

ERNY GILLEN
Luxemburg

Leadership in eine offene Zukunft! **Die Papst-Franziskus-Formel¹**

1. Einleitung und Fragestellung – 2. Die Papst-Franziskus-*Leadership*-Formel –
3. Schlussbetrachtung

1. Einleitung und Fragestellung

Die einfachste und einsichtigste Definition eines Leaders ist, dass er realen Einfluss auf die Richtung und die Wirkung einer Organisation ausübt und dies innerhalb und außerhalb auch so erlebt und verstanden wird. Diese Begriffsbestimmung trifft mit Sicherheit auf Papst Franziskus zu. Seit seinem Amtsantritt am 15. März 2013 nimmt die Weltöffentlichkeit ihn als Leader wahr. Er ist mehr als ein Star. Er geht einen bestimmten Weg und führt die katholische Kirche in der globalen Welt an.

Vorweg ein Wort zum Unterschied zwischen den vielen Managern und den wenigen Leadern: Der Manager arbeitet im System und der Leader arbeitet am System. Dem Manager geht es um den Erhalt einer ihm aufgetragenen Ordnung, der Leader geht los und zeichnet neue Wege durch das Gestrüpp. Er ordnet so, dass der Zweck seines Unternehmens (im doppelten Sinnes des Wortes) erfüllt wird. Deshalb regelt er neu und anders und nutzt die anfängliche und Übergangs-Unordnung, um eine neue Vision entstehen und wachsen zu lassen.

¹ Der vorliegende Text fand in leicht veränderter Form Eingang in das im August erschienene Buch: E. GILLEN, *Gesund geführt im Krankenhaus. Die Papst Franziskus Formel*, Charleston 2016. In der Zwischenzeit (November 2016) ist das Buch erweitert um ein Vorwort von Óscar Andrés Kardinal Rodríguez Maradiaga ebenfalls in Englisch erschienen: E. GILLEN, *Healthy Leadership in Healthcare. The Pope Francis Formula*, Charleston 2016.

Über die *Leadership* von Papst Franziskus wurden bereits Bücher und Artikel² geschrieben. Meistens wird seine Bescheidenheit und Entscheidungsfähigkeit hervorgehoben und als eine Art außergewöhnliches Markenzeichen für einen Leader dargestellt. Als Leader scheint er gleichzeitig eine Art „Anti-Leader“ in sich zu verkörpern, mindestens aus der Sicht mancher Kommentatoren, die *Leadership* mit Abgehobenheit und Machtfülle verwechseln. Ich möchte mit meinem Beitrag zeigen, dass dieser Papst einen sehr eigenen und dennoch universalen *Leadership*-Ansatz hat, den er selber in seinem programmatischen Schreiben *Evangelii gaudium*³ offengelegt hat.

Es handelt sich hierbei um einen ganzheitlichen *Leadership*-Ansatz. Papst Franziskus greift, um die Interaktionen zwischen seinen vier Grundsätzen zu veranschaulichen, selber auf die platonischen Körper der Geometrie zurück. Er spricht vom Polyeder im Gegensatz zur Kugel. Es geht ihm um eine besondere Art der polyphonen Harmonie, nicht um schöne Gleichförmigkeit, die nicht aneckt. Er setzt auf Harmonie in den Formen, im Ton und in den Konzepten. Bereits hier wird deutlich, dass diese Art der Harmonie ihr Vorbild in den Strukturen des Universums findet und auf Erden erst kunstvoll erarbeitet werden muss. Insofern können wir schon jetzt festhalten, dass *Leadership* eine Kunst ist, die als kompetente Fertigkeit gelernt werden kann.

Franziskus greift auf die älteste uns bekannte integrale Wissenschaft zurück, die Philosophie, die zur Zeit von Plato Inbegriff und Ausdruck schlechthin vom verstandenen Wissen war. Er verbindet alles Wissen in handhabbaren Prinzipien, aus denen wiederum Werkzeuge für das zu meisternde Leben werden können. Papst Franziskus zimmert ganz im Sinne dieses Verständnisses einer allgemeinen „Philosophie“, einer Freundschaft mit dem Wissen, sein Oktaeder als *Leadership*-Formel. Wie die ersten Philosophen hat er verstanden, dass unsere Worte und Begriffe konkret zu Handlungen werden müssen, um in die Wirklichkeit einzudringen. Dort können sie Chaos oder Harmonie bewirken. Papst Franziskus optiert für eine bewegte Harmonie und stellt den Menschen als Leader an die Seite Gottes, der die Welt nach biblischem Verständnis aus dem Chaos geschaffen hat. So wie Gott offensichtlich nicht am Chaos dieser Welt gescheitert ist, so soll der menschliche Leader nicht am Chaos verzweifeln, sondern es mit Methode und Ziel ordnen. Das ist die Aufgabe eines Leaders.

² Siehe etwa CH. LOWNEY, *Franziskus – Führen und entscheiden: Was wir vom Papst lernen können*, Freiburg im Br. 2015; J. KRAMES, *Lead with Humility: 12 Leadership Lessons from Pope Francis*, New York u.a. 2014; G. HAMEL, <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/papst-franziskus-ueber-management-a-1033325.html> (2015); M. BORDT, <https://www.hfph.de/forschung/institute/leadership/die-manager-schule-der-jesuiten.pdf> (2013).

³ FRANZISKUS, *Apostolisches Schreiben „Evangelii gaudium“* (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 194), Bonn 2013 (im Folgenden: EG).

Ich werde im Folgenden seine vier Prinzipien aus *Evangelii gaudium* als zusammenhängendes *Leadership*-System darstellen und zeigen, wie es in *Laudato si'*⁴ und *Amoris laetitia*⁵ klug angewendet wird. Ich beschränke mich hier auf seine Texte, auch wenn man seine *Leadership*-Formel ebenso in seinem Handeln etwa bei der Bischofssynode zur Familie oder bei der Reform der Kurie aufweisen könnte. Seine ethische *Leadership* dient einem einzigen Zweck: „Der einzige Zweck der Kirche ist es, (...) die gute Nachricht von Jesus Christus zu verkündigen“⁶. Und damit ist auch bereits eine Bedingung für seine Formel mitgenannt: Sie setzt einen eindeutigen Zweck voraus!

2. Die Papst-Franziskus-*Leadership*-Formel

Die Papst-Franziskus-*Leadership*-Formel⁷ steht im III. Kapitel von *Evangelii gaudium*, zum Nachlesen (Nr. 217–237) auf knapp 10 Seiten. Das entsprechende Kapitel leitet der Papst mit folgenden Worten ein: „Klein, aber stark in der Liebe Gottes wie der heilige Franziskus, sind wir als Christen alle berufen, uns der Schwäche des Volkes und der Welt, in der wir leben, anzunehmen“⁸. Wir, damit sind alle Christen in diesem Schreiben gemeint⁹, sind also berufen, uns der Schwäche des Volkes und der Welt, in der wir leben, anzunehmen. In *Laudato si'* benutzt Franziskus die Formel so, dass sie allen Menschen, unabhängig von irgendwelchen Zugehörigkeiten, angeboten wird. Es geht nämlich um das Gemeingut und den sozialen Frieden, die, wie der Papst deutlich aufzeigt, in Gefahr sind. Die mit der *Leadership*-Formel angesprochene Aufgabe ist politisch. Oder anders gesagt: *Leadership* ist im wahrsten Sinne des Wortes politisch. Es geht um Gestaltung,

⁴ FRANZISKUS, *Enzyklika „Laudato si'“* (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 202), Bonn 2015 (im Folgenden: LauS).

⁵ FRANZISKUS, *Nachsynodales Apostolisches Schreiben „Amoris Laetitia“* (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 205), Bonn 2015 (im Folgenden: AL).

⁶ Die Rede von Kardinal Bergoglio wurde von Kardinal Jaime Ortega veröffentlicht, mit der Zustimmung des Papstes, wie er versichert: eine deutsche Übersetzung: <http://www.adveniat.de/presse/papst-franziskus/rede-im-vorkonklave.html>.

⁷ Die Bezeichnung „Papst-Franziskus-*Leadership*-Formel“ geht auf den Autor und nicht auf Papst Franziskus zurück. Er klassifiziert die vier Prinzipien nicht eigens, sondern setzt sie ein und um.

⁸ EG 216.

⁹ In *Laudato si'* richtet sich der Papst an alle Menschen ohne Unterschiede und wendet dort seine Formel aus *Evangelii gaudium* wie selbstverständlich an. So könnte man auch zur Schlussfolgerung kommen, dass die Formel allen Menschen angeboten wird und eben nicht nur den Christen.

nicht um Verwaltung. Um ein Volk zu werden, schreibt Franziskus in *Evangelii gaudium*, braucht es einen fortschreitenden Prozess,

an dem sich jede neue Generation beteiligen muss. Es ist eine langsame und anstrengende Aufgabe, die verlangt, dass wir uns integrieren und bereit sind, geradezu eine Kultur der Begegnung in einer vielgestaltigen Harmonie zu entfalten lernen¹⁰.

Mit der kirchlichen Soziallehre greift er auf die vier klassischen Prinzipien Menschenwürde, Gemeinwohl, Subsidiarität und Solidarität zurück. Um diese vier Säulen ordnet er dann seine spezifischen vier Kriterien.

Um mit dem Aufbau eines Volkes in Frieden, Gerechtigkeit und Brüderlichkeit fortzuschreiten, gibt es vier Prinzipien, die mit den bipolaren Spannungen zusammenhängen, die in jeder gesellschaftlichen Wirklichkeit vorkommen,

schreibt der Papst und formuliert den Anspruch, den er an die *Leadership*-Formel stellt, wie folgt:

Im Licht dessen möchte ich jetzt diese vier spezifischen Prinzipien vorstellen, welche die Entwicklung des sozialen Zusammenlebens und den Aufbau eines Volkes leiten, wo die Verschiedenheiten sich in einem gemeinsamen Vorhaben harmonisieren. Ich bin davon überzeugt, dass die Anwendung dieser Prinzipien in jeder Nation und auf der ganzen Welt ein echter Weg zum Frieden hin sein kann¹¹.

Die Leitungsaufgabe, die es zu bewältigen gilt, ist also die Entwicklung des sozialen Zusammenlebens im Sinne eines organisierten Volkes oder anders ausgedrückt: die Harmonisierung der Verschiedenheiten in einem gemeinsamen Vorhaben. Die Kurzformel des Papst-Franziskus-*Leadership*-Schlüssels lautet:

- 1) Die Zeit ist mehr wert als der Raum (EG 221–225);
- 2) Die Einheit wiegt mehr als der Konflikt (EG 226–230);
- 3) Die Wirklichkeit ist wichtiger als die Idee (EG 231–233);
- 4) Das Ganze ist dem Teil übergeordnet (EG 234–237).

Zeit	>	Raum
Einheit	>	Konflikt

¹⁰ EG 220.

¹¹ EG 221.

Wirklichkeit	>	Idee
Ganze	>	Teil

2.1. Warum ist für den ethischen Leader die Zeit mehr wert als der Raum?

Papst Franziskus greift bei dem ersten Prinzip seiner *Leadership*-Formel auf die bipolare Spannung zwischen Fülle und Beschränkung zurück. Die Fülle erleben Menschen als etwas Erstrebenswertes, während sie vor der Beschränkung wie vor einer Wand stehen. Auf die Zeit angewendet, drückt die Fülle den Horizont aus, der sich vor uns auftut, während der Augenblick die Beschränkung darstellt.

Wenn wir uns dieser bipolaren Spannung nun als Leader stellen und auf Papst Franziskus hören, lautet sein Prinzip: Die Zeit ist wichtiger als der Raum. Den Welt-Leadern und den lokalen Leadern sagt er: „Dieses Prinzip erlaubt uns, langfristig zu arbeiten, ohne davon besessen zu sein, sofortige Ergebnisse zu erzielen“¹². Er spricht gar von Sünde, also einem bewusst falschen Handeln, wenn er feststellen muss, dass in der sozial-politischen Tätigkeit gelegentlich „dem Raum gegenüber der Zeit und den Abläufen Vorrang“¹³ gegeben wird. Dann heißt es mit seinen eigenen Worten scharf:

Dem Raum Vorrang geben bedeutet sich vormachen, alles in der Gegenwart gelöst zu haben und alle Räume der Macht und der Selbstbestätigung in Besitz nehmen zu wollen. Damit werden die Prozesse eingefroren. Man beansprucht, sie aufzuhalten¹⁴.

Es geht ihm deutlich um den Vorrang von Prozessen, und so erteilt er der Besitzergreifung von Räumen eine Absage. Es geht darum, Handlungen zu fördern, die eine neue Dynamik erzeugen und Menschen und Gruppen einbeziehen. Dies möge ohne Ängstlichkeit und mit Entschlossenheit geschehen. Franziskus hat keine Angst vor der Zeit, denn: „Die Zeit ist der Bote Gottes“¹⁵, zitiert er seinen seligen Mitbruder Petrus Faber.

Sein erster Schlüssel ist nun deutlicher geworden und hat greifbar an Konturen gewonnen. Schaut man auf das Handeln von Franziskus, dann dürfte die Synode über die Familie und der Umgang mit der Thematik das anschaulichste Beispiel für seinen

¹² EG 223.

¹³ EG 223.

¹⁴ EG 223.

¹⁵ EG 171.

Umgang mit dem Prinzip sein. In *Amoris laetitia*, dem veröffentlichten Abschlussdokument, steht es ganz zu Anfang noch einmal schwarz auf weiß:

Indem ich daran erinnere, dass die Zeit mehr wert ist als der Raum, möchte ich erneut darauf hinweisen, dass nicht alle doktrinen, moralischen oder pastoralen Diskussionen durch ein lehramtliches Eingreifen entschieden werden müssen. Selbstverständlich ist in der Kirche eine Einheit der Lehre und der Praxis notwendig; das ist aber kein Hindernis dafür, dass verschiedene Interpretationen einiger Aspekte der Lehre oder einiger Schlussfolgerungen, die aus ihr gezogen werden, weiter bestehen. Dies wird so lange geschehen, bis der Geist uns in die ganze Wahrheit einführt (vgl. Joh 16,13), das heißt, bis er uns vollkommen in das Geheimnis Christi einführt und wir alles mit seinem Blick sehen können¹⁶.

Papst Franziskus erinnert gleich zu Beginn seines innerkirchlich wohl brisantesten Dokumentes an seine Methode und sein Vorgehen und wendet sein erstes *Leadership*-Prinzip auf die Synode und deren Inhalt an. Punktuelle oder räumlich gefasste Wahrheiten werden dem Prinzip freimütig unterstellt. Es gibt keine ewige Wahrheit, bis Christus uns am Ende der Zeit alles mit seinem Blick sehen lässt. Es geht also bei der Franziskus-Formel genau nicht darum, „auf Zeit zu spielen“¹⁷, sondern darum, „mit der Zeit“ zu spielen, sie für die Aufgabe des Leaders und den Zweck der Organisation aktiv zu nutzen und einzusetzen.

Die Zeithoheit liegt in der Tat bei den Leadern, sei dies im Unternehmen, in der Politik oder in der Wirtschaft. Die Herrschenden setzen die Zeit fest, wann über was und gegebenenfalls auch wie darüber gesprochen wird. Das ist ihr gutes Recht, ja sogar ihre Pflicht, wenn sie die Zeit prozesshaft für den Zweck ihrer Aufgabe nutzen. Dort, wo Zeit vertrödelt wird und ungenutzt bleibt, entsteht Stillstand und der Raum nimmt die Zeit ein. Er wird zur Koordinate der Orientierung. Im Raum steht die Zeit still. Dort, wo die Zeit die Räume bestimmt, bewegt sie diese mit. Fast poetisierend und hoffnungsfroh drückt dies Papst Franziskus in *Evangelii gaudium* aus: „Die Zeit bestimmt die Räume, macht sie hell und verwandelt sie in Glieder einer sich stetig ausdehnenden Kette, ohne Rückschritt“¹⁸. Sein Anliegen verdeutlicht er in *Amoris laetitia* ein zweites Mal ganz explizit im Rahmen der Erziehungsbeziehung¹⁹.

¹⁶ AL 3.

¹⁷ Siehe seine Warnung in AL 233.

¹⁸ EG 233.

¹⁹ AL 261.

Dieser Papst kennt die Wirklichkeit der Zeit. Er kennt die Wirklichkeit der Räume und ihre Engen. Er versteht es, der Zeit Priorität einzuräumen, weil sie letztlich alle Räume in ihren Sog ziehen wird. Welcher Raum auch immer die Zeit unbeschadet zu überstehen versucht, er erodiert, außer er wird den Parametern der Zeit, denen er unweigerlich ausgesetzt bleibt, immer wieder angepasst. Die Zeit ist stärker als der Raum. Deshalb ist es sinnvoll und klug, ihr ihre Priorität als Leader aktiv zu geben und mit ihr zu gestalten.

Dem aktiven Spiel mit der Zeit steht oft das passive Erleiden der einen überrollenden Zeit gegenüber. Auch hier versteht der Papst, wovon er spricht, und erinnert an die *patientia*, die Geduld. Das Prinzip hilft uns, sagt er, „schwierige und widrige Situationen mit Geduld zu ertragen oder Änderungen bei unseren Vorhaben hinzunehmen, die uns die Dynamik der Wirklichkeit auferlegt“²⁰. Zur Klugheit des Leaders gehören entsprechend der aktive und der passive Umgang mit der Zeit. Wobei klar geworden sein dürfte, dass das Spiel mit der Zeit als Geduld auf Kosten des Leaders geht, nicht auf Kosten der Mitstreiter. Hier scheint nun auch schon sein drittes *Leadership*-Prinzip durch, das mit den anderen drei innerlich zusammenhängt: Die Wirklichkeit hat Priorität vor der Idee! Mit Romano Guardini, den er in den Vorarbeiten zu seiner Doktorarbeit während seines sogenannten Exils in Deutschland und in Córdoba ja intensiv studiert hat, schließt er seine Überlegungen ab und fragt sich selbstredend zuerst:

Bisweilen frage ich mich, wer diese sind, die sich in der heutigen Welt wirklich dafür einsetzen, Prozesse in Gang zu bringen, die ein Volk aufbauen; nicht, um unmittelbare Ergebnisse zu erhalten, die einen leichten politischen Ertrag schnell und kurzlebig erbringen, aber nicht die menschliche Fülle aufbauen²¹.

Dann antwortet er mit einem Zitat aus dem *Ende der Neuzeit* von Guardini²²:

Der Maßstab, an welchem eine Zeit allein gerecht gemessen werden kann, ist die Frage, wie weit in ihr, nach ihrer Eigenart und Möglichkeit, die Fülle der menschlichen Existenz sich entfaltet und zu echter Sinngebung gelangt²³.

²⁰ EG 233.

²¹ EG 224.

²² R. GUARDINI, *Das Ende der Neuzeit*, Würzburg 1965⁹, S. 30–31, nach Anmerkung 182 in EG.

²³ EG 224.

Selbstverständlich findet sein erstes *Leadership*-Prinzip auch in der Sozialenzyklika *Laudato si'* seine Anwendung. Auch hier kommt es im Rahmen seiner Besprechung der politischen Verantwortung voll und ausdrücklich zum Zug. Wörtlich heißt es:

Die Kurzsichtigkeit beim Aufbau der Macht bremst die Aufnahme eines Umweltprogramms mit weiter Perspektive in die öffentliche Tagesordnung der Regierungen. So vergisst man, dass „die Zeit mehr wert ist als der Raum“; dass wir immer dann fruchtbarer sind, wenn wir uns mehr darum kümmern, Prozesse auszulösen als Räume der Macht zu beherrschen. Die politische Größe zeigt sich, wenn man in schwierigen Momenten nach bedeutenden Grundsätzen handelt und dabei an das langfristige Gemeinwohl denkt²⁴.

Mit Blick auf das schon genannte dritte Kriterium spricht er von der größeren Gefahr des praktischen Relativismus²⁵, „der noch gefährlicher ist als der, welcher die Lehre betrifft“²⁶.

Die Gestaltung von Raum und Zeit durch den Menschen ist eine hoch-moralische Aufgabe. Mit einer wirkungsvollen *Leadership* können gar Zeit und Raum anderer Menschen entscheidend mitgestaltet und umgestaltet werden. Diese verantwortungsvolle Aufgabe bringt den Menschen als Handelnden und noch verstärkt als einflussreichen Leader in die Rolle, aktiv an der Schöpfung teilzunehmen. Er ist nicht nur Geschöpf, sondern Mit-Schöpfer. Er ist nicht nur vor den Normen und Vorgaben verantwortlich, sondern im selben Maße auch für diese.

Um nun Bewegung in die Zeit-Raum-Spannung zu bringen, muss die Prioritätsfrage geklärt werden. Saugt der Raum die Zeit auf und bringt sie im Extrem im Museum der gestandenen Zeit zum Stillstand oder reißt die Zeit alle bestehenden Räume in ihren Strudel der Vergänglichkeit? Dem Papst und keinem anderen authentischen Leader geht es um das Erreichen eines der beiden Extreme. Es geht um eine Prioritätsregel, die Bewegung bringt. Und hier entscheidet der Papst als Leader sich für die Seite der Zeit. Dabei weiß er, dass der Raum die Zeit immer wieder einholt und sich räumlich sozusagen verfestigen muss, um im Augenblick greifbar zu werden. Der Mut zur Entscheidung und Entschiedenheit entsteht im Raum der zu zeitigenden

²⁴ LauS 178.

²⁵ Die Anspielung auf den theoretischen oder philosophischen Relativismus ist unüberhörbar. Hatten frühere Päpste vor allem die theologisch-philosophische Debatte um die Wahrheit von bestimmten Theorien im Fokus ihrer Aufmerksamkeit, geht Franziskus den Weg anders und weist darauf hin, dass die Fragen und Probleme, um die es in der Welt geht, zuerst praktisch sind.

²⁶ LauS 122; EG 80.

Zeit²⁷ und mit dem hoffnungsvollen Blick auf die noch offene Zukunft. Wenn wir diese Öffnung nicht nutzen, sterben wir als Menschen den Tod unserer Freiheit und Berufung. Wir werden zu Rädern im Betrieb (oder Raum) anderer Interessen und den Interessen anderer. Wir schwimmen im Fluss der Zeit durch Räume, die wir nicht gewählt haben und die an uns vorbei fahren, ohne uns zu berühren²⁸.

Durch die moralischen Entscheidungen und Veränderung des Gleichgewichts im bipolaren Spannungsverhältnis zugunsten der Zeit kommt Bewegung in die Organisation. Und schon werden Konflikte sichtbar, die in ihrer Gewichtung mit zum Gleichgewicht des Stillstandes beigetragen haben. Die nächste bipolare Spannung, welcher ein Leader sich zu widmen haben wird, dreht sich um die Koordinaten Einheit und Konflikt. Franziskus bringt Bewegung in diese Spannung, indem er für die Einheit optiert.

2.2. Warum ist für den ethischen Leader die Einheit mehr wert als der Konflikt?

Wer als Leader oder einfach als Mensch in die Handlung kommen will, muss den Stillstand im Raum der Zeit mit gezielten Prozessen in Fluss bringen und auf die Kreativität und Partizipation der Mitgerissenen setzen. Dabei geht es um gegenseitiges Vertrauen im Aufbau eines Volkes, einer Organisation, einer Politik oder etwa wirtschaftlicher Räume.

Papst Franziskus beschreibt in *Evangelii gaudium* die drei Möglichkeiten, mit Konflikten umzugehen: Zwischen dem Wegschauen oder Ignorieren einerseits und dem Sich-im-Konflikt-Verstricken (lassen) andererseits spricht er von einem dritten Ausweg: „Es ist die Bereitschaft, den Konflikt zu erleiden, ihn zu lösen und ihn zum Ausgangspunkt eines neuen Prozesses zu machen“²⁹. Hierzu bedarf es großer Persönlichkeiten und der tiefen Überzeugung: „Die Einheit steht über dem Konflikt“³⁰. Er ist sich sicher, dass es darum geht, „eine Lösung auf einer höheren

²⁷ Wie Martin Heidegger sich wohl ausgedrückt hätte. Siehe: R. SAFRANSKI, *Zeit. Was sie mit uns macht und was wir aus ihr machen*, München 2015, v.a. 3. Kapitel über die Zeit der Sorge.

²⁸ Mit dichterischen Worten beschreibt Franziskus die beiden Extreme: „das eine, dass die Bürger in einem abstrakten und globalisierenden Universalismus leben, als angepasste Passagiere im letzten Waggon, die mit offenem Mund und programmiertem Applaus das Feuerwerk der Welt bewundern, das anderen gehört; das andere, dass sie ein folkloristisches Museum ortsbezogener Eremiten werden, die dazu verurteilt sind, immer dieselben Dinge zu wiederholen, unfähig, sich von dem, was anders ist, hinterfragen zu lassen und die Schönheit zu bewundern, die Gott außerhalb ihrer Grenzen verbreitet“ (EG 234).

²⁹ EG 227.

³⁰ EG 228.

Ebene, welche die wertvollen innewohnenden Möglichkeiten und die Polaritäten im Streit beibehält“³¹ zu finden. Wenig später spricht er von einer „neuen und verheißungsvollen Synthese“³² oder einer „versöhnten Verschiedenheit“³³.

Der Grund, der ihn veranlasst, die Konflikte produktiv anzugehen, liegt in seiner Anthropologie und Theologie. Ohne Umschweife führt er seine Option auf das Evangelium zurück. Es handelt sich also um eine moralische Grundentscheidung inhaltlicher Natur. Im Gefüge der Zeit allein und unter anderen Glaubensvoraussetzungen kann man die Spannung zwischen Einheit und Konflikt als Leader auch zugunsten des Konfliktes auflösen. So heißt es etwa beim berühmten griechischen Philosophen Heraklit (gestorben 460 v. Chr.) „Der Krieg ist der Vater aller Dinge und der König aller. Die einen macht er zu Göttern, die andern zu Menschen, die einen zu Sklaven, die andern zu Freien“. Dieser moralische Standpunkt integriert die bestehenden Differenzen nicht, sondern macht unter dem Druck des Stärkeren die einen zu Gewinnern und die anderen zu Verlierern. Die Verlierer verlieren zwar nicht ihre Würde als Menschen (verglichen mit den Göttern) oder als Sklaven (verglichen mit den Bürgern), aber ihre Freiheit und damit den Raum, sich selber zu gestalten.

Für den Papst und für die Sozialverkündigung der Kirche insgesamt kommt diese Ansicht nicht in Frage. Es geht hier um eine fundamentale Grundoption. Die grundsätzliche Gleichheit der Menschen verbietet deren Versklavung oder wie der Königsberger Philosoph Immanuel Kant sagen würde: „Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“³⁴. Unsere europäische Menschenrechtskultur ist auf dieser Überzeugung aufgebaut und immer wieder in Gefahr. Diese anthropologische Vorentscheidung stiftet eine besondere Form von Gesellschaft und Zusammenleben.

Für Papst Franziskus geht diese Grundentscheidung „Einheit über Konflikt“ auf die Heilsgeschichte selber zurück, wie sie in der Geschichte von Jesus von Nazareth glaubwürdig bezeugt ist. Er setzt beim Einzelnen an:

Der erste Bereich, wo wir aufgerufen werden, diese Befriedung in der Verschiedenheit zu vollziehen, ist unsere eigene Innerlichkeit, unser eigenes Leben, das immer von

³¹ EG 228.

³² EG 229.

³³ EG 230.

³⁴ I. KANT, *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, Akademie-Ausgabe Kant Werke IV, Berlin 1968, S. 429, 10–12.

einer dialektischen Zersplitterung bedroht ist. Mit Herzen, die in tausend Stücke zerbrochen sind, wird es schwer sein, einen authentischen sozialen Frieden aufzubauen³⁵.

Im selben Drama des Kreuzes, das die Welt zerreißt, kommt sie auch wieder in einer neuen Synthese zusammen. Und dieses Drama der Zerbrochenheit spielt sich zuerst im Herzen der Leader selber ab. Ein unzufriedener Leader führt nicht zusammen. Er ist zu sehr mit sich beschäftigt. Er bringt seine inneren Konflikte dort ein, wo er als Mediator und Integrationsfigur gebraucht würde.

Das zweite *Leadership*-Prinzip der Franziskus-Formel verbindet das erste mit den zwei letzten. Es ist in *Evangelii gaudium* etwas karger ausgefallen, wenn man sich auf das spezifische Kapitel III bezieht. Schaut man jedoch über dieses hinaus in den gesamten Text, so finden wir weitere Stellen, die das mit der Formel Gemeinte weiter erläutern. Einheit heißt nicht Einförmigkeit und bezieht sich auf die gemeinsame Aufgabe und nicht auf die Personen. So heißt es im Abschnitt 117 etwa, dass die Einheit in der Kirche nicht durch die kulturelle Vielfalt bedroht ist, wenn diese denn richtig verstanden wird. Wider „eine selbstgefällige Sakralisierung der eigenen Kultur“ schreibt dieser Papst gelassen, dass das Evangelium einen transkulturellen Inhalt besitzt und sich somit logischerweise als offenbarte Botschaft mit keiner der sie transportierenden Kulturen identifiziert.

Im Kontext der Evangelisierung entwickelt er sein positives Verständnis einer versöhnten Verschiedenheit weiter, wenn er festhält: „Doch der Heilige Geist, der diese Verschiedenheiten hervorruft, kann aus allem etwas Gutes ziehen“³⁶. Die Quelle der Verschiedenheit sind entsprechend nicht die Menschen, sondern die vielen Möglichkeiten, die in der Wirklichkeit vorliegen, wie man etwa ein Problem angehen und bewältigen kann. Es gibt eben nicht nur eine Lösung, sondern oftmals recht viele und sehr unterschiedliche. In der Einheit gilt es aber gemeinsam zu handeln und sich auf diese Gemeinsamkeit einzulassen. „(...) nur [der Heilige Geist] kann die Verschiedenheit, die Pluralität, die Vielfalt hervorbringen und zugleich die Einheit verwirklichen“, sagt er.

Wenn hingegen wir es sind, die auf der Verschiedenheit beharren, und uns in unsere Partikularismen, in unsere Ausschließlichkeiten zurückziehen, verursachen wir die Spaltung, und wenn andererseits wir mit unseren menschlichen Plänen die Einheit schaffen wollen, zwingen wir schließlich die Eintönigkeit, die Vereinheitlichung auf³⁷.

³⁵ EG 229.

³⁶ EG 131.

³⁷ EG 131.

Wie sich „aus dem Streit eine Gemeinschaft entwickelt“³⁸ machte der Papst anschaulich in seinem eigenen Umgang mit dem Widerspruch, den er öffentlich in Sachen Umgang mit den wiederverheirateten Geschiedenen erfahren hat. Er hat den Konflikt um der Einheit willen ausgehalten und schlussendlich die Lehre der Kirche in der Einheit zart weiterentwickelt³⁹.

Mit seinem dritten *Leadership*-Prinzip geht er auf die Spannung zwischen Wirklichkeit und Idee ein, um sie zugunsten der Wirklichkeit lebendig zu halten.

2.3. Warum ist für den ethischen Leader die Wirklichkeit mehr wert als die Idee?

Wer als Leader in die Handlung kommen will, muss den Konflikt wagen und dafür sorgen, dass alle Standpunkte zur Sprache kommen, um dann eine Synthese entstehen zu lassen, die über die verschiedenen Streitpunkte hinausgeht und eine neu geordnete Einheit in der Vielfalt erhält. Oftmals geht es bei manchen Standpunkt-Debatten mehr um Ideen als um die Wirklichkeit. Dabei versteht jede Theorie sich als ein besonders gelungener Ausdruck für die Wirklichkeit, die sie beschreibt. Doch wie es in der Finanzwelt Derivate gibt, die mit dem realen Geld und der realen Wirtschaft keinen Zusammenhang mehr haben, so gibt es auch Theorien, die um ihrer selbst willen existieren und Gewinne oder Verluste für die einen oder die anderen zeitigen.

Ein erster Reinigungsprozess, den ein Leader vornehmen muss, besteht darin, die Wirklichkeit als existierende wieder freizulegen. Über sie darf und soll argumentiert werden, nicht über festgefahrenen Theorien und Formulierungen, Ansichten und Traditionen. Es geht ja darum, das Volk in der Einheit und in der Gerechtigkeit voranzubringen. Für den Leader heißt dies, auf Grund von Fakten und Argumenten zu entscheiden, nicht auf der Basis von Vorurteilen und persönlichen Ideen, sprich Vorlieben. Die bipolare Spannung, die Papst Franziskus erhalten will, ist im „ständigen Dialog“⁴⁰ zwischen Wirklichkeit und Idee. Harsch geht er mit bestimmten Ideen zu Gericht:

Die Wirklichkeit steht über der Idee. Das schließt ein, verschiedene Formen der Verschleierung der Wirklichkeit zu vermeiden: die engelhaften Purismen, die Totalitaris-

³⁸ EG 228.

³⁹ E.-M. FABER, M.M. LINTNER, *Theologische Entwicklungen in Amoris laetitia hinsichtlich der Frage der wiederverheirateten Geschiedenen*, <http://www.theologie-und-kirche.de/amoris-laetitia.pdf> (20.11.2016).

⁴⁰ EG 231.

men des Relativen, die in Erklärungen ausgedrückten Nominalismen, die mehr formalen als realen Projekte, die geschichtswidrigen Fundamentalismen, die Ethizismen ohne Güte, die Intellektualismen ohne Weisheit⁴¹.

In seinem Verständnis dient die „Idee als begriffliche(r) Ausarbeitung“ dazu, „die Wirklichkeit zu erfassen, zu verstehen und zu lenken“. Engagement wird mit einer „durch die Argumentation erhellte Wirklichkeit“⁴² ausgelöst. Es geht um eine „harmonische Objektivität“, die im Fluss der Zeit immer wieder neu formuliert werden muss. Viel *Leadership* verpufft im Dampf der konkurrierenden Ideen, ohne die Realität je zu berühren. Betroffene Leader sind losgelöst vom realen Betrieb, von der Organisation oder dem Unternehmen. Sie sitzen in ihren Welten und unterhalten sich und diese mit ihren Ideen vom Leben auf Kosten der Wirklichkeit.

Der Papst schreibt voller Ironie:

Es gibt Politiker – und auch religiöse Führungskräfte –, die sich fragen, warum das Volk sie nicht versteht und ihnen nicht folgt, wenn doch ihre Vorschläge so logisch und klar sind. Wahrscheinlich ist das so, weil sie sich im Reich der reinen Ideen aufhalten und die Politik oder den Glauben auf die Rhetorik beschränkt haben. Andere haben die Einfachheit vergessen und von außen eine Rationalität importiert, die den Leuten fremd ist⁴³.

In *Laudato si'* geht er auf eine besonders bedrohliche und irrige Idee ein, der so viele Menschen verhaftet sind, obwohl sie jeder Wirklichkeitserfahrung widerspricht: So

gelangt man leicht zur Idee eines unendlichen und grenzenlosen Wachstums, das die Ökonomen, Finanzexperten und Technologen so sehr begeisterte. Dieses Wachstum setzt aber die Lüge bezüglich der unbegrenzten Verfügbarkeit der Güter des Planeten voraus, die dazu führt, ihn bis zur Grenze und darüber hinaus „auszupressen“. Es handelt sich um die irrige Annahme, „dass man über eine unbegrenzte Menge von Energie und Ressourcen verfügen könne, dass diese sofort erneuerbar und dass die negativen Auswirkungen der Manipulationen der natürlichen Ordnung problemlos zu beheben seien“⁴⁴.

⁴¹ EG 231.

⁴² EG 232.

⁴³ EG 232.

⁴⁴ LauS 106.

Entsprechend zitiert er in dieser Enzyklika sein drittes *Leadership*-Prinzip an zwei entscheidenden Stellen⁴⁵.

In der konkreten Wirklichkeit, die uns entgegentritt, werden verschiedene Symptome sichtbar, die den Irrtum aufzeigen – wie zum Beispiel die Umweltverschmutzung, die Angst und der Verlust des Lebens- und Gemeinschaftssinns. So zeigt sich einmal mehr: „Die Wirklichkeit steht über der Idee“⁴⁶.

In *Amoris laetitia* zeigt sich noch einmal eindrücklich, wie die verschiedenen *Leadership*-Prinzipien von Franziskus zusammenhängen und zusammen wirken:

Geistige Weite, um sich nicht versessen hinter einigen wenigen Ideen zu verschanzen, und Flexibilität, um die eigenen Meinungen ändern oder ergänzen zu können. Es ist möglich, dass sich aus meinen Gedanken und denen des anderen eine neue Synthese ergeben könnte, die uns beide bereichert. Die anzustrebende Einheit ist nicht Einheitlichkeit, sondern eine „Einheit in der Vielfalt“ oder eine „versöhnte Verschiedenheit“. In diesem Stil bereichernder geschwisterlicher Gemeinschaft begegnen sich die Unterschiede, sie respektieren und würdigen sich gegenseitig, behalten aber verschiedene Nuancen und Akzentuierungen bei, die dem gemeinsamen Wohl zugutekommen⁴⁷.

Dieses auf den ersten Blick so einfache und einsichtige *Leadership*-Prinzip hat es genau so in sich, wie die beiden vorhergehenden und das folgende. Es leitet den Leader an, in die Handlung zu kommen, in dem er sich der Wirklichkeit stellt. Die harte Wirklichkeit wird sich nämlich immer durchsetzen. Wer sie versucht mit Theorien und Gedankenwelten zu überlagern, wird einmal böse erwachen. Dann mag es zu spät sein, um noch gegensteuern zu können. Unser gemeinsames Haus, wie Franziskus unsere Erde und Welt in *Laudato si'* bezeichnet, steht schon in Brand, während wir noch über die Theorien der Gletscherrückbildung, die Erderwärmung und ihre Ursachen diskutieren. In manchen Betrieben der Wirtschaft wurden hunderte von Alarmsignalen übersehen und überhört, weil man sich in der selbst-fabrizierten Welt der Ideen nicht stören lassen wollte. Die Wirklichkeit holt uns alle ein, früher oder später. Also ist es besser, frühzeitig auf sie zu setzen und sie kooperativ und kreativ mit machbaren Ideen zu gestalten.

⁴⁵ LauS 110; 201.

⁴⁶ LauS 110.

⁴⁷ AL 139.

Fast könnte man meinen, das nächste und letzte *Leadership*-Prinzip sei lediglich eine andere Formulierung des dritten. Das Ganze ist dem Teil übergeordnet, lautet es. Da die Wirklichkeit aber aus den Teilen und aus dem Ganzen besteht, kann dies offensichtlich nicht der Fall sein. Der Papst zielt auf zwei weitere Flächen seines Oktaeders ab.

2.4. Warum ist für den ethischen Leader das Ganze mehr wert als das Teil?

Manche Leader verlieren sich im Detail. Oder sie sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. So könnte man die hier angesprochene bipolare Spannung in volkstümlicher Sprache beschreiben. Papst Franziskus greift auf das Beispiel der Globalisierung und der Lokalisierung zurück und sagt: „Wenn die Pole miteinander vereint sind, verhindern sie, in eines der beiden Extreme zu fallen“⁴⁸. Wie bei den ersten drei Prinzipien macht er deutlich, dass es nicht um die Auflösung der Spannung geht, sondern darum, aus der Spannung in die Bewegung, in die Handlung zu kommen. Mit dem Begriff der Verwurzelung holt er das Globale aus seiner Abstraktheit, um es „in den fruchtbaren Boden zu senken“. Und gegenüber dem Risiko, „sich in Fragen zu verbeißen, die begrenzte Sondersituationen betreffen“, heißt es „den Blick zu weiten, um ein größeres Gut zu erkennen, das uns allen Nutzen bringt“⁴⁹.

Mit der Mengenlehre argumentiert er, um seinen Leitsatz verständlich zu machen, und erinnert, dass das Ganze mehr als die Summe der Teile ist. Dann wendet er sich einem weiteren Gedanken zu und geht der Frage nach, wie das Teil zur Menge gehört, die es von seinen Eigenschaften her mit definiert. Das Evangelium als Teil ist Sauerteig und fermentiert die gesamte Masse⁵⁰. Es „besitzt ein ihm innewohnendes Kriterium der Vollständigkeit“⁵¹.

Dieser Papst kommt der Weltgemeinschaft und allen Menschen entgegen. Jedes Teil kann alles enthalten, wenn es zum Ganzen gehört. Und das Ganze kann sich in sehr unterschiedlichen Teilen widerspiegeln. Mutig schreibt er: „Sogar die Menschen, die wegen ihrer Fehler kritisiert werden können, haben etwas beizutragen, das nicht verloren gehen darf“⁵². Damit hebt er in gewisser Weise manche Anathemata aus der Vergangenheit (im gut hegelianischen Sinne) auf. Er gibt implizit

⁴⁸ EG 234.

⁴⁹ EG 235.

⁵⁰ EG 237.

⁵¹ EG 237.

⁵² EG 236.

zu bedenken, dass in den Fehlern selber unter Umständen noch Wahrheitsspuren gefunden werden können, und verweist somit noch einmal auf das zweite *Leadership*-Prinzip und seine Begründung.

Die Spannung muss erhalten bleiben, auch wenn dem Ganzen die Priorität gegenüber den Teilen zusteht. Der Papst schließt mit dem Bild des Polyeders gegenüber der vollkommenen Form der Kugel ab. Er setzt auf selbsttragende Strukturen und Entwicklungen, die in permanenter Bewegung sind, und nicht auf die Kugel, die sozusagen in sich selber ruht. In der Welt der Architektur und der Spiele spricht man von *tensegrity*, einem Kunstwort, das *tension* mit *integrity* verbindet. Als selbsttragende Strukturen werden in der heutigen Anatomie die Lebewesen oder in der Botanik die wachsenden Pflanzen wahrgenommen. Franziskus verwendet den Begriff der Harmonie und des Polyeders, um zu veranschaulichen, worum es bei seiner *Leadership*-Formel geht. Das Ganze und die Teile stehen in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Wer etwas bewegen will, muss in einer *Tensegrity*-Struktur alles gleichzeitig bewegen. Deshalb muss er das Ganze im Blick haben, nämlich die sich entwickelnde Struktur in ihrem inneren Zusammenhang. Die sanfte Revolution, die Franziskus mit seiner *Leadership*-Formel einläutet, bewegt alles und alle gleichzeitig. Er vertraut auf die Kraft und Intelligenz des Schwarmes. Für den Papst stellt das Volk Gottes diesen sich selbst bewegenden und organisierenden Schwarm dar und eine erst noch aufzubauende Welt-Innenpolitik muss auf die Schwarm-Intelligenz einer selbstbewussten Weltgesellschaft zählen.

Diese Weisheit charakterisiert den guten Leader. Er spielt mit der Zeit und muss in einem partizipativen Prozess alle kreativ für die beabsichtigte Bewegung gewinnen. Entscheidende Konflikte müssen integriert werden, sonst bricht die zu verändernde Struktur aus ihrer Einheit in sich zusammen. Die Veränderung geschieht nicht in der Theorie, sondern in der Wirklichkeit. Genau deshalb gilt es, das Ganze, das trägt, im Blick zu behalten und dann alles zusammen und gleichzeitig zu bewegen. Wo und wie der ausgelöste Entwicklungsschub auf einer weiteren Stufe wieder zur (Erholungs-)Ruhe kommt, ist unvorhersehbar, da gleichzeitig alle Kräfte gefordert sind, aufeinander und miteinander zu wirken.

Wenn Leader sich an das System selber wagen und den Schutzraum der verwaltenden Position verlassen, um ein Teil der sich im Gleichgewicht befindenden Organisation bewegen zu wollen, müssen sie einen Einfluss auf alle und alles ausüben, sonst bewegt sich entweder nichts oder es bricht alles zusammen. Nach dieser Einführung in die integrale *Leadership*-Formel von Papst Franziskus verstehen wir in noch größerer Dramatik, weshalb so manche Leader es vorziehen, abzuwarten oder auszuharren, anstatt Hand an das System zu legen. Es geht bei der real ausgeübten *Leadership* um Alles oder Nichts. Und dies trifft auch dann noch

zu, wenn alles so bleibt, wie es ist, sich also nichts verändert. Auch dies ist eine Frage des Alles oder Nichts, des Seins oder des Nicht-Seins. Dieser Papst wurde gewählt, um das System Kirche in Bewegung zu bringen und aus seiner Starre zu lösen. Er scheint viele Menschen zu erreichen und bereitet sie darauf vor, dass Unvorhersehbares passieren kann, wenn sich alle mitbewegen. Deshalb hat er so harsch gegen die Kurienkrankheiten gewettert und ein Jahr später seine Heilmittel angeboten⁵³. Bevor er als „Arzt“ zu chirurgischen und schmerzhaften Interventionen greifen muss, setzt er auf die Barmherzigkeit, die die Herzen der Verstockten liebevoll bewegt. Sein Vorgehen folgt dem Imperativ der Liebe und des Samariters. Er will keinen am Rande liegen lassen, der dazu gehört, sonst würde er sich selber als oberster Hirte verleugnen. Wie der Samariter ist er aber darauf angewiesen, dass ein weiterer Fremder und Unbekannter in einer Wegkneipe sich gegen Bezahlung mit erbarmt und ihm die Verletzten und Niedergeschlagenen abnimmt. Hier ist die ganze Weltkirche nicht nur als Hierarchie und Struktur gefordert, sondern als Christen der Basis und als sogenannte Laien, als das Volk Gottes auf dem Pilgerweg in eine offene Zukunft.

3. Schlussbetrachtung

Ein guter Leader ist sich seiner Rolle und Wirkung bewusst. Er setzt seine Methoden offen ein und um. Die Zukunft lässt er offen in Gottes Hand. Er glaubt an die Intelligenz der Menschen in der Organisation und nutzt diese, um die Dummheit der Organisation⁵⁴ zu entlarven und sie wiederum ihrem Zweck zuzuführen. Ist der Zweck, wie die Evangelisierung für die Kirche, klar, finden sich durch die Partizipation und Kreativität ihrer Mitarbeiter in der Wirklichkeit immer wieder neue Ansätze, um die Mission nahe an den Menschen zu erfüllen. Der Glaube an die Zukunft hängt hier eng mit dem Glauben an den einen Gott zusammen. Dort, wo er die Zukunft darstellt, hält er sie auch offen für immer neue Anläufe und Versuche.

Die *Leadership*-Prinzipien von Franziskus sind, wie schon dargestellt, davon abhängig, ob eine menschliche Unternehmung ihren Zweck kennt und diesem dienen will. Als Gesellschaft kennen wir den Zweck von Wirtschaft, Staat und Poli-

⁵³ E. GILLEN, *Wie ein Papst Kurienkrankheiten heilen kann. Ein offener Brief*, Luxemburg 2015. FRANZISKUS, *Weihnachtsempfang für die römische Kurie*, Ansprache, Clementina-Saal, Montag, 22. Dezember 2014: http://w2.vatican.va/content/francesco/de/speeches/2014/december/documents/pa-pa-francesco_20141222_curia-romana.html (20.11.2016).

⁵⁴ Siehe die Arbeiten von Helmut Willke.

tik. Wenn wir bürgerschaftlich oder kirchlich unsere Führungsverantwortung von unten, im Sinne der „Unterwachung“⁵⁵, bereit sind zu übernehmen, werden auch Wirtschaft, Staat und Politik im klug gesteuerten Spannungsspektrum der *Leadership*-Formel nicht widerstehen können und sich um ihres Zweckes willen entsprechend verändern.

Das Potential der Franziskus-*Leadership*-Formel ist groß in unserer Welt, die er als „sublime Gemeinschaft“⁵⁶ wahrnimmt, in der alle und alles miteinander verbunden sind, weil Einer alles und alle erschaffen hat. Der Aufruf des Papstes, diese tiefe Verbundenheit in und mit der ganzen Schöpfung als „sublime Geschwisterlichkeit“⁵⁷ zu leben, formuliert den Zweck eines politischen Engagements und macht seine Formel damit einsetzbar, um unsere erstarrten Welten verantwortungsbewusst in Bewegung zu setzen und auf das Gemeinwohl hin auszurichten.

*

Literatur

- BORDT M., <https://www.hfph.de/forschung/institute/leadership/die-manager-schule-der-jesuiten.pdf> (2013).
- FABER E.-M., LINTNER M.M., *Theologische Entwicklungen in Amoris Laetitia hinsichtlich der Frage der wiederverheirateten Geschiedenen*, <http://www.theologie-und-kirche.de/amoris-laetitia.pdf> (20.11.2016).
- FRANZISKUS, *Apostolisches Schreiben „Evangelii gaudium“* (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhl 194), Bonn 2013.
- FRANZISKUS, *Enzyklika „Laudato si’“* (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 202), Bonn 2015.
- FRANZISKUS, *Nachsynodales apostolisches Schreiben „Amoris laetitia“* (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 205), Bonn 2015.
- FRANZISKUS, *Weihnachtsempfang für die römische Kurie*, Ansprache, Clementina-Saal, Montag, 22. Dezember 2014, http://w2.vatican.va/content/francesco/de/speeches/2014/december/documents/papa-francesco_20141222_curia-romana.html (20.11.2016).
- GILLEN E., *Gesund geführt im Krankenhaus. Die Papst Franziskus Formel*, Charleston 2016.

⁵⁵ N. LUHMANN, *Der neue Chef*, Berlin 2016.

⁵⁶ LauS 89.

⁵⁷ LauS 221.

- GILLEN E., *Healthy Leadership in Healthcare. The Pope Francis Formula*, Charleston 2016.
- GILLEN E., *Wie ein Papst Kurienkrankheiten heilen kann. Ein offener Brief*, Luxemburg 2015.
- GUARDINI R., *Das Ende der Neuzeit*, Würzburg 1965⁹.
- HAMEL G., <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/papst-franziskus-uebermanagement-a-1033325.html> (2015).
- <http://www.adveniat.de/presse/papst-franziskus/rede-im-vorkonklave.html>.
- KANT I., *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, Akademie-Ausgabe Kant Werke IV, Berlin 1968.
- KRAMES J., *Lead with Humility: 12 Leadership Lessons from Pope Francis*, New York u.a. 2014.
- LOWNEY CH., *Franziskus – Führen und entscheiden: Was wir vom Papst lernen können*, Freiburg im Br. 2015.
- LUHMANN N., *Der neue Chef*, Berlin 2016.
- SAFRANSKI R., *Zeit. Was sie mit uns macht und was wir aus ihr machen*, München 2015.

*

Streszczenie: Przywództwo ku otwartej przyszłości! Formuła papieża Franciszka.

Przywództwo etyczne ku otwartej przyszłości zakłada zaufanie i metodę. Papież Franciszek korzysta z własnej metody, którą wyraźnie prezentuje w *Evangelii gaudium*. Niższy artykuł ukazuje, jak papież organicznie wiąże swoją metodę przywództwa i etykę. Autor przedstawia, jak metoda Franciszka została mądrze i systematycznie zastosowana w dokumentach papieskich, *Laudato si'* oraz *Amoris laetitia*, i wynikających z nich kontekstach, aby wnieść poruszenie do pewnych określonych sytuacji. Formuła przywództwa papieża Franciszka toruje drogę z moralnych przekonań w kierunku aktywnego działania moralnego.

Słowa kluczowe: papież Franciszek, etyka, przywództwo, *Evangelii gaudium*, *Laudato si'*, *Amoris laetitia*.

Abstract: Leading into the open future! The Pope Francis Method. Ethical leadership towards an open future is based both on trust and on methods. In this regard Pope Francis uses his own method which he describes explicitly in *Evangelii gaudium*. In this contribution Erny Gillen shows how Pope Francis brings leadership and ethics together. His method is systematically at work in the papal documents *Laudato si'* and *Amoris laetitia* and their respective contexts. It mobilises people with their moral convictions to

act accordingly. Thus the Pope Francis Method lays out a smart path from moral belief to moral action.

Keywords: Pope Francis, ethics, leadership, *Evangelii gaudium*, *Laudato si'*, *Amoris laetitia*.