

Sr. M. Regina Pröls

Sr. M. Regina Pröls, geboren 1962, ist Medizinisch-technische Laborassistentin und hat in diesem Beruf 14 Jahre als Laborleiterin im kongregationseigenen Waldkrankenhaus St. Marien in Erlangen gearbeitet. Sie war 12 Jahre Generalvikarin und Generalsekretärin ihrer Gemeinschaft der St. Franziskusschwestern von Vierzehnheiligen. Im Jahr 2012 wurde sie zur Generaloberin gewählt. Seit 2013 ist sie stellvertretende Vorsitzende der DOK.



Sr. M. Regina Pröls

Vertritt du das Volk vor Gott! (Ex 18,19)

Generationenvielfalt als Herausforderung für die Leitung

Sr. M. Regina Pröls geht der Frage nach, wie Schwestern in der Ordensleitung für gelingendes Leben in generationsübergreifenden Gemeinschaften sorgen können. Grundlage ihrer Überlegungen sind Erfahrungen aus der eigenen Gemeinschaft. Unberücksichtigt bleiben länderspezifische Gesichtspunkte. Die Ausführungen basieren auf Selbsterfahrung, Reflexion und dem Wunsch, individuell, generationsübergreifend und gemeinschaftlich „Menschwerdung“ zu ermöglichen. In der Kongregation der St. Franziskusschwestern von Vierzehnheiligen ist die gesamte Altersbandbreite von 16 (Indien) bis 94 Jahren (Deutschland) vertreten.

Führungskräfte in Ordensgemeinschaften dienen in der Regel einer Gruppe, die sich aus drei Generationen zusammensetzt. Die Wahrnehmung dessen als Herausforderung ist im Umfeld eines Klosters eher niedrig. Ein Mangel an jungen Schwestern/jungen Brüdern wird in erster Linie als ein „Leistungsverlust des Klosters“ registriert. Dass für die Versorgung der pflegebedürftigen Schwestern gut gesorgt wird, nehmen Außenstehende sehr wohl wahr, leiten daran aber kaum Generationskonflikte ab. Analog zur Struktur in Familien ist ein Drei-Generationen-Haushalt durchaus denkbar. Für die Leitungsverantwortlichen ist das Vorhandensein einer nicht ausgeglichenen Altersstruktur Alltag. In meiner Gemeinschaft gibt es in Europa einen Überhang an Schwestern, die über 70 Jahre alt sind, in Indien liegt der Altersdurchschnitt bei ca.

30 Jahren und in Lateinamerika sind die meisten Schwestern zwischen 30 und 50 Jahren. Wie gelingt es einer Ordensleitung, die Schwestern/Brüder altersentsprechend in ihrer Berufung und Sendung zu begleiten?

Verschiedene Generationen

Soziologen beschreiben Generationen. Die Geburtsjahrgänge 1940 bis 1950 werden als „68er-Generation“ bezeichnet. Vorher Geborene werden volkstümlich der „Kriegskindergeneration“ zugeordnet und könnte noch aufgegliedert werden. Die Generation Y gilt als Nachfolgegeneration der „Baby-Boomer“ (In Deutschland werden die im Zeitraum von 1955 bis 1969 Geborenen von Statistikern als geburtenstarke Jahrgänge bezeichnet) und der „Generation X“ (die in den 1960er und 1970er-Jahren geborene Generation). Es folgt nach der Generation Y die Generation Z, welche etwa mit dem Geburtsjahr 1998 beginnt.

Mich interessiert die soziologische Charakterisierung der Generation, die derzeit zu den potentiellen Interessierten gehören, bzw. schon in unseren Gemeinschaften eingegliedert ist: der Generation Y.

Wikipedia schreibt: „Die Generation Y gilt als vergleichsweise gut ausgebildet, oft mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss. Sie zeichnet sich durch eine technologieaffine Lebensweise aus, da es sich um die erste Generation handelt, die größtenteils in einem Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist. Sie arbeitet lieber in virtuellen Teams als in tiefen Hierarchien. Anstelle von Status und Prestige rücken die Freude an der Arbeit

sowie die Sinnsuche ins Zentrum. Mehr Freiräume, die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung sowie mehr Zeit für Familie und Freizeit sind zentrale Forderungen der Generation Y: Sie will nicht mehr dem Beruf alles unterordnen, sondern fordert eine Balance zwischen Beruf und Freizeit. Nicht erst nach der Arbeit beginnt für die Generation Y der Spaß, sondern sie möchte schon während der Arbeit glücklich sein – durch einen Job, der ihnen einen Sinn bietet. Sie verkörpert einen Wertewandel, der auf gesellschaftlicher Ebene bereits stattfindet, den die jungen Beschäftigten nun aber auch in die Berufswelt tragen“¹.

In diesem Spannungsfeld zwischen „Kriegskindergeneration“ und „Generation Y“ bewegen wir uns. Zuerst möchte ich mit Ihnen auf Vorbilder bzw. Modelle schauen und im zweiten Teil stelle ich exemplarisch einige Herausforderungen vor.

Beispiel: Mose

In den Schriften des Alten Testaments wird uns Mose als die zentrale Leitungspersönlichkeit vorgestellt. Ausführlich und facettenreich erleben wir einen Berufenen, der zaghaft in seine Rolle hineinfindet. Die Herausforderung ist von Anfang an groß. Gegen den Widerstand des Pharao gelingt es ihm, das Volk aus der Unterdrückung zu befreien und die Größe Gottes zu feiern. In Ex 10,8-9 heißt es: „Pharao sagte zu ihnen: Geht, verehrt Jahwe, euren Gott! Wer von euch will denn mitgehen? Mose antwortete: wir gehen mit jung und alt, mit unseren Söhnen und Töchtern, auch die Schafe, Ziegen und Rinder nehmen wir mit. Denn wir feiern ein Jahwe-

Fest.“ Mose will alle mitnehmen. Er sortiert nicht aus. Alle folgen derselben Vision, alle dienen dem gleichen Ziel. Allen Hindernissen zum Trotz steht das Feiern eines großen Jahwe-Festes im Mittelpunkt.

Im Feiern von Festen spielen Generationsunterschiede eine nachgeordnete Rolle. Alle, die sich mit ganz individuellen Beiträgen beim Fest einbringen, erleben Wertschätzung. Die Teilhabe wird gewürdigt, die Freude der Zusammengehörigkeit festigt die Beziehungen. Wechselseitig ist man stolz aufeinander, Beziehungen führen neu zusammen, vertiefen sich und außergewöhnliche Leistungen dürfen zutage treten. Sehr wichtig ist es, dass der Grund des Festes, die Motivation für alle im Vordergrund steht. Banalisiert sich die Gestaltung eines Festes auf die Ebene einer „Leistungsschau“, dann treten die generationsrelevanten Bewertungen ein, ein Türöffner für demotivierende Kritik.

Mose will ein „Jahwe-Fest“ feiern, der Pharao hatte gesagt: Geht, verehrt Jahwe, euren Gott! Schauen wir auf unsere Gestaltung von Liturgien in generationsverschiedenen Konventen. Gibt es die Liturgie, die für alle passt? Ich wage, dies zu bezweifeln. Genau genommen ist ja sogar meine Tagesverfassung einflussgebend, wie ich eine Liturgie erlebe. Es wundert nicht, dass eine Liturgie von einer 80-jährigen Schwester anders mitvollzogen wird als von einer 30-jährigen Schwester. Die Auseinandersetzung mit der Gestaltung einzelner Elemente soll dahin führen, dass alle den tiefen Sinn der Liturgie als gemeinsamen Nenner neu erkennen. Nehmen wir als Beispiel die Zeit der Anbetung. Es würde nicht weiter führen

und es würde eventuell sogar religiöse Gefühle verletzen, wenn es nur darum ginge, dass man im Zeichen unseres gegenwärtigen Gottes bestimmte Gebete oder Rituale ein- oder ausschließt. Besonders brisant wird es, wenn z. B. das Rosenkranzgebet als Maria-orientiertes Gebet bewertet wird oder das Anzünden von Weihrauch als „Mode-Gag“ degradiert würde. Derartige Diskussionen führen nicht in eine kollektive Gebetshaltung.

Wo ist mein Handlungsspielraum? Als Leitungsverantwortliche kann ich immer neu anregen, den generationsübergreifenden Konsens bewusst zu machen, diesen immer wieder neu zu artikulieren und der bewertenden Diskussion um äußere Gestaltung nur einen sekundären Stellenwert einzuräumen. Gott schenkt sich uns im Zeichen des Brotes und wir dürfen IHM begegnen. Jede Zeit, in der wir uns für diese Begegnung öffnen, ist ein Geschenk.

Gemeinschaftliches Gebet und persönliches Gebet ergänzen sich und sind elementarer Teil unseres Lebens. Junge Leute nähern sich mit großem Interesse dem gemeinschaftlichen Chorgebet und schwingen ein in den Lobgesang auf Gott. Mit einer guten Mentorin an der Seite gelingt es, die Tiefe und Weite des Psalmenliedes zu erfahren. Gleichzeitig ist die Zeit der Ausbildung auch die Zeit, Erfahrungen zu sammeln. Schwestern schreiben z. B. den Psalm mit ihren eigenen Worten und teilen diesen in der Gemeinschaft. Bei den traditionellen Gebeten erlebe ich eine große Weite. Je reflektierter das eigene Gebetsleben ist, umso wichtiger ist es, anderen auch ein erfülltes Gebetsleben zu wünschen und dafür auch Sorge zu tragen. Form und Häufigkeit sind nachgeordnet.

In meiner Gemeinschaft gibt es einen Konvent, der sich zusammensetzt aus drei Schwestern im Alter zwischen 30 – 43 Jahren. Alle drei sind berufstätig und haben unterschiedliche Dienstzeiten. Das tägliche zentrale gemeinsame Gebet ist die Vesper am Abend. Die Gestaltung der Vesper hat ihre Aktualität nicht in der Einhaltung der vierwöchigen Psalmenordnung und des Direktoriums, sondern das Gebet hat seine Aktualität dadurch, dass die vorbereitende Schwester das „Erlebte des Tages“ zum Gebet werden lässt. Ganz wichtig ist dabei auch die Zeit des gemeinsamen Schweigens im Dasein Gottes. Die Schwestern des Konvents erfüllen sich ein Bedürfnis des geistlichen Lebens in dieser Form genauso wie jene Schwestern anderer Generationen, die im Chor wechselseitig die Psalmen singen und von deren erbaulichem Klang Außenstehende angezogen werden, diesem Lob Gottes zu lauschen. Als Mitschwester und Leitungsverantwortliche unterstütze ich es, den Wert der verschiedenen Gebetsformen nicht nur im Gespräch auszutauschen. Ich suche vielmehr für Schwestern Möglichkeiten, an diesen Erfahrungen Anteil zu nehmen.

Beispiel: Chor

Unter einem Chor versteht man in der Musik eine Gemeinschaft von Singenden, der Chor als Ganzer hat Bedeutung als Klangkörper². Diesem Modell folgend kann eine Gruppe unterschiedlichen Alters einen „Klangkörper“ abbilden. In jedem Menschen liegt ein „Grundton“. Es gilt, diesen zu entdecken, diesen auszubilden und diesen zur Entfaltung zu bringen. In der Musik lässt sich die Gleichzeitigkeit von Sehnsucht

nach Gemeinschaft und Sehnsucht nach individuellem, authentischem Leben herstellen. Der schwedische Film „Wie im Himmel“ von Kay Pollak aus dem Jahr 2004 hat viele Menschen tief berührt. Auch wir singen täglich liturgische Gesänge. Es tut gut, sich der Bedeutung des Singens im Blick auf Leitungsverantwortung bewusst zu sein: Singen führt in die Freude, Singen bewirkt, dass sich die Stimme entfaltet, dass sich der Mensch entfaltet. Wo das „Einsingen“ gepflegt wird, weiß man: Im geschützten Raum der Gruppe kann und darf jede frei singen, „tönen“. Anders als in vielen anderen Lebensbereichen wird der ganz persönliche „Grundton“ voll und ganz respektiert und es gibt weder richtig noch falsch, es ist Raum für laut und leise, langsam und schnell. Eine Gruppe, die sich einstimmt, hört aufeinander und bleibt doch ganz bei sich. Es entsteht ein Klang, die Summe vieler Töne. Beim Einsetzen von vorgegebenen Melodien sind alle Chor-Teilnehmer bereits „gestimmt“. Übertragen auf Gemeinschaften, die sich aus verschiedenen Generationen zusammensetzen, kann abgeleitet werden: Es kann gelingen, dass Menschen unterschiedlichen Alters ausdrucksstark und harmonisch zusammenwirken können. Die Leitung hat die Aufgabe, die je einzelnen Talente zu entdecken und ihnen zur richtigen Zeit am richtigen Platz ungehindert Raum zu geben. Darüber hinaus trägt sie Sorge und Verantwortung, jede Einzelne in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu fördern. Selbsterkenntnis ist der Schlüssel zum Verständnis für andere. „Sich auf etwas einzustimmen“ berührt die ganz persönliche Haltung und ermöglichte Übereinstimmung von Wunsch und

Wirklichkeit. Ganz bei sich sein, sich klar zu sein über die eigenen Möglichkeiten und Grenzen und diese auch voll anzuerkennen, das gehört zum „gestimmt sein“. Es setzt Energie frei, braucht keine ständigen Vergleiche mit anderen und schafft Sicherheit, Offenheit und Selbstbewusstsein.

Als „Dirigent eines Chores“ sind Leitungsverantwortliche gehalten, zunächst ihre einzelnen „Chormitglieder“ bestens zu kennen. Das braucht Zeit, das braucht eine hörende Haltung, das braucht Empathie. Des Weiteren bedarf es einer klugen Zusammensetzung des Chores. Hier ist strategisches Denken ein guter Helfer. An dieser Stelle darf auch schon die „Phase des Versuchs und Irrtums“ aktiviert werden, am besten noch im geschützten Raum, sozusagen beim „Proben“. Ein Dirigent bringt meistens eine größere Auswahl an Liedern mit als dann zur Erprobung und Durchführung kommen. Er trifft eine Vorauswahl auf ein bestimmtes Ziel hin, trifft aber die letzte Entscheidung gemeinsam mit seinen Ausführenden, den Sängerinnen und Sängern. Diese Beteiligung ist ein hoher Motivationsfaktor. In der Vorbereitungsphase eines Auftritts folgt auf das erstmalige Einüben eine aufwändige Zeit des Übens mit ständig steigenden Ansprüchen, Herausarbeiten von feinen Nuancen und individuellen Interventionen. Das gleiche geschieht in generationsverschiedenen Konventen: die Leitungsverantwortliche gibt Impulse und bezieht die betroffenen Mitglieder aktiv ein, den Ablaufplan zu gestalten. Wenn wir in einer Sache immer besser werden, überfordern wir uns manchmal in unseren Erwartungen. „Freisetzung der Leistungsreserven heißt nicht mehr,

sondern wirksamer arbeiten, heißt, sich selbst und andere besser und vor allem richtig zu managen ... Was es braucht, sind die richtigen Erkenntnisse, richtiges Wissen und richtige Informationen, die Einsicht, dass es nötig ist, und den Willen es zu tun.“³ Kommt es zu einer Vorführung, dann sind alle Rollen klar. Das Bild der Einheit zwingt sich auf, obgleich es die Summe einer großen Vielfalt ist. Zum Ende der Vorführung aber beginnt bereits wieder eine Differenzierung: stellvertretend für alle erhalten ausgewählte Personen Geschenke. Eine Führungspersönlichkeit achtet in einem generationsverschiedenen Konvent auf ausgewogene Würdigungen.

Zahlreiche andere Gruppierungen leben ebenfalls aus dem Reichtum der verschiedenen Gaben und Talente und werden damit erfolgreich, zuletzt auch unsere Deutschen Nationalfußballspieler. Der viel zitierte „Teamgeist“ tut auch den klösterlichen Gemeinschaften gut. Im Folgenden möchte ich auf einige Herausforderungen eingehen.

Demokratische Grundsätze können behindernd wirken

Es ist ein allumfassendes Bedürfnis, Entscheidungen unter Beteiligung aller zu treffen. Besteht eine Gemeinschaft aber zum größten Teil aus Schwestern, die bereits das 70. Lebensjahr erreicht haben, dann wünsche ich manchmal eine andere Entscheidungsfindung. Zukunftsorientierte Entscheidungen brauchen eine Stärkung der Stimmen, die von diesen Entscheidungen direkt betroffen sein werden. Es braucht eine gute Kommunikation, für diese Stärkung der „jungen Stimmen“ allgemeine

Zustimmung zu erhalten. Und es braucht ein gutes Fingerspitzengefühl, dass Gewichtungen nicht als Ausgrenzung erlebt werden. Leitungspersönlichkeiten kommunizieren auf Augenhöhe mit jenen, denen die Entscheidungen die meisten Konsequenzen bereiten. Als in meiner Kongregation zur Überarbeitung der Konstitutionen eingeladen wurde, gab es eine große Einigkeit, dass dies doch in den Händen der jüngeren Schwestern am besten aufgehoben sei. Bei anderen Abstimmungen z. B. über eine Freizeitgestaltung, zählen meistens Mehrheitsverhältnisse. Jenen, die sich für das Programm nicht erwärmen können, kann ja eine Alternative angeboten werden. In den Bereichen Musik, Lektüre, Essen, Kleidung usw. können die Bedürfnisse schon weit auseinander liegen. Es muss nicht für alle das Gleiche das Richtige sein. Mehr und mehr erkennen Führungskräfte, dass individuelle Lösungen zielführend sind und die Fähigkeit, dies anzuerkennen in der Gruppe in dem Maße wächst, in dem persönliche Bedürfnisse individuell erfüllt wurden.

Generationengerechtigkeit

Sensibilität ist notwendig für das Thema „Generationengerechtigkeit“. Wie gerne werden Komfortwünsche der älteren Schwestern damit begründet, dass sie ja ein Leben lang schwer gearbeitet hätten. Damit kommunizieren sie unausgesprochen eine Erwartungshaltung bis hin zu einem Rechtsanspruch. Schwierig wird es, wenn z. B. die Erwartung, gepflegt zu werden mit konkreten Personen und Örtlichkeiten verbunden ist. Wie schwer ist es auch, nach vielen Jahren engagierten Auf-

baus zu sehen, dass ordenseigene Einrichtungen abgegeben und zurückgebaut werden. Sollen die wenigen jungen Schwestern wirklich die ordenseigene Institution „über Wasser“ halten, ggf. sogar mit Unterstützung aus dem Ausland? Was übergeben wir den Schwestern, die nach uns für die Verlebendigung des Ordens-Charismas tätig sind? Große Häuser mit hohen Fixkosten oder dynamische, lebendige Gemeinschaften, die frei und flexibel sind, um auf die Nöte der jeweiligen Zeit reagieren können? Bei derartigen Entscheidungsprozessen braucht es große Souveränität, Weitblick und vor allem ein „weites Herz“, um alle mitzunehmen und ihnen Verständnis zeigen zu können. „Die Wesenseigenschaft der Berufung zum Führen ist aus biblischer Sicht, dass sie niemals selbstdienlich ist, sondern immer menschen dienlich und gleichzeitig zielorientiert ... und das Ziel ist nicht ein selbstgemachtes, sondern ein vorgegebenes, empfangenes“⁴

„Virtuelle Mitspieler“ in der Leitungsebene

Als Leitungsverantwortliche bin ich mir bewusst, dass es – trotz gleichgebliebener hierarchischer Ordensstruktur – etliche „Mitspieler“ auf der Leitungsebene gibt. Vor allem die „virtuelle Welt“ leitet kräftig mit. Diese „virtuellen Mitspieler“ möchte ich als Partner verstehen. „Biblische Führungsberufung ist Berufung in ein Netzwerk, in dem Führungsprozesse geteilt werden dürfen und sollen“⁵. Wie gut kennen wie unsere „virtuellen Teamkollegen in der Leitung unserer Gemeinschaft“? Vertraue ich der Selbstverantwortung einer jeden Einzelnen, wie sie ihr Netzwerk gestal-

tet? Mit zunehmender Geschwindigkeit vervielfachen sich die Netzwerke, in denen wir auch zu Hause sind. Sie klopfen bei uns an, selbst wenn das Smartphone stumm geschaltet ist. Je nach Selbstdisziplin kontrollieren wir in kürzeren oder langen Abständen den Eingang neuer SMS, E-Mails, Nachrichten, etc. ... Bin ich jederzeit gleich im Bilde, ob eine Botschaft für mich förderlich ist oder ob es sie kritisch zu betrachten gilt? Es kommt zu einer Zerstreung, Konzentration ist erschwert, ständiges Online-Sein wirkt zunächst förderlich für eine gute Vernetzung, langfristig aber bewirkt es Stress, Unfreiheit und Fremdbestimmung. Mit der Verringerung der Abstände verändert sich Beziehungsstruktur. Ich begrüße, dass auch bei großen Auslandsreisen meine Erreichbarkeit gewährleistet ist und akzeptiere, dass wir nahezu „Tag und Nacht“ ungefiltert mit Sorgenpaketen bedient werden. Es ist gut, rechtzeitig Grenzen zu setzen, um sich selbst zu schützen. In der Ausbildungssituation der jungen Schwestern werden Wege gesucht, verantwortlich den Einsatz der neuen Medien zu gestalten.

Die Instrumente dieser virtuellen Welt setzen wir unterstützend in unseren Aufgaben ein, in der Pastoral und Verkündigung und in unserer Beziehungspflege. Wo sich Mitglieder nicht regelmäßig treffen können, bewirkt ein regelmäßig von allen Teilnehmerinnen eingebrachter spiritueller Impuls das Gefühl der Zugehörigkeit. Von Ordensinteressierten, die ohnehin in einer starken Suchbewegung sind, erfahre ich große Zustimmung für diesen geistlichen Austausch. Rechtzeitig lässt sich kommunizieren, dass ein Kloster nicht

die heile Welt abbildet. Die Exklusivität der spirituellen Orte wird heruntergebrochen. Mitten in der Welt stehend wird erfahrbar, dass Gott mit uns geht. Der Umgang mit den Geräten der mobilen Kommunikation teilt Gemeinschaften: die einen haben die Geräte und verstehen den Umgang damit, die anderen stehen mit leeren Händen daneben. Mit der einladenden Haltung, diese „technischen Wunder“ kennen zu lernen, können neue Brücken entstehen.

Schlussfolgerung

Bill Hybels sagte: Die größte Herausforderung für jeden Leiter ist die Kunst, sich selbst zu führen. Ungeachtet aller Herausforderungen durch die Generationenvielfalt ist Führungsaufgabe in erster Linie eine „Hausaufgabe“ für die Leitungsverantwortliche ganz persönlich. Auch Mose musste lernen, sich in seiner Führungsberufung auf die Kraft Gottes zu verlassen, der das Volk und ihn selber führt.⁶ „Führungsspiritualität ist daher ebenso wichtig wie Führungskompetenz.“⁷ Das Geheimnis der biblischen Führungsberufung ist es, dass „der Berufene im Auftrag Gottes zum Dienst gesandt ist“.⁸ „Der Führende ist selbst ein Geführter. Er tritt zurück hinter seiner Aufgabe. Der Herr selbst führt in das Gelobte Land.“⁹ Als Leitungsverantwortliche Sorge ich für einen guten Selbststand. Dieser beinhaltet eine lebendige Gottesbeziehung. Weil mir die Anliegen der Schwestern aller Generationen sehr nahe sind, kann ich die Bitte, die der Schwiegervater Jitro an Mose gerichtet hat, erfüllen: Vertritt du das Volk vor Gott!

Autoreninfo

Kontaktinformationen zum Autor finden Sie in der Druckausgabe

-
- 1 Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Generation_Y (abgerufen am 15.07.2014).
 - 2 Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Chor_\(Musik\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Chor_(Musik)) (abgerufen am 15.07.2014).
 - 3 Fredmund Malik, Führen. Leisten. Leben, Frankfurt am Main 2006, 388.
 - 4 Christoph Jacobs, Moses – Führen als Berufung, in: Uto Meier, Bernhard Sill, Führung. Macht. Sinn, Regensburg 2010, 549-559, hier: 555.
 - 5 Ebd., 556.
 - 6 Vgl. ebd., 556.
 - 7 Ebd., 558.
 - 8 Ebd., 555.
 - 9 Ebd., 558.

