

Coaching in der Gemeinde



Studienbericht von Pfr. Jean-Otto Domanski

20.4. - 19.7.2009

Evangelische Kirchengemeinde Tegel-Süd

So lasst euer Licht leuchten vor den Leuten,
damit sie eure guten Werke sehen
und euren Vater im Himmel preisen.
(Matthäus 5,16)



Ev. Kirchengemeinde Tegel-Süd

Jean-Otto Domanski

Pfarrer & Coach (dvct)

Sterkrader Str. 47, 13507 Berlin

Tel: 030 / 313 75 04

Mobil: 0157 749 54 53 4

Email: domanski@tegel-sued.de

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	4
2. Coaching	6
2.1 Coaching - Was ist das?	6
2.2 Mein Coaching-Konzept	7
2.3 Grundlagen und Wurzeln des Coachings	8
Exkurs: Anmerkungen zu Systemtheorie, Konstruktivismus und Hirnforschung	9
2.4 Coaching praktisch	12
3. Theologische Reflektionen	19
3.1 Verknüpfungen	19
3.2 Spirituelles Coaching	22
3.3 Jesus als Coach	22
3.4 Das Kurzgespräch in der Seelsorge	24
4. Coaching in der Gemeinde	25
4.1 Coaching der Kita-Leitung	25
4.2 Einzel-Coaching	26
4.3 Leitungstätigkeit	27
4.4 Kurs: Survival-Training in der Kirche	27
5. Fazit	32
6. Literatur- und Medienverzeichnis	33
7. Anhang	37
7.1 Artikel: Fröhlichere Pfarrer	37
7.2 Andacht: Dein Glaube hat dir geholfen	38
7.3 Flyer: Survivaltraining in der Kirche	39

1. Vorwort

Diese Studienarbeit fasst meine Lernerfahrungen der letzten 11½ Jahre zusammen. Von Februar 2008 bis April 2009 hatte ich das Glück, gemeinsam mit meiner Kollegin Pfn. Birgit Dierks die Coaching-Ausbildung für Pfarrerinnen und Pfarrer am INKUR-Institut an der Ev. Fachhochschule Berlin bei Frau Prof. Dr. Annegret Böhmer absolvieren zu können. Dabei habe ich viel über Lösungs- und Ressourcenorientierung, Coaching-Techniken, systemisches Denken und Fragen, Persönlichkeitsmodelle, Organisationskulturen, Zielerreichung und Mediations-Techniken gelernt. Am eindrücklichsten war es jedoch für mich zu sehen, wie viel leichter Vieles wird, wenn man dieses Wissen in der eigenen Arbeit und Beratungspraxis anwendet. Es ist ein großes Geschenk zu erleben, wie in einem Coaching-Gespräch bei dem Beratenen „das Licht an geht“, und er selbst durch die unterstützenden Fragen des Coachs zu manchmal verblüffend einfachen Lösungen für Probleme kommt, die ihn schon lange quälen.

Diese Arbeit geht der Frage nach den Grundlagen des Coachings nach. Was ist das, was sich unter diesem Begriff versammelt? Sie fragt nach den theologischen Implikationen einer solchen Arbeit und Denkweise - insbesondere, wenn Pfarrer als Coachs arbeiten. Sie reflektiert die praktischen Erfahrungen, die ich und andere mit dieser Arbeit im Pfarramt gemacht haben, und schließt mit dem Entwurf einer Fortbildung für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter des Kirchenkreises Reinickendorf, die versucht, einen Teil der eigenen Lernerfahrungen an andere weiterzugeben.

Die Verbindung von Theologie und Psychologie, das Lösen von Problemen und die Möglichkeiten menschlicher Veränderung interessieren mich seit vielen Jahren. Ich habe meine Examensarbeiten zu seelsorgerlichen Themen geschrieben (Psalmen im seelsorgerlichen Gespräch und Trost in der Seelsorge) und 1995 während des Vikariats mit der Klinischen Seelsorge Ausbildung (KSA) begonnen, die ich 1997 abschließen konnte. Diese Ausbildung hat mir sowohl persönlich als auch in den Konflikten in den ersten Jahren der Gemeindegarbeit unschätzbare Dienste erwiesen. An eine Fortsetzung dieses Ausbildungsweges war jedoch aufgrund des hohen Zeitaufwandes und der gemeindlichen und familiären Situation in den folgenden Jahren nicht zu denken.

Die Erfahrungen während der Coaching-Ausbildung haben in mir den Wunsch geweckt, mich darüber hinaus mit dem Thema zu beschäftigen, die eigene Beratungskompetenz auszubauen, und zumindest einen Teil der ausufernden Literatur zum Thema zur Kenntnis zu nehmen (s. Literatur- und Medienverzeichnis). Die Form der Ausbildung, die sich berufsbegleitend auf 16 Samstage erstreckte, hat mir die

Teilnahme ermöglicht. Gleichzeitig verhinderte die normale Arbeitsbelastung, den vielfältigen Literaturhinweisen über das Nötigste hinaus zu folgen. Umso dankbarer bin ich für die Möglichkeit eines Studienurlaubs. In diese Zeit fiel auch die Zertifizierung als Coach durch den Deutschen Verband für Coaching und Training.

Eine Form des Lernens, die sich für mich auch in den normalen Alltag gut integrieren ließ, war das Hören eines auf MP3-CDs mitgeschnittenen Ausbildungskurses über 95 Stunden von Gunther Schmidt zum Thema „Systemische und hypnotherapeutische Konzepte für Organisationsberatung, Coaching und Persönlichkeitsentwicklung“ (Schmidt 2006). Zusammen mit der Coaching-Ausbildung und den praktischen Übungen vertiefte und erweiterte dieser Kurs mein theoretisches Wissen und meine praktischen Handlungsmöglichkeiten.

2. Coaching

2.1 Coaching - Was ist das?

Der Begriff Coaching ist zu einem Modebegriff geworden. Das verhindert nicht, dass man trotzdem und gerade in einer Gemeinde gefragt wird, was das sein soll. Ursprünglich aus dem Sport übernommen, wo der Coach der mentale Trainer eines Sportlers oder einer Mannschaft ist, hat sich Coaching seit Mitte der achtziger Jahre als Beratungsformat auch in Deutschland zunehmend etabliert. Zunächst als Angebot für Top-Führungskräfte, wird es inzwischen in vielen Firmen auch für die mittlere Führungsebene angeboten und auch im Sozialen- und Non-Profit-Bereich nachgefragt, obwohl dort Supervision nach wie vor verbreiteter ist. Die Übergänge zu Supervision, Mentoring, Consulting, Organisationsberatung, Mediation (sowie zu Therapie und manchen Seelsorgeformen) sind fließend, auch wenn es Unterschiede in der Schwerpunktsetzung und Ausrichtung gibt. Manchmal entscheidet die Frage, wer die Beratung nachfragt oder bezahlen soll, darüber, wie sie genannt wird. Coaching-Angebote unterscheiden sich, je nach dem, für wen sie gedacht sind, und wer sie anbietet (von normalen Beratungsangeboten, die jetzt ‚Coaching‘ genannt werden, ‚Coaching‘-Sendungen im Fernsehen und esoterischen Auswüchsen einmal ganz abgesehen).

In der von mir gelesenen und verarbeiteten Literatur ist mir Coaching nie als reine Psychotechnik begegnet. Die Modelle, die ich zur Kenntnis genommen habe, waren alle von einem im besten Sinne humanistischen Menschenbild und Wertesystem geprägt und darauf bedacht, das Beste für den Coachee zu erreichen - manchmal auch gegen seine erklärten Ziele. Das heißt jedoch nicht, dass Coaching nicht auch zur reinen Leistungssteigerung und Profitmaximierung, Kontrolle und Verdinglichung von Menschen eingesetzt werden kann - und sicher auch wird. In Betrieben gibt es sehr unterschiedliche Coaching-Kulturen und für jeden Coach stellt sich die Frage, ob er Teil eines solchen Systems werden will. Gerade in den Anfängen der NLP-Bewegung gab es teilweise eine manipulative Machermentalität, die das Neurolinguistische Programmieren in Verruf gebracht hat, weshalb Hans-Gerd Bauer auch nur einen Teil der NLP-Bewegung mit kirchlicher Arbeit für kompatibel hält (Bauer 2002).

Da Coach kein geschützter Begriff ist, versuchen Berufsverbände die Qualität in diesem Bereich zu sichern. In Deutschland sind es vor allem der Deutsche Verband für Coaching und Training (www.dvct.de) und der Deutsche Bundesverband Coaching (www.dbvc.de), die Standards für die Zertifizierung festlegen. Daraus folgt, dass es 'das' Coaching ebenso wenig gibt, wie 'die' Seelsorge. Es

gehört deshalb zum professionellen Auftrag eines jeden Coachs, sich und anderen Rechenschaft über sein eigenes Coaching-Konzept geben zu können.

2.2 Mein Coaching-Konzept

Coaching ist für mich die professionelle, an den Ressourcen des Coachees orientierte Begleitung bei Veränderungen. (Menschen, die Coaching in Anspruch nehmen, werden in der Regel Coachees oder Kunden genannt.) Die erste Grundannahme dabei ist, dass jeder Mensch, der ein Problem hat, zumindest eine Ahnung davon haben muss, wie es anders sein sollte, also von der Lösung – sonst würde er das Problem nicht als Problem wahrnehmen. Die zweite Grundannahme ist, dass jeder Mensch die zur Lösung notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen in sich trägt und aktivieren oder reaktivieren kann. Das ist natürlich keine objektive Wahrheit, aber eine wirkmächtige Grundannahme. Dies schließt ein strukturelles Gefälle zwischen Coach und Coachee aus. Der Coachee ist der Experte für sein Problem - und auch für die Lösung, der Coach für die richtigen Fragen – und nicht für die Antworten. Er legt sein Vorgehen offen und bekommt vom Coachee den Auftrag für ein bestimmtes Vorgehen. Dabei kann der Coach auch selbst aktiv werden, muss aber die Zustimmung des Coaches einholen. Diese Transparenz (die nicht in allen Coaching-Konzepten geteilt wird) fördert die Selbstverantwortung des Coachees.

Im Coaching kann der Coachee in einem wertschätzenden und ressourcenorientierten Setting seine Veränderungswünsche benennen, bearbeiten und die für die Veränderung notwendigen Schritte üben. Er kann Hilfe in Anspruch nehmen, ohne sich in einem defizitorientiert wahrgenommenen Beratungsangebot offenbaren zu müssen. Er erlebt in diesem Prozess eine Zunahme seiner eigenen Selbstwirksamkeit und Handlungsmöglichkeiten. Das Gefühl, ein ausgeliefertes Opfer der Umstände zu sein, nimmt ab.

In Coaching-Gesprächen geht es vorrangig um das Erreichen der Ziele des Coachees. Sie sind konsequent lösungsorientiert, das heißt, es geht weniger um das Verstehen und Erklären eines Problems, als um seine Lösung. Das Verstehen eines Problems ist nur insoweit relevant, als es zu seiner Lösung beiträgt. Im Einzelfall lassen sich auch Probleme lösen, die man nicht verstanden hat. Dabei heißt Lösung nicht unbedingt, dass man in der Lage ist, die Umstände - oder z.B. andere Menschen - so zu ändern, wie man sich es wünscht. Oftmals liegen Probleme außerhalb des eigenen Einflussbereiches. Das bedeutet jedoch nicht, dass man selbst machtlos wäre. Es besteht immer die Möglichkeit, den eigenen Umgang mit einem Problem oder einem 'schwierigen Menschen' zu optimieren, und so zu einer zweitbesten Lösung zu kommen.

Coaching ist nicht sinnvoll, wenn Krankheiten oder psychische Störungen des Coachees verhindern, dass ein sinnvolles Arbeitsbündnis geschlossen werden kann. Grenzen können darüber hinaus in verschiedenen Wertvorstellungen von Coach und Coachee liegen. Beim Coach liegen sie in der eigenen Begrenztheit von Wachheit, Respekt, Erfahrung und Wertschätzung.

2.3 Grundlagen und Wurzeln des Coachings

Coaching zeichnet sich (wie viele andere lösungsorientierte Beratungsangebote auch) durch Methodenvielfalt aus. In die Grundlagen und Techniken des Coachings eingeflossen sind (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- die Arbeit des Mental Research-Institut in Palo Alto (USA), insbesondere von Paul Watzlawick und Gerory Beatson,
- die Ansätze der Hypnotherapie nach Milton Erikson,
- die Personenzentrierte Interaktion nach Carl Rogers,
- Lerntheorie und Kognitive Theorien,
- verhaltenstherapeutische Ansätze,
- Organisationslehre,
- die Systemtheorie Niklas Luhmanns,
- die Kybernetik nach Norbert Wiener u.a.,
- die Autopoiese-Forschung von Umberto Maturana und Francesco Varela,
- die Familientherapie/ Systemische Therapie
- die Techniken des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) die Richard Bandler und John Grinder durch das Analysieren der Arbeitsweisen von Milton Erikson (Hypnotherapie), Virginia Satir (Familientherapie) und Fritz Perls (Gestalttherapie) entwickelt haben,
- die lösungsorientierte Arbeit der Kurzzeittherapie von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg,
- die Psychodrama- und Aufstellungsarbeit in ihren vielfältigen Formen,
- Mediation und Mediative Kommunikation, Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg, das Harvard-Prinzip,
- bis zu einem gewissen Grad auch einzelne Tiefenpsychologische Ansätze und Erklärungsmuster (Sigmund Freud und Erik Erikson), obwohl eher eine kritische Rezeption der Tiefenpsychologie oder die Abgrenzung zu ihr überwiegt,

- sowie neuere Erkenntnisse der Hirnforschung.

Da Coaching grundsätzlich lösungsorientiert ist, gibt es nach meiner Beobachtung keine geschlossene Theorie, sondern verwendet wird, was funktioniert - und das mit Erfolg. Sollte etwas nicht erfolgreich sein, wird etwas anderes probiert. Grundlegend für die Arbeit im Coaching sind jedoch die Systemtheorie und der Konstruktivismus.

Exkurs: Anmerkungen zu Systemtheorie, Konstruktivismus und Hirnforschung

Es kann in dieser Studienarbeit nicht darum gehen, eine qualifizierte Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus oder die moderne Hirnforschung zu geben. Dennoch erscheint es mir hilfreich, einige Grundlinien nachzuzeichnen und die Auswirkungen für die praktische Arbeit aufzuzeigen. Sehr geholfen dabei hat mir neben den eher unsystematischen mündlichen Ausführungen von Gunther Schmidt (Schmidt 2006) der kleine, instruktive Band von Fritz Simon, Einführung Systemtheorie und Konstruktivismus (Simon 2008) sowie die Vorträge und Bücher von Gerald Hüther (Hüther 2006 und 2009).

Systemisches Denken hat nach dem zweiten Weltkrieg in fast allen Wissenschaftsbereichen zu einem Paradigmenwechsel geführt. Auch wenn sich die Namen von Disziplin zu Disziplin unterscheiden (Kybernetik, Systemtheorie, Kommunikationstheorie, Chaostheorie, Komplexitätstheorie u.a.), hat insgesamt ein Perspektivwechsel stattgefunden. Im Wesentlichen kann er so beschrieben werden, dass die Vorstellung einer objektiv bestimmaren Realität aufgegeben wurde. Das cartesianische Erkenntnismodell, nach dem die Welt ist, wie sie ist, und als solche prinzipiell erkannt werden kann, und nach dem Ursache und Wirkung gradlinig miteinander verknüpft sind, wird der Komplexität der Welt insbesondere bei lebenden, psychischen und sozialen Systemen nicht gerecht.

In der Systemtheorie treten an die Stelle gradlinig-kausaler Erklärungen zirkuläre (also rückbezügliche) Erklärungen, und 'Objekte' werden nicht mehr isoliert betrachtet, sondern die Wechselwirkungen zwischen ihnen. Wenn aus diesen anders strukturierten Erklärungen alternative und manchmal überraschende Handlungskonsequenzen gezogen werden, spricht man von "systemischem Handeln". Unsere Alltagsvorstellungen von Kausalität (dieses Handeln hat jene Ursache) sind bei einfachen mechanischen Vorgängen durchaus funktional und berechtigt (wenn ich den Schalter betätige, geht das Licht an), versagen jedoch bei komplexeren Systemen. Menschen sind nichttriviale Maschinen, d.h. sie sind grundsätzlich nicht berechenbar oder vorhersagbar, und sie sind autopoietische, also selbststeuernde Systeme. Das gilt auch, wenn sich Menschen im Alltag nicht so unberechenbar verhalten, wie sie es

könnten, und es Wahrscheinlichkeiten für ihr Verhalten gibt. Die Vorstellung, ein bestimmtes Verhalten habe bestimmte Gründe, erweist sich im Licht dieser Erkenntnisse als konstruiert. Diese Konstruktionen können hilfreich sein oder nicht, meistens jedoch sind sie wirkmächtig. Daraus ergibt sich, dass man ein Verhalten nicht verstehen oder die Gründe erforschen muss, um es zu ändern. Es macht jedoch einen großen Unterschied, wie man es benennt, welche Bedeutung man ihm gibt und welche Wechselwirkungen es hat.

Durch die Frage, welche Rolle der Beobachter in dem von ihm beobachteten System spielt, wurde die Systemtheorie zur Erkenntniswissenschaft. Die Erforschung des Verhaltens von Systemen, von Norbert Wiener "Kybernetik" genannt, wurde zur Erforschung von Systemen einschließlich des Beobachters, von Heinz Förster "Kybernetik der Kybernetik" oder auch Kybernetik 2. Ordnung genannt.

Grundlegend für den Konstruktivismus, der eng mit der Systemtheorie verbunden ist, sind die Arbeiten von Jean Piaget, der untersucht hat, wie die Konstruktion des kindlichen Weltbildes entsteht, aber auch Arbeiten der Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela und von Neuropsychiatern wie Warren Mc Culloch. Maturana und Varela untersuchen und beschreiben die Selbstorganisation lebender Systeme (Autopoiese) und Mc Culloch die Wechselbeziehungen zwischen neuronalen Prozessen und Erkenntnis.

Aus diesen Forschungen folgt, dass Menschen ihre Wirklichkeit konstruieren. Von den z.B. am Sehen beteiligten Nervenzellen, hat nur ein Bruchteil Kontakt zur Außenwelt. Der weitaus größere Teil ist mit dem Errechnen und Interpretieren des Bildes beschäftigt. Dazu kommt, dass es für uns, unser Gehirn und unseren Körper kaum einen Unterschied macht, ob wir eine Situation real erleben, oder ob wir sie z.B. träumen. Die körperlichen Reaktionen (Hormonausschüttung etc.) sind die gleichen und können sich zudem im Traum blitzschnell ändern. Sehr wohl macht es aber einen Unterschied, ob wir in der Lage sind, uns innerlich von unserem Erleben zu distanzieren und eine innere Beobachterposition aufzubauen (das geht auch in Träumen). Dieses Vorgehen ist ein Grundbestandteil der Traumatherapie geworden.

Aus der Konstruktion unserer Wirklichkeit folgt, dass es kein Ereignis gibt, das irgendeine Bedeutung *hat*. Die Frage ist immer, welche Bedeutung wir einem Ereignis *geben*, wie wir es bewerten. Dasselbe gilt auch für jede Art von Kommunikation. Im Gegensatz zum mechanistischen Modell "Sender ‡ Botschaft ‡ Empfänger" bestimmt in der Kommunikation zwischen Menschen der Empfänger die Bedeutung der Botschaft. Was ich gesagt habe, weiß ich erst, wenn ich die Antwort gehört habe (was sich bei jedem Predigt-Feedback beobachten lässt). Zugleich ist alles Erleben das Ergebnis von Aufmerksam-

keitsfokussierung. Unser Gehirn interpretiert nicht nur die eingehenden Daten und versieht sie mit Bildern, Gefühlen und Bedeutung, es wählt auch aus. Viele Wahrnehmungen bleiben unterhalb der Bewusstseinsschwelle. Unser Bewusstsein funktioniert wie eine Taschenlampe, die mit einem eng gebündelten Strahl in einen dunklen Raum leuchtet. Wenn wir die Richtung des Lichtstrahls ändern, also die Aufmerksamkeit auf etwas anderes (als z.B. das Problem) fokussieren, bekommen wir möglicherweise etwas ganz anderes zu sehen. Im NLP wurde diese Erkenntnis auf die griffige Formel gebracht: Die Landkarte ist nicht die Landschaft.

Die Konstruktion unserer Wirklichkeit hinterlässt Spuren bis in unser Gehirn hinein. Die neuere Hirnforschung hat durch die modernen bildgebenden Verfahren einen Erkenntnisprung gemacht, da durch sie zum ersten Mal das Gehirn in Aktion beobachtet und nicht nur totes Gewebe untersucht werden konnte. Dadurch hat sich die Vorstellung überholt, dass ab einem gewissen Alter im Gehirn nur noch Abbauprozesse stattfinden. Wenn wir etwas Neues lernen, werden in unserem Gehirn neue Verbindungen geknüpft. Das geschieht bis ins hohe Alter, auch wenn es mit steigendem Alter anstrengender wird. Und wenn wir das Gelernte regelmäßig anwenden, werden diese Verbindungen gefestigt und verbreitert. Es entstehen "Autobahnen" (Hüther 2006) in unserem Gehirn. Das, was wir regelmäßig denken und tun, formt uns. Dieses alte Wissen lässt sich inzwischen auch hirnhysiologisch nachweisen. Es erklärt, warum es uns so schwer fällt, eingefahrene Verhaltensweisen zu ändern, selbst wenn sie nicht mehr zweckdienlich oder sogar schädlich sind. Zugleich zeigt sich, dass sich Verhaltensweisen auch wieder verlernen lassen, mit der Folge, dass die Verbindungen im Gehirn wieder gelöst werden. Als optimal für das Erlernen von Neuem hat sich auch in der Hirnforschung ein mittlerer Erregungszustand des Gehirns gezeigt (Neugier, freudige Erwartung), weshalb im Coaching die emotionale Betriebstemperatur entsprechend gesteuert werden sollte. Wenn die emotionale Erregung zu niedrig ist, 'war es gut, mal darüber geredet zu haben'. Wenn sie zu hoch ist, besteht die Gefahr in Flucht- und Angriffs-Muster zurückzufallen. Angst macht dumm, wie man z.B. in Prüfungssituationen erleben kann (Schmidt-Tanger 2009).

Unser Gehirn hat in der stammesgeschichtlichen Entwicklung mehrere Phasen durchlaufen. Verkürzt kann man sagen, dass wir drei Gehirne im Kopf haben: Stammhirn, Mittelhirn oder limbisches System und Großhirn. Das Großhirn, in dem Sprache und rationales Denken verankert sind, ist dabei die jüngste Stufe. Alle wichtigen Entscheidungen, die wir treffen, werden im Mittelhirn getroffen, das entwicklungsgeschichtlich dem Hirn von Reptilien entspricht. Hier werden unsere Gefühle und viele unbewusste Prozesse gesteuert. Die Vorstellung, wir seien vorwiegend rational gesteuerte Wesen, hat sich als Illusion erwiesen. Der 'Vorstand' sitzt im Mittelhirn, das Großhirn ist nur Berater (Schmidt 2006). Die

meisten unserer Prozesse und Entscheidungen laufen unbewusst oder vorbewusst ab, was aber nicht heißt, dass wir nicht bewusst Einfluss darauf nehmen könnten. Allerdings eignen sich dafür Körperkoordination, Bilder und Metaphern wesentlich besser als Sprache, weil bei den Reptilen noch nicht so viel geredet wurde (Schmidt 2006).

Für Sigmund Freud war das Unbewusste der Sitz der vorwiegend destruktiven Triebe. Wo 'Es' war, soll 'Ich' werden, lässt sich sein Programm verkürzt zusammenfassen. Für Milton Erikson dagegen war das Unbewusste der Hort der wunderbaren Möglichkeiten und Ressourcen, der vom rigiden Bewusstsein eingeschränkt wird. Dementsprechend bestanden viele seiner Beratungstechniken darin, das Unbewusste am Bewusstsein vorbei anzusprechen, was zu einem teilweise manipulativen Ansatz geführt hat. Unabhängig davon lässt sich sagen, dass unbewusste Prozesse sehr viel schneller und effektiver arbeiten als bewusste. Wir haben schon auf die Bremse getreten, bevor unser Bewusstsein registriert, dass sich ein Hindernis auf der Fahrbahn befindet. Optimal für das Lösen von Problemen ist es folglich, wenn man unbewusst problematische Muster in unbewusst gewünschte Muster überführen kann. Und das am besten in einer guten Kooperation zwischen Bewusstem und Unbewusstem.

2.5 Coaching praktisch

Was bedeuten diese Ausführungen jetzt konkret? Wie läuft eine Coaching-Sitzung ab und was passiert in ihr? Natürlich verläuft jedes Coaching-Gespräch anders, dennoch lassen sich Grundlinien aufzeigen, die ein Gespräch zu einem Coaching machen.

Grundsätzlich geht es in jedem Coaching um den Dreischritt: Anliegen - Weg - Ziel.

- Anliegen Um welche Situation geht es?
- Ziel Was wollen Sie (jetzt und hier) erreichen?
- Weg Welchen Weg wählen wir, um dorthin zu kommen?

Dabei ist es sinnvoll, Beratungsanlässe zu unterscheiden nach

- Lebensgeschichte (Kenne ich das von früher?)
- System (Wie ist das System ‚gestrickt‘, in dem ich mich bewege?)
- Konflikt (Was ist der aktuelle Konflikt?)
- und Ziel (Was will ich erreichen?)

und sich bewusst zu machen, in welchem Bereich man sich gerade bewegt (Böhmer, Klappenbach 2007).

Eine klassische Coaching-Sitzung dauert 1 1/2 Stunden und enthält nach Radatz (Radatz 2008) folgende Phasen:

- Einstieg ins Coaching-Gespräch (ca. 2-5 min)
- Problemschilderung (ca. 3-5 min)
- vom Problem zum Ziel (ca. 3-10 min)
- Auftragsgestaltung (ca. 2 min)
- Lösungsfokussierung (ca. 35 min)
- Lösungserarbeitung (ca. 25 min)
- Bildung konkreter Maßnahmen (ca. 10 min)

Natürlich verläuft jedes Coaching-Gespräch anders, aber die Angaben von Radatz sind zum einen ein guter Richtwert und zeigen zum anderen deutlich den Schwerpunkt, den jede Coaching-Sitzung im Bereich Lösungsfokussierung und -erarbeitung haben sollte.

Die Arbeit eines guten Coachs besteht in erster Linie darin, die richtigen Fragen zu stellen. Ein Coach sollte klug für Fragen und dumm für Antworten sein. Dabei sind Fragen immer mehr als Fragen, sie sind wirksame Interventionen. Niemand kann eine Frage beantworten, ohne vor seinem geistigen Auge ein entsprechendes Bild oder eine Vorstellung wachzurufen. Fragen aktivieren ein inneres Erleben, das bis auf neuronaler Ebene nachweisbar ist. Deshalb sollte ein Coach Fragen sehr bewusst einsetzen. Fragen nach Problemen oder deren Ursachen aktivieren und verstärken das Problemerkennen (Problem-trance). Fragen nach möglichen Lösungen und Ausnahmen von problematischem Verhalten, verändern den Blickwinkel und aktivieren und stärken die eigenen Kompetenzen des Coachees. Trotzdem kann es sinnvoll sein, Menschen ausführlich von ihren Problemen erzählen zu lassen. Oft besteht die Erwartung, dass das ausgiebige Besprechen eines Problems Voraussetzung für dessen Lösung ist, und Menschen fühlen sich nicht gewürdigt und in ihrem Leiden nicht gesehen, wenn sofort nach Ausnahmen und Lösungen gefragt wird.

Viele Fragen im systemischen Coaching sind hypothetischer Natur. Sie werden im Konjunktiv formuliert, weil sie den Coachee so zu nichts zwingen, und trotzdem zugleich starke Einladungen und Interventionen sind. Für die Bilder, die im Kopf entstehen, macht es keinen Unterschied, ob man sagt: "Stellen Sie sich einen rosa Elefanten vor!" Oder: "Angenommen, ich würde Ihnen vorschlagen, sich einen rosa Elefanten vorzustellen, was würden Sie davon halten?" Man kann sogar Nicht-Vorschläge machen, da

negativ formulierte Vorschläge und Sätze ebenso zuverlässig das offiziell verneinte Bild hervorrufen: "Stellen Sie sich *keinen* rosa Elefanten vor!" - und schon erscheint er zuverlässig vor dem geistigen Auge. Deswegen ist es in der Regel so kontraproduktiv, sich vorzunehmen, etwas *nicht* zu tun, z.B. *nicht* zu rauchen oder *weniger* zu essen. Unser Unbewusstes beherrscht diese Form der Negation nicht. Die Bilder, die entstehen, drehen sich um Rauchen und Essen und bewirken so das Gegenteil des Erwünschten. Das ist jedoch oft genau die Art, in der Menschen von Problemen berichten: Sie wollen das *etwas* aufhört, *weg* ist oder *weniger* wird. Das *Etwas* ist in diesem Fall das Problem, um das die Gedanken in der Beschreibung weiter kreisen. Ein wesentlicher Schritt zur Problemlösung besteht deshalb darin, zu beschreiben, was *stattdessen* sein soll.

Konjunktivische Fragen erscheinen zunächst seltsam und sind zugleich ein sehr wirksames Mittel um Suchprozesse auszulösen. Wenn jemandem keine Lösung einfällt und er äußert das auch so: "Ich weiß es nicht", lässt sich fragen: "Und wenn Sie es wüssten?" oder "Was würde ihr bester Freund, ihre beste Freundin sagen, wie die Lösung xy aussieht?" Diese Fragen lösen intensive innere Such- und Findeprozesse des Coachees aus. Es lässt sich sogar fragen: "Was bräuchten Sie von mir?" oder "Welche Frage müsste ich Ihnen jetzt stellen, damit Sie einen Schritt weiterkommen?"

Die eher klassischen Fragen in einer Coaching-Sitzung sind:

- Was ist der Anlass für das Coaching?
- Was wird von wem als Problem bezeichnet?
- Was bzw. wer erhält wie das Problem am Leben?
- Wie beschreiben oder erklären sich oder bewerten die unterschiedlichen Beteiligten das Problem?
- Wie würde ein Außenstehender das Problem beschreiben?
- Wie können Sie sich erklären, dass es diese Situation (immer noch) gibt?
- Welche Personen bzw. Bereiche sind vom Problem betroffen?
- Wer hat mehr, wer weniger Anteil an der derzeitigen Situation?
- Wer profitiert mehr, wer weniger von der derzeitigen Situation?
- Was ist bewahrenswert an der derzeitigen Situation?
- Was haben Sie bisher zur Lösung des Problems unternommen?
- Woran ist diese Lösung gescheitert?
- Wem ist das Problem nützlich?
- Welche Auswirkungen hat es, wenn das Problem gelöst wird oder wenn das Problem nicht ge-

löst wird?

- Was ist Ihr Ziel?
- Was möchten Sie (idealerweise) erreichen?
- Was würde an die Stelle des Problems treten, wenn es plötzlich verschwinden würde?
- Und was können wir beide hier und jetzt tun, um das Problem zu lösen?
- Was sollte das Ergebnis unseres Coachings sein?
- Welches Thema sollten wir als Erstes besprechen?
- Was kann ich als Coach dazu tun, dass dieser Termin im Rückblick für Sie erfolgreich war?
- Welche Aufgaben werden Sie übernehmen, welche soll ich übernehmen?
- Wenn Sie sich etwas wünschen können - was sollte im heutigen Coaching passieren?
- Welche Rahmenbedingungen sollten wir heute unbedingt beachten?
- Welche Kriterien müsste die Lösung erfüllen, damit sie für Sie eine gute Lösung darstellt?
- Wer außer Ihnen wäre von der Lösung noch betroffen?
- Woran würden diese Personen merken, dass Sie eine gute Lösung gefunden haben?
- Wer würde mehr, wer weniger, wer gar nicht von der Lösung profitieren?
- Was können Sie tun, damit die Situation noch schlimmer wird?
- Woran würden Sie merken, dass Ihr Problem nicht mehr besteht?
- Welche Auswirkungen hätte es, wenn Sie die Lösung bereits morgen umsetzen würden? Und womit würden Sie da konkret beginnen?
- Was würde Herr X sagen, dass Sie tun müssten, um das Problem loszuwerden?

- Was tun Sie, was tun die anderen, wenn Ihr Ziel erreicht ist? Was unterlassen Sie, was unterlassen andere, wenn Ihr Ziel erreicht ist?
- An welchem Verhalten von Ihnen (und von anderen beteiligten Personen) würde Herr Y merken, dass Ihr Ziel schon erreicht ist?
- Wer sagt was in welcher Form zu wem (nicht mehr), wenn Ihr Ziel erreicht ist?
- Was werden Sie wann genau tun?
- Was werden Sie ab morgen anders machen? Was werden Sie beibehalten?
- Welches sind Ihre ersten konkreten Schritte, die Sie nun setzen?

Viele dieser Fragen lassen sich sinnvoll mit Skalierungsfragen verbinden, z.B.:

- Wo auf einer Skala von Null bis Zehn, wenn Null der blanke Horror wäre und Zehn supertoll, so gut, dass es so gut auch schon wieder nicht sein müsste, wo auf dieser Skala würden Sie sa-

gen, befinden Sie sich, wenn es ganz schlimm ist?

- Wo sind Sie gerade jetzt?
- Und, wenn es schon mal Zeiten gab, in denen es besser war, bei welchem Wert lagen Sie da?

Skalierungsfragen ermöglichen es, mit einer einfachen Technik schnell Unterschiede zu bilden und so Information zu schaffen. Sie differenzieren das Bild an Stellen, an denen die Betroffenen bisher immer alles gleich schlimm fanden. Zugleich schaffen sie mit 'Zehn' eine Vorstellung vom Ziel, die nicht weiter erklärt werden muss.

Folgende Techniken können im Coaching-Gespräch zum Einsatz kommen:

- zirkuläre, konjunktivische, zielorientierte, lösungsorientierte und andere Fragen (s.o. und vgl. von Schlippe, Schweitzer 2007)
- Reframing (das Umdeuten von Problemen, Ereignissen, etc., eigentlich: *in einen anderen Rahmen stellen*)
- Rollenspiele
- Aufstellungsarbeit (mit realen Personen, Stühlen oder Püppchen etc.)
- Arbeit am inneren Team (Schulz von Thun 2006) bzw. mit Seitenmodellen (Schmidt 2008)
- Arbeit in der eigenen Lebensgeschichte mit dem Modell der Russischen Puppen (Böhmer, Klappenbach 2007)
- Körperarbeit (im Sinne von Lösungs- und Problempysiologien)
- Mediative Kommunikation (Klappenbach 2006)
- Arbeit mit hypnotischen Sprachmustern, Einstreutechniken etc. (Schmidt 2008)
- Arbeit mit Bildern, Metaphern, Gleichnissen, Geschichten etc.
- Handlungsmuster verändern durch Übertreiben, Garnieren oder Verändern der Reihenfolge
- und vieles mehr (was mir noch nicht bekannt ist).

Entscheidend für den Erfolg eines Coachings, aber auch jeder anderen Form von Beratung und auch Seelsorge, ist aus systemischer Sicht der Aufbau des Beratungssystems im Unterschied zum Heimatsystem (Schmidt 2008 u.a.), also der Kybernetik 2. Ordnung (Simon 2008). Menschen kommen in eine Beratung, um in ihren Alltagsbezügen, ihrem Heimatsystem etwas zu ändern. Darauf jedoch kann der Coach oder Berater keinen direkten Einfluss nehmen. Er kann nur das Beratungssystem optimieren und versuchen, es so zweckdienlich wie möglich für das Heimatsystem des Coachees zu gestalten. Dazu

gehören durchgängige Wertschätzung, das konsequente Offenlegen der Interventionen durch den Coach und die Produktinformation darüber (was nicht in allen Konzepten geteilt wird), die immer wieder neue Auftragsklärung, die dazu führt, dass der Coachee Herr über das Verfahren bleibt, aber auch, dass der Coach für sich selbst sorgt. Es macht dabei einen deutlichen Unterschied, wer ein Coaching initiiert, bzw. der Sinnstifter einer solchen Beratung ist. Gunther Schmidt (2008 u.a.) unterscheidet in Erweiterung des Ansatzes von Steve de Shazer zwischen Kunden, Sich-Beklagenden, Besuchern und Ko-Beratern.

Im Idealfall kommt ein Coachee zum Coach, weil er ein Problem sieht, für das er sich selbst verantwortlich fühlt, das er selbst lösen möchte - und mit Hilfe des Coachs dann auch löst. Solche Aufträge vom Typ Kunde sind jedoch eher selten.

Häufiger sind Sich-Beklagenden-Aufträge. Menschen kommen, weil sie mit anderen ein Problem haben. Auf die Frage, was sich ändern müsste, damit das Problem gelöst ist, kommt als Antwort, "die andere Person". Diese ist jedoch in der Regel nicht anwesend und auch im Coaching sind Fernheilungen eher selten. Dennoch kann Coaching in einer solchen Situation sinnvoll sein. Auch wenn man die entsprechende Person oder den belastenden Umstand nicht ändern kann, und sie eine Restriktion darstellen, so kann im Coaching doch der eigene Umgang mit dem Problem optimiert werden, um so zu einer zweitbesten Lösung zu kommen. Da im Coaching systemisch nach Wechselwirkungen geschaut wird, kann zugleich geprüft werden, wie das Verhalten des Coachees mit dem der 'problematischen' Person verknüpft ist, ob es Ausnahmen gab, und mit welchem Verhalten der Coachee sein Gegenüber zu einem anderen Verhalten einladen könnte.

Wenn Menschen in eine Beratung kommen, weil andere sie geschickt haben, handelt es sich um Besucher-Aufträge. Das Erleben dieser Menschen ist oft nicht, dass sie selbst ein Problem haben, sondern dass ihnen ein Problem gemacht wird. Ein Verhalten von ihnen, das sie selber unproblematisch finden (z.B. ihr Alkoholkonsum), wird von anderen als Problem gesehen. Auch mit solchen Aufträgen kann erfolgreich gearbeitet werden, wenn das eigene Erleben dieser Menschen konsequent gewürdigt wird. Für sie wäre es stimmig, die Beratung schnellstmöglich zu beenden, sie selbst haben ja kein Problem. Wenn aber nach den Auswirkungen einer solchen Entscheidung zu Hause oder auf der Arbeit gefragt wird, werden aus Besuchern in der Regel schnell Sich-Beklagende, weil sie dann ihren Job verlieren oder eine wichtige Beziehung in die Brüche geht.

Unter Ko-Beratern versteht Gunther Schmidt Menschen, die sich als Experten für den Umgang mit den von ihnen so definierten Problemmachern verstehen. Wären ihre Lösungsversuche jedoch erfolgreich gewesen, müssten sie keinen Coach in Anspruch nehmen. Für alle Gruppen gilt, dass mit ihnen am besten gearbeitet werden kann, wenn ihre eigene Sicht durchgängig gewürdigt wird, und sie zugleich zu einer Veränderung ihres Verhaltens und ihrer Einstellungen eingeladen werden.

3. Theologische Reflektion

3.1 Verknüpfungen

Das Verhältnis zwischen Theologie und Psychologie war in der Vergangenheit nicht immer spannungsfrei. Nachdem die Humanwissenschaften lange Zeit von Seiten der Theologie als Hilfswissenschaft angesehen wurden, versuchten mit dem Aufkommen der Pastoralpsychologie in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts auch Theologen Probleme mit Hilfe der Psychologie, Psychotherapie und Soziologie zu verstehen und zu lösen. Theologische Deutungen traten in den Hintergrund. Seelsorge wurde als 'Psychotherapie in kirchlichem Kontext' (Stollberg) verstanden. Dem stand eine 'biblische Seelsorge' gegenüber, die auf dem Proprium der Theologie bestand. Nachdem die Auseinandersetzung lange Zeit polemisch geführt wurde, begannen gegen Ende des letzten Jahrhunderts beide Seiten langsam voneinander zu lernen.

In meinem eigenen Denken haben sich Theologie und Psychologie immer ergänzt - jedenfalls in meiner persönlichen Auswahl - und so zu meiner eigenen Wirklichkeitskonstruktion geführt. Die Auseinandersetzung mit Systemtheorie und Konstruktivismus fiel bei mir insofern auf fruchtbaren Boden, als dass Theologie und Glaube für mich lange schon Weisen sind, die Welt zu deuten und das heißt auch: zu konstruieren. Natürlich erwarte und erhoffe ich, dass hinter diesem Konstrukt eine Wahrheit steht, die größer ist als unser kleiner Blick auf die Welt, und dass unsere menschlichen Perspektiven eines Tages in Gottes umfassender Perspektive aufgehoben sind (Ritschel 1988). Aber wir leben im Glauben und nicht im Schauen. Diese Art des Denkens ermöglicht mir, zu einem vertrauensvollen, in gewisser Weise naiven Glauben zurückzukehren, ohne zugleich die kritischen Anfragen an ihn ausblenden zu müssen (wenn man so will, eine Naivität 2. Ordnung). Mein Glaube ist nur eine Weise, die Welt zu deuten, es gibt daneben viele andere. Zugleich macht es einen entscheidenden Unterschied, wie wir die Welt sehen und deuten. Es gibt Weltdeutungen, die Menschen zum Spielball eines grausamen Gottes oder des blinden Zufalls erklären, oder eben als geliebte Kinder Gottes beschreiben. Es gibt Weisen, die Welt zu deuten, die Menschen klein halten, und welche, die sie frei machen. In diesem Sinne verstehe ich Glaubenshilfe als Lebenshilfe (Tacke 1989), und es macht sehr wohl einen großen Unterschied, ob und an welchen Gott man glaubt. Oder, um es mit Martin Luthers Ausführungen zum ersten Gebot im Großen Katechismus zu sagen: "Also daß »einen Gott haben« nichts anders ist, als ihm von Herzen trauen und glauben; wie ich oft gesagt habe, daß alleine das Vertrauen und Glauben des Herzens beide macht: Gott und Abgott. Ist der Glaube und Vertrauen recht, so ist auch Dein Gott recht; und umge-

kehrt: wo das Vertrauen falsch und unrecht ist, da ist auch der rechte Gott nicht. Denn die zwei gehören zu Haufe (zusammen), Glaube und Gott. Worauf Du nun (sage ich) Dein Herz hängest und verlässest, das ist eigentlich Dein Gott." (Luther 2004)

Daraus folgt für mich, dass wir andere Menschen nur einladen können, unsere Weltdeutung zu übernehmen, sie auszuprobieren und ihre Erfahrungen damit zu machen. Dass der christliche Glaube eine wirkmächtige Art ist, die Welt wahrzunehmen und zu deuten, erfahre ich immer wieder. Gebet und Meditation sind seit tausenden von Jahren hochwirksame Formen der Aufmerksamkeitsfokussierung. (Die Klagepsalmen z.B. leiten den Beter vom Leiden zu Loben.) Wer sein Leben als von Gott geschenkt betrachtet, ihm dafür dankt, ihn bittet, und das, was kommt, aus seiner Hand nimmt, geht anders durchs Leben, als jemand, der das Leben als unberechenbar ansieht, als Strafe oder Zufall. Er bewertet das, was ihm begegnet, nicht nur anders, er erlebt damit faktisch anderes - und wird so zu jemand anderem. Zugleich ist jeder von uns mit seiner Einstellung eine Einladung an andere, sich ihm gegenüber entsprechend zu verhalten. Wer bittet, dem wird gegeben, wer sucht, der findet und wer anklopft, dem wird geöffnet, um es mit Jesus von Nazareth zu sagen.

Nach meiner Beobachtung gibt es viele Berührungspunkte und Überschneidungen zwischen christlichem Glauben, Theologie und Coaching, sofern Coaching nicht einfach als Psychotechnik verstanden wird, mit der sich alle möglichen Ziele erreichen lassen. Dazu zählen für mich ein Menschenbild, das Menschen zur Umkehr fähig hält und zugleich Wertschätzung/Liebe als notwendig oder zumindest hilfreich für diesen Prozess ansieht. Vielen Coaching-Modellen liegt meines Erachtens eine säkulare Variante der Vorstellung vom ‚gerechtfertigten Sünder‘ zugrunde, der, weil er geliebt und erlöst ist, jetzt auch anders leben kann. Ich habe jedoch die Befürchtung, dass Menschen heutzutage diese christliche Grundwahrheit in einem Coaching-Prozess leichter erfahren können, als in vielen Kirchengemeinden, ohne sie dann jedoch so zu benennen und einzuordnen zu können.

Auch die Ressourcenorientierung und die Vorannahme, dass alle benötigten Fähigkeiten für einen Veränderungsprozess in Menschen schon vorhanden sind, mutet wie eine säkulare Variante der Lehre von den Charismata an. Umgekehrt ließe sich sagen, dass die paulinischen Ausführungen zu den Geistes- und Gnadengaben und den von Gott mit der Taufe geschenkten Fähigkeiten in jeder Gemeinde zu einer Ressourcenorientierung führen (sollten).

Einen weiteren Überschneidungspunkt sehe ich in der Wertschätzung von Metaphern und metaphorischer Rede. In der Theologie durch die Gleichnisforschung und Überlegungen zur Rede von Gott durch

Eberhard Jüngel und andere schon lange verbreitet (Grötzinger 1991), kommen Metaphern über das Coaching inzwischen auch in den Vorstandsetagen von Unternehmen an - als angemessene Form, mit dem limbischen System zu kommunizieren. In der Tat zeigt die moderne Hirnforschung, dass metaphorische Kommunikation bei Veränderungsprozessen oft das Mittel der Wahl ist, da mit ihr andere Schichten des Bewusstseins als das rational-analytische angesprochen werden, und dass Bilder und Metaphern wesentlich länger im Gedächtnis haften und nachhaltiger wirken.

Nicht zuletzt nimmt die spirituelle Lebensdeutung z.B. im NLP und durch das NLP beeinflusste Coaching eine hohe Stellung ein. Ein Mensch kann sich auf der Ebene

- des Verhaltens,
- seiner Fähigkeiten,
- seiner Rollenbilder und Regeln,
- seiner Werte
- oder seiner spirituellen Lebensdeutung ändern.

Die spirituelle Lebensdeutung ist dabei die höchste Ebene und eine Änderung in diesem Bereich, z.B. durch eine Bekehrung, verändert oft das ganze Leben nachhaltig. Daraus folgt - zumindest theoretisch - dass sich christliche Theologie und christlicher Glaube aus Sicht des NLP auf einer hohen Stufe der Veränderungsarbeit bewegen. Praktisch dagegen wird im NLP zwar an 'Glaubenssätzen' gearbeitet, aber diese haben in der Regel nichts mit dem christlichen Glauben zu tun und werden auch weniger auf ihren Inhalt als ihre Wirkung hinterfragt.

Insgesamt lässt sich vermutlich sagen, dass meine persönliche Sichtweise von Theologie, christlichem Glauben, Coaching und systemischem Denken und den gegenseitigen Ergänzungen und Bereicherungen, noch nicht von vielen geteilt wird. Bis auf wenige Ausnahmen (siehe unten) spielt Coaching in der Praktischen Theologie keine Rolle und systemische Seelsorge wird in Deutschland erst nach und nach entdeckt (Klessmann 2004). Das selbe gilt für den christlichen Glaube im Coaching. Nach Gunther Schmidt (Schmidt 2006) gab es in der Vergangenheit bei vielen Vertretern der systemischen Therapie einen gewissen Hochmut gegenüber spirituellen Lebenskonzepten. Da vom Konstruktivismus her gedacht auch Glaube und Religion Konstrukte sind, meinten manche Systemiker, eine Meta-Position dazu einnehmen zu können - was konsequenterweise natürlich auch ein Konstrukt ist. Wenn im Bereich systemische Therapie und Coaching religiöse Traditionen rezipiert werden, dann nach meiner Beobachtung aus dem Buddhismus oder anderen fernöstlichen Traditionen. Das mag mit der größeren Nähe zu systemischen und konstruktivistischen Denkweisen zu tun haben, aber auch damit, dass es leichter ist, sich unbefangenen religiösen Traditionen zuzuwenden, von denen man sich nicht emanzipieren musste.

3.2 Spirituelles Coaching

Eine Google-Suchanfrage zum Thema spirituelles Coaching ergibt 109.000 Einträge allein für Internetseiten aus Deutschland. Es scheint sich um einen großen Markt zu handeln. Bei der Mehrzahl der von mir gesichteten Seiten handelt es sich um esoterische Angebote, Lichtarbeit, Geistheilen, Astrologie etc. Dazwischen gibt es immer wieder vereinzelt ernsthafte Coaching-Anbieter mit fernöstlichen spirituellen Einflüssen, sowie Weiterbildungs-Angebote für Coachs, die spirituelle Fragen in ihre Arbeit einbeziehen wollen. Angebote mit christlichem Hintergrund sind so gut wie nicht vorhanden. Auf dem Buchmarkt bietet sich ein ähnliches Bild. Viel versprechende Titel wie "Spiritual Coaching" (Schlegel 2007) und "Management und Spiritualität" (Schmitz, Zwierlein 2009) aus dem katholischen Echter Verlag, erweisen bei näherer Betrachtung sich als bessere Andachtsbücher für Manager, zeigen aber zugleich, dass es in diesem Bereich einen Bedarf gibt, der von der katholischen Kirche, z.B. unter Rückgriff auf die Exerzitien-Tradition, besser bedient wird. Vielleicht hilft die Coaching-Ausbildung für Pfarrerinnen und Pfarrer auch dazu, in diesem Bereich ein seriöses Angebot mit christlichem Hintergrund zu etablieren.

3.3. Jesus als Coach

"Jesus als Coach. Lebensgestaltung nach biblischen Grundsätzen" ist der Titel eines Buches von Sophie Soria, das die Evangelien mit der Brille des Coachings betrachtet (Soria 2006). Soria ist Französin, war nichtpraktizierende Jüdin und hat sich 1993 katholisch taufen lassen. Sie arbeitet als Coach und Schriftstellerin und betreibt ihre eigene Beratungsfirma "Le Coaching Ethique". Sie stellt fest, dass Jesus oft wie ein Coach handelt - in der Art, wie er seine Jünger schult, wie er Menschen einlädt und provoziert, ihr Leben zu ändern, wie er durch Gleichnisse eine neue Perspektive ermöglicht. (Auch wie er bei Heilungen die Geheilten zum Subjekt und nicht zum Objekt der Heilung macht, und damit die Nachhaltigkeit der Heilung erheblich erhöht, ist auffällig: *Dein* Glaube hat dir geholfen. Auf diesem Gebiet sind sicher noch einige Entdeckungen zu machen. Siehe auch Anhang 7.2.)

Soria beschreibt Jesus als 'Modell' im Sinne des NLP, als jemanden, von dessen exemplarischem Vorgehen man lernen kann, und das sich nachahmen lässt. Für sie ist Jesus der "Coach des neuen Bundes" zwischen Gott und den Menschen, der ihnen hilft, ihre negativen Glaubenssätze und einschränkenden Überzeugungen zu überwinden. "Qualitativen Switch" nennt sie die Technik Jesu, Bekanntes so zu kombinieren, dass ein neuer Zusammenhang hergestellt wird, so z.B. bei der Frage nach dem

Höchsten Gebot (Mt 22, 36-40): Jesus schafft es, in drei Sätzen die Liebe als Kernaussage der Hebräischen Bibel herauszustellen, in dem er den Beginn des Shema Israel (Dtn 4,6) mit einem kleinen Vers aus Levitikus (19,18b) über die Nächstenliebe so kombiniert, dass das eine nicht gegen das andere ausgespielt werden kann.

Sophie Soria fasst die Weisheitslehren Jesu in ein Coaching-Programm von 13 Schritten zusammen:

1. über das Geld: Den Dingen ihren Platz zuweisen
(Keiner kann zwei Herren gleichzeitig dienen),
2. über die materiellen Sorgen: Sich vergewissern
(Und alles andere wird euch hinzugegeben werden),
3. über die Risikobereitschaft: Unternehmerisch werden
(Fahr hinaus auf den See),
4. über die Liebe: Geben und vergeben
(Du wirst deinen Nächsten lieben wie dich selbst),
5. von der Demut: Mut zum Dienen
(Wer sich erhöht, wird erniedrigt werden),
6. über das Kindsein: Träumen und schöpferisch tätig werden
(Wenn ihr nicht werdet wie die Kinder),
7. vom Unterscheiden: Sich entscheiden
(An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen),
8. von der Beharrlichkeit: nicht aufgeben und suchen
(Wer sucht, der findet ...),
9. von der Freiheit: widerstehen können
(Da verließ ihn der Teufel...),
10. vom Paradox: die Perspektive wechseln
(Selig seid ihr, wenn ihr um meinetwillen beschimpft werdet),
11. vom Loslassen: Gewinnen
(Wer sein Leben retten will, wird es verlieren),
12. über den Sinn des Leidens: Neu erstehen
(Auferstanden von den Toten),
13. über die Freude: Genießen
(Dies habe ich euch gesagt, damit meine Freude in euch ist und eure Freude vollkommen wird)

Sie scheut sich nicht, die Themen Jesu in ihre Coaching-Arbeit einzubeziehen und z.B. Coachees auf-

zufordern, ihren Feinden zu vergeben, um innerlich frei zu werden.

3.4 Das Kurzgespräch in der Seelsorge

Auch wenn systemische Ansätze und besonders die Familientherapie in der Pastoralpsychologie inzwischen stärker rezipiert werden (vgl. z.B. Morgenthaler 2005 und Klessmann 2004), ist "Das Kurzgespräch in der Seelsorge" von Timm H. Lohse meiner Kenntnis nach das Konzept, das der Arbeit im Coaching am nächsten kommt und von ähnlichen Grundlagen ausgeht. Auch wenn Lohse mit Verweisen sparsam ist und manche Dinge anders benennt, macht die Lektüre seines Buches und ein Blick in das Literaturverzeichnis deutlich, dass er systemische und linguistische Ansätze sowie NLP- und Coaching-Techniken für das Seelsorgerliche Gespräch fruchtbar machen will - und das mit Erfolg.

Wie Coaching-Gespräche sind die Kurzgespräche lösungsorientiert und auf der Suche nach dem nächsten Schritt. Auf ein problemorientiertes Vorgehen wird verzichtet. Lohse setzt sich ausdrücklich von Therapiekonzepten ab, die Defizitäres, Krankes oder Gestörtes diagnostizieren, um es zu therapieren. Ebenso wird großen Wert auf die Kybernetik 2. Ordnung gelegt und mit Bedacht das am Anfang gegebene Beziehungsgefälle in eine Begegnung auf Augenhöhe verwandelt. Er arbeitet wie im Coaching mit überlegten Fragen, die zugleich Interventionen sind, und den Gesprächspartner anregen, seine eigene, für ihn stimmige Lösung zu finden.

Der Vorteil von Lohses Konzept für die Seelsorge liegt in meinen Augen darin, dass er gezielt Coaching-Techniken für Alltagssituationen fruchtbar macht. Das 'Kurzgespräch' braucht eben keinen Coaching- oder Seelsorge-Termin, mit all den Implikationen, die eine solche Terminvereinbarung hat. Es kann zwischen Tür und Angel stattfinden.

Nachdem ich in der Vergangenheit an einem Einführungstag zum "Kurzgespräch in der Seelsorge" teilgenommen hatte, habe ich während meines Studienurlaubs das Buch von Timm Lohse noch einmal gründlich und mit dem Coaching-Blick gelesen, und es daraufhin direkt angewandt. Im Gespräch mit einem Gemeindeglied, das mich zum Essen eingeladen hatte, und das diese Gelegenheit offensichtlich auch nutzen wollte, um für sich offene Fragen zu klären, habe ich zunächst überlegt, ob ich nicht einen Coaching-Termin ausmachen sollte. Ich habe mich dann stattdessen entschieden, die Technik des "Sesam, öffne dich" von Lohse anzuwenden. Auf die 'nebebei' gefallene Bemerkung, "das macht auch keinen Sinn", habe ich zurückgefragt: *"Was macht denn Sinn?"* Der Erfolg war, dass bei meinem Gegenüber ein intensiver innerer Suchprozess einsetzte, die entscheidende Frage beantwortet und ein zusätzlicher Termin überflüssig wurde, obwohl wir doch nur zum Essen verabredet waren.

4. Umsetzung: Coaching in der Gemeinde

4.1 Coaching der Kita-Leitung

Ausgehend von der Aufforderung in der Coaching-Ausbildung, sich ein eigenes Projekt zu suchen, um das Erlernte umzusetzen, habe ich die gemeindeeigene Kindertagesstätte zu meinem Projekt gemacht. Hintergrund der Entscheidung war die akut schlechte Stimmung in der Elternschaft, die sich an Kommunikationsproblemen mit den Erzieherinnen und der Kita-Leiterin festmachte. Die Gemeinde Tegel-Süd hat eine kleine, gemeindeverbundene Kita mit 45 Plätzen auf dem Gemeindegelände. Die Kita-Leiterin engagiert sich in der Gemeinde bei Familien- und Mini-Gottesdiensten, Gemeindefesten und anderen Gelegenheiten, ihr Mann war lange Zeit Mitglied im Gemeindegemeinderat. Mein Vorhaben bestand darin, zum einen die religiöse Arbeit mit den Kita-Kindern wieder von meiner Kollegin zu übernehmen und auszubauen, und zum anderen die Kita-Leiterin zu coachen. Während das erste völlig unproblematisch möglich war, ist Coaching durch einen Vorgesetzten, noch dazu von ihm initiiert, heikel. In manchen Coaching-Konzepten wird es grundsätzlich abgelehnt, da es leicht zu einem Kontroll- und Disziplinierungsinstrument werden kann - und in einigen Unternehmen auch so genutzt wird - das mit dem eigentlichen Coaching-Gedanken nicht mehr viel gemein hat. Auf der anderen Seite bietet das wohlwollende und unterstützende Wahrnehmen eines Mitarbeiters große Chancen, größere Chancen als viele andere Mittel der Personalführung.

Entscheidend für ein erfolgreiches Coaching unter solchen Bedingungen ist die Kybernetik 2. Ordnung, also der Aufbau einer vertrauensvollen und produktiven Coaching-Beziehung. Meine Beziehung zur Kita-Leiterin war auch vor dem Coaching schon vielschichtig: Ich bin als geschäftsführender Pfarrer ihr Vorgesetzter. Ich komme als Pfarrer in die Kita, erzähle biblische Geschichten und feiere mit Kindern und Erzieherinnen Kita-Gottesdienste. Ich war von 2000 bis 2006 Elternteil, da meine Kinder dort in die Kita gegangen sind. Ich werde gelegentlich von der Kita-Leiterin in persönlichen Dingen als Seelsorger in Anspruch genommen, und sie arbeitet ehrenamtlich in dem von mir geleiteten Familien- und Mini-Gottesdienst-Team mit. Aber auch Eltern kommen mit ihrer Kritik zu mir, wenn sie den Eindruck haben, in der Kita nicht gehört zu werden.

Ich habe für dieses Coaching geworben, indem ich deutlich gemacht habe, in welchen unterschiedlichen Rollen wir bereits gut zusammenarbeiten, und dass ich Coaching für sinnvoll halte. Ich habe an-

gesprächen, welche Fallstricke damit verbunden sein können, und klargestellt, dass sie die Freiheit hat, auch einen externen Coach oder eine externe Supervisorin zu suchen. Da unser Vertrauensverhältnis gut ist und auch Konflikte überstanden hat, hat sie sich dafür entschieden, das Angebot anzunehmen und kommt seitdem gemeinsam mit der stellvertretenden Kita-Leiterin einmal im Monat zum Coaching zu mir.

Inhalte des Coachings, die von den Kita-Leiterinnen eingebracht wurden, waren bisher: Kommunikationsstrukturen zu den Eltern und im Team, Fragen von Arbeits- und Büroorganisation, Kita-Evaluation, die Vor- und Nachbereitung eines Elternabends sowie der Umgang mit einer Mitarbeiterin. Der entscheidende Effekt jedoch war, dass beide Leiterinnen das Coaching als deutliche Wertschätzung und Aufwertung erlebt haben (der Pfarrer interessiert sich für unsere Probleme, nimmt sich Zeit - und es hilft sogar). Parallel dazu verbesserte sich das Klima zwischen Eltern und Kita deutlich, die Erzieherinnen renovierten die Räume in Eigenleistung und das neue Kita-Konzept wurde umgesetzt. Das Coaching der Kita-Leitung hat mir noch einmal vor Augen geführt, wie leicht Vieles mit Wertschätzung und Ressourcenorientierung geht.

4.2 Einzel-Coaching

Nachdem ich bereits während der Ausbildung die Erfahrung machen konnte, wie erhellend Coaching-Gespräche für jemanden sein können, der sich schon lange in einer Problemtrance befindet, wollte ich diese auch in der Gemeinde anbieten. Das erwies sich als schwieriger, als in der ersten Euphorie gedacht. Natürlich begegnen mir Menschen, denen ich gerne Coaching empfehlen und anbieten würde - aber es ihnen tatsächlich anzubieten, will gut überlegt sein. Coaching hat in der Kirche und Gemeinde keine Kultur - anders als in vielen Unternehmen. Und auch Seelsorgegespräche sollte man nicht ungefragt anbieten, da sich alleine über das Angebot leicht ein defizitorientierter Kontext einstellt: Wem so etwas angeboten wird, der muss es nötig haben. Darüber hinaus erschwert die Nähe, in der man lebt und arbeitet, den Aufbau einer Coaching-Beziehung. Es ist einfacher, zu einem fremden Coach zu gehen, als zu jemandem, den man noch aus anderen Bezügen kennt, und mit dem man weiter zusammen leben und arbeiten muss. Auch für den Coach kann es einfacher sein, Menschen bis an ihre Grenzen herauszufordern, wenn er nicht noch in anderer Weise mit ihnen zusammenarbeiten muss.

Dennoch habe ich einzelnen Menschen aus der Gemeinde Coachings angeboten. Es waren engagierte Ehrenamtliche aus dem inneren Kreis der Gemeinde, zu denen das Vertrauensverhältnis so gut war, dass sie sich darauf einlassen konnten, ohne dass sie das Gefühl hatten, ich würde ihnen unterstellen,

dass sie es nötig haben. Der Anlass der Beratung war unterschiedlich und reichte vom Umgang mit den dementen Eltern über Probleme in der Partnerschaft bis zum Coaching einer leitenden Ehrenamtlichen in ihrer Leitungsposition. Letzteres kommt meiner Vorstellung von der Kirche der Zukunft entgegen: Die Hauptamtlichen fördern und coachen die Ehrenamtlichen.

4.3 Leitungstätigkeit

Meine Kollegin Pfn. Birgit Dierks und ich haben die Coaching-Ausbildung gemeinsam absolviert und abgeschlossen. Das hat unser Leitungshandeln in der Gemeinde verändert. Es hat sich in der Gemeinde ein Klima durchgesetzt, in dem auf die Erfolge und Stärken geschaut wird, und weniger auf die Defizite. Der Umgang mit Konflikten ist entspannter geworden. Es ist eine Kultur des Lobens entstanden. Diese Entwicklungen wurden schon länger von uns angestoßen, sind aber durch die Ausbildung noch einmal deutlich verstärkt worden. Beispielhaft ist die letzte Gemeindegemeinderats-Rüste, auf der wir als „Elevator-Pitch“ ein kleines Heftchen „Wir über uns“ und das neue Gemeindeleitbild erarbeitet haben (s. Anhang 7.3). Der Einstieg in ein solches Wochenende mit dem Rückblick auf die Erfolge und Highlights des letzten Jahres, schafft ein Klima freudiger Erwartung, in dem auch schwierige Fragen leichter gelöst werden können. Darüber hinaus befinden meine Kollegin und ich uns in der luxuriösen Lage, dass unser Vertrauensverhältnis so gut ist, dass wir uns nicht nur gegenseitig Feedback geben, sondern uns auch gegenseitig beraten können.

4.4 Kurs: Survival-Training in der Kirche - Fortbildung für Engagierte

Ausgangspunkt der Überlegungen, einen Kurs für Haupt- und Ehrenamtliche Mitarbeiter des Kirchenkreises anzubieten, war die eigene Erfahrung, um wie viel leichter das eigene Arbeiten und Leben durch die Coaching-Ausbildung am INKUR-Institut wurde. Diese Erfahrung möchte ich auch anderen ermöglichen, ohne dass sie eine solche zeit- und kostspielige Ausbildung absolvieren müssen. Deshalb habe ich versucht, die wesentlichen Teile der Ausbildung, die sich nicht auf spezielle Coaching-Gesprächstechniken beziehen, in eine neue Form zu bringen und anzupassen. Ich vermute, dass eine solche Fortbildung in ihrer Kombination von Theorie, Übungen und Inneren Reisen, sowie durch die konsequente Ressourcenorientierung und die Anteile von Selbsterfahrung und Organisationswissen in der kirchlichen Landschaft einmalig ist.

Da engagierte haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter in der Regel über einen engen Terminkalender verfügen, plane ich einen Abend pro Monat von 18.00 - 21.45 Uhr über 8 Monate. Das sollte auch für

Menschen mit wenig Zeit einzurichten sein. Ich erwarte, dass die Qualität und auch die Atmosphäre der Fortbildung dafür sorgen werden, dass die Teilnehmer keinen Termin versäumen wollen. Vom zeitlichen Ablauf sind die Abende so aufgebaut, dass sie mit einem Imbiss und einer Ankommensphase beginnen, so dass, wer zu spät kommt, zunächst nur einmal das Essen und den informellen Teil versäumt. Ab 18.30 Uhr folgt ein 1 $\frac{1}{2}$ stündiger Theorieblock, da ich um diese Zeit noch mit der größten Aufnahmefähigkeit rechne, mit anschließender 15minütiger Pause. Zusammen mit dem Imbiss sind 45 Minuten für Essen, Pause und informelle Gespräche eingeplant, was in vielen Veranstaltungen oft der wichtigste Teil ist. Von 20.15 - 21.15 Uhr sind Übungen und Präsentationen geplant. Wie in der Ausbildung am INKUR-Institut sollen die Teilnehmer ermutigt werden, ihre eigenen Arbeitsbereiche, Projekte oder Vorhaben zu präsentieren und eine erfolgreiche und professionelle Präsentation zu üben. Den Abend beschließen wird ein meditativer Ausklang in Form einer inneren Reise (auch Phantasiereise genannt), die hilft, das Gelernte zu verinnerlichen und mit eigenen Bildern zu füllen.

Der Umfang von knapp vier Stunden pro Abend erscheint zunächst lang, zumal nach einem Arbeitstag, ich rechne jedoch damit, dass die didaktische Vielfalt dafür sorgen wird, dass die Zeit nicht lang erlebt wird. Wesentlich für mich ist dabei auch die liebevolle und einladende Gestaltung der Räume und des Umfeldes. Und nicht zuletzt bleiben die Abende mit knapp vier Stunden unter der normalen Dauer einer GKR-Sitzung in vielen Gemeinden.

Sinnvoll erscheint mir eine Zahl von ca. 15 Teilnehmern sowie die Ausschreibung der Fortbildung in einem Kirchenkreis. Das garantiert überschaubare Fahrtwege für die Teilnehmer und einen Interessentenkreis, der groß genug ist. Außerdem fördert ein solcher Zuschnitt das gegenseitige Kennenlernen der Aktiven im Kirchenkreis und kann so zu Synergieeffekten führen. Zusätzlich zu den Abenden plane ich für jeden Teilnehmer eine Coaching-Sitzung am Anfang und am Ende der Fortbildung anzubieten, um die eigenen Vorhaben voranzubringen. An Vorbereitungszeit und Durchführung rechne ich 10 Stunden pro Abend und 4 Stunden pro Teilnehmer an Coaching, so dass sich ein Arbeitsaufwand von 140 Stunden ergibt. Die Teilnehmerbeiträge habe ich auf 250 € angesetzt, was für acht Abende und zweimal 1 $\frac{1}{2}$ Stunden Einzel-Coaching eher niedrig angesetzt ist.

Idealtypische Zeitstruktur der Abende:

18.00 - 18.30 Uhr Ankommen und Imbiss

18.30 - 20.00 Uhr Theorie-Block

20.00 - 20.15 Uhr Pause

20.15 - 21.15 Uhr Übung und Präsentation

21.15 - 21.45 Uhr meditativer Ausklang

1. Abend Die eigenen Schätze entdecken

18.00 - 18.30 Uhr Ankommen und Imbiss

18.30 - 20.00 Uhr Vorstellung mit Elevator Pitch

Einführung zum Umgang mit Macht / Ohnmacht

Ressourcenorientierung und Konstruktivismus

Einführung Vorstellung der eigenen Projekte

20.00 - 20.15 Uhr Pause

20.15 - 21.15 Uhr Partnerübung: Ressourcen und Leitungsstrategien

21.15 - 21.45 Uhr Innere Reise zu den eigenen Ressourcen

Hausaufgabe: ressourcenorientierte Gespräche führen

2. Abend Was wir mitbringen

18.00 - 18.30 Uhr Ankommen und Imbiss

18.30 - 20.00 Uhr Übung: Ich bin ein König

Auswertung der Hausaufgabe

Stammesgeschichte

Lebensgeschichte am Modell der Puppen

Kontrollüberzeugungen

20.00 - 20.15 Uhr Pause

20.15 - 21.15 Uhr Partnerübung: Kommt Dir das bekannt vor?

Präsentation

21.15 - 21.45 Uhr Innere Reise zur eigenen Lebensgeschichte

3. Abend Sinnvolle Ziele

18.00 - 18.30 Uhr Ankommen und Imbiss

18.30 - 20.00 Uhr Blitzlicht-Runde

Zielorientierung

SMART

Die 5 Rollen in Beruf und Privatleben

20.00 - 20.15 Uhr Pause

20.15 - 21.15 Uhr Partnerübung: Zielsätze formulieren

Präsentation

21.15 - 21.45 Uhr Innere Reise zu den fünf Gärten

4. Abend Schneisen durch den Struktur-Dschungel

18.00 - 18.30 Uhr Ankommen und Imbiss

18.30 - 20.00 Uhr Rollenspiele: Typen von Organisationen (Büromaschinen
AG, Sozialberatungsstelle, Hühnerzuchtverein)

20.00 - 20.15 Uhr Pause

20.15 - 21.15 Uhr Strukturen in der Kirche - Organisation und Institution
Kirchenmilieus

21.15 - 21.45 Uhr Innere Reise zu meinen Systemen

5. Abend Optimal aufgestellt

18.00 - 18.30 Uhr Ankommen und Imbiss

18.30 - 20.00 Uhr Inneres Team

20.00 - 20.15 Uhr Pause

20.15 - 21.15 Uhr Übung: Aufstellung meines Inneren Teams
Präsentation

21.15 - 21.45 Uhr Reise zum Inneren Team

*6. Abend Gemeinsam gewinnen
statt gemeinsam in den Abgrund
Vom Umgang mit Konflikten I*

18.00 - 18.30 Uhr Ankommen und Imbiss

18.30 - 20.00 Uhr Umgang mit Konflikten I
Vorstellung zum Thema Konflikt mit Zeitungspapier
Konfliktdynamik, Mediative Kommunikation

20.00 - 20.15 Uhr Pause

20.15 - 21.15 Uhr Übung: Kreatives Schreiben - Ich mag an mir
Präsentation

21.15 - 21.45 Uhr Innere Reise - Wo ich geborgen bin

*7. Abend Gemeinsam gewinnen
 statt gemeinsam in den Abgrund
 Vom Umgang mit Konflikten II*

- 18.00 - 18.30 Uhr Ankommen und Imbiss
18.30 - 20.00 Uhr Umgang mit Konflikten II
 Harvard Konzept, 4-Schritte-Bitte, VW-Regel
20.00 - 20.15 Uhr Pause
20.15 - 21.15 Uhr Übung: 4-Schritte-Bitte
 Präsentation
21.15 - 21.45 Uhr Jesu Umgang mit Konflikten

8. Abend Professionalität + Spiritualität = Lebensfreude

- 18.00 - 18.30 Uhr Ankommen und Imbiss
18.30 - 20.00 Uhr Verschiedene Zugänge zur Religiosität
 Spirituelle Ressourcen
20.00 - 20.15 Uhr Pause
20.15 - 21.15 Uhr Innere Reise zu meinen spirituellen Quellen
21.15 - 21.45 Uhr Abschlussrunde

5. Fazit

Spiritualität + Professionalität = Lebensfreude. Das ist einer der Leitsätze von Prof. Dr. Annegret Böhrmer, die die Coaching-Ausbildung für Pfarrer und Pfarrerinnen 2006 ins Leben gerufen hat. Was meine Person betrifft, kann ich sagen, dass er voll und ganz aufgegangen ist. Ich habe während der Ausbildung einen deutlichen Zuwachs an Kommunikationskompetenz und auch Lebensfreude erlebt, der durch die Möglichkeit eines Studienurlaubs noch vertieft wurde. Diese Erfahrung wünsche ich vielen Kolleginnen und Kollegen, auch wenn ich weiß, dass nicht jeder auf dieselbe Weise von solchen Angeboten profitiert.

Ich halte den Pfarrberuf in seiner Vielschichtigkeit für den kommunikativ herausforderndsten Beruf, den ich kenne. Deshalb wirkt sich eine Verbesserung der kommunikativen Fähigkeiten unmittelbar auf den Berufsalltag aus. Das konnte ich sowohl im Zusammenhang mit der KSA-Ausbildung als auch während der Coaching-Ausbildung beobachten. Kommunikative Fähigkeiten meint in diesem Zusammenhang nicht nur den eher kleinen Teil der bewussten, rationalen Kommunikation, sondern ebenso die unbewussten und körperlichen 'Subtexte', die immer mitlaufen. Auch sie kann man gezielt beeinflussen durch die innere Haltung, die man einnimmt.

Auch wenn sich Coaching innerhalb der Gemeinde als ein Angebot erweist, dass als Beratung eher selten in Anspruch genommen wird, profitiert die Gemeinde ganz konkret von den kommunikativen Fähigkeiten und dem lösungsorientierten Ansatz. Die eigentliche Beratungsarbeit beabsichtige ich als Nebentätigkeit fortzuführen.

Die Coaching-Ausbildung hat bei mir und anderen dazu geführt, professionelles und lösungsorientiertes kommunikatives Handeln in der Gemeinde zu fördern und so "unser Licht leuchten zu lassen".

So lasst euer Licht leuchten vor den Leuten,
damit sie eure guten Werke sehen
und euren Vater im Himmel preisen.

(Matthäus 5,16)

6. Literatur- und Medienverzeichnis

- Christian *Bähler*, Monika *Oboth*, Jörg *Schmidt*, Praxisbox Konfliktklärung in Teams und Gruppen. Praktische Anleitung und Methoden zur Mediation in Gruppen, Paderborn 2008.
- Hans-Gerd *Bauer*, NLP in der Kirche. Eine Praktisch-Theologische Untersuchung zur Anwendung der Methodik des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) in kirchlichen Handlungsfeldern, Heidelberg 2002.
- Karl Benien, Schwierige Gespräche führen. Modelle für Beratungs-, Kritik-, und Konfliktgespräche im Berufsalltag, Hamburg 2003.
- Insoo Kim *Berg*, Steve *de Shazer*, Kurzzeittherapie - Von Problemen zu Lösungen, Original-Vortrag auf DVD, Müllheim/Baden 2008
- Annegret *Böhmer*, Doris *Klappenbach*, Mit Humor und Eleganz. Supervision und Coaching als Beratungsangebote in Organisationen und Institutionen, Paderborn 2007.
- Jean-Otto *Domanski*, „Siehe um Trost war mir sehr bange, aber du hast dich meiner Seele herzlich angenommen ...“ Der Umgang mit religiösen Symbolen als praktisch-theologisches Problem am Beispiel der Krankenhausseelsorge. Vorgelegt als schriftliche Hausarbeit zur zweiten Teilprüfung des Zweiten Theologischen Examens der Evangelischen Kirche von Berlin-Brandenburg, Berlin 1995.
- Jean-Otto *Domanski*, Welche Funktion können Psalmen im seelsorgerlichen Gespräch haben? Eine Diskussion in Anlehnung an Ingo Baldermanns Psalmenbuch. Als Examensarbeit beim Theologischen Prüfungsamt der Evangelischen Kirche von Berlin-Brandenburg zum Ersten Theologischen Examen vorgelegt, Berlin 1993.
- Albrecht *Grözinger*, Die Sprache des Menschen. Ein Handbuch. Grundwissen für Theologinnen und Theologen, München 1991.
- Gerd *Hartmann*, Lebensdeutung. Theologie für die Seelsorge, Göttingen 1993.
- Gerald *Hüther*, Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Göttingen 2006.
- Gerald *Hüther*, Brainwash: Einführung in die Neurobiologie für Pädagogen, Therapeuten und Lehrer, Original-Vortrag auf DVD, Müllheim/Baden 2006.
- Gerald *Hüther*, Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern, Göttingen 2006.
- Gerald *Hüther*, Gunther *Schmidt*, Wolf *Büntig*, Gehirn und Körper - Ein interdisziplinärer Diskurs, Ori-

- nal-Vortrag auf MP3-CD, Müllheim/Baden 2009.
- Doris *Kinzel*, Systemisches Coaching. Teamentwicklung in der Kindertagesstätte, Saarbrücken 2007.
- Doris *Klappenbach*, Mediative Kommunikation. Mit Rogers, Rosenberg & Co. konfliktfähig für den Alltag werden, Paderborn 2006.
- Michael *Klessmann*, Pastoralpsychologie. Ein Lehrbuch, Neukirchen-Vlyn ²2004.
- Timm H. *Lohse*, Das Kurzgespräch in Seelsorge und Beratung. Eine methodische Anleitung. Göttingen ²2006.
- Timm H. *Lohse*, Das Trainingsbuch zum Kurzgespräch. Ein Werkbuch für die seelsorgerliche Praxis, Göttingen 2006.
- Henning *Luther*, Religion und Alltag. Bausteine zu einer Praktischen Theologie des Subjekts, Stuttgart 1992.
- Martin *Luther*, Gesammelte Werke, Digitale Bibliothek Bd. 63, Göttingen 2004.
- Björn *Migge*, Handbuch Coaching und Beratung. Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen, Weinheim/Basel 2005.
- Christoph *Morgenthaler*, Systemische Seelsorge. Impulse der Familien- und Systemtherapie für die kirchliche Praxis. Stuttgart ⁴2005.
- Ulrich *Müller-Weißner*, Chef sein im Haus des Herrn. Führen und Leiten in der Kirche - eine Praxishilfe, Gütersloh 2003.
- Monika *Oboth*, Gabriele *Seils*, Mediation in Gruppen und Teams. Praxis und Methodenhandbuch. Konfliktklärung in Gruppen, inspiriert durch die Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn ³2008.
- Manfred *Prior*, Beratung und Therapie optimal vorbereiten. Informationen und Interventionen vor dem ersten Gespräch, Heidelberg ²2007.
- Manfred *Prior*, MiniMax-Interventionen. 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung, Heidelberg ⁷2007.
- Manfred *Prior*, Punkt, Punkt, Komma, Strich, fertig ist die Lösungssicht. Visualisieren einmal anders. Original-Vortrag auf DVD, Müllheim/Baden 2009.
- Sonja *Radatz*, Einführung in das systemische Coaching, Heidelberg ²2008.
- Christopher *Rauen*, Coaching. Praxis der Personalpsychologie - Human Resource Management kompakt Bd. 2, Göttingen ²2008.
- Marshall B. Rosenberg*, Einführung in die Gewaltfreie Kommunikation, Originalvortrag auf 3 DVDs, Müllheim/Baden 2006.
- Dietrich *Ritschel*, Zur Logik der Theologie. Kurze Darstellung der Zusammenhänge theologischer

- Grundgedanken, München ²1988.
- Joachim *Scharfenberg*, Einführung in die Pastoralpsychologie, Göttingen ²1990.
- Helmut *Schlegel*, Spiritual Coaching. Führen und begleiten auf der Basis geistlicher Werte, Würzburg 2007
- Arist *von Schlippe*, Jochen *Schweitzer*, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen ¹⁰2007.
- Gunter *Schmidt*, Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung, Heidelberg ²2008.
- Gunter *Schmidt*, Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten, Heidelberg ²2007.
- Gunter *Schmidt*, Systemische und hypnotherapeutische Konzepte für Organisationsberatung, Coaching und Persönlichkeitsentwicklung. Originalvortrag auf 8 MP3-CDs, Müllheim/Baden 2006.
- Martina *Schmidt-Tanger*, Gekonnt Coachen. Präzision und Pro-vocation im Coaching, Paderborn ²2009.
- Martina *Schmidt-Tanger*, Thies *Stahl*, Change Talk. Coachen lernen! Coaching-Können bis zur Meisterschaft, Paderborn, ²2007.
- Ulrich *Schmitz*, Eduard *Zwierlein*, Management und Spiritualität. Ein Erfahrungs- und Arbeitsbuch, Würzburg 2009
- Friedemann *Schulz von Thun*, Miteinander reden, Bd. 1 Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Sonderausgabe Hamburg 2006.
- Friedemann *Schulz von Thun*, Miteinander reden, Bd. 2 Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation, Sonderausgabe Hamburg 2006.
- Friedemann *Schulz von Thun*, Miteinander reden, Bd. 3 Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Sonderausgabe Hamburg 2006.
- Friedemann *Schulz von Thun*, Johannes *Ruppel*, Roswitha *Stratmann*, Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Hamburg ²2006.
- Fritz B. *Simon*, Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, Heidelberg ²2008.
- Sophie *Soria*, Jesus als Coach. Lebensgestaltung nach biblischen Grundsätzen, Würzburg 2006.
- Helmut *Tacke*, Mit den Müden zur rechten Zeit reden. Beiträge zu einer bibelorientierten Seelsorge, Neukirchen-Vlyn 1989.
- Matthias *Varga von Kibéd*, Insa *Sparrer*, Ganz in Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen - für Querdenker und solche, die es werden wollen, Heidelberg ⁶2009.

Matthias *Varga von Kibéd*, Theoretische Grundlagen systemischen Denkens. Original-Vortrag auf CD, Müllheim/Baden 2007

Paul *Watzlawick*, Die Möglichkeit des Andersseins. Zur Technik der therapeutischen Kommunikation, Bern, Stuttgart, Toronto ⁴1991.

Paul *Watzlawick*, Janet H. *Beavin*, Don D. *Jackson*, Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern, Stuttgart, Wien (1969) ⁷1985.

Paul *Watzlawick*, John H. *Weakland*, Richard *Fisch*, Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, Bern, Göttingen, Toronto ⁵1992.

7. Anhang

7.1 Fröhlichere Pfarrer

Folgen und Nebenwirkungen einer Ausbildung

(erschieden in der Zeitung „Die Kirche“ vom 9.7.2009)

Das dritte Mal läuft zurzeit die Coaching-Ausbildung für Pfarrerinnen und Pfarrer am Institut für Kultur und Religion an der Evangelischen Fachhochschule Berlin. Zeit zu fragen, was sich verändert hat in den Gemeinden, im Berufsalltag der ausgebildeten Pfarrer und Pfarrerinnen und privat.

Von Jean-Otto Domanski

„Wir haben die Ausbildung bezahlt - und was haben wir jetzt davon?“ So kam die Frage aus dem Gemeindegemeinderat. „Einen fröhlicheren Pfarrer!“ war die spontane Antwort meines Kollegen. Die Lebensfreude steigt und mit ihr die Ausstrahlung. Das konnte ich bei vielen Kollegen und an mir selbst beobachten. Quälende Konflikte lassen sich leichter und eleganter lösen. Die Professionalität in Gesprächen nimmt zu. Strukturen werden besser erkannt. Und die Freude an der Arbeit steigt.

Spiritualität + Professionalität = Lebensfreude. Das ist einer der Leitsätze von Prof. Dr. Annegret Böhrner, die die Coaching-Ausbildung für Pfarrer und Pfarrerinnen 2006 ins Leben gerufen hat. An 16 Samstagen lernen die Teilnehmer, lösungsorientierte Gespräche zu führen, ihre Leitungsverantwortung ernst zu nehmen und sich innerlich gut aufzustellen. Sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und die Stärken der andern zu suchen, verändert die Arbeit. Dabei geht es nicht einseitig um Leistungsoptimierung, wofür Coaching in Wirtschaftsunternehmen seit vielen Jahren mit Erfolg eingesetzt wird. Es geht auch um eine größere Wertschätzung anderen und sich selbst gegenüber.

Bei einem Nachtreffen des ersten Ausbildungskurses wurde deutlich, dass die Gemeinden von dem neuen Können ihrer Pfarrer profitieren. Seelsorge-Gespräche verlaufen zielgerichteter, Ehrenamtliche werden beraten, die Kita-Leitung gecoacht. Die Arbeit im Gemeindegemeinderat verändert sich, wenn nicht mehr nur auf Probleme, sondern auch auf Erfolge und Stärken geschaut wird. „Ich bin ruhiger geworden,“ sagt eine Teilnehmerin, „und als ganz großen Schatz empfinde ich, dass ich gelernt habe, Dinge auch zu lassen.“ Das merkt auch ihr Mann, wenn sie jetzt des Öfteren abends mit ihm auf dem Sofa sitzt statt am Schreibtisch.

Das alles bleibt nicht ohne Widerspruch, weniger in den Gemeinden selbst als unter Kollegen. „Ich darf nicht sagen, dass ich glücklich bin. Und wenn ich dann meine Arbeit schaffe, kriege ich noch mehr aufgebremmt. Pfarrer und Freizeit - das geht gar nicht.“ Dass das auf die Dauer nicht gut gehen kann, zeigen die vielen pflichtbewussten Pfarrerinnen und Pfarrer, die sich am Rande der Erschöpfung durchwursteln mit zuweilen bitteren Folgen für die Gemeinden und sie selbst.

Von „erlernter Hilflosigkeit“ spricht ein Teilnehmer, um die Kultur in manchen Gemeinden und kirchlichen Gremien zu beschreiben. „Wir reden über Probleme, aber wir packen sie nicht an.“ Wenn sich das ändert, sind plötzlich Menschen in Gemeinden bereit mitzuarbeiten, die bisher immer dachten, sie müssen sich klein machen, um nicht anzuecken. Coaching erhöht nicht nur die eigene Lebensfreude. Es verlockt auch andere, sich einzubringen.

7.2 Dein Glaube hat dir geholfen

(Andacht für das Gemeindeblatt Tegel-Süd, Ausgabe 3/2009)

Wissen Sie noch, was Sie in der Schule am besten behalten haben? Ich wette, es waren die Dinge, auf die Sie selbst gekommen sind. Am eindrücklichsten ist das, was wir selber gemacht und durchgemacht haben. So ist das auch später in unserem Leben. Von unserer eigenen inneren Beteiligung hängt ab, wie viel wir davon haben und was daraus wird.

Das gilt sogar, wenn wir krank sind. Kluge Ärzte wissen, wie viel von der inneren Einstellung der Patienten abhängt. Auch Jesus wusste das. „Dein Glaube hat dir geholfen.“ Diesen Satz sagt er an mehreren Stellen. Am eindrücklichsten finde ich die Geschichte des Blinden von Jericho (nachzulesen Lukas 18). Der Blinde sitzt am Wegrand und bittet. Als er die vielen Menschen hört, will er wissen, was los ist. Sie erzählen ihm, dass Jesus kommt. Und er fängt an zu rufen: „Jesus, du Sohn Davids, erbarme dich meiner!“ Die Umstehenden wollen ihn zum Schweigen bringen, aber er schreit nur noch lauter. Jesus bleibt stehen, ruft ihn zu sich und fragt: „Was willst du? Was soll ich für dich tun?“

Der Blinde nimmt sein Schicksal selbst in die Hand. Er kann sich nicht selber heilen, aber er weiß, wo er Hilfe bekommt. Gegen alle inneren und äußeren Stimmen macht er sich auf. Mach keine Umstände. Es hat keinen Zweck. Du machst dich lächerlich. Aber er nennt Jesus seinen Herzenswunsch: „Herr, ich will sehen können.“

Jesus heilt ihn. Und dann sagt er: „Dein Glaube hat dir geholfen.“ Er sagt nicht: „Ich habe dir geholfen.“ Oder: „Gott hat dir geholfen.“, obwohl das zweifellos richtig wäre. Er sagt: „*Dein* Glaube hat dir geholfen.“ Jesus würdigt sein Vertrauen. „Dein *Vertrauen* hat dir geholfen.“, so kann man den Satz Jesu auch übersetzen. Glaube und Vertrauen sind in der Sprache der Bibel dasselbe Wort.

Ich kenne einige Menschen, denen dieses Vertrauen geholfen hat. Sie nehmen ihr Leben selbst in die Hand und tun, was in ihrer Macht steht. Sie organisieren sich die Hilfe, die sie bekommen können. Und was nicht in ihrer Macht steht, vertrauen sie Gott an. Zugleich wissen sie, dass man dieses Vertrauen - gerade wenn es einem schlecht geht - nicht machen kann. Es ist ein Geschenk. Aber auch darum kann man bitten.

7.3 Flyer Survivaltraining in der Kirche

Termine

1. Abend 2. Abend
3. Abend 4. Abend
5. Abend 6. Abend
7. Abend 8. Abend
jeweils von 18.00 - 21.45 Uhr

Ort

Ev. Kirchengemeinde Tegel-Süd
Sterkrader Str. 47, 13507 Berlin
U 6 Holzhauser Str., Bus 133, X33
Es sind Parkplätze vorhanden.

Kosten 250 €

Es kann ein Zuschuß beim Kirchenkreis oder der eigenen Gemeinde beantragt werden.

Anmeldung

über das Büro
der Ev. Kirchengemeinde Tegel-Süd,
Sterkrader Str. 47, 13507 Berlin
Tel. 432 65 76
buero@tegel-sued.de

Bankverbindung

EDG Kiel
Konto: 50 067 687
BLZ: 210 60 237

Teilnehmer

Die Teilnehmerzahl ist auf 15 Teilnehmer begrenzt. Interessierte werden zu einem ersten Vor-Treffen eingeladen.

Veranstalter

Ev. Kirchengemeinde Tegel-Süd,
Sterkrader Str. 47, 13507 Berlin

Jean-Otto Domanski

Pfarrer und Coach (dvct)

In meiner langjährigen Gemeindegarbeit, die insbesondere in den ersten Jahren durch das Aushalten von Konflikten geprägt war (das Lösen kam erst nach und nach) habe ich am eigenen Leib erlebt, wie quälend unklare Strukturen, persönliche Animositäten und Konflikte in der Kirche sein können.

Dabei sind die Menschen, die sich in den Gemeinden engagieren, der größte Schatz der Kirche.

Durch die Ausbildung als Coach am INKUR-Institut an der Ev. Fachhochschule Berlin (zertifiziert durch den Deutschen Verband für Coaching und Training dvct) habe ich gelernt, wieviel leichter sich Probleme lösen und Ziele erreichen lassen, wenn es mit Blick auf die Stärken und mit Humor geschieht. Dieses Wissen möchte ich gerne weitergeben. Es erleichtert nicht nur die Arbeit sondern hilft auch in vielen persönlichen Situationen.



Kontakt: domanski@tegel-sued.de

Survival-Training in der Kirche



Fortbildung für Engagierte

ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter
im Kirchenkreis Reinickendorf

Wer sich in der Kirche engagiert, liebt seine Kirche - und leidet zumeist auch an ihr.

Diese Fortbildung für Engagierte will das Leiden auf das unumgängliche Maß zurückschrauben und die Liebe und Lebensfreude (neu) wecken.

Aber auch wer nicht unter seiner Kirche leidet, ist herzlich willkommen und kann diese Fortbildung als eine Art Schluckimpfung gegen unnötige Konflikte wahrnehmen - und als Hilfe, die notwendigen Konflikte leichter zu lösen.

Oft genug braucht man einen langen Atem, Überblick, Standfestigkeit und ein dickes Fell, wenn man in seiner Gemeinde oder in der Kirche etwas verändern will. Wie das leichter und eleganter geht, kann man in diesem Kurs lernen.

An acht Abenden werden grundlegende Fähigkeiten vermittelt, um Probleme zu lösen, Projekte voranzubringen und für sich einen Schritt weiter zu kommen.

Neben den Abenden gehört zum Kurs das Angebot von zwei Einzelcoaching-Terminen, um die persönlichen Projekte und Ziele voranzubringen

Jeder Abend beginnt mit einem gemeinsamen Abendimbiß und einer Arbeitseinheit mit einer kurzen Übung und einem Theorie-Block. Es folgt eine Pause und ein weiterer Teil mit Übungen und eigenen Präsentationen. Abgerundet werden die Abende durch einen meditativen Abschluß, der noch einmal andere Zugänge zum Thema ermöglicht.

Übersicht über die Abende

18.00 - 18.30 Uhr Ankommen und Imbiß
18.30 - 20.00 Uhr Theorie-Einheit
20.00 - 20.15 Uhr Pause
20.15 - 21.15 Uhr Übungen
und Präsentationen
21.15 - 21.45 Uhr meditativer Ausklang

Durch den abwechslungsreichen Aufbau sind die Abende auch nach einem anstrengenden Arbeitstag noch gut zu bewältigen. Oft geht man erfrischter nach Hause, als man gekommen ist.

Der Kurs erstreckt sich über acht Monate, so das zwischen den einzelnen Terminen genügend Zeit ist, eigene Erfahrungen mit dem Gelernten zu machen, und er auch bei einem vollen Terminkalender besucht werden kann.

1. Abend

Die eigenen Stärken entdecken
Umgang mit Macht und Ohnmacht
Individuelle Ressourcen und Leitungsstrategien

2. Abend

Was wir mitbringen
Stammesgeschichte, Lebensgeschichte
und Kontrollüberzeugungen

3. Abend

Sinnvolle Ziele
Zielorientierung, work-life-balance

4. Abend

Schneisen durch den Struktur-Dschungel
Organisation und Institution Kirche

5. Abend

Optimal aufgestellt
Arbeit mit dem inneren Team

6. und 7. Abend

Gemeinsam gewinnen statt gemeinsam in den Abgrund
Vom Umgang mit Konflikten I + II
Mediative Kommunikation, Harvard Konzept,
4-Schritte-Bitte u.a.

8. Abend

*Spiritualität, Professionalität
und Lebensfreude*
Verschiedene Zugänge zur Religiosität
Spirituelle Ressourcen