

Michael Klessmann

Leitung in der Kirche als kommunikatives Handeln¹

Pastoralpsychologische Aspekte

Fast alle Tätigkeiten im Bereich der Kirche haben mit Beziehungen zwischen Menschen zu tun. Auch Leitung ist vorrangig ein Beziehungsphänomen und zwar ein besonders komplexes, weil die Aufgaben- und Beziehungsorientierung einander durchdringen, häufig in Spannung oder in direkten Widerspruch zueinander geraten.

Pastoralpsychologie kann man als die *Beziehungswissenschaft* innerhalb der Praktischen Theologie bezeichnen; sie betrachtet kirchliches Handeln unter dem Aspekt ihrer Kommunikations- und Beziehungsstrukturen bzw. -abläufe. Dabei achtet Pastoralpsychologie gerade auf das, was von den Betroffenen nicht wahrgenommen wird, was ausgeblendet wird und unbewußt bleibt. Gerade dieses Nicht-Wahrgenommene, das Übersehene, das Ignorierte bestimmt häufig die Interaktion: Wenn es gelingt, es aufzudecken, kann das einen Fortschritt in der Klärung eines unklaren und belasteten Handlungsablaufs bedeuten. Wenn es dann auch noch gelingt herauszufinden, warum in einer gegebenen Situation ein Aspekt übersehen worden war, ist das auch für zukünftiges Leiten ein wichtiger Lernschritt.

Ein junger Pfarrer tritt in seiner ersten Pfarrstelle betont locker, liberal und offen auf; die Jugendlichen und manche Gemeindeglieder finden ihn toll; die Presbyter beschwerten sich jedoch bald beim älteren Pfarrer des 2. Bezirks: Pfr. D. sei ja sehr nett, aber so unklar und unverbindlich, daß es schwer sei, mit ihm zusammenzuar-

¹ Zusammengefaßte und stark gekürzte Fassung mehrerer Impulsreferate vor dem Pastorkolleg für Superintendenten und Superintendentinnen der EKvW im Jan. 1997 in Iserlohn.

beiten; man wisse nie richtig, woran man mit ihm sei und welche Position er nun eigentlich vertrete. Es kommt zu einem Gespräch zwischen Pfr. D., zwei Presbytern und dem älteren Kollegen - Pfr. D ist ziemlich überrascht über die Reaktion des Presbyteriums.

Herr D. bringt den Fall in die Supervision und langsam stellt sich heraus: Er möchte auf keinen Fall autoritär erscheinen! Er beschreibt seinen Vater, einen pensionierten Richter, als sehr autoritär - und er hat sich vorgenommen, nicht so zu werden wie der Vater. Im Studium hat er sich bei linken Studentengruppen engagiert und für basisdemokratische Regeln gekämpft. In seinem Temperament ist er eher lieb, freundlich und auf Ausgleich bedacht.

Ihm wird deutlich, welche Angst er vor allem eindeutigen, positionellen Auftreten hat, daß er es mit „autoritär“ abwertet, daß dies keineswegs sein eigenes, frei gewähltes Verhalten ist, daß er vielmehr immer noch durch seinen Vater fremdbestimmt erscheint, in einer Art von Gegenabhängigkeit. Diese Erkenntnis schöckiert ihn - und er macht sich nun daran, nach seinen eigenen Vorstellungen von Autorität, Leitung und Auseinandersetzung zu suchen.

Es geht der Pastoralpsychologie wesentlich darum, die Selbst- und Fremdwahrnehmung zu verbessern: Wir handeln häufig auf der Basis von ungeprüften Annahmen, von Wünschen, Projektionen und Bewertungen - darüber kommt zu kurz, *wahrzunehmen, was im Moment ist*. Erst wenn jemand wahrnimmt, was ist, hat er eine angemessene Basis für Überlegungen, was er verändern will. In diesem Sinn ist Wahrnehmung auch die notwendige Voraussetzung für angemessene Anwendung von Methoden etwa zur Gesprächsführung oder zur Konfliktbewältigung.²

Die pastoralpsychologische Perspektive beansprucht nicht, die ganze Wirklichkeit zu erfassen; sie konzentriert sich auf einen bewußt gewählten Ausschnitt der Wirklichkeit - einen Ausschnitt, der, wie gesagt, den Beziehungsaspekt, den Kommunikationsas-

² Das ist ein Punkt, den m.E. *Th. Gordon*, Managerkonferenz München, ¹³1995, nicht genügend berücksichtigt, wenn er Methoden zur effektiven Führung erläutert.

pekt in den Vordergrund stellt.

I. Leitungskonzept (Führungsstil) und Persönlichkeitsstruktur

Der Zusammenhang von Führungsstil und Persönlichkeitsstruktur ist eingebettet in den Kontext der *Aufgaben* bzw. Ziele einer Organisation, der zur Realisierung dieser Aufgaben und Ziele entstandenen *Organisationsstruktur* sowie der dadurch ausgelösten *Gruppenprozesse* innerhalb der Organisation.

Als Führungsstil wird in der Regel das Verhalten einer Führungsperson bezeichnet, das sich durch „situationsunabhängige, regelmäßig wiederkehrende Verhaltensmuster des Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern“ auszeichnet.³ Es ist eine Mischung aus einem methodisch reflektierten Verhalten und bestimmten Persönlichkeitsanteilen oder Persönlichkeitsmerkmalen.

Die Theorien zum Führungsverhalten, zu Führungskonzepten und -stilen sind Legion⁴ - ich will und kann das hier im einzelnen nicht darstellen. Patriarchal-autoritäre Leitungskonzepte sind inzwischen weitgehend abgelöst durch kooperative oder partizipative Leitungskonzepte. Die in der Organisation Tätigen wollen einen sinnvollen Beitrag zum Ganzen leisten, dazu ist Partizipation ein angemessenes Mittel, das die Arbeitszufriedenheit deutlich erhöht. Die Leitungsperson ordnet in diesem Modell kaum noch an, sondern regt an, fördert, begleitet, fordert heraus, initiiert feedback-Prozesse etc. - und zwar hoffentlich nicht nur von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben. Funktionierende Informationsnetze, Weiterbildung, Supervision spielen in einem solchen Konzept eine große Rolle. Über die Sachkenntnis hinaus ist die sogenannte kommunikative Kompetenz der Leitungsperson von besonderer Bedeutung.

Eine solche idealtypische Gegenüberstellung zweier Modelle ist

³ J.Hentze/P.Brose, Personalführungslehre, Bern/Stuttgart 1986, 95.

⁴ Vgl. ebd. 103ff. Vgl. auch E.R.Schmidt/H.G.Berg, Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Offenbach 1995; T.U.Schall, Mitarbeiterführung in Kirche und Kirchengemeinde, Würzburg 1991; R.Wunderer/W.Grundwald, Führungslehre, Bd. 1 und 2, Berlin/New York 1980.

konzeptionell möglich, im Blick auf eine Überprüfung der tatsächlichen Praxis scheint es sinnvoller, ein Kontinuum zwischen autoritärem Führungsstil auf der einen Seite und kooperativem Stil auf der anderen Seite zu postulieren. Mit der Zuordnung irgendwo auf diesem Kontinuum kann man auch die Verzerrung in schwarz-weiß Stereotype vermeiden.⁵

autoritär

kooperativ/partizipativ

aufgabenorientiert

beziehungsorientiert

Ein ähnliches Kontinuum gilt für aufgabenorientierte und beziehungsorientierte Leitung: Der aufgabenorientiert Leitende „betont Leistungsergebnisse und denkt produktivitätsorientiert. Als Macher setzt er realistische, aber anspruchsvolle Ziele und überzeugt durch Expertenwissen. Als Autokrat überfordert er die Mitarbeiter und pocht auf Amtsautorität.“ (Hentze/Brose 124) „Der beziehungsorientiert Führende betont gute zwischenmenschliche Beziehungen und berücksichtigt Mitarbeiterbedürfnisse. Als Förderer delegiert er, soviel und soweit es die Situation erlaubt und sieht in der Mitarbeiterentwicklung keinen Selbstzweck, sondern erwartet langfristig bessere Aufgabenerfüllung.“ (ebd)

Mich interessiert als Pastoralpsychologen, *wie* denn nun jemand, der ein bestimmtes Leitungskonzept für seine Organisation als richtig erkannt hat, persönlich damit umgeht, wie er/sie dieses Konzept mit der eigenen Person und deren spezifischen Eigenarten füllt und damit natürlich noch einmal verändert.⁶

In der sog. *tertiären Sozialisation* geschieht Qualifizierung für

⁵ Hentze/Brose, a.a.O., 99.

⁶ Hier wäre auch der Zusammenhang zwischen Leitungsstil und persönlicher theologischer Überzeugung zu thematisieren.

eine bestimmte Berufsaufgabe, z.B. eine spezifische Leitungs-Weiterbildung. Sie können dort gezielt Leitungskompetenz erwerben; wie stark sie davon auch als Person, in Ihrem Leitungsstil geprägt werden bzw. in welchem Ausmaß das Gelernte eher Handwerkszeug und damit äußerlich bleibt, wäre eine interessante Frage.

Schon stärker geprägt sind wir in der Regel von der *sekundären Sozialisation*, also von den Lernerfahrungen der Schule, des Studiums, den ersten Lernjahren im Beruf. Welche Erfahrungen haben Sie in diesen Zusammenhängen mit Leitung gemacht? Welche Leitungspersonen sind Ihnen begegnet? Wie haben Sie die erlebt? Am stärksten wirkt sich die *primäre Sozialisation*, die durch die frühen Beziehungserfahrungen entstandene Persönlichkeitsstruktur auf den Führungsstil aus.

Ich möchte diesem Aspekt genauer nachgehen, indem ich an die bekannte Theorie der Persönlichkeitsentwicklung und -struktur von F. Riemann erinnere - erweitert um Ansätze von Karl König⁷ - und sie zum Stichwort „Führungsstil“ in Beziehung setze. Riemann⁸ geht von der Frage aus, wie Menschen ihre Angst bewältigen. Vom Beginn des Lebens an sind wir mit ängstigenden, bedrohlichen Situationen konfrontiert - jede/r ist im Zusammensein mit Eltern, Geschwistern, Lehrern spezifischen Ängsten ausgesetzt, jede/r hat bestimmte mitgegebene (genetische) Angstreaktionen und jede/r lernt typische, voneinander deutlich unterschiedene Verhaltensmuster, wie diese ängstigenden Situationen am besten zu bewältigen sind. Diese Angstbewältigungsmuster generalisieren sich zu bestimmten Persönlichkeitsstrukturen, die sich mehr oder weniger ausgeprägt durchhalten und auch auf andere Lebens- und Arbeitsbereiche übertragen werden. Sie finden sich wieder in der Art und Weise, wie jemand mit der Ehepartnerin/dem Ehepartner umgeht, mit den Kindern - oder eben

⁷ K. König, Kleine psychoanalytische Charakterkunde, Göttingen 1992.

⁸ Zum folgenden F. Riemann, Grundformen der Angst, München/Basel 1992. Vgl. dazu auch von Riemann, Die Persönlichkeit des Predigers aus tiefenpsychologischer Sicht. In: R. Riess (Hg), Perspektiven der Pastoralpsychologie, Göttingen 1974, 152ff.

mit KollegInnen oder Mitarbeitenden. Es geht bei diesen Charakterisierungen nicht um Etikettierungen, sondern darum, die jeweiligen Stärken und Schwächen möglichst bewußt wahrzunehmen, vielleicht auch blinde Flecken zu entdecken, um dann gezielter und auch kompensatorisch damit umgehen zu können.

1. Der *narzißtische Mensch* (der Selbstdarstellungs-Typ) hat - aus welchen Gründen auch immer - nicht erlebt, daß er für seine Mutter wirklich wichtig war. (R.Spitz spricht von dem fehlenden Glanz in den Augen der Mutter.) Vor dieser Bedrohung zieht er sich auf sich selbst zurück, auf Phantasien der eigenen Größe und Wichtigkeit, mit deren Hilfe er andere gleichzeitig abwertet und von ihnen unabhängig wird. Aber seine Größenvorstellungen sind labil. Er ist ständig auf neue Bestätigung und Anerkennung angewiesen. In der Leitungsrolle ist er gerne, er füllt sie gut aus, kann sich und die Organisation nach innen und außen hin darstellen und repräsentieren. Er ist ehrgeizig, ihm liegt an der Produktivität, am Image seiner Institution; zu diesem Zweck fördert er seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - allerdings - und hier kommen seine Schwächen ins Spiel - nur in dem Maß, wie sie (die Institution und die Mitarbeiterschaft) seinem Image dienen. Der narzißtische Mensch neigt dazu, andere für sich zu instrumentalisieren: Alles ist vom Erfolg abhängig, wichtige Ideen gehen von ihm aus und gute Ergebnisse sind letztlich sein Verdienst. Das macht die Zusammenarbeit mit ihm nicht eben leicht - und sein Bedürfnis nach Bestätigung und Bewunderung verführt die Mitarbeiterschaft, sich in falscher Weise anzupassen und zu liebedienern.

2. Der *schizoide Mensch* (oder Distanz-Typ) ist geprägt von frühen Erfahrungen der Ungeborgenheit, des Mißtrauens gegenüber der Welt. Aus diesem Mißtrauen heraus entwickelt sich das Bedürfnis nach schützender Distanz. Nähe und Hingabe, Gefühle überhaupt, machen einem solchen Menschen eher Angst. Er neigt dazu, sie auszublenden, sie nicht wahrzunehmen und sich dadurch unverletzlich zu machen. Er bleibt auf Abstand und sucht das Leben auf der Ebene der Reflexion - oder der Phantasie - zu bewältigen. Deswegen wirken solche Menschen kühl und rational, distanziert bis unpersönlich. Ihre Stärke - auch in der Leitung - ist die

klare abstrakte Reflexion, der Sinn für die großen Zusammenhänge, die leidenschaftslose, kühle Sachbezogenheit - aus der Distanz heraus. Sie treffen ihre Entscheidungen auf der Basis solider Sachinformationen und Analysen. Sie erwarten Sachbezogenheit von ihren Mitarbeitern, fördern und fordern Eigenständigkeit und Kritikfähigkeit.

Ihre Schwäche besteht darin, daß sie relativ wenig Einfühlungsfähigkeit für ihre Mitarbeiterschaft haben und ihnen entsprechend wenig an emotionaler Zuwendung zukommen lassen: Nicht nur ist ihr Interesse für Interaktionszusammenhänge schwach ausgeprägt, sie können sich - da die eigene Gefühlswelt wenig wahrgenommen wird - auch schlecht in andere hineinversetzen, stehen anderen Menschen eher fremd gegenüber. Das heißt, ihr Leitungsstil zeichnet sich deutlich durch Sachorientierung und weit weniger durch Mitarbeiterorientierung aus.⁹

Da Mitarbeiterpflege jedoch eins der wichtigsten Leitungsinstrumente ist, erscheint es nötig, daß Leitungspersonen mit einem deutlich schizoiden Persönlichkeitsanteil gezielt Anstrengungen machen, um diese Schwäche zu kompensieren - oder sich mit stellvertretenden KollegInnen umgeben, die dies besser können.

3. Der *depressive Typus* (Nähe- oder Harmonie-Typ) ist geprägt von der Angst vor dem Verlust einer grundlegenden Geborgenheit. Abstand, Differenz, ja Konflikt werden von einem solchen Menschen leicht mit Alleingelassenwerden, mit Verlassenwerden, mit „aus der Liebe fallen“ gleichgesetzt - und so investieren sie viel Energie, immer wieder Nähe, Vertrautheit, Geborgenheit und Sicherheit herzustellen.

So geprägte Menschen können hervorragende SeelsorgerInnen sein, mit großer Fähigkeit zur Einfühlung, zur Nähe, zum Mitleiden. Ihre altruistischen Seiten sind meistens stark ausgeprägt: Die Bereitschaft zum Verzicht, zur Bescheidenheit, zu Frieden und

⁹ „Durch die Ferne zur mitmenschlichen Umwelt weiß er zu wenig von anderen; es entstehen zunehmend Lücken in der Erfahrung über sie, und daraus Unsicherheiten im mitmenschlichen Umgang.“ (Riemann, Grundformen, 21).

Versöhnung. Damit wird die Schattenseite deutlich: die Neigung, sich um des lieben Friedens willen zu schnell anzupassen, mehr zu übernehmen, als einem gut tut, sich selbst von der Zustimmung anderer abhängig zu machen und andere abhängig zu halten, Impulse zur Kritik, zum Konflikt zu unterdrücken, andere zu idealisieren und zu wenig mit dem Bösen im Menschen zu rechnen.

Ein solcher Mensch hat in der Leitungsfunktion die Fähigkeit, sich um seine Mitarbeiter zu kümmern, ein warmherziger, zugewandter, einfühlsamer und menschlicher Chef zu sein - mit der Kehrseite, daß es an Klarheit und Entschiedenheit („Gehemmtheit im Zulangen“, Riemann 103) mangelt, daß Kritik und Eigenständigkeit nicht gefördert werden, daß Konflikte um Personen und Sachen vermieden oder vorschnell mit einem faulen Kompromiß beendet werden. Die Mitarbeiterorientierung steht hier ganz im Vordergrund.

4. Den *zwanghaften Typus* (Ordnungs-Typ) bestimmt die Angst vor Veränderung, vor Wandlung, vor dem unabsehbaren Risiko, vor dem Neuen. Deswegen hält er gerne am Bekannten, am Traditionellen fest. Er hat eine Neigung zu Gewohnheiten, Regeln, Gesetzen, Schemata und festen Ordnungsvorstellungen. Sie bieten Sicherheit an, ermöglichen Kontrolle, machen die Zukunft wenigstens in Grenzen vorhersehbar und reduzieren mögliche Risiken. Was sich ihrer Kontrolle, ihrem Willen, ihrer Macht entzieht, macht ihnen Angst: Sie möchten das Lebendige, das Unvorhergesehene zwingen und eingrenzen - und werden darüber selber zum Gezwungenen, zu einem Menschen, dessen Spontaneität eingeschränkt ist. Ordnungstypen suchen nach Absicherungsmöglichkeiten: Dazu gehört ein ausgiebiges Bedenken von Entscheidungen und neuen Entwicklungsschritten¹⁰, ein häufiger Rekurs auf zugrundeliegende Gesetze, Ordnungen und Verwaltungsvorschriften. Sie sind genau, gründlich und verlässlich, sie haben etwas von dem Klischee des Beamten an sich. Aber man sollte das nicht lä-

¹⁰ Riemann charakterisiert (a. a. O. 113) den Zwanghaften mit folgendem Witz: „Ein Mann kommt in den Himmel, sieht dort zwei Türen mit den Aufschriften ‘Tor ins Himmelreich’ und ‘Tor zu Vorträgen über das Himmelreich’ - und er geht durch das zweite Tor.“

cherlich machen, denn Verlässlichkeit ist eine wirkliche Stärke, gerade in einer Organisation.

Auch theologisch sind sie stärker am Wert der Tradition und an der Bedeutung des Gesetzes, am „Du sollst“ orientiert. Sie sind gute Dogmatiker, aber häufig auch starke Moralisten!

Ihre Schwäche ist damit klar: Gegenüber Neuerungen sind sie zögerlich, schnelle Entscheidungen, kreative Lösungen und neue Wege sind nicht ihre Sache. Sie haben Angst vor Konflikten, vor Aggressionen, vor allen starken Gefühlen, die unkontrollierbar werden könnten. Durch korrekte und exakte Befolgung von Regeln und Gesetzen suchen sie das zu vermeiden, was bei jeder Weiterentwicklung unvermeidlich ist: Offene Situationen, Unsicherheiten und Auseinandersetzungen über das weitere Vorgehen. In diesem Sinn sind sie gute Verwalter des Hergebrachten, aber keine Führer oder Begleiter auf neuen Wegen; sie tun sich auch schwer damit, die Unabhängigkeit und Kreativität der Mitarbeiterschaft herauszulockern und zu fördern.

5. Der *hysterische Typus* (Veränderungs-Typ) bildet den Gegenpol zu den Ordnungstypen; für sie übt das Neue, die Veränderung, die offene Zukunft einen großen Reiz aus, sie sind innovativ und risikofreudig - fürchten dagegen das Festgelegtsein, das Notwendige und Unabänderliche. Dahinter steckt eine tiefe Unsicherheit über den eigenen Selbstwert - diese Unsicherheit wird überdeckt durch glänzende Rollenspiele, durch mitreißendes, lebendiges Reden, immer verbunden mit der entsprechenden Selbstdarstellung. Sie brauchen viel Anerkennung von außen und sind dann, wenn sie kommt, „himmelhoch jauchzend“, wenn sie ausbleibt „zu Tode betrübt“. Sie können für Neues begeistern, sie haben Mut Neues auszuprobieren, Ungewohntes anzudenken - die mühsame Ausführung überlassen sie gern anderen.

Ihre Schwäche ist ihre mangelnde Verbindlichkeit und Verlässlichkeit: Ihre Ideen sind sprunghaft, sie ändern ihre Pläne und Konzepte schnell, weil sie sich in die Mühen der Kleinarbeit nicht einfühlend. Eine weitere Schwäche -ähnlich wie bei den narzißtischen Menschen - ist ihr Bedürfnis nach Anerkennung, das die Mitarbei-

tenden dazu verführt, dem Chef nach dem Munde zu reden und kritische Rückmeldungen zurückzuhalten - mit einem Wort, sich anzupassen. Das tut der Organisation als ganzer keinesfalls gut.

Was tragen diese Gedanken aus?

a. Sie können als Anregung zur Selbstüberprüfung dienen: Was sind von meiner Persönlichkeit her meine Stärken und meine Schwächen? Genaue Selbstwahrnehmung ist ein erster wichtiger Schritt, um realitätsbezogen - und nicht auf der Basis von Wünschen und Illusionen - arbeiten und leiten zu können; um bei ausgeprägten Einseitigkeiten nach Kompensationsmöglichkeiten suchen zu können.

b. Sie haben mit vielen Menschen zu tun, die ganz anders strukturiert sind als sie selbst. Manchmal fällt es schwer, mit einem so anders gearteten Menschen zurechtzukommen. Versuchen Sie einmal eine sog. „Probe-Identifikation“ mit dem anderen Typus; versuchen Sie einen Moment lang, sich in dessen Lage zu versetzen: Wie würde es mir gehen an dessen Stelle? Was lerne ich dabei möglicherweise über den anderen? Und was fällt mir an mir selbst auf? ¹¹

II Leitung und Konflikt

1. Leitung ohne Konflikt ist nicht zu haben - und zwar sowohl aus Gründen der unmittelbaren Beziehungsdynamik wie auch aus Gründen der Organisationsdynamik.

Wer leitet, muß den Überblick über die gesamte Organisation haben, muß die Ziele der Organisation im Blick behalten, muß moderieren, neue Perspektiven anstoßen, Ergebnisse überprüfen und kontrollieren - da kommt es notwendigerweise zu Konflikten, d.h. zu Situationen, in denen unvereinbare Zielvorstellungen und Interessen aufeinanderstoßen - zwischen Einzelnen, zwischen unterschiedlichen Rollen und Funktionen, zwischen Gruppen und Subsystemen in einer Organisation.

¹¹ Eine ähnliche Typologie im Anschluß an die Typenlehre von C.G. Jung entwickelt *K.Winkler* in dem Aufsatz, *Leitung in der Kirche*, in: WuD 1995, 247ff.

Mit einem Konflikt sind in der Regel heftige Gefühle verbunden, Ärger, Wut, Kränkung und Verletzung - diese Gefühle machen vielen Menschen Angst. Vor allem christlich sozialisierte Menschen, die stark von einem Harmonie- und Nähe-Ideal bestimmt sind, empfinden ausgeprägte Ängste, wenn es zum Streit kommt. Sie haben nie oder selten erlebt, daß man sich konstruktiv streiten kann, daß etwas Gutes dabei herauskommt, und sie bewerten auf Grund ihrer Glaubenseinstellung einen Konflikt als etwas Böses und in jedem Fall zu Vermeidendes. Deshalb versuchen Sie, Konflikten nach Möglichkeit aus dem Weg zu gehen. Sie tun alles, um Ruhe zu bewahren - um den Preis, daß sie sich anpassen und zu schnell nachgeben, daß Ziele und Aufgaben nicht klar formuliert werden, daß Positionen und Rollen unklar bleiben - um des lieben Friedens willen.¹²

Wenn Ärger, Aggression und Konflikt stark angstbesetzt sind, werden sie unbewußt *abgewehrt*; es kommt zu einer Einschränkung der Wahrnehmung, d.h. die zugrundeliegenden Gefühle werden nicht mehr wahrgenommen bzw. auf eine indirekte, verzerrte Art und Weise zum Ausdruck gebracht. Häufig vorkommende Abwehrmechanismen in diesem Zusammenhang sind die folgenden:

- *Verkehrung ins Gegenteil* (Reaktionsbildung): Ein Kollege ist so übermäßig freundlich und hilfsbereit, daß es Ihnen nach einer Weile auf die Nerven geht. Von Ihrem eigenen Ärger können Sie darauf schließen, daß diese übermäßige Freundlichkeit den unbewußten Zweck hat, den eigenen Ärger abzuwehren, ihn auf keinen Fall direkt zum Ausdruck zu bringen.
- *Wendung gegen sich selbst*: Statt auf den Kollegen ärgerlich zu werden, wende ich den Ärger gegen mich selbst in Form von schlechtem Gewissen oder Schuldgefühlen, aber auch in Form von Magenschmerzen, Kopfschmerzen oder anderen psychosomatischen Leiden.

¹² Vgl. zum folgenden *M.Klessmann*, Ärger und Aggression in der Kirche, Göttingen 1992, 114ff.

- *Passiv-aggressives Verhalten*: Es kommt zu keinem offenen Konflikt, statt dessen zieht sich der andere in eine schweigende Vorwurfshaltung zurück, bleibt weg, bricht die Beziehung ab - und/oder klatscht und tratscht über seinen Ärger mit Dritten.
- *Projektion*: Nicht ich bin wütend, sondern es sind immer die anderen, die mir ans Leder wollen. Sie sind böse, stellen mir nach, ich bin das Opfer und wehre mich nur gegen sie. Viele Episoden der Kirchengeschichte sind so zu erklären: Aggression nach außen, gegen die Feinde der Kirche und des Glaubens, war erlaubt, ja sogar geboten, Aggression nach innen dagegen streng verpönt.
- *Rationalisieren* - eine gerade unter TheologInnen verbreitete Möglichkeit, sich angeblich nur um die Sache, um Werte und Glaubenssätze zu streiten, aber jede persönlich-emotionale Involviertheit zu verleugnen. Sie alle kennen das, wie bei Konferenzen plötzlich ein erbitterter Streit um kleine Detailfragen ausbricht - Sie können relativ sicher sein, daß sich da ein Ärger Bahn bricht, der vorher, an einer anderen Stelle entstanden war, dort aber, aus welchen Gründen auch immer, keinen Ausdruck fand und sich nun bei einer unwichtigen Sachfrage austobt.

Solche Abwehrmechanismen sind häufig die Grundlage für eine verzerrte, verwirrende, unklare Kommunikation; insofern kann es nützlich sein, gezielt darauf zu achten, Ärger besser wahrzunehmen und damit auch zu einer klareren Verständigung zu kommen. Die kontinuierliche Rückmeldung durch andere, etwa in einer Selbsterfahrungs- der Supervisionsgruppe, ist für die Wahrnehmung eigenen Ärgers eine wichtige Hilfe.

Konflikte in einer Beziehung wie Konflikte in einer Organisation werden zwar häufig von den Beteiligten als belastend und störend erlebt, die dazugehörigen Gefühle von Ärger und Wut machen Angst - und natürlich gibt es Konflikte, die aus dem Ruder laufen, die sich verselbstständigen, die destruktiv und chronisch werden - aber das ist nur die eine Seite. Konflikte und die damit verbundenen Gefühle und Verhaltensweisen von Ärger und Aggression können durchaus auch *konstruktiv und belebend* sein: Konflikte sind Hin-

weise auf Stagnation und Dysfunktionalität, sie weisen auf Probleme hin, sie können Veränderungen einleiten, können unbefriedend gewordene Kommunikation erneuern, können eine festgefahrene, in Routine erstarrte Situation aufbrechen helfen etc. Dasselbe gilt für die dazugehörigen Gefühle von Ärger und Wut: Sie sind keinesfalls nur schädigend (das können sie auch sein), sondern sie stellen Kommunikation wieder her, überbrücken Distanz, helfen, aus einer ausweglosen Situation herauszukommen, und Selbstachtung wiederzufinden etc. (Sie kennen das vielleicht aus Paarbeziehungen.)

Das bedeutet, daß die Frage, wie Sie als Leitungspersonen *den Stellenwert von Konflikten einschätzen und bewerten*, eine wichtige Rolle spielt im Blick darauf, wie Sie damit umgehen: Dazu zwei Bemerkungen, eine die sich auf die Frage nach Ihrem Selbstverständnis in der Leitungsfunktion bezieht und eine, die die Funktion des Konflikts im System zu sehen versucht.

A. Als Leitungsperson müssen Sie den Mut haben, sich unbeliebt zu machen. Ihre Rolle besteht in erster Linie darin, zu leiten - und erst in zweiter oder gar dritter Linie darin, zu helfen oder zu trösten (was zu unterscheiden ist von dem genauen Verstehen dessen, was der andere sagen will, s.o.). Immer wieder kommt es zu Rollenkonfusionen, zu Rollenkonflikten dadurch, daß da, wo eine Leitungsintervention nötig wäre, der Vorgesetzte seelsorgerlicheinfühlsam reagiert. Das ist wahrscheinlich in allen Fällen gut gemeint, aber letztendlich wenig hilfreich.

In einem Kindergarten ist es wiederholt zu finanziellen Unregelmäßigkeiten gekommen, die allem Anschein nach der Kindergartenleiterin direkt zuzuschreiben sind. In einem Gespräch mit dem Presbyteriumsvorsitzenden erläutert die Kindergartenleiterin, daß es sich dabei nicht um böse Absicht gehandelt habe, sondern um mangelnde Sorgfalt, weil sie sehr mit privaten Problemen in Beschlag genommen gewesen sei. Das Gespräch geht nun ganz auf diese privaten Probleme über, der Pfarrer reagiert seelsorgerlichverständnisvoll, er weiß am Ende nicht mehr, wie er zu

dem auslösenden Problem zurückkehren soll, er käme sich irgendwie unbarmherzig vor, wenn er das jetzt noch einmal aufgreifen würde; so läßt er es dabei bewenden, abschließend zu sagen, „über diese Finanzgeschichten müssen wir aber noch mal reden.“

Natürlich ist es verständlich, wenn eine Leitungsperson so reagiert: Sie tut sozusagen das Naheliegende, sie antwortet mitfühlend, mitmenschlich. Eben dies reicht für die Leitungsebene nicht aus! Denn, das ist ja ebenfalls offenkundig, er läßt sich vom eigentlichen Problem ablenken. Die Leitungsperson ist nicht in der Rolle des Seelsorgers, des Trösters; das führt zu einer Vermischung der Rollen und der Ebenen, vor der nur zu warnen ist.

Der Mut, sich unbeliebt zu machen, hat viele Facetten, ich zähle einige davon auf:

- Leitung macht einen Menschen einsam, denn sie schafft Distanz zwischen Vorgesetzten und Untergebenen;
- Leitung erfordert die Fähigkeit, Spannungen auszuhalten und nicht vorschnelle Lösungen oder faule Kompromisse zu akzeptieren, bloß um der Anspannung auszuweichen;
- Leitung ist häufig eine undankbare Aufgabe; Sie bekommen wenig Anerkennung von Untergebenen für das, was Sie tun bzw. tun müssen. Das ist der Preis dafür, daß Sie Macht und Einfluß und Gestaltungsmöglichkeiten haben.
- Gleichzeitig brauchen Sie in der Leitung Anerkennung und Bestätigung - wenn Sie aber darauf angewiesen sind, sie von Ihren Untergebenen zu bekommen, sind Sie abhängig und u.U. in der Falle. Also: Wo und wie bekommen Sie Anerkennung und Bestätigung außerhalb Ihrer Arbeit?
- Sie brauchen aber auch guten Kontakt mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen; wenn Sie sich allzu unbeliebt machen, läuft auch nichts mehr.
- Und schließlich wollen Sie vielleicht wiedergewählt werden, müssen also um Sympathien werben bei denen, die in mancher Hinsicht von Ihnen abhängig sind - all das erfordert schwierige

Balanceakte, bringt Sie in Spannungen, die nicht prinzipiell, sondern nur von Fall zu Fall auflösbar sind.

Trotzdem bleibt von der Funktion der Leitung her mein erster Satz richtig: Wer leiten will, muß den Mut haben, sich unbeliebt zu machen. Oder anders: Wer andere anstoßen will, muß den Mut haben, anstößig zu sein. (Die Sätze gelten natürlich nicht in der Umkehrung - ein häufiger Trugschluß: Je unbeliebter ich bin, desto besser muß meine Leitung sein.)

B. Es lohnt sich, einen Konflikt in systemischer Sicht zu sehen, also als einen Hinweis auf eine Störung im System, in der Gruppe, in der Organisation. So wie Leitung insgesamt ein Beziehungsphänomen ist, so ist auch jeder Konflikt ein Phänomen in den Beziehungen des Systems. Nicht nur der andere hat einen Konflikt oder ein Problem, sondern in dem Moment, wo einer Schwierigkeiten hat, sind beide betroffen, oder auch die ganze Gruppe.

Häufig denken wir so: Herr F. ist in letzter Zeit so still, hat er vielleicht Probleme zu Hause. Es mag sein, daß diese Annahme stimmt. Wir sollten aber auch die andere Perspektive nicht vergessen: Herr F. ist in letzter Zeit so still - was ist in seiner Abteilung los, klappt die Kommunikation und Zusammenarbeit dort nicht gut? Könnte Herrn F.'s verändertes Verhalten dafür ein Ausdruck sein? Oder auch: Findet er mit seinen privaten Problemen kein offenes Ohr unter seinen Kollegen?

Mit dieser Fragerichtung isolieren Sie den Mitarbeiter nicht, sehen nicht nur das möglicherweise private Problem, sondern machen ihn zum Indikator für etwas, was in der ganzen Abteilung nicht in Ordnung sein könnte. Diese Perspektive ist kreativer, weil sie nicht mehr am Ursache-Wirkungsprinzip orientiert ist, sondern die Vernetzung und Interdependenz von Subsystemen ins Auge faßt.

2. Ein wichtiger Auslöser für die *Entstehung von Konflikten* liegt in der unterschiedlichen Wahrnehmung oder Deutung ein und desselben Phänomens durch zwei oder mehr Menschen.¹³ Es gibt

¹³ Vgl. zum folgenden K. Berkel, Konflikttraining, Heidelberg ⁴1990, 29ff.

nicht die Wirklichkeit. Wirklichkeit ist immer Ergebnis von Wahrnehmung und damit Konstruktion. Die Art, wie wir wahrnehmen, bestimmt unsere Wirklichkeit. Die unterschiedlichen Wahrnehmungen wiederum haben mit unterschiedlichen Interessen zu tun. Unterschiedliche Interessen können auf Unterschiede in der Rolle in der Organisation zurückgehen, auf gruppenspezifische Werte und Normen oder auch auf das ganz subjektive Selbstbild, auf subjektive Wahrnehmungsmuster der Betroffenen. Insofern ist es bei jedem Konflikt sinnvoll, die jeweilige Wahrnehmung und die damit verbundenen Interessen der Konfliktparteien zu überprüfen: Wie sieht A das Problem im Unterschied zu B? Was stört A, was stört B? Was möchte A ändern, was möchte B ändern?

Bestandteil der unterschiedlichen Wahrnehmungen von Wirklichkeit sind weiterhin unterschiedliche grundsätzliche Gefühlsrichtungen. Die Psychoanalytikerin Karen Horney hat sie beschrieben als *Hinwendung* (eine grundlegende Hinwendung zu anderen Menschen, Interesse an ihnen und der Wunsch, gemocht und angenommen zu werden), *Abwendung* (die Tendenz zu Distanz und Unabhängigkeit, die von anderen leicht als ablehnend empfunden wird) und *Gegenwendung* (die Tendenz, sich zu verteidigen, immer das Schlechte oder Falsche zu sehen und aggressiv darauf einzugehen).

Dazu passen drei grundlegende Einstellungen: Eine grundsätzlich *kooperative* (ich arbeite gerne mit anderen zusammen, lasse mich dadurch anregen, habe die Erfahrung gemacht, daß wir zu zweit oder dritt auch kreativer arbeiten können), eine eher *individualistische* (am liebsten mache ich alles alleine, da bin ich von keinem abhängig, habe die besten Ideen, da kann ich schnell arbeiten und muß mich nicht über die langsamen Kollegen ärgern) und eine grundsätzlich *konkurrierende* Einstellung. (Eine konstruktive Variante: Es macht Spaß, sich im Wettbewerb mit anderen zu messen, das fordert mich heraus, aktiviert alle meine Kräfte, wie ein Wettlauf. Ob ich gewinne, ist dabei nicht so entscheidend, der Wettbewerb als solcher ist reizvoll. Die destruktive Variante: Wenn wir zusammenarbeiten, muß ich in jedem Fall die heimliche Führung haben, ich werde den anderen schon zeigen, daß ich bes-

ser bin, ich muß in jedem Fall gewinnen....)

3. Zum *Umgang mit Konflikten* gibt es natürlich eine Unzahl von Möglichkeiten, Verhaltensweisen und Tips; ich kann hier nur einige Aspekte herausgreifen:

A. Bei Konflikten in einer Organisation ist es sinnvoll, zunächst einmal die *strukturellen Konfliktvariablen* zu berücksichtigen:

- Wer hat einen Konflikt mit wem? Welche Rollen haben die beiden Personen in der Organisation inne bzw. bei Gruppenkonflikten, um welche Rollen geht es da vorrangig? Anders gefragt: Ist ein Konflikt symmetrisch oder asymmetrisch?¹⁴ Ist die Rollenverteilung - und damit in der Regel die Machtverteilung - einigermaßen ausgewogen oder nicht? Wenn ein Konflikt von vornherein von der Rollenstruktur her unvermeidlich asymmetrisch ist, kann man entweder überlegen, was geschehen müßte, um den Konflikt symmetrischer zu machen (braucht der andere Unterstützung, Information etc?); oder man muß die Asymmetrie von Anfang an offen legen und alles vermeiden, was danach aussehen könnte, man wollte eben diese Asymmetrie verschleiern (Appell an Geschwisterlichkeit, Seelsorge etc). Das wird Ihnen nachträglich, wenn Sie als Vorgesetzter doch eine Entscheidung treffen müssen, nur als Hinterlist und Unehrlichkeit ausgelegt.
- Welche Verhaltensmöglichkeiten stehen den Konfliktparteien zur Verfügung? (Als Vorgesetzter verfügen Sie über Sanktionsmöglichkeiten, als Untergebener nicht; vielleicht können Sie gut und geschickt argumentieren, Ihr Gegenüber redet eher stockend und zögerlich etc.)
- Unterscheidung von Anlaß und Ursache: Um was geht es in einem Konflikt wirklich? Häufig ist der Anlaß nicht die eigentliche und tieferliegende Ursache - und es kann entscheidend wichtig sein, diese Ursache herauszufinden.
- Welche Folgen hat ein Konflikt: Welche Gewinne oder Verluste haben die direkt Beteiligten und die indirekt Beteiligten,

¹⁴ Dazu ausführlicher *P. Bukowski*, Kirche und Konflikt, Pth 80 (1991), 341ff. Vgl. auch *M. Deutsch*, Konfliktregelung, München/Basel 1976.

wenn ein Konflikt bestehen bleibt, oder wenn er gelöst wird? Anders gefragt: Wozu dient ein Konflikt? Es geht also nicht nur um die Frage nach den Ursachen, sondern auch nach der Funktion! Das ändert die Blickrichtung und öffnet auf diese Weise neue, unerwartete Perspektiven.

B. Auf der *unmittelbaren Beziehungsebene* ist es wichtig, daß die Beteiligten lernen, sich einigermaßen fair auseinanderzusetzen, fair zu streiten. In der Arbeit mit Gruppen und vor allem in der Paarberatung haben sich diese Ansätze als sehr erfolgreich erwiesen¹⁵ - auch in der Leitungsarbeit können Sie davon profitieren:

- Eine wichtige Voraussetzung für eine konstruktive Konfliktlösung besteht in der Bereitschaft beider Seiten, an dem anstehenden Problem zu arbeiten und dabei eigene Problem-Anteile zur Kenntnis zu nehmen - statt sich innerlich zurückzuziehen, dem anderen alle Verantwortung zuzuschieben und ihn damit auflaufen zu lassen. Als Faustregel gilt: An jedem Konflikt sind mindestens zwei Seiten beteiligt - und beide haben daran irgendwie Anteil; es ist nie nur die eine Seite, die „Schuld“ hat.
- Achten Sie auf die Kommunikationsebenen (s.o.). Die Beziehungsebenen dominieren allemal die Sachebene. Eine Sachaussage, die sehr vorwurfsvoll vorgetragen wird, wird zwangsläufig als Ermahnung, als „schlechtes Gewissen machend“ gehört - das steht einer Verständigung im Wege. Über „Metakommunikation“ - oder mit Hilfe eines neutralen Dritten - lassen sich solche Verzerrungen klären und aus dem Weg räumen.
- sprechen Sie per „Ich“, also von dem, was Sie denken und vor allem auch, was Sie fühlen - Sie werden dadurch in ihrer Position klar, das läßt dem anderen Raum und ermutigt ihn, seine eigene Position zu formulieren und nicht gleich in eine Verteidigungshaltung zu gehen.
- Beziehen Sie sich so konkret wie möglich auf den letzten Auslöser des Konflikts, auf den letzten Auslöser für Ihren Ärger;

¹⁵ Immer noch lesenswert *G.Bach/P.Wyden*, Streiten verbindet, Gütersloh 1970.

ziehen Sie nicht die ganze Vorgeschichte mit heran.

- Vermeiden Sie „Tiefschläge“, also Bewertungen des anderen, die so verletzend sind, daß sie nicht wieder gut zu machen sind und auf Dauer die Atmosphäre belasten.
- Formulieren Sie möglichst konkret Wünsche im Blick auf mögliche Verhaltensänderungen. Was soll der andere tun? Was sind Sie bereit zu tun, um den Konflikt zu lösen, um zu einem Kompromiß zu gelangen, um eine Wiederholung des Konflikts nach Möglichkeit auszuschalten?

C. Als Leitungsperson werden Sie des öfteren als *Vermittler*, als *Moderator*, als *Schlichter* in einem Konflikt herangezogen. Wie üben Sie diese Rolle aus?

Sie müssen sich m.E. darüber im Klaren sein, daß Sie als Vorgesetzter nur begrenzt zum Schlichter taugen. Für die Konfliktbeteiligten stellt sich sofort die Frage, wie offen sie in Ihrer Gegenwart sein können, wie ausfallend sie werden, wie dumm sie sich zeigen dürfen - ohne daß daraus irgendwelche direkten oder indirekten nachteiligen Konsequenzen erwachsen. Wenn das nicht innerhalb eines gewissen Rahmens gewährleistet ist, brauchen Sie gar nicht erst anzufangen. Bei gravierenden Konflikten empfiehlt es sich, einen Supervisor oder Organisationsberater von außen hinzuzuziehen.

Wenn Sie bei einer Konfliktklärung beteiligt sind, scheinen mir drei Dinge von besonderer Bedeutung:

a. Sie können und sollten sich darauf konzentrieren, auf die Kommunikation der Beteiligten zu achten im Sinn der o.g. Anstöße: Wenn Ihnen auffällt, daß die Beteiligten sich dauernd mißverstehen, sollten Sie das Gespräch unterbrechen und sie eine Weile einen kontrollierten Dialog führen lassen.

b. Sie sollten darauf achten, daß es keinen Gewinner und keinen Verlierer gibt; ein Kompromiß taugt nur dann etwas, wenn beide Seiten einigermmaßen das Gesicht wahren können und mit dem Gefühl herausgehen, nicht wesentlich mehr als der andere aufgegeben zu haben.

c. Sie sollten sich nicht in das Opfer-Täter-Retter Schema hinein-

ziehen lassen. Das gilt besonders für ein Zweiergespräch, wo ihnen jemand von einem Konflikt mit einer anderen, nicht anwesenden Person erzählt. Die Gefahr, sich aus einer spontanen Gefühlsregung heraus mit dem Berichtenden, der sich als das Opfer in diesem Konflikt darstellt, zu identifizieren, ist groß - der Betroffene ist darüber zunächst glücklich, lobt Ihr Mitgefühl - „Sie verstehen mich wenigstens“ - das hilft ihm aber langfristig gesehen nicht weiter.

III. Leitung und Macht

In der Diskussion zum Begriff der Macht stehen sich im wesentlichen zwei Modelle gegenüber: Nach M. Weber ist Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen.“¹⁶ Charakteristisch an dieser engen Definition von Macht bei Weber ist das Moment der Ungleichgewichtigkeit beider Seiten und der Aspekt, daß bei einer Seite ein Widerstand zu überwinden ist. Dadurch wird Macht abgegrenzt von Einflußnahme. Nicht jede Einflußnahme, die vielleicht auf Freundlichkeit beruht oder als Ergebnis eines Gesprächs zu sehen ist, sollte danach als Machtausübung verstanden werden, sondern nur das Verhalten, das einen anderen Menschen zu etwas zwingt. Macht wird damit zum Spielfeld von Gewalt, wenn vielleicht auch sehr subtiler; sie enthält eine prinzipiell böse und destruktive Konnotation.

Dem steht eine viel weitere Begrifflichkeit gegenüber, wonach Macht generell die Möglichkeit zur Beeinflussung eines Menschen bezeichnet, die „Möglichkeit, in das Leben anderer mit unterschiedlichen Zielen, in unterschiedlichen Formen, mit unterschiedlichen Folgen einzugreifen.“¹⁷ Damit hätten wir die definitorische Voraussetzung für eine wichtige Lebenserfahrung, daß nämlich niemand völlig ohne Macht, also ohne Einfluß ist. Eltern haben Macht über ihre Kinder - und müssen sie haben, um die Kinder, solange sie klein sind, vor Gefahren zu schützen; aber auch Kinder

¹⁶ Zitiert nach Hentze/Brose 55.

¹⁷ M. Josuttis, Petrus, die Kirche und die verdammte Macht, Stuttgart 1993, 40.

haben Macht über ihre Eltern und können sie u.U. erheblich tyrannisieren. Helfer haben Macht über Hilfsbedürftige - aber nun auch umgekehrt: die, die auf den ersten Blick eher machtlos und hilflos erscheinen, Ratsuchende, kranke Menschen, alte Menschen - haben in ihrer Rat- und Hilflosigkeit erstaunliche Möglichkeiten, Macht und Einfluß auszuüben. An diesen Beispielen wird deutlich, daß Macht zunächst einfach einmal da ist, unabhängig davon, wie man sie bewertet.

Man kann sagen: Macht gehört unabdingbar zum Leben dazu, sie ist ein „Urphänomen des Lebens“¹⁸. Sie kann unterschiedlich genutzt werden, konstruktiv oder destruktiv. Die entscheidende Frage ist dann, ob sie bewußt und gezielt - und damit überprüfbar - wahrgenommen und ausgeübt wird, oder ob sie verleugnet wird und sich dann auf dunklen und unkontrollierbaren Wegen wieder bemerkbar macht.

Nun scheint es zunächst sinnvoll, *verschiedene Arten von Macht* zu unterscheiden, um dadurch auch zu einer differenzierteren Einschätzung von Macht zu gelangen:

- Unterschiedliche Rollen im Gefüge einer Organisation begründen das, was man „*Positionsmacht*“ oder „*Steuerungsmacht*“ nennt: Jemand hat auf Grund seiner Position, seiner Rolle die Verpflichtung, Entscheidungen zu treffen, die das Ganze oder Teile der Organisation betreffen und die Richtung vorgeben, in eine bestimmte Richtung steuern. In der Theologie wurde eine solche Positionsmacht gelegentlich theologisch legitimiert: Gott delegiert seine Macht an irdische Machtträger, wie die Obrigkeit oder die Eltern und Lehrer (Luther). Eine solche Positionsmacht, wodurch sie auch begründet wird, wird in der Gegenwart allerdings immer weniger akzeptiert, wenn sie nicht durch Fachkompetenz oder entsprechende persönliche Glaubwürdigkeit gedeckt ist. Nicht mehr das Amt trägt die Person, sondern die Person muß das Amt be-glaubigen.

¹⁸ Ebd., 41.

- Eng verbunden mit Positionsmacht ist die sog. *Sanktionsmacht*, also die Möglichkeit, die Mitarbeitenden zu belohnen oder zu bestrafen. Wer diese Form der Macht zu häufig ausübt, riskiert langfristig sehr negative Wirkungen: Angst vor dem Chef, Einschränkung der Kommunikation mit ihm, Unterwürfigkeit und Konformismus oder latenter Trotz und Widerstand, ein Abnehmen von Kreativität und Selbstständigkeit.
- Dann gibt es die *Definitions-macht*, also die Macht, ein Phänomen per definitionem überhaupt als existent oder nicht existent zu erklären. Ärzte können beispielsweise durch ihre Diagnose Krankheit hervorrufen oder verschwinden lassen. In ähnlicher Weise definierte der Priester ein bestimmtes Verhalten entweder als „normal“ oder aber als Sünde.
- Im Kontrast zu diesen Machtformen, die in der Regel von oben nach unten ausgeübt werden, steht die *Informations- oder Expertenmacht*. Ein Sachbearbeiter hat durch die präzise Sachkenntnis seines Arbeitsgebietes eine Informationsmacht, einen Informationsvorsprung, mit dem er auch den Vorgesetzten zu etwas bringen kann, was der ursprünglich so nicht gewollt hat. Hier liegt eine häufige Quelle für Konflikte.
- Eine weitere Form von Macht nenne ich „*Beziehungsmacht*“: Die Fähigkeit, durch ein freundliches und zugewandtes Auftreten, durch eine ausgeprägte Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit, andere Menschen für sich bzw. für bestimmte Ideen oder Interessen zu gewinnen. Gerade Personen, die keine Positionsmacht haben, haben manchmal eine solche Beziehungsmacht und werden darin zur Konkurrenz für jemand in der Leitung.
- Vielleicht sollte man noch einen weiteren Begriff hinzufügen, der auf Grund eines systemischen Verständnisses von Leitung immer wichtiger wird, ich meine so etwas wie „*System-Macht*“: Im Gegensatz zur Positionsmacht geht sie nicht vom Machtpotential der eigenen Leitungsposition aus, sondern vom System als Ganzen. Die Leitungsperson kennt das System und sieht ihre Hauptaufgabe darin, die einzelnen Subsysteme anzuregen, ihre Aufgaben zu koordinieren, Entwicklungen weiterzuführen und zu moderieren, Störungen zu beseitigen und Kommunikation zu optimieren. Diese Art von Leitung und Macht ist wenig spektakulär, man kann da

kaum als Machtträger demonstrativ in Erscheinung treten - und doch ist sie für das erfolgreiche Zusammenspiel aller Teile einer Organisation von großer Bedeutung.

Nun ist der Begriff der Macht in der Kirche auf Grund bestimmter theologischer Ansätze ziemlich tabuisiert. Josuttis sagt pointiert: „In der Kirche herrscht die Angst vor der Macht.“¹⁹ Wir sprechen lieber von Dienst, allenfalls noch von Leitung, fast nie aber von Macht.

Drei Aspekte scheinen mir für diese Angst grundlegend:

Da ist zum einen die *jesuanisch-neutestamentliche Aufforderung zum Machtverzicht*: Herrschaft von Menschen über Menschen soll es unter Christen nicht geben (Vgl. Mt. 20,25ff.: Ihr wißt, daß die Herrscher ihre Völker niederhalten und die Mächtigen ihnen Gewalt antun. So soll es nicht sein unter euch; sondern wer unter euch groß sein will, der sei euer Diener und wer unter euch der erste sein will, der sei euer Knecht.). Hierarchische Strukturen passen danach nicht ins Reich Christi. Sie sind Ausdruck des Reiches des Todes. Diese Denkfigur ist in sich jedoch wieder paradox: Christlicher Glaube enthält eine grundsätzliche Machtkritik - reklamiert aber eine eigene Form der Macht, die Macht des Ohnmächtigen, die Macht des Dieners, oder die Macht der Liebe. Das ist eine Umwertung der Werte, die aus der zugrundeliegenden Struktur von „oben - unten“ nicht herauskommt. Sie wissen alle, daß diese Macht der Liebe oder des Dienens nicht weniger diktatorisch sein kann als eine offene, klar erkennbare Positionsmacht. Da sind zum anderen die schrecklichen Erfahrungen aus weiten Teilen der Kirchengeschichte, wonach Macht besonders furchtbar und destruktiv sein kann, wenn sie sich auch noch *religiös legitimiert* und damit nicht nur äußerlich über das Leben bestimmt, sondern auch noch die Gewissen der Menschen beherrscht.

Und schließlich hat die Angst vor der Macht sicher auch mit der schon erwähnten *Angst vor Aggression* zu tun: Auch in der systemisch-partizipativen Leitungsperspektive ist es wichtig, Position zu beziehen und sie klar erkennbar zu vertreten, u.U. auch gegen

¹⁹ Ebd.,7.

Widerstände und Unzufriedenheit. Es bleibt so etwas wie Letztverantwortlichkeit bestehen, die eben auch beinhaltet, daß beispielsweise unangenehme Entscheidungen getroffen werden müssen, für deren Durch- und Umsetzung es durchaus eine Portion von Aggression braucht.

Noch einmal: In Diakonie und Kirche reden wir lieber vom Dienen statt von Macht; Josuttis beschreibt es folgendermaßen: "Nicht zuletzt die Pfarrerschaft in unserer Kirche hat ein erhebliches Ausmaß an Angst vor der Macht ihres Amtes. Hilfsbereitschaft wird dann mit Anpassungsfähigkeit verwechselt. Die Liebe wird von allen aggressiven Zügen gereinigt. Die notwendige Kritik, die unumgängliche Zumutung werden den anderen nach Möglichkeit erspart. Wer die eigene pastorale Rolle mit innerem Mißbehagen wahrnimmt, vermag ihre Würde in kränkenden Situationen nicht zu verteidigen. Und wem es an persönlichem Durchsetzungsvermögen mangelt, der kann die eigene Ich-Schwäche durch übertriebene Leutseligkeit kaschieren."²⁰

Liebe und Freundlichkeit können sehr zwingend sein, viel Herrschsucht kann sich darunter verbergen: Wer auf diese Weise Macht ausübt, tut es auf ganz subtile, unkontrollierbare Weise, er bleibt unangreifbar, macht die eigenen Positionen nicht transparent, hält dadurch die anderen in Unklarheit und Abhängigkeit. Der Titel eines Aufsatzes des Marburger Praktischen Theologen Dietrich Stollberg bringt den Zusammenhang pointiert zum Ausdruck: „Helfen heißt Herrschen“!²¹

Was ist der Ausweg aus dem Dilemma? Drei Schritte scheinen mir wichtig:

1. *Die Realität der eigenen Macht* und den damit verbundenen Reiz, die Lust daran, wahrzunehmen. Es ist reizvoll, Zielvorstellungen zu entwickeln und umzusetzen, dadurch in einem kleineren oder auch größeren Bereich etwas bewegen, gestalten und verändern zu können. Es tut gut, Erfolge zu sehen und dafür Anerkennung zu bekommen. Es macht Lust, die eigene Stärke und

²⁰ Ebd. 131.

²¹ Abgedruckt in „Wort und Dienst“, Jahrbuch der Kirchlichen Hochschule Bethel, Bd. 15, 1979, 167ff.

Kompetenz zu spüren und mitzuerleben, daß man dadurch Menschen und Dinge beeinflussen kann.

Es ist nicht erst die Psychoanalyse, besonders Alfred Adler,²² gewesen, die darauf aufmerksam gemacht haben, daß Menschen von der Gier nach Macht besessen sind. Die Literatur ist voll von diesem Motiv. M. Luther sagt in einer Predigt im Zusammenhang des Themas „Gebet“: „...Wir sind in solchem Maße ungewiß und wankelmütig bei unseren Gedanken, daß, sobald jemand beginnt, über Gott nachzudenken ohne einen Bibelspruch, es ihm gewiß so ergehen wird: Will er an den gekreuzigten Christus denken, kommt er auf ein nacktes Weib, auf einen Goldberg oder auf Spanien. Versuche dein Herz eine Stunde lang und warte ab, welche Gedanken in dieser einen Stunde du hast, und gelobe dir, daß du diese Gedanken mündlich aussprechen willst. Wenn du sie öffentlich sagst, so wird man herbeilaufen und dich in Ketten legen, so eine jämmerliche Sache wäre das.“²³ Mit anderen Worten: Wir sind durchdrungen, vielleicht sogar besessen von dem Streben nach Lust, nach Besitz und nach Macht! Das gilt es wahrzunehmen und es nicht - weil wir es moralisch nicht erstrebenswert finden - sogleich aus der Wahrnehmung, aus dem Bewußtsein auszublenden.

Freud hat immer wieder betont: Um mit solchen triebhaften unbewußten Impulsen angemessen umzugehen, müssen sie bewußt werden - sonst treiben sie heimlich ihr Unwesen. Nur wenn jemand bei sich den Reiz und die Lust der Macht und der Anerkennung wahrnimmt, kann er überprüfen: In welchem Ausmaß bin ich vom Reiz der Macht, vom Erfolg, von der Anerkennung anderer abhängig, brauche solche Reaktionen wie das tägliche Brot (das wäre der narzißtische Leiter) - oder kann ich auch mal auf die Ausübung dieser meiner Macht, meines Einflusses verzichten?

²² Für Adler ist das Streben nach Macht im Sinn einer Kompensation von Minderwertigkeitsgefühlen eine der treibenden Motivationen menschlichen Handelns.

²³ Zitiert bei *W. Bernet*, Gebet, Stuttgart 1970, 104. Vgl. dazu auch ein Manuskript von *H. Christiansen*, Die Rolle der Theologie in der Leitungsweiterbildung. o.J.

2. Das ist dann der zweite Schritt: *Situativ auf den Gebrauch von Macht*, vor allem von Positionsmacht, *zu verzichten!* Es geht nicht um einen völligen Verzicht von Macht; das scheint mir, zumal in einer Leitungsposition, unrealistisch!

Verzicht meint in diesem Zusammenhang eine bewußte, manchmal sogar anstrengende Leistung²⁴. Ich verzichte auf etwas, das ich habe, das ich kann oder das mir zusteht. Verzicht ist damit unterschieden von Verleugnung oder Verdrängung der Realität: Wenn jemand sich nie streitet, weil er im Lauf seines Lebens gelernt hat, alle Gefühle von Ärger aus seinem Bewußtsein zu verbannen, dann ist das kein Verzicht. Verzicht ist ebenfalls nicht da, wo jemand durch das Unterlassen einer Handlung einen größeren Vorteil davon hat. Verzicht meint die bewußte Aussetzung eines Wunsches, eines Impulses, eines Verhaltens, die durchaus schmerzlich sein kann - aber um eines Zieles willen, um des Ganzen willen, dann eben doch geschieht.

Wichtig ist dann die situative Bezogenheit dieses Verzichtes: Je nach Einschätzung der Situation kann es sinnvoll sein, auf die Ausübung von Macht zu verzichten - oder auch nicht!

3. Es bleibt als dritter Schritt die Aufgabe, die *Macht*, die jemand in der Leitungsfunktion ausübt, *vom Dienstgedanken her zu überprüfen*: Dient eine bestimmte Entscheidung - und die Art wie sie gefällt, durchgeführt und kontrolliert wird, der Sache bzw. dem Miteinander in der Organisation oder sind die Anteile an Selbstdarstellung, am Dokumentieren eigener Machtvollkommenheit groß?

Wenn jemand sich dieser Frage offen stellen kann, ist schon das Entscheidende erreicht: Er braucht die Macht wahrscheinlich nicht mehr um ihrer selbst willen, nicht mehr zur Nahrung seines Narzißmus; er wäre dann relativ frei vom Sog, von der Lust zur Macht, könnte sie funktional und damit begrenzt einsetzen.

Damit wäre dann vielleicht auch das erreicht, was die feministische Theologie im Blick auf dieses Thema immer wieder formuliert hat: Macht über andere, Zwangsmacht (im Sinn der Definition von M.

²⁴ Vgl. dazu K. Winkler, *Alter als Verzichtleistung?* WzM 44 (1992), 386ff.

Weber) sei ein typisch männlich-patriarchales Phänomen (was ich im übrigen nicht glaube). In der traditionellen Gotteslehre werde diese Art Macht auch von Gott ausgesagt - während es jetzt gerade darauf ankomme, Macht als Macht-in-Beziehung zu denken und zu leben, Macht als Ermächtigung anderer. Mit D. Sölle: „Gute, überzeugende Macht ist immer Macht, die sich mitteilt, die andere an ihrer Macht beteiligt, sie ermächtigt ihr Gegenüber, statt es zu unterwerfen. Power ist empowerment.“²⁵

Eine Konkretion dieser These für den Leitungsbereich ist die von Th. Gordon sogenannte „Jeder-gewinnt-Methode“ der Konfliktlösung:²⁶ Sie bedeutet, sehr abgekürzt gesagt, daß die Leitungsperson ihre Macht nicht ausübt, sondern folgende Einstellung praktiziert: „Du und ich, wir haben einen Bedürfniskonflikt. Ich achte deine Bedürfnisse, aber ich darf auch meine nicht vernachlässigen. Ich will von meiner Macht dir gegenüber keinen Gebrauch machen, so daß ich gewinne und du verlierst, aber ich kann auch nicht nachgeben und dich auf meine Kosten gewinnen lassen. So wollen wir in gegenseitigem Einverständnis nach einer Lösung suchen, die ebenso deine wie meine Bedürfnisse befriedigt, so daß wir beide gewinnen.“

Hier ist Machtverzicht nicht nur ideologisch eingefordert, hier wird ein Weg gezeigt, wie er praktiziert werden kann. Es wird einleuchtend vorgeführt, daß alle Beteiligten letztlich damit besser fahren. Der Dienstgedanke spielt hier natürlich keine Rolle. Vielleicht kann man darin aber eine Umsetzung der goldenen Regel sehen: Was du nicht willst, daß man dir tue, das tu auch keinem anderen an. Wenn diese schlichte Regel im Blick auf die Ausübung von Macht mehr praktiziert würde, wäre schon viel gewonnen.

²⁵ D. Sölle, *Lieben und Arbeiten*, Stuttgart 1985, 43.

²⁶ Th. Gordon, *Managerkonferenz*, a. a. O. 187ff, Zitat 190.