

"Gottes Willen suchen gemäß dem Ziel unserer Berufung" Zum Prozess einer geistlichen Entscheidungsfindung in Gemeinschaft

In: Korrespondenz zur Spiritualität der Exerzitien 40 (1990), Heft 56, S. 29 -48; der Artikel wurde gesannt, dadurch ergeben sich orthographische Probleme und die Seiten sind verschoben.

In der Analyse der "Beratung der ersten Gefährten"¹ wurde deutlich, dass eine geistliche Entscheidungsfindung in Gemeinschaft nicht eine festliegende Prozedur ist; sondern sie gleicht eher den Segelfahrten der Weltentdecker vor 500 Jahren: Über das gemeinsame Ziel war man sich ungefähr im Klaren, doch über Routen, Etappen und verschiedene Manöver konnte erst unterwegs entschieden werden. Erst die Erfahrungen während der Reise gaben die nötigen Anhaltspunkte, wie es weitergehen sollte. Dieser Beitrag möchte den Prozess einer Gruppe reflektieren, die sich im Glauben auf eine solche "Segelfahrt" begibt. Wie kann ein Entscheidungsprozess verlaufen, in dem eine Gruppe gemeinsam nach dem Willen Gottes fragt? Seit ca. 20 Jahren ist viel darüber nachgedacht worden, wie eine Gemeinschaft einen solchen geistlichen Prozess vollziehen kann oder sollte². Dabei ist zu beobachten, dass die anfänglich recht starren Vorschläge zur Methode der gemeinsamen Entscheidungsfindung immer mehr differenziert wurden und allmählich eine ganze Palette von Vorgehensweisen erprobt wurde³, die sich an verschiedenen Gegebenheiten orientieren: an der Art der anstehenden Entscheidungsfrage, an der Zusammensetzung und der Entscheidungskompetenz der Gruppe und am situativen Kontext, in dem eine Entscheidung zu fällen ist.

So soll hier nicht die Beschreibung einer oder mehrerer Methoden zur geistlichen Entscheidungsfindung in Gemeinschaft wiederholt werden, vielmehr soll erörtert werden, worauf zu achten ist, damit ein solcher Entscheidungsprozess im Glauben gelingen kann. Denn ob eine tragfähige Entscheidung einer glaubenden Gemeinschaft zustande kommt, hängt nicht in erster Linie von der Anwendung bestimmter Methoden ab.

¹ siehe den vorausgehenden Artikel S. 19ft.

² siehe dazu: Toner, Jules, Gemeinschaftliche Unterscheidung aus dem Glauben. Eine Methode. Veröffentlicht im GCI-Podium A15. Hrsg. vom GCI-Sekretariat, Sterngasse 3, 89 Augsburg, 1971.26 S. Englische Originalfassung: A method for communal discernment of God's will. In: Studies in the Spirituality of Jesuits, Bd.III, Nr. 4, Sept. 1971.

Viard, Claude, Die gemeinsame deliberatio - Entscheidungsfindung In Gemeinschaft. In: Korrespondenz zur Spiritualität der Exerzitien Nr. 12 (1971) S. 97 ~117.

Switek, Günter, Geistliche Unterscheidung in Gemeinschaft. Möglichkeiten und Grenzen. GuL 49 (1976), S. 445-457.

Switek, Günter, Geistliche Unterscheidung In Gemeinschaft. In: Frielingsdorf, Karl, und Switek, Günter (Hrsg), Entscheidung aus dem Glauben. Mainz 1978, S. 153-164.

In den beiden Beiträgen von G. Switek finden sich zahlreiche weitere Literaturverweise.

³ vgl. z. B.: Kolvenbach, Peter-Hans, Über die apostolische Unterscheidung in Gemeinschaft.

Geistliche Texte SJ, Nr. 12. Hrsg. von der Provinzialkonferenz der Deutschen Assistenz SJ Frankfurt/1987.

GCI-Werkmappe für Gruppenleitung und Gruppenbegleitung. Hrsg. vom Konsult der Föderation der GCI, Sterngasse 3, 89 Augsburg 1989. Teil 11, Gruppenbegleitung, S. 19 - 25.

I. Voraussetzungen für einen Prozess geistlicher Entscheidungsfindung in Gemeinschaft

1. Die Selbstdefinition der Gruppe und ihrer Frage

Damit überhaupt ein sinnvoller Entscheidungsprozess in Gang kommen kann, ist es nötig, dass die Gruppe, welche in diesen Prozess eintreten möchte, sich selbst definiert oder konstituiert. Bei größeren Konferenzen oder Generalkapiteln geschieht dies z. B. in den sogenannten Formalia zur Eröffnung: es wird festgestellt, ob alle Delegierten wirklich legitimiert sind, an dieser Konferenz teilzunehmen, die Anzahl der Stimmberechtigten wird festgestellt, ein Präsidium, die Schriftführer und die Wahlleiter werden gewählt etc. Zwar handelt es sich bei geistlichen Entscheidungsprozessen von Gemeinschaften gewöhnlich um kleinere Gruppen, dennoch ist eine vorausgehende Selbstdefinition der Gruppe unerlässlich. Die Gruppe muss sich darüber einig werden, wer an diesem Entscheidungsprozess teilnehmen soll. Oft ist es schwierig, Kriterien für die Teilnahme zu finden: wer wird zugelassen? wer nicht? warum? wer entscheidet darüber? wer teilt es den Betreffenden mit?

Eng damit verbunden ist die Frage, welche Entscheidungskompetenz die Gruppe eigentlich hat, die in einen Entscheidungsprozess eintreten soll. Ist sie völlig autark in ihren Entscheidungen? Oder hat sie nur Vorschlagsrecht für eine höhere Instanz? Oder ist sie ein Beratungsgremium für einen Vorgesetzten, der sich die letzte Entscheidung vorbehält? Wenn sich eine Gruppe konstituiert, sind solche Fragen elementar, sonst geht möglicherweise der gesamte nachfolgende Prozess von falschen Voraussetzungen aus.

Auch die Grenzen der Entscheidungskompetenz müssen klar bekannt sein. So könnte etwa eine Diözesansynode durchaus neue pastorale Richtlinien für das Bistum beschließen - sofern ihr der Bischof dieses Recht einräumt -, doch keinesfalls könnte sie z. B. über die Abschaffung des Pflichtzölibates in der Diözese einen Beschluss fassen.

Außerdem sollte bei der Konstituierung der Gruppe auch klar sein, über welche Frage oder Fragen sie beraten oder entscheiden soll. Oft ist es so, dass im Vorfeld der eigentlichen Beratung die Frage noch nicht sehr genau formuliert werden kann; dann muss dies in der ersten Phase des Beratungsprozesses noch geschehen. Dennoch sollte allen, die an der Beratung teilnehmen sollen, vorher klar sein, mit welcher Frage sie sich zu befassen haben. Denn nur so kann sichergestellt werden, dass alle auch willens sind, in diesen Entscheidungsprozess einzutreten.

Und schließlich muss klar sein, unter welchen Vorzeichen die Gruppe zusammenkommt. Wenn etwa der Generalrat eines Ordens zu einer wichtigen Entscheidung zusammentritt, ist allen klar, dass die zu fällende Entscheidung der Zielsetzung dieses Ordens und seiner Konstitutionen entsprechen soll. Nur wenn es ein gemeinsames Vorverständnis über die gemeinsame "Berufung" dieser Gruppe oder Organisation gibt, lassen sich auf dieser Grundlage weitere Entscheidungen treffen. So waren sich etwa die Gründungsväter der Gesellschaft Jesu bei ihrer Beratung in Rom im Frühjahr 1539 am Anfang über viele Fragen nicht einig; jedoch kamen sie zusammen, um über ihren weiteren gemeinsamen Weg zu beraten "gemäß dem Ziel unserer Berufung"⁴, d. h. es gab vorher einen Konsens über eine bestimmte Lebensweise und über einen bestimmten Dienst in der Kirche, der bei den Beratungen nicht mehr in Frage gestellt werden sollte (konkret: die drei Gelübde der Armut, der Keuschheit und der Verfügbarkeit für Aufträge des Papstes). Falls es Zweifel darüber gibt, ob eine Gruppe ein solches gemeinsames Vorverständnis hat, wäre dies vor Eintritt in den eigentlichen Beratungsprozess zu klären: gibt es einen Konsens in dieser Gruppe, der als Fundament für alle weiteren Beratungen dienen kann?

⁴ Beratung der ersten Gefährten. Nr. 1

2. Das gemeinsame Ziel

Das wichtigste gemeinsame Vorverständnis betrifft das Ziel, um dessentwillen die ganze Beratung überhaupt begonnen wird. Die Gründungsväter der Gesellschaft Jesu formulierten ihr Ziel so: "Gottes wohlgefälligen und vollkommenen Willen zu suchen."⁵

Dieses Ziel, den Willen Gottes zu suchen, ist das zentrale Unterscheidungsmerkmal von allen anderen Beratungs- und Entscheidungsprozessen in Gruppen, Teams oder Gemeinschaften. Nur dann kann wirklich von einer geistlichen Entscheidungsfindung in Gemeinschaft gesprochen werden, wenn alle Beteiligten die Absicht haben, in aller Offenheit nach dem Willen Gottes zu fragen. Nicht das Kalkül über die besseren Argumente oder die Eigendynamik von Sachzwängen oder Vermutungen über das Meinungsbild in der Gruppe dürfen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen, sondern die ganz offene Frage: Herr, was willst du, das wir tun sollen? Natürlich ist es nicht unproblematisch, angesichts konkreter Entscheidungsfragen gleich den "Willen Gottes" ins Spiel zu bringen⁶, doch hat die Suche nach dem, was mehr Gott entspricht, die treibende Kraft in einem Prozess geistlicher Entscheidungsfindung zu sein.

Damit entspricht ein solcher Prozess dem, was Ignatius mit seinen Exerzitien für den einzelnen wollte⁷, dass er sich nämlich möglichst frei macht, um nach dem Willen Gottes für sein Leben fragen zu können, und fähig wird, eine Entscheidung darüber zu treffen.

3. Die Disposition des einzelnen

Viele Erfahrungen mit geistlichen Entscheidungsprozessen in Gemeinschaft haben gezeigt, dass solche Prozesse erheblich leiden, wenn nicht wirklich alle, die daran teilnehmen, für ein solches Unternehmen gut disponiert sind. Kolvenbach weist darauf hin, dass eine einzige "exzentrische, aggressive oder zynische Person ... genügt, um die Möglichkeit von gemeinschaftlicher Unterscheidung in Frage zu stellen"⁸. Jeder einzelne sollte gewisse menschliche und geistliche Voraussetzungen mitbringen, damit eine geistliche Entscheidungsfindung in Gemeinschaft gelingen kann.

a) Menschliche Voraussetzungen

Hierzu gehören Fähigkeiten, die ganz allgemein - auch unabhängig von geistlichen Entscheidungsprozessen - nötig sind, damit jemand konstruktiv am Entscheidungsprozess einer Gruppe teilnehmen kann.

Zunächst gehört dazu die persönliche *Urteilsfähigkeit*. Jeder einzelne sollte in der Lage sein, sich über anstehende Fragen ein eigenständiges Urteil zu bilden. Das umfasst die Fähigkeiten, eine anstehende Sachfrage zu analysieren und die notwendigen Informationen darüber aufzunehmen zu können, die Frage aufgrund einer persönlichen Wertordnung zu beurteilen und zu einer eigenen Meinung über das weitere Vorgehen zu finden.

Als zweites ist eine gewisse *Artikulationsfähigkeit* vonnöten. Verschiedene Mitglieder einer Gruppe können sich in einem Klärungsprozess nur dann gegenseitig eine Hilfe sein, wenn jeder seine Ansichten den anderen klar und verständlich mitteilen kann. Umgekehrt braucht es natürlich auch die Fähigkeit, anderen gut zuhören zu können und evtl. auch mitzukriegen, was er nur indirekt oder zwischen den Zeilen zum Ausdruck gebracht hat.

Schließlich braucht jedes Gruppenmitglied auch eine gewisse *Konfliktfähigkeit*. Dazu gehören die Fähigkeit, Meinungsverschiedenheiten gegenüber anderen ausdrücken und aushalten zu können⁹, sich im Meinungsbildungsprozess nicht vorrangig von Sympathien oder Antipathien gegenüber anderen leiten zu lassen, sowie die Fähigkeit, auch bei Spannungen geduldig nach einem Lösungsweg zu suchen¹⁰. Mangelnde Konfliktfähigkeit führt entweder wegen zu starker Harmoniebedürfnisse zu scheinbaren Übereinstimmungen und vorschnellen Lösungen, die sich dann aber nicht als tragfähig erweisen, oder zu starken Polarisierungen innerhalb der Gruppe, durch die der ganze Entscheidungsprozess blockiert werden kann.¹¹

b) Geistliche Voraussetzungen

Zu den geistlichen Voraussetzungen gehören in erster Linie jene Haltungen, die Ignatius auch für den Einstieg in die großen Exerzitien nennt. An erster Stelle ist dies "*Großmut* und Freigebigkeit gegenüber seinem Schöpfer und Herrn ... , indem er ihm sein ganzes Wollen und seine ganze Freiheit anbietet"¹². Diese Haltung zeigt ein großes Vorschussvertrauen Gott gegenüber und die Bereitschaft, sich von ihm führen zu lassen.

Hinzu kommt die Einstellung des *Prinzips* und *Fundaments* der Exerzitien: "Der Mensch ist geschaffen, um Gott, unseren Herrn, zu loben, ihm Ehrfurcht zu erweisen und ihm zu dienen."¹³ In dieser Hinordnung auf den Dienst und den Lobpreis Gottes soll der Entscheidungsprozess der Gruppe angegangen werden. Diese "reine Absicht" (*pura intentio*¹⁴ soll bei jedem das Leitmotiv bilden, mit dem er die bevorstehenden Entscheidungsfragen zu lösen sucht.

Für Ignatius folgt aus diesem Leitmotiv, dass der Mensch sich allen geschaffenen Dingen gegenüber *indifferent* machen soll, um allein das suchen zu können, was mehr dem Dienst und Lobpreis Gottes entspricht.¹⁵ Diese "Indifferenz" ist eine unabdingbare Voraussetzung für jeden Prozess, in dem jemand aufrichtig nach dem Willen Gottes fragt. Sie bedeutet sowohl die innere Freiheit und Offenheit gegenüber der Sache, über die beraten werden soll, als auch gegenüber den Personen, mit denen zusammen beraten werden soll. Indifferenz bedeutet nicht, keine Vorlieben, Neigungen oder Sympathien mehr zu haben, sondern bezeichnet eine Idealeinstellung für den Entscheidungsprozess selbst, während dessen man sich so weit als möglich allen Vorlieben und Abneigungen, allen Sympathien und Antipathien gegenüber indifferent machen soll, um wirklich frei und offen zu sein für den Anruf Gottes.¹⁶ Die geistliche Haltung der Indifferenz kann immer nur annäherungsweise im Gebet erreicht werden und verlangt eine sehr gute Aufmerksamkeit für alle inneren Regungen.

Dies führt zu einer weiteren wichtigen Voraussetzung für einen Prozess der geistlichen Entscheidungsfindung, nämlich die *Fähigkeit zur Unterscheidung der Geister*. Es würde zu weit führen, hier die Lehre von der Unterscheidung der Geister entfalten zu wollen¹⁷: eine kurze Begriffsbestimmung mag

⁹ vgl. dazu die Axiome, Postulate und Regeln der themenzentrierten Interaktion, in: Cohn, Ruth, Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart 1975, S. 120 -128.

¹⁰ vgl. dazu: Schwäbisch, Lutz, und Siems, Martin, Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher. Kommunikations- und Verhaltenstraining. Reinbeck 1974, S. 131-157.

¹¹ vgl. dazu auch die Grundregeln für interaktionelle Gruppen, in: Vopel, Klaus w., Handbuch für Gruppenleiter. Zur Theorie und Praxis der Interaktionsspiele, Hamburg 1978, S. 131ff.

¹² ES 5.

¹³ ES 23.

¹⁴ vgl. ES 46, 150, 169, 370

¹⁵ vgl. dazu Toner, J. a.a.o., Freiheit des Geistes, S. 6-9.

¹⁶ vgl. dazu, Zodrow, Leo, Prinzip und Fundament. Eine ignatianische Kurzformel für den Vollzug des geistlichen Lebens. GuL 58 (1985), S. 175 -191.

¹⁷ siehe dazu: "Discernement des esprits". In: Dictionnaire de Spiritualite, Bd 111, Sp 1222-1291.

⁵ ebd.

⁶ vgl. dazu den Artikel von W. Lambert, in diesem Heft S. 311.

⁷ Exerzitienbuch (EB) 1.

⁸ Kolvenbach, P. H., a.a.O. S. 8.

genügen: Mit "Unterscheidung der Geister" ist ein Klärungsprozess gemeint, in dem ein Mensch aus einer persönlichen Vertrautheit mit Christus heraus die von ihm erlebten inneren und äußeren Bewegungen und Antriebe daraufhin überprüft, ob sie mehr zu Gott führen oder mehr von ihm weg, um so zu Entscheidungen fähig zu werden, welchen Weg er vor Gott gehen soll. Einen solchen Klärungsprozess durchlaufen alle, die an einem geistlichen Entscheidungsprozess in Gemeinschaft teilnehmen. Beim einzelnen setzt dies voraus, dass er fähig ist zu einer dreifachen Aufmerksamkeit, ohne die ein solcher Klärungsprozess gar nicht in Gang kommen kann, nämlich

- 1) eine Aufmerksamkeit für die äußeren Ereignisse,
- 2) eine Aufmerksamkeit für das Mysterium Gottes und
- 3) eine Aufmerksamkeit für die inneren Ereignisse.

Was ist damit gemeint?

Zu 1) Mit Aufmerksamkeit für die äußeren Ereignisse ist die Fähigkeit gemeint, äußere Vorgänge und Fakten gut wahrzunehmen und zu erkennen. Unterscheidung der Geister spielt sich nicht in einer religiösen Sonderwelt ab, sondern braucht an erster Stelle den Kontakt mit den Realitäten des Lebens. Gewöhnlich fordert uns Gott heraus durch die äußeren Ereignisse, durch die Realitäten des Lebens. Bei einer geistlichen Entscheidungsfindung in Gemeinschaft bezieht sich dieser Kontakt zu den äußeren Ereignissen in erster Linie auf die Sachfrage, über die beraten werden soll.

Zu 2) Aufmerksamkeit für das Mysterium Gottes meint, dass jeder einzelne die Vertrautheit mit Gott sucht und dadurch ein immer besseres Gespür dafür entwickelt, was mehr dem Dienst und Lobpreis Gottes und der Nachfolge Christi entspricht. Um diese Aufmerksamkeit für das Mysterium Gottes zu erreichen, lässt Ignatius den Exerzitanten bei den geistlichen Übungen täglich mehrere Stunden beten und die Geheimnisse des Lebens Jesu betrachten.

Zu 3) Die Aufmerksamkeit für die inneren Ereignisse meint jene Wahrnehmungsfähigkeit für die eigenen inneren Bewegungen, die ein Spezifikum für jede geistliche Unterscheidung ist. Ignatius spricht zunächst gar nicht von Geistern, sondern von Regungen und meint damit alles, was sich im Inneren eines Menschen regen kann: Gefühle, Stimmungen, Bedürfnisse, Gedanken, Pläne, Träume etc.

Ein wirklicher Prozess der Unterscheidung der Geister kommt in Gang, wenn diese drei Pole der Aufmerksamkeit miteinander in Beziehung treten und in Beziehung bleiben. Bei der geistlichen Unterscheidung in Gemeinschaft bedeutet dies etwa, dass jeder die anstehende Entscheidungsfrage (äußeres Ereignis) sowohl im Licht des Evangeliums sehen soll (Mysterium Gottes) als auch sorgfältig darauf achten soll, welche Gefühle und Gedanken die Entscheidungsfrage in ihm auslöst (innere Ereignisse). Die sogenannten "Regeln zur Unterscheidung der Geister"¹⁸ sollen eine Hilfe sein, die "inneren Ereignisse" zu beurteilen.

Switek, Günter, "Discretio spirituum", Theophil 47 (1972), S. 36 - 76.

Concilium 14 (1978), das gesamte Heft 11 über Unterscheidung der Geister, S. 567 - 634.

Meures, Franz, Was heißt Unterscheidung der Geister? Ordenskorespondenz 31 (1990), Heft 3, S. 272 - 291.

¹⁸ EB 313-336

4. Die Disposition der Gemeinschaft

Zusätzlich zu der bereits erwähnten Selbstdefinition der Gruppe und ihrer Frage sind gewisse Voraussetzungen in einer Gemeinschaft nötig bzw. wünschenswert, damit ein Entscheidungsprozess gelingen kann.

a) Menschliche Voraussetzungen

Zu diesen zählen all jene Faktoren, die gemeinhin in der Gruppenpädagogik und der Gruppendynamik erwähnt werden, wenn das Thema "Gruppenentscheidungen" behandelt wird¹⁹. So nennt etwa Antons folgende acht Faktoren, die Beschlüsse durch die ganze Gruppe erleichtern²⁰:

- Eine genaue Definition des Problems.
- Eine klare Einsicht in den Grad der Verantwortlichkeit, die jedem einzelnen für die Entscheidung zukommt.
- Wirksame Methoden der Ideenfindung und Ideenvermittlung.
- Eine angemessene Gruppengröße.
- Wirksame Methoden der Prüfung anderweitiger Lösungen.
- Wirksame Methoden der Ausführung des getroffenen Beschlusses.
- Der Einsatz des rechtmäßigen Führers für ein Verfahren, das es der ganzen Gruppe ermöglicht, die Entscheidung zu treffen.
- Übereinstimmung über das Verfahren, durch das Entscheidungen getroffen werden sollen, noch bevor die Überlegungen zum Problem beginnen.

Nicht unwesentlich ist auch die Voreinstellung der Gruppenmitglieder, welchen Grad von Übereinstimmung sie während des Entscheidungsprozesses finden wollen. Je größer bei allen der Wunsch ist, zu einer möglichst einmütigen Entscheidung zu kommen, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass der Entscheidungsprozess auch wirklich auf eine einmütige Entscheidung hinaus läuft.²¹ So haben der faktische Zusammenhalt der Gruppe und ihr gemeinsamer Wunsch, eine gemeinsame Lösung zu finden, eine beachtliche Auswirkung auf den weiteren Prozess.

b) Geistliche Voraussetzungen

Die Fähigkeit zur Unterscheidung der Geister hat bei Gruppenprozessen noch einen eigenen Akzent. Es gilt, nicht nur die persönlichen inneren Regungen wahrzunehmen und zu unterscheiden, sondern auch die Regungen der Gruppe. Die zuvor genannten drei Pole der Aufmerksamkeit haben die Bewegungen der Gruppe miteinzubeziehen. So gibt es etwa die Erfahrung von Trost und Trostlosigkeit nicht nur beim einzelnen, sondern auch als Erfahrung einer Gruppe. Und eine Gruppe in einem geistlichen Entscheidungsprozess sollte dies wahrnehmen und entsprechend damit umgehen können.²²

Die wichtigste Voraussetzung einer Gruppe für einen geistlichen Entscheidungsprozess ist jedoch, dass sie eine Glaubensgemeinschaft ist, d. h. dass sie wirklich an das Wirken des Geistes Gottes in ihrer Mitte glaubt. Die Gruppe soll alle eigenen Mittel einsetzen, um zu einer möglichst guten Klärung zu kommen, doch soll sie dabei noch mehr auf Gott vertrauen, dass er durch das Wirken seines Geistes eine Lösung zeigen wird. Darum ist es wichtig, dass die Gruppe vor und während der Beratung auch eine Gebetsgemeinschaft ist.

¹⁹ vgl. dazu: Friellingsdorf, Karl, Sozialpsychologische Aspekte der religiösen Entscheidung. In: ders./Switek, Günter (Hrsg), Entscheidung aus dem Glauben. Mainz 1978, S. 37-65.

Antons, Klaus, Praxis der Gruppendynamik. Göttingen 1973, S.161-174.

King, Donald, Entscheidungsprozesse in Kleingruppen. In: Heigl-Evers, Anneliese (Hrsg), Sozialpsychologie. Bd. 1. Weinheim u. Basel 1984, S. 470 - 476.

²⁰ Antons, Klaus, a.a.O., S. 165.

²¹ siehe King, Donald, a.a.O., S. 475.

²² vgl. dazu: Meures, Franz, Geistliche Unterscheidung im Gruppenprozess. In: Korrespondenz zur Spiritualität der Exerziten Nr. 52 (1987), S. 29 - 44.

II. Die Vielschichtigkeit des Entscheidungsprozesses

Die vorausgehenden Erörterungen haben bereits deutlich werden lassen, wie viele Faktoren im geistlichen Entscheidungsprozess einer Gruppe eine Rolle spielen. Zwar ist es ein einziger Klärungsprozess, der da abläuft, doch ist es hilfreich, dabei verschiedene Ebenen zu unterscheiden:

1. Der sachliche Klärungsprozess

Gewöhnlich kommt eine Gruppe zusammen, um eine Sachfrage zu entscheiden, d. h. auf der sogenannten "Sachebene" soll eine Lösung für ein anstehendes Problem gefunden werden.

Damit der sachliche Klärungsprozess gut vorankommt, ist es nötig,

- a) dass die zur Diskussion stehende Frage möglichst klar definiert ist,
- b) dass alle Teilnehmer eine möglichst hohe Sachkompetenz erreichen und
- c) dass eine Verfahrensordnung gewählt wird, die den sachlichen Klärungsprozess wirklich vorantreibt.

Zu a) Die Definition der anstehenden Frage geschieht nicht so selbstverständlich, wie man vielleicht vermuten möchte. Nicht selten kann man in Gremien erleben, dass beim Aufruf eines neuen Tagesordnungspunktes zunächst Unklarheit oder Uneinigkeit darüber besteht, was denn eigentlich das Problem ist. Es muss dann erst einmal Klarheit darüber geschaffen werden, was denn genau das Problem ist, das behandelt werden soll. Bei einer geistlichen Unterscheidung in Gemeinschaft sollte darum am Anfang des Beratungsprozesses eine eindeutige Definition des Problems stehen. Sicher ist es hilfreich, wenn *zunächst* einer den Stand der Diskussion (status quaestionis) vorträgt und dann alle gemeinsam zu einer Formulierung der Fragestellung kommen, die sie behandeln wollen. Ob jeweils zu Beginn bereits eine Formulierung der möglichen Entscheidungsalternativen erfolgen kann, ist fraglich. Häufig wird die erste Phase der Beratungen erst dazu dienen, das anstehende Problem tiefer zu analysieren und zu verstehen und so allmählich zur Formulierung möglicher Lösungsalternativen zu kommen.

Zu b) Die Sachkompetenz der Teilnehmer ist häufig bereits ein Kriterium dafür, welche Leute zum Entscheidungsprozess eingeladen werden. Bei vielen Entscheidungsprozessen ist es hilfreich, zur anstehenden Sachfrage zunächst Experten zu hören oder Gutachten einzuholen. Zumindest ist es nötig, dass alle, die am Entscheidungsprozess teilnehmen, gemeinsam über alle wesentlichen Informationen verfügen, welche die Sachfrage tangieren. Dieses „Bemühen um Information“²³ entspricht der "Aufmerksamkeit für die äußeren Ereignisse", wie sie zuvor bei der Fähigkeit zur Unterscheidung der Geister erwähnt wurde.

Zu c) Fragen des Verfahrens oder der Geschäftsordnung sind bei gemeinsamen Beratungen unerlässlich. Eine gute Verfahrensordnung soll gewährleisten, dass die anstehende Sachfrage nicht wirt, sondern systematisch angegangen wird, dass alle Teilnehmer die gleichen Chancen haben, sich am Klärungsprozess zu beteiligen, und dass dieser Prozess sich schrittweise auf eine Lösung zu bewegt. Welche Methoden sich für eine geistliche Entscheidungsfindung in Gemeinschaft als hilfreich erwiesen haben und wie der Entscheidungsprozess gesteuert wird, darauf soll später noch genauer eingegangen werden.

2. Persönliche Aspekte

Ginge es bei einem Entscheidungsprozess einer Gruppe nur um die Sachebene, so wäre dieser Prozess zu vergleichen mit einer Vernetzung mehrerer Computer, die dann in einem gemeinsamen Rechenprozess nach der optimalen Lösung suchen. Doch wo Menschen zusammenkommen und miteinander reden, da ist niemals nur die Sachebene im Spiel, sondern da wird der Entscheidungsprozess immer auch von persönlichen Erfahrungen und Gefühlen, von den Einstellungen und Werten der Leute mitgeprägt.

Dazu gehören einerseits die persönlichen Einstellungen und Gefühle gegenüber der anstehenden Sachfrage. Es kann sein, dass einige Teilnehmer von der anstehenden Frage persönlich besonders stark betroffen sind, sei es dadurch, dass sie seit langem in Konflikte um diese Frage verwickelt sind, oder dadurch, dass ihnen eine der möglichen Lösungsalternativen besondere Vorteile oder Nachteile bringen kann. Ähnlich werden persönliche Bedürfnisse und Wertvorstellungen die Einstellung zur Sachfrage sicher beeinflussen.

Auch wenn jeder Teilnehmer sich darum mühen soll, sich in der Sachfrage für den Entscheidungsprozess möglichst indifferent zu machen, so ist realistischlicherweise doch damit zu rechnen, dass die sogenannten "ungeordneten Anhänglichkeiten"²⁴ weiterhin den Klärungsprozess beeinflussen. Denn auch in den Exerzitien und in den Regeln zur Unterscheidung der Geister rechnet Ignatius damit, dass trotz einer Klärung aller bewussten Einstellungen die Anhänglichkeiten im Verborgenen weiterwirken.²⁵

Ähnlich wie mit den persönlichen Einstellungen zur Sachfrage geht es mit den Einstellungen gegenüber den anderen Teilnehmern am Beratungsprozess. Gewöhnlich haben Menschen, die zu einer solchen Beratung zusammenkommen, vorher schon viele Erfahrungen miteinander gemacht; da sind Zuneigungen oder Abneigungen gewachsen, da hat es belastende oder auch erfreuliche Erfahrungen miteinander gegeben. Diese persönlichen Erfahrungen miteinander werden in jedem Entscheidungsprozess eine Rolle spielen: man weiß bereits um die Vorlieben oder Abneigungen des anderen, man kennt seine Stärken und seine Schwächen. Der Einfluss solcher Faktoren ist gar nicht zu unterschätzen, da wir auch bei sehr gereiften und ansonsten integren Persönlichkeiten beobachten können, dass sie nie ganz frei davon sind. So ist zwar auch hier das bewusste Mühen um Indifferenz eine wichtige Vorbereitung, doch lassen sich gewachsene Zuneigungen bzw. Abneigungen gegenüber anderen nie ganz abstellen.

Das dürfte auch der Grund dafür sein, warum bei der Beratung der ersten Gefährten für die verbesserte Vorgehensweise beschlossen wurde, jeder solle sich sein Urteil so bilden, als stände er außerhalb der Gruppe: "dass ein jeder sich als dieser unserer Gemeinschaft fremd betrachten solle und als erwarte er niemals, in sie aufgenommen zu werden, so dass er sich aus diesen Erwägungen heraus durch keinerlei Zuneigung leiten lässt ... , sondern dass er wie ein Fremder seine Auffassung frei in Bezug auf den Vorsatz vortrage."²⁶

²⁴ EB 1; siehe dazu auch: Meures, Franz, Sich frei machen von allen ungeordneten Anhänglichkeiten. In: Korrespondenz zur Spiritualität der Exerzitien Nr. 50 (1985). S. 2-69.

²⁵ dazu sind besonders die Regeln zur Unterscheidung der Geister der zweiten Woche zu beachten, EB 328-336, die über Täuschungen und Versuchungen unter dem Schein des Guten handeln;

²⁶ Beratung der ersten Gefährten, Nr. 6.

²³ Toner, Jules, R.H.Cl., S. 11.

3. Der Gruppenprozess

Ähnlich wie die persönlichen Prägungen und Einstellungen in den Entscheidungsprozess einfließen, so tun dies auch die Gruppenprozesse. Zwar steht die zu klärende Sachfrage im Mittelpunkt, doch das Ergebnis der Beratungen hängt auch wesentlich von den gruppenspezifischen Prozessen ab, die sich unter den beteiligten Personen abspielen. Es handelt sich dabei um Prozesse auf der Beziehungsebene, d. h. es ist im Auge zu behalten, wie sich das Beziehungsfeld der Gruppenteilnehmer untereinander entwickelt.

Zunächst einmal ist damit zu rechnen, dass jede Gruppe, die sich zusammenfindet, gewisse Phasen in ihren gemeinsamen Beziehungsmustern durchläuft.²⁷ Tritt eine Gruppe in ihrer aktuellen Konstellation zum ersten Mal zusammen, so müssen sich alle erst aneinander gewöhnen; eine Phase zur Überwindung der Fremdheit, des Kennenlernens und der gegenseitigen Orientierung findet statt. Nachdem eine erste Vertrautheit miteinander gefunden ist, kommt es dann meistens zu einer Phase, in der sich die verschiedenen Charaktere und Vorstellungen aneinander reiben. Es entwickelt sich - oft verdeckt - ein Gerangel um Einfluss. Dies geht beim sachlichen Klärungsprozess nicht selten parallel mit der Frage, wer sich mit seiner Meinung durchsetzen kann. In der Zuspitzung kann daraus ein echter Machtkampf werden. Wenn so etwas weitgehend verdeckt oder unterschwellig stattfindet, kann dadurch eine Entscheidungsfindung blockiert werden. Eine wirkliche sachorientierte Entscheidungsfindung kann häufig erst stattfinden, wenn die Gruppe in ein weiteres Stadium getreten ist: in diesem akzeptieren sich die Mitglieder gegenseitig in ihrer Verschiedenheit der Charaktere und der Auffassungen, sie erleben solche Unterschiede nicht mehr so sehr als Belastung, sondern eher als Bereicherung, und sie suchen in dieser Differenzierung nach einer gemeinsamen Lösung. In diesem Entstehungs- und Differenzierungsprozess einer Gruppe finden die einzelnen auch zunehmend ihre Rolle in der Gruppe: es bilden sich von der persönlichen und sachlichen Kompetenz her Leitfiguren heraus und auch die Rolle derer, die zwar aktiv teilnehmen, aber weniger durch herausragende Beiträge oder Vorstöße. Wenn die Entwicklung der gegenseitigen Beziehungen von der Gruppe selbst nicht sorgfältig beachtet wird, kann es auch dazu kommen, dass der eine oder andere zum echten Außenseiter wird oder dass er höchstens noch die Rolle des Berufsnörglers einnehmen kann.

Zwar sind solche Vorgänge - wie ein zugespitzter Machtkampf oder wie die (stillschweigende) Ausgrenzung einzelner Mitglieder in einem geistlichen Entscheidungsprozess in Gemeinschaft - eigentlich nicht erwünscht, doch können sie nur verhindert werden, wenn die Gruppe selbst aufmerksam ist auf den Beziehungsprozess, der zwischen den Mitgliedern stattfindet. Denn keine Gruppe darf von vornherein annehmen, dass bei ihr so etwas nicht vorkommt. Im Gegenteil: je mehr sie die Tatsache eines stattfindenden Gruppenprozesses ausblendet, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Komplikationen in der Gruppe kommt. Gerade die vielen und oft bitteren Konflikte in religiösen Gemeinschaften und Kommunitäten sprechen dafür, dass so etwas auch vorkommt bei Leuten, die an sich geistlich gut motiviert sind. Aufgrund solcher Erfahrungen wäre es geradezu fahrlässig zu meinen, bei geistlichen Entscheidungsprozessen in Gemeinschaft wären solche gruppenspezifischen Prozesse nicht zu erwarten.

4. Die geistliche Unterscheidung

Wenn der geistliche Entscheidungsprozess in Gemeinschaft auch alle bisher erörterten Ebenen tangiert, so ist doch die Ebene der geistlichen Unterscheidung diejenige, auf die alles hinauslaufen soll. Denn es geht ja gerade darum, in der Gruppe zu spüren, was mehr dem Willen Gottes entspricht.

Geistliche Unterscheidung bedeutet, dass Antriebe, Motive und Kräfte, denen wir ausgesetzt sind, daraufhin überprüft werden, ob sie zum größeren Dienst und Lobpreis Gottes führen oder nicht. Eine Voraussetzung für diese Unterscheidung ist es, dass all diese Kräfte und Antriebe wahrgenommen und nach Möglichkeit in der Gruppe auch offen ausgesprochen werden. Durch die zuvor genannten "drei Pole der Aufmerksamkeit" soll es zu einer möglichst umfassenden Wahrnehmung aller Kräfte kommen, denen die Gruppe ausgesetzt ist. Dazu zählen sowohl die Regungen (*mociones*) jedes einzelnen als auch die Prozesse innerhalb der Gruppe, vor allem aber all jene Argumente und Motive, die in der Behandlung der anstehenden Sachfrage zur Sprache gebracht werden. Die geistliche Deutung und Beurteilung all dieser Bewegungen soll letztlich den Ausschlag geben, für welche Lösung die Gruppe sich entscheidet.

Bei diesem Vorgang der geistlichen Unterscheidung zeigt sich am deutlichsten, ob die Gruppe wirklich reif genug ist, einen solchen Prozess gemeinsamer Entscheidungsfindung anzugehen. Denn bei der geistlichen Unterscheidung kommt es auch zur Offenlegung und gemeinsamen Beurteilung von Motiven, die eher noch aus "ungeordneten Anhänglichkeiten" stammen. Einerseits ist es beabsichtigt, solche ungeordneten Motive zu erkennen und evtl. auch zu benennen, andererseits ist dabei auch sehr viel Feingefühl notwendig, um die berechtigten Anliegen anderer nicht vorschnell zu bewerten. Die gemeinsame geistliche Unterscheidung verlangt deshalb eine große gegenseitige Offenheit, eine differenzierte aktive und passive Kritikfähigkeit und den schonungslosen Wunsch aller, wirklich unter Zurückstellung persönlicher Vorlieben allein das zu suchen, wodurch Gott besser gedient werden kann.

III. Die Vorgehensweise beim Entscheidungsprozess

Nach den vielen grundsätzlichen Erwägungen zur geistlichen Entscheidungsfindung in Gemeinschaft soll nun noch auf konkrete Vorgehensweisen (Methoden) eingegangen werden. Da die Vorgehensweise systematisch erörtert werden soll, werden sich einige Wiederholungen von vorher Gesagtem nicht ganz vermeiden lassen.

1. Die Flexibilität der Methoden

Viele Veröffentlichungen der letzten 20 Jahre über die Methode der geistlichen Entscheidungsfindung in Gemeinschaft orientieren sich an der Methode der Beratung der ersten Gefährten. Doch ist dabei häufig übersehen worden, dass es *die* Methode der ersten Gefährten gar nicht gibt, sondern dass bereits in dem Dokument über die Beratung mehrere Methoden auftauchen.²⁸ Was gemeinhin als *die* Methode der geistlichen Entscheidungsfindung in Gemeinschaft dargelegt wird, meint gewöhnlich jene Vorgehensweise, die die Gefährten sich zur Lösung ihrer zweiten sehr schwierigen Entscheidungsfrage gewählt hatten. In der Beratung der ersten Gefährten wurden faktisch drei Methoden praktiziert:

- a) Zusammenkommen und miteinander reden.
- b) Tagsüber eine Entscheidungsfrage bedenken und abends seine Meinung darüber den anderen mitteilen.

²⁷ siehe dazu GCL-Werkmappe, a.a.O., Teil I, A

²⁸ vgl. dazu die Anmerkungen zum Entscheidungsprozess der ersten Gefährten im vorausgehenden Artikel S.1911.

- c) Die sehr detailliert ausgearbeitete Form der getrennten Erwägung der Alternativen, wobei jede persönliche Neigung oder Einflussnahme auf die anderen so weit als möglich zu vermeiden war.

Neben diesen drei praktizierten Methoden tauchten in der Beratung über die weitere Vorgehensweise noch zwei Methoden auf, für die sich die Gefährten dann aber nicht entschieden haben. Einmal ist es die Methode, für 30-40 Tage in die Einsamkeit zu ziehen und dort bei Besinnung, Fasten und Buße gemeinsam eine Lösung zu suchen: Die andere sah vor, dass nur 3-4 aus der Gruppe stellvertretend für alle anderen diese Methode zur Lösung ihrer gemeinsamen Frage anwenden sollten, d. h. die Entscheidung wäre an eine Kleingruppe delegiert worden.

Ja sogar das so hehre Prinzip der Einstimmigkeit bei Entscheidungen ist im weiteren Verlauf der Beratungen nicht durchgehalten worden, weil die faktische Entwicklung dazu zwang.²⁹

So ist also zur Vorsicht geraten, von *der* Methode zur geistlichen Entscheidungsfindung in Gemeinschaft zu sprechen. Für eine Gemeinschaft gibt es gewiss viele Wege, nach dem Willen Gottes zu fragen und darüber zu einer Entscheidung zu kommen. In den meisten Orden z. B. ist diese Aufgabe weitgehend an den/die Vorgesetzten und ihren Rat delegiert, andere haben eher demokratische Entscheidungsstrukturen. Bei der Wahl des Apostels Matthias praktizierten die Apostel eine sehr eigene Methode: sie beteten und warfen das Los.

Nun ist durch die Beratung der ersten Gefährten eine Methode eingeführt worden, die sich dadurch auszeichnete, dass alle gleichberechtigt am Entscheidungsprozess teilnehmen konnten. King nennt in seinem Beitrag über Entscheidungsprozesse in Kleingruppen vier Vorteile für Prozesse, in denen die ganze Gruppe eine Entscheidung trifft:

1. Ein größeres Gesamtwissen und mehr Informationen, die den Entscheidungen zugrunde gelegt werden können;
2. eine größere Vielfalt von Ansätzen bei der Entscheidungsfindung;
3. ein größeres Einverständnis mit den getroffenen Entscheidungen, weil jeder am Entscheidungsprozess teilgenommen hat; und
4. ein besseres Verständnis der Entscheidung selbst.³⁰

Auch wenn eine Gemeinschaft beschließt, als gesamte Gruppe einen geistlichen Entscheidungsprozess zu durchlaufen, so ist auch dann noch jeweils zu schauen, welche konkrete Vorgehensweise dem Anliegen der Gruppe am ehesten entspricht.

2. Die Vorbereitungsphase

Bei gewichtigeren Entscheidungen, die einen Prozess von mehreren Tagen oder Wochen erwarten lassen, ist es sehr ratsam, vor dem eigentlichen Beginn der Beratungen eine Vorbereitungsphase vorzusehen.

Neben den Festlegungen von Ort, Zeit und voraussichtlicher Dauer der Beratungen sollten diejenigen, denen die Vorbereitung obliegt, im Wesentlichen drei Fragen vorklären:

a) Wer soll an diesen Beratungen teilnehmen? Gelegentlich spielen dabei Kriterien wie das der formalen Autoritäten, die beteiligt sein müssen, oder das der repräsentativen Zusammensetzung der Entscheidungsgruppe eine wichtige Rolle. Ebenso wichtig sind aber auch die subjektiven Voraussetzungen der Teilnehmer zu nehmen, die zuvor dargelegt wurden.

b) Eine inhaltliche Vorbereitung der anstehenden Sachfrage ist für den Entscheidungsprozess selbst hilfreich und entlastend. Es können bereits Informationen, Gutachten und Vorschläge zur anstehenden Sachfrage eingeholt und evtl. schriftlich an die Teilnehmer verschickt werden.

c) Schließlich könnte auch bereits ein Vorschlag zur Methode der Beratungen erarbeitet werden, der den Teilnehmern am Anfang vorgelegt wird.

Die Bedeutung der Vorbereitungsphase ist nicht zu unterschätzen. Denn bereits in dieser Phase können sich Schwierigkeiten bei der Zusammensetzung der Beratungsgruppe oder bei Vorklärungen zum Sachthema zeigen, die es angeraten erscheinen lassen, den vorgesehenen Entscheidungsprozess nicht in der geplanten Weise stattfinden zu lassen. Durch eine gute Vorbereitung kann verhindert werden, dass der Beratungsprozess von vorneherein zum Scheitern verurteilt ist.

3. Die Startphase

Diese Phase beginnt mit dem Zusammenkommen der Gruppe, die den gemeinsamen Entscheidungsprozess durchführen möchte. In der Weiterführung der drei Schwerpunkte der Vorbereitungsphase sind in der Startphase im Wesentlichen drei Aufgaben zu bewältigen, die durchaus parallel laufen können:

- a) Die *Gruppe* muss zueinanderfinden. Je nachdem wie wenig oder wie gut die Leute einander schon kennen, sind evtl. auch Programmelemente vorzusehen, durch die sich die Teilnehmer besser kennenlernen und die die gegenseitige Offenheit fördern. Unter gruppendynamischer Rücksicht ist das Ziel der Startphase erreicht, wenn die Teilnehmer so vertraut miteinander wurden und so viel gegenseitige Akzeptanz gewachsen ist, dass alle sich bereit und in der Lage fühlen, mit dieser konkreten Gruppe einen Prozess geistlicher Entscheidungsfindung zu wagen.
- b) In der anstehenden Sachfrage besteht die Aufgabe in der Startphase zunächst darin, für alle die aktuelle Problemstellung (status quaestionis) deutlich zu machen, alle auf den gleichen Informationsstand über das anstehende Problem zu bringen und vielleicht auch gemeinsam zu einer vertieften Problemanalyse zu kommen, so dass alle gut verstanden haben, was genau das anstehende Problem ist und welche Faktoren bei der Problemlösung mit im Spiel sind. Dies führt dann dazu, dass die Gruppe die Frage (oder Fragen), über die eine Entscheidung getroffen werden soll, möglichst präzise formulieren kann. Die Formulierung möglicher Lösungsalternativen fordert zugleich bei den Teilnehmern die Bereitschaft zur Indifferenz heraus. Deshalb mag es hilfreich sein, gegen Ende der Startphase den Teilnehmern Zeit für persönliche Besinnung und Gebet einzuräumen, damit sie wirklich für die anstehende Frage und für die möglichen Lösungen offen werden. Hinsichtlich der zu klärenden Sachfrage ist das Ziel der Startphase erreicht, wenn das zur Beratung anliegende Problem klar formuliert ist und wenn alle Teilnehmer bereit sind, sich in möglichst großer Offenheit dieser Frage zu stellen.
- c) Schließlich sollte während der Startphase auch ein Konsens über die weitere *Vorgehensweise* erreicht werden. Die Gruppe muss sich einig darüber werden, mit welcher Methode sie die anstehende Sachfrage zu beraten und zu entscheiden gedenkt. Wie wir aus der Beratung der ersten Gefährten wissen, war die Entscheidung über die weitere Vorgehensweise ein

²⁹ siehe Ravier, Andre, Ignatius von Loyola gründet die Gesellschaft Jesu. Würzburg 1982, S. 95ff.

³⁰ King, Donald, a.a.O., S. 470.

wesentlicher Bestandteil des Beratungsprozesses selbst. Natürlich hat jede Gruppe die Freiheit, zwischendurch ihre Methode auch zu ändern, doch zu Beginn der Beratungsphase sollten sich alle auf eine Methode verständigt haben, mit der sie einverstanden sind und die sie mitvollziehen können.

4. Die Beratungsphase

In dieser Phase geht es darum, gemeinsam zu einer Beurteilung der anliegenden Sachfrage zu kommen, Argumente pro und contra bei jeder Alternative zu finden und alle auftauchenden Argumente in einer geistlichen Unterscheidung zu wägen. Das Ziel ist dabei, allmählich jene Lösung zu finden, bei der der größere Dienst und Lobpreis Gottes erwartet werden kann.

Darum ist es gerade in dieser Phase sehr wichtig, dass alle persönlichen Anhänglichkeiten und alle Gruppendynamischen Faktoren gegenüber der sachlichen und geistlichen Beurteilung im Hintergrund bleiben. Es sollte ein Klima herrschen, in dem jeder unbehelligt seine Einschätzungen vortragen kann, in dem alle gut auf die Argumente der anderen hören können und in dem jedwede rhetorische Profilierung oder Versuche, die anderen von der eigenen Meinung zu überzeugen, unterbleiben. Dies fordert eine recht hohe Disziplin im gegenseitigen Austausch. Dabei sollte zunächst auch jede Diskussion oder Debatte vermieden werden. Vielmehr sollte gewährleistet sein, dass jeder in Ruhe zu Wort kommen kann, unbehelligt durch Rückfragen oder kritische Anmerkungen der anderen.

Je umfassender und gewichtiger die an liegende Sachfrage ist, desto stärker wird man auf solch stark formalisierte Methoden des Austausches zurückgreifen müssen, z. B. auf die Methode des Anhörcircles. Falls zwischendurch Phasen vorgesehen sind, in denen die vorgetragene Einschätzungen erörtert bzw. diskutiert werden, so ist auch dann besonders darauf zu achten, dass die aktiven und redgewandten Gruppenmitglieder nicht zu stark in den Vordergrund treten und dass gegenseitige Angriffe, Polemiken und Fraktionsbildungen vermieden werden. Der Stil des Austausches soll dazu dienen, dass in dieser Beratungsphase jeder für alle anderen Personen und ihre Meinungen aufmerksam und zugänglich bleiben kann.³¹

Wie diese Phase konkret ablaufen kann, hängt einerseits von der Größe der Gruppe ab, insbesondere aber von der Bedeutung und vom Umfang der anliegenden Sachfrage. Damit alle innerlich möglichst frei und offen bleiben, empfiehlt es sich, zwischen Phasen der persönlichen und der gemeinschaftlichen Meinungsbildung abzuwechseln. So sollte jeder zunächst versuchen, sich persönlich eine Meinung zum vorliegenden Problem zu bilden und diese möglicherweise auch für sich schriftlich zu formulieren. Dann sollte jeder Gelegenheit haben, seine Einschätzung vor den anderen vorzutragen. Ist das vorliegende Problem sehr komplex, mag es hilfreich sein, die Argumente für und gegen die einzelnen Lösungswege jeweils in aufeinanderfolgenden Sitzungen zu beraten. Wenn alle Meinungen gehört wurden, sollten alle Gruppenmitglieder genügend Zeit haben, die von den anderen gehörten Argumente zu bedenken und zu gewichten. Dann kann von Neuem ein Austausch über die Argumente beginnen, in dem sich möglicherweise schon Lösungstendenzen oder Kristallisationspunkte kontroverser Auffassungen herausbilden. Eventuell ist auch eine gesonderte Beratung von Detailfragen nötig. Vielleicht aber auch kommt es zu diesem Zeitpunkt zu einer Veränderung oder weiteren Präzisierung der Alternativen, oder aber es

zeigt sich, dass bestimmte Lösungswege aus der weiteren Beratung bereits ausgeschlossen werden können.

Die Beratungsphase hat ihr Ziel erreicht, wenn alle Beteiligten den Eindruck haben, dass alle für eine Entscheidung relevanten Argumente vorgetragen worden sind und dass jeder - soweit dies möglich ist - die Argumente der anderen verstanden hat.

5. Die Entscheidungsphase

Nach Abschluss der Beratungsphase sollte jeder Zeit genug haben, im Gebet zu einer persönlichen Entscheidung zu kommen. Jeder sollte dann Gelegenheit erhalten, seine Entscheidung vorzutragen und evtl. auch zu begründen.

Für eine Gruppenentscheidung ist es nicht unbedeutend, ob das Ziel eine einstimmige Entscheidung sein soll oder ein Mehrheitsbeschluss. Darüber müsste sich die Gruppe vorher verständigt haben. Gewiss sind bei einer einstimmigen Entscheidung die Chancen größer, dass der Beschluss später auch von allen durchgetragen wird. Einigt man sich jedoch auf einen Mehrheitsbeschluss, so muss wie bei allen Abstimmungen vorher klar sein, dass auch diejenigen, die in der Minderheit sind, bereit sind, die gefasste Entscheidung ganz mitzutragen.

Wenn es jedoch zu extrem gegensätzlichen Auffassungen kommt, sollten gegebenenfalls weitere Beratungen angesetzt werden und eventuell Kompromisse gefunden werden. Doch fordert dies eine Fähigkeit zu wirklicher geistlicher Unterscheidung. Denn ab dem Punkt, wo alle ihre Entscheidung vorgetragen haben, ist die Gefahr sehr groß, dass gruppendynamische Faktoren die Oberhand gewinnen, z. B. Rivalitäten, Fraktionsbildungen, faule Kompromisse.

Wenn keine hinreichende Klarheit oder Entscheidungsmehrheit für die anstehende Frage gefunden werden kann, sollte nach einer weiteren Beratungsphase erneut versucht werden, zu einer gemeinsamen Entscheidung zu finden. Oder aber es ist nötig - wie nach der ersten Entscheidung bei der Beratung der ersten Gefährten -, dass eine gemeinsame Beratung darüber stattfindet, wie die Gruppe jetzt weiter vorgehen soll; z. B. ob sie sich der Frage mit einer verbesserten Methode noch einmal neu stellen soll, ob sie die Entscheidung delegieren soll oder ob sie die Beratung vielleicht ohne Ergebnis beenden soll.

Wenn die Gruppe jedoch zu einer Entscheidung gefunden hat, sollte sie gut darauf achten, welche Stimmungen und Bewegungen durch die Entscheidung in der Gruppe ausgelöst werden. Ignatius betrachtet es als Bestätigung einer Entscheidung, wenn jemand Trost und Frieden dabei verspürt.³² Auch in der einer Gruppe ist darauf zu achten: hat die Entscheidung Spannung, Unruhe oder Nervosität ausgelöst oder herrscht trotz aller Schwierigkeiten, die vielleicht mit dieser Entscheidung zu erwarten sind, so etwas wie Ruhe und Zuversicht? Wenn eine solche Bestätigung ausbleibt, sollte die Gruppe sich fragen, ob sie in einer guten Weise zu ihrer Entscheidung gelangt ist.

Oft beginnt nach einer gefällten Entscheidung eine Beratung darüber, welche konkreten Schritte zu tun sind, um die Entscheidung in die Realität umzusetzen. Auch an dieser Beratung über die Umsetzung lässt sich gut erkennen, ob die Entscheidung im guten Geist getroffen wurde. Wenn viele Gruppenmitglieder nur wenig motiviert sind, an der Umsetzung mitzuwirken, oder wenn frühere Argumente aus der Beratungsphase wieder auf den Tisch kommen, kann dies ein Zeichen dafür sein, dass die Entscheidung nicht in der nötigen Freiheit des Geistes gefällt wurde.

³¹ ebd. s. 474f.

³² EB 183.

6. Wie wird der Prozess gesteuert?

In der Beschreibung der verschiedenen Phasen des geistlichen Entscheidungsprozesses wurde deutlich, dass die jeweils nächsten Schritte in einem solchen Prozess nicht apriori festliegen, sondern dass es Teil des Prozesses selber ist, die jeweils weitere Vorgehensweise festzulegen. Dies wirft die Frage auf, durch wen denn eigentlich der Prozess gesteuert werden soll.

Da Inhalt und Methode jeweils eng verknüpft sind, ist zunächst einmal davon auszugehen, dass die Entscheidungsgruppe selbst alle wesentlichen Beschlüsse darüber fasst, wie sie weitervorangehen möchte. Gerade weil eine gewisse Flexibilität in den Methoden angeraten ist, soll die Gruppe darauf achten, dass sie ihr Vorgehen selbst steuert, da sie ja Souverän des gesamten Entscheidungsprozesses ist.

Davon auszunehmen sind Beratungsprozesse, in denen ein Vorgesetzter ein Gremium zu einem Klärungs- und Beratungsprozess bittet, aber selbst die letzte Autorität über methodische und inhaltliche Entscheidung behält.

Auch wenn die Gruppe ihren Entscheidungsprozess selbst steuern will, wird es gewöhnlich besser sein, dass jemand das Verfahren leitet. Dass es einen solchen "Leiter" oder "Moderator" geben muss, ist in der Vorbereitungs- und Startphase ganz offensichtlich. Denn dort müssen ja zunächst einmal die Spielregeln für den weiteren Prozess geklärt werden. Es muss sich nicht immer um einen formal autorisierten Leiter handeln, doch irgendwer muss es in die Hand nehmen, den ganzen Prozess ins Laufen zu bringen. Während der gemeinsamen Beratung kann die Gruppe selbst entscheiden, wer die Moderation wahrnehmen soll und welche Kompetenz dem Moderator zukommt. Das Einsetzen eines Moderators jedenfalls entlastet die Gruppe davon, während des laufenden Prozesses alle Teilnehmer neben der inhaltlichen Auseinandersetzung auch gleichzeitig immer auf die Vorgehensweise achten müssen. Bei Gruppen über 7-8 Personen würde ein Entscheidungsprozess ohne Moderator für alle eine unglaubliche Aufmerksamkeit für die Abläufe in der Gruppe abverlangen.

Eine weitere Hilfe für die Klärung und Steuerung des Entscheidungsprozesses kann ein Gruppenbegleiter bzw. ein Prozessbegleiter sein. Dieser ist nicht Mitglied der beratenden Gruppe, ist insofern auch nicht in die inhaltliche Diskussion des Sachthemas einbezogen.³³ Doch nimmt er am gesamten Beratungsprozess teil. "Zur Prozessberatung gehört, dass ein Gruppenkonsultant beobachtet, wie eine Gruppe eine bestimmte Entscheidungsfindungsaufgabe angeht, und dass er diese Beobachtungen der Gruppe anschließend mitteilt."³⁴ Er kann mit seinen Kommentaren der Gruppe dazu verhelfen, ihre Aufmerksamkeit auf den eigenen Entscheidungsfindungsprozess zu lenken.³⁵ Vor allem in seiner Funktion als neutraler Teilnehmer kann ihm in schwierigen Gruppensituationen eine wichtige klärende Rolle zukommen. Er selbst steuert den Entscheidungsprozess nicht, aber er kann der Gruppe helfen zu erkennen, durch welche Kräfte der Prozess gerade gesteuert wird.

Gelegentlich mag es auch angeraten erscheinen, dass ein neutraler Außenstehender die Aufgabe des Moderators zugewiesen bekommt. Seine Rolle kann sich dann zu einer Mischform zwischen Moderator und Prozessbegleiter entwickeln.³⁶

³³ Zur Rolle und Aufgabe eines Gruppenbegleiters siehe GCL-Werkmappe, a.a.O., Teil über Gruppenbegleitung, sowie im Heft 52 der Korrespondenz zur Spiritualität der Exerzitien (1987) mehrere Beiträge zu diesem Thema.

³⁴ King, Donald a.a.O., S. 475 f.

³⁵ ebd. S. 476.

³⁶ vgl. dazu: Jürgens, Heinrich, Wie der Diakon Philippus. Gruppenbegleitung -eine Erfahrungsbilanz.In: Korrespondenz zur Spiritualität des Exerzitien 37 (1987), Heft 52, S. 45 - 51.