

# Ressourcenorientiertes Coaching in der Kirche

## Konzepte – Kontexte – erste empirische Ergebnisse

(Vortrag vor der Konferenz landeskirchlicher Personalberatungsstellen im Bereich der EKD, Hannover 27.11.2018)

### 1. Einleitung: Coaching in der Kirche?

Das Coaching, dieser Einwanderer aus der Wirtschaft, ist längst in der Kirche angekommen. Die vielfältigen Angebote der verschiedenen Landeskirchen sprechen eine deutliche Sprache. Dem Coaching wird eine große Relevanz bei der Strukturierung und Gewichtung der vielfältigen Herausforderungen im Pfarrberuf beigemessen. Das zeigt z. B. das Ergebnis aus der Pfarrerbefragung aus dem Gebiet der heutigen Nordkirche, nach der sich schon 2010 67 Prozent der Befragten von Supervision bzw. Coaching Hilfe „bei der Gewichtung [der] Aufgaben“ erwarteten.<sup>1</sup> Allerdings wird hier Coaching noch in einem Atemzug mit dem älteren und kirchlich weitaus vertrauteren Format „Supervision“ genannt. Vielleicht ist das einer der Gründe dafür, dass die Evangelische Kirche im Rheinland 2015 beim Start ihres Coachingprojekts auf ihrer Homepage eigens erläutert hat, „warum“ sie dieses Projekt für Pfarrerinnen und Pfarrer startet. Vielleicht liegt der Grund aber auch in der vermuteten Rechtfertigungsbedürftigkeit dieses neuen Angebots. Geantwortet wird jedenfalls mit den spezifischen Herausforderungen im Pfarrberuf, für die, so die Homepage, die Unterstützung der Pastorinnen und Pastoren in ihrer „Kraft“ und „Reflexion“ sinnvoll erscheint.<sup>2</sup>

In der kommenden dreiviertel Stunde möchte ich mit Ihnen zusammen zwei Fragerichtungen verfolgen:

- *Welche Ziele verfolgt Coaching im kirchlichen Raum?* – Hier werfe ich einen kurzen Blick auf verschiedene Vorstellungen von Coaching in der Kirche (2.)
- *Und inwieweit werden diese Ziele auch erreicht?* Zu dieser Frage nach der Wirksamkeit von Coaching kann ich Ihnen keine flächendeckenden Ergebnisse liefern. Aber ich stelle

---

<sup>1</sup> Gothard Maagard / Wolfgang Nethöfel (Hg.): Pastorin und Pastor im Norden. Antworten – Fragen – Perspektiven. Ein Arbeitsbuch zur Befragung der Pastorinnen und Pastoren der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Mecklenburgs, der Nordelbischen Evangelisch-Lutherischen Kirche und der Pommerschen Evangelischen Kirche, Berlin 2011, S. 7.

<sup>2</sup> <https://www.ekir.de/www/ueber-uns/coaching-warum-19272.php>

Ihnen gerne die Hauptergebnisse einer Befragung vor, die wir vor einigen Jahren unter Coachees der hannoverschen Arbeitsstelle für Personalberatung durchgeführt haben (3).

## **2. Coaching-Ziele: Orientierung an der Person – oder eher an den Organisationszielen?**

Kommen wir zunächst auf die Ziele zu sprechen, die das Coaching in der Kirche verfolgt. Der **personenzentrierte Ansatz** zielt auf eine „Steigerung der Handlungsfähigkeit der Person in ihrem jeweiligen System“, also auf die „Passung von Person und Situation“.<sup>3</sup> Im Mittelpunkt dieses Konzept steht der Coachee mit seinen / ihren beruflichen Konflikten, Problemen oder „Veränderungswünschen“.<sup>4</sup> Ohne die Arbeit des rheinischen Coachingprojekts näher zu kennen, liegt die Vermutung nahe, dass es sich genau an einem solchen Ansatz orientiert: Auf der Homepage werden „Selbstbestimmung und Gestaltungsfreiheit im Pfarrberuf“ ausdrücklich als Referenzpunkt genannt, genauso wie die „Persönlichkeitsentfaltung“ und „Sinn, Glück und Zufriedenheit des eigenen Lebensentwurfes“. Das Coaching, so lässt sich der Homepage entnehmen, dient der Unterstützung bei der „Balance“ und bei der Abgrenzung: „Ansprüche Erwartungen“ aus dem „private[.] Leben“ müssen genauso mit der Berufsrolle abgeglichen werden, wie „Beruf und Person“ im vielfältigen beruflichen Handeln immer wieder neu aufeinander bezogen werden müssen.<sup>5</sup>

Dem hier angedeuteten personenzentrierten Ansatz dürften viele der heute hier vertretenen Beratungsstellen verpflichtet sein. Eindeutig gilt das für die hannoversche Arbeitsstelle, für die ich nachher einige empirische Ergebnisse vorstelle. Die hannoversche Arbeitsstelle verfolgt explizit einen Ansatz, der sich an der Person und ihren Ressourcen orientiert.<sup>6</sup> Dafür kennzeichnend ist der intendierte Weg „von den konkreten Personen auf das System“<sup>7</sup>, von der „Individualbegleitung“ zur „Systemförderung“<sup>8</sup>. Dabei sollen die Coachees so unterstützt werden, dass „sie ihre individuellen Potenziale [...] entfalten“ und „sie im System wirksam werden [...] lassen“.<sup>9</sup> Bei

---

<sup>3</sup> Christiane Burbach/ Tilman Kingreen, Auf dem Weg zum Coach, in: Christiane Burbach (Hg.), Handbuch Personenzentrierte Seelsorge und Beratung, Leipzig 2018.

<sup>4</sup> Ebd.

<sup>5</sup> Ebd.

<sup>6</sup> Tilman Kingreen, Auf Kirchenbänken und Konferenzstühlen – vielfältige Rollenerwartungen an Pastorinnen und Pastoren. Personenzentrierte Personalberatung und Personalentwicklung, in: Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung 2/2011, S. 66f.

<sup>7</sup> A.a.O., S. 68.

<sup>8</sup> A.a.O., S. 66.

<sup>9</sup> A.a.O., S. 67.

dieser Potenzialorientierung wird an das Humanistische Menschenbild von Carl J. Rogers angeknüpft.<sup>10</sup>

Im Zentrum dieses „nicht direktiv[en]“ Coachings stehen also die inneren, personalen Ressourcen, deren Freisetzung angestrebt wird. Die Organisation, in der sich die Potenziale dann auswirken können, wird hier nicht als starres Gehäuse, sondern als beeinflussbar und prozesshaft im Wandel verstanden.<sup>11</sup>

Mit seiner Potenzial- bzw. Ressourcenorientierung ist das personorientierte Konzept vielfach anschlussfähig: Das gilt z. B. für das Modell der Salutogenese, in dem die personalen Ressourcen bzw. Potentiale für die Problem- und Belastungsbewältigung eine wichtige Rolle spielen.<sup>12</sup> Und das gilt auch für das Kompetenzen-Ressourcen-Modell, das die Ressourcen als Basis für die Kompetenzen versteht (Kompetenzen sind hier als „erfolgreiche Bewältigenkönnen einer Situation“ definiert).<sup>13</sup>

Durch seinen Ansatz bei den individuellen Ressourcen hebt sich das personorientierte Konzept von der „**organisationalen Schwerpunktsetzung**“ ab, die nach Thomas Schaufelberger seit den Neunziger Jahren die Personalentwicklung in den Gliedkirchen der EKD prägt.<sup>14</sup> Vor einigen Jahren hat Jens Schramm einen Ansatz kirchlicher Personalentwicklung gefordert, der das „Ganze“, die „Gesamtstrategie“ bewusst in den Blick nimmt und die „Selbständigkeit und Selbststeuerungsfähigkeit“ daraufhin zuspitzt.<sup>15</sup> In Schramms kybernetisch ausgerichteten Konzept geraten Supervision bzw. Coaching nur an *einer* Stelle ins Blickfeld, nämlich zur Bearbeitung persönlicher Defizite bei denen, „die durch die Verlagerung [also den Umbau kirchlicher Ebenen] unter Lerndruck geraten“.<sup>16</sup>

---

<sup>10</sup> Tilman Kingreen, Was ist der Mensch? Zum Menschenbild im Personenzentrierten Ansatz?, in: Kingreen / Burbach.

<sup>11</sup> Tilman Kingreen, Potentiale suchen (das) Licht, in: Friedrich Heckmann (Hg.), Lebensweisheit und Praktische Theologie. Christiane Burbach zum 65. Geburtstag, Göttingen 2014, S. 170 und 172 (Zitat).

<sup>12</sup> Heiner Keupp, Art. Ressourcen, in: Lexikon der Psychologie, <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/ressourcen/12935>

<sup>13</sup> Pascale Mencaccini, Das Kompetenzen-Ressourcen-Modell (Ko-Re), [https://www.oda-kt.ch/fileadmin/user\\_upload/pdf/D/Grundlagen/5\\_Dialog\\_KoReModell.pdf](https://www.oda-kt.ch/fileadmin/user_upload/pdf/D/Grundlagen/5_Dialog_KoReModell.pdf)

<sup>14</sup> Thomas Schaufelberger, Personalentwicklung, in: Kunz, Ralph/Schlag/Thomas (Hrsg.): Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung, Neukirchen-Vluyn 2014, S. 491f. (Zitat S. 492).

<sup>15</sup> Steffen Schramm, Kirche als Organisation gestalten. Kybernetische Analysen und Konzepte zur Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen, Berlin 2015, S. 783. Daneben nennt Schramm auch das Ziel der Entrepreneurship.

<sup>16</sup> Schramm, S. 478.

Dies ist ein sehr schmales Verständnis von Coaching, das so vermutlich niemand von uns teilen dürfte. Natürlich fehlen wichtige Ziele des Coachings: die Vorbereitung auf neue Aufgaben und Herausforderungen („präventionsorientiert“) und die Entfaltung der Potentiale („potenzialorientiert“).<sup>17</sup> Aber das Konzept von Schramm wirft die Frage auf: Welche Rolle spielt im kirchlichen Coaching die Ausrichtung auf das Ganze, auf die Gesamtstrategie der Kirche? – Ich werde auf diese Frage am Schluss zurückkommen, will an dieser Stelle nur darauf hinweisen, dass die explizite Orientierung an den Organisationszielen in Coaching-Angeboten für Führungskräfte aus der Wirtschaft selbstverständlich ist. Eine entsprechende Coaching-Agentur wirbt mit dem Slogan: „Ziel des Coachings: alltagstaugliche Lösungen erarbeiten, die der Führungskraft das Erreichen der Organisationsziele ermöglichen.“<sup>18</sup>

Dieser Seiten-Blick auf ein eher organisationsorientiertes Coaching-Konzept unterstreicht noch einmal das spezifische Profil des person- und ressourcenorientierten Ansatzes. Ihm will ich mich jetzt im zweiten Teil meines Vortrags zuwenden.

### **3. Was bewirkt ressourcenorientiertes Coaching in der Kirche? – Ergebnisse der SI-Studie**

Coaching gilt schon seit langem als wirkungsvoll. Eine Metaanalyse von vorliegenden Studien hat diese Wirkung jüngst noch einmal bestätigt. Positive Effekte werden gemessen in Bezug auf zielgerichtete Selbstregulierung, Leistungskraft, Arbeitseinstellung, Wohlbefinden und das „Entwickeln von Strategien zur (Problem-)Bewältigung (Coping)“.<sup>19</sup> Allerdings will ich Ihnen auch eine Stimme aus der Literatur nicht verschweigen, der in eine gehörige Portion Skepsis deutlich wird. Sie stammt vom Roman-Autor Wilhelm Genazino: 2007, mitten in den Zeiten des Coaching-Booms, lässt er eine seiner Personen ziemlich unkorrekt sagen: „Ich halte Coaching für rundweg unnötig, aber ich kann mich nicht durchsetzen. Coaching kostet viel Geld und bringt kaum etwas ein, im Gegenteil, es hält die Mitarbeiter von der Arbeit ab.“<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Siegfried Greif & Christopher Rauen, Art. Coaching, Dorsch Lexikon der Psychologie, <https://m.portal.hogrefe.com/dorsch/coaching/>

<sup>18</sup> <http://www.gruenkekneissl.de/>

<sup>19</sup> <https://www.coaching-report.de/definition-coaching/wirksamkeit-von-coaching.html> (Zitate. Die zugrundeliegende Studie stammt von Tim Theeboom u.a.: Does Coaching Work? - A Meta-analysis on the Effects of Coaching on Individual Level Outcomes in an Organizational Context, in: The Journal of Positive Psychology, 9/1-2014, S. 1-18 (<http://hdl.handle.net/11245/1.403451>).

<sup>20</sup> Wilhelm Genazino, Mittelmäßiges Heimweh: Roman, 2007, S. 156f. (zitiert nach Birgit Klostermeier, Das unternehmerische Selbst der Kirche, 2011, S. 127).

Nach diesen widersprüchlichen Aussagen ist es umso spannender, einen Blick auf die empirischen Ergebnisse zur hannoverschen Arbeitsstelle für Personalberatung und Personalentwicklung zu werfen!<sup>21</sup> Diese Arbeitsstelle tritt nach außen hin nicht mit dem Begriff „Coaching“ auf, stellt aber eindeutig ein Coaching-Angebot im Raum der Kirche dar. Das gilt jedenfalls dann, wenn man die gebräuchliche Definition von Christopher Rauen heranzieht. Ihm zufolge ist Coaching „ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess“, der gekennzeichnet ist durch eine «individuelle Beratung auf der Prozessebene, d.h., der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge», sondern begleitet bei der Entwicklung eigener Lösungen.“<sup>22</sup>

### ***Profil der SI-Befragung zur hannoverschen Arbeitsstelle für Personalberatung***

Unsere Untersuchung zur Arbeitsstelle wurde von der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers in Auftrag gegeben, die drei Jahre nach Projektstart eine Evaluation wünschte. Die Befragung fand im Herbst 2013 mithilfe von teilstandardisierter Fragebögen statt. Um die Nachhaltigkeit der Beratung zu testen, ging der Fragebogen an Klientinnen und Klienten, bei denen der letzte Beratungstermin mindestens ein Jahr zurücklag. An der Umfrage beteiligten sich 68 Personen, das entspricht einer guten Rücklaufquote von 54 Prozent. Überdurchschnittlich hoch ist der Anteil der Pastorinnen und Pastoren aus dem übergemeindlichen Dienst. Sie gehören nach unseren Zahlen auch besonders häufig zur Klientel der Arbeitsstelle – wahrscheinlich, weil sie meist auf befristeten Stellen arbeiten.

---

<sup>21</sup> Für die folgenden Ergebnisse vgl.: Gunther Schendel, Was bringt Personalentwicklung bei Pastorinnen und Pastoren? Profil und Ertrag von Jahresgesprächen und Personalberatung im kirchlichen Bereich, in: ders. (Hg.): Zufrieden – gestresst – herausgefordert. Pfarrerinnen und Pfarrer unter Veränderungsdruck, Auftrag des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD, Leipzig 2017, S. 116-158.

<sup>22</sup> Rauen a.a.O.

## *Beratungsprozess*

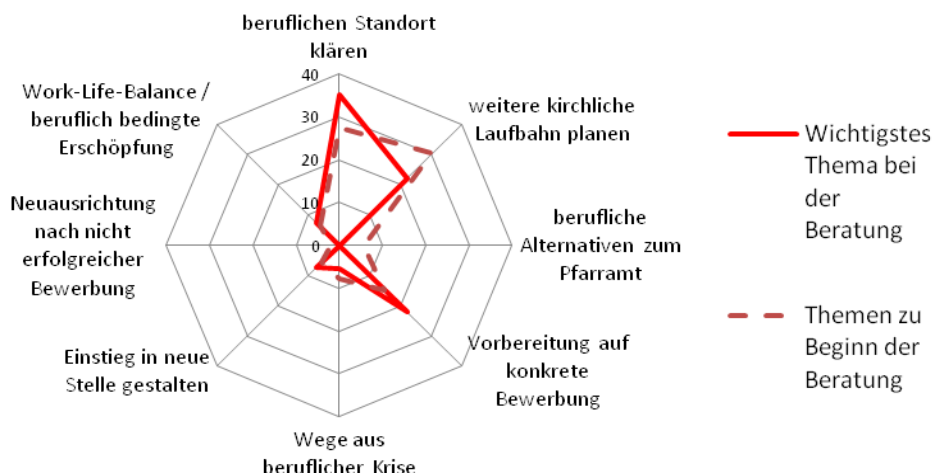
Bevor wir zur Frage der Nachhaltigkeit kommen, möchte ich Ihnen einige Ergebnisse zum **Prozess der Beratung** präsentieren. Ein erstes wichtiges Ergebnis lautet: Die **Kontaktaufnahme** zur Arbeitsstelle erfolgt ganz überwiegend »allein auf eigene Initiative«. Das geben vier von fünf Befragten an (81 Prozent). Ich erwähne das gleich zu Beginn, weil die Eigeninitiative ein ganz wesentlicher Faktor für die Wirksamkeit der Beratung ist – wir werden das nachher noch sehen. Allerdings gibt es auch den Fall, dass Dienstvorgesetzte oder das Personaldezernat auf die Arbeitsstelle hinweisen (24 Prozent); hierbei spielen Superintendentinnen und Superintendenden die wichtigste Rolle.

## *Themen*

Welche **Themen** spielen in der Beratung eine Rolle? Zu Beginn des Beratungsprozesses stehen für die Coachees drei Themen klar im Vordergrund: die Planung der weiteren kirchlichen Laufbahn, die berufliche Standortklärung und die Vorbereitung auf eine konkrete Bewerbung (siehe Diagramm 1). Deutlich weniger häufig stehen die folgenden Themen auf der Agenda: Wege aus beruflicher Krise, Work-life-Balance, der Einstieg in eine neue Stelle, berufliche Alternativen zum Pfarrberuf und die Neuausrichtung nach einer nicht-erfolgreichen Bewerbung. Dass die Laufbahnplanung eine so prominente Rolle spielt, hängt vermutlich mit den geringen Möglichkeiten einer vertikalen Karriere in der Kirche zusammen; verbreiteter sind horizontale oder diagonale Karrieren, für die es innerkirchlich aber keine vorgezeichneten Laufbahnen gibt.

Soweit die Themen zu Beginn der Beratung. Interessant ist nun, wie sich im Verlauf der Beratung das „Ranking“ dieser Themen verändert (siehe Diagramm 1). Im Verlauf der Beratung schieben sich die berufliche Standortklärung und die Vorbereitung auf eine konkrete Bewerbung in den Vordergrund. Dagegen rückt die Planung der weiteren kirchlichen Laufbahn nach hinten. Offensichtlich erschließt die Beratung einen Raum für die Reflexion der beruflichen Situation, fokussiert aber auch auf konkrete Bewerbungsschritte. Bemerkenswert ist, dass zwei von drei Beratern, für die ein Stellenwechsel im Mittelpunkt der Beratung stand, dieser Schritt tatsächlich auch gelungen ist.

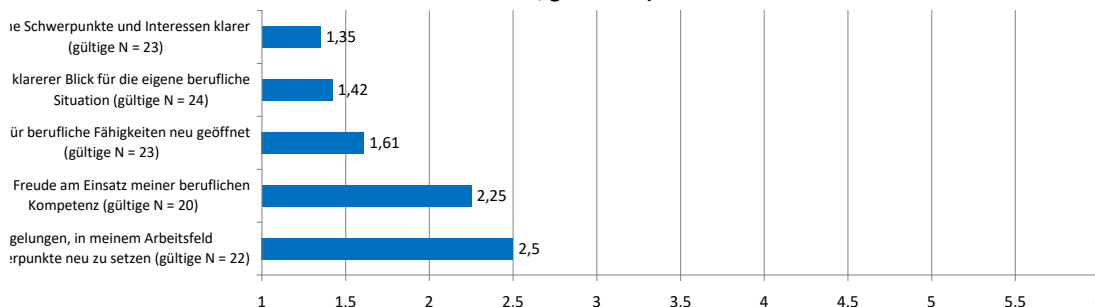
**Welches Thema stand während der Beratung im Vordergrund?  
(eine Nennung möglich, gültige N = 54, Angaben in Prozent)**



**Diagramm 1**

Bemerkenswert ist außerdem, dass die bewusste Potentialorientierung bei den Befragten ankommt. Am deutlichsten zeigen das die Ergebnisse zur beruflichen Standortbestimmung (siehe Diagramm 2). Hier nennen die Befragten die Neuentdeckung der eigenen beruflichen Fähigkeiten gleich hinter dem geschärften Blick für die eigenen Interessen und die aktuelle berufliche Situation. Zudem geben sie an, dass sich ihre Freude am Einsatz der beruflichen Kompetenz gesteigert hat.

**Wichtigstes Themenfeld:  
berufliche Standortbestimmung  
(Frage 11, MW der gültigen Antworten auf einer sechsstelligen Skala "Ja, ganz genau" – "nein, gar nicht")**

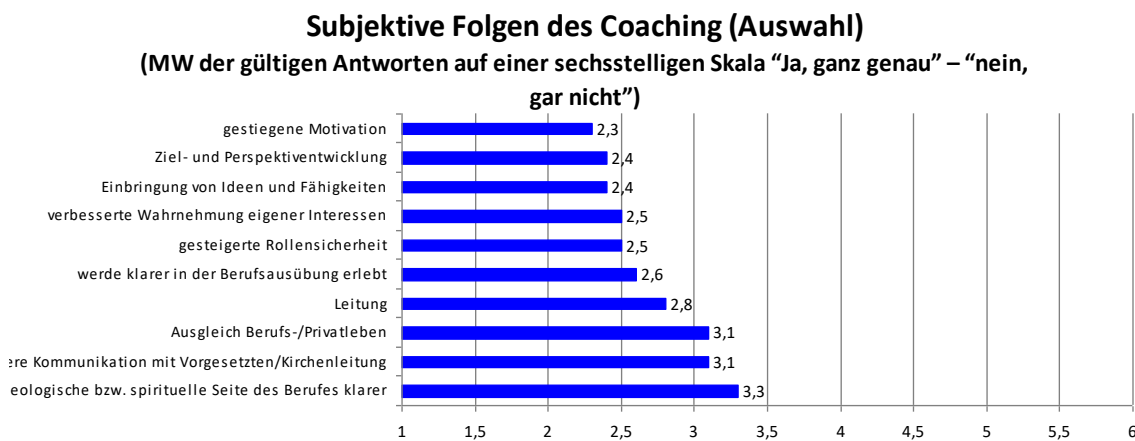


**Diagramm 2**

## *Nachhaltigkeit*

Damit kommen wir zur Frage nach der **Nachhaltigkeit** der Beratung. Inwieweit lässt sich eine Wirkung feststellen, die über den Beratungsprozess hinausreicht? Die Hälfte der Befragten attestiert der Beratung »Auswirkungen bis heute«, also eine Nachhaltigkeit, die auch noch ein Jahr später zu spüren ist. Ein weiteres Viertel notiert »längerfristige Effekte«. Von »keinen Effekten« sprechen nur vereinzelte Befragte (2). Damit ist die subjektiv empfundene Nachhaltigkeit der Beratung hoch. Dabei spielt auch der Blick auf die eigenen Ressourcen eine Rolle, wie die Bemerkung eines Befragten verdeutlicht: „Durch das ‚Kennenlernen‘ meiner Kompetenzen kann ich sie gezielter einsetzen.“ Allerdings markiert eine andere Einzelstimme auch einen Strohfueher-Effekt: „Auf die Beratung folgten mehrere erfolglose Bewerbungen, was den anfänglichen Effekt wieder weitgehend zunichte machte.“

Am höchsten ist die subjektive Nachhaltigkeit bei denen, die die Beratung **aus eigener Initiative** aufgesucht haben. Dagegen zeigt sich bei denen, die das Angebot auf fremde Initiative hin in Anspruch genommen haben, eine deutlich geringere Nachhaltigkeit. Allerdings spricht auch hier noch mehr als die Hälfte von bis heute anhaltenden beziehungsweise längerfristigen Wirkungen.



**Diagramm 3**

In *welchen* Bereichen lässt sich eine nachhaltige Wirkung der Beratung feststellen? Eine erste Wirkung liegt im Bereich der **Berufszufriedenheit**: Knapp zwei Drittel der Befragten geben an,

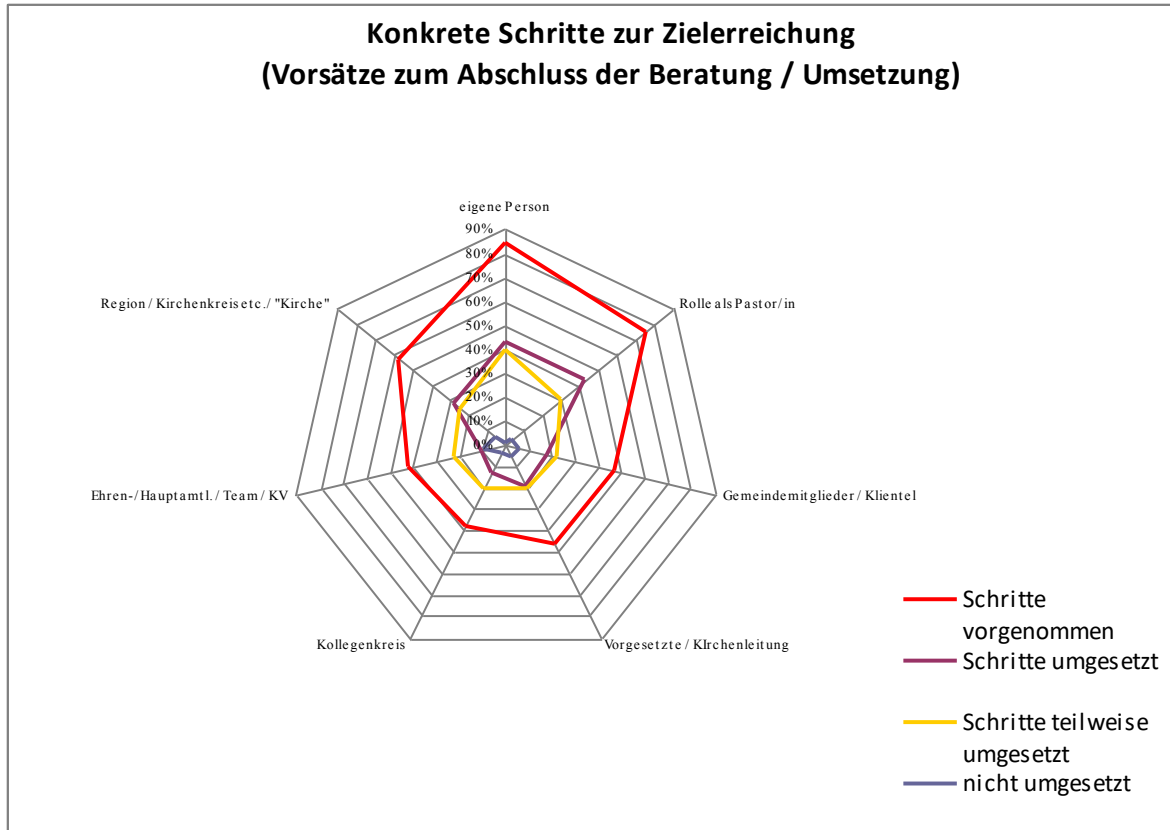


jetzt zufriedener zu sein als vor dem Beginn der Beratung (62%), und deutlich mehr als die Hälfte davon bringt die gewachsene berufliche Zufriedenheit mit der Beratung in Verbindung (60%).

Aber wir haben noch konkreter nachgefragt, und zwar nach den Wirkungen der Beratung in den drei Bereichen: **Einstellung, Handeln und Erfolg**. Am deutlichsten nehmen die Befragten eine positive Wirkung bei der Einstellung wahr, daneben auch in den Bereichen des Handelns und des Erfolgs (siehe Diagramm 3). Nach dem Ertrag für die Tätigkeit als Pastorin beziehungsweise Pastor gefragt, werden am häufigsten eine gestiegene Motivation, eine gesteigerte Rollensicherheit und die verbesserte Fähigkeit genannt, die eigenen Interessen wahrzunehmen (Mittelwerte 2,3 bis 2,5 auf einer sechsstufigen Skala). Hier geht es um es eine veränderte Einstellung, die sich auch im Handeln niederschlägt. Ein direkter Erfolg, der sich auch im Erleben anderer widerspiegelt, liegt darin, von anderen in der eigenen Berufsausübung nun als »klarer« erlebt zu werden (Mittelwert 2,6).

Wie wirkt sich die Beratung auf die **konkrete Arbeit** aus? Förderliche Wirkungen sehen die Befragten am stärksten bei der Ziel- und Perspektiventwicklung und bei der Einbringung von Ideen und Fähigkeiten in das kirchliche Handeln gesehen (Mittelwert 2,4 auf einer sechsstufigen Skala). Das entspricht der klärenden und potenzialorientierten Zielrichtung der Beratung.

Geringer sind die Wirkungen, wenn es um den Ausgleich **von Berufs- und Privatleben** sowie um die **Leitung** und den **Umgang mit Vorgesetzten, Kirchenleitung und Mitarbeitenden** geht (Mittelwerte zwischen 2,8 und 3,1). Auch die Folgen für die **theologische und spirituelle Seite** des Berufs werden zurückhaltender eingeschätzt (Mittelwert 3,3). Allerdings sind das alles Themen, die zu Beginn der Beratung eher eine nachrangige Bedeutung hatten. Möglicherweise greifen die interessierten Pfarrerinnen und Pfarrer hier eher zu anderen, spezialisierten Formaten, wie z. B. zur geistlichen Begleitung oder zu Kursangeboten im Bereich Führen und Leiten.



**Diagramm 4**

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit spielen **Selbstverpflichtungen** eine große Rolle. Das gilt auch für die von uns untersuchten Beratungssequenzen. Die meisten Teilnehmenden beenden die Beratung mit bestimmten Vorsätzen (siehe Diagramm 4). Auch hier stehen die eigene Person und die Rolle als Pastorin beziehungsweise Pastor im Vordergrund. Zu diesen Themen haben (mindestens) drei Viertel am Schluss der Beratung einen konkreten Vorsatz gefasst, und fast alle davon geben an, hier wenigstens teilweise konkrete Schritte umgesetzt zu haben. Recht verbreitet sind Vorsätze in Bezug auf die kirchlichen Handlungsebenen (Region/Kirchenkreis/»Kirche«). Selten sind Vorsätze mit Blick auf konkrete Personengruppen, die zum professionellen Umfeld gehören (Kolleginnen und Kollegen, Team aus Ehren- und Hauptamtlichen beziehungsweise der Kirchenvorstand). Diese Blickrichtung spielte auch zu Beginn der Beratung eine weniger wichtige Rolle. Wenn es um diese konkreten Personengruppen geht, bleibt es häufig bei einer bloß teilweisen Umsetzung der Vorsätze. Am seltensten gelingt die Erreichung von Vorsätzen mit Blick auf das Team, die Ehren- und Hauptamtlichen beziehungsweise den Kirchenvorstand –

etwa ein Fünftel von denen, die hier Vorsätze gefasst haben, war mit der Umsetzung nicht erfolgreich. Handlungsalternativen sind hier offenbar am schwersten umzusetzen, weil hier konkrete, nicht einseitig steuerbare Interaktionen eine Rolle spielen. Dagegen gelingt es mit Blick auf die eigene Person und die eigene Rolle offenbar deutlich leichter, Handlungsalternativen in die Tat umzusetzen.

Zu den Konsequenzen der Beratung gehört schließlich auch die Wahrnehmung weiterer Fortbildungs- und Beratungsangebote. Immerhin ein Drittel gibt an, dass die Beratung zur Inanspruchnahme weiterer Angebote geführt hat. Das gilt, obwohl die Beratung von mehr als drei Viertel der Befragten als ausreichend eingeschätzt wird. Hier zeigt sich eine Scharnier- und Verweisfunktion der Beratung zu anderen Angeboten der Personalentwicklung – zum Beispiel Supervision oder kollegiale Beratung sowie Fortbildungen wie »Führen und Leiten« oder eine Seelsorgeausbildung. Damit geraten weitere externe Ressourcen in den Blick.

### ***Die Evaluationsergebnisse im Kontext***

Soweit der Blick auf Kernergebnisse unserer Befragung. Wenn wir diese Ergebnisse überblicken, dann lässt sich konstatieren: Auf paradoxe Weise hat Genazinos Coaching-Kritiker gar nicht so unrecht: Coaching „hält die Mitarbeiter [tatsächlich] von der Arbeit ab“, nämlich vom Einfachweiter-so-Arbeiten, indem es einen Reflexionsraum eröffnet. Neben dem Beitrag zur Arbeitszufriedenheit ist diese Reflexion eine der wesentlichen Leistungen der von uns untersuchten Beratung. Es gelingt, die Arbeitssituation und die eigenen Kompetenzen neu in den Blick zu nehmen. So können Motivation und Rollensicherheit wachsen und konkrete Veränderungsschritte angepackt werden. Wobei gilt: je näher diese Veränderungen an der eigenen Person oder an der beruflichen Rolle liegen, desto besser gelingt die Umsetzung.

Diese Ergebnisse aus dem Raum der Kirche weisen keine markanten Unterschiede zum Coaching im außerkirchlichen Managementbereich auf. Bereits eine Pionierstudie der Coachingforschung, eine Befragung unter Coaches und Klienten aus dem Jahr 2003, hatte ganz ähnliche Effekte ermittelt. Im Zentrum des Coachings steht auch nach dieser Studie die »Selbstreflexion«<sup>23</sup> beziehungsweise die Reflexion der beruflichen Situation. Schwieriger ist die Veränderung des Verhaltens: »Auf der verhaltensbezogenen Ebene weisen die Klienten [...] signifikant weniger starke

---

<sup>23</sup> Jansen/Mäthner/Bachmann, Evaluation von Coaching. Eine Befragung von Coaches und Klienten zur Wirksamkeit von Coaching, Organisationsberatung – Supervision – Coaching, Heft 3/2003, S. 250.

Veränderungen als auf den anderen beiden Ebenen [also der emotionalen und der kognitiven Ebene] auf.«<sup>24</sup> Diesen Effekt erklären die Autoren der Studie wie folgt: »Dies kann damit zusammenhängen, dass es für eine Verhaltensveränderung einerseits zwar darauf ankommt, bestimmte Sachverhalte zu verstehen beziehungsweise nachzuempfinden, dass aber andererseits die Umsetzung des Gelernten in Verhalten i.d.R. von mehreren Faktoren (situativen und personalen Komponenten) abhängt.«<sup>25</sup>

Trotzdem konnten wir in unserer Studie klare Indizien für eine Systemwirksamkeit der Beratung ermitteln: Dafür spricht nicht nur die hohe Quote gelungener Stellenveränderungen, durch die die Passung zwischen Person und System erhöht wird. Dafür spricht auch, dass viele der vereinbarten Veränderungsschritte in Richtung „Region, Kirchenkreis, Kirche“ und damit in Richtung des Systems gehen.

#### **4. Coaching in der Kirche: Profil und aktuelle Herausforderungen**

Zum Schluss möchte ich über die konkreten Evaluationsergebnisse hinausgehen und nach aktuellen Aufgaben und dem spezifischen Profil von Coaching im Raum der Kirche fragen. Dazu noch drei abschließende Punkte:

1. Das **implizite Pfarrbild** des Coachings ist geprägt durch „Selbstbestimmung und Gestaltungsfreiheit“ sowie die Möglichkeit zur „Persönlichkeitsentfaltung“ (so die Werbung für das rheinische Coachingprojekt). Die Pfarrpersonen sind hier weithin selbständige Akteure, die selber darüber entscheiden, wie und auf welche Weise sie ihre persönlichen Ressourcen in das System Kirche einbringen. Als limitierende Faktoren sind hier weniger Vorgesetzte, sondern eher Situationen im Blick, in denen Konflikte zwischen widerstreitenden Ansprüchen entstehen und in denen es gilt, das Verhältnis von „Beruf und Person“ zu reflektieren. Im Blick sind wirklich „Führungskräfte“, wie die rheinische Kirche dann auch ganz explizit sagt.<sup>26</sup>

Als Kontext für diese Führungskräfte müssen wir uns eine Kirche denken, die gerade von dieser Selbständigkeit und von diesen autonom eingebrachten Potentialen und Kompetenzen ihrer Pastorinnen und Pastoren profitiert. Diese Selbständigkeit sichert die Beweglichkeit, Anschlussfähigkeit und Innovationskraft der kirchlichen Arbeit. Die Führungskräfte sind wesentliche Moto-

---

<sup>24</sup> Ebd.

<sup>25</sup> Ebd.

<sup>26</sup> <https://www.ekir.de/www/ueber-uns/coaching-was-19274.php>

ren dafür, und zwar gerade in ihrer Selbststeuerung, in dem Verzicht auf Weisungsgebundenheit. Diese Rolle wird auch im nicht-direktiven Coachingprozess reproduziert, indem der Coach ausdrücklich als „Solidarpartner“ auf Augenhöhe auftritt (rheinische Kirche).

Dieses implizite Bild der Pfarrpersonen ist vielfach anschlussfähig: Es passt zur Professionstheorie in der Interpretation Isolde Karles<sup>27</sup> genauso wie zum neoliberalen Bild des „Arbeitskraftunternehmers“,<sup>28</sup> für den die permanente Entwicklung seiner Arbeitskraft und Selbstvermarktung wichtig sind. Gerade in einem solchen neoliberalen Kontext kann das Coaching aber auch ambivalent werden. Nämlich dann, wenn die „zugrundeliegende Annahme ist, dass dem Unternehmer seiner selbst alles möglich ist“.<sup>29</sup> Coaching muss also auch offen sein für die Möglichkeit des Mißlingens. Für Coaching im Raum der Kirche ist das selbstverständlich - und sollte auch selbstverständlich sein! Nicht umsonst bietet die hannoversche Arbeitsstelle ein Coaching nach einer nichtgelungenen Bewerbung an. Es ist gut, wenn auch ein solcher Realismus zum Markenkern von Coaching in der Kirche gehört.

2. Mit dem person- und ressourcenorientierten Ansatz ist erst einmal eine **Fokussierung auf das Individuum** gegeben. Was ist aber, wenn sich die **kirchlichen Strukturen** in der aktuellen Integrationsphase (Schramm) immer stärker in Richtung von Netzwerken entwickeln, wenn die Entwicklung in Richtung verstärkter Kooperation und der Arbeit in multiprofessionellen Teams gehen? Nach Steffen Schramm wird sich die Pfarrperson immer stärker „vom Einzelkämpfer zum teilautonomen Teil eines Netzwerks“ entwickeln.<sup>30</sup> „Gabenorientierte Arbeitsteilung“ wird eine wachsende Bedeutung bekommen, damit die „spezifische Funktion“ der Pastorinnen und Pastoren und Pastoren zum Tragen kommt: nämlich in den kirchlichen Handlungsvollzügen und damit auch bei kybernetisch relevanten Entscheidungen theologisch reflektiert den „Rückbezug auf Grund, Gestalt und Bestimmung der Kirche zu gewährleisten“.<sup>31</sup>

Diese Entwicklung relativiert nicht die Bedeutung des person- und ressourcenorientierten Ansatzes. Ganz im Gegenteil! Gerade wenn – im Unterschied zum bisherigen Generalistentum – verstärkt Schwerpunktbildungen möglich sind, erhöht das die Bedeutung des Blicks auf die spezifi-

---

<sup>27</sup> Isolde Karle, Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft. Gütersloh 2011.

<sup>28</sup> G. Günter Voß / Hans J. Pongratz, Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 1/1998, S. 131–158.

<sup>29</sup> Birgit Klostermeier, Das unternehmerische Selbst der Kirche. eine Diskursanalyse, Berlin/Boston 2011, S. 129.

<sup>30</sup> Schramm, S. 552.

<sup>31</sup> Schramm, 536.

schen Kompetenzen und Entwicklungswünsche. Zugleich rücken aber auch **neue Themen** verstärkt in den Blick: Kooperation, Führen und Leiten, die Reflexion über die Aufgabe der Kirche, die in der individuellen Perspektive gerade nicht aufgeht. Das sind sicher auch für das Coaching neue Herausforderungen; sie sprechen für die enge Kooperation mit der Institutionen- bzw. Organisationsberatung, die Sie z. B. auf dieser Tagung praktizieren.

3. Darum lassen Sie mich zum Schluss versuchen, die Aufgabe von Coaching in der Kirche noch einmal theologisch zu rekonstruieren. Dabei möchte ich auf einen sehr traditionellen Begriff zurückgreifen: nämlich die Rede von den Charismen. Der Begriff der Charismen hilft, die personalen Ressourcen in einen weiteren Kontext einzuordnen. In trinitarischer Perspektive wird zugleich der Gabe- als auch der Aufgabecharakter dieser Ressourcen deutlich. Diese Ressourcen sind eng mit der eigenen Biographie verbunden, zugleich zielen sie aber darauf, für die »Gemeinschaft der Kirche« fruchtbar zu gemacht werden.<sup>32</sup>

Damit erinnert der Begriff der Charismen an eine Verwandlung der Ressourcen: Wie Wilfried Härle formuliert, werden diese „Gaben und Fähigkeiten“ „durch das Wirken des Heiligen Geistes etwas anderes, als sie waren.“<sup>33</sup> So kann nach Markus Mühling eine neue „Haltung“ entstehen, in der die betreffenden Menschen den Einsatz der Ressourcen als Charismen bewusst bejahen.<sup>34</sup> Natürlich entzieht sich das Entstehen dieser Haltung dem direkten menschlichen Zugriff; für viele Pfarrpersonen dürfte diese Haltung aber zugleich der Kern ihrer pastoralen Identität sein.

Damit unterstreicht das Konzept der Charismen den zutiefst individuellen Wert der personalen Ressourcen (und damit ihre Schutzbedürftigkeit). Zugleich erinnert es aber auch an ihre soziale und theologische Bedeutung (und damit an ihren reflektierten Einsatz). Sie sind eben keine Humanressource, auf die der Arbeitgeber völlig selbstverständlich Zugriff hat – aber auch mehr als eine reine Privatsache. Vielmehr impliziert das Konzept der Charismen das Versprechen, dass gerade ihr sinnstiftender Einsatz in konkreten Beziehungen und Strukturen eine Quelle von Erfüllung und Freude sein kann.

---

<sup>32</sup> Markus Mühling-Schlapkohl, Art. Charisma III. Systematisch-theologisch, in RGG4, Bd. 2, Tübingen 1999, 115f.

<sup>33</sup> Wilfried Härle, Dogmatik, Berlin / New York 1995, S. 378.

<sup>34</sup> Mühling-Schlapkohl, S. 115f.

Coaching in der Kirche ist also nicht zuletzt die Mit-Arbeit an solchen Erfahrungen der Erfüllung und Freude.<sup>35</sup> Welch spannende und verheißungsvolle Aufgabe, der Sie sich widmen!

Dr. Gunther Schendel, SI der EKD

---

<sup>35</sup> Vgl. Bernhard Petris Konzept vom „Helfer zur Freude“ (Leiten in der Ortsgemeinde. Allgemeines Priestertum und kirchliches Amt - Bausteine einer Theologie der Zusammenarbeit, Gütersloh 2001).