

Emmanuela Kohlhaas

# Die neue Kunst des Leitens

Wie Menschen sich  
entfalten können

HERDER 

FREIBURG · BASEL · WIEN

*Für meine Schwestern*



MIX  
Papier aus verantwortungsvollen Quellen  
FSC® C014496

© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2022

Alle Rechte vorbehalten

[www.herder.de](http://www.herder.de)

Die Bibeltexte sind entnommen aus:

*Die Bibel. Die Heilige Schrift  
des Alten und Neuen Bundes.*

*Vollständige deutsche Ausgabe*



DIE BIBEL

© Verlag Herder, Freiburg im Breisgau 2005

Satz: ZeroSoft SRL, Timisoara

Herstellung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-451-39282-5

ISBN E-Book 978-3-451-82682-5

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>START-UP</b> .....	<b>11</b>
Vorahnungen oder „Der Karneval der Tiere“ .....	11
Aufbruch in ein unbekanntes Land .....	19
Der Tsunami – Reizüberflutung .....	26
Altlasten 1. ....	33
Rolle, Identität und Macht. ....	40
Im Spiegelkabinett .....	46
<b>BASICS</b> .....	<b>53</b>
Deeskalation als Haltung. ....	53
Die Energie halten. ....	60
Mikropolitik: Von der Macht der Integration. ....	67
Wie geht Transparenz? .....	75
„Den Teufel nicht in den Mund nehmen“ – Wertschätzung. ....	83
<b>KRISE</b> .....	<b>91</b>
Im Bodennebel oder Altlasten 2 .....	91
Als Blitzableiter: Von Schattenspielen und Machtkämpfen .....	98
„Die Logik des Misslingens“ – Komplexität. ....	105
Die wundgeriebene Haut – wo ist meine Grenze? .....	113
Gruppenresilienz .....	119

<b>GAMECHANGER</b> .....	<b>127</b>
Wiederwahl und Aufbauarbeiten .....	127
Effektivität: Den Tanker bewegen .....	135
Leitung als Moderation –	
Gewaltenteilung und Beteiligung. ....	142
„Eure Rede sei ja, ja und nein, nein“ – das klare Wort ..	149
Brandherdbekämpfung oder	
die Kunst der Priorisierung .....	156
 <b>NO RISK, NO FUN</b> .....	 <b>163</b>
Gelassenheit – ist alles ganz einfach? .....	163
„An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen“ .....	171
Matchball – Priorin in Afrika .....	180
Auf dem Weg zu einer Konsenskultur .....	187
Neugründung .....	194
 <b>Danksagung</b> .....	 <b>203</b>
 <b>Anmerkungen</b> .....	 <b>205</b>

# Vorwort

Natürlich wusste ich schon immer, was alles zu verbessern sei, was ich alles anders machen würde, wenn ich die Leitung hätte. Bis es mich selbst traf, hat es mich deshalb immer mächtig geärgert, wenn es hieß, nur wer selbst drinsteckt, wer es selbst tut, verstehe wirklich, was Leiten bedeutet. Heute, nach fast zwölf Jahren in einer alle Ebenen des Lebens umfassenden Leitungsrolle, habe ich gelernt, über mich zu schmunzeln. Und manchmal sage ich nun selbst, was mich damals so geärgert hat: „Wer’s weiß, wird’s wissen.“ Ja, es braucht Leitungserfahrung, um zu verstehen.

Aber diese Erfahrung ist nicht nur auf der offiziellen Leitungsebene zu finden. Denn es gibt in Familien, Gruppen, Organisationen und Systemen viel verborgene Expertise in der Frage, wie Leitung geht. Oft sind es einfach der gesunde Menschenverstand und das schlichte, geduldige oder gar selbstlose Tun im Kleinen von Menschen, die formell oder informell Verantwortung übernommen haben. Sie lassen „es“ gelingen und finden dabei manchmal auch spontan Antworten auf große, scheinbar unlösbare Fragen und Probleme. Um dieses Wissen soll es gehen, um Leitungswissen, um das Know-how, das es braucht, erfolgreich zu leiten. Und „erfolgreich“ heißt für mich, so zu leiten, dass sich möglichst alle einbringen, ihre Gaben entfalten können und miteinander das gemeinsame Ziel zu verwirklichen suchen. Gelingende Gemeinschaft und gemeinsames Tun

sind sinnstiftend, egal ob im Kloster, im Sportverein, in der Schulklasse oder im Chor, ob in der eigenen Familie, einer Arztpraxis oder einer Firma.

Das hier ist meine Geschichte, erzählt aus meiner Perspektive als Leitung, im Blick auf unsere gemeinsame Geschichte als klösterliche Gemeinschaft. Ich folge der Spur meines eigenen Lernprozesses, meiner Ideen, Träume und Sorgen. Und es geht um die Themen und Fragen, die sich mir als Priorin gestellt haben, die Antworten, die ich gefunden habe, und die Probleme, die ich zu lösen versucht habe. Ich schreibe als eine Frau, die das höchste Leitungsamt in ihrer Organisation innehat, und zugleich als Fachfrau, die sich im Bereich von Coaching, Supervision und Organisationsberatung professionalisiert hat.

Frauen in Führungspositionen sind in den letzten Jahrzehnten in Gesellschaft, Politik oder Wirtschaft viel häufiger geworden, aber immer noch nicht selbstverständlich. Als Frau in der Kirche eine solche Position zu bekleiden, ist höchst außergewöhnlich. Als oberste Leitung ist dies nur in der Sonderwelt der weiblichen Ordensgemeinschaften möglich. Hier ist manches ganz normal, was sonst kaum denkbar ist: Ich wurde demokratisch und auf Zeit gewählt. Was für die Hierarchie der katholischen Kirche unvorstellbar erscheint, ist für uns Orden in derselben Kirche und durch deren eigene Gesetzgebung Pflicht. So leite ich einen weitgehend autonomen Bereich, in dem auch der Diözesanbischof nur wenig Einfluss hat. Ein Bischof sagte uns einmal in einem Gespräch, bei dem wir nicht so wollten, wie er wollte: „Sie sind so selbstständig! Da kann es einem Bischof nur angst und bange werden.“

Meine Geschichte gibt Einblick in diese ganz eigene Welt, die so anders ist und doch viel gemeinsam hat mit den Le-

benswelten der meisten Menschen. Das Kloster, das ich leite, ist eine Art Biotop, umfasst es doch die gesamte Lebenswelt seiner Bewohnerinnen. Auf engem Raum konzentrieren und mischen sich alle Aspekte des Lebens. Es gibt bei uns keine Trennung zwischen Privatleben und Arbeitswelt. Alles ist eins. Was für unsere heutigen Ohren so außergewöhnlich klingt, war die meiste Zeit der Menschheitsgeschichte schlichte Normalität und ist es für zahlreiche Menschen im Homeoffice während der Coronapandemie auch wieder geworden. So sind es mal Themen geteilten Lebens, die uns beschäftigen, und dann wieder Themen gemeinsamen Arbeitens. Wir bleiben die meiste Zeit am selben Ort und sind doch vielfältig vernetzt, in der Nähe und weltweit. Wir leben mit vier Generationen unter einem Dach, von derzeit 22 bis über 90 Jahren, von denen eine jede ihre eigene Perspektive einbringt. Wir folgen einer fast 1500 Jahre alten Tradition und suchen nach innovativen Wegen in die Zukunft, wollen aus uralten Wurzeln neue Schösslinge wachsen sehen.

In dieser Welt im Kleinen habe ich 2010 die Leitungverantwortung übernommen und nun neigt sich meine zweite Amtszeit dem Ende entgegen – ein langer und zugleich abwechslungsreich-kurzweiliger Weg, dem die fünf Kapitel dieses Buches folgen. Es geht dabei ...

- um die Aufbruchssituation zu Beginn: START-UP
- um meine ersten Antwortversuche und Strategien: BASICS
- um die unvermeidliche KRISE
- um die Bedingungen für Wachstum und Wandel: GAMECHANGER
- und schließlich um eine doppelte Neugründung als gelungenen inneren Kulturwandel und als Wagnis der Expansion: NO RISK, NO FUN

Über vieles, was ich erzähle, habe ich mich mit anderen Leitungserfahrenen ausgetauscht und so manches Erlebnis und so manche Erkenntnis wurden zu einem Lacherfolg des Wiedererkennens.



Eines der größten Abenteuer meines Lebens beginnt. Nach Monaten des Ringens, der Fragen und wachsender Ahnungen werde ich in meiner Lebenswelt zur obersten Leitung gewählt. In diesem Kapitel geht es um diese Erfahrungen der Wahl, des Aufbruchs und der ersten Schritte in ein neues Leben. Staunend, ja fasziniert und zugleich fast erschrocken erlebe ich, wie meine persönliche Welt sich dadurch verändert.

## **Vorahnungen oder „Der Karneval der Tiere“**

In den frühen Morgenstunden fuhr ich nach Frankfurt. Dort angekommen saß ich bei zunehmender Hitze stundenlang auf einer Bank auf der Zeil und versuchte noch Lernstoff in meinen allzu besetzten Kopf zu bringen – vergeblich. Es war der 10. Juli 2010. Die mündliche Semesterabschlussprüfung stand an. Es sollte die schwächste Prüfung in diesem Studium werden. Macht nichts. Dafür setzte sich etwas anderes in meinem Gedächtnis fest. Ich weiß nicht, warum mir das bis heute so präsent geblieben ist, und schon gar nicht, wie diese Nachricht überhaupt bei mir angekommen ist. An diesem Tag war in Frankfurt ein Krokodil aus einer Reptilienshow ausgebrochen. Ein Autofahrer „rief die Polizei an. Die Beamten hatten keinen Zweifel daran, dass er die Wahrheit sagte. Drei Streifenwagen wurden eingesetzt. Die Veran-

stalter der Reptilienshow trugen den Alligator zurück in ihr Quartier. Eine Gefahr habe nicht bestanden, erklärten sie. ‚Ali‘ sei das friedlichste Krokodil der Welt. Es sei bereits 65 Jahre alt und 170 Kilogramm schwer. Wenn es nicht so träge gewesen wäre, hätte es möglicherweise im nahe gelegenen Main verschwinden können.“<sup>1</sup>

Vielleicht war es meine Leidenschaft für Drachen, die mich bei dieser Nachricht aufhorchen ließ. Aber wäre es nur das gewesen, hätte ich sie schnell wieder vergessen. Nein, es lag wohl eher daran, dass gerade mein Lieblingsbild für die Erfahrung des Leitens geboren wurde. Was so amüsant und vielleicht auch ein wenig anstößig klingt, birgt eine tiefe Erfahrung. Wenn Leitung gelingen soll, muss ich lernen, etwas zu lenken, was größer und stärker ist als ich selbst, das einen eigenen Willen hat und keineswegs immer gefügig ist. Das ist faszinierend und bedrohlich zugleich. Es geht ums Lenken und Leiten auf der Basis einer Beziehung, die eindeutige Signale gibt und sich angstfrei der überlegenen Kraft des Tieres bewusst bleibt. Gerade am Anfang sagte ich, wenn ich mich überfordert fühlte, eher zu mir selbst als laut: „Manchmal fühle ich mich wie eine Dompteuse und manchmal wie ein gejagtes Tier.“ Aber ich greife hier weit voraus. Bis zu dieser Erfahrung lag noch ein langer Weg vor mir.

Unsere Suchbewegung im Kloster begann rund andert-halb Jahre zuvor mit einer Überraschung. Am Abend des 2. Januar 2009 rief mich meine Vorgängerin zu sich. Sie teilte mir mit, bei der nächsten Priorinnenwahl würde sie für das Leitungsamt nicht mehr zur Verfügung stehen und wolle dies gleich heute Abend allen Schwestern sagen. Damit hat sie mich überrumpelt. Sie hatte mich einige Monate zuvor gebeten, einen Gesprächsprozess mit der ganzen Gemein-

schaft vorzubereiten und zu moderieren. Dieser Prozess sollte an genau diesem Abend beginnen und es sollte dabei um eine Reflexion der vergangenen Jahre gehen und die Frage, was die Gemeinschaft für die Zukunft sieht und wünscht. Nun stand mit einem Mal alles unter einem anderen Vorzeichen und mir wurde schlagartig bewusst, dass dies auch mich persönlich in den Fokus der Schwestern rücken würde bei der Frage: Wen wollen wir jetzt wählen? Aber es war ja noch viel Zeit bis zum 2. Juli 2010, dem Tag, an dem die Wahl stattfinden sollte. Was zunächst folgte, waren gute Monate des Miteinander-Redens in der Gemeinschaft, in denen es um die Bewältigung der gemeinsamen Geschichte ging und auch ungelöste Spannungen deutlicher zutage traten. Für meine Aufgabe als Moderatorin erhielt ich viel Zustimmung. Und zugleich schwang wieder unausgesprochen, aber mir sehr bewusst, darin mit, dass mich dies zur „Kandidatin“ für die nächste Wahl machte.

Heute frage ich mich, was mich damals eigentlich „geritten“ hat, dass ich ausgerechnet in dieser Situation auf die Idee kam, ein weiteres Studium zu beginnen. Eine Rolle spielten für mich die positiven Erfahrungen als Moderatorin unseres internen Gesprächsprozesses, eine gelungene Organisationsentwicklungsmaßnahme, und ganz allgemein das Thema „Menschen und Kommunikation“. Schon 1994, als ich mein erstes Studium als Nonne mit dem Hauptfach Musikwissenschaft begann, hätte ich eigentlich lieber Psychologie studiert, hatte dafür aber keine Erlaubnis erhalten – was natürlich tief blicken lässt. Im Internet war ich nun auf einen dreijährigen Masterstudiengang an der FH Frankfurt gestoßen, so neu, dass es noch keine Absolventen gab: „Beratung in der Arbeitswelt. Coaching, Mediation, Supervision und Organisationsberatung“. Zu meiner Überraschung erhielt

ich ohne jedes Zögern die Erlaubnis und bewarb mich zum Auswahlverfahren, an dessen Ende 28 von ca. 90 Bewerbern genommen wurden. Ich war dabei und freute mich sehr. Das Durchschnittsalter lag bei Mitte vierzig, sodass ich mit meinen 48 Jahren gut in die Gruppe passte – Berufs- und am besten auch Leitungserfahrung wurden vorausgesetzt.

Im April 2010, drei Monate vor unserer Priorinnenwahl, begann ich also mein Studium in Frankfurt. Während der Präsenzveranstaltungen konnte ich bei einer franziskanischen Gemeinschaft in der Nähe der Konstablerwache wohnen und fühlte mich in dieser facettenreichen, globalen und pulsierenden Stadt sofort wohl. Das Lernprogramm war aufwendig, wenn auch berufsbegleitend angelegt. Da es bei einer solchen Ausbildung auch immer um Selbsterfahrung geht und die Runde der Teilnehmer gleichzeitig auch Übungsraum füreinander ist, wurden meine unterschwelligsten Fragen schnell zum „öffentlichen“ Thema: Werde ich im Juli zur Priorin gewählt? Und will ich das denn überhaupt? Mir selbst wurde dabei vor allem meine Ambivalenz, mein Ringen noch stärker bewusst.

Als ich jünger war, so Ende zwanzig, da hatte ich durchaus den starken Wunsch, irgendwann in meinem Leben eine verantwortliche Rolle zu übernehmen, in ein Leitungsamt ernannt oder gewählt zu werden. Ich wollte mitgestalten, Verantwortung übernehmen und natürlich auch zeigen, was ich kann. Tatsächlich wurde ich mit nur 30 Jahren Subpriorin, also die Stellvertreterin der Priorin. Das Ganze endete dann gut zwei Jahre später mit einem „Knall“ und einem Rauswurf aus dem Amt, ein Drama, von dem später noch die Rede sein soll. Inzwischen war in meinem Leben viel passiert und vieles, was mir wichtig war, gewachsen. Ich hatte mein Studium der Musikwissenschaft, Psychologie

und Vergleichenden Religionswissenschaften in Bonn abgeschlossen und mich promoviert. In schneller Folge taten sich danach vielfältige Möglichkeiten für mich auf. Ein Lehrauftrag an der Hochschule für Musik und Tanz in Köln, der dann zur Gründung eines eigenen Vokalensembles führte – und das waren nur die Highlights in einer Fülle von Aktivitäten, die mir viel Freude machten und viel Anerkennung brachten. Im Unterrichten, in der Begleitung der Studierenden, in Vorträgen, Buchprojekten, Konzerten konnte ich kreativ und innovativ tätig sein. Zugleich genoss ich meine große äußere Freiheit bei den zahlreichen Außentätigkeiten und Reisen. Wenn ich gewählt würde, würde dies also auf jeden Fall auch Verzicht bedeuten.

Und bei allem Sinn für Demokratie, ich neige zu Selbstbestimmung und Autonomie. Nun war auf einmal meine Zukunft völlig offen und für mich selbst nicht steuerbar. Alles hing von dieser einen Wahl am 2. Juli ab. Will ich andere Menschen wirklich derart über mein Leben bestimmen lassen? In mir gab es einen starken Impuls, die Frage auf die einzige mir mögliche Art selbst zu entscheiden und schon im Vorfeld Nein zu sagen, was ich in der Vergangenheit übrigens auch bereits getan hatte. Aber zu deutlich spürte ich, dass ich das diesmal nicht tun darf. Mit meinem Coach bearbeitete ich ebenfalls diese Frage. Ist für mich selbst nun eher Leitung oder die angestrebte Professionalisierung im Bereich Beratung dran? Meine persönliche Präferenz war glasklar, ich brauchte nicht eine Sekunde Bedenkzeit: Beratung. Dennoch nahm ich auch eine große Faszination in mir wahr, die vom Thema Leitung ausging, und je näher der Termin kam, desto mehr wuchs in mir die Bereitschaft, über mich verfügen zu lassen. Und zuletzt war in mir auch ein klares Ja gewachsen.

Je näher die Wahl rückte, desto mehr wuchs auch die Nervosität in der Gemeinschaft und desto klarer stand die Frage „Wer wird es?“ unausgesprochen im Raum. Wie verhalte ich mich angesichts dieser Frage? Es geht kaum, nicht darauf zu reagieren. Die Reaktion quillt unwillkürlich bei allen aus allen Poren. Eine Situation ist mir besonders im Gedächtnis geblieben. Es kam zu einem unbedeutenden Alltagskonflikt zwischen mir und einer anderen Schwester; ich weiß gar nicht mehr, worum es dabei ging. Die Schwester reagierte mit den Worten: „Dich werde ich nie wählen!“ Meine spontane Reaktion: „Gute Idee!“ Viel später erzählte mir genau diese Schwester, dass meine Reaktion sie beeindruckt habe – und sie hat mich gewählt.

Es ist spannend zu beobachten, was im Vorfeld jeder Wahl in der Politik abgeht: Persönlichkeiten, Strategien, Motivationen werden sichtbar. Schatten zeigen sich in dem Versuch, in einem möglichst guten Licht zu erscheinen. Anders als in der Politik gibt es jedoch im Kloster keinen Wahlkampf. Das Kirchenrecht verbietet dies für die Wahlen in Ordensgemeinschaften sogar ausdrücklich: „Sie haben sich jeden Missbrauchs zu enthalten ... Sie haben sich außerdem bei Wahlen vor einer direkten oder indirekten Stimmenwerbung zu hüten, sowohl für sich wie auch für andere“ (CIC 1983, can. 626). Schau ich auf die innerkirchlichen Machtkämpfe, dann nötigt mir dieses „Gesetz“ ein zynisches Lächeln ab. Ist das nicht unehrlich? Fordert das nicht geradezu zu unterschwelligem Manövern der Werbung, der Abwertung von Konkurrentinnen oder auch zu Manipulationsversuchen heraus? Vor einiger Zeit las ich in einem Zeitungsartikel zur Kirchenkrise, die meiner Meinung nach eine Leitungskrise ist, den offenbar erstaunten Satz eines amtierenden Bischofs, es gebe doch tatsächlich

noch Priester, die gerne Bischof werden würden. Ja, es gibt sie immer und er selbst hat auch einmal dazugehört. Auch in mir gab es diesen Ehrgeiz, es wagen und gut machen zu wollen, am besten gleich besser als andere. Zugleich klang in mir eine hartnäckige Warnung: Lass dich nicht antriggern von Konkurrenz, vom Wunsch zu siegen. Das Amt zu bekommen, ist eines, es dann zu haben, etwas ganz anderes.

Trotz aller menschlichen Schwächen haben wir in unserer Gemeinschaft gute Erfahrungen damit gemacht, nach einer Phase der Vorbereitung und Reflexion die letzten Monate vor einer Wahl still zu verbringen. Stille und Gebet als gemeinsame Fokussierung auf den Wunsch, dass das Ergebnis richtig und gut sein möge, ist auch auf der rein menschlichen Ebene schon hilfreich. Im Glauben an das Wirken eines leitenden Heiligen Geistes ist es eine Lösung jenseits allen Machens. Es ist eine Frage des Vertrauens. Das, was dabei entsteht, ist mehr als die Summe aller Teile. Um genau dieses geheimnisvolle „Mehr“ geht es. Das ist ein wichtiger Punkt.

Ich verstehe nicht viel von Fußball. Aber bei Europa- oder Weltmeisterschaften schaue ich mir gerne die Finalspiele an. Bei einem guten Spiel ist es faszinierend zu beobachten, was geschieht. Das Training, die Planung und die Absprache von Strategien sind Vergangenheit. Jetzt hat das Spiel begonnen und da ist fast nur noch nonverbale Kommunikation möglich. Gelingt es, Blockaden jeder Art loszulassen und mit Energie und Vertrauen einfach selbstvergessen miteinander zu spielen, dann lässt sich dieses „Mehr“ geradezu mit Händen greifen – pardon, natürlich mit Füßen – und führt zu ganz erstaunlichen Ergebnissen. So ist es auch bei einer guten, gemeinsamen Entscheidungsfindung.

In den Wochen unmittelbar vor der Wahl veränderte sich immer deutlicher die Atmosphäre, sie wurde ruhiger, irgendwie konzentrierter. In dieser Zeit hatte ich zwei Erlebnisse, die mir zu Bildern, ja zur „Prophetie“ des Kommenden wurden. Eines davon war, mitten auf einer Baustelle zu feiern, ganz konkret auf der „Baustelle Kirche“. Eigentlich hätte ich am 25. März 2010 mein Silbernes Professjubiläum feiern sollen, also das Jubiläum des Tages, an dem ich meine Gelübde abgelegt hatte. Aber eine Baumaßnahme in unserer Kirche hatte sich in die Länge gezogen, sodass wir das Fest ohnehin schon auf den 8. Mai verschoben hatten. Der als „Notkirche“ genutzte Raum fasste kaum alle Schwestern, da wäre für meine große Familie und meine Freunde kein Platz gewesen. In einer anderen Kirche feiern wollte ich nicht; denn es war genau dieser, unser Altar, auf den ich 1985 die handgeschriebene Urkunde mit meinen Gelübden gelegt hatte. Als endlich das Gerüst abgebaut wurde, fielen einige Teile davon auf den ungeschützten Parkettfußboden und beschädigten diesen schwer, ein Versicherungsfall, der eine weitere wochenlange Verzögerung zur Folge hatte. Was tun? Spontan sagte ich: Dann feiere ich eben auf einer Baustelle und verstand dies sofort als Bild. Kirche im Provisorium. Kirche im Abbruch oder im Werden? Gemeinsam putzten und räumten wir tagelang, um unsere Kirche überhaupt nutzen zu können. Während das Hauptschiff noch nicht betreten werden durfte und damit auch die Orgel unerreichbar war, verteilten wir uns und die Gäste auf Altarraum, Seitenkapelle und Tribüne. Ein Freund spielte auf einer geliehenen Truhenorgel. Der Pfarrer unserer Gemeinde hatte als Überraschung ein Bläserquartett engagiert. Als dieses von der Tribüne aus zum Schluss der Feier *Lobet den Herren* schmetterte, kamen mir die Tränen.