

Führen im Wandel. Caritas, Spiritualität & Führung.

P. Christian Marte SJ

Vortrag bei der Caritas Oberösterreich
Linz, 8. April 2022

O.

Vorbemerkung

Ich bin mit der Caritas sehr verbunden –
und kenne viele Menschen und Situationen.

- 1991 – 1999 : ÖRK – NIN
- 2008 – 2017 : KKH = SJ + Caritas ED Wien als gGmbH
- 2010 – 2017 : Kurz-Exerzitien für Caritas Internationalis in Rom
- Seit 2018 : Innsbruck – Caritas Tagesbetreuung, Obdachlosen-Zimmer im Jesuitenkolleg.

Es folgt nun ein Vortrag, in dem ich manches ziemlich pointiert sagen werde – und zwar zu einem Thema, das durchaus heikel ist.

Daraus soll nicht der Eindruck entstehen :

Da weiß einer, wie's eigentlich geht. Das weiß ich nicht.

Ich sehe meine Präsentation als einen Beitrag zu einem Such-Prozess und bitte, ihn auch so zu verstehen.

Vielleicht hilft das Bild der Kuchentheke in einer guten Konditorei.

Es folgen nun drei Punkte, wie Sie das von einem Jesuiten erwarten dürfen 😊. Nach jedem Punkt gibt es eine Unterbrechung und Gesprächsmöglichkeit, entweder im Plenum oder in Kleingruppen.

I.

Das "Wozu" der Caritas ist ein zentrales Führungsthema.

1. Die Situation kennen wir alle. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten müssen immer wieder neu durchdacht werden.

- Graphik : Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

So ist es auch mit dem Thema „Caritas & Spiritualität“.

Die Fragen „Wie christlich ist die Caritas?“ oder „Was ist eine Caritas-Spiritualität?“ sind nicht neu. Sie tauchen immer wieder auf – bei anderen und bei uns selbst. Das ist auch bei anderen kirchlichen Einrichtungen so (Schulen, Krankenhäuser, Ordinariate, ...) – und auch Unternehmen, NGOs, ja sogar Staaten und die EU müssen sich immer wieder neu fragen: Warum und wozu tun wir eigentlich das, was wir tun?

2. Im operativen und strategischen Bereich wissen wir, was zu tun ist und wie wir es tun. Im normativen Bereich – warum + wozu - ist Vieles unklar oder unausgesprochen. Und die Instrumente aus dem operativen und strategischen Bereich funktionieren dort nicht (Excel, Portfolio, ...). Hier brauchen wir Ursprungs-Ideale, Biographie-Arbeit (auch institutionell) und Weltdeutung. Das ist die Frage nach dem „Why“¹.

- Graphik: operativ – strategisch – normativ.
(St. Galler Management-Modell)
- Graphik: Verweis auf Video von Simon Sinek auf ted.com:
 - Why, how, what – wirksam, integer, relevant.

3. Wenn das normative Fundament² nicht mehr klar ist, dann bleibt die Reduktion auf Funktionalismus und Ökonomie.

- Funktionalismus: Die Beziehungen, ja all unser Tun ist pragmatisch – ausgerichtet nur am Funktionieren des Betriebs³.
- Ökonomie: Soll und Haben sind klare Kriterien, die bei schwacher normativer Ausrichtung alle anderen Kriterien schlagen.

¹ Vgl. Simon Sinek, ted.com – How great leaders inspire

² Vgl. Ignatius von Loyola: Exerzitienbuch Nr. 23, Prinzip und Fundament.

³ Vgl. Das Rad und das Pünktlein. In: Martin Buber: Die Erzählungen der Chassidim, 1949, S. 830.

4. Zeiten der Reflexion sind notwendig, um die vielen Erlebnisse und Umwelt-Einflüsse einzuordnen und zu gewichten. Es braucht individuell und institutionell Zeiten der Unterbrechung und Formate der Selbst-Vergewisserung (Tagesrückblick, Exerzitien, Klausuren, ...).

- Formel: Erlebnis + Reflexion = Erfahrung
- Sanduhr als *Memento mori*, altes christliches Symbol; alternativ dazu: die Leertaste, die einen Word-Text erst lesbar macht.

5. Wir gewinnen Handlungs-Spielraum, wenn wir in längerfristigen Prozessen denken (siehe auch: Papst Franziskus). Eine leitende Frage dabei lautet: Was muss ich jetzt tun, damit etwas nach meiner Zeit hier wirkt?

- Stephansdom: Baubeginn durch Menschen, die wussten, dass sie das Ende nicht sehen werden – und doch haben sie begonnen. So ist das auch mit vielen Prozessen in unseren Arbeitsbereichen.

6. In Institutionen, die Ideale vertreten, ist die Spannung zwischen „meinen persönlichen Idealen“ und den „Idealen der Institution“ nicht aufzulösen. Es geht darum, die Spannung zu benennen und dann damit umzugehen. Nicht alle Mitglieder der Organisation müssen sich damit explizit beschäftigen. Es braucht aber *burning persons* – und es braucht die Führungskräfte. Alle.

Die Führungskräfte vertreten das „objektive Ideal“ der Institution – und schützen es vor Projektionen. Ist das Ideal der Institution unklar, so schwächt das Einzelne und die Institution insgesamt – und öffnet ein großes Tor für unheilsame Projektionen („So soll die Caritas eigentlich sein.“).

7. Identität wird durch Menschen verkörpert und weitergegeben. Die Menschen innerhalb der Institution prägen die Identität, die Kultur, den Stil. Deshalb sind die Auswahl und die Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter/innen entscheidend. Es braucht dabei Professionalität und einen Bezug zur Gründungsinspiration: zur Person Jesu.

8. Das Normative, das Wozu und Wofür, das Why ist ein zentrales Führungsthema. Gerade in Zeiten starker Veränderung, starken Wachstums und starker Fluktuation von Mitarbeiter/innen braucht es Verlässlichkeit in der Ausrichtung. Führungskräfte brauchen diese Verlässlichkeit für sich selbst – und die Mitarbeiter/innen brauchen sie auch.

Das Normative ist nicht delegierbar an einen Bereich oder eine Arbeitsgruppe. Und es ist auch nicht delegierbar an Priester oder Diakone oder Ordensleute.

Das sehe ich als Versuchung in kirchlichen Einrichtungen.

Es braucht eine strukturelle Verortung auf Leitungs-Ebene, ausgehend von einem robusten Verständnis von Taufe und Firmung.

- Taufurkunde im Büro!

9. Wir arbeiten immer wieder in Situationen des Wandels und des Gegenwinds.

Zwei Bilder finde ich dabei hilfreich.

- Segeln – geht nur mit Wind. Ohne Wind: ganz schwierig. Flaute. Die Kunst ist: die Segel richtig zu setzen, damit man die Kraft des Windes nützt, um das Boot zu bewegen – und zwar in die richtige Richtung.
- Öl-Plattform in der Nordsee. Sehr starker Wind. Tiefenbohrungen, feste Anker – damit auch bei Sturm die Plattform stabil bleibt. Da leben viele Menschen auf der Plattform. Es geht um etwas!

II.

Christliche Spiritualität braucht Inspiration und Erfahrung.

Second hand faith – first hand experience

10. Unseren Glauben, unsere Weltanschauung, unsere politischen Überzeugungen – das sehen wir (in unserem Kulturkreis) als etwas höchst Persönliches an. Niemand von uns will vereinnahmt werden, will überredet werden: nicht von der Kirche, nicht von einer Partei oder Institution.

Nun gibt es aber Organisationen, die sich aus weltanschaulichen Bewegungen heraus gebildet haben. In den christlichen Kirchen haben sich zahlreiche Institutionen entwickelt (Schulen, Krankenhäuser, Caritas, ...) – und diese Institutionen können sich nicht darauf zurückziehen und sagen: Glaube, Weltanschauung ... das ist etwas Höchstpersönliches. Glaube und Weltanschauung sind eben gerade die Wurzel. Sie gehören gleichsam zur DNA der Organisation.

Führungskräfte in Organisationen, die historisch und rechtlich stark mit den christlichen Kirchen verbunden sind, brauchen einen handhabbaren Zugang, wie diese Spannung gut auszuhalten ist – zwischen Höchstpersönlichem einerseits und der DNA der Organisation andererseits.

11. Als Jesuit beginne ich mit der einzelnen Führungskraft, die sich mit christlicher Spiritualität beschäftigt. Wenn man über christliche Spiritualität spricht, dann muss man früher oder später sprechen über

- die Bedeutung der Person Jesu,
- die Nachfolge Jesu, d.h. Lebenspraxis, und
- Communio, Gemeinschaft, Kirche: Christ/in kann man nicht alleine sein⁴.

⁴ Ich danke Dr. Christoph Benke für diese knappe Definition christlicher Spiritualität.

12. Mir helfen drei Bibelstellen, um die Person Jesu in Beziehung zu Gott, dem Schöpfer der Welt, zu verstehen.

- Jesus sagt zum Apostel Philippus:
Wer mich gesehen hat, hat den Vater gesehen (Joh 14,9).
- Und Paulus schreibt: Jesus ist das Bild (griech: εἰκὼν) des unsichtbaren Gottes (Kol 1,15).
- „Vielfältig und auf vielerlei Weise hat Gott einst zu den Vätern gesprochen durch die Propheten; am Ende dieser Tage hat er zu uns gesprochen durch den Sohn (...). [E]r ist der Abglanz seiner Herrlichkeit und das Abbild (griech.: χαρακτήρ) seines Wesens.“ (Hebr 1,1-3a).

13. Inspiration für uns Christen und unsere Institutionen kommt vom Blick auf die Person Jesu. Wir glauben als Christen an eine Person, nicht an ein System von Regeln. Die erste Kategorie ist für uns daher „Beziehung“ – und nicht Vorschriften oder abstrakte Lehrsätze. Wenn man die Person Jesu ins Zentrum des Glaubens stellt, dann kommt man von einem allgemeinen „höheren Wesen“ weg - hin zu einer Person, die fasziniert. Wie macht man das? Indem man Erfahrungen ermöglicht.

14. Beispiel 1: Biographie-Arbeit. Ich schaue meine Handlungsmuster und mentalen Modelle an. Im Detail. Über mein ganzes Leben. Und dann schaue ich die Handlungsmuster und mentalen Modelle Jesu an. Wie fühlt er, wie denkt er, wie handelt er? Von meinen Mustern zu seinen Mustern: dies nennt man *Imitatio Christi*, Nachfolge Christi. Der klassische Rahmen für so eine Biographie-Arbeit sind Exerzitien in der Tradition des Ignatius von Loyola, dem Gründer des Jesuitenordens.

15. Biographie-Arbeit kann auch für Institutionen geschehen. Was sind meine Handlungsmuster, was sind Handlungsmuster der Caritas – und was sind Handlungsmuster Jesu?

Die Ausrichtung ist klar: es sind die Handlungsmuster Jesu.

- Graphik: Drei Säulen

16. Wenn man dann in Entscheidungs-Situationen kommt, dann gibt es den Schritt davor: die Unterscheidung. *What would Jesus do?* Was ist der Wille Gottes in dieser Situation?

Das nennt man „Unterscheidung der Geister“.

17. Beispiel 2: Begegnungen mit Christen ermöglichen, die ihren Glauben zeitgemäß leben – und die ihren Glauben auch kommunizieren können. Dazu gehören auch die vielen verfolgten Christinnen und Christen, deren Zeugnis uns unsere Spielräume aufzeigt.

- Christen in den ehemaligen kommunistischen Staaten.

18. Beispiel 3: Ermöglichung angeleiteter Bibel-Lektüre. Die revidierte Einheitsübersetzung ist ein guter aktueller Anlass dafür. In der Bibel können wir unseren sicheren Ankerplatz finden. An wenigen Orten gibt es so konzentrierte Macht-Kritik, Institutionen-Kritik und Religions-Kritik wie in der Heiligen Schrift.

19. Das Christentum, das aus der Bibel lebt, hat ein starkes emanzipatorisches Potential. Die Befreiung der Israeliten aus der Sklaverei in Ägypten ist für die Bürgerrechtsbewegung um Martin Luther King wesentlich gewesen. Die Montagsgebete in Ostdeutschland waren der Ausgangspunkt für die friedliche Revolution 1989 in der DDR. Die Machthaber hatten mit allem gerechnet, nur nicht mit Gebeten und Kerzen.

20. Second hand faith – first hand experience. Viele Christinnen und Christen haben ihren Glauben von ihren Eltern oder aus dem Religionsunterricht übernommen. Was häufig fehlt ist die persönliche Erfahrung. Vieles bleibt einfach „*second hand*“ – und damit irrelevant. Relevanz kann entstehen, wenn Erfahrungen ermöglicht und gedeutet werden. Das können Exerzitien ebenso sein wie Hilfeinsätze für andere Menschen.

21. Und was ist mit jenen Menschen, die helfen, ohne sich auf Jesus Christus zu beziehen? – Ihre Hilfe ist und bleibt wertvoll. Sie tun, was unser Herr und Heiland möchte, dass getan wird (vgl. Mt 25 – Gleichnis vom Weltgericht).

Jesus selbst hat viele Menschen angesprochen, die nicht zu seiner religiösen und ethnischen Gruppe gehört haben – oder die bewusst ausgegrenzt wurden: Kranke, Behinderte, Zöllner, Sünder, Samariter, Römer, ... Dazu kommt sein offener Umgang mit Frauen – als Rabbi hat er hier viele kulturelle und religiöse Grenzen überschritten.

22. Inklusion war schon am Beginn des Lebens Jesu ein Thema. Es kommen jüdische Hirten zur Krippe – und nicht-jüdische Sterndeuter aus dem Osten. Alle können zum Kind in der Krippe kommen.

- Erfahrung als Gefängniskaplan: Die große tröstende Botschaft für die Gefangenen ist: Du darfst neu anfangen. Du bist nicht festgelegt auf deine Vergangenheit. Auferstehung = neu anfangen.
- Aufnahme eines Straftäters in die Kirche. Alle können zu Jesus kommen.

23. Christen und ihre Institutionen müssen pluralitätsfähig sein. Es braucht Brücken zu anderen Kulturen und religiösen Traditionen. Dazu braucht es Klarheit über das Eigene und Sympathie (!) für den anderen. Sympathie ist mehr als Interesse und Respekt.

24. Weltanschauliche Neutralität, gerade in Fragen der Religion, ist für staatliche Institutionen notwendig, um einen Freiraum für die Verschiedenheit religiöser Bekenntnisse zu schaffen. In einer „*faith based organisation*“ wie der Caritas ist weltanschauliche Neutralität unglaublich – nach innen und nach außen. Eine christliche Institution ohne Christus ist hohl. Sie ist ein leeres Versprechen.

Es braucht also eine Anstrengung, um vom impliziten zum expliziten christlichen Tun zu kommen. Dafür ist eigene Sprachfähigkeit, ja eine Übersetzung in neue Sprachen und Medien notwendig, damit es nicht peinlich wirkt.

25. Christliche Weltanschauung (zB Menschenbild, Wahrheit und Lüge, Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit, die Welt ist geschaffen), christliche Symbole und der christliche Jahreskreis brauchen Erklärung und Deutung.

Die drei großen Schriften von Papst Franziskus bieten eine kirchengeschichtlich außerordentliche Chance, um als Caritas für heute sprachfähig zu werden:

- *Evangelii Gaudium – Laudato Si' – Amoris Laetitia*

Das Schreiben *Caritas in Veritate* von Papst Benedikt XVI. gibt ebenfalls starke Hinweise zum Christ-Sein und zum Caritas-Sein heute.

26. Eine Zusammenfassung der Botschaft Jesu finden wir im Gleichnis vom barmherzigen Samariter (Lk 10,25 ff). Vieles in der Hl. Schrift ist entmythologisiert worden – nicht jedoch dieses Gleichnis. Es ist so praktisch, dass es unmittelbar spricht zu jedem Menschen.

In diesem Gleichnis wird uns der Unterschied verdeutlicht zwischen der ÖAMTC-Solidarität und der Jesus-Solidarität. Die Solidarität Jesu, die Solidarität der Christen ist nicht nur für Christen da. Christen sind keine Selbsthilfe-Gruppe und kein Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit. Christen orientieren sich an Christus: an seinen mentalen Modellen, an seinen Handlungsmustern.

Dabei geht es nicht nur um die individuelle Hilfe für den Einzelnen, sondern auch um strukturelle Veränderungen. Diese Botschaft hört man nicht so gerne ... das kann Gegenwind geben. Das hat Jesus selbst erlebt – und das wird weiter so sein.

III.

Christliche Spiritualität in der Caritas – Einschätzungen und Schritte.

27. Der dritte Teil heute wird etwas praktischer. Als Einleitung – und als kleine Warnung – möchte ich Ihnen eine mir wichtige Unterscheidung vorlegen:

- Handlungsmodelle: Was soll ich tun? Konkrete Anleitungen. Kurzfristig wirksam. Spezifisch. How to do.
- Wahrnehmungsmodelle: Wie sehe ich Situationen? Wie sehe ich „die Welt“? Langfristig wirksam. Führen „automatisch“ zu Handlungen. Frame. Why?

Die Warnung geht dahin, dass wir uns nicht von den Handlungsmodellen absorbieren lassen. Die ersten beiden Teile heute haben stark auf unsere Wahrnehmungsmodelle fokussiert. Das ist der Bereich, wo wir als Führungskräfte an der Organisation arbeiten – und nicht in der Organisation.

Ich möchte aber auch ein paar praktische Schritte vorschlagen, nicht gleich als Handlungsmodelle, sondern als Möglichkeiten, als Teil der Kuchenvitrine 😊.

28. Wir erleben, dass Caritas-Leistungen zunehmend auch von gewinnorientierten Unternehmen angeboten werden, die keiner normativen Bindung unterliegen. So finden wir uns oft in einem Markt vor, in dem Wettbewerbs-Regeln gelten (Ausschreibungen ...). Wir müssen uns in der Markt-Logik bewähren – und zugleich das Caritas-Spezifische zur Geltung bringen.

29. In unserer anwaltschaftlichen Tätigkeit sprechen wir klar und deutlich: nicht nur im kleinen Kreis, sondern auch öffentlich. Dies wird zunehmend Anlass für politischen und medialen Gegenwind.

30. Bei staatlichen Institutionen gibt es eine neue Generation von Mitarbeitenden, die nicht mehr religiös sozialisiert sind. Wir werden zunehmend ein kritisches Verhältnis zur institutionellen Kirche erleben – und damit auch zur Caritas.

31. Bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die religiöse Diversität zunehmen – auch bei den Führungskräften. Wir können nicht mehr davon ausgehen, dass Eltern, Schule und Pfarre die christliche Sozialisation sicherstellen, auf der wir als Caritas dann aufbauen können.

32. Als Caritas sind wir, auf's Ganze gesehen, im operativen und strategischen Bereich sehr professionell unterwegs. Wir können mit der ökonomischen Logik und der Medienlogik gut umgehen. Wie kann dieser professionelle Anspruch der Caritas auch im normativen Bereich eingelöst werden? Wie kann die Logik Jesu sichtbar gemacht werden?

33. Schritt 1: Bei sich selbst beginnen.

- Als einzelne Führungskraft, als Führungsteam.
- Eucharistie ist zentral – daneben braucht es andere Formen. Morgenmeditation in Stille, angeleitete Schriftbetrachtung, Anbetung, Wallfahrt, ...
- Persönlicher geistlicher Austausch. Teilen von Erfahrungen
- Jährliche Kurz-Exerzitien als Gruppe.
- Der Notenschlüssel für diesen und weitere Schritte:
 - behutsam, als Einladung, ohne Druck, freiwillige Teilnahme.
- Es geht um Kulturentwicklung – und nicht um ein Projekt.

34. Schritt 2: Entdecken, was es alles gibt.

- Implizit und explizit gibt es vieles bei uns, was christlich ist, d.h., was unser Herr und Heiland möchte, dass wir tun in seiner Nachfolge. Eine Entdeckungsreise in unseren Institutionen kann uns hier viel bewusst machen.
- In einem späteren Schritt kann eine Erhebung auch formalisiert werden, im Rahmen eines Self-Assessment (vgl. katholische Krankenhäuser und Universitäten in den USA und Deutschland).

35. Schritt 3: Strukturell verankern.

- Es braucht eine strukturelle Verankerung dieses Führungsthemas auf Geschäftsführungs-Ebene (vgl. Vinzenz Gruppe) – und zwar *qua* Taufe und Firmung.
- Wenn das Thema „Caritas & Spiritualität“ wirklich wichtig ist, dann gehört es regelmäßig auf die Tagesordnungen der Leitungsgremien („*agenda setting*“).
- Die Aus- und Fortbildung zu „Caritas & Spiritualität“ muss bei den Führungskräften beginnen. Dafür braucht es ein Budget.

36. Schritt 4: Äußere Zeichen, Räume und Liturgie wertschätzen.

- Mit dem „*iconic turn*“ – der Hinwendung vom Wort zum Bild – wird Ästhetik zunehmend wichtiger. Die christlichen Symbole vermitteln in verdichteter Form die christliche Botschaft. Wie können christliche Symbole in zeitgemäßer Form durch die Caritas verwendet und gedeutet werden (zB im Corporate Design, in Publikationen, im Web-Auftritt)?
- Kapellen (von lat. *cappa*, Mantel; Erinnerung an den geteilten Mantel des hl. Martin) in unseren Einrichtungen sind wichtig – für Klient/innen und Mitarbeitende. „Mehrzweck-Räume“ würde ich eher vermeiden. Eine Kapelle ist ein zweckfreier Raum. Das Prinzip der Gastfreundschaft (vgl. Georgetown University Hospital, Washington DC) für andere Konfessionen und Religionen ist überzeugender als interreligiöse/„neutrale“ Räume ohne Ausstrahlung. Bei Neubauten von Caritas-Einrichtungen würde ich auf eine zeitgemäß gestaltete Kapelle Wert legen.

- Die Liturgie ist oft unverbunden mit dem diakonischen Auftrag der Kirche. Sie wird stark unterschätzt in ihrer Wirkkraft. Hier könnte die Caritas offensiv auf die Diözesen und Orden zugehen und sich involvieren (zB bei der Fußwaschung am Gründonnerstag).

37. Schritt 5: Theologisch nachdenken.

- Caritas-Arbeit braucht theologische Reflexion.
- Heilige Schrift und Tradition und Liturgie: Hier können Caritas-spezifische „Tiefenbohrungen“ erfolgen.

Ich hoffe, dass diese Punkte für Ihr gemeinsames Nachdenken hilfreich sind. Danke sehr für Ihre Aufmerksamkeit!

christian.marte@jesuiten.org