

Aktuelle Führungsprobleme in religiösen Gemeinschaften 1)

Von Karl Frielingsdorf SJ, Frankfurt-M.

I. DIE AUGENBLICKLICHE AUTORITÄTS- UND FÜHRUNGSKRISE

„Das größte Problem für die religiösen Gemeinschaften ist heute — abgesehen von dem geringen Nachwuchs — der Mangel an fähigen Oberinnen, die partnerschaftlich führen und mit ihren Untergebenen fruchtbar zusammenarbeiten können.“ Mit diesen Worten beschrieb mir kürzlich eine höhere Oberin ihre Sorge um die Zukunft ihres Ordens. Und damit waren wir mitten in einer Diskussion über die Autoritäts- und Führungskrise in religiösen Gemeinschaften, die in den letzten Jahren u. a. zum Austritt von vielen jüngeren Ordensleuten und auch Obern geführt hat. Diese Tatsache ist um so bedauerlicher, als die meisten Beteiligten den besten Willen hatten und ihr Leben in den Dienst Christi und der Mitmenschen stellen wollten.

Da die Führungsproblematik in den Orden im Grunde nur ein Teilaspekt der Führungskrise unserer Gesellschaft und der Kirche ist, wollen wir wenigstens kurz auf die allgemeine und weltweit sich auswirkende Führungskrise eingehen.

Führung und Autorität hat es immer gegeben, seit Menschen in Gruppen zusammenleben. Wenn es um Ziele und Aufgaben geht, die die Kraft und die Möglichkeiten eines einzelnen übersteigen, so wird sich eine Gruppe dieser Aufgabe annehmen müssen. Denn für solche Leistungen verspricht nur die Gesamtanstrengung einer strukturierten Gruppe Erfolg, in der die Funktionen klar verteilt sind und deren Mitglieder zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Das gilt grundsätzlich für alle formellen und informellen Gruppen, für eine Familie ebenso wie für ein Lehrerkollegium, für einen Betrieb ebenso wie für einen Pfarrgemeinderat oder eine Ordenskommunität.

So unbestritten die Notwendigkeit einer Führung und Autorität an sich auch ist, so werden doch gerade in den letzten Jahrzehnten die Einflußstile und die Formen der Führung immer wieder in Frage gestellt und diskutiert.

Führen ist heute nicht zuletzt deshalb so schwierig geworden, weil der Führende sich nicht mehr in einer kontinuierlichen Tradition befindet und von den ‚Untergebenen‘ häufig kritisch befragt wird. Die durch ‚Verführer‘ enttäuschten Geführten sind erwachsener und selbstbewußter geworden und nicht mehr wie in früheren Zeiten zu ‚blindem Gehorsam‘ bereit.

¹⁾ Dieser Artikel wurde in etwas veränderter Form als Diskussionsgrundlage auf der Zentralversammlung der Pallottinerinnen am 17. 8. 1976 in Limburg/Lahn vorgelegt.

Neben der mangelnden Kontinuität gibt es noch andere Gründe für die augenblicklichen Führungsschwierigkeiten, von denen einige hier kurz genannt seien: der schnelle soziale Wandel, die pluralistischen und schnell wechselnden Wertvorstellungen, die anti-autoritäre Welle (die allmählich schon wieder umschlägt), die Gleichzeitigkeit von Positionen des Führens und Geführtwerdens, etc. Alle diese Faktoren überfordern heute viele Führungskräfte und bringen sie in Konfliktsituationen.

Die kritischen Fragen haben bekanntlich auch nicht vor der hierarchisch strukturierten Kirche haltgemacht, die sich noch vielfach auf das statische Führungskonzept stützt. Parallel zu den Vorgängen im gesellschaftspolitischen und pädagogischen Bereich spricht man spätestens seit dem 2. Vatikanischen Konzil über kollegiales und partnerschaftliches Führungsverhalten im Raum der Kirche. ‚Via facti‘ hat sich im Hinblick auf Autorität und Führung vor allem an der kirchlichen Basis: in den Pfarreien, Dekanaten und Diözesen einiges geändert. Die Gläubigen sind mündiger geworden und zum Teil aus Pfarr-Kindern zu verantwortlichen Christen herangewachsen, die nicht mehr alle Entscheidungen von ihrem ‚Pastor‘ erwarten. Auch die höheren Amtsautoritäten werden von ihnen kritisch befragt. Deren Autorität hängt u. a. davon ab, inwieweit sie sich neben ihrer institutionellen Autorität durch ihre gläubige Persönlichkeit und ihre Fähigkeiten echte Führungsqualität erworben haben.

Eine ähnliche Entwicklung läßt sich auch in den religiösen Gemeinschaften hinsichtlich des Selbstverständnisses und der Führungsproblematik feststellen.

Nun kann man die Fragen nach Autorität und Führung von verschiedenen Gesichtspunkten aus betrachten. Wir beschränken uns hier bewußt auf die Erkenntnisse und Ergebnisse der Sozialpsychologie, die inzwischen die Strukturen sozialen Verhaltens in Gruppen erforscht hat. Sie bietet ganz konkrete Hilfen an, mit denen man Führen erlernen, bzw. das eigene Führungsverhalten verbessern kann.

Dabei möchte ich an dieser Stelle schon darauf hinweisen, daß die Ergebnisse der Humanwissenschaften zum Teil in der christlichen Tradition zu finden sind. Sowohl in der Hl. Schrift wie auch in den alten Ordensregeln²⁾ gibt es wichtige Hinweise für einen partnerschaftlichen und an der Gemeinschaft orientierten Führungsstil. Freilich bieten uns die Humanwissenschaften ein besseres Instrumentarium, wie man etwa einen partnerschaftlichen Führungsstil einüben und in einer Gemeinschaft durchführen kann. Denn Führen ist keine angeborene Eigenschaft, die man hat oder nicht hat; Führen kann bis zu einem gewissen Grad gelernt und verbessert werden.

²⁾ Z. B. *correctio fraterna* — Feedback; konkrete Hinweise zur Nächstenliebe bei Mt 5, 1ff; 25, 31ff oder die Kommunikationsregeln in 1 Kor 13,1ff; oder die Worte Jesu zum Herrschen und Dienen Mt 20,24ff; Lk 22,24ff etc.

II. EINIGE WICHTIGE FORSCHUNGSERGEBNISSE DER SOZIALPSYCHOLOGIE

1. Was heißt Führen?

Führen hat etwas mit Macht und Einfluß zu tun, z. B. das Bemühen eines Gruppenmitgliedes, das Verhalten anderer Mitglieder der Gruppe zu verändern. Beim Führen geht es also darum, „andere Menschen in ihrem Handeln und Verhalten so zu lenken, daß eigene, gemeinsame oder übergeordnete Ziele durch das Handeln dieser anderen oder durch gemeinsames Handeln mit ihnen erreicht werden“³⁾.

Als Führer ist demnach dasjenige Gruppenmitglied zu betrachten, das auf Grund seiner Qualitäten und der Gruppensituation die größten Chancen und Fähigkeiten hat, Führungsfunktionen zu übernehmen und dadurch Einfluß auszuüben.

Führen heißt also u. a.: Ziele setzen, organisieren, Ordnung und Atmosphäre schaffen, dafür sorgen, daß die Gruppe funktioniert und ihre Aufgaben erfüllen kann, die Mitglieder motivieren, ihre Einzelbedürfnisse und -tätigkeiten koordinieren und auf das gemeinsame Ziel ausrichten.

Wie wir noch sehen werden, verliert die Führung in dem Maße ihren autoritären Zwangscharakter, als partnerschaftlich geführt wird, und der einzelne die sich vermindernde Führung von oben soweit möglich durch Selbstführung ersetzen kann.

Für die Führungsproblematik im kirchlichen Bereich ist noch die Unterscheidung zwischen der formalen Leitung und der informalen Führung bedeutsam, die von dem verschiedenen Ursprung der Autorität ausgeht.

Die Leitung ist institutionell verankert und wird der Gruppe von außen auferlegt. Sie bezieht sich auf die Rechte und Pflichten, die ein Vorgesetzter auf Grund seiner Amtsautorität besitzt. Macht und Autorität werden dem Leiter also nicht von der Gruppe, sondern von einer übergeordneten Institution verliehen, zu der die Gruppe gehört. Letztlich hält die Institution Macht und Einfluß des Leiters aufrecht und erzwingt notfalls den Gehorsam der Gruppe durch Sanktionen. Diese zunächst einmal autoritären Strukturen der Leitung finden sich in allen Institutionen, z. B. in der Schule, in Behörden, beim Militär, in der Kirche, in Gemeinschaften, wo die Leiter den Gruppen einfach ‚vor-gesetzt‘ werden.

Die Führung beruht dagegen nicht auf einer vorgegebenen, institutionellen Autoritäts-Position. Sie wird vielmehr einem einzelnen auf Grund seiner persönlichen Fähigkeiten und Qualitäten von den Gruppenmit-

³⁾ Vgl. B. M. Bass, *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. New York 1960, 447; R. Bastine, *Gruppenführung*. In: C. Graumann, *Sozialpsychologie*, 2. Halband, Göttingen 1972, 1655ff.

gliedern übertragen. Die Autorität des Führers stützt sich also auf die Zustimmung der Gruppe, die er schnell wieder verliert, wenn er sich als Führer nicht bewährt. Letztlich kann sich nur in einer solchen Führungsstruktur eine wirkliche Gefolgschaft bilden, die den Führer freiwillig anerkennt und unterstützt. Das heißt: ein Vorgesetzter kann im Grunde nur dann erfolgreich führen, wenn es ihm gelingt, von der Gruppe akzeptiert zu werden und die Kluft zwischen ‚eingesetzter Leitung und anerkannter Führung‘ zu überbrücken.

Falls sich z. B. eine Oberin nur auf die institutionelle Autorität stützt, erreicht sie vielleicht mit Hilfe von offenen und versteckten Drohungen und Sanktionen eine erzwungene Unterordnung und Mitarbeit der Schwestern. Gleichzeitig mobilisiert sie aber bei den Geführten Abwehr und offene oder versteckte Widerstände, die die Zusammenarbeit und die Atmosphäre stark beeinträchtigen. Die ‚Untergebenen‘ werden wahrscheinlich sehr schnell ihre negativen Erwartungen und Vorurteile auf diese ‚Leiterin‘ übertragen und in ihr eine Art Exekutivorgan des Ordens und der Kirche sehen, das ihnen Vorschriften machen will und ihre persönliche Freiheit und Eigenverantwortung einschränkt. Es ist also die Frage, wie die Oberin ‚trotz‘ ihrer institutionellen Rolle als Leiterin zur anerkannten und akzeptierten Führerin der Kommunität oder des Mitarbeiterkreises werden kann. Solange es der Oberin nicht gelingt, ihre Leiterinrolle in ein partnerschaftliches Führungsverhältnis zu integrieren und das Vertrauen und die persönliche Anerkennung ihrer Mitschwestern zu gewinnen, kann sie kaum dauerhafte Erfolge in ihrer Arbeit erzielen. Dieses Problem ist um so bedeutsamer, als gerade bei der Oberin der gläubigen Persönlichkeit und den Führungsqualitäten im Bereich der ‚geistlichen Führung‘ eine große Bedeutung zukommt.

Nach dem aktuellen Forschungsstand der Sozialpsychologie scheint der beste Weg zur Lösung dieser Führungspolitik in einem bewußt partnerschaftlichen Führungsstil zu liegen, der sich flexibel an der Gruppe und ihren Bedürfnissen orientiert und je nach Situation und Gruppenvariablen mehr oder weniger Führung übernimmt. Eine solch partnerschaftlich führende Oberin wird sich als ‚enabler‘ (Befähiger) ihrer Gruppe verstehen, die die Gruppenmitglieder und Mitschwestern befähigt, ihre eigenen Talente und Fähigkeiten zu entfalten und in die Gemeinschaft und die seelsorgliche Arbeit einzubringen.

Allerdings verlangt dieses freiwillige und gezielte Delegieren der eigenen Autorität vom Führer ein hohes Maß an persönlicher Reife und Selbstlosigkeit. Die Erfahrung zeigt, daß auch im kirchlichen Bereich die institutionellen Leiter oft genug die Funktionen bei sich monopolisieren, anstatt ihre Autorität zu delegieren und manche Aufgaben an fähige Mitarbeiter zu übertragen. Die Folge ist, daß die einzelnen und die Gruppen abhängig und unreif bleiben, innere Widerstände gegen die Kirche, den

Orden und die Obern entwickeln und außerdem wegen der geringen Motivation und des schlechten Gruppenklimas nur kleine Erfolge erzielen. Gefährlich und bedrückend zugleich aber ist es, wenn manche Vorgesetzte (auch in Orden) dann noch diese negativen Phänomene religiös interpretieren und allzu schnell vom ‚Willen Gottes‘ und ‚Kreuz‘ sprechen, anstatt ihr eigenes Führungsverhalten zu überprüfen und im Rahmen des Möglichen zu verändern. Eine solche Einstellung entspricht sicherlich nicht dem Geist der Nächstenliebe und des mitbrüderlichen Dienens. Denn eine solche Autorität ist letztlich nur darauf bedacht, sich selbst zu erhalten, indem sie die anderen unreif und unkritisch in Abhängigkeit hält. Sie ist einseitig am Führer orientiert und stellt sich zu wenig in den Dienst der anderen.

2. Das statische und funktionale Führungskonzept

Die beiden folgenden Führungskonzepte können zum besseren Verständnis der partnerschaftlichen Führung beitragen. Sie verdeutlichen den Wandel im Verständnis der Führungsrolle, wie er sich in den letzten Jahrzehnten vollzogen hat.

Das sogenannte statische Führungskonzept geht einseitig von der Person des Führers aus und vernachlässigt die Interdependenz von Führer und Geführten. Die Anhänger dieses von der Individualpsychologie beeinflussten Konzeptes versuchen in der Persönlichkeit des Führers teils angeborene, teils erworbene Eigenschaften aufzuzeigen, die ihn besonders zum Führen geeignet machen. So wollte die ‚Big-man-Theorie‘ beweisen, daß bestimmte Menschen relativ unabhängig von situativen Einflüssen zum Führen prädestiniert sind. Weil Führung hier selbst als eine Eigenschaft verstanden wurde, untersuchte man den Charakter und die Verhaltensweisen besonders erfolgreicher Führerpersönlichkeiten, um objektive Führungseigenschaften nachzuweisen und diese dann in der Führerschulung pädagogisch zu verwerten.

Doch die Forschungsergebnisse mit den langen Listen über die vielen Eigenschaften von Führerpersönlichkeiten waren sehr enttäuschend. Sie widerlegten nämlich das statische Führungskonzept. Zwar erschienen die Führer oft als intelligenter, selbstbewußter, anpassungsfähiger, dominanter, sensibler, beliebter etc. als die Geführten. Aber aus der Vielzahl der führungsrelevanten Persönlichkeitsmerkmale, die sich oft noch gegenseitig ausschlossen, konnte man keine typischen Führungseigenschaften entwickeln, mit deren Hilfe man Führerpersönlichkeiten hätte auswählen und ausbilden können.

Vielmehr wurde deutlich, daß Führertum keine unabhängige Persönlichkeitseigenschaft ist. Ebensowenig wie es geborene Führer gibt, existieren „ihnen komplementäre Personen, die von Natur aus dazu bestimmt sind,

geführt zu werden“. Denn in jedem sozialen Gebilde, wo „Menschen auf Menschen Einfluß nehmen, ist die Gegenseitigkeitsrelation im Spiel“⁴⁾.

Das eben beschriebene statische Modell entspricht weithin dem traditionellen Führungskonzept in Staat und Kirche. Die Führerpersönlichkeit beanspruchte das Recht, anderen Befehle zu erteilen und Gehorsam zu verlangen auf Grund einer besonderen Berufung im Dienste einer überindividuellen Aufgabe. Autorität kam dem Führer durch die Berufung zu, aus der er gewöhnlich auch die größere Eignung ableitete, die Aufgabe besser als andere lösen zu können. Daraus folgte, daß die Entscheidung des Führers besser war als die des Untergebenen, und deshalb der Gehorsam erzwungen werden konnte. (Vgl. König von Gottes Gnaden, Heerführer, Papst und Bischöfe und Obere etc.) Je höher die Berufung und der Rang des Autoritätsträgers, desto richtiger die Entscheidung. So erschien auch der religiöse Obere als ‚Pater oder Mater familias‘, dessen Autorität und Verantwortung umfassend war. Hier bestand die Gefahr von Unfreiheit und Abhängigkeit, wenn auch die Autorität oft durch Güte gemildert wurde.

Nach dem Scheitern des statischen Konzeptes hat sich heute weithin das funktionale Führungsverständnis durchgesetzt. Es leugnet nicht den Einfluß der Persönlichkeit des Führers, geht aber über die individualistische Engführung des statischen Konzeptes hinaus. Im funktionalen Führungskonzept wird Führung als ein Gruppenphänomen, als ein situationsbedingtes Interaktionsgeschehen zwischen den Gruppenmitgliedern und dem Führer verstanden. Das dynamische „Reziprozitäts- und Interdependenz-Verhältnis“ zwischen Führer und Geführten steht so im Vordergrund, daß die Führung nicht mehr vom Führer, sondern von der Gruppe, zu der er gehört, definiert wird.

Die neueren gruppendynamischen Untersuchungen sehen die Führung als ein Problem der Funktionsteilung in Gruppen und gehen von der Fragestellung aus: welche Funktionen müssen in einer Gruppe übernommen werden, damit sie ihr Ziel erreicht und ihre innere Einheit bewahrt? Demnach würde die Aufgabe der Führung darin bestehen zu erkennen, was nötig ist, damit die Gruppe den gewünschten Erfolg hat und sich wohlfühlt, d. h. daß die Gruppe funktioniert. Führer wäre dann derjenige, der einerseits am besten diagnostizieren kann, was in der Gruppe vor sich geht und welche Funktionen zu welcher Zeit benötigt werden; und der andererseits am fähigsten ist, die notwendigen aufgabenorientierten oder gruppenerhaltenden Funktionen selbst zu übernehmen oder sie durch andere Gruppenmitglieder ausüben zu lassen. Das funktionale Führungskonzept ist also dynamisch angelegt und versteht Führung als ein gegen-

⁴⁾ Vgl. P. R. Hofstätter, Einführung in die Sozialpsychologie, Stuttgart 1966⁴, 347ff; K. Frielingsdorf, Lernen in Gruppen, Zürich 1973 passim.

abhängiges Interaktionsgeschehen zwischen Führer und Gruppenmitgliedern: die Führerrolle kann nicht isoliert von der Gruppe betrachtet werden. Es sei wenigstens kurz darauf hingewiesen, daß die Interdependenz und die Relationen zwischen Führer und Geführten besonders in den verschiedenen Gruppenvariablen (z. B. Größe, Ziele, Struktur, Normen, Kommunikation, Phasen der Gruppe) sichtbar werden, die den Führungsstil stark beeinflussen können.

3. Die drei Führungsstile

Durch Kurt Lewin und seine Schüler ist das Führungsverhalten genauer untersucht worden⁵). Die Experimente seiner Schule haben drei typische Führungsstile klar definiert und auf ihre Wirkung hin untersucht. Interessant ist dabei, daß der *laissez-faire*-Stil durch ein Versehen in diese Untersuchungen hineinkam: ein Gruppenleiter, der demokratisch führen sollte, war in Wirklichkeit so passiv, daß man diesen Stil nachträglich als ‚*Laissez-faire*-Stil‘ definierte und in das Experiment einbezog.

a. Der autoritäre Führungsstil ist gekennzeichnet durch das Führungsmittel der Anordnung, der Anweisung, des Befehls. Die angemessene Reaktion von seiten der Führer-Folgsamen ist Gehorsam, Ausführung des Angeordneten oder blinde Nachfolge. Also keine Widerrede oder Gegenfrage. Am extremen Ende der Skala steht die Tyrannis, die auch in der kleinen Gruppe vorkommt, wo der Gruppenleiter sich über jedes Gruppengesetz stellt und eine Willkürherrschaft führt und zwar nach dem Grundsatz: „Die Gruppe bin ich!“ Eine mildere Spielart ist der wohlwollende Despot, dem das Volk am Herzen liegt, dem das Wohl der Gruppe durchaus wichtig ist, der aber der festen Überzeugung ist, daß er am besten wisse, was der Gruppe gut tut, nach dem Modell des aufgeklärten Absolutismus.

Diktatur im ursprünglichen Sinne, wie die Römer sie kannten, war Diktatur auf Zeit, die bei großer Gefahr eingeführt wurde, und nach deren Ablauf Rechenschaft abzulegen war.

Die Parallelen sind leicht zu ziehen zu all den Situationen, in denen wir als Gruppenleiter wegen drohender Gefahr, wegen allzu großer Zeitnot oder bei den großen Gruppen diktatorisch vorgehen müssen. Die spätere Rechenschaft darf dann aber nicht vergessen werden.

Eine Spielart der autoritären Führung ist der patriarchalische Führungsstil. Er bedient sich statt des Befehls des Vorschlags und läßt immerhin Rückäußerungen zu, auch Rückfragen und Gegenvorschläge. Jedoch bleibt klar, daß die Entscheidung beim Leitenden liegt.

⁵) Vgl. dazu K. Antons, *Praxis der Gruppendynamik*, Göttingen 1973, 92ff sowie das *Managerial Grid-Modell der Führungsstile* in: K. Frielingsdorf/G. Stöcklin, *Seel-sorge als Sorge um Menschen*, Mainz 1976, 154ff.

Wichtig ist hierbei vor allem, daß den Beteiligten vorher klar ist, ob sie um ihre Meinung befragt oder zu einer freien, selbständigen Entscheidung aufgefordert werden sollen.

Dieser Führungsstil ist in vielen Lagen gerechtfertigt und angemessen. Gefährlich wird er aber dann, wenn die Befragung nur zum Schein durchgeführt wird, um Entscheidungen durchzusetzen, die vorher bereits feststehen. Solche ‚Als-ob-Entscheidungen‘ untergraben das Vertrauen. Die oft angepriesene Empfehlung: „Man muß den Leuten das Gefühl geben, sie hätten die Entscheidung selbst gefällt (in Wirklichkeit hat man sie ihnen geschickt eingeträufelt) kann Manipulation sein oder liegt ihr doch sehr nahe. Solche Führungsmethoden finden sich oft dort, wo man meint, sich ganz ‚demokratisch‘ zu verhalten. Die autoritären Gewohnheiten, die sich in den verbindlichsten Formen ausdrücken können, sind in diesem Fall stärker als die nur intellektuell erfaßten demokratischen Grundsätze.

Eine weitere Form der autoritären Führung ist die personalistische, bei der der Verantwortliche im Mittelpunkt des Beziehungsnetzes der Gruppe steht. Hier bestehen enge Beziehungen zwischen der Zentralperson und den einzelnen Gruppenmitgliedern, so daß sie sich weder auf den Befehl noch auf die Beratung stützt. Sie gebraucht die Bitte oder das eigene Vormachen als Mittel der Beeinflussung, und ‚ihr zuliebe‘ tut man gerne, was sie möchte. Der sogenannte ‚beliebte‘ Gruppenleiter sieht sich häufig in dieser Rolle. Sie ist am Anfang der Gruppenbildung oft notwendig, damit erst einmal ein Kristallisationspunkt vorhanden ist, um den herum sich Beziehungen untereinander aufbauen können.

Bei gestörten Menschen kann sie über eine längere Zeit hin gefordert sein, um dem Kontaktgehemmten zu ermöglichen, eine gute, tragfähige Beziehung zu einem Menschen zu entwickeln, ehe er sich der Gruppe zuwenden kann.

Entscheidend ist immer, aus welchen Beweggründen der Verantwortliche die Zentralposition einnimmt. Tut er es um seiner eigenen Befriedigung willen, weil es ihm gut tut, daß ihn alle gerne haben, daß ohne ihn ‚nichts los ist‘, nichts richtig funktioniert? Oder nimmt er die Zentralposition bewußt an, um sie abzulösen, sobald dies möglich ist, damit andere Beziehungen oder ein Sachinteresse in den Mittelpunkt der Gruppe rücken können.

b. Der *Laissez-faire*-Führungsstil reduziert die Führungsfunktionen auf ein Minimum. Der Führer verhält sich weitgehend passiv, unbeteiligt, nachgiebig, läßt fast alles geschehen, ohne einzugreifen. Es bleibt eventuell die Beratung und Information, falls angefragt wird, sowie eine Aufsicht zum Schutz vor aktueller Gefahr.

Häufig wird dieser Stil mit freiheitlicher Führung verwechselt. Man geht dabei von der irrigen Meinung aus, die Gruppe werde schon von selbst das Richtige finden.

Als Dauerform ist solche Führung sachlich und menschlich unbefriedigend. Doch gibt es Situationen, wo sie auf kürzere Zeit angebracht ist. Ein Gruppenleiter, der neu in eine bereits bestehende Gruppe kommt, wird oft erst einmal abwartend und beobachtend am Rande bleiben, um zu erkennen, wo die Gruppe steht.

Während der Arbeit mit einer Gruppe geschieht es öfter, daß er beiseite geht und der Gruppe Raum gibt, ohne ihn zu agieren, oder auch eine Entscheidung ganz ohne seine Mitwirkung zu treffen. Solcher Urlaub von der Leitung kann für beide Teile heilsam sein. In solchen Fällen ist die Passivität gezielt und befristet. Wo sie allerdings aus Unsicherheit, Uninteressiertheit, Kontaktschwierigkeiten und Unerfahrenheit entsteht, ist Gefahr im Verzuge.

Die Gruppe kann zerfallen, oder es kann sich in ihr ein gruppeneigener Führer entwickeln, der mit autoritären Methoden in die Lücke springt und dabei eine dankbare Gefolgschaft findet. Denn durch ihn ist endlich „Ordnung“ eingekehrt.

c. Der demokratisch-partnerschaftliche Führungsstil liegt im eigentlichen Sinne dann vor, wenn der Führungsauftrag von der Gruppe kommt, eine Führung von der Gruppe in irgendeiner Form gewählt und in ihr verantwortlich gemacht wird.

Aber auch in Gruppen, wo dies nicht der Fall ist, wo der Leiter nicht gewählt wird etc., kann man insofern von einer partnerschaftlich-demokratischen Führung sprechen, als es darum geht, aus einer demokratischen Grundhaltung heraus zu führen und die Gruppe zu partnerschaftlichem Verhalten hin zu führen (z. B. im pädagog. Bereich). Die demokratische Grundhaltung achtet den anderen als gleichwertigen Partner — was selbstverständlich nicht ‚gleichen‘ oder ‚gleichartigen‘ Partner bedeuten kann —, und achtet sein Recht auf Selbstbestimmung und Selbstentfaltung:

- Anhören anderer Meinungen
- Tolerieren des Anders-Seins, ja auch die Freude an der Unterschiedlichkeit
- das Zurückstecken der eigenen Interessen um anderer willen
- andererseits der Mut, die eigene Ansicht, das eigene Interesse zu vertreten und das Geschick, dies in angemessener Form zu tun
- schlichte und doch so wichtige Verfahrensweisen wie Diskussion, Abstimmung, Protokollführung, Wahlen, die Formulierung von Beschlüssen, von Gruppenordnungen und -satzungen.

Eingeübt werden diese Fertigkeiten bei all den Gelegenheiten, wo die Gruppe selbständige Entscheidungen treffen kann. Der Gruppenleiter wird deshalb Probleme zur Diskussion stellen, anstatt seine Lösungen aufzudrängen. Wo er Vorschläge macht, wird er versuchen, Alternativen anzubieten. Er wird durch Fragen auf wichtige Gesichtspunkte hinweisen, Möglichkeiten aufweisen und Verfahrenshilfen geben, damit Beschlüsse gefaßt und ausgeführt werden können. Ein partnerschaftlicher Gruppenleiter versteht es, der Gruppe und den einzelnen die Verantwortung und die Aufgaben zu überlassen, die sie entsprechend ihren Fähigkeiten übernehmen können.

In dem folgenden Delegations-Kontinuum sind einige Möglichkeiten aufgezeigt, wie in einer Gruppe Entscheidungen zustande kommen können. Alle folgenden sechs Möglichkeiten sind grundsätzlich in jedem Betrieb, in Staat, Erziehung, Kirche und Orden vorhanden.

Ich habe entschieden:	und Sie, meine Mitarbeiter, sind eingeladen, mit mir zu besprechen:
1. garnichts	ob etwas gemacht werden soll
2. das etwas gemacht werden soll	was gemacht werden soll
3. was gemacht werden soll	wann, wie, wo und von wem es gemacht werden soll
4. wann, wie, wo und von wem es gemacht werden soll	die Beweggründe für meine Entscheidung
5. alles	nichts, sondern nur um zu hören, welche Konsequenzen für Sie damit verbunden sind
6. alles	garnichts

6. = Diktatur

5. = ausschließlich Information der anderen (Ein-Weg-Kommunikation)

Demokratie in einer Organisation ist nur 2. und 3., wobei 3. schon Führungsentscheidungen bringt.

Krasse Schwankungen zwischen 1. und 6. rufen Schockwirkungen hervor.

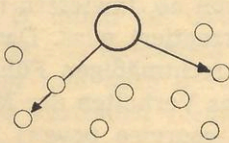
Von 1. auf 6. führt leicht zu heftigen Gegenbewegungen bzw. Ablehnung.

Von 6. auf 1. führt leicht zu einem Chaos.

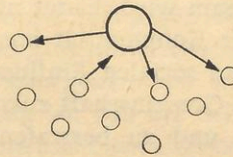
Wie bereits gesagt, wäre es eine unsinnige Forderung, vom Gruppenleiter zu verlangen, er solle immer im strengen Sinne ‚demokratisch‘ führen; denn das hieße, ihn aus seiner Verantwortung entlassen: Es bleibt die vom Führer einer Gruppe zu verantwortende Entscheidung, zu welchem Zeitpunkt er welchen Stil anwendet, um der Gruppe am besten zu dienen. Dabei sollte allerdings die Grundtendenz partnerschaftlich-demokratisch sein.

Die verschiedenen Führungsstile

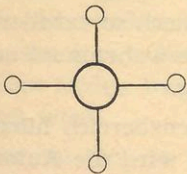
Autoritärer Führungsstil



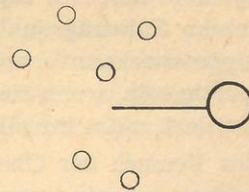
Patriarchalischer F.-Stil



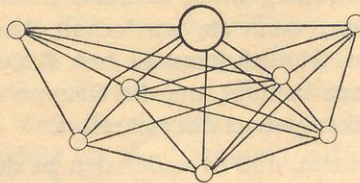
Personalistischer F.-Stil



Laissez-faire-Führungsstil



Demokratischer F.-Stil



Was vom Gruppenleiter außerdem gefordert werden kann, ist die Kenntnis dieser Führungsformen und genügend Selbstkritik, um zu wissen, welchem Stil er übermäßig zuneigt, um sich korrigieren zu können, z. B. durch ein regelmäßiges Feedback.

Daß die Anwendung dieser Führungsformen nicht nur Sache der Veranlagung sondern der bewußten Handhabung werden kann, hat das Lewin'sche Experiment bewiesen. Dasselbe habe ich in mehr als 100 Fortbildungskursen erleben können, wo sich Teilnehmer im Laufe von mehreren Jahren in ihrem Kommunikations- und Führungsverhalten entscheidend verbessert haben.

Führung und Leitung gehören zu den Dimensionen, in denen Autorität wirksam wird. Sie sind nicht ohne Autorität denkbar. Die Frage ist, inwieweit die Autorität einseitig beim Gruppenleiter bleibt, oder ob sie von möglichst vielen Gruppenmitgliedern mitgetragen wird.

III. EINIGE KONSEQUENZEN FÜR EINE EFFEKTIVE FÜHRUNG IN RELIGIÖSEN GEMEINSCHAFTEN

1. Die Interdependenz von Oberin und Gemeinschaft
Eine erste wichtige Erkenntnis der Autoritätsforschung ist:

Autorität und Führung hängen nicht allein vom Führer ab, sondern werden entscheidend von der Gruppe mitbestimmt. Ob der Einfluß einer Oberin wirksam wird, hängt nicht zuletzt davon ab, inwiefern ihre Führung von der Kommunität anerkannt und akzeptiert wird. Das gilt für alle Arten des sozialen Einflusses, die einem rechtmäßigen Führer einer Gruppe oder Gemeinschaft zukommen: z. B. das Verhalten der Mitglieder zu belohnen und zu bestrafen (reward und coercive power) oder auf Grund des Spezialwissens und besserer Information und Erfahrung Entscheidungen zu treffen (expert power).

Allgemein läßt sich sagen, daß der Einfluß der Oberin um so größer ist, je mehr Führungsqualitäten sie besitzt, die allerdings wieder von der Gruppe anerkannt werden müssen. Denn sie kann eine noch so exzellente Expertin sein, wenn sie die Gemeinschaft nicht als solche wahrnimmt und akzeptiert, nützt ihr alles Wissen und Können nur wenig.

Jeder Versuch der Oberin, Befehle über ihren Kompetenzbereich hinaus zu geben, vermindert notwendig ihren Einfluß. Ebenso wird die Autorität allmählich untergraben, wenn sie wiederholt Anordnungen gibt, die doch nicht befolgt werden. Ähnlich kann es dem Experten gehen, der seinen fachlichen Einfluß dazu benutzt, um die Gruppe auf einem Gebiet zu dirigieren, das seine Fachkompetenz überschreitet.

Die Oberin sollte auch wissen, daß es außer den in den Ordensregeln genau festgelegten Führungsnormen (die heute oft nicht mehr so akzeptiert

werden), die ihren Machtbereich juristisch beschreiben, auch informelle Normen in Kommunitäten gibt. Jede Gemeinschaft entwickelt eine eigene Vorstellung von dem, was eine Oberin legitimerweise anordnen kann oder nicht. Wenn die Oberin diese informellen und meist unausgesprochenen Gruppennormen nicht einhält, vermindert sie meist auf die Dauer gesehen ihren Einfluß. Deshalb ist es so wichtig, daß in Ordensgemeinschaften offen über die Erwartungen und Vorstellungen der einzelnen Schwestern hinsichtlich der Führungsautorität gesprochen wird. Das kann aber wiederum nur geschehen, wenn das entsprechende Vertrauen zwischen der Oberin und den Schwestern vorhanden ist.

Die Anwendung des Belohnungs- und Bestrafungssystems — wie es bis vor kurzem noch in vielen Noviziaten und Ordensgemeinschaften üblich war, erscheint heute ziemlich fragwürdig und einseitig autoritär. Auf diese Weise wird zwar vielleicht eine äußerliche Befolgung der Regeln und Normen erreicht. Doch besteht die große Gefahr, daß durch einen aufkommenden Formalismus das religiöse Leben in seiner Substanz mehr erstickt als gefördert wird. Bei einem solchen Kontrollsystem entstehen gewöhnlich auch noch große Spannungen und Widerstände innerhalb der Kommunität, die für einzelne unerträglich werden können.

Das soll allerdings nicht heißen, daß die Oberin bzw. die Gemeinschaft vom einzelnen keinerlei Information und Rechenschaft erbitten und fordern kann. Gerade die größere Freiheit und Eigenverantwortung macht für den einzelnen eine Selbst- und Fremdkontrolle notwendig. Diese könnte z. B. durch die Gruppe (Lebensgruppe mit Eigenverantwortung, Revision de vie, Exerzitien etc.), durch den geistlichen Gesprächspartner, Beichtvater und auch durch die Oberin wahrgenommen werden, wenn das nötige Vertrauen vorhanden ist. Wichtig ist, daß die Schwestern allmählich zur Eigenverantwortung und zu menschlich-religiöser Reife und Selbständigkeit geführt werden.

2. Mitbestimmung bei der Wahl der Oberin

In den religiösen Gemeinschaften wird die rechtmäßige Autorität gewöhnlich dadurch konstituiert, daß das Ordensmitglied die hierarchische Struktur durch den Eintritt in den Orden mitanerkennt, d. h. es akzeptiert in vielen Orden indirekt, daß die Oberin durch eine höhere Instanz vorge setzt wird.

Nun hat man in vielen Gruppenexperimenten festgestellt, daß der Wert und die Effektivität der Führung wesentlich davon abhängen, in welchem Umfang der Führer von der Gemeinschaft mitbestimmt wird. Wenn die Oberin von den Mitschwestern frei gewählt ist, wird ihre Führung wenigstens in der ersten Zeit bereitwilliger angenommen, die Gemeinschaft bringt mehr Verständnis für ihr Verhalten auf, es gibt bessere Kontakte zwischen den Gruppen-Individualisten und der Oberin. Es besteht auch

eine größere Bereitschaft, den legitimen Anordnungen der Oberin zu folgen, die wiederum als gewählte Führerin mehr Sicherheit und Vertrauen genießt. Die Begründung: eine Gruppe überträgt einem Mitglied ihres Vertrauens selbst die Autorität. Aus diesen Erfahrungen ergibt sich die Konsequenz, daß eine Wahl der Oberin durch die Gemeinschaft (es sind hier verschiedene Formen der Mitbestimmung möglich) einer einfachen Ernennung durch höhere Instanzen vorzuziehen ist. Übrigens ist die Oberin-Wahl in den meisten alten Orden eine gute Tradition und sollte von den neueren Gemeinschaften ruhig übernommen werden. (Vgl. auch die Papstwahl)

3. Einige Voraussetzungen für ein effektives Führungsverhalten der Oberin

Wir haben bereits darauf hingewiesen, wie sehr das Wohl und Wehe einer Ordensgemeinschaft von dem Führungsverhalten der Oberin abhängt. In den gut funktionierenden Kommunitäten nimmt sich die Oberin zunächst einmal viel Zeit, mit den Schwestern zu sprechen, mit ihnen zu diagnostizieren, was in der Gemeinschaft vor sich geht, welche Bedürfnisse vorliegen, welche Initiativen notwendig sind, welche Entscheidungen getroffen werden müssen. Eine gute Oberin versteht es, die für die jeweilige Situation notwendigen Rollen und Funktionen zu übernehmen oder zu delegieren. Sie ist in ihrem Führungsstil je nach Bedarf flexibel, obwohl ihre Grundeinstellung partnerschaftlich ist. Sie kann ihre Autorität und Verantwortung an fähige Mitschwestern delegieren und ermutigt ihre Untergebenen, Initiativen und Aufgaben zu übernehmen. Sie sorgt für eine kooperative Atmosphäre und strebt eine große Loyalität und Solidarität in der Gemeinschaft an, damit sich jeder ein Stück zu Hause fühlen kann. Sie unterstützt kleinere Untergruppen, achtet aber darauf, daß sie nicht zu Cliquen ausarten. Sie entscheidet auf möglichst breiter Basis und bereitet die Entscheidungen langfristig mit der Gruppe vor.

Eine fähige Oberin sollte also neben einem hohen Maß an menschlicher und religiöser Reife auch eine gute Selbstkenntnis und ein gesundes Selbstbewußtsein besitzen. Denn sonst wird sie allzu schnell in Situationen der Spannung, des Streß und der Konflikte — auf Grund der eigenen Unsicherheit — in schlechte Ersatzstile zurückfallen, seien es Variationen des autoritären oder des Laissez-faire-Führungsstiles.

Natürlich hängt die Effektivität der Führung auch davon ab, in welchem Grade die Oberin bei ihren Mitschwestern beliebt ist.

Dieses wichtige Kriterium der Beliebtheit scheint mir in der Vergangenheit bei der Auswahl von Oberinnen zu wenig berücksichtigt worden zu sein.

Andererseits erfordert die Führungsrolle auch eine richtige Distanz zu den Mitgliedern der Gemeinschaft. Man spricht von einer notwendigen, psycho-

logischen Distanz' zwischen Führern und Untergebenen, wie sie sich etwa in der Vorschrift für Offiziere findet, mit den Soldaten nicht zu vertraulich zu werden. Auch für die Oberin gilt, daß es für sie im Falle einer zu großen Intimität mit den Schwestern wegen der emotionalen Bindungen zunehmend schwieriger wird, objektive Entscheidungen zu treffen und die Disziplin aufrecht zu erhalten. Es kann leicht zu Ungerechtigkeiten, zu Rivalitäten und Favoritentum kommen. Gewöhnlich wird also die Oberin durch zu große Nähe aber auch durch zu große Distanz ihren sozialen Rang in der Gruppe mindern. Das soll allerdings nicht heißen, daß die Oberin kein herzliches Verhältnis zu den Mitschwestern haben sollte. Im Gegenteil: hier geht es nur darum, die beiden extremen Haltungen einer zu großen Intimität und Distanz zu vermeiden, die beide nicht gruppendienlich sind.

Im Hinblick auf eine effektive Führung spielt die für jede Gruppenstruktur wesentliche Unterscheidung zwischen der mehr emotional-gruppenbezogenen und der mehr sach- und leistungsbezogenen Ebene eine große Rolle. Gewöhnlich ist ein Gruppenleiter für die eine oder andere Rolle prädisponiert. So wird z. B. die mehr emotional veranlagte, beliebte Oberin versuchen, die Spannungen zu lösen, eine gute Atmosphäre zu schaffen und auf die Bedürfnisse der einzelnen einzugehen, dabei aber nicht soviel Zeit für die Erfüllung der leistungsbezogenen Gruppenaufgaben aufwenden können. Dagegen wird die mehr leistungsorientierte Oberin eine größere Distanz halten, auf die Erreichung der sachlichen Gruppenziele drängen, allerdings auf Kosten des Gemeinschaftslebens und der Zufriedenheit der Gruppenmitglieder. Die Erfahrung zeigt, daß bei einer ‚Ein-Mann-Führung‘ fast immer eines der Elemente zu kurz kommt: entweder wird die Leistung und der Erfolg oder aber das interne Zusammenleben und Wohlbefinden der Gruppe leiden.

In dieser Lage bietet sich als Lösung eine ‚Teilung der Gewalten‘ an, die durch das sogenannte ‚Divergenztheorem‘ eine empirische Bestätigung erhält⁶⁾.

Eine Gruppe bewertet ihre Mitglieder gewöhnlich in zweifacher Weise: entsprechend ihrem Leistungsbeitrag zur Erfüllung der Sachaufgaben (Tüchtigkeit) und entsprechend ihrem Beitrag zum menschlichen Wohlbefinden und Zusammenhalt der Gruppe (Beliebtheit). Es gibt also eine Tüchtigkeits- und eine Sympathie-Hierarchie in jeder Gruppe. Dabei sind sich die beiden Führer, der beliebte wie der tüchtige, ihrer unterschiedlichen Positionen bewußt, stehen aber selten in einem Wettbewerbsverhältnis. Vielmehr ergänzen sich die beiden meist recht gut und arbeiten im Dienste der Gruppe zusammen. Mutter und Vater, emotionaler Kern und Tüchtigkeit sind nach Hofstätter das bekannteste Beispiel für die

⁶⁾ P. R. Hofstätter, Gruppendynamik, rororo Tb., 132ff.

Divergenztheorie. Auch in religiösen Gemeinschaften gibt es bereits Lösungsversuche in Richtung eines solchen Führungsduals: die Schuldirektorin als die mehr „Tüchtige“ und die Hausoberin als die mehr „Beliebte“ nehmen verschiedene Führungsaufgaben wahr.

4. Die Bedeutung der Kommunikation und des Feedback

Gerade für den partnerschaftlichen Führungsstil, aber auch für jede effektive Führung ist eine gute Kommunikation zwischen der Oberin und den Mitgliedern der Kommunität unbedingt notwendig. Eine grundlegende Voraussetzung für eine gute Kommunikation ist eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens in der Kommunität und die Gesprächsbereitschaft auf beiden Seiten. Denn solange die Oberin oder die Gruppe nicht bereit sind, abweichende Meinungen gelten zu lassen, die anderen zu verstehen und die eigene Ansicht in Frage zu stellen, bleiben alle Verständigungsversuche im Grunde wirkungslos. Dabei scheint das gemeinsame Gespräch heute besonders wichtig zu sein, wo sich viele Schwierigkeiten zeigen: viele religiöse Gemeinschaften leiden heute an einer mangelnden Zielvorstellung und Identität; hinzu kommt das Generationsproblem, mangelnder Nachwuchs, Überalterung, Schwierigkeiten in der Anpassung, die Spannungen zwischen den progressiven und konservativen Mitgliedern etc. Angesichts dieser Unsicherheit und mangelnder Klarheit wissen die Oberinnen zwar, daß man mit Zwang und Appellen allein nichts mehr erreichen kann, sie sehen aber auch, daß einzelne Schwestern nicht in der Lage sind, mit der neuerworbenen Freiheit richtig umzugehen. Es besteht die Gefahr, daß die Gemeinschaft ihre Attraktivität als Primärgruppe verliert und Schwestern oft andere, attraktive Bezugsgruppen und Beziehungen außerhalb des Ordens suchen.

Die traditionellen Mittel der Kommunikationsförderung in den Orden wie z. B. die Gewissensrechenschaft, Briefzensur, Berichte und Briefe an die höheren Obern, Beschwerdebriefe, Culpa etc. scheinen heute kaum noch tauglich, wenn sie im alten, autoritären Stil gehandhabt werden. Oft fehlt hier nämlich die wichtigste Voraussetzung für eine gelungene Kommunikation: Vertrauen und Offenheit.

Es sei zum Schluß auf einige Hindernisse der Kommunikation hingewiesen:

a) Eines der größten Hindernisse für eine gute Kommunikation in einer Ordensgemeinschaft dürfte ein autoritärer Führungsstil sein. Dieses autoritäre Verhalten der Oberin kann einmal durch die Unsicherheit und Angst der Gruppenmitglieder herausgefordert werden, andererseits aber auch in der Angst und Unsicherheit der Oberin begründet sein. Bei allem guten Willen fällt die Oberin aus Unsicherheit und Überforderung oft in einen autoritären Ersatzstil, und kaschiert ihre mangelnde

Ich-Stärke hinter einem dirigistischen Führungsstil. Wenn auch durch das autoritäre Vorgehen die Angst vorübergehend reduziert wird, so doch auf Kosten der Offenheit, der Reife und Selbständigkeit der Mitschwestern. Denn eine gute Kommunikation und Kooperation sowie Reife und Eigenverantwortung können nur in einer Kommunität erreicht werden, wenn die Oberin Aufgaben und Verantwortung delegiert und die Gemeinschaft an den Entscheidungen wirklich beteiligt.

Das erfordert auch die Zeitsituation: denn welche Oberin könnte heute schon im Alleingang Entscheidungen treffen, dazu fehlen ihr einfach die nötigen Sachkenntnisse und Informationen. Wenn wir aus der Sozialpsychologie wissen, daß die Entscheidung als Gruppenbeschluß normalerweise sachlich besser ist als die Einzelentscheidung (Probleme werden von vielen Seiten beleuchtet und klarer erkannt; es werden mehr Lösungsvorschläge gemacht; die Folgen werden besser vorausgesehen; der Beschluß wird von der Gemeinschaft besser durchgetragen), dann müßte man gerade im Orden diese Einsicht berücksichtigen. Denn hier geht es schließlich nicht nur um Produktionssteigerung wie in der Wirtschaft, sondern um das gemeinsame Finden und Verwirklichen des Willens Gottes.

b) Ein anderes Kommunikationshindernis ist das Problem der sozialen und psychologischen Distanz. Auch in religiösen Gemeinschaften besteht die Tendenz, daß die rangniedrigeren Mitglieder die psychologische Distanz zu den ranghöheren zu verkleinern suchen und gleichzeitig die Distanz zu den weniger Einflußreichen noch vergrößern. Jeder will bewußt oder unbewußt zu den oberen Zehntausend gehören. Das stört und verfälscht die Kommunikation sowohl der Schwestern untereinander als auch die zwischen Gemeinschaft und Oberin.

c) Ein weiteres Hindernis: In stark hierarchisch strukturierten religiösen Gemeinschaften ist es für eine Schwester, die täglich ihre Abhängigkeit von der Oberin erfährt, sehr schwer, Antipathie und Kritik zu äußern. Sie wird lieber von ihren Erfolgen als von Mißerfolgen, lieber von ihren guten Seiten als von Fehlern berichten, weil sie Konsequenzen fürchten muß. Es besteht schließlich die Gefahr, daß eine autoritäre Oberin isoliert wird, weil die Schwestern sie nicht mehr über die Interaktionen in der Gemeinschaft informieren; denn sie fürchten insgeheim, daß die Informationen von der Oberin zum Schaden einzelner oder der Gruppe mißbraucht werden könnten. Durch ein autoritäres Verhalten werden die Schwestern geradezu ermuntert, ihre Probleme vor der Oberin zu verbergen, weil sie sonst ihre Anerkennung und Achtung zu verlieren meinen.

d) Andererseits ist die Oberin leicht in Gefahr, sich in Momenten der Unsicherheit und bei Schwierigkeiten auf ihre Amtsautorität zurückzuziehen und eine Kritik dadurch zu umgehen, daß sie sich

etwa im Rat oder Konsult mit ihr ergebenen und ihr wohlgesonnenen Schwestern umgibt, die nur Ja sagen. Oder die Oberin fordert in einem ‚offenen Gespräch‘ nur die dependenten Schwestern auf, eine ‚kritische‘ Stellungnahme abzugeben, und erfährt so eine Selbstbestätigung, während die Unzufriedenen aus Angst schweigen. Ein offenes und gutes Feedback erhält die Oberin praktisch nur in einer von Vertrauen getragenen, partnerschaftlichen Kommunität, wo alle Verantwortung mittragen und um das gemeinsame Wohl besorgt sind. Die Feedbackregeln können für solche Gespräche eine gute Hilfe sein⁷⁾.

IV. SCHLUSSBEMERKUNG

Die negativen Erfahrungen der letzten Jahre haben uns gelehrt, daß eine Oberin heute nicht mehr allein auf Grund ihrer Berufung oder ihrer natürlichen Führungsqualitäten den enormen Ansprüchen ihres Amtes gewachsen ist und eine Gemeinschaft führen kann. Wenn das theologische Axiom stimmt, daß die Gnade die Natur voraussetzt (gratia supponit naturam), dann heißt das doch in unserem Fall, daß die Oberin sich mit Hilfe der Humanwissenschaften auf ihre Führungsaufgaben vorbereiten sollte, bevor sie sich auf übernatürliche Hilfen verläßt⁸⁾. Dabei müssen wir uns darüber im Klaren sein, daß auch die modernsten Forschungsergebnisse und Erkenntnisse nicht ausreichen, um jede Krisensituation zu meistern. Aber sie können sicherlich helfen, die Führung im Dienste der Gemeinschaft zu verbessern und ein humaneres und damit auch christlicheres Klima in den religiösen Kommunitäten zu schaffen, das mehr durch Hoffnung und christlichen Optimismus als durch Resignation und Verbitterung gekennzeichnet sein sollte. Es bleiben dann immer noch genügend ‚unlösbare Situationen‘, die nur im Glauben an Jesus den Gekreuzigten und Auferstandenen durchgetragen und letztlich gelöst werden können.

7) K. Antons, Praxis der Gruppendynamik, 108ff.

8) Hier ist nicht nur an ein theoretisches Studium, sondern vor allem an praxisorientierte Führungskurse und an Praxisberatung gedacht, wo etwa in kleinen Gruppen oder im Einzelgespräch an Hand von Protokollen oder Fallbesprechungen das eigene Führungsverhalten überprüft und Führungsprobleme analysiert und durchgesprochen werden. Ein solch kombiniertes Lernen auf der kognitiven, der affektiven und praktischen Lernebene bietet die beste Voraussetzung für eine Verbesserung des persönlichen Führungsverhaltens.

Entsprechende Vorschläge und Modelle finden sich in dem Buch K. Frielingsdorf/G. Stöcklin, Seelsorge als Sorge um Menschen — Pastoralpsychologische Modelle —, Mainz 1976.