

Autonomie in Bezogenheit

eine spirituelle Herausforderung für Leitung – Konvent – Gemeinschaft

Beim Thema „Führen“¹ geht es um Handeln: durch welches Handeln kann bei einer gegebenen Ausgangssituation ein gestecktes Ziel erreicht werden? Daher steht im Zentrum der folgenden Überlegungen ein Handeln der Führung das ich „haltende Konfrontation“ nenne. Dieses soll nicht auf die Person des Führenden beschränkt bleiben, sondern die Kultur einer Gemeinschaft, eines Konventes oder Teams prägen, um seine ganze Kraft und Bedeutung zu entfalten.

Worum geht es dabei? – „Haltende Konfrontation“ meint ein Kommunikations-besser gesagt ein Beziehungsverhalten, das genau in dem besteht, was das Wort sagt: das Gegenüber wird durch Beziehung, Interesse, Zuwendung gehalten, – in der doppelten Bedeutung von „unterstützt“ und „am Fortlaufen gehindert“ – und zugleich stellt man sich ihm entgegen, so dass die Chance zu einer Begegnung entsteht, zum Erleben und Spüren des Andern als Gegenüber. Diese Handlungsweise entspringt einem zur Haltung gewordenen Feedbackgeben und -nehmen, das durch permanentes Üben und Erfahrungen damit sammeln im Alltag in das Leben und die eigene Person integriert wurde zu einem dienlichen, Beziehung fördernden, klärenden Verhalten.

In diesem Beitrag geht es zunächst darum die Bedeutung dieses Verhaltens für drei relevante Problemkreise herauszustellen, nämlich wie in einer Gruppe, einem Team, Konvent,... Autonomie in Bezogenheit gefördert werden kann (1.); wie eine Glaubensgemeinschaft auf dem Weg der Nachfolge Jesu gefördert wird (2.); und schließlich wie Organisationen in Zeiten der Veränderung verlebendigt werden (3.). Im Anschluss daran erläutere ich, was mit subjekthafter,

offener, direkter Kommunikation (4.) gemeint ist, deren Kern die „haltende Konfrontation“ (5.) ausmacht. In einem letzten Abschnitt (6.) stelle ich mit dem IMS – Kompetenzen – Modell von Führung im Glauben zugleich Lern- und Übungsorte für dieses anspruchsvolle Kommunikations- und Beziehungsverhalten vor, die das Institut der Orden (IMS) anbietet.

1. Autonomie in Bezogenheit in einer Gruppe (Konvent, Team ...) fördern

Ein möglichst hohes Maß an Selbständigkeit, individuellem Gestaltungsspielraum ist heute selbstverständliches Bedürfnis von Mitarbeitern und Ordensangehörigen als Bürgern einer Gesellschaft, in der persönliche Freiheit, Unabhängigkeit und Selbstbestimmung im Raum fast grenzenloser Gestaltungsmöglichkeiten Credo ist. Sie ist allerdings auch notwendig angesichts der komplex gewordenen Arbeitsanforderungen und des relativ hohen Ausbildungsstandes. Auf den Versuch, Gestaltungsspielräume zu eröffnen mit der Aufforderung, selbst zu erkennen und zu tun, was „dran“ ist, werden einige mehr oder weniger oft ihre Freiheit in Verantwortung vollziehen – was ich die reife Form von Autonomie nenne (R) – und sich dabei in Beziehung setzen müssen mit der Situation, dem Umfeld, den betroffenen anderen Menschen und natürlich sich selbst: dem eigenen Veränderungswunsch, Fragen der Zuständigkeit, der Folgen usw. Andere werden verstärkt dazu neigen, ihr „eigenes Ding“ zu machen, zu tun, was ihnen passt oder sich eine Nische zu suchen.

Diese mangelhafte Form, Autonomie zu leben (M), führt zu Verschiedenartigkeiten ohne Beziehungen untereinander: man lässt sich gegenseitig gewähren. Ebenso ist Gemeinschaft ein Verlangen der Stunde, das in einer Welt der Einzelkinder, Singles, Alleinerziehenden und Witwen von gegenseitiger lebenspraktischer Unterstützung über Gesprächsmöglichkeiten und gemeinsame Unternehmungen bis zu wirklicher personaler Begegnung reicht. Für Christen ist Glaube ohne Gemeinschaft schlicht unmöglich. Die Führungskraft, die in ihrem Bereich für Gemeinschaft sorgen will, muss verlangen, dass alle zur selben Zeit am selben Ort sind, dass es ein gemeinsames Thema, eine gemeinsame Beschäftigung gibt. Damit erreicht sie zunächst einmal nur eine gewisse Uniformierung, die bald schal und unbefriedigend wird, nichtssagend, ein Ort des erlebten Mangels (M), wenn es nicht zu wirklichem Kontakt, zur Begegnung der Personen in ihrer Verschiedenartigkeit kommt (R). Während man das „Laissez-faire“ eher bei den Ordensmännern, die Uniformität eher bei den Ordensfrauen findet, entbehrt beides tendenziell echter Begegnung und steht im Dienst einer Vermeidung: Man fürchtet die Auseinandersetzung über Unterschiede und damit den Konflikt, der darin liegt. Es ist gesellschaftlich verbreitete Sichtweise, dass Konflikte stören und nicht sein sollten („Bleiben wir doch sachlich!“, „Streitet doch nicht!“, „Bei euch herrsche der Friede Christi!“ usw.), und man kann sich als „Lösung“ meist nur vorstellen, dass es einen Sieger und einen Verlierer gibt. Dass der Konflikt eine wahre Chance ist und Aussicht auf Gewinn für die ganze Gemeinschaft bietet, kommt vor lauter Angst und Abwehr selten in den Blick. Wer als Führender mit seiner Gruppe einen Schritt von (M) in Richtung (R) gehen will, wird aber um einen Konflikt durch offene, direkte, personale Konfrontation nicht herumkommen: Beispielsweise wird er eine Person, die seinem Erleben nach nur sich und ihren Vorteil sieht, aber nichts für die Gruppe macht, genau mit dieser Wahr-

nehmung konfrontieren müssen. Oder, anderes Beispiel, eine Oberin wird ihrem Konvent sagen müssen, dass sie die gemeinsamen Reaktionen eigentlich langweilig findet und vermutet, dass es anderen ähnlich geht, da etliche vor dem offiziellen Ende schon gehen. Soll es nicht nur beim Vorwurf und beim Frust ablassen bleiben, muss die Konfrontation haltend sein, damit ihr Inhalt konstruktiv besprochen und ein Schritt miteinander in Richtung (R) gegangen werden kann.

2. Wie eine Glaubensgemeinschaft auf ihrem Weg gefördert wird

In Kapitel 18 des Matthäusevangeliums² geht es um das Leben in der Gemeinde und damit um Antworten auf Fragen wie: Worauf kommt es an für eine Gruppe an Christus Glaubender? Was unterscheidet sie von anderen? Wie geht es zu in dieser Gemeinde, oder zumindest, wie sollte es zugehen? Wie ist die Gemeinde organisiert? Welche Ämter, Riten, Ordnungen gibt es? Allerdings fällt auf, dass, obwohl die in Syrien (Antiochia?) beheimatete, judenchristliche (nach Flucht aus Palästina im römisch-jüdischen Krieg?) Gemeinde Ämter (Propheten, Wanderradikale, Schriftgelehrte, ...) und Riten (Herrenmahl, Taufe, ...) kennt, davon im Folgenden überhaupt nicht die Rede ist, also die beiden letzten obigen Fragen unbeantwortet bleiben. Als eine Hauptaussage des Textes ist infolgedessen anzusehen, dass das Wesentliche dieser Gruppe im „Zwischen“ ihrer Mitglieder besteht, in deren Begegnung und Beziehung. Und dies ist nicht nur nicht an Ämter delegierbar oder durch Ordnungen regulierbar, sondern wird durch starke Hierarchisierung und Normierung geradezu verhindert:³ Man muss dann halt Dinge nicht mehr miteinander aushandeln und sich nicht mehr miteinander in Beziehung und auseinander setzen. Doch genau dies und damit eine ständige Infragestellung, Anpassung und Transzendierung bestehender

Normierungen und Grenzen erscheint mir als das Spezifikum dieser Gruppe.⁴

Gehen wir das Kapitel von vorne durch. Es beginnt (V 1-5) mit der Erhebung des Kindes in die „ α -Position“⁵ der Gruppe als Antwort auf die Frage der Jünger, wer denn im Himmelreich der Größte sei. Vision, Ziel, Entwicklungsrichtung der Gemeinde ist „Kindsein“, „kleinsein“. Kinder und Erwachsene werden beide, und i.a. unbewusst, von den Antrieben des Herzens bestimmt, z.B. dem Wunsch nach Anerkennung. Während das Kind offen, unverstellt, ohne Hintergedanken seinem Impuls folgt, tut der Erwachsene dies eher verdeckt. „Kindsein“, „kleinsein“ als Vision heißt, dass das (erwachsene) Gemeindemitglied sich um unmittelbaren und bewussten Kontakt mit den Bewegungen des eigenen Herzens bemüht.⁶ So hat es die Chance, seine inneren Antriebe zu unterscheiden, das Böse auszuleiden und das Gute zu verwirklichen. Im Gegensatz dazu wird der „Erwachsene“, der nicht im Kontakt mit seinem Herzen steht, von dessen Antrieben blind regiert, wie etwa der Pharisäer, dem es beim Fasten und Beten eigentlich darum geht, von den Menschen bewundert zu werden (Mt 6, 1-18).

Gleich der nächste Abschnitt (V 6-11) spricht über Realität und Normalität von Verführung „für die Kleinen“. Sie ist in der Tat nahe liegend: das Herz ist ja – bevor Liebe, Erbarmen, Sanftmut usw. dort einziehen – zuerst einmal der Ort von „bösen Gedanken, Unzucht, Diebstahl, Mord, Ehebruch, Habgier, Bosheit, Hinterlist, Ausschweifung, Neid, Verleumdung, Hochmut und Unvernunft“ (Mk 7, 21f). Der Weg zum eigenen Herzen ist mit tausend (inneren) Konflikten, Ängsten und Leiden gepflastert. Jeder, der ihn geht, erlebt Kleinsein und Ohnmacht, Enttäuschung und Desillusionierung. Was Wunder, dass jede Kultur (auch) die Funktion hat, gesellschaftlich akzeptierte Flucht- und Kompensationsmöglichkeiten anzubieten: Brot und Spiele, Konsum, Sex, Suchtmittel, Wege zu Geld und Erfolg, Machtausübung, Anerkennung und (Star-)

Ruhm. Bei dieser Lage müssen in einer solchen Gemeinde all diese Dinge auch Thema sein können, muss man in dieser Gruppe über sein Befinden, sein Begehren, seine Kompensationen sprechen können, zumal dem einzelnen Gruppenmitglied tief greifender Verzicht, radikale Trennung, ja Leiden zugemutet wird. Nicht nur Verführung ist „normal“ und findet real dauernd statt, auch sich zu verirren ist „normal“ und ereignet sich alltäglich, wie das sich anschließende Gleichnis vom verlorenen Schaf dokumentiert (V 12-14). Alles eigene Mühen reicht nicht aus, der Einzelne verirrt sich immer wieder. Er braucht die anderen, damit er auf dem Weg bleiben kann. Es ist erste, vorderste Pflicht der Gruppe – und eben nicht nur der Amtsträger, jeder ist gefordert – sich um den Kontakt mit dem vom Weg Abgekommenen zu bemühen. Dieses Mühen um die Beziehung zum Verlorenen verheißt als Gewinn eine besondere Freude; es entsteht ja mehr Ganzheit – in der Gruppe und im Einzelnen. Zugleich ist es Auftrag des „Vaters im Himmel“ an die Gemeinde. Diesen Auftrag nicht zu erfüllen, bedeutet für die Gemeinde Jesu – der sich durch Gehorsam gegenüber dem Vater bis zum Tod ausgezeichnet hat – ihrerseits Abirren vom Weg. Dieser Auftrag des „Vaters“ erscheint mir als eine Ungeheuerlichkeit: nicht der „Sünder“, „Verirrte“, Abweichter, Schwierige usw., sondern die „Gerechten“ und „Guten“ machen sich auf den Weg und suchen den Kontakt. Wie geht das? Von oben herunter Verstoß gegen die Ordnung oder das Dogma festzustellen, führt mehr zu Einschüchterung denn zu Beziehung. Am ehesten wird es gehen, wenn der Suchende sich als Mensch zeigt: von sich, seinen Gefühlen, Interessen spricht, von den inneren Bewegungen, die durch den Verirren ausgelöst wurden – und zugleich Stand hält: in die offenbare Unterschiedlichkeit, in den Konflikt hineingeht, so dass Begegnung sich ereignen kann. Kurz: dieser Auftrag des Vaters zwingt zu Risikofreude, Zivilcourage und eigener Grenzüberschreitung. Auch die suchenden Gruppenmitglieder müssen sich

ihrerseits ausliefern, ihre Sicht der Dinge anfragen lassen, sich angreifbar machen, klein und arm werden.

Damit sind wir schon mittendrin im Thema des nächsten Abschnittes (V 15-20), der fast so etwas wie eine zentrale Methodologie der Gemeinde bietet: Was sind also ihre entscheidenden Instrumente? Hören, etwas an sich heranlassen, sich in Frage stellen lassen – was ja überhaupt nur dann erwähnenswert ist, wenn umgekehrt das Gesagte und zu Hörende etwas treffendes, möglicherweise sogar Verletzung riskierendes, Grenzen überschreitendes ist, wenn konfrontiert wird zwischen Gleichrangigen und bei gleicher Augenhöhe: „haltende Konfrontation“, Konfliktregulierung als Instrument und Chance für Begegnung miteinander. Begegnung miteinander ist zugleich Begegnung mit Christus. Nach diesem Kapitel ist sie in dieser Welt der einzige Ort echter Christusbegegnung und Gotteserfahrung!

In der „Pflicht zur Vergebung“ und im „Gleichnis vom unbarmherzigen Gläubiger“ (V 21-35) wird die alles entscheidende Tugend dieser Gruppe artikuliert: Barmherzigkeit, Mitleid, gegenseitige Annahme, Seinlassen, Vergebung. Vergeben wollen bedeutet, Unterschiedlichkeiten, Fremdes, Grenzen, Scheitern (auch von Versöhnung) zulassen zu lernen und sich damit in Beziehung und auseinander zu setzen. Das ist der Weg, auf dem Integration wachsen kann.

Wo Menschen danach streben, alles, was sich unter Menschen ereignen kann, anzunehmen, miteinander offen, direkt, persönlich zu kommunizieren und sich gegenseitig haltend auch zu konfrontieren, um so Begegnung untereinander zu ermöglichen – und darin mit Christus –, bleiben sie als Einzelne und als Gruppe auf dem Weg der Jesus-Nachfolge. Keine Rede von Heiliger Messe, Dogmen, Arbeiten und Werken! „Haltende Konfrontation“ ist also nicht nur eine sozialpsychologische Methode, sondern auch die geistliche Methode der Jesusnachfolge. Dass sie herausfordernd ist, muss man nicht eigens betonen.

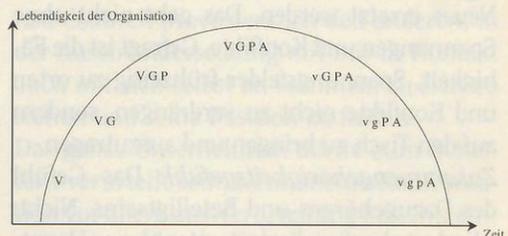
3. Verlebendigung von Organisationen in Zeiten von Veränderungen

In der Lehre von Organisationen nach M. F. Saarinen werden Organisationen – wie Organismen – geboren, kennen Kindheit und Jugendzeit, werden erwachsen, erblühen, um schließlich zu altern und zu sterben. In diesem Lebenslauf einer Organisation sind folgende vier Faktoren die entscheidenden Variablen:

- V Vision – ein Bild von der Zukunft, das den ganzen Menschen bewegt
- G Gruppe – selbstreferentieller Beziehungs- und Sachprozess
- P Programm – Darstellung, Aufgabe, Angebote nach außen
- A Administration – Aufbau- und Ablauforganisation, Stellenbildung, Funktionalität

Im Verlauf des Lebens einer Organisation sind diese Faktoren jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt. In der untenstehenden Grafik bezeichnet der Großbuchstabe starken, der Kleinbuchstabe geringen oder verschwindenden Einfluss des jeweiligen Faktors in der Organisation.

Eine Organisation entsteht durch einen/mehrere Gründer, der/die eine Vision (V) hat / teilen und zusammen ein Programm (P) zur Umsetzung der Vision entwickeln. Die Organisation steht in ihrer Blüte, wenn schließlich auch eine Administration aufgebaut ist. Das Sterben der Organisation beginnt damit, dass sie ihre Vision „vergisst“ (V): die Vision



prägt nicht mehr das Denken und Bewusstsein ihrer Mitglieder. Da die Vision sowohl einigende Kraft für die Mitglieder der Organisation hatte, als auch treibende Kraft für ihr Programm, schwinden in der Folge sowohl Gemeinschaftlichkeit (G) als auch Programm (P). Im Zentrum des Interesses steht die Verwaltung: Zuständigkeiten, Besitzstandwahrung und -mehrung, Effizienz, Status usw. Eine Verjüngung der Organisation gelingt nur über die Verlebendigung von Vision und von ihr ergriffener Gruppe. Eine Gruppe entwickelt sich über offene, direkte, personale Kommunikation über das, was jetzt Thema ist, auch über Unterschiede und Konflikte.

Die entscheidende Rolle von Kommunikation, von Aushandlungsprozessen, von Konfliktregulierung, von Beziehungsaufnahmen – insbesondere in Zeiten notwendiger Veränderungen – bestätigt eine empirische Untersuchung von Unternehmen, die sich in besonders turbulenten Märkten im internationalen Wettbewerb besonders erfolgreich behauptet haben. Diese Studie⁷ eruiert folgende fünf Schlüsselfaktoren als entscheidende Größen für eine veränderungsfreundliche Unternehmenskultur:

kreative Unruhe: Damit ist nicht die Unruhe gemeint, die durch die turbulente Umgebung in das System eindringt. Gemeint sind Pioniergeist, Querdenken, Experimentierfreude auf allen Ebenen. Bürokratischer Verkalkung muss entgegengetreten werden. Neue Ideen, Mobilität, Umstellungsbereitschaft müssen ermutigt und belohnt werden.

Konfliktfähigkeit: Veränderungen betreffen Abläufe, Spielregeln, Stile usw. Gewohntes, lieb Gewordenes muss überprüft und ggf. durch Neues ersetzt werden. Das geht nicht ohne Spannungen und Konflikte. Gefragt ist die Fähigkeit, Spannungsfelder frühzeitig zu orten und Konflikte nicht zu verdrängen, sondern auf den Tisch zu bringen und auszutragen.

Zusammengehörigkeitsgefühl: Das Gefühl des Dazugehörens und Beteiligtseins. Nicht: „die dort oben“ – „die dort unten“ bzw. „Haupt-

sache Meins“. Notwendige Voraussetzung dafür ist, das Vertrauen zu bekommen, was man nötig hat, welches sich auf der Basis von Gehört- und Ernstgenommenwerden entwickelt. So entsteht Gemeinschaftssinn.

Sinnvermittlung: Alle Mitglieder müssen Sinn, Ziele, Zwecke des Unternehmens verstehen, sowie den Stellenwert ihres eigenen, individuellen Beitrags zum gemeinsamen Ganzen. M. a. W.: die dem Unternehmen zugrunde liegende Vision muss in den Herzen der MitarbeiterInnen lebendig bleiben.

Kommunikation: Man kann gar nicht zuviel kommunizieren. Die formale Organisation ist nicht in der Lage, das Maß an direkter und persönlicher Kommunikation sicherzustellen, das in Zeiten lebhafter Veränderungen nötig ist. Die informelle Kommunikation muss konsequent gefördert und genutzt werden. Ebenen übergreifende Informationsveranstaltungen und Arbeitstagungen müssen organisiert werden. Die Devise lautet: „mehr miteinander reden!“ und nicht: „mehr Papier produzieren.“

4. Offene, direkte, subjekt-hafte Kommunikation

Was ist damit gemeint? Eine *offene* Kommunikation hat zwei Richtungen: zum einen sage ich das „Meine“: was mich bewegt, meine Urteile, meine Gedanken. Ich vermeide nicht Konflikt oder Verlust an Zustimmung. Damit stehe ich zu mir selbst in aller Vorläufigkeit und Subjektivität. Ich zeige Mut, Zivilcourage. Ich verstecke mich nicht hinter Autoritäten, hänge mich nicht dem Mainstream an. Und „offen“ gilt auch für die Gegenrichtung: ich lasse an mich heran, was mir gesagt wird. Ich nehme mir die Zeit, mich damit auseinanderzusetzen, verzichte womöglich auf eine schnelle, aber abwehrende Antwort. Kommunikation ist *direkt*, wenn sie dort erfolgt, wo sie hingehört: z.B. unmittelbar an die betroffene Person gerichtet, statt bei den Vorgesetzten über sie zu klagen oder sie bei außen Stehenden anzuschwär-

zen; z.B. in einen formellen Rahmen, statt um eine nicht ganz selbstverständliche Erlaubnis auf dem Flur zu bitten oder zu einer heiklen Begebenheit für das Team in dessen Sitzung zu reden, statt dort zu schweigen aber um so ausführlicher mit seinen Vertrauten auf dem Gang zu sprechen usw. Dazu gehört auch, dass ich nicht um den heißen Brei herumrede, mich nicht in Zynismus, Sarkasmus, allgemeine (abwertende) Bemerkungen, geschichtliche Beispiele und philosophische Betrachtungen flüchte, sondern Ross und Reiter nenne, die betroffene Person meine, mich nicht mit Andeutungen begnüge, sondern klar, verständlich, eindeutig das vermittele, was ich wirklich meine. Dies ist nicht so einfach: die eigene Aufregung steigt, man hat Angst zu verletzen und noch mehr davor, durch die Reaktion selbst verletzt zu werden. Die Folge ist, kritische Botschaften bis zur Unkenntlichkeit zu verstümmeln oder bis zum Gegenteil einzupacken. Mit *subjekthafter* oder *personaler* Kommunikation ist gemeint, dass sie sich der Beziehungsebene, die sie immer enthält, bewusst ist und bereit, sich gegebenenfalls auch explizit auf ihr zu bewegen: ich spreche mit einer *Person*, zu der ich mich durch meine Äußerung in Beziehung setze; an die ich einen Anspruch richte, sobald ich sie nur meine (mindestens, mir zuzuhören!); die ich bewerte; der gegenüber ich mich (zwangsläufig) offenbare und die meine Rede ihrerseits daraufhin abtastet, wie ich sie finde und ob ich etwas, und wenn ja, was ich von ihr (unausgesprochen) will. Subjekthafte Kommunikation ist bereit zur Begegnung, wahrhaftig, positioniert sich, nimmt den anderen ernst, fühlt sich verantwortlich für die Begegnung und findet auf gleicher Augenhöhe statt. Sie heuchelt kein Interesse, wo keines ist, sie tut nicht so, als ob mehr Interesse da wäre, als wirklich da ist. Sie spielt den Ball so, dass der Partner ihn fangen kann, überfordert ihn nicht z.B. durch die Wortwahl, sondern trachtet danach, dass er sich zu dem eingeladen fühlt, wozu auch ich bereit bin.

5. Haltende Konfrontation

Ernstfall offener, direkter, personaler Kommunikation ist die – im Idealfall auch haltende – Konfrontation, um die man sich nicht herummogeln kann, wenn einem Wahrhaftigkeit und Freiheit lieb sind. Ohne sie erkrankt die Gemeinschaft an Unverbindlichkeit und Zentrifugalität und der Einzelne an Rückgratverkrümmung durch Feigheit und Heuchelei. Dies sind die Kosten für nicht genutzte Konflikte, über deren Normalität ich oben schon gesprochen habe. Die Kunst der haltenden Konfrontation besteht, wie gesagt, darin, dass sie zwei einander entgegengesetzte Bewegungen zusammenbringt. Die eine ist die Bewegung auf den anderen zu: Interesse, Bereitschaft, sich zu öffnen und einzulassen, an ihm teilzunehmen. Mit dieser Bewegung halte ich ihn fest (= da, anwesend) und aufrecht (= ich stütze ihn, kräftige ihn) und evoziere umgekehrt auch sein Interesse. Das Konfrontieren, Fokussieren, mich ihm Entgegenstellen erzeugt eine distanzierende Bewegung. Beim Konfrontierten nehme ich möglicherweise Ärger, Enttäuschung, Scham wahr. Ich erlebe meine Tendenzen, aus der Spannung, die ich erzeugt habe zu entkommen, indem ich entweder zurückweiche oder ihn umarme und alles glatt biege. Boxer schlagen und bringen sich aus der Reichweite des Getroffenen oder umklammern ihn, um der Resonanz des anderen zu entgehen und damit dem Kontakt. Bei der haltenden Konfrontation geht es darum, sich und den anderen in Reichweite zu halten, Verletzung zu riskieren, um einander begegnen zu können. Dies geht nur, wenn ich Position beziehe und zu mir stehe. Und genau dadurch provoziere ich den anderen, in der Auseinandersetzung mit mir in Kontakt auch mit sich selbst zu kommen, zu sich zu stehen und seine Position zu finden. Das ganze Unternehmen dürfte zum Scheitern verurteilt sein, wenn meine Konfrontation vor allem aus Verurteilung besteht: einmal nehme ich darin eine Rollenverteilung

D vor, die mich zum Richter, ihn zum Angeklagten und Verurteilten macht; ich stelle mich über ihn und bin eben nicht mehr auf gleicher Augenhöhe. Außerdem: ich biete keine Kontaktfläche an, ich zeige nichts von mir, worauf er sich beziehen könnte: ich teile mein Urteil mit, „bestenfalls“ geraten wir in Streit über die Rechtmäßigkeit des Urteils, wenn nicht gleich Kommunikationsabbruch erfolgt. Dieser Streit löst aber nichts, weil der eigentliche Konflikt auf der Beziehungsebene und in meinen Rollenzuweisungen liegt: mit welchem Recht stelle ich mich über ihn? Und drittens ist es schwer, ein Urteil ohne Vorwurf zu transportieren, was den anderen per Rechtfertigungsdruck nur tiefer in das verurteilte Verhalten treibt.

Besser fährt man, wenn man die Konfrontation methodisch vom Feedback her aufbaut⁸. Dabei *beschreibe ich dem Anderen, wie ich sein Verhalten wahrnehme, was dieses sein Verhalten bei mir an Gefühlen, Gedanken, Reaktionen auslöst und wie es auf mich wirkt*. Das Beschreiben ist ganz wichtig. Es gelingt aber nur, wenn ich in etwa die Haltung eines Forschungsreisenden in Sachen Verhalten einnehme, der nun auf einen interessanten Zusammenhang gestoßen ist, eben den von bestimmtem Verhalten des anderen und den Reaktionen der eigenen Person darauf, den er nun so konkret, klar und genau wie möglich formuliert, und damit den anderen einlädt, mit ihm zusammen diesen merkwürdigen Zusammenhang zu erforschen. Diese „sachliche“ Haltung des Forschungsreisenden ist ihrerseits das Ergebnis eines eigenen Läuterungs- und Unterscheidungsprozesses: denn das auslösende Verhalten wird tatsächlich zuerst einmal auch bei unserem Forschungsreisenden Affekte, Vorwürfe, Verurteilung, Interpretationen und Appelle auslösen. Als Wissenschaftler weiß er, dass all diese Dinge seine Objektivität und sein Interesse beeinflussen; er muss zuerst trachten, sich selbst in Distanz dazu zu bringen, ja sich selbst zu klären, d.h. mit möglichen Balken im eigenen Auge zu rech-

nen – eigenen Wahrnehmungsverzerrungen oder -ausfällen –, bevor dem anderen der Splitter hingehalten wird (Mt 7,4f). „Haltende Konfrontation“ setzt ein gewisses Maß an Selbsterkenntnis, an Selbsterleben voraus. Diese befähigt ihn zu Beschreibung und Einladung zu gemeinsamer Erforschung sowohl von auslösendem Verhalten des anderen als auch eigener ausgelöster Reaktion: damit sitzen beide gemeinsam im selben Boot, das den Namen Erkenntnis und Verständnis trägt, aus welchem Versöhnung wächst. Das gemeinsame „Projekt“ führt außerdem zu einem Erleben von Gemeinsamkeit in einer nicht einfachen Situation.

Unter den Früchten „haltender Konfrontation“ – Verbesserung der Kooperation; wahrhaftige, menschliche Begegnung; verbesserte Arbeitsfähigkeit der Gruppe, die ihre Potentiale besser ausnutzen kann; Authentizität; Gemeinschaft mit Christus – will ich eine noch besonders hervorheben: sie setzt einen Reifungsimpuls. In der Regel zielt sie nämlich auf die so genannten „blinden Flecken“ des anderen, ein Verhalten, das die anderen öffentlich wahrnehmen, das aber dem Betroffenen als solches, d.h. in seinen irritierenden, ärgernden, lächerlichen ... Auswirkungen gar nicht bewusst ist. Dahinter steckt im allgemeinen ein starres Verhaltensmuster, das sich in der seelischen Entwicklung nicht mitentwickelt hat. Es konnte sich nicht mitentwickeln, weil ihm eine schmerzliche, überfordernde, bisweilen traumatische Erfahrung in der Biografie zu Grunde liegt. Das war damals. Heute, viele Jahre später, ist nicht nur die Ausgangssituation eine andere, sondern die Person hat auch entwickeltere und andere Fähigkeiten, um sich den damals belastenden und ähnlichen Episoden heute zu stellen und sie zu verarbeiten – falls sie überhaupt im Erleben Zugang zu diesem Problem bekommt. In diesem Sinne ist „haltende Konfrontation“ geeignet, neben Verständnis und Begegnung auch Befreiung und Heilung auszulösen.

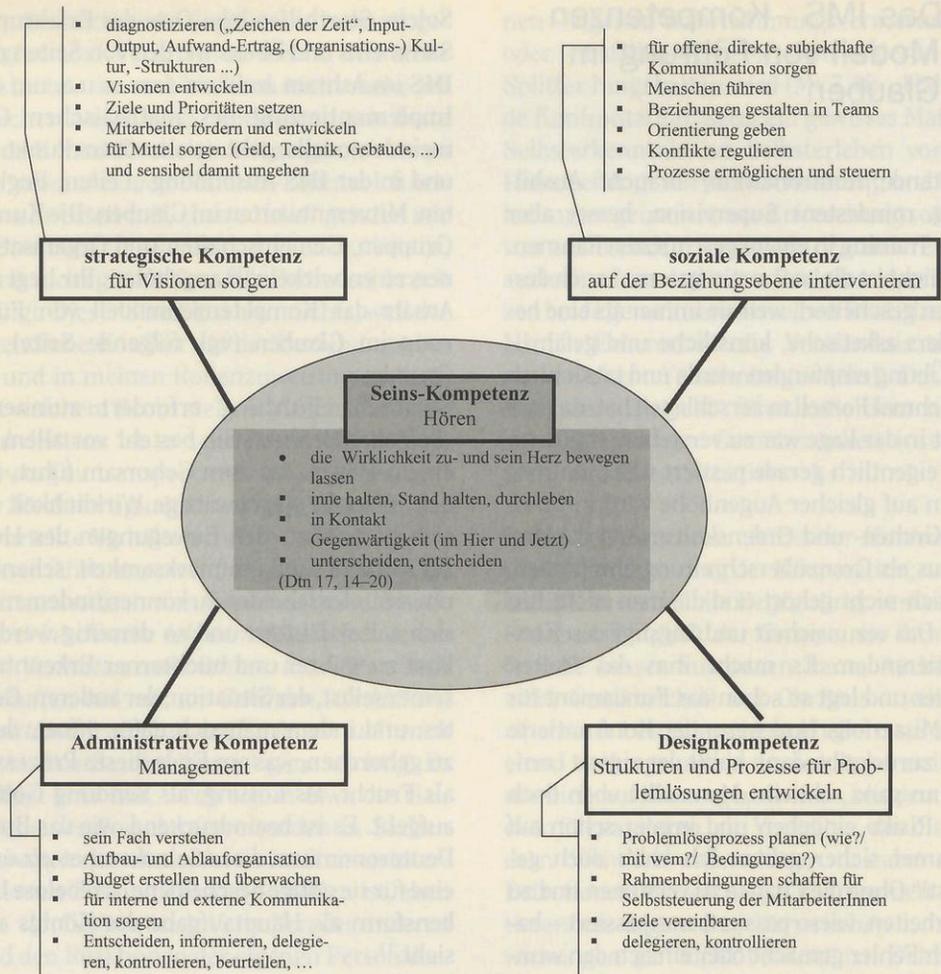
6. Das IMS - Kompetenzen - Modell von Führung im Glauben

„Haltende Konfrontation“ braucht Ausbildung, mindestens Supervision, besser aber noch Training in einem geschützten Rahmen. Vielleicht ist die „correctio fraterna“ auch deswegen gescheitert, weil sie immer als eine besonders asketische, künstliche und gefährliche Übung empfunden wurde und tatsächlich manchmal Porzellan zerschlagen hat, da man nicht in der Lage war zu verstehen, was denn nun eigentlich gerade passiert war. Konfrontieren auf gleicher Augenhöhe wird in unserer Kirchen- und Ordenskultur und darüber hinaus als Grenzüberschreitung empfunden, die sich nicht gehört und die man nicht tun darf. Das verunsichert und ängstigt den Konfrontierenden. Es macht ihm das Halten schwer und legt so schon das Fundament für den Misserfolg. Und wenn der Konfrontierte herb zurückgibt, dann heißt der eigene Lerngewinn ganz schnell: „Man sollte eben doch kein Risiko eingehen und immer schön auf Nummer sicher gehen. Ich hab's doch gewusst!“ Ohne die Chance zu verstehen und zu verarbeiten, wieso passiert, was passiert – habe ich Fehler gemacht oder einfach den wunden Punkt des Konfrontierten getroffen? – ist es schwer, sich die Technik anzueignen. Deswegen, meine ich, braucht es Starthilfe. Man kann üben, gutes Feedback zu geben. Das ist schon nicht leicht. Setzt es doch Training der Selbst- und Fremdwahrnehmung und der Ausdrucksfähigkeit voraus. Dazu, dass sich von hier „haltende Konfrontation“ als Habitus entwickeln kann, braucht es die alltägliche Schulung der eigenen Intuition, Selbsterkenntnis und Vertrauen. Vertrauen wächst jedoch nur, indem man Risiken eingeht, verstehen lernt, was passiert und die positiven Wirkungen erfährt, die sich manchmal aber auch erst lange im Nachhinein einstellen, wenn das Befreiende der Wahrheit ersten Ärger und Enttäuschung überwunden hat.

Solche Starthilfen bzw. Orte des Erfahrung-Sammelns und Übens werden von Seiten des IMS im Ashram Jesu⁹, in dem es u.a. um die Implementierung des matthäischen Gemeindemodells geht (siehe oben Punkt 2) und in der IMS-Ausbildung „Leiten, Begleiten, Mitverantworten im Glauben. Die Kunst, Gruppen, Gemeinschaften und Organisationen zu entwickeln“¹⁰ angeboten. Ihr liegt als Ansatz das Kompetenzenmodell von Führung im Glauben (vgl. folgende Seite) zu Grunde:

Geistliche Führung erfordert zuinnerst „Seinskompetenz“. Sie besteht vor allem in einem Hören, das zum Gehorsam führt, indem man die gegenwärtige Wirklichkeit an sich heranlässt, den Bewegungen des Herzens Raum und Aufmerksamkeit schenkt, um sie unterscheiden zu können; indem man sich selbst läutern und so demütig werden lässt zu wahrer und nüchterner Erkenntnis seiner selbst, der Situation, der anderen, Gottes; und indem man sich dafür öffnet, dem zu gehorchen, was am Ende dieses Prozesses als Frucht, als Lösung, als Sendung Gottes aufgeht. Es ist beeindruckend, wie das Buch Deuteronomium diese Seinskompetenz und eine für sie nötige bescheidene, strebelose Lebensform als Hauptaufgabe des Königs ansieht.¹¹

Die Seinskompetenz trägt die vier anderen Kompetenzbereiche und steht in Wechselwirkung mit ihnen, vor allem dem Bereich der *sozialen Kompetenz*, wo der Führende vor allem die Fähigkeit zu Interventionen auf der Beziehungsebene haben muss und damit zu „haltender Konfrontation“, um Gruppen, Teams, Konvente, Einzelpersonlichkeiten entwickeln und führen zu können. Führung im Glauben besteht nicht primär in „frommen“ oder liturgischen Vollzügen neben dem Führungsalltag, sondern in einer bestimmten Weise, seine Führungsaufgabe zu gestalten: nämlich sich und die zu Führenden in der jetzt und hier gegenwärtigen Wirklichkeit zu halten, um sie zuzulassen, ihr standzuhalten, sie zu durchleben, „...bis zu dem



Brunnenpunkt, wo sie aus Gott hervorgeht: das gilt für das Gute und für das Elend. In allem will Gott mit uns Begegnung feiern und erwartet die anbetende und liebende Antwort. Dann wird das Leben frei in der Freiheit, die wir so oft gesucht haben.¹²

Bei der *strategischen Kompetenz* geht es vor allem um Verlebendigung der Vision und die – auch personalpolitischen – Mittel, um die aus der Vision abgeleiteten Ziele erreichen zu können.

Auch die *Designkompetenz* berührt die Mitte, weil zu allererst der Führende sich vor Gott darüber klar werden muss, worum es wirklich geht, was vorgegebene Unveränderlichkeiten (Aufträge Grenzen der Ressourcen,

...) sind, welche Rahmenbedingungen für die Lösung er seinerseits setzen will, wie, mit wem, wann, mit welchen Aufgabenstellungen, Kompetenzzuweisungen und sonstigen nötigen Vereinbarungen er die Problemlösung angehen will. Wesentliches Mittel dabei ist die Handhabung der Antwort auf die Frage, wie viel Prozess notwendig ist, um eine wirkliche Lösung finden zu können, und wie folglich die Strukturen aussehen müssen, damit dieser Prozess dann so möglich wird?

Bei der *administrativen Kompetenz* geht es um das Management des Alltagsgeschäfts und damit auch um die Handhabung der Spannung zwischen dem kontemplativ-be-

scheidenen Lebensrahmen des Seinskompetenten und den Eigendynamiken des Alltags, um die Fähigkeit, sich abzugrenzen, Prioritäten zu verfolgen, es nicht immer allen recht machen zu müssen.

Eine ausführlichere Darstellung der IMS-Ausbildung „Leiten, Begleiten, Mitverantworten im Glauben. Die Kunst, Gruppen, Gemeinschaften und Organisationen zu entwickeln“ finden Sie voraussichtlich in der nächsten Ordenskorrespondenz (Heft 4 / 2008).

P. Betram Dickerhof SJ ist Leiter des Instituts der Orden für missionarische Seelsorge und Spiritualität (IMS).

Danach identifiziert eine Gruppe eines ihrer eigenen Gruppenmitglieder sowohl mit dem Ziel, zu dem sie sich als Gruppe hin-, als auch mit ihrem „Feind“, von dem sie sich wegentwickeln will. So entstehen die Rangordnungen von α und ω .

¹ Ich bevorzuge den in der Fachliteratur üblichen Begriff von „Führung“ anstelle des bei Ordensgemeinschaften häufigeren „Leitens“. Darin bestärken mich die Einschätzung, dass Führung schwer fällt, weil sie von niemandem gewollt, aber dennoch auf der Tagesordnung ist, und eine Unterscheidung in der amerikanischen Literatur, die mit Leiten das Koordinieren des Alltagsgeschäftes im gegebenen Denkhorizont bezeichnet, mit Führen aber das die zu Führenden über diesen Horizont hinaus Bewegen meint zu passenderen, besseren Lösungen der existierenden Schwierigkeiten.

² Zum Ganzen siehe den Matthäus Kommentar von Ulrich Luz, zur Stelle Band 3, S. 5-81: Evangelisch-Katholischer Kommentar zum Neuen Testament, Das Evangelium nach Matthäus, 3 Bände, 1985 - 1997, Zürich und Düsseldorf.

³ Die Lösung besteht nicht darin, Führung nicht wahrzunehmen oder ganz abzuschaffen; wie gesagt: auch die matthäische Gemeinde kennt Ämter, sondern die Führungsrolle so wahrzunehmen, dass die Gruppe von ihren wesentlichen Verantwortungen nicht entlastet wird. Das bedeutet, nicht jede Erwartung zu erfüllen, die die Gruppe an den Führenden richtet, sondern sie verantwortet zu frustrieren. (Freiheit lernt man eben nicht an den Fleischtöpfen, sondern durch den Mangel und die Herausforderungen der Wüste).

⁴ In Nr. 3 unten ist die Bildung solcher Gruppen im Saارينen-Modell der Ausweg aus dem Sterben der durch Stellenbildung, Ordnungen, verfestigte Kultur rigide und leblos gewordenen Organisation.

⁵ Schindler, Raoul (1969) Das Verhältnis von Soziometrie und Rangordnungsdynamik. Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 3 (1), S. 31-37.

⁶ Gott geht es im AT wie im NT um das Herz des Menschen. Unter des Söhnen Isais erwähnt er nicht den nach Meinung Samuels Stattlichsten: „Gott sieht nämlich nicht auf das, worauf der Mensch sieht. Der Mensch sieht darauf, was vor den Augen ist, der Herr aber sieht auf das Herz.“ (1 Sam 16, 7); und im Neuen Bund legt er „den Geist in unser Herz“ (2 Kor 1,22).

⁷ Don Clifford, Dick Cavanaugh, The winning Performance in a changing environment, New York/London, 1985.

⁸ Orden und Klöster kennen die „correctio fraterna“ in ihren Traditionen, die heute nur noch selten gepflegt wird, auch aus schlechten Erfahrungen heraus, die man mit diesem Instrument gemacht hat. Liegen diese darin begründet, dass die Absicht so gleich die „correctio“ ist, also das Urteil impliziert, der andere hat etwas falsch gemacht, ich teile es ihm mit und er hat sich zu verändern, während ich selbst außen vor bleibe?

⁹ Näheres unter www.ashram-jesu.de.

¹⁰ Näheres unter www.institut-der-orden.de > Programm > Leiten, Begleiten,...> Beschreibung.

¹¹ Dtn 17, 16—20: Der König soll sich aber nicht zu viele Pferde halten. Er soll das Volk nicht nach Ägypten zurückbringen, um mehr Pferde zu bekommen; denn der Herr hat zu euch gesagt: Ihr sollt auf diesem Weg nie wieder zurückkehren. 17 Er soll sich auch keine große Zahl von Frauen nehmen, damit sein Sinn nicht vom rechten Weg abweicht. Er soll nicht zu viel Silber und Gold anhäufen. 18 Und wenn er seinen Königsthron bestiegen hat, soll er sich von dieser Weisung, die die levitischen Priester aufbewahren, auf einer Schriftrolle eine Zweitschrift anfertigen lassen. 19 Sein Leben lang soll er die Weisung mit sich führen und in der Rolle lesen, damit er lernt, den Herrn, seinen Gott, zu fürchten, auf alle Worte dieser Weisung und dieser Gesetze zu achten, sie zu halten, 20 sein Herz nicht über seine Brüder zu erheben und von dem Gebot weder rechts noch links abzuweichen, damit er lange als König in Israels Mitte lebt, er und seine Nachkommen. Siehe auch Röm 12,3: „Strebt nicht hoch hinaus...“.

¹² Alfred Delp, Gesammelte Schriften. Hrsg. von R. Bleistein, Bd. 4: Aus dem Gefängnis. Frankfurt 1984, Seite 26; Kassiber vom 17. November 1944.