

# Coaching in Diakonie und Kirche: Erfahrungen und Perspektiven

Christoph Lang

**Zusammenfassung:** Supervision in Diakonie und Kirche – das ist grundsätzlich nichts Neues. Seit Jahren nimmt die Zahl derer stetig zu, die für ihr professionelles Handeln Begleitung, Unterstützung, Reflexion und Klärung suchen. Neben der in Kirche und Diakonie etablierten Supervision wird das Angebot eines in der Regel kürzeren Coachings als professionelles Instrument der Personalentwicklung und Personalförderung zunehmend nachgefragt und mittlerweile erfolgreich angeboten. Im Folgenden werden Chancen und Grenzen des Coaching am Beispiel der Prozesse mit Kita-Leitungspersonen beschrieben und Perspektiven für die Arbeit in Diakonie und Kirche entfaltet.

## Mein eigener Weg zum Coaching

Nach positiven Erfahrungen von eigener Supervision im Rahmen meiner ersten Berufsjahre als Pfarrer der Evangelischen Landeskirche in Baden entschloss ich mich zur berufsbegleitenden Weiterbildung in Personenzentrierter Beratung. Zunächst absolvierte ich die Grundstufe beim Focusing-Zentrum Karlsruhe/Gengenbach ([www.focusing.de](http://www.focusing.de)) und anschließend die Weiterbildung zum Personenzentrierten Coach der GwG-Akademie. In der GwG erlebe ich einen Dachverband, der auf den Spuren von Carl Rogers den wertschätzenden, wertvollen und wirksamen Personenzentrierten Ansatz lehrt und lebendig hält. Wegweisend war und ist für mich dabei die enge Verbindung von Theorie und Praxis, von Lehren und Lernen, von Person und Organisation, von Selbsterfahrung und Methodenkompetenz. Im Laufe der Weiterbildungen erlebte und erlernte ich durch (Selbst-)Erfahrung und an den Modellen der Ausbilder und Ausbilderinnen, was ich nun in meiner eigenen Coaching-Praxis anwende und in den Prozessen erlebe. Als evangelischer Theologe und Pfarrer verbinden sich für mich im Personenzentrierten Ansatz in kreativer Weise beraterische Erfahrung und Kompetenz mit den Grundhaltungen und Werten des christlichen Glaubens: Unbedingte Wertschätzung, Echtheit und Kongruenz sowie ein hilfreiches In-Beziehung-Sein zum anderen finden hier ihre Anwendung, indem sie als Haltungen des Beraters im Coaching-Prozess wirksam werden (Kingreen, 2011). Was ich selbst als fördernd, klärend, Horizonte eröffnend erlebt habe, ist mir Modell für eine Berater-Haltung, die mit Geistes-Gegenwart (Schoen, 1990) rechnet und neue Wege eröffnet. Dass Menschen dann ihren „eigenen Ton finden“ können, ist immer wieder meine Erfahrung in eigenen wie in begleiteten Prozessen des Coaching.

## Die Prozesse im Coaching am Beispiel von Kita-Leitungen

Personenzentriertes Coaching als eher „junges“ Instrument der Personalförderung und Personalentwicklung biete ich seit 2010 an. Dabei hat sich ein Praxis-Schwerpunkt im Bereich Kindertagesstätten entwickelt, der zum einen mit den aktuellen strukturellen Herausforderungen in diesem Berufsfeld zu tun hat: Die dynamische Entwicklung im Kleinkindbereich, daraus resultierende veränderte Angebotsformen sowie der Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften kennzeichnen die gegenwärtige Situation. Gleichzeitig scheint das Bewusstsein dafür zu wachsen, wie notwendig und förderlich Coaching gerade für Führungskräfte in der Diakonie ist, sodass Fördermittel zur Weiterbildung gezielt für Coaching-Prozesse bereitgestellt und bewilligt werden. Schließlich hat nicht nur auf Trägerseite, d. h. bei der Organisation selbst, sondern auch bei den Mitarbeitenden, d. h. auf Seiten der dort tätigen Personen, das Wissen um die Chancen und Möglichkeiten von Coaching zugenommen. Offensichtlich ist der Bedarf und die Bereitschaft gewachsen, Menschen im Schnittfeld von Person und Organisation zu begleiten, zu fördern und ihnen die notwendige Unterstützung zukommen zu lassen.

Kritisch anzufragen ist an dieser Stelle, inwieweit Coaching zur Stabilisierung bestehender Missstände in Organisationen beiträgt. Oft ist es für eine Organisation billiger, Coaching-Prozesse zu finanzieren, als Strukturen zu verändern. Diese Spannung im Blick zu behalten, ist nicht nur Aufgabe des Coachs, sondern auch eine politische Herausforderung für die großen Dachverbände wie die GwG oder die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv). Besonders in Bezug auf Diakonie und Kirche muss die Frage erlaubt sein, ob Coaching und Supervision in der Gefahr stehen, problematische Strukturen zu verfestigen, anstatt zu notwendigen strukturellen Verbesserungen der Arbeitssituationen beizutragen. Meines Wissens ist diese Frage im Hinblick auf Diakonie und Kirche noch nicht bearbeitet worden.

In meiner Praxis als Personenzentrierter Coach erlebe ich die Prozesse mit Kita-Leitungen als jemand, der einerseits aus eigener Erfahrung die Rolle des Coachee gut kennt. Zugleich kann ich durch meine langjährige Erfahrung als Trägervertreter einer evangelischen Kindertagesstätte und damaliger „Chef“ von jeweils 12-15 Mitarbeitenden mich auch in die Seite der Organisation einfühlen, von der in der Regel der Auftrag zum Coaching und auch die Finanzierung erfolgen. Durch meine frühere Tätigkeit

als Bezirksdiakoniepfarrer in einem benachbarten Kirchenbezirk habe ich weiterhin sowohl Einsichten in das Berufsfeld der Kitas, als auch Kontakte zu Fachberatungen und lose Verbindungen zu Leitungspersonen, die als potenzielle Coachees infrage kommen. Zugleich bin ich in meiner jetzigen beruflichen Situation in keiner Weise verantwortlich für den Bereich der evangelischen Kitas, weder als Trägervertreter einer Einrichtung vor Ort, noch in übergreifenden Aufgaben der Diakonie in der Region. Somit habe ich die nötige Freiheit und Unabhängigkeit zur Beratung und zum Coaching, kann zugleich aber ein gutes Maß „Feldkompetenz“ mit einbringen, ohne dass es zu einer Rollenvermischung kommt.

In der Regel erfolgt ein Erstkontakt per Mail oder Telefon. Nach Vereinbarung eines Erstgesprächs zum gegenseitigen Kennenlernen und zur Klärung des Anliegens erarbeiten wir gemeinsam die Schwerpunkte und mögliche Ziele des Coachings. Im Verlauf von in der Regel fünf Terminen ergeben sich dann u. U. noch Teilziele oder auch neue Themenfelder. Im Einzelfall kann der Coachee bei seinem Träger auch weitere Termine beantragen. Klassische Themen des Coachings mit Kita-Leitungen sind z. B. „Mein Chef und ich“, „Meine Leitungsrolle“, oder auch „Konflikte im Team“. In der Regel erlebe ich die Coachees sehr offen für den Prozess der Beratung. Im geschützten Raum über die eigene Rolle und das berufliche Handeln nachdenken und den Prozessen nachspüren zu können, wird als entlastend, hilfreich und klärend erlebt. Meine Rolle als Coach besteht im Wesentlichen darin, den Prozess der Beratung und der Selbstklärung lebendig zu halten. Im Sinne des Personzentrierten Ansatzes geht jeder Coachee seinen eigenen Weg – die methodischen Angebote des Coachs (z. B. Visualisierungen, Inneres Team, Rollenspiel oder Focusing-Übungen) dienen dazu, dass sich der Prozess der Selbstklärung entwickeln kann. So findet ein Coachee in einem gelungenen Prozess seinen eigenen Ton – und muss nicht „das alte Lied“ singen oder spielen, das nicht oder nicht mehr gepasst hat.

Im Hinblick auf das Thema „Mein Chef und ich“ kann das etwa bedeuten, dass der Coachee klarer seine eigenen Bedürfnisse artikulieren lernt, regelmäßige Dienstbesprechungen oder auch gezielte Maßnahmen vom Träger einfordert. Ein Ergebnis des Prozesses kann sein, die eigene Rolle in ihren Grenzen oder – was oft schwerer wiegt – die begrenzten oder unzureichenden Führungskompetenzen des „Chefs“ wahrzunehmen und auszuhalten und dann nach Wegen zu suchen, wie damit umzugehen ist. Auch beim Thema „Meine Leitungsrolle“ geht es im Rahmen von Coaching i. d. R. um die Klärung von persönlichen Haltungen und Einstellungen, aber auch um methodische oder praktische Alternativen zum bisherigen Führungsstil im Kita-Team. Bei der Bearbeitung von Konflikten im Team erlebe ich es sehr oft, dass der Coachee zunächst primär den Blick auf „die anderen“ richtet und nach und nach die eigenen Anteile und dann auch die eigenen Handlungsmöglichkeiten im Konflikt entdeckt.

Für alle Situationen gilt in gleicher Weise: Sobald es dem Coachee gelingt, aus der Rolle des „Opfers“ bzw. „Geschädigten“ herauszufinden in die Rolle des „Gestalters“, hat er einen „eigenen Ton“ gefunden und etwas Neues zeigt sich, auch wenn dies noch nicht immer konkret in Sprache zu bringen ist. Oftmals berichten Coachees, dass sich zwischen zwei Sitzungen, die in der Regel im Abstand von 2 - 4 Wochen stattfinden, Entscheidendes klärt, was dann durchaus als „nachhaltige“ Veränderung erlebt und bezeichnet werden kann. Auch dienen die Prozesse der Selbstachtsamkeit, da sie dem Coachee Raum geben und Zeit zur Reflexion. Letzteres kann ein wesentlicher Beitrag zu der in diesem Berufszweig wichtigen Burnout-Prophylaxe sein und gehört damit zu einem Salutogenese-Gesamtkonzept, wie es in den Kirchen und bei den diakonischen Einrichtungen zunehmend gefordert und entwickelt wird.

### Personzentrierte Perspektiven für Diakonie und Kirche

Am Beispiel personenzentrierter Coaching-Prozesse mit Führungskräften aus dem Bereich der Kindertagesstätten habe ich zu zeigen versucht, was wertschätzendes, wertvolles und wirksames Coaching sein kann: Dass Menschen „den eigenen Ton finden“, wenn eine achtsame und auf Geistes-Gegenwart vertrauende Begleitung durch den Coach erfolgt. Solche Prozesse sind nicht nur für die professionelle Arbeit der Leitung einer Kindertagesstätte wesentlich. In gleicher Weise bedeutsam erscheinen mir solche Erfahrungen auch für alle anderen hauptberuflich Tätigen in der Kirche, insbesondere Pfarrerinnen und Pfarrern sowie Diakoninnen und Diakone (Moser, 2011). Auch hier sind höchst dynamische Veränderungsprozesse im Gang, die sich an der Schnittstelle von Person und Organisation gravierend auswirken: Der Wandel der Berufsbilder und des Ehrenamts in der Kirche, der zu einem „Reformstress“ (Karle, 2010) führt, zurückgehende finanzielle Mittel auch im Bereich der Fort- und Weiterbildung und der gesellschaftliche Wandel im Hinblick auf Rolle und Wahrnehmung der Kirchen in der Öffentlichkeit tragen zu enormen Belastungen bei. So hat sich auch auf Seiten der Verantwortlichen in Diakonie und Kirche ein Bewusstsein dafür entwickelt, wie wichtig sowohl Supervision als auch Coaching für die in den Organisationen tätigen Führungskräfte sind. Darum gehört es in manchen Landeskirchen bereits zur Praxis, Coaching-Prozesse beim Berufseinstieg von kirchlichen Mitarbeitenden, in Konfliktsituationen in der Gemeinde oder auch beim Stellenwechsel anzubieten.

Sowohl im Hinblick auf die Kirche als Organisation als auch auf die in Kirche und Diakonie arbeitenden Personen ist Personzentriertes Coaching ein weiteres Instrument der Personalberatung und Personalentwicklung, das letztlich nicht nur den Zielen der Organisation dient, sondern auch zur Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden in Diakonie und Kirche einen we-

sentlichen Beitrag liefern kann. Im Sinne des Personenzentrierten Ansatzes, so fasst Andreas von Heyl (2011) es für den Bereich der Pfarrerinnen und Pfarrer zusammen, bestätigt sich damit, „dass eine Atmosphäre der Achtsamkeit, des authentischen Umganges miteinander und der Einfühlung Menschen aufleben und aufblühen lässt, sodass ihre Motivation gestärkt wird und sie in Kontakt kommen zu ihren kreativen Potenzialen“ (ebd., S. 112). In diesem Sinne leistet Personenzentriertes Coaching tatsächlich einen wesentlichen Beitrag zu einem Klima der Wertschätzung in Diakonie und Kirche.

#### Literatur

- Gendlin, E. T. (1988). *Focusing: Selbsthilfe bei der Lösung persönlicher Problemen*. Hamburg: rororo.
- Karle, I. (2010). *Kirche im Reformstress*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Kingreen, T. (2011). „Auf Kirchenbänken und Konferenzstühlen – vielfältige Rollenerwartungen an Pastorinnen und Pastoren: Personenzentrierte Personalberatung und Personalentwicklung“. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*, 42(2), 66-71.
- Lincoln, P. (2007). *Wie der Glaube zum Körper findet: Focusing als spiritueller Übungsweg*, Neukirchen-Vluyn: neukirchner aussaat.
- Moser, M. (2011). „Personenzentrierte Seelsorge – eine ausbaufähige Qualität: Der Personenzentrierte Ansatz in der kirchlichen Seelsorge“. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*, 42(2), 81-85.

- Neuschwander, J. (2013). Berufsbild im Wandel: Zur Ausbildungsstrategie künftiger Pfarrpersonen in der Pfalz. *Deutsches Pfarrerblatt* 113, 552-557.
- Schoen, S. (1990). *Geistes Gegenwart: Philosophische und literarische Grundlagen einer weisen Psychotherapie*, EHP.
- von Heyl, A. (2011). *Das Anti-Burnout-Buch für Pfarrerinnen und Pfarrer*, Freiburg: Herder.



Christoph Lang, Pfarrer und Personenzentrierter Coach (GwG), Beratung und Coaching für Mitarbeitende in Diakonie und Kirche seit 2007. Seit 1999 Pfarrer der Evangelischen Landeskirche in Baden mit Schwerpunkt Seelsorge und Beratung. Von 2001-2007 Diakoniepfarrrer mit Leitungsverantwortung für evangelische Kindertagesstätten und für das Diakonische Werk im Landkreis Karlsruhe.

Kontakt:  
langch@gmx.net www.langch.net

#### Anzeige

Klinik für Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik  
Evangelisches Krankenhaus Castrop-Rauxel  
Ärztliche Gesellschaft für Gesprächspsychotherapie (ÄGG)

## 15. Castrop-Rauxeler Gesprächspsychotherapie-Symposium 24. Oktober 2014

### Zwischen Suche und Flucht – personenzentrierte Konzepte bei Suchterkrankungen

9:15 Uhr **Begrüßung:** Udo Bonnet

9.30–13.00 Uhr **Vorträge**

**Wolfgang Bensel:** Der Mensch im Mittelpunkt  
– eine personenzentrierte Sicht auf die Versorgung  
und Therapie bei Suchterkrankungen

**Udo Bonnet:** Depression bei Alkoholkrankheit

**Thorsten Borda:** Psychotherapeutische Konzepte  
bei Sucht und komorbider Persönlichkeitsstörung

**Norbert Scherbaum:** Psychotherapie bei Opiat-  
abhängigkeit

14.00–15.00 Uhr **Ursula Schlüter / Eva Schunke / Katrin Isbruch:**  
Vorstellung der Therapiekonzepte für Abhängig-  
keitserkrankungen mit Führung durch das Therapie-  
zentrum

**Teilnahme kostenfrei**, CME-Zertifizierung beantragt

#### Programme, Anmeldung und Information:

Sekretariat Frau Lührmann-Ott  
Telefon: 02305/102-2858, g.ott@evk-castrop-rauxel.de  
(Anmeldung möglichst bis 24.9.14)

#### Ort:

Evangelisches Krankenhaus Castrop-Rauxel, Grutholzallee 21,  
44577 Castrop-Rauxel