

ÜBER KONTROLLE UND VERTRAUEN

Wien, 20. April 2013

P. Klaus Mertes SJ

1. Ein Beispiel aus dem Alltag

Vor einem Monat meldete sich eine Frau bei mir, die in einer größeren deutschen Stadt bei einer Krankenversicherung arbeitet und ein kleines Team von drei Personen leitet. Ihre nächste Vorgesetzte hat sich an sie gewandt mit dem Auftrag, mit Hilfe einer bestimmten Software für die Dauer des Monats April die drei untergeordneten Mitarbeiter zu überwachen, und zwar dahingehend, wie viele und welche Arbeitsvorgänge sie während der Arbeitszeit erledigen. Der Auftrag sei vertraulich. Die Frau fühlte sich unwohl mit diesem Auftrag und gab dies entsprechend der Vorgesetzten als Rückmeldung. Darauf antwortete die Vorgesetzte, sie fände den Auftrag auch nicht gut, aber die Anweisung käme von oben, von der Leitung des Hauses. Darauf wusste sich die Frau nicht anders zu helfen als den Auftrag einerseits zu akzeptieren, andererseits aber zum Personalrat zu gehen und diesen über den Auftrag vertraulich zu informieren. Der Personalrat zeigte sich über den Auftrag befremdet, wenn nicht gar empört. Man einigte sich auf Diskretion, um die Frau zu schützen. Zugleich sagte der Personalrat zu, den Vorgang bei nächster Gelegenheit ohne Namensnennung der Leitung des Hauses mit der Bitte um Stellungnahme vorzulegen.

Bei einem solchen alltäglichen Fall stellen sich sofort mehrere Fragen: Bringt der Auftrag ein berechtigtes Kontrollinteresse der Leitung zum Ausdruck? Ist es angemessen, den Auftrag diskret durchführen zu lassen? Andererseits: Würde der Auftrag seinen Zweck erfüllen, wenn die Kontrollierten wüssten, dass sie kontrolliert werden? Schließlich: Wie würde im Fall der Fälle mit den Ergebnissen der Kontrolle umgegangen werden? Würden die Kontrollierten wenigsten nachträglich erfahren, dass sie kontrolliert wurden?

Auch aus dem Verhalten der unmittelbaren Vorgesetzten ergeben sich Fragen: Wenn sie den Arbeitsauftrag nicht in Ordnung findet, warum gibt sie ihn dann weiter? Sind subsidiäre Autoritäten in der Verantwortungskette bloße Briefkästen, die Befehle von oben nach unten weiterreichen, oder haben sie selbst auch eine eigene Verantwortung, die sie gegebenenfalls durch Widerspruch nach oben hin zum Ausdruck bringen könnten nach dem Motto: „Nein, diese Anweisung gebe ich nicht weiter.“ Und schließlich bleibt noch einmal die Frage: Ist diese Anweisung tatsächlich in Ordnung? Geht es hier um ein legitimes Kontrollinstrument oder wird hier Kontrolle in einer Weise ausgeübt, dass sie Vertrauensträume beschädigt. Ist die Anweisung selbst vielleicht schon Ausdruck von Misstrauen gegenüber den Angestellten des Betriebes? Gibt es einen Anlass für dieses Misstrauen – es müsste der Sache nach ja ein sehr ernster sein –, und wenn ja: Müsste dieser Anlass nicht wenigsten gegenüber denjenigen kommuniziert werden, die die Kontrolle ausüben sollen? Immerhin tangiert ja das Misstrauen von oben am Ende auch das Vertrauen der Mitarbeiter untereinander; sollte eine von den Kontrollierten nachträglich erfahren, dass es die Kollegin war, mit der sie täglich an einem Tisch liegt, die sie heimlich kontrollierte, dann ist auch das innerkollegiale Vertrauen weg. Es würde den Kolleginnen nicht reichen, wenn die Mitarbeiterin sagen würde: Ich musste das tun, denn es war eine Anweisung von oben.

Das Beispiel zeigt: Vertrauen ist ein hohes, aber auch ein sehr verletzliches Gut. Und es steht im realen Alltag der Leitung eines Betriebs oft in Konkurrenz zu Kontrollimpulsen und zu Kontrollinteressen – zu legitimen und zu illegitimen.

2. Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Vertrauen ist ein Thema der Unternehmensführung und insbesondere auch ein Thema der Unternehmensführung im Geiste christlicher Spiritualität. Das Wort, das wir im Bibelübersetzungsdeutsch in der Regel mit „glauben“ wiedergeben, heißt im Griechischen *pistis*, auch mit „trauen“ oder eben: „vertrauen“ zu übersetzen. Es gibt noch ein anderes Wort in der griechischen Sprache, das im Deutschen mit „glauben“ übersetzt wird: *doxa*. Für Platon ist *doxa* eine unvollkommene Form von Wissen, eine bloße „Meinung“. Im Deutschen sagen wir entsprechend: „Ich glaube, aber ich bin mir nicht sicher.“ Glauben im Sinne von *doxa* ist also ein für-wahr-halten von etwas, was ich nicht sicher wissen kann. Doch *pistis* ist etwas anderes als diese Art von Glauben. „Warum habt ihr solche Angst, ihr Kleingläubigen“, fragt Christus den im See Genesaret versinkenden Petrus. Der Gegenbegriff zu *pistis* ist also Angst. Wer keine *pistis* hat, den treibt die Angst vor sich her. *Pistis*, so kann man sagen, ist eine andere Form von Wissen als das Wissen, dass durch den methodischen Zweifel an bloßen Meinungen – im Sinne der *doxa* – entsteht. *Pistis* ist eine sichere Form von Wissen. „Ich weiß, dass meine Mutter die Tür öffnet, wenn ich anklopfe.“ In diesem Sinne kann man *pistis* mit Vertrauen übersetzen. Vertrauen ist ein ganz sicheres Wissen, dass ich allerdings nicht durch methodischen Zweifel erreichen kann. Diese Art des Wissens ist grundlegend für das Verhältnis des Menschen zu Gott, aber dann auch für das Verhältnis Gottes zu den Menschen (*pistis theou* – Röm 3,2) und das Verhältnis der Menschen untereinander (*pistis en allelois* – Röm 1,12).

Das Gegenteil von Vertrauen ist Misstrauen. Misstrauen entsteht in der Regel durch schlechte Erfahrungen mit Vertrauen. Enttäuschung von Vertrauen kann zu einem Perspektivwechsel auf Menschen führen, auf Angestellte oder Vorgesetzte, auf Schüler oder auf Lehrer. Wer das Vertrauen verlernt hat, neigt eher zu Misstrauen als zu Vertrauen, eher zu Verdacht als zu wohlwollenden Annahmen, eher zum Aufstellen von Verschwörungstheorien als zu rationalen Erwägungen. Je tiefer das Misstrauen in die Seele sinkt und zum Habitus wird, umso anfälliger ist ein Mensch für Panik, für Generalverdächtigungen, und umso mehr sucht er oder sie Kontrolle. Das gilt natürlich auch für Personen mit Leitungsverantwortung.

Keineswegs lässt sich nun Kontrolle in manichäischer Manier gegen Vertrauen abgrenzen nach dem Motto: Kontrolle ist schlecht, Vertrauen gut. Damit machte man es sich zu einfach. Ich beginne einmal mit meiner Erfahrung als Lehrer. Wir Lehrer sind von Berufs wegen mit Kontroll-Aufgaben befasst: Anwesenheitskontrolle, Lernerfolgskontrolle, Aufsicht, Nachfragen, Probealarme, Hausaufgabenüberprüfung, Vokabelabfragen, Korrekturen, Zweitkorrekturen, Einlasskontrolle, Kontrollgänge, und so weiter. Es wäre sträflich, diese Aufgaben nicht ernst oder sehr ernst zu nehmen – je nachdem. Dasselbe gilt *mutatis mutandis* für die Organisation der Arbeitswelt. Jedes Unternehmen braucht Kontrollinstrumente, um sich zu organisieren, angefangen von der Stechkarte zu Beginn der Arbeitszeit bis hin stichprobenartigen Kontrollgängen in den jeweiligen Arbeitsvollzügen. Es gibt Kontrollfunktionen, die so selbstverständlich sind, dass man Anlass zum Verdacht hätte, wenn ein Angestellter gegen diese aufbegehren würde. Und manchmal gibt es sogar Formen von Präsenz, die gar nicht primär mit Kontrolle zu tun haben, aber faktisch doch eine kontrollierende und auch disziplinierende Wirkung haben. Würde zum Beispiel meine Sekretärin darauf bestehen, dass ich erst um 9.00 Uhr das Büro betrete, weil sie sich

kontrolliert fühlt, wenn ich schon im 7.00 Uhr im Büro sitze – zu dem Zeitpunkt also, wo ihr Dienst beginnt – dann hätte ich berechtigten Anlass zu Misstrauen. Nicht jeder, der sich kontrolliert fühlt, wird kontrolliert.

In vielen Arbeitsbereichen haben die Kontrollelemente zugenommen. Ich wähle willkürlich einige Beispiele aus, die Sie aus Ihrem Abreibereich ergänzen können: Ein immer größer werdender Teil der Arbeit in der Pflege besteht darin, die Arbeit parallel zur Tätigkeit zu dokumentieren, damit im Fall der Fälle kontrolliert werden kann, ob die Gelder auch ordnungsgemäß abgerufen werden. Oder Sicherheit am Arbeitsplatz: Um für den Fall der Fälle sicherzustellen, dass alles getan worden ist, um für die Sicherheit am Arbeitsplatz zu sorgen, kommen auf Betriebsleitung vielfältige Kontrollaufgaben zu. So musste ich kürzlich bei einer Schulleiterfortbildung erfahren, dass ich als Schulleiter dafür zuständig bin, die Reifenprofile eines Reisebusses selbst zu überprüfen, bevor ich den Bus mit Schülerinnen und Schüler zur Kursfahrt losreisen lasse. Auch das Leitungsinstrument „Mitarbeitergespräche“ mit „Zielvereinbarungen“ bringt zwangsläufig ein Kontrollelement in die Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter. Das regelmäßige Mitarbeitergespräch kann bei manchen Angestellten schon zu dem Eindruck führen, als würde ihnen allein schon durch den Anspruch, ein solches Gespräch zu führen, das Vertrauen gekündigt. Deswegen gehört es ja auch zu den wichtigen Fragen von Unternehmensleitung, zu klären, welche Fragen in einem solchen Gespräch gestellt werden und welche nicht – zumal dann, wenn derjenige, der die Fragen stellt, zugleich gegenüber dem Gefragten eine übergeordnete Position innehat. Da kann bei dem Mitarbeiter schnell der Eindruck entstehen, dass er oder sie sich bei einer ehrlichen Antwort entweder disziplinarisch gefährdet oder illoyal gegenüber Kolleginnen und Kollegen ist.

Das alles bedeutet nicht, dass diese Leitungsinstrumente auch tatsächlich so intendiert sind, wie sie erlebt werden. Kurz gesagt: Ich vertrete nicht die Auffassung, Kontrolle sei schlecht, Vertrauen sei gut. Es geht um die richtige Gewichtung: Problematisch wird das Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle, wenn die nachvollziehbaren, notwendigen Kontrollaufgaben, programmatisch umkippen in eine Verdrehung der Prioritäten nach dem Motto: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Der Satz ist nicht nur deswegen problematisch, weil er von Lenin stammt. Vielmehr ist hier der Einspruch aus der Perspektive christlicher Theologie und Anthropologie angebracht, den ich auch als Profilelement gerade eines christlichen Führungskonzeptes verstehe: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser. Das ist die Ausgangsposition.

Die Verkehrung der Prioritäten zwischen Kontrolle und Vertrauen halte ich aus folgenden Gründen für problematisch:

- Die programmatische Vorrangigkeit von Kontrolle vor Vertrauen legitimiert Misstrauen als Grundhaltung gegenüber der Wirklichkeit und entgrenzt es damit. Entgrenztes Misstrauen führt aber letztlich in Gewalt. Das gilt auch dann, wenn das Misstrauen zunächst einmal sozusagen legitimes Resultat von missbrauchtem Vertrauen ist.
- Auch Kontrolle kommt nicht ohne Vertrauen aus. Denn immer wird Kontrolle von Kontrolleuren ausgeübt, von konkreten Personen also. Programmatisch auf Kontrolle zu setzen bedeutet, den Kontrolleuren von vorneherein mehr Vertrauen entgegenzubringen als den Kontrollierten. Dazu aber besteht kein Anlass, zumal auf genügend Erfahrungen hinzuweisen wäre, in denen Kontrolle zu totalitären Formen von Transparenz führt. Absurderweise führt ja totale Transparenz zur Verwechslung der Wirklichkeit mit virtuellen Sonderwelten: Was die Stasi-Schnüffler zu Gesicht bekamen, war eben gerade nicht die Wirklichkeit. Genauso wenig sieht eine Leitung

von ihren Angestellten, wenn sie diese nur von dem her sieht und bewertet, was sie mit Kontrollinstrumenten aller Art erfassen kann.

- Auch verlorenes, verletztes Vertrauen kann nur durch die Stärkung von Vertrauen wieder gewonnen werden, nicht durch die Option für einen grundsätzlichen Vorrang von Kontrolle vor Vertrauen. Es gibt natürlich auch den Fall, dass Vertrauen zerbricht, auch im Verhältnis zwischen Dienstgeber und Dienstnehmer. Was immer das in der Konsequenz für das Arbeitsverhältnis bedeutet, so bleibt doch wahr, dass zerbrochenes Vertrauen nicht durch Rekurs auf Kontrollinstrumente wiedergewonnen werden kann. Gerade deswegen reicht ja Hinweis auf die bloße Tatsache des verlorenen Vertrauens, um zu einer einvernehmlichen Trennung zu kommen oder um in aller Offenheit auf eine Trennung hinzuarbeiten.

3. Vertrauen in unterschiedlichen sozialen Spielregeln

Vertrauen in einem Betrieb ist etwas anderes als Vertrauen in einer Familie, in einem Verein oder in einer Gemeinde. Die gegenseitigen Vertrauenserwartungen in einer Familie sind inhaltlich anderer Art als die gegenseitigen Vertrauenserwartungen in einem Betrieb. Paulus spricht im Römerbrief von der „pistis en allelois“. Er meint damit das gegenseitige Vertrauen in einer Gemeinde, nicht einen Betrieb.

Um Vertrauen in einem Betrieb aufzubauen, oder besser: um es nicht zu beschädigen, ist es notwendig, die unterschiedlichen sozialen Spielregeln zu beachten, die in unterschiedlichen sozialen Systemen walten. Gegenseitige Vertrauenserwartungen, die in einer familiären oder Lehrer-Schüler-Beziehungen oder in einer seelsorglichen Beziehung legitim sind, können in den Beziehungen zwischen Leitung und Angestellten in einem Betrieb unangemessen sein. Das gilt für beide Seiten. Es kann totalitären Formen von Betriebsführung geben, wenn die Beziehungen innerhalb eines Betriebes nach dem Modell einer Familie gestaltet werden sollen und dies das Projekt der Leitung wäre. Die Zugehörigkeit zum Betrieb beruht im Unterschied zur Familie auf einer vertraglichen Vereinbarung im gegenseitigen Interesse. Diese Interessen sind definierbar und haben bestimmte Zusagen, Pflichten und Rechte zum Inhalt. Ein Chef ist kein Vater – auch dann nicht, wenn die Angestellten den guten Chef oder die gute Chefin wie fürsorgliche Elternfiguren erleben. Die Vertrauensbeziehungen zwischen Leitung und Angestellten können sehr eng und sehr herzlich sein – aber dann meistens gerade deswegen, weil beide ein feines Gespür haben für das, was an Vertrauen zwischen Chef und Angestellten eingefordert werden kann und wo die jeweiligen Grenzen sind, die respektiert werden müssen.

Totalitäre Betriebsführung ist daran erkennbar, dass sie grenzenloses Engagement, Totalidentifikation mit dem Betrieb erwartet. Diese Erwartungen müssen nicht immer von oben kommen. Es gibt ja auch den Typ des Mitarbeiters, der sich grenzenlos engagiert und unter Missachtung bestimmter Grenzen total identifiziert, ohne dass er darum gebeten worden wäre. Oft sind es nicht die Chefs, sondern die Mitarbeiter, für die der Betrieb der Familienersatz wird. Sie tragen, meist unbewusst, Beziehungsinteressen in den Betrieb mit hinein, die für diesen unangemessen sind. Sie opfern sich dann für den Betrieb. Dieses Opfer wiederum kann der Leitung, die natürlich lieber den engagierten als den genau auf die Stechuhr achtenden Mitarbeiter hat, sehr willkommen sein. In biblischer Sprache gesprochen kann daraus eine klassische Versuchungssituation werden. Das ganz und gar selbstlose Opfer gibt es nicht im Rahmen eines Vertragsverhältnisses, dessen Grundlage ja die jeweiligen und legitimen Eigeninteressen sind. Das selbstlose Opfer gehört in die sozialen Spielregeln, die in Liebesbeziehungen walten, nicht in den Betrieb. Deswegen schlägt das Selbstopfer im Betrieb

in der Regel auch irgendwann um in Forderungen nach einer Gegenleistung – und in Enttäuschung, wenn die Gegengabe, die „Anerkennung“ nicht kommt. Ein Beispiel aus meiner eigenen Erfahrung. Als ich vor 15 Jahren zum ersten Mal die Position des Arbeitgebers in einem Betrieb einnahm, stand ich vor einer Schar von außergewöhnlich engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die erschöpft waren, weil sie in den letzten Jahren mit Haut und Haaren im Betrieb gelebt und gearbeitet hatten. Ich sah nun Forderungen auf mich zukommen, die ich nicht erfüllen konnte: Forderungen nach Beförderung, Zulagen, Entlastungsstunden, Privilegien – immer mit dem Hinweis: Ich habe so viel gegeben, ich möchte jetzt auch etwas dafür erhalten. Das Problem war nicht ohne Kränkungen zu lösen. Am schlimmsten traf der Satz – wenn ich ihn sagte – dass seitens der Betriebsleitung das Opfer, das sie für den Betrieb in den letzten Jahren erbracht haben, nie vereinbart oder auch erwartet worden sei. Zugleich setzte mich die jahrelange Akzeptanz des grenzenlosen Engagements durch meine Vorgänger unter erheblichen Zugzwang. Das Grundvertrauen innerhalb des Betriebes ließ sich nur um den Preis eines Konfliktes wiederherstellen, in dem geklärt wurde, was wir voneinander erwarten und was nicht. Umgekehrt habe ich für mich aus dieser Erfahrung auch den Schluss gezogen, dass Vertrauen in einem Betrieb voraussetzt, dass die sozialen Spielregeln, die in einem Betrieb gelten, nicht vermischt werden mit den Spielregeln und damit einhergehenden Vertrauenserwartungen, die in einer Familie, in einem Freundeskreis oder einer Gemeinde üblich sind. Vertrauen kann auch durch ein zu niedriges Reflexionsniveau in Bezug auf die sozialen Spielregeln, die in einem Betrieb gelten, verspielt werden. Und auch der Chef muss sich daran halten. Mein Mantra dazu lautet seitdem: „Liebe Kolleginnen und Kollegen, opfert euch nicht für den Betrieb. Ich tue es auch nicht.“

Doch das alles darf nicht zum Umkehrschluss führen, dass Vertrauen, Fürsorgepflichten und Zuwendung keine Bedeutung haben für die Leitung eines Betriebes. Im Gegenteil: Vertrauen ist die Basis der Beziehung auch zwischen Leitung und Angestellten – und wenn dies zunächst nur darin besteht, dass der Chef des Betriebes die vertraglich vereinbarten Eigeninteressen des Angestellten respektiert, von ihm gerade nicht Totalidentifikation mit dem Betrieb erwartet und ihn im Fall der Fälle vor sich selbst und einer Überidentifikation schützt.

4. Vertrauen und asymmetrische Beziehungen

Vertrauen entsteht nicht durch Willensentscheidungen, also durch den Willensakt zu vertrauen. Vielmehr entsteht Vertrauen durch Vertrauen, und zwar durch das Vertrauen des Anderen. Man könnte auch sagen: Vertrauen entsteht durch Ansteckung – am Vertrauen des Anderen. Ich vertraue dem Anderen, weil er mir vertraut. Ich vertraue mir selbst, weil mir Vertrauen geschenkt wird. Der Wille kommt ins Spiel, wo ich diese Ansteckung annehme.

Kinder lernen Vertrauen – Selbstvertrauen ebenso wie die Fähigkeit, anderen zu vertrauen – durch das Vertrauen der Eltern, und zwar das Vertrauen der Eltern in beiderlei Richtung: Durch das Vertrauen, das Eltern ihren Kindern schenken ebenso wie durch das Vorbild eines Lebens in der Grundhaltung des Vertrauens. Um es theologisch zu sagen: Die *pistis* ist nicht nur eine Haltung des Menschen gegenüber Gott, sondern Gott tritt dem Menschen zuerst mit *pistis* entgegen und ermöglicht ihm dadurch das Vertrauen. Hier liegt auch die Chance für die Erneuerung von Vertrauen immer und zu allen Zeiten. Als Christen sagen wir: Unser Vertrauen entsteht in der Verbindung mit dem Vertrauen Gottes, der uns seinen Sohn anvertraut. Es entsteht nicht durch unseren Willensanstrengungen.

Auch in der Beziehung Arbeitgeber-Arbeitnehmer waltet eine Asymmetrie. Es kommt mir hier nur auf einen Vergleichspunkt an. Asymmetrie bedeutet, dass in der Beziehung ein

Macht- und Verantwortungsgefälle waltet, das nicht auflösbar ist. In Beziehungen mit einem Machtgefälle hat derjenige eine größere Verantwortung, der mehr Macht innehat. An der Fähigkeit und Bereitschaft der Leitung, Vertrauen zu schenken, hängt die Vertrauensatmosphäre im gesamten Betrieb ab.

In einer asymmetrischen Beziehung beruht die Vertrauensbeziehung nicht einfach auf Gegenseitigkeit. Sie hat vielmehr – erstens – zunächst einen einseitigen Charakter. Die Entscheidung der Leitung, Vertrauen zu investieren, ist vorgängig zu der Entscheidung der Angestellten, ob sie ihrerseits Vertrauen investieren. In asymmetrischen Beziehungen hat das Vertrauen, das von unten kommt, Antwortcharakter. In der Eltern-Kind-Beziehung ist das leicht nachzuvollziehen: Kindern lernen am Vertrauen der Eltern zu vertrauen. Lehrer müssen Schülern etwas zutrauen, ihren Fähigkeiten und ihrem guten Willen vertrauen, auch dann, wenn die Schüler umgekehrt misstrauisch sind. Weder Eltern noch Lehrer können Kindern und Jugendlichen sagen: Weil du mir nicht vertraust, vertraue ich dir nicht. Ähnliches gilt von der theologischen Beziehung: Das Vertrauen der Menschen auf Gott hat Antwort-Charakter: Weil Gott sich auf den Menschen hin traut, traut sich der Mensch auf Gott hin. Mutatis mutandis gilt dies dann auch für alle asymmetrischen Beziehungen wie Seelsorger und Seele, Arzt und Patient, Vorgesetzter und Mitarbeiter: Das Vertrauen beginnt einseitig.

Ein zweiter Aspekt kommt hinzu: In asymmetrischen Beziehungen hängt das Vertrauen an der Übernahme von Verantwortung. Eine Leitung, die sich aus der Verantwortung schleicht, gerade auch aus der Verantwortung für unangenehme Entscheidungen, beschädigt Vertrauen. Die Versuchung, der Verantwortung zu entgehen, kann dabei gewaltig zerren. Ich nenne ein Beispiel aus meiner Erfahrung: Als der Berliner Senat im Jahre 2001 die Pflichtstundenzahl für Lehrer um zwei Stunden erhöhte, bedeutete das für die Leitung des Hauses, konkret: Für mich, dass ich vier Kollegen kündigen musste. Das war eine unangenehme Entscheidungssituation. Es gab mehrere Möglichkeiten, dem in der Beziehung zu den Angestellten besonders unangenehmen Aspekt auszuweichen: Entweder dadurch, dass die Entscheidung, wen die Kündigung trifft, als Sachzwang konstruiert wird – so dass also die Sache entscheidet, nicht der Verantwortungsträger. Oder dadurch, dass die Entscheidung nach unten, in die Mitarbeiterschaft delegiert wird, am besten noch mit moralisierendem Unterton, nach dem Motto: Alle Angestellten verzichten auf zwei Stunden, dann brauche ich keinen zu entlassen. Im Umkehrschluss bedeutet diese Strategie ja: Wenn ihr euch nicht darauf einigt, muss ich vier Kollegen entlassen – aber daran seid dann ihr schuld. (Oder: Auf den Berliner Senat schimpfen – d.h. sich selbst als Opfer und als ohnmächtig definieren.)

5. Vertrauen und Unterscheidung der Geister.

Verantwortung zu übernehmen ist nicht nur eine Last, sondern kann auch Freude bringen. Die Freude, die mit Verantwortung einhergeht, „schmeckt“ aber anders als die bloß narzisstische Lust an der gehobenen Position, die Lust an der Macht. Diese Unterscheidung ist auch aus den Regeln der geistlichen Exerzitien bekannt. Eitelkeit wird im Evangelium keineswegs bloß als eine lebenswürdige Schwäche angesehen, sondern als etwas sehr Gefährliches, wenn sie sich mit Machtpositionen verbindet. Vom eitlen Chef zum tyrannischen Chef ist der Weg nicht weit. Es ist nicht die Macht als solche, die das Problem ist, sondern vielmehr die Intention, mit der sie ausgeübt wird.

Ich gebrauchte gerade den Begriff „schmecken“. Er stammt aus der ignatianischen Exerzienten-tradition. Nach dieser spirituellen Tradition ist die die Kunst, die richtige Entscheidung zu treffen, mit der Kunst des „Schmeckens“ verbunden. „Schmecken“ heißt auf lateinisch „sapere“. „Sapiens“, also „weise“ ist nicht der Mensch, der viel weiß, sondern der

schmecken kann und entsprechend gekostet hat – nicht viele Dinge, aber dafür einige Dinge intensiv. Ich entführe Sie kurz in die Anfangsgeschichte dieser Kunst, um dann wieder auf mein eigentliches Thema zu kommen.

Die Autobiographie von Ignatius beginnt mit jener Erfahrung, die sein Leben veränderte: Die Verletzung eines Beines durch eine Kanonenkugel während der Verteidigung der Stadt Pamplona. Das Ereignis wirft ihn auf das Krankenbett in seinem Heimatschloss Loyola. Dort widerfährt ihm das, was viele Menschen erleben, die durch eine plötzliche Krankheit oder irgendein anderes überraschendes Ereignis aus der Bahn geworfen werden: Es entsteht leere Zeit. Sechs Monate lang liegt Ignatius auf dem Krankenlager; er kämpft gegen einen bleibenden Schaden aus der Verletzung. Da die Knochen nicht richtig zusammenzuwachsen scheinen, lässt er sie ein zweites Mal brechen. Es nützt nichts. Am Ende wird man Ignatius an seinem Hinken erkennen. Die militärischen Karrierepläne sind gegenstandslos geworden.

Um die Zeit zu füllen, liest Ignatius Bücher. Dabei macht er wieder eine Erfahrung, eigentlich eine sehr unspektakuläre: Am Anfang zerstreuen die Bücher seine Langeweile, doch je länger die Zeit auf dem Krankenbett dauert, umso schaler wird der Geschmack, den die Lektüre der Bücher hinterlässt. In seiner Not greift er schließlich zu einer anderen Art von Büchern, deren Lektüre ihm bisher nicht so nahe gelegen hat, und zu seiner Überraschung „schmecken“ sie ihm besser. *„So war er (= Ignatius) gezwungen, im Bett zu liegen. Und weil er der Lektüre von weltlichen und falschen Büchern sehr erlegen war, die man Ritterromane zu nennen pflegt, bat er, als er sich gut fühlte, man möge ihm einige davon geben, um die Zeit zu verbringen. Doch in jenem Haus fand sich keines von denen, die er zu lesen pflegte. Und so gaben sie ihm ein Leben Christi und ein Buch vom Leben der Heiligen auf Spanisch. Indem er in ihnen oftmals las, gewann er eine gewisse Zuneigung zu dem, was er dort geschrieben fand. Doch wenn er aufhörte, sie zu lesen, verweilte er manchmal dabei, an die Dinge zu denken, die er gelesen hatte; andere Male an die Dinge der Welt, die er früher zu denken pflegte.¹ Und von vielen eitlen Dingen, die sich ihm anboten, hatte eines so sehr sein Herz in Besitz genommen, dass er alsbald zwei und drei und vier Stunden, ohne es zu verspüren, darin vertieft war, an es zu denken ... Doch kam ihm unser Herr zur Hilfe. Er bewirkte, dass auf diese Gedanken andere folgten, die aus den Dingen entstanden, die er las ...² Und auch bei ihnen verweilte er einen großen Zeitraum. Und diese Aufeinanderfolge von so verschiedenen Gedanken dauerte bei ihm viel Zeit, wobei er sich immer bei dem Gedanken aufhielt, der wiederkehrte: sei es über jene weltlichen Großtaten, die er auszuführen verlangte, oder über jenen anderen von Gott, die sich ihm in der Phantasie anboten; solange, bis er aus Ermüdung damit aufhörte und auf andere Dinge achtete.“³*

Um den Text zu verstehen, muss man sich nicht unbedingt die Werturteile aneignen, die er enthält. Sie stammen aus der Retroperspektive. Zum Zeitpunkt der Erfahrung selbst war die Wertung auch für Ignatius noch offen. Es handelt sich um eine von außen durch Lektüre angestoßene innere Erfahrung. Das „sich aufhalten“ bei den inneren Erfahrungen ist das, was in der ignatianischen Spiritualität mit „verkosten“ oder auch „schmecken“ bezeichnet ist. Heute sprechen wir auch gerne von „Reflexion“. Je mehr Ignatius sich auf diese Weise bei den Gedanken „aufhielt“, umso deutlicher merkte er, dass die inneren Reaktionen nach bestimmten Strukturen verlaufen: Eine innere Reaktion schmeckt am Anfang zum Beispiel anders als am Ende: *„Wenn er an das von der Welt dachte, vergnügte er sich sehr. Doch wenn er dann aus Ermüdung davon abließ, fand er sich trocken und unzufrieden. Und wenn er*

¹ gemeint: Der Dienst an einer „Herrin ... nicht von gemeinem Adel, nicht Gräfin, nicht Herzogin, sondern ihr Stand war höher als alles beides.“

² Gemeint: „Der heilige Franziskus/der heilige Dominikus hat dies und das getan. Also muss ich es auch tun.“

³ Autobiographie, 5-7

*daran dachte, barfuß nach Jerusalem zu gehen und alle übrigen Strenghheiten auszuführen, von denen er las, dass die Heiligen sie ausgeführt hatten, war er nicht nur getröstet, während er bei diesen Gedanken war, sondern blieb auch, nachdem er davon abgelassen hatte, zufrieden und froh.*⁴ Aus diesen einfachen Anfängen entsteht schließlich seine ausgereifte Lehre zur „Unterscheidung der Geister“. Sie besteht aus der Kenntnis von Strukturen der inneren Erfahrungen, auf Grund derer sich sagen lässt, dass sie eher „von Gott“ her oder „vom bösen Feind der menschlichen Seele“ her kommen. Die Reflexion führt zur Fähigkeiten, die inneren Reaktionen beurteilen zu können und handlungs- und entscheidungsrelevant werden zu lassen.

Zurück zu unserem Thema: Leitung steht dauernd vor Entscheidungssituationen. Das galt für Ignatius, als er 20 Jahre nach den erzählten Ereignissen begann, einen Orden zu leiten, der innerhalb von sechzehn Jahren von zehn auf tausend Mitglieder wuchs. Die Kunst des „Schmeckens“ war dabei sein wichtigstes Instrument, um zu Entscheidungen zu kommen. Dafür nahm er sich Zeit, für Gebet und für Beratung. Wichtig war ihm dabei, sich von allem Druck frei zu machen, also kein Getriebener zu sein, sondern bei sich auf die „Mitte der Waage“ zu gehen. Die Waage ist bei Ignatius ein Bild für den Abwägungs- oder auch Schmeckens“-Prozess. Sich bei sich selbst in die Mitte der Waage zu begeben bedeutet, jene Stelle der Waage zu betreten, an der ich das Ergebnis der Wägung nicht mehr beeinflussen kann – weil ich erst dann spüren kann, wie sich die Waage wirklich bewegt und wer es ist, der sie bewegt. Ignatius ging davon aus, dass – jedenfalls beim geübten geistlichen Menschen – der äußere Druck eher vom schlechten, die sanfte innere Bewegung auf der inneren Seelenwaage eher vom guten Geist kommt. In den Anfängen des geistlichen Lebens kann es auch umgekehrt sein.

An anderer Stelle unterscheidet Ignatius drei „Wahlzeiten“ – heute würden wir vielleicht sagen: Drei Methoden der Entscheidungen: Die unmittelbare Evidenz, die Abwägung unterschiedlicher „innerer Reaktionen“ und die rationale Abwägung von pro und contra. Wenn es um Fragen des Vertrauens geht, sind offensichtlich die erste und die zweite Wahlzeit der dritten Wahlzeit überlegen. Entscheidungen für oder gegen Vertrauen verlaufen nicht irrational, sondern es gibt manchmal gute Gründe zu vertrauen und manchmal gute Gründe nicht zu vertrauen. Diese liegen aber auf einer anderen Ebene liegen als das Abwägen von Pro und Contra im Sinne einer Rechnung, die quantifizierbar und standardisierbar wäre. Blaise Pascal, der ansonsten den Jesuiten nicht so sehr gewogen war, drückt das Phänomen mit dem berühmten Satz aus, den man wegen des schönen Wortspiels nur auf Französisch zitieren kann: „Le coeur a ses raisons que la raison ne connaît pas.“ Das ist nicht gegen die raison gesprochen, die „cartesianisch“ rechnende und berechnende Vernunft, sondern ein ergänzender Hinweis, dass es nämlich eine Rationalität des Herzens gibt, die nach ihren eigenen Gesetzmäßigkeiten funktioniert, die man aber nicht mit den Mitteln der technischen oder rechnenden Vernunft erreichen kann. Ignatius würde hier von der Kunst der Unterscheidung der Geister sprechen – von der Kunst, aus den Regungen des Herzens jene Regung heraus zu hören, die mich auf der Beziehungsebene zu anderen Menschen und zu Gott die richtige Entscheidung finden lässt. Heute würden wir das, säkularisiert abgekürzt, emotionale Intelligenz nennen. Sie ist jedenfalls unverzichtbar für die Ausübung von Leitung, sofern diese anerkennt, dass sie immer wieder neu Vertrauen schenken und Verantwortung für Entscheidungen übernehmen muss.

Ein wesentliches Kriterium für Ignatius, um den richtigen Geschmack und damit auch die richtige Entscheidung zu finden, ist die Freude. Verantwortung kann eine Last sein, Vertrauen

⁴ ebd, 8

kann enttäuscht werden, aber wenn die Freude an der Verantwortung oder die Freude am Vertrauen nicht mehr da ist, dann geht das ganze Führungskonzept in die falsche Richtung.

6. Schluss

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Manchmal ist Kontrolle tatsächlich besser. Und oft wird der Vorwurf mangelnden Vertrauens instrumentalisiert, um sich legitimer Kontrolle zu entziehen. Doch glücklicherweise – oder auch unglücklicherweise, je nachdem – ist es Lenin, auf den dieses Diktum zurückgeht. Käme dieser Satz von einer historisch weniger kompromittierten Person, so würde er vielleicht doch mehr offene Unterstützung finden. So bleibt es oft bei der eher heimlichen Zustimmung, wenn im Konfliktfall eben doch den Kontrollimpulsen mehr Raum gegeben wird als dem Akt des Vertrauens für die konkreten pädagogischen Entscheidungen. Umso wichtiger scheint mir hier ein *agere contra* – auch dies ein Begriff aus der ignatianischen Spiritualität: Wo sich die Kontrollimpulse mächtig zu Wort melden, da ist ein „aufgepasst“ angesagt, und dann der Gang auf die Mitte der Waage. Hier entscheidet sich dann an der gelebten Spiritualität das Gesamtwohl eines Betriebes.