

Achtsam und wirksam

Stefan Federbusch ofm

In der Leitungsverantwortung wird differenziert zwischen Management und Führung (Leadership). Während Management mehr das operative Alltagsgeschäft bezeichnet, geht es beim Führen mehr um den Umgang mit dem Personal und mit sich selbst. Beides gehört zusammen und ergänzt einander. Über das Management und seine Methoden gibt es unzählige Regalmeter Literatur. Unterschiedliche Ansätze dürfte es insbesondere im Bereich der Führung geben, zumal wenn sie auf dem Hintergrund eines bestimmten Menschenbildes und dem Hintergrund einer bestimmten Spiritualität betrieben wird.

Stefan Kiechle beschreibt sie auf dem Hintergrund der ignatianischen Spiritualität und seiner eigenen Erfahrungen als Provinzial der Jesuiten in Deutschland. Ignatianische Leitungsverantwortung „hat viel mit dem Unterscheiden zu tun – den guten Geist vom bösen Geist unterscheiden – und in der Folge mit Entscheiden: für sich selbst und für andere das gute oder Bessere auswählen und umsetzen“ (7). Dies soll auf „affective und effective“ Weise geschehen, vom Autor mit „achtsam und wirksam“ wiedergegeben (vgl. Buchtitel). „*Affective* meint, dass der Jesuit einfühlsam den Menschen zuhört, ihre Bedürfnisse und Anliegen, ihre Erfahrungen und Kompetenzen ernst nimmt und einbindet, dass er Emotionen – vor allen sie sind ja die „Geister“, die antreiben, wahrnimmt und unterscheidet, sie intelligent deutet und als Ressource wertschätzt; dass er den Menschen und sein Wohlergehen ins Zentrum allen Denkens und Tuns rückt. *Effective* meint, dass er vernunftgeleitet, sachlich und zielorientiert arbeitet; dass er ordnet und gestaltet und voranmacht; dass er aufbaut und die vorhandenen Mittel dafür kreativ nutzt; dass er Ziele definiert und auf sie hin Führung wirklich einsetzt“ (7-8).

Der Autor hat die fünf Kapitel den „Geistlichen Übungen“ des hl. Ignatius nachgestaltet. Sie tragen die „Überschriften: „Teil I: Prinzip des Führens“ (11-28), „Teil II: Sich ordnen“ (29-56), „Teil III: Gut führen“ (57-120), „Teil IV: Arbeit an der Nacht“ (121-148) sowie „Teil V: Vor Gott“ (149-168). Ergänzt wird das Werk mit einem Schlusswort, Literaturhinweisen sowie Anmerkungen.

Als Intention und Ziel des Buches gibt Stefan Kiechle an: „Leben ist ständiges Lernen. Dieses Buch möge einigen Menschen helfen, Führen zu lernen oder ihre Führungsaufgabe zu reflektieren und zu verbessern – sei es in der Gesellschaft, in der Wirtschaft oder in der Kirche, sei es professionell oder ehrenamtlich, sei es in der Arbeit oder im privaten Umfeld, sei es im Kleinen oder im Großen“ (10).

Wer sich einen schnellen Überblick verschaffen oder das ein oder andere nachschlagen will, kann die kurzen in grau unterlegten Zusammenfassungen nach jedem der 29 Abschnitte nachlesen. Kiechle verzichtet bewusst auf ständige Verweise auf Literatur und Zitate, so dass die Anmerkungen mit 64 Endnoten vergleichsweise kurz ausfallen. Auch sprachlich ist das Werk so, dass es auch für einen nicht so wissenschaftlich bewanderten Menschen gut zu lesen ist. Wer

bereits in Leitungsverantwortung steht, wird in den geschilderten Beispielen vieles aus der eigenen Praxis und Erfahrung wiederfinden.

Aus spiritueller Sicht scheinen mir insbesondere die Kapitel II und IV interessant, weil sie in Managementhandbüchern eher unterbelichtet sind. Führung braucht eine gute Selbstkenntnis der eigenen Person, ein „Mich-Ordnen“ (Kap. II). Dies beinhaltet: meine eigenen Schwächen zu kennen, mit Verletzungen gut umzugehen (mich heilen lassen – mir vergeben lassen), mir helfen zu lassen, eine gute Selbstsorge zu betreiben und mich – mit einem typisch jesuitischen Ausdruck – indifferent zu machen (frei zu werden, um gute Mittel auf gute Ziele hin auszuwählen). Führung braucht ebenso einen guten Umgang mit den Kehrseiten der Macht, mit der „Arbeit an der Nacht“ (Kap. IV). Dies beinhaltet: Unangenehmes durchsetzen und dafür Prügel ertragen, kämpfen zu lernen, Schweigen lernen und Ohnmacht annehmen, mich schützen und mich geben, an den Tod denken, Weitergehen und ankommen. Eine ehrliche Selbstbetrachtung und Einübung hilft beispielsweise, auf Aggression nicht automatisch mit Gegenaggression zu reagieren. Manche Stichworte mögen zunächst ungewohnt klingen. „An den Tod denken“ bedeutet z.B. mir bewusstzumachen, dass nicht alles von mir abhängt, sondern von vielen Faktoren, auch von Gott, so dass ich jederzeit guten Gewissens alles in die Hände des Schöpfers zurückgeben kann. Dies im Sinne des bekannten jesuitischen Denkspruches (der fälschlicherweise zumeist Ignatius zugeschrieben wird, aber von dem ungarischen Jesuiten Gabriel Havenesi (1656-1715) stammt): „Vertraue so auf Gott, als ob der Erfolg allein von dir, nicht von Gott abhinge; so aber gib dir alle Mühe, als ob du selbst nichts, Gott allein alles vollbringen werde“ (164).

Ein Werk, das nicht nur Jesuiten hilft, in der Unterscheidung der Geister, mich selbst und andere gut und verantwortungsvoll zu führen und zu leiten.



Stefan Kiechle
Achtsam und wirksam
Führen aus dem Geist der Jesuiten
176 S.
Herder Verlag, Freiburg i. Br. 2019
ISBN 978-3-451-38924-5
Preis: 20,- Euro