

## Monika Stützle-Hebel

Dr. Monika Stützle-Hebel, geboren 1953, ist studierte Psychologin und Psychotherapeutin. Seit 1989 ist sie auf den Feldern der Gruppen- und Gestalttherapie tätig. Im Institut der Orden (IMS) zeichnet sie für den Kurs „Leiten, begleiten, mitverantworten im Glauben“ verantwortlich.



Monika Stützle-Hebel

## Führen lernen in Zeiten des Wandels

Was Ordensleitungen heute dringend brauchen und wie sie es erwerben können

Vor 10 Jahren starteten wir den ersten Kurs „Leiten, Begleiten, Mitverantworten im Glauben – Die Kunst, Gruppen, Gemeinschaften und Organisationen zu entwickeln“. Wir, das sind P. Bertram Dickerhof SJ, heute Leiter des IMS, und ich. Das Institut der Orden hatte uns beauftragt, Ordensleuten und ihnen nahestehenden Gläubigen einen Kurs anzubieten, der zum Leiten von Gruppen mit Glaubens-Hintergrund qualifizierte. Entsprechend lautete der Titel des Kurses: „Gruppen im Glauben leiten und begleiten - Gruppenprozesse im Dienste religiöser Gemeinschaft“. Schon bald konnten wir feststellen: die Zeiten und mit ihnen der Bedarf der Teilnehmenden hatten sich geändert. Neben Personen, die beruflich oder ehrenamtlich die unterschiedlichsten Gruppen leiteten, meldeten sich immer

mehr Ordensfrauen und -männer, die gerade eine hohe Führungsposition im Orden übernommen hatten bzw. kurz davor standen. Sie hatten eines gemeinsam: die Einschätzung, dass es ihre Führungsaufgabe ist, auf die im Gange befindlichen bzw. bevorstehenden Veränderungen zu reagieren, und dass sie dazu nicht nur Management-Techniken erlernen müssten sondern vielmehr eine Befähigung ihrer eigenen Person brauchten, mit den Personen und Gruppen, die von den Veränderungen betroffen sind oder diese voranbringen mussten, zukunftsweisend und Kultur prägend so umzugehen, dass das geistliche Anliegen der Gemeinschaften im Zentrum blieb.

So entwickelte sich das Konzept des Kurses mit den Bedürfnissen der Teilnehmenden weiter und nahm die Fra-

gen der Führung in Zeiten des Wandels und im Geiste des christlichen Glaubens verstärkt in den Blick<sup>1</sup>. Mittlerweile hat der fünfte Zyklus Halbzeit und wir können auf eine reiche Erfahrung zurückblicken. Wir hatten früh mit der Evaluierung der Kurse durch Nachbefragungen ca. ein Jahr nach Kursabschluss begonnen und können so unsere eigenen Zielsetzungen und Überlegungen zum Lernbedarf von Führungskräften in Orden an der Empirie prüfen. Beides, unsere Überlegungen und Zielsetzungen und die Ergebnisse ihrer Überprüfung werde ich im Folgenden darlegen.

## Die psychosoziale Situation einer Führungskraft in Orden heute

### Der Blick auf die Visionen

Die Gründerinnen und Gründer der heutigen Orden hatten seinerzeit eine Vision und eine Vorstellung davon, wie sie diese anstreben könnten. Sie fanden über ihr Charisma und die Attraktivität ihrer Vision eine Anhängerschaft. Dies war der Anfang eines Ordens.

Einzelne Menschen trafen mit einem Bündel individueller Lebensziele auf eine solche Gemeinschaft. Ob sie sich dieser dauerhaft anschlossen, hing davon ab, ob eine Passung ihrer individuellen Ziele und Bedürfnisse mit den Zielen der Gemeinschaft gelang. In der Gründungszeit konnten sie dies durch unmittelbaren Diskurs, durch Prüfung und Auseinandersetzung mit der Gründungsperson im gelebten Alltag der Gemeinschaft klären. Dies ist in der Gründungsphase einer Gemeinschaft oder Organisation stets der Fall.

Mit dem zeitlichen und zahlenmäßigen Wachsen erlebten die Orden, was alle Organisationen im Wachsen erleben: Arbeitsteilung wurde notwendig, es entstanden Regeln, wie die Vision in der Realität angestrebt werden sollte, und eine zunehmende Institutionalisierung setzte ein. Die Einzelnen gingen in der Erfüllung ihrer Aufgaben auf. Der Zusammenhang zwischen ihrem individuellen Beitrag und der Vision war nicht mehr so unmittelbar erfahrbar wie in den Gründungszeiten.

Für die Erfüllung der einzelnen Aufgaben im konkreten Alltag ist es meist nicht notwendig, die Vision und das Ziel zu diskutieren. Damit können die Vision und das Ziel in der Wahrnehmung der einzelnen an Prägnanz verlieren. Dieser Prägnanzverlust wird durch das eigene Zielverständnis kompensiert. Dieses eigene Zielverständnis ist oft eher vage. Unter den Begriffen, mit denen das gemeinsame Ziel z.B. in den Statuten als Gründungsidee beschrieben wird, wird mit der Zeit ganz Verschiedenes verstanden. So werden allmählich mit der ehemals gemeinsamen Vision ganz verschiedene manchmal sogar widerstrebende individuelle Ziele verknüpft.<sup>2</sup>

Ein Beispiel: Was heißt z.B. „Nachfolge Jesu“ als Ziel eines Ordenslebens konkret? Auch eine allein lebende oder eine verheiratete Geschäftsfrau ohne oder mit Kindern kann in der Nachfolge Jesu stehen. – Tut sie das anders als die Ordensfrau? Und was ist dieses „andere“ konkret? Wie zeigt es sich im alltäglichen Lebensvollzug? Und welche Funktion hat dabei die Ordensgemeinschaft? Inwiefern ist das ein Gemeinschaftsziel?

Verschärft wird dieser Prozess noch dadurch, dass sich mit der gesamtgesellschaftlichen Veränderung auch das Charisma eines Ordens – die Visionen und vor allem ihre Übersetzung in realitätsangemessene Ziele – weiter entwickeln. Diese Veränderung muss jede und jeder Einzelne mit vollziehen. Dass alle das im gleichen Tempo tun, ist äußerst unwahrscheinlich. Umso wahrscheinlicher ist es, dass aus den sich verändernden Auffassungen Konflikte untereinander resultieren – resultieren würden, wenn man sich auf die Diskussion einließe. Vermeidet man Konflikte, dann leidet langfristig die Verständigung über die geteilten Visionen, Ziele und Wege dorthin.

Letztendlich verblasst dabei das gemeinsame, verbindende Ziel und die Vision mehr und mehr und kann seine energetisierende und dynamisierende Wirkung nicht mehr entfalten. Dann drohen Erstarrung in den sinnentleerten Strukturen und Aufgaben oder Zerfall. Der Zerfall kann dabei oft noch eine ganze Weile durch die Strukturen überdeckt und hinausgezögert werden. Die bestehende existenzielle Abhängigkeit stützt dabei oft noch lange Zeit diese sinnentleerten Strukturen. Wenn eine Ordensgemeinschaft aus personellen Gründen ihre in sich selbst sinnstiftenden Werke abgeben muss, wird der Prägnanzverlust der Ordensvision fast unübersehbar.

Eine erstarrte oder vom Zerfall bedrohte Gemeinschaft, die keine zündende Vision mehr vermittelt, weil deren Prägnanz verloren gegangen ist, hat keine Attraktivität mehr für potenzielle neue Mitglieder. Es wäre sicher zu kurz gegriffen, die Nachwuchsprobleme nur dem neuen Zeitgeist zuzuschreiben – im

Gegenteil: das Bedürfnis nach Lebenssinn stiftenden Visionen ist so groß wie eh und je! Ihre nachlassende Attraktivität für diese Menschen liegt auch am Identitäts- und Profilverlust der Orden, der mit dem Verschwimmen ihrer Ziele und Visionen einhergeht.

Die Gemeinschaften müssen sich also neu auf ihre Ziele besinnen, erneut zu einer gemeinsamen Klarheit über den Sinn und Zweck ihres So-Seins kommen, wenn sie eine für ihre Situation angemessene Zukunft entdecken und gestalten wollen.

### **Verwicklung in komplizierte Beziehungsgeflechte**

Meist gehen Mitglieder der Gemeinschaft, die ehemals in Führungsverantwortung standen, mit Ende ihrer Amtszeit oder aufgrund ihres Alters wieder in eine hierarchisch untergeordnete Mitgliedsrolle. Doch die Führungsrolle hat, insbesondere wenn die Amtszeit lange war, die persönlichen Beziehungen geprägt, und diese Prägung der Beziehungen bleibt auch über die Amtszeit hinweg bestehen. Es ist sicher nicht leicht für ein jüngeres Ordensmitglied plötzlich gegenüber der ehemaligen Leitung, mit der es vielleicht über eine lange Zeit in diese Gemeinschaft hineingewachsen ist, selbst die Führungsrolle innezuhaben und auszuüben. Und umgekehrt ist es nicht leicht, sich neuen Leitungsideen anzuschließen oder gar unterzuordnen, wenn man lange Zeit selbst geleitet hat. Die Gefahr ist groß, dass die Klarheit der Führungsrolle und mit ihr die Kraft ihrer Führungsfunktion verloren gehen.

Immer wieder kommt es auch vor, dass in einer Gemeinschaft Führungs-

beziehungen „über Kreuz“ verlaufen: Die Provinzoberin oder der Provinzoberer steht hierarchisch einerseits als solche/r über einer Hausoberin oder einem Hausoberen und ist ihre/seine Leitung. Als Mitglied eines Konvents andererseits ist sie dieser/ist er diesem hierarchisch untergeordnet. Wer hat wann oder bei welchen Belangen die Leitungsrolle? Wann immer das nicht klar ist und auch klar kommuniziert wird, entsteht eine Verwirrung bei allen Beteiligten, die die Führungspersonen in ihrer Rolle schwächt.

Bedenkt man, dass „Führung“ oder „Leitung“ sich auf die Struktur einer Arbeitsbeziehung bezieht, dann wird auch ersichtlich, welche Komplikationen es mit sich bringt, wenn man nicht nur miteinander arbeitet sondern auch miteinander lebt. Familienunternehmen können davon genauso ein Lied singen wie Ordensgemeinschaften.

Noch mehr verkompliziert werden die Beziehungen dadurch, dass über viele Jahre gewachsene persönliche Beziehungen durch eine Wahl oder Ernennung plötzlich durch eine Führungsbeziehung überlagert werden. Das führt zu zahlreichen Verunsicherungen: wann können wir uns als private Personen mit einer persönlichen Geschichte begegnen und wann begegnen wir uns als Rollenträger? Erwartet mein Gegenüber, dass ich jetzt als Leitung auftrete oder ihm als Leitung begegne oder als private Person? Wann immer die gegenseitigen Erwartungen nicht zusammenpassen, gibt es Irritation, die auch emotional nachwirkt und die persönliche Beziehung gefährden könnte. Diese Befürchtung kann eine regelrechte Lähmung in der Führungsrolle bewirken.

## Widersprüchliche Erwartungen an die Führung

Die Bilder von Führung und damit auch die Erwartungen, die an die Aufgaben und das Verhalten von Führungspersonen und an die Gestalt von Führungsbeziehungen gerichtet werden, verändern sich im Laufe der Zeit. Die Menschen bringen heute einerseits einen starken Wunsch nach Eigenständigkeit und Mitsprachemöglichkeiten mit in die Gemeinschaften. Andererseits bringen sie aber auch oft ungestillte Bedürfnisse der Kindheit mit. Ein Rollenverständnis, das in der Leitung eine Mutter oder einen Vater sieht, wie es u.a. in der Anrede „Mutter Äbtissin“ und „Vater Abt“ zum Ausdruck kommt, leistet der Übertragung dieser kindlichen Bedürfnisse in die Führungsbeziehung gefährlichen Vorschub. Gefährlich, weil dies zu einem höchst konflikträchtigen Mix an widersprüchlichen und auch überfordernden Erwartungen an die Leitung führt, denen diese niemals gerecht werden kann.

Mit dem Kleinerwerden der Gemeinschaften, treten diese Probleme immer stärker auf, weil dadurch die Zahl der „Geschwister“ schrumpft und damit die Beziehung zur Leitung ein größeres Gewicht bekommt. Zugleich muss die Last der Verantwortung für die Gemeinschaft auf weniger Schultern verteilt werden und in der daraus resultierenden Überlastung birgt die Gefahr, dass die Führungsperson in ihrer Beziehungsgestaltung blass bleibt. Dies wiederum fördert die konflikthafter Ansprüche auf Selbstbestimmtheit und elterlicher Führung.

## Teufelskreis aus Zieldiffusion und Aktionismus

Je weniger die Vision und die Ziele einer Gemeinschaft klar sind und je weniger sie von allen geteilt werden, desto weniger können die Entscheidungen der Führung nachvollzogen werden. Sie werden dann viel häufiger als Willkür wahrgenommen. Solches Erleben erzeugt ein Gefühl der Abhängigkeit. Auf ein solches Abhängigkeitserleben gibt es natürlicherweise nur zwei Reaktionen: willenlose Unterwerfung und Unselbstständigkeit oder Widerstand. Beides macht das Führen schwer, denn je kleiner die Zahl der Aktiven ist, umso mehr ist die Leitung auf deren Mitdenken und Mit"spielen" angewiesen. Mit diesen Reaktionen umzugehen, ist ziemlich schwierig, denn auf den ersten Blick sind sie selten erkennbar. Häufig begegnet die Führung einer undurchsichtigen Mischung aus Unterwerfung und Widerstand. Die entsprechenden Personen zeigen nicht offen ihren Widerspruch, sondern machen vordergründig mit; ihre Aktivität verliert sich aber eher in Nebentätigkeiten. Vielleicht von einem schalen Gefühl abgesehen, gibt es dann keine greifbaren Anzeichen für die Zieldiffusion. Diese stattfindenden Aktivitäten lenken jedoch letztlich noch weiter vom eigentlichen Ziel ab und führen in einen Teufelskreis.

## Die Aufgaben von Führung

Führung muss letztendlich dazu dienen, dass eine Gemeinschaft ihrer (Selbst-) Bestimmung gerecht werden und diese erreichen oder ihr zumindest nahekommen kann. Daraus folgt, dass eine Führungskraft im Einzelnen zu sorgen hat

1. für die gemeinsame Klarheit der Ziele, denn man kann nur führen, wenn man auch weiß wohin;
2. für eine angemessene Kooperations- und Organisationsform der Gemeinschaft, die der Zielerreichung dienlich ist, denn eine Gruppe erreicht ihr Ziel nur, wenn sie dafür zusammenarbeitet;
3. für die Ausbildung der Mitglieder, damit sie die notwendigen Aufgaben erfolgreich übernehmen können;
4. für die Lebendigkeit und den Zusammenhalt der Gemeinschaft, denn eine Gruppe erreicht ihr Ziel nur, wenn sie gemeinsam zu ihrem Ziel unterwegs sein kann, und nicht, wenn sie erstarrt oder zerfällt;
5. für die immer wieder neue Klärung der alten wie auch eventueller neuer Ziele, denn eine Gruppe zerfällt, wenn sie ihr Ziel aus den Augen verliert und kein gemeinsam geteiltes Ziel mehr hat.

## Wie Führung heute geht

Ein Weg geht sicher nicht: die Wiederholung der charismatischen Gründungszeit. Die Menschen, die sich heute in einer Gemeinschaft zusammengefunden haben, verbinden zumeist mit ihrer Zugehörigkeit sehr unterschiedliche individuelle, möglicherweise sogar teilweise unvereinbare Ziele. Eine charismatische Führung wäre hier in Gefahr, die vorhandenen Dissonanzen zu übertönen. Dadurch würde nur eine scheinbare Klarheit entstehen und die Dissonanzen könnten nicht hinreichend gehoben und geklärt werden – mit fatalen Langzeitfolgen.

Das Verblässen der Ziele, das das Aufblühen der individuellen Ziele ermöglichte, geschah über einen langen lan-

gen Zeitraum hinweg. Umgekehrt kann nun auch gemeinsame Klarheit nicht schlagartig hergestellt werden – es braucht einen längeren vielleicht sogar sehr langen Prozess.

Die gemeinsame Klarheit brauchen vor allem diejenigen, die die Gemeinschaft (noch) aktiv tragen. Sonst können sie sich nicht gemeinsam auf den Weg machen und Energie dafür gewinnen. Sie müssen eine gelebte und gefühlte Identität als Gemeinschaft wieder entwickeln, die attraktiv für sie selbst und somit auch für Außenstehende wird. Alle in der Gemeinschaft müssen sich mit diesen Zielen noch soweit identifizieren können, dass sie nicht – evtl. in hohem Alter – ihrer Heimat beraubt werden. Ihre zentralen Bedürfnisse müssen mit den Zielvorstellungen der Aktiven kompatibel sein.

### Die Notwendigkeit permanenter Zielklärung

Nur im offenen Diskurs über folgende Punkte können die formulierten Ziele am Alltagsvollzug geschärft, die gemeinsame Sprache (wieder) gefunden und eine gemeinsame Vorstellung vom Ordensziel entwickelt werden. In diesen Diskurs sind alle einzubeziehen, auch wenn der Grad des Engagements durchaus unterschiedlich sein kann. Über alle Organisationsebenen hinweg, mehrfach „runter und rauf“ muss geredet werden.

1. Alle denken über ihre individuellen, persönlichen Beweggründe für das Ordensleben erneut nach.
2. In offenem Gespräch und Austausch werden die individuellen Beweggründe und Ziele deutlich herausgearbeitet.
3. Auch verdeckte, bislang unbewusste

Motive oder Ziele werden gehoben.

4. Gemeinsamkeiten, Übereinstimmungen und Unterschiede werden identifiziert.

5. Die Gründungsgeschichte kann dabei eine klärende Bedeutung haben.

6. Schließlich brauchen alle eine Idee davon, wozu es notwendig ist, eine Gemeinschaft zu bilden, was das Ziel der Gemeinschaft selbst, sein Sinn und Zweck ist:

- Gibt es ein Ziel, das die Gemeinschaft nur als Gemeinschaft – also nur durch Kooperation – erreichen kann? (Z.B. kann kein Mensch alleine komplexe Probleme lösen – z.B. eine Rakete zum Mond schicken.) Ist dies ein Ziel, das alle teilen?

- Und/Oder hat die Gemeinschaft den Zweck, die einzelnen bei ihren individuellen Zielen zu unterstützen, wobei alle geben und nehmen? (Wie in Mannschaften von Individualsportarten oder in Lerngruppen, wo Gleichgesinnte sich gegenseitig anregen, ermahnen und ermuntern.) Das Ziel der Gemeinschaft wäre dann die bestmögliche Unterstützung der Einzelnen.

7. Die Vereinbarkeit der individuellen Ziele mit dem Ordensziel ist zu prüfen.

8. Mehr noch – alle Aktivitäten aller Mitglieder werden im Hinblick darauf hinterfragt, ob und wie und inwieweit sie dem Ordensziel dienlich sind. Die Aktivität einer und eines Jeden wird als Teil des Ganzen gesehen und dahingehend überprüft, welchen Beitrag zum Ganzen sie leistet. Welche Funktion hat es z.B., wenn jemand auf einem Einzelposten eigenen Themen und Aufgaben nachgeht? Welchen Wert hat das für die Gemeinschaft – über den finanziellen Ertrag z.B. aus einer Anstellung hinaus? Zugleich ist dieser Zusammenhang der

einzelnen Aktivitäten mit dem Ganzen auch den AkteurInnen zu verdeutlichen – das stiftet Motivation und Identifikation.

Und immer wieder ist nach einer gewissen Erprobungszeit die Frage erneut zu stellen: Sind wir mit dem wie wir leben und arbeiten noch auf dem Weg zu unserem Ziel oder hat sich unser Zielverständnis auf diesem Weg verändert und wie?

### Gespräche zur Klärung des Zielverständnisses

Schritt 8 kommt letztlich eine entscheidende Rolle zu: Hier wird überprüft, wie viel die Ziele für den Alltag taugen – wie sie sich mit der gelebten Wirklichkeit vereinbaren lassen. Diese Prüfung muss im Prinzip ständig und überall dort vollzogen werden, wo konkretes Handeln stattfindet und bei allen Entscheidungen – auf allen Ebenen.

Es ist die besondere Aufgabe der Leitung, Gelegenheiten zu schaffen (z.B. Einzelgespräche und/oder Konventsgespräche), bei denen zu zweit oder gemeinsam über den Zusammenhang zwischen den Tätigkeiten der Einzelnen und dem Charisma der Gemeinschaft gesprochen wird – nicht als Rüge der Einzelnen, sondern um zu mehr Klarheit im gemeinsamen Verständnis zu finden. Im Grunde sind dies besondere Feedbackgespräche, die idealerweise zu einer dauerhaften Einrichtung, ja zu einer durchgängigen Haltung werden. Denn die Kunst besteht darin, in den jeweiligen Gruppierungen wirklich ins Gespräch über die individuellen und gemeinsamen Ziele und ihre Konsequenzen für das gemeinsame Leben und Arbeiten zu kommen und zu bleiben.

### Umgang mit Widerstand

Vage Ziele haben auch eine Schutzfunktion, die zwar jeweils kurzzeitig hilft, langfristige aber die eingangs geschilderten Auswirkungen hat: Vagheit ermöglicht es, die innerpsychischen wie die zwischenmenschlichen Konflikte zu vermeiden, die aus unvereinbaren oder konkurrierenden Zielen und Bedürfnissen resultieren. Sie verhindert das schmerzhaft Erkennen von (Ent-)täuschungen. Vagheit ermöglicht eine heimliche Unabhängigkeit während klare Ziele diese einengen und es notwendig machen, zugunsten des gemeinsamen Ziels auf eigene Interessen

### Autoreninfo

vollständige Angaben zum Autor stehen Ihnen in der gedruckten OK zur Verfügung.

zu verzichten bzw. sie einzuschränken. Vagheit ermöglicht es auch, mangelhafte Zugehörigkeit (was verbindet mich denn wirklich mit den anderen?) zu verschleiern und sich und den anderen „etwas vorzumachen“.

Wenn Führen bedeutet, Ziele zu klären und der Gemeinschaft zu helfen, diese anzusteuern, dann beinhaltet Führen auch, dieser Gemeinschaft zuzumuten, dass sie die „schützende Vagheit“ aufgibt und genau hinschaut. Dies bewirkt eine schmerzhaft Desillusionierung und es gilt dann erst einmal anzunehmen, was und wie es in und mit der Gemeinschaft ist. Überall und immer weckt solches Führen erst einmal un-

bewusste Widerstände Einzelner aber auch von Gruppen. Er besteht darin, die Verständigung auf gemeinsame Klarheit zu verschleppen oder zu boykottieren.

## Was eine Führungskraft heute also braucht

### *Einen eigenen Standpunkt*

Um Zielklärungsprozesse anstoßen und vorantreiben zu können, braucht die Führungsperson zunächst eine eigene innere Orientierung: Sie muss ihre eigenen individuellen Ziele kennen und den überzeugten Willen haben, mit der Gemeinschaft die Ziele zu klären.

### *Mut zur Klarheit und zur Desillusionierung*

Die Führungsperson hat selbst eine Ordensgeschichte. Auch sie hat von der kollektiven Vermeidungsfunktion der Vagheit profitiert und daran mitgestrickt. Sie braucht Mut, um sich der Desillusionierung stellen zu können, die auch sie erleben könnte.

### *Einen kritischen Blick und Mut zum Hinterfragen*

Wer lange geübt hat, nicht genau hinzuschauen und Ungereimtheiten um des lieben Friedens willen zu übersehen, muss die Wahrnehmung erst wieder schärfen, den eigenen kritischen Blick aufwecken und lernen, dass Hinterfragen Horizonte weitet und schädliche Illusionen zerstört.

### *Die Kraft, Widerstände auszuhalten*

Die geschilderten bewussten und unbewussten Widerstände, die ein auf Veränderung und Klarheit ausgerichtetes Führungsverhalten weckt, kommen dem, der sie provoziert hat, als ableh-

nende Affekte entgegen. Nur wer abgebrüht ist, bleibt davon unberührt – was aber nicht wünschenswert ist. Sich berühren aber nicht abbringen lassen und den Widerstand aushalten, erfordert Mut, Selbstvertrauen und einen guten Kontakt zu sich selbst. Widerstände sind überdies unlieb und ärgerlich, wenn man vorankommen will. Voraussetzung für das Gelingen der Erneuerung ist es aber, sie als natürlichen Teil des Prozesses zu verstehen und ernst zu nehmen und zugleich den eingeschlagenen Weg nicht zu verlassen.

### *Den Mut, Spannungen auszuhalten*

Widerstand erzeugt ebenso Spannung wie die unvermeidlich deutlich werden den Ziel- und Interessenskonflikte, die oft als Wert- und Moralfragen daher kommen. All diese Konflikte sind selten schnell zu lösen oder zu klären und erzeugen, solange ungeklärt, Spannungen.

### *Selbstkontakt und Gottvertrauen*

Man kann diese Spannungen besser aushalten und die langen Prozesse überhaupt nur durchhalten, wenn man mit sich selbst gut im Kontakt ist und auf Gott vertrauen kann.

### *Mut zum Experimentieren mit Neuem*

Veränderungsprozesse, wie sie in den Orden anstehen, sind etwas Neues. Niemand hat wirklich Erfahrung damit, es gibt keine Patentrezepte. Auch bei viel Nachdenken und guter Planung muss Neuland betreten werden und mit Neuem experimentiert werden. Einerseits ist Selbst- und Gottvertrauen eine gute Basis dafür, andererseits wachsen mit jedem überstandenen Experiment dieses Vertrauen und der Mut dazu.

### *Die Fähigkeit, Prozesse ergebnisorientiert gestalten zu können*

Experimentierfreude alleine kippt leicht in ein Himmelfahrtskommando. Sie muss begründet sein in der Fähigkeit, die notwendigen Prozesse gezielt auf die notwendigen Ergebnisse hin zu gestalten. Neben einer Portion Gespür geht es dabei um schlichtes Handwerk; es geht darum, zu wissen, wie man es macht. Und etwas Übung darin.

### *Metakommunikation und Feedback*

Zentral ist die Kunst, mit und in den Gruppen in ein wirkliches Gespräch über alle, die Gemeinschaft betreffenden Fragen – auch die persönlichen – zu kommen. Diese Metakommunikation lebt vor allem davon, dass die Einzelnen einander Feedback geben können, d.h. beschreiben können, was sie bei sich und anderen wahrnehmen an Verhaltensweisen und Wirkungen derselben bei sich und der Gruppe. Dies ist eine Form von Offenheit, die ungewohnt ist und die nur möglich wird, wenn man die Einschätzung in „richtig“ und „falsch“, in „gut“ und „schlecht“ durch die interessierte Frage nach den individuellen und kollektiven Bedeutungen ersetzt.

### *Die Bereitschaft, andere am eigenen Erleben teilhaben zu lassen*

Feedback heißt auch, andere am eigenen Erleben teilhaben zu lassen. Deshalb ist es so sehr geeignet, Kontakt zu stiften. Nur wenn die Führungsperson hier mit gutem Beispiel voran geht, kann sie eine Kultur entwickeln, in der dieses Gespräch der Gemeinschaft über sich selbst einen festen Platz bekommt.

### *Kontakt mit sich und anderen*

Ohne mit den Mitschwestern oder Mitbrüdern in Kontakt gehen zu können, kann man sie kaum auf den Weg mitnehmen und kann man in dem komplizierten Beziehungsgeflecht einer Ordensgemeinschaft die eigene Rolle als Führungskraft kaum produktiv gestalten. Einerseits ist Feedback eine gute Möglichkeit, Beziehungen zu klären und sie damit positiv und aktiv zu gestalten. Es braucht aber zudem auch die Fähigkeit, sich auf die oder den anderen einzulassen und einmal für eine Weile den eigenen Standpunkt zu verlassen. Das kann nur, wer mit sich selbst im Kontakt ist: einen eigenen Standpunkt hat, sich dessen bewusst und bereit ist, ihn zu vertreten.

### *Mut und Fähigkeit, sich klar abzugrenzen*

So paradox es klingen mag: nur wer sich abgrenzen kann und traut, ist auch in der Lage, in Kontakt zu gehen! Auch mit der immer größer werdenden Last, mit der sich Führungspersonen in den Orden konfrontiert sehen, können sie nur fertig werden, wenn sie den Mut und die Fähigkeit haben, sich abzugrenzen – die Teile zu nehmen, die sie selbst für unabdingbar halten und jene abzulehnen, die sie überfordern und die ihnen schaden.

### *Verständnis der eigenen Führungsrolle und der Rollen der anderen*

Nur wenn sie weiß, was ihre eigene Rolle ist und ihre eigenen Aufgaben sind und was die Rollen und Aufgaben der anderen sind, kann sich eine Führungsperson klar und konstruktiv abgrenzen. Nur so kann sie sich vor Überforderung schützen und sich in dem komplexen

Beziehungsgeflecht der Ordensgemeinschaft orientieren und Orientierung geben. So sorgt sie für Sicherheit durch Klarheit hinsichtlich der Beziehungen und Rollen und erleichtert der Gemeinschaft das Wagnis der Veränderung.

### *Versöhnung mit den eigenen Begrenztheiten*

Die Beschränkung auf eine klar umrissene Rolle und auch der Verzicht darauf, alle Aufgaben und Lasten zu übernehmen, die an sie herangetragen werden, erfordert es auch, sich seiner eigenen Begrenztheit zu stellen und Wege zu finden, sich mit ihr zu versöhnen.

### *Ein Verständnis von Gemeinschaft als Ort der Gegenwart Gottes*

Die Arbeit an der Entwicklung einer Gemeinschaft ist zumeist „Knochenarbeit“. Die Führungsperson muss sich mit vielen alltäglichen und profanen Fragen herumschlagen und oft Unangenehmes tun und den anderen so manches zumuten. Das ist nicht leicht vereinbar mit einem Verständnis von Spiritualität, das von Beschaulichkeit, Kontemplation und transzendenten Erfahrungen geprägt ist. Es reicht nicht, eine Gemeinschaft als Ort der Gegenwart Gottes zu bezeichnen. Es gilt vielmehr, im Alltäglichen immer wieder das Wagnis einzugehen und sich so weit auf die Unwägbarkeiten der Gruppenprozesse einzulassen und Krisen und Scheitern zu riskieren, dass sich jene spirituelle Erfahrung ereignen kann, in der man IHN in dieser Gruppe oder Gemeinschaft für einen Moment wirklich be-greifen kann. Eine Führungskraft, die dies erlebt hat und ein Gespür dafür entwickelt hat, kann

auch ihre Gemeinschaft daran teilhaben lassen.

## **Wie die IMS-Fortbildung Führungspersonen in Orden unterstützt – eine Evaluation**

Diese Fortbildung des Instituts der Orden hat im September 2008 den vierten Durchgang beendet. Diese Fortbildung wurde von Petra Maria Hothum SND in der Ordenskorrespondenz 2008, Heft 4 vorgestellt. Die ausführliche Kursaus-schreibung kann unter [www.institut-der-orden.de](http://www.institut-der-orden.de) heruntergeladen werden.

### **Die beispielhafte Evaluation eines Kursdurchgangs**

Den Absolventinnen und Absolventen der bisher abgeschlossenen Kurse wurde stets rund ein Jahr nach Beendigung des Kurses ein Fragebogen zugeschickt mit der Bitte, auf die Leitfragen spontan in freien Worten oder Sätzen zu antworten. Es wurde nach den Gefühlen, Bildern und Gedanken gefragt, die dieser Rückblick auslöst, nach den selbst wahrgenommenen Veränderungen persönlich und im eigenen Leitungsverhalten sowie nach weiteren Bereichen, in denen Veränderungen wahrgenommen wurden und ob es Rückmeldungen dazu von anderen gibt. Im Besonderen wird nach Veränderungen im Umgang mit Spiritualität im eigenen Wirkungsbereich und der Reaktionen der Umwelt darauf gefragt. Weiters interessierte, welchen Zusammenhang die AbsolventInnen zwischen den Kurserfahrungen und diesen Veränderungen sehen. Der spontane Rücklauf auf die Versendung der Fragebögen lag bei 45 %.

Dieser Darstellung liegt die inhaltsanalytische Auswertung der Antworten eines Kursdurchgangs zugrunde, die Evaluation eines zweiten Durchgangs erbrachte ähnliche Aussagen. Die Auswertung erfolgte in einem Wechsel zwischen Extraktion der Einzelaussagen und sukzessiver Kategorienbildung. Deshalb entsprechen die gefundenen Kategorien nicht unmittelbar den psychosozialen Anforderungen an eine Führungskraft, die im vorausgehenden Kapitel aus der Analyse der psychosozialen Situation von Führungskräften im Ordensbereich abgeleitet worden waren. Um die Auswirkungen des Kurses auf die Führungskompetenz einschätzen zu können, werden nun im Folgenden die von den AbsolventInnen der Fortbildung geschilderten Entwicklungen immer wieder mit diesen Anforderungen in Beziehung gesetzt<sup>3</sup>.

### Die allgemeine Wirkung des Kurses

Auf einer 10-Punkte-Skala wurde die Wichtigkeit des Kurses für die eigene Person und ihr Ordensleben durchschnittlich zwischen 8 und 9 bewertet. Der durch die Befragung angeregte Rückblick löste durchweg „gute Gefühle“ (11), Freude, Dankbarkeit, Glück und positive Spannung und positive Erinnerungen (6) an eine „schöne und lohnende Zeit“ in einem „geschützter Raum“ aus. Eine Hälfte erinnerte auch die „andere Seite der Medaille“ (7) – Schmerz, Erschrecken, Hilflosigkeit, Unsicherheit, Blockaden. Selbst wer froh war, es hinter sich zu haben (1), hielt die Erfahrungen für „sehr wichtig“. In den mit dem Kurs assoziierten Bildern klingen Wachstum, Unterschiedlichkeit, Tiefgründigkeit und Risiko an.

Die Rückmeldungen, die die AbsolventInnen von verschiedensten Personen aus der Ordensgemeinschaft und der Familie, aus beruflichen Kontexten, von KollegInnen und Führungskräften erhalten haben, waren alle grundsätzlich positiv.

Sämtliche berichteten Veränderungen gehen in Richtung entwickelter Persönlichkeit und Wahrnehmungsfähigkeit, Stärkung der Auseinandersetzung mit sich selbst und gleichzeitige Erhöhung der sozialen Kompetenz, was eine Vertiefung der Suche nach Weg, Wahrheit und Leben zur Folge hat. Bei allen hat sich das Leitungsverhalten positiv verändert.

### Gesteigerte Wahrnehmungsfähigkeit und gefestigte Identität

Insbesondere in den Trainingseinheiten des Kurses aber auch in der Supervision sind die Teilnehmenden ständig herausgefordert, ihre Gefühle und Impulse und die der anderen wahrzunehmen und zur Sprache zu bringen (Metakommunikation, Andere am eigenen Erleben teilhaben lassen). Das hat seine Wirkung: Die AbsolventInnen der Fortbildung nehmen überwiegend ihre Gefühle und die anderer sensibler und differenzierter wahr. Dadurch können sie besser Feedback geben, was wiederum ihre Beziehungen klärt und verbessert.

Durch den häufigen Abgleich der eigenen mit den fremden Wahrnehmungen im Kurs wird die Selbstwahrnehmung der Teilnehmenden nicht nur differenzierter sondern auch realitätsgerechter (Mut zu Klarheit und Desillusionierung\*). Dies führt dazu, dass die AbsolventInnen fast durchwegs sich selbst klarer erleben und mehr Achtsamkeit

für die eigenen Bedürfnisse haben. (Selbstkontakt\*) Sie lernen offenkundig auch, ihrer Intuition mehr zu trauen. Entsprechend ist das Selbstbewusstsein und mit ihm die Selbstsicherheit gerade auch in Gruppenprozessen bei allen angewachsen, was ihnen zugute kommt, wenn sie Gruppen ins Gespräch miteinander und über ihre Ziele bringen\* wollen.

Indem sie ihren eigenen Standpunkt\* besser halten, ist ihr Verhalten anderen gegenüber eindeutiger und ihre Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen gestiegen. So bieten sie ihrem Gegenüber einen klareren Kontakt\* und damit Orientierung und Sicherheit an. Dies schließt einen barmherzigeren Umgang (Versöhnung\*) mit der Begrenztheit der eigenen Person wie auch der anderen ein und wirkt sich entlastend auf die Beziehungen aus und erleichtert es, die eigene Rolle klar abzugrenzen.

Gerade das gesteigerte Selbstvertrauen hilft überdies, offen zu bleiben für andere Sichtweisen, Neues auszuprobieren (Experimentieren\*) und die damit verbundenen Spannungen erst einmal auszuhalten\*.

### **Konfliktfähigkeit und Gemeinschaftsleben**

Dies alles ermöglicht mehr Wachheit, einen größeren inneren Handlungsspielraum und mehr Risikobereitschaft. Mit Konflikten kann so souveräner umgegangen und Konfliktsymptome eher aufgegriffen werden. „Wenn ich Störungen wahrnehme, versuche ich diese auch vorsichtig ins Wort zu bringen“ und „(ich) spreche mir nicht klare Situationen viel schneller offen an“. Das ist nicht immer leicht, denn das bedeu-

tet auch, frühzeitiger und mehr „unter Spannungen zu leiden“. Doch zugleich können die Konfliktsymptome besser ausgehalten werden, was die Qualität der Konfliktklärungen deutlich steigert. (Widerstände, Spannungen aushalten\*) Obwohl dieser neu gewonnene Umgang mit Konflikten, für die Mitmenschen auch „ungemütliche“ Anteile hat, steigert dies letztlich die Qualität der Beziehungen\*. Denn gerade die gesteigerte Wahrnehmungsfähigkeit und die gefestigte Identität sind es, die in Konfliktklärungen einen inneren Handlungsspielraum und einen Blick auf Andere und die Gruppe eröffnen, der von Rücksicht, Respekt und Wertschätzung getragen ist.

Mit einer besseren Balance zwischen Selbst und Anderen sowie zwischen Verstehen und Abgrenzen vertieft sich auch die Beziehung zur Gemeinschaft. Gemeinschaftssinn und Selbstsorge sind dann keine Gegensätze mehr.

Eine solche, klare Identifikation mit ihrer Gemeinschaft braucht eine Person aber, um sich für diese so einzusetzen, wie es die Leitungsrolle erfordert, und um die Gemeinschaft für den auch schmerzlichen Weg des Wandels gewinnen zu können.

### **Methodisches Handwerkszeug und Klarheit in der Führungsrolle**

Führen und Leiten erfordert neben dem gruppensystemischen Blick und der Fähigkeit zu Feedback auch, Prozesse strukturiert vorzubereiten\*, saubere Absprachen zu treffen, zu moderieren und zu intervenieren. In den vielen verschiedenen Kurseinheiten, in denen sie dazu herausgefordert waren, haben die AbsolventInnen das offenbar gelernt.

Vor allem in den Supervisionen ging es anhand konkreter Fallsituationen immer wieder um das Ausgestalten der eigenen Führungsrolle\* – welche Verantwortlichkeiten mit ihr verbunden sind und welche nicht und wie delegiert werden kann. Dadurch wird Leitungshandeln selbstverständlicher, mutiger und angstfreier, ja manchmal sogar lustvoll.

### **Vertiefte Spiritualität: die Suche nach Weg, Wahrheit und Leben**

Die Fortbildung hat eine intensive Auseinandersetzung mit den Fragen des eigenen Weges und der eigenen Berufung und mit Bewahren und Verändern im konkreten eigenen Alltag angestoßen und den Blick für die Realitäten, z.B. von Führungskultur und Strukturen, geschärft. Sich den Realitäten zu stellen bedeutete für die Teilnehmenden auch, die eigenen Begrenztheiten in der Rolle wie in der Person zu sehen und ermöglichte ihnen, anzunehmen, was ist, sich damit zu versöhnen und darin Wachstum bei sich und den anderen zu erleben.

Dieses unmittelbare Erleben der Bedeutung des Scheiterns für Reifung und Leben und die Erfahrung der spirituellen Dimension von Begegnung im Hier und Jetzt haben der Spiritualität der Einzelnen neue Akzente und manchen auch eine Vertiefung vermittelt. Es bedeutete einen „ziemliche(n) Umbruch meines Bildes von Gott“, dass „Formelles und Ritualisiertes in den Hintergrund tritt“, geistliches Leben aber auch „einfacher und tiefgründiger wird“ und der Alltag anders einbezogen werden kann. In der Folge findet nun eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Gottvertrauen

statt und mit der beängstigenden Dramatik, die darin liegt, dass erst Ungewissheit und Risiko Gnade ermöglichen. So paradox es klingen mag, gerade dies stärkt das Gottvertrauen\* und ermöglicht den Mut zu neuen Wegen\*.

Zu erleben, welche zentrale Mittlerrolle Gruppen und Gruppenprozesse dabei haben, hat den Blick für diese erweitert (Gemeinschaft als spirituelle Erfahrung\*). Die Wahrnehmung der spirituellen Dimension von Beziehungen veränderte auch die Beziehungsgestaltung. Sie wurde direkter und klarer. Latente Konflikte werden nun allerdings schneller sichtbar und der offensive Umgang damit zu einer spirituellen Herausforderung auch für die Umwelt, die darauf nicht immer positiv interessiert reagierte. Dazu zu stehen, dass sie auch irritieren, war für die AbsolventInnen eine wichtige Lektion: Es gehört zur spirituellen Seite von Führung, auch als unbequem und verunsichernd erlebt zu werden. Bleibt das aus, bleibt nämlich alles beim Alten.

### **Was diese Veränderungen bewirkt und unterstützt hat**

Die AbsolventInnen reflektierten in der Evaluation auch, wie die geschilderten Veränderungen im Kurs zustande kamen. Besondere Bedeutung haben im Rückblick die Kurseinheiten begleitenden kontinuierlichen Supervisionsprozess in einer vertrauten Supervisionsgruppe und die gruppendynamischen Trainings.

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Person im Rahmen der Gruppendynamischen Trainings und der Supervision. Es ist vor allem die Ermutigung und Anregung zur Auseinandersetzung mit

der eigenen Person, die als besonders wirksame Lernerfahrung genannt wird: „die existenziellen Erfahrungen in den Gruppentrainings und Übungen“, „ich war eingeladen und herausgefordert ..., mich in meiner ganzen Wirklichkeit wahrzunehmen und einzubringen“, „v.a. in vielen berührenden oder auseinandersetzungsreichen Begegnungen mit anderen und mit mir selbst“. Dazu sind vor allem die Reaktionen und Rückmeldungen der anderen und der Leitung, also Feedback, und die Reflexion von Verhalten, des eigenen und des der anderen, wichtig: „Illusionen platzen, wodurch aber auch neue Visionen entstehen konnten“; „Rückmeldungen, die mich mir selbst mehr auf die Spur gebracht haben“; „die Wirkung von Verhalten zu reflektieren“. Indem dies alles in gegenseitiger Achtung und Wertschätzung geschieht, kann dabei zugleich die Selbstachtung gestärkt werden.

### Die Kursgruppe als Medium des Lernens

Zentrales Charakteristikum dieser gruppenspezifischen Fortbildung ist, dass die Kursgruppe selbst fast ständig auch Gegenstand der Reflexion und des Lernens ist. Dadurch bietet alles, was in den Kurseinheiten und der Supervision geschieht, auch das Erleben des Miteinanders in der Selbstversorgung, eine Erfahrungs- und Übungsmöglichkeit live, der kaum zu entgehen ist. Besonders hervorgehoben wurden

- der Raum für den Austausch, vom Streiten bis zum Miteinander feiern
- mit sich und anderen in Kontakt kommen,
- der aktive Umgang mit Problemen,

- die Bedeutung der Entscheidungsfreiheit beim Entscheiden,
- das offene Ansprechen von Themen,
- die Bedeutung von Struktur für das Entstehen von Prozessen,
- die Bedeutung von Klarheit in Rollen und Beziehungen beim Leiten.

### Die Verbindung von Gruppenerfahrung und Spiritueller Erfahrung

Das zweite Charakteristikum ist die Verbindung von Spirituellem und Lernen in der Gruppenerfahrung. Von der ersten bis zur letzten Kurseinheit wurden die Lern- und Veränderungsprozesse der Einzelnen und der Gruppe in ihrer spirituellen Dimension gesehen und erfahren. Dies hat die Spiritualität der Teilnehmenden vertieft und geerdet. „Das ganze Seminar war geistlich und spirituell durchweht.“ „Es war und wurde das Geistliche sehr geerdet.“ „... dass Gott so in einer ganz anderen Tiefe und Dichte aufleuchtete.“

Dass feste oder gar strukturierte Gebetszeiten von der Kursleitung bewusst nicht angeboten wurden, sondern der Selbstorganisation der Teilnehmenden anheimgegeben waren, damit sie ihre diesbezüglichen persönlichen Bedürfnisse und Interessen deutlicher erkennen konnten, war für die Teilnehmenden eine echte Herausforderung und wurde durchaus ambivalent erlebt.

### Fazit

Für die Leitung von Ordensgemeinschaften sind heute Fähigkeiten gefragt, deren Entwicklung ein erfahrungsorientiertes Lernkonzept braucht. Es ist genau die Verknüpfung von Selbsterfahrung und Reflexion, die jene Ver-

änderungen bewirkt und langfristig anregt, die für Leitungspersonen in Ordensgemeinschaften heute so notwendig sind. Wesentlich dafür, dass diese Veränderungen auch noch ein Jahr nach Kursende wirksam sind, diese sich sogar danach noch weiter entwickelt haben, ist sicher auch, dass der Kurs sich über eineinhalb Jahre erstreckt hat und so die Praxis aller AbsolventInnen immer wieder durch einzelne Kurseinheiten unterbrochen und dadurch auch durchwirkt wurde. Eine regelmäßige Wiederholung derartiger Erfahrungen könnte also dazu beitragen, die Entwicklung dieser Fähigkeiten zu verstärken. Dies käme letztendlich wieder der Attraktivität und den gemeinsamen Zielen der gesamten Ordensgemeinschaft zugute.

.....

Literaturhinweise:

Dickerhof, Bertram SJ: Ordensleben morgen. Ordenskorrespondenz 2006, Heft 2.

Hothum, Petra Maria SND: Leiten, Begleiten, Mitverantworten im Glauben. Eine zweijährige Führungskräfte-Fortbildung des Instituts der Orden (IMS). Ordenskorrespondenz 2008, Heft 4.

Stützle-Hebel, Monika: Annehmen, was ist. Ein Veränderungsparadigma (nicht nur) für Führungskräfte. Unveröffentlichtes Manuskript, 2006. [www.institut-der-orden.de](http://www.institut-der-orden.de); [www.ios-muenchen.de](http://www.ios-muenchen.de)

- 1 Eine Darstellung findet sich bei Petra Maria Hothum, 2008, die inzwischen die Ausbildungsleitung der Fortbildung übernommen hat.
- 2 Ein kleiner Exkurs: Wie Visionen und Ziele zusammenhängen und warum sie so wichtig sind: Visionen sind eher abstrakte und allgemeine Vorstellungen von einer idealen Zukunft. Sie sind jenseits des Horizonts. Wie der Stern von Bethlehem zeigen sie den Weg und bewegen den, der sich ansprechen lässt, dazu, sich auf den Weg zu machen, doch sind sie selbst nie erreichbar. Das dazugehörige Ziel ist diesseits des Horizonts: es ist die Übersetzung der Vision ins Diesseits. Wir diesseitigen Menschenwesen brauchen Ziele, um uns dauerhaft und auch effektiv in Bewegung zu setzen – dann haben wir Motivation. Die Motivationsforschung hat ermittelt, dass eine langfristige Motivation nur entstehen kann, wenn ein Ziel für die Person(en) attraktiv und in überschaubarer Zeit erreichbar erscheint. Dazu sollte es prägnant genug sein, damit man es sich soweit vorstellen kann, dass der Fortschritt zum Ziel in irgendeiner Weise messbar ist. Die sogenannte SMART-Formel fasst das zusammen: specific-measureable-attractive-reachable-timeline.
- 3 Ein \* weist auf die Nennung dieser Anforderung im Kapitel „Was eine Führungskraft heute also braucht“ hin.