

Inhalt

1. Gruppen entscheiden besser	7
2. Die »Beratung der ersten Väter«	13
3. Herz und Verstand	18
4. Grundhaltung des Hörens	22
5. Bemühen um innere Freiheit	27
<i>Sich freimütig einbringen</i>	27
<i>Den anderen unvoreingenommen zuhören</i>	28
<i>Sich verändern lassen</i>	29
6. Der Faktor Zeit	34
7. Entscheiden als spiritueller Prozess in Glaubensgemeinschaften	37
8. Unterscheiden und Entscheiden	42
9. Kriterien des Unterscheidens	46
<i>Trost und Trostlosigkeit</i>	46
<i>Das »Mehr« an Glaube, Hoffnung und Liebe</i>	49
<i>Entscheidung und Entschiedenheit</i>	52
<i>Einmütigkeit</i>	53
<i>Geistliche Intuition und das Risiko des Entscheidens</i>	56

10. Ein Beispiel: Klausur eines Pfarrgemeinderats	59
<i>Langfristig vorbereiten</i>	60
<i>Die konkrete Vorbereitung der Klausur</i>	61
<i>Begleitung durch eine außenstehende Person</i>	63
<i>Fünf Schritte, zu Entscheidungen zu gelangen</i>	64
<i>Schwierigkeiten</i>	69
Exkurs: Demokratie in der Kirche?	71
11. Leitfragen zum gemeinsamen Entscheiden	75
Literatur	79
Anmerkungen	79

1. Gruppen entscheiden besser

Gemeinsam zu entscheiden liegt in der Luft – dies behaupte ich am Anfang dieses Buches. Zwar sind in den meisten Gruppen und Institutionen – beruflich oder ehrenamtlich – die Befugnisse und Kompetenzen mehr oder minder klar, zumindest dem Buchstaben nach, geregelt: In einer Abteilung haben der Abteilungsleiter oder die Abteilungsleiterin, in einem Seelsorgsteam der Pfarrer, im Verwaltungsrat die Präsidentin, im Kloster der Abt, im mittelständischen Unternehmen der Chef und an der Schule die Direktorin das letzte Wort und tragen damit die Verantwortung für Erfolg oder Misserfolg, Gelingen oder Misslingen der Unternehmung, der Gruppe oder der Institution. Wo die Schiefelage eines Unternehmens oder die Krise in einer Arbeitsgruppe darauf zurückzuführen ist, dass diese Kompetenzen nicht klar geregelt sind oder Führung nicht wahrgenommen wird, werden Supervision oder Organisationsberatung sich darum sorgen, dass Klarheit geschaffen wird. Der Chef soll Chef sein, die Abteilungsleiterin soll führen, der Pfarrer kann seine Verantwortung vielleicht delegieren, aber nicht verleugnen. Abgesehen von den besonderen Feldern Politik und Familie haben wir eigentlich in allem einen Chef oder eine Vorgesetzte.

Das alles soll hier nicht im Geringsten bestritten werden, im Gegenteil: Wird in einer Gruppe frei und vertrauensvoll diskutiert, abgewogen und entschieden, so ist dies nur möglich, wenn Leitung explizit und verantwortlich ausgeübt wird.

Warum allerdings liegt dann das gemeinsame Entschei-

den in der Luft? Weil in den letzten 30 Jahren, zumindest in den westlichen Gesellschaften, ein enormer Wandel hin zu mehr Partizipation stattgefunden hat. Ob es nun »die 68er« waren oder neue Erkenntnisse in Psychologie und Pädagogik, ob Einsichten der Wirtschaftswissenschaften oder Aufbrüche in der Kirche wie das Zweite Vatikanische Konzil – überall gab es eine deutliche Bewegung, die Menschen in wichtige Entscheidungen, die sie betreffen, miteinzubeziehen. Ob die Politik nun »mehr Demokratie wagen« (Willy Brandt) wollte, ob die katholische Kirche im Konzil die »aktive Partizipation« der Gläubigen in der Liturgie und auch in der Leitung entdeckte – und deshalb eine Fülle von Beratungsgremien einführte –, ob in der Wirtschaft die Verantwortung für Betriebs- oder Produktionsabläufe in die Hände von Teams gelegt wurde ..., überall wurden Menschen mit in Verantwortung gerufen, sie durften, sollten und *wollten* mitentscheiden. Der tyrannische Chef, der niemanden zu Wort kommen lässt, die Abteilungsleiterin, die einsame Entscheidungen fällt, der Pfarrer oder die Oberin, an denen jeder noch so gute Rat abprallt, der Patriarch der Familie, der niemals einen Widerspruch duldet – das alles gibt es und wird es weiterhin geben, aber es entspricht längst nicht mehr unseren Vorstellungen davon, wie das Leben sein sollte. Vieles hat sich bereits verändert: Manager, Pfarrer, Direktorinnen usw. verstehen sich zunehmend als *teampayer*; sie motivieren Mitarbeitende, koordinieren Abläufe, begleiten Entscheidungsprozesse – ohne dass deshalb schon ihre Autorität oder ihre Führungsrolle in Frage gestellt wird. Über Gelingen oder Scheitern, Erfolg oder Misserfolg entscheidet eben nicht nur der Chef, sondern die ganze Abteilung, das ganze Team, alle in einem Gremium.

Gruppen entscheiden – meistens – besser: Die Vielzahl von Perspektiven ermöglicht es eher, alle wichtigen Informationen wirklich zu bedenken. Eine offene Diskussion hilft, einzelne Gesichtspunkte besser zu gewichten. Gemeinsam getragene Entscheidungen binden alle ein und motivieren die Betroffenen, nachher die Entscheidungen umzusetzen.

Dahinter steht – oft unbewusst – ein Wert, der unsere westliche Gesellschaft zutiefst prägt: Was alle betrifft, dazu sollen alle gehört werden; was alle mittragen sollen, dazu sollen alle Stellung nehmen dürfen. Politisch erstritten sich die Menschen in einem Jahrhunderte dauernden Prozess demokratische Freiheits- und Mitbestimmungsrechte. Daher prägen demokratische Vorstellungen heute zuinnerst das Bewusstsein mündiger Bürgerinnen und Bürger auch in anderen Lebensvollzügen.

Ausgangspunkt dieser historischen Bewegung war die Aufklärung: Sie forderte erstmals für politische Entschiede einen öffentlichen Diskurs. In ihm soll jeder Mensch das Recht haben, seine vernünftigen Argumente einzubringen. Die einzige Autorität, die in diesem Diskurs zählt, ist das bessere Argument. Auf diese Weise – so das Ideal – kommt die Vernunft zum Tragen und werden die bestmöglichen Entscheidungen zum Wohl aller gefällt. Dies ist bis heute – stark vereinfacht – das Grundprinzip aller Demokratie. Und weil sich Demokratien bewährt haben, weil sie die beste Gewähr bieten für die Respektierung der Rechte möglichst vieler Menschen und die Ausrichtung der Politik auf das Wohl aller, deshalb ist die Demokratie eine Leitidee, die in den Menschen verankert ist, und deshalb sehen sich all jene Orte, die sich der öffentlichen Diskussion und gemeinsamen Entscheidungswe-

gen entziehen oder entziehen wollen, schnell mit dem Vorwurf des »Demokratiedefizits« konfrontiert. Dies gilt für die EU genauso wie für die Kirche – vor allem die katholische – oder für Wirtschaftsunternehmen. Das demokratische Entscheiden gilt als Modell, an dem alles sozial relevante Entscheiden gemessen wird. Umgekehrt ist klar, dass das demokratische Entscheiden in der Politik nur gelingen kann, wenn seine Grundregeln im Kleinen immer neu eingeübt werden. In Familie, Schule, Verein, auf der Gemeinde- und Bürgerversammlung usw. lernen Menschen, was es heißt, Anliegen argumentativ vorzutragen, die Meinung anderer gelten zu lassen – ja sogar von ihr zu lernen – und im gemeinsamen Ringen zu einer Lösung zu kommen, die vorher vielleicht nicht in Sichtweite war. Und wer an der Entscheidung beteiligt war, ist eher bereit, diese mitzutragen und sich für ihre Umsetzung zu engagieren. Dies ist der Grund, warum in so vielen Feldern das gemeinsame Entscheiden Einzug gehalten hat: Wo sie betroffen sind, wollen Menschen gehört und ernst genommen werden – und umgekehrt sind sie bereit, die Ergebnisse des Prozesses umzusetzen.

Allerdings ist hier einiges einzuschränken: Zum einen laufen weder im Kleinen noch im Großen öffentliche Debatten so ab, wie sie im Ideal der Aufklärung vorgesehen waren. Oft scheint bei den Teilnehmenden einer Diskussion keine Bereitschaft vorhanden, auf andere wirklich zu hören, von der Meinung und den Argumenten der anderen zu lernen oder die eigene Position in Frage zu stellen. Man will oft keineswegs einen Konsens oder eine Lösung finden, die von allen mitgetragen wird, sondern die eigenen Interessen – notfalls auf Kosten anderer – durchsetzen. Deshalb

werden die Beiträge zur Debatte strategisch angelegt, sie sollen die anderen Diskussionsteilnehmer beeinflussen oder gar manipulieren. Es geht um Gewinnen und Verlieren, nicht um einen gemeinsamen Lernprozess. Populistische Schlagworte dienen dazu, eigene Ziele durchzusetzen, und nicht dazu, gemeinsam die beste Lösung für alle zu suchen. Setzen sich in solchen Debatten nicht allzu oft die Mächtigen durch, diejenigen, die wortgewandt sind, die über mehr Einfluss und Geld verfügen, die Zugang zu wichtigen Informationen haben – und diejenigen eben nicht, die bessere Argumente einbringen und das Wohl aller im Blick haben?

Und: Der Anspruch an den so genannten mündigen Bürger, sich in allen wichtigen Fragen an der Debatte zu beteiligen und sich dafür so zu bilden, dass er die Argumente wirklich abwägen kann – überfordert er nicht die meisten Menschen? Sind viele Fragen nicht zu komplex, um sie gemeinsam entscheiden zu können, so dass die meisten Menschen bei Abstimmungen letztlich »aus dem Bauch heraus« entscheiden?

Schließlich: Lässt sich das Modell demokratischen Entscheidens wirklich von der Politik auf anderes übertragen? Wirtschaftsunternehmen funktionieren anders als eine demokratische Öffentlichkeit und haben andere Ziele; Kirchen sind, was manchen als Widerspruch erscheint, nicht dem Allgemeinwohl, sondern dem Impuls des Evangeliums verpflichtet.

Dies gilt es zu bedenken und ernst zu nehmen. Damit sind die Fragen jedoch nicht aufgehoben oder irrelevant – im Gegenteil: Gibt es Regeln, Haltungen und Vorgehensweisen, die überall gelten, wo Menschen gemeinsam nach der Lösung für eine Frage suchen, von der sie alle betroffen sind? Hat die spirituelle Tra-

dition dazu etwas beizutragen? Entscheiden Gruppen, die sich als Glaubensgemeinschaften verstehen, anders? Gelten für Gruppen, die in ihren Entscheidungen bewusst danach fragen, was der Wille Gottes für sie sei, andere Regeln als für Vereinsvorstände oder Arbeitsteams?

Nun besitzen die Kirchen einen alten Erfahrungsschatz für das gemeinsame geistliche Entscheiden. Vor allem in den Regeln der Orden hat sich dies niedergeschlagen: Sie zeigen meist eine genaue Kenntnis menschlicher und geistlicher Prozesse. Berühmt ist die Weisung der Benediktsregel: Der Abt soll vor wichtigen Entscheidungen immer den Rat aller Mönche einholen, und in der Versammlung soll man auch die jüngeren Mönche zu Wort kommen lassen, denn oft offenbare der Herr einem Jüngeren, was das Beste ist.¹ In diesem Buch möchte ich den Beitrag des Ignatius von Loyola und seiner ersten Gefährten vorstellen. In einem spirituellen Prozess gelangte diese Gruppe von zehn Männern zu einer gemeinsamen Entscheidung, die für ihren weiteren Weg die Richtung wies. In die Geschichte des Jesuitenordens ist dieser Prozess als die *deliberatio primorum patrum* eingegangen, die »Beratung der ersten Väter«. Sie ist Modell und Impuls für unsere Frage.