

Anton Aigner

Die Kunst des Leitens

Erfahrungen – Einsichten – Hinweise



IGNATIANISCHE IMPULSE

echter

Anton Aigner
Die Kunst des Leitens
Erfahrungen – Einsichten – Hinweise

Ignatianische Impulse

Herausgegeben von Stefan Kiechle SJ, Willi Lambert SJ
und Martin Müller SJ

Band 48

Ignatianische Impulse gründen in der Spiritualität des Ignatius von Loyola. Diese wird heute von vielen Menschen neu entdeckt.

Ignatianische Impulse greifen aktuelle und existentielle Fragen wie auch umstrittene Themen auf. Weltoffen und konkret, lebensnah und nach vorne gerichtet, gut lesbar und persönlich anregend sprechen sie suchende Menschen an und helfen ihnen, das alltägliche Leben spirituell zu deuten und zu gestalten.

Ignatianische Impulse werden begleitet durch den Jesuitenorden, der von Ignatius gegründet wurde. Ihre Themen orientieren sich an dem, was Jesuiten heute als ihre Leitlinien gewählt haben: Christlicher Glaube – soziale Gerechtigkeit – interreligiöser Dialog – moderne Kultur.

Anton Aigner

Die Kunst des Leitens

**Erfahrungen – Einsichten –
Hinweise**

echter

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

© 2011 Echter Verlag GmbH, Würzburg
www.echter-verlag.de

Umschlag: Roberto Meraner

Druck und Bindung: fgb · freiburger graphische betriebe

ISBN 978-3-429-03355-2 (print)

978-3-429-03356-9 (ebook)

Inhalt

Einführung	7
<i>Was bedeutet »leiten«?</i>	8
<i>Die Absicht dieses Buches</i>	10
<i>Abkürzungen der am häufigsten zitierten Bücher und Texte</i>	14
1. »Keinen anderen Oberen als Ihn«	15
<i>Sich als Leiter oder Leiterin wichtig nehmen</i>	17
<i>Sich nicht allzu wichtig nehmen</i>	20
<i>Die Vertrautheit mit Gott</i>	23
2. Wie Ignatius die Gesellschaft Jesu leitet	25
<i>Sich lieben lassen</i>	26
<i>Da sein</i>	28
<i>Hinhören</i>	29
<i>»Sich bücken«</i>	31
<i>»Du hast versprochen, mich zu achten«.</i>	34
<i>Interesse füreinander</i>	36
3. Drei Spannungsfelder	41
<i>Transparenz und Diskretion</i>	41
<i>Beratung und Entscheidung</i>	45
<i>Geduld und Konsequenz</i>	49
4. Das rechte Leiten – eine Kunst	53
<i>Die vielen »Typen« und der eine Leiter</i>	53
<i>Der Umgang mit den »Schwierigen«</i>	56
<i>Neue Zugänge schaffen</i>	59
<i>Leiten und Macht</i>	62

5. Der Leiter – kein »Übermensch«	67
<i>Delegieren können</i>	67
<i>Freundschaften pflegen</i>	71
<i>Sich begleiten lassen</i>	73
<i>Eine Aus-Zeit nehmen</i>	74
<i>Fehler machen dürfen</i>	78
<i>Zurücktreten können</i>	80
 Schluss: »Nur wer gehorchen lernt, kann recht befehlen«	 83
 Zehn Leitsätze	 87
 Anmerkungen	 91

Einführung

Das Orchester dankt dem Dirigenten, der es zu einer viel bejubelten Aufführung geführt hat ... Die Reisegruppe lauscht aufmerksam den Ausführungen der Reiseleiterin, die das Kunstwerk erklärt ... Die Seilschaft in der Felswand setzt ihr Vertrauen auf jenen, der voranklettert und die Route bestimmt ... Es ist egal, ob Tango oder Wiener Walzer getanz wird: Über eines muss sich das Tanzpaar von vornherein einig sein, nämlich: wer führt ...

Das sind willkürlich herausgegriffene Beispiele, die auf etwas hinweisen, was uns nicht weiter auffällt, weil es ganz selbstverständlich ist: Führen bzw. sich führen lassen gehört zu unserem Alltag, zu unserem Leben. Ob in der Familie oder in der Schule, auf der Lehrstelle oder auf der Universität, in der Firma oder im Verein: Immer braucht es Menschen, die vorangehen und Verantwortung übernehmen, die Vorbild und Stütze für die anderen sind, die die Aufgabe des Leitens und Führens übernehmen. Und natürlich braucht es auch in unseren Kirchen Personen, die die Leitung übernehmen: Pfarrer und Pfarrerinnen leiten ihre Gemeinden; die gleiche Aufgabe übernehmen immer mehr Pastoral-Assistentinnen und -Assistenten, auch wenn sie nach geltendem Kirchenrecht den Titel der Leitung (noch immer) nicht führen dürfen. Äbte und Priorinnen, Generaloberer und Generaloberinnen stehen ihren Ordensgemeinschaften vor. Und in den verschiedenen diözesanen Gremien und Organisationen gibt es ebenfalls viel Bedarf an Führungspersonal.

Es ist nun eine interessante Tatsache, dass es für viele

Leitungsaufgaben, die wir im Laufe eines Lebens übernehmen, so gut wie keine »Ausbildung« gibt. Das gilt nicht nur für das Vater- oder Muttersein, sondern auch für viele andere Leitungsaufgaben, denen wir uns stellen (müssen). In unseren Kirchen ist das nicht anders. Sehr oft werden Leiterinnen oder Leiter »aus der Not geboren«. Das geht manchmal gut, manchmal auch nicht. Bisweilen merkt man erst dann, wenn das Experiment misslungen ist und der Scherbenhaufen mit Mühe gekittet wird, dass beim Leiten schon kleine Fehler verheerende Folgen haben können. Das rechte Leiten ist eine Gabe, die dem oder der einen mehr geschenkt worden ist als dem oder der anderen; doch kann man beim Leiten auch immer noch dazulernen. Die eigenen Leitungserfahrungen anderen Menschen weiterzugeben ist ein Anliegen dieses Buches.

Was bedeutet »leiten«?

Das Wort »leiten« kommt vom althochdeutschen »*laidian*«, was so viel bedeutet wie »gehen machen«. Ganz ähnlich leitet sich das Wort »führen« von einer althochdeutschen Wurzel ab, die »fahren machen« bedeutet. Beide Wörter weisen also auf eine Bewegung hin, die der Leiter oder Führer bewirken soll. So wie der Lokomotivführer den Eisenbahnzug in Bewegung setzt, soll der Leiter oder Führer Menschen in Bewegung bringen. Der Bedeutungsgehalt dieser beiden Wörter ist ziemlich ähnlich. Ich habe mich im Titel (und zumeist auch im Text) dieses Buches für das Wort »leiten« entschieden nicht zuletzt auch deshalb, weil »der Führer« im deutschen Kontext einen unangenehmen Beigeschmack hat.

Menschen *leiten* ist etwas ganz anderes als Menschen

begleiten. In den christlichen Buchhandlungen findet man meist eine ganze Reihe von Büchern zur geistlichen Begleitung; doch nach Büchern über christlich motiviertes Leiten muss man lange und oft vergeblich suchen. Der Leiter oder die Leiterin geht *voran*; der Begleiter oder die Begleiterin geht *mit*. Wer begleitet, muss vor allem gut und geduldig *zuhören* können; wer leitet, muss klar und unmissverständlich das *zum Ausdruck bringen*, was er bzw. sie will. Die Verantwortung dafür, dass »etwas vorangeht«, hat in einer Gemeinschaft in erster Linie der Leiter oder die Leiterin; doch bei der geistlichen Begleitung liegt diese Verantwortung fast ausschließlich bei der Person, die sich begleiten lässt. (Ungeduldigen Begleiterinnen oder Begleitern kostet das oft eine große Portion an Nervenkraft.) Die Liste der Unterschiede ließe sich noch weiter fortsetzen; aber es dürfte wohl schon klar geworden sein, dass Leiten und Begleiten in wesentlichen Punkten völlig verschieden sind. Der Wechsel von der einen auf die andere Aufgabe verlangt auch einen konsequenten Wechsel der inneren Einstellung und des Zugehens auf den Menschen.

Leiten bedeutet also – von seiner Sprachwurzel her betrachtet – »Menschen in Bewegung setzen«. Wenn durch eine kluge Leitung erreicht wird, dass die Gruppe »funktioniert«, dass Konflikte angesprochen und beigelegt werden können, dass jeder und jede seinen/ihren Platz findet und sich gebraucht fühlt, so ist schon viel erreicht. *Christlich* motiviertes Leiten bedeutet aber mehr. Wer aus dem Geist Jesu Christi heraus Menschen leitet und führt, soll ihnen helfen, den Weg zu Gott zu finden, so gut er oder sie es eben vermag. Das mag ein hohes Ideal sein, das nur selten und in kleinen Ansätzen verwirklicht wird; das tut nichts zur Sache. Wich-