

ZPTh

Zeitschrift
für Pastoraltheologie

Theologie säkularer Existenzweisen

ISSN: 0555-9308

40. Jahrgang, 2020-2

Säkulare Existenzen Führungskräfte und die Rolle von Werten

Abstract

Für den Kongress „Theologie säkularer Existenzweisen“ wurden im Rahmen eines Workshops die Resultate des Dissertationsprojektes „Werte: Bildung in Führung“ vorgestellt. Im Workshop wurden nicht nur die zentralen Zugänge und Erkenntnisse der explorativen Studie präsentiert, sondern auch das Nachdenken und Handeln der Teilnehmer*innen selbst aktiviert. Leitende Fragen waren: Ist Leadership ein Wertebildungsort? Welche Werte und welches Selbstverständnis werden sichtbar? Wie werden die essenziellen und existenziellen Dimensionen von „Führen“ und „Geführt werden“ im Alltag von Entscheidungsträger*innen gelebt? Schließlich: Wie könnte eine zeitgemäße Führungskräfte-pastoral design sein?

The congress “The Theology of Secular Ways of Existence” offered us the chance to present the results of a doctoral project on “Value: Edification takes the Lead.” This workshop not only aimed to discuss the perspectives and findings of our explorative study, but also to activate consideration of human values and leadership values among the workshop participants. The main questions were: Is leadership a locus of value: edification? Which human values and which self-concept of leaders become visible? How are the essential and existential dimensions on “leading” and “being lead” experienced during the daily business routine of decision-makers? And finally, how to design contemporary pastoral care for leaders?

Im Hinblick auf „säkulare/säkularisierte Existenzweisen“ sind Führungskräfte aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung, Politik, Kunst und Kultur sowie Kirche(n) einem besonderen Augenmerk ausgesetzt: einerseits, da sich lehramtlich lediglich ein Text zu Führungspersonen finden lässt¹, andererseits aber die Frage nach Spiritualität, Religiosität und Glaube im Alltag von Führungspersonen vermehrt gestellt wird². Thomas Dienberg hielt im Nachgang zur Veröffentlichung des lehramtlichen Schreibens fest: „... das Dokument versucht, der Rolle eines *Business Leaders* mit christlichem Hintergrund gerecht zu werden. Doch gerade dieser Hintergrund steht in der Welt von heute auf dem Prüfstand und hat sich zu profilieren im Erfahrungsraum der Säkularisierung. Es ist schon auffällig und auch gleichzeitig bedauerlich, dass diesem Erfahrungsraum nicht explizit Rechnung getragen wird; spielt doch die persönliche Entscheidung und Wahl der Begründung ethischen Handelns eine eminent wichtige

¹ Päpstlicher Rat für Gerechtigkeit und Frieden, Zum Unternehmer berufen! Eine Ermutigung für Führungskräfte in der Wirtschaft, <http://go.wvu.de/xtt3c> (Stand: 15.12.2020).

² Ali Aslan Gümüşay, Embracing religions in moral theories of leadership, in: *Academy of Management Perspectives* 33 (2018) 3, 292–306.

Rolle. In einer Welt, die die Führung eines Unternehmens mit vielen neuen Entwicklungen konfrontiert, gibt es auch noch die Auseinandersetzung mit der Wahl der Religion und der Begründung ethischen Handelns in einer religiös konkurrierenden Marktwelt. Dieses Auseinandersetzungsfeld ist nicht zu verharmlosen.“³

Doch genau diesem notwendigen Auseinandersetzungsfeld und dem spannungsgeladenen Erfahrungsraum, welche Dienberg beschreibt, ist in den vergangenen Jahren (katholisch-)theologisch wenig Beachtung geschenkt worden.⁴ Obwohl sich das gesellschaftliche Setting in den vergangenen Jahren seit der römischen Veröffentlichung *Vocation of a Business Leader* beschleunigt, verdichtet und dynamisiert hat: Nicht nur sind volatile, unsichere, komplexe und ambivalente (sog. VUCA-) Transformationsprozesse an der Tagesordnung, sondern auch Megatrends wie Wissenskultur, Urbanisierung, Konnektivität, New Work und Agilität, Neo-Ökologie und Gesundheit auf dem gesellschaftlichen Radar. Wie es um den „Megatrend“ oder „Megaflop“ Religion/Glaube und Kirche(n) bestellt ist, stellt ein weiteres Diskursfeld dar.⁵ Die Forschungsarbeit zu „Werte: Bildung in Führung“⁶ fällt speziell in die Aushandlungsphase von Erwerbsarbeit und deren Gestaltung, Struktur und Ordnung im Angesicht von technologisch-digitalisierten Entwicklungen. Es hat sich ein paradoxes Gefüge etabliert: Führungspersonen sollen zwar in Netzwerkstrukturen führen, manifest sei jedoch ein Hierarchie-Denken. Sie sollen agile Methoden verwenden, aber nur unter bestimmten bürokratischen Bestimmungen. Sie sollen Mitarbeiter*innen für den digitalen Umbruch begeistern, bei vorherrschenden Unsicherheiten gegenüber neuen Technologien (und/oder schlechter Infrastruktur). Bei zentralisierten Entscheidungsprozessen sollen Führungspersonen Entscheidungskompetenzen abgeben.⁷ Dass diese

³ Thomas Dienberg, Die Welt des Business. Säkularisierung und Spiritualität, in: Thomas Dienberg u.a. (Hg.), Säkulare Frömmigkeit. Theologische Beiträge zu Säkularisierung und Individualisierung, Münster 2013, 157–172, hier 158.

⁴ In Auswahl: Dominik Gnirs, Führung begleiten – Theologische Grundlegung einer Pastoral mit Führungskräften (Diplomarbeit Universität Wien), Wien 2014; Benedikt Jürgens, Führungskompetenz für den deutschsprachigen Katholizismus. Projektbericht der Arbeitsstelle für kirchliche Führungsforschung, hrsg. v. ZAP Bochum, Working Paper Nr. 4, 2017; Benedikt Jürgens – Tabea Diek, Professionalisierung von Führung. Qualifizierungsangebote für leitende Pfarrer in den deutschen Bistümern, hrsg. v. ZAP Bochum, Working Paper Nr. 4, 2015; Andrea Qualbrink, Frauen in kirchlichen Leitungspositionen. Möglichkeiten, Bedingungen und Folgen der Gestaltmacht von Frauen in der katholischen Kirche (= Praktische Theologie heute, Bd. 156), Stuttgart 2019.

⁵ Regina Polak – Lena Seewann, Religion als Distinktion. Säkularisierung und Pluralisierung als treibende Dynamiken in Österreich, in: Julian Aichholzer u.a. (Hg.), Quo vadis, Österreich? Wertewandel zwischen 1990 und 2018, Wien 2019, 89–134

⁶ Judith Klaiber, Werte: Bildung in Führung. Zur Rolle von Werten bei Führungskräften und dem Design einer werte: bildenden Führungskräftepastoral (= Angewandte Pastoralforschung, Bd. 8), Würzburg 2020.

⁷ Vgl. Heike Bruch, Onlinepräsentation auf der #NextAct2020, mit Verweis auf das Forschungsprojekt der Bertelsmann-Stiftung und des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen zum Leadership-Klima-Index 2017, Oktober 2020.

Gemengelage zu Unsicherheit, Frust und Unklarheit beiträgt, liegt auf der Hand. Im hochvolatilen, ambivalenten, unsicheren und komplexen Setting wird also das fundamentale Selbstverständnis von Führungspersonen herausgefordert, da diese u. a. als Schnittstelle zwischen der Erreichung von organisationalen Zielen und dem Einbinden von Mitarbeiter*innen stehen. Welche Rolle kann dabei die Reflexion über das eigene Werte-Setting spielen?

Die Vorüberlegungen zur Gestaltung des Workshops auf dem Kongress der deutschsprachigen Pastoraltheologie 2019 waren von zwei leitenden Prinzipien geprägt: Zum einen sollte garantiert werden, dass die pastoraltheologische Studie „Werte: Bildung in Führung“⁸, die das Selbstverständnis von Führungspersonen und die Rolle von Werten beleuchtet, vorgestellt und diskutiert werden konnte. Zum anderen war es ein Anliegen, mit den anwesenden Workshop-Teilnehmer*innen in einen Lern- und Reflexionsprozess zu eigenen Erfahrungen mit „Führen“ und „Geführt-Werden“ einzusteigen: Anhand von sogenannten „Personas“ sollten diverse Führungsstile und -muster greifbar gemacht und diese mit den Erfahrungswerten der Teilnehmer*innen konfrontiert werden. Deshalb wurde sowohl die Form kurzer Impulsvorträge zu den drei zentralen Themenbereichen aus dem Dissertationsprojekt „Führung“, „Werte“ und „Theologische Anthropologie“ gewählt, als auch zwei Vertiefungsphasen innerhalb von Gruppengesprächen.

Impuls: Führung

Neben Eigenschafts-, Verhaltens- und Situationsansätzen werden Ansätze wesentlicher, in denen moralisch-ethische Argumente stärker berücksichtigt werden. „In der Literatur über Ethik und Leadership werden persönliche Werthaltungen von Führungskräften und ihre Funktion als Triebfeder für die Verankerung ethischer Werte in der Organisationskultur diskutiert.“⁹ Nicht nur, dass ethische Werte durch eine Person in ein ganzes Organisationssystem ausstrahlen können, sondern auch, dass sie für eine Auseinandersetzung auf personaler Ebene bedeutsam werden. So heißt es zum Beispiel in Peter Northouses Definition: „Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.“¹⁰ Dabei sind vier relevante Momente für Führung bzw. Leadership zu finden (1) Einflussnahme, (2) Prozesshaftigkeit, (3) Intentionalität (teleologisch) und (4) Relationalität von Individuen bzw. in Gruppen. Vor allem sind *impact* und *influence* als relevant zu markieren, üben doch Führungskräfte oftmals ein erhebliches Maß an Einfluss auf ihre unmittelbare Umgebung aus und prägen diese im Sinne der Gewinnung von Commitment auf ein (oder mehrere) Organisationsziele hin.

⁸ Klaiber, Werte: Bildung (s. Anm. 6).

⁹ Erich Kirchler, Arbeits- und Organisationspsychologie, Wien ³2011, 488.

¹⁰ Peter Northouse, Leadership. Theory and Practice, Thousand Oaks 2016, 6.

In ethisch-moralischen Theorien zu Führung wird der Spiritual Leadership Ansatz diskutiert, wobei u. a. Fry Spiritual Leadership als Zusammenfassung von Werten, Einstellungen und Haltungen definiert, die notwendig seien, sich selbst und andere intrinsisch zu motivieren, sodass ein Gespür für ein geistiges Überleben durch Gerufen-Sein und Zugehörigkeit entstehen könne.¹¹ Wenn also theologisch von Leitung bzw. Führen die Rede ist, wird ein ganz bestimmtes relativierendes und relationales Axiom, die Existenz Gottes und dessen innerweltliche Wirkung, berührt. Das damit einhergehende Weltbild muss zwangsläufig mitbedacht werden: „Leitung hat ihren Ausgang in Gott: Gott ist und bleibt selbst der eigentliche Leiter. Und Leitung hat ihren Zielpunkt im Menschen, in dessen Heil.“¹² Dabei ist zu beachten, dass Leitung zwar immer einen „prinzipiellen Dienstcharakter“ impliziert, jedoch so, „dass das Wort vom ‚Dienen‘ nicht bloß der Verschleierung von Herrschaft dient“¹³. So stehe nach Schuster im Zentrum von Leitung ethisch verantwortete Menschenführung und Einflussnehmen auf Einzelne: „Dabei handelt es sich nicht um Gesetze, Vorschriften und Paragraphen, sondern um Orientierungshilfen zum Leben. (...) Darum ist Leitung theologisch gesehen vom nicht verfügbaren Geheimnis Mensch aus zu reflektieren.“¹⁴ Mit dem Anspruch „Orientierungshilfen zum gelingenden Leben“ zu geben, geht dieser theologisch formulierte Leitungsansatz klar über gängige Führungsdefinitionen hinaus und scheint m. E. für ein zukunftsfähiges Verständnis von Führung und Leadership bedeutender zu werden.

Impuls: Werte

Werte haben Konjunktur – insbesondere in alltagssprachlichen-gesellschaftlichen Diskursen. Der Begriff selbst stammt aus dem ökonomischen Kontext und wurde als „langfristiger Gleichgewichtspreis“¹⁵ definiert. Bis dahin war in philosophisch-theologischen Diskursen vielmehr von „Maximen“, „Tugenden“, „Prinzipien“ und „Normen“ die Rede; bis heute ist eine gewisse Distanz bei Philosoph*innen und Theolog*innen in Bezug auf den Werte-Begriff vorhanden. Paradigmatisch kann dies am Titel von Andreas Urs Sommers Essay aus 2016 aufgezeigt werden: „Werte. Warum man sie braucht, obwohl es sie nicht gibt.“¹⁶ Die Grundproblematik spiegelt sich im Verhältnis von Pluralität und Universalität wider: Werte gibt es immer nur im Plural und zugleich bedürfen sie unbedingt der Rückkopplung an die ethische Frage nach

¹¹ Vgl. Gümüşay, Embracing religions (s. Anm. 2).

¹² Norbert Schuster, *Theologie der Leitung. Zur Struktur eines Verbundes mehrerer Pfarrgemeinden*, Mainz 2001, 115.

¹³ Ebd., 117.

¹⁴ Ebd., 118.

¹⁵ Hans G. Nutzinger, *Art. Wert*, in: *LThK Bd. 10, Sonderausgabe* ³2009, 1107.

¹⁶ Andreas Urs Sommer, *Werte. Warum man sie braucht, obwohl es sie nicht gibt*, Stuttgart 2016.

einem guten Leben für möglichst alle. Werte benötigen also einen (absoluten) Referenz- und Bezugsrahmen, um zu klären, ob ihre Lebbarkeit ethischen Ansprüchen gerecht wird oder nicht. Wer oder was kann aber der Garant für diesen Referenz- und Bezugsrahmen in unserer komplexen und pluralistischen Welt sein? Zugleich dynamisieren Werte menschliche Beziehungsgefüge, indem über den hohen Grad der Anschlussfähigkeit des Werte-Begriffs Menschen dazu aufgerufen sind, zu klären, was sie persönlich und ganz individuell als „wertvoll“ erachten, wie sie also einen Bewertungs-Prozess setzen.

Werte sind aber nicht statisch fixiert, sondern vielmehr eine wandelbare, d.h. kulturell, geschichtlich abhängige, erfahrungs- und alltagsbezogene Größe. Werte werden deshalb u.a. als Konzepte des Wünschenswerten definiert.¹⁷ Seit den 1970er-Jahren ist die Werte- und Wertewandelforschung stärker differenziert worden. So kann u.a. zwischen Terminal- und instrumentellen Werten unterschieden werden¹⁸, zwischen Pflicht- und Akzeptanzwerten¹⁹ oder zwischen materialistischen und postmaterialistischen Werten²⁰.

Den hohen Grad der Kontextabhängigkeit sowie der Passung zu individuellen Lebensrealitäten von Werten können aber auch diese Orientierungsschemata nicht nivellieren, weshalb m.E. die Definition von Banks stimmiger ist: „... *values can be regarded as particular types of belief, that people hold about what is worthy or valuable.*“²¹ Hierin wird die Deutungshoheit und Deutungsmacht in Bezug auf den Wertebegriff beim Individuum belassen. Die Definition kommt keiner Relativierung gleich, sondern nimmt vielmehr die einzelne personale Perspektive in wohlwollender und würdiger Weise wahr und ernst. Der Prozess der Wertebildung ist an mindestens drei Dimensionen aufgespannt: Eingebundenheit in Erfahrungsprozesse, in Diskussion und Reflexion sowie in die ethische Rückkopplung an die Frage nach einem guten Leben.²² Wertebildung nimmt biografisch-individuelle Erfahrungen und kollektiv-kulturelle Maßstäbe ernst, führt in (sozial-)ethische Bewertungsmuster ein und fördert eine

¹⁷ Hans Joas, Die Entstehung der Werte, Frankfurt a.M. 1997; Shalom H.Schwartz, Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries, in: *Advances in Experimental Social Psychology* 25 (1992), 1–65.

¹⁸ Vgl. Milton Rokeach, *Beliefs, Attitudes, and Values. A Theory of Organization and Change*. San Francisco/Washington/London 1968; ders., *The Nature of Human Values*, New York 1973; ders., *Understanding Human Values. Individual and Societal*, New York 1979.

¹⁹ Vgl. Helmut Klages, *Wertorientierung im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen*, Frankfurt a.M. ²1985. Helmut Klages – Hans-Jürgen Hippler – Willi Herbert, *Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition*, Frankfurt a.M./New York 1992.

²⁰ Vgl. Ronald Inglehart, *Kultureller Umbruch, Wertwandel in der westlichen Welt*, Frankfurt a.M./New York 1989; ders., *Modernisierung, Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften*, Frankfurt a.M./New York 1998.

²¹ Sarah Banks, *Ethics and Values in Social Work*, Basingstoke 2012, 6.

²² Vgl. Elisabeth Fónyad-Kropf, *Wo bilden sich Werte? Orte der Wertebildung in Institutionen und Organisationen*, Wien 2013 (unveröffentlichtes Manuskript).

mündige, handlungsfähige und eigenständige Passung des je eigenen Werte-Settings. Werte entstehen in Situationen der Selbsttranszendenz, wir werden emotional ergriffen.²³ In theologischer Ausrichtung ist Wertebildung zudem nicht nur ein intellektueller Akt, sondern „existenziell“: Wertebildung betrifft also alle Dimensionen und Tiefen des menschlichen Lebens und hilft zur Herausbildung einer „differenzsensiblen Verständigung“²⁴.

Impuls: Theologische Anthropologie

Das Feld der Theologischen Anthropologie ist für die Frage nach säkularen Existenzweisen von Führungskräften am ehesten anschlussfähig, insbesondere in den Diskursen rund um „Handlungsfähigkeit“, „Macht“, „Verantwortung“ und den lebensgeschichtlichen Verortungen in den Dimensionen von Hoffnung, Liebe, Sinn und Freiheit. Theologische Anthropologie argumentiert dabei mit einer prinzipiellen Offenheit des Menschen als unabschließbare Frage: So sei, nach Rahner, der Mensch „(...) nicht die in sich fraglose, fraglos gegebene Unendlichkeit der Wirklichkeit; er ist die Frage, die leer, aber wirklich und unausweichlich vor ihm aufsteht und die von ihm nie überholt, nie adäquat beantwortet werden kann.“²⁵ Mit dieser prinzipiellen Offenheit und der fragenden Gestalt können Führungspersonen, die nicht kirchlich/religiös vorgeprägt sind, gut anknüpfen und diskutieren. Auch die Größe der Fragilität ist nicht zu unterschätzen in hochgradig leistungsorientierten Branchen, so Viera Pirker: „Die Anerkennung der radikalen Verletzbarkeit des Menschen, das Respektieren und Ja-Sagen zu Lebensentwürfen und deren fragmentarische, fragile und fluide Identität(en) bedarf einer sensiblen Begleitung.“²⁶ In Zeiten, in denen die Frage nach Erwerbsarbeit, Konturen und Rahmenbedingungen von „neuer“ Arbeit aktiv diskutiert werden und die Rolle von Führungspersonen zur Debatte stehen, ist dieser Aspekt der Begleitung von Lebensentwürfen für Führungspersonen nicht zu verachten.

„Personas“ im Mittelpunkt der Workshop-Gruppenarbeit

Die Methode der „Personas“ findet sich häufig in Design-Thinking-Prozessen und wurde von Alan Cooper in den späten 1990er-Jahren entwickelt. Seine Definition: „A precise description of our user and what he wishes to accomplish.“²⁷ Sie wird unter anderem deshalb gerne verwendet, da sie den Aufbau von Empathie mit den unterschiedlichen fiktiven Charakteren fördert und zu einer besseren Einschätzung ihrer

²³ Joas, , Die Entstehung der Werte (s. Anm. 17).

²⁴ Roland Verwiebe, Werte und Wertebildung in interdisziplinärer Perspektive, Wiesbaden 2019, 298.

²⁵ Karl Rahner, Grundkurs des Glaubens, Freiburg i. Br. 1976, 37.

²⁶ Viera Pirker, fluide und fragil. Identität als Grundoption zeitsensibler Pastoralpsychologie, Ostfildern 2013, 417.

²⁷ Alan Cooper, The Inmates are Running the Asylum, Indianapolis 1999, 123.

Erwartungen, Wünsche und Befürchtungen im Hinblick auf ein konkretes Phänomen (wie z.B. zu Führung) beiträgt. Das Anknüpfen an jeweilige Deutungs- und Konstruktionshoheiten sowie an Lebensrealitäten gelingt durch die Vermittlung von ungewohnten, sprich: nicht den eigenen, Perspektiven auf eine konkrete Thematik. Die Informationen zu den „hypothetischen Archetypen“²⁸ stammen dabei aus Vorgesprächen, Annahmen, Recherchen und eigenen Erfahrungen. Die Methode gilt als hilfreich für die Entwicklung treffsicherer Lösungen, wie z.B. Kommunikations- und/oder Begleitangeboten: Durch die fiktiven Charaktere werden Haltungen, Reaktionen und Motivationslagen einem spezifischen Thema gegenüber empathisch nachvollziehbar und antizipierbar, um so mögliche Schwierigkeiten bereits im Vorfeld durch geeignete Maßnahmen und Strategien entpersonalisieren und ggf. entschärfen zu können.²⁹

Für die Vertiefungsphase während des Workshops war die Aufgabe das Befüllen der Steckbrief-Personas mit ihren Vorurteilen, Stereotypen, Bedürfnissen, Führungsstilen und Vorannahmen zu Werten. Von mir vorgegeben waren lediglich das Alter, das berufliche Umfeld und teilweise das Geschlecht. Die anwesenden Workshop-Teilnehmer*innen haben sich anhand ihrer Neigung und ihres Interesses zur vorgestellten „Persona“ zugeordnet und als Arbeitsgruppe konstituiert. Insgesamt vier Personas wurden analysiert, durchdacht und diskutiert: „Personalerin“, „Gründerin“, „Patriarch“ und „Great Man“.

Da die reine Prozessdokumentation bzw. Reflexion über die gemachten Erkenntnisse und Erfahrungen ohne umfassendere Ergebnissicherung aus den Gruppe, als Diskussion und Vorstellung der Flipchart-Protokolle, schwierig ist, bleibt an dieser Stelle lediglich der Verweis darauf, dass diese Art der Workshop-Gestaltung bei den Teilnehmer*innen äußerst positiv und dankbar aufgenommen wurde. Positiv betont wurde die Möglichkeit, selbst aktiv zu werden und nicht ein weiteres Referat zu hören sowie vor allem, über die eigenen Führungserfahrungen mit anderen Personen ins Gespräch zu kommen.

Resümee

Die Stimmen von Führungspersonen, die approximativ durch die Methode der „Personas“ zu Gehör gebracht wurden, verweisen – wie Christian Bauer pointiert formuliert – „auf religiöse Indifferenz als einem markanten Erkennungszeichen einer in zunehmendem Maße säkular werdenden späten Moderne. Dabei sind nicht alle säkularen Lebensformen religiös indifferent, wohl aber alle religiös indifferenten Exis-

²⁸ Ebd., 129.

²⁹ Vgl. Daniela Freudenthaler-Mayrhofer – Teresa Sposato, *Corporate Design Thinking. Wie Unternehmen ihre Innovationen erfolgreich gestalten*, Wiesbaden 2017; Chaehan So – Jaewoo Joo, *Does a Persona Improve Creativity?*, *The Design Journal* (2017) 20:4, 459–475.

tenzweisen säkular³⁰. In den Gruppendiskussionen zu den vier Führungspersonas wurden zwar ansatzweise mögliche religiös-formatierte Anknüpfungspunkte und kirchlich-organisationale Anschlussfähigkeiten besprochen, jedoch wurde keine der vier Führungspersonen als dezidiert „religiös“ oder „gläubig“ beschrieben, noch finden sich z. B. liturgische Formen als Kraftquellen für den beruflichen Alltag von Führungspersonen. Außer den genannten „Achtsamkeitsübungen“ bei der jungen Führungsperson im Start-up findet sich keine konkrete Beschreibung oder Nennung zum Feld von Glaube(n)/Religion/Kirche. Das ist zum einen an mich als Workshop-Designerin zu adressieren, da ich den Führungspersonen nicht explizit eine religiöse Selbstbeschreibung anheimgestellt habe; zugleich ist es aber auch signifikant für das Teilnehmer*innen-Feld, die hauptsächlich aus pastoraltheologischen Zusammenhängen stammen. So bleibt also offen, ob still und heimlich angenommen wurde, dass die „Personas“ religiös formatiert und verortet sind; oder ob sie „halt normal“ sind.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Bearbeitung der Personas rund um Führungsstile für die Workshop-Teilnehmer*innen enorm relevant und erkenntnisreich war. Insbesondere die niederschwellige Art, um über komplexe Themen ins Gespräch zu kommen, ist hierbei als positiv zu markieren. Dies bezeugt die reiche Befüllung und Diskussion über die jeweiligen Führungs-Personas. Jede*r Teilnehmer*in steht bereits in gewissen Führungs-Verbindungen, hat individuelle Ansprüche, Erwartungen, Bedürfnisse und Erfahrungen mit „Führen“ und „Geführt-Werden“. Nur sind diese Zugänge und Horizonte selten bewusst gemacht, reflektiert oder gar diskutiert – insbesondere in kirchlich-organisationalen Kontexten. Gute Führung ist aber keine Selbstverständlichkeit: Führung ist harte Auseinandersetzung, mit einem hohen Grad an Selbstreflexion und äußerst anspruchsvoll. Führungspersonen brauchen zudem Gelegenheiten um über ihre Führung(-sstile) in Reflexions- und Resonanzräumen reden zu können. Führung ist als ein stark biografisch gefärbtes Ereignis und eine wandelbare individuelle Größe zu definieren, über die diskutiert werden muss. In der säkularisierten und individualisierten Umgebung kann mit Thomas Dienberg resümiert werden, dass die Gestaltung des beruflichen Alltags mit Werten der ultimative Prüfstein im Unternehmen sei³¹: Konfliktlinien könnten die ‚Frage um ‚Freiheit versus Verfügbarkeit‘, (...) das Thema ‚Vertrauen versus Kontrolle‘, (...) [und] die Diskussion um ‚Management versus Menschenwürde‘“ sein.³²

Dr. Judith Klaiber

judith.klaiber(at)univie.ac(dot)at

³⁰ Christian Bauer, Normal halt – Pastoraltheologie in säkularen Zeiten, in diesem Band, S. 9–19.

³¹ Dienberg, Die Welt des Business (s. Anm. 3) 164.

³² Christian Friesl – Ingrid Moritz, Werte im Unternehmen, in: Sigrid Müller u.a. (Hg.), Werte im Beruf. Ethik und Praxis im Gespräch (= Studien der Moraltheologie. Neue Folge. Bd. 14), Münster 2020, 57–68, hier 66.