

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.

2. Es gibt verschiedene Führungsstile, z. B. den patriarchalischen, der oft in Familienbetrieben herrscht und sich in der Vorstellung sonnt, Betriebsfamilie zu schaffen; den autoritären Stil, zu dem viele Menschen eine starke Neigung haben.

Hier wird der partnerschaftliche besprochen, weil er den Vorrang verdient. Bei ihm geht der Leiter von der Tatsache aus, daß er in seiner Aufgabenstellung ergänzungsbedürftig ist. Daß er allein nicht alles sehen, beurteilen und entscheiden kann. Daß er vielmehr der tatkräftigen Mitwirkung seiner Mitarbeiter bedarf. Darum bemüht er sich, alle an dem gemeinsamen Ziel zu interessieren; darum gewährt er Spielraum im Vollzug des Arbeitsablaufes; darum versucht er die Verantwortungsbereitschaft zu wecken und zu stärken. In der rechten Weise vollzogen, wird dieser Führungsstil die leitende und führende Persönlichkeit in die Lage versetzen, der Sache und dem Menschen gerecht zu werden.

## B. ZUM PARTNERSCHAFTLICHEN FÜHRUNGSSTIL

Bei der Praktizierung dieses Führungsstils sind nun einige Hinweise angebracht, die für eine echte partnerschaftliche Zusammenarbeit notwendigerweise zu beachten sind.

### I. DIE DELEGATION

Es gibt kaum einen Vorgesetzten, der nicht bereit wäre zu delegieren. Arbeit ist genügend vorhanden. Man weiß manchmal nicht, was zuerst zu tun ist. Gerne würde man sich selbst entlasten. Wer aber soll und kann die Arbeit erledigen? Auf welchen Mitarbeiter ist Verlaß? Wer verfügt über die notwendige Qualifikation?

Die Delegation ist Hauptgrundlage der Führung. Durch sie wird der Mitarbeiter zum selbständigen Denken und Handeln erzogen. Sie entlastet nicht nur den Chef, sondern fördert auch die positive Einstellung des Mitarbeiters zur Arbeit. Ja sie können sich auf größere Aufgaben vorbereiten. Außerdem wird das Vertrauensverhältnis gestärkt und der Chef findet Zeit, um sich den Aufgaben widmen zu können, die nur er allein lösen und verantworten kann.

Trotz all dieser positiven Seiten muß man sich fragen, warum so wenig delegiert wird. Mir scheint, daß der Grund in negativen Erfahrungen zu suchen ist, die man mit der Delegation von Aufgaben gemacht hat. Darum ist die Beachtung einiger „Spielregeln“ notwendig:

1. Welche Aufgaben können delegiert werden und welche müssen beim Chef verbleiben? In aller Ruhe und Objektivität muß darüber befunden werden. Bei ernsthafter Prüfung bieten sich mehr Arbeiten an, als zunächst angenommen wird.

2. Sehr wichtig ist die Auswahl des betreffenden Mitarbeiters, der mit der Aufgabe betraut wird. Nehmen Sie nicht den Erstbesten, sondern geben Sie sich große Mühe bei der Auswahl des rechten Mannes. Qualifiziert? Erfahrungen? Ähnliche Arbeiten schon einmal gemacht? Ist er nicht mit anderen dringenden Arbeiten augenblicklich belastet? usw. usw.

3. Erteilen Sie dem Mitarbeiter einen klaren Auftrag. Er muß wissen, daß er mit der Erledigung beauftragt ist. Daß er bis zu einem bestimmten Termin die Aufgabe gelöst haben muß. Keine Formulierungen finden, die mißverständlich sind, wie „befassen Sie sich doch mal mit“ oder „sehen Sie doch mal zu“ oder „überlegen Sie einmal“ usw. Nein, klare Beauftragung ist notwendig. Machen Sie dem Mitarbeiter auch den Sinn dieser Arbeit deutlich. Legen Sie ihm dar, warum Sie sich mit diesem Projekt befassen und welche Ziele angestrebt werden sollen. Lassen Sie Ihren Mitarbeiter den Gesamtzusammenhang erkennen, in dem seine Einzelaufgabe steht.

4. Wenn die Arbeit erledigt werden soll, so bedarf der Mitarbeiter ganz bestimmter Kompetenzen. Er muß wissen, welche Möglichkeiten ihm eingeräumt werden, z. B. über welche finanziellen Mittel er verfügen kann oder welche Abteilungen Hilfen für ihn zu erarbeiten haben.

D. h. Sie müssen seinen Aufgabenbereich genau umschreiben. Damit grenzen Sie seine Befugnisse auch anderen Mitarbeitern gegenüber ab.

Sie müssen die Einzelarbeiten auf das gemeinsame Ganze, auf die Gesamtaufgabe hin ordnen und bündeln.

5. Lassen Sie Ihren Mitarbeiter selbständig arbeiten. Reden Sie ihm nicht ständig rein. Legen Sie sich größte Disziplin auf. Zwingen Sie dadurch den Beauftragten, eigenständig die notwendig werdenden Entscheidungen zu treffen.

Sicher wird der Mitarbeiter die Aufgabe nicht so lösen, wie Sie es tun würden. Vielleicht entdecken Sie den einen oder anderen Mangel. Vielleicht aber löst er die Arbeit auch besser als Sie. Aufgrund seiner Fähigkeiten und Spezialkenntnisse. Lassen Sie ihn seine abweichenden Meinungen offen und freimütig vertreten. Das hilft auch Ihnen, dem Verhältnis zum Mitarbeiter und dient dem Ganzen.

6. Kontrollieren Sie aufmerksam die erledigte Arbeit. Sie muß zu dem gesetzten Termin fertig sein. Abweichungen sind zu vertreten.

Sparen Sie bei der Kontrolle auch nicht mit kritischen Bemerkungen. Der Mitarbeiter lernt dadurch. Drücken Sie bei einer Arbeit aber auch Ihre Anerkennung aus. Bei ständiger Kritik erlahmt der Eifer, da man dem Chef ja doch nie alles richtig machen kann.

7. Wenn Sie Arbeit delegiert haben, so können Sie sich trotzdem nie aus der Verantwortung entlassen. Vielmehr sind Sie nach wie vor derjenige, der die Verantwortung nach oben zu tragen hat. Sie müssen Ihren Mitarbeiter vertreten.

## II. DIE BEURTEILUNG DES MITARBEITERS

Wer mit seinen Mitarbeitern an einer Aufgabe gemeinsam arbeitet, muß die Fähigkeiten und Grenzen seiner Mitarbeiter kennen. D. h. er muß jeden einzelnen im Leistungsvollzug beurteilen können.

1. Diese Beurteilung ist ein ständiges und unentbehrliches Hilfsmittel zur Erfüllung der Führungsaufgabe. Denken Sie daran, daß eigentlich ständig beurteilt wird, gelegentlich — auf Anfrage hin — sogar schriftlich. Beurteilungen können unser Leben beeinflussen. So ist eine schriftliche Beurteilung unser ständiger Begleiter. Aber auch die im Kopf des Vorgesetzten sich festgesetzte Beurteilung kann einflußreich sein und Entscheidungen beeinflussen.

### Stufe I. Beobachten

Keine Beurteilung möglich, ohne den Mitarbeiter zu kennen.

Darum Beobachtung notwendig.

Nicht nur vom Hörensagen kennen.

Vorurteil.

Beobachten: sehen und hören können.

Blick und Ohr für den Menschen haben.

Sonst vieles überhören und übersehen.

Ständiges Beobachten notwendig.

Nicht nur wenn Beurteilung verlangt wird.

Einmalige Beobachtungen nicht überbewerten.

Einmal geschwindelt gleich „Lügner“?

Einmal gezögert bei Entscheidungen gleich „Entschlußlos“?

Einmal Auftrag nicht sorgfältig ausgeführt gleich „unzuverlässig“?

Ein unangenehmer Vorfall kann lange im Gedächtnis haften bleiben.

Z. B. Widerspruch, patzige Antwort.

Objektiv bleiben!

Sa.: Beobachtung ist ein ständiger aufmerksamer Prozeß.

### Stufe II: Beschreiben

Aus vielen Beobachtungen gewinnt der Vorgesetzte ein Bild von seinem Mitarbeiter.

Wenn Beurteilung notwendig ist, muß er beschreiben, was er beobachtet hat.

Beschreiben: alles das beschreiben, was er beobachten konnte.

Gutes und weniger Gutes. Nicht nur was paßt.

Keine Beurteilung überbewerten, die zu seinem Vorurteil paßt.

Objektiv negative und positive Beobachtungen beschreiben.

Disziplin des Vorgesetzten!

In der Beschreibung keine Werturteile einbauen. Z. B. „ein unordentlicher und unpünktlicher Mensch“. Besser und richtig: „kam im vergangenen Monat sechsmal zu spät“.

Fakten beschreiben.

### Stufe III: Bewerten

Schwierigste Stufe der Beurteilung. Gefahr, daß allgemeine menschliche Werturteile gefällt werden. Gefragt aber ist nur die Beurteilung auf die Eignung für eine bestimmte Tätigkeit hin.

Privatleben einbeziehen? Konfession? Nein.

Andernfalls kann aus einer Beurteilung eine Verurteilung werden.

Vorgesetzter A empfindet eine Eigenschaft des Mitarbeiters als Mangel. Vorgesetzter B würde sie als Stärke ansehen.

Pedanterie — Großzügigkeit

Eigenschaften und Fähigkeiten sind nicht so ungleich verteilt, daß die einen sie haben und die anderen nicht. Nicht nur kluge und dumme, sondern mehr oder weniger kluge und geschickte. Der rechte Maßstab ist anzulegen. Von der in Aussicht genommenen Tätigkeit nehmen.

Ergo: nicht „dumm“, sondern: nicht intelligent genug für diese Arbeit.

Maßen wir uns nicht an, alles über den Mitarbeiter aussagen zu wollen. Begnügen wir uns mit dem, was wir beobachtet haben und mit gutem Gewissen verantworten können.

2. Jeder Mensch hat in der Beurteilung seine Art.

Beurteilungen sagen nicht nur etwas über den Mitarbeiter aus, sondern auch über den beurteilenden Vorgesetzten.

Schülererfahrung: streng urteilender Lehrer „gut“ = 1

    milde urteilender Lehrer „gut“ = 2

a) Der Objektive

Vergleicht Leistungen und Arbeitsverhalten mit den Anforderungen der Arbeit. Ergo: Klare Maßstäbe.

Bereit, gute, überdurchschnittliche Leistung anzuerkennen.

Bereit, Mangelleistung zu vermerken.

Vergleicht Leistungen der Mitarbeiter untereinander und bemüht sich, den richtigen Mann an den richtigen Platz zu bringen.

b) Der Nachsichtige

Bringt es nicht fertig, Nachteiliges über irgendjemanden auszusagen. Will niemandem den „Weg versperren“, wehe tun.

Will jedem Mitarbeiter einen Gefallen tun: Alles tüchtige Mitarbeiter.

Müßte eine der besten Arbeitsgruppen haben.

### c) Der Überkritische

Legt strenge Maßstäbe an.

Gute Leistungen selbstverständlich. Nicht kritisieren = höchstes Lob. Fehler und Mängel erscheinen wie durch Vergrößerungsglas betrachtet. Gut achten über Person wird leicht zum Bösachten. Nur Negatives.

### d) Der Vorsichtige

Legt sich nicht gerne fest. Beurteilung könnte ihm später vorgehalten werden.

Sorge um die eigene Person.

Aussagen wie „durchschnittlich“, „im allgemeinen zufriedenstellend“, „gut, nicht zu Beanstandungen Anlaß“ usw.

Stärken und Schwächen verschwimmen.

Beurteilungen sind untereinander austauschbar.

Gibt nur Mittelmaß.

3. Beurteilungen helfen führen — Sie sind notwendig.

An welcher Stelle der beste Einsatz erfolgen kann.

Geeignetsten Anwärter für Beförderung zu finden.

Bei Versetzungen dem neuen Vorgesetzten Anhaltspunkte für richtigen Einsatz zu geben.

Schwächen des Mitarbeiters durch Hilfen beseitigen.

Beim Ausscheiden entsprechendes Zeugnis ausstellen zu können.

## III. DIE INFORMATION

Ohne Information ist Zusammenarbeit undenkbar. Jeder Mitarbeiter muß durch die Information „in Form gebracht“ werden, die erwartete Leistung zu erbringen. Das betrifft den Chef ebenso wie den letzten Mann. Jeder muß um die Dinge wissen, die seinen Bereich betreffen. So hat die Information einen sachlichen und einen menschlichen Aspekt: Mißtrauen wird abgebaut; bargeldlose Zahlungen, analytischer Arbeitsplatz...

Kein Vorgesetzter vermag eine sachgemäße Entscheidung zu treffen, wenn er nicht objektiv informiert ist. Hier werden viele Fehler begangen. Zwar bemüht sich der Chef um diese Informationen, indem er Berichte, Stellungnahmen, Rapporte, Statistiken, Aktennotizen usw. anfordert. Gleichzeitig bemüht er sich aber auch häufig um Informationen über Nebenwege, über sogenannte Vertrauensleute. Wohl wissend, daß die offiziellen Informationen nicht immer den gesamten Tatbestand umgreifen. Sicher ist dann aber doch die Frage erlaubt, wer jetzt eigentlich führt? Ob der Chef nicht durch diese vertraulichen Informationen in eine bestimmte Entscheidung gedrängt wird.

Nachgeordnete Mitarbeiter informieren häufig unzulänglich, weil sie Sorge vor unangenehmen Folgen haben. Der Überbringer von Hiobsbotschaften ist nicht zu beneiden. Die Suche nach dem Schuldigen setzt ein. Niemand

aber gesteht gerne ein, daß er Fehler gemacht hat. Darum die Forderung an den Vorgesetzten, zuhören zu können. Was ist nun zu tun? Wie kann ein gleicher Fehler in Zukunft vermieden werden? Schließlich ist auch die Frage nach dem Verantwortlichen erlaubt.

Die Informationen von oben müssen durchkommen, sie müssen den Mann erreichen, für den sie bestimmt sind. Sie dürfen nicht hängenbleiben. Nur so kann der Mitarbeiter seine Arbeit optimal gestalten.

Bedenken Sie bitte einige Hinweise für eine gute Information.

1. Bei Informationen auf Auge und Ohr angewiesen. Die Aufnahmefähigkeit ist sehr groß. Die bewußte Registrierung, das Erinnern ist geringer — Zahl der Nachrichten täglich, an welche erinnern wir uns noch? — Überholverbot alle 80 Meter! — Aber auch Betriebsblindheit beachten. Widersprechende Aussagen von Augenzeugen. Gesagtes kommt nicht an. Signale und Zeichen im Betrieb! Notwendigkeit ist gegeben, durch Rückfragen zu überprüfen, ob die Information angekommen ist. — Wiederholung des Befehls beim Militär.

Akustisch und optisch informieren.

2. Angenehmes wird gerne gehört, Unangenehmes gerne überhört, und übersehen. (Lautsprecher in der Waschkau — Anschlag am Brett.) Auch mit der Vergeßlichkeit ist zu rechnen. Angenehmer Inhalt wird gerne in Erinnerung behalten.

3. Irrtum und Mißverständnisse sind möglich („geistreich sein, heißt, sich unverständlich ausdrücken“). Besonders wenn die Information unklar oder oberflächlich war.

4. Die persönliche Einstellung zum Informanden und zur Information ist wichtig. „Der hört sich alles an, aber passieren tut nichts“. Warum noch informieren?

5. Jeder verfügt über unterschiedliche Qualitäten, gut oder schlecht zu informieren und Informationen entgegenzunehmen.

6. Neulernen ist leichter als umlernen. Der Start ist in der Regel gut, dann ein Rückgang. Muß überwunden werden. Anschließend beherrscht man die Sache.

Also Geduld bei der Information, nicht immer Desinteresse oder gar bösen Willen vermuten. Wiederholung ist notwendig.

7. Es fällt leichter, sich den Übelständen anzupassen als sie zu ändern. Unfallverhütung: wir passen uns an. (Autoreifen im Verkehr.) Alte Zöpfe werden mitgetragen, obwohl sie längst abgeschnitten sein müßten (Listen). „Haben wir immer so gemacht, haben wir nie anders gemacht, da könnte ja jeder kommen“.

Durch eine gute, d. h. gezielte, umfassende, objektive Information ersparen Sie viel Zeit, unnötigen Energieeinsatz und Kosten. Das Zusammenspiel wird besser.

Fehlt diese Information, so fühlt sich der nachgeordnete Mitarbeiter übergangen, fühlt sich zum ausführenden Organ degradiert, sieht sich als den stummen Befehlsempfänger. Die Information hebt das Selbstwertgefühl, stärkt das Selbstbewußtsein, vermittelt Freude an der Arbeit. Der Mitarbeiter fühlt sich auch als Mensch geachtet. Nicht nur Nummer.

#### IV. DAS MITARBEITERGESPRÄCH

Eine besondere Stellung unter den Mitteln der Führung nimmt das Mitarbeitergespräch ein.

1. Das Gespräch mit dem Mitarbeiter muß ständig geführt werden. Es ist ein hervorragendes Mittel, Information zu geben und zu erhalten, den Mitarbeiter zu einem Mitdenkenden zu machen und eine gute Lösung des anstehenden Problems herbeizuführen.

Im Idealfall ist es nicht die Summierung vieler Einzelmeinungen, sondern eine durch Zusammenarbeit bewirkte neue Gesamtschau. Natürlich kann ein unglücklich verlaufendes Mitarbeitergespräch auch zu zusätzlichen Spannungen und Gegensätzlichkeiten, zu „Anklägern“ und „Angeklagten“ führen, kann opponierendes, resignierendes oder gleichgültiges Schweigen hervorrufen.

2. Von großer Entscheidung für das Gelingen eines Mitarbeitergespräches ist darum die *Gesprächsleitung*. Sogenannte „Befehlsausgaben“ sind selbstverständlich keine Mitarbeitergespräche, lange Monologe des Leiters und autoritäre Verhandlungsführung lassen keine eigenständigen Meinungen deutlich werden. Die Durchführung eines Mitarbeitergespräches ist erlernbar.

3. Ein Mitarbeitergespräch kann in verschiedenen Formen verlaufen:

a) Die vollständig kontrollierte Konferenz. Der Leiter dirigiert die Konferenz vollständig. Der Gang des Gespräches liegt ganz bei ihm. Die Teilnahme der Gruppe ist sehr gering. Die Gruppe hat keinen Einfluß auf die Entscheidung, da sie schon feststeht. Das Gespräch wird zur Farce!

b) Die Gesprächsleitung unter Einbeziehung der Gruppe.

ba) Informationskonferenz.

Leiter informiert genügend. Nimmt dann aber die Gruppe mit hinein in seine Überlegungen. Teilnehmer sind gehalten, eigene Ansichten und Ergänzungen vorzutragen. Evtl. gemeinsame Meinung herbeiführen.

bb) Gespräch, um die Meinungsbildung des Leiters zu fördern und zu stützen.

Nach kurzer Einführung in die Problematik wird das Für und Wider ausführlich diskutiert. Die endgültige Entscheidung liegt beim Leiter.

bc) Gespräch, um Problem zu lösen.

Darstellung des Problems. Dann aber keine Ausübung eines Einflusses auf den inhaltlichen Gesprächsablauf in negativer Hinsicht. Teilnehmer sollen

das Problem von allen Seiten beleuchten und gedanklich durchdringen. Die Lösung muß gemeinsam erarbeitet werden. Bedingt, daß der Leiter über die sachliche Problematik unterrichtet ist. Außerdem muß er als neutrale Instanz anerkannt werden.

c) Das völlig unkontrollierte Gespräch.

Hier liegt kein spezielles Thema oder Ziel an. Leiter hat also keine Kontrollfunktion. Es wird keine Entscheidung angestrebt. Gespräch verläuft ziellos. Diese Konferenz hat gesellschaftlichen, verbindenden Charakter (Kontaktpflege).

4. Welche Konferenz Sie auch wählen, wichtig ist eine formelle und rechtzeitige Einladung (Tagesordnung, Termin, Ort).

a) Wo soll das Mitarbeitergespräch stattfinden?

Äußere Bedingungen haben großen Einfluß auf Ablauf und Inhalt des Gespräches. Man muß Abstand, zeitlichen und auch räumlichen, vom Arbeitsplatz gewinnen.

Den Raum der Teilnehmerzahl anpassen.

Lüftung, Licht, Geräuscharm (Telefon) Sorge tragen.

Tische und Stühle so ordnen, daß jeder jeden sehen kann und niemand im toten Winkel (rechts oder links vom Leiter) sitzt.

Für Schreibmaterial und Aschenbecher sorgen. Eventuell Getränke und Tabakwaren bereitstellen.

(Namensschilder, wenn persönlich nicht bekannt, verteilen. Jeden mit Namen ansprechen.)

Konferenzleiter nicht mit dem Rücken gegen helles Fenster. Vorgesetzter am besten zwischen die Teilnehmer, um zu demonstrieren, daß er hier die gleichen Rechte hat.

Tafel richtig aufstellen (Lichteinfall), Kreide, Lappen und Schwamm. Leinwand für Dias. Aufhängervorrichtung für Pläne, Karten und Bilder.

Teilnehmer untereinander bekanntmachen.

b) Die Grundstruktur des Gesprächsverlaufes.

Allgemein sind vier Phasen zu unterscheiden:

ba) Eröffnung und Hinführung auf den Diskussionsgegenstand.

bb) Darlegung und Ausführung des Grundgedankens.

bc) Das eigentliche Gespräch.

bd) Die abschließende Zusammenfassung.

Zu ba) In der formellen Eröffnung wird das Thema nur kurz angesprochen und der Grund genannt, der zur Behandlung dieses Gesprächsgegenstandes in diesem Kreise führt. Der Zeitraum des Gespräches ist mitzuteilen.

Zu bb) Hier wird in einem Kurzreferat das eigentliche Problem anschaulich darzustellen sein. Lichtbilder benutzen, anschauliche Graphiken, Modelle usw. Ansätze müssen für das eigentliche Gespräch erkennbar sein.

Zu bc) Zunächst sind die Hauptpunkte zu klären. Die Diskussion ist am „roten Faden“ zu halten. Wesentliche Aussagen von unwesentlichen trennen. Den logischen Ablauf der Diskussion sichern, trotzdem Starrheit vermeiden. Die Diskussionsteilnehmer nicht verstimmen (schroffe Antworten), keinen Gesprächsteilnehmer der Lächerlichkeit aussetzen, den Dauerredner stoppen, dem Schüchternen helfen, Fragen des Oppositionellen an die Runde weitergeben, den Gutwilligen gewinnen usw. Vorsicht vor dem „Verwandten“ des Chefs. Diskussionsbeiträge der Teilnehmer sind vom Gesprächsleiter aufzugreifen und mit eigenen Worten zu interpretieren, wenn z. B. mehrere Gedanken vermischt vorgetragen werden, der Ton zu Spannungen führt, die Diskussion am Thema vorbeiläuft usw.

Von Zeit zu Zeit ist der Standpunkt der Diskussion festzustellen. Bei einem abgeschlossenen Gedanken muß zum nächsten Diskussionspunkt übergeleitet werden.

Zu bd) Der richtige Zeitpunkt ist für die Zusammenfassung von großer Bedeutung. Nicht über die angegebene Zeit hinaus diskutieren. Gespräche nicht versickern lassen. Klar und verständlich zusammenfassen. Wesentliche Punkte sollen knapp dargestellt werden.

c) Wann soll das Mitarbeitergespräch stattfinden?

Es muß ein besonderer Anlaß gegeben sein. Kein Gespräch durchführen, weil „man mal wieder zusammenkommen mußte“. Die von den Mitarbeitern geopfert Freizeit muß von diesen als lohnend gewertet werden. Die Auswahl der Mitarbeiter wird sich von der Problematik her ergeben. Nur Personen einladen, die zur Sache sprechen können.

## 5. Die Bedeutung der Fragestellung

Mittels einer geschickten Fragestellung kann die Diskussion gefördert werden.

a) Wir unterscheiden: direkte Fragen, an bestimmte Personen. „Was halten Sie davon“. Z. B. An den Diskussionsfreudigen, um Gespräch in Gang zu halten. An den Schweigsamen, um ihn ins Gespräch hineinzuziehen. An den Experten, um neue Gesichtspunkte zu erfahren.

Indirekte Fragen, allgemein an die Gruppe.

Die Gruppe soll dadurch „angewärmt“ werden. Man könnte sie auch selbst beantworten. Doch besser durch die Gruppe. Bei der Zusammenfassung kommt man wieder auf die Frage zurück und zeigt so den „Faden“ auf.

Die Gegenfrage, an Stelle einer Antwort an den Fragenden gerichtet. Besonders schwierigen Teilnehmern gegenüber wirksam. (Opponierenden, Besserwissenden und Aggressiven).

Aber auch pädagogisch recht wirksam, um durch die Teilnehmer den Gedanken erarbeiten zu lassen.

Die weitergeleitete Frage (Relais-Frage), hilft dem Leiter, sich aus dem Gespräch zunächst herauszuhalten. So gewinnt er Zeit, die eigene

Antwort zu überlegen. Frage an den Experten, an jemanden mit großer Schlagfertigkeit oder Erfahrung oder an die ganze Gruppe.

Kann auch so den Fragenden dem psychologischen Druck der ganzen Gruppe aussetzen.

b) Die Formulierung der Frage aber ist immer von entscheidender Bedeutung.

Eine Frage muß klar und knapp sein. Eine Frage darf nicht verletzend sein. Darf niemanden in Verlegenheit bringen. Jeder Gefragte soll in der Lage sein, die Frage zu beantworten. Evtl. vorheriger Hinweis notwendig. Keine Fragen stellen, die ein „Ja“ oder „Nein“ erlauben. Deutlich machen, daß man an jedem Diskussionsbeitrag interessiert ist.

Besondere Gesprächssituationen.

6. Regeln, die ein Scheitern des Mitarbeitergespräches garantieren.

a) Informiere niemanden über das Thema vor der Sitzung. Bringe die Unterlagen mit in die Konferenz.

b) Versende die Einladungen mindestens einen Monat im voraus. Oder gebe den Zeitpunkt erst wenige Stunden vorher bekannt. Am besten durch eine Sekretärin, die von dem Gesprächsgegenstand keine Ahnung hat.

c) Teile mit, daß die Konferenz „etwa“ um die und die Uhrzeit beginnen soll. Nachzügler werden stören.

d) Achte darauf, daß der Leiter keine Ahnung hat.

e) Vorenthalte den Teilnehmern das Ziel der Besprechung.

f) Lade diejenigen ein, die nichts zum Thema beisteuern können.

g) Laß alle Telefongespräche für die Teilnehmer in den Konferenzraum weiterleiten.

h) Benütze keine graphischen oder optischen Darstellungen.

i) Lasse private Nebengespräche munter fort dauern.

Diszipliniert und ernsthaft prüfen, ob und wie man Gespräche führt oder an ihnen teilnimmt.

### *Ergänzungen aus anderen Referaten*

Das Referat von Hans Wilk, das schon von der zweiten Tagung an vielfältig vorlag, ist an den anderen Orten von Referenten zum gleichen Thema in dieser oder jener Richtung ergänzt worden.

1. Diplomkaufmann Josef Jankowski/Dortmund wies in Olpe darauf hin, wie sehr die Ordensgemeinschaften unter den übrigen Gruppierungen ein Unikum seien. Sie unterscheiden sich von anderen Gruppenbildungen dadurch, daß sie Arbeit, Freizeit, Privatleben und Sozialkontakte allesamt in sich umfassen und darum auch der Leitung zuordnen, die sich ihrerseits auf alles Genannte bezogen weiß bzw. zu beziehen hat. Die Leitung von Klöstern ist somit

in bestimmter Hinsicht nicht einfacher, sondern schwieriger als die von Betrieben, in die Menschen sich nicht mit all ihren Kräften, sondern nur mit ihrer Arbeitskraft und nur für die Arbeitszeit hineinbinden lassen.

2. Pater Josef Jaeger SJ/Köln ging in Essen-Heidhausen und Leutesdorf von der Frage aus, warum man vor allem in der modernen Wirtschaft Führungsprinzipien und -techniken entwickelt hat. Die Wirtschaft hat es mit vier Bereichen zu tun: mit der Beschaffung von Material, mit der Beschaffung von Menschen, mit dem Ausbau von Anlagen und mit der Beschaffung von Finanzen. Es sei allgemein anerkannt, daß unter den vier genannten Bereichen die Entfaltung und Erhaltung der Mitarbeiterkräfte, also die Personalpolitik, der entscheidende Faktor ist. Nur von dort her könne ein Unternehmen der Konkurrenz gewachsen sein.

Ein zweiter Grund bestehe darin, daß die Wirtschaft es mit einer Arbeitsmarktsituation zu tun hat: Immer mehr Mitarbeiter drängen zu größerer Teilnahme an der Mitverantwortung, und die Wirtschaft brauche immer mehr Spezialisten. „Ein Spezialist ist der, der von immer Weniger immer mehr versteht, der von nichts alles versteht.“ Die Führung bestehe dabei darin, Spezialisten auf ein gemeinsames Ziel hinzuführen.

Die Orden unterscheiden sich von der Wirtschaft zwar dadurch, daß sie die Zahl ihrer Mitglieder nicht durch Anwerben von draußen vermehren können. Dadurch werde die Personalplanung für die Orden nicht weniger wichtig, sondern ebenfalls die wichtigste Sorge. Das hieße konkret: die richtigen Mitarbeiter auswählen für den richtigen Platz bzw. genau wissen, wann und an welcher Stelle eine Führungskraft gebraucht wird. Ohne eine Personalplanung könne ein Unternehmen heute seine Ziele nicht mehr erreichen.

3. Jaegers weitere Ausführungen deckten sich weithin mit den Darlegungen von Wilk; in einigen Punkten gab es noch einige wertvolle Ergänzungen:

a) Die Ausbildung gehöre zu den notwendigsten Maßnahmen (Ford/Köln gebe jedes Jahr 20 Millionen D-Mark für die Weiterbildung der Mitarbeiter aus), aber es sei verkehrt, eine x-beliebige Ausbildung zu geben; diese müsse vom Ziel her geplant werden, das eine Gemeinschaft verfolgt, und dürfe nicht aus dem Rahmen herausfallen, weil sie sonst den Betrieb verunsichere;

b) es sei wichtig, sich um die rechte Atmosphäre zu kümmern (auch um die Leistungsatmosphäre), man müsse Anreize und Motive für die Mitarbeit geben, auf daß alle gerne mitschaffen;

c) die Mitarbeiter müssen auf vielfache Art erfahren, wieviel der Führung daran liegt, die einzelnen dahin zu entwickeln, daß ein Doppeltes gesichert ist: Sie müssen darauf bedacht sein, im einzelnen immer gut zu überlegen, und sie dürfen nie die gemeinsamen Ziele aus dem Auge verlieren.

4. Ein besonders weittragender Wink galt der persönlichen Arbeitsweise der Führungskräfte: Es ist gewiß wichtig für die Führung, ständigen Gedankenaustausch mit den Mitarbeitern und den zu Führenden zu pflegen. Aber es sei doch noch wichtiger, sie in ihrer Ausbildung und Praxis dazu zu erziehen, daß sie sich mit dem eigenen Arbeitspensum immer wieder kritisch auseinandersetzen, um es möglichst genau zu kennen, um Prioritäten markieren und Arbeiten abgeben zu können. Angesichts der eigenen Arbeit sollten vier Fragen immer neu gestellt werden:

a) Muß diese Arbeit überhaupt geschehen? Kann sie evtl. unterbleiben?

b) Muß diese Aufgabe ausgerechnet von mir getan werden? Kann man sie evtl. delegieren?

c) Falls sie von mir selbst getan werden muß, muß sie gerade jetzt geschehen?

d) Warum muß sie so kompliziert laufen? Kann man sie auch auf einfache Art durchführen?

5. In Verbindung damit sei an dieser Stelle eingebracht, was die schon erwähnte Untersuchung der holländischen Franziskaner im Hinblick auf die Verteilung der Aufgaben zwischen dem Provinzial und den Sekretariaten, die im Dienst der Provinzleitung tätig sind, ergeben hat. Laut Umfrage erwarten die Mitglieder der Provinz von ihrem Provinzial, daß er sich an erster Stelle um persönliche Gespräche mit Untergebenen in Schwierigkeiten bemühe, an zweiter Stelle, daß er die Provinz durchreise, um mit jedem Untergebenen ein persönliches Gespräch zu führen; an dritter Stelle, daß er guten Kontakt mit den Hausoberen unterhalte über den Gang der Dinge in der Provinz. Das heißt zusammengefaßt, daß er sich vor allem um die persönlichen Anliegen bemühe, um die zwischenmenschlichen Beziehungen. Den Verantwortlichen in den Sekretariaten dagegen wird gesagt, daß sie sich um alles kümmern, was sachlichen Charakter hat und von der sachlichen Seite aus für die Förderung der Ausbildung oder der Arbeit von Wert ist. Ein Managertum wird also mehr von diesen Sekretären als von dem Provinzial erwartet.

6. Pater Fidelis Schmelzer OP bezeichnete in Olpe neben der Menschenführung bzw. Personalplanung für die Leitung unserer Gemeinschaften vier weitere Aufgaben als besonders vorrangig: die offene Information, die Wiedergewinnung und entsprechende Vermittlung von einheitlichen Wert- und Zielvorstellungen, die mittel- und langfristige Planung von Arbeiten, die Herstellung von stärkeren Außenkontakten zu Kirche und Welt.

In Obersasbach entwickelte er das Besondere der Personalplanung in unseren Gemeinschaften aus der Besonderheit unseres Mitgliederbestandes: Wir haben, weil Aufnahme, Noviziat, Profeß den einzigen Zugang zu unseren Gemeinschaften bilden, einen festen Mitgliederbestand und können ihn nach innen hin nicht beliebig vermehren. Alle unsere Überlegungen auf Zukunft hin, z. B. auf Neuakzentuierung unseres Apostolates, dürfen darum nicht an Träumereien über die Arbeit ansetzen, sondern müssen von der Analyse dieses Personalbestandes ausgehen: Wir müssen eine genaue Aufstellung nach dem Alter machen, müssen differenziert zusammenstellen, wie unsere Leute ausgebildet sind, müssen weiterhin erfassen, was sie tatsächlich können, ob ihre tatsächliche gesundheitliche, initiative, geistige Leistungskraft unseren Vorstellungen von den Leuten entspricht; vielleicht sind einige von ihnen durch irgendwelche Unbeweglichkeit am vollen Einbringen ihrer Fähigkeiten gehindert, andere zu größeren Leistungen fähig, wenn sie die richtige Hilfe erfahren (vgl. das Referat Nr. 55 in der Dokumentation des IMS: „Klösterliche Leitungsfunktionen im Wandel“). Erst solch eine kritische Beschäftigung mit dem eigenen Bestand bürgt dafür, daß die Planungen wirklich weiterführen.

#### *Aus dem Gedankenaustausch zu den Referaten über Führungsprinzipien und -techniken*

I. Es wurde schon in der Einführung zu diesem dritten Teil erwähnt, daß die Frage nach den Zielen unserer Gemeinschaften, die Frage, ob wir wissen, was wir wollen, am stärksten und bewegendsten in Leutesdorf aufgebrochen ist. Die Frage wurde in einem Podiumsgespräch angegangen und nachher in den sich anschließenden Gruppengesprächen weitergeführt.

1. Pater Jäger SJ gab aus dem Bereich der Wirtschaft dazu folgenden Wink: Auch in den Kölner Ford-Werken hatte man sich eines Tages mit dieser Frage

zu befassen, weil man das Gefühl hatte, nicht mehr zu wissen, woran man sei und was man wolle. Man hat dann die große Tafel zu Hilfe genommen, hat die Anwesenden alle Ziele nennen lassen, die ihnen einfielen, und diese an die Tafel geschrieben. Danach wurde über die vielen Ziele diskutiert, welche Bedeutung jedes einzelne für das Werk hat und wie es jeweils zu den anderen sich verhalte. Zuletzt wurde gefragt, was denn wohl das Hauptziel sei. Man bediente sich dabei der Methode des Ausscheidens: man strich eine Zielvorstellung nach der anderen durch bis zu jenen, die in die engere Wahl kamen und dann schließlich zu jener, die alle als Hauptziel anerkannten. Damit hatte man Klarheit geschaffen und so etwas wie eine Hierarchie der Ziele gefunden. Jetzt konnte man daran gehen, die Strukturen des Werkes auf dieses Ziel bzw. auf diese Ziele hin zu prüfen. Es wurde daraus für uns gefolgert, daß auch wir mit einem ähnlichen Verfahren unsere Zielsetzungen prüfen müßten, um uns über das, was unsere Gemeinschaften sollen und wollen, Klarheit zu verschaffen.

2. In Obersasbach wurde, wenn man so sagen darf, demgegenüber ein Kontrollverfahren vorgeschlagen. Weil Gemeinschaften, was ihre tatsächlichen oder vermeintlichen Ziele betrifft, allzu leicht Täuschungen erliegen, wurde geraten, sie sollten sich von ihren tatsächlichen Strukturen, von den Schwerpunkten ihrer Lebensgewohnheiten her deuten lassen, was für sie bestimmend ist: ob mehr der Wunsch, eine religiöse Gemeinschaft zu sein, oder mehr die Vorstellung bzw. Notwendigkeit, eine Dienstleistungsgemeinschaft inmitten einer Dienstleistungsgesellschaft zu sein; ob mehr eine total verplante Gemeinschaft oder eine Gemeinschaft von Mitgliedern, die auch noch ein Eigenleben führen können.

In Ergänzung dazu wurde gesagt, man dürfe nicht unabhängig von den Zielen neue Strukturen einführen, sondern man müsse zuerst die Ziele klären, mit denen wir uns identifizieren wollen und von dort aus dann unsere Gebets- und Arbeitsordnung, unsere Gemeinschafts- und Freizeitordnung gestalten. Es geht dabei um eine Einheit von Leben und Aufgaben, die unsere christliche und ordensmäßige Existenz nicht weniger angeht als unser Zeugnis von der Echtheit unseres Bemühens, sowohl das einzelne wie das gemeinschaftliche Zeugnis.

II. Mit fast gleichem Interesse wurde das Anliegen der Delegation besprochen.

1. Mehrere gestanden, es sei ihnen, als sie die Darlegungen über die Delegation hörten, wie Schuppen von den Augen gefallen. Was bei ihnen vielfach geschehe, komme ihnen jetzt fast wie eine Farce vor; da werden tatsächlich öfter Aufträge erteilt, aber keine Kompetenzen mitgegeben, Aufträge übertragen, aber keine Termine gesetzt, Aufträge angemeldet, ohne je publiziert zu werden. Man glaubte hier Erklärungen dafür zu finden, weshalb die Delegation so häufig unwirksam geblieben ist.

2. Die neu gewonnenen Einsichten in die Delegation und in die Hilfen, die sie bietet (Entlastung, Verteilung der Verantwortung, Spezialisierung und Konzentrierung) erschienen ebensovielen als echte Chancen, auf Befreiung aus festgefahrenen Situationen zu hoffen, falls die überlasteten Vorgesetzten sich diesen Angeboten öffnen. Hierfür ist nicht nur bei den Oberen Verständnis zu bereiten, sondern bei sämtlichen Mitgliedern unserer Gemeinschaften.

3. In Obersasbach wurde in Verbindung damit die Frage aufgeworfen, woher es kommt, daß Schwestern den Oberinnen selbst lieber gehorchen als den Mitschwestern, die durch Delegation oder Amt gewisse Leitungsfunktionen wahrnehmen. Wie es z. B. kommt, daß Schwestern Zettel, die eigentlich bei diesen „Zwischen- oder Nebeninstanzen“ abzugeben wären, trotzdem zur Oberin bringen? Zur Erklärung haben sich verschiedene geäußert: Das könne damit zusammenhängen, daß die Stellung und Person der Oberen in vergangener Zeit so hinauf-

gesteigert wurde, daß daneben alles andere verblasse; sodann auch damit, daß man die Dienste aufgrund von funktionalen Regelungen und Zusammenhängen religiös anders einordnet als die dem religiösen Gehorsam zugeordnete Stellung der Oberin; ferner auch mit der Furcht, man könne in den Delegierten eine neue Art von Oberin erhalten; also gleichsam eine vorsorgliche Abwehr gegen die Vermehrung der religiös begründeten Abhängigkeiten. Schließlich könne auch mitspielen, daß nicht immer deutlich genug ist, welche Kompetenzen jemand durch die Delegation erhalten hat und wie weit die Kommunität darum weiß. Im übrigen, so wurde auch gesagt, könne man feststellen, daß die Sachbezogenheit der Frauen zu den Funktionen in den Gemeinschaften im Wachsen ist, durchaus nicht zum Schaden des religiösen Gehorsams.

III. Nicht wenig Erstaunen hat hervorgerufen, was im Rahmen der partnerschaftlichen Führung und von ihr her über die Kontrolle dargelegt wurde.

1. Ziemlich viele (vielleicht sogar die meisten) verbanden mit dem neuen Stil der Führung den Gedanken, daß eine Kontrolle darin keinen Platz habe. Und nun wurde hier vorgetragen, daß sie nicht bloß nicht verschwindet, sondern daß sie sogar eines der tragenden Elemente dieser Ausweitung der Verantwortung ist. Es bedurfte für nicht wenige einiger Mühe zu erkennen, daß es hier — verglichen mit der Kontrolle, die bei uns üblich war — sich dennoch um etwas Neues handle. Die Kontrolle, die ans Ende der Durchführung des Auftrags gerückt ist und nicht im Ablauf betätigt wird, setze voraus, daß der Beauftragte durch den Auftrag selbständig gemacht wird und darum in eigener Regie, unabhängig vom Auftraggeber, den Auftrag ausführt. Der Auftraggeber solle und könne sein Interesse am Unternehmen bekunden, er könne und dürfe aber nicht sich einmischen und hineinreden. Die Rückbindung durch die Kontrolle am Ende sei nicht nur wirtschaftlich notwendig, sondern in vieler Hinsicht sinnvoll. Sie ist u. a. die gute Gelegenheit, die vollbrachte Leistung zur Kenntnis zu nehmen und zur Kenntnis zu bringen, das gebührende Lob auszusprechen, wenn sie gut war, die angemessene Kritik anzubringen, wenn sie den Erwartungen nicht entspricht und die entsprechende Entlastung zu erteilen.

2. Es wurde wohl von ziemlich allen anerkannt, daß diese Auffassung von Kontrolle auch in unsere klösterlichen Vorstellungen hineinpasst und die notwendige Ergänzung zu einer größeren Verselbständigung und Freiheit der einzelnen in der Wahrnehmung von Aufgaben sei. Nur müsse man wahrscheinlich noch stärker als bisher in dieser Kontrolle sachbezogene Stellungnahmen von Äußerungen, die die Person betreffen, unterscheiden. —

3. In Freising wurde darauf aufmerksam gemacht, daß die Selbständigkeit, die jemand durch einen gemeinschaftsinternen Auftrag gewinnt, genau so auch nach draußen hin zu beachten ist; sie gilt auch dann, wenn jemand nicht einen persönlichen Arbeitsvertrag mit dem Arbeitsherrn abschließt, sondern aufgrund eines Gestellungsvertrages zwischen der Leitung der Ordensgemeinschaft und dem Arbeitsherrn Aufgaben übernimmt. Die Stellung ist die gleiche. Die zur Verfügung gestellte Ordensperson müsse ihren Auftrag in echter Verantwortung wahrnehmen. Darum solle in analoger Anwendung bei etwaigen Stellungnahmen und Veränderungen immer zuerst die durch den Vertrag gebundene Ordensperson in ihrem Selbststand mitgesehen und angesprochen werden. Den Oberen obliege es, durch ihr angemessenes Interesse die Dazugehörigkeit sichtbar und wirksam werden zu lassen. (Vgl. Ausführungsbestimmungen Ecclesiae Sanctae Nr. 29 § 2).

IV. Die Darlegungen über die Informationen waren in Vierzehnheiligen Anlaß, über die Informationen von unten her zu sprechen. Wenn der Obere in-standgesetzt werden solle, richtige Entscheidungen zu fällen, könne er nicht ohne

Information von unten leben. Man solle bedenken, daß unnötige Informationen den Vorgesetzten blockieren, darum nicht zuviele Informationen nach oben geben. Der jeweils Vorgesetzte solle auch nach unten hin nicht mit Informationen überschütten, sondern prüfen, was weiterzugeben ist. Gute Informationen zu geben und zu werten ist nicht nur eine Frage der sachlichen Unterscheidungsgabe, sondern auch der Gewissensbildung und der kritischen Überprüfung.

V. In Freising suchte die Gruppe 6 deutlich zu machen, was die Führung im Kloster von der Führung draußen z.B. im Betrieb unterscheidet.

a) In den Betrieben seien die Ziele vorgegeben, wir müßten sie auf allen Ebenen neu suchen.

b) Draußen gehe es mehr um Sachaufgaben, personale Aspekte würden nur insofern angegangen, als sie Sachaufgaben berühren. Bei uns dagegen seien personale Aspekte vorrangig.

c) Personalpolitik sei draußen hierarchisch geordnet, bei uns werde immer neu von unten her gewählt und an die Spitze gebracht.

d) Draußen seien Motivationen und Ideologie weithin ausgeklammert, bei uns dagegen sei es Kern — auch wenn sie zuweilen mal zu hoch gespielt würden.

e) In den Betrieben würde nur ein partieller Lebensbereich einbezogen, die Arbeitskraft, und zwar nur in der Zeit der Arbeit, bei uns dagegen werde der Mensch total gefordert 24 Stunden lang.

### *Die Frage nach dem Gehorsam in den Gesprächen über die Leitung*

In den Tagungen „Leitung der Klöster“ war kein Referat über den Gehorsam vorgesehen, obgleich von Anfang an damit gerechnet wurde, daß die Frage nach dem Gehorsam nicht nur zu erwarten sei, sondern geradezu provoziert werden müsse, falls sie nicht von selbst gestellt werde. Und so wurde sie in jeder Tagung tatsächlich neu aufgeworfen, in mannigfachen Variationen, meist zuerst in sehr allgemeiner Form: Ist vom religiösen Gehorsam her grundsätzlich etwas gegen die Änderung der Leitungsformen, gegen die Umwandlung von Einmann-Führung in kollegiale oder demokratische Führung einzuwenden? Und was für Einwendungen sind das? Oder konkreter: Warum und worin bleibt der Gehorsam unangetastet, falls die in der Form monokratische Autorität kollegialer gehandhabt wird? Warum ist ein System nicht schon deshalb weniger dem Gehorsam angemessen, wenn es den direkten Befehl so gut wie gar nicht kennt? Wenn es nicht darauf abgestellt ist, möglichst für alles fragen und um Erlaubnis bitten zu lassen? Wenn es weniger als früher die Abhängigkeit spüren läßt? Wenn es möglichst viele an der Verantwortung beteiligt und diese dezentralisiert? Wenn das Gehorsamsverhältnis in starkem Maße den Charakter der partnerschaftlichen Mit- und Zusammenarbeit in den normalen menschlichen Verhältnissen annimmt?

Nur in einer einzigen von den sechs Tagungen, in Essen-Heidhausen, ist der Gehorsam im Wandel der Leitungsformen zum Thema des Podiumsgesprächs gewünscht und gemacht worden. — Es sei ergänzt: Auf eine so gute Weise, daß es hier zugänglich gemacht würde, wenn wir nicht versäumt hätten, es auf Tonband aufzunehmen. Die Thematik beschäftigte alle so sehr, daß sie in den Gesprächsgruppen nachher noch einmal aufgegriffen wurde. Auch an allen anderen Orten hat das Thema verständlicherweise immer ungeteilte Aufmerksamkeit gefunden.

## 1. Zur Lage

In Freising wurde von der Gruppe 6 folgendes formuliert: „Daß der Obere allein der Stellvertreter Gottes ist, nimmt von den jüngeren Leuten niemand mehr ab. Vielleicht noch die ältere Generation der Ordensgemeinschaften. Der Obere soll vielmehr, um den Willen Gottes zu treffen, in doppelte Richtung hören: einerseits hinhören auf den Willen Gottes, aber auch hineinhören in seine Gemeinschaft.

Letzteres geschieht im Dialog: im Gespräch mit dem einzelnen Mitglied der Gemeinschaft, im Gruppengespräch, im Konventskapitel. Keine harten Befehle — keine rücksichtslose Versetzung, keine Versetzung ohne vorhergehende Besprechung mit der Schwester! Persönlichkeitsrechte! Rücksichtnahme auf die Eignung und Fähigkeit des Einzelnen in Ausbildung und Einsatz... Es sollten nicht Kräfte unnötig verschlissen werden. Es muß beim einzelnen allerdings die Bereitschaft da sein, auch gegen eigenen Wunsch und Willen den Auftrag des Oberen auszuführen, in der Nachfolge des gehorsamen Christus.“

In Freising wurde von mehreren die Meinung geteilt, daß es bislang noch schwierig sei, im Kloster über Führung und Führungsstile zu sprechen. Obere fühlen sich leicht angegriffen, weil sie in Führungsaufgaben hineingeraten sind, ohne theoretisch und praktisch eingeführt worden zu sein. Aber es wirke wohl auch mit, daß bislang fast alles, was mit Führung zu tun hat, durch die Verbindung mit Gehorsam in die Kategorie des Nichtanzutastenden geraten ist. Wenn man über Führung im Kloster spricht, wie man draußen über Führung spricht, gerät man in den Verdacht, man profaniere, was bisher mit einem religiösen Nimbus umgeben war. Wenn im Kloster die Neigung wachsen soll, unvoreingenommener und resoluter damit umzugehen, müsse man das Leiten und Führen zuvor aus seiner moralischen und asketischen Verpackung befreien.

## 2. Klärungsbe mühungen

In Obersasbach wurde die Frage aufgeworfen, ob man nicht allzulange in unseren Kreisen jede Art von Unterwürfigkeit und Gehorsam ungeprüft als Tugend habe gelten lassen. Man müsse der Ehrlichkeit halber doch wohl sagen, daß es eine Art Unterwürfigkeit gibt, die nie mit Tugend hätte verwechselt werden dürfen: eine Unterwürfigkeit, die Selbständigkeit, Reife des Urteils, Gewissensentscheid, Mut ausschaltet; eine Unterwürfigkeit um ihrer selbst willen. Bei jeder Tugend wird vorausgesetzt, daß sie Werten zugeordnet ist und sie zu verwirklichen sucht. In Anwendung auf den Ordnungsgehorsam im Kloster (siehe Referat v. Sr. Ambrosia) wird man ebenfalls fordern müssen, daß er Werte zum Gegenstand und Ziele hat. Wo immer beide, sowohl die Führung wie der Angesprochene, so eingestellt sind, muß man Gehorsam Tugend nennen; er war es früher und wird es auch bleiben. —

In Leutesdorf blieb die Gruppe 4 an der Frage hängen, ob ein soziologisches Modell als Inspiration für Obere genüge: a) Wir verstehen klösterliche Leitungsaufgaben nicht nur als soziologische Leistungen. Wir sind Gemeinschaften der Kirche, kraft unserer Berufung führen wir ein apostolisch ausgerichtetes Leben. Die Verwirklichung des Apostolates beginnt schon im Bereich des Zusammenlebens, der Mitmenschlichkeit. b) Wir verstehen Führung und Leitung im Kloster nicht primär als soziologische Forderungen, sondern — im Blick auf das evangelische Vorbild — als Nachfolge des Herrn: „Wer unter euch der Größte sein will, sei euer Diener.“ c) Leitung und Führung soll entsprechend nicht bloß vertikal gesehen werden, sondern auch horizontal: „Einer ist euer Meister, ihr alle seid Brüder.“ Die Gruppe 8 in Freising beschäftigte sich mit der Frage, ob der heute allgemein angestrebte funktionale Gehorsam mit der Nachfolge Christi auf eine Ebene gesetzt werden könne. Das Ergebnis lautet, daß das nicht unter allen Umständen der Fall sei. Falls wir nicht einfach eine Interessenge-

meinschaft sein wollten, wie man es draußen evtl. ist, müßten wir vom Glaubensgehorsam ausgehen. Wir kamen darin überein, daß der funktionale Gehorsam seine Grenzen habe . . .

In Olpe wurde unterstrichen, daß das totale Engagement bzw., wie man früher zu sagen pflegte, die totale Verfügbarkeit immer ein Kennzeichen der Ordensperson bleiben wird und muß. Daß diese sich (trotzdem) mit einem gewissen Maß an Kritik versieht, sei zunächst ambivalent: Es muß nicht notwendig eine Minderung ihrer Verfügbarkeit, es kann auch ihre Steigerung sein. Es wird ausgeschieden, was den Volleinsatz nicht verdient, und man stellt seine Kraft bewußter in den Dienst der Aufgaben, die vordringlich sind. Obere sollten das zu schätzen wissen: der andere wird innerlich beteiligt, er prüft mit, ob der Auftrag seiner Neigung, seiner Belastbarkeit und seinem Können entspricht. Man könne dann auch mit mehr Recht vom Erfüllen des Willens Gottes sprechen.

## *Rückzug und Neuansätze aus der Sicht der Führung*

Von Dietmar Westemeyer OFM, Frankfurt/Main

Dieser abschließende Beitrag hat als Hintergrund und in gewissem Sinne auch als Thema das Kreuz der Führung unserer Tage: das Fertigwerden mit dem Rückzug und Abbau, mit der Notwendigkeit, sich kleiner zu setzen, mit dem Ablösen von Menschen aus Werken, um diese selbst aufzugeben und die dort Tätigen anderwärts einsetzen zu können. Allesamt in Lücken und in Altersheime? Oder einige davon, vielleicht nur den einen oder anderen in etwas, was in der Gemeinschaft so noch nicht da war und ist? Auf neuen Arbeitsfeldern, in Formen neuer Gruppierungen, in einem neuen Zu- und Ineinander von Gemeinschaftsform und Arbeitseinsatz? Die unvermeidlichen Veränderungen dieser Tage sollen hier positiv gesehen werden, auf positive Maßnahmen, auf Verbesserungen hin, auch als Gegenstück von Flickwerk, also als Planung auf längere Sicht, als Durchhalten über Störungen, Rückschläge und Enttäuschungen hinweg, in gewissem Sinne wie eine Strategie im kleinen, passend auch für den Gebrauch kleiner Gemeinschaften.

Eben deshalb ist dieser Beitrag mehr als die vorhergehenden auf die Höchstverantwortlichen in unseren Gemeinschaften bezogen, auf die Führung mit ihren Räten auf der obersten Ebene der Ordensgemeinschaften und auf der Provinzebene. Allerdings nicht nur auf sie, sondern auch auf alle, die mitverantwortlich sind, weil sie entsprechende Aufträge haben oder weil sie sich Gedanken machen und sie darum — auch ohne besonderes Amt — einzubringen haben und einzubringen verstehen. Wer will im Hinblick auf den konkreten Fall zu sagen wagen, daß immer die Oberen die Untergebenen zu inspirieren und zu überzeugen haben? Kann nicht durch-