

„*Leadership*‘ heißt, *Menschen dorthin zu bringen, wo sie noch nicht waren*‘. Es besteht heute aus *Authentizität, Charisma, der Fähigkeit Vertrauen zu gewinnen*.“

| Von Helmut F. Karner

In den letzten Wochen sind einige wichtige neue Quellen zu Papst Franziskus erschienen: Marco Politis „Franziskus unter Wölfen“, Paul Zulehners „Auslaufmodell“ (vgl. die letztwöchige FURCHE), Hans Küngs „Sieben Päpste“, die Cover-Story des *National Geographic* (Sept. 2015, „Pope Francis“). Zitate aus diesen Dokumenten werden untenstehend kursiv gekennzeichnet.

„Management“ („Leitung“ auf Deutsch) bezeichnet das Beherrschen des Werkzeugkoffers, des Instrumentariums. Hier ist Franziskus brillant, viel stärker als alle rezenten Vorgänger. *Er ist bestens organisiert und hochprofessionell sehr kontrolliert und verzichtet auf intellektuelle Spontaneität: Sie beschreiben ihn als „Schachspieler“, jeder seiner Tage ist perfekt organisiert, jeder seiner Schritte ist wohlüberlegt. Er ist nicht impulsiv, weil „die erste Antwort, die mir einfällt, ist meistens falsch“. Er sei ein „geborener Leader“, ein „Politiker reinsten Wassers mit einem außerordentlichen Leistungsvermögen, ein brillanter Kopf mit einem klaren*



Im Tablet
Zeitalter

Papst Franziskus meldet sich online zur Teilnahme am Weltjugendtag 2016 an, der in Polen stattfinden wird.

Franziskus' Führungskompetenzen

Den Wunsch der Kardinäle in der Generalkongregation vor seiner Wahl hat er schon vollinhaltlich realisiert:

1. Neben der „Bekehrung des Papsttums“ hat er sofort die Kurie reformiert. Sofort hat er die wesentlichen Funktionen ausgetauscht, seinen Vertrauten Parolin als Staatssekretär eingesetzt („weil er nicht zu ambitioniert ist, und der Papst weiß das, es ist eine wichtige Qualität für ihn“). Die Hierarchien verflacht (mit dem K9-Rat der Kardinäle aus allen Kontinenten als Beratungsgremium), die Vatikanbank untersteht nicht mehr dem Staatssekretariat. „Divide et impera!“ Die Polizeimacht der Kurie ist eingeschränkt! Sie sei wie ein schwerfälliges Zollamt, eine bürokratische Untersuchungs- und Kontrolleinrichtung, manche Kurienmitglieder leiden an „geistlichem Alzheimer“. Und trotzdem steht er für Inklusion: seine zwei schärfsten Widersacher (Kardinal Gerhard Ludwig Müller, den Leiter der Glaubenskongregation und den italienischen Kardinal Renato Fisichella) hält er mit nonchalanten Aussagen auf Distanz: „Ich bin halt nicht seiner Meinung!“

2. In der Vatikanbank aufräumen. Papst Benedikt sind dort seine Grenzen aufgezeigt worden. Eigentlich wollte sich Franziskus erst im zweiten Jahr seines Pontifikats um die vatikanischen Finanzen kümmern, doch die rasche Abfolge negativer Schlagzeilen hatte ihn gezwungen, die Angelegenheit vorzuziehen. Er gab die Hoheit über die Vatikan-Bank (IOR) durch das neue „Wirtschaftssekretariat“ dem Kardinal von Sydney, Pell, einem früheren Rugbyspieler. Der Deutsche Freytag räumte auf im ersten Jahr. Und nun ist schon ein Anlage-Profi, der Franzose De Franssu am Werken. Er baut das saubere IOR auf.

3. Durch häufige Beratungsgespräche zwischen Papst und Kardinalskollegium sowie der Bischofskonferenzen die Kollegialität stärken. Die Bischöfe sollen den Weg weisen, aber keine Herrscher sein, den Menschen nahe wie barmherzige Väter und geduldige Brüder. Weil die Herde hat selbst ihren eigenen Spürsinn, um neue Wege zu finden. Dazu hat er allerdings sofort die Kongregation für die Bischöfe völlig neu zusammengesetzt. Er wird in fünf oder sechs Jahren über die Hälfte des

Wie sehr wird Franziskus die Kirche verändern? Ferndiagnoseversuch eines Managers über die Führungsfähigkeiten des Papstes.

Ein Mann mit LEADERSHIP

Konklavenerneuert haben, Europa wird nicht mehr die Mehrheit haben. Bei seinen zwei Kardinalsernennungen hat er den Globalisierungsprozess verstärkt. Die Nichternennungen waren nicht weniger bezeichnend: So bekamen bisher „gesetzte“ Diözesen (Turin, Venedig) keinen Kardinal ernannt.

Der Umgang mit den „Wölfen“

Zu den Managementkompetenzen gehört aber auch Talent und Erfahrung: hätte er nicht die schlechten Erfahrungen gemacht als nicht mit Erfolg gesegneter Jesuitenprovinzial, den unguten Gerüchten im Umgang mit der argentinischen Junta, die „Strafver-

setzung“ nach Córdoba, würde ihm in seiner Cleverness im Umgang mit den „Wölfen“ etwas fehlen. Daher ist er auch nicht auszurechnen: Er ist ein *unmanageable Pope*. Georg Gänswein, Benedikts Vertrauter: „Ich warte jeden Tag von Neuem, was heute anders sein wird!“ Er lässt seine Umgebung in Details im Unklaren: „No one knows all of what he's doing,“ Lombardi says. „His per-

„Eine Führungskoalition aufbauen: Dazu brauche ich etwa 20 Prozent der Betroffenen, die zu „aktiv Beteiligten werden“. In der Kurie hat sie Papst Franziskus noch nicht.“

sonal secretary doesn't even know. I have to call around: One person knows one part of his schedule, someone else knows another part.“

„Leadership“ heißt „Menschen dorthin zu bringen, wo sie noch nicht waren“. Es besteht heute aus Authentizität, Charisma, der Fähigkeit Vertrauen zu gewinnen.

Die anerkannte Management-Methode von John Kotter von Harvard erfordert acht Schritte, die hintereinander zu setzen sind:

1. Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen. Der „Sense of Urgency“, den sich der Papst selbst gibt, wo er ja auch sagt, er habe vielleicht nur vier oder fünf Jahre zur Umsetzung. Einem vertrauten Priester in Buenos Aires vertraute er an: „Wenn meine Mutter und deine Mutter heute auferstehen würden, dann würden sie den Herrn ansehen, dass er sie wieder unter die Erde schickt, um den Verfall dieser Kirche nicht mit ansehen zu müs-

sen.“ – „Frauen in der Kirche sind wichtiger als Bischöfe und Priester.“ Also viel klarer kann man nicht sein. Ob das alle in der Weltkirche kapiert haben, oben und unten, vor allem im saturierten Europa?

2. Eine Führungskoalition aufbauen. Dazu brauche ich etwa 20 Prozent der Betroffenen, die zu „aktiv Beteiligten werden“. In der Kurie hat er sie noch nicht. 20 Prozent der Monsignori unterstützen den Papst, 70 warten passiv auf den Nachfolger, zehn sind überzeugte Gegner. Ich kann nur hoffen, er hat sie in der Weltkirche (Afrika, Asien, Lateinamerika), in Europa wohl nicht, geschweige denn in Italien. Über manche „Wendehälse“ im österreichischen Episkopat traue ich mich nicht zu urteilen.

Eine Kirche des „Feldlazarets“ aufbauen

3. Vision und Strategie entwickeln. Eine Kirche der Armen, des Dienens, des „Feldlazarets“. Eine Kirche, die mit gemeinsamen Werten und Visionen aber – Einheit in der Vielfalt – dezentral vieles entscheidet, situationsgerecht. Dies ist allen Menschen guten Willens klar geworden.

4. Die Vision des Wandels kommunizieren: dies hat der Papst mit seinem Charisma, seiner Bildersprache, den Geschichten, die er erzählt, ganz schnell geschafft. Haben es die anderen Stakeholder in der Kirche auch schon getan?

Die Punkte 5 bis 8 stehen noch nicht an. Die werde ich gerne am Ende seines Pontifikats beantworten.

Der altösterreichische Managementguru Peter Drucker wurde berühmt für seinen Spruch: „A leader is someone who has energized and inspired followers“. Ich wünsche dem Papst von Herzen, dass er auf allen Ebenen die Menschen findet, „die ihm folgen, mit Begeisterung und Inspiration!“ Ich jedenfalls bin dabei! Nach der kommenden Bischofssynode werden wir mehr wissen.

Der Autor war in internationalen Führungspositionen tätig, er berät heute Unternehmen bei der Organisationstransformation. |



Francis (AP) (2)

Eine Kirche der Armen

Kuba wartet auf den Besuch von Franziskus (19. bis 22. September). Der Papst setzte sich intensiv für die Normalisierung der Beziehungen der USA-Kuba ein.