

des Hauses zu übertragen. Es bestand der Eindruck, daß diese Möglichkeit sich in der Darstellung vom neuen Oberen kaum auswirkt. Muß man nicht fürchten, daß der von den neuen Auffassungen geprägte Obere genau so überfordert ist wie der bisherige?

4. In diesem Zusammenhang wurde darauf aufmerksam gemacht, daß die holländischen Franziskaner vor Jahren auch im Hinblick auf das Amt des Hausoberen unter den Mitgliedern der Provinz eine Umfrage durchgeführt haben, um aus den Antworten ein Dreifaches zu erfahren: a) was der Obere sicher selbst tun sollte, b) was er selbst tun kann evtl. aber auch anderen überlassen könnte, c) was er sicher anderen überlassen müßte. Aus dem Ergebnis seien folgende Punkte hervorgehoben: Als erste Aufgabe des Oberen wird eingeschätzt die Sorge um eine gute Atmosphäre im Hause; eine Aufgabe, die er als sein eigentliches Anliegen, sozusagen als sein Uranliegen betrachten müsse. An zweiter Stelle wird gesagt, daß er von der Arbeit seiner Hausbewohner Kenntnis nimmt; an dritter Stelle, daß er den täglichen Gang der Dinge im Hause regelt; an vierter Stelle, daß er sich um das persönliche Wohlergehen der einzelnen kümmert; an fünfter Stelle, daß er sich der Arbeitsverteilung annimmt. Daß er mit seinem Untergebenen über dessen persönliches Leben spricht, gerät beim Hausoberen an die sechste Stelle, während es beim Provinzial an erster Stelle genannt wird; daß er der Kommunität eine geistliche Leitung gibt, steht an siebter Stelle. Es folgen noch die Sorge um den Verkehr mit den Behörden, um die Liturgie und die Finanzverwaltung. Die Reihenfolge, die zugleich die Rangordnung angibt, besagt, daß er die später genannten Aufgaben nicht nur abgeben darf, sondern abgeben muß. So wichtig sie sind, er soll seine Zeit nicht darauf verwenden. Im Gedankenaustausch über diesen Teil der genannten Umfrage wurden Bedenken laut, ob man diese Rangordnung von der Größe der Kommunitäten ganz ablösen könne; in großen Häusern sehe es doch wahrscheinlich anders aus als in mittelgroßen Häusern. Die Ordensfrauen meldeten starken Zweifel an, ob man diese Stellungnahmen von Ordensmännern auch für Ordensfrauen gelten lassen könne. Es wurde vermutet, daß die an sechster Stelle genannte Aufgabe in den Frauengemeinschaften mit unter den ersten Aufgaben rangieren würde.

### *Der Wandel in den Auffassungen von der Leitung*

Aus der Sicht der Frauenorden von Ambrosia Fischba, Schwester der Gemeinschaft der hl. Elisabeth, Frankfurt/Main.

Das Thema beschäftigt sich nicht einfach mit der Leitung und ihren Aufgaben, sondern vor allem mit dem Wechsel in den Vorstellungen über die Leitung und ihre Aufgaben. Es trifft damit sehr genau in unsere Problematik.

Unsere klösterlichen Gemeinschaften bilden schon an sich ein recht stabiles Ordnungsgefüge, bei uns Frauen noch stärker als bei den Männern. In Fleisch und Blut übergegangene Denkkategorien und Verhaltensformen werden nur schwer aufgegeben, erst recht, wenn sie als Verhaltensnormen gelten. Das trifft verständlicherweise in vollerm Maße auf ältere Schwestern zu. Wenn in unseren Kommunitäten Jugend zahlenmäßig

stark genug vertreten wäre, wären viele ehemalige Vorstellungen längst vergessen. Weil bislang aber in den meisten Kommunitäten die Mehrheit von den Schwestern gebildet wird, die mit den alten Vorstellungen von Oberin aufgewachsen sind, werden wir uns die Erwartungen bewußt machen müssen, welche die ältere Generation auch heute noch ihren Oberinnen gegenüber hegt.

Vielleicht müßten wir um dieses Umstandes willen das Anliegen für uns Frauen besser so formulieren: Wie helfen wir einander, freier und offener zu werden für eine andere, für die neue Sicht, Wertung und Gestaltung der Leitungsfunktionen der Oberin?

## I. DIE FRÜHERE STELLUNG DER OBERIN ZUR KOMMUNITÄT

Die Oberin galt in erster Linie als Gewährsmann für die Aufrechterhaltung der klösterlichen Ordnung, genannt klösterliche Disziplin.

1. Auf Grund des Amtes besaß sie nach Kirchen- und Ordensrecht eine universale Vollmacht. Unter Berufung auf die Konstitutionen und sog. Gebräuchebücher regelte sie den gesamten Tagesablauf, bestimmte den Speiseplan, gewährte Gehaltszulagen, tätigte Einkäufe. Auch das geistliche Leben war vom Aufstehen bis zum Schlafengehen in diese Aufsicht einbezogen. Ohne Erlaubnis gab es kein Abweichen von diesen Normen. Leitung bedeutete unter derartigen Voraussetzungen weithin Kontrolle und Überwachung.

2. Durch Übertragung des Amtes war die Oberin naturgemäß Inhaberin einer hohen Autorität (man ist versucht zu sagen: höchste Autorität, denn sie hatte den Willen Gottes gleichsam immer auf ihrer Seite). Ihren Schwestern erschien sie darum nicht so sehr als Mit-Schwester zur Seite gestellt, sondern wirklich v o r - gesetzt, sie war herausgehoben und höher gestellt. In Refektorium und Kapelle nimmt sie einen ganz bestimmten Platz ein, der, wenn sie abwesend ist, nicht besetzt wird.

Auf Grund der Vorstellung von der klösterlichen Gemeinschaft als „Schule der Vollkommenheit“ war die Oberin überdies auch die von vornherein Überlegene, Erfahrenere, Vollkommenere. Sie brauchte nicht zu zeigen, daß auch sie auf manche Fragen keine Antwort wußte, daß auch sie eine Suchende unter Suchenden, eine Ringende unter Ringenden ist. Ihre Entscheidungen wurden als selbstverständlich richtig hingenommen. Zaudern des Folgen, Rückfragen oder Entgegnungen wurden als Ungehorsam aufgefaßt. Man schluckte, ohne zu verdauen. Auch wenn man es nicht zu verkraften wußte, sagte man „Gott vergelt's“. Maternalismus und Infantilismus — was ist hier Ursache, was Folge?

3. Folgender Umstand ist in alledem nicht unwichtig: Wer einmal zur Oberin avanciert war, behielt diese Stellung — mit kurzen Unterbrechungen, um mit den Satzungen fertig zu werden — durchweg bis ins hohe

Alter. War es mehr Unzulänglichkeit der höheren Vorgesetzten, die ebenso wie andere Oberinnen unvorbereitet in ihr Amt geraten waren? War es auch Machtstreben der Frau, die gerne einen Bereich hat, in dem sie herrschen kann, sei es durch übertriebene Mütterlichkeit, sei es durch strenges Reglement? Beide extremen Verhaltensweisen sind Ausdruck uneingestandener Hilflosigkeit.

4. Selbstverständlich ist das Gesagte nicht der einzelnen Oberin anzulasten. Sie war ja nur Exponent einer allgemein anerkannten Auffassung von ihrem Amt und außerdem persönlich weit überfordert. Eine Ausbildung für das Amt der Oberin war unbekannt; die „Einführung“ ins Amt pflegte darin zu bestehen, daß die Provinzoberin die Lokaloberin an ihren neuen Ort brachte und sie den Schwestern vorstellte. Dann war sie sich mehr oder weniger selbst überlassen. Manch einer mußte das Neue geradezu grotesk vorkommen. Sie sollte plötzlich auch Buchführung machen und hatte vielleicht noch nie etwas über Soll und Haben gehört; Löhne berechnen, ohne mit der komplizierten Materie vertraut zu sein.

5. Abschließend ist zu vermerken, daß viele ältere Ordensfrauen sich in diesem Mutter-Kind-Verhältnis wohl gefühlt haben, sie waren glücklich dabei. Die damals übliche Erziehungsweise und Abhängigkeit im Elternhaus wurde im Kloster kontinuierlich weitergeführt. Emanzipation der Frau im gesellschaftlichen Bereich — was wußte man davon? Gott dank, daß man sich darum nicht zu kümmern brauchte. Und mußte man sich um die Selbstverantwortung in der Gemeinschaft sorgen? Man lebte in der Vorstellung, mit der Profeß auf alle Rechte und sozialen Bedürfnisse der menschlichen Person verzichtet zu haben. Welch ein Bollwerk für die alte Auffassung! Dieses Bollwerk ist erschüttert. Eben darum reden wir von Krise.

## II. EINE ZWISCHENÜBERLEGUNG ÜBER DIE KRISE

1. Es ist zu wenig, die Krise nur auf die Autorität zu beziehen. Sie ist auch eine Krise der Gemeinschaft. Diese ist nämlich dabei, eine Schwenkung zu vollziehen: Früher wurde das Vertikale bevorzugt, heute rückt das Horizontale in den Vordergrund. Was früher im Dienst der Vertikalen stand (die Unteren mußten den Oberen dienen), wird jetzt zugunsten der Horizontalen gefördert (Obere müssen den Untergebenen dienen). Freilich wird gerade dieses „oben und unten“ dem Empfinden des heutigen Menschen nicht gerecht. Ist dieser schon dadurch ein unklösterlicher Mensch? Er würde, weil unsere Gemeinschaft genossenschaftlichen Charakter hat, lieber von Mitgliedschaft und Mitgliedern als von Untergebenen reden, ohne die freiwillige Bindung an die religiöse Zielsetzung der Gemeinschaft damit zu schmälern. Unser Stehen in Gelübden verpflichtet uns nicht, diese Schauweise und Daseinserfahrung des Menschen von heute als Versuchung abzustempeln und abzulehnen.

2. Ich bin mir bewußt, daß manche unserer Mitschwestern an dieser Stelle Hemmungen bekommen und unsicher werden, von der Angst befallen, man könnte dadurch alles Frühere für falsch erklären. Keineswegs. Mit unserer Grundverfaßtheit, geschichtliche Wesen zu sein, hängt zusammen, daß früher sehr wohl richtig gewesen sein kann, was heute nicht mehr angebracht ist, und daß eines Tages nicht mehr gilt, wofür man sich heute einsetzt. Das gilt so ziemlich für alles, was mit „Stil“ zu tun hat: Lebensstile, Führungsstile; und wir dürfen den Stilwandel auch auf uns Ordenschristen beziehen. Der patriarchalische, der monokratische, der autoritative Stil und was es sonst noch an Stilen dieser Art geben mag, mögen hohe Verdienste um die Gemeinschaften haben, in denen sie ausgeübt wurden, wir müssen sie deshalb keineswegs auch schon als für uns geltend anerkennen. Es kommt hinzu, daß wir auf Grund einer erlittenen Diktatur allergisch sind. Da vertragen wir einen autoritären Führungsstil ebenso wenig wie eine maternalistisch-monologisierende Ausübung von Autorität. Selbstverständlich muß es Autorität als den „Ort“ geben, an dem die Aktivitäten einer Gruppe koordiniert und Entscheidungen gefällt werden müssen. Wir lassen sogar noch mehr zu; nicht nur vom Gehorsam her, zu dem wir uns zu Beginn unseres Ordenslebens einmal bekannt haben und noch immer bekennen.

3. Ungenierter als früher wenden wir heute auf das Amt der Vorgesetzten auch die dynamischeren Worte wie Leitung und Führung an, weil wir auch für unsere Gemeinschaften anerkennen, daß sie Ziele zu verfolgen haben und auf Ziele hin in Bewegung zu setzen sind. Führen heißt Ziele setzen und diese mit Hilfe der Entfaltung von sachlichen wie menschlichen Leistungen anderer erreichen.

Da die meisten unserer Gemeinschaften unverkennbar auch gewisse organisatorische Züge an sich tragen, ist es eine für uns wichtige Definition. Wenn wir sie auf uns anwenden, dann müssen wir ein Doppeltes ins Auge fassen: Der Führung obliegt es nicht nur, für den Einzelnen und für die Gemeinschaft als Ganzes jene Ziele anzustreben, die beiden je für sich und miteinander seit der Gründung oder seit der Neuorientierung gesteckt sind, sondern es in Übereinstimmung mit den Wertvorstellungen unserer Gegenwart zu tun, wenn die Bemühung akzeptiert werden und aufbauend wirken soll. Gestehen wir uns ruhig ein, daß ein gutes Stück unserer von uns eingestandenen mangelnden Gemeinschaftsfähigkeit auf Führungspraktiken zurückgeht, die unserer Zeit nicht angemessen sind.

Je ernster wir es nehmen, unser Oberenamt auch von der Führung her aufzuhellen, umso mehr und vordringlicher werden wir die Ziele zu klären versuchen, die wir zu verfolgen haben, und zwar die unterschiedlichen Ziele: denn das Ziel, das wir als Klosterkommunität verfolgen, ist ja wohl ein anderes als das, was wir als Träger eines Krankenhauses, einer Schule oder von sonstwas anzusteuern haben. Bisher haben wir oft

so getan, als ob das alles ein und dasselbe wäre und als ob das alles eine einzige Person verantwortlich leiten könnte, die Oberin. Wir kämen sowohl für unsere Gemeinschaften und ihre augenblickliche Misere wie für unsere Oberinnen und ihre unglückliche Lage ein gutes Stück weiter, wenn wir damit beginnen würden zu unterscheiden, was verschieden ist, und wenn wir dann bald auch den nächsten Schritt tun würden, nämlich zu trennen, was zu trennen ist. Es würden weniger Oberinnen an dem, was unzumutbar ist, scheitern, und auch viele Gemeinschaften aufatmen, weil Leben in der Kommunität und Dienst am Werk sich durchsichtiger neu zur Harmonie hin komponieren lassen.

### III. DIE OBERINNEN DER ZUKUNFT

Pater Gerhartz SJ hat Mai 1969 auf der Jahresversammlung der VHOD in Reute ausführlich über das Zueinander und Miteinander von Bindung und Freiheit in der religiösen Gemeinschaft referiert. Er untersucht das Verhältnis vom Handeln aufgrund autoritärer Weisung einerseits sowie aufgrund eigener freier Entscheidung andererseits. Er unterscheidet bei der Autorität Führungs- und Ordnungsautorität. **F ü h r u n g s a u t o r i t ä t** geht davon aus, daß jemand **e m p o r**zuführen ist, z. B. aus Unreife zur Reife, aus Unselbständigkeit zur Selbständigkeit; sie setzt Ungleichheit voraus, sucht diese aber zu überwinden. Sie ist also in Ordensgemeinschaften nur vorübergehend berechtigt und nur für bestimmte Personengruppen in bestimmten Zeiten in Anspruch zu nehmen. In Ordensgemeinschaften, die durch ein Zusammenwirken auf ein gemeinsames Ziel hin gekennzeichnet sind, ist die **O r d n u n g s a u t o r i t ä t** die eigentliche Autorität; sie dient der Koordination. Die Ausübung dieser Autorität hat immer unter Berücksichtigung des Subsidiaritätsprinzips zu erfolgen. Mit diesem Prinzip wird eine menschlich und sozial gleich grundlegende Erkenntnis ins Spiel gebracht: Daß vor aller Hilfe die Selbsthilfe stehen muß und alle Maßnahmen von oben her nur Hilfe zur Selbsthilfe sein dürfen.

Wenn wir dieses Prinzip anerkennen und durchsetzen, wird das Bild der Oberin ein menschlicheres. Sie braucht dann nicht mehr alles selbst zu können und zu tun. Sie kann, muß und darf nicht alle Funktionen der Gemeinschaft in sich vereinen, vielmehr muß sie **d e l e g i e r e n** und **k o o r d i n i e r e n** (Bild vom Orchester: Der Dirigent kann nicht gleichzeitig die erste Geige spielen. Keiner kann auf den anderen verzichten). Die **r i c h t i g** **a u f g e f a ß t e** **D e l e g a t i o n** (gemeint ist jene Übertragung von Arbeiten und Aufgaben, die mit diesen zugleich auch die entsprechenden Vollmachten mit überträgt) **b e w i r k t**, 1. daß die Autorität nicht mehr auf einer einzigen Person ruht, der Oberin; 2. daß die Oberin mit ihrer Verantwortung nicht mehr sich selbst überlassen ist und nicht mehr allein dasteht, sondern einen Kreis von Mitverantwortlichen

um sich weiß, als Erste unten Gleichen; 3. daß jetzt ein neuer Führungsstil beginnen kann, ja beginnen muß, eben jener, der sich in den Organisationen außerhalb der Klöster mehr und mehr durchsetzt: der partnerschaftliche oder kollegial-dialogische Führungsstil.

Wenn dieses Neue, das sowohl dem Sinn des Amtes wie dem, was der Geist des Gehorsams erstrebt, einen so guten Ausdruck gibt, bei uns einzöge, würden viele aufatmen, auch die Oberinnen, wenn sie die Gewißheit haben dürfen, daß sie in dieses Neue eingeführt und eingeübt werden.

Ich werde mich jetzt nicht mehr bei dem aufhalten, was wir, um mit dem Neuen umgehen zu können, noch alles an Sozialpsychologie, an Spielregeln des Gruppenlebens, an Führungsprinzipien und -techniken zu lernen haben. Das werden wir freudig und entschlossen auf uns nehmen, wenn wir die neue Grundkonzeption als richtig und erstrebenswert erkannt haben und bejahen. Der neue Typ von Oberinnen wird nur kommen, wenn sämtliche Schwestern ihn erwarten und willkommen heißen, auch jene, die nicht „oben“ sind.

#### *Aussprache im Anschluß an das Referat von Sr. Ambrosia*

1. Die nochmalige Behandlung der Stellung der Vorgesetzten wurde für richtig gehalten, weil die Problematik in Frauengemeinschaften anders ist als in den Männergemeinschaften. Die Zeit der früheren Auffassung ist bei weitem nicht überall zu Ende, und sie wird auch solange bleiben, als es in hoher Zahl Ordensfrauen gibt, die den Wechsel der Auffassungen zwar zur Kenntnis nehmen, aber ihn für sich selbst nicht mehr vollziehen können. Und selbst, wenn es damit besser stünde, müsse man in einer ständigen selbstkritischen Überprüfung den Umbruch aufarbeiten. Gegenseitige Hilfe sei in diesem Bereich unentbehrlich.

2. Wenn man sich für neue Züge an der Autorität einsetze, brauche man nicht den Eindruck zu erwecken, als ob das Ei des Kolumbus oder etwas nun für immer Bleibendes zu suchen und zu finden wäre. Solch ein falscher Anspruch würde das Ablassen vom Alten und künftige Entwicklungen erschweren. Die Bewältigung der Problematik gelingt umso leichter und schneller, je mehr man sich bewußt sei, daß es sich um Formen und Stile handelt, die immer nur den Charakter des Vorläufigen haben. Sie sind soviel wert, als sie je zu ihrer Zeit den Dienst an Menschen möglichst überzeugend darstellen und verwirklichen. Erkenntnisse dieser Art brauchen, wenn sie angeeignet werden sollen, bei manchen Menschen viel Bewußtmachung und lange Zeit.

3. Das, was eine Hausoberin zu tun hat, hätte man früher tatsächlich eher mit Verwaltung (bzw. Betreuung) als mit Führung oder Leitung bezeichnet. Das hat nicht nur damit zu tun, daß einem diese Worte früher zu anspruchsvoll vorgekommen wären; das hing auch damit zusammen, daß vor der überragenden Stellung, die dem Willen zur Selbstheiligung zugeschrieben wurde, alles zurücktrat, was eine Ordensgemeinschaft sonst noch an Zielen verfolgte. Damals schien jede Genossenschaft genau zu wissen, was sie wollte: nämlich, daß ihre Glieder heilig werden. Diese alles andere überschattende Vorstellung ist inzwischen nicht nur zurückgetreten, man sagt von ihr auch, daß sie aus der Gattung der Vorstellungen herausfällt, die man im eigentlichen Sinne bei unseren Gemeinschaften

als Ziele bezeichnen könne, verstanden als Ziele, die im Außenbereich sich verwirklichen lassen. Eben deshalb dränge sich heute für alle aktiven Gemeinschaften so unabweisbar die Frage auf, die zur Leitung gehört: was man denn eigentlich wolle, was für Ziele man habe.

4. Die Zahl der Gemeinschaften ist im Wachsen, die auf das Modell eingehen, das Amt der Hausoberin und das Amt der Direktorin des Werkes (Krankenhaus, Kinderdorf usw.) auf zwei Personen zu verteilen. Man vergleiche dazu u. a. Hans Roth SJ: Überlegungen zum Gruppenleben in religiösen Institutionen, in: Geist und Leben 44. Jg. Heft 1 (Febr. 1971) S. 48 ff. Hinzu kommt, daß immer mehr Gemeinschaften Kleinkommunitäten ohne Ortsoberin lassen und mehrere benachbarte Kleinkommunitäten unter einer Regional- bzw. Bezirksoberin zusammenfassen. (Hier ist Bezirksoberin als eine besondere Art von Hausoberin gefaßt, andernorts kann das Wort eine Art höhere Oberin bedeuten, Vertreterin oder Beauftragte der höheren Oberin im Raum einer Diözese oder eines Bezirkes.)

5. Der Wunsch, daß Vorgesetzte auf ihr Amt vorbereitet werden, wurde von neuem ausgesprochen. Zwar scheuen viele vor dem Gedanken zurück, es könnten Mitglieder, die man noch nicht genügend kennt, durch bestimmte Ausbildungswege als künftige Oberinnen abgestempelt werden. Darum würden manche es richtiger finden, wenn es so geschähe, daß man von der Ausbildung her nicht auf Prädestination zu bestimmten Ämtern schließen kann. Gedacht ist bei der Ausbildung vor allem an Fächer, die mit gewissen Studiengängen zur Sozialausbildung verbunden sind.

6. In Vierzehnheiligen geschah im Anschluß an das Referat, das dort nicht Sr. Ambrosia, sondern Sr. Judith Jung hielt, etwas Heiteres: ein Teilnehmer äußerte, es sei alles doch zu sehr auf männliche Leitbilder abgestimmt, es komme das Besondere des Fraulichen, das typisch Mütterliche nicht genügend heraus. Dagegen erhoben sich Frauen: Warum überhaupt das Mütterliche? Und inwiefern man das Mütterliche als das typisch Frauliche bezeichnen könne? Man brauche lediglich eine Leitung, die echt menschlich und echt schvesterlich sei, die sich nicht absondere von den Schwestern, sondern mit ihnen allen sich eins wisse in der einen Berufung und in dem einen Dienst.

## *Der partnerschaftliche Führungsstil und seine Ausdrucksweisen*

Von Hans Wilk, Dortmund-Brackel

### A. VORBEMERKUNGEN

1. Von der Leitung und Führung einer Gruppe wird erwartet:

- a) daß sie die Ziele der Leistungsgemeinschaft deutlich macht und alle Kräfte der Gruppe darauf ausrichtet;
- b) daß sie die notwendigen Einsichten vermittelt und die Zuständigkeiten abgrenzt;
- c) daß sie die Gelegenheiten gibt, in denen sich die Mitarbeiter entfalten können;
- d) daß sie den Leistungen, die Menschen erbringen, Gerechtigkeit widerfahren läßt.