



Die Papst Franziskus Formel

Erny Gillen: *gesund geführt im Krankenhaus. Die Papst Franziskus Formel. Vorwort von Kardinal Rodríguez Maradiaga. 2. erweiterte Auflage. Münster, Zürich u. a.: Lit 2017, 104 S., ISBN 978-3-643-90875-9.*

Zur stirnrunzelnden Überraschung vieler hat Papst Franziskus in seinem postsynodalen Schreiben *Evangelii gaudium* (EG) am 24. November 2013 ziemlich unvermittelt vier Prinzipien zur Ergänzung der katholischen Soziallehre eingeführt und knapp erläutert:

„Die Zeit ist mehr wert als der Raum.“ (EG 221–225)

„Die Einheit wiegt mehr als der Konflikt.“ (EG 226–230)

„Die Wirklichkeit ist wichtiger als die Idee.“ (EG 231–233)

„Das Ganze ist dem Teil übergeordnet.“ (EG 234–237)

Wohl kein (auch) deutschsprachiger Theologe hat bisher wie Erny Gillen diese Prinzipien aufgenommen, weitergedacht und um ihre Nutzung geworben. In zweiter, wesentlich erweiterter (mit den Kap. 2 und 4) Auflage hat Gillen seine Aufnahme dieser Prinzipien als „Leadership-Kurzformel“ weiterentwickelt und vertieft: Er erkennt in ihnen die Prinzipien, die Papst Franziskus in seinem Führungsverhalten als Papst zur Erneuerung der Kirche leiten, und ein transparentes Angebot des Papstes, seine Prinzipien zur Verbindung von Ethik und Führung – zu ethischem Leiten – in Kirche und Gesellschaft ebenfalls fruchtbar zu machen. Die vier Sätze beschreiben vier elementare Spannungsverhältnisse, mit deren Vorrangregeln diese Spannungen auszuhalten statt einseitig aufzulösen sind.

Den Hinweis des Papstes auf einen spannungsvollen Polyeder als platonischen Körper anstelle der idealen Kugel (vgl. EG 236) erweitert Gillen didaktisch sehr kreativ mit zwei Konkretisierungen: zum einen als Oktaeder, der mit diesen vier Spannungseinheiten aufge-



spannt wird und der zum anderen eine *tensegrity*-Figur darstellt. Den Oktaeder kann man wie einen Würfel gebrauchen; auf jeder der Seiten steht – im von Gillen auch handwerklich umgesetzten, zum Würfeln verwendbaren Modell – groß oder klein der Anfangsbuchstabe eines der acht Spannungsbegriffe, paarweise einander gegenüberliegend: Z(eit) vs r(aum), E(inheit) vs k(onflikt), W(irklichkeit) vs i(dee), G(anzes) vs t(eil). Bei einer *tensegrity*-Figur – aus *tension* und *integrity* gebildet (vgl. 77) – betrifft die Bewegung oder Veränderung eines Elementes auch alle anderen Teile des Körpers, die in Spannung eine Gesamtgestalt bilden. Mit diesen Modellen möchte Gillen „meinen guten Beitrag zur Veranschaulichung und zur Vermittlung seiner [*scil.* Franziskus'] Bewegungs- und Mutmacherformel [...] leisten.“ (56) Es kommt hierbei auf alle vier Prinzipien als Gesamtsystem an: „Jeder einzelne Satz für sich genommen ergibt zwar Sinn, wirklich bewegend wird er aber erst im Zusammenspiel mit den drei anderen. Die Formel bringt Relationen auf einen Nenner. Sie heißt ja auch nicht, Zeit gegen Raum oder gar ohne Raum. Nein, sie besagt: Steht alles still, dann fange bei der Zeit an, um Bewegung zu initiieren. Sieh

im Konflikt das Potenzial für die Einheit. Traue der Wirklichkeit mehr als den Ideen. Und bewege die Teile und das Ganze zusammen.“ (57)

Dies wendet Gillen sehr anschaulich bereits im ersten Kapitel an für Führung im Krankenhaus, beginnend mit der Selbst-Führung von Patient/innen, die ihr durch die Krankheit erschüttertes Leben mit diesen Prinzipien wieder in die Hand nehmen (können), über ärztliches und Pflegepersonal für den Umgang mit dem kranken Menschen, insbesondere für das Arzt-Patienten-Gespräch, und sogar für ethische Führungsentscheidungen im Krankenhaus als Gesundheitsunternehmen. In der erweiterten Auflage fügt Gillen als zweites Kapitel ein Interview im Rahmen eines Symposiums der Stiftung Bildung des Katholischen Krankenhausverbandes zum Thema „Barmherzig führen“ (Köln, 01.12.2016) an. Es erschließt im Dialog verständlich und ansprechend die Leadership-Anliegen, die Gillen Papst Franziskus zuschreibt: nicht nur als Manager im System Kirche zu wirken, sondern als Leader das System Kirche selbst sanft und barmherzig zu verändern mit dem klaren Ziel, die Sendung der Kirche zu verwirklichen, allen Menschen glaubwürdig(er) das Evangelium Jesu Christi zu verkündigen. Dass der Leiter des K9 genannten Kardinalsrates von Papst Franziskus, Oscar Andrés Kardinal Rodríguez Maradiaga, Gillens Interpretation bestätigt, erweist sich damit als mehr als ein freundliches Vorwort.

Und es geht auch Gillen selbst um weit mehr als ein gesund geführtes Krankenhaus. Das Krankenhaus ist vielmehr „nur“ ein sehr wichtiges, hervorragendes Beispiel für die „angewandte Ethik“ in der Nutzung dieser Führungsprinzipien; sie lässt sich auch in anderen Feldern einsetzen – gebrauchen, je nach Zielsetzung aber auch missbrauchen, wie Gillen wiederholt einräumt. Nach seinem langjährigen Wirken in Führungsverantwortung für die Caritas auf nationaler luxemburgischer und internationaler, europäischer wie weltkirchlicher Ebene, und nach sei-

nen Jahren als Generalvikar in Luxemburg identifiziert er in der Papst-Franziskus-Formel das Potenzial für fruchtbare Veränderungsprozesse in der Kirche wie in der Gesellschaft und nicht zuletzt für die Caritas, welche in Kirche wie Gesellschaft ihren systemischen „Wirkungs-Ort“ hat. Wie die grundlegenden Prinzipien der katholischen Soziallehre und von ihnen hergeleitet – nach EG 221 Menschenwürde, Gemeinwohl, Solidarität und Subsidiarität – wollen die vier Führungsprinzipien ein universal einsetzbares Werkzeug für das Handeln zumal in (gesellschafts- wie kirchen-) politischer Verantwortung sein (vgl. 81). Dafür erläutert das dritte Kapitel (wie schon in erster Auflage) die Franziskusformel angelehnt an EG in jedem seiner Sätze.

Das in der erweiterten Auflage ebenfalls hinzugekommene vierte Kapitel über „Möglichkeiten und Grenzen der Papst-Franziskus-Formel“ widmet sich den latent bohrenden Fragen: Woher hat Franziskus diese Prinzipien? Wie verhalten sie sich zu den Prinzipien der katholischen Soziallehre (vgl. 88–90)? Welche wissenschaftstheoretischen Eigenschaften und Reichweiten haben sie? Gillen nimmt hier auch die wenigen publizierten Kommentare und Diskussionen zur Formel auf. Nutzte er sie schon als junger Jesuiten-Provinzial in Argentinien? Sind sie Frucht seiner begonnenen Studie zu Guardini oder ignatianischer Spiritualität (vgl. 80)? Erny Gillen zeigt, wie Franziskus sie in seinen lehramtlichen Dokumenten – schon in *Lumen fidei* vor *Evangelii gaudium*, dann in *Laudato si* und *Amoris laetitia* – explizit verwendet: „In allen vier Schreiben steht die Formel an entscheidenden Stellen. Jeder Einsatz des einen oder anderen Satzes dient dem Zweck, die Angesprochenen weltweit und innerkirchlich zum Handeln zu mobilisieren und zu motivieren.“ (84) Wissenschaftstheoretisch gehe es jedoch in keiner Weise „um Metaphysik oder gar die Position eines absoluten Vorranges bestimmter Elemente in ihrem bipolaren Spannungsver-

hältnis.“ (85) Auch nicht darum, „die Welt metaphysisch oder gläubig-theologisch zu deuten“ (85) oder „moralische Aussagen zum Verhältnis der acht Elemente“ (85) zu treffen. Gleichwohl komme ihnen im jeweiligen Handlungszusammenhang „dann wiederum eine religiöse, theologische und spirituelle Bedeutung zu“ (85).

Ohne dass Gillen dies so benennt, kann hier die (ignatianische) Tradition der Unterscheidung der Geister zum Tragen kommen, um zu verwirklichen, was Gillen „Methode angewandter Ethik“ (85) nennt. Die Franziskus-Formel verbinde „das verantwortliche Moralschaffen mit dem gezielten Umsetzen verpflichtender Werte und Normen. Kurz könnte man sagen: Es geht um eine Verbindung von Ethik und Leadership. ‚Ethik‘ wird hier als Reflexion oder Grammatik moralischer Vorgänge bezeichnet und ‚Leadership‘ als Intervention an bestehenden Systemen mit dem Ziel, diese einem bestimmten Zweck folgend zu verändern. Im Zusammenspiel der beiden Wissenschaften erkennt und beschreibt die Ethik das Ziel, während das Leadership die Methoden entwickelt, wie dieses Ziel bewusst angestrebt und erreicht werden kann. Die Kunst besteht darin, beide sinnvoll miteinander zu verbinden.“ (85 f.)

Genügt diese wissenschaftstheoretische Zuordnung von Ethik und Leadership, von Ziel und Methode? „Kunst“ hin oder her: Muss die Ethik nicht auch die Methoden prüfen? Schließlich heiligt das Ziel nicht alle Mittel bzw. Methoden. Freilich hat Gillen so recht, wenn er schreibt: „Ethik ohne Leadership hebt ab von der Wirklichkeit und begnügt sich damit, Ideen zur Weltverbesserung zu entwickeln, ohne sich an deren Umsetzung zu beteiligen.“ Beim zweiten Satz würde ich nur verhalten zustimmen: „Leadership ohne Ethik verkommt zu einer Technik, die Menschen und Organisationen zielloos, aber mit Kraft, Macht und Geld antreibt.“ (86) Denn vielerlei Leadership ist keineswegs zielloos, selbst wo es unethische, ethisch nicht reflek-

tierte oder vermeintlich ethisch neutrale Ziele anstrebt. Das „Geschäft“ bzw. „Handwerk“ der Ethik – auch der angewandten Ethik – kann nicht bei der Zielbestimmung enden, so unerlässlich diese ist. Eben das deutet Gillen selbst an, da er sein aktuelles Unternehmen „*moral factory*“ nennt.

Aus dieser Sicht bleibt es bei den vier Prinzipien der Papst-Franziskus-Regel zunächst bei heuristisch fruchtbaren Vorgehensregeln, die in Entscheidungssituationen möglichst viele Aspekte in ihrer Spannung wahrnehmen und aushalten. Sie nähren Hoffnung aus Lähmungen heraus und ermutigen Schritte in eine offene Zukunft hinein: „Die Zeit ist der Bote Gottes“ (Peter Faber, zit. EG 171). Die Arbeit an und mit der päpstlichen Leadership-Formel ist selbst *work in progress*. Das zeigt die zweite Auflage von Gillens überaus anregendem Büchlein, auf das hoffentlich eine dritte, erweiterte Auflage folgen wird: etwa mit weiteren Klärungen zur Genese und Geltung dieser Prinzipien, zu Wurzeln in Guardinis Werk (vgl. 57; 68; 80) und anderswo, zu ihrer Anwendung im aktuellen päpstlichen „leadership“, zu ihrer Verbindung mit Bemühungen um ethische „Entscheidungen im Management christlicher Organisationen“ (A. Fritz et al., Freiburg: Lambertus 2016) oder um „Gesundheit von Organisationen“ (Patrick Lencioni, *The Advantage. Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*, San Francisco: Jossey-Bass 2012).

In jedem Fall dient Gillens Werk in zweiter Auflage bereits zu einer verstärkten Rezeption der vier Prinzipien, mit denen Papst Franziskus nicht so sehr (folgenlos) überraschen will als im Heiligen Geist für die Kirche und die (Welt-) Gesellschaft hoffnungsvoll Prozesse anstoßen für Entwicklungen zu Frieden und Versöhnung, zum Wohle aller und jedes Menschen.

Klaus Baumann, Freiburg