

Helga Kohler-Spiegel

Aus verschiedenen Perspektiven sehen

Coaching für kirchliche Führungspersonen

◆ Führen, andere und sich selbst gut leiten zu können, ist eine Kunst, die niemand in die Wiege gelegt wird. Hohe fachliche Kompetenz qualifiziert nicht automatisch zur Führungskraft. Die Religionspädagogin Helga Kohler-Spiegel, selbst Psychotherapeutin und (Lehr-)Supervisorin, buchstabiert die Chancen von Coaching für den konkreten Alltag von kirchlichen Führungspersonen. In dieser speziellen Form von Supervision werden nicht nur die Themen verhandelt, die aktuell beschäftigen, sondern auch neue Sicht- und Erfahrungsweisen ermöglicht, welche die Aufgaben und Probleme besser lösen helfen sowie neue Klarheit und Erleichterung schaffen. Coaching, eine Hilfe gegen die „strukturelle Einsamkeit“ von Führungspersonen, erprobt somit im begleitenden Tun, „was der Alltag von einer Leitungsperson erfordert – eine hohe Analysekompetenz für die beruflichen Herausforderungen, für kollegiales Arbeiten und für die persönliche Psychohygiene“. (Redaktion)

1. Szenen zum Einstieg

Eine erfahrene Pastoralassistentin wird angefragt, nach vielen Jahren Arbeit in der Pfarrei eine Leitungsstelle auf Diözesanebene zu übernehmen. Voll Freude sagt Frau N. zu; der Wechsel in die Leitung und das Management fordern sie heraus. Erst allmählich spürt sie die Veränderung in den Kontakten und in ihrer Rolle. Die Spannung zwischen kirchlichen Vorgaben und Erwartungen der Praxis belasten sie. Ihr eigener Anspruch, es allen „recht“ machen zu wollen, gelingt nicht; Entscheidungen zu treffen fällt ihr schwer.

Ein Priester, seit langem als Pfarrer tätig, wird zum Dechant gewählt. Bekannt für seine Visionen, für sein kreatives Denken, hat er viele Ideen für die Zukunft seines Dekanats. Allmählich merkt er, wie er

mit seinen Vorschlägen auf Granit stößt, wie seine Priesterkollegen wenig Interesse an Veränderung haben, wie er immer resignierter wird ...

Ein Teamleiter in der kirchlichen Verbandsarbeit kommt zum Einzelcoaching. Er sei in seiner Arbeit unzufrieden, Ideen und Antriebskraft habe er verloren. Schnell wird im Erzählen deutlich, wie vielfältig und ambivalent die Erwartungen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind. Im Team werden Unterschiede im Arbeitsstil und in der Spiritualität sichtbar; der Wunsch nach Leitung ist verknüpft mit der langen Tradition ohne klare Leitung im Team. Er reagiert auf diese Situation mit strikter und formal genauer Führung des Teams, was aber der Kultur dieses Team widerspricht und zu verstärktem Widerstand seitens der Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter führt. Sein „Scheitern“ macht ihn einsam.

An solchen und zahlreichen weiteren Beispielen lässt sich zeigen, wie Supervision oder Coaching für eine kirchliche Führungskraft sinnvoll, hilfreich sein kann.

2. Zum Begriff und Verständnis von Supervision und Coaching

Supervision ist eine professionelle Beratungsmethode für alle Herausforderungen im beruflichen Kontext. Ziel der Supervision ist die Verbesserung der Arbeitssituation, der Arbeitsatmosphäre, der Arbeitsorganisation und der aufgabenspezifischen Kompetenzen. In einem lösungsorientierten Ansatz ist der Supervisionsprozess darauf angelegt, vorhandene Problemstellungen konstruktiv zu bewältigen, Konfliktlösungs-szenarien zu entwickeln, die Qualität der Zusammenarbeit zu verbessern und Veränderungsprozesse aktiv zu steuern. Supervision hilft bei der Selbsteinschätzung der eigenen Person und Rolle, beim Verstehen der Dynamik in Gruppen und in der Organisation, im System. Sie ermöglicht einen neuen Blick und eine neue Perspektive, um das berufliche Handeln zielgerichteter und zufriedener zu gestalten.

Coaching ist eine spezielle Form von Supervision, die sich primär an Einzelper-

sonen mit Führungsaufgaben oder Projektverantwortung wendet, an Menschen, die „strukturelle Einsamkeit“ kennen. Coaching bietet Beratung in Führungs- und Managementaufgaben, Impulse zur Gestaltung der Führungsrolle, Unterstützung in der Zusammenarbeit, bei Veränderungsprozessen und in Krisensituationen sowie Hilfestellung bei der persönlichen Karriereplanung. Coaching erhöht die Problemlösungs- und Konfliktfähigkeit und schafft Raum zum bewussten Umgang mit den eigenen Ressourcen.¹

Supervision und Coaching bieten also die Chance, berufsbezogen die „Realität“ anders „sehen“ zu lernen und mit der „Realität“ anders „umgehen“ zu lernen. Supervision und Coaching beinhalten die Möglichkeit, mit Hilfe einer außen stehenden professionellen Person allein oder mit anderen zusammen sich selbst, das eigene Handeln, die Beziehungen, die Position in Institution und System, die Gefühle, die Hoffnungen und Ängste wie im Spiegel anzusehen und neue Möglichkeiten im Umgang damit zu entwickeln.

Dabei hilft ein differenzierender Blick auf die einzelne Person (individuelle Ebene), auf die Dynamik zwischen Menschen, also das Team (interaktionale Ebene) und auf das System (systemische Ebene). Sowohl beim Verstehen von Schwierigkeiten als auch bei der Suche nach Handlungs-

¹ Vgl. zu beiden Begriffen Supervision und Coaching exemplarisch die Homepages der Berufsverbände: www.oevs.or.at – Österreichische Vereinigung für Supervision ÖVS, www.bso.ch – Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching BSO in der Schweiz. Vgl. exemplarische Literatur: *Hilarion Petzold*, Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis, Wiesbaden ²2007; *Albrecht Boeckh*, Methodenintegrative Supervision. Ein Leitfaden für Ausbildung und Praxis (Leben lernen 210), Stuttgart 2008; *Stefan Kühl*, Coaching und Supervision. Zur personorientierten Beratung in Organisationen, Wiesbaden 2008; *Astrid Schreyögg*, Coaching für die neu ernannte Führungskraft (Coaching und Supervision), Wiesbaden 2008; *Björn Migge*, Handbuch Coaching und Beratung. Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen (Beltz Weiterbildung und Qualifikation), Weinheim ²2007; *Sonja Radatz*, Einführung in das systemische Coaching (Compact), Heidelberg 2006.

alternativen und Lösungen ermöglicht diese Differenzierung, dass z.B. systembedingte Grenzen nicht personalisiert werden, dass notwendige Entwicklungen auf Teamebene nicht zum Problem einer Einzelperson gemacht werden, dass der Spielraum sowie die Grenzen für die Führungsperson deutlicher werden. Im kirchlichen Bereich kommt zu diesen drei Ebenen eine ethisch-normative Ebene hinzu. Was als richtig und was als falsch angesehen wird, wird von der Gruppe, in diesem Fall von der Kirche, getragen und festgesetzt.

3. Wie wird in der Supervision und im Coaching gearbeitet?

Supervision und Coaching² brauchen Spielregeln wie z.B. die Schweigepflicht, sie brauchen Vertrauen und Verbindlichkeit. Die Professionalität des Coachs ist unverzichtbar. Neben der Arbeit an Schwierigkeiten ist die Orientierung an den Ressourcen der Führungsperson bedeutsam.

Auch für Supervisions- und Coachingprozesse gibt es Schritte, einen idealtypischen Ablauf zur Orientierung:

– *Initialphase*: Ankommen, wahrnehmen, was mich beschäftigt, was zurzeit mein Thema ist oder meine Themen sind, erste Assoziationen, erstes Vorstrukturieren;

– *Aktionsphase*: eine dem Thema adäquate Rekonstruktionsform finden, wie das Thema in seiner Komplexität kognitiv und emotional sichtbar machen, Handlungsalternativen experimentieren und erproben;

– *Integrationsphase*: Aus den verschiedenen Möglichkeiten die eigenen Möglichkeiten ausloten und konkretisieren.

Bei manchen Themen, vor allem wenn es um Veränderungsprozesse geht, ist die *Neuorientierungsphase* wichtig, in der allmählich Bilder für die nähere Zukunft zu entwickeln sind.³

Die methodischen Ansätze sind vielfältig; sie sollen helfen, das jeweilige Thema mit seinen Verknüpfungen sichtbar und erlebbar zu machen. Gespräch steht im Vordergrund; auch Strukturierungen durch Grafiken und Visualisierungstechniken, Aufbau von Szenen mithilfe kleiner Figuren oder anderer Symbolisierungen sowie Aufstellungen sind möglich.

Neben der Arbeit an den konkreten Themen erlauben Supervision und Coaching gerade im Einzelsetting einen Blick auf die Person selbst. In der Verlangsamung von Prozessen, die im Alltag oft sehr schnell ablaufen, bleibt Zeit zu empfinden, zu fühlen und zu verstehen, was in diesen Prozessen abgelaufen ist. Es besteht Zeit zu spüren, was kränkt und was Freude macht, wo die Hoffnung begraben liegt, aber auch die Angst. Die Supervisorin, der Coach bleibt anwesend als Garant, dass nicht zu schnell Ablenkung, Beschleunigung oder Flucht geschieht, wo Gefühle stärker werden, wo Unsicherheit und Bedrohliches lauert. Sie/er wirkt als „emotionaler Speicher“, das heißt: Nicht jede Stimmung, jede Wahrnehmung kann oder muss sofort ausgefaltet und thematisiert werden, sondern es soll vorerst sichtbar werden, was reif ist. Noch nicht formulierbare Stimmungen

² Ich werde im Folgenden meist von Coaching sprechen, da die Beratung und Begleitung von Führungskräften im Vordergrund steht. An anderen Stellen sollen die beiden Begriffe Supervision und Coaching die inhaltliche Nähe der Ansätze verdeutlichen.

³ Vgl. Astrid Schreyögg, Supervision – ein integriertes Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis, Paderborn 1991, 444–455.498–501.

werden vom Coach, von der Supervisorin aufgenommen und gespeichert. Dieser Aspekt wird in den verschiedenen Konzepten von Coaching unterschiedlich beachtet, ist m. E. aber von zentraler Bedeutung: Es begleitet mich jemand, der Stimmungen erfassen kann, vor Empfindungen nicht erschrickt, Ängste und Unsicherheiten nicht bewertet, Verstrickungen und Handlungsmuster erkennt.

Eine Ordensfrau in leitender Position, sehr engagiert und bei den Menschen akzeptiert, verspürt stark, dass ihr die Luft ausgeht, empfindet, sich wie in einem tiefem Loch zu befinden ... Sie passt sich an, formuliert genau, bemüht sich sehr – und beim Zuhören im Coaching merke ich meine Anspannung, in mir tauchen aggressive, auch zynische Gedanken auf. Meine innersten Empfindungen prüfend, stelle ich diese der Ordensfrau zur Verfügung: „Wenn ich das so höre, spüre ich auch Ärger, so etwas wie Zorn, ‚heiliger Zorn‘ fällt mir ein.“ Noch bevor ich weiterrede, bricht es aus ihr heraus. Ihre Augen blitzen, sie erzählt von ihrer Enttäuschung und ihrem Zorn – dabei wirkt sie vital und lebendig. Sie beginnt, in den Arbeitsbeziehungen Kränkendes, Ärger und Freude deutlicher anzusprechen, unterschwellig Spürbares wird benennbar, sie wird klarer, für ihre Kolleginnen und Kollegen fassbarer, sie wird freier und fröhlicher.

Ein solcher Zugang zur Supervision, zum Coaching unterstützt die Fähigkeit zur Introspektion, die Einsicht ins Innere

der eigenen Person, ermöglicht eine neue Sicht- und Erfahrungsweise, ermöglicht neue Klarheit und Erleichterung. Mich selbst wahrnehmen, meine Empfindungen spüren erlaubt, diese auch zu benennen. Indem Inneres ausgesprochen wird, wird es sichtbar und bearbeitbar, es kann bedacht, verändert und manchmal losgelassen werden. Auch körperliche Symptome brauchen oft die Bereitschaft, ihre Sprache zu hören. Neben dem körperlichen Befund wird auch die symbolische Sprache hörbar. In der Burnout-Prophylaxe ist dies ein wichtiger Zugang.

4. Führen und Leiten im kirchlichen Bereich

In den vergangenen Jahren sind Fragen von Management und Führung in kirchlichem Kontext umfangreicher thematisiert worden.⁴ Lehrgänge zu Führen und Leiten in der Kirche werden in verschiedenen Regionen angeboten.⁵ Unterschiedliche Konzeptionen sollen kirchlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ermöglichen, ihre Führungsaufgabe in der Kirche professioneller auszuüben. Dabei werden häufig „Führung“ und „Leitung“ synonym verwendet. Je nach Kontext ist der eine oder der andere Begriff vorrangig. Führungspersonen müssen klären, welche Aufgaben sie haben, also *was* sie zu tun haben und wie sie diese Aufgaben wahrnehmen, *wie* sie es also tun wollen.

⁴ Vgl. exemplarisch: *Eva Renate Schmidt / Hans Georg Berg*, Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Offenbach/M. 1995; *Johannes Panhofer / Matthias Scharer / Roman Siebenrock* (Hg.), Erlöstes Leiten. Eine kommunikativ-theologische Intervention (Kommunikative Theologie 8), Ostfildern ²2007; *Bernd Halfar / Andrea Berger*, Kirchenmanagement, Baden-Baden 2007.

⁵ Exemplarisch sei genannt: *Manfred Belok*, Der Fresinger Kurs „Führen und Leiten in der Kirche“, in: *Pius Bischofberger / Manfred Belok* (Hg.), Kirche als pastorales Unternehmen. Anstöße für die kirchliche Praxis (Forum Pastoral 4), Zürich 2008, 105–111.

Relevante Führungsaufgaben beginnen mit realistischem Wahrnehmen von Stimmungen in der eigenen Abteilung, im Team, im Verantwortungsbereich, im Aufnehmen von Informationen über die Situation und die Trends. Führungskräfte entwickeln gemeinsam mit anderen Visionen und umsetzbare Ziele; sie bauen Arbeitsstrukturen auf, prägen Aufgaben und Prozesse, gestalten Veränderung. Sie sorgen für Ressourcen, schaffen förderliche Rahmenbedingungen, lösen Konflikte, ermöglichen Rückmeldung und stellen permanentes Lernen sicher. Führungspersonen sind gefordert, neben den fachlichen auch soziale, kommunikative und personale Kompetenzen zu entwickeln. Als Kernfunktionen werden immer wieder genannt: Planen, steuern, entscheiden, durchführen und durchsetzen, kontrollieren, motivieren, kommunizieren, delegieren, eine Perspektive aufzeigen, Visionen im Sinne von Zukunftsbildern für den eigenen Bereich – zusammen mit anderen – entwickeln, Orientierung geben in den konkreten Aufgaben, den Funktionen und Rollen, im Verhalten, Auseinandersetzung ermöglichen über zentrale Werte, Klarheit im Führungsstil ... – Je nach Konzept sind unterschiedliche Aspekte im Vordergrund. Inhaltsorientierte Aufgaben, Personalführung und Teamentwicklung stehen im Zentrum.

Im kirchlich-pastoralen Bereich kommen besondere Anforderungen hinzu. Es gilt die „Kultur“ von Kirche zu verstehen. Die Kultur eines Unternehmens prägt alle Bereiche des Betriebs, gibt Orientierung auf der Verhaltens- und der Wertebene. Sie hilft, diese nach innen zu verstehen

und nach außen kenntlich zu machen. Jede Organisation bildet ihre spezifische Kultur aus. Edgar H. Schein beschreibt drei Ebenen einer Organisationskultur:

- An der Oberfläche finden sich Verhaltensweisen, Kommunikation, Auftritt und Logo, aber auch das Leitbild, die Rituale und Mythen der Organisation

- Ebene 2 beschreibt das Gefühl, wie es sein sollte im Betrieb, also jene Werte, Normen und Einstellungen, die das Verhalten im Betrieb beschreiben, z. B. „Ehrlichkeit“; „Technik-Verliebtheit“; „unkompliziert“, „engagiert“ ...

- Die Basis – Ebene 3 – bilden Grundannahmen, die nicht hinterfragt und diskutiert werden. Diese sind so selbstverständlich, dass sie nicht bewusst reflektiert werden. So tut man bei uns, so ist man bei uns ...⁶

Es ist nicht einfach, kirchliche Kultur zu beschreiben, so vielfältig zeigen sich die einzelnen Kirchen in ihren verschiedenen Ausprägungen, so unterschiedlich sind Verhaltensvorgaben, Kommunikation, Umgang miteinander, Konfliktlösungen. Verwirrend werden unklare Bewertungskriterien für geleistete Arbeit, widersprüchliche Erwartungen an Führung sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, diffuse Bilder bei Systempartnern erlebt. Kirchliche Kultur muss differenziert für die jeweiligen Bereiche beschrieben werden, die eigene Diözese, die eigene Abteilung ... Auf der Ebene der Werte und Grundannahmen kann es Übereinstimmungen geben, jedoch sind diese nicht unbefragt: Während kirchliche Kultur häufig als konfliktverdeckend er-

⁷ Vgl. *Edgar H. Schein, Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Einleitung von Warren Bennis. Aus dem Englischen von Irmgard Hölscher (EHP-Organisation 1), Bergisch Gladbach 2003.*

lebt wird, Konflikte oft schleichend wahrgenommen und in nur geringer direkter Kommunikation bearbeitet werden, kann dies nicht für alle kirchlichen Teams gesagt werden. Ein hoher normativer Anspruch an die Lebensgestaltung der Mitarbeitenden muss nicht für alle Gruppen gelten. Während manchmal an Systemträger besondere Erwartungen gerichtet werden, können hinwieder genau diese in der Kritik geschont werden.

Es können Diskussionen um die normativen Vorgaben entstehen. Diese können auch tabuisiert werden, obwohl normierende Institutionen nicht nur Aufgaben und Rollen sowie Verhaltensweisen im Unternehmen regeln, sondern auch normative Ansprüche an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen wie auch Vorgaben zu den erwarteten Werthaltungen machen. Im normativen System kommt zur fachlichen, sozialen und personalen Kompetenz auch die Bewertung der ideologischen Position. Die jeweilige Identifikation mit den Werthaltungen und Normen der Institution beeinflusst den Platz in derselben, manchmal kann sie den Platz im System entscheidend prägen. Besonders Weihestatus, Lebensform und sexuelle Orientierung sind solche Aspekte, aber auch Fragen des persönlichen Glaubens und der rituellen Praxis.

Für Coaching von Führungskräften ist die Auseinandersetzung mit der Kultur des eigenen Unternehmens zentral. Im kirchlichen Bereich ist sie besonders wichtig, weil die Kultur – wie beschrieben – teilweise diffus und widersprüchlich ist. Kulturprägende Personen können an verschiedenen Stellen im System in Erscheinung treten und prägend wirken. Deshalb ist Feldkompetenz für den Coach wichtig, insbesondere die Merkmale kirchlicher Kultur zu kennen, ohne direkter Teil davon

zu sein. Führungskräfte brauchen neben dem Erkennen der Spielregeln, der Werte und Normen der Kultur auch Werkzeuge, um im eigenen Bereich diese Kultur mit zu prägen und zu gestalten.

Führungskräfte sind Teil eines größeren Ganzen. Auch sie haben neben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Ebene. Sie haben Vorgesetzte, deren Vorgaben oder Erwartungen sie zu erfüllen haben. Ein unklarer Führungsstil führt zu Verwirrung. Verlässlichkeit und Klarheit sind daher zentrale Anforderungen an Führungskräfte. Bestimmtheit in den Aufgaben und der eigenen Rolle, Klarheit über den Führungsstil und über die Erwartungen an die eigene Leitung bedürfen der kognitiven und emotionalen Reflexion. Die Beschäftigung mit eigenen Leitungs-Erfahrungen macht deutlich, dass die erlebten und gefühlten Bilder oft stärker wirken als Ausbildungen und Kurse. Auf der symbolischen Ebene werden oft elterliche Bilder reaktiviert. Zum Elternbild in der Leitung kommen Geschwister-Erfahrungen im Umgang miteinander und mit der Führungsperson. Themen wie Gerechtigkeit, Gleichbehandlung, aber auch der Kampf um Plätze, um Privilegien und die Sorge vor Benachteiligung können auf der Basis von Geschwistererfahrungen abgerufen und reinszeniert werden.

Zum System Kirche gehört, dass es hierarchisch aufgebaut ist und auf systemischer Ebene auch so funktioniert. Zugehörigkeit und Aufgaben werden aufgrund des Weihesakraments (*ordo*) definiert. Unterschieden von der Weihehierarchie (Diakon, Priester, Bischof) werden weitere Ämter und Titel von der Kirche verliehen. Diese bezeichnen Funktionen, die auch Laien offen stehen. Die hierarchische Struktur prägt die Entscheidungs-

abläufe und die Führungsaufgaben auf den verschiedenen Ebenen. Eine genaue Differenzierung zwischen kommunikativen und hierarchischen Prozessen ist hilfreich, um eigene Energie zu bündeln, um zu entscheiden, wo Engagement in Auseinandersetzungen sinnvoll zu investieren ist, weil auf kommunikativer Ebene eine Auseinandersetzung möglich ist, und wo Entscheidungen hierarchisch fallen. Für Frauen ist die Ambivalenz manchmal doppelt spürbar, auch wenn gegenwärtig die geschlechterdifferenzierte Wahrnehmung in der Kirche geringer wurde. Es bleibt ein zentrales Thema auf allen Führungsebenen – für beide Geschlechter –, den eigenen Platz innerhalb kirchlicher Strukturen zu finden.

Herr J., Laie in der Bistumsleitung, strukturell dem Bischof unterstellt, setzt in Absprache mit ihm pastorale Maßnahmen in der Sakramentenvorbereitung, welche die Pfarrer und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Pfarreien umsetzen sollten. Die Priester sind zwar inhaltlich mit den Entwicklungen im Pastoralamt verknüpft, dienstlich aber dem Bischof unterstellt, der seine Beziehung zu den Priestern nicht durch Aufträge belasten will. Es ist nicht einfach für Herrn J., in dieser Ordnung strukturelle und kommunikative Verbündete für die Maßnahmen zu finden, eine gemeinsame Linie zu entwickeln unter Berücksichtigung der realen Autonomie der jeweiligen Pfarrer ...

Mit der Führungsaufgabe betraut zu sein, bedeutet im kirchlichen Rahmen oft nicht, auch die Personalhoheit zu haben. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten ihre Aufgaben unabhängig von der jeweiligen Führungskraft. Die gemeinsame Ausrichtung in Aufgaben und Arbeitsstil geschieht primär über Motivation und gemeinsame Diskussionsprozesse. Wenn die-

se nicht gelingen, kann es zu Vereinzlungen in der Arbeit kommen; die betroffenen Personen arbeiten in ihrem jeweils eigenen Stil, eine gemeinsame Ausrichtung auf Teamebene wird nicht erkennbar. Gerade hier sind Führungskräfte im kirchlich-pastoralen Bereich sehr gefordert. Externes Coaching kann helfen, die Wahrnehmung zu schärfen und die realen Möglichkeiten von Idealisierungen und möglichen Frustrationen zu befreien.

Engagiert und ideenreich übernimmt Frau N. ein Team von sechs Mitarbeitenden im Jugendbereich. Einer davon ist ein lang gedienter Kollege. Jede neue Idee wird kommentiert mit Sätzen wie: Das haben wir schon probiert, das funktioniert sowieso nicht, nicht schon wieder ... Die anderen im Team beginnen sich auch zurückzuziehen. Es dauert, bis es gelingt, die konstruktiven Kräfte zu stärken, der resignativen Stimme des Kollegen nicht die Macht zu gewähren, die Atmosphäre zu prägen ...

Wer Leitung übernimmt, kommt mit der Einsamkeit dieser Führungsposition in Berührung. Die Anzahl jener Menschen, mit denen eine Leitungsperson sich offen und vertraulich besprechen kann, wird geringer: der/die nächste Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Ebene (sofern vorhanden), je nach Lebensform eine Partnerin/ein Partner, ein guter Freund, eine nahe Freundin. Es ist gar nicht einfach, zwischen Schweigepflicht, Loyalität und eigenen Ansprüchen nicht zu verstummen. Die Gefahr, in der Leitungsrolle zu funktionieren, Erwartungen und Anforderungen alleine zu tragen und keinen Ort zu haben, an dem eine angstfreie und offene Auseinandersetzung über die Leitungsaufgabe und das eigene Erleben eben dieser möglich ist, ist groß. Das Verstummen aufgrund der Einsamkeit in

der Leitung kann im kirchlichen Bereich durch eine zölibatäre Lebensform verstärkt werden, geht aber darüber hinaus: Es ist Aufgabe im Coaching, diesem Verstummen entgegenzuwirken, Sprache zu finden für das, was Freude macht und was verletzt, was enttäuscht und wo Begegnung geschieht ... Übernommene Aufgaben mit „Berufung“ zu verbinden, Verantwortung als „Gerufenwerden“ zu erleben, kann Stärke und Gefährdung zugleich sein. Die darin sichtbar werdende Deutung kann Ausdauer und Konstanz erhöhen, kann aber auch ein Ertragen von und Aushalten in mühsamen oder unklaren Aufgaben sowie in schwierigen Strukturen rechtfertigen und verlängern.

Dies wahrzunehmen, dies anzusprechen, kann enttäuschend, kann schmerzvoll sein. Zugleich gehört Genanntes zu den zentralen Maßnahmen einer Burnout-Prophylaxe. Ein realistischer Blick auf die Möglichkeiten und Grenzen des eigenen Gestaltungsraumes, das Entidealisieren und ein nüchternes Hinsehen auf die realen Bedingungen, ist die Voraussetzung für konkretes Gestalten in der eigenen Rolle.

Weiterführende Literatur:

Ein Grundlagenbuch: *Eva Renate Schmidt / Hans Georg Berg*, Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Offenbach/M. 1995.

Mit theologischer Reflexion: *Johannes Panhofer / Matthias Scharer / Roman Siebenrock* (Hg.), Erlöstes Leiten. Eine kommunikativ-theologische Intervention (Kommunikative Theologie 8), Ostfildern ²2007.

Entwicklungen aus Schweizer Perspektive: *Pius Bischofberger / Manfred Belok* (Hg.), Kirche als pastorales Unternehmen. Anstöße für die kirchliche Praxis (Forum Pastoral 4), Zürich 2008.

5. Coaching – eine professionelle Unterstützung für Führungspersonen

Beratung und Begleitung haben eine lange Tradition in der Kirche. Spirituelle Begleiterinnen und Begleiter sowie „Beichtväter“ waren es, die Leitungspersonen in kirchlichen Funktionen geführt und „gecoacht“ haben. Im heutigen Verständnis beinhaltet professionelles Coaching die Position einer außenstehenden Person, die in Kenntnis kirchlicher Kultur, ihrer Normen und Spielregeln, ohne direkte Abhängigkeit zum jeweiligen Bereich unbeschwert Fragen stellt und hilft, einen neuen Blick auf „vertraute“ Situationen zu werfen oder unter Vorwegnahme von Situationen Alternativen zu den vertrauten Handlungsmustern zu entwickeln.

Coaching bietet einen Platz für die vielfältigen Themen im Blick auf die eigene Person mit ihren Stärken und ihren Versperrungen, im Blick auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf die Kolleginnen und Kollegen sowie die Vorgesetzten, auf ihre Möglichkeiten und ihre Verletzungen. Coaching bietet einen „Schonraum“, in dem der/die Coach keine anderen Interessen hat als die Führungsperson zu begleiten, Handlungsalternativen zu entwickeln, in schwierigen Situationen nach Lösungen zu suchen, Stärken zu nutzen und den Platz im System mit Freude und Zufriedenheit auszufüllen. Coaching meint einen Platz zu haben, an dem es keine unerlaubten Fragen, keine unerlaubten Gedanken gibt, an dem erprobt werden kann, was im Alltag hilfreich und förderlich ist für die Leitungsperson und ihre Aufgabe. Coaching ist ein Instrument für Führungskräfte, um im Angesicht struktureller Einsamkeit die eigenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln und die Führungsaufgabe professionell zu

gestalten und dabei „gesund“ zu bleiben. Zugleich gilt: Coaching (und Supervision) ist kein Ersatz für ein paar gute Freunde, für ein paar vertraute Menschen an der eigenen Seite.

Supervision und Coaching sind begleitet von einer Vision: Es soll möglich sein, unsere Wahrnehmung zu schulen, damit wir genauer erfassen, was in der eigenen Person und bei anderen Menschen geschieht, es soll möglich sein, die eigene Sichtweise auch zu verlassen, uns in einen anderen Menschen einfühlen zu können, um immer wieder den Blickwinkel zu wechseln und mehrperspektivisch wahrzunehmen. Menschen sind fähig, einander zu begegnen – auch im Arbeitskontext –, sie sind fähig, Konflikte ohne Verlierer zu lösen, es ist ihnen möglich menschlicher miteinander umzugehen. In der Supervision, im Coaching wird dies nicht gelehrt, sondern im begleiteten Tun erprobt, was der Alltag von einer Leitungsperson erfordert – eine hohe Analysekompetenz für die beruflichen Herausforderungen, für kollegiales Arbeiten und für die persönliche Psychohygiene.

6. Ein Impuls zum Schluss

Für Ihre persönliche Psychohygiene – zum Abschluss eine konkrete Anregung: Füllen Sie am Morgen eine Handvoll Bohnen oder Murmeln in die linke Tasche Ihrer Jacke, Ihres Sakkos. Immer wenn Sie im Verlauf

dieses Tages etwas Schönes, Erfreuliches erleben, dann nehmen Sie eine Bohne, eine Murmel aus der linken Tasche und stecken diese in die rechte Jackentasche. Am Abend, vor dem Nachhausegehen können Sie den Tag bilanzieren: Nehmen Sie alle Bohnen oder Murmeln aus der rechten Jackentasche und erinnern Sie sich: da war am Morgen in der Bahn das Lächeln des Kindes, da war im Bus ein freundlicher Schüler, da war eines meiner Lieblingslieder im Radio, ein Mail mit einem Danke ... Vielleicht merken Sie, dass es im Verlauf des Tages neben Anstrengendem auch manch unerwartet Positives und Erfreuliches gibt, dass Sie am Ende des Tages eine Handvoll Bohnen oder Murmeln in Ihrer rechten Westentasche haben.

Die Autorin: *Dr. Helga Kohler-Spiegel, geb. 1962, Studium der Theologie und Religionspädagogik, Professorin an der Pädagogischen Hochschule Vorarlberg, Psychoanalytikerin, Psychotherapeutin und (Lehr-)Supervisorin in eigener Praxis in Feldkirch, Schriftleiterin der „Katechetische Blätter“. Publikationen: Erfahrungen des Heiligen. Religion lernen und lehren, München 2008; zusammen mit Albert Biesinger (Hg.): Gibt's Gott? Die großen Themen der Religion. Kinder fragen – Forscherinnen und Forscher antworten, München 2008; Mitherausgeberin der Internet-Zeitschrift „Theo-Web. Zeitschrift für Religionspädagogik“, der Reihe „Praktische Theologie heute“ sowie des „Jahrbuches Religionspädagogik“.*