

Waaïjman nennt diese Traditionen in diesem Zusammenhang aber nicht und bleibt unkonkret. Dieser Mangel hätte sich wohl vermeiden lassen, wenn er der historischen Forschung in seinem Konzept der Spiritualität einen Platz eingeräumt hätte. Denn der geschichtliche Blick fehlt beinahe völlig. Aus welchen Gründen ist nicht recht ersichtlich. An der Phänomenologie kann es nicht liegen. Diese Schule hat schließlich für das geschichtliche Verstehen die bedeutendsten Ansätze des 20. Jahrhunderts geliefert.

Alles in allem: Ein Buch, das nicht jedem gefallen wird, der es liest. Aber jeder, der sich mit Spiritualität beschäftigt, sollte es lesen; schon um die eigenen Auffassungen daran zu schärfen.

Philipp Gahn

WOLF, Notker / ROSANNA, Enrica

DIE KUNST, MENSCHEN ZU FÜHREN

Reinbeck b. Hamburg: Rowohlt, 2007. – 187 S. – (Rowohlt Taschenbuch)
– ISBN 978-3-499-62256-4. – EUR 12.00.

Die Kirche befindet sich in einem grundlegenden Wandel ihrer Strukturen. Ähnliches gilt auch von den Ordensgemeinschaften. „Kirche und Management“ ist darum längst zu einer festen Größe in der Aus- und Fortbildung von Priestern und Ordensleuten geworden. Eine ganze Flut von Publikationen ist zu dieser Thematik in den vergangenen Jahren erschienen. Damit die Kirche ihren vielfältigen Aufgaben in der Welt von heute gerecht werden kann, muss sie in Dialog treten mit Ökonomie und Management, mit Unternehmenskultur und Marketing, ohne ihren eigenen Sendungsauftrag und ihr Festhalten am christlichen Menschenbild aufzugeben. Die zahlreichen Seelsorgeeinrichtungen der Diözesen – die diakonischen Einrichtungen der Ordensgemeinschaften, Krankenhäuser, Schulen, Kindertagesstätten, Altenzentren und Einrichtungen der Jugendhilfe – brauchen neue Leitbilder, die Spiritualität und Reformen fruchtbar miteinander verbinden.

Längst können Ordensgemeinschaften ihre Einrichtungen nicht mehr mit ausschließlich eigenem Personal führen. Doch sind (Laien-) Mitarbeiter und Angestellte kein Ersatz für mangelnde Mitglieder in den eigenen Reihen. Es geht auch nicht um die Betreuung der einen durch die andern, sondern es braucht die wechselseitige Hilfe und das Miteinander im gemeinsamen Dienst.

Es lässt aufhorchen, wenn zwei Ordensleute mit einer Publikation an die Öffentlichkeit gehen, die „die Kunst, Menschen zu führen“, thematisiert. Zugegeben, beide Autoren sind ausgewiesene Experten in ihrem Fach. Ihre verantwortungsvolle Position innerhalb der Kirche weist sie als kompetente Größen in diesem Bereich auf.

Der eine Autor zählt im deutschsprachigen Raum zu den bekanntesten Persönlichkeiten des kirchlichen Lebens, nicht zuletzt durch seine zahlreichen Publikationen, Vorträge und Fernsehkommentare. Es ist der Benediktiner Notker Wolf (* 1940): 1961 Eintritt in den Benediktinerorden, von 1977 bis 2000 Abt in St. Ottilien, seit 2000 Abtprimas mit Sitz im Kloster San'

Anselmo in Rom und damit oberster Repräsentant der Benediktiner. Als solcher ist er Sprecher und Koordinator der weltweit etwa 800 Klöster der Benediktiner und Benediktinerinnen.

Abtprimas Notker Wolf verfasste vorliegende Publikation zusammen mit Schwester Enrica Rosanna (* 1938), die dem Rezensenten aus seiner Studienzeit in Rom persönlich bekannt ist. Sie stammt aus der Erzdiözese Mailand und gehört seit 1964 dem Orden der „Töchter Mariä, Hilfe der Christen“ (Don-Bosco-Schwestern) an. Bis 1998 war sie Dozentin und Rektorin der einzigen Päpstlichen „Frauen“-Fakultät, dem „Auxilium“. Die wegen ihrer Kompetenz allseits geschätzte Religionssoziologin gehörte der Expertengruppe verschiedener Synoden an. Seit 1996 war sie auch Mitglied der Sachverständigenkommission, die der ehemalige Kultusminister Muigi Berlinguer einrichtete. Am 24. April 2004 ernannte sie Papst Johannes Paul II. zum Untersekretär – man beachte die Endung – der Kongregation für die Institute des gottgeweihten Lebens und die Gesellschaften des apostolischen Lebens. Sie ist damit die „Nummer 3“ dieser Kongregation, die weltweit für 200 000 Ordensmänner, 800 000 Ordensfrauen und 30 000 Mitglieder von Säkularinstituten zuständig ist. Über ihr stehen der Kardinalpräfekt und der Sekretär der Kongregation im Rang eines Erzbischofs. Dies war eine wahrhaft revolutionäre Ernennung, wenn man bedenkt, dass damit zum ersten Mal einer Frau dieses Leitungsamt in einer Kongregation übertragen wurde.

Das Buch „Die Kunst, Menschen zu führen“ umfasst 16 Kapitel, von denen 13 aus der Feder von Abtprimas Notker Wolf und 3 von Sr. Enrica Rosanna stammen. Die beiden Autoren legen ihren Schwerpunkt im ersten Teil des Buches auf Unternehmen und Politik, im zweiten Teil auf Schule und Erziehung. Die Inhalte werden aus zwei verschiedenen Perspektiven beleuchtet: aus der Erfahrung eines Benediktiners und aus der Erfahrung der Untersekretärin der Religiosenkongregation.

Führungs- und Organisationsfragen scheinen eine rein profane Angelegenheit zu sein. Dass dem nicht so ist, zeigt Notker Wolf im Einleitungskapitel auf, das sich mit der Aktualität der Benediktusregel beschäftigt. Obwohl der zeitliche Abstand von der frühmittelalterlichen Gemeinschaftsregel zur heutigen Gesellschaftsordnung groß ist, sind doch in der Regula Benedicti wertvolle Anregungen zur Menschenführung zu finden. Dabei geht es um so zentrale Themen wie Gebet und Meditation, menschliches Miteinander, Arbeit, persönliches Reifen und Heilwerden in der Gemeinschaft. „Immer wieder aber kreisen Benedikts Überlegungen um die Fragen: Was qualifiziert einen Menschen dazu, andere zu führen? Wie sollte er an seine Aufgabe herangehen, wie viel Rücksicht nehmen, wie viel Nachsicht üben, wie viel Strenge walten lassen? ... Kurzum, Benedikt geht es vor allem darum, in seiner Regel unerlässliche Ansprüche an die Persönlichkeit des Führenden zu formulieren und Maßstäbe für eine ebenso sach- wie menschengerechte Führung aufzustellen“ (12f.). Seine Regel, der das biblische Menschenbild zugrunde liegt, zeichnet sich durch Ausgewogenheit und Maßhalten aus. Sie bezieht den einzelnen Mönch in die Verantwortung ein und behält nicht zuletzt dadurch bis heute ihre Aktualität. Sie verhilft Menschen zu größerer Selbständigkeit und persönlich verantworteter Freiheit.

In jedem Unternehmen gibt es vielleicht fünf oder sechs Menschen, die aufgrund ihrer Qualitäten das Geschehen sehr stark bestimmen und dabei nicht selten an ihre eigene Karriere denken. Dieses Faktum greift das 2. Kapitel auf und warnt darum vor der Verlockung der Macht (19-28). Dieser Verlockung der Macht erliegen „nicht nur schwächere Naturen. Die Gefahr, abzuheben ist auch für wirklich gute Leute groß. Man kann sich nämlich daran gewöhnen, hofiert zu werden. Und es ist ein glorreiches Gefühl, umschwärmt zu sein“ (22). Da wird jeder Erfolg auf das eigene Konto verbucht. Ist diese Selbstherrlichkeit erst einmal eingerissen, kann sie katastrophale Auswirkungen haben. Eine davon ist der mangelnde Wirklich-

N

keitssinn. „Wer sich selbst sucht, der zerstört sich selbst, denn je mehr er sich auf die eigene Person konzentriert, desto leerer und ärmer geht er aus dieser Suche hervor. Aus diesem Grund legt der hl. Benedikt in seiner Regel auf die Demut größten Wert – nicht als Unterwürfigkeit verstanden, sondern als Distanz zu sich selbst. Es gehört zu den wunderbaren Paradoxien des Lebens, dass diese Demut einen Menschen nicht schwächer, sondern stärker macht, eben weil sie von der Selbstüberschätzung, der Machtbesessenheit und dem Erfolgswang befreit“ (26f.). Angestellte wie Ordensmitglieder erkennen dort eine Autorität an, wo diese die Entfaltungsmöglichkeiten der einzelnen ernst nimmt und ein gegenseitiges Verantwortungsgefühl schafft, das eine fruchtbare Zusammenarbeit auf allen Ebenen ermöglicht.

Kapitel 3 und 4 beschäftigen sich mit dem „Unternehmen als angstfreien Raum“ (29-39) und mit dem kooperativen Führungsstil (40-52). Hier wird vor allem die Rolle des Chefs (des Oberen, der Oberin) kritisch beleuchtet. Alles beginnt damit, seine Mitarbeiter überhaupt ernst zu nehmen und ihnen echtes Wohlwollen entgegen zu bringen. Dieses öffnet die Augen für den ganzen Menschen. „Man muss als Chef nicht genial sein, aber man muss eine Atmosphäre schaffen können, in der niemand zum Kriecher wird. Ein humanes Arbeitsklima. Einen angstfreien Raum, in dem jeder sein Können zur Geltung bringen kann, ohne die Sorge haben zu müssen, sich zu blamieren oder fertiggemacht zu werden“ (30). Ein guter Chef wird seine Mitarbeiter bei allen wichtigen Vorgängen und Entwicklungen auf dem Laufenden halten und sie in alle Entscheidungen einbinden, die sie betreffen. Er wird seine Verantwortung mit ihnen teilen. Als weitere Themen werden Krisenbewältigung und Konfrontation (74-89), Loben, Kritisieren, Motivieren (90-104) sowie das Zuhören und die Konzentration auf das Wesentliche (112-131) ausgeführt.

Die Kapitel 12 - 16 gehen Fragen von Erziehung und Schule nach (132-187). Hier wird zunächst die Rolle des Erziehers aufgeworfen, Erwartungen, die an ihn gerichtet werden, damit Kinder auf den rechten Gebrauch von Freiheit vorbereitet werden und damit gelingendes Leben nicht nur nach äußeren Maßstäben gemessen wird. „Das christliche Menschenbild berechtigt und verpflichtet uns dazu, Kinder zu widerstandsfähigen Personen zu erziehen, selbständig genug, um freie Entscheidungen zu treffen“ (144).

Auf der Suche nach ihrer eigenen Identität brauchen Kinder Verhaltensregeln, Werte und Normen, an denen sie sich orientieren können. Sie brauchen aber auch den Dialog mit Eltern und Lehrer, mit Erwachsenen, deren natürliche Autorität sie anerkennen und die ihnen wie Wegbegleiter zur Seite stehen auf ihrem Weg des Suchens. Lob, Anerkennung und Kritik, Zurechtweisung und persönliche Hilfestellungen verhelfen ihnen in ihrem Reifungsprozess. Es gilt, richtige und falsche Erziehungsmaßnahmen zu unterscheiden. Kinder und Jugendliche wollen gefordert sein. Dazu gehört auch das rechte Verhalten in Konflikten mit der Erwachsenenwelt und die Tatsache, für die Konsequenzen des eigenen Tuns Verantwortung zu übernehmen. Die Tugenden der Treue, der Wahrhaftigkeit und Versöhnlichkeit sind zeitlos.

Im letzten Kapitel geht Notker Wolf auf die Lehrerrolle im Schulunterricht ein. Es braucht Lehrer mit Herz, die ihren Schülern mit einem grundsätzlichen Wohlwollen begegnen (180), denen es nicht nur um Leistung und Zensuren geht, sondern auch um menschliche Erfahrungen und um Zukunftsperspektiven ihrer Schüler. Sein Rat an die Lehrer lautet: „Nehmen Sie sich die Freiheit, ihren Unterricht möglichst abwechslungsreich zu gestalten, kombinieren Sie lehrerzentrierte Unterrichtsformen mit schülerzentrierten, Projektarbeit mit erzählerischen Einlagen und dem Einsatz unterschiedlicher Medien, stellen Sie den Bezug zwischen Theorie und Praxis her, zeigen Sie, wie der Lehrstoff mit dem Leben zusammenhängt ... Die Praxis zeigt, dass Schüler dann mitziehen, wenn ein Lehrer nicht nur Stoff ver-

mittelt, sondern gleichzeitig durch seine Persönlichkeit überzeugt, einen eigenen Stil hat, ein guter Erzähler ist...“ (182f). Es ist unschwer zu erkennen: hier spricht ein Vollblutlehrer, der aus seiner früheren Praxis in Grundschule, Gymnasium und Universität wichtige Erfahrungen vermitteln kann.

Sr. Enrica setzt in ihren Beiträgen den Schwerpunkt auf die Frage, was von Führungskräften erwartet wird (66-73) und auf ein „Plädoyer für einen weiblichen Führungsstil“ (105-111). Denn Frauen führen anders als Männer. So sieht sie die Fähigkeit der Frauen darin, „sich sorgend der Menschen und Dinge anzunehmen, die ihnen anvertraut sind“ (106). Beispielhaft nennt sie die hl. Monika, die hl. Katharina von Siena und die hl. Brigitta von Schweden. Die Sorge sieht sie deshalb als „eine weibliche Stärke, weil sie aufs Engste mit der Mutterschaft zusammenhängt, dem fundamentalen Unterschied zwischen Frau und Mann. Zwischen Mutter und Kind besteht „eine Beziehung, in der Verbundenheit und Freiheit zusammentreffen. Die Verbundenheit entsteht dadurch, dass beide eine Einheit bilden, und die Freiheit gründet in der gleichzeitigen Erfahrung, dass Mutter und Kind als Individuen für sich bestehen“ (107). Sr. Enrica spricht sich „gegen die Frauenquote am Arbeitsplatz aus und gegen die Protektion von Frauen, nur weil sie Frauen sind“ (110f). „Es soll vorankommen, wer etwas taugt, gleich ob Mann oder Frau – das Geschlecht kann in keinem Fall für Inkompetenz entschädigen“ (111).

Fazit: Ich habe das Buch mit größtem Gewinn gelesen! Beide Autoren stehen in der Kirche in leitenden Positionen und teilen aufgrund ihrer Menschenkenntnis, ihrer Lebenspraxis und ihrer Weitsicht einen reichen Schatz an Anregungen, Ratschlägen und Empfehlungen mit. Zahlreiche Beispiele aus eigener Erfahrung verdeutlichen das Gesagte und lassen keine Ermüdung bei der Lektüre aufkommen. Das Buch ist eine Pflichtlektüre für alle Frauen und Männer, die in kirchlichen Stellen über „die Kunst, Menschen zu führen“ verfügen müssen. Dasselbe gilt für alle Oberinnen und Obern in den Ordensgemeinschaften, die ihre Mitschwestern und Mitbrüder zur Mitarbeit motivieren und ihre Kommunitäten zu einem Klima des Vertrauens und der gemeinsamen Verantwortung führen wollen.

Josef Weber SDB