

# Die Manager-Schule der Jesuiten

Papst Franziskus hat genaue Vorstellungen davon, was gute Führung ausmacht. Vertrauen und Freiheit sind für ihn der entscheidende Schlüssel zum Erfolg. Seine Regeln taugen auch als Vorbild für eine neue Generation von Spitzenkräften in Unternehmen

VON MICHAEL BORDT

Der neue Papst Franziskus ist Jesuit, der erste Jesuit, der das Amt des Papstes bekleidet. Als Jesuit ist er kein Unbekannter. Er hatte bereits eine Karriere im Jesuitenorden hinter sich, bevor er Bischof wurde. Sechs Jahre lang, von 1973-1979 war er Provinzialoberer, das heißt, Chef der Jesuiten in Argentinien. Jorge Mario Bergoglio trat mit 21 Jahren in den Jesuitenorden ein. Er ist durch die langjährige wissenschaftliche und spirituelle Ausbildung, für die der Jesuitenorden allgemein bekannt ist, entscheidend geprägt worden. Weniger bekannt dürfte sein, dass Ignatius von Loyola, der Gründer des Jesuitenordens, nicht nur das Ausbildungsprogramm für Jesuiten festgelegt, sondern auch ausgesprochen klare Vorstellungen davon entwickelt hat, was exzellente Führung, was Leadership im Jesuitenorden ist, und über welche Eigenschaften jemand, der den Jesuitenorden leitet, verfügen muss. In seinen Konstitutionen, die den Regeln in anderen katholischen Ordensgemeinschaften entsprechen, gibt es einen eigenen, großen Abschnitt über den Generaloberen, also den „Vorstandsvorsitzenden“ des Jesuitenordens. Natürlich kennt Papst Franziskus diese Regeln, und es wird aufschlussreich sein zu sehen, ob und wie er die vielen innerkirchlichen Konflikte und den Druck durch den Reformstau auf der Grundlage dieser Regeln angehen und bewältigen wird.

Ein Blick auf diese Regeln lohnt schon deswegen, weil die Frage nach exzellenter Führung nicht nur innerkirchlich brennt. Allein in der letzten Woche haben einst hochgehandelte Manager in Deutschland ihren Posten aufgeben müssen, teilweise weil ihr persönlicher Durchsetzungswille dem Unternehmen am Ende deutlich mehr geschadet als genützt hat. Wie konnte es überhaupt so weit kommen? Welche Qualitäten braucht es, um ein Unternehmen in einer Spitzenposition erfolgreich zu führen? Wer ist geeignet, wer nicht?

Für Ignatius war klar: Im Wesentlichen sind es zwei Eigenschaften, über die eine Führungskraft im Jesuitenorden verfügen muss. Die erste: Sie muss „sehr mit Gott unserem Herrn verbunden und mit ihm im Gebet und in allen seinen Handlungen vertraut“ sein. Ignatius war davon überzeugt: Je größer die Verantwortung ist, die seine Aufgabe mit sich bringt, desto wichtiger ist die Verwurzelung in Gott. Dass Franziskus in Gott verwurzelt ist, hat er bereits bei seinem ersten Auftreten gezeigt.

Michael Bordt SJ, 53, hat die Wahl seines Ordensbruders Jorge Mario Bergoglio zum Oberhaupt aller Katholiken aus der Ferne beobachtet: Bordt verbringt ein Sabbatsemester an der Columbia University in New York.

Der Münchner Professor war von 2005 bis 2011 Präsident der Hochschule für Philosophie der Jesuiten in München. Heute ist Bordt dort Professor für Philosophie und Vorstand des Instituts für Philosophie und Leadership. Er gibt auch Workshops für Führungskräfte großer Unternehmen. FOTO: ALESSANDRA SCHELLENGER

Natürlich lässt sich dieses Kriterium nicht einfach auf Führungskräfte in Spitzenpositionen der Wirtschaft übertragen. Das wäre auch absurd. Aber die Frage, ob es irgendetwas gibt, für das es sich im Leben einzusetzen lohnt, das Orientierung jenseits von Profit und den persönlichen Interessen geben kann, ist eine Frage, mit der sich auch Führungskräfte in der Wirtschaft konfrontiert sehen. Von ihnen wird zunehmend erwartet, kompetent zu Fragen Stellung zu nehmen, die deutlich über ihre fachlich begrenzten Managementqualifikationen hinausgehen. Ohne eine Grundorientierung in gesellschaftlichen und auch ethischen Fragen kann keine Führungskraft glaubwürdig sein. Wenn es Deutsche-Bank-Co-Chef Jürgen Fitschen vor dem Entwicklungsausschuss des Bundestags in dieser Woche öffentlicher abgelehnt hat, die moralische Dimension Argument in der Debatte um die Spekulation mit Preisen für Nahrungsmittel zu berücksichtigen, dann zeigt sich an der öffentlichen Kritik über die Parteigrenzen hinweg, dass er den Erwartungen, die man an einen Spitzenmanager stellt, schlicht und einfach nicht gerecht wird.

Die zweite Eigenschaft: Eine Führungskraft im Jesuitenorden soll so leben und handeln, dass sie, wie Ignatius schreibt, ein Beispiel und Vorbild in allen Tugenden ist. Das klingt altmodisch, und auch die Begründung mutet fremd an: Eine Führungskraft müsse frei von allen ungeordneten Leidenschaften sein, weil sie nur so vernünftige Entscheidungen fällen könne, die den Orden, oder übertragen: das Unternehmen, weiterbringen.

## Visionen ohne Leidenschaften sind tot

Ignatius hat selbst Philosophie studiert, und seine Überlegungen sind entsprechend formuliert. Übersetzt man das, was er gesagt hat, in ein heutiges Persönlichkeitsprofil, würde man es anders ausdrücken. Eine Führungsperson, so könnte man sagen, hat eine bestimmte Aufgabe, nämlich für das Wohl des Unternehmens zu arbeiten. Dafür wird sie bezahlt. Bei der Bewältigung dieser Aufgabe hindern ihn – und an dieser Stelle kommt die philosophische Terminologie ins Spiel – die eigenen Leidenschaften, oder wie wir auch sagen könnten, die eigene Emotionalität, der Wille sich durchzusetzen, die Verliebtheit in die eigene Person, der Machtahnen, seine partikulären Interessen.

Natürlich geht es nicht darum, keine Leidenschaft zu entwickeln oder die Emotionen zu unterdrücken. Eine Führungskraft braucht Leidenschaft für die Sache. Visionen ohne Leidenschaften sind tot. Es kommt aber darauf an, sich selbstkritisch fragen zu können, was denn nun eigentlich die sachlich richtige Entscheidung ist, die das Unternehmen tatsächlich voranbringt – und nicht diejenige, mit der ich als Führungskraft eventuell meinen Machtkampf gewinne. Dazu braucht man einen Abstand, eine Distanz gegenüber den eigenen Leidenschaften und Emotionen, damit sie nicht mehr allein handlungsleitend für uns werden. Sachgerecht kann nur handeln, wer zu sich selbst Distanz gewinnen kann. Distanz gewinnen kann nur, wer ein einigermaßen reflektiertes Verhältnis zu sich selbst hat. Das relativ hohe Alter kommt dem neuen Papst in diesem Punkt vielleicht entgegen.

Es ist aufschlussreich, dass die Beschreibung der Charaktereigenschaften bei Ignatius am Beginn der relativ langen Ausführungen über die Führungskraft in den Konstitutionen stehen. Eine ausführliche Aufgaben- und Arbeitsplatzbeschreibung folgt erst danach. Die entscheidende Frage

ist, über welchen Charakter, über welche Persönlichkeit jemand in obersten Führungspositionen verfügen muss. Es bedarf nicht nur fachlicher Kompetenz, Kreativität und sicherlich auch einer Vision für das Unternehmen, wenn man eine Führungskraft ist. Die Grundlage, das Fundament, muss stimmen: die eigene Persönlichkeit. Je mehr Verantwortung jemand in einem Unternehmen hat, desto entscheidender ist dieses Fundament. Charakter und Persönlichkeit können durch noch so subtile Methoden und Regelungen nie ersetzt werden – sie können sie höchstens unterstützen und flankieren.

Dass der Charakter der Führungspersönlichkeit Priorität vor den strukturellen Fragen hat, hat Auswirkungen für die Strukturen des Ordens. Ignatius hat seinen Mitarbeitern, die in alle Welt geschickt worden sind, detaillierte Anweisungen ge-

geben, wie sie ihre Aufgabe vor Ort zu bewältigen haben. Allerdings hat er stets hinzugefügt, dass sie im Zweifelsfall selbst schauen müssen, was vor Ort die beste Entscheidung ist. Aus der Ferne, aus Rom, kann man das nicht beurteilen. Das Ganze im Blick zu haben, aber auf die Personen

## Viele Personaltrouen sich nicht mehr, ihrem Menschenverstand zu folgen

zu vertrauen: Das ist die Herausforderung, vor der Führungskräfte globaler Unternehmen ebenso wie Papst Franziskus stehen. Das geht nicht ohne Freiheit und Vertrauen in den Einzelnen. Denn Ziel von Führung – in der Kirche sicherlich noch mehr als in Unternehmen – muss es sein, den einzelnen Menschen zu begeistern und ihn

näherzubringen, warum es sich lohnt, sich für die gemeinsame Sache einzusetzen. Konkret würde es bedeuten, dass dem römischen Zentralismus deutlich geringere Bedeutung gegenüber den Gemeinden und Diözesen vor Ort zukommt, als es unter vielen seiner Vorgänger der Fall gewesen ist. Ein Regierungsprogramm, das den Hoffnungen, die viele Katholiken in diesen Tagen in den Papst setzen, sicherlich gerecht werden würde.

Vertrauen und Freiheit wird in den Unternehmen immer mehr zur Marginalie. Stattdessen setzt man auf Absicherung, Kontrolle und Compliance. Das ist ein großer Fehler. Viele Personaltrouen sich schon gar nicht mehr, ihrem gesunden Menschenverstand bei der Beurteilung von Bewerbern zu folgen, aus Angst, eine Ablehnung könnte schnell juristische Konsequenzen nach sich ziehen. Aber Charak-

terstärke lässt sich nur begrenzt messen, und kein Testverfahren kann den persönlichen Eindruck von Integrität und Vertrauenswürdigkeit ersetzen. Ohne Frage braucht es Kontrolle, allein schon um Korruption zu verhindern. Aber der Versuch, mithilfe von Compliance-Regeln einen Mangel an Persönlichkeit wettmachen zu wollen, der überhaupt nur dadurch entstehen kann, dass Fragen des Charakters einer Führungspersönlichkeit in viel zu geringem Umfang bei der Besetzung von Führungspositionen berücksichtigt werden, kann nicht weiterführen. Die ignatianischen Regeln, die den neuen Papst Franziskus geprägt haben werden, sind keine Alternative zu Compliance-Regeln für ein Unternehmen, aber ein wichtiges Korrektiv für die Besetzung von Spitzenposten heute. Sie werden sich sicher auch auf den Leitungsstil im neuen Pontifikat auswirken.