

WERTEWANDEL. In einer Weihnachtsansprache verglich Papst Franziskus insgesamt 15 Missstände in der Kurie, der Verwaltung der katholischen Kirche, mit „Krankheiten“. Langsam wird klar, dass eines der Ziele des neuen Papstes darin besteht, die Kurie radikal zu reformieren. Wie ihm das gelingen könnte, sagen namhafte Vertreter der systemischen Organisationsentwicklung.

Papst Franziskus wird nicht

**LEADERSHIP
LESSONS**

von Papst Franziskus:

Der Vatikan ist eine Enklave in Italien innerhalb des Stadtgebiets von Rom, hat eine Fläche von 0,44 Quadratkilometern und ist mit 840 Einwohnern auch der Staat mit den wenigsten Einwohnern. Zum Territorium der Vatikanstadt gehören unter anderem der Petersdom, der Petersplatz, die Sixtinische Kapelle sowie die Paläste und Gärten innerhalb der vatikanischen Mauern.

scheitern

01.

Führe mir Demut. Kein Machtmissbrauch, keine Barrieren zu den Mitarbeitern!

02.

Nicht vorschnell urteilen. Führe echte Dialoge, um die Gründe anderer zu verstehen!

03.

Die erste Reform gilt der Einstellung. Lass keinen zurück, wenn es um Empowering geht!



titelthema

→ „Der neue Papst macht mir zunehmend Freude. Gestern hat er die Kurie abgekantelt und das in wunderbarer Form“, so startete am 23. Dezember Prof. Dr. Fritz B. Simon den Eintrag in seinen Blog „systemische Kehrwoche“, der über die Homepage des Heidelberger Carl Auer Verlags (www.carl-auer.de/blogs/kehrwoche) zu erreichen ist. Dem in Berlin lebenden Pionier der systemischen Therapie und der systemischen Organisationsentwicklung gefiel besonders, dass der Papst ausgerechnet eine interne Weihnachtsfeier dazu nutzte, die Vertreter der Vatikan-Verwaltung ins Gebet zu nehmen. Die Fehler, die er ihnen vorwarf, charakterisierte der Papst sehr einprägsam als „Krankheiten“. Insgesamt kam er auf 15 solcher Malaisen.

Warum wurde ausgerechnet die Kurie kritisiert? Dazu lohnt sich ein Blick in die Vergangenheit. Als „Römische Kurie“ wird die Gesamtheit der Leitungs- und Verwaltungsorgane der katholischen Kirche bezeichnet. Sowohl Papst Johannes Paul II., ein leidenschaftlicher Seelsorger, der um die Welt reiste, als auch sein Nachfolger, der gelehrte Papst Benedikt XVI., waren keine Verwaltungsmenschen und überließen die Kurie mehr oder weniger sich selbst.

Der ZDF-Redakteur und Vatikan-Experte Jürgen Erbacher schreibt in seinem Buch „Ein radikaler Papst“ (Pattloch Verlag, München 2014) über den aktuellen „Handlungsbedarf“ in Sachen Kurie, dass insbesondere das Verhältnis der römischen Zentrale zu den Ortskirchen im Argen liege, dass aber besonders die Kooperation innerhalb der Kurie mangelhaft sei und dass insbesondere der skandalumwitterte Finanzsektor des Vatikans reformiert werden müsse. Benedikt XVI.

habe Intrigenspiele nicht durchschaut und das Beharrungsvermögen des „römischen Zentralismus“ unterschätzt. Vatikankritiker sprachen zu Benedikts Zeiten von einer um sich selbst kreisenden Kirche, die durch die Regelungswut der Kurie immer mehr Fahrt aufnehme. Der dienende Charakter der Kurie gegenüber der Ortskirche wurde schmerzlich vermisst. Der am 13. März 2013 gewählte Papst Franziskus verdankt seine Wahl nach Einschätzung von Jürgen Erbacher dem Umstand, dass die Mehrheit der aus aller Welt angereisten Kardinäle einen „Aufräumer“ auf dem Heiligen Stuhl sehen wollten.

Die Liste der „15 Krankheiten“

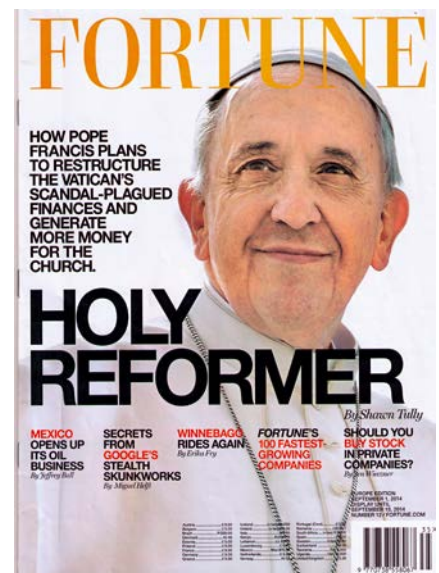
Mehrfach hat Papst Franziskus die „höfischen Gewohnheiten“ und insbesondere die Günstlingswirtschaft in der Kurie zum Thema seiner Ansprachen gemacht. Der Höhepunkt war bislang, dass er auf dem Empfang für die Leiter der römischen Kurie am 22. Dezember 2014 gewisse Missstände als „Krankheiten“ angeprangert hat. Die Mitglieder der Kurie leiden demnach (zitiert nach einer Übersetzung von Radio Vatikan) an ...

1. der Krankheit, sich unersetzlich zu fühlen.

Eine Kurie, die sich selbst nicht kritisiert, die sich nicht erneuert, die nicht besser werden will, ist ein kranker Körper. Diese Krankheit rührt oft von der Sucht nach Macht und vom Narzissmus her.

2. der Krankheit der übertriebenen Arbeitswut.

Eine Rast für diejenigen, die ihre Arbeit getan haben, ist notwendig und sollte



Finanzen. Das US-Wirtschaftsmagazin „Fortune“ (1. September 2014) lobt den Papst für die Restrukturierung der vatikanischen Finanzen mit externer Hilfe.

ernst genommen werden. Die nötige Ruhe zu vernachlässigen, führt zu Stress und schlechter Arbeit.

3. der Krankheit der geistigen Versteinerung.

Wer ein Herz aus Stein hat, wird halsstarrig und zur Verwaltungsmaschine. Es ist gefährlich, das menschliche Mitgefühl zu verlieren, das man braucht, um mit den Weinenden zu weinen und sich mit denen zu freuen, die froh sind!

4. der Krankheit der ausufernden Planung.

Wer alles haarklein plant und glaubt, dass mit einer perfekten Planung die Dinge effektiv vorangehen, wird zu einem Buchhalter und Betriebswirt. Gute Vorbereitung ist notwendig, aber immer ohne der Versuchung zu erliegen, die Freiheit des Heiligen Geistes einschränken und steuern zu wollen.

04.

Vermeide die Isolation. Der Dialog ist die einzige Möglichkeit, Wände einzureißen!

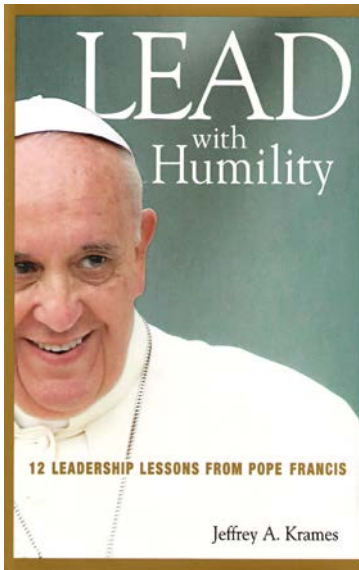
05.

Pragmatismus geht über Ideologie. Es gilt, gegensätzliche Denkrichtungen zu vereinen!

06.

Führe dein Büro wie ein Feldlazarett. Möglichst viele Entscheidungen dezentralisieren!





Führung. Das Buch des US-Journalisten Jeffrey A. Krames („Lead with Humility“, Amacom 2015) beschreibt die individuellen Führungsstärken des Papstes.

5. der Krankheit der schlechten Absprache.

Wenn der Fuß zum Arm sagt: „Ich brauche dich nicht“, oder die Hand zum Kopf: „Ich befehle“, dann ist das ein Skandal.

6. der Krankheit des „geistlichen Alzheimers“.

Das sehen wir bei denen, die ... völlig von ihren Leidenschaften, Launen und Ideen abhängen und die um sich herum Mauern aus Gewohnheiten bauen und so immer mehr Sklaven der Götzen werden, die sie sich selbst geschaffen haben.

7. der Krankheit der Prahlerei und der Ruhmsucht.

Wenn das Äußere, die Farben der Kleidung und Zeichen der Ehre zum vorrangigen Lebensziel werden und man das Wort des heiligen Paulus vergisst: „Tut nichts aus Ehrgeiz und nichts aus Prahlerei. Sondern in Demut schätze einer den andern höher ein als sich selbst.“

8. der Krankheit der schizophrenen Existenz.

Es ist die Krankheit, die oft diejenigen trifft, die den pastoralen Dienst aufgegeben haben und sich auf bürokratische Aufgaben beschränken. Dabei verlieren sie den Kontakt mit der Realität, mit den konkreten Menschen. Sie schaffen eine Parallelwelt, indem sie selber alles das ablegen, was sie andere streng beibringen. Sie beginnen, ein verborgenes und



Kulturwandel. Der Journalist Jürgen Erbacher („Ein radikaler Papst“, Pattloch 2014) liefert Hintergründe zur Person des Papstes und zum Kampf mit der Kurie.

oft ausschweifendes Leben zu führen. Für diese äußerst schwere Krankheit ist die Bekehrung dringend und unverzichtbar.

9. der Krankheit des Geschwätzes.

Die Krankheit beginnt als Plausch und endet mit dem Rufmord an den eigenen Kollegen und Brüdern. Es ist die Krankheit von feigen Menschen, die nicht den Mut haben, etwas direkt zu sagen und es deswegen hinter dem Rücken tun. Weg mit dem Terrorismus des Geschwätzes!

10. der Krankheit der Vergötterung der Vorgesetzten.

Das ist die Krankheit derer, die Oberen schmeicheln, weil sie hoffen, ihr Wohlwollen zu erhalten. Sie sind Opfer des Karrierismus. Diese Krankheit kann auch die Oberen treffen, wenn sie einige ihrer Mitarbeiter umschmeicheln, um ihre Unterwerfung, Loyalität und psychische Abhängigkeit zu erhalten.

11. der Krankheit der Gleichgültigkeit.

Diese Krankheit liegt vor, wenn der Fachmann sein Wissen nicht den weniger fachkundigen Kollegen zur Verfügung stellt. Wenn man, aus Eifersucht oder Verschlagenheit, sich freut, jemanden fallen zu sehen, statt ihm aufzuhelfen und ihn zu ermutigen.

12. der Krankheit der Humorlosigkeit.

Menschen, die mürrisch dreinblicken und die die anderen, vor allem die Schwä-

cheren, mit sturer Strenge, Härte und Arroganz behandeln, sind von dieser Krankheit betroffen. In Wirklichkeit ist diese Strenge ein steriler Pessimismus und ein Zeichen für Angst und Unsicherheit. Wie gut tut eine gute Dosis gesunder Humor!

13. der Krankheit des Sammelns.

Das ist, wenn Menschen eine existenzielle Leere im Herzen auffüllen wollen mit materiellen Schätzen, die sie sammeln. Aber alle Schätze können niemals diese Leere füllen.

14. der Krankheit der Cliquenbildung. Cliquen und Grüppchen sind ein Krebsgeschwür, das die Eintracht der Kirche untergräbt und viel Übel verursacht.

15. der Krankheit der weltlichen Profilierungssucht.

Es ist die Krankheit jener Menschen, die unersättlich sind und für ihre Bedürfnisbefriedigung verleumden, diffamieren und andere in Misskredit bringen. Diese Krankheit bringt Menschen dazu, den Gebrauch jedes Mittels zu rechtfertigen, um eine gewisse Popularität zu erlangen.

Prof. Dr. Rudi Wimmer, Vizepräsident der Universität Witten/Herdecke und Mitbegründer der OSB international Consultig AG, Wien, einer der größten systemischen Beratungen, macht darauf aufmerksam, dass die „15 Krankheiten“ weder etwas mit theologischen Kontroversen (zu Themen wie Scheidung oder Verhütung) noch mit strukturellen Problemen (wie Dezentralisierung oder Entbürokratisierung) zu tun haben, sondern sich ausschließlich mit der „Kultur des Miteinanders“ in der Kurie befasst. „Der Papst will eine Kulturänderung und hat sich damit das Schwierigste vorgenommen, was es an Veränderungsprojekten gibt“, so Wimmer.

Prof. Dr. Sonja Sackmann, Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität der Bundeswehr München, gilt als die Expertin für Unternehmenskultur in Deutschland. In ihrem Buch „Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen“ (Gabler 2004) definiert sie Unternehmenskultur →

„Ein Einzelner kann ein soziales System nicht ändern“

Interview. Eine gewisse Sympathie für die Anliegen des neuen Papsts kann man Prof. Dr. Fritz B. Simon, Berlin, schon anmerken. In diesem Interview verrät er, wie Papst Franziskus sich gegenüber der Kurie durchsetzen kann. Simon gilt als führender Vertreter der systemischen Organisationstheorie und zählt zur Heidelberger Schule.

Haben Sie „systemische“ Erkenntnisse für den Papst?

Fritz B. Simon: Ein Einzelner kann ein soziales System nicht einseitig ändern. Er braucht eine Vielzahl von Verbündeten innerhalb des Systems. Der Papst wird also nicht umhin kommen, Bischöfe und Kardinäle auf den Schlüsselpositionen der Kurie auszutauschen. Nur so kann es ihm gelingen, die Muster der Kommunikation und Entscheidungsfindung zu beeinflussen. Wenn die etablierten Karrieristen sagen, der neue Papst sei ein Spinner, muss es andere geben, die für den Papst als notwendigen Reformierer Werbung machen und seine Botschaften nicht nur „richtig“ interpretieren, sondern auch umsetzen. Der Papst braucht seine eigenen Leute, weil die alternative Spielregeln praktizieren können. Ein Einzelner, egal wie hoch er in der Hierarchie angesiedelt ist, entscheidet nicht wirklich, wie anerkennend oder abfällig über ihn und seine Absichten in einer Organisation geredet wird und ob seine Ideen ernst genommen und realisiert werden.

Richtungsweisende Personalentscheidungen soll es schon gegeben haben ...

Simon: Ja, der Papst hat nach meinem Wissen schon Gleichgesinnte in die Kurie berufen, die bislang für höhere

Ämter nicht vorgesehen waren. Das heißt, er unterbricht die traditionellen Karrieremuster, was im Sinne eines Kulturwandels als ausgesprochen positiv und effektiv ist.

Wie viele Anhänger braucht er in Schlüsselpositionen?

Simon: Ich schätze, der Papst bräuchte schon vier oder fünf vertraute Kurienkardinäle (je mehr, desto besser), mit denen er regelmäßig gemeinsam reflektieren kann, wie man mit der Kurie in bestimmten konkreten Fällen umgehen sollte. Und dann muss er möglichst viele Leute, die anders ticken als die alten, auf einflussreiche Posten berufen. Es kommt darauf an, ein Gegensystem zu etablieren, um die formale Macht, die er auf dem Papier ja hat, auch wirksam werden zu lassen. Das heißt, es ist wichtig, die eingefahrenen Muster der Interaktion durcheinanderzubringen und alternative Spielregeln zu etablieren.

Wird der Papst es schaffen?

Simon: Er macht einige Sachen ganz gut. Insbesondere gilt dies für die Art, wie er hoch symbolisch seine Bescheidenheit zelebriert und wie er Personalpolitik gegen das Establishment macht. Auch dass er nicht in den üblichen Prunkgemächern wohnt, ist klug. So zieht er sich aus den traditionellen Tagesabläufen heraus, die ja auf jeden Amtsträger eine hohe suggestive, Anpassung erzeugende Wirkung haben können. Wenn er jetzt noch in der Kurie einige eingefahrene Verfahrensweisen ändert, kann er dauerhafte Veränderungen vollbringen. Aber ich sage bestimmt nicht, dass es für ihn leicht wird. Die Kurie scheint ein ziemlich korrupter Laden zu sein, der in der Lage ist, alle unsere Vorurteile gegenüber südländisch-mafiösen Strukturen zu bestätigen.

Der Papst als erste Systemiker auf dem Stuhl Petri?

Simon: Alle Akteure, die erfolgreich sind, sind gute Systemiker – sie wissen es nur meist nicht. Jeder, der Erfolg hat, macht bezogen auf das System, in dem er lebt, etwas richtig. Doch dieser Erfolg trägt häufig den Keim des künftigen Scheiterns schon in sich. Das Problem ist, dass die Erfolgreichen es im Laufe der Zeit nicht merken, dass sie ihr Handeln an eine sich verändernde Welt anpassen müssen. Da hört dann die systemische Kompetenz üblicherweise auf.



Foto: Martin Pichler

Prof. Dr. Fritz B. Simon, einer der Pioniere der systemischen Organisationsberatung

Interview: Martin Pichler ●

→ als Gruppenphänomen: Die Kultur besteht aus grundlegenden, kollektiven Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen und insgesamt typisch für die betreffende Organisation sind. Die Kultur bestimmt die Art des Umgangs miteinander, die Art der Anrede, den Jargon, der im Unternehmen herrscht, die Art der Kleidung, die Art, wie Waren produziert und Dienstleistungen erbracht werden.

Personalentscheidungen sind der zentrale Stellhebel

Die Kultur gilt als der Teil eines Systems, der sich in der Regel am hartnäckigsten allen Veränderungsbestrebungen widersetzt. Das liegt daran, dass die wichtigsten Grundüberzeugungen seit vielen Jahren einfach wie selbstverständlich gelten. „Wenn der Papst wirklich etwas verändern will, muss er an kulturrelevanten Stellen mit konkreten Entscheidungen von dem abweichen, was Päpste bislang gemacht haben“, rät Wimmer. „Besonders kulturwirksam sind Personalentscheidungen.“ Der Papst solle ab sofort nur noch Menschen auf die Schlüsselpositionen der Kurie setzen, die frei von den 15 Krankheiten seien und die in ihrem Bereich Veränderungen im Sinne des Papstes bewirken wollten. Erst wenn der Papst kontinuierlich mit Personalentscheidungen auf die Zusammensetzung der Kurie Einfluss nähme, entstehe das „spürbare Zeichen“, das den Papst-Gegner signalisiere, dass sie ihr Verhalten wirklich ändern müssten.

„Die Kultur in der Kurie dreht sich nicht nach der ersten Personalentscheidung“, warnt Wimmer. Der Papst müsse an seinem Veränderungsprojekt „hartnäckig über Jahre dranbleiben“. Dazu gehöre auch, dass er durch regelmäßige Gespräche kontrollieren müsse, ob die von ihm beförderten Würdenträger ihre Führungsaufgabe tatsächlich in seinem Sinne wahrnehmen und nicht etwa vom alten System umgedreht würden. Jeder „Apparat“ habe schließlich seine Verlockungen, Menschen zu vereinnahmen.

Sollten die Mitglieder der Kurie nicht durch motivierende Workshops dazu gebracht werden, das Change-Anliegen

des Papstes besser kennen und lieben zu lernen? „Nein“, meint Wimmer. Workshops schadeten zwar nicht, aber wenn sich etwas ändern solle, dürfe zu Beginn des Kulturwandels nicht nur geredet werden. „Wichtig ist, dass der Papst konkret für alle sichtbar handelt und zeigt, dass er seine Macht auch gezielt einsetzen kann.“ Der Stellhebel dazu seien nun einmal Personalentscheidungen. Sie zeigten insbesondere den Karrieristen, dass ein neuer Wind wehe.

Dass der Papst auf seine hierarchische Macht setze, ist auch für Dr. Barbara Heitger, Chefin der systemischen Beratung Heitger Consulting in Wien, der entscheidende Schritt, um den Change-Prozess in Gang zu setzen. Sie plädiert aber dafür, rechtzeitig auf einen Mix aus Top-down- und Bottom-up-Steuerung zu setzen. Jede direktive Steuerung von oben sollte durch Selbstorganisation von unten ergänzt werden. Eventuell könnte es dem Papst gelingen, die untere und mittlere Ebene der Kurie für sich zu gewinnen. Denkbar wäre aber auch, dass rund um den Globus dezentrale Initiativen entstehen, selbstgesteuerte Bewegungen der Gläubigen, die die Haltung des Papstes unterstützen. Diese müssten wirksam gebündelt werden, um „von außen nach innen“ zu wirken.

„Ich traue es dem Papst zu, dass er seinen Kulturwandel hinbekommt“, sagt auch Prof. Dr. Gerhard Fätzer, Leiter des Trias-Instituts in Zürich. Franziskus bringe als Argentinier die nötige „Außensicht“ mit und sei noch nie in die Machenschaften der Kurie verstrickt gewesen. Trotzdem sei er erfahren genug, Intrigen zu unterbinden. Außerdem könne er leicht durch neue Selektionsmechanismen mehr „externe“ Bischöfe aus den Ortskirchen und vielleicht sogar Laien in die Kurie bringen. Der größte Trumpf des Papstes als Change-Manager sei aber seine persönliche Glaubwürdigkeit. Dieses vorbildliche Verhalten werde andere mitreißen. Dafür gibt es laut Fätzer schon einige Belege. Die Schneider von Rom berichten zum Beispiel einhellig, dass sie nur noch schlichte, preiswerte Priesterroben und Messgewänder verkaufen können. Seide, bestickte Stoffe und vor allem Hermelin sind out.

Martin Pichler ●



FERNSTUDIUM NEBEN DEM BERUF HUMAN RESOURCES

- Erwachsenenbildung
- Organisationsentwicklung
- Personalentwicklung
- Schulmanagement
- Sozialwissenschaften: Organisation und Kommunikation
- Systemische Beratung
- Systemic Management



Jetzt informieren:
www.zfuw.de

 TECHNISCHE UNIVERSITÄT
KAISERSLAUTERN

DISTANCE AND INDEPENDENT
STUDIES CENTER 