
Pfarrer und Unternehmer – zwei verschiedene Führungsfunktionen?

von Dr. Johannes Flury, Chef Berufsbildung,
Schweizerisches Rotes Kreuz, Bern

Redaktion und Gestaltung: Urs C. Reinhardt

November 1999

Herausgeber:
Glaube & Wirtschaft

Interkonfessionelle
Informationsstelle
Telefon 031/311 88 78
Fax 031/312 80 89

Hirschengraben 5
Postfach 6351
3001 Bern

Pfarrer und Unternehmer – zwei verschiedene Führungsfunktionen

Es ist nötig, zu den nachfolgenden Ausführungen zwei Vorbemerkungen zu machen, um sie situieren und verstehen zu können.

1. Ich kann Ihnen nichts anderes bieten als reflektierte Erfahrung. Es ist die Erfahrung von einigen Jahren im Pfarramt, von doppelt so vielen Jahren als Schulleiter einer Privatschule und nun einigen Jahren als Departementsleiter im Schweizerischen Roten Kreuz. Wenn jemand seine Erfahrungen reflektiert, und in der Vorbereitung zu diesem Referat war ich gezwungen, dies sehr intensiv zu tun, dann ist er in einer Art Notstand: Es ist ja zuerst und zuletzt seine eigene Erfahrung und nicht auch schon die der Zuhörerinnen und Zuhörer. Erfahrung ist ein fundamental subjektiver Wert. Sie kann nur darauf vertrauen, dass ähnliche Erfahrungen gemacht worden sind. Ich muss Sie also bitten, alle meine Ausführungen mit Ihren eigenen Erfahrungen zu vergleichen, sie daran zu messen und sie auch zu korrigieren. Ich muss Sie ebenfalls darum bitten, dass Sie sich immer bewusst sind, dass es sich hier nicht um durch Umfragen und statistische Zahlen gestützte Werte handelt. Ich kann Ihnen auch keinen Überblick über die einschlägige Literatur geben, nicht nur deshalb, weil ich die Zeit nicht hatte. Dahinter steht auch eine Lese-Erfahrung: Ich bin noch selten bei einem Management- und Führungsbuch bis über die Hälfte hinaus gelangt, so sehr schienen mir die meisten entweder auf Rezeptbücher hinauszulaufen oder aber fern von der erlebten Wirklichkeit zu sein. Ich profitiere immer noch sehr viel mehr aus ganz anderer Lektüre, von der Bibel angefangen bis zu neuester Literatur. Ich bin der Meinung, dass solche Lese-Erfahrungen ebenso unabdingbar sind wie die Erfahrungen, welche ich jeden Tag mache.
2. Ich kann für die Unternehmerseite nur eingeschränkt sprechen, weil ich zwar immer Institutionen geführt habe, welche ohne Defizitdeckung und mit einer Art von Globalbudget gearbeitet haben und noch arbeiten, aber

nicht in der Art, dass ich gewinnorientiert arbeiten musste. Insofern war ich ständig auf der Naht- und Schnittstelle zwischen Kirche und freier Wirtschaft tätig. Ich habe auch meine Tätigkeit als Schulleiter nicht als Entfernung von meiner ersten Aufgabe gesehen und habe auch jetzt das Gefühl, dass ich sehr viele Elemente wieder einsetzen kann und muss. Damit ist natürlich auch schon angezeigt, dass ich hinter den Titel, besonders hinter das Wort «Verschiedene» durchaus ein Fragezeichen setzen werde. Sie werden deutlich bemerken, dass mich die Gemeinsamkeiten in beiden Funktionen fast mehr interessieren als die Unterschiede.

A. Transparenz der Führung innerhalb der Kirche

Es ist mir bewusst, dass es hier einen wesentlichen Unterschied zwischen der reformierten und der katholischen Kirche gibt. Ich bin aber überzeugt, dass dieser Unterschied in der Praxis gar nicht so gross ist, wie er vom kirchlichen Recht und der kirchlichen Organisationsstruktur her erscheint. In der reformierten Kirche ist in der Regel dem Kirchgemeinderat die eigentliche Gemeindeleitung aufgelegt, der Pfarrer kann sich als Angestellter innerhalb dieser Leitungsfunktion ansehen. In der katholischen Kirche ist der Priester der Gemeindeleiter im eigentlichen Sinn des Wortes.

Für mich stellen sich hier einige Fragen, weil ich zu sehen meine und auch selbst erfahren habe, dass in jedem Fall der hauptamtliche Angestellte, und das ist nun in unseren Strukturen fast durchwegs der Pfarrer, Priester oder Pastoralassistent, zum eigentlichen Leiter der Gemeinde wird und auch innerhalb der Leitung der Kirche häufig sehr wesentliche Funktionen übernimmt. Auf der andern Seite nehmen sich viele dieser Leitungspersonen bewusst aus der Leitung heraus. Befragt, wo sie denn ihre Hauptaufgabe sähen, würden wohl wenige auf eben diese Leitungsfunktion verweisen. Sie versuchen deshalb durch verschiedene Massnahmen, sich in ein Team und in Strukturen einzugliedern, um gerade nicht als die Person zu erscheinen, welche durch ihre Leitungsstellung im Zentrum steht.

Meine Erfahrungen sind also die von einer ganz eigentümlichen Ambivalenz zwischen konkret wahrgenommener Führungsfunktion und der vertretenen «Ideologie» bezüglich Führungsfunktionen. Damit meine ich nicht die offizielle Ideologie, sondern mehr das Bewusstsein, welches der Einzelne von seiner

Funktion hat bzw. von der, die er gerne hätte. Diese widerspricht wie gesagt nicht selten der faktisch eingenommenen Funktion und widerspricht meines Erachtens in sehr weitgehendem Masse den Erwartungen, welche an diese Funktion herangetragen werden. In erster Linie sind dies Erwartungen von Leuten, welche in einem eher distanzierten (oder soll ich besser formulieren: normalen) Verhältnis zur Kirche stehen, und das ist unterdessen, alle Studien zeigen es, deutlich die Mehrheit auch der Kirchenmitglieder. Diese Personen, welche zur Kirche als Institution dann in einen Kontakt kommen, wenn sie diese konkret in Anspruch nehmen möchten, erwarten vom Pfarrer in diesem Moment gerade eine Art Führungsfunktion, erwarten, dass er sie über einen besonderen Abschnitt innerhalb ihres Lebens führend begleitet.

Wenn nun diese Funktion im erhofften Masse nicht geleistet werden kann, weil der betreffende Amtsinhaber sich gar nicht in dieser Art und Weise versteht, kann es zu Unklarheiten, Unsicherheiten und Frustrationen kommen. Sehr viele der in letzter Zeit in reformierten Bereichen doch häufiger auftretenden bzw. zur Sprache gelangenden Unstimmigkeiten zwischen Pfarrer und Kirchengemeinderat, Pfarrer und Gemeinde sind hier zu lokalisieren. Sie sind ein Indiz dafür, dass Führungsfunktionen in Bezug auf ihr Verständnis, die als Erwartungen wahrgenommene Wirklichkeit und die von der Person selbst gelebte Wirklichkeit auseinanderklaffen, und zwar bei Pfarrern wie in den Räten.

Ein wohl extremes Beispiel in diese Richtung hat das Bistum Chur vorexerziert. Hier war es mit Händen zu greifen, wie sehr die jeweils anders verstandene und gelebte Führung des Bistums gewissermassen ein Vakuum geschaffen hat, in welchem dann Unsicherheit, Angst, Frustration, ja Aggression Raum eingenommen haben. Umgekehrt hat gerade dieser Konflikt gezeigt, wie sehr auch im Raume der Kirche Führung erwartet wird und wie fast durchwegs der Ruf da war nicht nach einer Kirche ohne Führung, sondern extrem nach einer *anderen* Führung innerhalb dieser Kirche.

Die Frage der Gemeindeleitung ist ein vernachlässigtes Thema innerhalb der Ausbildung von Theologen.

Die Frage der Gemeindeleitung ist ein vernachlässigtes Thema innerhalb der Ausbildung von Theologen. Dies führt dann dazu, dass Abwehrkräfte gegen das Thema mobilisiert werden, weil die Grundbedingungen nicht zu stimmen scheinen. Es führt ebenso dazu, und hier wäre mein eigentliches Postulat zu sehen,

dass die Transparenz nicht gegeben ist. Führung muss aber unbedingt angreifbar sein, und sie kann dies nur sein, wenn sie gegen aussen und innen klar als Führung kommuniziert und gelebt wird.

B. Was könnte denn Führung sein?

Wir dürfen nicht vergessen, dass das Wort Führung eine respektable und breite Tradition hat, innerhalb der Bibel und ebenso innerhalb der Geschichte der Kirche. Unsere Grosseltern konnten vielleicht noch davon sprechen, dass sie sich geführt fühlten. Wenn uns heute ein solches Vokabular begegnet, schliessen wir fast automatisch auf den evangelikalen Bereich, jedenfalls sind wir leicht geniert, wenn jemand von einer bewussten Führung durch Gott spricht. Mit der Autonomie des neuzeitlichen Menschen scheint dies nur schlecht vereinbar. Dies hat dazu geführt, dass diese Traditionslinie, wie gesagt biblischer und geschichtlicher Art, keinen zentralen Punkt mehr darstellt und auch ganz selten explizit auf Führungsgrundsätze hin ausgelegt wird. Es erstaunt mich immer wieder, wie wenig bekannt und genutzt diese Inhalte sind und wie wenig sie damit vom kirchlichen Bereich in den säkularen Bereich hin ausstrahlen. Ich möchte das an einem Beispiel zeigen. Dieses Beispiel soll aber nicht vergessen machen, dass weitere Beispiele in der benediktinischen Regel, in der Lehre von der Gemeindeführung in der Reformationszeit wie auch im Zentrieren von allen Überlegungen bei Schleiermacher auf die Leitung hin zu finden wären, von der biblischen Tradition einmal ganz zu schweigen.

Ich meine hier das Beispiel des «Kairos», der Lehre von der Zeit in dem Sinne, dass es sich um die erfüllte, genau bestimmte und angemessene Zeit handelt. Ich denke wir alle haben schon Erfahrungen damit gemacht, dass der gleiche Satz zur einen Zeit ausgesprochen nichts als Verhärtungen und Gegenreaktionen zur Folge hat, zur andern Zeit ausgesprochen zu einer Besinnung und Selbstheilung führen kann. Wenn also ein Vorgesetzter einem Untergebenen eine Qualifikation anbringt, sei sie nun positiv oder negativ, so hat diese völlig verschiedene Auswirkungen, in welcher Zeit sie geschieht. Es ist auch häufig zu sehen, dass Strukturveränderungen, Umstrukturierungen etc. etc. fast ausschliesslich unter dem Druck der ökonomischen Verhältnisse durchgeführt werden. Das heisst ja eigentlich nichts anderes als das, dass die richtige Zeit dafür verpasst worden ist. Die Lehre vom «Kairos» heisst gerade nicht zuwarten um jeden Preis, heisst nicht die Dinge einfach angehen zu lassen, sondern heisst zu merken und zu spüren, wann der richtige Zeitpunkt

wofür gekommen ist. Dass spätestens hier alle Führungshandbücher versagen müssen, dürfte sofort klar sein. Es ist effektiv sehr viel Intuition und sehr viel Menschenkenntnis gefragt, gefragt aber auch die Bereitschaft, Fehler zu sehen und auch einzugestehen, gefragt auch ein Klima, in welchem von beiden Seiten aus Signale gesendet, empfangen und korrigiert werden können.

C. Kleines Lob der Strukturen

Wenn ich im vorangegangenen Abschnitt ein Beispiel aus der biblischen und kirchlichen Tradition erwähnt habe, von dem es sich lohnen würde, auch im säkularen Bereich zu profitieren (Sie haben aber gemerkt, dass hier auch im kirchlichen Bereich noch viel zu lernen wäre), dann geht es hier nun darum, dass die Kirche und die Führungsfunktionen in ihr, besonders die Pfarrer, von den Erfahrungen des Unternehmertums profitieren könnten. Ich meine damit in erster Linie die Schaffung von effizienten und transparenten Strukturen. Damit verknüpft sind auf den ersten Blick solche fast als Luxus erscheinende Dinge wie Pflichtenhefte für alle Beschäftigten, klare und überschaubare Organigramme, aus denen die Betriebsabläufe hervorgehen, die Einführung von regelmässigen Mitarbeitergesprächen und Standortbestimmungen, die Einführung von Laufbahnplanungen usw. usw.

Natürlich weiss ich auch, dass ein Betrieb nicht nur mit Strukturen zu führen ist, und dass vor allem der wirtschaftliche Erfolg nicht allein von diesen abhängt, es geht hier um klare Support-Aufgaben und -Funktionen. Diese können, wenn sie gelöst sind, das Funktionieren derart ermöglichen, dass man auf sie eigentlich gar nie zurückzugreifen braucht. Wenn sie aber nicht vorhanden sind, können sie die Abläufe derart erschweren, wenn nicht gar verhindern, dass ein grosser Teil der Arbeitszeit dann darauf verwendet werden muss, all die Schwierigkeiten wieder zu beheben, welche auf der menschlichen Ebene dadurch entstehen, dass keiner vom andern genau weiss, was er zu tun hat und was er faktisch tut. Ich habe ein grosses Verständnis für alle, welche auf diesem Gebiet nachlässig sind: Ich habe selbst die Tendenz, lieber Projekte zu bearbeiten und zu führen als Projektbeschriebe auszuarbeiten, lieber konkret mitzuarbeiten, als Mandate für Arbeitsgruppen zu entwerfen, und fühle mich sehr unwohl, wenn ich das Gefühl habe, ich verkomme zum Papiertiger. Aber umgekehrt spüre ich dann ebenso genau, wie viel Zeit ich darauf verwenden muss, um Unstimmigkeiten, welche aus solchen Unklarheiten herrühren, wieder zu beheben, und vor allem spüre ich deutlich, dass solche Unstimmigkeiten ihre Opfer auf der menschlichen Ebene for-

dern. Hier dürfte auf der Ebene der Gemeinden, aber auch der Kantonal- und Landeskirchen, noch einiges zu gewinnen sein. Noch einmal, es wäre äusserst fatal, hierin die eigentliche Aufgabe der Kirche zu sehen, es darf aber nicht unter Hinweis auf den besonderen Auftrag der Kirche und das Wirken des Heiligen Geistes darauf verzichtet werden, solche Dinge ernst und wichtig zu nehmen. Sie geben allen Beteiligten ein gutes Mass an Sicherheit und entlasten sie derart, dass sie sich besser auf ihre eigentliche Tätigkeit konzentrieren können.

Es darf nicht unter dem Hinweis auf das Wirken des Heiligen Geistes darauf verzichtet werden, Führung wahrzunehmen.

Um wieder ein Beispiel zu geben: In wie vielen Gemeinden ist geklärt, welche Tätigkeiten von der Partnerin bzw. dem Partner des Pfarrers bzw. der Pfarrerin erwartet werden? Häufig wirken sich diese ungeklärten Erwartungen dann aber als Störungen aus, sei es, dass sie nicht erfüllt werden und dann in Form eines Vorwurfes vorgebracht werden, sei es, dass sie erfüllt werden, aber unklar ist, ob sie dementsprechend abgegolten werden oder nicht, sei es, dass sie von der einen Seite erfüllt werden und von der andern gar nie erwartet worden sind. Sie sehen, es ist hier ein weites Feld an Missverständnissen möglich. Ich plädiere nicht für ein Einheitsmodell, welches in irgendeiner Art und Weise über alle Gemeinden erstreckt werden könnte. Die Vielfalt ist hier zu gross, und jede Firma muss ebenso ein für sie geeignetes Strukturmodell finden. Nicht anders die Gemeinden. Ebenfalls ist nicht von der Hand zu weisen, dass sich das Modell dann mit den darin arbeitenden Personen sehr ändert. Es wäre jedoch kurzsichtig, einfach gestützt auf den jetzigen Personalbestand ein Modell als richtig zu fixieren. Es müsste immer noch so sein, dass die Strukturen da sind, ausgefüllt, auch verändert werden können, dass aber der betreffende Amtsinhaber das Recht darauf hat, schon von allem Anfang an zu wissen, in welchen Strukturen er sich zu bewegen hat. Auch da gibt es wieder namhafte, sei es biblische sei es geschichtliche Beispiele, von denen solches auch im Raume der Kirche eigentlich hätte gelernt werden können. Ich kann nur auf die «Abgrenzung» hinweisen, welche der Apostel Paulus bezüglich der Missionstätigkeit verlangt hat. Auch hier ging es darum, ein für alle Seiten akzeptierbares Arbeitsmodell (sprich Strukturen) zu entwerfen, in welchem dann die Möglichkeit von kräfte- und nervenzehrenden Reibereien auf ein Minimum beschränkt war. Nicht mehr, aber auch nicht weniger sollen die Strukturen den Unternehmen wie der Kirche bieten.

D. Die Einsamkeit in Führungspositionen

Jeder, welcher den Wechsel von einer in ein Team eingebetteten Position hin in eine Führungsposition gemacht hat, weiss, dass damit auch eine ganz spezifische Veränderung in seinen Kommunikationswegen und -arten geschieht. Diese Veränderung wird – nicht zu Unrecht – auch als eine spezifische Form von Einsamkeit empfunden. Ich denke, dass diese Einsamkeit in beiden Funktionen (Pfarrer und Unternehmer) die gleiche ist, dass sie sich aber jeweils anders ausprägt und damit dann auch auf andere Dinge geachtet werden muss.

Beim Pfarrer, und ich denke hier besonders an die Stellung des Gemeindepfarrers, ist es so, dass er sehr intensiv vernetzt ist, sehr viele Kontakte hat, dass er aber umgekehrt sehr Mühe hat, sich entlastend aus seiner Funktion zu lösen. Nicht selten gibt es deshalb Pfarrer, welche zu Recht darauf hinweisen, dass sie in der eigenen Gemeinde kaum einen Freitag als solchen verbringen können. Zu sehr sind sie überall, wo sie auftauchen, mit ihrer Berufsrolle verknüpft und werden als solche wahrgenommen. Die spezifische Form der Einsamkeit, welche ja auf den ersten Blick mit diesem Befund zu kontrastieren scheint, ist dann darauf zurückzuführen, dass die Funktion (oder wenn Sie wollen das Amt) den Träger des Amtes nicht freigibt. Die Einsamkeit ist also direkt und speziell mit dem Amt verbunden.

In beiden Funktionen (Pfarrer und Unternehmer) ist die Einsamkeit die gleiche, prägt sich aber jeweils anders aus.

Beim Unternehmer ist es anders, er hat weniger «Umgebung», er ist innerhalb seines Berufsfeldes intensiv vernetzt, weniger aber als der Pfarrer innerhalb des eigenen Betriebes. Hier wird er immer wieder als der wahrgenommen, welcher die Führungsfunktion inne hat, und deshalb wird man auf eine gewisse Distanz auch dann achten, wenn das persönliche Verhältnis durchaus störungsfrei ist. Umgekehrt fällt es ihm sehr viel leichter, sich ausserhalb des Betriebes entlastend in ein Umfeld und ein Netz hineinzubegeben.

In beiden Fällen bringt also die Rolle und die Funktion eine ganz spezifische Form von Einsamkeit mit sich. Ich halte es aber für sehr wichtig, dass man sich dieser Rolle und dieser Funktion bewusst ist. Dieses Bewusstsein hilft einem zum Beispiel, gewisse Anbieterungsformen rechtzeitig zu erkennen, sowohl bei sich selbst, wie bei Leuten um einen herum, und sie dementsprechend richtig zu

stellen. Sie hilft einem auch, genügend Aussenkontakte aufzubauen, um eben dieser Einsamkeit standhalten zu können, sie erklärt aber auch, weshalb gerade in Unternehmerkreisen auch Formen von Abhängigkeit (Medikamente, Alkohol) entstehen können, und dies nicht ganz selten.

Natürlich wirken sich hier die soziologischen Veränderungen innerhalb der Gemeinden stark aus. Ich glaube aber nicht, dass dies anders werden wird, wenn von der Volks- zur Freiwilligkeitskirche übergegangen wird. Die Erwartungen und die Anforderungen an die hauptberuflich in den Gemeinden Tätigen werden eher noch steigen. Allerdings werden auch gewisse Formen der Entlastung eher wirksam werden, zum Beispiel Gebets- und Aussprachekreise unter den kirchlichen Mitarbeitern oder ähnliches. Es ist aber die Frage, ob damit wirklich Entscheidendes gewonnen wird, weil diese Form der Entlastung einmal mehr mit der Berufstätigkeit als solcher direkt zusammenhängt. Umgekehrt ist die Erfahrung eines tragenden Netzes natürlich auch wieder sehr positiv zu werten.

E. Mehr Gemeinsamkeiten als vermutet

Sie haben es aus dem Vorgegangenen entnehmen können: Ich bin wirklich der Meinung, dass in diesen Rollen und Funktionen sehr viel mehr Gemeinsames drinsteckt, als dies auf den ersten Blick vermutet werden könnte. Ein für mich untaugliches Trennungsinstrument wären zum Beispiel die sogenannten harten und weichen Faktoren, in der Art und Weise, dass der Unternehmer es mehr mit den harten Faktoren (Finanzen, Strukturen etc.) zu tun hätte, der Pfarrer umgekehrt mit den weichen Faktoren (Personalfragen, Klimafragen etc. etc.). Die Vernachlässigung der jeweils anderen Faktoren führt sowohl hüben wie drüben zu schlechten Ergebnissen, führt vor allem dazu, dass Menschen «verheizt» werden. Im übrigen weiss jedermann, der eine Führungsfunktion innehatte oder noch hat, dass die weichen Faktoren ihm sehr viel mehr Kopfzerbrechen bereiten als die harten. Ein Finanzplan ist leichter gemacht als ein Personalentwicklungsplan, und der letzte ist noch einmal schwieriger umzusetzen als der erste. Hier werden harte Widerstände sichtbar, hier geht es darum, die Führungsfähigkeiten wirklich einzusetzen, und hier werden sie auch Tag für Tag getestet.

In den Rollen des Pfarrers und des Unternehmers steckt sehr viel mehr Gemeinsames, als dies auf den ersten Blick vermutet werden könnte.

Eine Lehre aus der Reflexion auf diese Gemeinsamkeiten ist deshalb, dass die jeweils andere Seite entwickelt werden muss. Es gibt Menschen, welche ihre Stärke auf dem einen, andere auf dem andern Gebiet haben. Diese Seiten zu vernachlässigen bzw. sie vielleicht sogar zu unterdrücken führt nur dazu, dass sie unbewusst, aber dafür um so stärker, wieder durchschlagen. Die Art und Weise wie zum Beispiel eine Kündigung eines Mitarbeiters diesem kommuniziert wird, spricht hier häufig Bände. Auch hier ist die Kirche mitbetroffen, das Beispiel, wie Kardinal Schönborn seinem engsten Mitarbeiter gekündigt hat, weist ja darauf hin, unter welchem Druck er selbst stand und wie er in dieser Situation Dinge nicht mehr bewältigen und Werte einhalten konnte, von denen er selbst doch absolut überzeugt war.

Eine weitere Lehre ist die, dass der Ausbildung und der Begleitung ein sehr grosses Gewicht zugemessen werden muss. Ich meine hier bewusst nicht die vielen Angebote, welche hie und da jenseits der Grenze zum Esoterischen und zum Allotria angesiedelt sind. Ich meine zum Beispiel, dass bei der Ausbildung der Pfarrer diesen Funktionen sehr grosses Gewicht gegeben wird, dass sie lernen, wie ein Projekt aufzugleisen und durchzuführen ist, dass sie lernen, was Personalführung heisst, welche Organisationsprinzipien eingehalten werden müssen bzw. was die Konsequenzen sein können, wenn sie verletzt werden. Alle diese Dinge müssen einen Teil innerhalb der Ausbildung darstellen. Nicht, damit sie nachher sklavisch befolgt werden. Die Dinge zu kennen heisst ja gerade auch, sich einmal über sie hinwegzusetzen.

Umgekehrt dürfte niemand auf einen Unternehmerposten gelangen, der nicht Bescheid darüber weiss, was es heisst, einen Mitarbeiter in einer schwierigen Lebenssituation zu begleiten. Das wechselseitige Cliché, dass es sich bei den Unternehmern um «knallharte Typen» handle und umgekehrt, dass alle Mitarbeiter innerhalb der Kirche in erster Linie am Betriebsklima interessiert seien und nicht an den Ergebnissen, dieses Bild ist schlichtweg falsch, und es würde sich lohnen, es zu korrigieren. Löhnen vor allem deshalb, weil die Korrektur des Bildes auch zu einer Korrektur des eigenen Bildes führen würde und dazu bringen würde, verdrängte oder vernachlässigte Anteile innerhalb der eigenen Führungsart und Führungsposition mit hineinzuholen. Es kann sich also nicht nur darum handeln, miteinander ins Gespräch zu kommen. (Ein Ratschlag, welcher relativ billig zu geben und relativ schwierig zu verwirklichen ist.) Dieses Gespräch nützt nur dann etwas, wenn man bereit ist, voneinander zu lernen, und auch bereit ist, voneinander zu profitieren. Das heisst aber, dass Vereinseitigungen als

solche erkannt und dann auch aufgehoben werden. Wenn diese Bereitschaft nicht da ist, dann ist das gegenseitige Gespräch von Nettigkeiten bestimmt, welche kaum Auswirkungen haben.

Das Gespräch nützt nur dann etwas, wenn man bereit ist, voneinander zu lernen und zu profitieren.

Ein weiterer Punkt, welcher in jeweils anderer Ausprägung gemeinsam ist, ist die Tatsache, dass wir relativ gute Pläne und auch Ausbildungen haben für den Weg nach oben. In fast allen Firmen existieren Personalentwicklungskonzepte, regelmäßige Mitarbeitergespräche gehören heute zum Standard und sind auf gutem Weg, innerhalb der Kirchen eingeführt zu werden (übrigens waren die Visitationen früherer Zeiten, wenn man sie ernst genommen hat, nicht viel anderes als das, was jetzt unter diesem Namen geschieht). All dies sind aber Mittel auf dem «Weg nach oben». Wo es uns an Instrumenten mangelt, ist die Rücknahme solcher Personen wieder in das Team geboten, und dies kann temporär oder auf Dauer für den einen oder andern notwendig werden. Nur schon das Wissen, dass solches möglich ist, kann entlasten. Auch hier gäbe es innerhalb der Kirchen noch ein weites Feld zu bearbeiten. Ist es denn wirklich ausgemacht, dass solche Funktionen für Mitarbeiter der Kirche nicht zur Verfügung stehen, oder müsste nicht Personalplanung und Personalentwicklung breiter angesetzt werden? Ich denke hier an einige ehemalige Kollegen, bei denen man irgendwie gespürt hat, dass sie in ihrer Funktion überlastet und überfordert waren, dass sie umgekehrt einen reichen Erfahrungsschatz anzubieten gehabt hätten, dass aber keinerlei «Rückzugsmöglichkeiten» für sie vorhanden waren. Es ist schade, solche Leute in Positionen halten zu müssen, welche ihnen nicht mehr angemessen sind, und sie dort gleichsam zu verbrauchen. Denn dadurch profitiert die Kirche und nicht weniger auch die Unternehmung eben nicht mehr von ihren Erfahrungen, sondern muss sie künstlich in inadäquaten Situationen weiter tragen.

Dies ist unter dem Strich auch ökonomisch ungünstig, weil dann Verluste auf der andern Seite entstehen und relativ hohe Aufwendungen für externe Beratungen, Supervisionen usw. anfallen. Wenn alle die Modelle um schlanke und möglichst flache Führungsstrukturen und Hierarchien irgendwo einen Wert haben sollen, dann wäre es hier: Sie müssten nicht nur lebensgeschichtlich, sondern auch im Alltagsgeschäft den Führungspersonen immer wieder die Möglichkeit geben, sich selbst in ein Team zu integrieren, in die Rolle eines Mitarbeitenden zu schlüpfen, ohne dass dadurch wieder in einer falschen Art und Weise die Verant-

wortlichkeiten intransparent gemacht würden. Denn das ist doch eine der Hauptaufgaben der Führung: Verantwortung zu übernehmen, und das gerade auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Prüfstein ist aber nicht der Erfolg, sondern der Prüfstein, hier wäre vom Evangelium her in der Unternehmenswelt sehr vieles zu gewinnen, der Prüfstein muss der scheiternde Mitarbeiter sein.

Verantwortung zu übernehmen, und das gerade auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ist eine der Hauptaufgaben der Führung.

Die Art und Weise, wie mit ihm umgegangen wird, sagt das Wesentliche aus über das Profil, die Fähigkeiten, und ebenso das Selbstverständnis der Führungsposition. Erfolgreiche Mitarbeiterinnen zu begleiten ist nicht schwer, scheiternde Mitarbeiter zu begleiten, ihnen in ihrem Scheitern gerecht zu werden, was überhaupt nicht heisst, auf Entscheide zu verzichten, das ist schon wesentlich schwerer, und diese Entscheide so zu fällen, dass der Betroffene vielleicht erst Jahre später erkennen kann, dass er gerade in dem für ihn schmerzlichen Entscheid ernst genommen wurde und dass er dies auch gespürt hat, das ist dann schon fast etwas wie die Krönung einer Führungslaufbahn. Vielleicht gelingt das ein bis zwei Male, vielleicht hört man später davon, dass es gelungen ist. Damit sollen die nicht gelungenen Fälle nicht kompensiert werden, aber ich denke, es lohnt sich hier, Zeit, Energie und Überzeugung zu investieren.

Curriculum vitae

Geboren 11.1.1949 in Thusis/GR, Jugend in Thusis und Seewis, Mittelschule Typus A an der Evangelischen Mittelschule Schiers

- 1968 Maturität, Studium der Theologie an den Universitäten Zürich, Bern und Bonn
- 1972 Theoretisches Staatsexamen, 1973 Praktische Prüfung und Ordination zum Pfarrer der Evangelischen Bündner Landeskirche
- 1972–1979 Pfarrer in Sent im Engadin, verschiedene lokale und regionale Ämter
- 1976 viermonatiger Urlaub an der Universität München zur Herstellung der Dissertation
- 1977 Promotion zum Doktor der Theologie der Universität Zürich, summa cum laude. Titel der Doktorarbeit: Um die Redlichkeit des Glaubens. Studien zur Geschichte der deutschen katholischen Fundamentaltheologie
- 1979–1981 Lehrer für Religion, Religionspädagogik und Philosophie an der Evangelischen Mittelschule Schiers
- 1981–1995 Rektor der Evangelischen Mittelschule Schiers. In dieser Zeit Ausbau der Schule von 370 auf 540 Schülerinnen und Schüler. Angliederung des Typus D. Aufbau einer Diplommittelschule, spezialisiert auf therapeutische und soziale Berufe. Ausbau der Schule mit einem jährlichen Investitionsvolumen von ca. 1 Mio.
- 1989–1991 Zusätzlich Rektor der Evangelischen Mittelschule Samedan. Vorarbeiten für die Gründung einer Höheren Fachschule für Touristik (heute Mittel- und Tourismus-Fachschule Samedan, MTS)
- 1995 Schweizerisches Rotes Kreuz
Rektor Kaderschule Aarau/Chef Berufsbildung

Politische Tätigkeit

- 1989 Parteiintern Kandidat für die Wahl zum Regierungsrat
- 1991 Teilnahme an den Nationalratswahlen,
1. Ersatzmann der FDP Graubünden
- 1994 Teilnahme an den Ständeratswahlen als Kandidat der FDP Graubünden

Seit 1971 verheiratet mit Ruth geb. Meister, Krankenschwester

Drei Kinder: Seraina 1973, Domenica 1975, Bettina 1978

VEREIN «GLAUBE & WIRTSCHAFT»

Zweck

Der Verein «Glaube & Wirtschaft» ist anfangs 1986 auf Anregung und mit Unterstützung der «Stiftung Christlicher Glaube und Gesellschaft» gegründet worden. Zur Verwirklichung der Zielsetzung steht beiden Organisationen die «Interkonfessionelle Informationsstelle Glaube & Wirtschaft» zur Verfügung.

Stiftung und Verein verfolgen den gemeinsamen Zweck, aktuelle wirtschaftliche Fragen aus der Sicht christlicher Ethik zu analysieren, um zwischen wirtschaftlichen und kirchlichen Kreisen einen aufbauenden Dialog in die Wege zu leiten.

In Treue zur christlichen Botschaft, im Geiste der Toleranz und der Objektivität wollen Stiftung und Verein wirtschaftlich, ethisch und theologisch begründete Informationen erarbeiten. Diese sollen, möglichst allgemein verständlich formuliert, einem breiten Interessentenkreis, namentlich den Pfarrämtern, den Schulen und den Medien, zur Verfügung gestellt werden.

Der Verein setzt sich zum Ziel, den Kreis jener zu erweitern, welche die Bemühungen der Stiftung und der Informationsstelle sowohl finanziell wie durch Mitarbeit unterstützen.

Finanzierung

Die Finanzierung wird durch Mitgliederbeiträge und Spenden sichergestellt. Der Jahresbeitrag beläuft sich gegenwärtig auf Fr. 30.– für natürliche Personen und juristische Personen ideellen Charakters (z.B. Pfarreien, Kirchgemeinden) sowie mindestens Fr. 200.– für andere juristische Personen.

Bank- und Postcheckverbindung: UBS Lausanne, PC 10-315-8
Konto 517528.40Q-260

Sekretariat

Interkonfessionelle Informationsstelle «Glaube & Wirtschaft», Hirschengraben 5,
Postfach 6351, 3001 Bern
Tel.: 031 311 88 78

Beitrittserklärung

Ich möchte Ihre Bemühungen zur Förderung des Dialogs und zum Austausch von Informationen unter kirchlichen und wirtschaftlichen Kreisen unterstützen und melde mich hiermit als Mitglied des Vereins «GLAUBE & WIRTSCHAFT» an. Ich erhalte inskünftig von allen Ihren Publikationen jeweils 2 Gratisexemplare.

Name/Vorname _____

evtl. Beruf/Funktion _____

Strasse _____ PLZ/Wohnort _____

Einzelmitglied*

juristische Person ideellen Charakters (Kirchgemeinde)*

andere juristische Person*

*Zutreffendes ankreuzen

Datum

Unterschrift

Weitere Publikationen von G & W:

Die Globalisierung und die Schweiz. Von Hans Kaufmann, Wirtschaftsberater, Wettswil / Zürich (Juli 1999).

Ökumenische Konsultation / Vernehmlassung zur Diskussionsgrundlage (Dezember 1998)

Unternehmensethik: Hemmschuh oder Erfolgsfaktor? Von Dr. P. Albert Ziegler, Zürich (Juni 1998)

Zum Thema «Fairer Handel». Interview mit Staatssekretär Prof. Dr. Franz Blankart, Bern (Dezember 1997)

Die Kirchen, die Wirtschaft und die Revitalisierung der Werte. Von Sonja Daeniker-Pfister, Zollikon (Juli 1997)

Gentechnik in Verantwortung. Von ETHZ-Präsident Prof. Dr. Jakob Nüesch, Zürich / *Gentechnik auf dem ethischen Prüfstand.* Von Dr. Albert Bondolfi, Institut für Sozialethik der Universität Zürich (Dezember 1996)

Die Zukunft der sozialen Sicherheit in der Schweiz. Von Prof. Dr. Urs Ch. Nef, ETH Zürich, Zürich / *Ethische Gesichtspunkte zur Zukunft der sozialen Sicherheit in der Schweiz.* Von Dr. P. Stephan Rothlin, Zürich (Juli 1996)

Arbeit – bezahlt, unbezahlt, unbezahlbar. Von Sonja Daeniker-Pfister, Zollikon (Oktober 1995)

Die Schweiz braucht das GATT. Interviews mit Minister Luzius Wasescha, Bern; André Richoz, Georg Fischer SA, Genf; Melchior Ehrler, Schweiz. Bauernverband, Brugg; Paul Luterbacher, Pfarramt für Industrie und Wirtschaft, Basel (Mai 1995)

Für eine moderne Arbeitslosenversicherung. Interviews mit Jean-Luc Nordmann, BIGA, Bern, und Hans-Ulrich Kneubühler, Institut für Sozialethik, Luzern (September 1994)

Der Preis des Geldes. Von Ulrike Baldenweg-Bölle, UBS, Zürich, und Pfr. Robert Hasler, Vevey (März 1994)

Verkaufspreis: Fr. 2.– pro Broschüre (Unternehmensethik: Fr. 4.–)

Für Bestellungen von mehr als 5 bzw. 10 Exemplaren werden 10 bzw. 20% Rabatt gewährt. Das Porto wird separat verrechnet.