

Markus Warode

„Brüder lasst uns anfangen, wir haben noch nichts getan“ – der Franziskanische Führungsansatz

Warum sollte die Tradition und Lebensweise des Heiligen Franziskus von Assisi (1182-1226) und seiner heute 800-Jahre alten Ordensgemeinschaft, die zu den sogenannten Bettelorden zählt und Armut als wesentliches Charakteristikum gewählt hat, für dynamische Prozesse in modernen Führungs- und Marktstrukturen nützlich sein?

Die franziskanische Führungsphilosophie ist mit dienend, demokratisch und brüderlich beschrieben. Die Prinzipien der geistigen Armut - jedem Menschen auf Augenhöhe zu begegnen - und das Ideal der Gemeinschaft sind für die franziskanische Führungs- und Organisationskultur prägend. Es geht um die Haltung den Menschen als Ganzes zu betrachten, seine verdeckten Potenziale zu heben sowie sich in den Dienst der Gemeinschaft zu stellen. Die Führungskräfte in den franziskanischen Orden werden daher auch als Diener bezeichnet, die eine „Kultur des Teilens“ prägen. Weiter werden alle Mitglieder des Ordens Brüder genannt, wodurch trotz vorhandener Funktionen deutlich gemacht wird, dass alle auf der persönlichen Ebene (vor Gott) gleich sind. Dabei geht es stets um zwei Fragen: „Wie führe ich mich selbst?“ und „Wie führe ich Andere?“

Wo liegt nun die Verbindung zur heutigen Personalführung? Der Ansatzpunkt für einen Transfer franziskanischer Impulse liegt in der (Geistes-) Haltung der Führungskraft, die die Basis für das Denken und Handeln (in der Interaktion mit Menschen) bildet. Die gemeinsame Zielrichtung findet sich somit in der Gestaltung sozialer Beziehungen im Organisationskontext. Schon vor Jahren hat der Managementdenker Peter Drucker die zukünftige Führungskompetenz hinsichtlich einer bedürfnisorientierten Gestaltung sozialer Beziehungen und komplexer Projektstrukturen diskutiert. Dazu stellen wir heute fest, dass bspw. durch die Generation Y, die individuelle Zielperspektive der Mitarbeiterschaft als Leistungsfaktor verstärkt an Bedeutung gewinnt. Höherer Grad an Verantwortung und Mitsprache in der Entwicklung und Umsetzung von Projekten, persönliche Erwartungen einzubringen oder Work-Life-Balance sind die Themen, die Führung heute bedienen muss. Zudem erwarten Mitarbeiter heute ein wertschätzendes und ein faires Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten. Die organisationale Zielperspektive liegt nun darin, individuelle Bedürfnisse und darüber die verdeckten Potenziale aus der Mitarbeiterschaft zu heben, die der gesamtunternehmerischen Strategie dienen und diese erweitern können. Es geht folglich darum, vorhandenes wettbewerbsrelevantes Wissen möglichst umfassend zu nutzen. Dieses fordert eine Führungsqualität, die weiche Faktoren wie Vertrauen, Authentizität, Wertschätzung und Empathie verstärkt berücksichtigt und dazu ethischen Standards hinsichtlich des Führungsverhaltens genügt.¹

Exakt zu diesem thematischen Spannungsfeld liefert die franziskanische Tradition und Lebensweise eine verbindende Fähigkeit zwischen persönlichen wertereфлекtierten Bewältigungskompetenzen und der Erschließung organisatorischer Entlastungspotenziale. Orientierung wird dabei durch die franziskanische Ordensregel aus dem Jahre 1223 gegeben. Zum einen schafft die Regel einen Rahmen, der die grundlegende Zielrichtung des Ordens und Leitlinien zum konkreten Verhalten bspw. in Führungsfragen oder Umgang mit Geld bestimmt.

¹ Die transformationale Führung (Bass / Avolio) oder der „Servant Leadership- Ansatz“ (Greenleaf) sind Beispiele für die wachsende Bedeutung entsprechender theoretischer Konzeptionen, deren positive Wirkungen für die unternehmerische Wirtschaft bereits empirisch belegt werden konnten.

Zum anderen fordern die einzelnen Kapitel der Regel, anders als die bekanntere und hierarchischere Regel des Benedikt von Nursia, den Einzelnen heraus in der jeweiligen Situation eine selbstverantwortliche Lösung auf Basis des gemeinsamen Wertekanons der Gemeinschaft zu finden. Hier findet sich die elementare „geistige Verpflichtung“ sich selbst zu führen. Gleichzeitig unterstreicht die Regel immer wieder den dienenden Charakter der auf die Gemeinschaft ausgerichteten Führungskultur.

Vor diesem Hintergrund ist ein Konzept entwickelt worden, das auf individueller und organisationaler Ebene die franziskanische Tradition erlebbar macht und die Entwicklung von Leistungsfähigkeit in der Führungsaufgabe integriert. Die Konzeptidee basiert auf der positiv zu erwartenden Wirkung der integrativen Verbindung einer reflektierten Haltung (des persönlichen Wertegerüsts) und einer fachspezifischen Handlungs- / Führungskompetenz. Die franziskanische Führungskompetenz ist darauf ausgerichtet die Bedürfnisse aller Menschen (Mitarbeiter) zu identifizieren und in die Zielstrategie der Organisation einzubinden. Anker ist die persönliche Haltung, die hier auf der franziskanischen Tradition beruht und gleichzeitig professionelle Handlungen inkl. verantwortlicher Entscheidungen beinhaltet. Diese dienende Haltung ermöglicht es sich an Grundprinzipien auch bei Widerständen und in Krisen zu orientieren und gleichzeitig offen für Veränderungen zu sein. Franziskus selbst ist ein Vorbild für ein selbstbestimmtes Verhalten, das Trends setzt anstatt ihnen bedingungslos zu folgen. Diese individuellen Potenziale werden zudem durch eine reflektierte Leistungsfähigkeit ergänzt, die sachliche und emotionale Faktoren beinhaltet. Gerade durch die emotionalen Aspekte lässt der Ansatz eine erhöhte Motivation, Zufriedenheit und Kreativität der Mitarbeiter erwarten. Dazu liegt auf organisationaler Ebene die Zielsetzung darin, ein transparentes und authentisches Profil zu finden bzw. zu stärken, um Kunden und Mitarbeitern eine klare Orientierung zu geben sowie alternative Konzepte der Personalentwicklung und des –rekrutierung inhaltlich zu erweitern.

Das Konzept sieht methodisch vor, die Führungskräfte hinsichtlich ihrer Werte, ihrer Berufung zu sensibilisieren sowie einen direkten Bezug zum Tätigkeitsfeld herzustellen. Erfahrungen zeigen, dass durch den direkten Bezug zum Tätigkeitsfeld die Führungskräfte – auch die, welche zu Beginn eher skeptisch waren – sich aktiv mit sich und der franziskanischen Konzeption auseinander gesetzt haben. Sie haben gemerkt, dass zwischen eigener Haltung und eigenem Tun ein konkreter Zusammenhang besteht. „Wie führe ich mich selbst“? ist daher die wichtigste Zielebene im Konzept. Auf Basis der Selbstführung kann dann die Perspektive für die Mitarbeiter- und Organisationsführung gelegt werden. Dabei werden Lösungsstrategien u.a. für Konflikte oder grundsätzliche Führungsprozesse aus der franziskanischen Tradition abgeleitet und mit den Führungskräften hinsichtlich ihrer Führungsleistung reflektiert. Spezifische Fachkompetenzen wie Mitarbeitergesprächsführung oder Führen von Projektteams konnten so identifiziert und entwickelt werden. Herauszustellen ist hier, dass der Ansatz nicht auf die Haltungsebene begrenzt ist, sondern organisationale Ziele und Strukturen integriert. Durch die integrative Zusammenführung mit aktuellen Fachkompetenzen entsteht ein unmittelbares Werkzeug für den Praxisalltag.

In der Konsequenz ist der franziskanische Ansatz visionär. Neben den organisationsrelevanten Standards fokussiert der Führungsansatz die gleichberechtigte Zusammenarbeit auf der „geistigen“ Ebene und setzt damit auf individuelle Potenziale und Kreativität, in dem er den ganzen Menschen in den Blick nimmt. Daneben fordert er stetige Entwicklung durch ständige Reflexion, die in der letzten Botschaft des sterbenden Franziskus deutlich wird. Sinngemäß sagte Franziskus auf seinem Sterbebett: „Brüder lasst uns anfangen, wir haben noch nichts getan.“