

## Christine Rod MC

Sr. Christine Rod MC, Jahrgang 1959, ist Theologin und Supervisorin sowie Regionalleiterin der Missionarinnen Christi für Deutschland und Österreich. Zuvor war sie 10 Jahre lang Bereichsleiterin (Studienleiterin) für Ordensentwicklung im Kardinal König Haus in Wien.



Sr. Christine Rod MC

## Leiten lernen

### 1. Lernen – einer Spur folgen

Wie geht es Ihnen, wenn Sie das Wort „Lernen“ hören? Ist es etwas, das für Sie attraktiv und lustvoll klingt, das Ihre Neugier weckt, das Sie lockt, mehr wissen zu wollen und sich auf den Weg zu machen? Etwas, das Ihnen Freude macht und Ihnen neue Verstehens- und

Handlungsmöglichkeiten auftut? Oder ist es eher so, dass unangenehme Gefühle und Assoziationen aufsteigen, Erinnerungen an vergangene Zeiten, von denen Sie froh sind, dass sie längst vorbei sind?

Niemand hat keine Erfahrung mit Lernen, auf der persönlichen Ebene zumindest. Die Erfahrung von Lernen ist tief in uns eingegraben, und ihre Macht ist nicht zu unterschätzen. Es gibt erstens ein Lernen, das sozusagen zum unhinterfragten biografischen Standardprogramm gehört (die Schule). Es gibt zweitens ein Lernen (auch schon zu Schulzeiten), das wir selber anstreben, das uns hilft, Neues zum schon Bekannten hinzuzufügen, den Horizont zu erweitern, unsere Neugier zu stillen. Dann gibt es drittens allerdings auch ein Lernen, das wir uns keineswegs selber gesucht haben. Ein Lernen, Umlernen, Dazulernen, das uns das Leben aufge-

Der nebenstehende Artikel knüpft an Erfahrung aus dem Lehrgang für Ordensleute „Verantwortung in religiösen Gemeinschaften“ des Kardinal König Hauses in Wien an. Der nächste Lehrgang in insgesamt sieben Kurswochen beginnt im Dezember 2014. Ein weiterer Kurs wird voraussichtlich im Frühjahr 2016 starten. Nähere Informationen: [www.kardinal-koenig-haus.at](http://www.kardinal-koenig-haus.at).

zwungen hat. Auf jeden Fall geht es ein Leben lang immer wieder um den Versuch, sich neu in diesem Leben, in dieser Welt zurechtfinden.

Etymologisch ist der Begriff „Lernen“ mit „Geleisen“ verwandt. Daraus ist erst im 19. Jahrhundert die Festlegung auf die Bahngelise geworden, aus denen es kein Hinaus mehr gibt. Ursprünglich bedeutete Lernen: „einer (Wagen-)Spur nachgehen, nachspüren“. Lernen erwächst also aus einer „Spürigkeit“, einer besonderen Sensibilität, bzw. es führt dazu. Jemand, der gut gelernt hat – so stellt sich bei diesen etymologischen Erkundungen heraus – ist „listig“.<sup>1</sup> Leider hat dieser Begriff den Beigeschmack der Hinterhältigkeit angenommen, aber was davon durchaus zu lernen wäre, ist die Klugheit, ja die Weisheit und beinahe die Schlaueheit.

Es gibt also verschiedene Motivationen und verschiedene Weisen des Lernens. Schon einer der Altmeister der Lerntheorien, Jean Piaget (1896 – 1980), wusste um die verschiedenen Arten von Lernen, je nach Notwendigkeit und Kontext. Er benennt die eine Grunddimension „Lernen durch Assimilation“: Der Lernende nimmt einen Unterschied, eine Information, eine Herausforderung, einen Wissens- und Erkenntniszuwachs wahr, die zu seinen bisherigen Vergangenheits- und Zukunftsorientierungen passen bzw. zu denen er das Neue wie in ein Gerüst hinzufügen kann. Es geht um eine Systematisierung und Integration von Angesammeltem und Wahrgenommenem. „Das heißt, die aktuellen Erfahrungen werden mit bereits bekannten Vorerfahrungen identifiziert, die Wahrnehmungen werden als ‚bekannt‘ kategorisiert, und es wird mit

dem für diese bekannte Situation verfügbaren Schema reagiert.“<sup>2</sup> Dann gibt es aber auch das „Lernen durch Akkomodation“: Die bisherigen Muster, die bekannten Deutungen und die bisher tauglichen Verhaltensweisen passen nicht mehr, werden verstört und aus dem Gleichgewicht geworfen. Dabei geht es zunächst nicht mehr um eine Integration des Wahrgenommenen, sondern um eine Begegnung, ja eine Konfrontation mit etwas ganz Neuem. „Bei diesem Vorgang verändern sich die inneren Strukturen von Überzeugungen, Ideen und Einstellungen. Dieses Lernen stellt weit höhere Anforderungen. Es ist ein Erfahrungsprozess, in dessen Verlauf man sich einer veränderten Welt anpasst; man geht durch eine schwere innere Krise, an der man mit allen Fasern seines Seins, mit Kopf und Herz, beteiligt ist. Man weiß vorher nicht, wie dieser Prozess ausgehen wird, man weiß nur, dass man am Ende ein anderer Mensch sein wird. Es ist diese Wechselbeziehung mit der Umwelt, die dem einzelnen die Möglichkeit gibt zu wachsen, zu überleben und sein Potential zu entfalten.“<sup>3</sup>

Die Rede ist also von zweierlei Arten von Lernen, und bei dem, was Orden in Mitteleuropa heute an Umwälzungen und Umbrüchen widerfährt, könnte es sich lohnen, die zweite Weise des Lernens besonders ernst zu nehmen.

## 2. Ein anderes Leiten

„Früher gab es keine Leitungsausbildung, und ich habe auch geleitet. Und vielleicht gar nicht so schlecht!“, höre ich manchmal von Führungskräften in Orden oder im sonstigen kirchlichen Umfeld, in einer Mischung aus Kokette-

rie, Ironie und verborgener Unsicherheit. Stimmt, früher gab es keine teuren, mehrsemestrigen Leitungsausbildungen, vielleicht auch noch mit unangenehmen Aufnahme- und Auswahlverfahren. Warum nicht? Waren die Menschen klüger – die Leitenden wie auch die Zu-Leitenden? War Leiten leichter?

Ja und Nein. Leiten war sicher immer schon schwierig, weil Leitungspersonen – im Vergleich zu der Gruppe oder Gemeinschaft, die sie leiten – immer in der Minderheit und daher exponiert, manchmal sogar einsam sind. Und weil gutes Leiten immer mit Vorausschau und mit In-die-Wege-leiten von etwas zu tun hat, was noch nicht ist, und was sich daher viele der Gemeinschaftsmitglieder gar nicht vorstellen können (oft mit einem empörten „So etwas hat es bei uns noch nie gegeben!“). Leitende Menschen waren immer auch schon die Impulsgeber und –geberinnen. Woher sie selber die Impulse und die Inspiration bekamen, das war auch immer schon ihrer eigenen Kreativität überlassen, oder der Zeit, die sie sich mühsam für Lesen und Nachdenken aussparen konnten. Auch eine Form von Einsamkeit. Schließlich war Leiten auch immer schon schwierig, weil es ein wesentliches Element von Leitung ist, Entscheidungen zu treffen, d.h. Trennlinien vorzunehmen, etwas weiterzuführen oder gar erst zu ermöglichen – und anderes nicht oder nicht mehr. Und somit hat Leiten immer auch schon geheißen, Menschen zu enttäuschen, damit anderes, Neues möglich wird.

Die eben genannten Grundzüge von Leiten waren schon in Zeiten „steiler Hierarchien“ anspruchsvoll genug. Was allerdings entlastet hat, waren genau

geregelte Plätze in der Hierarchie (inklusive entsprechender Symbole wie Ringe, Schreibtische, Sitzplätze, „Frau Mutter“-Titel, Sekretärin, Chauffeur, Reisemöglichkeiten usw.), mit sehr genauer Kompetenzzuschreibung; mit sehr genauer Regelung, wer was wem anzuordnen hat, wer „über“ oder „unter“ wem steht. Und ehrlich gesagt auch: Wer welche Freiheiten hat. Die Vorteile einer solchen so genannten steilen Hierarchie waren für die Mitglieder eine hohe Sicherheit und Stabilität, für die Leitungen selber die Möglichkeit, schnell, unkompliziert und ohne lange Rückfragen Entscheidungen treffen zu können.

Eine Hilfe mit diesem Konstrukt von Leitung und Organisation war sicher auch der beinahe unerschütterliche Glaube an die Amtsgnade. Es gibt sie ja tatsächlich, die Gnade einer Leitungsaufgabe, das Vorschussvertrauen der Mitbrüder und Mitschwester, die größere Handlungsmöglichkeit aufgrund der Wahl oder der sonst zugesprochenen Leitung, den Segen Gottes.

Leiten ist heute aber nicht nur gefühlt, sondern tatsächlich schwieriger, komplexer und uneindeutiger geworden, und zwar in allen Arten von sozialen Systemen. Erst recht in Orden und anderen kirchlichen Organisationen.

Leiten ist in den letzten Jahrzehnten wesentlich schwieriger, vielleicht aber auch wesentlich spannender und kreativer geworden. Warum? Es gibt viele Gründe; ein paar davon sollen hier skizziert werden.

## 2.1 *Communio* – oder flache Hierarchien

Die Hierarchien sind flacher geworden. Die „Frau Mutter“ und das „Sie“ sind

weitgehend verschwunden; gleichbleibende Tischordnungen und rigide Rituale, die klar angezeigt haben, wer wann das Sagen hat, sind (zumindest zeitweilig) aufgelöst worden; Räte und Kommissionen (d.h. Kompetenzverteilungen) sind eingeführt worden. Beteiligung und Mitverantwortung sind gefragt (auch wenn das manchmal bei an Beteiligung und Mitsprache „entwöhnten“ Ordensleuten Irritation hervorruft). Mit dem Abflachen der Hierarchien haben sich auch Machtumverteilungen ergeben, und so manche Leitung weiß ein Lied davon zu singen, wie sie von Nicht-Leitungsmitgliedern ausgebremst oder beinahe lahmgelegt werden kann, weil sich diese z. B. für eine neue Aufgabe zu wenig gefragt, gewürdigt, beteiligt wissen. Die informelle Macht ist eben doch oft stärker als die formelle, offizielle...

Manch eine oder einer wird sich dann zurücksehnen in Zeiten, in denen vieles doch scheinbar einfacher war. Allerdings: Die flacheren Hierarchien waren nicht nur eine Mode der 60er- und 70er-Jahre mit dem nicht enden wollenden Ruf einer Basisdemokratie, sondern sie sind uns auch durch die nicht mehr umzukehrenden Einsichten der Kommunikations- und Sozialwissenschaften in jedes soziale System tief eingeschrieben. Verständlich, dass auch die Konzilstheologie diese neuen Wissenschaften begierig aufgesogen und sie in die „Communiotheologie“ und somit auch in die Ordenstheologie aufgenommen hat: Gemeinschaft, Zusammenleben, Miteinander von Menschen als Abbild des dreieinen Gottes, der in sich und mit den Menschen in Kommunikation ist. Es gibt also auch theologisch kein Zurück mehr in vermeintlich

selige alte Zeiten. Auch wenn diese Zeiten anscheinend mehr Humor, größere Originale und originellere Geschichten hervorgebracht haben als die heutige Praxis.

## 2.2 Kommunikationsbedarf – oder Entscheidungs- und Bewusstseinsprozesse gestalten

Mit den flachen Hierarchien, mit dem hohen Wert des Miteinander sind der Kommunikations-, der Kooperations-, der Koordinationsbedarf deutlich gestiegen. Gemeinsam in einen Such- oder Entscheidungsprozess zu treten über das, was jetzt zu tun ist, kann höchst inspirierend und lustvoll sein. „Kann“, wenn man derlei Prozesse in Freiheit und Kreativität „bedienen“ und gestalten kann und wenn man keine Angst davor hat – weder vor den beteiligten Personen noch vor dem größeren Zeitaufwand, den Beteiligungsprozesse nun einmal brauchen. Aber es lohnt sich.

### Autoreninfo

Siehe gedruckte Ausgabe.

Selbstverständlich, manchmal braucht es schnelle Lösungen, ohne lange Diskussionen und daher auch ohne Kommunikationsrituale. Wer allerdings fast immer diesen schnellsten Weg gehen will, wird bald entweder offenen Widerstand aus den eigenen Reihen zu spüren bekommen, oder aber er wird merken, dass es auch noch eine andere Art des



Widerstands gibt, nämlich Rückzug, Auszug und Resignation. Auf jeden Fall wird er oder sie merken, dass Entscheidungen nicht wirklich tragen, dass sie nur halbherzig und im Grunde unentschieden angenommen werden. Prozess, Prozedere, gemeinsames Vorgehen und deren Gestaltung sind in diesem Fall die entscheidenden Leitungstugenden.

### 2.3 Wandel erleben und Zukunft gestalten

Leiten ist auch deshalb schwieriger geworden, weil die äußeren und inneren Gegebenheiten der Orden so anders geworden sind. Damit wird nichts Neues verraten, aber es soll im Zusammenhang mit unserem Thema „Lernen“ in den Vordergrund geholt werden. Die äußeren Gegebenheiten: Die Orden in Mitteleuropa sind weitgehend klein und gesamtgesellschaftlich unbedeutend geworden, und fast alle ringen (laut oder leise) mit der bangen Sorge um ihr Überleben. Dieser Bedeutungsverlust wird als Kränkung erlebt, Schuldige werden gesucht, neue Aufgaben müssen entwickelt werden. Dazu kommt, dass der Betreuungsaufwand der alten und kranken Mitschwestern und Mitbrüder und die damit einhergehenden finanziellen Belastungen erschreckend hoch sind und leicht alle Kräfte in Anspruch nehmen können.

Die inneren Gegebenheiten (falls sie nicht ohnehin schon bei den äußeren mitangeklungen sind): Die Kernfrage schlechthin ist die Frage nach den Nachkommen, nach der Fruchtbarkeit und nach der Zukunft. „Hat dieses Leben einen Sinn?“ bzw. „Wird unser Leben als Ordensleute einen Sinn gehabt haben, wenn es anscheinend so unat-

traktiv ist und nur so wenige bereit sind, in ein derartiges Lebensprojekt einsteigen zu wollen?“ Jedenfalls ist eines nicht zu übersehen: So wie bisher wird und kann es nicht weitergehen. Aber wie sonst? Wandel ist unvermeidlich. Aber welcher? Und wohin geht die Reise?

Für die leitende Person heißt das, dass sie in ihrem Leiten auch inspirierender Hoffnungsbringer, kreative Perspektivenerschließerin, weitblickende Zukunftsgestalterin und unverdrossener Wandlungsexperte sein muss. Ein bisschen viel auf einmal, nicht wahr? Und doch.

Communio in flachen Hierarchien wirklich leben, Entscheidungs- und Bewusstseinsprozesse gestalten und Zukunft und Wandel entwickeln, das sind also die drei entscheidenden Leitungsaufgaben.

### 3. Leiten lernen konkret

Seit 10 Jahren leite ich in der Abteilung „Ordensentwicklung“ des Kardinal König Hauses in Wien Lehrgänge zum Leiten-lernen. „Verantwortung in religiösen Gemeinschaften“ heißt dieser dreisemestrige Lehrgang, der aus sieben Kurseinheiten, aus Projektarbeiten und aus Praktika besteht. Er ist also schon einmal zeitlich ganz schön aufwändig, und er kostet – wie alle Führungskräfte-Ausbildungen – einiges. Die Teilnehmenden sind Äbte, Generaloberinnen, Provinziäle, Räte und Rätinnen, Ausbildungsverantwortliche usw. aus dem ganzen deutschen Sprachraum (und darüber hinaus). Was „versprechen“ wir diesen vielbeschäftigten und weitgereisten Leuten eigentlich? Um drei Grunddimensionen geht es beim Leiten

und beim Leiten-lernen und daher auch in unserem Lehrgang: Um die Person, um die Funktion, um die Organisation.

### 3.1 Person

„Den persönlichen Führungsstil reflektieren und weiterentwickeln“ steht in der Ausschreibung. Gar nicht wenige Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen und suchen zunächst nach *dem richtigen* Führungsstil. Das ist verständlich, aber diesen gibt es leider – oder Gott sei Dank – nicht. „Das Hauptinstrument in der Führung bin ich selber“ ist ein Credo dieser Ausbildung, und wie es eben z. B. mit einem guten Musikinstrument ist: Es braucht die richtige Pflege, die richtige Stimmung, die Übung. Entscheidend sind nicht die „Tools“ und „Skills“ des Führens (die es durchaus auch braucht). Entscheidend ist, sich und seinen persönlichen Führungsstil zu kennen und zu wissen, was wann dran ist. Entlastend und zugleich aufregend ist, dass Führung immer personbezogen, kontextbezogen und situationsbezogen ist. Einer der Referenten, selber ehemaliger Provinzial und jetzt Hausoberer, hat das einmal in einer kleinen Geschichte augenzwinkernd ins Wort gebracht: „Ein Mitbruder kommt und sagt: ‚P. Rektor, ich wage es kaum zu sagen. Ich brauche Schuhe. Würden Sie mir bitte erlauben, Schuhe zu kaufen?‘ – Der Rektor geht und gibt ihm das Geld und vielleicht auch noch seinen Segen dazu. Ein weiterer Mitbruder kommt: ‚Ich glaube, ich brauche neue Schuhe. Bitte gib mir das Geld.‘ – Ein dritter Mitbruder kommt: ‚Ich gehe jetzt weg; ich muss mir etwas kaufen. Du wolltest doch noch etwas mit mir besprechen. Wenn ich wieder da bin, können wir weiterreden.“

Selbstverständlich ist diese Geschichte zugespitzt und ein wenig überzogen, aber im Grunde gar nicht fern der sehr differenzierten Führungswirklichkeit: person-, kontext- und situationsbezogen. Führen heißt, sehr individuell, sehr flexibel und sehr „maßgeschneidert“ zu kommunizieren und zu handeln; daran misst sich gleichsam die Führungsqualität. „Die Führungsperson wird auf ihre Glaubwürdigkeit und ihr Stehvermögen gecheckt“, heißt es gleichzeitig auch im Ausschreibungsflyer. Neben aller Flexibilität geht es auch um Festigkeit und Stehvermögen, um Klarheit und Glaubwürdigkeit.

Führung bewegt sich also zwischen den Polen Flexibilität und Festigkeit. Wenn das gelingt, dann ist der Leitende nicht nur Leiter, Leiterin, sondern Autorität. „Autor und Autorität kommen vom lateinischen Wort ‚augere‘, d.h. ‚mehren, wachsen lassen‘. Autorität ist, wer zum Wachsen hilft.“<sup>4</sup>

### 3.2 Funktion

Niemand ist mit oder in Führung geboren, auch wenn manchen das Führen scheinbar schon in die Wiege gelegt ist. Manche Menschen waren immer schon die „Alpha-Tiere“, die Rädelführer, die Tonangebenden, die Klassensprecher oder die Gruppenleiterinnen bei den Pfadfindern oder Ministranten. Trotzdem: Leiter, Leiterin einer Ordensgemeinschaft wird man per Wahl oder Ernennung, also durch andere, und von anderswo her. „Von anderswo her“ meint, dass jemand vorher in einer anderen Aufgabe war und jetzt in diese neue Funktion kommt. Eine Führungsperson ist jetzt nicht mehr nur Person, sie ist auch Funktion. Und sie kann sich nicht mehr unbeschwert über diese Mit-

schwester ärgern oder jene halbfertige Meinung laut sagen, kann nicht mehr kundtun, dass er im Moment für den alkoholkranken Mitbruder X (und für alle, die mit ihm zusammenleben müssen) selber auch keine Lösung sieht, oder dass man doch eigentlich endlich die Niederlassung in Y aufgeben sollte. Die erfreulichen Seiten der Leitungsfunktion: Es ergeben sich Handlungsspielräume und Gestaltungsmöglichkeiten, wie sie vorher nicht zur Verfügung standen (und im Normalfall auch nachher nicht mehr zu haben sein werden). Diese sind gut zu nutzen, zu gestalten. In eine Funktion gewählt oder ernannt zu werden, heißt nun also, nicht mehr nur Privatperson, sondern immer auch öffentliche Person zu sein; heißt, gründlich umlernen zu müssen. In unserem Leitungslehrgang *darf* gelernt werden. „Sicherheit gewinnen und Raum haben für Sorgen, Hoffnungen und Experimente“, heißt es im Flyer. Es darf im geschützten Rahmen geübt, reflektiert, erprobt werden. Leiten braucht – wie Kunst oder Musik – nicht nur Naturtalent, sondern auch Übung, wenn sie nicht nur ein angestrengt-verbissenes Absolvieren sein soll, sondern selber begeistert etwas will und etwas zum Klingen bringen will. Willi Lambert wendet seine Übungs-Überlegungen zwar auf die Ignatianischen Exerzitien an, aber vielleicht hat ja auch Leitungsfunktion etwas von Exerzitien an sich...: „Musik kann nur spielen, wer von Musik begeistert ist – und übt und übt und übt. [...] In der Formulierung ‚Wer übt, hofft‘ (Alex Lefranc) zeigt sich die Haltung der Demut, die aus Versuch und Irrtum [...] lernt und darin Hoffnung zum Ausdruck bringt. Wer lebt, übt, und wer übt, exerziert, d.h. macht

Übungen. Exerzieren kommt von *exercitus*, d.h. Heer; gemeint ist damit: *ex arce*“, d.h. ‚raus aus der Burg!‘ Vielleicht könnte man sagen: „Heraus aus deiner Ich-Burg in die Weite des Lebens!“<sup>5</sup> Üben heißt also, aus den gut bekannten Sicherheiten herauszutreten, aber nicht nur ins Ungewisse hinein stolpern, sondern gleichsam mit einer Verheißung gehen: Ein noch genauerer, etymologischer Blick auf das deutsche Wort „üben“<sup>6</sup> verrät, dass das Wort „*uoban*“ im Althochdeutschen eigentlich die Bedeutung „Landbau betreiben“ hatte. Später wurde daraus „bebauen, pflegen, ins Werk setzen“.

Ja, das beste und schönste an der Leitung ist die Verheißung dieser Funktion: bebauen und pflegen können, ins Werk setzen, wachsen lassen.

### 3.3 Organisation

Leitungspersonen *haben* Funktionen und sie *sind* Funktion. Darüber hinaus haben sie den Blick auf das Ganze einer Organisation, einer Gruppe, einer Ordensgemeinschaft. Sie brauchen so genanntes „Systemdenken“, d.h. einen Blick auf das Ganze, ein hellwachtes Gespür für Raum und Zeit. Die Raumdimension meint hier die Klugheit, nicht nur Einzelteile wahrzunehmen, sondern größere Räume, Zusammenhänge und Grundmuster zu erkennen (und daher auch nicht nur für das eine oder andere Partei zu ergreifen). Sie meint einen Blick auf Auswirkungen und Dynamiken innerhalb des Ordens, aber auch auf Aus- und Außenwirkungen über den Orden hinaus (v. a. in Zeiten des in 2.3 skizzierten radikalen gesellschaftlichen und kirchlichen Bedeutungswandels). Die Zeitdimension bedeutet, dass Leitung einer Organisation, eines Ordens

eine hohe Sensibilität für Entwicklungen hat. In anderen Worten: Sie muss spüren und wissen, was wann dran ist. Orden sind diesbezüglich ein wenig gefährdet, weil sie ein so starkes Traditions- und Geschichtsbewusstsein haben, Tugenden, die nicht gerade nach Veränderungen „schreien“. Mit diesem geschärften Sensorium für Raum und Zeit tun sich entscheidende Fragen auf: Wie können die Orden alters- und zeitgemäß leben, wozu braucht man heute (und nicht nur in Afrika oder Asien, sondern auch in Europa) ihre Aufmerksamkeit für die Gegenwart Gottes, ihre prophetische Stimme und ihr mutiges Eintreten für das Leben? Was ist zu tun, um nicht in „Noch-Lösungen“ (was halt gerade alles – vielleicht noch ein paar Jahre – so irgendwie dahingeht) gefangen zu sein? Was ist mit Sinn, Zukunft, Wandel der Orden? Wozu brauchen uns die Menschen, wozu brauchen wir einander, wozu braucht uns Gott hier und heute?

Wie können Leitende in Orden ihren Mitschwestern und Mitbrüdern etwas von der Dringlichkeit, von der Krisenhaftigkeit vermitteln, ohne Panikmache und ohne ihnen die Krise erst einreden zu müssen, aber doch mit einer deutlichen Ernsthaftigkeit und mit einem festen Glauben daran, dass es zwar im Moment nicht gerade gemütlich ist, aber dass Gott im Spiel ist.

Ob Peter Senge, der „Erfinder“ der „Lernenden Organisation“ explizit Christ ist, ist meiner Kenntnis entzogen. Aber bemerkenswert ist, dass er mit einem der zentralen Begriffe des christlichen Glaubens hantiert, wenn er in seinem Konzept der Lernenden Organisation von „Metanoia“ spricht und dabei „Metanoia“ zu einem der zentralen Begriffe

einer lernenden, lebendigen Organisation macht. „Metanoia“ hat eine lange und reiche Geschichte. Die Griechen verstanden darunter einen fundamentalen Wandel oder Wechsel oder im wörtlichen Sinn die Transzendenz („meta“ – ‚über‘ oder ‚jenseits‘) von Sinn („noia“ von ‚nous‘, der Sinn).

Die Bedeutung von ‚Metanoia‘ ist identisch mit der tieferen Bedeutung von ‚Lernen‘, denn auch zum Lernen gehört ein fundamentales Umdenken oder eine tiefgreifende Sinnesänderung. In der Alltagssprache ist ‚Lernen‘ zu einem Synonym für das ‚Aufnehmen von Information‘ geworden. Aber das Aufnehmen von Information ist nur entfernt mit echtem Lernen verwandt. Es wäre unsinnig zu sagen: ‚Ich habe gerade Radfahren gelernt, denn ich habe ein phantastisches Buch darüber gelesen.‘

Echtes Lernen berührt den Kern unserer menschlichen Existenz. Lernen heißt, dass wir uns selbst neu erschaffen. Lernen heißt, dass wir neue Fähigkeiten erwerben, die uns vorher fremd waren. Eine solche Organisation gibt sich nicht damit zufrieden, einfach zu überleben.“<sup>7</sup> In unserem Lehrgangs-Flyer heißt es u. a. ganz knapp „Wandel verstehen und Zukunft gestalten“. Als ob es so einfach wäre! Leiter und Leiterinnen sind neben und hinter allen alltäglichen praktischen Anforderungen mit fundamentalen theologischen und spirituellen Fragen konfrontiert. Ein solches Geschehen eines Ordens nicht zu verdrängen oder zu beschönigen, sondern gemeinsam auf diese größere Wirklichkeit hin transparent zu machen, nach vergleichbaren biblischen Erfahrungen zu forschen und diese zu „verkosten“, in all dem nach den Spuren Gottes suchen, das kann Trost, Bestärkung, Ermuti-





gung, Perspektive und Hoffnung bringen. Und das zu ermöglichen, das ist Leitungsaufgabe. Vielleicht macht gerade das das Leiten so spannend.

Auch Papst Franziskus spricht zwar in seinem Lehrschreiben „Evangelii Gaudium“ nicht vom Leiten-lernen und schon gar nicht vom Wiener Leitungslehrgang für Ordensleute, aber er spricht durchaus einige Male von Wachstum (was vielleicht ein anderes Wort für geglücktes Lernen ist), und er bringt es auf den Punkt: „Der Bischof [die Generaloberin, der Provinzial] wird sich bisweilen an die Spitze stellen, um den Weg anzuzeigen und die Hoffnung des Volkes aufrecht zu erhalten, andere Male wird er einfach inmitten aller sein mit einer schlichten und barmherzigen Nähe, und bei einigen Gelegenheiten wird er hinter dem Volk hergehen, um denen zu helfen, die zurückgeblieben sind, und – vor allem – weil die Herde selbst ihren Spürsinn besitzt, um neue Wege zu finden.“<sup>8</sup>

Vielleicht ist gerade das die schönste Dimension der Leitung und des Leitens: Der „Herde“ zu vertrauen, dass sie selber den entscheidenden Spürsinn für das Wesentliche in sich hat – und dabei frei und gelassen werden.

.....

- 1 Duden-Herkunftswörterbuch. 1989, 416.
- 2 Fritz Simon, Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, 2007, 69.
- 3 Arie de Geus, Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen, 1997, 103.
- 4 Willi Lambert, Das siebenfache Ja. Exerzitien – ein Weg zum Leben, Würzburg 2004, 11.
- 5 Ebd., 23.
- 6 Duden, Herkunftswörterbuch, 1989, 766.
- 7 Peter Senge, Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 2003, 18.
- 8 Papst Franziskus, Evangelii Gaudium. Über die Verkündigung des Evangeliums in der Welt von heute, 2013, Nr. 31.