



# Die Kunst des klaren Wortes Entscheidungen klug treffen und gut kommunizieren

Nürnberg, Caritas-Pirckheimer Haus  
von 3. bis 5. Mai 2023



Zu den wichtigen Aufgaben einer Führungskraft gehört es, Entscheidungen zu treffen und die Menschen dabei mitzunehmen. Manchmal geht es um richtig viel; die **Entscheidungen** sind gewaltig groß mit erheblichen Konsequenzen auf lange Zeit. Viele sind tangiert. Es steht was auf dem Spiel. Manchmal ist alles scheinbar ganz easy und routiniert. Entscheidungen werden durchgewunken. Gleichwohl gibt es bei aller Leichtigkeit diese 1000 kleinen Dinge, die auf einen einprasseln und eine fein balancierte **Abwägung** brauchen. Und schon wieder ist eine Entscheidung gefragt: Was ist wirklich dringend und wichtig? Worauf lenke ich meinen Fokus? Was kann warten? Was kann ich delegieren?

Entscheidungen sind Weichenstellungen. Sie entfalten eine Wirkung. So oder so. Sie haben Konsequenzen. Manchmal erweisen sie sich als falsch und müssen korrigiert werden. Aber auch das ist eine Entscheidung. Wer Entscheidungen trifft, steht in der Kritik und muss sich anfragen lassen. Widerstände regen sich. Doch auch mit den besten Vorsätzen und allem guten Willen, wird man es selten allen recht machen.

Ein sorgfältiger Faktencheck, ein genaues Abwägen aller Argumente gehört zu Entscheidungen ebenso dazu wie der **Mut zum Wagnis**. Neuland ist zu erkunden mit dem Risiko des Scheiterns. Das ist

nicht immer ein einfacher Prozess, bei dem alles eindeutig ist. Es gibt ein großes Spektrum an Dazwischen. Und: Keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung. Entscheidungen haben mit **Entschiedenheit** und **Rollenklarheit** zu tun, mit Gewissen und Haltung, mit Klärung und Klarheit, mit Netzwerk und Positionierung, Image und Glaubwürdigkeit.

Zudem stehen Menschen mit ihren Geschichten, Gefühlen und Befindlichkeiten hinter den Entscheidungen. Nicht selten blockieren **Altlasten** den Findungsprozess und **unbewusste Narrative** entfalten ihre **toxische Macht**. Es braucht eine Achtsamkeit darauf, wo Schattenspiele und Machtkämpfe Entscheidungen torpedieren. Es menschtelt ja doch jenseits aller Zahlen, Daten und Fakten, die relevant sind für eine gute Entscheidungsfindung.

Was könnte ein **Leitfaden** sein, um gute Entscheidungen zu treffen? Eine Haltung der Allparteilichkeit, Transparenz im Prozess und nicht zuletzt eine gute Kommunikation, die hört, versteht, erklärt und die Menschen ernst nimmt in ihren jeweiligen Anliegen und Perspektiven. Aber auch die Tatsache, dass Leitung wirklich wahrgenommen wird. „Diese Klarheit und Entschiedenheit braucht es, ist sie doch Ausdruck der Fürsorgepflicht von Leitung“, sagt Sr. Emmanuela.

## Referentin:



Sr. Dr. Emmanuela  
Kohlhaas OSB, Köln

von 2010 bis 2022 Priorin der Benediktinerinnengemeinschaft in Köln. Sie kennt die vielen Facetten des Leitens und Führens und sagt: „Top down war gestern! Es geht um die Beteiligung aller in der Entscheidungsfindung.“

Sie studierte Musikwissenschaft, Psychologie und Vergleichende Religionswissenschaften. Außerdem absolvierte sie den Masterstudiengang „Beratung in der Arbeitswelt. Coaching. Mediation, Supervision und Organisationsberatung“ an der FH Frankfurt.

2022 erschien ihr Buch bei Herder: „Die neue Kunst des Leitens. Wie Menschen sich entfalten können“

(Foto: Benediktinerinnen/Köln)

## Inhalt

Wenn Sie viele Entscheidungen zu treffen haben und damit ringen, wie Sie dies verantwortlich tun können und die Menschen, die Ihnen als Führungskraft anvertraut sind, auf diesem Weg mitnehmen, dann sind Sie bei dieser 3-tägigen Fortbildung des „Campus Führen und Leiten“ richtig. Sie werden sich Ihrer Rolle und deren Wirkung bewusst, reflektieren Ihre Entscheidungswege, arbeiten an einer Haltung der Allparteilichkeit und bekommen wertvolle Hinweise, wie Sie gelingend kommunizieren. Auch gegen Widerstände.

**Aus der Praxis für die Praxis:** Als Priorin kennt Sr. Emmanuela Kohlhaas das Ringen um gute Entscheidungen aus erster Hand und lässt Sie durch das Teilen ihrer Erfahrungen an ihrem Lernweg teilhaben. So erhalten Sie einen spannenden Einblick in den Führungsalltag „hinter Klostermauern“ und

entdecken, wie kluge Entscheidungen ein gesundes Wachstum und positive Entwicklung befördern.

## Zielgruppe

Leitende Pfarrer, Pastoralreferent:innen und Gemeindeferent:innen in größeren pastoralen Räumen/Seelsorgeeinheiten mit eigenen Kompetenzfeldern, Führungskräfte in Ordinariaten und Bildungseinrichtungen sowie der kirchlichen Verwaltung, die täglich oft in sehr enger Taktung eine Vielzahl an Entscheidungen mit größerer oder kleinerer Reichweite treffen müssen und dies künftig gelassener und souveräner tun möchten.

## Methoden

Impulsvortrag, Reflexion und praktische Übungen. Lernen und Inspiration im Austausch und an Beispielgeschichten.

## Ihr Nutzen:

- Sie reflektieren Ihre eigene **Rolle als Führungskraft** und gewinnen **Klarheit** darüber, welchen Hut Sie gerade aufhaben, welche Wirkung Sie haben und bedenken den Zusammenhang von Entscheidungen und Macht
- Sie lernen die **Haltung der Allparteilichkeit** kennen und sammeln anhand von Beispielen aus Ihrem konkreten Führungsalltag einige Ideen, wie Sie diese ganz praktisch umsetzen können
- Sie werden sich der destruktiven und zum Teil toxischen Tendenzen bewusst, die aus **unbearbeiteten Atlanten** und **unbewussten Narrativen** herrühren und die Entscheidungsfindung negativ beeinflussen
- Sie lernen, **Entscheidungsprozesse** in aller gebotenen Diskretion und Vertraulichkeit **transparent** zu gestalten und bedenken, wie Sie die Menschen am besten auf dem Weg der Entscheidungen mitnehmen können
- Sie machen sich klar, wie Sie persönlich mit **Widerständen** oder gar **Anfeindungen** umgehen, die Ihnen im Laufe des Entscheidungsprozesses begegnen und werden sich bewusst, dass sich Ihre Fürsorgepflicht nicht nur auf die Richtigen, die mit Ihnen unterwegs sind, sondern auch auf sich selbst und das, was Ihnen wichtig ist
- Sie denken darüber nach, dass Entscheidungen **reversibel** sind und **nachjustiert** oder auch korrigiert werden müssen, wenn sie sich im Laufe der Zeit nicht als zielführend erweisen und dass gerade das eine Führungsstärke ist
- Sie erarbeiten sich eine für Ihren Kontext passende **Strategie**, Entscheidungen gut zu treffen und

## Details zur Veranstaltung

- » **Anmeldung:** bis 03.04.2023  
Bitte melden Sie sich für diese Veranstaltung auf unserer Website an.
- » **Datum:** Mi, 03.05., 15:00 Uhr bis Fr, 05.05.2023, 13:00 Uhr
- » **Ort:** Nürnberg, Caritas-Pirckheimer Haus
- » **Teilnahmegebühr:** € 330,00
- » **Teilnahmegebühr\*:** € 310,00  
*\*dieser Preis gilt für Teilnehmende der (Erz-)Bistümer: Augsburg, Bamberg, Eichstätt, München und Freising, Regensburg und Würzburg*
- » **Pensionskosten:** € 224,00
- » **Ansprechperson:** Prof. Dr. Simone Rappel

### POSTADRESSE

Domberg 27  
85354 Freising

### BESUCHERADRESSE

Marienplatz 5  
85354 Freising

### KONTAKT

Tel.: 08161 88540-4324  
fwb@dombergcampus.de

