



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Spiritualität und Leitung nach Hildegard Burjan –
Untersuchung über das Verhältnis von Spiritualität
und Führung in kirchlich-caritativen Organisationen
am Beispiel der gemeinnützigen
Privatstiftung Caritas Socialis“

Verfasserin

Barbara Lehner

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Theologie (Mag. theol.)

Wien, im März 2010

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A012

Studienrichtung lt. Studienblatt: Katholische Religionspädagogik

Betreuerin: MMag.Dr. Regina Polak, MAS

Glücklich seid ihr, die ihr zu einer mitmenschlichen Unternehmenskultur beiträgt.
Ihr werdet wachsen an Liebe.

Glücklich seid ihr, die ihr den Zwängen
einer zunehmenden Ökonomisierung etwas entgegensetzt.
Ihr werdet zu einer menschengerechten Entwicklung beitragen.

Glücklich seid ihr, die ihr dem Machtmissbrauch
in euren Unternehmen widersteht.
Ihr werdet eine machtvolle Alternative sein.

Glücklich seid ihr, die ihr euch zu ethischen Handeln selbst verpflichtet.
Ihr werdet die Sachzwänge des scheinbar Faktischen durchbrechen.

Glücklich seid ihr, die ihr nicht einseitig die Interessen der Aktionäre bedient.
Ihr werdet Zeugen dafür sein, dass Gottes Reich umfassend ist.

Glücklich seid ihr, die ihr die kleinen Schritte wagt und die Spannung
zu den großen Zielen aushaltet.
Ihr werdet durch den Mut zum Fragment den Weg zur Menschlichkeit finden.

Glücklich seid ihr, die ihr immer neu um eine evangeliumsgemäße Struktur
eurer Organisation ringt.
Ihr werdet schöpferische Kräfte entdecken.

Glücklich seid ihr, die ihr nicht nur redet, sondern handelt.
Ihr werdet Orte der Hoffnung sein.

Michael Fischer

INHALTSVERZEICHNIS:

Vorwort.....	9
0. Einleitung.....	11
0.1. Darstellung der Forschungsfragen und Vorverständnis	11
0.2. Fokus, Methodik und Quellen.....	11
I. Teil: WAHRNEHMEN.....	13
1. Spiritualität	13
1.1. Begriffsgeschichte	13
1.1.1. Romanische Traditionslinie	14
1.1.2. Angelsächsische Traditionslinie	14
1.2. Soziologische Wirklichkeit.....	14
1.2.1. Die Wiederkehr der Religion & Megatrend Spiritualität	14
1.2.2. Dimensionen zeitgenössischer Spiritualität.....	15
1.3. Anthropologische Grundlegung	16
1.4. Theologische Vertiefung	18
1.4.1. Christliche Spiritualität - Definitionen.....	18
1.4.2. Kriterien christlicher Spiritualität.....	19
1.4.3. Kriterien spiritueller Kompetenz.....	20
1.4.4. Exkurs: Weibliche Spiritualität(en).....	22
2. Führung aus Sicht der Organisationsentwicklung	24
2.1. Grundsätzliches: Führen in sozialen Organisationen.....	24
2.1.1. Definition von Führen	24
2.1.2. MitarbeiterInnen.....	25
2.2. Organisationen und Führung	26
2.2.1. Organisation – Phasen/Lebenszyklen	26
2.2.2. Theorien und Modelle von Führung	27
2.2.3. Hauptthemen und Aufgabenfelder einer Führungskraft.....	28
2.3. Führung – Ethik – Spiritualität	31
2.3.1. Werte, Normen und Tabus	31
2.3.2. Macht	32
2.3.3. Menschenbild.....	32
2.3.4. Führungspersönlichkeit.....	33
2.3.5. Spiritualität.....	34
2.3.6. Führung eines kirchlich-caritativen Unternehmens	34
3. Hildegard Burjan: Leitungsfigur und spirituelles Vorbild	37
3.1. Biographie	37
3.2. Charismatische Gründerin	39
3.3. Leitungsaufgaben in der Caritas Socialis.....	40
3.3.1. Äußere Ordnung und Struktur	41
3.3.2. Aus- und Weiterbildung der Schwestern	42
3.3.3. Die Aufgabe der Gemeinschaft: Die Würde des Menschen im Mittelpunkt	43
3.3.4. Verbundenheit mit der Kirche	44
3.3.5. Geistliche Regeln.....	44
3.4. Die spirituelle Gestalt Hildegard Burjan.....	45
3.4.1. Die jüdischen Wurzeln	46
3.4.2. Leben in Spannungen.....	46

3.4.2.1. Erstes Spannungsfeld: Den Menschen Christus bringen und/oder Sozialarbeit?	46
3.4.2.2. Zweites Spannungsfeld: Kindlichkeit und/oder Selbstbewusstsein?	47
3.4.2.3. Drittes Spannungsfeld: Leben nach dem Evangelium und/oder Leben in der Welt?	48
3.4.3. Zusammenfassung: Hildegard Burjan als Beispiel neuzeitlicher Spiritualität... ..	48
4. In den Fußspuren Hildegard Burjans: Die Caritas Socialis 1936-2009	49
4.1. Caritas Socialis: Kontinuität und Wandel	49
4.1.1. Exkurs: Seligsprechungsprozess Hildegard Burjan.....	51
4.2. Leiten nach Hildegard Burjan.....	52
4.2.1. Institutionalisierte Spiritualität	52
4.2.2. Führungshaltung und Führungsverhalten nach Hildegard Burjan.....	52
4.2.2.1. Führungshaltung.....	53
4.2.2.2. Führungsverhalten.....	54
5. Die Ergebnisse der Interviews.....	56
5.1. Haltungen/Selbstverständnis von Führung:	57
5.1.1. Führungspersönlichkeit.....	57
5.1.2. (Christliche) Weltdeutung.....	60
5.1.3. Kirchlichkeit.....	63
5.1.4. Umgang mit Macht und Ohnmacht	64
5.1.5. Gesellschaftspolitischer und kirchlicher Einfluss	66
5.1.6. Work-Life-Balance.....	68
5.2. Führungsverhalten	70
5.2.1. Mensch im Mittelpunkt	70
5.2.2. Entscheidungen treffen.....	72
5.2.3. Kommunikation.....	73
5.2.4. Schaffung von Rahmenbedingungen	74
5.2.5. Umgang mit Kritik und Konflikten.....	77
5.2.6. Zukunftsvisionen haben	78
II. Teil: URTEILEN.....	83
Die Spiritualität von Hildegard Burjan und die der Führungskräfte in den Einrichtungen der Caritas Socialis – ein Vergleich.....	83
1. Haltungen/Selbstverständnis von Führungspersonen.....	83
1.1. Führungspersönlichkeit.....	83
1.1.1. Selbsteinschätzung.....	83
1.1.2. Bildung und Förderung	84
1.1.3. Geprägt durch Art der Arbeit.....	85
1.1.4. Sinn allgemein	85
1.2. (Christliche) Weltdeutung.....	86
1.2.1. Werte	86
1.2.2. Vertrauen	86
1.2.3. Spiritualität in der Arbeit	87
1.2.4. Christliche Praxis	87
1.3. Kirchlichkeit.....	88
1.3.1. Wahrnehmung von Kirche	88
1.3.2. Wahrnehmung durch Kirche.....	89
1.3.3. Verhältnis zur Schwesterngemeinschaft.....	89
1.4. Umgang mit Macht und Ohnmacht	90
1.5. Gesellschaftspolitischer und kirchlicher Einfluss	90
1.5.1. Gesellschaftspolitischer Einfluss	90
1.5.2. Einfluss auf die Kirche	91
1.6. Work-Life-Balance.....	92

2. Führungsverhalten	93
2.1. Mensch im Mittelpunkt	93
2.1.1. MitarbeiterInnen.....	93
2.1.2. Die betreuten Menschen und Angehörige	93
2.1.3. Miteinander	94
2.2. Entscheidungen treffen.....	95
2.3. Kommunikation.....	96
2.4. Schaffung von Rahmenbedingungen	97
2.4.1. Leitbild.....	97
2.4.2. Ziele.....	98
2.4.3. Repräsentation.....	98
2.4.4. Finanzielles.....	99
2.4.5. Personifizierte und institutionalisierte Spiritualität.....	99
2.5. Umgang mit Kritik und Konflikt.....	100
2.5.1. Konflikte und Kritik.....	100
2.5.2. Mit Spannungen leben.....	100
2.6. Zukunftsvisionen haben.....	101
2.6.1. Innovation und Entwicklung	101
2.6.2. Schwesterngemeinschaft.....	101
2.6.3. Unternehmen CS.....	102
2.6.4. Spirituelle Entwicklungen in Zukunft	103
3. Beantwortung der Forschungsfragen	103
 III. Teil: HANDELN	 105
Fragen - Ideen – Zusammenfassung	105
 Interviewleitfaden	 109
Abstract.....	111
Literaturverzeichnis	113
Lebenslauf.....	117

VORWORT

Wie Praxis und Theorie von Religion miteinander in Verbindung stehen, das war und ist für mich eine Frage, die mich auf meinem Weg mit und in der Kirche immer beschäftigt hat.

Vier Jahre Berufserfahrung als Pastoralassistentin, Religionslehrerin und Jugendleiterin waren ein gutes Rüstzeug für mein Studium der Katholischen Religionspädagogik: Die Praxis gewann durch die theoretische Auseinandersetzung an Tiefe und Weite, die Theorie bekam Lebendigkeit durch praktische Erprobung.

Das Institut für Praktische Theologie war mir daher immer schon ein Stück Heimat. Dort lernte ich interessante Menschen, neue Ansichten und eine weltoffene Praxis und Theorie kennen.

Erfüllende und herausfordernde Tätigkeiten waren für mich meine beiden Arbeitsstellen, während des Studiums. Bei der „Österreichischen Bibelgesellschaft“ durfte ich gelebte Ökumene erfahren. Die Bibel als Fundament unseres Glaubens und christlicher Spiritualität ist mir durch die Arbeit mit den Menschen dort noch näher und lieber geworden.

In der Caritas Socialis begegneten mir die Leitenden, MitarbeiterInnen und die betreuten Personen mit großer Offenheit und viel Vertrauen. Sie haben mich in der Auseinandersetzung mit den großen Themen Krankheit, Sterben und Tod unterstützt und mich in meinem Lernen begleitet.

Von Beginn an faszinierte mich die Gründerin und erste Vorsteherin der CS-Schwesterngemeinschaft: Hildegard Burjan. Modern, mutig, glaubend – ich hätte sie gerne kennen gelernt!

Wie ihr Erbe heute weitergetragen und gelebt wird, das durfte ich selber erfahren. Mein wissenschaftliches Interesse galt aber auch, wie der Umgang mit dem Erbe in einem modernen Unternehmen auf institutioneller Ebene gepflegt wird, und prägend für die Zukunft werden kann. Besonders wichtig erschienen mir in diesem Zusammenhang die Leitungspersonen, als diejenigen, die diesen Prozess befürworten, anleiten und fördern - oder eben nicht.

Der pastoraltheologischen Methodologie entsprechend habe ich meine Arbeit in drei große Hauptteile untergliedert: WAHRNEHMEN – URTEILEN – HANDELN. Der Dreischritt von Kairologie – Kriteriologie – Praxeologie strukturiert die Auseinandersetzung mit dem Thema und wird vor den jeweiligen Kapiteln einleitend charakterisiert.

Diese Diplomarbeit und theoretische Auseinandersetzung mit Hildegard Burjan und den Führungspersonen in der CS heute war eine Bereicherung und ermutigende Erfahrung. Für mich ist die Caritas Socialis ein Ort, wo versucht wird, miteinander das Evangelium zu leben, und die Theorie von Kirche vom lebendigen Geist der Praxis erfüllt wird.

Danksagung

Für die Aufforderung und die Anleitung zum „Denken ohne Geländer“ danke ich meiner Betreuerin Dr. Regina Polak. Sie hat mich ins und auf dem neuen Feld der „Soziologie“ begleitet. Ich bin dankbar für Freiheit im Arbeiten und die Ermutigung, die ich durch sie erfahren habe.

Ich danke den Leitungspersonen der Caritas Socialis, die selbstverständlich und gerne bereit waren, sich von mir befragen zu lassen, und so ein Stück ihrer Erfahrung und ihres Wissens mit mir geteilt haben. Besondere fachliche und persönliche Unterstützung habe ich durch Sr. Mag. Karin Weiler CS erfahren, die mich in vielen Gesprächen stets ermutigt und unterstützt hat.

Mag. Margit Gahleitner-Eder hat diese Arbeit mit viel Anteilnahme und Interesse Korrektur gelesen. Für die Zeit und ihre Freundschaft gebührt ihr mein herzlicher Dank, ebenso allen meinen WegbegleiterInnen während der Zeit der Diplomarbeit, die mich auf vielfältigste Weise bestärkt und gefördert haben.

Ich danke meinen Eltern Alois und Christine Lehner für ihre Liebe und die Unterstützung während des gesamten Studiums. Ihnen widme ich diese Arbeit.

0. EINLEITUNG

0.1. Darstellung der Forschungsfragen und Vorverständnis

Das **Thema** meiner Arbeit ist die Frage nach dem Zusammenhang zwischen der Spiritualität der Gründerin der Caritas Socialis, Hildegard Burjan, und der heutigen Leitungskultur im Unternehmen Caritas Socialis.

„Eine Frau, die etwas bewegt, die sich kein Blatt vor den Mund nimmt, die nachdenkt, reflektiert ist, aber Dinge umsetzt, umsetzungsstark ist. Die auch nach außen geht. Das sind lauter so Elemente, die wir auch als CS brauchen.“ (I8)

So beschreibt eine Führungskraft des Unternehmens Caritas Socialis Hildegard Burjan, die 1919 die geistliche Schwesterngemeinschaft gegründet hat.

Die Gründerin und erste Vorsteherin war eine Frau, die ganz aus ihrer Gottesbeziehung lebte, ihr Leben und Werk sind nicht ohne ihre Spiritualität zu verstehen. Was davon ist in den Betrieben des Unternehmens CS, hervorgegangen aus und mitgetragen von der Schwesterngemeinschaft Caritas Socialis, heute noch präsent? Welchen Einfluss hat Hildegard Burjans Spiritualität auf die heutige Führungskultur in der Organisation? Wie zeigt sich diese im Selbstverständnis und Führungsverhalten der leitenden Personen?

Meine Forschungsfragen lauten daher:

- Welche Bedeutung hat die Spiritualität der Gründerin und ersten Vorsteherin der Caritas Socialis Hildegard Burjan heute für Führungskräfte des kirchlich-caritativen Unternehmens Caritas Socialis GmbH?
- Zeigt sich die Spiritualität Hildegard Burjans im Selbstverständnis und Führungsverhalten der Führungspersonen?

Folgendes **Vorverständnis** stand zu Beginn meiner Arbeit:

Ich vermutete, dass eine Führungsperson Führen nicht als spirituelles Geschehen versteht. Führungskompetenz überlagert sich teilweise mit spiritueller Kompetenz – es lassen sich Parallelen feststellen, ohne dass dieses Verhalten eindeutig spirituell genannt wird.

Ein Unternehmen kann spirituelle Kompetenz fördern, indem es auf diese Parallelen aufmerksam macht und Achtsamkeit dafür fordert und fördert. Spiritualität gilt als etwas sehr Intimes, das Innere einer Führungsperson betreffend; die Auswirkungen zeigen sich aber gesellschaftspolitisch nach außen. Ein christlich-caritatives Unternehmen wird Interesse daran haben, diese Innen-Außen-Verbindung zu benennen und die spirituelle Kompetenz von Führungspersonen zu stärken. Die Folge wird sein, dass das gesamte Unternehmen als spirituell kompetent wahrgenommen wird.

0.2. Fokus, Methodik und Quellen

Der **Fokus** des Forschungsprozesses liegt auf dem Vergleich zwischen der leitenden Gründungsfigur Hildegard Burjan und den Führungskräften des kirchlich-caritativen Unternehmens. Die spirituellen Leitlinien der Führungskompetenz von Hildegard Burjan sollen aufgezeigt, und nach der Gültigkeit für die Führungskräfte des heutigen Unternehmens befragt werden. Dabei wird in der Gegenüberstellung der allgemeine zeitbedingte Wandel von

Gesellschaft, Kirche und Politik ebenso berücksichtigt wie die Veränderung des Unternehmens und der Leitungskultur innerhalb der Organisation im Speziellen.

Methode:

Zu Beginn des Forschungsprozesses steht die exakte Formulierung der Forschungsfrage. Daraus lässt sich der Umfang der theoretischen Auseinandersetzung des Umfeldes bestimmen. Erforderlich ist eine Darstellung des Forschungskontextes und eine Begriffsklärung, um die Forschungsfrage umfassend und detailliert beantworten zu können.

Im I. Teil der Arbeit WAHRNEHMEN erfolgt eine Annäherung an die Schlüsselbegriffe durch eine Kurzdarstellung in ausgewählter Literatur. So braucht es etwa, einen Überblick über fachliche Auseinandersetzung mit dem Spiritualitätsbegriff, um diesen im Leben, in der Arbeit und Gründung von Hildegard Burjan aufzuweisen und darzustellen. Zum Wahrnehmungsteil gehört eine Auseinandersetzung mit der Leitungs- und Spiritualitätskultur im heutigen Unternehmen. Dazu habe ich die Methode einer empirischen Untersuchung gewählt. Die Ergebnisse der qualitativen Interviews werden anhand von Original-Zitaten umfassend dargestellt.

Die Interview-Ergebnisse werden im II. Teil URTEILEN in Bezug zu Aussagen von Hildegard Burjan gesetzt und verglichen. In diesem Zusammenhang erschien es mir zielführend, eine Unterscheidung zwischen einer generellen Haltung bzw. dem Selbstverständnis einer Führungsperson und der Umsetzung im Führungsverhalten, sowohl bei der Gründerin als auch ihren NachfolgerInnen im heutigen kirchlich-caritativen Unternehmen zu treffen. Daraus ergeben sich Kategorien, die, auf Selbstverständnis und Führungsverhalten angelegt, die spirituelle Kompetenz heutiger Führung sichtbar machen. Dies ist die Voraussetzung um die Forschungsfrage umfassend zu beantworten.

Im III. Teil HANDELN erfolgt eine theologische Reflexion und die Darstellung von Ideen – Fragen – Bausteinen, für die Gestaltung der Zukunft.

Quellen:

Der erste Teil dieser Arbeit ist eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Schlüsselwörtern meiner Forschungsfrage. Diese sind „Spiritualität“ und „Führung“, entsprechende, aktuelle Literatur dazu habe ich bearbeitet.

In der Auseinandersetzung mit Hildegard Burjan konnte ich u.a. auf von ihr selbst verfasste Schriften zurückgreifen. Darüber hinaus sind zahlreiche Werke, die sich mit ihrem Leben und Werk auseinander setzen erschienen. Zitate aus dem Buch „Caritasjahr 1924/1925, Fragmentarische Niederschrift der Vorträge von Frau Dr. Hildegard Burjan, die sie im Rahmen des Caritasjahres 1924/1925 zur Schulung der Schwestern und Mitglieder der Caritas Socialis hielt“, in Kurzform „Caritasjahr“ genannt, habe ich, wegen der besseren Lesbarkeit, den Regeln der neuen Rechtschreibung angepasst. Die zitierten Schrägstriche gehören zum Originalzitat und sind eine Wiedergabe der stenographierten Mitschrift. Jede Auslassung bzw. Erklärung wurde von mir angemerkt.

Die Interviews, die ich mit neun Führungskräften geführt habe und neben der Literatur Hauptquellen dieser Arbeit darstellen, liegen in Kassettenform bei der Verfasserin vor. Um die Lesbarkeit dieser Arbeit zu verbessern, übersetzte ich Dialektausdrücke ins Hochdeutsche und ließ bei wörtlichen Zitaten aus den Interviews Wortdoppelungen, Füllwörter, Satzteilwiederholungen und das Anzeigen von kurzen Pausen weg, wozu mir die interviewten Personen auch ausdrücklich die Erlaubnis gaben.

I. TEIL: WAHRNEHMEN

Im ersten und ausführlichsten Teil dieser Arbeit geht es um einen Blick auf das Forschungsfeld. Es gilt einen ersten Standort und damit auch den Ausgangspunkt für die wissenschaftliche Untersuchung wahrzunehmen. Dafür ist eine fachliche Auseinandersetzung mit den Schlüsselbegriffen dieser Arbeit, Spiritualität und Führung, notwendig. Damit soll der theologische und gesamtgesellschaftliche Kontext geklärt werden, indem sich die Forschungsfrage heute stellt, ihre Berechtigung und Aktualität ableitet und nur aus dem heraus sich auch beantworten lässt.

In der Folge werden Leben und Werk von Hildegard Burjan kurz dargestellt, ebenso die Entwicklung der Schwesterngemeinschaft bis heute. Erst das Wissen um die geschichtliche Entwicklungen, Fortschreibungen und Brüche von Führung und Spiritualität eröffnen den Zusammenhang mit heutiger Leitungs- und Spiritualitätskultur im Unternehmen CS.

Die Analyse der derzeitigen Situation ist Ausgangspunkt aller nachfolgender Interpretationen. Ein Überblick über die geführten Interviews gibt einen Einblick in existierende Spiritualitätspraxis im Unternehmen CS und ist das Kernstück aller nachfolgender kritischen Auseinandersetzung und der sich daraus abgeleiteten Handlungsmöglichkeiten.

1. Spiritualität

In einer kurzen Darstellung soll nachstehend versucht werden, die derzeitigen Diskussionen über Spiritualität wenigstens überblickartig vorzustellen. Ausgehend von unterschiedlichen Definitionsbeispielen und einer soziologischen Annäherung, konzentriere ich mich in der Folge auf den, für diese Arbeit bedeutsamen, christlichen Spiritualitätsbegriff. Dies dient dazu um die Spiritualität Hildegard Burjans in einen größeren Zusammenhang einzuordnen und die Kontinuität zur christlichen Tradition bzw. die spezifische Schwerpunktsetzung, zu erkennen. Ein Exkurs über weibliche Spiritualitäten rundet dieses Kapitel ab.

1.1. Begriffsgeschichte

Bevor in dieser Arbeit von Spiritualität gesprochen werden kann, soll auf die Fülle an unterschiedlichen Bedeutungen, die heute mit dem Begriff verbunden werden, hingewiesen werden. Im Lexikon christlicher Spiritualität wird angemerkt, dass Spiritualität nicht eindeutig zu definieren ist.¹ Die Begriffsgeschichte zeigt vielmehr eine Entwicklung von einem im engen Kontext ganz spezifisch gebrauchten Vokabel hin zu einer heute fast unüberschaubaren Fülle an unterschiedlichsten – mitunter sogar gegensätzlichen – Bedeutungen.

B.-H. Gerl-Falkovitz spricht daher vom „wolkigen Wort Spiritualität“², C. Benke von einem „Containerbegriff“ und „unbestimmter Chiffre“, die unterschiedlichste Zustände, Gefühle, Traditionen, Weltdeutungsmodelle,... zusammenfasst, ohne wirklich zu unterscheiden und zu klären.³ Hilfreich ist deswegen die Kenntnis der zwei Traditionslinien, die dem deutschen Wort „Spiritualität“ zugrunde liegen:

¹ Rotzetter, Anton (Hg.), Lexikon christlicher Spiritualität, WBG, Darmstadt 2008, S. 567.

² Gerl-Falkovitz, Hanna-Barbara, Mystik, Emanzipation, Politik: Hildegard Burjan (1883-1933), in: dies./Kronthaler, Michaela, Freitag, Josef (Hg.), Handeln aus der Kraft des Glaubens, Eigenverlag der Caritas Socialis, Wien 2004, S. 72.

³ Benke, Christoph, Spiritualität, in: Zulehner, Paul M.(Hg.), Spiritualität – mehr als ein Megatrend. Gedenkschrift für Kardinal DDr. Franz König, Schwabenverlag AG, Ostfildern 2004, S. 29.

1.1.1. Romanische Traditionslinie

Ableiten lässt sich das deutsche Wort Spiritualität vom französischen „spiritualité“, das sich wiederum auf das lateinische „spiritualitas“/griechisch „pneumatikos“ (= im Geist sein) zurückführen lässt. Der Begriff hat seine Wurzeln schon im Neuen Testament und verweist auf das Wirken des Hl. Geistes. *„Spiritualität ist also jene „geistliche Gestalt“, jener „Stil“, in dem jemand sich vom Heiligen Geist führen lässt und – im Heiligen Geist und durch ihn – seinen Glauben lebt und verwirklicht.“*⁴ definiert G. Greshake.

Spiritualität taucht als christlicher Begriff erst ab 1950 auf, davor wurden für denselben Inhalt andere Ausdrücke wie Frömmigkeit, Mystik, Heiligkeit, Vollkommenheit, Aszetik,... verwendet. Allerdings hat jeder dieser Begriffe doch auch eine ganz spezifische Färbung und meint nur teilweise das, was wir heute als Spiritualität bezeichnen.⁵

1.1.2. Angelsächsische Traditionslinie

Diese ursprünglich christliche Wortbedeutung tritt ganz in den Hintergrund, wenn Spiritualität vom angelsächsischen „spirituality“ abgeleitet wird. Hier ist der Begriff allgemein universal ausgeweitet, Religions- und Kulturgrenzen werden überschritten und sind nicht auf das Christentum beschränkt: *„Spirituality ist direkte, unmittelbare, auf persönlicher Erfahrung von Transzendenz beruhende Religiosität.“*⁶

Jede institutionelle dogmatische Rückbindung fehlt dem Begriff – wesentlich ist der einzelne Mensch, der etwas als authentisch erfahren hat. So verstandene Spiritualität zeichnet Weite bis Unbestimmtheit aus.

Im deutschen Sprachgebrauch nährt sich „Spiritualität“ aus beiden Wurzeln – daraus ergeben sich Vielfalt, Widersprüchlichkeit und Ungeklärtheit des Begriffes, mit denen sich Theologie, Gesellschaft und Wissenschaft zu befassen haben.

1.2. Soziologische Wirklichkeit

1.2.1. Die Wiederkehr der Religion & Megatrend Spiritualität

Die vom Wiener Institut für Praktische Theologie durchgeführten Untersuchungen des religionssoziologischen Langzeitprojekts „Religion im Leben der Österreicher/innen 1970-2000“⁷ brachten ein Ergebnis, das Parallelen zu ähnlichen Studien in ganz Europa zeigt. Die Menschen werden (wieder) religiöser – allen religiösen Parametern wurde verstärkt zugestimmt. Europaweit kann ein Wandel innerhalb des „religiösen Feldes“ (P. Bourdieu) festgestellt werden. Ob *„Renaissance der Religion“* (H.-B. Gerl-Falkovitz, H. Joas), *„Wiederkehr der Religion“* (G. Küenzlen) oder *„Megatrend Respiritualisierung“* (M. Horx) genannt, für dieses Phänomen gibt es anthropologische, soziologische und theologische Gründe.

Grundsätzlich ist dieser Wandel der religiösen Szene ambivalent zu beurteilen, er beinhaltet sowohl Chancen als auch Gefahren:

„Der religiöse Wandel ist mehrdeutig, und viel wird davon abhängen, ob und wie er auf persönlicher und auf gesellschaftspolitischer Ebene bewusst gestaltet wird. Man wird nicht zu weit gehen, wenn man sagt, dass die Zukunft Europas

⁴ Greshake, Gisbert, Selig die nach Gerechtigkeit dürsten. Hildegard Burjan Leben – Werk – Spiritualität, Tyrolia-Verlag, Wien-Innsbruck, 2008, S. 60.

⁵ Vgl. Weismayer, Josef, Leben aus dem Geist Jesu: Grundzüge christlicher Spiritualität, Tyrolia-Verlag, Wien-Innsbruck 2007, S. 20.

⁶ Benke, Christoph, Sehnsucht nach Spiritualität, Echter Verlag, Würzburg 2007, S. 18.

⁷ Vgl. Polak, Regina, Religion kehrt wieder. Handlungsoptionen in Kirche und Gesellschaft, Schwabenverlag AG, Ostfildern 2006, S. 33 – 91.

*auch mit dem Schicksal von Religion, Religiosität und Spiritualität und deren Gestaltung verknüpft ist.*⁸

Für die christlichen Kirchen stellt die Reaktion auf den religiös-spirituellen Wandel eine besondere Aufgabe dar:

*„Christen und die Kirchen sind herausgefordert, sich aktiv in das Feld der spirituell Interessierten und Suchenden zu begeben und den christlichen Weg als ein Modell guten und gelingenden Lebens mit Gott und den Menschen vorzuschlagen, gute Gründe für seine Wahl zu nennen und den Weg selbst und glaubwürdig modellhaft zu leben.“*⁹

Das verstärkte öffentliche Interesse an Religion und Spiritualität fordert eine Bewertung, die auf die Chancen und Gefahren hinweisen wird. Kritisch ist aus theologischer Perspektive anzufragen, ob die Frage nach Spiritualität auch die Frage nach dem lebendigen personalen Gott stellt oder ob es sich dabei um „religionsfreundlichen Atheismus“ (J. B. Metz) handelt. Wenn aber dieser unaufhaltsame religiös-spirituelle Wandel als ein „Zeichen der Zeit“ (GS4) gedeutet wird, dann kann davon ausgegangen werden, dass Gott selbst sich darin zu Wort meldet.¹⁰

1.2.2. Dimensionen zeitgenössischer Spiritualität

Einen ebenfalls phänomenologischen Zugang wählt die Ethnologin A. Martin mit der Methode der qualitativen Sozialforschung.¹¹ In ihrer Studie befragt sie Menschen nach empirisch Auffindbarem in Bezug auf Spiritualität. Demgemäß definiert sie Spiritualität folgendermaßen:

*„Spiritualität meint dann alle Ausdrucksformen und (Lebens-) Einstellungen, die Menschen aus ihrer Beziehung zu einer höheren (geistigen) Macht, einer ursprünglichen Lebensquelle oder einem immateriellen Bereich herleiten und jene Aktivitäten und Sichtweisen, die von ihnen selbst mit Spiritualität in Verbindung gesetzt werden.“*¹²

Aufgrund ihrer Feld(er)-Forschung über einen Zeitraum von zehn Jahren hat A. Martin sieben Dimensionen zeitgenössischer Spiritualität unterschieden. Diese überschneiden sich tw. und sind aufeinander bezogen:

- Reise zu sich selbst: Hier kann von einer Hauptdimension gesprochen werden, die die anderen dominiert. Spirituell Suchende sind auf der Suche nach sich selbst, sie wollen sich entfalten und ihre eigenen körperlichen, seelischen und geistigen Bedürfnisse wahrnehmen und befriedigen.
- Verzauberung: Menschen suchen nach dem Über-Natürlichen, nach etwas, das sie zum Staunen bringt. Dem göttlichen Geheimnis nähern sie sich durch naturwissenschaftliche Grenzüberschreitung und wunder-baren Abenteuern an.
- Heilung: Jedes Unheil, Leid, ja sogar der Tod soll überwunden werden. Menschliche Sehnsucht zielt auf ganzheitliches Glück und Wohlbefinden auf körperlicher, seelischer und geistiger Ebene.

⁸ Ebd., S. 87.

⁹ Ebd., S. 195.

¹⁰ Ebd., S. 63.

¹¹ Vgl. Martin, Ariane, Sehnsucht – der Anfang von allem, Dimensionen zeitgenössischer Spiritualität, Schwabenverlag, Ostfildern 2005.

¹² Ebd., S. 27.

- Festigkeit: Erstrebt wird hier höchste Gewissheit durch Erkenntnis und Wahrheit. Damit eng verbunden sind Rituale, die Orientierung und Strukturierung in der Lebensführung geben. Spirituelle Meister beraten, coachen, weisen den Weg dazu.
- Gemeinschaft: Das Bedürfnis nach den anderen und sich mitzuteilen, lässt Menschen auf andere zugehen, sich vernetzen, sich zu Szenen formieren. Gemeinschaft bedeutet Heimat und Geborgenheit.
- Reise in die Weite: Diese Dimension spiegelt den Wunsch nach Entdeckung neuer (geistiger) Welten wider: Das können die Natur oder der Cyberkosmos sein. Die Menschen wollen Mystik, Erleuchtung und Erwachen erfahren.
- Weltverhältnis: Hier zeigen sich ganz gegensätzliche Zugänge. Während die einen die Welt gänzlich ablehnen, engagieren sich andere, um die Welt zu erneuern: Sie glauben an eine bessere Zukunft einer neuen Menschheit.

Diese sieben Dimensionen prägen heute das „religiöse Feld“ (P. Bourdieu). Darin stecken Chancen und Risiken, konstruktive als auch destruktive Seiten – auch für die traditionellen Religionen. Spiritualität zeigt sich demnach eher pluralistisch und individualistisch, es fehlt eine verbindende Mitte. Auffallend sind synkretistische Tendenzen, d.h. Menschen setzen sich ihre eigene Religion aus den verschiedenen Teilen unterschiedlichster Weltanschauungen, Weltreligionen, Naturreligionen,... zusammen; sie werden zu „Religionskomponisten“ (P. M. Zulehner).

Ein vertieft gedachter christlicher Spiritualitäts-Begriff wird sich in manchem davon abgrenzen, es lassen sich aber auch Anknüpfungspunkte und Perspektiven daraus ableiten.

1.3. Anthropologische Grundlegung

K. Baier sieht es eine Aufgabe der philosophischen Anthropologie darin,

„...ein Verständnis von Spiritualität im Rahmen einer Grundlagenreflexion der condition humaine (Hervorhebung K.B.I) herauszuarbeiten, das hinreichend weit, aber auch konkret genug gefasst ist, um sich in einem zweiten Schritt im Hinblick auf diverse Religionen, Weltanschauungen und Bewegungen, aber auch zur Spiritualität im persönlichen Bereich spezifizieren zu lassen.“¹³

Im Rückblick auf die Begriffsgeschichte, weist er auf die (Wieder-)Einführung des Begriffs und die inhaltliche Ausdehnung auf außerchristliche Religionen durch neureligiöse Reformbewegungen Anfang des 20. Jh. hin. Damals war „Spiritualität“ Teil einer alternativ-religiösen Subkultur, heute ist der Terminus popularisiert, Spiritualität Teil der ganzen Gesellschaft. Nicht nur christliche Kirchen, sondern auch die Esoterikbewegung, psychotherapeutische Richtungen, u.a. sogar der atheistische Humanismus nehmen ihn für sich in Anspruch.

Besonders bemerkenswert erscheint, dass gleichzeitig mit der Ausdehnung des Begriffs auf verschiedene Weltanschauungen eine Individualisierung seiner Intention einhergeht.¹⁴ Alle Glaubens- und Weltanschauungsrichtungen betonen den Bezug zum persönlichen Leben. Spiritualität wurde individualisiert bzw. autonomisiert. Unter „Autonomisierung“ ist die Befähigung gemeint, mit verschiedenen Lebensmöglichkeiten auf verantwortliche und selbstbewusste Weise umgehen zu lernen. Ein Beispiel dafür ist, wie „Spiritualität“ durch das II. Vatikanische Konzil von der klösterlichen Praxis „demokratisiert“ und auf alle Formen

¹³ Baier, Karl, Unterwegs zu einem anthropologischen Begriff der Spiritualität, in: ders., Sinkovits, Josef (Hg.), Spiritualität und moderne Lebenswelt, LIT Verlag, Wien, Berlin 2006, S. 33.

¹⁴ Ebd., S. 29.

christlichen Lebensformen ausgeweitet wurde. Im Gegensatz zu außerchristlichen Formen von Spiritualität hält das Konzil an der Gemeinschafts-Bindung und an der hohen Bedeutung des Lehramts fest, wenn auch religiöse Erfahrung, Übung, Gestaltung des persönlichen Lebens,... als elementar gesehen werden.

In den 1960er Jahren hat **H. U. v. Balthasar** einen „allgemein-menschlichen“ Spiritualitätsbegriff vorgelegt. Bemerkenswert daran ist, dass dieser weite Spiritualitätsbegriff von einem führenden christlichen Theologen festgelegt, doch Anknüpfungsmöglichkeiten für einen allgemein anthropologischen Spiritualitätsbegriff bietet.

„...Spiritualität als je praktische oder existentielle Grundhaltung des Menschen, die Folge und Ausdruck seines religiösen – oder allgemeiner: ethisch-engagierten Daseinsverständnisses ist: eine akthafte und zuständige (habituelle) Durchstimmtheit seines Lebens von seinen objektiven Letzteinsichten und Letztentscheidungen her.“¹⁵

Balthasar nennt drei Dimensionen, die jede menschliche Spiritualität aufweisen muss: Erstens das Streben nach dem Absoluten, was einer Bewegung aus der Zerstreutheit ins Absolute entspricht, zweitens den „Dienst an der Wirklichkeit“, die praktische Durchstrukturierung des individuellen und sozialen Seins, und drittens die Offenheit und das Geschehen-lassen, weil die je größere Wahrheit jede Erkenntnis überragt. Christlich deutet von Balthasar diese drei Momente als „Liebesgehorsam“, die in Jesus Christus zusammenfallen. Die Offenheit dieser Definition erweitert den Begriff auf andere Religionen und Weltanschauungen, es kann also von einer anthropologischen Spiritualität gesprochen werden. Von Balthasar begründet sie geistmetaphysisch – was nach Baier auch problematisch sein kann, wenn sie idealistisch-platonisch bleibt.

S. M. Schneiders definiert Spiritualität ebenfalls als anthropologische Grundkomponente, nämlich als *„die Erfahrung des bewussten Involviertseins in das Projekt der Integration des eigenen Lebens durch Selbst-Transzendenz auf den höchsten Wert hin, den man kennt.“¹⁶*

Baier merkt an, dass sowohl Balthasars als auch Schneiders Definitionen Leerstellen haben und Aufgaben für zukünftiges philosophisches Nachdenken darstellen, da nicht ausgeführt wird, was der höchste Wert oder objektive Letzteinsichten und Letztentscheidungen sind. Eine Konkretisierung auf bestimmte Religionen oder sogar areligiöse Lebensformen sind aber möglich. Vermisst wird bei beiden Definitionen der lebendige Transformationsprozess, den Spiritualität durchläuft (z.B. bei einer Krise). Baier versucht eine Definition zu finden, die dem „Sprachgebrauch der gegenwärtigen Weltgesellschaft“ entspricht:

„Spiritualität ist Existenzgefühl und Lebensgestaltung im Licht eines letzten Worumwillens (ultimate concern), das für die personale Identität konstitutiv ist.“¹⁷

Einen weiten interreligiös-andockfähigen Spiritualitätsbegriff definiert **D. Mieth**, der Spiritualität als *„die Intensität der religiösen Erfahrung und Nachdenken darüber“¹⁸* nennt.

¹⁵ Von Balthasar, Hans-Urs, Spiritus Creator. Skizzen zur Theologie III, Einsiedeln 1967, S. 247.

¹⁶ Zitiert nach Baier, S. 36., der sich auf Sandra M. Schneiders bezieht: The Study of Christian Spirituality. Contours and dynamics of a Discipline, in: Studies in Spirituality 8 (1998), 38-57, 41-42.

¹⁷ Baier, Anthropologischer Begriff der Spiritualität, S. 14.

¹⁸ Persönliche Mitschrift am P.M.Zulehner-Symposium am 29.Juni 2009 im Kardinal-König-Haus, Wien.

Keine der beiden Komponenten dürfe ausgelassen werden. Wenn nur die religiöse Erfahrung¹⁹ wichtig ist und nicht der Prüfung der Rationalität ausgesetzt wird, ist das genauso einseitig, als wäre nur der Intellekt am Werk, jeglicher persönliche Lebensbezug der religiösen Erfahrung aber fehlt.²⁰

An dieser Stelle sollen auch ein theologischer Grund für eine allgemein-menschliche Spiritualität genannt werden. Sie scheint ein urmenschliches Merkmal und damit eine Schöpfungsdimension zu sein. Gott als Ursprung und Ziel aller Menschen hat alle Menschen zum Heil berufen. Demgemäß ist sein Geist auch außerhalb der Kirchen zu finden, Menschen sind gott-fähig konstituiert.²¹

1.4. Theologische Vertiefung

Im Sinne des mystagogischen Ansatzes von Karl Rahner schließe ich mich der Lesart des Instituts für Praktische Theologie an, wo „die Rückkehr der Religion“, wie sie soziologische Studien zeigen, auch „... das Symptom hoffnungsvoller Weiterentwicklung der Menschheit sein kann – wenn es gelingt, die Dimensionen des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe im erwachten religiösen Hunger freizulegen, zu kultivieren, zu zivilisieren und zu fördern.“²²

Dazu braucht es Gestaltungswillen und –kraft. Um den christlichen Kirchen eine menschen- und gottgerechte Zukunft zu geben, ist eine Besinnung auf das „Herzstück Spiritualität“ (R.Polak) notwendig. Die eigene spirituelle Tradition zu kennen, befähigt und bestärkt im Dialog mit anderen Religionen und Spiritualitäten.

1.4.1. Christliche Spiritualität - Definitionen

R. Polak geht von Spiritualität als anthropologische Grunddimension aus, als Bedingung der Möglichkeit jeden Dialogs im „religiösen Feld“. Sie definiert folgendermaßen:

„Spiritualität ist die leibhaftige, konkrete Geistigkeit des Menschen, der geistig-leibliche Vollzug des Mensch-Seins.“²³

Erweitert um eine christliche Komponente, meint das:

„Theologisch wurzelt dies darin, dass der Geist Gottes – als Ermöglichungsgrund und Ziel aller Spiritualität – sich allen Menschen offenbaren kann und möchte, aber eben auch angenommen oder abgelehnt werden kann.“²⁴

Damit ist Spiritualität ein praktisch- und pastoraltheologischer Schlüsselbegriff:

„Christliche Spiritualität ist die Teilhabemöglichkeit des Menschen am inneren Leben Gottes, das dadurch möglich wird, dass jemand mithilfe des Geistes Gottes Jesus Christus nachfolgt.“²⁵

¹⁹ Religiöse Erfahrung ist nicht nur religiöses Erlebnis; Erfahrung meint, dass etwas wahrgenommen wird und später dann erinnernd ausgewählt und erzählend wiedergegeben wird. Auf die Ebene der Sprache gebracht, trägt religiöse Erfahrung auch einen Communitio-Aspekt in sich.

²⁰ Persönliche Mitschrift am P.M.Zulehner-Symposium am 29. Juni 2009 im Kardinal-König-Haus, Wien.

²¹ Vgl. Nostre Aetate 1-2.

²² Polak, Religion kehrt wieder, S. 27.

²³ Ebd., S. 197.

²⁴ Ebd., S. 197.

²⁵ Ebd., S. 71.

Als „Zeugenotion“ des Transformationsprozesses von Gesellschaft und Religion zeigt Spiritualität Not und Bedürftigkeit der Menschen und gleichzeitig die Lösung dieser tiefgehenden Bedrängnis an. Menschen suchen und brauchen lebensrelevante Religiosität und/oder erfahrungsnahen Sinn.²⁶

Andere TheologInnen versuchen einprägsame Kurzformeln für Spiritualität zu finden.

Spiritualität meint: *„Die bewusste und in etwa methodische Entwicklung des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe!“* (Karl Rahner), *„Existenz des Christen, sofern sie sich vom Geist Gottes empfängt und von daher in die Vielfalt des Lebens entfaltet.“* (Anton Rotzetter OFMCap)²⁷, *„Verwirklichung des Glaubens unter konkreten Lebensbedingungen“* (P.M. Zulehner), *„Die gelebte Grundhaltung der Hingabe des Menschen an Gott und seine Sache“* (G. Greshake). *„Grundwasser der verschiedenen Religionen, als menschliche Haltung der Anbetung und Anerkennung des „Heiligen“* (B.-H. Gerl-Falkovitz).

1.4.2. Kriterien christlicher Spiritualität

Zum unaufgebbaren Christlichen gehört nach C. Benke naturgemäß das Christuserlebnis selbst. An der Person Jesu Christi, seiner Inkarnation, Leben, Tod und Auferstehung und dem, wie sich der Mensch dazu ins Verhältnis setzt, erweist sich christliche Spiritualität. Drei wesentliche Punkte nennt Benke dazu:

- **Inkarnation:** Spiritualität ist geschichtlich konkret. Sie ist an Materie, Leib und Vermittlungsinstanzen gebunden – das bedeutet auch Mitteilbarkeit und Überprüfbarkeit. Das Leben selbst, eine menschliche Biographie ist der Ort, wo die Wirksamkeit des Gottes Geistes erkennbar wird.
- Christliche Spiritualität bewirkt einen **Transformationsprozess** des Menschen in Gott hinein. In der Bewusstheit von Erlösung – konkret geworden in der Taufe – verwandelt sich der Mensch selbst zum Erlösten und seine Sicht der Welt immer mehr zu einer aus dem Hl. Geist.
- Die **trinitarische Struktur** muss christliche Spiritualität prägen: Gott selbst ist nicht einsam, sondern Communio dreier Personen – in Abbildung dieser überwinden Menschen Ich-Bezogenheit und wenden sich dem Du, dem Wir zu. Darin steckt Sendung mit und für andere.

Menschen haben eine namenlose Sehnsucht nach dem „Mehr“ – christlich gedeutet, meint das die anthropologische Grundlegung Gottes im Menschen. Drei „leidenschaftliche“ Prüfungen hat diese spirituelle Sehnsucht zu bestehen: die nach der Gottes-Leidenschaft, die nach Menschen-Leidenschaft und die nach Welt-Leidenschaft. Das Christentum hat diese Leidenschaften in der Schrift und Tradition folgendermaßen ausbuchstabiert:

Leidenschaft für Gott: „Religionsfreundliche Gottlosigkeit“ (J.B. Metz) ist kein Kennzeichen christlicher Spiritualität. Der Glaube kennt ein Du, einen persönlichen, verbindlichen und personalen Bezug zum biblischen Gott. Das zeigt sich im Gebet, in der Nachfolge, in der Liebe.

Leidenschaft für den Menschen: Gottes- und Nächstenliebe gehören untrennbar zusammen. Christliche Spiritualität ist auf göttliches und menschliches Du ausgerichtet – besonders auch einem Armen gegenüber. *„Wer in Gott eintaucht, taucht neben den Menschen, und hier den*

²⁶ Ebd., S. 195.

²⁷ Rotzetter, Anton (Hg.), Geist wird Leib. Theologische und anthropologische Voraussetzungen des geistlichen Lebens, Benzinger, Zürich 1979, S. 22.

Arm(gemacht)en auf!“ formuliert es P.M. Zulehner.²⁸ Konsequenterweise heißt das auch In-Gemeinschaft-Stehen, das meint auch die Zugehörigkeit zur Gemeinschaft der Glaubenden, zur Kirche.

Leidenschaft für die Welt: Gegen den Trend einer rein innerlichen Spiritualisierung meint christliche Spiritualität in Bezug zur Welt stehen – zu der Gott sich selbst in Schöpfung, Inkarnation und Erlösung unüberbietbar in Beziehung gesetzt hat. Engagement für politische Gerechtigkeit, Schöpfungsverantwortung und das Wecken solidarischer Hoffnung sind Früchte, die christliche Spiritualität bringt.

1.4.3. Kriterien spiritueller Kompetenz

J. Weismayer hat – mit Blick auf die zwei theologischen Standbeine Hl. Schrift und Tradition – eine Anzahl von Bezugspunkten christlicher Spiritualität gesammelt. An ihnen lässt sich sehen, wie Menschen spirituelle Kompetenz entwickeln, sich dem Geist Gottes öffnen und die eigene Berufung leben, d.h. die je eigenen Begabungen und Talente in den Dienst an Gott und Mensch stellen.

Auszugsweise sollen hier fünf Qualitäten, die in besonderem Zusammenhang mit der Intention der vorliegenden Arbeit stehen, vorgestellt werden.²⁹

Nachfolgen: Eine Kürzestdefinition von Spiritualität kann auch mit „Nachfolge Christi“ gegeben werden. Damit ist auch gemeint, einzelne Handlungen und Verhaltensweisen Jesu nachzuahmen, mehr noch aber ist das „Leben in Christus“ (Röm 6,11) gemeint, der Eintritt in eine Lebensgemeinschaft mit Christus. Aus der erlösten Perspektive der „Freiheit der Kinder Gottes“ (Gal 5,1) wird dann der individuelle Weg der Berufung gesucht und gelebt werden.

Unterwegs sein: Nachfolge deutet bereits auf das Wegmotiv hin, der Mensch geht auf sein Ziel zu. Ein Christ/eine Christin ist in der Geschichte seines Lebens und die der Kirche unterwegs in die volle Gemeinschaft mit Gott. Jesus weist dabei den Weg – und ist gleichzeitig der Weg selbst. Kirche ist eine Weggemeinschaft und steht vor der Herausforderung auf „Zeichen der Zeit“, auf die Bedürfnisse und „Nöte der Zeit“ zu antworten.

Gemeinschaft leben: Christliche Spiritualität kann nicht alleine gelebt werden: Kirche-Sein gehört zu ihrem Wesenszug. Zwar ist jeder Mensch in seiner Individualität gefordert, aus dem Glauben zu leben – Hilfe und Richtschnur soll dabei die Gemeinschaft der Glaubenden sein. „Ein Wachstum der Liebe“ (nach Augustinus) muss Folgen für die Mitmenschen zeigen. Aufgabe der Weggemeinschaft muss diese Hilfe für den Einzelnen sein – so wie umgekehrt Bsp. aus der Kirchengeschichte zeigen, Einzelne durch ihr Leben zu Wegweisern für die ganze Kirche geworden sind.

Welt bewegen: Maßstab christlicher Spiritualität ist nicht religiöses Ereignis, sondern Gottes- und Nächstenliebe. Es ist daher unsinnig – wie es in der Kirchengeschichte auch passiert ist – kontemplatives Leben höher als aktives zu bewerten. Begründet wurde das häufig mit der Maria und Martha-Perikope (Lk 10,38-42). Nicht Weltabgewandtheit und –flucht sind Ziel christlicher Spiritualität, sondern Weltengagiertheit, ohne in ihr aufzugehen. Dies betont v.a. das II. Vatikanum, in seiner Hochschätzung der Laien und der Berufung zur Heiligkeit für alle, nicht nur für OrdenschristInnen.³⁰

²⁸ Zulehner Paul M., Brandner Josef, „Meine Seele dürstet nach dir“ (Psalm 63,2), GottesPastoral, Schwabenverlag AG, Ostfildern 2002, S.113.

²⁹ Die anderen von J. Weißmayer genannten Qualitäten sind: Aufmerksam werden, Einswerden, Lieben, Lesen und Hören, Meditieren, Beten, Gott erfahren, Arm sein, Einüben, Berufung finden.

³⁰ Vgl. z.B. GS 33-39; LG 31 und 41; AA 5 u.a.

Leiden: Leid ist kein Kriterium für christliche Spiritualität – aber eine anthropologische Komponente, die nach Antwort – auch aus dem Glauben – verlangt. Es gibt Leid, das abgeschafft werden kann, aber es gibt Leid, das unauflösbar Geheimnis bleibt. In Schrift und Tradition nähern sich Menschen der Theodizeefrage an, ohne je vollständige Antwort zu geben.

Weismayer spricht von verschiedenen Spiritualitäten, denn es gibt eine je individuelle Form der Verwirklichung von Berufung für den einzelnen Menschen. An folgenden Kriterien sind diese individuellen Ausgestaltungen von Spiritualität zu bemessen³¹:

Das Kriterium der Freiheit und Individualität

Spiritualität, die den Menschen in seiner Einzigartigkeit und Lebenssituation nicht ernst nimmt, sondern nur ein gleichmachendes Schema für alle kennt, ist abzulehnen.

Das Kriterium der persönlichen Erfüllung

Spiritualität muss zu wahren Glück beitragen, bringt menschliche Erfüllung und darf letzten Endes, nicht unglücklich machen, auch wenn auf dem Weg zu diesem Glück, mancher Verzicht und Leid (z.B. Erfahrung der Gottesferne) erforderlich sein wird.

Das Kriterium der Rationalität

Gegen vorschnelle Entscheidungen aus emotionellen Gründen steht dieses Kriterium. Die Tradition kennt auch die Möglichkeit der Selbsttäuschung. V.a. in Entscheidungssituation gilt es vernünftigen Rat aus der Schrift und anderer Menschen zu suchen.

Das Kriterium der positiven Früchte

Wahrhaft christliche Spiritualität erweist sich an den Folgen für den Menschen. Es geht um eine Vertiefung im Leben nach dem Evangelium. Das bedeutet auf die Kirche bezogen, den „Aufbau der Gemeinde“; d.h. was die „Communio“ fördert, wird wahrscheinlich vom Hl. Geist sein.

Das Kriterium der rechten Begleitung

Wer spirituell leben möchte, kann es nicht alleine tun. Es braucht jemanden, der begleitet, hilft und unterstützt bei der „Unterscheidung der Geister“. Der Begleitende wird an seinem Lebensstil, an der Authentizität seiner christlichen Spiritualität gemessen werden.

Wie Menschen, die nicht im Orden leben oder Amtsträger sind, ihre Spiritualität leben können, damit beschäftigt sich R. Polak.

„Spirituelle Kompetenz ist die Fähigkeit, die eigenen spirituellen Sehnsüchte, Begabungen, Ressourcen und Erfahrungen so für das eigene Leben und das Leben anderer fruchtbar zu machen, dass die Sphäre Gottes selbst in konkreter Welt erfahrbar wird als relevante Dimension menschlicher Wirklichkeit.“³²

An folgenden sechs Fähigkeiten wird spirituelle Kompetenz erkennbar:

- Fähigkeit, die erotische Dimension von Spiritualität zu gestalten
- Fähigkeit, mit der Kontingenz der Realität umzugehen
- Fähigkeit, zur Kosmisierung einer fragmentierten Wirklichkeit
- Fähigkeit zur solidarisch-liebend-vernetzten Identitätsentwicklung
- Kultische, rituelle, moralische, politische Handlungskompetenz
- Fähigkeit zur Utopie und Widerstand
- Eine Kultur des Lebens entwickeln

³¹ Weismayer, Geist Jesu, S. 224.

³² Polak, Religion kehrt wieder, S. 245.

1.4.4. Exkurs: Weibliche Spiritualität(en)

Wie oben gezeigt, entzieht sich der Begriff Spiritualität einer eindeutigen Definition; eine ähnliche Weite und mitunter Unbestimmtheit geht auch mit der Frage nach den weiblichen Dimensionen von Spiritualität einher. Vieles lässt sich hier nennen, volkscirchliche Marienverehrung ebenso wie feministische Kritik an männerorientierter Frömmigkeit. Um der Fülle des Zugangs unterschiedlicher Frauen gerecht zu werden, ist es angebracht von Spiritualitäten zu sprechen. In einer Kirche, die die Frauenfrage als eines der Zeichen der Zeit erkennt – und das v.a. durch Frauen, ist das Thema virulent. Christliche Frauenspiritualitäten hat es immer schon gegeben – ein Blick in Bibel und Kirchengeschichte mag das beweisen.

Auch wenn und gerade weil es die frauenspezifische Spiritualität nicht gibt, sollen hier einzelne „Beobachtungen“ B. Hinterbergers genannt werden, die den Entwurf einer weiblichen Spiritualität klarer zu umreißen versucht.³³

- Eine hohe Empfänglichkeit für Leid führt zu persönlicher Betroffenheit und in der Folge zu Engagement.
- Eine Abkehr von einem rein rationalen Weltbild führt naturgemäß zu einer Empfänglichkeit für spirituelle Erlebnisse. Das kann zu Offenheit für ungewohnte Ideen abseits des Zeitgeists führen.
- Zunehmende Autonomie und Selbstbewusstsein von Frauen ermöglicht eine veränderte Lebensgestaltung nach eigenen Vorstellungen.
- Es gibt ein höheres Fraueninteresse an konkreten Fragen der christlichen Lebensgestaltung als an strukturellen und dogmatischen Differenzen.

Diese Eigenschaften finden sich verdichtet in einer Aussage von Hildegard Burjan, wenn sie über den Wert weiblicher Eigenart für die Politik spricht. Schon darin zeigt sich, dass Spiritualität und Politik im Wirken dieser Frau nicht zu trennen war:

„Wir Frauen bringen zu dieser Arbeit (= Politik, Anm. Verf.) ein liebendes, mütterliches Frauenherz mit, das am liebsten hilft, wenn die Not am ärgsten ist, das seine heißeste Liebe dem Schwächsten schenkt, die größten Opfer für seine kranken Kinder zu bringen verlangt... Wir bringen aber auch unseren gesunden Hausverstand mit, der die Dinge konkret und praktisch anpackt, der sich an abstrakten Klügeleien verliert und oft Schwierigkeiten zu überwinden versteht, vor denen der Verstand der verständigsten Männer zurückschreckt. Je mehr daher die Frauen in ihrer öffentlichen Tätigkeit ihre weibliche Eigenart bewahren, desto mehr werden sie zum Segen der Allgemeinheit arbeiten.“³⁴

Daran anknüpfend sollen Überlegungen von B.-H. Gerl-Falkovitz vorgestellt werden.³⁵ Sie hat den Fokus auf weibliche Spiritualität, die sich explizit politisch äußert, gelegt. In Berücksichtigung der Gender-Debatte kann für sie nicht die biologische Unterschiedlichkeit von Mann und Frau das Entscheidende sein, sondern kulturelle Bedingtheiten müssen bedacht werden. Die Geschichte zeigt höchst unterschiedliche Lebensformen und –gestaltungen von Frauen, die ihr Frausein bewusst oder unbewusst gestaltet haben.

³³ Hintersberger, Benedikta: Elemente und Strukturformen weiblicher Spiritualität, in: Spindel, Stefanie (Hg.), Weibliche Spiritualität im Christentum, Verlag Friedrich Pustet, Regensburg 1996, S. 20-33.

³⁴ Koblbauer, Alfred, Hildegard Burjan, Charismatische Kunderin sozialer Liebe, Missionsdruckerei St. Gabriel, Mödling 1976, S. 131, Nr. 100.

³⁵ Gerl-Falkovitz, Hanna-Barbara, Mystik und Politik. Ein Versuch in weiblicher Spiritualität, in: Zulehner, Zulehner, Paul M. (Hg.), Spiritualität – mehr als ein Megatrend. Gedenkschrift für Kardinal DDr. Franz König, Schwabenverlag AG, Ostfildern 2004, S. 72-86.

„Frausein ist in dem Erfahrungsfeld, das Geschichte (Hervorhebung G.-F.) heißt, weder einfach „naturalisiert“ noch „ideologisiert“ noch „dekonstruiert“ zu sehen.“³⁶

An Katharina von Siena und Simone Weil, zwei „Heiligmäßigen“ Frauen der Kirchengeschichte, die v.a. auch durch ihre politischen Aktivitäten aufgefallen sind, zeigt Gerl-Falkovitz Übereinstimmungen ihrer Spiritualität. In diesen Kontext gehören für sie auch Hildegard Burjan und Edith Stein.³⁷

So zeitbedingt unterschiedlich die Biographien, Lebens- und Glaubensentwürfe sind, so bestechend sind doch auch gemeinsame Anliegen und Spannungsfelder, in denen sie sich bewegt haben. Diese Frauengestalten brechen ein zeitbedingtes Frauenbild auf und suchen neue Lösungswege für Probleme ihrer Zeit.

„Der hier gewählte ideelle Hintergrund, der christliche Anstoß oder der Anstoß Christi, treibt die Frauen an, zeitbedingte Grenzen der Anlage, des sozialen Milieus, des Selbstverständnisses „aufzuheben“. Solche Grenzen werden in Maßen verändert und verändert rückgebunden an die Ursprungsgestalt der Inspiration, an Christus selber.“³⁸

³⁶ Ebd., S. 73.

³⁷ Vgl. ebd.

³⁸ Ebd., S. 73.

2. Führung aus Sicht der Organisationsentwicklung

Für die Beantwortung der Forschungsfrage ist es unerlässlich, sich mit dem Führungsbegriff auseinander zu setzen. Die Bedeutung von Führung in sozial-caritativen Unternehmen verändert sich und wird – wie die umfassende Literatur zum Thema beweist – zunehmend wissenschaftlich reflektiert. Ausgehend von der Annahme, dass Führung lernbar und auf vielfältigste Art zu gestalten ist, werden nach verschiedenen Definitionen, die Phasen/Lebenszyklen einer Organisation und die Hauptaufgaben einer Führungskraft vorgestellt.

Nach einem Überblick über verschiedene Führungsmodelle, konzentriert sich dieses Kapitel in besonderer Weise auf „Führungsethik“ und der Frage nach „spiritueller Leitungskultur“ mit ihren Auswirkungen auf die im Unternehmen handelnden Menschen.

Dies ist die Ausgangsbasis, die es ermöglicht, Kriterien von Leitung bei Hildegard Burjan herauszuarbeiten.

2.1. Grundsätzliches: Führen in sozialen Organisationen

Damit eine soziale Organisationen erfolgreich – in aller Bedeutungsvielfalt – sein kann, braucht es viele funktionierende Faktoren: Neben dem Engagement der Mitarbeitenden bestimmt v.a. kompetente Führung die Wirkung eines Unternehmens nach innen und nach außen wesentlich mit. Schwerpunkt dieses Kapitels ist die Auseinandersetzung mit Führung, wobei besonders der Aspekt der Mitarbeitenden-Führung bedacht wird.³⁹

2.1.1. Definition von Führen

Die Professionalisierung sozialer Organisationen in den letzten Jahrzehnten hat auch Auswirkungen auf ihre Führung. Dazu gibt es in der Gesellschaft viele unterschiedliche, tw. alte Vorstellungen, die unbewusst wirken wie z.B. das hierarchische Modell des Oben – Unten.

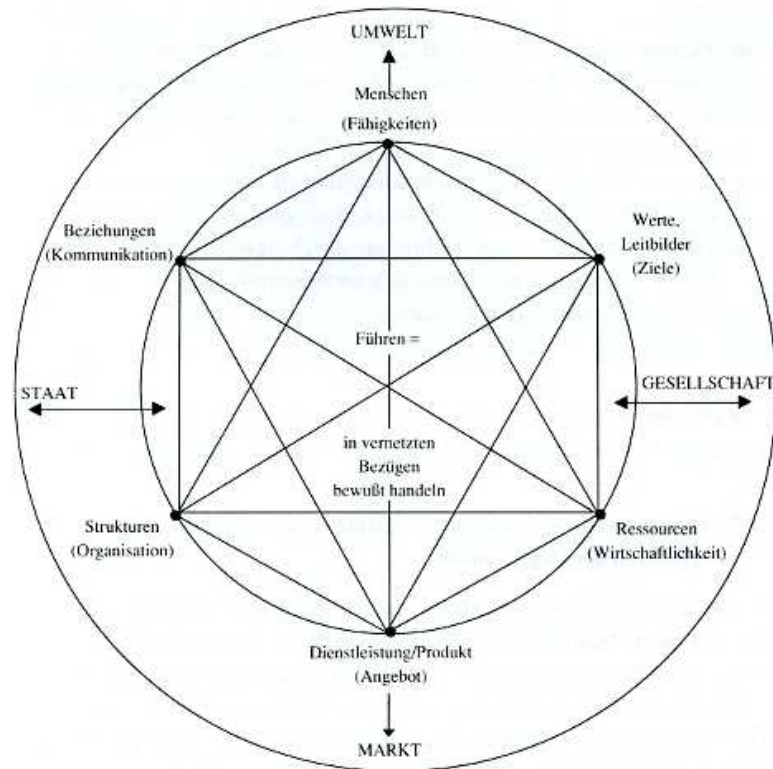
Für viele Menschen ist Führung abstrakt, Führungspersonen in dem, was sie tun, oft nicht greifbar. Beim Führen fallen zwei Aspekte zusammen, einmal der Aspekt der Macht, des Status und dann der Aspekt von Komplexität. Organisationen ab einer gewissen Komplexitätsstufe können nicht mehr personalistisch geführt werden, vielmehr heißt Führung heute „*in vernetzten Bezügen bewusst handeln*.“⁴⁰

Nicht mehr charismatische Autoritäten sind gefragt, sondern Führungspersonen, die eine Funktion übernehmen, um „gute Leistungsvoraussetzungen“ zu schaffen, alles Handeln wird auf vereinbarte Ziele ausgerichtet.⁴¹ Führen umfasst damit Vorgänge und Tätigkeiten, an denen sich grundsätzlich viele beteiligen können; dies gilt sowohl bei hierarchischen als auch bei anderen Organisationsformen. Das in einer Organisation immer vorhandene Potential an Ideen, Fähigkeiten, Kräften wird besser erkannt und genutzt. Führung ist nicht unbedingt eine Frage der Persönlichkeit, sondern v.a. ein Lernprozess, an dem viele die Möglichkeit haben, sich weiterzuentwickeln.

³⁹ Andere für „Leitung“ essentielle Themen wie Organisationsentwicklung, Marktorientierung, Kundenbezogenheit, Betriebswirtschaft u.a. werden an dieser Stelle aus Platzgründen nur peripher behandelt.

⁴⁰ Lotmar, Paula, Tondeur, Edmond, Führen in sozialen Organisationen, Ein Buch zum Nachdenken und Handeln, 4. unveränderte Auflage, Verlag Paul Haupt, Stuttgart-Wien 1994, S. 26.

⁴¹ Fasching, Harald, Lange, Reingard (Hg.), sozial managen, Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern, Verlag Haupt, Bern-Stuttgart-Wien 2005, S. 49.



Die sechs Aspekte des Führens in einer leistungsorientierten Organisation

Obenstehende Skizze⁴² verdeutlicht, dass Führung inmitten von sechs Organisationsaspekten steht, die aufeinander Einfluss haben. Führen heißt, sich dieser Aspekte bewusst zu sein, sie zu verdichten und auf sie Einfluss zu nehmen.

2.1.2. MitarbeiterInnen

Unterschiedliche Motive führen MitarbeiterInnen in soziale Organisationen, sie sind nicht zufällig an diesem Platz. Zwei Hauptmotive lassen sich dafür ausmachen: soziale Not anderer soll individuell und strukturell beseitigt werden und der Gegenstand „Mensch“ interessiert – nicht zuletzt auch die eigene Person möchte berufliche Selbstentfaltung finden. Die Arbeit in einem Sozialunternehmen kann befriedigen und ist eine Sinn stiftende Erfahrung. Mitarbeitende pendeln zwischen den Polen „Notsituation der KundInnen verbessern“ und „Ausrichtung auf die eigene Lebensqualität“; daneben spielen auch Erwartungen an die Organisation, wie der Wunsch nach Freiräumen zur Mitgestaltung des Unternehmens, eine bedeutsame Rolle.⁴³ Die KlientInnen sind in engem Zusammenhang mit der Berufsmotivation zu sehen, sie prägen weitgehend das Leben der Mitarbeitenden in der Organisation; ihr sozialer Status bestimmt auch diejenigen, die sich beruflich mit ihnen befassen.⁴⁴ Das ist eines der vielen Spannungsfelder zwischen Mitarbeitenden und KlientInnen. Andere sind die Notwendigkeit von dauerhafter Hilfe und die Erfahrung, dass Ressourcen beschränkt sind. Es gibt eine Diskrepanz zwischen fachlicher Qualifikation der Mitarbeitenden und gutmeinenden Besserwissern (Ehrenamtliche, gesellschaftliche Meinung,...) von außen. Die Arbeit im Sozialbereich ist belastend, die Belohnung im Vergleich zu anderen Berufsgruppen häufig

⁴² Lotmar, Tondeur, Führen, S. 32.

⁴³ Ebd., S. 20.

⁴⁴ Ebd., S. 22.

gering, das kann zu Frustration und Burnout führen. Dem kann durch gute Führung entgegengewirkt werden. Führen heißt u.a., die besondere Motivation von Mitarbeitenden so zu fördern, dass sie auf Dauer wirksam bleibt. Als Leitwort für die Zukunft gilt „Empowerment“ für die Mitarbeitenden – ihre Eigenverantwortung und Kompetenz werden gefördert.

2.2. Organisationen und Führung

Jede Organisation ist einmalig – daher lassen sich verschiedene Typen und Modelle unterscheiden. Diese Unterscheidung dient der Professionalisierung, denn bestimmte Organisationsmodelle bedingen bestimmte Führungsmodelle. Zwar wird die Notwendigkeit und Nützlichkeit von Führung zumeist erkannt, doch löst sie, besonders in sozialen Organisationen, häufig auch Befremden und Unsicherheit aus. Nachstehende Modelle sollen, wie jede Theorie, Struktur und Erkenntnis für die Gestaltung von Führung bringen.

2.2.1. Organisation – Phasen/Lebenszyklen

Organisationen verändern und entwickeln sich. Das Verhältnis zu den MitarbeiterInnen und die Führungsaufgaben sind abhängig davon, in welcher Phase bzw. in welchem „Lebenszyklus“ sich ein Unternehmen befindet. B.C.J. Lievegoed nennt drei Phasen: Pionierphase – Differenzierungsphase – Integrationsphase, erweiternd kann eine vierte, die Assoziationsphase, dazu genannt werden.⁴⁵ Die Schwächen und Grenzen einer Phase sollen in der jeweils darauffolgenden gelöst werden.

Den jeweiligen Unternehmensphasen stellt M. Fischer das zumeist vorherrschende Verhältnis der Unternehmensleitung zur Theologie bei, da es in einem kirchlich-caritativen Unternehmen von hoher Relevanz ist.⁴⁶

Pionierphase (Gründungsphase): Eine Gründerfigur steht im Vordergrund, sie wird durch das Vertrauen und Ansehen bei den Mitarbeitenden gestützt. Sie kennt alle Mitarbeitenden persönlich, hat selbst viel Erfahrung mit der Tätigkeit und ist „allgegenwärtig“. Die Atmosphäre in der Organisation ist familiär und direkt. Von jedem/r wird Eigeninitiative und hohe Identifikation mit dem Unternehmen gefordert. Mitarbeitende müssen Generalisten sein, es gibt eine unmittelbare Beziehung zum Klienten/zur Klientin. Probleme ergeben sich durch das rasche Wachstum der Organisation, Planungsdefizite und durch den Weggang/Tod der Gründerpersönlichkeit.

Die Rolle der Theologie ist in dieser Phase „bestimmend und bewegend“. Häufig sind es religiöse Gründe, die zur Gründung einer diakonischen Gemeinschaft führen. (Vgl. Hildegard Burjan und die Caritas Socialis)

Differenzierungsphase (Bürokratisierung): Angestellte von Improvisation und Erfahrung treten nun Ordnung, Planung und organisiertes Wissen. Die Organisation bekommt mehr Struktur, wird aber anonymer. Es gibt eine formal eingesetzte Führung, deren Aufgaben schriftlich festgehalten sind. Häufig findet sich in solchen Unternehmen eine steile Führungspyramide. Die Mitarbeitenden spezialisieren sich auf bestimmte Aufgaben, statt Eigeninitiative bestimmt Abteilungsdenken die Arbeit. Dahinter steht ein rationales Menschen- und Organisationsbild –

⁴⁵ Baumgartner, Irene, Häfele, Walter, Schwarz, Manfred, Sohm, Kuno, OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien 2000, S. 67-74.

⁴⁶ Fischer, Michael: Theologie und Ökonomie in Unternehmen der Caritas und Diakonie, in: Dienberg, Thomas, Fasel, Gregor, eds. (Hg.): Spiritualität & Management, Münster 2007, S. 61.

die Aufmerksamkeit der Führung richtet sich nach innen und Hierarchie ist das vorherrschende Ordnungsmuster. Dabei geht der Blick auf das sinnvolle Ganze verloren, es entstehen Motivationsprobleme bei den Mitarbeitenden und Überlastung der Führungspersonen, weil sie zu VerwalterInnen des Systems werden und in Bürokratie ersticken.

Das Statische, Bewahrende zeigt sich auch für den Umgang mit Theologie, diese nimmt eine bestimmende, kontrollierende Funktion im kirchlich-caritativen Unternehmen ein.

Integrationsphase: Aus den vorhergegangenen Systemen soll gelernt werden. Die Organisation wird zu einem ganzheitlichen Organismus umgebaut, die Hierarchie verflacht wieder. Führungspersonen delegieren, teilen die Führungsverantwortung und gestalten förderliche Rahmenbedingungen. Mitarbeitende arbeiten selbständig in Teams und Gruppen; es kommt zu miteinander vorbereiteten Entscheidungen. Der Mensch (KlientIn – Mitarbeitende – Führungsperson) rückt wieder in den Mittelpunkt.

Theologie hat in dieser Phase eine Spezialfunktion, sie dient der „Sinnggebung des Unternehmens“, wirkt funktional und differenzierend und hat damit eine Spezialfunktion neben anderen Funktionen in der Organisation.

Assoziationsphase: Die Organisation vertieft die Vernetzung mit der Umwelt. Produkte, Leistungen und Prozesse werden durch intensiven Kundenkontakt ständig verbessert. Mitarbeitende haben großen Einfluss auf die Arbeitsorganisation, das Unternehmen hat ein hoch entwickeltes Projekt und Prozessmanagement. Die situativ-agogische Führung bedient sich einer minimalen Hierarchie; ihre Aufgabe ist Vernetzung, Empowerment und Unterstützung der autonomen Teams.

Nach M. Fischer ist die Theologie hier ein „bestimmender Orientierungshorizont der Unternehmenspolitik“ und wirkt „dynamisch und integrierend“.

2.2.2. Theorien und Modelle von Führung⁴⁷

Eindimensionale Führungstheorien: Dazu gehören Eigenschaftstheorien - eine Führungsperson wird mit bestimmten Eigenschaften (heroisch, adeliger Abstammung, von Gottes Gnaden,...) ausgestattet - und Führungsstil-Modelle. Letztere definiert einen erlernbaren Stil von Führung, lässt dabei aber entscheidende Variablen des Führens, die im Umfeld liegen und bewusst gestaltet werden können und müssen, völlig außer Acht.

Funktion und Rolle: Diese Unterscheidung hat gerade in sozialwirtschaftlichen Organisationen viele Vorteile. Funktion ist eine „erworbene, verliehene, vereinbarte oder festgelegte Rahmenbedingung in einer sozialen Gemeinschaft, die an beidseitig abgesprochene Tätigkeiten gebunden ist“.⁴⁸ Rolle bedeutet „ein eigenes oder durch Fremderwartung gewähltes Verhaltensmuster, das abgesprochen oder unabgesprochen in der sozialen Gemeinschaft ausgeübt wird“.⁴⁹

Die Funktion von Führung ist eindeutig und allgemein bekannt, die damit verbundenen Verantwortlichkeiten und Aufgaben genau festgelegt. Wie diese erfüllt werden, in welcher Rolle die Führungsperson das tut, entscheidet sie selbst. Vorteil ist, dass viel Aufmerksamkeit auf das Organisationsumfeld gelegt wird, die Funktion muss klar und eindeutig definiert – und

⁴⁷ Ich folge in dieser Darstellung Schörghuber, Karl, Führung – Hilfreiche Modelle und Theorien, in: Lange, Fasching, Harald, Lange, Reingard (Hg.), sozial managen, Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern, Verlag Haupt, Bern-Stuttgart-Wien 2005, S. 62-80.

⁴⁸ Schörghuber, Führung, S. 64.

⁴⁹ Ebd.

damit abgegrenzt werden. Das gibt der Führungsperson Orientierung, Klarheit und entlastet vor überzogenen Erwartungen.

Gruppendynamische Ansätze: Grundlegend für das Beschreiben von Führungsverhalten sind Kenntnisse über die Dynamik von Gruppen. Daraus lassen sich Betrachtungs- und Handlungsweisen von Führungskräften ableiten. Zwei bekannte Modelle sind das Phasenmodell nach W.B. Tuckman (1965) und das Modell der Dynamischen Rangstruktur nach R. Schindler (1957).

Mehrdimensionale Ansätze: Mindestens zwei Dimensionen werden zur Beschreibung von Führungsverhalten herangezogen, häufig die Matrix von Beziehung und Leistung. Blake/Mouton und Hersey/Blanchard (1977) haben entsprechende Modelle entwickelt.

Management by...: Für sozialwirtschaftliche Organisationen haben sich Führen durch Zielvereinbarungen (Management by Objectives) und das Systematische MitarbeiterInnengespräch (MAG) bewährt. Während das erste Modell ein gemeinsam festgelegtes Ziel in den Mittelpunkt rückt, nimmt das MAG von extremer Zielfixiertheit Abstand und bezieht auch Aufgabenerfüllung, MitarbeiterInnen-Förderung, Beziehung zum/zur Vorgesetzten, Kommunikation im Unternehmen,... in das Gespräch zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten mit ein.

Systemtheoretische Ansätze der Führung: Fachwissen, Werkzeuge, technische Konzepte u.Ä. stehen nicht im Mittelpunkt dieses Modells – entscheidend ist die Frage der Haltung und inneren Einstellung von Führungskräften. Gerade dieses Modell ist nicht wie ein Rezept zu verwenden, ein systemisch-konstruktivistischer Ansatz bedenkt die Komplexität von Situationen und die Nichtkontrollierbarkeit sozialer Entwicklungen. Mit Menschen arbeiten folgt anderen (keinen?) Gesetzmäßigkeiten als der Arbeit mit Maschinen. In Anlehnung an N. Luhmann ist das Prinzip der Kontingenz anzuwenden: Was ist, kann so sein, könnte aber auch ganz anders sein bzw. gesehen werden. Daraus ergeben sich weniger konkrete Anleitungen für die Praxis als vielmehr die Haltung des Respekts, Systemdenken, Handlungsprinzipien, Prozessorientiertheit und bewusste Aufmerksamkeitsrichtungen.

2.2.3. Hauptthemen und Aufgabenfelder einer Führungskraft

Die österreichische Akademie für Sozialmanagement⁵⁰ hat die verschiedenen Aufgabenfelder von Führung in sieben Bereichen zusammengefasst. Die zwei personenbezogenen Aufgabenfelder sind: MitarbeiterInnen führen und Team entwickeln; die zwei leistungsbezogenen: Zukunft sichern/ Umweltaanforderungen (Öffentlichkeitsarbeit u.a.) und Veränderungen initiieren und gestalten; die zwei entwicklungsbezogenen: Leistungsprozesse managen und Ergebnis-Kosten-Verantwortung; dazu kommt die persönliche Weiterentwicklung der Führungskraft.

Alle diese Hauptaufgaben müssen bei der Umsetzung von konkreten Teilaufgaben bedacht und berücksichtigt werden.

Neun konkrete Teilaufgaben⁵¹:

Ziele setzen: Menschen brauchen ein beschriebenes Ziel, um ihr Handeln zu bestimmen.

⁵⁰ Vgl. www.sozialmanagement.at.

⁵¹ Vgl. Lotmar, Tondeur, Führen, S. 53 – 193.

„Das gemeinsame zielgerichtete Handeln aller Organisationsmitglieder ist der charakteristische Kern einer Organisation,...“⁵²

Von Zielen leiten sich konkrete Aufgaben ab. Das Ziel von Sozialorganisationen kann nicht Gewinn, d.h. ein Ertragsziel im materiellen Sinn sein, sondern die Befriedigung von sozialen, gesundheitlichen, immateriellen Bedürfnissen. Viele Organisationen haben diese ausformuliert (Leitbild), häufig gibt es daneben noch verdeckte oder persönliche Ziele Einzelner. Die Identifikation von Mitarbeitenden wird von Zielen bestimmt. Aufgabe von zielgerichteter Führung ist es, den Mitarbeitenden ebenfalls bewusstes, zielgerichtetes Handeln zu ermöglichen. Die persönlichen Ziele der MitarbeiterInnen müssen in Gleichgewicht mit den Organisationszielen gebracht werden. Die Erarbeitung und laufende Auseinandersetzung mit einem Organisationsleitbild kann dazu dienen. Zielerreichung heißt auch Wertverwirklichung.

Kommunikation gestalten:

„In ihrer Wirkung nach außen wie nach innen sind Organisationen weitgehend davon geprägt, wie sie Beziehungen wahrnehmen und aktiv gestalten“.⁵³

TrägerInnen von Kommunikation sind die einzelnen Menschen, MitarbeiterInnen und Vorgesetzte, KlientInnen und Außenstehende, die in Kontakt mit der Organisation kommen. Kommunikatives Führen geht über Informationen hinaus – der Stil des Kommunizierens ist sowohl nach innen als nach außen hin bestimmend.

Das Kommunikationsklima in sozialen Organisationen hängt stark von der Art der Dienstleistung, vom Problemmilieu ab – die KlientInnen prägen die Grundstimmung einer Einrichtung. Damit verbunden sind sowohl individuelle Werthaltungen von Mitarbeitenden als auch das Leitbild, das der Organisation zugrunde liegt. Bestimmte Leitwerte haben bestimmte Stile der Kommunikation zur Folge. Es ist Aufgabe der Führungspersonen, Sitzungsstrukturen (Kultur und Technik) daraufhin zu überprüfen und wenn nötig Veränderungen zu forcieren.

Prioritäten bestimmen: Wer als Führungsperson über Prioritäten bestimmen will, braucht v.a. die Freiheit dazu – sowohl von struktureller als auch personeller Seite. Hinter Entscheidungen stehen immer Maßstäbe und Richtlinien, diese können strukturell vorgegeben sein (Gesetz, Statuten, Gründungsurkunde,...), sind aber auch individuell in einer Person verankert (Werte, Weltanschauung, Religion,...), daher können sie einander auch widersprechen. Daneben gibt es auch verdeckte, unbewusste Werte (Prestige, Aufrechterhaltung des Dienstwegs,...), die Entscheidungen prägen. Daher:

„Nachdenken über Prioritäten setzen in Organisationen ist ein Nachdenken über unterschiedliche Rangordnungen von Werten, welche für verschiedenes zielgerichtetes Handeln gelten und gelten sollen.“⁵⁴

Führen heißt eine Rangordnung der Wichtigkeit zu erstellen und rechtzeitig zu planen. Folgende Schritte helfen beim Prioritätensetzen: beschreiben – bewerten/gewichten – vergleichen – vernetzen – nochmals vergleichen – entscheiden. Gute Führung wird die Kriterien der Entscheidung offen legen und sich gleichzeitig die Freiheit bewahren, Prioritäten nach eigener Wahl zu treffen.

⁵² Ebd., S. 54.

⁵³ Ebd., S. 68.

⁵⁴ Ebd., S. 83.

Entscheidungen fällen: Entscheiden ist eine Hauptaufgabe von Führung. Viele im Unternehmen sind davon betroffen, denn Entscheidung heißt Ziele und Vorgangsweisen wählen. Entscheiden ist ein Prozess, an dem viele beteiligt sein können; aber alle alles entscheiden zu lassen ist unmöglich. Führen ist bewusstes Bündeln und Verdichten der verschiedenen Aspekte und Tätigkeiten, die das Ganze einer Organisation ausmachen. Folgende Phasen kennt ein Entscheidungsprozess: sich informieren - sich eine Meinung bilden – Denkpause - entscheiden (wählen). Eine Entscheidung zu tragen, meint auch bei Fehlentscheidungen die Verantwortung zu übernehmen und für MitarbeiterInnen einzustehen.

Ressourcen beschaffen und richtig einsetzen: Für folgende Ressourcen sind Führungspersonen verantwortlich: Geld – Zeit – Mitarbeitende.

- Geld ist in unserer Gesellschaft ein Maßstab für fast alles. Es weckt Emotionen und in sozialen Organisationen spielt es – genauso wie überall anderswo – eine wichtige Rolle. Geld hat mit Macht, Einfluss, Beziehungen,... zu tun. Geldbewusst führen heißt, Geld effizient d.h. sorgsam, und nicht kleinlich zu verwalten. Geld zwingt dazu, in vernetzten Bezügen zu denken und zu handeln.
- Zeit hat Ähnlichkeit mit Geld; in den meisten sozialen Organisationen ist sie eine knappe Ressource d.h. sie muss genauso budgetiert werden. Führung braucht Zeit, die auch in Anspruch genommen werden sollte. Als Führungsperson sollte ich meine „innere Uhr“ kennen und zwischen Dringlichem und Wichtigem unterscheiden, damit Nebensächliches nicht zur Hauptsache wird.⁵⁵
- Mitarbeitende sind „das zentrale Betriebsmittel sozialer Organisationen“. Führen richtet sich v.a. an sie, denn sie sollen in der Arbeit nicht unter- oder über-, sondern herausgefordert werden. Ihre Selbstentfaltung zu ermöglichen bedeutet ihre beruflichen Fähigkeiten zur Entfaltung zu bringen. Auch an ehrenamtliche MitarbeiterInnen richtet sich Führung – was Mitarbeitenden in die Organisation mitbringen, fließt in die gemeinsame Organisationskultur ein.

Kontrolle ausüben:

„Kontrolle definieren wir: feststellen, ob eine vorgegebene Norm erfüllt ist oder nicht.“⁵⁶

So definiert, weckt Kontrolle meist negative Gefühle, dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten. Kontrollieren ist eine Grundfunktion von Führung, die auf verschiedene Art durchgeführt werden kann. Sie kann auch als Chance zum Lernen und Anstoß für längst fällige Veränderung gesehen werden. Kontrolle kann so zum Ausgangspunkt für Forschungsprojekte werden. Ohne Kontrolle ist zielgerichtetes Handeln nicht möglich.

Strukturen berücksichtigen: Führen heißt über Organisationsstrukturen nachzudenken: Wie viel Struktur braucht es? Wie nützt sie dem Organisationsziel? Was wird damit nach außen sichtbar? Aufgabe und Ziel der Organisation müssen die Struktur bestimmen, nicht umgekehrt. Sie soll eine dienende, keine herrschende Rolle spielen. Es ist Leitungsaufgabe, wenn nötig, Veränderung der Struktur zu initiieren und zu gestalten. Das kann mitunter sehr langwierig sein und braucht wichtige Gründe.

⁵⁵ Vgl. Eisenhower-Prinzip zitiert nach Höfler, Anne Elisabeth, Metz, Christian in: Fasching, Harald, Lange, Reingard (Hg.), sozial managen, Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern, Verlag Haupt, Bern-Stuttgart-Wien 2005; S. 478.

⁵⁶ Lotmar, Tondeur, Führen, S. 138.

Konflikte erkennen und handhaben: „Konflikt besteht, wenn man sich nicht einig wird und damit negative Gefühle hochkommen.“⁵⁷ Grundsätzlich gehören sie zum Leben und zu einer Organisation. Daher heißt Führen nicht Konflikte vermeiden, vertuschen, sondern mit Konflikten lernend umgehen. Aus allen Konflikten lässt sich persönlich und für das Führen viel lernen. Sie können sich konstruktiv oder destruktiv für das Unternehmen auswirken; Konflikte in sozialen Organisationen haben ihre Ursache häufig im Widerspruch von Leistungsgemeinschaft und Personengemeinschaft. Führung ist die Bewusstmachung dieses unaufhebbaren Widerspruchs und soll dazu führen, dass die freiwerdende Energie von Konflikten auf das höhergestellte Organisationsziel gerichtet wird.

Führen und Lernen: Eine Organisation kann zur Lerngemeinschaft werden, denn nicht nur Mitarbeitende sollen lernen, sondern auch Führungspersonen. Die Mitarbeitenden sind lernfähig und willig – der Führungsstil, die Kommunikation und Strukturen müssen dem angepasst werden. Führen ist gemeinsames Lernen für gemeinsame Ziele, Mitarbeitende wollen daran beteiligt werden. Lernend führen meint führend lernen.

2.3. Führung – Ethik – Spiritualität

Führung ist in sozialwirtschaftlichen Organisationen ein hoch affektiv besetztes Thema. Das Verhältnis von Führungspersonen und Mitarbeitenden ist sensibel und geht immer über rationale Sachthemen hinaus. Abhängigkeiten, Veränderungswünsche, (unausgesprochene) Erwartungen, Ablehnung und Zustimmung von Rolle oder Person von beiden Seiten beeinflussen, bestimmen sogar die Beziehung und bleiben so nicht ohne Folgen. Eine kleine Auswahl an wesentlichen Dimensionen soll hier knapp thematisiert werden:

2.3.1. Werte, Normen und Tabus

Sie sind wichtige und mächtige Faktoren in einer sozialen Organisation. Das betrifft sowohl die weltanschauliche Ausrichtung einer Organisation als auch die einzelnen Mitarbeitenden und auch der Führungskräfte selbst. Die Auseinandersetzung damit passiert selten offen, sondern häufig implizit. So werden z.B. Entscheidungen einer Leitungsperson auf die Vereinbarkeit mit dem Gründungsideal hinterfragt.

„Geht man davon aus, dass über die Wertebenen viele Prozesse und Strukturen zu erklären sind, viele Sinnmomente von dort her gespeist werden, so ist von Leitern und Leiterinnen im sozialwirtschaftlichen Bereich auf diesen Ebenen eine erhöhte Kompetenz einzufordern.“⁵⁸

Im sozialwirtschaftlichen Umfeld zeigen sich – häufig unhinterfragte – ideologische Annahmen über Führung. Aufgabe von Führung könnte es sein, diese Denkweisen zu thematisieren und aus dem Organisations-Unterbewussten zu holen. Erst was bewusst ist, kann im Unternehmen verändert werden.

Auch Wertewandel und Veränderungen außerhalb der Organisation (Staat, Gesellschaft, Kirche, Wissenschaft,...) verändern diese. So gelangt z.B. das Recht auf Mit- und Selbstbestimmung der betreuten Personen zunehmend ins allgemeine gesellschaftliche

⁵⁷ Lotmar, Tondeur, Führen, S. 166.

⁵⁸ Schörghuber, Führung, S. 61.

Bewusstsein. Dies hat Veränderung im politisch-administrativen System, in der Finanzierung, in zunehmender Stärkung der Bürokratie in sozialen Organisationen zur Folge, u.a. auch in der Professionalisierung (bzw. Deprofessionalisierung) der Mitarbeitenden und Führungspersonen.⁵⁹

Mehrdimensionale Organisationskonzepte beachten nicht nur Werte wie Leistung oder Effizienz, sondern ziehen auch Einflussfaktoren wie Lebensqualität, Gesundheit (körperlich, geistig, seelisch), Ökologie, Life-Work-Balance,... heran. Dem Versachlichen von organisatorischen Abläufen wird die Vermenschlichung an die Seite gestellt.⁶⁰

2.3.2. Macht

Macht ist ambivalent. Die unterschiedlichsten Vorstellungsbilder lassen sich dazu bei Menschen in sozialen Organisationen finden: Manche lehnen sie grundsätzlich ab, manche sind sich ihrer nicht bewusst, alle üben sie aber bewusst oder unbewusst aus.

„Macht in der Organisation heißt Entscheidungsbefugnis, aber auch Einfluss, der nicht an hierarchische Positionen gebunden ist.“⁶¹

Sie wird deutlich in der Organisationsstruktur, allerdings spiegelt ein offizielles Organigramm nicht immer die wirklichen Machtverhältnisse wider, es gibt auch informelle, meist verdeckte Einflusstrukturen.

Möglicherweise steht das Bild von Führung auch mit dem Urbild von Machtausübung in unserem Bewusstsein. Es zeigt sich, dass Mitarbeitende in sozialen Unternehmen Machtausübung eher kritisch bzw. sogar ablehnend begegnen.⁶² Das zu wissen, kann auch genutzt werden. Als Beispiele für den fruchtbaren, menschen- und unternehmensfördernden Umgang mit Macht seien hier Empowerment der Mitarbeitenden, eine fehlerfreundliche Unternehmenskultur, Lernatmosphäre, Burnout-Prophylaxe,... genannt.

2.3.3. Menschenbild

Es sind „tief greifende Menschen- und Weltbilder“, die für den Alltag einer Organisation höchst bedeutsam sind. Was über „Gesellschaft“ und „die Menschen“ gedacht wird, bestimmt Fühlen, Denken, Wollen und Handeln. Hinter der Idee einer Organisation steht ein bestimmtes Menschenbild. Wenn Sozialarbeit von einem Menschenbild ausgeht, bei dem körperliche, seelische und geistige Aspekte zu einem Ganzen zusammenklingen, dann meint es auch von der Einmaligkeit eines jeden Individuums auszugehen. Das wird sich nicht nur im Umgang mit KlientInnen, sondern auch mit Mitarbeitenden verwirklichen. Eine wichtige „Leistungsbedingung“ von professionellen Organisationen ist, dass es keine Doppelmoral gibt: Der Respekt vor den zu Betreuenden zeigt sich auch im Umgang den Mitarbeitenden. Es wird eine Kultur der aufrichtigen Achtung vor der Menschenwürde gepflegt. Professionelle Führung heißt: Innerbetriebliche Voraussetzungen für die Möglichkeit zum autonomen Arbeiten schaffen, pflegen und weiterentwickeln.⁶³

⁵⁹ Fasching, Lange, sozial managen, S. 30f.

⁶⁰ Vgl. Lotmar, Tondeur, Führen, S. 38.

⁶¹ Lotmar, Tondeur, Führen, S. 158.

⁶² Vgl. Ebd., S. 26.

⁶³ Fasching, Langer, sozial managen, S. 44.

2.3.4. Führungspersönlichkeit

R. Kinast betont, dass auf der Ebene der Führungsperson die Frage nach Führungsethik mehrschichtig ist, verschiedene Faktoren beeinflussen einander: Professioneller Umgang mit Führungsinstrumenten, Persönlichkeit einer Führungskraft und Gewissen als das innere Suchorgan beeinflussen und bedingen einander.

„Diese drei Ebenen – das Führenkönnen, Führungskraft-Sein und ein lebendiger Wille zu führen – machen einen Menschen zur ethischen Führungspersönlichkeit.“⁶⁴

Daraus ergeben sich für Kinast vier Basisbegriffe der Führungsethik:

Verantwortung: Gemeint ist nicht Zuständigkeit, was eine klar definierte Zuteilung von Aufgaben und Kompetenzen ist und für deren Konsequenzen ein Mensch einzustehen hat. Verantwortung bedeutet, dass sich aus einer konkreten Situation heraus, einem Menschen eine Frage stellt – darauf wird ein Mensch die mit dem momentanen Wissenstand bestmögliche Antwort geben. Zuständigkeit und Verantwortung werden sich im Idealfall decken.

Persönlicher Wert: Werte sind Orientierungspunkte für Denken und Handeln.

„Werte sind Anliegen und Überzeugungen, die meine innere Zustimmung provozieren und so mein Handeln und meine Entscheidungen nachhaltig bestimmen – und das auf mehreren (der emotionalen, rationalen und intuitiven) Ebenen.“⁶⁵

Werte müssen in Organisationen auf allen Ebenen entwickelt werden, damit sie wirken. Ein Wert, der nur auf einer Ebene definiert ist, wird so für das Unternehmen wert-los.

Gewissen: Ethische Führungskräfte werden bei Entscheidungen nicht nur rationale Argumente bedenken, sondern auch ihren „inneren Kompass“, das „innere Suchorgan“, die „innere Stimme, die mein Wollen formt“ befragen. Das Gewissen ist entscheidend, wenn es um die Zukunft geht, wo Erfahrung alleine nicht genügt. Es gibt in raschen und einsamen Entscheidungen Orientierung.

Entscheidung: Hier kommt die Ethik einer Führungsperson auf den Prüfstand. Gute Übersicht wird vorausgesetzt, das bedingt auch Distanz zu „Lieblingsideen“. Entscheidungen führen von unklaren in klare Verhältnisse und geben allen Betroffenen Orientierung.

Voraussetzungen: Führungspersonen werden die Voraussetzungen schaffen, damit sie bei konkreten Fragestellungen der Praxis ethisch führen können. R. Kinast nennt dafür zwei Empfehlungen: Das Fundament der eigenen Persönlichkeit stärken und das Gewissen lebendig halten. Beides bedarf eines längeren Wachstums und Entwicklungsprozesses. Er spricht von „beseelter Professionalität“. Damit *„erhält das Führungsverhalten Kraft, Entschlossenheit und ein feinfühliges Geschick. Die wertvollen Inhalte beseelen den Arbeitsalltag, weil sie die beteiligten Personen beleben.“⁶⁶*

⁶⁴ Kinast, Rainer, Führungsethik und Führungspersönlichkeit, in: Fasching, Langer, sozial managen, S. 442.

⁶⁵ Ebd., S. 447.

⁶⁶ Ebd., S. 465.

2.3.5. Spiritualität

Die Führung von sozialen Organisationen ist mittel- und längerfristig nicht ohne ethische Grundsätze möglich. Es braucht handlungsleitende Werte. Daher braucht kirchliche Leitungskompetenz Spiritualität – diese These vertritt u.a. Ch. Benke.⁶⁷

Auch in der Kirche muss nach professionellen Standards geleitet werden – darüber hinaus gibt es aber ein „Mehr“, das sich Außenstehende, KlientInnen und Mitarbeitende von Leitungspersonen erwarten. Häufig wird das nicht klar zum Ausdruck gebracht, sondern ist eine unklare, ungeklärte Erwartung an Leitende in kirchlichen Einrichtungen.

Spiritualität ist nicht etwas, das zusätzlich zu gelungener Führung in sozialen Organisationen nachgereicht wird als „Behübschung/Tarnung“ von ökonomisch ausgerichtetem Management. Spiritualität hat ihren Eigenwert – so wie Sozialmanagement. Es sind Spannungspole, wo es zwar Unvereinbarkeiten, aber auch viele Verwandtschaften gibt. Dass Welt (Sozialmanagement) und Glaube (Spiritualität) ein fruchtbares Verhältnis zueinander finden, liegt in der Verantwortung von Führungspersonen.

Folgende Fragestellungen könnten sich im Dialog von Spiritualität und Sozialmanagement ergeben:

- Die Kirche hat eine lange Tradition des Leitens – allerdings ganz auf das kirchliche Amt ausgerichtet. Wäre es nicht an der Zeit die Spiritualität des nicht-amtlichen Leitens wahrzunehmen?
- Führungspersonen sind von individuellen Menschen- und Weltbildern geleitet – diese sind genauso zu bedenken wie Organisationsleitbilder. Was sind die Ziele der Organisation? Woraufhin ist Denken und Handeln ausgerichtet?
- Spiritualität hat die Hl. Schrift und die Tradition als Maßstäbe – Sozialmanagement hat Richtlinien für Professionalität und Verantwortung. Wie können daraus Standards und Kriterien für eine Kultur des spirituellen Leitens werden?

Ein gelungenes Beispiel der Auseinandersetzung stellen die „Leitlinien für Führungskräfte in der Erzdiözese Wien“⁶⁸ dar, wo in einem zweijährigen Prozess ein hilfreiches Instrument zur Anstellung von Leitungspersonen entstanden ist.

2.3.6. Führung eines kirchlich-caritativen Unternehmens

Die Führung eines kirchlich-caritativen Unternehmens wird sich in den meisten Fällen, nicht von jener einer anderen Organisation unterscheiden. Nachfolgend sind Faktoren genannt, wie sie K. Gabriel als Entwicklungslinien, Gegenwartsprobleme und Handlungsoptionen zusammengefasst hat. Sie sind im Besonderen für die Führungsaufgabe zu bedenken:

- In einer säkularisierten Welt, wo die Kirche zunehmend an Einfluss verliert, gibt es keinen Rückgang an verbandlich-organisierter Caritas, sondern ein Wachstum.⁶⁹
- Verbandliche Caritas ist eine intermediäre Institution, die zwischen Staat und freiem Markt auf der einen Seite und gemeinschaftlichen Hilfeformen auf der anderen Seite steht. Auch steht sie immer zwischen Staat und Gesellschaft: Gegenüber der Gesellschaft haben Wohlfahrtsverbände die Funktion einer Anwaltschaft ihrer

⁶⁷ Vgl. Benke, Christoph, Spiritualität und Leitungskultur, in: Geist und Leben, Zeitschrift für christliche Spiritualität, 3-2008, S. 161-173.

⁶⁸ Erzbischöfliches Ordinariat (Hg.) Leitlinien für Führungskräfte der Erzdiözese Wien, Wirtschaftsstelle der ED Wien, Wien 2007.

⁶⁹ GABRIEL, Karl: Caritas zwischen Wertgemeinschaft und Dienstleistungsunternehmen. Entwicklungslinien, Gegenwartsprobleme, Handlungsoptionen, in: Lüttig, Josef, Schallenberg, Peter (Hg.): Caritatives Handeln zwischen Bibel und Bilanz, Lit-Verlag, Münster 1999, S. 56f.

KlientInnen einzunehmen; gegenüber dem Staat sind sie verpflichtet die staatlichen Interessen (z.B. der Gesetzgebung) an die Gesellschaft zu vermitteln.

- Eine weitere Vermittlungsleistung von verbandlicher Caritas passiert zwischen Kirche und Gesellschaft. Über kirchlich-caritative Leistungen werden auch Menschen außerhalb der kirchlichen Milieus erreicht, gleichzeitig werden durch Menschen, die für einen Wohlfahrtsverband arbeiten, gesellschaftliche Strömungen in die Kirche eingebracht. In der Kirche erbringt die verbandliche Caritas ebenfalls eine wichtige Integrationsleistung, weil sich im Engagement für Arme und Notleidende, Personen, die sich selbst unterschiedlichen Richtungen innerhalb einer zunehmend pluralen Kirche zuzählen, identifizieren können.

K. Gabriel formuliert dazu 6 Handlungsoptionen, die einerseits auf die vordringlichsten Aufgaben fokussieren, andererseits Orientierung für die Zukunft geben sollen.

1. Die Option für die Erhaltung und Förderung der Sozialkultur in der deutschen Gesellschaft.⁷⁰
2. Die Option für eine eigenständige, anwaltliche Politik gegen Armut und Ausgrenzung.
3. Die Option für eine vorrangige Stärkung der Handlungspotentiale der Betroffenen, ihrer Zusammenschlüsse untereinander und mit den informellen Helfern.
4. Die Option für die Vermittlung zwischen lebensweltlicher, informeller Hilfe und dem formellen Hilfesystem.
5. Die Option für die subsidiäre Förderung und Entwicklung gemeindlicher Caritas.
6. Die Option für die Öffnung der nationalen Wohlfahrtskultur für globale Solidarität.

Unter spezieller Beachtung der in dieser Arbeit behandelten kirchlich-caritativen Organisation Caritas Socialis, könnte das u.a. bedeuten:

Ad 1: Die Caritas Socialis wird durch das Erbringen von qualitativer Pflege- und Betreuungsleistung die Sozialkultur in Österreich erhalten und fördern. Sie wird als Teil der Gesellschaft offensiv am Gestaltungsprozess dieser Gesellschaft teilnehmen.

Ad 2: Die Caritas Socialis weiß um ihren (gesellschafts-) politischen Einfluss und wird diesen nach Möglichkeit in anwaltlichem Sinne für die von ihr betreuten Menschen geltend machen und damit den am Rande der Gesellschaft Stehenden eine Stimme geben. Darüber hinaus wird sie auch für die im Unternehmen arbeitenden Menschen eintreten.

Ad 3: Dem subsidiären Prinzip verpflichtet, wird die Caritas Socialis Initiativen zum „Empowerment“ der von ihr betreuten Personen und deren Angehörigen unterstützen und ausbauen. Auf struktureller Ebene passiert die Stärkung von Identität und Handlungskompetenz ebenso, wie auf persönlicher.

Ad 4: In einer Vermittlerposition wird die Caritas Socialis die „Option für die Armen“ einnehmen und sie mit deren Interessen gegenüber Kirche, Gesellschaft und Staat vertreten. Gleichzeitig wird sie informelle Hilfsformen wie z.B. ehrenamtliches Engagement und Strukturveränderungen, die zur gesellschaftlichen Solidarisierung führen, unterstützen.

⁷⁰ Hier wird von der deutschen Gesellschaft gesprochen, selbstverständlich gilt das auch für Österreich.

Ad 5: Die Caritas Socialis wird Angebote schaffen, um ihre Arbeit mit lokalen Pfarrgemeinden ihrer Umgebung zu vernetzen. Dabei wird sie Unterstützung (z.B. in Form von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen), Akzeptanz und Verständnis für die Sozialarbeit gewinnen.

Ad 6: Die Caritas Socialis versteht ihre Arbeit als modellhaften Beitrag zu einer solidarischen internationalen Sozialkultur. Im Lernen und Lehren von Sozialarbeit wird über nationale Grenzen hinausgedacht. Die unterschiedlichen kulturellen, nationalen und religiösen Hintergründe der MitarbeiterInnen werden dabei als Bereicherung wahrgenommen, die bewusste Auseinandersetzung damit gefördert.

3. Hildegard Burjan: Leitungsfigur und spirituelles Vorbild

Um ermessen zu können, welchen Einfluss die Gründerin und erste Vorsteherin Hildegard Burjan auf das Unternehmen CS hat, ist es unerlässlich ihr Leben und ihr Werk vorzustellen. Es ist schwer und nicht sinnvoll, ihr Leben, ihren Glauben, ihre Gründung und die damit verbundene Leitungstätigkeit streng voneinander zu trennen. In diesem Kapitel wird trotzdem der Versuch einer Gliederung unternommen und gleichzeitig der Versuch die gegenseitige Beeinflussung zu verdeutlichen.

Nach der Darstellung ihres Lebenslaufes, werden erste Leitlinien ihres Führungsstils charakterisiert. In besonderer Weise bedeutsam ist die Darstellung Hildegard Burjans als neuzeitliche spirituelle Gestalt, die prägend für ihre Zeit war, aber auch für heute sein kann.

3.1. Biographie⁷¹

Hildegard Lea Freund wird 1883 als zweite Tochter des jüdischen Ehepaars Abraham Adolph und Berta Freund in Görlitz an der Neiße geboren. Sie wächst in einer gutsituierten liberalen Mittelstandsfamilie auf – der jüdische Glaube wird nicht praktiziert und spielt keine Rolle in der humanistisch-ausgerichteten Erziehung. Das fleißige Mädchen ist eine gute Schülerin, hat hohe ethische Ziele und orientiert sich an der belesenen und geistig interessierten Mutter. Schon früh hält sie ihr eigenes Ideal eines ethisch-hochstehenden Menschen in ihrem Tagebuch fest.

Nach dem Umzug der Familie nach Zürich beginnt Hildegard Burjan 1899 als eine von wenigen Frauen ein Philosophie- und Germanistikstudium. Sie hört den Pädagogen Friedrich W. Foerster und den Kulturphilosophen Robert Saitschik, die beide aus protestantischem Umfeld kommen und mit ihrer Lehre der Lebensphilosophie großen Eindruck auf die junge Studentin machen. Nicht das rationale Erfassen der Welt, sondern das Leben in seiner Vielfalt steht im Mittelpunkt der Ausführungen. Jede äußere Reform bedarf zuerst einer inneren Veränderung des Menschen – die (christliche) Religion eröffnet diesen Weg der inneren Freiheit. Hildegard Burjan kommt in näheren Kontakt mit dem Christentum, eine lebenslange Suche nach Gott beginnt: „Gott, wenn du bist, so zeige dich mir!“ ist eine Eintragung in ihrem Tagebuch aus der Züricher Zeit.

Es beginnt eine gründliche – noch theoretische – Auseinandersetzung mit dem katholischen Glauben. Darin und in der Begeisterung für Saitschiks Lebensphilosophie gleicht sie ihrem Mitstudenten und späteren Ehemann Alexander Burjan, den sie während des Studiums kennen und lieben lernt. 1907 heiratet das junge Paar in Berlin – gegen den Widerstand beider Elternpaare, die sich jeweils eine „bessere Partie“ für ihr Kind erhofft hätten.

Obwohl Hildegard Burjan eine vielsprechende Assistenzstelle in Zürich angeboten bekommen hätte, zieht sie nach Beendigung ihres Studiums nach Berlin um, damit sie bei ihrem Ehemann sein kann.

Entscheidend für ihr weiteres Leben wird eine lebensgefährliche Nierenerkrankung, mit der sie im Oktober 1908 auf ihren ausdrücklichen Wunsch hin, in das katholische St. Hedwigs-Krankenhaus gebracht wird. Trotz mehrerer schwerer Operationen, die lebenslanges Leiden bei der Patientin zur Folge haben werden, verschlechtert sich ihr Zustand, sodass die Ärzte den baldigen Tod befürchten und darüber bereits den Ehemann informieren.

Die medizinisch unerklärliche Verbesserung des Gesundheitszustandes Hildegard Burjans am Osterwochenende 1909 und die aufopfernde Pflege der katholischen Borromäerinnen

⁷¹ Diese Biographie ist eine Kurzzusammenfassung der Bücher über Hildegard Burjan von Bosmans, Burjan-Domanig, Schödl, Greshake.

bewirken, was rationale Auseinandersetzung nicht vermochte. Hildegard Burjan empfindet ihre Heilung als ein Wunder – sie hat nun die Kraft glauben zu können.

Nach kurzer Vorbereitung wird Hildegard Burjan im August 1909 getauft, ein Jahr später sollte ihr - zu ihrer großen Freude - ihr Ehemann darin folgen. Zu diesem Zeitpunkt sind beide schon nach Wien übersiedelt, wo Alexander Burjan beruflich erfolgreich ist und mit seiner Frau Teil der gehobenen Wiener Gesellschaft wird. 1910 kommt – trotz ärztlichem Rat zur Abtreibung und verbunden mit schweren körperlichen Leiden für die Mutter – die gemeinsame Tochter Elisabeth „Lisa“ auf die Welt.

Hildegard Burjan engagiert sich bald – schon wie als Studentin – für die Ärmeren der Gesellschaft. Große Teile der Wiener Bevölkerung leben in Armut, betroffen sind v.a. Frauen und Kinder, die unter schwierigsten Umständen zum Familieneinkommen beitragen müssen. Der 1. Weltkrieg bringt weitere Not und Elend. Angeregt von der 1891 erschienenen Sozialzyklika Leo III „Rerum novarum“ beginnt Hildegard Burjan ihre soziale Arbeit. Sie arbeitet an zwei Österreichischen Katholischen Frauentagen mit, gründet einen Verein für christliche Heimarbeiterinnen, stellt eine Hilfsaktion für Notleidende im Erzgebirge auf die Beine u.v.m. Es zeigt sich, dass sie sich nicht mit Almosen-geben begnügt, sondern strukturverändernde Maßnahmen setzt.

Besonderes Augenmerk richtete sie, wie später in der Politik und mit ihrer Schwesterngemeinschaft, auf die Unterstützung von Frauen und Kindern.

Dieses soziale Engagement bleibt politisch nicht unentdeckt, als eine der ersten Frauen zieht sie 1918 in den Wiener Gemeinderat ein. Auf Drängen der Christlichsozialen Partei kandidierte sie 1919 für das Parlament, dessen Zusammensetzung erstmals auch durch die Stimmen der Frauen bestimmt wird. Sie wird die 1. Abgeordnete der Christlich-Sozialen, u.a. ist sie für das „Hausgehilfennengesetz“ hauptverantwortlich. Ihr Gesundheitszustand, der „Klubzwang“ und zunehmender Antisemitismus auch innerhalb der eigenen Partei sind Gründe, 1919 aus der Politik auszuscheiden, was sogar bei ihren politischen Gegnern aufrichtig bedauert wird. Kardinal Piffl nennt sie „*das Gewissen des Parlaments*“.

1919 kommt es dann zur Gründung ihres Hauptwerkes, der Schwesterngemeinschaft der Caritas Socialis. Erste Ideen dazu hatte sie bereits 1913, die vielfältigen sozialen Aufgaben lassen sie 1918 einen Verein Caritas Socialis gründen, wo externe Mitarbeiterinnen und ein kleiner Kreis „interner“ Schwestern zusammenarbeiten. Gegen die Meinung ihres Freundes und Förderers, des späteren Bundeskanzler Prälat Seipel hatte sie keine lockere Verbindung, sondern etwas Beständiges, etwas „gänzlich Neues“ im Sinn. Der Name der Vereinigung war richtungsweisend, die Schwestern sollten zwar einerseits in einer christlichen Gemeinschaft verbunden sein, andererseits aber ohne klösterliche Einengung soziale Arbeit tun unter dem Leitsatz „*Die Liebe Christi drängt uns.*“ (2 Kor 5,14).

Hildegard Burjan wird die erste Vorsteherin und entwickelte ihr Projekt und Herzensanliegen aus der Praxis. Bis an ihr Lebensende wird sie an „Lebensregeln“ für ihre Caritas Socialis arbeiten. Besonders wichtig ist ihr neben der fachlichen Ausbildung auch die persönliche geistliche Schulung der Schwestern.

Der Aufgaben- und Wirkungskreis der Schwestern wächst – die Schwestern sind bald auch im Ausland (Berlin, Sudetenland,...) bekannt. Sie stellen sich den Herausforderungen der Betreuung von jugendlichen Straftätern, arbeiten in Bahnmissionsmission, engagieren sich für Mädchen- und Frauenschutz, indem sie z.B. eine Unterkunftsstelle für obdachlose Frauen einrichteten. Viele Aufgabengebiete waren bisher kirchlich noch nicht erschlossen, was ihnen z.B. bei der Errichtung eines Heims für ledige Mütter den kirchlichen Vorwurf einbrachte, „*Unmoral zu fördern*“. Hildegard Burjan und ihre Schwestern bleiben gegenüber diesen „*Nöten der Zeit*“ nicht blind und antworten darauf mit sozialem Engagement und seelsorglicher Begleitung der ihnen anvertrauten Menschen.

Neue (kirchen-)politische Zeiten bringen auch für die CS Umbrüche. Nach dem Tode Kardinal Piffels (+1932) und Prälat Seipels (+1932) legt Hildegard Burjan das Vorsteherinnenamt in die

Hände des neuen Wiener Kardinals Theodor Innitzer zurück. Dieser zögert vorerst – vermutlich aus antisemitischen Gründen – sie wiederum damit zu betrauen, was Hildegard Burjan schwer trifft. Es ist einer ihrer letzten Dienste für die Gemeinschaft, sich selbst vom Amt der Vorsteherin zu lösen und ihre Nachfolge zu organisieren.

Die zunehmenden gesundheitlichen Probleme, der latente Antisemitismus und Anfeindungen auch innerhalb der Kirche führen zur völligen Erschöpfung der tatkräftigen Frau. Zu Pfingsten 1933 muss sie sich wegen einer Nierenentzündung ins Krankenhaus einliefern lassen. Zu diesem Zeitpunkt spricht Hildegard Burjan als Einzige von ihrem bevorstehenden Tod, nach einer Nierenoperation wird sie sich nicht mehr erholen. Nach bewusster Verabschiedung von den ihr nahestehenden Menschen und letzten Entscheidungen für ihre Caritas Socialis, stirbt Hildegard Burjan am Dreifaltigkeitssonntag, den 11. Juni 1933. „Gott – schön“ sind ihre letzten Worte.

3.2. Charismatische Gründerin

Der Beginn der Schwesterngemeinschaft war ganz auf ihre Gründerin zugeschnitten. Sie selbst war Vorsteherin, ihr Weitblick und Organisationstalent machten sie zum organisatorischen und geistlichen Rückgrat der neuen Gemeinschaft:

„Den Geist, der die Schwesterngemeinschaft beseelte, konnte man nur auf die Gestalt der Gründerin zurückführen; vorausgreifende Modernität, wurzelechte Kontinuität und alles vereinende stille Hingabe. Frau Dr. Burjan entfachte das heilige Feuer des Anfangs, das die Ersten sozusagen durchglühte... ihre geistige Kraft durchwaltete Einsatz und Regeln der Schwestern.“⁷²

Die ersten Schwestern waren Frauen, die mitten im Leben standen und nicht leichtfertig sich und ihre Zukunft Hildegard Burjan anvertrauten. Hildegard Burjan begeisterte sie, in ihr sahen sie „Idealbild, Führerin und Mutter zugleich“⁷³.

Die ersten Erfolge der jungen Gemeinschaft und der Vertrauensvorschuss, der ihre Arbeit begleitete, sind allein Hildegard Burjan und ihren Kontakten zu leitenden Persönlichkeiten in Kirche und Gesellschaft zu verdanken. Sie hatte von Anfang an die Caritas Socialis als eine festbestehende Gemeinschaft konzipiert und setzte sich gegen Prälat Seipel durch, der nur eine „lose Verbindung“ wollte. Dabei nahm sie es gelassen, dass „ihre“ Schwestern tw. unter dem Namen „Seipelschwestern“ in Wien bekannt waren; gegenüber ihrer engsten Mitarbeiterin allerdings sagte sie, dass die Caritas Socialis alleine ihre Gründung sei.⁷⁴

Eine Erschütterung, ja persönliche Demütigung war die Tatsache, dass Kardinal Innitzer sie nicht sofort wieder mit der Leitung der Caritas Socialis betraute, nachdem sie diese zu seinem Amtsantritt eher „pro forma“ zurückgelegt hatte. Diese Zurückstufung erlebte sie als „schwere Prüfung“, ihr Lebenswerk stand in Gefahr, seine soziale Ausrichtung zu verlieren und sich aufzulösen. Ohne das Wissen Hildegard Burjans sprachen einige CS-Schwestern selbstbewusst und mutig beim Wiener Kardinal vor und bewirkten eine Rücknahme der Entscheidung.

Das Ziel der Anerkennung der CS als kirchliche Gemeinschaft verfolgte Hildegard Burjan danach umso intensiver. Sie zweifelte jedoch nie daran, dass die Caritas Socialis eine Zukunft in der Kirche haben sollte, was auch eines der letzten Worte am Sterbebett zeigt:

⁷² Bosmans, Louis, Hildegard Burjan, Leben und Werk, Selbstverlag der Caritas Socialis, Wien ²1982, S. 97.

⁷³ Chronik der Caritas Socialis, S. 29.

⁷⁴ Burjan-Domanig, Irmgard, Hildegard Burjan, Eine Frau der sozialen Tat, Selbstverlag der Caritas Socialis, Wien ³1976, S.54.

„Um die Caritas Socialis ist mir nicht bange... Ich brauche nicht mehr von ihr sprechen, ich habe sie Gott übergeben, Gott wird sie führen. Ich glaube fest an ihre Zukunft!“⁷⁵

3.3. Leitungsaufgaben in der Caritas Socialis

Hildegard Burjan stand von Anfang unterschiedlichen Anforderungen gegenüber. Sie verteidigte die Eigenständigkeit und spezifische Ausrichtung ihrer Gemeinschaft nach außen gegen kirchliche Vereinnahmungen. Die Gemeinschaft war zu Beginn jedoch auch innerlich noch nicht gefestigt, es gab einen Kreis der „internen Schwestern“ und sogenannte „externe Mitarbeiterinnen“, die im Sinne der Caritas Socialis sozial tätig waren, aber nicht der Schwesterngemeinschaft angehörten. Das Verhältnis dieser beiden Gruppen war mitunter spannungsreich, die Auffassungen über die Ausrichtung der CS unterschiedlich – die Aufgabe der Leiterin war es, hier für Einheit und konstruktive Zusammenarbeit zu sorgen.

Wesentlich war ihr Lernen aus Erfahrung: *„Wir müssen den Mut haben vom Leben noch zu lernen.“⁷⁶* Sie hörte auf ihre Schwestern z.B. in der Frage der Schwesternkleidung, die von den Frauen in der Praxis als Schutz und Erkennungszeichen eingefordert wurde, obwohl die Gründerin dafür eigentlich vorerst keine Notwendigkeit gesehen hatte. Umgekehrt war es die charismatische Gründerin, die im persönlichen Gespräch führte und half:

„Mit Erhabenheit und Würde im Verkehr mit Menschen verband sie aufrichtige Demut und Schlichtheit, gütiges Interesse und verstehende Beratung, herzwinnende Liebeshuld und menschliche Nähe, Diskretion und Distanz. Nichts fiel ihr so schwer, als Unangenehmes sagen zu müssen. Wenn es aber ihre Pflicht war, tat sie es mit der größten Offenheit. Bei ihr konnte jeder sicher sein: Unangenehmes über ihn sagte sie nur ihm selbst, nie zu anderen hinter dem Rücken. Die Schwestern sagten, es war oft erhebend, wenn man sich ihren Tadel wegen eines Verschuldens zuzog, da sie ihn in so liebevoller und aufbauender Weise äußerte, dass man reich beschenkt von ihr ging.“⁷⁷

Schon in den Vorträgen des Caritasjahres 1924/1925 war ihr die Förderung des Nachwuchses, das Noviziat wichtig. Es war wichtig, *„...aus übernatürlichen Gründen....arbeitende, aber auch sozial geschulte, lebenswarme und nicht lebensfremde Menschen zu finden.“⁷⁸*

In Abgrenzung zu anderen Orden betont Hildegard Burjan das CS-Spezifische:

„Ich bin ganz fest überzeugt, dass bei der Caritas Socialis nur die Menschen die Leitung haben können, denen diese Idee der Caritas Socialis wirklich innerlich etwas bedeutet, die nicht nur von oben her bestimmt werden, sondern Menschen, die diese Notwendigkeit erfasst haben.“⁷⁹

Selbstverständlich ist für Hildegard Burjan, dass Schwestern den „Geist der Unterordnung“ haben, für sie ist Opferbereitschaft unabdingbar, damit Gemeinschaft überhaupt werden bzw. bestehen kann. Entscheidend ist der innere Geist sich ganz einzulassen.

⁷⁵ Schödl, Ingeborg, Zwischen Politik und Kirche – Hildegard Burjan, Verlag St. Gabriel, Wien 2000, S.217.

⁷⁶ Burjan, Hildegard, Caritasjahr 1924/1925, Fragmentarische Niederschrift der Vorträge von Frau Dr. Hildegard Burjan, die sie im Rahmen des Caritasjahres 1924/25 zur Schulung der Schwestern und Mitglieder der Caritas Socialis hielt, Selbstverlag der Caritas Socialis, Wien 1968, S. 25.

⁷⁷ Burjan-Domanig, Soziale Tat, S. 60.

⁷⁸ Burjan, Caritasjahr, S. 17, Nr. 26.

⁷⁹ Ebd., S. 21, Nr. 35.

Erwähnenswert ist Hildegard Burjans Geschick im Umgang mit Geld – wenn sie von der Notwendigkeit einer Idee überzeugt war, so trieb sie auch unter schwierigsten Umständen die Mittel dafür auf. In der Wiener Gesellschaft war sie als strenge Buchhalterin bekannt – viele Personen und Institutionen hatten daher auch großes Vertrauen in ihr Werk und vertrauten ihr Spendengelder an.⁸⁰

3.3.1. Äußere Ordnung und Struktur

Von Anfang an bestand Hildegard Burjan auf einer beständigen Gemeinschaft, der bestimmte Regeln Schutz und Festigkeit geben sollten. Sie kannte ähnliche, etwas früher entstandene Gemeinschaften wie die „Soziale Missionsgemeinschaft“ in Ungarn und die „Schwestern der Hl. Familie“ in Deutschland und übernahm manche Idee und Vorstellung. Angesichts der herrschenden sozialen Not wurden diese Regeln aber nicht am Schreibtisch, sondern aufgrund von Erfahrungen der Praxis entwickelt und sogleich auf ihre Sinnhaftigkeit überprüft.

„Frau Doktor wagte es, ihre Gemeinschaft zu formen nach eigenen Erfahrungen, nach Gegebenheiten und Notwendigkeiten. Das gibt der Caritas Socialis die ihr eigentümliche Beweglichkeit und Elastizität.“⁸¹

Sie wollte eine Gemeinschaft, die beweglich ist und sich bewegen lässt, etwas „Werdendes, nichts Abgeschlossenes“. Gleich einem „Stoßtrupp Gottes“, sollten sich die Schwestern flexibel den „Nöten der Zeit“ zuwenden können.

„Wir mussten aus der Erfahrung lernen. Es lassen sich ja keine unumstößlichen Theorien in der sozialen Arbeit, die doch immer im Fluss und an verschiedenen Orten Schwankungen unterworfen ist, aufstellen.“⁸²

Es war eine Besonderheit der neugegründeten Gemeinschaft, dass die ersten Bestimmungen erst 1922 - drei Jahre nach der Gründung – für die Schwestern niedergeschrieben wurden. Im Gegensatz zu den bisher geltenden Leitlinien wurden die evangelischen Räte ausdrücklich darin aufgenommen. In der Verbindung von sozialer Arbeit, die den Erfordernissen der Zeit angepasst war, und einem Leben in Armut, Ehelosigkeit und Gehorsam zeigte Hildegard Burjan viel Geschick und Weitblick. In prophetischer Weise sah sie mit ihren Bestimmungen zukünftige Entwicklungen der Orden voraus, die mit dem II. Vatikanischen Konzil eine Öffnung zur Welt bringen sollten.⁸³

Festgelegt wurden von der Gründerin nur die groben Züge der Gemeinschaft, im Handeln und Gebet sollten die neuen Wege entstehen, die die Caritas Socialis zu einem „brauchbaren Werkzeug Gottes“ machen sollten. Die Grundsätze der Gemeinschaft mussten allerdings klar sein, denn das war – befand die Gründerin - einladend und attraktiv.

„Bei einem ganz klaren Programm werden gerade die Menschen sich viel eher finden, als wenn es etwas halb Verschwommenes ist. (...) wir haben den Mut etwas Neues zu tun.“⁸⁴

Schon zur Gründerzeit sorgte Hildegard Burjan für finanzielle Absicherung und Altersvorsorge der Schwestern. Sie bemühte sich um die Berücksichtigung der Schwestern im staatlichen

⁸⁰ Bosmans, Leben und Werk, S. 100.

⁸¹ Chronik der Caritas Socialis, S. 51.

⁸² Burjan-Domanig, Soziale Tat, S. 121.

⁸³ Vgl. Chronik der Caritas Socialis, S. 48.

⁸⁴ Burjan, Caritasjahr, S. 38, Nr. 68.

Pensionssystem. Das war etwas Neues, denn bisher hatte noch keine religiöse Gemeinschaft eine derartige Vorsorge bedacht. Vorausblickend kaufte Hildegard Burjan ein Haus in Kalksburg mit der Absicht, es als Alterssitz für die alten und kranken Schwestern einzurichten.⁸⁵ Die Frage ihrer Nachfolge regelte Hildegard Burjan noch zu Lebzeiten – vorerst gezwungen, weil Kardinal Innitzer sie nicht mehr als Vorsteherin bestellte. Sie wusste um die wichtige Rolle, die sie für die Gemeinschaft spielte:

„Fallen einmal die gründenden Personen weg, müssen ohnehin festere Formen an ihre Stelle treten.“⁸⁶

3.3.2. Aus- und Weiterbildung der Schwestern

In drei Bereichen sollten die Schwestern ausgebildet werden: in geistlichen Belangen, über die CS und über die Prinzipien sozialer Arbeit:

„Die CS will ihre Mitglieder und Schwestern wirklich seelisch vertiefen und religiös durchbilden, will die Not der Zeit lindern.“⁸⁷

Die Frage des Noviziats beschäftigte Hildegard Burjan intensiv – die äußeren Bedingungen (Ort, Bildung, Leitung,...) waren schwierig und in den ersten Jahren der Gemeinschaft einem ständigen Wandel unterworfen. Häufig forderten die sozialen Notlagen, dass Novizinnen ohne lange Einschulung gleich an sozialen Brennpunkten mithelfen mussten. Das Vertrauen und der Glaube an die Fähigkeiten dieser Frauen machten Unerfahrenheit und mangelnde Ausbildung häufig wett. In diesem Fall sorgte Hildegard Burjan wenigstens dafür, dass der Novizin eine erfahrene Schwester zur Seite gestellt wurde.

Viel Arbeit und Zeit verwendete die Vorsteherin für Schulung und Gespräch mit ihren Schwestern. Eine Ausbildung in sozialer Arbeit war Voraussetzung, guter Wille allein genügte nicht:

„Wir brauchen Erkenntnis und Einsicht. Es geht nicht, dass soziale Arbeit, die folgeschwerste und bedeutungsvollste, von Menschen geleistet wird, die die seelische Reife nicht haben.“⁸⁸

Ebenso mussten Persönlichkeit und Spiritualität gefördert werden. Den Wert, den Hildegard Burjan der inneren Bildung zumaß, zeigt folgendes Briefzitat:

„Alle Wissenschaft, meine liebe Sr. X., ist aber unhaltbar und tot, wenn sie nicht ihre Nahrung in Dem holt, der gesagt hat: 'Ich bin der Weg, die Wahrheit und das Leben!'“⁸⁹

1924/25 und 1925/26 wurden zur spirituellen Vertiefung der Sozialarbeit sogenannte „Caritasjahre“ abgehalten. Einmal monatlich hielt die Vorsteherin selbst Vorträge darüber, damit die CS den Schwestern „Lebensprogramm“ wird:

⁸⁵ Dieses Haus ist heute eines der drei Pflege- und Sozialzentren der CS GesmbH. Wie von der Gründerin vorausgesehen, leben dort die alten und pflegebedürftigen CS-Schwestern.

⁸⁶ Burjan-Domanig, Soziale Tat, S. 54.

⁸⁷ Burjan, Caritasjahr, S. 12, Nr. 18.

⁸⁸ Ebd., S. 11, Nr. 16.

⁸⁹ Waach, Hildegard: Ein Pionier der Nächstenliebe, Wien 1958, S. 99.

„Sie (= Die Caritas Socialis) braucht Menschen, die die große komplizierte, moderne Not gesehen haben, die nur erfasst werden kann von Menschen, die im Leben stehen, äußerlich und innerlich frei sind, nicht engstirnig und pharisäisch.“⁹⁰

Daneben führte Hildegard Burjan Exerzitien ein, sie legte darauf Wert, dass an den Arbeitsstellen Kapellen eingerichtet wurden und dass, neben den täglichen Gebetszeiten, ein ganzer Tag im Monat dem Gebet gewidmet werden sollte.

3.3.3. Die Aufgabe der Gemeinschaft: Die Würde des Menschen im Mittelpunkt

Wie sollte die Kirche zu Beginn des 20. Jh. auf die neuen zeitbedingten Herausforderungen wie z.B. Arbeiter- oder Frauenfrage reagieren? Angeregt durch die Sozialzyklika „Rerum Novarum“ begibt sich Hildegard Burjan mit ihren Schwestern auf ein neues Feld der Sozialarbeit. Nicht Abhängigkeit durch Spenden, sondern grundlegende Hilfe zur Selbsthilfe für Notleidende steht im Vordergrund:

„Mit Geld oder Kleinigkeiten ist einem Menschen nicht geholfen, man muss ihn von vorneherein wieder auf die Füße stellen und auch wieder die volle Überzeugung geben: ich bin jemand und ich kann etwas leisten.“⁹¹

Hildegard Burjan wusste, wie wichtig Arbeit für die Frauen war, die damit das Familieneinkommen sicherten. Sie bemühte sich darum, dass die Frauen sich in Vereinen organisierten und so geeint gegenüber den Arbeitgebern stärker auftreten konnten. Sie wusste um Zusammenhänge der Preispolitik und mahnte 1912 in einer Rede auf dem 3. Delegiertentag der Internationalen Liga der Katholischen Frauenverbände die Verantwortung aller KundInnen ein, die Produkte der Heimarbeiterinnen zu kaufen:

„Prüfen wir erst einmal, ob wir nicht mitschuldig sind an der Not des Volkes. Kaufen wir nur bei gewissenhaften Kaufleuten, drücken wir nicht so sehr die Preise, verlangen wir von Zeit zu Zeit von den Fabrikanten Rechenschaft über den Ursprung der Waren! Nur zu oft ist es die wohlhabende Frau, die die Kaufleute zwingt, zu unmöglichen Bedingungen zu liefern und dies geschieht immer auf Kosten der armen Heimarbeiterinnen.“⁹²

Dieses Wort ist seiner Zeit weit voraus und in seinem Anspruch vergleichbar mit dem Aufruf heutiger sozial ausgerichteter Non-Profit-Organisationen zu mündigen KonsumentInnen-Entscheidungen.

Mit der Gründung der Schwesterngemeinschaft meint sie eine Antwort auf die Bedürfnisse ihrer Zeit gefunden zu haben:

„Von der momentanen Fürsorge müssen wir zurückgehen auf die Wurzel des Übels... Den Zusammenhang mit unseren übrigen modernen Übelständen müssen wir erfühlen, feinhörig schauen [...] Da muss die CS wahre soziale Arbeit lernen.“⁹³

⁹⁰ Burjan, Caritasjahr, S. 24, Nr. 40.

⁹¹ Koblbauer, Charismatische Kündlerin, S. 123, Nr. 74.

⁹² Burjan, Hildegard, Reden und Schriften, Selbstverlag der Caritas Socialis, Wien 1970, S. 51.

⁹³ Burjan, Caritasjahr, S.24, Nr. 43.

Voraussetzung und ein Merkmal dieser besonderen Arbeit war neben Herzensbegeisterung auch Klugheit, die zu einer Politik mit Verstand führen sollte.⁹⁴

Diese Einfühlung in die Bedürftigkeit der Menschen nach Anerkennung und Wertschätzung wird in der Einführung des sogenannten „Elisabeth-Tisches“, eine Ausspeisung für Arme, deutlich. In der Chronik der Caritas Socialis wird von „über 6000 Gästen“ gesprochen, die dieses Angebot annahmen.⁹⁵ Diese wurden an freundlich gedeckten Tischen von den Helferinnen (= Damen der Wiener Gesellschaft, die eine einfache Uniform tragen mussten) bedient. Dafür mussten die Gäste einen kleinen, für sie leistbaren Unkostenbeitrag zahlen, womit sie nicht zu Almosenempfängern degradiert wurden, sondern ihre Würde wahren konnten. Auch aus diesem Grund erließ Hildegard Burjan ein Verbot für Pressefotographen, die Räumlichkeiten der Ausspeisung zu betreten.⁹⁶

Hier zeigt sich eine Parallele zu einer Einrichtung des 21. Jh., den Sozialmärkten, wo Menschen zu günstigen Preisen Lebensmittel einkaufen und damit selbständig Entscheidungen treffen können.

3.3.4. Verbundenheit mit der Kirche

Zeitlebens war Hildegard Burjan der Kirche, auch in ihrer hierarchischen Struktur, sehr verbunden. Es sind keine kirchenkritischen Äußerungen von ihr bekannt – wohl auch, weil sie diese Kritik mit den höchsten Amtsträgern, mit denen sie durchaus nicht immer einer Meinung, aber freundschaftlich verbunden war, persönlich besprach. In ihrem unbedingten Gehorsam und ihrem Klerikalismus war sie bestimmt ein Kind ihrer Zeit. Heute scheint es schwer nachvollziehbar, wenn die sonst so selbstbewusste Frau in diesem kindlich-ungestörten Vertrauen auch Verantwortung abgab, indem sie Entscheidungen, z.B. über die Gestalt der Schwesterngemeinschaft, allein der Einschätzung kirchlicher Behörden überließ.

Untrennbar ist für sie die Liebe zu Gott und zu Jesus Christus mit der Liebe zur Kirche verbunden. Ihre Caritas Socialis hat sie immer als „Hilfstruppe“ der Kirche verstanden:

„Die katholische Kirche hat im Laufe der Jahrhunderte die verschiedensten Blüten hervorgebracht. [...] Vielleicht darf auch unsere CS im modernen Heidentum eine Aufgabe erfüllen, ein unscheinbare Blüte am Stamme der Kirche zu sein.“⁹⁷

3.3.5. Geistliche Regeln

Obwohl Hildegard Burjan um die Wichtigkeit äußerer Struktur wusste, ging ihr Anliegen dahin, für die Schwestern (und die von ihnen betreuten Menschen) zuerst eine geistige Heimat zu schaffen. Die Gründung der Caritas Socialis unterscheidet sich insofern von anderen, zeitgleichen (Ordens-) Gründungen, weil es zuerst die Gemeinschaft und dann die Regeln gab.

„Frau Doktor wagte es, ihre Gemeinschaft zu formen nach eigenen Erfahrungen, nach Gegebenheiten und Notwendigkeiten. Das gibt der Caritas Socialis die ihr eigentümliche Beweglichkeit und Elastizität.“⁹⁸

⁹⁴ vgl. Burjan, Caritasjahr, S. 39, Nr. 73.

⁹⁵ Chronik der Caritas Socialis, S. 25.

⁹⁶ Bosmans, Leben und Werk, S. 97.

⁹⁷ Koblbauer, Charismatische Kunderin, S. 149, Nr. 183.

⁹⁸ Chronik der Caritas Socialis, S. 51.

Die Regeln des Zusammenlebens ergaben sich aus der Praxis und es war Hildegard Burjan wichtig, dass die Schwestern in der sozialen Arbeit nicht durch zu strenge „klösterliche Formen“ eingeengt wurden. Sie selbst bemühte sich, organisatorische Aufgaben abzugeben, um sich mehr der religiös-sozialen Bildung der Schwestern widmen zu können.⁹⁹ Sie wollte eine innere Unabhängigkeit ihrer Schwestern von der sozialen Arbeit erreichen. Die Arbeit aus Liebe zu Gott soll zur inneren Freiheit, zur „geistigen Selbständigkeit“ gegenüber äußeren Umständen führen. So war der Gedanke der „innerlichen Vervollkommnung“¹⁰⁰ ein Hauptmotiv der Gründung der Caritas Socialis. Ziel war *„ein bei tiefster Frömmigkeit im wirklichen Leben wurzelndes Handeln“*¹⁰¹.

Zu diesem Zweck suchte Hildegard Burjan einen geistlichen Leiter (Kardinal Seipel) und Priester für die Schwesternseelsorge – sie lässt dabei anklingen, dass sie sich von den Priestern eine CS-spezifische Ausrichtung der „Seelenführung“, eine Formung *durch* die Schwesterngemeinschaft wünscht.¹⁰²

Das bezeichnende Motiv der Gründung der Caritas Socialis zeigt sich an der Überschrift über den ersten Leitsätzen, die Hildegard Burjan 1919 formuliert hat: „Ruhet ein wenig aus.“ (Mk 6,3) ist das erste Bibelwort, das sie ihren Schwestern ans Herz legt.¹⁰³

Die Schwesterngemeinschaft soll dazu dienen, den sozial tätigen Frauen eine geistliche Kraftquelle für ihr Engagement zu sein. Aus eigener Erfahrung wusste Hildegard Burjan, wie wichtig die nötige Balance zwischen dem Einsatz für andere und der Rückkehr „zur Ruhe mit dir und in dir“¹⁰⁴ war. Soziale Arbeit fordert viel, daher war es der Auftrag der neugegründeten Schwesterngemeinschaft, dabei die Ausrichtung auf Gott, der Ruhe und Kraft gibt, wach zu halten und einander Rückhalt im Austausch über diesen gemeinsamen Wert zu geben. Schon in den ersten Leitlinien legte sie fest, dass sich die Schwestern Zeit für das Gebet, die Kommunion, Exerzitien und einen monatlichen Einkehrtag nehmen sollten.

Die Gemeinschaft der Schwestern sollte nicht in äußeren Formen, sondern in einer inneren Verbundenheit durch die gemeinsame Nachfolge Christi bestehen. Es gibt kein festes Band, ist sie überzeugt. Auch sollte eine Schwester den tiefen inneren Wunsch haben, sich genau dieser Gemeinschaft mit ihren Besonderheiten anzuschließen.

Unter dem Wahlspruch „Caritas Christ urget nos“ hatten die Schwestern den Auftrag der „Seelensanierung“.¹⁰⁵ Durch die zeugnishaft zuwendende Zuwendung zu den Menschen sollen diese mehr von der Liebe Gottes erfahren und spüren, als durch fromme Predigten möglich ist. Hildegard Burjan beschreibt das als das Wichtigste und Wertvollste der sozialen Tätigkeit. Dabei ist sie auf eine Gestaltung in persönlicher Freiheit bedacht. So wie jede Schwester ihre Frömmigkeit auf eigene Weise leben konnte und es dafür keine Anweisung gab, galt das auch für die ihnen Anvertrauten.

3.4. Die spirituelle Gestalt Hildegard Burjan

G. Greshake stellte die Frage, ob es so etwas wie eine „spezifisch-burjansche Spiritualität“ gibt. Grundsätzlich scheint das aufgrund der Quellenlage schwierig, denn ein Wesenszug gegenwärtiger Spiritualität (auch der von Hildegard Burjan) scheint zu sein, *„...dass sie sich nicht mehr oder jedenfalls nicht mehr vorrangig in Schriften, in geschriebenen Zeugnissen ausformuliert, sondern im gelebten Leben, im Tun, in der Praxis.“*¹⁰⁶

⁹⁹ Bosmans, Leben und Werk, S. 60.

¹⁰⁰ Vgl. Burjan, Caritasjahr, S. 41, Nr. 76.

¹⁰¹ Burjan, Caritasjahr, S. 24, Nr. 42.

¹⁰² Vgl. ebd., S. 22, Nr. 36.

¹⁰³ Bosmans, Leben und Werk, S. 114.

¹⁰⁴ Burjan, Hildegard, Tagesgebet der Schwestern der CS, Archiv der Caritas Socialis.

¹⁰⁵ Bosmans, Leben und Werk, S. 59.

¹⁰⁶ Greshake, Gerechtigkeit, S. 60.

Zwar gibt es einiges an schriftlichem Zeugnis, über die geistlichen Gründe ihres Tuns hat Hildegard Burjan aber wenig bis nichts geschrieben. Sie scheint sogar ganz bewusst davon nicht gesprochen zu haben. Überliefert ist ein Zitat, das sie einer Mitarbeiterin auf ein religiöses Bild geschrieben hat: *„Gott ist unser großes Geheimnis. Zu wem Gott spricht und wer zu Gott spricht, wird still.“*¹⁰⁷

G. Greshake ermutigt dazu, mit Spürsinn hinter die Fakten, die Biographie ihres Lebens zu schauen. Für ihn lassen sich daraus zwei wesentliche spirituelle Besonderheiten der Hildegard Burjan festhalten.

3.4.1. Die jüdischen Wurzeln

Obwohl Hildegard Burjan religionslos erzogen wurde, haben sie jüdisches Denken und Umfeld ihrer Zeit geprägt. Allerdings hat sie selbst über ihre jüdische Herkunft wenig gesprochen, sie sogar ihrer eigenen Tochter bis zu deren Heirat verschwiegen. Ihre jüdischen Wurzeln waren ein Grund für vielfältige Anfeindungen von außen, sei es in ihrem politischen oder in ihrem sozialen Engagement; sei es von den Mitgliedern ihrer eigenen Partei oder von kirchlichen Obrigkeiten.

Zu Ende des 19. und Beginn des 20. Jh. setzte sich das aufgeklärte Judentum für Recht und Gerechtigkeit, für Humanität in allen Belangen ein. Mehr als ihr wahrscheinlich bewusst war, trug Hildegard Burjan dieses Erbe in die Kirche.

Die messianische Idee wurde in innerweltliches Engagement für die Mitmenschen transformiert. Jüdische Wohlfahrtsstiftungen dieser Zeit zeigen etwas von der solidarischen Verantwortung für die ganze Welt. Hildegard Burjan wusste sich – von dieser Tradition geprägt – verantwortlich für ihre Mitmenschen, sie lebte das Primat der Praxis und die Liebe zur Welt, wie folgendes Zitat zu Beginn ihrer sozialen Tätigkeit zeigt:¹⁰⁸

*„...weil ich mich jeden Augenblick irgendwie für das viele Traurige verantwortlich fühle, das auf der Welt geschieht.“*¹⁰⁹

Auch ihr Engagement für die Frauenfrage hat mit den jüdischen Wurzeln zu tun: Auf jüdischer Seite gab es viele Frauen, die sich für ihre Geschlechtsgenossinnen einsetzten und wirkten. Das humanistische Judentum „ermöglichte“ es Hildegard Burjan als eine der wenigen Frauen zu studieren. Die politische Verantwortung, die daraus erwuchs, trug sie in das katholische Milieu. Damit war sie eine Pionierin der ersten Stunde und hat Generationen von Frauen nach ihr geprägt.

3.4.2. Leben in Spannungen

3.4.2.1. Erstes Spannungsfeld: Den Menschen Christus bringen und/oder Sozialarbeit?

Christliche Nächstenliebe und soziale Arbeit gehören zusammen – diese Erkenntnis war für Hildegard Burjan unumstößlich. Ihr Anliegen war es, den Willen Gottes zu erkennen und damit die Gesellschaft zu verändern. In der Politik sah sie sich darin aus Sachzwängen oft gehindert,

¹⁰⁷ Bosmans, Leben und Werk, S. 24.

¹⁰⁸ Greshake, Gerechtigkeit, S. 68.

¹⁰⁹ Schödl, Politik und Kirche, S. 57.

ihre Gründung der Caritas Socialis sollte beide Anliegen vereinen: Die „Seelengewinnung“ und die Linderung der konkret-sozialen Not waren der Auftrag.

Hildegard Burjan ging nicht in die Falle, strukturelle Veränderung vs. konkrete Hilfe im Einzelfall gegeneinander aufzurechnen, sie wollte beides.¹¹⁰ Die bleibende, nicht gelöste Spannung zeigt sich z.B. in einer Aussage über Maria und Martha, die in der Tradition oft als ein Gegeneinander von *vita contemplativa* gegen *vita activa* interpretiert wurde.

*„Ob es möglich ist, Martha und Maria zugleich zu sein? Ganz sicher – und es ist das große Ideal, das wir versuchen wollen mit aller Kraft in der Caritas Socialis zu erreichen. Wenn das innerliche Leben wahrhaftig vertieft, das Leben mit und für Gott zur Selbstverständlichkeit geworden, wird eine richtige Außenarbeit ohne Schaden möglich sein.“*¹¹¹

3.4.2.2. Zweites Spannungsfeld: Kindlichkeit und/oder Selbstbewusstsein?

G. Greshake vermutet, dass von Burjans Berufungserlebnis im St. Hedwigsspital in Berlin her, in ihrer Spiritualität ein gerade naiver Zug von Kindlichkeit und kindlichem Vertrauen kommt.¹¹² Das und ihre selbstverständliche kirchliche Praxis scheinen das Gegenteil ihrer intellektuellen Klugheit, ihres Selbstbewusstseins und die Eigenständigkeit, die sie sonst z.B. in der Politik, bei Finanzverhandlungen, bei gesellschaftlichen Anlässen bewies, zu sein. So sagte sie bei ihren Vorträgen des Caritasjahres zu den Schwestern:

*„Gott gibt uns den Verstand, damit wir die Not einer Zeit, die Ursachen dieser Not, die Mittel, die zur Abhilfe führen, erkennen.“*¹¹³

Fast gegensätzlich scheint dazu folgende Aussage:

*„Ich setze bei allen voraus, dass wir es wirklich dem lieben Gott überlassen.“*¹¹⁴

Das Vertrauen auf Gott war ihr Lebensfundament; umso bedeutungsvoller erscheint es, wenn sie am Sterbebett ihre Glaubenszweifel anspricht, die sie, von ihr niemals thematisiert, offenbar doch gekannt hat.

*„Manchmal kam mir im Leben der Gedanke, wie es wohl in der Todesstunde sein wird, wenn jede Täuschung aufhört. Ob einem dann doch alles zusammenbrechen wird, ob alles als Schein vor mir stehen wird... Jetzt aber sehe ich, dass alles echt ist, dass alles Wahrheit ist.“*¹¹⁵

Heute erscheinen viele ihrer Aussagen fast wie in einer Kindersprache, so verwendet sie häufig das Diminutiv (Brieflein, Christkindlein,...). Sie drückt darin ein starkes Abhängigkeitsverhältnis zu Gott – und allein zu ihm – aus, das womöglich auf der anderen Seite ihre Unabhängigkeit und Freiheit gegenüber „weltlichen“ Angelegenheiten und Mächten bewirkte.

¹¹⁰ Vgl. Gerl-Falkovitz, Hanna-Barbara, *Mystik, Emanzipation, Politik: Hildegard Burjan (1883-1933)*, in: dies., Kronthaler, Michaela, Freitag, Josef (Hg.), *Handeln aus der Kraft des Glaubens*, Eigenverlag der Caritas Socialis, Wien 2004, S. 76.

¹¹¹ Koblbauer, *Charismatische Kündlerin*, S. 139, Nr. 127.

¹¹² Greshake, *Gerechtigkeit*, S. 78.

¹¹³ Burjan, *Caritasjahr*, S. 23, Nr. 39.

¹¹⁴ Ebd., S. 22, Nr. 37.

¹¹⁵ Bosmans, *Leben und Werk*, S. 106.

3.4.2.3. Drittes Spannungsfeld: Leben nach dem Evangelium und/oder Leben in der Welt?

Hildegard Burjan trug in sich den Wunsch nach radikalem Lebenswandel. So sagte sie offen, dass sie bestimmt in einen Orden eingetreten wäre, wenn sie zum Zeitpunkt ihrer Bekehrung nicht schon verheiratet gewesen wäre.¹¹⁶ So aber lebte sie diese Radikalität als verheiratete Frau und Mutter. Diese Spannung zwischen „Dame der Gesellschaft“ und „Ordensgründerin“ war v.a. für sie selbst, nicht aber für ihr Umfeld ein Problem. Auch kirchlicherseits musste sie überzeugend in ihrem Auftreten und Wirken gewesen sein, da sie von Kardinal und Papst Unterstützung erhielt.

Hildegard Burjan kannte die Erfahrung der Gottesferne, sie spürte die eigene Hilflosigkeit, v.a. als sie von Kardinal Innitzer „abgesetzt“ wurde. Aber am Totenbett zeigte sich nochmals ihr Glaube und immenses Vertrauen, wenn sie trotz ungelöster Probleme, um die sie natürlich wusste, die Caritas Socialis Gott anvertraute.

3.4.3. Zusammenfassung: Hildegard Burjan als Beispiel neuzeitlicher Spiritualität

Hildegard Burjans Spiritualität ist einerseits geprägt durch ihre jüdischen Wurzeln und andererseits durch die Spannungen in ihrem Leben. Letzteres zeigt wiederum, wie „modern“ sie in ihrer eigenen Existenz war; in ihrem Leben zeigt sich die Brüchigkeit und Bruchstückhaftigkeit der modernen Gesellschaft, die keine geschlossene mehr ist.

„Es ist nun eine spirituelle Aufgabe allerhöchsten Ranges, die Spannungen, ja die Zerrissenheit, durch die unsere gegenwärtige Zeitsituation charakterisiert ist, nicht zu verdrängen und sich als Glaubender nicht in ein einzelnes Segment zurückzuziehen oder in eine nur scheinbar heile Welt, etwa in eine „fromme Kuschelecke“ zu flüchten. Es gilt vielmehr, den vorgegebenen Pluralismus und die damit gegebenen Spannungen auszuhalten, vielleicht sogar auszuleiden, sie jedenfalls nicht aufzulösen zugunsten eines Spannungspols. Die Spannungen sind zusammenzuhalten im Glauben, dass Gott selbst es ist, der in der ganzen zerreißenden Pluralität unseres Lebens die Einheit garantiert und sie tiefinnerlich wirkt, und in der Hoffnung, dass Gott selbst zuletzt die Auflösung der Ecken und Kanten, der Spannungen und Widersprüche unseres Lebens herbeiführen wird.“¹¹⁷

In diesem Spannungsfeld hat Hildegard Burjan gelebt – sie hat daran gelitten, aber auch die zwischen den Spannungspolen entstandene Energie genutzt, um für andere zu handeln. Das war ihr möglich, weil sie sich auf festem Glaubensgrund wusste. Ihr Wissen um die Wurzeln in Gott gaben ihr Kraft und Vertrauen für ihr Wirken in der Welt.

¹¹⁶ Koblbauer, Charismatische Kunderin, S. 228, Nr. 611.

¹¹⁷ Greshake, Gerechtigkeit, S. 91f.

4. In den Fußspuren Hildegard Burjans: Die Caritas Socialis 1936-2009

Die Entwicklung und Veränderungen in der CS-Schwesterngemeinschaft nach dem Tod der Gründerin und ersten Vorsteherin werden in diesem Kapitel sehr gestrafft und kurz nachgezeichnet. Dem anstehenden Seligsprechungsprozess ist dabei ein Exkurs gewidmet.

Was Leiten nach Hildegard Burjan bedeuten kann, soll v.a. durch die Unterscheidung von Führungshaltung und –verhalten verdeutlicht werden. Die aktuellen Fragestellungen, die sich daraus ergeben, sind für den weiteren Forschungsprozess von Bedeutung.

4.1. Caritas Socialis: Kontinuität und Wandel

Die Schwesterngemeinschaft nach Hildegard Burjan stellte sich den gesellschaftlichen, kirchlichen, sozialen Herausforderungen. War zu Beginn der Gemeinschaft der Geist der Gründerin noch präsent und durch die Überschaubarkeit der Gemeinschaft gewährleistet, so sollten später Fragen, was das Wesen der CS ausmacht und wie die Gemeinschaft die Zukunft gestalten sollte, tiefgreifende Krisen, aber auch fruchtbringende Veränderungsprozesse bewirken.

Bemerkenswert ist, wie entscheidend für die Erhaltung des CS-spezifischen Charakters neben der Leitung (Generalleiterin, Geistlicher Leiter, Spiritual) auch die Meinung jeder einzelnen Schwestern war. So wurden, bevor die Schwesterngemeinschaft 1936 den Rang einer „Kirchlichen Gemeinschaft diözesanen Rechts“ erhielt, „Gemeinschaftsbesprechungen“ abgehalten. Ziel war es, über die „religiösen Grundlagen“ aller „klösterlichen Vereinigungen“ hinaus, die eigentliche Aufgabe der CS und ihr Wesen zu beschreiben. Diese Gemeinschaftsbesprechungen wurden abgehalten, um das Selbstverständnis der Schwestern zu formen und die Zugehörigkeit zur CS vertiefen und bestärken.¹¹⁸

Die Jahre nach der Erhebung zur „Gemeinschaft diözesanen Rechtes“ durch Kardinal Innitzer brachten allerdings keine Stabilisierung, sondern eine tiefe Krise für die CS. So gab es die Tendenz von kirchlichen Autoritäten, die Caritas Socialis einem Orden anzugliedern.¹¹⁹ Die neue Generalleiterin Sr. Imelda Watzka und der geistliche Leiter P. Norbert Schachinger OSB wollten die Gemeinschaft klösterlicher formen und strebten eine Vereinigung mit den Caritas-Oblatinnen der Benediktiner an. Hintergrund dieser Bemühungen war die Höherbewertung der klösterlichen Lebensform, es gab sogar einen Katalog an Gründen *„warum die Caritas Socialis nicht geeignet sei, ihre Schwestern zur persönlichen Vollkommenheit zu führen“*¹²⁰. Auch Kardinal Innitzer empfahl die Umwandlung der Schwesternvereinigung in eine Kongregation:

*„Erblicken wir in den so ernsten Zeitereignissen einen deutlichen Wink der göttlichen Vorsehung, nicht auf halbem Wege stehen zu bleiben, sondern gleich das Höhere und Vollkommenere sich zu eigen zu machen.“*¹²¹

Dagegen regte sich Widerstand: P. Jungmann, der noch mit Hildegard Burjan zusammengearbeitet hatte, und viele Schwestern, die die freiere Form der Gemeinschaft schätzten und bewusst gewählt hatten, sprachen sich gegen eine Aufhebung und Neugründung (denn das wären die unweigerlichen Folgen gewesen) aus. Die Schwestern

¹¹⁸ Gemeinschaftsbesprechungen, 24.11.1935, Unsere erste Aussprache über die Grundgedanken unserer Gemeinschaft, Archiv der Caritas Socialis.

¹¹⁹ Auch Hildegard Burjan hatte sich noch zu Lebzeiten die Frage gestellt, ob die Umwandlung der CS in eine Kongregation nicht viele Vorteile z.B. mehr Mitglieder gebracht hätte. Sie entschied sich aber dagegen, den Klosterformen hätten die dynamische und bewegliche Gemeinschaft zu sehr eingeschränkt: Burjan, Caritasjahr, S. 20-23.

¹²⁰ Chronik der Caritas Socialis, S. 77.

¹²¹ Ebd., S. 77f.

entschieden – gegen die damalige Leitung – im Sinne der Gründerin und übernahmen Mitverantwortung für ihre Gemeinschaft.

Das Ringen um die Eigenart sollte die Gemeinschaft noch Jahre beschäftigen, sie brachte 1940 auch personelle Veränderungen der Leitung mit sich: Ein neuer geistlicher Leiter wurde bestellt und Sr. Eliza Niklas CS wurde die neue Generalleiterin, die die Entwicklung der Gemeinschaft entscheidend prägte.

Während der Zeit des Nationalsozialismus durften die CS-Schwwestern (außer bei alten und kranken Menschen) nicht öffentlich tätig sein. Sr. Verena Buben arbeitete in der Hilfsstelle für nichtarische Christen am Stephansplatz. Zu Beginn der 40-er Jahre wurden die Ordensbestimmungen nochmals im Sinne der Gründerin überarbeitet und das bedeutete auch eine Identitätsklärung für die Caritas Socialis.

Neue Aufgaben im In- und Ausland nach dem Krieg ergaben die Notwendigkeit, dass aus der „Gemeinschaft diözesanen Rechts“ am 2. Februar 1960 durch die Kongregation für Ordensangelegenheiten eine „Gemeinschaft päpstlichen Rechts“ wurde. Mit dem II. Vatikanischen Konzil begann ein weltkirchlicher Aufbruch und Erneuerung – auch des Ordenslebens und für die CS.

Die dogmatische Konstitution über die Kirche „Lumen Gentium“ betont den eschatologischen Zeichen- und Nachfolgecharakter, den Ordensgemeinschaften für die ganze Kirche haben. „Perfectae caritatis“, Dekret über die zeitgemäße Erneuerung des Ordenslebens, hält folgenden Leitgedanken fest:

„Zeitgemäße Erneuerung des Ordenslebens heißt: ständige Rückkehr zu den Quellen jedes christlichen Lebens und zum Geist des Ursprungs der einzelnen Institute, zugleich aber deren Anpassung an die veränderten Zeitverhältnisse.“¹²²

Die Caritas Socialis berief 1969 eine „außerordentliche Generalversammlung“ ein, im Sinne des Konzils sollte die Gemeinschaftskonstitution im Hinblick auf die Gründungsidee überprüft und erneuert werden:

„Die künftigen Bestimmungen sollten sich vor allem an der Hl. Schrift orientieren, theologische Aussagen enthalten, sowie den Geist und die Absicht des Gründers zum Ausdruck bringen. Der bisher mehr juristische Charakter der Ordensregeln sollte fallengelassen und das spirituelle und juristische Moment zu einer harmonischen Einheit zusammengefasst werden.“¹²³

Hier zeigt sich moderner, offener Leitungsstil: Regeln werden nicht von oben diktiert, sondern von Anfang an sind Schwestern in die Besinnung auf die Eigenart der CS und Erneuerung eingebunden und werden dazu befragt. Leitung und Gemeinschaft suchten neue Wege des Miteinanders im Gemeinschaftsalltag (Kleidung, Wohnform, Schwesternname,...):

„Es war ein oft schmerzlicher, schwieriger Prozess, der sowohl von der Leitung als auch von den Schwestern viel Geduld, Verständnis und gegenseitiges Einfühlungsvermögen erforderte.“¹²⁴

Auf der 7. Ordentlichen Generalversammlung 1983 wurde der Text „Caritas Socialis – Unser Charisma“ einstimmig angenommen. Dieser entspricht im Wesentlichen der Deklaration von 1969 und drückt das Selbstverständnis der Schwesterngemeinschaft aus. Aufbauend auf den

¹²² PC 2.

¹²³ Chronik der Caritas Socialis, S. 280f.

¹²⁴ Ebd., S. 296.

Gründungsgedanken wird entfaltet, was sich daraus für die Schwestern heute ergibt. Betont wird v.a. der dynamische, bewegliche Charakter der Gemeinschaft.

„Caritas Socialis ist immer etwas Werdendes, immer offen für neue Möglichkeiten, die Liebe Gottes durch soziales Wirken sichtbar zu machen.“¹²⁵

Mit dem „Projekt 90“ gewinnt Mitte der 80er-Jahre die Schwesterngemeinschaft neue Perspektiven. Zukunftsweisend wird die 1987 in Auftrag gegebene Studie über „Neue Zielgruppen aktueller Not“. Das Ergebnis zeigt, dass v.a. Alte und Pflegebedürftige, Alleinerziehende, Aids-Kranke und Drogenabhängige Hilfe bedürfen. In den darauffolgenden Jahren engagieren sich Schwestern besonders in diesen Bereichen – ganz nach dem Vorbild ihrer Gründerin ziehen sie sich aber auch wieder aus Aufgabengebieten zurück, wenn diese von anderen Institutionen übernommen werden.

Die Unternehmensstruktur wird den Erfordernissen der Zeit angepasst: Die Werke der CS gliedern sich in Einrichtungen, die in GmbHs (seit 1993) organisiert sind, die alle mit 1.1.2003 in die gemeinnützige Privatstiftung Caritas Socialis eingebracht wurden. Rund 700 Schwestern und MitarbeiterInnen arbeiten heute in den CS-Einrichtungen mit rund 135 ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und jährlich ca. 800 PraktikantInnen zusammen. Spezialisierte Angebote in der stationären Lang- und Kurzzeitpflege, das CS Hospiz Rennweg sowie Tageszentren und die Dienste der CS Betreuung zu Hause sind an drei Standorten in Wien als Pflege- und Sozialzentrum (Oberzellergasse, 1030; Pramergasse, 1090; Kalksburg, 1230) gebündelt.

Bekannt ist die CS für ihre spezialisierten Angebote für an Alzheimer/Demenzen bzw. Multiple Sklerose erkrankte Menschen. Unheilbar krebserkrankte Menschen werden mobil und stationär im CS Hospiz Rennweg die letzten Lebensstage und -wochen begleitet. Die neueste Betreuungsform sind spezialisierte Wohngemeinschaften für demente Menschen. Weiters betreibt die CS Kindergärten, Hilfs- und Beratungseinrichtungen und ein Wohnheim für Mutter und Kind.

4.1.1. Exkurs: Seligsprechungsprozess Hildegard Burjan

1963 wird unter Kardinal König der Seligsprechungsprozess für Hildegard Burjan eingeleitet, die Schriften Hildegard Burjans werden editiert und herausgegeben. Besonderen Wert hat darunter das Heft „Caritasjahr“, das mitstenographierte Reden Hildegard Burjans enthält und die Gedanken der Gründerin authentisch wiedergibt. Der 2001 begonnene Wunderprozess wurde 2008 von Rom anerkannt und abgeschlossen. 2010 steht der Prozess der Seligsprechung vor seinem unmittelbaren Abschluss.

Die Schwestern sind überzeugt, dass eine Seligsprechung von Hildegard Burjan ein Gewinn und Chance für die Kirche wäre:

„Unserer heutigen Zeit tut eine Frau als Vorbild (wieder) gut, die wie Hildegard Burjan die Dinge mutig in die Hand genommen hat, die verantwortungsvoll gesellschaftliche Strukturen mitgestaltet und soziales Engagement nicht als reines Almosengeben verstanden hat, sondern versuchte, innovative Antworten auf die Fragen ihrer Zeit zu geben.“¹²⁶

¹²⁵ Caritas Socialis – Unser Charisma, Nr. 11.

¹²⁶ Aus einer Ansprache von Generalleiterin Sr. Maria Judith Tappeiner bei der Rede im Nationalratssitzungssaal anlässlich der Filmpräsentation "Hildegard Burjan- ein Leben für die Menschlichkeit" von Anita Lackenberger am 17. 2. 2010. Vgl. auch: <http://www.cs.or.at/presse-detail.asp?ID=173>. Text auch auf der bisher noch nicht veröffentlichten Homepage: www.hildegardburjan.at

4.2. Leiten nach Hildegard Burjan

4.2.1. Institutionalisierte Spiritualität

Den Verantwortlichen in der Leitung der Einrichtungen der CS ist es ein Anliegen, das Vermächtnis von Hildegard Burjan im Unternehmen lebendig zu halten. Dies passiert auf vielfache Weise, z.B. durch Mitarbeit von CS-Schwestern in den Einrichtungen, durch Institutionalisierung der Seelsorge (Sozial Pastorale Dienste), durch Angebote an Besinnungstagen für MitarbeiterInnen, v.a. aber durch die vielfältige Auseinandersetzung mit dem Leitbild des Unternehmens, wie nachstehend ausgeführt wird.

In den 90er-Jahren wird in einer zweijährigen Phase – unter Einbeziehung der Mitarbeitenden - intensiv ein Leitbild für das Unternehmen erstellt. Die Leitbildschulung wird für alle neuen MitarbeiterInnen der CS verpflichtend und vier Mal jährlich durchgeführt.

Ursprünglich vom biblischen Leitgedanken der Gründerin „Die Liebe Christi drängt uns“ ausgehend, wurden 8 Leitsätzen, begleitet von zentralen Aussagen Hildegard Burjans, formuliert. In der aktuellen Version¹²⁷ wird der biblische Leitgedanke der Gründerin ebenfalls genannt, die Leitlinien aber neutraler vorgestellt: als Werte und Ziele, basierend auf dem christlichen Welt- und Menschenbild, die der Arbeit der CS zugrunde liegen. Dazu kam es, weil es neuen MitarbeiterInnen mit anderem oder keinem religiösen Bekenntnis ermöglicht werden soll, sich mit den Unternehmensleitlinien zu identifizieren. Diese sind:

- Nächstenliebe spürbar machen.
- Die Not an der Wurzel packen.
- Den Menschen im Mittelpunkt sehen.
- Beweglich und dynamisch bleiben.
- Einander ermutigen und vertrauen.
- Initiativ und offen führen.
- Mittel und Methoden sinnvoll einsetzen.
- Persönliche und fachliche Qualität fördern.

Hier wird deutlich, was nach C. Benke Kriterien christlicher Spiritualität sind: Die Leidenschaft für Gott, den Menschen und die Welt drückt sich in den Leitsätzen aus.¹²⁸

„Die Leitlinien stellen die Werte und Ziele dar, die unserer Arbeit zugrunde liegen.“¹²⁹ heißt es im Leitbild. Sie stehen im besonderen für die Fähigkeit „Eine Kultur des Lebens entwickeln“, die R. Polak als eine Dimension von spiritueller Kompetenz nennt. Damit wird ausgedrückt, was in den CS-Einrichtungen tagtäglich passiert: Lebensschutz bis ans Ende, Ausrichtung am betreuten Menschen und seinen Bedürfnissen, Weiterentwicklung von Führung, Förderung von MitarbeiterInnen-(Aus-)Bildung,...

4.2.2. Führungshaltung und Führungsverhalten nach Hildegard Burjan

So wie Hildegard Burjan in den 20-er und 30-er Jahren des 20. Jh. 14 Jahre lang die Schwesterngemeinschaft geleitet hat, kann ein modernes Unternehmen im 21. Jh. nicht mehr geführt werden. Aus einer kleinen Gruppe Schwestern, getragen von den Idealen und der persönlichen Ermutigung der Gründerin, ist heute ein modernes Sozialunternehmen mit über 700 MitarbeiterInnen und einem Netzwerk an Ehrenamtlichen, PraktikantInnen, einem Freundeskreis,... gewachsen.

¹²⁷ Leitbild der Caritas Socialis unter: www.cs.or.at am 26.3.2010.

¹²⁸ Vgl. 1.4.2. dieser Arbeit.

¹²⁹ www.cs.or.at am 26.3.2010.

Der Pionierphase entwachsen, steht die CS nun in einer gänzlich anderen Organisationsphase, m.E. nach im Übergang von der Integrations- zur Assoziationsphase.¹³⁰ Damit verändert sich auch Führung.

Hildegard Burjan leitete – als Gründerin notwendigerweise – personalistisch dh. wie ein Familienoberhaupt, direkt und in ein hierarchisches System eingebunden.

Heute leitet nicht mehr ein Mensch allein die Caritas Socialis, sondern ein Führungskreis von 10 Personen und ein Stiftungsvorstand (6 Personen), bestimmen heute die Ausrichtung des Unternehmens. Leitung bedeutet „in vernetzten Bezügen bewusst handeln“¹³¹.

Trotzdem: Hildegard Burjan war ihrer Zeit voraus und vieles, was sie damals als wegweisend für ihre Caritas Socialis erkannt hat, kann heute auf eine gesellschaftlich völlig veränderte Situation adaptiert werden.

Folgende Beobachtungen, abgeleitet aus Hildegard Burjans Menschen- und Weltverständnis, ihrer Spiritualität und ihrer Praxis, könnten heute Leitlinien für das Selbstverständnis und die Führungstätigkeit von Führungskräften in der CS sein.

4.2.2.1. Führungshaltung

- **Führungspersönlichkeit:**

Die Schwestern der ersten Stunde berichten von der natürlichen Autorität ihrer ersten Vorsteherin - auch gegenüber kirchlichen und politischen Vorgesetzten.

„Hildegard war ein ausgesprochenes Führungstalent. Sie war energisch und mutig in der Durchsetzung von Zielen, und sie konnte die Menschen für diese begeistern.“¹³²

In der Pionierphase der Gemeinschaft wurde jede Entscheidung mit ihr abgesprochen, sie stand im ständigen Austausch mit ihren „Sozialarbeiterinnen“, kannte sie alle persönlich und wusste um ihre Loyalität. Maßstab ihrer Entscheidungen waren ihr Gewissen, die christlichen Werte und die Verantwortung gegenüber den ihr Anvertrauten. Ihr Beispiel und die Authentizität ermutigten ihre MitarbeiterInnen es ihr gleich zu tun.

Aktuelle Fragestellungen: Was braucht es, um zu einer Führungspersönlichkeit zu werden? Was leitet Führungspersonen in ihrem Tun? Wem gegenüber fühlen sie sich verantwortlich? Gibt es heute noch „Gewissensentscheidungen“? Gibt es innerhalb einer vorgegebenen Unternehmensstruktur einen persönlichen Führungsstil?

- **Christliche Weltdeutung:** Hildegard Burjans Engagement für sozial Schwächere hatte seinen Grund in ihrem tiefen Glauben. Sie selbst hatte in der ausweglosen Situation ihrer Krankheit Gott erfahren. Darin lag für sie der Auftrag, ihr Leben radikaler zu gestalten und so Gottes Zuwendung auch anderen zu vermitteln. Ihr Menschenbild war getragen vom Gedanken der Würde jedes Menschen und dem Auftrag dieser Würde zum Durchbruch zu verhelfen. Ihr unerschütterliches Gottvertrauen und das Gebet halfen ihr dabei.

Aktuelle Fragestellungen: Welche Motivation, welche Weltanschauung respektive Form der Weltdeutung liegen heutigem professionellem Sozialengagement zugrunde?

- **Kirchlichkeit:** Hildegard Burjan verstand sich selbst der Kirche ganz nahe, ihre Gründung, die Schwesterngemeinschaft, sah sie als „einen Zweig am Stamm der Kirche“. Sie stellte sich und ihre Arbeit ganz in den Dienst der Kirche und erlebte auch große

¹³⁰ Vgl. 2.2.1. dieser Arbeit.

¹³¹ Vgl. 2.1.1. dieser Arbeit.

¹³² Schödl, Politik und Kirche, S. 149.

Wertschätzung durch kirchliche Persönlichkeiten. Rare Wortmeldungen bezeugen, dass sie aber genauso an ihrer Kirche litt und mit einigem nicht einverstanden war.

Aktuelle Fragestellungen: Welche Rolle und welchen Einfluss hat eine kirchlich-caritative Organisation auf die Gesamtkirche? Was kann sie einbringen, worauf kann sie aufbauen?

- **Umgang mit Macht/Ohnmacht:** Berichte von ZeitgenossInnen über Hildegard Burjan zeigen, dass sie sich ihrer einflussreichen Position wohl bewusst war, diese aber im Gespräch relativierte bzw. deren Erfordernisse (z.B. Repräsentationspflichten) als Last sah. Häufig erlebte sie sich auch geradezu ohnmächtig, z.B. im körperlichen Leiden, dass die Schwesterngemeinschaft mit vielen Schwierigkeiten zu ringen hatte oder im Konflikt mit Kardinal Innitzer über ihre Leitungstätigkeit. Im Vertrauen auf Gott relativierte sie aber ihr eigenes Tun.

Aktuelle Fragestellungen: Erleben sich Führungspersonen als mächtig/ohnmächtig? Wie gehen Führungspersonen in der CS heute mit Beeinflussungen von außen um, die ihre Gestaltungsmacht beschneiden?

- **Politische und moralische Positionierung:** Hildegard Burjan wandte sich von der Parteipolitik ab, um sozial tätig zu werden. Ihr gesellschaftspolitischer Handlungsraum wurde damit erweitert und konkreter, als Einzelkämpferin (vorerst) wurde sie damit aber auch angreifbarer und auf struktureller Ebene machtloser. Sie bemühte sich sowohl um Veränderungen von gesellschaftlichen Strukturen, als auch um konkrete Hilfe im Einzelfall. In beiden Bereichen wurde sie wegweisend.

Aktuelle Fragestellungen: Inwieweit nimmt die Caritas Socialis als sozial-caritatives Unternehmen ihre politische und moralische Handlungskompetenz wahr und nutzt die Möglichkeit der Bewusstseinsbildung? Wie gesellschaftspolitisch wirkt die CS nach innen und nach außen?

- **Ausgewogenheit zwischen Engagement für andere und Selbstsorge:** Hildegard Burjans Handeln aus dem Glauben führte zu außerordentlichem Engagement, u.a. auf Kosten ihrer Gesundheit. Sie selbst schonte sich nie angesichts einer überfordernden Fülle an Aufgaben. Das verlangte sie aber nie von anderen: Zwar wurde ihren Schwestern hohe Flexibilität und übergroßer Einsatz abverlangt, aber die Gründung der Schwesterngemeinschaft erfolgte auch, um ihnen in einer Organisation Rückhalt und Bestärkung v.a. geistlicher Natur zu geben. Hildegard Burjan erkannte die Gefahr des „Ausbrennens“ in der sozialen Arbeit und versuchte dem entgegen zu wirken.

Aktuelle Fragestellungen: Wie kann Life-Work-Balance für Führungspersonen und MitarbeiterInnen im Sozialbereich gelingen? Welche Maßnahmen muss ein Unternehmen zur Förderung der körperlichen/geistigen/seelischen Gesundheit setzen?

4.2.2.2. Führungsverhalten

- **Der Mensch im Mittelpunkt:** Hildegard Burjans Anliegen war es, die Würde des Menschen wiederherzustellen. Das konnte nicht mit Almosen, sondern nur mit umfassender Hilfe zur Selbsthilfe passieren. Sie ermutigte Menschen zur autonomen Lebensgestaltung und schuf Rahmenbedingungen dafür. Ihr Tun zeichnete Einfühlungsvermögen und Wertschätzung der ihr Anvertrauten aus. Angeeignet hatte sie sich das, indem sie die Armen in ihrer Lebensrealität aufsuchte und in Gesprächen ernst nahm und nicht auf deren Klopfen an ihre Tür wartete.

Aktuelle Fragestellungen: „KlientInnen“ eines Sozialunternehmens sollen so selbstbestimmt als möglich leben. Wie werden sie in Entscheidungen eingebunden und können

mitbestimmen? Wie kann heute in der sozialen Arbeit der Spagat zwischen struktureller Hilfe und konkreten Maßnahmen im Einzelfall gelingen?

- **Schaffung von Rahmenbedingungen:** Hildegard Burjan wusste, dass es für ein Weiterbestehen der Gemeinschaft praktisch-umsetzbare Leitlinien brauchte. Dafür wandte sie viel Zeit und Energie auf, suchte den Austausch mit allen Schwestern und nahm deren Anregungen aus der Praxis auf. Die Regeln der Gemeinschaft wuchsen im Tun und nicht am Schreibtisch.

Aktuelle Fragestellungen: Wie kann es Führungspersonen der CS heute gelingen, Wünsche der MitarbeiterInnen ernst zu nehmen und konkret einzubauen? Welche Bedingungen braucht es, damit MitarbeiterInnen sich konstruktiv einbringen? Werden MitarbeiterInnen befähigt ihre Arbeit erfüllend zu leisten?

- **Umgang mit Kritik und Konflikten:** Hildegard Burjan bewies angesichts auftretender Konflikte Flexibilität, Einfühlungsvermögen, Klugheit und Ausdauer. Sie bemühte sich einerseits diese vorausschauend in ihren Leitlinien für die Schwesterngemeinschaft gar nicht erst aufkommen zu lassen (z.B. Kleiderordnung für die Damen der Gesellschaft bei der Armenausspeisung), andererseits um eine zufriedenstellende Lösung im Einzelfall. Die zahlreichen Spannungsfelder in ihrem Leben versuchte sie nicht aufzulösen, sondern so gut es eben ging nebeneinander bestehen zu lassen.

Aktuelle Fragestellungen: Wie werden Konflikte im Unternehmen gelöst? Welche Hilfestellungen gibt es von Seiten der Führungsebene im Konfliktfall?

- **Visionen für die Zukunft haben:** Hildegard Burjan hatte Mut „etwas Neues“ zu machen. Gegen gesellschaftlichen und kirchlichen Widerstand setzte sie ihr Projekt mit Kreativität und Durchhaltevermögen durch, weil sie innerlich tief davon überzeugt war, dass neue Fragestellungen auch neuer Antworten bedürfen. Sie entwickelte ihre Utopien nicht am Schreibtisch, sondern in der Praxis und überprüfte ihre Ideen an Ort und Stelle auf deren Tragfähigkeit.

Aktuelle Fragestellungen: Wie kann Zukunft gestaltet werden? Wie bleibt das Unternehmen sensibel für die Anforderungen des 21. Jh.? Wird visionäres Denken gefördert und unterstützt?

5. Die Ergebnisse der Interviews

Um die Forschungsfrage befriedigend zu beantworten, ist es nötig etwas über die derzeitige Spiritualitäts- und Leitungspraxis der Führungskräfte im Unternehmen CS zu erfahren. Dazu wurde die Methode des Leitfaden-Interviews mit Erzählphasen („Episodische Interviews“) gewählt. Eine qualitative Methode ist aufgrund der relativ kleinen Zahl der InterviewpartnerInnen einer quantitativen Methode vorzuziehen.

Aufgrund der theoretischen Auseinandersetzung zu Beginn der Arbeit wurde ein Leitfaden für die Interviews erstellt. Darin eingearbeitet wurden die Kategorien, die sich aus der bisherigen theoretischen Auseinandersetzung mit dem Forschungsthema ergaben.

Es war mein Ziel, die InterviewpartnerInnen zu einer narrativen Auseinandersetzung mit dem Thema ermutigen sollte. Deswegen habe ich einerseits nach Meinungen und Einstellungen, andererseits nach konkreten Handlungsweisen gefragt. Die InterviewpartnerInnen wurden bestärkt aus ihrem Tätigkeitsbereich und Arbeitsalltag zu erzählen.

Den Fragebogen habe ich im Laufe der Interviews adaptiert, weil sich bestimmte Fragestellungen für die Beantwortung der Forschungsfrage ergiebiger als andere erwiesen. Aufgrund der gemachten Interview-Erfahrung wurden einige Fragen nicht mehr gestellt, da sie im Laufe des Interviews in einem anderen Zusammenhang bereits beantwortet wurden.

Durch die Auswertung nach der Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring¹³³ können den Texten (= transkribierten Interviews) jene Informationen entnommen werden, die aufgrund des vorher festgelegten Kategoriensystems bestimmt wurden. Das Mayringsche Verfahren wurde dabei um die Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser/Laudel erweitert: Weniger die Häufigkeiten bestimmter Begriffe wurden beachtet, als Informationen, die der Beantwortung der Forschungsfrage dienen, extrahiert.¹³⁴

Für meine Forschung habe ich neun **Personen** aus dem 6-köpfigen Stiftungsvorstand und dem 10-köpfigen Führungskreis der Caritas Socialis ausgewählt. Nach Beratung mit einer Person aus dem Führungskreis entschied ich mich, 3 Personen aus dem Stiftungsvorstand und 6 Personen aus dem Führungskreis in einem halb-strukturierten Leitfaden-Interview mit Erzählphasen zu befragen. Folgende Kriterien waren dabei leitend:

- Es sollten jeweils mindestens die Hälfte der Personen eines Gremiums befragt werden.
- Das Mann-Frau –Verhältnis sollte das reale Feld abbilden.
- Es sollten sowohl Personen befragt werden, die einen Zuständigkeitsbereich haben, der dem Forschungsthema nahe steht (z.B. Bereich Werte), als auch Personen, die für einen dem Forschungsthema ferner stehenden Bereich (z.B. Öffentlichkeitsarbeit) zuständig sind.
- Es erschien nicht zielführend, Personen zu befragen, die erst kurze Zeit einem Leitungsgremium angehören.

Der Ablauf der Qualitativen Inhaltsanalyse ist folgender: Den Texten werden Daten entnommen, diese werden aufbereitet und ausgewertet. Damit werden den Texten nur jene Informationen entnommen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind. Die theoretischen Vorüberlegungen mit der Bestimmung der Kategorien leiten die Extraktion an.

Die Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse hat folgende Vorteile:

¹³³ Mayring, Philipp, Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Beltz Verlag, Weinheim und Basel ¹⁰2008.

¹³⁴ Gläser, Jochen, Laudel, Grit, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchung, Wien ³2009.

- Es handelt sich um ein roulierendes Verfahren d.h. es können Erkenntnisgewinne in den laufenden Forschungsprozess eingearbeitet werden.
- Das Kategoriensystem – das zu Beginn aufgrund der theoretischen Kenntnisse entwickelt wurde – lässt sich im Laufe des Forschungsprozesses erweitern, wenn relevante Informationen auftauchen. Neue Kategorien/Subkategorien können eingefügt werden.
- Kategorien, die sich während der Arbeit als „überflüssig“ erweisen, werden nicht getilgt, sondern bleiben bestehen um den Verlauf des Forschungsprozesses zu dokumentieren.
- Am ursprünglichen Interviewtext kann jederzeit kontrolliert werden, ob die entnommene Information der Intention der InterviewpartnerInnen entspricht.

Ein Nachteil der Qualitativen Inhaltsanalyse ist, dass die extrahierten Informationen bearbeitet werden, ohne dass ihre Position im Text beachtet wird. Die Struktur des Textes als geschlossene Erzähleinheit kann nicht berücksichtigt werden.

Bei der Darstellung der Ergebnisse wurde als Orientierung folgende Unterscheidung gemacht, die in einem Förderungsgespräch zur Erfassung, Abgrenzung und zur Förderung von Spiritualität des Bischöflichen Ordinariats im Bistum Basel dargelegt ist¹³⁵:

Haltungen/Selbstverständnis:

„Haltungen zeigen sich indirekt; von konkretem Verhalten kann auf dahinterliegende Haltungen geschlossen werden. Sie bilden sich im Laufe der Persönlichkeitsentwicklung.“

Verhalten/Fertigkeiten:

„Fertigkeiten können über konkretes Verhalten beschrieben und damit direkt beurteilt werden. Sie können (grundsätzlich) in überschaubarer Zeit erlernt werden.“

Diese Unterscheidung zwischen erworbenem Selbstverständnis/erworbener Haltung und erlerntem Führungsverhalten/erlernten Handlungen dient einer wissenschaftlichen Untersuchung. Der Interviewleitfaden wurde danach erstellt, auch die Einschätzung von Hildegard Burjans Spiritualität und Leitungsverständnis wurde danach angeordnet. Ihre Leitungstätigkeit zeigt, dass die innere Einstellung im äußeren Verhalten sichtbar wird, ihre Haltung beeinflusste ihre Handlungen. Diese Unterscheidung erweist sich auch als brauchbare Grundlage der Einschätzung ihrer NachfolgerInnen.

5.1. Haltungen/Selbstverständnis von Führung:

5.1.1. Führungspersönlichkeit

Selbsteinschätzung

Was zeichnet Menschen aus, die andere führen? Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Führungskräfte der CS sich selbst auf unterschiedlichste Weise mit ihren Stärken und Schwächen beschreiben. In der Selbstbeschreibung zeigt sich eine Vielfalt an Führungspersönlichkeiten:

¹³⁵ http://www.kath.ch/news/upload_bistum-basel_dokument/spirituelle%20kompetenz.pdf (Dokument Förderungsgespräch: Diözese Basel, S. 3). Am: 13.3.2010.

„Was zeichnet mich aus als Leitungsperson? Ich denke, einfach die, die Orientierung an einem größeren Ganzen, wo wir hinwollen, wo wir uns hinentwickeln wollen. Und damit verbunden, eine eigentlich ständige Reflexion dessen, was wir tun, was ich tue, und eine Reflexion des Weges.“ (I9)

„Ich glaube, meine besonderen Stärken sind, dass ich relativ analytisch bin, ah.. dass ich sehr transparent bin, d.h. es erkennt jeder, wenn mich etwas nervt, genauso gut, wie wenn mich etwas freut, ja. Ich versuche sehr vielen direkten Kontakt, also den Kontakt auch zur Basis nicht zu verlieren.“ (I7)

„Ich denke mir, dass ich schon, dass ich schon die Fähigkeit habe, den Menschen zu erfassen. Den Menschen.. eine positive Erfahrung mit Kirche, mit CS zu geben.“ (I5)

„Eine Stärke ist, glaube ich, dass ich gerne Führungskraft bin. (lacht). Habe ich eigentlich entdeckt, dass ich das gerne tu, das habe ich früher nicht so gewusst...“ (I2)

„...also ich glaub, eine Stärke ist, die kann vielleicht auch als Nachteil gesehen werden, aber ich entscheide. Ahm vielleicht für manche einfach zeitverzögert, aber ich schiebe keine Entscheidungen weg.“ (I1)

Die verschiedenen Persönlichkeiten spiegeln unterschiedliche Facetten von Leitung wider und zeigen Schwerpunkte, die in Zusammenhang mit dem verantworteten Aufgabenbereich stehen.

Bildung und Förderung

Wenn die Führungskräfte der CS über ihre Tätigkeit berichten, dann erzählen sie häufig auch ihren Werdegang. Bildung und Förderung von Führungskräften sind relevante Themen im Betrieb. Als entscheidend wird die Förderung der Führungspersönlichkeit genannt:

„Also, das hat mit Spiritualität zu tun, dass ich meine Persönlichkeit entwickle, also da finde ich zu meinem Fundament, da kann ich stehen auch wenn's schwierig ist, da kann ich mich ausrichten an.. oder wieder zurückkommen zu einem guten Stand. Und wenn ich den gefunden habe, dann werde ich auch andere gut führen können. Dann kann ich mich einerseits denen zuwenden, aber kann auch wieder meine Grenze finden oder bin stark in meiner Entscheidung.“ (I2)

Die Förderung, die sie selbst erfahren haben, wollen Führungskräfte auch an andere weitergeben.

„Das habe ich an meiner Person erlebt, und das ist eben auch etwas, wo ich sage, das ist auch mein Auftrag als Führungskraft, das zu tun. Auch beim anderen, ich bin einfach in diese Rolle hineingewachsen, weil ich einfach, ich hab Projekte gemacht, mir ist zugetraut worden, dass ich gewisse Dinge in die Reihe bekomme, dass ich das und das mache, und Ähnliches will ich jetzt mit den Führungskräften, die jetzt neu bei uns sind, auch machen. Weil man ja nur so weiterkommt.“ (I1)

Art der Arbeit

Alle Führungskräfte stimmen darin überein, dass die Art des Führens in einem sozial-caritativen Unternehmen „anders“ ist als z. B. in einem börsennotierten Wirtschaftsbetrieb, weil auch die MitarbeiterInnen „anders“ sind.

„Ja, also wir haben, in der CS sind nicht die Leute, die sagen, ich will mein Gehalt maximieren oder ich will möglichst viel Geld für mich oder für die Firma verdienen, die sind nicht da. Sondern es sind die Leute da, die sagen, wir wollen etwas Gutes machen, wir wollen eine gute Betreuung leisten, wir wollen etwas Neues ausprobieren, wir wollen auch Freiräume haben in der Entwicklung. Diese Leute sind bei uns und das ist etwas ganz anderes, als wenn der kleinste gemeinsame Nenner ist, Dividende zu maximieren. Das führt auch zu einer ganz anderen Kultur. Es gibt viel weniger „Hackl ins Kreuz“ in der CS, weil es einfach irgendwo einen gemeinsamen Konsens gibt.“ (17)

Als selbstverständlich sehen es die Führungskräfte an, Bescheid zu wissen, was ihre MitarbeiterInnen tun. Sie sind auch bereit Praktika zu machen und den Arbeitsalltag z.B. in der Pflege mitzuerleben.

„Also, ich muss wissen, was unsere Leute tun. Egal, ob das in der Demenz ist, ob das im Hospiz ist, ob das eben das Wohnheim für Mutter und Kind ist. Ich muss wissen, wie geht's Klienten, wie geht's Bewohnern, wie geht's Hospizgästen, wie geht's Angehörigen.“ (18)

Die Art der Arbeit, d.h. im Besonderen der Umgang mit alten und sterbenden Menschen fordert eine Auseinandersetzung auf beruflicher Ebene.

„... da jetzt mit einem Umfeld konfrontiert zu sein, mit Krank-Sein, Alt-Werden, Gebrechlich-Sein, Sterben. Und damit habe ich mich sicher auseinandersetzen müssen.“ (12)

Die leitenden Personen erzählen, dass die Arbeit auch auf ihre privaten Einstellungen wirkt und manches relativiert.

„Das (= Auseinandersetzung mit dem Tod, Anm. Verf.) ändert glaube ich schon etwas. Für mich, es nimmt mir die Angst vorm Sterben. Und es macht vieles im Leben, vieles, was mir in meinem Leben sehr wichtig ist und wo ich geglaubt habe: Unbedingt... auch das fällt ab. Das ist nicht mehr so wichtig. Und ich glaube, dass Sterben erleben, ist ein Zurechtrücken verschiedener Perspektiven.“ (15)

Sinn

Den Führungskräften ist wichtig, dass ihre Arbeit mehr als Geldverdienen ist.

„Das ist Lebenszeit. Das ist nicht Beruf und Freizeit, das ist Lebenszeit. Es ist Lebenszeit, die du investierst in irgendetwas.“ (18)

Im Vergleich zu anderen Unternehmen wird die Arbeit bei der CS als sinnstiftend gesehen. Dieses Ringen, Suchen und Finden beschreibt eine Leitungsperson so:

„Aber es hat sich dann die Sinnfrage gestellt. Nicht ich habe sie mir gestellt, sondern sie hat sich gestellt. Permanent, weil ich mir gedacht habe, was ich mache, macht mir Spaß und ich habe Erfolg, aber eigentlich habe ich etwas Sinnvolles gelernt. Das war immer da. Und mit dieser Sinnfrage bin ich in den Sozialbereich zurückgekehrt.“ (I9)

5.1.2. (Christliche) Weltdeutung

Werte

Welche Perspektive nehmen Führungskräfte ein, wenn sie auf ihre eigene Tätigkeit schauen? Allen Leitungspersonen scheint eine christliche Wertorientierung bedeutsam. Die Ansätze sind verschieden, einige betonen den Wert der christlichen Ethik, andere die Würde des Einzelnen:

„Sicher ist es getragen sein von Nächstenliebe, und ich selber glaube, so eins zu sein mit Gott und der Welt. Das ist eine gute Basis, ja. Soziale Gerechtigkeit ist etwas, was mir immer ein Anliegen war, und Gerechtigkeit überhaupt. Sehr schwer umzusetzen, gibt es fast nicht im täglichen Leben. Es gibt etwas, ich kann es nicht zitieren, aber ich habe es einmal gelesen in einem Hildegard Burjan-Buch und ich habe mir gedacht, das ist genau das, was meine Erfahrung auch ist: Den Menschen hinaufheben. Also, nicht ihn abhängig machen von der Hilfe, sondern ihn hinaufheben. (I9)

„Aber jetzt vom Weltbild her, ich bin sicher gläubig. Also jetzt bei Dingen, Fragen wie Euthanasie oder so, ist es für mich völlig klar, dass ich das ablehne.“ (I8)

„Ich habe immer, im Laufe meiner Ausbildung und Tätigkeit auch außerhalb der CS, das Gefühl gehabt, wer ein gutes Pflegeverständnis hat, da geht es in Wirklichkeit um den Umgang mit den Menschen, der hat ein christliches Grundverständnis, ja. Und habe so auch in der Personalentwicklung auch Personal ausgesucht und habe eher geschaut auf diesen christlichen Grundwerte im Menschenbild.“ (I4)

Auch wenn die Institution Kirche kritisch gesehen wird, sind die kirchlichen/christlichen Werte doch von hoher Bedeutung für die Führungskräfte:

„ ...und auch diese gemeinsame Werthaltung, die kann ich hier leben. Aber es wird nicht nachgefragt oder kontrolliert oder auch bewertet. Also, ich find, in der CS schauen wir einfach: 'An dem Tun werdet ihr sie erkennen!'.“ (I1)

Wie das Verhältnis zwischen persönlicher Werthaltung und der des Unternehmens aussehen kann, beschreibt eine Führungsperson so:

„ ...man könnte Wertearbeit von oben und von unten beschreiben. Man kann irgendwie so sagen: Als Unternehmen haben wir diese Werte und ihr Mitarbeiter, habt sie doch so zu leben. Und ich glaube, in einer gewissen Hinsicht, vielleicht ein bisschen weniger plakativ, ist das auch eine Aufgabe von einem Unternehmen, eine Orientierung zu bieten, welche Werte hier tragend sind. Aber ich glaube, es geht auch um diese Arbeit von unten, also das zu stärken, was schon da ist oder Mitarbeiter entdecken lassen, was denn an ihrer Arbeit wertvoll ist, und zu merken, wie das denn eigentlich mit den Unternehmensleitbild, das halt auch festgeschrieben ist, zusammenstimmt.“ (I2)

Vertrauen

Die Führungskräfte der CS nennen Vertrauen (auf Gott) als ein bestimmendes Moment ihrer Tätigkeit z.B. bei schwierigen Entscheidungen.

„Gibt es das (= Spiritualität, Anm. Verf.) in der Arbeit? Wird mir vielleicht einfallen. Ich glaube, wenn es das gibt, liegt es in der Grundeinstellung, in dem Urvertrauen, in dem Grundvertrauen: Es wird gut.“ (I9)

„ [...] es hat auch im Persönlichen schon Dinge gegeben, wo ich wirklich, wirklich, das klingt jetzt sehr fromm, gesagt habe: Ich vermag es nicht, jetzt liegt es bei dir. Mehr kann ich nicht. Und damit geht es mir aber dann, nach einigen Tagen natürlich, geht's dann schon.“ (I6)

„ ...was jetzt das Leiten, das Spirituelle, also Leiten von einem spirituellen Fundament her unterscheidet von einem, einem anderen, also, wo ich ein anderes, einen anderen Leitstern habe, vielleicht. Das, was da unterscheidet, ist ein größeres Vertrauen, dass jetzt nicht nur ich die bin, die das zu machen hat, sondern dass es da noch einen Größeren gibt, der da hinter mir steht, oder etwas in die Welt bringen will, was den Menschen gut tut. Und wenn ich mich an das immer wieder zurückbinden kann, dann ist der Druck auf mich nicht so groß. Also, ich bin ein Teil von dem und kann mich auch drauf verlassen, dass da mit meiner Mithilfe, wenn ich gut hinhöre, etwas Gutes geschehen kann.“ (I2)

Spiritualität in der Arbeit

Befragt nach „spirituellen Momenten in der Arbeit“, zeigen sich hier unterschiedliche Zugangsweisen der Führungskräfte. Manche sagen, sie haben noch nie darüber nachgedacht, anderen ist dieser Gedanke sehr präsent.

„Für mich ist es dann spirituell, wenn mir auch gelingt, was ich machen will. Puh (seufzt)... spirituell ist so etwas, ein Gefühl von Einheit für mich, oder Gemeinsamkeit oder Umfassenheit und damit ist das... wenn das Benefizkonzert vorbei ist, das klingt jetzt total deppert, aber das ist einfach ein gutes Gefühl nachher.“ (I8)

„Ich bin kein besonders spiritueller Mensch, also ich bin sicher wertorientiert, aber ein spiritueller Mensch bin ich nicht. Da bin ich viel zu sehr realistisch, Realist, Pragmatiker und auf der konkreten Ebene unterwegs.“ (I7)

„ ...hin und wieder bin ich bei Bewohnerbesprechungen eingeladen, das ist für mich durchaus spirituell, wenn ich merke, ein Team denkt sich hinein in eine Situation, ist kreativ, hat gute Ideen. Ich sehe die Bemühungen der Mitarbeiter. Gut, ich bin öfter zu ethischen Bewohnerbesprechungen eingeladen und das liegt dann schon sehr nahe. Dann denke ich immer, wenn es um die letzte Lebensphase geht, da empfinde ich Gespräche im Team sehr oft als tiefgehend, als spirituell, als auch sehr, sehr zufriedenmachend. Und das hat bei mir etwas zu tun mit, wenn ich das Gefühl habe, der Mitarbeiter ist als ganzer Mensch anwesend und empfindet das als wesentlich und zum Leben gehörend. So eine Sterbesituation, ja das ist etwas Spirituelles.“ (I4)

„Ah, ich glaube, es gibt etwas Spirituelles, wenn ich z.B. in so einer Diskussion bin und auf einmal merke: Moment, was läuft da? Und nochmals einen Schritt zurücktrete und mich irgendwie mit meinem Gott kurzschließe. Und dann merke, also, wohin soll es eigentlich gehen? Das würde ich so sagen, da binde ich mich nochmals rück und schaue, wo spüre ich eigentlich das Leben, wo führt das hin, oder vielleicht verankere ich mich nochmals in meiner Wahrheitsstimme oder - kann man ja unterschiedlich nennen - und dann merke ich, ob ich da etwas, ob ich da eine Verantwortung spüre, hier etwas einzubringen, ob es etwas gibt, was noch nie gesagt ist, oder etwas, was den Prozess vielleicht befruchten kann. Und das finde ich einen spirituellen Moment, wenn ich da merke: Aha, da in mir spüre ich nochmals etwas anderes oder ich merke da einen Widerstand. Eigentlich bin ich da in mir das Instrument, das auch wahrzunehmen. Und da brauche ich sehr viel Aufmerksamkeit dann drauf, was sich denn in mir abspielt in solchen Prozessen.“ (I2)

Spirituelle Praxis:

Diese Frage nach der spirituellen Praxis wurde nicht von allen Führungskräften beantwortet, sie betrifft einen sehr persönlichen, intimen Aspekt des Lebens. Einige haben erzählt, wie sie ihren Glauben, ihre Spiritualität pflegen. Dabei spielen FreundInnen und Gespräche mit ihnen, intensiver Kontakt zur Schwesterngemeinschaft der CS (Bildungsgruppe), das Engagement in einer Pfarrgemeinde und eigene Überlegungen zum Thema Spiritualität wichtige Rollen. Auch hier zeigt sich die Unterschiedlichkeit der einzelnen Leitungspersonen.

„Das hat mich schon als Kind... wenn es irgendein Problem gegeben hat, hat mich die Natur getröstet. Also, es war oft die Natur. Und oft erlebe ich, genieße es am Abend auf der Terrasse zu liegen und in den Sternenhimmel zu schauen. Und dann habe ich das Gefühl, ich bin mit Gott und der Welt, und ich sage bewusst Gott, im Einklang. Ohne, dass ich jetzt diesen tiefen Glauben habe, den eine Hildegard Burjan gehabt hat.“ (I9)

„ ...wo wir auch versuchen in regelmäßigen Austauschgruppen uns mit verschiedenen Themen zu befassen, die die CS betreffen. Nicht dienstlich, sondern vom Spirituellen, vom Geistlichen her. Wir haben z.B. ungefähr zehnmal im Jahr, eigentlich jeden Monat außer den Ferien, einen gemeinsamen Tag [...], sodass wir unsere engsten Mitarbeiter, unsere verantwortlichsten Mitarbeiter, auch versucht haben, sehr in der CS geistig zu beheimaten.“ (I5)

„Aber es ist eine Ressource, auf die ich zurückgreifen kann, weil ich sie jahrelang praktiziert habe. Also, jetzt, was weiß ich: Exerzitien oder Meditation, oder diese Sachen.“ (I1)

„ ...und die Beschäftigung mit Hildegard Burjan über diese Jahre ganz einfach, wo ich sicher, auch am Rande immer wieder etwas mitkriege. Ob eine Schwester etwas erzählt aus ihrer Familie, der Schwesterngemeinschaft oder im Führungskreis etwas geredet wird oder ein Mitarbeiter etwas fragt über sie. Das ist schon so etwas, was zusammenhält und was auch Kraft gibt.“ (I4)

„Und dann gibt es so etwas wie, ich will Weihnachten in die Kirche gehen. Ich brauche an Lebensschnittstellen, brauche ich es. Ich brauche ein Begräbnis, ich brauche eine Taufe, ich brauche eine Hochzeit. Gehört für mich dazu. Das hat eine Kraft, das hat etwas mit Klarheit zu tun, es zu formulieren, in einem Rahmen, in einem besonderen, ja. Also so, ich gehe in die Kirche und nicht

irgendwo auf die Straße. Ich sage es vor meinen Freunden und fordere die Zeugen auf und sage eigentlich auch, ihr müsst mir helfen.“ (I8)

5.1.3. Kirchlichkeit

Wahrnehmung von Kirche

Die Führungskräfte fühlen sich in unterschiedlichem Grad der Kirche zugehörig. Der Großteil der Führungskräfte sieht die „Amtskirche“ kritisch und schätzt die eigene Arbeit als „ein bisschen zu modern für die gegenwärtigen Strömungen“ ein.

Das Zugehörigkeitsgefühl reicht von:

„Ich bin auf jeden Fall CS, aber ich bin nicht Teil der Kirche, nein.“ (I9)

bis zu:

„Ich glaube, ich bin am rechten Fleck in dieser Kirche. (Lacht) Wenn ich so arbeite, wie ich jetzt arbeite, dann glaube ich, dass ich ein guter Teil der Kirche bin...“. (I2)

Die Einschätzung von Kirche zeigt auch das unterschiedliche Kirchenverständnis der einzelnen Führungskräfte. Es ist – auf persönlicher Ebene zumindest - durchwegs kritisch. Das kirchlich-caritative Unternehmen CS forciert auch keine Nähe z.B. zur Diözesankirche. Das würde – nach Meinung der Führungskräfte – negative Auswirkungen auf das Unternehmen haben:

„Also, wir haben eine ganz intellektuell aufgeschlossene positive Unterstützerschar beim Hospiz, die würden uns kirchentechnisch nie unterstützen.“ (I8)

„...also ich glaube, dass wir fachlich viel besser unterwegs sind als die Caritas z.B. Da müssten wir unsere Standards senken.“ (I7)

Bewusst wird manchmal sogar die Abgrenzung gesucht:

„Also, wir werden da ganz falsch, wir werden falsch wahrgenommen. Da wird eine ganz andere Realität wahrgenommen, wie sie ist, was aber dazu führt, dass wir uns sozusagen, stärker von der Kirche distanzieren. Also, wir müssen da sozusagen eine stärkere Gegenbewegung machen, um die Botschaft nach außen zu kriegen, dass wir eben nicht ein streng frommer Schwesternverein sind, ja. Und das ist halt ein gewisser Spagat. Weil es natürlich auf der anderen Seite auch eine Wertorientierung gibt, ja.“ (I7)

Wahrnehmung durch Kirche

Die Führungskräfte haben den Eindruck, dass von offizieller kirchlicher Seite zu wenig wahrgenommen werden. Manche würden sich mehr Aufmerksamkeit wünschen, andere stört das nicht.

„Nur glaube ich, wir werden nicht wahnsinnig gehört in der Kirche. Ich glaube aber, dass wir bei normalen Menschen schon Resonanz haben, weil viele wissen, dass wir eine gute und im christlichen Sinn anständige Organisation sind.“ (I6)

„Ich weiß nicht, ob die Kirche uns sehr vermissen würde, wenn es uns nicht gäbe. Ich glaube, dass wir fehlen würden (lacht), das glaube ich schon.“ (I5)

Verhältnis zur Schwesterngemeinschaft

Im Führungskreis/Stiftungsvorstand sind auch CS-Schwestern vertreten. Das Verhältnis zur Schwesterngemeinschaft wird durchwegs positiv und bereichernd gesehen.

„Es war auch nie das Thema, wie ich mit den Schwestern irgendwann einmal zusammengekommen bin, da wurde nie danach gefragt, wie ich das lebe oder wie ich das tue. Es wurde einfach wahrgenommen, wie ich bin und was ich einbringe. Aber nicht: Wie hältst du's mit dem?“ (I1)

„Also, was ich gelernt habe in der CS ist, dass die CS ein Teil der Kirche ist, dass vieles, was an der Amtskirche sehr problematisch ist, von der CS-Schwesterngemeinschaft und den CS-Schwestern, mit denen ich zu tun habe, nicht so gesehen wird. Das erlebe ich als großes Plus, auch für die Mitarbeiter.“ (I4)

5.1.4. Umgang mit Macht und Ohnmacht

Die leitenden Personen in der CS sind sich bewusst, dass sie Macht haben, die sie häufig als Gestaltungsmacht sehen, gleichzeitig nehmen sie auch Ambivalenz wahr.

„Macht heißt einfach, klare Verantwortungen und ich muss ja dann auch meinen Kopf hinhalten, wenn es schief geht. Es heißt eigentlich für mich Verantwortung wahrnehmen. Und es war für mich immer wieder, und ist immer noch, erstaunlich und ich verstehe es eigentlich gar nicht und merke dann immer, offensichtlich ist es so, dass nicht jeder Verantwortung tragen will und kann.“ (I9)

„Wenn die Macht von der Führungskraft von der Führungskraft nicht benutzt wird, dann wird sie jemand anderer nutzen. Ja, der ist aber dann nicht in das System oder in die Hierarchie eingebunden oder nicht in der gleichen Form und dann ist wahrscheinlich viel weniger sichergestellt, dass das dem gesamten Organisationszweck entspricht, als wie wenn es der macht, der schlichtweg dafür zuständig ist und das sind die Führungskräfte.“ (I7)

„Es war mir ein Anliegen, nicht etwas von oben herab zu entscheiden und irgendetwas zu tun, sondern doch das Miteinander... Und wem nützt es? Ist das Ganze, was wir möchten, was ich möchte, ist das für jemanden gut? Kann das ein wenig, Welt verbessern ist ein Blödsinn, aber kann das ein bisschen, zumindest ein wenig, im Ganzen, Atmosphäre-bildend sein, dass Menschen sich auch wohlfühlen können, dass Menschen selber auch einen gewissen Antrieb kriegen, sich anderen wieder zuzuwenden.“ (I5)

„Eigentlich habe ich recht viel Macht, aber ich fühle mich auch oft ohnmächtig (lacht). Weil es ist ja nie so, dass Mitarbeiter keine Macht haben oder Klienten keine Macht haben, ja. Also, für mich geht's um einen Ausgleich und um ein faires Umgehen mit dem jeweils anderen...“ (I1)

Die Führungspersonen beschreiben ihre Lernerfahrung mit Macht als wertvolle Bereicherung.

„Das hat auch eine Entwicklung gehabt, ich habe wirklich wahrscheinlich Jahre gebraucht, bis ich gesagt habe: Ich will und das geschieht so. Es muss aber manchmal sein.“ (I6)

„Also, das ist so dieser Aspekt der Lust. Natürlich gibt es auch das andere wie eine gewisse Einsamkeit oder Belastung in dem Sinn, weil man halt auch einen größer werdenden Rucksack mit sich herumträgt. Und da ist immer wieder die Kunst, wie geht man damit um, ja?“ (I4)

Ohnmachtserfahrungen machen Führungspersonen auf unterschiedlichen Ebenen. In der Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen bedeutet Leiten, sich Vertrauen verdienen.

„Also mit Autorität, das ist überhaupt völlig fehl am Platz. Da wäre ich auch nicht weiter gekommen, keinen Millimeter. Ich habe versucht, diese Gruppe zu gewinnen und zu gewinnen heißt, sie davon zu überzeugen, dass ich keine Eigeninteressen vertrete, sondern dass ich nur im Sinne der Sache agiere.“ (I9)

„Ohnmacht ist v.a. dann, wenn alle Dinge einleuchtend sind, aber irgendwer aus persönlichen Bestehen... oder irgendwas, dann sind Sie sehr oft machtlos.“ (I6)

Die Arbeit mit BewohnerInnen, die alt, krank und sterbend sind, wird als besondere Herausforderungen wahrgenommen.

„Ich meine, Tod ist ein Thema. Das macht machtlos. Für mich jetzt. Das ist das, wo ich sage, das ist unveränderlich für mich...“ (I8)

„Ich mache die Erfahrung, es wird uns alles aus der Hand genommen. Es ist besser, wir geben es selber her, dann tut es nicht so weh, als wir müssen warten, bis es nicht mehr geht. Und für mich ist es schon ein Stückl Ohnmacht, dieses Nicht-mehr-Können. Ich kann das nicht und auch wenn da ein Sterbender liegt, kann nicht mehr. Muss man einfach lassen, lassen.“ (I5)

Häufig bringen die Führungskräfte Macht/Ohnmacht explizit mit dem Thema Spiritualität in Verbindung.

„Aber ich kann mich ernst nehmen in meinen Ideen oder mit meinem Gerufen-sein und sagen: Ich glaube, das hat etwas mit dem zu tun, was hier in der Welt geschehen soll. Und dann bin ich dann eigentlich auch in so einer guten Bewegung von Gott her, mit dieser Macht unterwegs und dann kann ich auch wieder überprüfen, ob das jetzt nur ist, ich möchte mich durchsetzen oder ob es etwas damit zu tun hat, dass sich da ein anderer in dieser Welt durchsetzen möchte. Also eher, sein Reich mit uns mehr umsetzen möchte.“ (I2)

Für die Führungskräfte ist entscheidend, wie der Prozess der Machtübernahme und der –abgabe funktioniert. Wichtig dabei sind v.a. der richtige Zeitpunkt und das Gefühl, dass es in Zukunft mit dem Unternehmen „gut weitergeht“.

„Und ich habe aber gespürt, ich habe Aktivität und ich habe gespürt, nur Pensionistin ist zu wenig und das Angebot ist zum richtigen Zeitpunkt gekommen.“ (I9)

5.1.5. Gesellschaftspolitischer und kirchlicher Einfluss

Einfluss auf Gesellschaft

Die Frage nach dem Einfluss des Unternehmens auf die Gesellschaft beantworten die Führungskräfte durchwegs positiv. Für sie gibt es einen Einfluss, der zwar klein, aber nicht unbedeutend ist.

„Also, ich glaube, dass es in Wien doch einen relativen, gemessen an der Größe, einen relativ großen Einfluss gibt. Das merke ich von der Behörde, über politische Gespräche. Die CS hat nach wie vor eine gewisse Vorbildwirkung, wird zitiert.“ (I4)

„Und manchmal ist es einfach auch, ein bisschen undankbar, in die Richtung. Es gilt oft nur Kleinigkeiten umzusetzen, aus unserer Sicht, weil bei manchen Dingen, wie Gesetzeswerdungen sind wir zwar gefragt oder haben wir informelle Kanäle, wo wir noch etwas beeinflussen können, aber der Einfluss ist einfach nicht wahnsinnig groß.“ (I3)

Dafür gibt es historische Gründe:

„Die CS hat in der roten Stadt Wien irgendwie eine Ausnahmestellung. Gehabt, das hat schon mit den Schwestern angefangen, weil die Schwestern z.B. in Klosterneuburg in einer Stadt-Wien-Einrichtung gearbeitet haben und das sehr anständig und sehr gut gemacht haben. Und ich habe aber ganz genau gewusst, es ist auch ein Bild von Kirche, das wir der Stadt Wien vermitteln.“ (I6)

Das Engagement von Führungskräften in Gremien außerhalb der Organisation sichert diesen Einfluss. Die Führungskräfte sind der Meinung, dass v.a. die herausragende Qualität von Pflege und Betreuung in den CS-Einrichtungen der Grund dafür ist.

„Ich glaube, wenn man realistisch ist, wir werden sicher wahrgenommen, also einen winzig kleinen Einfluss haben wir vielleicht. Und den haben wir, indem wir als kirchliche Organisation mit einer sehr guten Leistungsqualität und sehr guten Angeboten wahrgenommen werden.“ (I9)

Besonders hervorgehoben werden die Modelleinrichtungen Hospiz und die Ausrichtung nach qualitativen Kriterien in der Pflege, die für andere Institutionen impulsgebend sind.

„Ich glaube, dass wir inhaltlich wirklich Modelleinrichtung sind. Also, ich glaube, das Hospiz, mit dem „Roten Anker“, mit den Weiterentwicklungen, wir wirklich impulsgebend in Österreich sind.“ (I8)

„Und ganz wichtig war mir, erstens dorthin zu gehen, wo andere nicht sind, deshalb, und das ist meistens eher in Richtung Qualität gewesen. [...] Hospiz war wirklich etwas Neues und das war schwierig genug in allen Richtungen. Aber die anderen Dinge waren eher Weiterentwicklung und da glaube ich, haben wir wirklich einiges getan... und haben damit auch irgendwie Wien verändert.“ (I6)

Einige Führungskräfte betonen auch, dass es einen Einfluss der Gesellschaft auf die CS gibt, es zu einer Wechselwirkung kommt. Gesellschaftliche Veränderungen bedürfen veränderter Antworten.

„Früher sind die Leute noch ziemlich gesund ins Pflegeheim gekommen und haben dann noch ziemlich lange gelebt und bei uns... das verändert sich so, dass die Menschen auch durch die gute Betreuung zu Hause, immer später ins Pflegeheim kommen und dann, verändert es sich halt, dass wir uns auch verändern, indem wir sagen, na eigentlich diese hospizliche Kultur muss auch in einem Pflegeheim möglich sein und deshalb gibt es halt dann ein Projekt „Hospizkultur und Mäeutik“ und was können wir tun, um Menschen auch in diesen letzten Lebenstagen im Pflegeheim gut zu betreuen. Und diese Überlegungen, dieser Schritt einfach, von dem Schauen, was verändert sich zu konkreten Maßnahmen, die dann wirklich etwas strukturell verändern.“ (12)

Führungskräfte wünschen sich, dass die Firmenkultur wegweisend für die Gesellschaft ist. Sozialpolitische öffentliche Äußerungen passieren über die Öffentlichkeitsarbeit, z.B. zum Thema Hospiz. Auch hier erhoffen sich die Führungskräfte gesellschaftliche Veränderungen. Unsicherheit gibt es, ob dezidiert politische Aussagen, z.B. in der Ausländerthematik oder zum Pflege Thema, von VertreterInnen des Unternehmens gemacht werden sollen.

Einfluss auf die Kirche

Bedeutend kleiner bzw. verschwindend gering schätzen die Führungskräfte den Einfluss der CS auf die Kirche ein.

„Ich schätze ihn, ich schätze ihn nicht sehr groß ein.“ (19)

Das wird nicht als Mangel, sondern einfach als „Nebeneinander“ erlebt. In der Öffentlichkeitsarbeit wird eine Verbindung zur Kirche eher vermieden.

„Also, gleich null. Es gibt jetzt von der Kirche zur CS oder von der Kirche zu den Betrieben der CS gibt's aus meiner Sicht überhaupt keinen Kontakt.“ (17)

„Ich sage, die Leute sollen uns erleben über das, was wir tun und dann fragen sie nach, wer sie die denn? Weil einfach die Akzeptanz in der Gesellschaft kirchentechnisch nicht da ist. [...] würde ich mir Tore verschließen.“ (18)

Allgemeiner Tenor innerhalb der Führungskräfte ist, dass die Kirche gut daran täte, sich der CS anzunähern. Die CS als erfolgreiche Sozialorganisation könnte ein Vorbild als kirchliche Einrichtung sein.

„Ich glaube, wir haben auch dazu beigetragen, dass kirchliche Einrichtungen nicht verzopft sein müssen.“ (16)

„Im besten Fall, dass da starke gescheite Menschen arbeiten, auf die man vielleicht hören kann.“ (13)

Die Ansicht, dass die Kirche von sozial-caritativen Organisationen wie der CS auch profitiert bzw. bei mehr Unterstützung und Wahrnehmung noch mehr profitieren könnte, haben einige der Führungskräfte.

„Aber ich glaube, dass alle diese kirchlichen Träger etwas einbringen in die Kirche, was es sonst einfach nicht gäbe. V.a. diesen sozialen Aspekt.. und dass das der Kirche guttut. Dass es da Menschen gibt, die sich da etwas überlegen für

konkrete Menschen, die sonst am Rand unserer Gesellschaft wären, ob das jetzt das Mutter-Kind-Heim oder Menschen, die in die Beratungsstelle kommen, sind, also dass es, dass es dieses, diesen Arm der Gesellschaft oder der Kirche auch gibt, der sich ganz konkret um Menschen annimmt, zuwendet. Das verändert Kirche auch, aber ob das die Kirche in allen, in allen Gliedern, in den höchsten Gliedern auch immer weiß (lacht), dass sie das etwas ganz Wertvolles hat?“ (I2)

Die Seligsprechung von Hildegard Burjan würde auch zu einer erhöhten Wahrnehmung durch kirchliche Amtsträger führen, die Dauer des jahrelangen Prozesses ärgert manche.

„...und zur offiziellen Kirche sehe ich ja auch ein bissl eine Distanz. Alleine schon die Tatsache, wie lange dieser Seligsprechungsprozess dauert, macht wahrscheinlich viele zornig auf die Kirche.“ (I9)

Die Führungskräfte der CS unterscheiden genau zwischen ihrer Organisation und der Kirche, der sie sich selbst nur teilweise zugehörig fühlen.¹³⁶

5.1.6. Work-Life-Balance

Der Beruf des Führens ist fordernd und verlangt einen hohen persönlichen Einsatz für die Organisation. Die Anforderungen sind vielfältig *„und man kann es sich als Führungskraft halt nicht einfach aussuchen, dass ich von nine to five arbeite, ja, sondern es gibt Zeiten, wo man einfach viel mehr arbeiten muss, ja.“ (I1)*

Gerade im Sozialbereich erscheint es wichtig, dass der Ausgleich zwischen dem Engagement für andere und der Sorge um sich selbst gelingt. Dessen sind sich auch die Führungspersonen der Caritas Socialis bewusst, wenn sie z.B. das Thema Burn-out ansprechen.

Alle Führungskräfte nennen hilfreiche Gegenmaßnahmen, um ein Ausbrennen in der Arbeit zu verhindern. Häufig werden Natur, Sport, aktive Freizeitgestaltung und andere Menschen (Familie, Schwesterngemeinschaft,...) als wichtige Unterstützung genannt, die helfen die Work-Life-Balance zu halten.

„Ich brauche... der Ausgleich ist Natur, Kultur, Freunde.“ (I9)

„Ich habe einen guten Ausgleich durch meine Familie. Ich habe Kinder [...]. Die halten mich ganz schön auf Trab, die erden. Ja, das hilft einfach... das Abschalten. Also, das von einer Welt in die andere, von der Berufswelt in die Privatwelt gelingt mir mit zunehmenden Alter besser als früher.“ (I3)

Privat- und Arbeitsbereich können nicht streng voneinander getrennt werden und haben aufeinander Einfluss. Viele wollen diese strenge Trennung auch nicht.

„Ich bin da die Gleiche wie zu Hause, weil ich, was ich tue, als Person tue. Und da bin ich die Gleiche. Ich brauche nicht umschalten.“ (I9)

Authentizität der Person scheint ebenso hilfreich zu sein, wie die richtige Einstellung gegenüber der Arbeit.

¹³⁶ Vgl. dazu Kapitel Kirchlichkeit.

„Ah... Leiten ist, wie viele andere Dinge... es muss, das muss einem Spaß machen. Das muss Spaß machen, man muss das gern machen.“ (17)

„Neumodern heißt's Flow und das ist, wenn sie hereinkommen und es ist sieben und wenn sie rausgehen und Sie denken sich: Wahnsinn, wo ist die Zeit geblieben heute? [...] da sind Sie einfach in einem Zustand, wo Sie sagen: Super, es rennt, es macht.., und damit sind auch Sachen, die schwierig sind, machbar. Weil ich kriege einfach viel Energie aus... ich kriege auch viel Feedback.“ (18)

Zusammenarbeit und „kollegialer Rat“ auf Führungsebene werden ebenfalls als entlastend angeführt. Vielen Führungspersonen scheinen auch Rituale und Gebetsformen (Exerzitien, Gebet im Gehen, Stille,...) wichtig zu sein.

„Ich tu so ganz altmodisch gerne in leeren Kirchen Kerzen anzünden. Das ist für mich ganz ein liebevolles, aufmerksames, wertschätzendes Ritual. Weiß ich nicht, ich glaube, ich habe das von meinen Kindertagen, ich bin immer mit meiner Oma mitgegangen. Das hat für mich etwas Friedvolles. Also, ich brauche eine Ruhe, das hat sehr viel mit Ruhe zu tun und nicht mit hektischem Stadtleben.“ (18)

„Mir ist wichtig, dass ich zur Ruhe komme, dass ich nicht Probleme irgendwelcher Art höre und lösen muss. Und dass ich da schon Gedanken ordnen.. oder auch im Gehen fällt verschiedenes ab. Aber im Gehen ist dieses Unterwegssein auf Gott hin.“ (15)

„Hab das, hab da sicher auch noch gewisse Rituale mitgenommen, was man so als Kind, das Morgen- oder Abendgebet, wobei ich das jetzt nicht als.. vielleicht gar nicht so als Gebet sehen würde, aber doch, na ja, vielleicht doch. Wenn ich so darüber nachdenke.. Also in der Früh und am Abend so ein bissl, so Reflektieren. Also so in der Früh, was erwartet mich heute, das überlege ich mir ganz kurz und versuche mich darauf einzustellen. Und auch am Abend, wie ist das heute gelaufen, und ich versuche dann die Dinge auch zu lösen für mich. Wenn ich es nicht mache, dann kann schon sein, dass ich dann um vier Uhr in der Früh wach werde und dann arbeitet es noch.“ (13)

Die Führungskräfte sind sich bewusst, dass es Zeiten unterschiedlich intensiver Belastung gibt, d.h. es gibt Zeiten, wo über die eigenen Kräfte gearbeitet wird.

„Also, da war ich sicher kein Vorbild im Schauen auf mich. Also, ich weiß, dass ich zeitweise wie ein Roboter.. ich hoffe, die Leute haben es nicht so sehr gemerkt, aber nur zack.. und was ist das Nächste und so. Aber anders geht das nicht.“ (16)

„Da (= In der Sorge um sich selbst, Anm. Verf.) bin ich glaube ich, keine gute Meisterin. (Lacht) Aber.. versuche doch mich immer wieder zu meinen Wurzeln zurückzuführen. Also, dass ich Zeiten der Stille auch pflege, wo einfach ich wieder in Beziehung zu Gott, zu mir selber, zu anderen..., mich spüren kann und eben diesen Lebensstrom, an dem ich gerne dranbleiben möchte.“ (12)

5.2. Führungsverhalten

5.2.1. Mensch im Mittelpunkt

Die Führungspersonen verstehen den dritten Satz des Leitbildes „Den Menschen im Mittelpunkt sehen.“ in einer umfassenden Weise, der sich sowohl auf die betreuten Menschen als auf Angehörige und MitarbeiterInnen bezieht. Auf struktureller Ebene zeigt sich das mit der Einführung des mäeutischen Pflegemodells¹³⁷, das auf die Bedürfnisse von Gepflegten, deren Angehörige, aber auch der Pflegenden Rücksicht nimmt.

„Eine gewisse Fairness, ein Glauben an das Gute im Menschen, das sind so Plattitüden jetzt, aber ich glaube es wirklich. Und das habe ich auch in der Mäeutik gefunden, diese Offenheit für Beziehungen, der verletzbare Mensch im Mittelpunkt. [...] Und das leitet mich, dass ich nicht den Stab über jemanden breche, sondern schaue, was sind seine Stärken, was sind ihre Begabungen, wo passt das zusammen. Wo kann man das einsetzen?“ (I4)

Die MitarbeiterInnen

Den meisten und unmittelbarsten Kontakt haben Führungskräfte mit den MitarbeiterInnen, für die sie verantwortlich sind. Es ist das Herzstück von Leitung, sie zu fördern, anzuleiten und ihnen zu ermöglichen, dass sie ihre Arbeit gut verrichten können.

„Also, so wie ich Menschen begegne, so kann ich bewirken, dass sie ein bisschen sich, weiß ich nicht, wertvoller fühlen. Und das ist eigentlich sehr wichtig, ja.“ (I9)

Wertschätzender Umgang, der sich im Denken und Reden über andere zeigt, ist die Grundvoraussetzung für ein gutes Verhältnis.

„ ...dass wir mit allen Mitarbeitern, egal, wer das ist und ob einer einen akademischen Grad hat oder keinen und ob er leitend ist oder nicht, dem oder der genauso begegnen im Persönlichen, wie wenn der besonders wichtig ist, wie unsere Politiker. Das war uns schon immer wirklich wichtig.“ (I6)

Führungskräfte haben die Aufgabe, sowohl auf einzelne MitarbeiterInnen als auch auf das System zu achten und eine zufriedenstellende Balance zu finden.

„ ...auf der einen Seite, z.B. wenn's jetzt um meine Mitarbeiter geht, ja also die Situation des Mitarbeiters. Auf der anderen Seite geht es um ein Abwägen über die Situation der Organisation, d.h. Kollegen und andere Vorgesetzte, ja. Und wie geht das zusammen?“ (I1)

Mitarbeiterförderung und –motivation sowie Personalentwicklung werden als zentrale Führungsinstrumente genannt. Das gilt für MitarbeiterInnen genauso wie für Führungskräfte.

„Und von der Grundkultur her, war es immer ...ein...ein auch ein Ressourcenstärken, Fähigkeiten des anderen wahrzunehmen, aufzunehmen und auch weiter zu entwickeln.“ (I1)

¹³⁷ Das mäeutische Pflegekonzept stellt das Erleben und die Gefühle der betreuten und pflegenden Menschen in den Mittelpunkt. Ausgangspunkt und Ziel ist Kontakt und Beziehung zwischen BewohnerIn und Pflegekraft. Mehr dazu unter: <http://www.cs.or.at/view.asp?SID=550> am 26.3.2010.

Führungskräfte müssen auch eine Entscheidung zwischen dem Gesamtwohl des Unternehmens und dem einzelnen Menschen treffen. Im „Konfliktfall“ Kündigung versuchen die leitenden Personen scheidenden MitarbeiterInnen gerecht zu werden, gleichzeitig aber auch auf das betroffene Team zu schauen.

„Haben wir alles gemacht, um diesen Menschen zu entwickeln? Und wie gefährlich ist das, was er tut oder nicht tut? Und das habe ich einfach in den letzten Jahren gelernt, dass es nicht gut ist, zu lange zuzuwarten. Weil es gibt einfach Situationen, wo man relativ rasch handeln muss, damit ein Team nicht zu lange belastet ist, und wo man nach wenigen Kritik-, Konfliktgesprächen eigentlich merkt, es ist keine Veränderung da.“ (14)

Respekt gegenüber dem anderen Menschen mit seinen Problemen zu zeigen, ist für die Leitenden sehr wichtig.

„Also, ich habe zwar zu Kündigungen von wichtigen Mitarbeitern immer sehr lange gebraucht, aber ich bin auch der Ansicht, man muss das klar sagen, man muss es immer wieder versuchen, ob es nicht doch geht, aber irgendwann einmal muss man dann sagen, es tut mir leid, es geht nicht. Und aber auch immer, wie man das macht, wie man das mitteilt. Also nicht, dass man irgendjemanden hinausschmeißt, ohne dass man mit dem ordentlich geredet hat z.B.“ (16)

Die betreuten Menschen und Angehörige

Auch wenn viele Führungskräfte keinen direkten KundInnen-Kontakt haben, richten sie ihre Arbeit nach den Menschen aus, die in den Betrieben betreut und/oder gepflegt werden.

„Und unser Slogan ist ja: Vom Beginn des Lebens bis zum Ende des Lebens braucht der Mensch besonderen Schutz [...]. Und da dann zu schauen, wo können wir diesen Schutz oder diese Strukturen schaffen, dass Menschen eben da besonders gut aufgehoben sind.“ (12)

Die Führungspersonen sehen sich als jene, die das tragende Netzwerk zwischen MitarbeiterInnen, betreuten Menschen und Angehörigen aufbauen, im Blick haben und durch ihre Entscheidungen dessen Stabilität erhöhen.

„...das Ziel der Organisation ist, dass wir eine möglichst gute Leistung beim Kunden erbringen und den Bewohner möglichst gut betreuen und dazu brauchen wir verschiedene Dinge. Dazu brauchen wir z.B. einen Angehörigenkontakt oder Angehörigenbetreuung und dazu brauchen wir sicher auch Mitarbeiter, die motiviert sind und mitarbeiten können und auch soweit entlastet sind, dass sie ihre Leistung bringen können.“ (17)

Die Führenden der CS sehen sich auch in Anwaltschaft für die in den CS-Betrieben betreuten Menschen gegenüber der Gesellschaft. Sogar die „öffentliche Meinung“ kann so beeinflusst und verändert werden.

„Aber wir haben, glaube ich, auch sehr bewusstseinsbildend gewirkt, besonders im Hospiz. Im Anfang war nichts und wir haben ganz Österreich mit Fernsehen

und ich weiß nicht was alles... sodass Hospiz heute kein Fremdwort mehr ist, was es vor 20 Jahren absolut war.“ (I6)

Miteinander

Miteinander bedeutet zuerst einmal die Verschiedenheit der im Unternehmen Tätigen bzw. der Betreuten wahrzunehmen und dann als Bereicherung zu denken.

„ ...die Mitarbeiter rekrutieren sich ja wirklich aus verschiedensten sozialen Herkunft, die... dass die auf einem Haufen das zusammenbringen, ist für mich jedes Mal ein Wunder.“ (I8)

Die Führungskräfte betonen in den Interviews das Miteinander auf verschiedenen Ebenen, die Kooperation mit anderen Institutionen, die Zusammenarbeit von Schwestern und anderen MitarbeiterInnen, das Miteinander von Führungskräften und MitarbeiterInnen bzw. innerhalb der Teams.

„Ich glaube, dass wir uns ja schon sehr viel entwickelt haben, in der letzten Zeit weg von den absoluten Einzelkämpfern hin mehr zu einem Team und zur interdisziplinär... oder sowohl zur bereichsübergreifenden als auch zur interdisziplinären Zusammenarbeit, auch in den Teams jetzt oder in den Stationen, das ist, glaube ich, noch etwas, was wir weitermachen müssen.“ (I7)

Auch Führen wird als ein Kommunikationsprozess gesehen, wo Verantwortung miteinander geteilt wird.

„Bei mir war immer fürchterlich zu denken, also, da kennt sich nur einer aus. [...] dass wir so einen Führungskreis usw. haben, das war uns schon sehr wichtig, dass da viele mittun, [...] dass nicht z.B. der Geschäftsführer alleine redet, sondern dass der Führungskreis seine Meinung und auch ein Mitarbeiter einmal sagen kann, so und so sehe ich das.“ (I6)

5.2.2. Entscheidungen treffen

Es ist eine grundlegende Aufgabe von Führungskräften, Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen, einige sehen das als das eigentliche Zentrum ihrer Arbeit.

„Sondern es ist einfach eine Aufgabe von Führung Entscheidungen zu treffen, sicher mit Beteiligung der Mitarbeiter, aber im letzten muss sie doch dafür gerade stehen.“ (I2)

Als hilfreich bei schwierigen Entscheidungen werden Erfahrung, Informationen auf der Sachebene und Austausch entweder mit LeitungskollegInnen, mit MitarbeiterInnen oder mit Außenstehenden angeführt.

„Ansonsten bei größeren Entscheidungen gehe ich relativ kreativ damit um, also ich trage das einfach ein paar Tage mit mir herum und egal, ob das jetzt beim Kochen, beim Spaziergang oder wo immer ist, fällt einem dann dazu etwas ein. Und manchmal hilft es mir auch, mit Außenstehenden darüber zu reden.“ (I4)

Das Abschätzen der Folgen der Entscheidung auf das Unternehmen und die MitarbeiterInnen sind für die Führungskräfte bestimmende Faktoren.

„Wenn ich mir denken habe können, das könnte so und so gehen, und das hat wahrscheinlich positive Folgen, dann habe ich mich entschließen können, ja, das tun wir! Wenn das unklar war, dann habe ich mich immer gewehrt.“ (I5)

Übereinstimmend bezeichnen alle Führungskräfte Entscheidungen über den Verbleib oder die Kündigung von MitarbeiterInnen sehr schwierig.

„Aber es sind für mich keine angenehmen Prozesse, sich zu trennen und diese Entscheidung auch durchzutragen, weil es dann immer wieder auch die Frage gibt, hast du genug auf den Mitarbeiter auch geachtet? War es wirklich so schlimm? Das sind natürlich, aber letztlich muss ich als Führungskraft dahinterstehen und muss wissen, warum ich diese Entscheidung treffe.“ (I2)

Besonders anspruchsvoll sind Entscheidungen für oder gegen leitende MitarbeiterInnen.

„Aber wirklich schwierig bei den Entscheidungen waren die Mitarbeiter. Also, nicht die normalen Mitarbeiter, sondern die Leitenden oder solche, die halt direkt mit mir zu tun hatten, weil es ist so, nach irgendeiner Zeit merkt man, man entwickelt sich so auseinander. Und dann jemandem zu sagen, so geht das nicht, das muss anders sein, bis zur Kündigung, also das hat mich ungeheure Nerven gekostet.“ (I6)

Gewissensentscheidungen

Gerade bei „schwierigen“ Entscheidungen, die für die Führungskräfte auch immer ein gewisses „Risiko“ darstellen, spielt neben der Sachebene und der Ausrichtung am Organisationsziel auch das Gewissen eine maßgebliche Rolle.

„Also, für mich ist so eine Übersetzung für das Gewissen, die innere Wahrheitsstimme, also irgendwie gibt's da etwas, das ein Gradmesser ist, was denn stimmt oder wo etwas mehr zum Leben führt.“ (I2)

Einzelne Führungskräfte sehen allerdings reine „Gewissensentscheidungen“ auch kritisch.

„...das direkte Entscheidungskriterium ist es nicht. Es ist die Basis, auf der man steht und von der man weg argumentiert. Man kann schon sehr oft zwei gegensätzliche Ergebnisse vom gleichen Leitbild weg argumentieren oder mit dem Gewissen vereinbaren.“ (I7)

Darüber hinaus sehen manche Führungskräfte Entscheidungen auch als geistlichen Prozess, der vor Gott auch ins Gebet gebracht wird.

„Und [...] abzuschätzen, ist das gut, ist das gottgewollt, ist das vom Geist Gottes oder ist das eine Marotte, die uns da halt einfällt...“ (I5)

5.2.3. Kommunikation

Als unerlässlich für ein gelungenes Miteinander sehen die Führungskräfte ausreichende und rechtzeitige Kommunikation untereinander und mit ihren MitarbeiterInnen.

„ ...dass der Grund, warum eine Entscheidung getroffen wird, auch gut kommuniziert wird, also zu den Mitarbeitern, soweit das möglich ist. Manches Mal geht das, nicht immer.“ (I3)

Innerhalb eines Teams braucht es geplanten Informationsaustausch und Transparenz. Bei finanziellen Angelegenheiten bewirkt diese Offenheit, dass MitarbeiterInnen Verantwortung übernehmen, weil Zusammenhänge leichter verständlich werden.

„Weil die mitkriegen, um was geht's, wohin rennen wir. Wo müssen wir hin. Meine Leute wissen, wie viel Geld wir aufstellen müssen. Wenn die sehen, was sie machen und was das bewirkt, geben sie das Geld anders aus. Und ich muss nicht ständig sagen: Passt's auf, das ist zu viel Geld!“ (I8)

Umgekehrt braucht das Unternehmen auch MitarbeiterInnen, die bereit sind, am Kommunikationsprozess teilzunehmen.

„Im Großen und Ganzen schaue ich aber immer auf die gleichen Dinge, was ist wichtig für uns. Das müssen Mitarbeiter sein, die auch kommunizieren können. Seien das jetzt also ausreichend Deutschkenntnisse, da wird es auch noch leichter, aber auch ansonsten von der Persönlichkeit her.“ (I3)

Wenn diese Schlüsselkompetenz fehlt, dann kommt es auch zu Entlassungen.

„Ich hatte eine Mitarbeiterin, die hat wirklich, die hat sehr nachgelassen. Und in der Arbeit und sie war auch zu keiner Kommunikation mehr bereit. Sie ist auch nicht zu den Teambesprechungen gekommen, sie hat auch nicht mit ihren direkten Vorgesetzten gesprochen, mit mir auch nicht.“ (I1)

5.2.4. Schaffung von Rahmenbedingungen

Auftrag der Leitenden der CS ist es, Rahmenbedingungen für die zu Betreuenden und die MitarbeiterInnen zu schaffen, aufgrund von gesellschaftlichen und unternehmerischen Anforderungen zu adaptieren und zu reflektieren. Der Entscheidungsspielraum ist dabei unterschiedlich groß, die Ausrichtung am Menschen aber essentiell.

„ ...im Endeffekt soll es um die Menschen gehen, das ist etwas Grundchristliches, dass der Einzelne sich wahrgenommen weiß, seinen Wert erfährt. Ja, Würde sagt man immer wieder, aber ich denke, das gilt genauso für die Mitarbeiter wie für die Bewohner, den Angehörigen, der viel Aufmerksamkeit braucht. Und um das geht's eigentlich und das fällt auch in diese Rahmenbedingungen, die tw. vorgegeben sind und eine Führungskraft hat einfach dieses Jonglieren und diese Balance dazwischen zu finden. Das kann nicht so sehr der einzelne Mitarbeiter ausbalancieren.“ (I2)

Das Leitbild der CS

Einen hohen Stellenwert geben die leitenden Personen dem Unternehmensleitbild. Die Entwicklung war ein Prozess, in den MitarbeiterInnen, Leitende und Außenstehende eingebunden waren.¹³⁸

¹³⁸ Vgl. dazu Kapitel 4.2.1. Institutionalisierte Spiritualität dieser Arbeit.

„Es gibt das persönliche Gewissen und es gibt so etwas wie das Organisationsgewissen oder das ich dann letztendlich das Leitbild nennen würde. Weil dort ist eigentlich ein Formulierungsversuch zum Werteverständnis, das wir als CS haben.“ (I7)

Die Auseinandersetzung ist nach wie vor im Gange, das passiert in den Leitbildschulungen, in Tagen, die eigens für ein Team konzipiert werden, in Fortbildungen, etc.

„...kontinuierlich darauf zu schauen, dass die Mitarbeiter mit dem Leitbild in Berührung bleiben. Dass es immer wieder Thema in der Organisation und auch im Führungskreis bleibt und wie dieser Halt, den uns das Leitbild gibt, in die Haltungen einfließen, die Mitarbeiter gemeinsam verwirklichen und in das Verhalten der Mitarbeiter.“ (I2)

Organisationstechnisch gibt es die Besonderheit einer eigenen Stabstelle „Werte und Ehrenamt“, die der Geschäftsführung direkt unterstellt ist. Die Umsetzung des Leitbildes wird von den Leitenden jedoch nicht als „Extra“ gesehen, sondern als etwas, das in allen Entscheidungen und Handlungen im Unternehmen präsent sein soll. Es gibt Überlegungen, wie dieser Prozess im Unternehmen verstärkt werden soll.

„Ich bin gerade dabei, eine neue Form zu entwickeln, wie wir mit Teams zum Thema Werte und Leitbild arbeiten, und hoffe, dass wir das im nächsten Jahr umsetzen können. Dass jeweils ein Team ein Thema zum Thema Werte, das in dem Team auch wirklich konkret bearbeitet werden soll, selber findet oder im Kontakt mit mir findet und dass dazu eine Teambesprechung wirklich auf dieses Team hin angesetzt stattfinden kann.“ (I2)

Ziele

Am Leitbild orientieren sich die Ziele, die die Führungskräfte festlegen und immer neu überprüfen.

„...man muss sich dann eigentlich überlegen, was ist denn eigentlich unser Ziel oder Zweck, wo wollen wir denn hin und was wollen wir erreichen. Und in diese Richtung ist dann nach Möglichkeit zu entscheiden.“ (I7)

Repräsentation

Einerseits repräsentieren die Führungskräfte das Unternehmen nach außen in Verhandlungen mit anderen Institutionen.

„Bin oft so ein bisschen Außenministerin, d.h. im Dachverband zu den informellen und formellen Netzwerken, die uns jetzt weiterhelfen in der Stadt oder in der Pflegelandschaft, versuche ich unsere Themen zu platzieren, Partner zu finden, die uns helfen unsere Anliegen durchzusetzen.“ (I4)

Andererseits sind sie für eine bestimmte MitarbeiterInnen-Gruppe zuständig und repräsentieren diesen Bereich mit seinen Anliegen nach innen, innerhalb der Leitungsgremien.

„Ich glaube, sie (= die MitarbeiterInnen, Anm. Verf.) sehen meine Arbeit am meisten darin, dass ich einen Rahmen für ihre Arbeiten mit den Menschen schaffe. Dass es eben auch jemanden braucht, der von der Organisation schaut,

dass dieser Bereich eine Stimme erhält, der in der Organisation gut vorkommt, dass Dinge, die eben in einer Leitungsebene zu klären sind von mir geklärt werden.“ (I2)

Finanzielles

Gewinnmaximierung steht nicht im Vordergrund von Sozialarbeit, aber trotzdem spielt Geld eine Hauptrolle, ist ständiges Thema für die Führungskräfte. Ein wesentlicher Partner für Caritas Socialis ist die Stadt Wien, die über den Fonds Soziales Wien einen Beitrag zur Sicherstellung der Einrichtungen liefert. Darüber hinaus sehen es Führungskräfte als ihren Auftrag, neue FörderInnen zu finden.

„Ich sehe schon auch meine Aufgabe darin, obwohl ich darin nicht unbedingt ein großes Talent sehe, neue Geldquellen zu eröffnen. Also, ich würde mich wahn-sinnig freuen, wenn ich so einen kleinen Erfolg hätte, dass einmal jemand auf meine Initiative hin Geld gibt.“ (I9)

Die Leitungspersonen sehen auch einen Teil ihrer finanziellen Verantwortung darin, diese auf mehrere Schultern zu verteilen.

„Ah.. was sicher noch stärker kommen wird, ist, dass wir die wirtschaftliche Verantwortung weiter runter delegieren müssen. [...] Da brauchen sie (= die MitarbeiterInnen, Anm. Verf.), glaube ich noch mehr wirtschaftliches Verständnis, ganz egal, ob das jetzt Tageszentrumsleitung oder Regionalmanager oder Stationsleitung ist.“ (I7)

Auf die Frage der Sicherstellung der Finanzierung zeigen sich die Führungskräfte unterschiedlich optimistisch, einige sehen mit der Finanzkrise große Probleme auf das Unternehmen zukommen, andere verweisen auf die gesellschaftliche Diskussion über Pflege. Obwohl die Finanzierung von Sozialleistungen immer schwierig war, gab es doch über die letzten Jahre Qualitätssteigerungen.

Institutionalisierte und personalisierte Spiritualität

Innerhalb der Organisation CS gibt es so etwas wie „institutionalisierte Spiritualität“ d.h. bestimmte Einrichtungen und normierte Vorgangsweisen in der Institution garantieren, dass es zur Auseinandersetzung mit christlichen Werten in den einzelnen Entscheidungen kommt.

„ ...dass wir ein Ethikerteam haben und da eben von diesem Ethikerteam drauf zu schauen, wie wir mit ethischen Entscheidungsfindungen, aber auch ethischen Themen in unserer Organisation bereichsübergreifend umgehen. [...] Eine Führungskraft hat ja auch eine Kontrollfunktion, also wie kann ich das auch kontrollieren und nachhaltig sichern, dass die Werte Thema sind. Und da bin nicht ich alleine zuständig, sondern jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin.“ (I2)

Feste, die im Unternehmen gefeiert werden, werden von explizit christlichen Angeboten begleitet (Vorweihnachtliche Feier, Jahresdankfeier,...). Das findet von Seiten der Führungskräfte Unterstützung.

„Und ich glaube, dass Spiritualität schon etwas mit Gemeinsamkeitserfahrung zu tun hat, miteinander etwas tun. Das kann schon sein, man geht miteinander in die Kirche, man geht miteinander in die Kapelle, man macht die „Mittagsoase“, keine Ahnung. Aber das muss nicht nur unbedingt das sein. Und alleine dadurch, dass es solche Angebote gibt, ist das da. Indem ich mich Themen stelle in einer Auseinandersetzung und Tiefe, heißt das etwas.“ (17)

So liegt die „Verantwortung“ für den Bereich Spiritualität einerseits im System, wird aber auch an einzelnen Personen bzw. Personengruppen v.a. an den SeelsorgerInnen festgemacht.

„Ich denke mit dem System, das wir haben, also mit den Sozial Pastoralen Diensten sollte sichergestellt sein, dass im Sinne der CS agiert wird.“ (19)

Die grundsätzliche Wertschätzung zeigt sich u.a. auch in der Sicherstellung der Finanzierung.

„Ja, und bleiben werden auch so Dinge, wie dass wir eine Sozial Pastorale Begleitung haben. Das wird ganz sicher bleiben. Das werden wir auch über die diversen Finanzdiskussionen drüber tragen.“ (17)

5.2.5. Umgang mit Kritik und Konflikten

Konflikte im Unternehmen

Das am häufigsten benannte Konfliktfeld, das die Führungskräfte als am herausforderndsten erfahren, ist, wenn ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin gekündigt werden muss. Diese Situation belastet alle, auch wenn die Notwendigkeit dieses Schrittes sachlich argumentierbar ist.

„Das war jedes Mal die Katastrophe für mich. Also, da habe ich wirklich gelitten. Als es soweit war, jedes Mal im Nachhinein, haben wir dann gesagt: Um Gottes willen, warum haben wir das nicht früher gemacht?“ (16)

Als sehr belastend erleben die leitenden Personen, wenn der Konflikt auf persönlicher Ebene und unsachlich ausgetragen wird.

„Also, wenn dich jemand am Telefon niedermacht, ja, halte ihm die andere Wange hin, ist nicht immer so easy. Und manchmal denke ich mir: Hallo, das ist jetzt auch einfach nicht gerecht. [...] Der darf sich jetzt beschweren, weil das jetzt nicht in Ordnung ist, aber da geht es immer noch um das Wie, ja. Und das dann auch einzufordern, weil wenn ich mich so verhalte, dann erwarte ich auch, dass jemand anderer mir gegenüber sich so verhält, gell. Also anschreien muss mich der nicht.“ (18)

Als hilfreich in Konflikten mit MitarbeiterInnen beschreiben die Führungskräfte „großes Grundvertrauen“, Rückhalt im Team und die Überzeugung „wirklich alles getan zu haben“.

„Und ich denke, wenn man mit der richtigen ethischen Grundhaltung, sich bestens Wissens und Gewissens bemüht, das klingt sehr banal, dann kommt etwas Positives heraus.“ (19)

In den Interviews betonten die Führungskräfte auch, dass Konflikte „normal“ sind. Als hilfreich wurden der Rückhalt im Team, Information, Kommunikation mit anderen Führungskräften und eine gute Konfliktkultur genannt.

„...und ich bin halt schon sehr lange bei der CS [...]. Es war immer dieses Klima da, auch Konflikte austragen zu können.“ (I1)

Mit Spannungen leben

Die Führungspersonen berichten, dass es in ihrem Arbeitsumfeld auch nichtlösbare Widersprüchlichkeiten gibt, die „ausgehalten“ werden müssen. So sehen sie sich häufig in einer Vermittlungsposition zwischen MitarbeiterInnen und anderen Führungskräften, im Dilemma zwischen wirtschaftlichen Anforderungen und dem Wunsch nach mehr Qualität,... Spannungen zeigen sich auf struktureller Ebene, aber auch im persönlichen. Dieses Leben im Spannungsfeld wird als belastend, sehr fordernd, von einigen auch als lustvoll beschrieben.

„Also, da gibt's auf der einen Seite einfach einen Kostendruck, einen Leistungsdruck, einen Qualitätsdruck und all das. Also, Verantwortung für das. Und dann gibt's viele gute Ideen und vieles, was man noch gerne zusätzlich machen würde. Und es gibt den einzelnen Mitarbeiter, Menschen, der vielleicht diese Qualität so nicht bringen kann. Und dazwischen zu balancieren, ist, glaube ich, eine Aufgabe als Führungskraft.“ (I2)

5.2.6. Zukunftsvisionen haben

Zukunft des Unternehmens CS

Die Zukunft der CS-Betriebe wird von allen Führungskräften positiv gesehen. Es soll ein moderates Größenwachstum angestrebt, aber v.a. die Qualität der Pflege weiter intensiviert und ausgebaut werden.

„Ich glaube, dass wir in 10 Jahren noch stärker im sozialpolitischen Umfeld verankert sind, indem es uns hoffentlich gelingt, ein weiteres Haus zu eröffnen.“ (I9)

„Die Caritas Socialis in 10 Jahren hat sich ihre Innovationskraft bewahrt, sie ist in der Stadt Wien weiter anerkannt als ein Träger, der Qualität bietet und hat Experten, die wirklich auf die Bedürfnisse von Menschen in dieser Stadt schauen und darauf ihre Angebote entwickeln. Also, als Antwort ihre Modelle entwickeln, wo die Gemeinde Wien eigentlich immer wieder zurückgreifen und sagen kann, ja, eigentlich sollten wir das auch so machen.“ (I2)

Wie in der jüngeren Vergangenheit sollen neue Projekte verwirklicht werden, die Bedürfnisse nach Verbesserungen ergeben sich aus der alltäglichen Praxis.

„Die Visionen, die ich hatte, die haben sich immer aus der Praxis ergeben. Das war immer etwas, z.B. die Wohngemeinschaften für Demenzerkrankte [...]. Das war so, da ist ein Handlungsbedarf in der Praxis aufgefallen.“ (I9)

„Also, wir haben ein paar Ideen, die wir gerne umsetzen würden, die zu Qualitätsverbesserungen führen würden, wie z.B. dass es so etwas wie eine Kundenberatungsstelle gibt, die einen Pflegebedürftigen vom Beginn des Pflegebedarfs bis zum Tod durchbegleiten kann, durch alle Systeme und nicht immer nur weiterreicht zum Nächsten, so wie es jetzt ist.“ (17)

Die Führungskräfte sehen für das Unternehmen der CS auch einen gesellschaftspolitischen Auftrag, der immer weiter ausgebaut wird. Mit den (christlichen) Werten, die die CS auch repräsentiert, kann sie Modell, Denkanstoß und Herausforderung für andere TrägerInnen sein.

„Was wir versuchen werden zu tun, ist, dass wir einfach Beispiele geben, ja. Ah. und und relativ konkrete Lösungsvorschläge machen. Wir werden nach wie vor ein sehr kleiner Marktteilnehmer sein, also wir werden nie der größte sein oder oder.. in dem Sinn Marktmacht werden wir nie besitzen. Wir werden ein ganz ein kleiner Player sein, d.h. wir sind ein Spezialist mit ganz spezifischen Lösungen und wir, und wir werden wie bisher versuchen die auch gesellschaftlich zu verkaufen und zu erklären. Ja, in dem Sinne von einem positiven Beispiel, so kann es auch gehen, mit allen Einschränkungen und mit allen Problemen.“ (17)

Mit seiner Arbeit übernimmt das Unternehmen auch eine Art Anwaltschaft für Menschen am gesellschaftlichen Rand.

„...dass wir so ein Zeichen sind für Leben bis zuletzt. Ich glaube, das sind wir. Also, auch diese aufflammenden Diskussionen von Sterbehilfe und dass man einfach als positives Beispiel die CS sehen kann.“ (18)

Die Führungskräfte wünschen sich, dass die (neuen) Leitungspersonen und MitarbeiterInnen auch etwas vom „scharfen Kern“ d.h. von der Orientierung am christlichen Welt- und Menschenbild des Unternehmens leben und weitergeben.

„...ich glaube, die CS wird auch noch wachsen und ich glaube, die Werte, die die CS prägen, werden wichtiger werden.“ (13)

Innovation und Entwicklung

In den Interviews wird deutlich, dass die Führungskräfte sich intensiv mit Organisationsentwicklung auseinandersetzen und die Unternehmensziele danach befragt werden, was für die Zukunft tragfähig ist. Innovation und Entwicklung der Betriebe werden als bedeutend eingeschätzt. Das war auch ein Konzept, das sich in der Vergangenheit bewährt hat.

„...wie ich in der CS angefangen habe, da haben wir überlegt, was Teambesprechungen betrifft oder Mitarbeitergespräch oder Führungskräfteentwicklung oder Potentialkräfteentwicklung. Das sind ja alles Führungsinstrumente. Oder dass wir über Führung überhaupt diskutieren, oder dass es Organisationsentwicklungsprozesse gegeben hat. Wir haben einen Lehrgang miteinander gemacht in der Führungsgruppe. [...] Und da sage ich, was Führung betrifft, ist die CS sicher ein sehr modernes Unternehmen.“ (11)

Als Erfordernisse für diese Innovationen sehen die Leitungspersonen Ausrichtung an der Qualität, um damit Modellcharakter zu erlangen, Offenheit für neue Themen und Bereitschaft, diese im Arbeitsalltag strukturell umzusetzen und zu verankern.

„ ... einen genauen Blick auf die Gesellschaft, zu schauen, wo sind heute Menschen, die besonders Hilfe brauchen, also die besonders Schutz brauchen. [...] Jetzt kann man natürlich sagen, das schaffen viele Einrichtungen auf dem Gebiet, aber ich glaube, dass wir sie besonders qualitativ machen und dass wir auch einen Anspruch haben, also ein Modell zu sein, wie es gehen könnte. Ich glaube, das unterscheidet uns auch von anderen. (2)

Zukunft der CS-Schwesterngemeinschaft

Das Verhältnis der Schwesterngemeinschaft und dem Unternehmen CS war über lange Jahre sehr eng, da einige Leitungspersonen an Schlüsselstellen und viele Mitarbeiterinnen CS-Schwestern waren. Aufgrund der geringen Zahl an Schwestern nimmt der formelle Einfluss ab, die Schwestern sind weniger präsent.

Mit Besorgnis nehmen das die Führungspersonen wahr, obwohl das vordergründig nichts mit dem Unternehmen zu tun hat.

„Was mir ein bissl Sorge macht, ist natürlich die Schwesterngemeinschaft, wo ich einfach über die Jahre sehe, wie sie immer weniger werden, weil die älteren Schwestern sterben und niemand junger nachkommt.“ (14)

Viele Leitungspersonen erhoffen sich positive Impulse von einer Seligsprechung Hildegard Burjans auch für das Unternehmen CS.

„Ah.. die Frage wird sein, ob der Seligsprechungsprozess irgendwann ein.. wir hoffen das natürlich, aber ob der zu einem positiven Abschluss kommt. Dann ist wieder eine Möglichkeit da, dass sozusagen die Öffentlichkeit auf die CS und damit auch auf Hildegard Burjan schaut.“ (19)

In den Leitungsgremien sind auch CS-Schwestern vertreten, über die Zukunft der Schwesterngemeinschaft machen sich auch andere Führungspersonen Gedanken und formulieren ihre Wünsche.

„ ...und dass es die Schwesterngemeinschaft einfach noch gibt. Also, das wünsche ich mir eigentlich schon. Weil ich glaube, dass es etwas Gutes ist. Vielleicht, und das ist ja auch das Tolle an der Schwesterngemeinschaft, dass sie auch sehr innovativ ist, indem sie sagen, wie kannst du auch bei uns mitleben oder wie leben wir denn gemeinsam, wo's ja auch unterschiedlichste Modelle gibt. Und wo ich sag, da wird sich auch etwas weiterentwickeln. Und ich glaub auch, dass es auch so eine Entwicklung gibt, dass es dann auch wieder Menschen gibt, die sich bewusst dafür entscheiden in diesem „inneren Kreis“ zu sein und zu leben. Und auch mitzudenken und mitzutragen und zu arbeiten.“ (11)

Spirituelle Entwicklungen

Viele Führungspersonen denken auch über die spirituelle Entwicklung des Unternehmens nach und sehen die Schlüsselrolle, die dabei der Unternehmensleitung zukommt.

„Wichtig wäre und wünschen täte ich mir, dass, dass zumindest ein nicht unerheblicher Teil der Mitarbeiter das wirklich ernst nimmt, was CS auch spirituell ausmacht. Das hat auch mit den Leitenden zu tun, dass das gut

weitergeht und dass nicht die von mir aus, fachlich hervorragend sind, aber denen es nur irgendein Job ist, dass die nicht die Mehrheit kriegen, klingt jetzt so blöd, aber dass das nicht überhand nimmt.“ (I6)

Eine Führungsperson berichtet von ihrem Wunsch nach spiritueller Förderung, speziell auch für Leitende.

„ ...ich habe schon das Gefühl, dass die CS spirituell mehr bieten könnte. Ich glaube, für Mitarbeiter ist schon einiges da, für leitende Mitarbeiter gibt es sehr wenig oder gar nichts. [...] Und ich weiß, das ist total sensibel und da gibt es auch viele schlechte Beispiele, wie man das machen kann, ja. (lacht). Aber ich glaube, es ist ein Bedürfnis der Zeit, dass Mitarbeiter, die lange im Unternehmen sein wollen oder schon sind oder Führungskräfte, sich da auch irgendetwas rausholen können.. Und da habe ich das Gefühl, Hildegard Burjan wäre sehr geeignet als Anknüpfungspunkt und da gibt es halt derzeit nichts.“ (I4)

II. TEIL: URTEILEN

Die Spiritualität von Hildegard Burjan und die der Führungskräfte in den Einrichtungen der Caritas Socialis – ein Vergleich.

Im II., kriteriologischen Teil dieser Arbeit ist es notwendig, eine wissenschaftliche und theologische Zielvergewisserung durchzuführen. Die Darstellung von Hildegard Burjans Spiritualität und Führungsstil wird in Verbindung mit der Spiritualität und Führungsstil der Führungskräfte im heutigen Unternehmen der CS gebracht. Anhand der erarbeiteten Kategorien kommt es zu einem Vergleich. Unterschiede und Entsprechungen werden aufgezeigt und durch Zitate belegt. Dies ist der Ausgangspunkt für weitere theologische Rückschlüsse und mögliche Handlungsperspektiven.

1. Haltungen/Selbstverständnis von Führungspersonen

1.1. Führungspersönlichkeit

1.1.1. Selbsteinschätzung

Bereits als junge Frau hat Hildegard Burjan hohe Ideale, in ihrem Tagebuch notiert sie:

„Was nützt das Anhäufen von Wissenschaft und sogenannter Erkenntnis, wenn der innere Mensch nicht emporsteigt. Fortschritt beruht im letzten doch nur darauf, dass mehr und mehr Menschen sich zur Persönlichkeit entwickeln und auf die Menge wirken, ihr Umgebung mit emporziehen.“¹³⁹

Auch später als Leiterin der CS-Schwesterngemeinschaft beschäftigt sie sich viel mit Persönlichkeitsentwicklung. Ihre Leitungsaufgabe deutet sie ganz aus diesem Blickwinkel.

„Ich bin ganz fest überzeugt, dass bei der CS nur die Menschen die Leitung haben können, denen die/se Idee der CS wirklich innerlich etwas bedeutet, die nicht nur von oben her/ den Oberen/ bestimmt werden, sondern Menschen, die diese Notwendigkeit erfasst/ gesehen/ haben.“¹⁴⁰

Sie verfasste an ihre Oberschwesterinnen auch „Rundbriefe“, wo sie Ermutigungen, Rat und u.a. auch Weisungen für die Leitung gab.

„Beten Sie von ganzem Herzen, dass Gott Ihnen das Erkennen und die Kraft geben wird, Ihren eigenen Schwestern gegenüber die Führung mit Klugheit und Milde, mit Festigkeit und Güte zu haben.“¹⁴¹

Was sie von ihren Mitarbeiterinnen möchte, das hat sie selbst versucht vorzuleben, dieses persönliche Beispiel hat heute noch einen genauso großen Stellenwert.

¹³⁹ Bosmans, Leben und Werk, S. 20.

¹⁴⁰ Burjan, Caritasjahr, S. 21, Nr. 35.

¹⁴¹ Koblbauer, Charismatische Kundlerin, S. 211, Nr. 514.

*„Aber Mitarbeiter schauen ständig, ja. Stimmt das, was die sagt? Ist das plausibel? Und wenn du nicht authentisch bist, hast du die Mitarbeiter nicht.“
(18)*

In der Nachfolge Hildegard Burjans legen auch die Mitglieder der Führungsgremien der CS (Stiftungsvorstand und Führungskreis) einen Schwerpunkt auf Persönlichkeitsentwicklung. Authentizität, Reflexionsfähigkeit, der „Blick auf das Ganze“, die Kenntnisse der eigenen Führungsschwächen und -stärken sind für sie zentrale Faktoren ihrer Führungspersönlichkeit. Leitung ist Handeln in Netzwerken und braucht daher ein hohes Maß an Selbstreflexion der leitenden Personen. Die Führungskräfte der CS verfügen darüber, sie wissen um ihre Stärken und Schwächen. Das bezeugt eine Unternehmenskultur, die eine Auseinandersetzung mit sich und Persönlichkeitsentwicklung fördert. Nicht mehr das Charisma eines einzelnen Menschen, der Gründerfigur, ist allein ausschlaggebend. Führen ist eine erlernbare Funktion, die auch von mehreren Personen gleichzeitig – mit entsprechender Aufgaben- und Rollenverteilung – wahrgenommen werden kann.

Die unterschiedlichsten Menschen bringen die unterschiedlichsten Charaktereigenschaften in das Unternehmen ein. Die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Leitungstypen erfordert Teamdenken und Kompromisse, anstatt des „Geistes der Unterordnung“, wie es ein hierarchisches System mit nur einer Person als Leitung braucht. Die Unterschiedlichkeit der Leitungspersonen bringt aber auch eine Vielfalt an Ideen und Ansichten in das Unternehmen. Damit ist dieses auch ein Spiegel der modernen Gesellschaft und kann damit gleichzeitig besser auf diese reagieren.

1.1.2. Bildung und Förderung

Fachliches Wissen war für Hildegard Burjan die Basis der sozialen Arbeit. Zu Beginn des 20. Jh. war das nicht selbstverständlich. Darüber hinaus war ihr die Förderung ihrer Mitarbeiterinnen ein großes Anliegen, sie führte zwei Mal sogenannte „Caritasjahre“ durch, in denen sie das religiöse Wissen durch Vorträge über die Ziele der Caritas Socialis vertiefte.

„ ...nur bei der sozialen Arbeit, wo es sich um das Feinste handelt, kann jeder mittun und sich „führend“ vorkommen, ohne überhaupt nur eine soziale Vorbildung zu haben. [...] Wir brauchen Erkenntnis und Einsicht. Es geht nicht, dass soziale Arbeit, die folgeschwerste und bedeutungsvollste, von Menschen geleistet wird, die die seelische Reife nicht haben.“¹⁴²

Persönlichkeitsbildung war für sie ein hoher Wert. Als Leiterin sah sie sich selbst auch als eine Lernende, die andere Sozialeinrichtungen im Ausland besuchte, an internationalen Sozialkongressen teilnahm und sich mit erfahrenen Menschen beriet und in Briefen um deren Rat bat.

Ähnlich bedeutend schätzen auch die InterviewpartnerInnen den Wert von Persönlichkeitsentwicklung und –förderung ein. Nicht „irgendwelche Beziehungen“ bestimmen die Karriere, sondern Menschen werden „nach ihren Fähigkeiten und Stärken“ angestellt und gefördert. Diese Art der Unterstützung des beruflichen Vorankommens schätzen die Führungskräfte am Unternehmen und wollen das auch für nachkommende Leitungspersonen ermöglichen. An dieser Stelle zeigt sich auch die konkrete Umsetzung des Leitsatzes „Die

¹⁴² Burjan, Caritasjahr, S. 11, Nr. 15.

persönliche und fachliche Qualität fördern“. Im Unternehmen nimmt das einen hohen Stellenwert ein.

1.1.3. Geprägt durch Art der Arbeit

„Nicht die Art der Arbeit bestimmt die Qualität des Menschen, sondern die Qualität des Menschen bestimmt die Arbeit.“¹⁴³

Auch dieses Zitat belegt, wie wichtig für Hildegard Burjan „innerlich durchbildete Menschen“¹⁴⁴ für die Arbeit mit Notleidenden waren. Sie selbst hatte in ihren Anfangsjahren in Wien bei ihren Hausbesuchen in den Hinterhöfen, wo die Heimarbeiterinnen tätig waren, viel gesehen und erfahren. Diese Sensibilität sollte auch ihren Mitarbeiterinnen erhalten bleiben.

„... weil wir besonders großen Wert darauf legen, dass die in der sozialen Arbeit tätigen Menschen auch auf unserer Seite nicht weltfremd sind, sondern durch stetige, leicht mögliche Verbindung mit dem Leben der ärmsten Schichten, auch diese immer besser begreifen lernen und immer feinhöriger für ihre Bedürfnisse werden.“¹⁴⁵

Über den Beruf hinaus sehen sich die Führungskräfte von der Arbeit beeinflusst. Die Berührbarkeit für menschliche Schicksale wollen sie sich erhalten, sehen es als Bedingung für ihre Leitungstätigkeit. In der Auseinandersetzung mit der täglichen Arbeit wird anschaulich, was R. Polak die „Fähigkeit mit der Kontingenz der Realität umzugehen“¹⁴⁶ genannt hat. Es ist für die Führungskräfte nicht egal, wo und mit wem sie arbeiten, die Art der Arbeit prägt sie im beruflichen, aber auch im persönlichen. Wenn eine Führungskraft, sagt, dass die MitarbeiterInnen hier sind, weil sie sagen „...wir wollen etwas Gutes machen, wir wollen eine gute Betreuung leisten, wir wollen etwas Neues ausprobieren, wir wollen auch Freiräume haben in der Entwicklung...“, dann gilt das ebenso für die Führungskräfte im Unternehmen.

1.1.4. Sinn allgemein

Am Beginn ihres Studiums notiert Hildegard Burjan 1904 in ihrem Tagebuch, woran sie ihr Leben ausrichten will:

„...kämpfen gegen seine eigenen Schwächen und Fehler, um wenigstens im Leben einmal auf seinem Platze einen kleinen Teil von dem zu verwirklichen, was er voll und ganz ist. Zu jener inneren Freiheit zu gelangen, wie Dr. Saitschik (= ihr Lehrer, Anm. Verf.), ist wohl nur wenigen bestimmt, jeder aber kann sich emporarbeiten, seinen Platz im Leben ausfüllen.“¹⁴⁷

Mit feiner Beobachtungsgabe sieht sie später, dass es für die Arbeit in der CS Menschen braucht, die diesen Platz im Leben einnehmen wollen. Im tiefsten Inneren vom Grundgedanken der Gottes- und Nächstenliebe sollen sie erfüllt sein, damit sie sich mit ihrem ganzen Leben auf die CS einlassen und nicht weil äußere Gegebenheiten attraktiv sind.

¹⁴³ Koblbauer, Charismatische Kunderin, S. 124, Nr. 75.

¹⁴⁴ Caritasjahr, S. 12, Nr. 18.

¹⁴⁵ Koblbauer, Charismatische Kunderin, S. 122, Nr. 66.

¹⁴⁶ Vgl. 1.4.3. dieser Arbeit.

¹⁴⁷ Burjan-Domanig, Eine Frau der sozialen Tat, S. 10.

„Es kommt ausschließlich auf den Geist der Mitglieder an. Mit wenigen, die diesen Geist haben, kann wirklich etwas Ganzes geschaffen werden.“¹⁴⁸

Das wird spürbar, wenn Mitglieder des Führungskreises/Stiftungsvorstandes berichten, dass ihre Arbeit für sie sinnstiftend ist. Dieses Gespür für das Wesentliche und die tiefe Überzeugtheit von ihrer Tätigkeit ist ein unbezahlbares Potential, das auch Krisen überstehen hilft und eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen zur Folge hat.

1.2. (Christliche) Weltdeutung

1.2.1. Werte

Hildegard Burjan war überzeugt und erfüllt von ihrem Glauben, er war der Grund für die Gründung der CS-Schwesterngemeinschaft. Daher gab es für sie keine strikte Trennung zwischen „profaner“ Sozialarbeit und spiritueller Quelle, aus der sich diese für sie speiste. Ganz selbstverständlich war daher auch Hildegard Burjans Werk von christlichen Grundwerten geprägt. Eine Unterscheidung von christlichen Werten und kirchlichem Leben machte sie nicht.

„Christliche Nächstenliebe und soziale Arbeit müssen zusammenwirken... all unser Handeln und Tun für die Unterdrückten ist nur dann segensreich, wenn es basiert auf den Grundwahrheiten unserer Religion. Der Religion verdanken wir den Maßstab und die Richtschnur für unsere Arbeit, sie bewahrt uns davor, uns von einseitigen, momentanen Urteilen hinreißen zu lassen. Sie führt auch zu jener höheren sozialen Gerechtigkeit, die uns nicht ruhen lässt, bis wir den Schwachen und Armen geholfen... und die Forderung Leo XIII., dass alle, die von ihrer Hände Arbeit leben, auch ein Recht haben, durch diese Existenz zu finden, erfüllt worden ist.“¹⁴⁹

Die heutigen Führungskräfte unterscheiden viel genauer. Sie betonen die Geltung und die Bedeutung der christlichen Werte für das Unternehmen und sich sie selber, sind aber damit nicht automatisch als „kirchennahe“ einzuschätzen. Das Thema „Christliche Unternehmenskultur“ wird von ihnen hauptsächlich mit dem Thema „Werte“ verbunden. Eine enge Kirchenbindung wird damit nicht ausgedrückt.

1.2.2. Vertrauen

„Wir müssen ganz von der Einsicht durchdrungen sein, dass wir aus uns gar nichts machen können ohne die Gnade. Unser ganzes Vertrauen sollen wir/ ganz/ auf den lieben Gott setzen und uns ihm überlassen.“¹⁵⁰

Dieses Zitat bezeugt die tiefe Gottverbundenheit und das fast kindliche Vertrauen, das Hildegard Burjan leitete und sich v.a. im persönlichen Glauben zeigte. Wenn es sich um die weltlichen Dinge, wie finanzielle Angelegenheiten, handelte, war sie jedoch äußerst weltklug und überzeugte durch Eloquenz und Verhandlungsgeschick. Ihr Vertrauen setzte sie aber nicht nur auf Gott, sondern auch auf die Schwestern:

¹⁴⁸ Burjan, Caritasjahr, S. 44, Nr. 82.

¹⁴⁹ Koblbauer, Charismatische Kunderin, S. 120, Nr. 60.

¹⁵⁰ Burjan, Caritasjahr, S. 39, Nr. 72.

„Ich neige sehr stark zu der Überzeugung, dass bei einem Menschen desto mehr von seinen besten Kräften frei wird, je mehr man ihm auf Vertrauen Vorschuss gibt! Er ist dann manches zu überwinden imstande, das früher unmöglich schien.“¹⁵¹

In diesem Sinne steht die CS mit ihren Führungskräften heute noch in der Nachfolge von Hildegard Burjan, wenn einige von ihnen Vertrauen als Grundeinstellung ihrer Tätigkeit nennen und die Wichtigkeit ihres eigenen Handelns dadurch relativieren.

1.2.3. Spiritualität in der Arbeit

„Wir wollen uns nie nach Erfolgen oder Misserfolgen bei Menschen orientieren, sondern uns bemühen, vor Gott das Beste zu tun.“¹⁵²

Hindernisse gab es viele auf dem Weg von Hildegard Burjan; davon ließ sie sich nicht abschrecken, denn soziale Arbeit war „Arbeit aus Liebe zu Gott“. Dieses Verständnis von Hildegard Burjan scheint heute fremd. Für sie gab es keine Trennung von Heiligem und Profanem.

„Es ist aber absolut möglich, trotz großer äußerer Arbeit innerlich Fortschritte zu machen und die Arbeit zu einem Gebet.“¹⁵³

Alle Führungskräfte sehen in ihrer Arbeit ein „Mehr“, das sich von dem Tun in einem anderen Wirtschaftsbetrieb unterscheidet – vor allem, weil es „andere“ Menschen sind, mit denen sie zu tun haben.

Nicht alle Leitungspersonen sehen ihre Arbeit aber auch als spirituellen Akt. Manche lehnen das für sich ab, während für andere dieser Gedanke sehr nahe ist. Die Frage der Definition von „Spiritualität“ spielt hier bei den Interview-PartnerInnen eine Rolle; ein weiterer Spiritualitäts-Begriff würde u.U. auch manche Sichtweise verändern und bisherige Praxis als „Handeln nach dem Evangelium“ erkennbar werden lassen.

Grundsätzlich lässt sich hier aber ein Spannungsfeld erkennen, wie es auch in Hildegard Burjans Leben eine Rolle spielte, nämlich: Christliche Spiritualität und/oder Sozialarbeit? Sowohl im persönlichen, als auch im institutionellen scheint es diesen Spannungspol zu geben. Es lassen sich an dieser Stelle auch keine Vorgaben machen, das Spannungsfeld ist auszuhalten und nicht aufzulösen. Eine Ermutigung kann aber der Verweis auf Hildegard Burjan bringen, die zeitlebens in diesem Spannungsfeldern lebte. Braucht es nicht auch Spannung, damit Energie fließen kann? Ist nicht die Uneindeutigkeit manchmal mehr Herausforderung zur Auseinandersetzung als klare Gebrauchsanweisungen? In diesem Sinne können unterschiedliche Zugänge einander bereichern und gegenseitiger Erkenntnisgewinn wird möglich.

1.2.4. Christliche Praxis

Hildegard Burjan sprach wenig über ihr persönliches Gebetsleben. Aus Berichten wissen wir, dass sie nach Möglichkeit versuchte, jeden Tag in die Messe zu gehen und ihren Tagesablauf nach Gebeten strukturierte – mitunter betete sie aber auch in der Straßenbahn, wenn es nicht anders möglich war. Ihre Sekretärin berichtet, dass sie, während ihr Mann die Tageszeitung las,

¹⁵¹ Koblbauer, Charismatische Kunderin, S. 212, Nr. 524.

¹⁵² Ebd., S. 165, Nr. 274.

¹⁵³ Burjan, Caritasjahr, S. 10, Nr. 12.

das „kleine Brevier“ betete und sich zwischendurch mit ihm über Tagesereignisse unterhielt, wenn sich das aus seiner Lektüre ergab.¹⁵⁴

„Wir müssen immer wieder eine Zeit finden, die wir ganz Gott schenken, Zeit, die ausschließlich dem Gebet gewidmet ist. Keine Arbeit kann so wichtig, so dringend sein, uns davon abzuhalten.“¹⁵⁵

Ihre Mitarbeiterinnen bestärkte sie sehr, sich Zeit für das Gebet zu nehmen. Dabei war ihr die innerliche Einstellung aber immer wichtiger als fromme Pflichterfüllung.

„Wir brauchen Menschen, die nicht zu anderen predigen gehen, die nicht das Wichtigste in ihren eigenen abgeschlossenen Übungen sehen...“¹⁵⁶

„Und andererseits haben wir uns aber auch an das gehalten, was die Hildegard Burjan ja immer gesagt hat: Wir sollen etwas tun und nicht predigen.“ (I6)

Führungskräfte heute agieren in einer globalisierten, säkularisierten Welt und das, was für MitarbeiterInnen, die betreuten Menschen in den CS-Einrichtungen und deren Angehörige gilt, gilt auch für die Führungskräfte selbst. Eine selbstverständliche Verwurzelung im christlichen Glauben kann nicht mehr vorausgesetzt werden. Erfolgreiche, dem Menschen dienende Sozialarbeit ist unabhängig von spiritueller Ausrichtung möglich, das wissen auch die Führungskräfte.

„Nur in einem katholischen Pflegeheim kann man wirklich liebevoll die Leute betreuen.' Also, das haben wir immer abgelehnt, dass man so etwas sagt.“ (I6)

Nach ihrer christlichen Praxis befragt, berichten Führungskräfte von ihren „Kraftquellen“, diese sind durchwegs christlich geprägt und spiegeln die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Persönlichkeiten wider. Eine gemeinsame Gebetspraxis gibt es nicht, wird aber auch nicht gewünscht oder vermisst.

1.3. Kirchlichkeit

1.3.1. Wahrnehmung von Kirche

Meiner Einschätzung nach zeigt sich hier vordergründig die größte Diskrepanz zur Gründerin. Diese fühlte sich der Kirche ganz zugehörig und sah ihre Schwesterngemeinschaft ganz im Dienste dieser Kirche („Blüte am Stamm der Kirche“).

Bei den heutigen Führungspersonen ist die Identifikation mit Kirche nur mehr im geringen Maße vorhanden. Bei den wenigsten Führungskräften gibt es eine Wahrnehmung ihres Unternehmens als Kirche. Christliche Werte spielen zwar eine wichtige Rolle, es zeigt sich aber ein Konflikt in der Eigen- und Außenwahrnehmung des Unternehmens CS. Während die Führungskräfte die christliche Ausrichtung als förderlich sehen, nehmen sie gleichzeitig wahr, dass potentielle KundInnen davon abgeschreckt werden.

¹⁵⁴ Burjan-Domanig, Eine Frau der sozialen Tat, S. 142.

¹⁵⁵ Koblbauer, Charismatische Kunderin, S. 139, Nr. 128.

¹⁵⁶ Burjan, Caritasjahr, S. 24, Nr. 42.

„Es ist mir wichtig, dass wir eine offene Firma sind, also keine katholische, sondern eine offene. Da ist, glaube ich, das große Problem ist, dass wir.. wenn jemand auf die CS schaut, wir einen massiven katholischen Stempel drauf haben, auch wenn wir in der Organisation überhaupt nicht so sind.“ (17)

Bewusst wird aus unternehmerischen Überlegungen von Seiten der Organisation eine zu enge Verbindung von CS und Kirche, v.a. im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, vermieden, weil – so die Einschätzung von einigen Führungskräften – dies schaden würde.

1.3.2. Wahrnehmung durch Kirche

Die CS-Schwesterngemeinschaft war zur Zeit Hildegard Burjans kirchlich anerkannt, bis nach Rom reiste sie um für ihre Gemeinschaft den päpstlichen Segen zu erbitten. Entscheidungen wurden im Einvernehmen mit dem Ortsbischof getroffen und die Arbeit der CS wurde zumeist ideell (außer in der Frage des Mutter-Kind-Heimes) und sogar finanziell unterstützt. Das war Hildegard Burjan sehr wichtig, sie betonte das im „Caritasjahr“ und ihren Briefen immer wieder.

„Unser Oberhirte wünscht die Caritas Socialis und hält die CS für providentiell, ebenso unser geistlicher Leiter und dessen Stellvertreter.“¹⁵⁷

Die Führungskräfte heute stehen in einer viel größeren Distanz zur Kirche, was u.a. auf die rechtliche und finanzielle Unabhängigkeit der CS-Betriebe zurückzuführen ist. Diese Distanz wird zumeist positiv eingeschätzt, obwohl es gleichzeitig auch den Wunsch gibt, von offizieller Kirchenseite bewusster wahrgenommen zu werden. Hier zeigt sich eine gewisse Widersprüchlichkeit. Die Frage nach dem rechten Nähe-Distanz-Verhältnis zur Kirche und CS scheint derzeit von beiden Seiten auch keine dringende zu sein.

1.3.3. Verhältnis zur Schwesterngemeinschaft

Die Interviews zeigen deutlich ein positives Verhältnis von Unternehmen und Schwesterngemeinschaft. Wie in Zukunft dieses Verhältnis gestaltet werden kann, wenn immer weniger Schwestern im Unternehmen präsent sind, diese Frage stellen sich einige Führungskräfte.

Ev. ließen sich hier Vergleiche zum Anfang der Schwesterngemeinschaft ziehen, wo es sogenannte externe Mitarbeiterinnen gab, die keine Gelübde ablegten und doch mit den Schwestern gemeinsam dieselben Tätigkeiten verrichteten. Die Frage nach dem Verhältnis von „internen“ und „externen“ Schwestern, der ev. Anschluss an einen schon bestehenden Orden, etc. beschäftigte Hildegard Burjan über alle Maßen. Die Gleichwertigkeit und hohe Bedeutung beider Gruppen für die soziale Arbeit waren ihr sehr wichtig.

„Es war überhaupt die/se/ Frage, wie sich die CS mit den zwei Gruppen auseinander zu setzen hat, wie sie/ die/ sich gegenseitig fördern können. Das ist eine der schwierigsten Fragen, eine noch ungelöste Frage. Gesehen wird/ ist das:/ dass interne und externe Schwestern nötig sind.“¹⁵⁸

Hildegard Burjans Ringen ist ein wertvolles Zeugnis, das in der Vergangenheit der

¹⁵⁷ Burjan, Caritasjahr, S. 38, Nr. 68.

¹⁵⁸ Burjan, Caritasjahr, S.14, Nr. 21.

Schwesterngemeinschaft ein wertvoller Maßstab für das förderliche Verhältnis zum Unternehmen CS war und auch für die Gestaltung einer gemeinsamen Zukunft bereichernd wirken kann.

1.4. Umgang mit Macht und Ohnmacht

Hildegard Burjan hatte Gestaltungsmacht und Einfluss innerhalb ihrer Gemeinschaft und darüber hinaus. Diese nutzte sie nicht für sich selbst. In einem Brief schreibt sie:

„Je mehr wir ehrlich Gott suchen und nicht uns suchen, desto mehr weicht die Unruhe, der falsche Ehrgeiz, das Anerkanntwerdenwollen aus unserem Herzen.“¹⁵⁹

Schon zu Beginn ihrer sozialen Tätigkeit setzte sie sich besonders für Frauen in prekären Situationen ein und sprach sich für einen größeren Einfluss von Frauen in Politik und Arbeitswelt aus; u.a. verfasste sie auch einen Zeitungsartikel mit dem Titel „Die Arbeit – ein Recht und eine Pflicht der Frau“.¹⁶⁰

Mit dem Thema Macht/Verantwortung übernehmen und abgeben setzte sich Hildegard Burjan sehr viel auseinander. „Innere Unabhängigkeit von der Arbeit“ und Flexibilität waren für sie Bedingungen, um eine CS-Schwester zu sein.

„Wir müssen nur auf das gerichtet sein, welche Not gerade vorhanden ist, welche ein anderer gerade nicht erfasst, und welche wir/ Sie/ wirklich imstande sind, zu lindern. Das werden wir aber nur tun können, diese innere Bewegungsfreiheit nur haben können, wenn wir selbst unabhängig von unserer Arbeit bleiben.“¹⁶¹

Das beeindruckt auch heute noch Führungskräfte, auch wenn heutige moderne Sozialarbeit eher dem Nachhaltigkeitsprinzip verpflichtet sein wird.

„Eines ihrer (= von Hildegard Burjan, Anm. Verf.) Grundprinzipien war ja, wir fangen etwas an und wenn es andere gibt, die das Gleiche machen, dann gehen wir zum Nächsten. Das ist heute sehr schwer geworden. Aber im Grunde ist das schon immer auch ein Lassenkönnen von etwas und sich Neuem zuwenden. Und das ist mir eigentlich ein Leben lang wichtig gewesen.“ (I5)

Alle Führungskräfte haben einen sehr differenzierten Machtbegriff, vielfach übersetzen sie es mit „Dienen“, „Verantwortung“ und „Möglichkeit etwas zu gestalten, verändern“.

1.5. Gesellschaftspolitischer und kirchlicher Einfluss

1.5.1. Gesellschaftspolitischer Einfluss

„Politik ist die hilfreichste Form der Nächstenliebe.“¹⁶² Dieses Verständnis war für Hildegard Burjan schon prägend, noch bevor es Paul VI Jahrzehnte nach ihrem Tod formulierte. Hatte sie

¹⁵⁹ Koblbauer, Charismatische Kündlerin, S. 222, Nr. 572.

¹⁶⁰ Vgl. Burjan, Reden und Schriften, S.113.

¹⁶¹ Burjan, Caritasjahr, S. 9, Nr. 7.

¹⁶² Hier zitiert nach Polak, Religion kehrt wieder, S. 132.

als Politikerin noch recht großen Einfluss auf die Gesetzgebung, so sah sie aber auch, dass damit nur die „krassesten Missstände“ beseitigt wurden. Sie wollte mit der Gründung der Schwesterngemeinschaft auch auf die Not des einzelnen Hilfsbedürftigen reagieren.

Damit erreichte sie auch eine andere Form von gesellschaftspolitischer Geltung. V.a. durch ihre Bekanntschaft mit den politischen (und kirchlichen) Größen ihrer Zeit hatte sie einen relativ kleinen, aber bedeutenden Einfluss auf die Geschehnisse in Wien. Das Wohl der gesamten Bevölkerung war ihr Anliegen.

„Wir wollen unsere/ seine/ Tätigkeit so einstellen, dass sie zum Nutzen und Frommen der größten Gemeinschaft auf Erden, der Menschheit, der Gesellschaft im allgemeinen und der eines/ seines/ Landes im engeren ist.“¹⁶³

Sie selbst hatte ein ausgeprägtes politisches Gespür, informierte sich regelmäßig in den Zeitungen (auch die der politisch Andersdenkenden) und wollte auch, dass ihre Schwestern über die wichtigsten politischen Ereignisse informiert waren.¹⁶⁴

Neben aller Begeisterung und gefühlsmäßigen Liebe sollten in unserer Arbeit die Klugheit und Politik im gutem Sinne und der Verstand sprechen...“¹⁶⁵

Ein modernes Sozialunternehmen wie die CS ist in hohem Maße abhängig von der (gesellschafts-) politischen Lage eines Landes, der Stadt. So wie Hildegard Burjan bemühen sich die Leitenden des Unternehmens um gute Zusammenarbeit, Einbindung in Entscheidungsprozesse und Wahrnehmung v.a. durch qualitative Pflege- und Betreuungsangebote.

„Und wieweit ist es das, was sozusagen, was die Burjan eigentlich intendiert hat und wieweit ist das adaptierbar in das Jetzt, ja? Und vom politischen Engagement, gelebtes Christentum, Diakonie, das ist ja alles da, ja. Nicht nur Akuthilfe zu machen, sondern auch Strukturen zu ändern, ja. Das sind lauter Dinge, die eigentlich von der Burjan kommen, die wir nach wie vor so umsetzen, ja. Reflektiert ist schon klar, wir schauen schon, ist das etwas, was wir noch machen können, ja. Aber so Kirche und Staat sollen zusammenarbeiten, weil es sozusagen um den Menschen geht, der etwas braucht, tun wir heute genauso, ja.“ (I8)

1.5.2. Einfluss auf die Kirche

Der Einfluss von Hildegard Burjan auf die Kirche war eindeutig größer. Ihr freundschaftliches Verhältnis zum Kardinal von Wien und Prälat Seipel (später Bundeskanzler) ermöglichte ihr, ihre Sicht der Dinge und die Wünsche für die CS direkt bei den Entscheidungsträgern zu deponieren. Ein großer Unterschied besteht in der Zugehörigkeit zur Kirche, die für Hildegard Burjan selbstverständlich und in einer zeitbedingten und heute kritisierbaren Untertänigkeit bestand.

Hildegard Burjan hatte einen bestimmten Einfluss auf Entscheidungsträger in der Kirche ihrer Zeit. Ohne diese Unterstützung hätte ihre Organisation wahrscheinlich nicht diese Wirkkraft

¹⁶³ Burjan, Caritasjahr, S. 32, Nr. 59.

¹⁶⁴ Burjan-Domanig, Eine Frau der sozialen Tat, S. 141.

¹⁶⁵ Burjan, Caritasjahr, S. 39, Nr. 73.

gehabt, die „Erneuerung des katholischen Lebens in Österreich“¹⁶⁶ voranzutreiben. Die Kirche insgesamt profitierte von ihrem Wirken v.a. bei der ärmeren Bevölkerung.

„Überdies sagen wir uns ja immer, wir arbeiten im engsten Einvernehmen mit unserem Oberhirten. Der wünscht es so, ganz unbeeinflusst. Es entspricht der modernen, weitblickenden Auffassung unseres Oberhirten, dass er die CS/ sie/ für etwas Notwendiges ansieht für seine Diözese.“¹⁶⁷

Einen geringen Einfluss ihrer Organisation sehen die Führungskräfte auf die (Orts-) Kirche. Hier zeigt sich ein großer Unterschied zur Gründungszeit, der die Frage auswirft, ob diese gegenseitige Beeinflussung heute noch zeitgemäß und wünschenswert ist bzw. wie ein Verhältnis z.B. von Diözese und einem kirchlich-karitativen Sozialunternehmen aussieht, von dem beide Institutionen gewinnen können.

1.6. Work-Life-Balance

Hildegard Burjan scheint bei diesem Punkt als Vorbild für die Führungskräfte nur bedingt brauchbar. Ihr eigenes Vorbild und das, was sie für ihre Mitarbeiterinnen fordert, fallen deutlich auseinander.

Sie selbst lebte und arbeitete auf Kosten ihrer Gesundheit. Im Caritasjahr schreibt sie:

„Ich will geben, will mich erschöpfen in Liebe für andere.“¹⁶⁸

Für ihre Mitarbeiterinnen aber legte sie größten Wert auf gute Arbeitsbedingungen und Zeiten der Ruhe und des Gebets. Als biblischen Leitspruch und Motto der ersten Regeln der Schwesterngemeinschaft wählte sie „Ruhet ein wenig aus!“ (Mt 6,31).

Es gibt ein Gedächtnisprotokoll, wonach sie ihren Schwestern nicht erlaubt tagsüber Dienst zu tun, wenn sie nachts gearbeitet haben.¹⁶⁹ In einem ihrer Briefe schreibt sie:

„Auch nicht zu viel Arbeit übernehmen, ruhig auch „nein“ sagen.“¹⁷⁰

In den Vorträgen des Caritasjahres sprach sie auch über die innere Unabhängigkeit, die die Schwestern gegenüber ihrer Arbeit haben sollten, damit diese nicht zu „Sklaven der Arbeit“ werden. Wer leichten Herzens von der zugeteilten Arbeit wieder weggehen konnte, um neue Aufgabengebiete zu übernehmen, wird auch weitherziger in der Beurteilung von anderen.¹⁷¹

Wie Engagement für andere, aber auch die Sorge um sich selbst in der Sozialarbeit gut gelingt, das ist genauso wie vor 90 Jahren heute ein großes Thema. Die Interviews zeigen, dass auch die Führungskräfte in gewissen Zeiten – so wie Hildegard Burjan – sehr viel arbeiten und eigene Bedürfnisse zurücknehmen. Gleichzeitig sehen sie auch vermehrt die Wichtigkeit, auf sich zu schauen, und wissen gut um die eigenen Möglichkeiten von Erholung.

¹⁶⁶ Burjan, Caritasjahr, S. 19, Nr. 29.

¹⁶⁷ Burjan, Caritasjahr, S. 22, Nr. 36.

¹⁶⁸ Ebd., S. 33, Nr. 60.

¹⁶⁹ Koblbauer, Charismatische Kündlerin der Liebe, S. 213.

¹⁷⁰ Ebd., S. 219, Nr. 559.

¹⁷¹ Vgl. Burjan, Caritasjahr, S. 9, Nr. 9.

2. Führungsverhalten

2.1. Mensch im Mittelpunkt

2.1.1. MitarbeiterInnen

Hildegard Burjan verwendete viel Zeit für und mit ihren Mitarbeiterinnen. Im „Caritasjahr“ und ihren Briefen setzte sie sich ausführlich mit der Frage auseinander, wie ein Mensch sein sollte, um zur Caritas Socialis zu passen. Sie stellte hohe Anforderungen an ihre Schwestern, sie wollte und brauchte engagierte, überzeugte Mitarbeiterinnen. Nicht jede Frau war für diese Art der Arbeit geeignet. Besonders die Überlegungen zum Noviziat geben einen guten Einblick über die vielfältigen Herausforderungen.

„Wie dringend brauchen wir guten Nachwuchs, aber nur ganz guten. Überall wird soviel verlangt von den Caritasschwestern, dass wirklich nur ganz tüchtige und innerliche Menschen es erfüllen können.“¹⁷²

Hildegard Burjan war für ihre Schwestern eine gute Ratgeberin, stand mit ihnen in Briefkontakt und hielt „Sprechstunden“ ab, um sie so in ihrer Arbeit zu unterstützen.

Erst nach einer Probezeit, unter der Anleitung einer erfahrenen Schwester, konnte abgeschätzt werden, ob jemand zur CS passt oder nicht. Hier lassen sich Parallelen zu heutigen Einstellungsverfahren in der CS finden, die mehrstufig aufgebaut sind: Nach einem ersten Vorstellungsgespräch wird ein „Bereichsschnuppern“ vereinbart, dh. ein künftiger Mitarbeiter/ eine künftige Mitarbeiterin können den Arbeitsalltag kennenlernen – und die Führungskräfte die Pflegekraft in der Praxis erleben. Erst dann wird eine Entscheidung über eine mögliche Anstellung gestellt.

2.1.2. Die betreuten Menschen und Angehörige

„Mit Geld oder Kleinigkeiten ist einem Menschen nicht geholfen, man muss ihn von vorneherein wieder auf die Füße stellen und auch wieder die volle Überzeugung geben: ich bin jemand und ich kann etwas leisten.“¹⁷³

„Hilfe zur Selbsthilfe“ – unter diesem modernen Wort könnte man Hildegard Burjans Sozialarbeit zusammenfassen. Sie sah die Strukturen, die zur Not des Einzelnen führten und veränderte diese nach ihren Möglichkeiten (Gesetzgebung, Vereinsgründungen,...). Dabei verlor sie aber den Menschen nicht aus dem Blick.

„Wir müssen bei allem Wert der Einzel- und Kleinarbeit das Große und Ganze im Auge behalten. Nicht begnügen an den einzelnen... Hilfeleistungen, sondern neue Mittel und Methoden der Hilfe.“¹⁷⁴

Ohne ein Wort daran zu ändern, gilt dieser Satz Hildegard Burjans auch für heutige Sozialarbeit. „Wahre soziale Arbeit“, das heißt die Ursache der Not zu „erfühlen, feinhörig schauen“, wo und warum Menschen in Notlagen sind.

Diesem Gedanken fühlen sich die Führungskräfte verpflichtet und sie versuchen „den Schutz

¹⁷² Koblbauer, Charismatische Kündlerin der Liebe, S. 181, Nr. 350.

¹⁷³ Ebd., S. 123, Nr. 74.

¹⁷⁴ Burjan, Caritasjahr, S. 24, Nr. 43.

vom Beginn des Lebens bis zum Ende“ auf struktureller Ebene umzusetzen, ohne dabei das Einzelschicksal aus den Augen zu verlieren.

2.1.3. Miteinander

Die Situation von Hildegard Burjan und jener heutiger Leitungspersonen, die für 750 MitarbeiterInnen, jährlich 800 PraktikantInnen und über 200 ehrenamtliche MitarbeiterInnen verantwortlich sind, ist schwer zu vergleichen. Die Chronik der Caritas Socialis gibt einen Überblick über die Anzahl der Schwestern. 1919 waren es 14, 1925 schon 50 und 1933, im Todesjahr Hildegard Burjans, taten 177 Schwestern an verschiedenen Standorten ihren Dienst. Hildegard Burjan war die unumstrittene Leitungsfigur, die kraft ihres Charismas kirchliche Autoritäten, politische Gegner und ihre Schwestern beeindruckte. Sie war aber keine Einzelgängerin. Mit ihrem Ehemann, mit ihrer Sekretärin, den Schwestern, FreundInnen,... besprach sie sich, hörte auf deren Rat und lernte aus Erfahrungen. So ist bekannt, dass sie bei ihren Reisen auch immer Sozialeinrichtungen besuchte, um Neues kennen zu lernen und zu profitieren.

Eine Überzeugung, die sie in ihrer politischen Arbeit gewonnen hatte, war für sie auch in der sozialen Arbeit mit den unterschiedlichsten Menschen leitend.

„Je fester ein Mensch von seiner Weltanschauung überzeugt und durchdrungen ist, je mehr ihm seine Gesinnung heiligste Herzenssache ist, desto ruhiger erträgt er andere Meinungen, desto mehr suche er überall das Versöhnende, Verbindende heraus und ignoriert bei gemeinsamer Arbeit das Trennende.“¹⁷⁵

Diese Grundausrichtung, dass niemand alleine für sich bestehen kann, war auch für Hildegard Burjan leitend und beeindruckt noch heute Führungskräfte:

„...dass es in schwierigen Zeiten eigentlich auch immer Menschen gibt, die einen tragen und unterstützen und auch begleiten. Ich denk mir, das hat sie (= Hildegard Burjan, Anm. Verf.) .. sie war ja nicht allein. [...] Also es geht nicht nur um uns, sondern auch um die, die mit uns mitarbeiten, und wir gehören zusammen und wir gehen und was jeder Einzelne von uns einbringt, das wird gehört und da gehen wir auch damit weiter. Und das ist, wo ich sag, das ist für mich auch Führung.. Dass ich das wahrnehme und nutze und jedem auch die Möglichkeit gebe, das auch einzubringen.“ (I1)

Vernetzung und Zusammenarbeit strebte sie aber nicht nur für sich in der Leitungsarbeit, sondern v.a. innerhalb ihrer Gemeinschaft an. Sie wusste um die weitreichende Bedeutung von Gemeinschaft.

„Das Bewusstsein, zu einer Gemeinschaft zu gehören, stärkt jeden einzelnen, ob er es bemerkt oder nicht.“¹⁷⁶

Hildegard Burjan fragt, ob und wie es eine wirkliche Gemeinschaft „von so ganz verschiedenen Menschen“ geben kann. Dieses Ringen um eine einheitliche Form, in der die unterschiedlichsten Persönlichkeiten Platz finden konnten, war ein großes Thema für sie. Sie selbst sah das als „Sammelkraft der geistlichen Leitung“.

¹⁷⁵ Koblbauer, Charismatische Kunderin, S. 133, Nr. 104.

¹⁷⁶ Burjan, Caritasjahr, S. 35, Nr. 64.

„Es ist ganz sicher, dass keine Gemeinschaft durch äußere Gleichförmigkeit oder übereinstimmende Tagesordnungen zu einer Gemeinschaft wird/ werden/, sondern Richtung, innere Weltanschauung, Denken und Streben, Zielsetzung, gleiche Auffassung und Methode in der Betätigung der Einzelarbeit schafft Gemeinschaft.“¹⁷⁷

Führen meint nach heutigen zeitgenössischen Führungsmodellen, das Miteinander auf verschiedensten Ebenen, sowohl nach innen, als nach außen zu denken und zu verwirklichen. Das ist kein inhaltlicher Widerspruch zu Hildegard Burjan, auch wenn der persönliche Austausch von MitarbeiterInnen mit der Unternehmensführung über die unmittelbare Arbeit und auftretende Probleme nur mehr selten möglich sind. Die Schaffung von hilfreichen Organisationsstrukturen und einer Kultur der Vernetzung steht gegenwärtig in einer Sozialorganisation im Vordergrund.¹⁷⁸

Trotzdem bleibt der Anspruch, den „Menschen in den Mittelpunkt“ zu stellen, d.h. Führungskräfte fördern auf selbstverständliche Art den persönlichen Kontakt zwischen Leitung und MitarbeiterInnen und wollen, wenigsten für ihre unmittelbaren MitarbeiterInnen, „angreifbar“ sein.

„Ich versuche sehr vielen direkten Kontakt, also den Kontakt auch zur Basis nicht zu verlieren.“ (17)

Die Führungskräfte der CS stehen in einer säkularisierten, pluralen Welt vor anderen Herausforderungen. Eine neue Frage ist etwa, wie das Zusammenleben von Menschen mit unterschiedlichem religiösen oder kulturellen Hintergrund gelingen kann. Diesen Herausforderungen einer globalisierten Welt, musste sich Hildegard Burjan nicht stellen – ihre NachfolgerInnen sind hier herausgefordert neue Führungsmodelle zu entwickeln, die im Einklang mit den Unternehmenswurzeln stehen.

2.2. Entscheidungen treffen

„Wenn mir der liebe Gott doch ein Brieflein schriebe, was ich in dieser oder jener Sache zu tun habe!“¹⁷⁹, diesen Wunsch vor schwierigen Entscheidungen äußerte Hildegard Burjan einmal. Nicht wenige und schwierige hatte sie zu treffen, dabei zeichnete sie große Entschlossenheit, Sachverstand, Mut und Gottvertrauen aus, wenn sie von einer Sache einmal überzeugt war.

„Gott gibt uns den Verstand, damit wir die Not einer Zeit, die Ursachen dieser Not, die Mittel, die zur Abhilfe führen, erkennen. Er stellt uns nicht zufällig mit unseren äußeren Verhältnissen zusammen, spricht nicht zufällig mit unseren Herzen, legt nicht zufällig den Zug zu dieser Arbeit ... hinein.“¹⁸⁰

Sie ermutigte ihre Schwestern, die Sorgen untereinander und mit ihr als Leiterin zu teilen. Es ging ihr um den „Geist der Liebe, der Teilnahme, des Verstehens“¹⁸¹, das war für Hildegard Burjan eine gute Grundlage, um Entscheidungen zu treffen, wie folgendes Briefzitat zeigt:

¹⁷⁷ Burjan, Caritasjahr, S. 34, Nr. 62.

¹⁷⁸ Vgl. I. Teil, Kapitel 2 dieser Arbeit.

¹⁷⁹ Burjan-Domanig, Eine Frau der sozialen Tat, S. 57.

¹⁸⁰ Burjan, Caritasjahr, S. 23, Nr. 39.

¹⁸¹ Koblbauer, Charismatische Kunderin sozialer Liebe, S. 157, Nr. 228.

„...nun will ich Sie Verschiedenes fragen, ehe ich einen Beschluss fasse.“¹⁸²

Ihre Entscheidungen zeichnen auch eine gewisse Risikofreude aus, wenn sie meinte, dass es die Sache wert wäre. Dabei hörte sie auch auf jüngere Schwestern, auch die Meinung von neuen CS-Mitgliedern war ihr wichtig. Dieses Verständnis ist auch heute noch bei den Führungskräften zu finden:

„Also erstens, frage ich.. wenn es um Entscheidungen, die für das Team gelten, dann frage ich sie immer [...]. Heißt aber nicht, dass ich immer das tue, was sie sagen. Aber ich horche, weil ich einfach draufgekommen bin, dass manche Sachen wirklich.. anders gesehen werden und dass sie da ein besseres Gespür haben.“ (I9)

Auch im heutigen Unternehmen CS spielt das persönliche Gewissen der Führungskräfte bei Entscheidungen eine wesentliche Rolle.

„Ja, aber das Gewissen, für mich war dann immer das Wichtigste.“ (I6)

Für Hildegard Burjan war es selbstverständlich, Gott in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen. Ihre Überzeugung war:

„Wir wollen uns nie nach Erfolgen oder Misserfolgen bei Menschen orientieren, sondern uns bemühen, vor Gott das Beste zu tun.“¹⁸³

Für einige, nicht alle Führungskräfte, spielt die religiöse Komponente genauso eine wichtige Rolle wie für Hildegard Burjan zu Gründungszeiten. Für andere spielt der Gedanke an Gott keine entscheidende Rolle, andere Gründe, die christlichen Werten aber nicht widersprechen müssen, bestimmen ihre Entscheidungen.

2.3. Kommunikation

„Darüber, dass in einer Gemeinschaft die Oberschwwestern mehr wissen, als die Schwestern, dürfen Sie sich nicht kränken. Freilich habe ich auch in dieser Beziehung sehr den Wunsch, dass die Oberschwester alles, was nicht als besonders verschwiegen zu behandelnd ausgenommen wurde, den Schwestern erzählen, da ich mich sehr freuen, wenn unsere lieben Schwestern Teilnahme und Freude am Werden der CS haben und auch unsere Sorgen und Schwierigkeiten mittragen helfen.“¹⁸⁴

Trotz dieser Ansicht und der Aufgeschlossenheit gegenüber der Meinung anderer brauchte eine CS-Schwester für Hildegard Burjan den unbedingten „Gehorsam“, Anordnungen der Leitung zu befolgen. Das belegt folgendes Briefzitat:

„Überhaupt, mein liebes Kind, immer in der Oberschwester, die Ihnen von Gott gegebene Vorgesetzte sehen! Der Heiland schaut genau, ob Sie in diesem Punkt recht gewissenhaft sind! Selbst wenn Sie sich manchmal zuschreiben, etwas

¹⁸² Charismatische Kündlerin sozialer Liebe, S. 212, Nr. 518.

¹⁸³ Ebd., S. 165, Nr. 273.

¹⁸⁴ Ebd., S. 211, Nr. 517.

*besser zu verstehen, darauf kommt es nicht an! Der Segen, der Werte schafft und erhält, liegt auf dem Gehorsam.*¹⁸⁵

Sie selbst lebte diesen unbedingten Gehorsam auch unter persönlichen Opfern, weil sie ihn als einen „übernatürlichen Gehorsam“ gegenüber Gott verstand. Für moderne Menschen mag es befremdlich wirken, dass Hildegard Burjan viele ihrer Entscheidungen der kirchlichen Hierarchie unterordnete; gleichzeitig hatte sie auch ihren Einfluss auf diese und wusste, dass die Entscheidungen doch meistens zu ihren Gunsten getroffen wurden.

Zeitbedingt ist die Zugangsweise der Führungskräfte heute ein anderer; der Bereich „Kommunikation“ ist immens wichtig geworden: Es braucht Verständnis für Entscheidungen der Leitung, diese müssen kommuniziert werden, eine hierarchische Anordnung von oben hat Erklärungsbedarf.

„Und ich habe eine informelle Macht, ja... und ich habe eine hierarchische. Und meistens ist die informelle viel stärker als die hierarchische, im Alltag.“ (I8)

Es ist heute eine Hauptaufgabe einer Führungskraft „Kommunikation zu gestalten“¹⁸⁶. Der Stil von Kommunikation hat sich seit Hildegard Burjans Zeiten stark gewandelt. Auch wenn sie für damalige Verhältnisse ihre Oberschwestern recht gut in den Informationsfluss einbezog, braucht es heute einen tiefgreifenderen und umfassenderen Kommunikationsstil zwischen Leitung und MitarbeiterInnen. Dieser Aufgabe stellen sich die Führungskräfte, wenn sie versuchen, MitarbeiterInnen z.B. in Entscheidungsprozesse einzubinden.

„Schwierige Entscheidungen werden genauso offen kommuniziert. Genau im selben Rahmen und indem es immer dieselbe Art ist, diese Dinge erstens vorher heranzugehen und nachher dann zu kommunizieren. Da habe ich noch nie ein Problem gehabt.“ (I8)

2.4. Schaffung von Rahmenbedingungen

Die Vorträge des Caritasjahres dienten nicht nur einer geistlichen Schulung, sie hatten v.a. den Zweck „alle rein praktischen und technischen Fragen zu klären.“¹⁸⁷

Die 1. Vorsteherin der Caritas Socialis legte großen Wert auf gute Rahmenbedingungen. Sie wusste, dass dadurch die Arbeit in der Praxis zügiger, effektiver und geordneter passieren konnte. Die Leitlinien richtete sie an ihrem Verständnis von CS aus, auch wenn „für die Leitung manche Schwierigkeiten viel geringer gewesen wären“. Z.B. in der Frage eines Anschlusses an einen Orden machte sie keine Kompromisse.

Rahmenbedingungen haben für Hildegard Burjan v.a. den Zweck, dass „besseres segensreicheres Wirken“ ermöglicht werden soll. Ebenso sehen das auch die Führungskräfte heute.

2.4.1. Leitbild

„Die Caritas Socialis braucht Menschen, die den Gedanken in der tiefsten Seele erfassen, denen die CS wirklich Lebensprogramm wird und die mit dem ganzen

¹⁸⁵ Ebd., S. 215, Nr. 541.

¹⁸⁶ Vgl. 2.2.3. dieser Arbeit.

¹⁸⁷ Burjan, Caritasjahr, S. 19, Nr. 31.

*Herzen bei der Sache sind. Die überzeugt sind, es ist etwas, was der liebe Gott gerade für sie bestimmt hat und wo er sie haben will. Nur dann wird von uns allen die Einstellung richtig sein, wenn wir es mit dieser Tiefe und diesem Ernst auffassen*¹⁸⁸

Ein modernes Leitbild hatte Hildegard Burjan natürlich nicht, dem Gedanken nach aber waren die Satzungen der CS ein „Lebensprogramm“, das im Innersten erfasst und verstanden werden musste.

Eine Art Kompass, der helfen soll, die Richtung bei Entscheidungen zu überprüfen, ist das Leitbild für das Unternehmen CS. Die andauernde Auseinandersetzung damit auf verschiedenen Ebenen hält es lebendig.

2.4.2. Ziele

Hildegard Burjan sprach häufig von Zielen, an denen sich die Schwestern ausrichten hatten. Als eine Aufgabe der Leitung sah sie immer aber auch, das Gesamtwohl der Organisation im Blick zu haben:

*„Wir müssen bei allem Wert der Einzel- und Kleinarbeit das Große und Ganze im Auge behalten und neue Mittel und Methoden der Hilfe finden.“*¹⁸⁹

Es ist Aufgabe der Führungskräfte, sich am Gesamtwohl zu orientieren und darauf Ziele, die umgesetzt werden müssen, zu entwickeln:

„Ich denke, einfach die, die Orientierung an einem größeren Ganzen, wo wir hinwollen, wo wir uns hinentwickeln wollen. Und damit verbunden, äh, eine eigentlich ständige Reflexion dessen, was wir tun, was ich tue, und eine Reflexion des Weges. Sind wir dorthin auf den richtigen Weg. Sicher... sicher die Fähigkeit Verantwortung zu übernehmen und zu tragen und sich mit Engagement für Ziele einzusetzen.“ (19)

2.4.3. Repräsentation

Hildegard Burjan wusste, dass sie „das Gesicht“ der Caritas Socialis und für viele SpenderInnen der persönliche Garant war, dass die Spende ankam und Gutes bewirkte. Das bedeutete einen hohen Einsatz, wenn sie z.B. bei Spendendinnern sehr oft erfreut über den großen Einsatz aller, aber häufig auch müde von der Organisation und unter körperlichen Schmerzen teilnahm. Sie wusste, dass die Schwestern als Personen und mit ihrer Arbeit die CS repräsentierten und formulierte ihre Erwartungen dazu.

*„Ich erwarte aber, dass Sie durch ihr ganzes Leben und Wirken und Arbeiten so sind, dass Sie die lebendige Verkörperung des CS-Gedankens im besten Sinne verwirklichen und deshalb imstande sind, auf andere zu wirken, und das, was Sie selbst sich erarbeiten, in breitere Kreise hineintragen.“*¹⁹⁰

Die Öffentlichkeitsarbeit gehört nach wie vor zu den Hauptaufgaben von Führungskräften, die

¹⁸⁸ Ebd., S. 7, Nr. 2.

¹⁸⁹ Koblbauer, Charismatische Kunderin, S. 137, Nr. 117.

¹⁹⁰ Burjan, Caritasjahr, S. 7, Nr. 3.

sich um gute Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und SubventionsgeberInnen bemühen.

2.4.4. Finanzielles

Hildegard Burjan war ein Genie, wenn es darum ging, Geld aufzustellen. Durch ihre Position in der Wiener Gesellschaft erreichte sie finanziell Vermögende und machte dort ihren Einfluss geltend. Da sie aber auch bekannt dafür war, dass sie sehr sparsam wirtschaftete und das ihr anvertraute Geld sorgsam verwaltete, erhielt sie auch viel Unterstützung aus ärmeren Bevölkerungskreisen.

Es war für sie selbstverständlich, Spenden für die Durchführung der sozialen Werke durch verschiedene Aktionen und Projekte aufzubringen. Dabei war sie sehr erfinderisch, sie organisierte gesellschaftliche Veranstaltungen, Tombolas, Konzerte, Christkindlmärkte,... Sie selbst nannte es „Franziskuswege“, wenn sie, wie „ein Narr in Christo“¹⁹¹ um Spenden betteln ging.

Bemerkenswert ist sicher, dass sie durch Verhandlungen mit den staatlichen Behörden erreichte, dass die Schwestern in Krankheit und Alter vertraglich abgesichert waren.

Der Erhalt der CS-Betriebe kann heute nicht mehr nur mit Spenden gedeckt werden; die Zusammenarbeit mit der Stadt Wien als Partnerin in Finanzfragen gibt Sicherheit. Darüber hinaus ist die Gewinnung von GroßspenderInnen für die Führungskräfte genauso ein Thema wie die Beiträge einzelner SpenderInnen.

2.4.5. Personifizierte und institutionalisierte Spiritualität

Es war Hildegard Burjan ein großes Anliegen, dass ihre Schwestern geistliche Begleitung hatten. Die „geistlichen Leiter“ sollten ein wirkliches Verständnis für die CS haben, damit es eine einheitliche Ausrichtung gibt.

*„An sich lege ich dem nicht viel Bedeutung bei, ob es der Mensch ist oder ein anderer, der einen vorwärts führt. Die Hauptsache ist doch nur, dass man wirklich und ehrlich näher zu Gott kommt, auf das Mittel oder Werkzeug kommt es nicht viel an.“*¹⁹²

Um diese Ausrichtung der sozialen Arbeit, dieses Tun zur „Ehre Gottes“ zu unterstützen, war ihr z.B. die Einrichtung einer Hauskapelle in jeder Außenstation, Zeiten des Schweigens oder die Verpflichtung zu einem Tag der Ruhe pro Monat äußerst wichtig. Wie das geistliche Leben im Einzelnen gestaltet wurde, da gewährte sie große Freiheiten, wie diese Wortmeldung, von einer „externe Schwester“ aufgezeichnet, zeigt:

*„Die Menschen müssen ihre Frömmigkeit so gestalten können, wie es ihrem innersten Wesen entspricht. Die Gestaltung derselben nicht jeder vorschreiben.“*¹⁹³

Hildegard Burjan gleich, versuchen die Führungskräfte ebenfalls Rahmenbedingungen zu schaffen, die dem geistlichen Leben von MitarbeiterInnen, betreuten Menschen und ihren Angehörigen, aber auch den Leitenden selbst dienen. Eine bedeutende Rolle nehmen dabei die SeelsorgerInnen der Sozial Pastoralen Dienste innerhalb der Organisation ein.

¹⁹¹ Vgl. Koblbauer, Charismatische Kunderin, S. 217, Nr. 545.

¹⁹² Ebd., S. 147, Nr. 172.

¹⁹³ Burjan, Caritasjahr, S. 39, Nr. 71.

2.5. Umgang mit Kritik und Konflikt

2.5.1. Konflikte und Kritik

Auftretende Schwierigkeiten am Beginn der Schwesterngemeinschaft konnte Hildegard Burjan durch persönlichen Einsatz, ihre gewinnende Art und die Unterstützung einflussreicher Freunde meist selbst lösen. Mit der Niederschrift von Regeln für das Gemeinschaftsleben zeigte sich ihr vorausschauendes Handeln und sie sorgte dafür, dass manche Konflikte erst gar nicht entstanden. So regelte sie z.B. auch die Frage der Entlassung von Schwestern. Die Lösung von den Versprechen erfolgte nicht mehr durch den Hl. Stuhl, sondern konnte durch die Generalleiterin und den Ordinarius geschehen. Diese „Lockerung“ gegenüber der damaligen Ordenspraxis war für die einzelne Schwester und auch für die Gemeinschaft eine Verbesserung und setzte sich später auch für andere Orden durch.

„Im Noviziat und in der Praxis zeigt sich öfters, dass die Schwestern nicht immer den Anforderungen entsprechen, die wir an ihren inneren Geist und auch an ihre Fähigkeiten stellen müssen. Da ist es im Interesse der Vertiefung und Festigung unserer lieben CS doch geratener, nicht ganz geeignete Schwestern zu entlassen, als die Gemeinschaft damit zu belasten.“¹⁹⁴

Konflikte gehörten für sie zum Entwicklungsprozess, in dem sich die Schwesterngemeinschaft befand, dazu, sie konnte ihnen auch Positives abgewinnen.

„Alle diese Bewegungen führen nach einer Zeit zur Spaltung. Bei uns sind bisher noch keine Anzeichen, aber wenn es nach Jahren kommt, fürchten wir es nicht. Solche Spaltungen bringen immer nur Klärung.“¹⁹⁵

Auch Führungskräfte heute sehen Konflikte als „normal“, als etwas, das einen Nachdenk- und Klärungsprozess in Gang setzt. Allerdings benötigt es ein professionelles Umfeld, Strukturen, die bei der Auseinandersetzung hilfreich sind.

2.5.2. Mit Spannungen leben

Hildegard Burjans Leben und Werk war nicht arm an Konflikten und durchwoben von Spannungsmomenten: Sie war Ehefrau und Mutter und gleichzeitig Gründerin und Vorsteherin einer geistlichen Schwesterngemeinschaft. Sie war Politikerin und Mitglied der Wiener Gesellschaft, ebenso wie Sozialreformerin. Um diese Aufgaben erfolgreich zu bewältigen, hatte sie streng durchgeplante Tage, sie arbeitete auf Kosten ihrer Gesundheit und der Zeit, die sie mit ihrem Ehemann und der Tochter verbringen konnte. Es scheint ein Spezifikum Hildegard Burjans gewesen zu sein, aus diesen Spannungen jene Energie zu gewinnen, welche sie diese Arbeiten in herausragender Weise tun ließen.¹⁹⁶

Folgende Sichtweise mag dazu beigetragen haben, in diesem Spannungsfeld zu bestehen:

„Man muss überzeugt sein, dass in jedem Menschen eine gute Seite ist, und man muss sich bemühen, sie herauszufinden und daran anzuknüpfen. Das hilft mir ungemein bei meiner parlamentarischen Tätigkeit.“¹⁹⁷

¹⁹⁴ Koblbauer, Charismatische Kündlerin, S. 167, Nr. 284.

¹⁹⁵ Burjan, Caritasjahr, S. 37, Nr. 68.

¹⁹⁶ Vgl. Greshake, Gerechtigkeit, S. 70ff.

¹⁹⁷ Koblbauer, Charismatische Kündlerin sozialer Liebe, S. 133, Nr. 106.

Die Führungskräfte wissen, dass Hildegard Burjan unter ähnlichen Spannungsverhältnissen gelitten hat. Die bevorstehende Seligsprechung nimmt darauf Bezug, das geplante Motto lautet „Mit Spannungen leben“. Damit wird sie zu einer Identifikationsfigur für Menschen der Gegenwart.

„Also, dieses.. dieses Spannungsfeld, weil wir ja jetzt „Mit Spannungen leben“ (lacht)... das habe ich auch voll. Also, wie.. ich weiß jetzt nicht in welchem Buch, das war, so diese familiären Anforderungen und diese gesellschaftlichen Anforderungen und das was sie (= Hildegard Burjan, Anm. Verf.) auf der anderen Seite gemacht hat, das ist, an das denke ich eigentlich genau dann, so wie ich vorhin gesagt habe, in diesen Situationen, wo ich nicht weiß, wie ich das zusammenbringe.“ (I1)

Vielfältige Aufgaben in Familie und Arbeit, die Spannung zwischen den Idealen und der Realität im Beruf und Glauben, gab es auch in Hildegard Burjans Leben. Gerade an diesem Punkt zeigt sich auch ihre Modernität für heute. Im Bewältigen dieser Spannungsfelder, im Ringen um Einheit, in ihrem Versuch ihre Spiritualität konkret werden zu lassen, kann sie heute ein Vorbild sein.

2.6. Zukunftsvisionen haben

2.6.1. Innovation und Entwicklung

Über die Zukunft machte sich Hildegard Burjan viele Gedanken. Ein wichtiger Begriff für sie war dabei „Entwicklung“.

„Unbedingt entwickeln lassen!“¹⁹⁸

Damit meint sie einerseits die Schwesterngemeinschaft, bezieht es aber auch auf den einzelnen Menschen.

Hildegard Burjan ermutigt ihre Schwestern, neue Wege zu gehen, dabei aber vorsichtig und behutsam vorzugehen. Ein „besonders guter, innerlicher, tiefer, freier Geist“ sollte die Schwestern in ihrem Tun auszeichnen. Damit würden sie auch auf den christlichen Grund ihrer Arbeit verweisen.

„Es gibt viel besser ausgebildete Fürsorgerinnen als wir sind. Das kann also unsere Stärke nicht ausmachen, unsere Stärke ist die Christusverbundenheit, dass wir Christus zu den Menschen tragen.“¹⁹⁹

Wünsche, Ideen, Pläne unterschiedlichster Art haben auch die Führungskräfte. Nicht ein radikaler Wandel des Bisherigen, sondern behutsames Fortführen durch moderates Größenwachstum und nachhaltige Entwicklung als Modelleinrichtung mit qualitätsvollen Betreuungsangeboten sollen dem Unternehmen Zukunft geben.

2.6.2. Schwesterngemeinschaft

Die CS-GmbHs sind historisch bedingt eng mit den Schwestern verbunden. Das Organigramm zeigt, wie beide Institutionen auch in Zukunft aufeinander verwiesen bleiben. Es war eine CS-

¹⁹⁸ Burjan, Caritasjahr, S. 27, Nr. 50.

¹⁹⁹ Koblbauer, Charismatische Kunderin, S. 196, Nr. 434.

Schwester, eine der Führungskräfte, die im Interview darauf hinwies, dass Hildegard Burjans Erbe auch über die Schwesterngemeinschaft hinausreicht.

„Ich kann mich erinnern an ein Fest, vielleicht ist es zwanzig Jahre her oder fünfundzwanzig, da ist mir auf einmal so klar geworden. Wenn wir uns nicht öffnen, nicht geöffnet hätten, dann hätten wir die Hildegard Burjan nur für uns gehabt. Und wenn wir uns aber öffnen, wenn andere einbezogen sind, wenn andere mitverantworten müssen, und jetzt überhaupt einmal verantworten müssen, weil wir uns ja auch immer mehr zurückziehen, dann ist sie doch eine Frau für alle geworden. D.h. verursacht aber durch Nachwuchsmangel. D.h. was zunächst sehr negativ ausschaut, kann auch sehr viel Positives haben. Das erlebe ich in vielen Bereichen.“ (15)

Dieser Gedanke entspricht auch dem, was Hildegard Burjan selbst, schon zu Gründungszeiten als Wunsch und Vision formuliert hatte.

„Die CS möge das werden und die Form annehmen, die es ihr ermöglicht, ein brauchbares Werkzeug Gottes zu sein...“²⁰⁰

2.6.3. Unternehmen CS

„Die CS ist noch etwas Werdendes, nichts Abgeschlossenes.“²⁰¹

Dieses Wort von Hildegard Burjan steht gegen jede eingrenzende Beschränkung, gegen Unbeweglichkeit und Visionsarmut. Von Anfang an war die Schwesterngemeinschaft ein flexibler „Stoßtrupp“, der an den sozialen Brennpunkten Aufgaben übernehmen konnte, diese aber auch, wenn sie woanders noch dringender gebraucht wurden, wieder abgeben konnte.

„Man darf sich nicht eigensinnig kaprizieren, es muss gerade so oder so werden, sondern immer aus den Erfahrungen, die wir in einem Jahr gemacht haben, fürs nächste Jahr lernen. Auch den jeweiligen Zeitverhältnissen und den jeweiligen Arten müssen wir uns anpassen!“²⁰²

Nicht aus dem Nichts, sondern aus feiner Beobachtungsgabe für die Nöte der Zeit entwickelte Hildegard Burjan ihre Visionen.

„Ich halte unsere/diese Idee überhaupt nicht für etwas so Originelles, sondern für etwas, was in der Luft liegt, was in anderen Ländern schon vorhanden ist, was nur eine selbstverständliche Reaktion ist auf das bis dahin äußerliche Vereinsleben der Frauen.“²⁰³

Nachhaltige Sozialarbeit muss heute anders gestaltet werden und trotzdem darf die Offenheit für Neues und der Raum für Visionen nicht verloren gehen. Auch heute braucht es Menschen, die die Ursachen von Not „erfühlen, feinhörig schauen“ und Veränderungen initiieren. Im Führungskreis und im Stiftungsvorstand der CS gibt es dafür konkrete Ideen und Pläne.

²⁰⁰ Burjan, Caritasjahr, S. 31, Nr. 56.

²⁰¹ Ebd., S. 8, Nr. 6.

²⁰² Ebd., S. 8, Nr. 7.

²⁰³ Ebd., S. 10, Nr. 14.

2.6.4. Spirituelle Entwicklungen in Zukunft

Wenige Tage vor ihrem Tod machte Hildegard Burjan folgende Aussage über ihr Lebenswerk:

„Um die Caritas Socialis ist mir nicht bange, ich weiß, sie wird bestehen. Ich brauche nicht mehr von ihr zu sprechen, ich habe sie Gott übergeben, Gott wird sie führen. Ich glaube fest an ihre Zukunft.“²⁰⁴

Dieses Vertrauen hatte auch ihr vorhergehendes Bemühen um die Bestimmungen der Schwesterngemeinschaft getragen, wo sich bei vielen Regeln ihr visionäres Gespür zeigte.

Dass es eine spirituelle Weiterentwicklung der Menschen in der CS bräuchte, sehen einige Leitende, wie das passieren kann, bleibt noch offen, auch wenn es dafür Ansätze z.B. in der Leitbildarbeit gibt.

3. Beantwortung der Forschungsfragen

Welche Bedeutung hat die Spiritualität der Gründerin und ersten Vorsteherin der Caritas Socialis Hildegard Burjan heute für Führungskräfte der kirchlich-caritativen Unternehmen Caritas Socialis?

Hildegard Burjan hat unbestritten eine große Bedeutung für die Führungskultur im Unternehmen. Im Persönlichen ist der Bezug zu ihr von Führungskraft zu Führungskraft verschieden und ist daher auch unterschiedlich hoch.

Auf institutioneller Ebene ist der Bezug zu Hildegard Burjan auf vielfältige Weise präsent:

Als Gründerin und erste Vorsteherin der CS ist die **Vergangenheit** des Unternehmens untrennbar mit ihr verknüpft. Diese bezeugt ein Blick auf das Organigramm und die Mitarbeit von CS-Schwestern auf hoher Leitungsebene.

Die **gegenwärtige** Beschäftigung findet auf unterschiedlichen Ebenen statt, z.B. in der Leitbildschulung für neue MitarbeiterInnen oder durch die sichere Verankerung der Seelsorge (Sozial pastorale Dienste) in den Einrichtungen.

Dass Hildegard Burjan auch Bedeutung für die **Zukunft** haben kann, das bestätigen Führungskräfte, wenn sie sich u.a. eine vertiefende Beschäftigung mit ihr wünschen.

Die Entwicklung der Gesamtorganisation braucht eine Auseinandersetzung mit dem christlichen Erbe ihrer Gründerin. Um die spirituellen Wurzeln zu wissen, diese zu wahren und zeitgemäß und behutsam ins Heute zu holen, wird auch in der Organisationsstruktur sichtbar werden. Dieser Prozess kann das Organisationsprofil in einer säkularen Welt schärfen, dem Ziel „Modelleinrichtung“ zu sein dienen und damit Evangelium im heute sein. Auf verschiedene Arten gibt es diesen Prozessen schon innerhalb der CS – es kann nur von Vorteil sein, ihn weiterhin zu fördern.

Zeigt sich die Spiritualität Hildegard Burjans im Selbstverständnis und Führungsverhalten der Führungspersonen?

Der erste Teil der Frage ist differenzierter anzusehen, während der zweite Teil eindeutig bejaht werden kann.

²⁰⁴ Burjan-Domanig, Irmgard, Eine Frau der sozialen Tat, S. 164.

Die Basis ihres Selbstverständnisses von Führung war für Hildegard Burjan – so wie alles in ihrem Leben – ihr tiefer Glaube. Davon kann heute nicht mehr bei allen Führungskräften ausgegangen werden, wenn auch einzelne, das in ihren Aussagen anklingen lassen.

Die in den Interviews sichtbar gewordenen Leitlinien der Führung der Organisation widersprechen in vielem Punkten aber nicht dem, wie Hildegard Burjan geleitet hat: Authentizität, die Förderung von Persönlichkeitsentwicklung, Auseinandersetzung mit Sinn, hohe Wertorientierung, Engagement für die Gesellschaft und tw. in der Kirche stehen in direkter Kontinuität zu Hildegard Burjan. In den genannten Punkten liegt auch ein hohes Identifikationspotential mit ihrer Vorgängerin für heutige Leitungspersonen.

Es lassen sich aber auch Widersprüche und Gegensätze zu ihr auffinden. Es sind v.a. zwei Punkte, wo sie diese Differenzen aufweisen lassen.

- Hildegard Burjan war eine Frau der **Kirche** – das sagen nicht alle Führungskräfte von sich. Hohe Differenzierung, tw. auch bewusste Abgrenzung von „Amtskirche“ durch die Führungskräfte belegen das.

Für die Kirche ist es unbestreitbar ein Schaden, dass ein Großteil der Führungskräfte eines erfolgreichen kirchlich-caritativen Unternehmens sich nicht selbst als Kirche sehen. Die Kirche braucht welt- und menschnahe VerkünderInnen der frohen Botschaft vom Heil Gottes. Die Caritas Socialis ist durch ihre Gründerin von ihren Wurzeln her gedacht als so ein menschenfreundliche „Werkzeug Gottes“.

Für die Kirche stellt sich die Frage, warum sich Führungskräfte eines erfolgreichen Unternehmens nicht mehr mit ihr identifizieren? Eigentlich sollte die Kirche, im besonderen die zuständige Kirchenleitung Interesse daran haben, die Identifikation mit ihr zu fördern.

Umgekehrt wäre es auch eine Aufgabe für die Zukunft, die Erfahrungen der CS für die Kirche, die ja selbst auch ist, fruchtbar zu machen und damit offensiv und selbstbewusst als Kirche aufzutreten.

- In den Aussagen der Führungskräfte fehlt, die intensive **Christusbezogenheit** von Hildegard Burjan. Keine einziges Mal wurde in den Interviews der Begriff „Jesus“ oder „Christus“ genannt. Das bedeutet einerseits noch nicht, dass es diesen Christusbezug implizit nicht doch gibt, aber das explizite sprachliche Fehlen stellt andererseits doch die Frage, was damit (nicht) ausgedrückt wird. Aus welchen Gründen reden leitende MitarbeiterInnen in einem christlichen Unternehmen nicht mehr von Jesus Christus?

Der zweite Teil dieser Frage, ob die Spiritualität von Hildegard Burjan im Führungsverhalten der leitenden MitarbeiterInnen nach eigener Selbsteinschätzung sichtbar wird, kann bejaht werden. Das wird deutlich an einer zeitgemäßen Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen-Führung, der Ausrichtung am Menschen, den hohen Stellenwert, den das Gewissen bei Entscheidungen einnimmt und in der Entwicklung von tragfähigen Zukunftskonzepten. Hier zeigen sich keine Gegensätze zu Hildegard Burjan, sondern zeitgemäße Weiterentwicklungen. So wie die CS-Gründerin bemühen sich die Führungspersonen heute um flexible Gestaltung von Leitung, sind aufgeschlossen gegenüber Entwicklungen der Zeit, arbeiten mit selbstbewusstem Engagement für die Menschen (auch außerhalb der Kirche) und stehen deswegen in einem enormen Spannungsfeld.

Es kann festgehalten werden, dass es in den Caritas Socialis GmbHs eine fruchtbare und rege Auseinandersetzung mit den Gründungswurzeln gibt und die leitenden Personen diesen Prozess selbst anregen und fördern. Meiner Einschätzung nach ist das ein wegweisendes Modell einer evangeliumsnahen Praxis, in einer Zeit, die weniger nach Theorie als vielmehr nach Beispielen von gelebtem Christentum fragt.

III. TEIL: HANDELN

Fragen - Ideen – Zusammenfassung

Aus der kairologischen Ausgangslage und dem kriteriologischen Gegenüberstellung ergeben sich im III. Teil der Arbeit u.a. folgende Fragen für die Praxeologie. Die angeführten Antworten sind gedacht als Denkanstöße, Möglichkeiten der Entwicklung und praktische Bausteine für eine gestaltete und verantwortete Zukunft des Unternehmens Caritas Socialis.

Wie ist bei aller Verschiedenheit der CS-Sozialarbeit Gemeinsamkeit möglich, wie kann diese unterstützt werden?

Spezifisch für die Führungskräfte der CS ist u.a. die Vielfalt ihrer Zugänge, ihre Verschiedenheit. Dieses Resümee lässt sich nach den Interviews ziehen. Dies zeigt sich innerhalb des Unternehmens nicht nur in der Leitungskultur (z.B. im religiösen Verständnis der Leitenden), sondern auch auf anderen, angesprochenen Ebenen: in der unterschiedlichen Herkunft der MitarbeiterInnen, in der Zusammenarbeit von (wenigen) Schwestern und MitarbeiterInnen, in der Arbeit mit Menschen am Lebensanfang (Kindergarten, Mutter-Kind-Heim) und am Lebensende (Pflegeheime, Hospiz) etc.

Verschiedenheit ist eine Herausforderung für Gemeinschaft; auch der Grund für rege Auseinandersetzungen und Diskussionen über das Gemeinsame, Verbindende.

Wie können und werden diese vielfältigen Ansätze und Einstellungen miteinander zusammen wirken, wie kann eine gemeinsame Ausrichtung erreicht werden kann?

Die im Unternehmen durchgeführten Leitbildschulungen dienen diesem Anliegen; darüber hinaus könnte über Schulungen für langjährige MitarbeiterInnen und speziell auch für Führungskräfte nachgedacht werden. Nicht aus den Augen verloren werden sollten Menschen, die sich selbst einer Kirche nicht nahe fühlen oder einer anderen Religion angehören. Für sie könnten Angebote, die zum Austausch über Werte und Ethik ermutigen, hilfreich sein.

Ein Ermutigungswort von Hildegard Burjan:

„Möge es gerade ein Merkmal (der CS, Anm. Verf.) sein und bleiben, dass wir unsere Art und unser Wesen und Streben nicht für das allein Richtige und Gute halten, sondern uns bemühen, auch andere Richtungen und Auffassungen zu verstehen.. sie zu schätzen und ihnen gerecht zu werden...“²⁰⁵

Wie viel christliches Profil braucht die Caritas Socialis?

Was für Hildegard Burjan noch selbstverständlich war, ist heute angefragter denn je. Den grundsätzlichen Wert von Sozialarbeit wird niemand in Frage stellen, dagegen schon, wie „christlich“ diese sein soll.

Als ein Marktanbieter unter vielen könnte das Christliche das entscheidend Andere sein, das dem Unternehmen zur Unterscheidung und Profilierung dienen könnte.

Damit ist die Frage gestellt, was denn „unterscheidend anders“ ist. Es wird weiterhin die Aufgabe von Leitung sein, dieses christliche Profil zu schärfen, sich damit auseinanderzusetzen

²⁰⁵ Burjan, Caritasjahr, S. 27, Nr. 48.

und Möglichkeiten der Identifikation v.a. bei sich selber und für ihre MitarbeiterInnen zu schaffen.

Dass dieser Prozess bereits im Gange ist, zeigt der Einsatz für den Lebensschutz v.a. am Lebensende, das Eintreten für die seelsorgliche Begleitung durch die Sozial Pastoralen Dienste, die Einrichtung einer Stabstelle für „Werte und Ehrenamt“. In diesem Zusammenhang hat auch die Erarbeitung, ständige Auseinandersetzung und Weiterentwicklung des Leitbilds eine bedeutende Rolle für die Menschen im Unternehmen.

Von großer Wirkkraft wird es sein, wenn zumindest einige Personen auf Leitungsebene dieses christliche Profil repräsentieren und mit ihrem Namen und Leben authentisch Zeugnis dafür geben. Davon war schon Hildegard Burjan überzeugt:

„Wenn eine solche kleine Gemeinschaft nur einige Menschen hat, die das in Tat und Wahrheit umsetzen und nicht nur mit der Zunge bekennen, /bewahren/ dann kann es ganz bestimmt nicht ausbleiben, dass in einer solchen Gemeinschaft jeder seine Bereicherung findet.“²⁰⁶

Letztlich zeigt diese Auseinandersetzung eine Herausforderung, der sich viele Orden (im Bildungsbereich, in der Pflege,...) heute stellen müssen: Wie kann in einer pluralen und säkularisierten Welt das spezifisch christliche Erbe als unterscheidend verwirklicht, bewahrt und weiterentwickelt werden?

Wie ist das Verhältnis der Kirche zu einem erfolgreichen sozial-karitativen Unternehmen?

Die Führungskräfte der CS wünschen sich mehr kirchliche Wertschätzung für das, was sie – auch aus spirituellen Gründen wie Nächstenliebe – tun. Sie meinen, dass die CS auch Vorbildcharakter für andere kirchliche Einrichtungen hätte. Das führen sie u.a. auf den offenen, kooperativen Führungsstil in der Nachfolge von Hildegard Burjan zurück. Gleichzeitig wird aber jede kirchliche Vereinnahmung abgelehnt. Das zeigt einen gewissen Widerspruch auf.

Das Verhältnis zwischen CS und Kirche war auch zu Hildegard Burjans Zeiten nicht immer einfach; sie selbst war aber mit kirchlichen Amtsträgern vertrauter und eingebundener als heutige Führungskräfte.

Meiner Einschätzung nach ist es ein Schaden für die Kirche, wenn sich ein Großteil der Führungskräfte eines erfolgreichen kirchlichen Unternehmens nicht mehr mit Kirche identifiziert. Es ist ein Wunsch, dass von kirchlicher Seite mit Lernbereitschaft und Aufmerksamkeit die professionelle und nachhaltige Art der Sozialarbeit wahrgenommen und wertschätzend anerkannt wird. Umgekehrt wird sich die CS verstärkt bemühen Kooperationen mit der Ortskirche zu schaffen.

Letztlich ist auch Kirche im Werden und niemals nur Selbstzweck, sondern, wie es in der Dogmatischen Konstitution über die Kirche des II. Vatikanischen Konzils „Lumen Gentium“ heißt, *„in Christus gleichsam das Sakrament, das heißt Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit.“* (LG1)

In prophetischer Weise schreibt Hildegard Burjan schon 1925/26:

„Die CS möge das werden und die Form annehmen, die es ihr ermöglicht, ein brauchbares Werkzeug Gottes zu sein ...“²⁰⁷

²⁰⁶ Ebd., S. 33, Nr. 61.

²⁰⁷ Ebd., S. 31, Nr. 56.

Wie kann die Zukunft der CS-Betriebe gestaltet werden?

Die Schwestern waren diejenigen, für die das Vermächtnis von Hildegard Burjan in erster Linie gedacht war und die ihr Erbe bewahrt und gelebt haben. Die Geschichte der Schwesterngemeinschaft zeigt, dass über die Jahre versucht wurde, Hildegard Burjans Erbe nicht nur zu verwalten, sondern mit der Gründung der CS-Betriebe auch als lebendiges Vermächtnis weiterzugeben.

Das Unternehmen Caritas Socialis steht hier nicht nur in besonderer Verantwortung gegenüber Hildegard Burjan, sondern auch gegenüber der Schwesterngemeinschaft mit ihrer Geschichte. Das unbedingte Vertrauen auf Gott, die visionäre Gestaltung von Zukunft, die Entwicklung von tragfähigen Konzepten können Leitlinien des Umgangs mit dieser Tradition und dem Erbe sein. So wie die ersten CS-Schwestern Anfang des 20. Jh. Modellcharakter und Zeichen Gottes waren, indem sie sich allen Menschen, die unter der Not ihrer Zeit litten, zuwandten, so könnten heute die CS-Betriebe für nachhaltige, qualitätsvolle Sozialarbeit auf christlichem Grund stehen.

Noch einmal dazu Hildegard Burjan:

„Grund und Entstehung der Caritas Socialis sind klar. Sie braucht Menschen, die die große komplizierte Not gesehen haben, die nur erfasst werden kann von Menschen, die im Leben stehen, äußerlich und innerlich frei sind, nicht engstirnig und pharisäisch... Eigenschaften, die gerade zur Bekämpfung dieser Not wirklich unentbehrlich sind.“²⁰⁸

²⁰⁸ Ebd., S. 24, Nr. 40.

Interviewleitfaden

Frage nach Führungsverhalten:

- Sie sind eine Führungsperson: Was steht für Sie im Zentrum Ihrer Arbeit?
- Was steht aus der Sicht ihrer MitarbeiterInnen im Zentrum Ihrer Arbeit?

Frage nach Führungspersönlichkeit:

- Sie sind eine Führungsperson. Was sind Ihre Stärken als Führungsperson?
- Wo sehen Sie Möglichkeiten der Weiterentwicklung?
- Erzählen Sie mir bitte ein Beispiel, von einer Situation, in der sie eine schwierige Entscheidung zu fällen hatten.
- Was war für Ihre Entscheidung maßgeblich?
- Welche Einflussfaktoren bestimmen diese Entscheidungen mit?
- Welche Rolle spielt dabei ihr Gewissen?
- Wie steht es in ihrem Alltag um die Balance zwischen Engagement für die Institution und der Sorge um sich selbst?
- Wie gestalten Sie die Sorge um sich selbst?

Frage nach Weltanschauung/Spirituelles Fundament:

- An welchen weltanschaulichen Perspektiven orientieren Sie sich in Ihrer Leitungstätigkeit?
- Woran kann man das in Ihrer Leitungstätigkeit erkennen?
- Welche Aspekte des christlichen Glaubens sind Ihnen besonders wichtig? Welche religiösen Überlegungen?
- Möchten Sie auch etwas über Ihren religiösen/spirituellen Erfahrungshintergrund – über Ihre religiöse/spirituelle Praxis erzählen?
- Gibt es für Sie spirituelle/religiöse Momente in der Arbeit?
- Erzählen Sie einen Konfliktfall, mit dem Sie konfrontiert waren.
- Für mich ist interessant herauszufinden, inwieweit Ihre Spiritualität in einem kirchlich-caritativen Unternehmen für Sie in der Führungstätigkeit eine Rolle spielt.
- Sehen Sie Parallelen zwischen Ihrer Leitungstätigkeit und der von H. Burjan?

Frage nach politischer und moralischer Positionierung:

- Sie treffen wesentliche Entscheidungen und bestimmen mit, welche Entwicklung das Unternehmen nimmt. Wie gehen Sie mit dieser Macht um?
- Gibt es Situationen, wo Sie sich machtlos fühlen?
- Wie schätzen Sie den Einfluss Ihrer Organisation auf die Gesellschaft ein?
- Auf die Kirche?
- Und worin besteht der spezifische Beitrag Ihrer Organisation auf die Gesellschaft?
- Auf die Kirche?

- Worin besteht Ihr spezifischer (persönlicher?) Beitrag?
- Sehen Sie sich dabei als „Teil der Kirche“?
- In Ihrer Arbeit übernehmen Sie Verantwortung für besonders schutzbedürftige Menschen am Anfang und Ende des Lebens. Was bedeutet das für Ihre Arbeit?
- Was sind Quellen Ihrer Spiritualität?
- Auch kirchliche?

Frage nach Visionen für die Zukunft

- Welche Bedeutung hat die CARITAS SOCIALIS in 10 Jahren?
- Wie sieht diese Vision aus?
- Was würden Sie sich als Führungskraft wünschen?

Abschließend:

- Was bedeutet H. Burjan für Ihr Selbstverständnis als Leitungsperson?
- Gibt es noch etwas, das Sie noch zum Thema anmerken möchten?

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Verhältnis von Spiritualität und Führung in kirchlich-caritativen Unternehmen. Exemplarisch wurde dazu eine Untersuchung in der Einrichtungen der gemeinnützigen Privatstiftung Caritas Socialis durchgeführt und leitende Personen in qualitativen Interviews dazu befragt.

Der I. Teil der Arbeit ist eine theoretische Auseinandersetzung mit den Schlüsselthemen und –begriffen Spiritualität, Führung und der Gründerin und ersten Vorsteherin der CS-Schwesterngemeinschaft Hildegard Burjan.

„Spiritualität“ ist ein vielgestaltiger, ambivalenter und aktuell vieldiskutierter Begriff in der Theologie. Die Auseinandersetzung gibt einen kurzen Überblick über die Versuche Spiritualität zu definieren. Eine Eingrenzung auf einen christlichen Spiritualitätsbegriff dient dem Anliegen dieser Arbeit, die Forschungsfrage zu beantworten.

Innerhalb des Bereichs Organisationsentwicklung nimmt „Führung“ eine wichtige Position ein. Anhand der Darstellung von verschiedenen Organisationsmodellen und Phasen einer Organisation wird deutlich, dass es jeweils unterschiedliche Führungsmodelle braucht. Der Zusammenhang zwischen Führung, Ethik und Spiritualität ist in kirchlich-caritativen Organisationen evident.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage braucht es gute Kenntnis der Gründerin der Caritas Socialis. Ihr Selbstverständnis, ihre Spiritualität und ihre natürliche Autorität als Leiterin zeigen sich in ihrem Leben und Werk.

In der Nachfolge Hildegard Burjans hat die CS-Schwesterngemeinschaft versucht ihren Weg weiterzugehen und unmittelbar praktische Hilfe für Menschen in Not mit gesellschaftspolitischem Einsatz zu verbinden. Ein kurzer Abriss über die Geschichte der Caritas Socialis zwischen 1936 und 2009 soll dies verdeutlichen.

Aus der theoretischen Auseinandersetzung und den Interviews haben sich für den II. Teil Kategorien ergeben, die die spirituelle Kompetenz heutiger Führung sichtbar machen. In diesem Zusammenhang erschien es mir zielführend, eine Unterscheidung zwischen einem generellen Selbstverständnis/der Haltung einer Führungsperson und der Umsetzung im Führungsverhalten sowohl bei der Gründerin als auch ihren NachfolgerInnen im heutigen kirchlich-caritativen Unternehmen zu treffen.

Diese Kategorien sind im Bereich erworbene Haltung/erworbenes Selbstverständnis: Führungspersönlichkeit, (Christliche) Weltdeutung, Kirchlichkeit, Umgang mit Macht/Ohnmacht, gesellschaftspolitischer und kirchlicher Einfluss, Life-Work-Balance. Im Bereich des erlernten Führungsverhaltens/erlernter Handlungen sind das: Mensch im Mittelpunkt, Entscheidungen treffen, Kommunikation, Schaffung von Rahmenbedingungen, Umgang mit Kritik und Konflikt, Zukunftsvisionen haben.

Im III. Teil wurde diese Kategorien nochmals aufgegriffen: Die Zitate aus den geführten Interviews wurden in Zusammenhang mit einem Wort von Hildegard Burjan gebracht. Es zeigt sich hier über weite Strecken eine große Übereinstimmung mit der heutigen Führungskultur, bedingt durch einen Wandel in Gesellschaft, Kirche und Politik auch Unterschiede und Differenzen zwischen Hildegard Burjans Leitungsstil und dem heutigen Führungsnetzwerk.

Ein Ergebnis dieser Arbeit ist, dass es in den Caritas Socialis GmbHs eine fruchtbare und rege Auseinandersetzung mit den Wurzeln gibt und die leitenden Personen diesen Prozess selbst anregen und fördern. Meiner Einschätzung nach ist das ein wegweisendes Modell einer evangeliumsnahen Praxis, in einer Zeit, die weniger nach Theorie als vielmehr nach Beispielen von gelebtem Christentum fragt.

Literaturverzeichnis

Spiritualität:

Baier, Karl, Sinkovits, Josef, Spiritualität und moderne Lebenswelt, LIT Verlag, Wien, Berlin 2006.

Benke, Christoph, Sehnsucht nach Spiritualität, Echter Verlag, Würzburg 2007.

Greshake, Gisbert, Selig die nach Gerechtigkeit dürsten. Hildegard Burjan Leben – Werk – Spiritualität, Tyrolia-Verlag, Wien-Innsbruck, 2008.

Hintersberger, Benedikta, Elemente und Strukturformen weiblicher Spiritualität, in: Spindel, Stefanie (Hg.), Weibliche Spiritualität im Christentum, Verlag Friedrich Pustet, Regensburg 1996.

Koblbauer, Alfred, Hildegard Burjan, Charismatische Kündlerin sozialer Liebe, Missionsdruckerei St. Gabriel, Mödling 1976.

Martin, Ariane, Sehnsucht – der Anfang von allem. Dimensionen zeitgenössischer Spiritualität, Schwabenverlag, Ostfildern 2005.

Polak, Regina, Religion kehrt wieder. Handlungsoptionen in Kirche und Gesellschaft, Schwabenverlag AG, Ostfildern 2006.

Rotzetter, Anton (Hg.), Geist wird Leib. Theologische und anthropologische Voraussetzungen des geistlichen Lebens, Benzinger, Zürich 1979.

Rotzetter, Anton (Hg.), Lexikon christlicher Spiritualität, WBG, Darmstadt 2008.

Von Balthasar, Hans-Urs, Spiritus Creator. Skizzen zur Theologie III, Einsiedeln 1967.

Weismayer, Josef, Leben aus dem Geist Jesu: Grundzüge christlicher Spiritualität, Tyrolia-Verlag, Wien-Innsbruck 2007.

Zulehner Paul M., Brandner Josef, „Meine Seele dürstet nach dir“ (Psalm 63,2), GottesPastoral, Schwabenverlag AG, Ostfildern 2002.

Zulehner, Paul M. (Hg.), Spiritualität – mehr als ein Megatrend. Gedenkschrift für Kardinal Dr. Franz König, Schwabenverlag AG, Ostfildern 2004.

Führung:

Baumgartner, Irene, Häfele, Walter, Schwarz, Manfred, Sohm, Kuno, OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende, Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien⁷2000.

Benke, Christoph, Spiritualität und Leitungskultur, in: Geist und Leben, Zeitschrift für christliche Spiritualität, 3-2008.

Erzbischöfliches Ordinariat (Hg.) Leitlinien für Führungskräfte der Erzdiözese Wien, Wien, Wirtschaftsstelle der ED Wien 2007.

Fasching, Harald, Lange, Reingard (Hg.), sozial managen, Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern, Verlag Haupt, Bern-Stuttgart-Wien 2005.

Fischer, Michael, Theologie und Ökonomie in Unternehmen der Caritas und Diakonie, in: Dienberg, Thomas, Fasel, Gregor, ders. (Hg.): Spiritualität & Management, LIT Verlag, Berlin 2007.

GABRIEL, Karl, Caritas zwischen Wertgemeinschaft und Dienstleistungsunternehmen. Entwicklungslinien, Gegenwartsprobleme, Handlungsoptionen, in: Lüttig, Josef, Schallenberg, Peter (Hg.), Caritatives Handeln zwischen Bibel und Bilanz, Lit-Verlag, Münster 1999.

Lotmar, Paula, Tondeur, Edmond, Führen in sozialen Organisationen, Ein Buch zum Nachdenken und Handeln, 4. unveränderte Auflage, Verlag Paul Haupt, Stuttgart-Wien 1994.

Hildegard Burjan:

Bosmans, Louis, Hildegard Burjan, Leben und Werk, Selbstverlag der Caritas Socialis, Wien ²1982.

Burjan, Hildegard, Caritasjahr 1924/1925, Fragmentarische Niederschrift der Vorträge von Frau Dr. Hildegard Burjan, die sie im Rahmen des Caritasjahres 1924/25 zur Schulung der Schwestern und Mitglieder der Caritas Socialis hielt, Selbstverlag der Caritas Socialis, Wien 1968.

Burjan, Hildegard, Reden und Schriften, Selbstverlag der Caritas Socialis, Wien 1970.

Burjan, Hildegard, Tagesgebet der Schwestern der CS, Archiv der Caritas Socialis.

Burjan-Domanig, Irmgard, Hildegard Burjan, Eine Frau der sozialen Tat, Selbstverlag der Caritas Socialis, Wien ³1976.

Caritas Socialis – Unser Charisma, Wien 1983.

Chronik der Caritas Socialis, Generalleitung der Caritas Socialis, 1090 Wien.

Gerl-Falkovitz, Hanna-Barbara, Mystik, Emanzipation, Politik: Hildegard Burjan (1883-1933), in: dies., Kronthaler, Michaela, Freitag, Josef (Hg.), Handeln aus der Kraft des Glaubens, Eigenverlag der Caritas Socialis, Wien 2004.

Greshake, Gisbert, Selig die nach Gerechtigkeit dürsten. Hildegard Burjan Leben – Werk – Spiritualität, Tyrolia-Verlag, Wien-Innsbruck, 2008.

Gemeinschaftsbesprechung, 24.11.1935, Unsere erste Aussprache über die Grundgedanken unserer Gemeinschaft, Archiv der Caritas Socialis, 1090 Wien.

Koblbauer, Alfred (Hg.), Hildegard Burjan. Charismatische Kündlerin sozialer Liebe, Selbstverlag der Caritas Socialis, Wien 1976.

Schödl, Ingeborg, Zwischen Politik und Kirche – Hildegard Burjan, Verlag St. Gabriel, Wien 2000.

Waach, Hildegard, Ein Pionier der Nächstenliebe, Verlag Herder, Wien 1958.

Internet:

- www.cs-schwestern.at
- www.cs.or.at
- www.kath.ch/news/upload_bistum-basel_dokument/spirituelle%20kompetenz.pdf
Förderungsgespräch: Diözese Basel
- www.sozialmanagen.at
- www.hildegardburjan.at (Veröffentlichung erst zur Seligsprechung Hildegard Burjans)

Fachliteratur - Empirische Untersuchung:

Mayring, Philipp, Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Beltz Verlag, Weinheim und Basel ¹⁰2008.

Gläser, Jochen, Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchung, Wien ³2009.

Kirchliche Dokumente:

Alle Texte des Zweiten Vatikanischen Konzils zitiert nach:

Rahner Karl, Vorgrimler Herbert, Kleines Konzilskompodium. Sämtliche Texte des Zweiten Vatikanums, Verlag Herder, Freiburg im Breisgau ²⁶1966.

Bibelzitate:

Die Heilige Schrift. Einheitsübersetzung, Katholische Bibelanstalt, Stuttgart 1980.

Lebenslauf

Seit Sept. 2004	Studium der Kath. Religionspädagogik an der Katholisch-Theologischen Fakultät Wien der Universität Wien
Seit 2005	Seelsorgerin bei den Sozial Pastoralen Diensten und Leitbildschulende der Caritas Socialis GmbHs
Seit 2005	Anstellung bei der Österreichischen Bibelgesellschaft
2000 – 2004	Pastoralassistentin, Religionslehrerin und Jugendleiterin in Freistadt/OÖ
1996 – 2000	Seminar für kirchliche Berufe, 1130 Wien Diplomprüfung mit ausgezeichnetem Erfolg abgelegt im Juni 2000
1995 – 1996	Aufenthalt als Au-pair-Mädchen in Dublin/IRL
1990 - 1995	Höhere Lehranstalt für wirtschaftl. Berufe, 4150 Rohrbach Reifeprüfung abgelegt im Juni 1995
1986 – 1990	Hauptschule, 4171 St. Peter/Wbg.
1982 – 1986	Volksschule, 4171 St. Peter/Wbg.

Geboren am 18. Juni 1976 in Linz.