

Katharina Kluitmann OSF

Sr. Dr. Katharina Kluitmann OSF trat nach dem Theologiestudium 1990 bei den „Franziskanerinnen von der Buße und der christlichen Liebe“ in Lüdinghausen ein. Nach Pastoral­tätigkeit studierte und promovierte sie am Institut für Psychologie der Gregoriana. Seit 2004 arbeitet sie im „CENTRO – Psychologische Begleitung für Menschen im Dienst der Kirche“ des Bistums Münster. Sie setzt diese Tätigkeit in Teilzeit auch nach ihrer Wahl zur Provinzoberin im Herbst 2011 fort.



Katharina Kluitmann OSF

In Teilzeit und mit ganzem Herzen

Wie Leitung – auch – gehen kann

„Ja, *geht* das denn?“ – oder etwas zursichtlicher „Wie geht *das* denn?“, so werde ich häufiger gefragt, wenn ich erzähle, wie sich mein Leben gerade gestaltet. Ich bin Provinzoberin, wohne in einer kleinen Kommunität 30 Kilometer vom Provinzhaus entfernt und bin in Teilzeit berufstätig.

Ehrlich gesagt, frage ich mich manchmal auch, *ob* das geht, vor allem, wenn es gerade mal nicht geht, alles zu viel ist, die Dinge sich knubbeln und ich kurzzeitig die Balance verliere. Das aber hält bisher glücklicherweise nie lange an. Die Frage dagegen, *wie* es gehen kann, wie es sogar *gut* gehen kann, für mich und meine Mitschwestern, die

stelle ich mir immer wieder und halte sie für unerlässlich. Nur so können meine und unsere Erlebnisse durch Reflexion zu Erfahrungen werden, die sich auch später oder anderswo vielleicht umsetzen und anpassen lassen.

In diesem Artikel möchte ich meine Erfahrungen teilen:

- Dazu werde ich zunächst ein wenig erzählen, wie ich lebe und wie es dazu kam, dass ich so lebe, wie ich es gerade tue.
- Anschließend folgen einige grundsätzliche Überlegungen.
- Diese Überlegungen schließen als Fazit mit einem Plädoyer für den Mut, Neues auszuprobieren.
- Der Artikel endet dann mit einer Reihe von Fragen, die das eigene Nachdenken herausfordern wollen und als

Kriterienkatalog für eventuell gerade anstehende Entscheidungen dienen können.

Wie ich gerade lebe

Die „Franziskanerinnen von der Buße und der christlichen Liebe“ sind eine weltweite Gemeinschaft mit etwa 1500 Schwestern auf allen Kontinenten, mit derzeit zwei Provinzen in Deutschland. Als ich vor zweieinhalb Jahren zur Provinzoberin der Lüdinghauser Christus-König-Provinz gewählt wurde, war ich 46 und damit (abgesehen von einer Novizin) die jüngste Schwester einer Provinz mit 75 Schwestern. Meine Vorvorgängerin hatte, als sie 30 Jahre vor mir die Aufgabe übernahm, genau viermal so viele Schwestern in der Provinz, der sie von da an dienen sollte, also 300. Macht man einen weiteren Zeitsprung noch einmal gut 30 Jahre zurück, so sieht man bei der Gründung der Provinz 600 Schwestern in 18 Konventen. Bei meiner Wahl, gut 60 Jahre später, gab es nur noch in Lüdinghausen, Mönchengladbach, Münster und Recklinghausen Kommunitäten, bzw. Schwestern der Provinz.

Nach meiner Wahl wurden mir, zusammen mit dem neu gewählten Rat, drei Monate Übergangszeit gewährt, da ich damals vollzeitig berufstätig in der psychologischen Begleitung von Menschen im Dienst der Kirche in der Diözese Münster war. Zudem hatte ich gerade ein halbes Jahr vor meiner Wahl zusammen mit zwei anderen Schwestern in der Innenstadt von Münster einen kleinen gemischten Konvent von Franziskanerinnen von Münster, Mauritz, und meiner eigenen Gemeinschaft begonnen.

Da wir zur Vorbereitung der Wahl einen intensiven offenen Prozess geführt hatten, war allen, die mich gewählt haben, klar, dass ich in der neuen Kommunität in Münster wohnen bleiben und auch versuchen würde, in Teilzeit weiter meiner Berufstätigkeit nachzugehen. Der Mut der Schwestern, mich unter diesen Bedingungen zu wählen, beeindruckt mich bis heute nachhaltig.

Aber nicht nur die Schwestern, die als Kapitularinnen die Wahl getätigt hatten, auch die anderen Schwestern haben mich offenen Herzens aufgenommen in dieser neuen Form von Leitung. Es gab durchaus Bedenken, ob ich genug Zeit für die Schwestern haben würde. Nachdem äußere Umstände die Provinzleitung zwangen, im ersten Jahr der Amtszeit mehrere Umstrukturierungen vorzunehmen, ist bei den Schwestern der Eindruck gewachsen, dass es nicht zu Stagnation kommt, dass Prozesse auch von einer „Teilzeitleitung“ angegangen werden. Formen der Kontaktpflege helfen, den einzelnen Schwestern zu zeigen, dass ich sie wahrnehme und, wo nötig, zur Verfügung stehe. Ich mache aber auch immer wieder klar, dass ich als Provinzoberin auf die Kompetenzen und Tätigkeiten der Verantwortlichen in den Konventen vertraue. Das Subsidiaritätsprinzip, das besagt, dass die übergeordnete Ebene nicht tun soll, was die untergeordnete tun kann, hat bei uns in der Gemeinschaft gute Tradition.

Wie sieht nun konkret mein Leben aus? Ich wohne in der kleinen Kommunität in Münster und nehme normalerweise dort am gemeinschaftlichen und geistlichen Leben teil. Ich arbeite gewöhnlich montags und donnerstags in der psychologischen Begleitung. Diese Stelle

ist nur zwei Minuten von meinem Wohnort entfernt und lässt sich meist gut begrenzen und strukturieren. Zunächst hatte ich nach meiner Wahl noch eine 50%-Stelle, die ich vor einigen Monaten auf eine 40%-Stelle gekürzt habe (also genau zwei Arbeitstage), um freier zu sein für Gremienarbeit im Bereich der Orden. Dienstags und freitags fahre ich ins Provinzialat. Ich benutze fast immer öffentliche Verkehrsmittel. Die Entfernungen zwischen den Kommunitäten sind sehr moderat, an meinem Wohnort bin ich verkehrstechnisch gut angebunden, besser als im Provinzhaus. Im Bus nach Lüdinghausen kann ich mich auf den Tag einstellen, kleine Arbeiten erledigen – oder schlafen. Mittwochs und samstags erledige ich, was ansteht, sonntags habe ich frei. Natürlich ist das nur eine Annäherung. Immer wieder gibt es Ausnahmen, weil Termine anderes nahe legen. Ich lebe auf der einen Seite eine hohe Flexibilität, aber eine Verlässlichkeit meinen regelmäßig zum Gespräch kommenden Klientinnen und Klienten gegenüber ist mir durchaus auch wichtig.

Was ich zu der Leitungskonstruktion denke, die ich gerade lebe

Ich empfinde die derzeitige Situation als befriedigend, weil sie für mich gut lebbar ist und ich den Eindruck habe, dass dies auch für meine Mitschwester gilt.

Dazu trägt bei, dass seit dem Bestehen der Provinz immer wieder mutige, zukunftsweisende Entscheidungen getroffen und so vermittelt wurden, dass die Schwestern sie insgesamt gut mitgetragen haben. Wenn mir alte Mitschwes-

tern spontan sagen, dass sie es gut finden, dass ich noch eine andere Arbeit habe, weil ich damit Wind von außen in die Gemeinschaft einbringe (obwohl ich ja von meiner Arbeit nicht sprechen kann), dann bewegt und freut mich diese Offenheit. Ich selbst habe den Eindruck, dass mir die Arbeit mit Menschen, die mir in der Begleitung ihr Leben anvertrauen, hilft, mich nicht in manchmal selbstgemachte Binnenprobleme zu verstricken, Schwierigkeiten und Konflikte in der rechten Relation zu sehen, den Blick für echte Not nicht zu verlieren.

Außer zu einer Veränderungsbereitschaft der Schwestern haben die in der Vergangenheit durchgeführten Änderungen auch dazu geführt, dass unser Verwaltungsaufwand auf ein Minimum heruntergefahren worden ist. Wir haben keine Institutionen mehr in Trägerschaft, fast keine Immobilien, selbst das Provinzhaus ist formal nicht mehr unseres, obwohl wir darin, so lange wir wollen, wie im Eigenen leben dürfen.

In der unmittelbaren Vorbereitung des Kapitels, das unseren Provinzrat gewählt hat, waren die Schwestern durch meine Vorgängerin gut darauf vorbereitet worden, dass es – gleich wer gewählt werden wird – wohl zu Änderungen, vergleichbar denen, die wir jetzt tatsächlich leben, kommen könnte. Das hat den Start sehr erleichtert.

Wenn es auch Tage gibt, an denen der Balanceakt zwischen Konvent, Arbeit und Leitung mich etwas kostet, so wäre ich doch voraussichtlich auf Dauer mit ausschließlich der Leitungsaufgabe in meiner derzeitigen Lebensphase nicht ausgelastet. Hilfreich, ja, vielleicht unerlässlich, ist für solch eine Konstruktion allerdings die Fähigkeit zu struktu-

riertem Arbeiten, gelegentlicher Mut zur Lücke (aber wo braucht man den nicht?), und die Kraft, da, wo ich bin und arbeite, ganz da zu sein. Mich abgrenzen zu können ist etwas, wofür ich dankbar und worin ich zugleich dauerhaft Lernende bin. Die therapeutische Arbeit ist für mich einfacher zu organisieren als Referententätigkeiten, die ich bis zu meiner Wahl viel und gern ausgeübt habe. Im Ernstfall mute ich ganz gelegentlich einem Klienten zu, eine Sitzung kurzfristig zu verschieben. Aber die Vorstellung, einen Saal voller Leute auf dem Trockenen sitzen lassen zu müssen, weil ich ein Seminar nicht halten kann – das ich zudem noch mindestens ein Jahr vorher zusagen muss – macht mich nervös.

Ich kann so leben und arbeiten, wie ich es tue, weil ich nicht alleine arbeite. Auf die Mitarbeiterinnen in der Provinzverwaltung und auf den Provinzrat kann ich mich verlassen. Zusammenarbeit mit externen Kräften, auch in Leitungsfunktionen, beispielsweise eine Hausleitung und eine Stationsleitung im Provinzhaus, ist in der Gemeinschaft akzeptiert und bringt uns neue Ideen und Kräfte. Je kleiner wir werden, umso wichtiger scheint mir die Vernetzung, in der eigenen Ordensgemeinschaft, in der franziskanischen Familie, in der regionalen Ordenslandschaft oder auch auf Ebene der DOK. Selbstverständlich nutze ich Formen der Weiterbildung und Begleitung für mich selbst, sei es geistliche Begleitung, sei es der empfehlenswerte Kurs „Führen und Leiten“ der Frauenarbeitsstelle der Deutschen Bischofskonferenz. Ich mache ausreichend Urlaub, Exerzitien, nehme meine Stillen Tage. Sonst geht es für mich nicht. Ich bin nicht unersetzbar, schon

gar nicht für ein paar Tage oder die Dauer des Jahresurlaubs.

Technische Möglichkeiten nutze ich ohne Enthusiasmus, aber froh um Erleichterungen. Ich kann meinen Anrufbeantworter von überall abhören, so dass meine Schwestern sich nur eine Telefonnummer merken müssen und, um mich zu erreichen, nicht wissen müssen, wo ich mich gerade aufhalte. Eine Cloud erleichtert mir die Büroarbeit. Handy und Notebook sind auf Reisen Begleiter. Ich glaube aber nicht, dass ich immer erreichbar sein muss.

Autoreninfo

Siehe gedruckte Ausgabe.

Von außen erlebe ich viel Interesse daran, wie ich lebe und arbeite. Rollenklischees, wie eine Ordensfrau, zumal eine Oberin, zu sein hat, werden aufgebrochen. Ich werde als berufstätige Frau wahrgenommen, die kompetent arbeitet und „trotzdem“ im Orden ihren Weg geht und Leitung wahrnimmt. Das Leben in der Kommunität mit den normalen Alltagsvollzügen im Haushalt, der Gemeinschaft und mit einem für andere Teilnehmerinnen und Teilnehmer offenen Gebetsleben, hilft mir gegen Tendenzen zur Überidentifizierung mit meiner Aufgabe. Ich tue einen Dienst für meine Schwestern, ich bemühe mich, ihn gut zu tun – aber das führt nicht zu einer Wesensveränderung, ich bleibe ich, begrenzt und fragend. Wenn

ich in Münster bin, „bin“ ich zwar auch Provinzoberin, es zählt aber nicht. Das ist gut so – und ich mache die Erfahrung, dass mir der Abstand hilft, abzuschalten, um dann, wenn ich Aufgaben als Provinzoberin wahrnehme, bewusst ganz da zu sein und anderes zurückzustellen.

Diese Art, Leitung zu leben, entlastet auch andere (in meiner Gemeinschaft und darüber hinaus), die sich so leichter vorstellen können, solch eine Aufgabe wahrzunehmen, als wenn sie damit rechnen müssten, langfristig (und dadurch in vielen Berufen dauerhaft!), ihren Beruf aufgeben zu müssen. Auch für mich gilt, dass, wenn meine Zeit als Provinzoberin vorbei ist, ich leicht wieder meine Stelle werde aufstocken können.

Wir erwarten von unseren Schwestern viel Bereitschaft zur Veränderung. Von daher halte ich es für unumgänglich, dass gerade die Leitung vormacht, dass sich Dinge ändern können und dass man das sogar lustvoll erleben kann. Wenn nicht wir den Mut haben, etwas anders zu machen als bisher, werden wir auch als Gemeinschaften nicht in die Zukunft gehen können. Leitung ist Dienst an der Gemeinschaft, nicht Herrschaft oder Selbstzweck. Sie muss vormachen, dass genau das auch Orden sind: Menschen, die versuchen, anderen zu dienen, in aller Gebrochenheit und Unvollkommenheit, aber mit ganzem Herzen.

Wofür ich plädiere

Als Fazit kann ich sagen: Ich halte die Form von Leitung, die wir gefunden haben für lebbar, hilfreich und verantwortbar, für mich und für die Gemein-

schaft. Jetzt ist sie gut für uns. Was in Zukunft sein wird, wird sich zeigen. Ich traue unserer Gemeinschaft zu, weiter veränderungsbereit zu sein und den jeweils nötigen Schritt zu tun, wenn er dran ist. Denn wir glauben, dass Gott etwas vorhat mit uns. Als Modell verstehe ich unsere derzeitige Form nicht. Zu unterschiedlich sind die Gegebenheiten und Situationen. Zur Reflexion der je eigenen Situation der jeweiligen Ordensgemeinschaften habe ich Fragen und Kriterien zusammengestellt. Denn wenn ich unsere Lösung auch nicht für ein Modell halte, so plädiere ich doch entschieden dafür, nicht vorschnell Lösungen auszuschließen, nur weil sie neu und ungewohnt sind. Die Lage unserer Welt, der Gesellschaft und der Kirche – und der Orden in ihr – ist so anders als alles, was bisher war, dass es eher wahrscheinlich als überraschend ist, wenn diese neue Situation auch neue Formen von Leitung erfordert und hervorruft. Je besser solch neue Formen durchdacht sind, um so leichter können sie von allen Seiten mit ganzem Herzen gelebt werden – und vielleicht auch der Großkirche zeigen, dass nicht alles bleiben muss, wie es war, auch nicht in Fragen der Leitungsverantwortung.

Was ich anbieten kann: Ein Fragen- und Kriterienkatalog

- Wie groß ist die Gemeinschaft, für die die Leitungsperson zuständig ist oder sein wird? Handelt es sich um eine Gesamtgemeinschaft oder um den Teil einer größeren Gemeinschaft (also beispielsweise eine Provinz in einem Verbund mehrerer Provinzen)? Wächst oder schrumpft die Gemeinschaft? Oder ist die Gemeinschaft

fast am Ende eines Schrumpfungsprozesses angekommen?

- Wie weit sind die Entfernungen zwischen den Konventen im Zuständigkeitsbereich?
- Wie viele Hierarchiestufen gibt es (Hausleitung, Provinzleitung, Generalleitung) und auf welcher Stufe wird gerade über Leitung nachgedacht?
- Wie viel externe Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter gibt es – vor allem auch in leitenden Funktionen? Wie sind diese externen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter von den Schwestern/Brüdern angenommen – gerade auch die in Leitungsfunktion?
- Für wie viele Institutionen und Immobilien ist Sorge zu tragen?
- Gibt es außer den älteren und alten Schwestern/Brüdern auch junge oder jüngere? Wie viele? Weisen diese jungen Schwestern / Brüder Leitungsqualifikationen auf und können sie im Team arbeiten? Gehen sie außerhalb der Gemeinschaft einer Tätigkeit nach?
- Hat die Gemeinschaft eine Option getroffen, ob sie als Gemeinschaft (oder Provinz) auf das Sterben zugeht? Nimmt sie noch neue Mitglieder auf? Hat die Gemeinschaft oder einzelne in ihr eine Vision für die Zukunft? Wie passt die anvisierte Leitungsform dazu?
- Welche spirituellen Fundamente liegen der Entscheidung für die Leitungsform zugrunde, bei der Leitungsperson und in der Gemeinschaft? Welche Haltungen und welche konkreten Vorschriften sehen die jeweiligen Regeln und Konstitutionen vor? Was ist grundlegend, was zeitbedingt? Welche Konsequenzen hat

die Entscheidung für eine bestimmte Leitungsform für das geistliche Leben der Leitungsperson? Wie beeinflusst die Leitungsform das geistliche und kommunitäre Leben der Gemeinschaft? Wer braucht wofür welche Form von Begleitung?

- Wie hoch ist das „Leitungsamt“ in der Gemeinschaft spirituell aufgeladen oder gar überhöht? Welche Erwartungen bestehen seitens der Schwestern und Brüder – welche davon sind gerechtfertigt und welche übertrieben, welche sind Ausdruck gesunder Spiritualität der Gemeinschaft und welche sind dem Alter oder der besonderen Situation einer kleinen, alt gewordenen Gemeinschaft geschuldet?

Bezüglich der Schwester oder des Bruders, die in Leitungsfunktion sind oder kommen sollen:

- Können sie sich eine Kombination aus Leitung und anderer Tätigkeit vorstellen? Welche Tätigkeit wäre das? Wie ist die Tätigkeit strukturiert, eher „am Block“ oder bestimmte Tage pro Woche oder bestimmte Stunden am Tag, regelmäßig oder variabel? Gleicht die andere Tätigkeit der Leitungstätigkeit, so dass es Synergieeffekte geben kann? Oder ist die Tätigkeit zu ähnlich? Ist die Tätigkeit so anders, dass sich die Leitungsperson sozusagen bei der einen Tätigkeit von der anderen erholen kann? Ist die Leitungsperson schon in der anderen Tätigkeit und würde diese nur reduzieren oder müsste sie sich dort einarbeiten? Muss sie sich in Leitung einarbeiten? Gehen zwei Einarbeitungsphasen parallel? Handelt es sich um eine Tätigkeit bei einem ex-



ternen Arbeitgeber, innerhalb oder außerhalb der Kirche? Welche Ausnahmeregelungen sind möglich bei Notwendigkeiten im Orden (Generalkapitel etc.)? Wie ist für die Leitungsperson das Verhältnis von ihrem Wohnort, dem Arbeitsort der anderen Tätigkeit und der Leitungszentrale im Orden?

- Welche Informationstechnologien zur Erleichterung der angestrebten Leitungsform sind technisch und für die jeweilige Person möglich und praktikabel?
- Wo gibt es realistische Bedenken gegen eine veränderte Leitungsform? Wo verhindert eine „Schere im Kopf“, neue Möglichkeiten zu denken indem Pseudoargumente wie „Das haben wir aber noch nie gemacht“, „Das hat der heilige NN aber nicht so vorgesehen“, „Wo soll das hinführen“ benutzt werden? Welche einfühlsamen und kreativen Möglichkeiten gibt es, mit realistischen wie vorgeschobenen Argumenten umzugehen, sie ernst zu nehmen, die Ängste dahinter zu hören, sich nicht mehr als nötig davon blockieren zu lassen?
- Welche Vor- und Nachteile sieht die betroffene Leitungsperson – und welche sehen die Schwestern? Welches Bild wird durch die angestrebte Lösung nach außen vermittelt?

»Leitung ist Dienst
an der Gemeinschaft,
nicht Herrschaft
oder Selbstzweck.«

Katharina Kluitmann OSF