

Norbert Schuster

Kursbuch  
**Management & Theologie**



**Führen und Leiten**  
als spirituelle & theologische Kompetenz



Norbert Schuster

Kursbuch Management & Theologie  
Führen und Leiten als spirituelle & theologische Kompetenz

Lambertus



Norbert Schuster

**Kursbuch Management & Theologie**  
Führen und Leiten als spirituelle & theologische Kompetenz

Herausgegeben von Thomas Schmidt

Lambertus

**Norbert Schuster**  
**Gesammelte Werke**

Herausgegeben von Heribert W. Gärtner, Elisabeth Jünemann, Thomas Schmidt  
und Martin Wichmann

Band 1  
Kursbuch Management & Theologie  
Herausgegeben von Thomas Schmidt

Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme  
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei der  
Deutschen Bibliothek erhältlich.

1. Auflage

Alle Rechte vorbehalten

© 2007, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau

Umschlaggestaltung: Christa Berger, Solingen  
unter Verwendung des Bildes ‚Eine Tür tut sich auf‘ von Richard Baus, Niederbreitbach

Herstellung: Druckerei F.X. Stückle, Ettenheim

ISBN 978-3-7841-####-#

## INHALT

- ## **Unterscheidungen**  
Wozu das Kursbuch einladen kann Thomas Schmidt
- 1.Tag: **PROFIL-SUCHE**
- ## **Wovon die Rede ist, wenn von Leitung die Rede ist**  
Die vier Leitungsebenen einer Organisation Norbert Schuster
- ## **Wie kommt das Evangelium in die Organisation?**  
Warum Kontaminierungsstrategien scheitern müssen Heribert Gärtner
- ## **Das Mitarbeiterdilemma**  
Warum der Zwang zur Unterscheidung wächst Thomas Schmidt
- 2.Tag: **SYSTEM-LOGIKEN**
- ## **Schwerfälliger Tanker oder flotte Fregatte?**  
Zur Veränderungsfähigkeit sozialer Organisationen Heribert Gärtner
- ## **Leadership in sozialen Organisationen**  
Von der zentralen Aufgabe des Contingency Mastering Norbert Schuster
- ## **„Nun sag, wie hast du's mit der Religion?“**  
Religion, Christentum, Kirche und Organisation(en) Martin Wichmann
- 3.Tag: **THEOLOGIE & ETHIK**
- ## **Moral**  
Streiflichter auf Moral in kirchlichen Organisationen Elisabeth Jünemann
- ## **„Wohin soll ich mich wenden?“ Moral & Ethik**  
Die Notwendigkeit der Entscheidung in einer Multioptionsgesellschaft Elisabeth Jünemann
- ## **„Dein Stock und Dein Stab geben mir Zuversicht...“**  
Wie Religion und Moral kirchlichen Leitungsverantwortlichen helfen können Norbert Schuster
4. Tag: **STRATEGIE-ENTWICKLUNG**
- ## **Das Vater unser**  
Wie ein Gebet den kirchlichen Betriebsalltag irritieren könnte Norbert Schuster
- ## **Leitungs-Tools**  
Sechs konkrete Beispiele für die Praxis Norbert Schuster
- 5.Tag: **SYSTEMISCHE STEUERUNG**
- ## **„Und das Wort ist Organisation geworden...“**  
Kirche entwickelt sich durch Organisationen Andreas Heller  
Thomas Schmidt
- ## **Welche Balanced Scorecard braucht die Kirche?**  
Steuerung als pastoral-spirituelle Herausforderung Norbert Schuster

## 6.Tag: THEOLOGIE DER LEITUNG

- ## **Kirche: Korporation und Konzern...?**  
Die Doppelstruktur der Kirche als Herausforderung für die Leitung Norbert Schuster
- ## **Sozialräumliche Stapelung**  
Unterschiedliche Religionstypen und Leitungskennzeichen Norbert Schuster

## 7.Tag: PROFESSION & PROZESS-GESTALTUNG

- ## **Leiten in der Kirche**  
Von der Trivialisierung zur Prozessierung von Entscheidungen Andreas Heller
- ## **Führungskompetenz und Professionsethik**  
Werte-Kultur und unternehmerischer Erfolg Elisabeth Jünemann

## 8.Tag: SPIRITUALITÄT

- ## **Was ist die der christlichen Religion angemessene Sprache?**  
Dekrete, Geschichten, Zahlenkolonnen? Wie kommuniziert sich Gott? Norbert Schuster
- ## **Spiritualität des Managements**  
Qualitätskriterien zur Führung und Leitung kirchlicher Einrichtungen Thomas Schmidt

## 9.Tag: KIRCHLICHKEIT

- ## **Sacramentum, signum et instrumentum (Lumen gentium 1)**  
Kirchlichkeitskriterien am Beispiel des Freiburger Münsters Norbert Schuster
- ## **Konflikt-Mediation**  
Vom konstruktiven Umgang mit Widerständen Ingeborg Vins

## 10.Tag: BILANZ: STANDORT-VORTEIL RELIGION

- ## **Das gleiche Ziel vor Augen?**  
Wie kirchliche Organisationen spirituell optionsfähig werden Thomas Schmidt
- ## **Liebe bis in den Tod**  
Kontingenzformeln und ihre Konsequenzen. Zur Enzyklika *Deus Caritas est* Norbert Schuster

Die Autorinnen und Autoren

1.Tag:

**PROFIL-SUCHE**



# Wovon die Rede ist, wenn von Leitung die Rede ist

## Die vier Leitungsebenen einer Organisation

Jede Organisation braucht eine Leitung(sorganisation). Dabei ist die Leitungsorganisation der (Gesamt-)organisation zu- bzw. untergeordnet und nicht umgekehrt. Leitung(sorganisation) existiert nicht um ihrer selbst willen, sondern ist eine Funktion für den Erhalt des Ganzen und zum Erreichen seines Zweckes.

### 1. Leitung auf vier Ebenen

Organisationen realisieren sich auf vier Ebenen: der normativen, der strategischen, der operativen und der effektuierenden. Die normative Ebene ist der Organisation quasi vorgängig, auf ihr wird der Auftrag einer Organisation formuliert und deren Ziel grundsätzlich festgelegt. Die strategische Ebene ist die höchste Ebene in der Organisation selbst. Hier wird die Lage der Organisation analysiert und werden Richtungsentscheidungen getroffen. Die operative Ebene bereitet alles Nötige zur konkreten Realisierung des Organisationsauftrages bzw. zur Erreichung des Organisationszieles vor. Auf der effektuierenden Ebene werden die einzelnen Tätigkeiten und Verrichtungen ausgeführt, die in Summe das Geschäft der Organisation ausmachen. Jeder dieser Ebenen ist eine spezifische Form der Leitung zugeordnet.

1. Auf der normativen Ebene: Leitung als *Auftrags- und Zielbestimmung*. Hier wird der Rahmen abgesteckt, innerhalb dessen eine Organisation zu agieren hat. Im günstigen Fall bedarf es von dieser Ebene aus keiner direkten Eingriffe in die Organisation. Denn zumindest eine intelligente Organisation ist dazu in der Lage, ihren Ist-Zustand gegenüber einem (neu) vorgegebenen Soll-Zustand zu messen und entstehende Spannungen zwischen beiden für die Selbst-Regelung ihrer Bewegung hin auf den Soll-Zustand zu nutzen. Leitung im Sinn der Auftrags- und Zielbestimmung wird nur in die Organisation eingreifen müssen, wenn deren Selbstregelungsmechanismen den aufgetragenen Soll-Zustand nicht herbeiführen. Erst dann wird sich die normative Ebene über Einflussnahme und Aktivierung in die Organisation einschalten. Dabei muss sie darauf bedacht sein, die internen Regulierungsmechanismen zu stärken. Kontraproduktiv wäre es, wenn sie diese durcheinander brächte. Nach dem Grundsatz des gezielten Eingriffs hat sie vielmehr die Dynamik aktiver Elemente im System zu fördern und sie in eine Richtung zu lenken, die die Erreichung des Soll-Zustandes wahrscheinlicher macht. Sie zielt damit auf das Sinnsystem der Organisation, die Interessen, Werte und Bedeutungszusammenhänge, die in ihr gelten, und versucht insbesondere die Gültigkeitsvorstellungen und Prämissen, unter denen die Organisation ihr Handeln bestimmt, zu bestärken oder zu verändern. Im Krisenfall kann sie der Organisation aber auch eine neue (Rechts-)Struktur geben und greift damit direktiv in deren Verfassungssystem ein und/oder sie entlässt Antagonisten und befördert Protagonisten der Zielerreichung, womit sie ihre Personalhoheit für die Führungsebene der Organisation wahrnimmt. Klassisch ist all dies Sache der Gesellschafterversammlungen bzw. der Verwaltungs- oder Aufsichtsräte (und von deren Visitations- und Revisionsinstrumenten).

2. Auf der strategischen Ebene: Leitung als *Steuerung*. Sie ist „Innenelement“ der Organisation und zielt auf deren Stabilität. D.h. sie ist für die Lage der Organisation verantwortlich, worunter das „Fließgleichgewicht“ verstanden wird zwischen der vertikalen Linie Auftrag – Umsetzung und der horizontalen Linie Organisation – Umwelt. Es ist

zunächst Sache der Steuerung, diese Lage fortlaufend zu beobachten. Sie muss ständig Auftrag und Ziel reformulieren, das Potential der Organisation realistisch einschätzen und deren relevante Umweltfaktoren zutreffend bewerten. Da sowohl die Leitung selbst als auch die Organisation insgesamt meist nur das sieht, was sie auf Grund ihrer Eigenheiten bislang zu sehen gewohnt ist, kann es für ein solches Unterfangen wichtig sein, sich selbst in veränderte, d.h. aufschlussreichere Perspektiven zu versetzen. Schließlich ist die Art, wie man eine Lage sieht und definiert, an der Erzeugung und Perpetuierung eben dieser Lage entscheidend mitbeteiligt. Dass die Führung Formen entwickelt, wie die Mitarbeiter am Erstellen dieser Lageanalyse partizipieren, versteht sich von allein. Auf der Basis externer und interner Vergewisserungsprozesse hat die Führung dann die erforderlichen Grundsatzentscheidungen zur Lageanalyse zu treffen. Auf Grund einer aus dem Lot geratenen Lage und zum Zweck des Erhalts oder der Wiederherstellung der Organisationsbalance muss Führung strategische Richtungsentscheidungen treffen. Diese Richtungsentscheidungen sind so anzulegen, dass einerseits der (künftige) Kurs der Organisation ihrem Potential entspricht bzw. dieses verbessert (Synergieeffekte) und andererseits zu Recht erwartet werden kann, dass dabei „den Strömungen und Turbulenzen der Umwelt angemessen nachgegeben wird und diese möglichst geschickt genutzt“<sup>1</sup> werden können. Die Richtungsentscheidungen auf der strategischen Ebene werden schließlich als Programme formuliert, die z.B. Schwerpunktsetzungen bezüglich der Felder, Themen oder Zielgruppen der Organisation beinhalten. Sie werden in Form von Strukturregelungen installiert, etwa hinsichtlich der Gestalt der Kooperation einzelner Fachbereiche, und als Kataloge beispielsweise idealer Problem(lösungs)verhalten für erwartbare Konflikte vorgelegt. Üblicherweise ist die Steuerung einer Organisation auf der strategischen Ebene Sache der Geschäftsführung (und ihrer Controllingabteilung).

3. Auf der operativen Ebene: Leitung als *Anpassung*. Hier gilt es, Richtungsentscheidungen zu operationalisieren. Das bedeutet z.B., dass Prozesse in der Organisation wie das Leistungs- bzw. Kooperationsverhalten der Mitarbeiter den Richtungsentscheidungen entsprechend angepasst werden. (Und nicht umgekehrt!) Dies erfolgt im Kern über drei Maßnahmen: die Zielsetzung (Art und Inhalt der Arbeitsprojekte sowie deren Zweck. - Was soll wozu getan werden?), die Mittelfestlegung (Mittel und Methoden. - Wie soll es getan werden?) und die Gestaltung des Handlungssystems (Wer soll mit wem und wann welche Verrichtung bzw. Tätigkeit ausüben?). Dazu werden Aufträge formuliert, Routinen implementiert und Leistungs- bzw. Verhaltenskodizes mit den Mitarbeitern vereinbart. Die operative Ebene der Organisation, die mittlere Führungsebene ist also in erster Linie für die Auflösung von Zielpluralen zuständig und, wo dies nicht möglich ist, hat sie für eine hinreichend hohe Ambiguitätstoleranz zu sorgen. Sie hat die notwendigen Ressourcen zu organisieren. Wo dies nicht möglich ist, muss sie die Aufträge zurückgeben. Sie ist für das Ablaufmanagement verantwortlich und hat dies kontinuierlich zu optimieren. Zudem trägt sie die Verantwortung für ein angemessenes Beziehungsmanagement, hat z.B. für eine effektive Streitkultur zu sorgen und Regelungen für Schlichtungen zu treffen. All dies ist gewöhnlich von den Abteilungsleitungen (und ihren Qualitätsbeauftragten) wahrzunehmen.

4. Auf der effektuierenden Ebene: Leitung in Gestalt der *praktizierten Sach- bzw. Mitarbeiterverantwortung*. Weitgehend unterschätzt, aber von eminenter Bedeutung für die Gesamtorganisation steht sie in einem doppelten Bezugssystem: einerseits in dem der aggregierten Daten und abstrakten Kategorien (Marktpositionen, Kennzahlen oder Portfolios), also wissend um das Denken und Handeln auf Entscheidungen hin und mit Linien vertraut; andererseits in dem der Alltagserfahrungen (sinnlich und anschaulich), wissend um das Denken und Handeln in konkreten Aufträgen und mit Details vertraut. Darum ist Leitung auf der effektuierenden Ebene immer Vermittler und Dolmetsch, Nahtstelle

---

<sup>1</sup> Albert MARTIN u. Susanne BARTSCHER: Führungstheorien - Entscheidungstheoretische Ansätze. In: Alfred KIESER u. Gerhard REBER u. Rolf WUNDERER (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Bd. 10) 2. Aufl. Stuttgart 1995, 906 - 915, 910.

zwischen strategischen und operativen Entscheidungen auf der einen und dem konkreten Alltagsgeschäft der Organisation auf der anderen Seite. Zudem wird in aller Regel sie und keine andere Leitungsebene von den Mitarbeitern direkt für die Normvorgaben der Organisation haftbar gemacht. Leitungsverantwortliche auf der effektuierenden Ebene haben meist das beste Fach- und Feldwissen in der Organisation, den größten Einfluss auf die Atmosphäre, die bei der Arbeit vor Ort herrscht. Sie haben das Ohr an den Mitarbeitern und könnten also Frühwarnsystem für die Leitungen der anderen Ebene sein. Zudem verfügen sie erfahrungsgemäß über die realistischste Einschätzung bezüglich etwa der Implementierung neuer Aufgaben oder Routinen in den Betriebsalltag. Leitung in Gestalt der praktizierten Sach- bzw. Mitarbeiterverantwortung ist idealtypisch bestimmt als rationale und regelgeleitete, spezialisierte und fachkompetente Unterstützung der Zielverfolgung. Dabei sind für den Grad des leitenden Eingriffs in Prozesse und Handlungen des ausführenden Geschäfts der Organisation zwei Variablen entscheidend: Die eine ist das sachbegründete Ausmaß, in dem Arbeiten und Tätigkeiten gelenkt werden müssen. Die andere ist die in dessen Fähigkeiten begründete Einstellung dem Mitarbeiter gegenüber, wie viel ihm etwa an Ergebnisorientierung und Arbeitsleistung zugetraut werden kann. Leitung auf der effektuierenden Ebene hat also die Sache zu bestimmen, ihren genauen Gegenstand festzulegen, sie zu strukturieren, in arbeitsteilige Einzelschritte zu organisieren, sie voranzutreiben und sinnvolle Routinen für sie zu entwickeln. Dazu muss sie sorgfältig und perfektionistisch, besonnen aber auch experimentierfreudig, vorschrittmäßig und initiativ agieren. Zudem hat sie gesprächsbereit und fördernd, kooperativ und partizipativ, aufgeschlossen und integrierend mit den Mitarbeitern umzugehen. Im Kern ist ihre Leitungsangelegenheit Prozessüberwachung und -optimierung bzw. Mitarbeiterführung, -anleitung, -begleitung und -kontrolle.

Wenn von Leitung die Rede ist, darf keine dieser vier Leitungsebenen ausgeblendet werden. Nach meiner Beobachtung ist dies allerdings häufig der Fall: Leitung auf der normativen Ebene wird in ihrer Relevanz oft genauso sträflich ignoriert wie die auf der effektuierenden Ebene. Unter Management z.B. ist in der Regel nur das (Top-)Management der strategischen und das (Middle-)Management auf der operativen Ebene im Blick.

## 2. Leitung zwischen Person und Relation

Der Glaube an den großen, klugen Lenker an der Spitze einer Organisation ist geschwunden. Der Mythos des uneingeschränkt mächtigen und kompetenten Leiters gehört der Vergangenheit an. In der Tat hat die Vorstellung, dass eine oder einer „es richten könnte“, etwas Anachronistisches. Dennoch flammt die Diskussion über personalistische Führung in Gesellschaft und in Organisationen immer wieder neu auf, und der Ruf nach herausragenden Führungspersonlichkeiten wird vernehmbarer gerade vor dem Hintergrund, „dass immer öfter Führungsschwäche und Missmanagement im komplexen, zunehmend undurchschaubaren Unternehmensgeschehen diagnostiziert werden.“<sup>2</sup> Personen, besser Persönlichkeiten, sind wohl tatsächlich auch ein Faktor, der darüber entscheidet, inwiefern Leitung Erfolg hat. Gleichzeitig ist unstrittig, dass Leitung „nicht auf [...] einzelne Personen zu reduzieren ist. Sie ist [...] eine Frage des Zusammenspiels von Leitungsteams in horizontaler und vertikaler Hinsicht in der gemeinsamen Sorge um die Funktionstüchtigkeit der jeweiligen Einheiten und um die Überlebensfähigkeit des Ganzen.“<sup>3</sup> Man wird, wenn von Leitung die Rede ist, die Sache sowohl unter personalistischen Gesichtspunkten als auch unter komplexen, relationalen angehen müssen.

---

<sup>2</sup> Joachim HENTZE u. Andreas KAMMEL: Benötigen Organisationen charismatische Führung? In: zfo 2 65 (1996) 68 - 72, 68.

<sup>3</sup> Rudolf WIMMER: Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? In: Organisationsentwicklung 4 (1996) 47 - 57Zukunft, 57.

1. In *personalistischer Hinsicht*. Hier ist zunächst zu konstatieren, dass jede Leitungskraft eine bestimmte Rolle wahrzunehmen hat, die ihr von außen her zugeschrieben wird. Versteht man unter Rolle „das Insgesamt der Erwartungen, die an den Inhaber einer Position gerichtet werden“<sup>4</sup>, ist klar, dass es sich bei dieser Leitungsrolle immer um einen Plural, um die Bündelung mehrerer Erwartungen handelt, die durchaus auf einer archetypischen Erwartungsprägung basieren (können) und in der Regel figuriert vorliegen in alten Leitbildern wie dem „Vater“, dem „Held“ oder dem „Heilsbringer“.

Der Vater. Er ist streng und doch verständnisvoll, er belohnt und straft. Seine unmündigen Kinder beschützt er durch unermüdliche Fürsorge, hält damit aber den Unmündigkeitszustand aufrecht. Seine Herrschaft und Autorität gründet er auf das „natürliche“ Reifegefälle zwischen ihm und seinen „Kindern“. Der Vater definiert die Realitäten für die anderen, er erwartet Dankbarkeit, Ehrerbietung und Unterordnung. Zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, „Vater“ und „Kindern“ herrscht ein Gefühl gegenseitiger Verpflichtung; das „Vatergefühl“ kann rücksichtsloses Vorteilskalkül verhindern. Die Beziehungen der Kinder zum Vater sind ambivalent: Liebe und Hass, Vertrauen und Angst, Dankbarkeit und Rebellion. In Organisationen, bei denen sich der Archetypus „Vater“ als Grundstruktur der Leitung verinnerlicht hat – der Vaternotyp ist meist im (Senior-)Management zu finden –, haben es Frauen und junge Vorgesetzte außerordentlich schwer, sich in ihren Leitungsfunktionen durchzusetzen.

Der Held. Er hat die Vorherrschaft des Vaters überwunden und schafft eine neue Ordnung. Einsam und unbeirrt geht er seinen Weg. Seine Untergebenen lieben ihn nicht, sie bewundern ihn; sie bringen ihm keine Dankbarkeit entgegen, dafür zollen sie ihm Achtung. Im Gegensatz zum Vater, zu dem die Kinder in emotionaler, wenngleich ambivalenter Beziehung stehen, vermeidet der Held alle Gefühlsregungen, damit man nicht seine allzumenschliche Seite sieht. Dies prägt ebenfalls die Organisation. Sie wirkt kalt, berechnend und in einem ungeheuer hohen Maß effizienzorientiert. Kommunikation und Reflexion sind nicht unbedingt gefragt in solchen Unternehmen.

Der Heilsbringer. Er wird nicht geliebt oder gehasst wie der Vater, nicht bewundert oder beneidet wie der Held, sondern man ordnet sich ihm bedingungslos und bereitwillig unter. Sein Führungsstil ist dadurch geprägt, dass er niemandem Rechenschaft schuldig ist. Er begründet seine Führungsposition mit seinem „Charisma“, das sich nicht widerlegen, aber auch nicht beweisen lässt. „Die Basis charismatischer und daher besonders erfolgreicher Führung liegt vor allem in der Wirkung des Führungseinflusses auf weltanschauliche und nicht pragmatische Werte der Gefolgsleute, in der Weckung unbewusster Motive und in der (Be-)Stärkung ihres Selbstverständnisses. Damit verpflichten Führer ihre Getreuen sich und einer gemeinsamen Vision, woraus folgt, dass Untergebene bereit sind, Eigeninteressen zurückzustellen und auch persönliche Opfer zu bringen zugunsten der gemeinsamen Vision.“<sup>5</sup>

Väter, Helden und Heilsbringer sind oft zu außergewöhnlichen (Leistungs-)Leistungen in der Lage, wie z.B. die Sanierung angeschlagener Unternehmungen, die höchst erfolgreiche Führung von Organisationen durch Krisen, den Gewinn hoher Marktanteile im scharfen Wettbewerb oder die Wiederbelebung stagnierender oder maroder Betriebe. Sie dominieren allerdings die Organisation auch in „Nicht-Krisen-Zeiten“ und machen sie zu einer „unipolaren Corporation“, in der sie „als zentraler Träger der Willensbildung innerhalb der Unternehmung fungieren.“<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup>Oswald NEUBERGER: Führen und geführt werden. 4. Aufl. Stuttgart 1994, 83.

<sup>5</sup> Robert HOUSE: Führungstheorien - Charismatische Führung. In: Alfred KIESER u. Gerhard REBER u. Rolf WUNDERER (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Bd. 10) 2. Aufl. Stuttgart 1995, 878 - 897/Führung, 879.

<sup>6</sup> Knut BLEICHER: Organisation der Corporation. In: Erich FRESE (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1992, 441 - 454, 449.

2. In *komplexer, relationaler Hinsicht*. Hier kann, wer von Leitung spricht, nicht nur von dem EINEN sprechen, er muss vielmehr von vielen Menschen reden, von einem System von wechselseitig voneinander abhängigen Elementen und Beziehungen, von einer mehrbigen hoch komplexen Angelegenheit. Der einzelne Leitende ist immer in Beziehung gesetzt zu Anderen und zu Anderem. Dabei sind insbesondere drei Relationen von hoher Relevanz für das Gelingen der Leitung:

Die Relevanz der ersten Relation: *Leitende und die zu Leitenden*. Leitung ist ein Prozess, in dem nicht die Leitenden allein die Haupthandelnden sind. Wie sehr die Leitenden von den übrigen Akteuren abhängig sind, wird üblicherweise mittels des „Idiosynkrasiekreditmodells“ thematisiert. Danach ist Leitung „zutiefst auf die Akzeptanz der anderen [...] angewiesen. Sie verspielt ihren Kredit, sobald sie zu demonstrativ die übliche Vorgesetztenrolle hervorkehrt.“<sup>7</sup> Status und Legitimität der Leitenden hängen von zwei Hauptfaktoren ab: ihrer Kompetenz, d.h. ihrer Zuständigkeitskompetenz, ihrer persönlichen Kompetenz und ihrer fachlichen Kompetenz, und von ihrer Konformität. Sie sind die Basis für die Anerkennung durch die Mitarbeiter. Es ist voraussagbar, dass es mit einem relativ hohen Maß an sichtbarer Kompetenz einem Leiter mit der Zeit gelingen sollte, seinen Einfluss zu einem gewissen Maximum auszuweiten. Falls er oder sie jedoch schon früh mit den Normen der Organisation, mit ihrem Sinn und Wertesystem nicht konform geht, mindert dies schnell seinen Einfluss, weil dies zu einer Wahrnehmungsblockade führt. Gleichzeitig können spätere Anzeichen von Nichtkonformität, nachdem bereits Anerkennung erworben wurde, eine positivere Wirkung hervorrufen. – Wenn von Leitung die Rede ist, muss auch immer von deren Mitarbeitern die Rede sein.

Die Relevanz der zweiten Relation: *Leitung und Situation*. Leitung ist immer von der Situation abhängig. Zwischen die Leitungsperson(en) und den Leitungserfolg tritt die Situation quasi als Moderator bzw. als situationale Günstigkeit. „Situationale Günstigkeit“ hängt nach dem Kontingenzmodell von FIEDLER z.B. von der Überschaubarkeit der Anforderungen ab, von der Positionsmacht des leitenden Vorgesetzten und vom gerade herrschenden Klima unter den zu Leitenden.<sup>8</sup> Wie sich Leitende in einer Leitungsfunktion verhalten, hängt dann also ganz wesentlich von deren Möglichkeiten ab, die Situation wahrzunehmen und mit ihr umzugehen. Dabei bedürfen sie einer Reihe von Grundeigenschaften im Sinn einer relativ breiten und zeitlich stabilen Disposition zu bestimmten Verhaltensweisen, die in verschiedenen Situationen immer wieder auftreten. – Wenn von Leitung die Rede ist, muss auch immer von der aktuellen Situation in einer Organisation die Rede sein.

Die Relevanz der dritten Relation: *Leitung und Wandel*. Leitung ist einem sehr hohen Maß an Dynamik ausgesetzt. Leitung beeinflusst den ständigen Wandel des Ganzen, wird aber auch durch den Wandel und durch die Art und Weise, wie er sich auf das Leitungssystem niederschlägt, relativiert. Die soziale Lerntheorie führt diesen Gedanken fort: Sie verweist ausdrücklich auf die Wechselwirkung zwischen Person und Umwelt. Verhalten ist eine ständige reziproke Interaktion zwischen kognitiven Variablen und solchen des Verhaltens und der Umwelt.<sup>9</sup> Im Wechsel zwischen Mensch und Umwelt innerhalb eines Leitungssystems schafft sich auch die Leitungsperson die Systembedingungen, die sie beeinflussen und relativieren. – Wenn von Leitung die Rede ist, muss auch immer von der Umbruchsituation die Rede sein, die eine Organisation umgibt.

---

<sup>7</sup> WIMMER, Zukunft, 55.

<sup>8</sup> Vgl. dazu: Georg SCHREYÖGG: Führungstheorien - Situationstheorie. In: Alfred KIESER u. Gerhard REBER u. Rolf WUNDERER (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Bd. 10) 2. Aufl. Stuttgart 1995, 993 - 1005, 995.

<sup>9</sup> Vgl. Fred LUTHANS u. Stuart A. ROSENKRANTZ: Situationstheorie. In: Alfred KIESER u. Gerhard REBER u. Rolf WUNDERER (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Bd. 10) 2. Aufl. Stuttgart 1995, 1005 - 1021, bes. 1007.

Wenn von Leitung die Rede ist, dürfen weder die Erwartungsbündelungen ausgeblendet werden, mit denen sich Leitenden konfrontiert sehen, noch die Relationen, in denen sie sich zwangsläufig vorfinden. Nach meiner Beobachtung ist ersteres allerdings häufig auf der strategischen Ebene der Organisation der Fall und letzteres auf der normativen.

### **3. Leitung zwischen Macht und Dienstleistung**

Man wird nicht zu Unrecht davon ausgehen können, dass es vor allem vier Momente sind, die Leitung motivieren: soziale Beziehungen, Leistung im Blick auf eine Sache, Macht und Erfolg. Wahrscheinlich ist insbesondere Macht ein höchst motivierender Faktor hinsichtlich Übernahme und Ausübung von Leitung. Die Ausübung der Macht verlangt aber nach einem Modus, der ihren Erfolg wahrscheinlich macht. Hier wird in jüngster Zeit verstärkt die Dienstleistungsgesinnung diskutiert. Wer von Leitung redet, wird also von den beiden Komponenten Macht und Dienstleistung reden und daraufhin auch die Themen soziale Beziehungen und Sachorientierung bedenken.

1. Die Komponente *Macht*. Man kann Macht unterschiedlich definieren. Zum einen ist sie als Möglichkeitsmacht interpretierbar. Sie ist dann Gestaltungsautorität und bezieht sich auf den speziellen Einfluss, der mit der Verantwortung für eine Sache verbunden ist. Man kann Macht aber auch als Eigenschaft sozialer Beziehungen definieren. Sie manifestiert sich so verstanden dann in Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Akteuren in einer Organisation, die sich aus der Kontrolle über bestimmte Ressourcen ergeben. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass dabei keine einseitigen Abhängigkeiten bestehen; in sozialen Beziehungen kontrolliert also jede Seite ein gewisses Ausmaß an Ressourcen, auf die die andere Seite angewiesen ist. Auch Akteure auf niedrigeren Hierarchiestufen kontrollieren Ressourcen, die sie zu machtvollen Spielern in Auseinandersetzungsprozessen um Einflusschancen in der Organisation machen.

Macht kann auf Vielerlei gründen: Erstens auf ihrer Legitimität, also der Tatsache kraft Amtes und quasi in Koalition mit geltenden Normen, Sitten und Traditionen nicht ignorierbare Forderungen stellen zu können. Zweitens auf ihrer Möglichkeit zur Faktizität, dass der Inhaber der Macht nämlich vollendete Tatsachen schaffen kann, die Handlungs- bzw. Verhaltensalternativen ausschließen. Drittens auf Grund von Expertentum. Wer Wege zum Ziel kennt und kontrolliert, kann die Zielerreichung befördern, erschweren oder verhindern. Viertens dem Einsatz von Belohnung. Wer von anderen begehrte Ressourcen, wie Geld, Statussymbole, Privilegien kontrolliert, kann diese kontingent einsetzen. Fünftens auf dem Einsatz von Sanktionen, wie Versetzungen, Lohnabzug oder Kündigung. – Wie unschwer zu erkennen ist, handelt es sich bei den hier angeführten fünf Gründungen der Macht um Gründungen, die mit den unterschiedlichen Ebenen einer Organisation korrespondieren. Gründung eins bietet in der Regel ausschließlich die normative Ebene der Organisation, Gründung zwei die strategische, Gründung drei und vier die operative und Gründung fünf die effektuierende Ebene.

Entsprechend ihrer Machtmöglichkeiten lassen sich vier verschiedene Typen von Leitungskräften ausmachen. Erstens die aufsichtsführende Leitungskraft, der Vorsitzende eines Aufsichts- oder Verwaltungsrates. Sie hat die Macht, die Machtstruktur einer Organisation festzulegen. Zweitens die leitende Führungskraft, der Vorstand oder Geschäftsführer. Sie hat die Macht, die Macht innerhalb der ihr unterstellten Organisation(seinheit) auszubalancieren. Drittens der funktionale Vorgesetzte. Er hat vor allem die Macht über die ressourcenbezogenen Zusammenhänge der Organisation. Und viertens der Bereichs- oder Projektvorgesetzte. Er hat Macht über die Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt. Wenn der Grundsatz gilt, dass Macht in einer Organisation insbesondere jenen in einem evident hohen Maß zuwächst, die kritische organisationale Unsicherheiten befriedigen können, ist es allerdings plausibel, dass Akteure in einer Organisation auch quer zur eigentlichen Hierarchisierung der Macht ausgesprochen mächtig werden können.

2. Die Komponente *Dienstleistung*. Immer häufiger wird im Kontext der Frage nach dem „Wie“ der Leitung das Stichwort von der Dienstleistung genannt<sup>10</sup>. Sie soll die Komplementärkomponente zur Macht bezeichnen, die es braucht, dass Macht Erfolg hat. Damit ist etwas gemeint, was sich in seinem Selbstverständnis von einer bloßen, zudem leicht bloß behaupteten „Dienstgesinnung“ unterscheidet. Dienstleistung meint vielmehr, dass die Erwartungen der „Leitungsnachfrager“ bezüglich ihrer von ihnen angefragten (Leistungs-)Leistungen eine zentrale Rolle bei denen spielen, die die (Leistungs-)Leistungen zu erbringen haben. Mit diesem Grundgedanken wird die übliche Organisationspyramide quasi auf den Kopf gestellt. Die Arbeit des Aufsichtsrates ist eine Dienstleistung für die Geschäftsführung, die der Geschäftsführung für operativ und funktional Tätige, und diese wieder eine für die ausführend tätigen Mitarbeiter. Immer ist die Arbeit der jeweiligen Leitung ein subsidiärer Hilfsdienst und heißt, primär sicherzustellen, dass die jeweilig zugeordneten Organisationsebenen ihren autonomen Handlungsspielraum im Dienst des gemeinsamen Ganzen ausfüllen können. Leiten bedeutet hier also die Dienstleistung der Bereitstellung all jener Voraussetzungen, die notwendig sind, dass geleitet werden kann.

Die in der bestehenden Literatur am häufigsten aufgeführten Merkmale einer Dienstleistung – und diese sollen hier kurz auf Leitung als Dienstleistung durchdekliniert werden – sind Immaterialität, Existenz eines externen Faktors und direkter Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager.<sup>11</sup> Dabei haben Dienstleistungen erstens ihre Basis in den strukturellen Faktoren und Rahmenbedingungen, die zu ihrer Erbringung geschaffen werden. Sie werden zweitens in einem Prozessgeschehen erbracht und haben drittens zu einem Ergebnis zu führen.

Die Erreichbarkeit der Dienstleistenden, ihr Wissen, ihre Höflichkeit, ihre Vertrauenswürdigkeit, und ihre Bereitschaft durch Einfühlungsvermögen und entsprechende Reaktionsfähigkeit individuelle Wünsche adäquat und zeitgerecht zu erfüllen, machen die strukturellen Rahmenbedingungen der Dienstleistung aus. Die Fähigkeit, den Erstkontakt mit dem, der um die Dienstleistung nachsucht, positiv gestalten zu können; die Eignung, ein Ziel vereinbaren zu können; die Kompetenz, die Leistungserbringung planen, bzw. ein geeignetes Dokumentationssystem vorhalten zu können, markieren die Faktoren, die den Prozess der Dienstleistung entscheidend prägen. Schlussendlich ist das Ergebnis der entscheidende Faktor der Dienstleistung: das Maß, in dem das angestrebte Ziel tatsächlich erreicht wurde. Die Qualität der Dienstleistung hängt von folgenden drei Faktoren ab: von der Struktur-, der Prozess- und der Ergebnisqualität: Bei einfachen Dienstleistungen ist die sachliche und personelle Ausstattung des Anbieters für den Nachfragenden entscheidend. Mit steigender Intensität der Interaktion bei der Dienstleistungserstellung bestimmt der wahrgenommene Verlauf zunehmend das Qualitätsurteil des Nachfragers. Bei Dienstleistungen, denen der Nachfrager eine eminent hohe Bedeutung zumisst, ist für ihn die Nachhaltigkeit der Wirkung entscheidend, die sich aus dem Dienstleistungsgeschehen ergeben soll. Konfiguriert eine Organisation ihre Leitung und deren Macht in eine eindeutige Dienstleistungsgestalt mit Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit des Erfolges von Leitung.

Leitung im Sinn einer Dienstleistung muss demgemäß zunächst über ein Mindestmaß an Strukturqualität verfügen: Darunter fallen besonders die Rahmenbedingungen, innerhalb derer Leitung angeboten wird: die personelle und sachliche Ausstattung, d.h. eine auf Dauer angelegte Organisation mit Adresse und Erreichbarkeit und qualifiziertem Personal. Dann muss Leitung im Sinn einer Dienstleistung zu einem qualitativ hochstehenden Prozess in der Lage sein. D.h. sie wird die Regeln der Anamnese und Planung zu beherrschen haben und zur Ausführung und Dokumentation von Prozessen in der Lage sein. Sie wird die Dienstleistung Leitung, einschließlich der Regelungen zum Umgang mit den Nachfragern,

---

<sup>10</sup>Vgl. Peter SCHWARZ: Management in Nonprofit-Organisationen. Bern 1992, 34.

<sup>11</sup>Vgl. Claus STEINLE u. Heike BRUCH u. Kai BÖTTCHER: Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen. In: zfo 5 65 (1996) 308 - 313, 308.

vorstellen können. Schlussendlich ist auch bei der Dienstleistung Leitung der Zielerreichungsgrad der Maßnahmen, also die Ergebnisqualität entscheidend. Neben eher internen Variablen lässt sich die Ergebnisqualität der Leitung vor allem an der Leistung der Mitarbeiter vor Ort messen.

Wenn von Leitung die Rede ist, dürfen weder die Komponente Macht noch die Komponente Dienstleistung unthematisiert bleiben. Nach meiner Beobachtung ist allerdings auch das häufig der Fall und problematisch insbesondere dann, wenn dies auf der normativen und der effektuierenden Ebene der Organisation geschieht.

#### **4. Leitung in ihrer zentralen Funktion der Entscheidung**

Alle vier Ebenen von Leitung, Leitungspersonen und Leitungssysteme, die Macht von Leitung und ihre verlässliche Operationalisierung als Dienstleistung sind gefragt, wenn die Organisation in Turbulenzen gerät. Dann geht es immer nur um die eine zentrale Funktion der Leitung: Entscheidung(en) zu treffen. Man meint damit jene Entscheidungen, von denen Wohl und Wehe des ganzen Unternehmens abhängen und die, bleiben sie aus oder werden sie falsch getroffen, das Ende einer langen Traditionsgeschichte bedeuten können. Nicht umsonst bricht in regelmäßigen Abständen über Aufsichtsrat und Topmanagement gerade großer Unternehmen eine wahre Welle von Kritik und Wut herein und wird gefragt, wo sie denn waren als Entscheidungen hätten getroffen werden müssen. Die (ggf. vor der Entlassung bedrohten) Mitarbeiter fragen ihre Bereichsverantwortlichen dasselbe und diese wiederum die Verantwortlichen auf der operativen Ebene. Leitung muss also nicht zuletzt hinsichtlich ihrer wichtigsten Funktion bedacht werden, über jene Grundsatzfragen zu entscheiden, von denen das Überleben einer Organisation gerade in schwierigen Umbruchzeiten abhängt.

Veränderte Rahmenbedingungen müssen weder negativ sein noch führen sie zwangsläufig zum Relevanzverlust einer Organisation, sie muss nicht quasi automatisch in der Bedeutungslosigkeit versinken. Zudem müssen Umbruchzeiten in den Organisation nicht per se zur großen Verunsicherung führen. Denn Verunsicherungen mit ihrem Energieverlust auf allen Ebenen der Organisation sind häufig hausgemacht! Sie entstehen, wenn die Organisation und die Menschen in ihr beharrlich an alten Mustern festhalten und mit aller Kraft bemüht sind, die gewohnte Stabilität wiederherzustellen, und dabei von Tag zu Tag mehr inne werden, dass genau das nicht mehr gelingt! In diesem Kontext über Leitung nachdenken zu wollen macht es nötig, wenigstens folgende Fragen zu berücksichtigen: Wie kommt man von der Irritation zur Richtungsentscheidung? Warum ist mit der Unbeweglichkeit der Organisation zu rechnen? Und worin bestehen die zwei unabdingbaren Voraussetzungen für den Erfolg der Umsetzung?

1. Irritation und Instabilität aushalten und dann eine Richtungsentscheidung vornehmen. Was gegenwärtig vielen Organisationen, insbesondere solchen mit einer langen Tradition an gesellschaftlichen Veränderungen, „widerfährt“, ist ein so schlichtes wie natürliches Phänomen: Gegenwind. Und es wäre die erste Aufgabe der Leitung (in erster Linie der auf der Ebene des Aufsichts- bzw. Verwaltungsrates), dies auch genauso zu deuten. Was diese Zeit Parteien, Kirchen, Gewerkschaften oder traditionsreichen Trägern von Einrichtungen im Gesundheits- oder Sozialwesen bereithält, ist nichts anderes als eine (heftige) Irritation. Darauf gilt es, und das ist die zweite Aufgabe der Leitung (der auf der Ebene der Geschäftsführung), ohne Panik zu reagieren. Sie muss die Organisation befähigen, die in einer solchen Lage für alle Beteiligten äußerst unangenehme Instabilität solange auszuhalten, bis deutlich wird, wohin dieses Kräftespiel die Organisation treiben will. Damit ist die dritte Aufgabe der Leitung (immer noch vorrangig auf der Geschäftsführungsebene) benannt. Sie hat dafür zu sorgen, dass sich die gesamte Organisation auf die Muster und Prozesse einlässt, die auf Grund der Irritation von außen momentan in ihr ablaufen. Sie hat die Organisation in einen Zustand flexibler Anpassungsfähigkeit zu versetzen und dann von

dort aus eine Richtungsentscheidung vorzunehmen, die das höchste Maß an Zielerreichungsgenauigkeit in Aussicht stellt.

2. Die Unbeweglichkeit der Organisation einkalkulieren. Eine Richtungsentscheidung zu treffen, heißt allerdings nicht zwingend, dass diese auch realisiert werden kann. Das hat vor allem zwei Gründe. Organisationen, insbesondere wenn deren Aufgabe darin besteht, Lebensdramatiken zu bearbeiten, basieren auf funktionierenden Routinen. Haben sich diese Routinen über lange Zeit als sehr erfolgreich erwiesen, kann nicht damit gerechnet werden, dass jeder Versuch gelingt, auf die Organisation im Sinne eines grundsätzlichen Umsteuerns einzuwirken. Vor allem dann, wenn sich ihr die Funktionalität neuer Routinen nicht wirklich plausibel darstellt, bleibt eine Organisation lieber bei den alten – und wandelt sich nicht. Das vermag sie erst recht, wenn sie in ihrer Geschichte schon eine Unzahl genialer und weniger genialer Leitungen erlebt und quasi „verdaut“ hat. Jede Organisation entwickelt in der Tat mit den Jahren eine Vielzahl von Taktiken, um sich im Untergrund resistent zu machen gegen die Zumutung allzu häufiger Richtungsänderungen. Genau das ist übrigens eines ihrer Erfolgsgeheimnisse.

3. Neue Routinen vorhalten. Für Leitung (und zwar jetzt auf der operativen Ebene) heißt dies: Bevor sie von der Organisation die Umsetzung ihrer Entscheidung verlangt, muss sie neue Routinen vorhalten, von deren Praktikabilität sie sich hinreichend überzeugt hat. Darüber hinaus sollte sie sich der Frage stellen, wie es faktisch um ihre Experten- bzw. Ressourcenmacht bestellt ist. Für beides braucht sie Verbündete. Ohne die Unterstützung wenigstens einiger, die intern schon bislang in ihrer Bereichs- bzw. Projektverantwortlichkeit mit der Praktikabilität der Routinen befasst waren, wird Leitung die Effizienz neuer Routinen nicht beurteilen können. Ohne die Bereitschaftserklärung einer genügend großen Zahl von Protagonisten, auf ihrem Feld die neuen Routinen zum angezielten Zeitpunkt verlässlich zu implementieren, wird die generelle Umsetzung der von der Leitung beschlossenen Umsteuerung scheitern.

4. Dem Widerstand gegenüber mit Konsequenz standhalten. In der Regel tritt potentieller Widerstand wirklich erst dann auf den Plan, wenn es tatsächlich und organisationsweit an die Umsetzung getroffener Entscheidungen geht. Damit steht der Realisierung einer Innovation erhebliche Gefahr ins Haus, die allerdings von der Leitung selbst und nicht deren Gegenspielern verursacht wird. Das ist dann der Fall, wenn Leitung beginnt, ihre Entscheidung zu relativieren, wenn sie Widerständlern zu verstehen gibt, dass sie selbst nur mit Vorbehalt hinter der ganzen Sache zu stehen vermag, und den lautesten Sonderregelungen zugesteht, um sie zu befrieden. Damit patchworkisiert sie zwangsläufig ihr Unterfangen, bringt es um seine Substanz und damit um den Erfolg. Oder sie fundamentalisiert ihre getroffenen Entscheidungen, chitinisiert sie quasi. Auf diese Weise schließt sie sich von jeglichem Diskurs innerhalb ihrer Organisation aus. Das verschafft ihr bloß vordergründig Luft, denn die Diskussion über die Richtigkeit ihrer Entscheidung geht natürlich weiter. Nur ohne sie. Gleichzeitig verstärkt sie mit ihrem Verhalten den Widerstand und ermöglicht damit eigentlich erst, dass sich in Teilen der Organisation die alten Routinen verfestigen und sich so „innovationsfreie Zonen“ etablieren. Wieder ist ihr Vorhaben atomisiert und um seinen Erfolg gebracht. Leitung kann ihre Richtungsentscheidung also nur mit Erfolg durchsetzen, wenn sie sich konsequent verhält.

Wenn von Leitung die Rede ist, geht es vor allem um die Frage danach, inwieweit diese in der Lage ist, Grundsatzentscheidungen zu treffen und diese zu realisieren.

Wenn von Leitung gesprochen wird, wird zunächst immer zu fragen sein, welche der vier Ebenen einer Organisation gerade im Blick ist. Dann gilt es, sich darüber Rechenschaft abzulegen, ob das Augenmerk auf (Leitungs-)Personen oder (Leitungs-)Relationen (oder auf beides gleichzeitig) gerichtet sein soll. Schließlich muss bei der Einschätzung von Leitungseffizienz klar sein, in welchem Modus sie realisiert wird, als Macht und/oder Dienstleistung. Und nicht zuletzt wird nicht alles und jedes unter Leitung verstanden werden dürfen, sondern vor allem dies: zentrale Entscheidungen zu treffen.

# Die Autorinnen und Autoren

## **NORBERT SCHUSTER** 7.12.1958 – 12.07.2006

Nach dem Abitur am Reuchlin-Gymnasium in Pforzheim hatte Norbert Schuster in Freiburg und München Theologie und Philosophie studiert. Am 18. Mai 1985 war er zum Priester geweiht worden, danach war er als Vikar und Pfarradministrator in Rheinstetten-Mörsch, Pforzheim und Kenzingen-Hecklingen sowie seit 1990 als Pfarrer in St. Andreas in Hecklingen sowie in Kenzingen tätig. Sechs Jahre hatte er einen Lehrauftrag für Homiletik (Predigtlehre) an der Theologischen Fakultät der Universität Freiburg inne; 1992 wurde er im Fach Pastoraltheologie zum Doktor der Theologie promoviert, 1999 in Freiburg habilitiert. Seit dem Wintersemester 2001/2002 wirkte er als Professor im Fachbereich Praktische Theologie sowie in den Fachbereichen Soziale Arbeit und Pflege und Gesundheit an der Katholischen Fachhochschule in Mainz. Außerdem leitete er den Seelsorgebereich des St. Bilhildis-Altenpflegeheims in Mainz. Seit Januar 2003 war er Mitglied in der Pastoralkommission der Österreichischen Bischofskonferenz. Im September 2004 gründete er das Istos-Institut für sozialwissenschaftliche und theologische Organisationsstudien. Am Morgen des 12. Juli 2006 ist Norbert Schuster an den Folgen einer schweren Erkrankung im Alter von 47 Jahren verstorben. Die Beisetzung fand am 18. Juli 2006 in seiner Heimatgemeinde Christkönig in Kämpfelbach-Ersingen statt.

## **HERIBERT W. GÄRTNER**

Geb. 1955, Prof. Dr. theol., Dipl.-Psych., Professor für Management und Organisationspsychologie am Fachbereich Gesundheitswesen der Katholischen Fachhochschule Nordrhein-Westfalen in Köln. *Kontakt:* [www.kfhnw.de](http://www.kfhnw.de)

## **ANDREAS HELLER**

Geb. 1956; Prof. Dr. theol. M.A., 2007 Berufung zum Professor auf den ersten Lehrstuhl für Palliative Care und Organisationsethik in Europa an der Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Organisationsberater, Wien. *Kontakt:* [www.iff.ac.at/pallorg/](http://www.iff.ac.at/pallorg/)

## **ELISABETH JÜNEMANN**

Prof. Dr. theol., Sozialethikerin, Studium der Theologie und der Sozialwissenschaften; Promotion in Christlicher Gesellschaftslehre und Pastoralsoziologie an der Katholisch-Theologischen Fakultät der Rheinischen Friedrich Wilhelm Universität in Bonn; bis 1997 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kardinal Höffner Institut in Bonn; seit 1997 Professorin für Theologische Anthropologie und Theologische Ethik im Fachbereich Sozialwesen an der Katholischen Fachhochschule Nordrhein-Westfalen, Abteilung Paderborn. *Kontakt:* [www.kfhnw.de](http://www.kfhnw.de)

## **THOMAS SCHMIDT**

Geb. 1965, Dr. phil. M.A., Caritas-Theologe & Organisationsberater, Lehrbeauftragter; WerteWandel. Institut für integrative Management-Beratung, Saarbrücken. *Kontakt:* [www.werte-wandel.de](http://www.werte-wandel.de); [t.schmidt@werte-wandel.de](mailto:t.schmidt@werte-wandel.de)

## **INGEBORG VINS**

Mediations-Trainerin: Mediation BM, systemische Aufstellungen, Kommunikationstraining, Konfliktmanagement, Supervision, Leimen. *Kontakt:* [ivins@web.de](mailto:ivins@web.de)

## **MARTIN WICHMANN**

Geb. 1964; Dr. theol., Dipl.-Theol., Ausbildungen in Gruppendynamik (DAGG), Pastoralreferent, Fundamentaltheologe & Organisationsberater, Lehrbeauftragter, Lahr. *Kontakt:* [www.kath-kirche-lahr.de](http://www.kath-kirche-lahr.de)