirchlichen Organisationen genutzt werden kann, um die Vision, die Intention, die Strategie-Ziele und die Aufgaben der Organisation theologisch zu verantworten. Zentrale theologische Themen wie Würde, Macht, Heimat, Versöhnung/Entfeindung, Sicherheit, Entschuldung/Neuanfang, (Gewissens-)Entscheidung/Konfliktbewältigung können damit theologisch begründet und operationalisiert werden.

### **5.Tag: SYSTEMISCHE STEUERUNG**

Dass Kirche als Organisation selbst den Regeln systemischer Organisationsentwicklung unterliegt, wird als Thema der OrganisationsEthik

analysiert. Mit Hilfe der Balanced ScoreCard für kirchliche Organisationen können christliche Werte gemessen und dadurch auch theologisch fundierte Entscheidungen erleichtert werden. Allerdings kommt es dabei nicht allein auf die Beherrschung bestimmter Management-Tools an, sondern auf ihre theologische Gewichtung. Tools wie Leitbild-Umsetzung, Szenario-Technik, Zielvereinbarungsgespräche, Projektarbeit, Visionsarbeit, Mitarbeiter-Profil und Thanasarbeit werden vorgestellt, weil ihnen eine Schlüsselfunktion zukommt bei der Implementierung von Religion und Moral in kirchlichen Organisationen.

## **6.Tag: THEOLOGIE DER LEITUNG**

Auch eine zeitgemäße Theologie der Leitung hat sich mit der Frage zu beschäftigen, wie das Evangelium in die Organisation kommen kann. Dazu ist die Doppelstruktur der Kirche als *communio* und *ministratio*, als Überzeugungsgemeinschaft und Dienstleistungsunternehmen auch in ihren Auswirkungen auf das Führungs- und Leitungshandeln zu reflektieren. Sowohl das eigene professionelle Selbstverständnis als Leitungsverantwortliche(r) als auch die Management-Kunst, die richtigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt zu „treffen“, gilt es hier zu reflektieren.

## **7. Tag: PROFESSION & PROZESS-GESTALTUNG**

Zu dieser Leitungsverantwortung gehört auch das evangeliums-verträgliche Prozessieren von solchen Entscheidungen. Wie lassen sich die unterschiedlichen Führungskompetenzen und die jeweilige Professionsethik aufeinander beziehen, so dass gleichermaßen wert-haltige wie ergebnisorientierte Unternehmensentwicklungen möglich sind? Wer muss wie beteiligt werden, damit Kirche ihrem Auftrag der Kommunikation und Organisation des Evangeliums gerecht wird?

## **8. Tag: SPIRITUALITÄT**

Damit geht es schließlich auch um die eingangs bereits erwähnte Fragmentarität des christlichen Führungs- und Leitungshandelns: Eine solche Identität ist christlicherseits auch Identität, wenn sie Fragment bleibt. Eine Spiritualität des Managements legt Zeugnis davon ab, dass Theologie und Ethik allein nicht ausreichen, um religiöse Organisationen zu managen. Es geht um eigene religiöse Grenz-Erfahrungen, um eine Haltung, die auch das (eigene wie organisationale) Scheitern nicht ausblendet, und um die Bereitschaft zur Entwicklung gerade in diesen Widersprüchen und Paradoxien (contingency mastering), die kommuniziert und organisiert werden muss.

## **9.Tag: KIRCHLICHKEIT**

Dies wird auch im Raum der Kirche nicht ohne Konflikte abgehen. Mediation kann konkretisieren, wie in Organisationen der Kirche mit Widerständen, mit Macht und mit Fehlern umgegangen werden könnte. Wir haben es hier mit zentralen Themen kirchlicher Organisationsentwicklung zu tun, wie christliche Werte als Entscheidungskriterien zu operationalisieren sind. Spiritualität und Mediation können sich wechselseitig anregen. Beides muss jedoch praktisch „trainiert“ werden. Dabei geht es auch um zeitgemäße Formen des „Einübens“ (traditionell als „Exerzitien“ bezeichnet). Nicht zuletzt sind damit auch Kirchlichkeits-Kriterien gefragt, die es ermöglichen, die Kirchlichkeit kirchlicher Organisationen an konkreten Kriterien zu messen und regelmäßig (selbst-)kritisch zu überprüfen.

## **10.Tag: BILANZ**

Religion kann für Organisation zum Standortvorteil werden im Wettbewerb mit anderen sozialen Dienstleistern. Dies wird in den Abschluss-Workshops mit TeilnehmerInnen und deren Entsendern immer wieder deutlich, gerade wenn die Praxis-Projekte präsentiert und diskutiert werden: Trotz aller Belastungssituationen ist es möglich, theologisch und ethisch verantwortete Veränderungs-Projekte zu planen

und erfolgreich umzusetzen, die Religion bzw. das Evangelium in die Organisation implementieren. Allerdings braucht es dazu einen klaren Kontrakt mit dem jeweiligen Auftraggeber, ein realistisches Ziel sowie ein klares Kommunikations-Konzept, das Erfolgskriterien benennt und deren Messbarkeit konkretisiert. Damit lassen sich theologisches und ethisches Wissen, spirituelle Erfahrung und organisationale Kompetenz zur Gestaltung von Veränderungsprozessen zusammenführen und nachhaltig bessere Ergebnisse erzielen. Dies wird anhand der päpstlichen Enzyklika *Deus caritas est* verdeutlicht, die wesentliche Erfolgskriterien kirchlichen Managements benennt.

Dieser Kurs und das nun vorliegende Kursbuch wären ohne Norbert Schuster (7.12.1958 - 12.7.2006) nie entstanden. – Liebe bis in den Tod, so lautet der Titel seines letzten Aufsatzes, der nun dieses Buches abschließt. Weitsichtig hat er darin die Enzyklika *Deus caritas est* für die Arbeit der Caritas gedeutet: Was die Kirche essentiell ausmache, sei Liebe zu üben – bis an die Grenzen des Menschenmöglichen. Für diese Botschaft hat Norbert Schuster gelebt und gearbeitet: als Priester, Professor und Prophet, als wortgewaltiger Menschenfischer und als struktursensibler Organisationsberater.

Wie kommt das Evangelium in die Organisation? Mit dieser Frage hat Norbert Schuster caritative Einrichtungen und deren Träger in unnachahmlicher Weise motiviert, ihrem kirchlichen Auftrag gerecht zu werden. Viele haben ihm viel zu verdanken: jene, die er persönlich beraten hat, jene, die ihn in Klausurtagen oder in Management-Foren erlebt haben und schließlich all jene, die unter seiner Leitung gemeinsam Wege entdecken konnten, wie Management und Theologie sich gegenseitig inspirieren können. Dieses Erbe ist Gabe und Aufgabe zugleich.

1.Tag:

## **PROFIL-SUCHE**



## **Wovon die Rede ist, wenn von Leitung die Rede ist**

### Die vier Leitungsebenen einer Organisation

Jede Organisation braucht eine Leitung(sorganisation). Dabei ist die Leitungsorganisation der (Gesamt-)organisation zu- bzw. untergeordnet und nicht umgekehrt. Leitung(sorganisation) existiert nicht um ihrer selbst willen, sondern ist eine Funktion für den Erhalt des Ganzen und zum Erreichen seines Zweckes.

### **1. Leitung auf vier Ebenen**

Organisationen realisieren sich auf vier Ebenen: der normativen, der strategischen, der operativen und der effektuierenden. Die normative Ebene ist der Organisation quasi vorgängig, auf ihr wird der Auftrag einer Organisation formuliert und deren Ziel grundsätzlich festgelegt. Die strategische Ebene ist die höchste Ebene in der Organisation selbst. Hier wird die Lage der Organisation analysiert und werden Richtungsentscheidungen getroffen. Die operative Ebene bereitet alles Nötige zur konkreten Realisierung des Organisationsauftrages bzw. zur Erreichung des Organisationszieles vor. Auf der effektuierenden Ebene werden die einzelnen Tätigkeiten und Verrichtungen ausgeführt, die in Summe das Geschäft der Organisation ausmachen. Jeder dieser Ebenen ist eine spezifische Form der Leitung zugeordnet.

1. Auf der normativen Ebene: Leitung als *Auftrags- und Zielbestimmung*. Hier wird der Rahmen abgesteckt, innerhalb dessen eine Organisation zu agieren hat. Im günstigen Fall bedarf es von dieser Ebene aus keiner direkten Eingriffe in die Organisation. Denn zumindest eine intelligente Organisation ist dazu in der Lage, ihren Ist-Zustand gegenüber einem (neu) vorgegebenen Soll-Zustand zu messen und

entstehende Spannungen zwischen beiden für die Selbst-Regelung ihrer Bewegung hin auf den Soll-Zustand zu nutzen. Leitung im Sinn der Auftrags- und Zielbestimmung wird nur in die Organisation eingreifen müssen, wenn deren Selbstregelungsmechanismen den aufgetragenen Soll-Zustand nicht herbeiführen. Erst dann wird sich die normative Ebene über Einflussnahme und Aktivierung in die Organisation einschalten. Dabei muss sie darauf bedacht sein, die internen Regulierungsmechanismen zu stärken. Kontraproduktiv wäre es, wenn sie diese durcheinander brächte. Nach dem Grundsatz des gezielten Eingriffs hat sie vielmehr die Dynamik aktiver Elemente im System zu fördern und sie in eine Richtung zu lenken, die die Erreichung des Soll-Zustandes wahrscheinlicher macht. Sie zielt damit auf das Sinnsystem der Organisation, die Interessen, Werte und Bedeutungszusammenhänge, die in ihr gelten, und versucht insbesondere die Gültigkeitsvorstellungen und Prämissen, unter denen die Organisation ihr Handeln bestimmt, zu bestärken oder zu verändern. Im Krisenfall kann sie der Organisation aber auch eine neue (Rechts-)Struktur geben und greift damit direktiv in deren Verfassungssystem ein und/oder sie entlässt Antagonisten und befördert Protagonisten der Zielerreichung, womit sie ihre Personalhoheit für die Führungsebene der Organisation wahrnimmt. Klassisch ist all dies Sache der Gesellschafterversammlungen bzw. der Verwaltungs- oder Aufsichtsräte (und von deren Visitations- und Revisionsinstrumenten).

2. Auf der strategischen Ebene: Leitung als *Steuerung*. Sie ist „Innenelement“ der Organisation und zielt auf deren Stabilität. D.h. sie ist für die Lage der Organisation verantwortlich, worunter das „Fließgleichgewicht“ verstanden wird zwischen der vertikalen Linie Auftrag – Umsetzung und der horizontalen Linie Organisation – Umwelt. Es ist zunächst Sache der Steuerung, diese Lage fortlaufend zu beobachten. Sie muss ständig Auftrag und Ziel reformulieren, das Potential der Organisation realistisch einschätzen und deren relevante Umweltfaktoren zutreffend bewerten. Da sowohl die Leitung selbst als auch die Organisation insgesamt meist nur das sieht, was sie auf Grund ihrer Eigenheiten bislang zu sehen gewohnt ist, kann es für ein solches Unterfangen wichtig sein, sich selbst in veränderte, d.h. aufschlussreichere Perspektiven zu versetzen. Schließlich ist die Art, wie man eine

Lage sieht und definiert, an der Erzeugung und Perpetuierung eben dieser Lage entscheidend mitbeteiligt. Dass die Führung Formen entwickelt, wie die Mitarbeiter am Erstellen dieser Lageanalyse partizipieren, versteht sich von allein. Auf der Basis externer und interner Vergewisserungsprozesse hat die Führung dann die erforderlichen Grundsatzentscheidungen zur Lageanalyse zu treffen. Auf Grund einer aus dem Lot geratenen Lage und zum Zweck des Erhalts oder der Wiederherstellung der Organisationsbalance muss Führung strategische Richtungsentscheidungen treffen. Diese Richtungsentscheidungen sind so anzulegen, dass einerseits der (künftige) Kurs der Organisation ihrem Potential entspricht bzw. dieses verbessert (Synergieeffekte) und andererseits zu Recht erwartet werden kann, dass dabei „den Strömungen und Turbulenzen der Umwelt angemessen nachgegeben wird und diese möglichst geschickt genutzt“<sup>1</sup> werden können. Die Richtungsentscheidungen auf der strategischen Ebene werden schließlich als Programme formuliert, die z.B. Schwerpunktsetzungen bezüglich der Felder, Themen oder Zielgruppen der Organisation beinhalten. Sie werden in Form von Strukturregelungen installiert, etwa hinsichtlich der Gestalt der Kooperation einzelner Fachbereiche, und als Kataloge beispielsweise idealer Problem(lösungs)verhalten für erwartbare Konflikte vorgelegt. Üblicherweise ist die Steuerung einer Organisation auf der strategischen Ebene Sache der Geschäftsführung (und ihrer Controllingabteilung).

3. Auf der operativen Ebene: Leitung als *Anpassung*. Hier gilt es, Richtungsentscheidungen zu operationalisieren. Das bedeutet z.B., dass Prozesse in der Organisation wie das Leistungs- bzw. Kooperationsverhalten der Mitarbeiter den Richtungsentscheidungen entsprechend angepasst werden. (Und nicht umgekehrt!) Dies erfolgt im Kern über drei Maßnahmen: die Zielsetzung (Art und Inhalt der Arbeitsprojekte sowie deren Zweck. - Was soll wozu getan werden?), die Mittel festlegung (Mittel und Methoden. - Wie soll es getan werden?) und die

---

<sup>1</sup> Albert MARTIN u. Susanne BARTSCHER: Führungstheorien – Entscheidungstheoretische Ansätze. In: Alfred KIESER u. Gerhard REBER u. Rolf WUNDERER (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Bd. 10) 2. Aufl. Stuttgart 1995, 906 - 915, 910.

Gestaltung des Handlungssystems (Wer soll mit wem und wann welche Verrichtung bzw. Tätigkeit ausüben?). Dazu werden Aufträge formuliert, Routinen implementiert und Leistungs- bzw. Verhaltenskodizes mit den Mitarbeitern vereinbart. Die operative Ebene der Organisation, die mittlere Führungsebene ist also in erster Linie für die Auflösung von Zielpluralen zuständig und, wo dies nicht möglich ist, hat sie für eine hinreichend hohe Ambiguitätstoleranz zu sorgen. Sie hat die notwendigen Ressourcen zu organisieren. Wo dies nicht möglich ist, muss sie die Aufträge zurückgeben. Sie ist für das Ablaufmanagement verantwortlich und hat dies kontinuierlich zu optimieren. Zudem trägt sie die Verantwortung für ein angemessenes Beziehungsmanagement, hat z.B. für eine effektive Streitkultur zu sorgen und Regelungen für Schlichtungen zu treffen. All dies ist gewöhnlich von den Abteilungsleitungen (und ihren Qualitätsbeauftragten) wahrzunehmen.

4. Auf der effektuierenden Ebene: Leitung in Gestalt der *praktizierten Sach- bzw. Mitarbeiterverantwortung*. Weitgehend unterschätzt, aber von eminenter Bedeutung für die Gesamtorganisation steht sie in einem doppelten Bezugssystem: einerseits in dem der aggregierten Daten und abstrakten Kategorien (Marktpositionen, Kennzahlen oder Portfolios), also wissend um das Denken und Handeln auf Entscheidungen hin und mit Linien vertraut; andererseits in dem der Alltagserfahrungen (sinnlich und anschaulich), wissend um das Denken und Handeln in konkreten Aufträgen und mit Details vertraut. Darum ist Leitung auf der effektuierenden Ebene immer Vermittler und Dolmetsch, Nahtstelle zwischen strategischen und operativen Entscheidungen auf der einen und dem konkreten Alltagsgeschäft der Organisation auf der anderen Seite. Zudem wird in aller Regel sie und keine andere Leitungsebene von den Mitarbeitern direkt für die Normvorgaben der Organisation haftbar gemacht. Leitungsverantwortliche auf der effektuierenden Ebene haben meist das beste Fach- und Feldwissen in der Organisation, den größten Einfluss auf die Atmosphäre, die bei der Arbeit vor Ort herrscht. Sie haben das Ohr an den Mitarbeitern und könnten also Frühwarnsystem für die Leitungen der anderen Ebene sein. Zudem verfügen sie erfahrungsgemäß über die realistischste Einschätzung bezüglich etwa der Implementierung neuer Aufgaben oder Routinen in den Betriebsalltag. Leitung in Gestalt der praktizierten Sach- bzw.

Mitarbeiterverantwortung ist idealtypisch bestimmt als rationale und regelgeleitete, spezialisierte und fachkompetente Unterstützung der Zielverfolgung. Dabei sind für den Grad des leitenden Eingriffs in Prozesse und Handlungen des ausführenden Geschäfts der Organisation zwei Variablen entscheidend: Die eine ist das sachbegründete Ausmaß, in dem Arbeiten und Tätigkeiten gelenkt werden müssen. Die andere ist die in dessen Fähigkeiten begründete Einstellung dem Mitarbeiter gegenüber, wie viel ihm etwa an Ergebnisorientierung und Arbeitsleistung zugetraut werden kann. Leitung auf der effektuierenden Ebene hat also die Sache zu bestimmen, ihren genauen Gegenstand festzulegen, sie zu strukturieren, in arbeitsteilige Einzelschritte zu organisieren, sie voranzutreiben und sinnvolle Routinen für sie zu entwickeln. Dazu muss sie sorgfältig und perfektionistisch, besonnen aber auch experimentierfreudig, vorschriftsmäßig und initiativ agieren. Zudem hat sie gesprächsbereit und fördernd, kooperativ und partizipativ, aufgeschlossen und integrierend mit den Mitarbeitern umzugehen. Im Kern ist ihre Leitungsangelegenheit Prozessüberwachung und -optimierung bzw. Mitarbeiter-einführung, -anleitung, -begleitung und -kontrolle.

Wenn von Leitung die Rede ist, darf keine dieser vier Leitungsebenen ausgeblendet werden. Nach meiner Beobachtung ist dies allerdings häufig der Fall: Leitung auf der normativen Ebene wird in ihrer Relevanz oft genauso sträflich ignoriert wie die auf der effektuierenden Ebene. Unter Management z.B. ist in der Regel nur das (Top-)Management der strategischen und das (Middle-)Management auf der operativen Ebene im Blick.

## **2. Leitung zwischen Person und Relation**

Der Glaube an den großen, klugen Lenker an der Spitze einer Organisation ist geschwunden. Der Mythos des uneingeschränkt mächtigen und kompetenten Leiters gehört der Vergangenheit an. In der Tat hat die Vorstellung, dass eine oder einer „es richten könnte“, etwas Anachronistisches. Dennoch flammt die Diskussion über personalistische Führung in Gesellschaft und in Organisationen immer wieder neu auf, und der Ruf nach herausragenden Führungspersönlichkeiten

wird vernehmbarer gerade vor dem Hintergrund, „dass immer öfter Führungsschwäche und Missmanagement im komplexen, zunehmend undurchschaubaren Unternehmensgeschehen diagnostiziert werden.“<sup>2</sup> Personen, besser Persönlichkeiten, sind wohl tatsächlich auch ein Faktor, der darüber entscheidet, inwiefern Leitung Erfolg hat. Gleichzeitig ist unstrittig, dass Leitung „nicht auf [...] einzelne Personen zu reduzieren ist. Sie ist [...] eine Frage des Zusammenspiels von Leitungsteams in horizontaler und vertikaler Hinsicht in der gemeinsamen Sorge um die Funktionstüchtigkeit der jeweiligen Einheiten und um die Überlebensfähigkeit des Ganzen.“<sup>3</sup> Man wird, wenn von Leitung die Rede ist, die Sache sowohl unter personalistischen Gesichtspunkten als auch unter komplexen, relationalen angehen müssen.

1. In *personalistischer Hinsicht*. Hier ist zunächst zu konstatieren, dass jede Leitungskraft eine bestimmte Rolle wahrzunehmen hat, die ihr von außen her zugeschrieben wird. Versteht man unter Rolle „das Insgesamt der Erwartungen, die an den Inhaber einer Position gerichtet werden“<sup>4</sup>, ist klar, dass es sich bei dieser Leitungsrolle immer um einen Plural, um die Bündelung mehrerer Erwartungen handelt, die durchaus auf einer archetypischen Erwartungsprägung basieren (können) und in der Regel figuriert vorliegen in alten Leitbildern wie dem „Vater“, dem „Held“ oder dem „Heilsbringer“.

Der Vater. Er ist streng und doch verständnisvoll, er belohnt und straft. Seine unmündigen Kinder beschützt er durch unermüdliche Fürsorge, hält damit aber den Unmündigkeitszustand aufrecht. Seine Herrschaft und Autorität gründet er auf das „natürliche“ Reifefälle zwischen ihm und seinen „Kindern“. Der Vater definiert die Realitäten für die anderen, er erwartet Dankbarkeit, Ehrerbietung und Unterordnung. Zwischen

---

<sup>2</sup> Joachim HENTZE u. Andreas KAMMEL: Benötigen Organisationen charismatische Führung? In: zfo 2 65 (1996) 68 - 72, 68.

<sup>3</sup> Rudolf WIMMER: Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorsetzte im herkömmlichen Sinn? In: Organisationsentwicklung 4 (1996) 47 - 57Zukunft, 57.

<sup>4</sup> Oswald NEUBERGER: Führen und geführt werden. 4. Aufl. Stuttgart 1994, 83.