

### Rudolf Knopp OH

Fr. Rudolf Knopp OH, ausgebildeter Heilerziehungspfleger, war Prior in verschiedenen Einrichtungen der Bayerischen Provinz der Barmherzigen Brüder und leitete diese von 2001 bis 2006 als Provinzial. Seit 2006 gehört er der Generalleitung des Hospitalordens an. Sein regionaler Schwerpunkt ist Europa. Er verantwortet auch die Tätigkeit des Europabüros seines Ordens in Brüssel. Zu seinem Aufgabenbereich gehören Verwaltung, Statistik und Management.



Rudolf Knopp OH

## Charismatisches Management

### Professionelles Management und Ordenscharisma

Die Dominanz von Ordensleuten in der Leitung ihrer Einrichtungen und ihre quasi damit verbundene Omnipräsenz gehören der Vergangenheit an. Viele bedauern diesen Umstand. Man erlebt die Tatsache nur als Mangel und Verlust. Ist das wirklich so? Die Zeichen der Zeit gilt es nicht nur zu erkennen und zu deuten, vielmehr gilt es auch entsprechend zu handeln.

Es gibt nur wenige geistliche Berufungen für uns in Europa. Also welche Konsequenzen ziehen wir? Es wird kein Zurück zum „business as usual“ mehr geben. Unser Orden hält wenig von einer „Wagenburgmentalität“, darüber bin ich sehr froh. Die „Charta der Hospitalität“<sup>1</sup>, eine Standortbestimmung für uns, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sagt: „Prophetische Kraft

äußert sich nämlich nicht nur in der Fähigkeit die Zeichen der Zeit zu erkennen, sondern auch und vor allem in dem Vermögen, über die Gegenwart hinauszugehen und die Zukunft mit den Augen Gottes zu sehen“.<sup>2</sup> Von diesem Geist getragen, haben wir den Neuaufbruch mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewagt. Dies begann schon in der Zeit des Generaloberen Frater Pierluigi Marchesi (1976 bis 1988). Bei diesem neuen Miteinander – als Johannes-von-Gott-Familie – kann es nicht nur darum gehen, Kirchlichkeit von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einzufordern, sondern wir müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu befähigen.

Papst Benedikt XVI fordert in seiner Enzyklika *Deus caritas est* die Herzens-

bildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den karitativen Organisationen der Kirche.<sup>3</sup> Dies ist sicher ein ganz wichtiger Aspekt. Aber wenn es dann um das Einbringen der sozialen wie fachlichen Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht, ist meines Erachtens weitaus stärker ihre Ermächtigung, weniger ihre Befähigung notwendig.

Im Orden der Barmherzigen Brüder hat man für die Verbindung der Themenbereiche Dienstgemeinschaft, Kirchlichkeit der Einrichtung und Management den Begriff Charismatisches Management gewählt. Wir haben dazu eine Strategie und ein Evaluierungsprogramm entwickelt.

Wir Barmherzigen Brüder sind nicht die einzige Ordensgemeinschaft die sich um eine Verlebendigung des Begriffes „Dienstgemeinschaft“ aus der MAVO bemühen. Wenn ich also von unserer Gemeinschaft schreibe, erhebe ich damit aber nicht den Anspruch, dass wir etwas Einmaliges, noch nie Dagewesenes tun. Ich beschreibe unseren Weg, bei dem wir auch von anderen Organisationen und Orden gelernt haben.

### **Barmherzige Brüder und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Papst Benedikt XVI. hat mit prägenden Worten den veränderten Blick auf Laien beschrieben. Die Laien dürfen „nicht mehr nur als Helfer des Klerus betrachtet werden, sondern als wirklich mitverantwortlich für das Sein und Handeln der Kirche anerkannt werden.“<sup>4</sup> Papst Franziskus unterstreicht ebenfalls die Bedeutung der Laien. Wir Ordenschristen, Laien wie Kleriker, sollten hierzu

nicht nur Beifall klatschen und warten, dass sich „in der Kirche“ endlich etwas tut. Ich denke, wir müssen Vorreiter sein in der Ermächtigung der Laien für ihre Mitverantwortung „für das Sein und Handeln der Kirche“.

### Autoreninfo

Siehe gedruckte Ausgabe.

In den Generalstatuten widmen wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein eigenes Kapitel. Dieses beschreibt weniger was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen, sondern vielmehr, was unsere Verantwortung als Brüder ist. „Wir müssen unseren Mitarbeitern helfen, ihr fachliches Können mit den menschlichen und christlichen Qualitäten zu bereichern, die zur Betreuung der Kranken und der Hilfebedürftigen erforderlich sind.

Deshalb soll jede Provinzkurie und jedes apostolische Werk Kriterien und Richtlinien festlegen, damit bei der Auswahl, Einstellung, Aus- und Weiterbildung und Begleitung der Mitarbeiter, besonders bei denen in leitender Position, die Werte der Hospitalität<sup>5</sup> Beachtung finden.“<sup>6</sup>

Um gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Ordensauftrag heute zu verlebendigen, müssen wir auch unsere Vorstellungen vermitteln. Dazu haben wir ein Ausbildungs-

buch<sup>7</sup> entwickelt, das sich auf das Spezielle unseres Ordensauftrags bezieht. Dies bedeutet aber nicht, dass wir Brüder vorgeben was zu tun ist, nein, dieses Ausbildungsbuch wurde gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt. Es braucht die Wertschätzung, dass jedes Mitglied der Dienstgemeinschaft einen wichtig Beitrag zum Gelingen des Ganzen einbringt. In diesem Zusammenhang gefällt mir das Bild des Polyeders<sup>8</sup>, das Papst Franziskus für die Kirche verwendet. Dieses Bild passt auch hervorragend für Ordenseinrichtung. Für den Papst ist die Kugel nicht das Modell für die Kirche, wo jeder Punkt gleich weit vom Zentrum entfernt ist. Es gibt keine Unterschiede. Das Modell ist der Polyeder: alles ist auf das Zentrum hin geordnet, aber die Teile behalten ihre Eigenart.<sup>9</sup> Alles ist auf eine Mitte hin geordnet, ohne sein Spezifikum aufzugeben.

Die Frage, wann eine Einrichtung eine katholische Einrichtung ist, kann nicht nur an der Kirchlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemessen werden. Diese Sichtweise greift zu kurz. Vielmehr muss auch nach der Organisationsethik einer Einrichtung, eines Dienstes gefragt werden.<sup>10</sup> Letzteres bildet einen besonderen Schwerpunkt im Charismatischen Management.

Wir sind uns bewusst, dass wir nicht von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die gleiche Identifikation mit dem Orden, der Kirche und der Sozialeinrichtung erwarten können. Das wird sich trotz aller Schulungsprogramme nicht verändern lassen. Als Orden müssen wir unsere missionarische Dimension auch in Deutschland leben und nicht nur in Afrika, Asien, Lateinamerika. So

formulieren unsere Generalstatuten bezüglich der Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Charisma der Hospitalität:

„Die Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter können das Charisma, die Spiritualität und die Sendung des Ordens auf einer oder auf mehreren der drei folgenden Ebenen mittragen:

- auf der Ebene guter professioneller Zusammenarbeit;
- auf der Ebene der Identifikation mit der Sendung des Ordens, getragen von ihren menschlichen Werten und / oder ihren religiösen Überzeugungen;
- auf der Ebene eines vom katholischen Glauben getragenen Engagements.“<sup>11</sup>

Auch wenn diese Aussage etwas sperrig ist für das Verständnis der deutschen Kirche von Mitgliedern der Dienstgemeinschaft (MAVO), so beschreibt sie die Realität und nicht die Wunschvorstellung von Mitgliedern.

### **Brüder sind keine Mitarbeiter und Mitarbeiter keine Brüder**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen uns Ordenschristen nichts weg, sie bereichern vielmehr den Ordensauftrag, nicht indem sie uns kopieren, sondern indem sie sich mit ihrer Lebenswirklichkeit einbringen. Jedes Mitglied der Dienstgemeinschaft sollte idealtypisch alle die Faktoren von Fachlichkeit, Menschlichkeit und Religiosität in sich vereinen, aber wie gesagt idealtypisch. In der Regel wird das so nicht der Fall sein. Es gilt die einzelnen Talente der Mitglieder einer Dienstgemeinschaft zu wecken und zu fördern, welche die Leitungsverantwortlichen zu einem Ganzen bündeln müssen. Es geht nicht

um die „Alleskönner“, sondern um das Einnehmen von spezifischen Rollen und Qualifikationen. Hierzu möchte ich an das bereits beschriebene Symbol des Polyeders erinnern.

Natürlich besteht in diesem neuen Miteinander auch die Gefahr, dass Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Brüder zu einer indifferenten Masse werden. Dem gilt es entgegenzuwirken. Wir dürfen aus Mitbrüdern keine Mitarbeiter machen und aus Mitarbeitern keine Brüder. Jeder muss seine eigene Identität erkennbar leben, nicht als trennende Barriere, sondern als Vielfalt in der Einheit. Selbstkritisch dürfen wir von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht mehr Engagement und Identifikation erwarten, als unsere eigenen Mitbrüder einbringen. Als Ordenschristen haben wir eine Vorbildfunktion.

### **Charismatisches Management als Maxime**

Bringen wir es auf den Punkt. Um was geht es beim Charismatischen Management? Der Begriff Charismatisches Management wirkt zunächst fremd und unvereinbar: Charisma, der so deutliche spirituelle, religiöse Ausdruck, und Management, das rationale, ja kühle Wort aus der Wirtschaftswelt.

Was will der Orden der Barmherzigen Brüder mit diesem Begriff ausdrücken? Er sieht die Notwendigkeit, dass die Leitung der einzelnen Einrichtungen und Dienste sich durch einen qualifizierten Managementstil ausweist, aber nicht nur das, sondern in Verbindung mit den Werten des Ordens. Um Missverständnissen vorzubeugen, soll klargestellt werden, dass es sich beim Charismatischen Management nicht um eine eige-

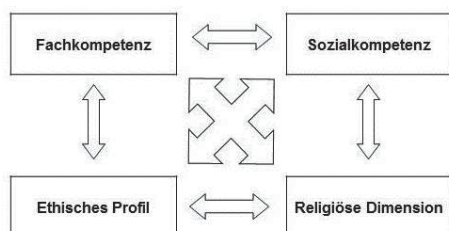
ne Managementtheorie im Sinne der Betriebswirtschaft handelt, sondern es ist der Managementstil des Hospitalordens. Charismatisches Management setzt in jedem Fall ein funktionierendes, professionelles Management voraus.

Konsequentes Management steht oft in dem negativen Ruf, nur auf Gewinn und nicht auf die Menschen zu sehen. Das kann und ist leider bisweilen der Fall. Im Anblick dieser Tatsache sollte man aber nicht „das Kind mit dem Bad ausschütten“ und alle Managementtheorien verteufeln.

Ein biblisches Beispiel kann uns weiterhelfen und zwar das vom ungerechten Verwalter. Dort heißt es sinngemäß, dass die Christen durchaus von den Verhaltensweisen der Geschäftswelt lernen können, um sie in den Dienst der guten Sache zu stellen. Für uns bedeutet dies, das Management in den Dienst der Hospitalität zu stellen. Konsequentes Management mag bisweilen unbequem sein, es ist aber nicht unmoralisch, wenn das Ziel stimmt, sprich, wenn es dem Kranken und Betreuten dient. Ein weiterer Aspekt ist zu berücksichtigen: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unsere Einrichtungen und Dienste müssen sich die Kultur, den Charme eines Familienunternehmens bewahren, jedoch dabei in Managementstrukturen der Wirtschaft arbeiten.

Das ist durchaus ein anspruchsvolles Ziel. Dieses lässt sich nur gemeinsam und interdisziplinär realisieren, denn Management bedeutet auch ein Geflecht von Aufgaben, Rollen und Erwartungen. Management muss auch die Gesamtentwicklung einer Einrichtung, eines Dienstes durch einen ständigen Soll-Ist-Abgleich auf Zielerreichung hin überprüfen, so dass ein möglichst

hoher Erfüllungsgrad des Ideals des heiligen Johannes von Gott erreicht wird. In der Entwicklung des Charismatischen Managements erschienen uns vier Begriffe als Grundlegend: Fachkompetenz, Sozialkompetenz, ethisches Profil und religiöse Dimension. Diese Begriffe stehen in einem inneren Verhältnis. Dieses lässt sich mit Hilfe einer Matrix gut darstellen:



Wenn man die vier Begriffe näher analysiert, dann sind Fachwissen und ethisches Profil wohl den harten Kriterien zuzuordnen und Sozialkompetenz und religiöse Dimension den weichen Kriterien. Diese einfache Feststellung macht schon deutlich, dass sie sich gegenseitig ergänzen müssen.

Schauen wir uns die Begriffe in der Waagerechten an: Fachkompetenz und Sozialkompetenz. Qualität lässt sich nicht alleine über Fachkompetenz definieren, sie braucht darüber hinaus die Komponente Sozialkompetenz. Erst die durch Sozialkompetenz ergänzte Fachkompetenz stellt eine wirkliche Qualität dar. Ebenso die Begriffe ethisches Profil und religiöse Dimension. Das von staatlicher Seite vorgegebene Profil der ethischen Richtlinien eines Landes reichen uns als katholischer Orden letztendlich oft nicht aus. Das staatliche Profil ist meist der kleinste gesellschaftlich mögliche Nenner. Wir gehen über das allgemeine ethische Profil in der Regel hin-

aus, um unserer Verantwortung aus der Hospitalität gerecht zu werden (religiöse Dimension). Hierzu sind als Standardbeispiele aktive Sterbehilfe und Abtreibung zu nennen. Beim ethischen Profil geht es aber nicht nur um die großen Themen, dem Orden ist die Alltagsethik wichtig. Auch hierzu zwei Beispiele: Verteilungsgerechtigkeit und Menschenwürde in Gruppen- oder Stationsalltag. Dazu könnte man auch christliche Nächstenliebe sagen (religiöse Dimension).

Gehen wir in die Senkrechte: Fachkompetenz und ethisches Profil. Reine Fachkompetenz ohne Ethik kann auch ein Irrweg sein. Ethik darf auf der anderen Seite nicht zu einem „Bauchgefühl“ verkommen, sondern sie braucht eine eigens entwickelte Fachkompetenz. Ebenso verhält es sich mit der Sozialkompetenz, ein für das Selbstverständnis eines Dienstes oder einer Einrichtung der Barmherzigen Brüder wichtiges Kriterium. Es kann dabei aber nicht nur um die „Kuschelatmosphäre“ gehen, sondern die Sozialkompetenz gründet in der religiösen Dimension des Menschen als Geschöpf Gottes und seiner Ebenbildlichkeit. Eine isoliert betrachtete religiöse Dimension, die man auch zugespitzt als Frömmerei bezeichnen könnte, braucht den Verweis auf die Sozialkompetenz, auf den Mitmenschen, auf das Du hin. Biblisch spricht man vom Hauptgebot der Gottes- und Nächstenliebe.<sup>12</sup>

Das Betrachten in der Diagonale bringt weitere Impulse. Die Fachkompetenz erfährt ihre Ergänzung in der religiösen Dimension bzw. umgekehrt, so z. B. durch die Einbringung des Wertes der Würde des Menschen. Die Sozialkompetenz und das ethischen Profil ergänzen

sich ebenso gegenseitig. Mit dem zuvor Ausgeführten können sie dazu selbst Schlussfolgerungen ziehen.

Wenn in dieser Matrix einzelne Komponenten überbewertet werden oder andere ganz fehlen, dann ist das Charismatische Management aus dem Gleichgewicht. Man kann daher in diesen Fällen nicht von einem Charismatischen Management sprechen. Nur in der Ausgewogenheit dieser sich gegenseitig ergänzenden und bedingenden vier Begriffe kann man von einem guten Charismatischen Management sprechen. Nicht alle Komponenten sind gleichgewichtig. Auch bekommen sie je nach der Fragestellung andere Akzente, aber alle Komponenten müssen immer vorhanden sein; aber nicht nur in homöopathischer Dosierung.

Die Matrix können sie auf alle Situationen in einer Sozialeinrichtung anwenden. Wie sieht es aus in der Direktorumssitzung? Sind da alle Elemente des Charismatischen Managements ein Thema? Bei einem Neu- oder Umbau? Bei der Budgeterstellung? Bei der Seelsorgebesprechung? Ich bin mutig und ergänze um die Fragestellung: Bei unseren offiziellen Konventgesprächen / Kapiteln?

### **Vom „Mehrwert“ nicht nur reden, sondern auch belegen**

Das Thema der Organisationsidentität beschäftigt letztlich alle etablierten Unternehmen, unabhängig von ihrer religiös – weltanschaulichen Ausrichtung. Zahlreiche Publikationen belegen, dass katholische Sozial- und Gesundheitseinrichtungen davon besonders betroffen sind, da sie nach außen und innen in einem pluralistischen Kontext agieren.<sup>13</sup> Gerne sprechen wir vom Mehrwert, vom

Spezifikum kirchlicher Einrichtungen, ohne diesen zu definieren. „Ich weiß nicht was ein katholisches Krankenhaus ist, aber wenn ich es sehe erkenne ich es.“ Dieser Slogan greift zu kurz. Wir leben in einer Zeit in der nur existiert was gewogen, gemessen, berechnet und gezählt werden kann. Wir sollten uns dieser Aufgabe stellen. Nicht nur um darzulegen was uns wichtig ist, sondern auch zur Selbstvergewisserung, ob wir auch das umsetzen von dem wir reden. Allgemein für kirchliche Einrichtungen hat das bereits die Zertifizierungsgesellschaft proCum Cert<sup>14</sup> im Portfolio. Uns als Barmherzige Brüder hat dieser Ansatz nicht gereicht, zumal wir als weltweiter Orden nicht nur Instrumentarien des deutschen Sprachraums einsetzen können. Wir haben ein eigenes Dokument zur Evaluierung<sup>15</sup> des Charismatischen Managements entwickelt. Die Erprobungsphase haben wir hinter uns, nun sind alle Provinzen zur ersten Selbstevaluierung aufgefordert. Unter vier Themenbereich wird evaluiert:

- Identität der Johann von Gott Familie und ihre Verantwortung
- Praktische Umsetzung – der Alltag in unseren Einrichtungen (Medizin, Pflege, Verwaltung, Pädagogik, ...)
- Führung und Leitung der Einrichtungen und Dienste
- Beziehung zur Gesellschaft und Umwelt.

### **In dieser Welt, aber nicht von dieser Welt**

Es kann nicht um das Entweder-Oder gehen. Wir leben in dieser Welt und unser Auftrag ist es „Sauerteig“ zu sein. Wir müssen einen Spagat wagen, auch wenn es Kräfte, viel Kraft kostet. Wir

sind zur Gratwanderung zwischen Glaubwürdigkeit und Konkurrenzfähigkeit gezwungen, um gleichermaßen unser professionelles, marktfähiges und kirchliches Profil zu sichern.<sup>16</sup>

Ein Krankenhaus ist keine fixierte Struktur, gerade weil es eine Formbarkeit besitzt, kann es verschiedene Formen annehmen. Diese Beweglichkeit ermöglichte und ermöglicht den Barmherzigen Brüder ihre missionarische Dimension zu leben. Dies geschieht nicht automatisch. Dazu braucht es engagierte und wagnisbereite Barmherzige Brüder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Kurzum, es braucht eine engagierte und wagnisbereite Dienstgemeinschaft. Was exemplarisch für das Krankenhaus gesagt wird, gilt meines Erachtens für alle Bildungs- und Sozialeinrichtungen.

„Ein innerkatholischer, theologischer Blick zeigt, dass mit der Herkunft des Christentums immer die Aufgabe verbunden war, die eigene Identität so zu verstehen, dass sie in einer pluralistischen Gesellschaft Zukunft hat. Dies erfordert einen umsichtigen Weg, der zwischen den Extremen des Nur-nichts-Verändern und zeitgeistiger Beliebigkeit hindurchführt.“<sup>17</sup>

.....

1 Online: <http://www.ohsjd.org/Objects/Pagina.asp?ID=2564> (abgerufen am 30.07.2014).  
 Siehe auch: Knopp Frater Rudolf, Ethische Orientierung für Mitarbeiter – Charta der Hospitalität, in Ordenskorrespondenz, 43. Jahrgang 2002, Heft 2, 151 – 155.

2 Generalkurie der Barmherzige Brüder, Charta der Hospitalität, Rom 2000, 8.2. Die prophetische Kraft der Hospitalität.

3 Papst Benedikt XVI, Deus caritas est, Nummer 31, „Für alle, die in den karitativen Organisationen der Kirche tätig sind,

muss es kennzeichnend sein, dass sie nicht bloß auf gekonnte Weise das jetzt Anstehende tun, sondern sich dem andern mit dem Herzen zuwenden, so dass dieser ihre menschliche Güte zu spüren bekommt. Deswegen brauchen diese Helfer neben und mit der beruflichen Bildung vor allem Herzensbildung.“

4 Papst Benedikt XVI am 8. März 2010 in Rom bei dem Besuch der Pfarrei „San Giovanni della Croce“.

5 Wir Barmherzigen Brüder legen neben den klassischen Gelübden ein Viertes, das der Hospitalität ab. Dieses umschreibt unseren Ordensauftrag, der tätigen Nächstenliebe.

6 Generalstatuten der Barmherzigen Brüder, Rom 2010, Artikel 23.

7 Online: [http://www.ohsjd.org/Resource/BildungsarbeitTED\\_protetto\\_1.pdf](http://www.ohsjd.org/Resource/BildungsarbeitTED_protetto_1.pdf) (abgerufen am 30.07.2014).

8 Vgl. Papst Franziskus I, Evangelii Gaudium, Rom 2013, Kapitel 236.

9 Vgl. Papst Franziskus I, Evangelii Gaudium, Rom 2013, Kapitel 236.

10 Vgl. Thomas Schmidt, in Management und Theologie Herausgeben Norbert Schuster, Freiburg 2008, 13.

11 Generalstatuten der Barmherzigen Brüder, Rom 2010, Artikel 22.

12 Matthäus 22, 34–40.

13 Vgl. Erzbistum Paderborn. Projekt German-CIM. <http://www.german-cim.de/> (28.9.2013).

14 <http://www.procum-cert.de>.

15 Online: <http://www.ohsjd.org/Objects/Pagina.asp?ID=4831> (abgerufen am 30.07.2014).

16 Vgl. Thomas Schmidt, in Management und Theologie Herausgeben Norbert Schuster, Freiburg 2008, Seite 9

17 Dr. Jürgen Wallner, Organisationsethik, Wann ist eine Gesundheitseinrichtung katholisch, Newsletter für Ethik & Recht, 2013/3, Österreichische Ordensprovinz der Barmherzigen Brüder.