

Die Sorge um die rechten Vorgesetzten

Gespräch in Schweiklberg

Pr 2: Ein demonstratives Beispiel, das nicht lange zurückliegt: Es hatte in einer Ordensgemeinschaft mich etwas Bestimmtes stutzig gemacht. Ich fragte die ausführende Schwester: „Woher kommt das?“ Sie sagte: „Das gehört nicht zu meiner Verantwortung, das will die Hausoberin.“ Die Hausoberin sagte: „Das gehört nicht zu meiner Verantwortung, das ist die Anordnung der Generaloberin.“ Die Generaloberin sagte: „Das kann ich nicht allein entscheiden, das gehört zur Verantwortung des Rates.“ Dann habe ich drei Ratsschwestern gefragt. Sie sagten: „Wir haben nur ja gesagt.“ — Ich habe niemanden gefunden, der die Angelegenheit verantworten wollte. Es geschehen in Ordensgemeinschaften Dinge, bei denen man sich bestimmt nicht auf den Willen Gottes berufen kann. Man ist versucht zu sagen: „Es“ geschieht! Und damit sind wir bei Sigmund Freud!

WECHSEL IN DER FÜHRUNG

Pr 3: Seit vielen Jahren beobachte ich bei einem hier anwesenden Orden aus der Nähe, wie die Provinziäle nach gewisser Zeit abtreten und wieder „einfache“ Patres werden. Kann man uns sagen, nach welchem Umlaufsystem das geschieht?

Pr 7: Seit einem Jahre gibt es bei uns das neue System, worin die Hälfte der im Provinzkapitel Mitwählenden von unten her Gewählte sind (= Delegierte); die übrigen sind teils Mitglieder der Provinzleitung, die auf dem Kapitel vorher gewählt wurden, teils Amtsinhaber, die von der Provinzleitung in den drei Jahren vorher eingesetzt wurden. Über das, was dieses neue System bringen wird, können wir noch nichts sagen. Bis 1953 gab es keine Delegierte. Da wählten die Provinzleitung plus Guardiäne die neue Provinzleitung, und diese bestimmte ihrerseits die neuen Hausoberen. Es gabe eine Vorschrift, nach der bei jedem Provinzkapitel immer zwei alte Ratsglieder aus dem Provinzrat ausscheiden und zwei neue hineingewählt werden mußten. Darin lag die Garantie, daß regelmäßig neue Köpfe hineinkamen. Diese wurden meist auf die Meinungen hin gewählt, die in der „Provinzpolitik“ laut wurden. Obgleich dieses System sich im großen und ganzen zugunsten derer auswirkte, die drin waren, konnte es doch geschehen, daß unerwartet entweder der Provinzial trotz der Möglichkeit zur Wiederwahl aus dem Amte schied oder auch der Provinzrat vollkommen neu besetzt wurde

Ref 1: Bei uns Dominikanern müßte das Umlaufsystem an sich besonders gut klappen. Wir wählen bisher sämtliche Obere, auch die Hausoberen (bis auf die kleineren Häuser) frei. Die Kommunität wählt auf Vorschläge hin, die sie selbst deklariert; die Wahl wird nur bestätigt. Die Gewählten werden fast immer bestätigt.

Nach der zweiten Wiederwahl ist 2/3 Mehrheit nötig, nach der dritten ist Wiederwahl nicht mehr möglich.

Wenn wir auf 30 Jahre zurückschauen, stellen wir fest, daß es auch bei uns gewisse Mängel gibt, die Oberen rekrutieren sich aus einer „bestimmten“ Gruppe. Obwohl von niemandem befohlen, pflegt sich die Wahl immer wieder auf eine bestimmte Gruppe zu konzentrieren. Es sind zwei Gesetzmäßigkeiten zu beobachten: Es wird sich auch innerhalb einer Großgemeinschaft wahrscheinlich nur eine kleine Auswahl finden, die fähig ist. Nur bestimmte Leute sind qualifiziert, sie müssen überdies das Vertrauen der anderen erwerben. Der Kreis müßte an sich trotzdem erweitert werden können, wenn die Wähler einfallsreicher wären.

Aber ein zweiter Aspekt scheint mir wesentlicher zu sein; es ist für unsere Gemeinschaften schwierig, die für diese Posten qualifizierten Leute zu bekommen. Unter denen, die zweifellos qualifiziert wären, gibt es Leute, die ihre attraktiven Arbeiten mit diesem „unsicheren“ Oberensystem nicht vertauschen würden.

Man stelle sich vor, was geschieht: Ein Mitbruder kommt aus einem Arbeitsbereich, wird drei oder sechs Jahre Oberer, wird wieder abgewählt und steht als älterer Mann vor der Notwendigkeit, einen neuen Arbeitsbereich aufzubauen. Das ist eine gewaltige Zumutung. Soll das Umlaufsystem funktionieren, ist das für die qualifizierten Kräfte eine Anforderung an hohe Selbstlosigkeit. Wenn dieser Teil sich sperrt, bleibt es real bei einer kleinen Gruppe.

Pr 8: Das Problem stellt sich heute noch viel schärfer als bisher. Spezialisierungen im heutigen Arbeitsprozeß erfordern, daß die Leute, die sich mehr oder weniger spezialisiert haben und Fachleute geworden sind, darauf bedacht sein müssen, beruflich Anschluß zu halten, um up to date zu sein. Sie müßten also in ihrem Fach bleiben und nicht Obere werden. Da nun aber doch die Gruppe derer, die Obere geworden sind, notgedrungen immer wieder die gleiche bleibt, einmal, weil es eine verhältnismäßig kleine Gruppe ist, und zum anderen, weil sie sowieso schon drei oder sechs Jahre im Amte sind und sie sich also mühselig quälen müssen, um wieder Anschluß zu bekommen in irgendeinem Berufszweig, dann sagt man der Einfachheit halber vielleicht doch, dann sollen sie halt weitermachen, — ohne jede böse Absicht, mit allem Respekt vor dem Ordensleben. —

Ref 1: Das Problem, das hier sichtbar wird, ist im Grunde das gleiche, das es auch in anderen Räumen gibt, auch bei Großorganisationen. Man sollte meinen, daß es bei der Wahl eines Bundespräsidenten eine Serie von tragbaren Kandidaten gibt. Was erleben wir? Man streitet sich um drei Namen.

Eine andere Frage ist, ob man etwa die kleineren Hausoberenposten so strukturieren sollte, daß durch Delegation vieles dezentralisiert werden kann. Mancher „Betrieb“ wäre, wie ich vermute, nicht mehr eine solche Belastung wie jetzt. Man sollte auch den psychologischen Effekt nicht unterschätzen. Auch in einem Wahlsystem wird über die Oberen geschimpft. Doch bleiben sich die Beteiligten generell dessen bewußt, daß sie selbst für die Installation dieses Oberen verantwortlich sind. Dadurch ist eine andere Situation geschaffen, als wenn der Obere von außen eingesetzt wird. Der Obere hat eine stärkere Position, an Loyalität und Verantwortlichkeit zu appellieren.

AMTSDAUER

Pr 6: Hat nicht ein Wahlsystem, das nur auf drei Jahre hin wählt, doch einen Pferdefuß? Man ist ja nicht Oberer oder Vorgesetzter, das muß man im Laufe einer gewissen Zeit erst werden. Ich erinnere mich an ein Wort von Prof. Kunisch, der in der Pfarrei von Pfarrer Clemens August von Galen wohnte und es einem bekannten Geistlichen erzählt hat. Als Pfarrer von Galen Bischof wurde, da haben die Leute die Hände über dem Kopf zusammengeschlagen: „Unser guter Pfarrer ist Bischof geworden. Wie soll das nur gut gehen!“ Er ist im Laufe von verschiedenen Jahren Bischof geworden, ein guter Bischof. Aber es muß eben eine bestimmte Zeit dasein, wenn einer das Amt erfüllen soll, das er übernimmt.

Ref 1: Die Frage der Amtsdauer ist nicht unumstritten. Man sagt im klösterlichen Volksmund: im ersten Jahr lebt er sich ein. Im zweiten Jahr regiert er. Im dritten Jahr ist er gnädig, um die Wähler für die Wiederwahl günstig zu stimmen.

Andere Längen des Amtes sind vorgeschlagen, etwa fünf Jahre. Das würde alter Verwaltungspraxis entsprechen, die nach fünf Jahren versetzte. Eine längere

Amts-dauer scheint nicht empfehlenswert zu sein, z. T. auch deshalb nicht, weil ein starker Leistungsabfall eintritt. Dazu folgendes: Es wird sich in den Ordensgemeinschaften durchsetzen, daß spezialisierte Arbeiten geleistet werden, d. h. daß man auch vom Arbeitsbereich her qualitativ ähnliche Fertigkeiten hat, wie man sie als Oberer haben muß: Umgang mit Leuten, Organisationsfähigkeit und was man sonst noch nennen mag. Das dürfte für den Übergang in das Amt eines Oberen nicht ohne Bedeutung sein. Die Zahl der für die Oberenstellen Qualifizierten dürfte durch die neu übernommenen Arbeiten steigen. Es bleibt das schon erwähnte Problem, ob sie sich für diese Ämter zur Verfügung stellen.

Pr 6: In Frauenorden wird es wohl häufiger der Fall sein, daß jemand in eine Stellung hineingewählt und hineinbestimmt wird, für die er nicht vorbereitet war

ENTSPRECHENDE VORBILDUNG

Ref 1: Was im Hinblick auf Ämter allgemein bei uns fehlt, ist die Ausbildung. Die Ausbildung darf nicht nur fachlich sein, auch nicht nur allgemein humanitär, auch nicht nur religiös. Und man sollte nicht nur sog. Kandidatinnen — das klingt schon wieder nach Privilegien und nach einem Privilegierungssystem —, sondern Führungsnachwuchs auf breiterer Ebene schulen. Gedacht ist an eine Ausbildung, die den Schwestern auch beruflich zugute kommt. Etwa Fragen der Menschenführung, die gerade bei caritativer Tätigkeit ausdrücklich von Interesse sind. Dann würden sie nicht völlig unvorbereitet in Ämter hineinkommen. Wenn z. B. eine Schwester, die im Operationssaal war, nun plötzlich zur Chefin eines großen Krankenhauses bestellt wird, ist die gute Frau kreuzunglücklich; nicht zuletzt auch deshalb, weil sie auf dem Sektor Verwaltung dann auf Gedeih und Verderb auf die Verwaltungsschwester angewiesen ist. Durch eine breitere Schulung von Führungsnachwuchs könnte so etwas wohl gemildert werden.

Pr 7: Hier ist eine dringliche Not der Ordensgemeinschaften angeschnitten. Die VDO hat sich aus eben diesem Grunde schon seit Jahren mit der Frage befaßt, was bei uns für künftige Novizenmeister und Obere geschehen müßte. Wir haben damals zunächst die Notwendigkeit einer Ausbildung in Fragen der Spiritualität in den Vordergrund gerückt. Aber es ist inzwischen noch deutlicher geworden, daß die Fragen der Menschenführung nicht weniger wichtig sind. Wir sind froh, daß die VHOD in letztgenannter Hinsicht inzwischen in München etwas begonnen hat, das in die oben besprochene Lücke zielt. Die Vereinigung unserer Novizenmeister tut seit 1961 mancherlei, um den dringlichsten Nachholbedarf zu decken.

Ref 1: Wenn die Orden im Augenblick nicht in der Lage sind, selbst für die Ausbildung von Ausbildern etwas aufzubauen, weil es zu kostenaufwendig ist oder in der ersten Phase zu wenig Interessenten fände, dann sollte man sich sagen lassen, daß es in der heutigen Gesellschaft, sowohl im politischen wie im wirtschaftlichen Raum, viele derartige Ausbildungsmöglichkeiten gibt, und es wäre kein Fehler, einige Ordensleute — wenigstens vorläufig — dort ausbilden zu lassen.

Pr 7: Wir sind deshalb darauf angewiesen zusammenzustellen, wo es so etwas gibt und welche Programme dort gelehrt werden. Bisher kennen wir nur einige Bücher, die von solchen Stellen kommen, aber im Grunde haben wir keine Übersicht darüber, was allgemein und im einzelnen und wo etwas geboten wird. Es versteht sich, daß noch nicht alle unsere Gemeinschaften für solch einen Ausbildungsgang geöffnet sind. Um so weniger darf der Eindruck erweckt werden, als ob kommende Führer aufgebaut würden. Das wäre unter den Frauen wahrscheinlich noch schlimmer als unter den Männern.

Pr 4: Ist das für die Frauengemeinschaften praktikabel?

Ref 1: Wir können auf zwei Ebenen argumentieren: Man kann diese Ausbildung einmal so breit anlegen, daß man ein Reservoir erhält, oder man kann, wenn man es nicht so breit anlegen will, es zu einer zusätzlichen Berufsausbildung deklarieren, weil ein großer Teil dieser Techniken auch für viele soziale Berufe notwendig ist. Es geht dann jemand einfach zu einer zusätzlichen Ausbildung. Es ist nicht notwendig, schon jetzt zu wissen, was er später damit alles tut. Es genügt, daß später sichtbar wird, daß er sowohl beruflich wie menschlich mehr und Besseres kann. Er wird durch seine erhöhte Qualifikation von selbst das Interesse der anderen auf sich ziehen.

Pr 7: Es laufen bereits eine Reihe Oberinnenkurse an vielen Stellen in Deutschland, teils von der VHOD organisiert, teils von anderen Stellen.

MUSS EINE OBERIN ALLES KÖNNEN UND TUN?

Sr 2: Man muß doch wohl auch einmal fragen: Was erwartet denn eigentlich eine Gemeinschaft von ihrer Oberin? Muß sie u. a. auch eine Organisationsleiterin sein? Muß sie die Mitschwester in der Spiritualität befruchten? Muß sie vom Geistlichen her Impulse in die Gemeinschaft hineingeben? Muß sie auch weltliche und geldliche Belange vertreten können? Was verlangt man eigentlich? Alles in allem ist das praktisch für einen Menschen zu viel. Das ist Überforderung. Das schafft einer schon rein zeitlich nicht, auch wenn er es von seiner Begabung her vielleicht zuwege brächte.

Pr 7: Es hat der Referent vorhin angedeutet, daß es eine Reihe von Aufgaben gibt, die von den Aufgaben der Oberinnen abgetrennt werden können, weil im Amte der Oberin zu viel Funktionen gebündelt sind. Ein holländischer Männerorden hat vor Jahren die ganze Provinz einen Fragebogen beantworten lassen, was man einem Oberen wegnehmen und durch andere tun lassen muß oder kann und was man ihm belassen muß. Natürlich bleiben auch dann genügend Aufgaben übrig, die nur von der Oberin eines Hauses getätigt werden können. Dies müßte man zusammenstellen, um fragen zu können, ob die Programme, die für Oberinnenkurse vorliegen, wirklich auf diese Aufgaben entsprechend bezogen sind. Was wird von denen gefordert, die an der Spitze stehen? Man müßte dann prüfen, ob noch andere Gesichtspunkte hineingenommen werden müssen, damit die Ausbildung für diese Gruppe auf die heutige Situation hin entsprechend sichergestellt und gefördert wird.

Pr 2: Wenn nur die amtierenden Oberinnen in die gezielte Schulung einbezogen werden, dann taucht die Frage auf, ob nicht manche Schwestern, die ihrerseits für dieses Amt geeignet wären, vom Obernamt ausgeschlossen werden, weil sie nicht im voraus dazu geschult wurden. Man stärkt dann mit solch wohlgemeinten Kursen das Argument, das auch in einem Haus mit hochintelligenten Frauen als durchschlagender Beweis gebraucht wurde: „Wir haben sonst niemanden!“ Man müßte eine solche Schulung darum wohl von Anfang an auf breitere Basis stellen, um auch die nachwachsenden Schwestern mit einzubeziehen. Woher soll sonst die Mündigkeit kommen?

Sr 5: Muß man nicht die Möglichkeit einbeziehen, gewisse technische Aufgaben in der Hausleitung, z. B. Anschaffung einer Waschmaschine, Bau eines neuen Hauses oder dgl., durch ein fachlich geschultes Team von Schwestern überhaupt und besser erledigen zu lassen? Die Oberin kann sich dann mehr um die Menschen kümmern.

Ref 2: Unter diesem Gesichtspunkte ist Führungsschulung keine bloße Technik. Das sind mehr Verwaltungsfragen. Wenn Technik nicht Manipulation bedeutet — denn Menschen lassen sich auf die Dauer nicht manipulieren; wenn sie dahinterkommen, ist es aus mit der Manipulation —, ist Ausbildung auf breiterer Basis auch ein ganzes Stück Psychologie, d. h. ein Bemühen, Verständnis für den Mitarbeiter und Mitstreiter zu gewinnen. Wenn die Basis breit genug ist, dann läßt sich nachher leichter aufforsten. Wenn man hier aber unpsychologisch vorgeht, auch wenn man vielleicht nur einige Affekte abwälzt oder Unverständnis für die Problemsituation des anderen verrät, dann beginnt es zu kriseln. Deshalb ist diese Art für Menschenführung zunächst einmal der Ausgangspunkt.

Sr 5: Das ist unbedingt richtig, während das Verwaltungstechnische entbehrt werden könnte. Man sollte rein auf Schulung zugehen, auf die Problematik, Menschen zu führen.

BEWÄHRUNGSMÖGLICHKEITEN AUF VORFELDERN

Ref 1: Um das Modell praktikabel zu machen, muß man fragen, wie es mutmaßlich auszusehen hat. Bei einem Wahlsystem ist es ein außergewöhnlicher Fall, daß jemand aus dem letzten Glied zum Provinzial gewählt wird. Normalerweise hat er sich auf der untersten Ebene schon qualifiziert. Es gibt tatsächlich einen Aufstieg, und es kann jeder mit einer kleinen Aufgabe anfangen. Von dieser Sicht aus wird das Schulungsproblem auch psychologisch nicht mehr so schwierig. Die kleine Aufgabe im einzelnen Hause besteht in der Mitarbeit. Man weiß sich als einen unter anderen, vielleicht auch als primus inter pares in einer Brüdergemeinschaft und bleibt nicht unbemerkt, wenn man es gut macht. Da die Heranbildung zur Qualifikation eines Oberen als schwierig bezeichnet wird, darf vermerkt werden, daß eine Parallelität zu anderen Führungskräften besteht und diese sogar sehr groß ist. Gesucht wird überall der Persönlichkeitswert. Oder, wie man so schön sagt, der Obere muß ein Kerl sein. Er muß entscheidungsfreudig sein, nicht ein zögernder Mann. Er muß beweglich sein; und er muß Organisationsgeschick haben. Die reine Fachkenntnis ist nicht im gleichen Maße erforderlich, denn er soll als Vorsitzender nicht alles selbst machen wollen, sondern durch Mitarbeiter arbeiten. Er wird unmöglich in der Lage sein, in einer großen Provinz alle Detailprobleme zu beurteilen.

Pr 6: Der Referent hat gesagt, daß das Wahrnehmen von Führungsaufgaben sich überall ähnlich ist und darum auch die Prozedur, wie man an die Führung kommt. Dazu möchte ich eine Frage stellen: In einem Industriebetrieb z. B. habe ich den einzelnen Mitarbeiter oder Arbeiter „nur“ in seiner Rolle als Arbeiter, nur als Mann im Dienst. In einer religiösen Gemeinschaft, und das ist in einer Frauengemeinschaft anscheinend stärker als in einem Männerkloster, habe ich doch wohl nicht nur die Arbeitskraft, sondern stärker die Person, und ich habe dann von vornherein auch das gesamte Leben, die Geschichte eines Menschen mit einzubeziehen.

Diese Geschichte der einzelnen Schwestern zu erfahren, wird in einer Gemeinschaft von 60 oder 80 oder noch mehr Schwestern nicht leicht sein. Wie lang dauert es beispielsweise, einen Menschen zu verstehen! Der Leiter eines Personenverbandes scheint sich mir darin erheblich zu unterscheiden vom Leiter eines Verbandes, zu dem der Einzelne nur in seiner Rolle als Arbeiter, als Mitglied des Betriebes gehört. In diesem Falle interessiert mich vielleicht nur am Rande, was er privat tut; er interessiert mich vorrangig, insofern er eben Dreher oder sonst irgendwas ist. Dort aber ist der ganze Mensch und zunächst der Mensch mir zugeordnet.

INHALTLICHE BESTIMMUNG DER FÜHRUNGSQUALITÄT

Ref 1: Das fällt nicht auseinander, es sind nur höhere Anforderungen. Auch im Betrieb kann der konkret Betroffene nicht nur als der Dreher Meier behandelt werden. Wenn Sie nicht zum Ausdruck bringen, daß Sie ihn auch persönlich werten, werden Sie sich sehr schnell einer Fülle von Problemen arbeitstechnischer Art gegenübersehen. Das gilt nicht nur für Betriebe mit Arbeitern, sondern für Menschen sämtlicher Bildungsgrade, wie z. B. auch für Schulkollegien. Es darf nirgendwo die Pflege der persönlichen Beziehung ausfallen. Das gehört zu solchen Positionen einfach hinzu. Das Modell braucht deshalb nicht geändert zu werden, es muß in bestimmter Richtung intensiviert werden.

Pr 7: Demgegenüber ist im Kloster — vor allem für den Vorgesetzten — auch die andere Seite nicht außer acht zu lassen, wie weit man als Oberer dem anderen mit seinem Wohlwollen persönlich auf den Leib rücken darf und wie weit man auf Distanz zu achten hat. Es setzt Klugheit und Takt voraus, die Distanz dort nicht zu überschreiten, wo sie allseits erwartet wird, aber trotzdem einem Menschen die Überzeugung zu geben und zu erhalten, ihm persönlich nahe verbunden zu sein. Die Parallelität zwischen dem, was draußen und drinnen gilt, ist verblüffend. Man täuscht sich, wenn man meint, man könne völlig andere Maßstäbe vertreten. Dabei bleibt bestehen, daß es Nuancen und in einzelnen Fällen auch strukturelle Verschiedenheiten gibt. Auf diesem Hintergrund dürfte nicht falsch verstanden werden, wenn man feststellt, daß man in Frauengemeinschaften allzu oft Persönlichkeit nicht hat Persönlichkeit sein lassen; man hat sie in der Gemeinschaft fast aufgehen lassen. Bei uns Männern hat sich die Überzeugung von einer größeren Selbständigkeit der einzelnen Ordensperson schon länger durchgesetzt. Wir pflegen im Gebrauch des Wortes brüderlich zurückhaltend zu sein und mehr an Kameradschaftlichkeit zu denken. Damit kommen wir an viele Dinge gut heran, auch an die Zusammenarbeit, und wir finden dann immer auch ein Stück Sachlichkeit und sachliche Distanz darin.

Ref 2: An all diesen Fragen wird sichtbar, wie nichtig es ist, die Vorstellung von der Aufgabe der Oberin und des Oberen zu klären und abzustimmen. Wenn die Amtsinhaberin, die Amtsträgerin eine bestimmte Vorstellung von ihrer Aufgabe hat, die anderen Glieder des Hauses aber eine andere Vorstellung haben, dann gibt es aufgrund verschiedener Bezugssysteme notwendig eine Kollision. Die einen erwarten etwas Bestimmtes, während die anderen meinen, es gehöre nicht mit hinzu. Also eine Abklärung dessen, was Aufgabe und was nicht Aufgabe ist, was man erwarten muß bzw. darf und was man nicht erwarten darf, müßte natürlich vorweg geschehen, wenn man Kollisionen vermeiden will.