

Christliche Personalführung

VON MARIA FISCHER

Ein wesentlicher Gedanke der katholischen Soziallehre ist die Subsidiarität. Grundlage ist die Vorstellung von der Würde jedes Menschen als dem Ebenbild Gottes. Das heißt, dass jeder Mensch grundsätzlich die Möglichkeit hat, im Rahmen seiner Möglichkeiten frei und eigenverantwortlich über sein Handeln zu entscheiden, im Guten wie im Bösen.

Die Akzeptanz dieser Sichtweise erfordert Ambivalenzfähigkeit und Frustrationstoleranz, Eigenschaften, deren Wirkung auf die Handlungsweisen von Menschen die Bibel in einem schönen Beispiel zeigt: Der verlorene Sohn, der sofort wieder aufgenommen wird, obwohl er nicht die bürgerlichen Zuverlässigkeiten seines Bruders hat. Dies bedeutet ganz offensichtlich nicht, in die Beliebigkeit abzugleiten, sondern solche Urteile und Handlungsweisen zu vermeiden, die menschliche Entwicklung und Lebendigkeit verhindern können.



Maria Fischer.

Foto: Archiv

Diesem wesentlichen Teil der katholischen Soziallehre entsprechen neuere Vorstellungen in der Psychologie: wesentliche Handlungsimpulse eines Menschen rühren nicht – wie Freud behauptete – aus seiner Libido, sondern aus seinem Wunsch, kompetent zu sein. Kompetenz bedeutet, erfolgreich zu sein in der Bewältigung seiner Lebensumstände, seiner beruflichen und privaten Umgebung. Bereits das Kleinkind besteht früh und nachdrücklich darauf, Dinge und Vorgänge selber zu handhaben und zu gestalten, es ist glücklich, zufrieden und entspannt, wenn ihm das gelingt.

Viele der im letzten Jahrzehnt entwickelten Managementlehren bauen auf der gleichen Erkenntnis – der Selbstverantwortung des Mitarbeiters als Voraussetzung zu seiner erfolgreichen berufli-

chen Tätigkeit – auf. Ganz offensichtlich nicht aus der Beschäftigung mit christlichen Werten oder Menschenbild, sondern aus der Umsetzung psychologischer Erkenntnisse. Dies hat den angenehmen Nebennutzen, dass auch der ökonomische Wert der Mitarbeiterleistungen deutlich verbessert wird.

Mitarbeiter, die ihre Aufgaben selbstverantwortlich wahrnehmen, haben nicht mehr so leicht die Möglichkeit, sich hinter Autoritäten oder vermeintlichen Sachzwängen zu verstecken. Dennoch schließt Selbstverantwortung die Anerkennung von Autorität nicht aus, sondern erleichtert sie sogar: Menschen, die sich anerkannt fühlen und Selbstbewusstsein aus ihrer Eigenverantwortung entwickeln, können neid- und angstfrei andere Autoritäten akzeptieren.

Für eine christlich geprägte Personalführung bedeutet die Akzeptanz der Würde jedes Menschen die Bereitschaft, Verhaltensweisen wie Aggression, Neid, und so weiter nicht mit Hilfe patriarchaler Strukturen zu verhindern. Dies ist nicht nur unmöglich, sondern wird den Druck solcher emotionaler Energien nur unkontrollierbarer machen. Jede – auch positiv verstandene – patriarchale Struktur in Unternehmen behindert bei den Mitarbeitern die Entwicklung ihrer sozialen Kompetenz. Es ist vielmehr erforderlich, den Mitarbeitern einen verlässlichen, berechenbaren Rahmen zu geben, innerhalb dessen sie die Bedeutung und Folgen ihres Handelns erkennen und berücksichtigen können.

Wesentliches Element einer ökonomisch erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Menschen, die auf Eigenverantwortung beruht, ist Vertrauen. Juristische oder politische Vorkehrungen, die in der Zusammenarbeit den Mangel an Vertrauen kompensieren sollen, sind zeit-, kraft- und geldaufwendig und aus der Natur der Sache her selten zielerreichend.

Vertrauen erspart diese Aufwendungen und ermöglicht darüber hinaus wegen des Sicherheitsgefühls, das es weckt, freie Wege für die immer vorhandene Kreativität der Menschen.

Auf Vertrauen basierende Unternehmensstrukturen bedeuten für die verantwortliche Führungsperson reziprok zunächst einen scheinbaren Sicherheitsverlust, da Entscheidungen und Entwicklungen nicht mehr allein von ihm, sondern von den weiteren Beteiligten in einem Unternehmen aktiv mit beeinflusst werden.

Jedoch genießen solche Führungspersonen besonderes Ansehen, die aus innerer Sicherheit und Stabilität keine Furcht vor einem Verlust an sozialer und damit persönlicher Anerkennung und Bedeutung entwickeln, sondern deren Führungskompetenz auf ihrer fachlichen Qualität und menschlichen Reife beruht.

Die Autorin ist Vorsitzende der BKU-Diözesangruppe Düsseldorf