

Coaching in der Kirche

Tilman Kingreen

Zusammenfassung: *Vor dem Hintergrund einer siebenjährigen Coachingpraxis für die Zielgruppe evangelischer Pastorinnen und Pastoren im Rahmen der „Arbeitsstelle für Personalberatung und Personalentwicklung“ in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannover (www.personalberatung-kirche.de) werden in diesem Beitrag die Wirkweise von Coaching in einer evangelischen Kirche sowie die Rückwirkung auf das Verständnis von Coaching im Beruf dargestellt. Auch für andere Institutionen sehe ich den besonderen Nutzen dieses Beratungsformats darin, in Veränderungsprozessen bestehende Dialogräume um eine elaborierte und fundierte Selbstaussagekompetenz der Mitarbeitenden zu erweitern. Der Artikel ist eine gekürzte und überarbeitete Fassung eines Beitrags in der Zeitschrift „Transformationen – pastoralpsychologische Werkstattberichte“ (Kingreen, 2017).*

Sinnhorizonte

Mitarbeitende in der Kirche stellen ihr berufliches Wirken in einen Sinnhorizont, der ihr Tun und Lassen wie auch das der anderen um eine Transzendenzdimension erweitert. Sie möchten segensreich wirken und erwarten dies auch von ihrer Kirche. Wenn solche Mitarbeitenden in Situationen beruflicher Übergänge das Beratungsformat des Coachings aufsuchen, kann Coaching als Vorbereitung auf eine berufliche Kasualie verstanden werden. So wie eine Trauung, eine Konfirmation oder Kommunion und schließlich auch eine Beerdigung bedeutsame Lebensübergänge des Menschen markieren, für deren Gestaltung der Begriff der Kasualie zum Ausdruck bringen soll, dass hier professionelles Können und gelingende Gestaltungsfähigkeit erfordert sind, so ruft das berufliche Ringen der Menschen in Übergangssituationen grundsätzlich entsprechend nach professioneller Be-

gleitung dieser Kasualie. Die Menschen ringen bei der Frage nach ihrem beruflichen Wirken auch mit der Sinnfrage. Welchen Sinn hatte mein bisheriges Tun? Was habe ich bewirkt? Was will noch werden? Die gewonnenen beruflichen Erfahrungen sollen dabei möglichst fruchtbringend weiterwirken. Wenn die Gestaltung beruflicher Übergänge als Kasualie verstanden wird, so kann Coaching wie ein Kasualgespräch der qualifizierten Vorbereitung eines solchen Schrittes dienen. Coaching hat seinen primären Ort im Vorfeld beruflicher Entscheidungen. Damit fördert es das weitere segensreiche Wirken der Menschen im System. Dieses Verständnis muss sich nicht auf die Kirche beschränken. Belastungserfahrungen, wie sie sich etwa im Phänomen des Burnouts Ausdruck verleihen, legen es vielmehr nahe, in allen beruflichen Beratungen der Frage nach dem umfassenderen Sinn des eigenen Tuns verstärkt Raum zu geben (vgl. Henneberger, 2016).

Segensräume

Coaching erhält im Horizont beruflichen Sinnstrebens eine dreifache Ausrichtung: Es dient der Aktivierung von Selbstwirksamkeitserfahrungen der Person. Es ist auf Wachstum und Veränderung ausgerichtet und lässt dabei offen, in welche Richtung sie weisen werden. In dieser offenen Gerichtetheit zielt Coaching auf das Ganze: Die Person soll aus einer ganzheitlichen Ermächtigung heraus wirken können, die aus dem Selbst kommt. Eine solche Ermächtigung tritt sowohl einem Handeln entgegen, das egozentriert und damit getrennt vom Ganzen sich selbstsüchtig den eigenen emotionalen Entlastungsstrategien ausliefert als auch einem Verständnis vom Menschen, das ihn als Funktionsträger zum Erreichen externer Systemziele sieht.

Unter der Perspektive des Segens rückt der Mensch neu in den Mittelpunkt (vgl. Leuenberger, 2015). Er wird in seinen Gaben und Begabungen sichtbar. Manche Potenziale konnten sich früh entfalten. Sie tragen bereits sichtbar Frucht. Andere hingegen wurden bedrängt, zurückgehalten oder verhindert. Potenziale lassen sich nicht erzwingen. Sie aber als potenziell realisierbar zu betrachten, folgt einem Verständnis vom Menschen, das ihn theologisch als Gesegneten versteht. Ein personenzentriertes Verständnis von Coaching reagiert darauf mit seinem Bild vom Menschen. Dieses Bild geht davon aus, dass im Mensch eine Grundtendenz angelegt ist, um die in ihm liegenden Möglichkeiten zur Entfaltung zu bringen. Insofern kann personenzentriertes Coaching den Menschen als Adressat und Träger göttlichen Segens verstehen. Der Mensch lebt seine Bestimmung. Aber er leidet auch an ihr. Er spürt diese vorwärtsgerichtete Kraft in sich und zugleich erfährt er sich dazu im Widerspruch stehend. Coaching löst diesen Widerspruch nicht auf. Personenzentriertes Coaching hilft aber, dass sich in diesem Spannungsfeld der Blick der Person wieder auf sich selbst, die in ihr ruhenden Möglichkeiten und das darin zum Ausdruck kommende Selbstverständnis richtet. Damit dies aber gelingt, schafft personenzentriertes Coaching den notwendigen Rahmen, in dem dieser innerpsychische Reorganisationsprozess möglich wird. Innere Kräfte richten sich auf und sie richten sich dabei auch neu aus. So können sie anders in den Strukturen wieder fruchtbar wirken und aus dieser Erfahrung heraus zugleich die Strukturen im Blick auf ihre eigene Fruchtbarkeit für die gelingende Gabenentfaltung der Mitarbeitenden kritisch hinterfragen.

Dialogräume

Die besondere Stärke des Personenzentrierten Ansatzes im Coaching sehe ich darin, dass er einen Person-System-Dialog eröffnet, der es ermöglicht, weder das Individuum an die Umwelt noch umgekehrt die Umwelt an das Individuum anzupassen (vgl. Höchsmann, 2008). Vielmehr bietet er mit seinem Verständnis kongruenten Erlebens eine belastbare und evidenzbasierte Kategorie, um bei den Synchronisationsprozessen zwischen individuellen und systemischen Zielen die Passungen und Inkongruenzen sichtbar zu machen, sie jeweils konstruktiv zu vertiefen und dabei person- und systemfördernd weiterzuentwickeln.

Das Beratungsformat des personenzentrierten Coachings sieht die Person im Wirkungsfeld seiner Umweltbedingungen. Damit nimmt es eine systemische Perspektive ein und kann diese Sicht unmittelbar mit einem systemischen Bild vom Menschen verknüpfen. Strukturelle Inkongruenzen bilden den größeren Kontext, in dem die konkrete Verarbeitung individueller Kongruenz- und Inkongruenzerfahrungen in Veränderungsprozessen stattfindet.

Die Aufgabe von Coaching an Mitarbeitenden besteht darin, unter den strukturellen Rahmenbedingungen die Gelenkstelle zwischen Person und System mit dem Ziel zu betrachten, die Stabilität dieser Gelenkstelle, seine Konstruktion und Konstruktivität sowie seine Entwicklungsoffenheit zu beiden Seiten hin zu bewachen. Die Person ist selbst Teil des Systems. Und sie ist zugleich Umwelt. Die Person geht nicht im System auf. Ihr individuelles Erleben hat Bedeutung. Coaching hilft, diese Bedeutung zu heben. Coaching sieht den Menschen unter der Perspektive der in ihm bereits geweckten und noch zu weckenden Ressourcen. Es sieht ihn primär in seiner Wachstumsorientierung, seiner Leistungsbereitschaft und kreativen Entfaltungskraft. Darauf spricht es ihn an. Coaching versteht den Menschen als zur Verantwortungsübernahme befähigten Akteur seines Lebens, dem grundsätzlich Spielräume in der Gestaltung seiner sozialen Beziehungen als auch seiner systemfördernden und systemverändernden Einflussmöglichkeiten gegeben sind.

Kongruenz als Schlüsselkategorie

Der Beratungsfokus im Coaching richtet sich unter den Gegenwartsbedingungen ständiger Veränderungen (vgl. Rosa, 2005 und 2013) auf die Frage nach einer angemessenen Passung von Person und Organisation. Das Kongruenzmodell beschreibt diese Passung als einen zielgerichteten Entscheidungsprozess. Diskrepanzerfahrungen zwischen Selbstkonzept und real erlebtem Selbst werden verarbeitet, indem die begriffliche Struktur des Selbst durch Integration der dem Selbst bisher entfremdeten Erfahrungen erweitert wird. Rogers spricht bei der Struktur dieses Selbst von einer fluiden und einer organisierten Seite. Mit dieser Fließ- und Strukturseite des Selbst hält das Kongruenzmodell einen Raum der Entscheidung offen. Die Person bestimmt, ob sie und in welcher Weise sie Systemanpassungs- oder Systemveränderungsleistungen vornimmt.

Personenzentriertes Coaching fördert diesen Klärungs- und Entscheidungsprozess, indem es dieses kongruente Erleben mit der Strukturebene des Selbst verbindet. Lassen sich für die Person feinstoffliche Synapsen bilden, die dazu führen, dass sie Potenziale in sich entdeckt, um mit den neuen Herausforderungen bei Veränderungsprozessen mitgehen zu können, ohne sich den Erwartungen des Systems zu unterwerfen oder unkritisch anzupassen? Die Bedeutung von Kongruenzerfahrungen wird in arbeitsweltlichen Zusammenhängen von anderen Theorien verstärkt, wie etwa dem Konstrukt des Kohärenzgefühls in der psychosozialen Gesundheit nach dem medizinsoziologischen Konzept der Salutogenese (vgl. Antonovsky, 1997). Die vom Personenzentrierten Ansatz geförderten Bewältigungs- und Selbstwirksamkeitserfahrungen werden dabei als hervorgehobene Ressourcen in Veränderungsprozessen bewertet. Diese setzen wiederum ein entsprechend kongruentes Selbsterleben voraus.

Ein Beitrag zur Organisationskultur

Im Coaching werden für die Person eigene und institutionelle Veränderungsbedürfnisse gleichermaßen umfassend zugänglich. So entsteht eine neue Erlebensqualität. In ihrer Bezogenheit wirkt dies auf die ratsuchende Person stimulierend, um Veränderungen für sich stimmig, offen, klar sowie im Blick auf das System transparent zu begegnen. Damit wird sie für andere verlässlich und berechenbar. Im Coaching entwickelt die Person ein vertrauensvoll kooperatives Selbstverhältnis zu den eigenen Veränderungsbedürfnissen. Dies wird zum Modell. Die ratsuchende Person entwickelt damit eine Vorstellung vom Umgang mit Veränderungen bei sich selbst und von ihrer Erwartung, mit der sie den Veränderungsimpulsen, die ihr von außen entgegengebracht werden, konstruktiv begegnen kann.

Veränderungen werden damit differenzierter und personspezifisch erlebbar. Sie verlieren an Bedrohung. Eigenes kann daneben gesetzt und gewürdigt werden. Veränderungen können dadurch mit einer größeren Offenheit geprüft werden. Der ratsuchenden Person sind ihre eigenen Motive und Interessen bei Veränderungen zugänglicher geworden. Auch in alltäglichen Konfliktlagen dienen sie als tragfähiges Modell für ein selbstbewusstes und zugleich auf den anderen bezogenes Kommunizieren. Auch unter den kommunikativen Belastungssituationen, die durch Veränderungen ausgelöst werden, kann die Person tragfähige eigene Kommunikationsstrukturen zu ihrem Selbsterleben, ihren Bedürfnissen und ihrem Beitrag im System repräsentieren. Damit trägt diese Person systemisch betrachtet entscheidend zu Bildung einer dialogisch qualifizierten Organisationskultur bei.

Literatur:

- Antonovsky, A. (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche erweiterte Herausgabe von Alexa Franke, *Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis* 36. Tübingen. S. 33–46, 91–121.
- Beyer-Henneberger, U. (2016). Supervision und Burnout-Prophylaxe in pastoralen und schulischen Berufsfeldern. In Bitter, G. et. al. *Praktische Theologie heute, Bd. 148*, Stuttgart.
- Höchstmann, M. (2008). Wo suchen Führungskräfte Rat? In Rechten, W; Waldhecker, J.; Lück, H. E. & Sewz, G. (Hrsg.). *Personenzentrierte Beratung. Beiträge zur Fundierung professioneller Praxis*, Köln. S. 166-191.
- Kingreen, T. (2017). Personenzentriertes Coaching. Wachstum im System durch Entwicklung der Person. In *Transformationen – pastoralpsychologische Werkstattberichte* 26 (2017/1). S. 25–50.
- Leuenerberger, M. (2015). Segen im Alten Testament. In ders. (Hrsg.). *Segen, Themen der Theologie* 10, Tübingen. S. 49–75, bes. 58 f.
- Rosa, H. (2005). *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne*. Frankfurt a. M.
- Rosa, H. (2013). *Beschleunigung und Entfremdung. Entwurf einer kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit*. Berlin.



Tilman Kingreen, Theologe und Pastoralpsychologe (DGfP), Leiter der Arbeitsstelle für Personalberatung und Personalentwicklung in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannover

Kontakt:
Tilman.Kingreen@evlka.de