

Tilman Kingreen

# Auf Kirchenbänken und Konferenzstühlen – vielfältige Rollenerwartungen an Pastorinnen und Pastoren

Personzentrierte Personalberatung und Personalentwicklung



## Einleitung

Pastoren müssen in ihrem Beruf auf vielen und zugleich verschiedensten Stühlen sitzen: auf Kirchenbänken oder Konferenzstühlen, am Schreibtischstuhl oder im Stuhlkreis, auf dem roten Sofa während einer Podiumsdiskussion oder im Sessel beim Hausbesuch, auf dem Besucherstuhl in der Klinik oder auf dem Klappstuhl beim Waldgottesdienst – die Vielfalt an Rollen und Erwartungen in der modernen Gemeindearbeit – sie war eine der Gründe dafür, dass die Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers<sup>1</sup> 2010 eine Arbeitsstelle für Personalberatung und Personalentwicklung gegründet hat. Seit einem

*Fähigkeiten sind überhaupt nur dann lebbar, wenn die Person selbst sie zur Welt bringt*

Jahr können Pastorinnen und Pastoren in der Landeskirche dieses Angebot wahrnehmen.<sup>2</sup> Mit der inhaltlichen Ausgestaltung dieser Beratungsstelle wurde ich als Pastoralpsychologe, der in der Landeskirche den Personenzentrierten Ansatz vertritt, beauftragt.<sup>3</sup> Der nun folgende Bericht beschreibt zuerst den Entwicklungsweg, den diese Arbeitsstelle bislang gegangen ist. Eine fachliche Vertiefung wird versuchen, Kongruenzerfahrungen auch für den beruflichen Erfahrungsraum als eine stärkengenerierende Orientierungsperspektive darzustellen. An einem Fallbeispiel soll zudem die Arbeit mit Inkongruenzerfahrungen entfaltet werden. Die Balance dieser beiden Perspektiven in der Praxis der Personalberatung dient einem Verständnis von Personalentwicklung, bei dem Individualbegleitung und Systemförderung nicht als Gegensätze, sondern vielmehr als wesentliche Pole einer Entwicklung verstanden werden, in der Person und System in einen gegenseitig befruchtenden Austauschprozess treten. Zudem möchte ich aufzeigen, dass Empathie in der beruflichen Personalberatung als be-

raterische Schlüsseldisziplin zu verstehen ist.

## Zum Hintergrund

Bei der Gründung der Arbeitsstelle im März 2010 stand die Erfahrung im Hintergrund, dass die Personaleinsatzplanung der Landeskirche auf eine differenziertere Klärung personaler Kompetenzprofile angewiesen ist, um den immer komplexeren Stellenzuschnitten und spezifischen Personalprofilerwartungen in den Gemeinden gerecht zu werden. Zudem kam die gesamte gegenwärtige Situation der Kirche in den Blick, die in Zeiten tiefgreifender Strukturveränderungen herausgefordert ist, unterstützende Strukturen für diejenigen zu schaffen, die mit ihrer lebendigen Präsenz diese sich ständig wandelnden Strukturen mit Leben füllen. Stellenreduzierung und gesellschaftlicher Relevanzverlust wirken zudem stressbildend auf den Pfarrberuf, der vor Ort in besonderer Weise an der öffentlichen Repräsentanz von Kirche Anteil hat.

Bisherige Rollenbilder müssen darum dauerhaft neu überdacht und individuell überzeugend gefüllt werden, um in einem kirchlich immer geringer geprägten Umfeld wirksam werden zu können.

Die Vielfalt und Gleichzeitigkeit von Veränderungen und Anforderungen machen eine professionelle Beratung im beruflichen Kontext notwendig und sinnvoll. Sie schützt Mitarbeitende vor Überforderungen und unterstützt sie in ihrer authentischen und lebendigen Präsenz im Pfarrberuf.



Pastor Tilman Kingreen

Sylvia.Beier@evlka.de

Pastoralpsychologischer Berater und personenzentrierter Ausbilder. Seit 2010 Leiter der Arbeitsstelle für Personalberatung und Personalentwicklung in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannover, zuvor seit 2002 theologischer Referent im Personaldezernat, 1991-2002 Gemeindepastor in Wunstorf

Vor diesem Hintergrund wurde eine Projektgruppe beauftragt, ein entsprechendes Konzept für eine berufliche Beratung von Pastorinnen und Pastoren zu erarbeiten. Es wurde schnell klar, dass nur ein ressourcenorientierter Ansatz Mitarbeitende darin unterstützen kann, ihre individuellen Potenziale zu entfalten. Es bestand zugleich Einigkeit in der Erkenntnis, dass Fähigkeiten überhaupt nur dann lebbar sind, wenn die Person selbst sie zur Welt bringt. Hierzu bedarf es in gleicher Weise der inneren Motivation und eigenen Willensbildung wie auch der äußeren Wahrnehmung und Anerkennung dieser Potenziale mit dem Ziel, sie im System wirksam werden zu lassen. Das Beratungskonzept soll dazu beitragen, einen persönlichen Zugangsweg zu den eigenen Leistungsfähigkeiten zu eröffnen und deren Präsenz zu fördern.

### Potenziale in der Perspektive von Personalentwicklung

Potenziale von Mitarbeitenden können nur von innen nach außen wahrgenommen werden. Nur solche Potenziale sind tragfähig, die von der Person selbst als wahrhaftig erkannt und im eigenen Handeln als bestätigt wahrnehmbar sind. Unter Aspekten der Personalentwicklung sind Fremddiagnostikverfahren darum nur sehr begrenzt hilfreich. Der Außenblick bleibt bei den zu beobachtenden Wirkungen haften und findet wenig Zugang zur dahinter stehenden Motivation und der inneren Identifikationsbereitschaft der Person mit den von außen erkannten Fähigkeiten und Kompetenzen. Erst im gemeinsamen Gespräch mit der Person können Potenziale so erhoben werden, dass der innere kraftvolle Bezug zu dieser Ressource für die Person selber spürbar wird. Personen, die mit ihren Schlüsselkompetenzen in Berührung kommen, sind auch sehr viel mehr bereit, in dem zu leben, worin sie stark sind, und dies freudig nach außen zu zeigen.

### Der Rahmen für das Angebot einer Personalberatung

Mit diesem Verständnis von Potenzialen sind zugleich wesentliche Arbeitsbedingungen gesetzt. Personalberatung bedeutet Individualberatung und braucht geschützte Räume. Es musste eine eigenständige Arbeitsstelle für diese Beratungsarbeit eingerichtet werden. Sie ist als Stabsstelle der Personalabteilung in der Landeskirche zugeordnet, verantwortet die inhaltliche Arbeit jedoch selbstständig und ist der Entscheidungsebene gegenüber nicht auskunftspflichtig. Der Vertrauensschutz ist für die Ratsuchenden über eine Ordnung der Arbeitsstelle uneingeschränkt gegeben. Dies wird auch dadurch sichtbar, dass die Räumlichkeiten der Arbeitsstelle so gewählt wurden, dass sie außerhalb des Zentralgebäudes liegen. Sie sind in unmittelbarer Nähe zur Marktkirche in Hannover zentral gelegen und zugleich anonym erreichbar.

Dass unsere Beratungstätigkeit in die Personalabteilung der Landeskirche eingebunden ist, wird unmittelbar spürbar durch einen wöchentlich stattfindenden Austausch über die konkrete Stellenlage. Hierbei kommen auch aktuelle dienstrechtliche Fragen und Veränderungen zur Sprache. Bei Vorhaben zu strukturellen Veränderungen, wie etwa Überlegungen zu einer rechtlichen Neubestimmung beim Pfarrstellenbesetzungsrecht, wurde etwa auch die fachliche Sicht der Personalberatung angefordert und in die Überlegungen mit aufgenommen.

Das Beratungsangebot richtet sich an einzelne und umfasst die folgenden Beratungsformate: *Laufbahnberatung, berufliche Standortbestimmung, Potentialerhebung, Fortbildungsberatung, Personalprofilerstellung und Krisenberatung.* Die Sitzungsdauer beträgt 90 Minuten. In der Regel wird ein Beratungsprozess in Anspruch genommen, der im Durchschnitt vier Sitzungen umfasst. Als Fremdinstrumentarien kommen Testverfahren zur Erhebung von Potenzialen zum Einsatz.<sup>4</sup>

### Wie wird das Angebot angenommen?

Die Pastorinnen und Pastoren der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers haben das Beratungsangebot von Beginn an intensiv in Anspruch genommen. Interessant erscheint hierbei besonders die Geschlechterverteilung. 61% der durchgeführten Beratungen wurden von Männern aufgesucht. Im Blick auf die Altersverteilung bilden die 40-49-Jährigen und die 50-59-Jährigen jeweils die erreichte Hauptzielgruppe (Abb. 1). Innerhalb der Altersgruppen verschiebt sich die Geschlechterverteilung. Der Anteil der Männer, die das Beratungsangebot wahrnehmen, nimmt zu. Dieser prozentuale Zuwachs entspricht der Gesamtverteilungskurve der Geschlechter innerhalb der Altersschichtung dieser Berufsgruppe. Statistisch belegbar ist damit, dass das Beratungsangebot gleichermaßen von Männern und Frauen in der Mitte ihres beruflichen Wirkens angenommen und aktiv aufgesucht wird.

### Individualbegleitung und Systemförderung

Die Beratungsarbeit orientiert sich ausschließlich an den Zielen und Bedürfnissen der ratsuchenden Person. Diesen Ansatz halten wir auch dann durch, wenn berufliche Krisen oder Konflikte im Umgang mit Erwartungen des Dienstherrn die Beratung veranlassen. Es geht jeweils darum, mit dem Fokus der Person einen an ihren Wachstums-

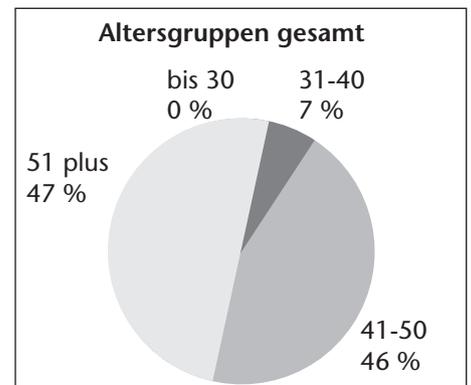


Abbildung 1

kräften orientierten Umgang und Zugang zu den Rahmenbedingungen beruflichen Handelns aufzubauen oder neu herzustellen.

Diese Form individuell ausgerichteter beruflicher Begleitung versteht sich zugleich als systemfördernd. Die ratsuchende Person tritt uns in ihrer systemischen Eingebundenheit als Personal entgegen. Durch den Beratungsansatz nehmen wir aber das „Personal“ als Person mit ihren individuellen Stärken und Schwächen wahr. Nicht das System bringt die Menschen hervor, sondern erst die Persönlichkeitsentwicklung seines Personals bewirkt Attraktivität und Lebendigkeit eines Systems. Während Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung von den Zielen des Systems her auf die handelnden Personen schauen, blickt die Personalentwicklung von den konkreten Personen auf das System und weitet durch ihren Beitrag zur personalen Potenzialerschließung das Handlungs- und Blickfeld der Personen auf das System und auch des Systems auf sein Personal. Personalentwicklung sucht das Fremde im Gleichen, das Individuelle im Gemeinsamen. Sie schafft damit für das System einen lebendigen Einblick in die Vielfalt vorhandener Ressourcen, mit denen das System nach Außen hin lebendig sichtbar und erlebbar wird.

Der Beratungsansatz zielt darauf, die Person in Stand zu setzen, geklärt und ihrer selbst bewusster die nächsten beruflichen Handlungsschritte gezielt wahrnehmen zu können. Dahinter steht ein Verständnis von Personalentwicklung, das auf die Subjekthaftigkeit der ratsuchenden Person ausgerichtet ist.

Der Beratungsansatz realisiert dieses Verständnis von Personalentwicklung, indem er der Aktualisierungstendenz des menschlichen Organismus auch im Kontext beruflicher Entscheidungen vertraut. Er fördert die zielgerichtete konstruktive Handlungsfähigkeit der Person. Dies umfasst auch die Fähigkeit, sich in den eigenen Kontext wertschätzend einzufühlen. Die ratsuchende Person kann so beispielsweise die Interessenslage eines Wahlgremiums oder die Perspek-

tive von Kolleginnen und Dienstvorgesetzten besser wahrnehmen und das eigene Handeln realitätskonformer ausrichten. Nur wer sich in seinen Stärken tief wahrgenommen fühlt, kann einen gesunden Selbstbezug aufbauen und ist dadurch bereit und fähig, sich mit seinem System wertschätzend und kritisch-konstruktiv auseinanderzusetzen.

### Empathie als Schlüsseldisziplin

Der Pfarrerberuf wird mit hohen ethischen Erwartungen und mit einer durch die Person zu gestaltenden Selbstverantwortung konfrontiert. Die Präsenz eines empathisch mitwirkenden Ehepartners, der das aktuelle Verantwortungsfeld des Amtsinhabers durch unmittelbares Wahrnehmen teilt, kann heute nicht mehr automatisch vorausgesetzt werden. Gleichwohl bleibt der Bedarf an empathischer beruflicher Einfühlung, um kontextnahe Selbstreflexionsprozesse zu ermöglichen und um als Schutzfaktor vor Isolationserfahrungen wirksam werden zu können.

Das Beratungskonzept ist herausgefordert, Empathie mit einer zugleich von Akzeptanz und Echtheit geprägten Grundhaltung als Schlüsseldisziplin in der Beratung erfahrbar werden zu lassen. Das Selbstvertrauen wächst, wenn die ratsuchende Person erlebt, dass sie in ihrem beruflichen Kontext von einer als relevant erlebten Bezugsperson einfühlsam und ohne Einschränkungen wertschätzend wahrgenommen wird. Ihre kognitiven und emotionalen Kompetenzen werden gleichermaßen angesprochen und erlauben ihr, einen umfassenderen Zugang zu den eigenen beruflichen Erfahrungsfeldern aufzubauen.

Selbstwirksamkeits- und Ermächtigungserfahrungen kommen hierbei neben Erfahrungen von Ohnmacht und Ärger in die Gewährwerdung. Beide Facetten von Erfahrungen erhalten in der Beratung eine gleichermaßen bewertungsfreie und würdigende Zuwendung. In beiden schlummern lebendige Erfahrungen, die der Person einen eigenen Zugang zu unterschiedlichen Ebe-

nen beruflichen Erlebens verschaffen. Gerade wenn Ratsuchende erleben, dass der Berater ihre Situation empathisch begleitet und die Grenzen ihrer eigenen Selbststeuerungs- und Selbstregulationsbefähigungen vorurteilsfrei respektiert, kommt das Bedürfnis nach Handlungsfähigkeit neu ins Bewusstsein und es werden Ideen entwickelt, wie eine begrenzte Handhabbarkeit zurückgewonnen oder neu erschlossen werden kann.

Indem auch das Gelungene neben dem Belastenden wertschätzend wahrgenommen wird, kann die Person neben Beschämung auch eigenen Stolz und neben Ohnmacht auch eigene Ermächtigungserfahrungen intensiver wahrnehmen. Die vorbehaltlose empathische Zuwendung fördert die Tendenz des Organismus zur Selbstaktualisierung, so dass die als unbefriedigend erlebten Arbeitsvollzüge auch in ihren kränkenden, verletzenden und selbstbildschädigenden Tendenzen deutlicher wahrgenommen und ausgehalten werden. Dies hilft, belastende berufliche Erfahrungen gelten zu lassen, ohne dass dadurch die Selbstwertregulierung dominiert wird. Indem eben beides seinen Platz erhält, können Ratsuchende auch auf eigene Erfahrungen zur Problemlösung zurückgreifen und bereits entwickelte Stressbewältigungsstrategien dahingehend befragen, inwieweit diese Kompetenzen auch für die als problematisch erlebten Erfahrungsfelder anwendbar sind.

In der Beratungssituation empathische Einfühlung zu erfahren, ermutigt Ratsuchende, selber im eigenen beruflichen Handeln den Beziehungsaspekt wieder stärker zu leben. Die Personen erschließen sich damit Resonanzen auf ihr berufliches Handeln, so dass Empathie als Beraterische Grundhaltung dazu beiträgt, die Person für einen selbstempathischen beruflichen Zugang zu stimulieren, der auch kritische Selbstreflexionen zulässt.

## Strukturieren durch Inkongruenzerfahrungen

In der Beratungsarbeit erweisen sich „Stühle“ (Abb. 2) als hilfreiche Instrumente. Kleine bunte Holzstühle symbolisieren hier die inhaltliche und rollenbezogene Vielfalt pastoraler Arbeit. An einem Beispiel stelle ich die Aufstellungsarbeit mithilfe der Holzstühle nun dar. Hierbei wird zugleich die Bedeutung von Inkongruenzerfahrungen verdeutlicht.<sup>5</sup> Die Stühle verschaffen Einsicht in eine person-, situations- und bedarfsgerechte Ausgestaltung beruflicher Entwicklungsschritte.

In der folgenden Beratungssituation kam die ratsuchende Person mit dem Anliegen, vertiefende Möglichkeiten der Spezialisierung für ihre berufliche Weiterentwicklung zu finden. Sie spürt, dass ihr Gabenprofil gegenwärtig nicht voll ausgeschöpft wird. Sie erfährt zwar hohe berufliche Anerkennung, fühlt sich aber getrieben, ist im Blick auf ihre weitere berufliche Perspektive verunsichert und sucht darum nach konkreten weiteren Entwicklungswegen. Nur beiläufig erwähnt sie, dass sie seit einiger Zeit auch ein Gefühl der Kraftlosigkeit beschleicht.

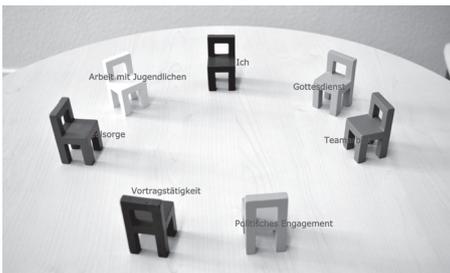


Abbildung 2

Die Beratung setzt an dem leitenden Interesse an, das die Person in die Beratung führt. Die starken, lebendigen und durchreiften beruflichen Profilverfahren werden aufgebaut und innerlich entfaltet. Hierbei entsteht das Bild einer äußerst kraftvollen, beziehungsstarken, fachlich sehr kundigen und innovationsfreudigen Arbeitspraxis. Die Person blüht im Erzählen spürbar auf, richtet sich dabei auch körperlich auf, der Blick ist im Erzählen frei auf mich gerichtet, die Worte fließen.

Die Person lebt spürbar in ihren Kompetenzen und ist mit den Inhalten ihrer Arbeit hoch identifiziert. Am Arbeitsfeld ‚Projektarbeit‘ im Bereich der Jugend etwa werden hohe Fähigkeiten der Selbstorganisation sichtbar sowie Zielgerichtetheit und Handlungsfähigkeit bei gleichzeitig hoher sozialer Orientiertheit und Kommunikationsfähigkeit. Der Arbeitsschwerpunkt ‚Seelsorge‘ gibt Einblick in eine tiefe berufliche Beziehungsorientierung, die auch bei schwer zugänglichen Personen und hoch belastenden Erlebnisgehalten durchgehalten wird. Das Kompetenzfeld der ‚Teamarbeit‘ gibt Einblick in die Fähigkeit der Person, Impulse zu setzen, andere zur Mitwirkung zu gewinnen und sich dann selbst in ein kooperatives Handeln im fachlichen Austausch mit anderen begeben zu können. Hier scheint auch eine Facette von Führungsbefähigung auf, da die Person Impulse in Ziele zu transformieren vermag und durch ihr Mitgestalten an transparenten Prozessen zu deren Erreichen beiträgt. Mit dem Schwerpunkt ‚Gottesdienste‘ kommt in den Darlegungen der ratsuchenden Person eine gelebte und persönlich gefüllte spirituelle Dimension lebendig zum Ausdruck.

### Unruhe und Kräfteverlust

Unter einem an den Stärken der Person orientierten Fokus liegt es nun nahe, vertiefend in diese Kompetenzerfahrungen einzusteigen, um von dort aus nach den ersehnten weiteren Entwicklungswegen zu suchen. Die benannten Erfahrungsfelder sind jeweils lebendig und stark in der Person repräsentiert. Doch wie passt dieses starke Profilbild zu jenem Gefühl der Unruhe bei gleichzeitigem Kräfteverlust? Ist die Ursache ein ‚Zuviel‘ an Arbeit? Oder fehlen doch noch wesentliche Aspekte des Selbsterlebens? „Mh“, sagt die ratsuchende Person nach einer langen Zeit, in der ihr Blick auf den Stühlen ruht, „da gibt es noch etwas. Etwas, das mich anstrengt.“ Sie benennt zwei Dinge. Die theorielastige Vorbereitung für regelmäßig stattfindende Vortragstätigkeiten und ihr mit hohem persönlichem Einsatz wahrgenommenes kirchen- und gesellschaftspolitisches Engagement. Die ratsuchen-

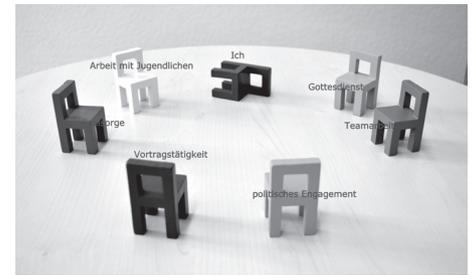


Abbildung 3

de Person hat hier viel investiert und fühlt sich zugleich in diesem Bereich ihrer Arbeit lustlos und leer. Im weiteren Verlauf bricht sich die Erschöpfung Bahn, Verletzungen kommen hoch, deren Tiefe durch die Beschreibung von zwei hoch belastenden Begebenheiten deutlich werden. Mit diesem Schmerz kann sie dann eine sehr persönliche Wunde aussprechen: Sie hat nach langer Krankheit ihren Partner verloren. Sie spürt, wie aktuell ihre Trauer ist und spürt ihr Bedürfnis nach Schutz und Ruhe. Sie sucht nach Zeiten für ihre Trauer. Daraufhin legt sie den Stuhl, der sie selber repräsentiert, als Ausdruck eigener Erschöpfung und Trauer seitlich hin (Abb. 3).

### Wenn das Selbstkonzept in zwei Richtungen zerrt

Hierin kommt zum Ausdruck, dass die organismische Selbstaktualisierung in eine andere Richtung geht, als es im bisherigen Selbstkonzept repräsentiert ist. Ein Teil der anfänglich benannten Unruhe wird als eine solche Inkongruenzerfahrung verstehbarer: Das Selbstkonzept weist in Richtung beruflicher Spezialisierung und Weiterentwicklung, der Organismus weist hingegen in Richtung Schutz, Ruhe und Trauerarbeit. Das gleichzeitige Erleben über- und unterfordert zu sein, zeigt an, dass das Selbstkonzept und die Aktualisierungstendenz gegenwärtig in verschiedener Richtung an der Person zerrten. Das Selbstkonzept repräsentiert engagierte Mitarbeiterschaft, die hohe Vitalisierungserfahrungen im beruflichen Vollzug zu generieren vermag. In diese Richtung geht darum der gegenwärtige Impuls der Person, verloren gegangene Energien in einer Steigerung dieser Erfahrungen zu suchen. Ihre Idee ist ein ‚mehr von demselben‘. Der Organismus hingegen sucht nach ‚dem ganz anderen‘, das im beruflichen Kon-

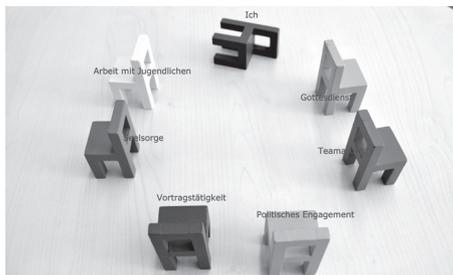


Abbildung 4

text bislang keinen Raum findet. Erst der zur Seite gelegte Stuhl führt zur Entspannung. Die Person kann jetzt unter Tränen ihr Bedürfnis nach Zuwendung, liebevoller Erinnerungsarbeit und Abschiednehmen fühlen und in Worte bringen.

## Sich selbst Empathie geben

Die Erlaubnis sich selbst empathisch anzunehmen – diese in die bisherige berufliche Planung nicht integrierbare Situation persönlicher Trauer – verhilft zu einer neuen wertschätzenden und von Akzeptanz getragenen Zuwendung zu den beruflichen Handlungsfeldern und den darin erlebten Erfolgsfaktoren. Der Gewinn von Stabilität, den berufliches Handeln verschafft, kommt in den Blick. Die Person wendet sich den aufrecht stehenden Stühlen einzeln zu und prüft sie unter dieser neu gewonnenen Perspektive eigener Bedürfnisse nach Festigkeit und Kompetenzsicherheit. „Da bin ich stark!“ Die Person spürt ihren Stolz und ihre Dankbarkeit. „Ich muss es nicht mehr beweisen. Ich will es leben. Ich will meine Stärken genießen.“ Aus einer großen Gelassenheit, die jetzt einsetzt, erwächst die Idee, sich darin nun auch nach Außen selbstverständlicher zu zeigen. Die Stühle werden nach Außen gedreht. Sie werden zur innerlich gefühlten Repräsentanz starker Erfahrungsinhalte, wie sie im Selbstkonzept vertreten sind. Zugleich erhalten sie eine Schutzfaktorenfunktion für die noch ausstehende ‚Aufrichtungsarbeit‘ an dem daniederliegenden ‚Ich-Stuhl‘ (Abb. 4).

Zwei berufliche Handlungsfelder werden allerdings nicht nach außen gekehrt. Hier ist kein konsistentes Empfinden vorhanden. Interesse und Leidenschaft stehen neben Wut und Enttäuschung. Die Person spürt auf ein-

mal auch so etwas wie Lustlosigkeit und Zweifel an der Sinnhaftigkeit dieses Tuns. Dies irritiert sie. Am Ende werden auch diese Stühle seitlich gelegt. Sie sind gegenwärtig nicht belastbar. Es kommt zu einem wesentlichen Unterscheiden zwischen stabilisierenden-prospektiven beruflichen Handlungsfeldern und solchen, deren Sinn, Zielrichtung und Nutzen unklar geworden sind. Dadurch entsteht ein differenziertes Bild, das unterscheidet zwischen der ausstehenden Überprüfungsarbeit von zwei bisherigen beruflichen Profildfeldern, der Arbeit in der Gewissheit beruflich starker Präsenzfelder und der Trauerarbeit. Die Person beginnt, stärker mit dem Herzen zu sehen und dabei Freude und Leid als organischen Regungen auch im beruflichen Erleben zu trauen. Der Beratungsprozess wird dann an sein Ziel gekommen sein, wenn ein neues tragfähiges Zielbild entwickelt ist und alle Stühle ihren Platz gefunden haben. Dieser Weg ist jetzt deutlicher strukturiert, lösungsorientiert aufgestellt und vor allem persönlich entwickelt worden.

Ich halte diese Arbeit an Inkongruenzen deshalb für so wichtig, weil sie einen Selbsterkenntniszuwachs generiert und burn-out-prophylaktisch wirkt. Die innere Gaben- und Bedürfnisse Seite treten auseinander. Berufliche Bestätigungen müssen nicht mehr die innere Leere der Trauer füllen und die sensible Trauerarbeit kann sich zugleich hinter den schützenden Mauern starker beruflicher Erfolgserfahrungen die notwendigen vertrauensvollen inneren Räume einrichten.

## Erschließen von Kongruenzenerfahrungen

Die rollenbezogene Vielfalt pastoraler Arbeit erstreckt sich zwischen weit auseinanderliegenden Polen wie etwa der Dienstvorgesetztenfunktion und seelsorglicher Begleitung. Die Aufstellungsarbeit dient der Darstellung und Fokussierung relevanter innerer Rollenbilder und beruflicher Erfahrungsinstanzen.

Die Aufstellungsarbeit mit Stühlen bringt damit Kompetenzen und Begabungen der Person aus dem inneren Raum in den äußeren. Sie führt die Vielfalt gelebter beruflicher Erfahrungen vor Augen und bringt auch bislang Übersehenes hervor. Sie legt es nahe, nach einer inneren Ordnung und Ausrichtung gelebter Talente und beruflicher Ermächtigungen zu suchen.

Stärken werden sichtbar! Vor dem äußeren Auge entsteht ein starkes Bild. Die Ratsuchenden reagieren darauf zu meist ambivalent und fragen sich: „Bin ich das wirklich?“ Sie sehen die Stühle stehen! Dies schafft Raum für die Begegnung mit eigenen realen Erfahrungen. Während der Beratungsarbeit ‚setzt‘ sich die ratsuchende Person dann innerlich auf jeden der Stühle und erlebt – manchmal zum ersten Mal – die Fülle, Vielfalt und Tiefe bisherigen beruflichen Wirkens. Geringgeschätztes tritt in die Gewährleistung. Gelungenes findet Würdigung. Selbstverständlich Gelaubtes wird von der Begabungsseite her ansichtig. Die Bedeutung eigener Erfahrung und Sicherheit im beruflichen Handeln wird z. B. neu wahrgenommen und als stressreduzierender Ressource mehr Vertrauen entgegen gebracht. Die Breite angeeigneter fachlicher und methodischer Fähigkeiten und Fertigkeiten werden als Teil der eigenen beruflichen Biographie realer und spürbarer.

So entsteht eine „positive Spannung“, indem die Person Kongruenzenerfahrungen mit ihren Stärken sammelt und dabei zugleich irritierende erste Inkongruenzenerfahrungen mit bisherigen negativen beruflichen Selbstbildzuschreibungen einsetzen. Die Bera-

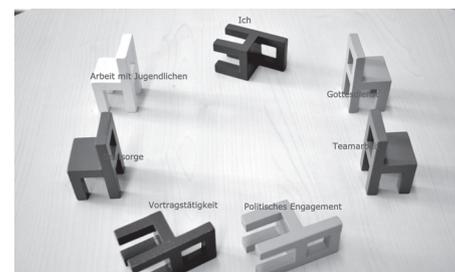


Abbildung 5

tungsperspektive ist hier sehr gefordert, diese selbstempathische Einfühlung in das eigene Stärkererleben bei der Person wach zu begleiten. Sie fühlt sich noch fremd im eigenen Haus. Sie tastet, manchmal sprunghaft wirkend, die verschiedensten beruflichen Erfahrungsräume neu ab. Unruhe und Neugier machen sich breit und regen zugleich an, die verschiedensten beruflichen Erlebnisräume nun unter dieser neu gewonnenen Perspektive zu durchschreiten. Eine von Echtheit, wertfreier Akzeptanz und uneingeschränkter Empathie getragene Begleitung ermöglicht dieses Sich-Selbst-Erkunden mit einer aktualisierten Neugier auf sich und das eigene berufliche Erleben.

### Wachsende Selbstakzeptanz

Die Person entwickelt erstes Vertrauen in ihre aktualisierte Selbstwahrnehmung. Was zuerst von außen gesehen sprunghaft wirken mag, wird als Wirkung dieser Aktualisierungstendenz verstehbar, die hier steuernd einsetzt, um neue Bestätigungserfahrungen für das gewonnene Stärkenprofil zu erschließen. Bisherige berufliche Selbstbilder, die unumstößlich schienen, werden plötzlich diskutierbar, können kritisch hinterfragt und durch neue Einsichten abgelöst werden. Dieser Prozess wachsender Selbstakzeptanz für reale berufliche Erfolgs- und Wirksamkeitserfahrungen öffnet einen neuen Zugang zum inneren Erfahrungsraum, aus dem heraus die Person authentisch und kraftvoll gestalten kann.

Berufliche Ursprungsleidenschaften und die inneren engagementgenerierenden Identifikationen mit den beruflichen Aufgabenstellungen werden der eigenen Gewährwerdung neu zugänglich. Hier setzen dann auch die weiterführenden Beratungsformate von Laufbahnentwicklung, Karriereberatung und beruflicher Neuausrichtung an. Diese weiterführenden Beratungsformate nehmen die im System vorhandenen Möglichkeiten aus dieser vertiefenden Individualperspektive in den Blick. Es werden individuelle Schlüsselkompetenzen herausgearbeitet und ihre Erschließungskraft für andere Handlungsfelder

weiterentwickelt. Schlüsselkompetenzen entfalten dabei eine starke identitätsbildende berufliche Wirkung.

### Resümee

1. Personalentwicklung braucht Personalberatung als ressourcenorientierte Individualberatung. Personen werden instand gesetzt, ihr berufliches Handeln besser zu verstehen und können es deutlicher mit persönlicher Ausstrahlung, Kreativität und Selbstvertrauen ausfüllen. Mit ihrer Präsenz im Beruf verleihen sie der Organisation Farbe, Originalität und Lebendigkeit.
2. Der potenzialorientierte Ansatz fördert die Bereitschaft zur Selbstauskunft. Chancen und Grenzen beruflichen Handelns werden kommunizierbarer, damit grundsätzlich handhabbarer und dadurch wandelbarer. Die Identifikation mit den beruflichen Aufgaben wird belastbarer.
3. Die Ratsuchenden vergewissern sich neu der Sinnhaftigkeit ihres beruflichen Handelns. Menschen brauchen hierzu gesunde innere Zielbilder, an denen sie ihr konkretes Handeln ausrichten. Sie dienen bei Inkongruenzerlebnissen zugleich dazu, als erinnertes Widerstandspotential abrufbar zu sein. Personalberatung wirkt damit gesunderhaltend im Beruf und burn-out-prophylaktisch.
4. Personalberatung arbeitet mit der Innenseite der beruflichen Ausrichtung. Zur Außenseite gehören neben Zuschreibungen auch Gratifikation und Position. Die Innenseite zeigt an: „Hier erlebe ich mich persönlich erfolgreich in meinem Beruf!“ Die Innenseite wird spürbar an erlebter Freude, Erfüllung und persönlicher Identifikationsbereitschaft. Den Unterschied von Außen und Innen empathisch herauszuarbeiten kann vielfältige neue Entwicklungs- und Konfliktlösungsfähigkeiten freisetzen.

### Fußnoten

- 1 Näheres siehe unter [www.evka.de](http://www.evka.de).
- 2 Für die Projektphase besteht die Einschränkung auf diese Berufsgruppe. Eine spätere Evaluierung wird ggf. die Basis dafür bilden, um auch über eine Ausweitung dieses Angebots für alle kirchlich Mitarbeitende zu beraten.
- 3 Die Evangelischen Landeskirchen in Westfalen und in Hessen-Nassau verfügen bereits über längere Erfahrungen mit einer Personalberatung für Pastorinnen und Pastoren. Eine pastoralpsychologische Ausrichtung dieser Arbeit im Personalbereich erfolgt aber zum ersten Mal.
- 4 Über die Einbindung dieses Instrumentariums in den Personenzentrierten Ansatz kann hier nicht weiter eingegangen werden. Dies wird selbstständiger Gegenstand einer DGfP-Sektionstagung zum Thema „Personenzentrierte Personalentwicklung“ sein, die vom 15.-17.01.2012 in Goslar stattfindet; siehe hierzu Näheres unter: [www.jakobus-haus.de](http://www.jakobus-haus.de).
- 5 Zur Bedeutung von Kongruenz- und Inkongruenzerfahrungen vgl. auch die aus einem ganz anderen Beratungskontext entwickelten Beobachtungen von Beatrix Terjung, Personenzentrierter Ansatz in der sozioökonomischen Randschichtgruppe; in: Zeitschrift für Personenzentrierte Psychologie und Psychotherapie, 6, 4, 393-405.