

# FOCUS SUPERVISION

KONVENT FÜR SUPERVISION DER EKvW

AUSGABE 11-2011

## Editorial

### *Supervision und Organisation, eine alte und ständig neue Herausforderung!*

Organisationen befinden sich immer in Entwicklungsprozessen, die supervisorisch begleitet werden können. Unter Organisations-supervision versteht man alle Supervisionsprozesse, bei denen die jeweilige Organisation sowohl Auftraggeber wie Kontraktpartner (Dreieckskontrakt) ist. Supervision begreift sich in diesem Fall selbst als Teil des Entwicklungsprozesses der Organisation und muss sowohl ihre Auswirkungen auf das Gesamtsystem wie dessen Einflüsse auf die Prozesse einschätzen können – eine immer neue Herausforderung innerhalb einer chancenreichen Arbeit. Supervision und Organisation ist Schwerpunkt dieser Ausgabe Focus Supervision. Dazu hat es eine Fortbildung des Konvents für Supervision der EKvW gegeben. Sabine Haupt-Scherer berichtet darüber.

Es erwarten Sie spannende Artikel, die zum Nachdenken und zum fachlichen Austausch einladen.

Professorin Dr. Katharina Gröning beschäftigt sich in ihrem Artikel mit dem Thema „Supervision in gesellschaftlichen Modernisierungsprozessen“. Dr. Annemarie Bauer setzt sich in ihrem Artikel wissenschaftlich mit Organisationen auseinander und Dr. Arne Kupke ermöglicht in seinem Beitrag einen Einblick in das EKD-Projekt „Untersuchung von Leitungsstrukturen“.

Einen spielerischen Blick auf Organisationen wirft Jürgen Lembke, und von seinen ersten „Gehversuchen“ als Gottesdienstcoach berichtet Hans-Peter Naumann.

Ich wünsche Ihnen Zeit und Muße sich mit unseren Themen auseinander zu setzen.



Illustration: Norbert Schmitt ([www.nobt.de](http://www.nobt.de))



Annette Alberts  
Supervisorin und Dozentin am IAFW,  
Schwerte



## ANGEDACHT

Occupy wall street ist der Schlachtruf der Demonstranten vor der Börse in New York. Aufgestanden gegen die überdimensionale Macht der Finanzbranche, die ihre Regeln in alle Lebensbereiche hinein diktiert, protestieren die jungen Leute lauthals.

*„Rufe lauthals. Halte nicht zurück! Wie das Schofarhorn erhebe deine Stimme.“*

So wird der Prophet in Jesaja 58 beauftragt. Mit Stimme soll gesagt werden, was zu sagen ist.

*„Halte meinem Volk seine Vergehen entgegen und dem Hause Jakob seine Verfehlungen.“*

Um Schuld und Sünde geht es. Wie meist bei den Propheten.

*„Mich zwar befragen sie Tag um Tag.*

*Kenntnis meiner Wege wünschen sie.*

*Wie ein Volk, das Gerechtigkeit tut,*

*bitten sie mich um gerechte Rechtssprüche,*

*Gottes Nähe wünschen sie.“*

Kann das ein Vergehen sein? Ein Volk, das sich Gottes Nähe wünscht?

Irgendetwas daran funktioniert nicht. Sie verfehlen offensichtlich ihr Ziel. Die Angeredeten beklagen es selbst:

*„Warum fasten wir – und du siehst es nicht an?“*

fragen sie Gott. Das Fasten bei den Angeredeten ist so etwas wie ein Buß- und Betttag, ein Tag, an dem sie eigene Schuld bekennen, fasten, Gottesdienst halten, um Gottes Nähe flehen – aber da ist kein Gott. Nichts zu merken von seiner Nähe. Leere.

Denen, die doch in bester Absicht ihre Gottesdienste halten, die ihr Leben mit Gott in Verbindung bringen wollen, die Spiritualität leben, hält Gott entgegen:

*„Ist das nicht ein Fasten, das ich erwähle:*

*Unrecht Fesseln öffnen, Jochstricke zerreißen*

*und Misshandelte als Freie entlassen; und jedes*

*Joch zerbrecht ihr.*

*Geht es nicht darum:*

*für Hungrige dein Brot zu brechen*

*Umherziehende führst du ins Haus,*

*wen du nackt siehst, bekleidest du sie,*

*und vor deinen Mitmenschen verschließt du dich nicht?“*

Es gibt ein Rezept gegen die Gottferne: die Menschennähe. Es gibt ein Rezept gegen das Gottesschweigen: den Mund auf tun für die Unterdrückten.

Das diakonisches Handeln zur Kirche gehört, ist nichts Neues. Hier wird aber denen Gottesehaf-

**IHRE**  
Meinung  
ist  
gewünscht!

Mit Focus Supervision wollen wir informieren, zum Fachaus-  
tausch beitragen und Standpunkte  
beziehen. **Ihre Meinung zu den Themen  
unserer Ausgaben ist uns wichtig.**  
Schreiben oder mailen Sie uns Gedanken,  
Anregungen und - auch Kritik.

Focus Supervision gibt es auch als  
PDF-Datei zum downloaden:  
[www.institut-afw.de/angebote/  
supervision/downloads/](http://www.institut-afw.de/angebote/supervision/downloads/)

### Inhalt dieser Ausgabe:

**ANGEDACHT**..... 2

Geschwisterlichkeit:  
von Idee und Alltag eines  
Prinzips kirchlicher Kooperation ..... 4

Ein spielerischer Blick auf  
Organisationen ..... 7

Supervision im gesellschaftlichen  
Modernisierungsprozess –  
Dynamik von Beratung im Rahmen  
der evangelischen Kirche.  
Ein Bericht. .... 8

Kirche als Soziales Netzwerk?  
Westfälische Ergebnisse aus  
einem EKD-Projekt..... 10

Organisationsdynamik verstehen:  
Eine Fortbildung des Konvents  
für Supervision der EKvW mit  
Paul Fortmeier..... 13

Über den Tellerrand geschaut:  
Gottesdienstcoach – erste  
Gehversuche..... 15

Kontakt/Neue Konventsmitglieder/  
Termine/Vorstand..... 16



nung versprochen, die die Gerechtigkeit als Ziel  
vor sich hertragen.

Also vorrangig Diakonie? Soziales tun als Kon-  
zept?

Es kommt eine überraschende Wendung. Für heu-  
tige Ohren wie ein Paradigmenwechsel. Auf die  
Frage: „Was sollen wir tun“ kommt die Antwort:  
„Haltet den Sabbat“.

Und der Prophet erinnert an die Ruhe des Schöp-  
fers als Aufgabe, am 7. Tag erschöpft zu sein. Die  
Heilung kommt aus der Unterbrechung. Es geht  
um Unterbrechung der Geschäfte, des Konsums,  
der Leistung, der Ausbeutung und des Planens.  
Nicht das letzte Herausholen, nicht aus den  
Menschen, nicht aus der Erde, nicht aus dem  
Geld. Aufhören können: eine Praxis gegen die  
Unersättlichkeit, auch gegen Wachstum als Ziel  
vielleicht? Gerechtigkeit soll das Ziel sein. Eine  
Kirche könnte hier ihr Wächteramt wahrnehmen,  
laut wie das Schofarhorn und wie die jungen  
Leute vor der New Yorker Börse.

Dieser prophetische Text als Orientierung für pas-  
toralpsychologische Supervision würde auch nicht  
ohne Konsequenzen bleiben in der Zielfindung  
und Zielformulierung für Organisationen.



Petra Schmuck  
Pfarrerin,  
Supervisorin,  
Enger

# Geschwisterlichkeit: von Idee und Alltag eines Prinzips kirchlicher Kooperation

Supervision ist eine Beratungsform, die sich auf berufliches Leben und professionelles Handeln bezieht und sich in der Regel in Organisationen abspielt. Diese Organisation stellt einen Rahmen zu Verfügung, in dem die Aufgaben möglichst zweckrational zu erledigen sein sollten, um die gesetzten Ziele zu erreichen: Strukturen, Abläufe, Rollen, Kommunikationswege, Kooperationsnetzwerke etc. sind nur einige der vorgegebenen Elemente, die die Bewältigung von Aufgaben ermöglichen und gut gestalten sollen.

Das Zusammenspiel ist ein sensibles Gebilde, das immer wieder neu justiert werden muss, spätestens dann, wenn sich Aufgaben verändern, wegfallen oder neu dazukommen. Von Personen wird eigentlich erwartet, dass sie sich einfügen – aber auch das ist sensibel: Jede Person bringt sich und Einstellungen, Haltungen, Arbeitsweisen, Schwerpunktsetzungen etc. mit und verändert von daher auch das Zusammenspiel und sogar die Organisation.

Organisationsberatung – und Supervision verstehe ich als eine solche – orientiert sich am Systembegriff und den Gesetzen von Systemen und sucht nach den Möglichkeiten der Verbesserung für einen reibungslosen Ablauf. Doch Organisationen – und die Menschen darin, aber auch ihre Aufgaben und z.B.: ihre Klienten – sofern wir von sozialen Organisationen sprechen, – sind eigen-sinnig – im besten Sinn des Wortes. Das Knirschen im Getriebe, irrational anmutende Ereignisse, unverständbare Prozesse und konflikthafte Dynamiken verweisen auf diesen Eigen-Sinn – und damit beschäftigen sich eher die psychoanalytisch orientierten Supervisoren und Organisationsberaterinnen.

Neuberger sagt über Organisationen, sie seien nichts anderes als „organisierte Anarchien“ – Anarchien, die sich bemühen, sinnvolle Geschichten zu präsentieren (1995: S. 30).

Da hilft die Bühnenmetapher (Goffman 1991) weiter, ein Ansatz, der in der qualitativen Organisationsforschung institutionalisiert ist. Neuberger teilt das Wissen in Organisationen in vier Segmente auf: Die Ebene der sachlichen und neutralen Informationen und die Ebene der Geheimnisse und des heimlichen Wissens; die Ebene des öffentlichen und dennoch sozial verpönten Wissens wie Klatsch und Gehässigkeiten, Tratsch und Gerüchte, und die Ebene der Tabus,

die Sprechverbote, oft auch Denkverbote unterschiedlichen Inhalts und unterschiedlicher Intensität, bis hin zu den Lügen und Intrigen, oder, wie Neuberger sagt, sogar zu „organisationalen Lebenslügen“ (Neuberger 1995: S. 43–44).

Diese vier Segmente des Wissens verteilt er dann auf drei Bühnen des „Organisationstheaters“: Auf der Vorderbühne wird das Stück nach Regieanweisung gespielt: die Organisation agiert auf der Sachebene: Verfahren und Ordnungen regeln die Beziehungen und die Kommunikation.

Auf der Hinterbühne stehen die Schauspieler im Mittelpunkt: sie interagieren und kooperieren, setzen Handlungsrichtlinien und finden Kompromisse für Probleme aller Art.

Auf der Vorderbühne werden die Regeln gegen die möglichen Katastrophen ausgehandelt, aber sie würden, wenn sie starr wären, jede Innovation verhindern; auf der Hinterbühne werden die Grundsätze des Umgangs miteinander ausgehandelt und sie ist der Ort, wo Beziehungen entstehen können.

Die dritte Bühne nennt Neuberger die Unterbühne (1995: S. 45f). Sie liegt unter den beiden Bühnen, unterhalb der Organisation und unterhalb der Gemeinschaft: sie ist die Asservatenkammer für die persönlichen Gefühle – hier ist der Ort für Gefühle, auch Gefühle nicht so feiner Art, z.B. Rache und Hass, Koalitionen und Verleumdung etc.. Anders als die Metapher vom menschlichen Versagen oder vom Faktor Mensch ordnet Neuberger diese Handlungsmuster nicht den Menschen zu sondern der Organisation. Damit bekommt die Organisation eine deutlich größere Bedeutung. Das bedeutete: diese Unterbühne ist Teil der Organisation und jede Organisation hat sie! Menschen füllen sie und so entsteht dort ein eigenes Theaterspiel, ein eigenes Stück, das irgendwie mit den Stücken auf den anderen Bühnen zusammenhängt und doch eine eigene Größe ist.

Diese Bühnen will ich mit dem Konzept der „Geschwisterlichkeit“ in der Kirche zusammenbringen.

Der Begriff der „Geschwisterlichkeit“ spielt in der evangelischen Kirche eine große Rolle. Er benennt die Gleichstellung bzw. Gleichwertigkeit von Pfarrern bzw. Pfarrerinnen und Laien – bei

unterschiedlichen Rollen. Auch die Leitung einer Gemeinde soll zwischen Pfarrer bzw. Pfarrerin und Ältesten „geschwisterlich“ geschehen.

Ein Beispiel: die Ev. Kirche Kurhessen-Waldeck benennt es in ihrer Satzung so: „Menschen haben unterschiedliche Interessen und Gaben. ... umso wichtiger ist die Bereitschaft zum geschwisterlichen Umgang miteinander ...“Geistliche Leitung – Es sind verschiedene Gaben, aber es ist ein Geist!“

### *Wie sieht diese Geschwisterlichkeit im Alltag aus?*

In der Supervision von Pfarrern und Pfarrern nehmen – meiner Erfahrung nach – die Konflikte mit den Ältesten oder Presbytern eine große Rolle ein. Kirche ist nicht nur eine Organisation, sondern auch eine Institution. In ihr herrschen Regeln, die in säkularen Organisationen so eher selten anzutreffen sind.

Mit Annegret Böhmer (1995, S. 283 ff) unterscheiden wir drei Ebenen der Organisation:

- Die hierarchisch administrative Struktur,
- Die synodal-demokratische Struktur, also das Zusammenwirken von TheologInnen und Laien
- Die charismatische Struktur: obwohl die synodale Struktur einen demokratischen Umgang verspricht, ist die Kirche organisationskulturell eine Pfarrerkirche, in der die Idee der Gemeinde im Mittelpunkt steht.

Sowohl die synodale als auch der charismatische Teil der Struktur führt zu einer familialisierenden Kultur: die oralen Mütter versorgen, die Väter geben die „Gesetze“ vor, die Kinder werden zu Geschwistern; Konflikte werden oft nicht ausgetragen, oft unter den Mantel der Nächstenliebe geschoben und unter diesem dann ausagiert.

Die Pfarrerin in diesem Beispiel, Frau Ypsilon, ist Leiterin einer Gesamtkirchengemeinde einer Großstadt, zu der viele einzelne Kirchengemeinden, Kindergärten, Altenheime, diakonische Ein-

richtungen etc. gehören. Sie ist damit Dienst- und Fachvorgesetzte der Pfarrern und Pfarrer, der Kindergartenleiterinnen und anderer Mitarbeiter.

Playing Management: Eine Führungsperson muss geschickt sein, verbindlich und ausgleichend; Kompromissfähigkeit in bestimmten Fragen muss sich mit Unbeugsamkeit in z.B. theologischen Fragen die Waage halten; rhetorisch gewandt muss sie theologisch elaboriertes Wissen und Denken in den Menschen zugewandten Predigten verpacken; sie muss im Talar wie im Anzug eine gute Figur machen, sich auf dem politischen Parkett einer (Groß-) Stadt bewegen können, Probleme geduldig ab- und aussitzen, etwas, einen Hauch von Originalität in ihrem Äußeren wagen, das alles, um ein möglichst breites Spektrum abzudecken, niemand und keine Gruppe zu brüskieren ..., Menschen an die Organisation binden, damit sie nicht verloren gehen, nicht aber nur, weil man/frau sich wie eine Hirtin um Schafe kümmern müsste, sondern weil sie als zahlende Kirchenmitglieder umworben und bei Laune gehalten werden müssen.

Diese Beschreibung passt aber nicht auf eine „Schwester“, die mit ihren Geschwistern zusammen ein Unternehmen leitet, sondern eher auf eine Führungsfrau! Damit tauchen aber Rollenprobleme auf, z.B. die Leitungsrolle in Kombination mit der Genderrolle.

Wenn die Führungsperson eine Frau ist, dann kommt es eher zum Konflikt zwischen Führungsrollenideal und bürgerlichem Geschlechterideal: da wird das notwendige Durchsetzungsvermögen schnell zur Machtbesessenheit, der Hosenanzug unpassend zum Amt und die Predigt steht angeblich im totalen Widerspruch zu eigenen Handeln. Basis der Entwertungen von Frauen in Führungspositionen ist ein konstruierter Widerspruch zwischen Führungseigenschaften und traditionellen Geschlechtseigenschaften, der wie eine Kippfigur verwendet werden kann. Das Verhalten der Person kann immer mit den Wertmaßstäben des jeweils anderen Rollenideals gemessen werden – ein verwirrendes Spiel, das leider bis zum Exzess betrieben werden kann, indem man in der Außenwahrnehmung zwischen den Rollen hin- und her switcht. Es benötigt eine hohe soziale Kompetenz der Rolleninhaber wie auch der Rollenpartner,

diese Rollenanteile auseinander zu halten, sie nicht als Spaltung, sondern sie in Bezug auf unterschiedliche Situationen als jeweils adäquat zu erleben und – als Extrem: sie nicht absichtlich im Sinne der Verunglimpfung zu vermengen.

In unserem Beispiel, Frau Ypsilon, stellt diese beschriebene Kippfigur die Basis für einen eskalierenden Konflikt dar, den sie mit einem Mann austrägt, der eine Position im Vorstand eines Gremiums bekleidet und entsprechend als ehrenamtlich tätiges Gemeindeglied einen besonderen moralischen Schutz und eine besondere moralische Anerkennung genießt.

Frau Ypsilon wird von diesem Mann mehrfach aufgefordert, disziplinarisch gegen eine Pfarrerin vorzugehen, was diese ablehnt und was einen anstrengenden und unfairen Konflikt hervorruft.

Es gibt es eine lange Liste mit Vorwürfen gegen die Superintendentin, wo überall sie ihrer Kontrollpflicht nicht nachgekommen sei. Frau Ypsilon hat nur zwei Möglichkeiten: den Konflikt mit dem ehrenamtlichen Mann zu verdecken, was ihr vermutlich den Vorwurf des Vertuschens einbringen würde, oder selbst dafür zu sorgen, dass andere, nämlich Vorgesetzte aus der Kirchenverwaltung, die Vorwürfe überprüfen. Die Überprüfung durch Dienstvorgesetzte – für diesen Weg hat sie sich entschieden – verwirft alle Vorwürfe, was der ehrenamtliche Mann mehrfach mit dem Satz quittiert: er bleibe bei seiner Sichtweise.

Eine Pfarrerin muss mit Ehrenamtlichen arbeiten, Männern wie Frauen. Das ist das Prinzip, das in der Kultur „geschwisterlicher Zusammenarbeit“ geleistet werden soll. Nun weiß die Familiensoziologie und -dynamik von vielen Beispielen der fatalen Geschwisterliebe.

Es passiert aber, was in sich familisierenden Organisationen oft entsteht: die totale Vermischung aller Rollenanteile. Die beiden Bühnen, die Vorderbühne und die Hinterbühne sind in einem Strukturmodell vermischt – die Beziehungen und Beziehungsebenen kollidieren mit den Ebenen der Strukturen und Aufgabenverteilungen und die Unterbühne ist über Erzählungen in der Öffentlichkeit und über „falsches Zeugnis“ aktiv.

Bei der geforderten „Geschwisterlichkeit“ handelt es sich um ein Ideal, das gegen ein bestimmtes Kirchenbild entstanden ist: gegen männliche Dominanz, gegen Herrschaft und Macht, gegen „Oben“ und „Unten“. Das Ideal hat Geschichte und Sinn – aber: wie alle Ideale hat es auch seine Schattenseiten.

Nicht nur, dass es das Geschwisterpaar im Alten Testament gibt, das zeigt, wohin Geschwisterlichkeit führen kann: nämlich bis zum Totschlag. Kain und Abel sind ein eklatantes Beispiel für die Unterbühne dieses Ringens um Anerkennung – in der Geschichte von Kain und Abel geht es um die Anerkennung durch Gott. Fehlende Anerkennung, die damit verbundene Scham und Wut führen in eben dieses Drama.

Wolfgang Schmidbauer spricht in seinem Buch „Alles oder Nichts“ von der Destruktivität der Ideale: Nur wer sie „zähmt“, kann wohlwollend mit sich und anderen umgehen!



*Dr. Annemarie Bauer  
Gruppenanalytikerin (DAGG),  
Supervisorin (DGSv),  
Heidelberg*

# Ein spielerischer Blick auf Organisationen

Einer der beeindruckendsten Sätze aus meiner Supervisionsausbildung vor fast zwei Jahrzehnten war von Winfried Münch die Definition eines Teams: „Ein Team ist, wenn zwei oder mehr Ochseneinen Karren ziehen.“ In einer Zeit, in der alles mit Team bezeichnet wurde, war es hilfreich, echte und unechte Teams voneinander zu unterscheiden. Ich selbst zog daraus in vielen Supervisionen die Folgerung: Es ist für die Zusammenarbeit und gute Arbeitsergebnisse in einem Team wichtig, dass alle an einem Strang ziehen – und zwar in der gleichen Richtung.

Ein kleines Spielzeug, genannt „Fröbel-Turm“ hat diese bis dahin doch eher zweidimensionale Sicht um neue Dimensionen in Bezug auf Teams und Organisationen erweitert. Ziel des Spiels ist es, mit Hilfe eines von bis zu 24 Personen gesteuerten Kranes fünf Bausteine aufeinander zu stapeln. Alle stehen im Kreis um die Bausteine herum. Jeder hat einen Faden in der Hand, mit dem er zusammen mit den Anderen den Kranhaken in der Mitte steuert hebt und senkt. Das Spiel ist geeignet für Teams und Gruppen aus Organisationen, die über ihre Interaktionen arbeiten möchten. Auch können im Spiel beliebte Interaktionsmuster erkannt und benannt werden.

Meine Erfahrungen u.a. auf dem Kirchentag in Unna, bei dem der Konvent Supervision zusammen mit der Polizeiseelsorge Menschen zum Mitmachen an einem Stand einlud:

Man kommt auch zum Ziel, wenn jeder an einem anderen Seil in eine eigene Richtung zieht.



Auch wenn mein Einfluss nur ein Bruchteil des gesamten Einsatzes ist, kann ich zum Gelingen des Ganzen oder zum Scheitern beitragen.

Mitspieler verhalten sich beim Spiel wie in der Realität der Organisation. Sie wollen den Ton angeben oder verweigern sich zeitweise, feuern die Kollegen an oder beurteilen das Tun der anderen.

Das Spiel stellt ein Netzwerk dar, das zum Ziel kommt, ohne dass einer explizit Leitungsaufgaben übernimmt.

Leitungspersonen fällt es schwer, einfach gleichberechtigt mitzumachen.

Mein neues Fazit: Wenn auch in der Kirche jeder an einem eigenen Seil in seine eigene Richtung zieht, muss das nicht heißen, dass damit nichts Konstruktives gebaut werden kann. Ist es einfach die gestalterische Fähigkeit des Schwarms? Oder ist hier sogar die Kraft des Heiligen Geistes in der Kirche wirksam?

Ein Exemplar des Fröbel-Turmes kann in der Kontaktstelle Supervision für den Einsatz in Trainings oder Teamsupervisionen ausgeliehen werden.



Jürgen Lembke  
Superintendent i.R.,  
Supervisor, Lünen

# Supervision im gesellschaftlichen Modernisierungsprozess – Dynamik von Beratung im Rahmen der evangelischen Kirche.

## Ein Bericht.

Seit mehr als 15 Jahren arbeite ich als Supervisorin immer wieder in Beratungsprozessen mit Pfarrerinnen und Pfarrern und zur Teamentwicklung in Pfarrteams. In dieser langen Zeit als Supervisorin haben sich die Themen in der Supervision deutlich verändert. Zwar haben die meisten meiner Supervisandinnen und Supervisanden, anders als zu Beginn meiner Supervisionen, heute volle Stellen und eine sichere Laufbahn und zuweilen sogar eine Karriere in der Kirche erreicht, trotzdem sind die Themen in den Supervisionsprozessen seit Jahren vor allem Probleme der Sparmaßnahmen. Seit einigen Jahren ist das Thema „Intensivierung der Arbeit“ hinzugekommen. Meine Supervisanden und Supervisandinnen klagen darüber, dass trotz und wegen der Sparmaßnahmen ihre Arbeit beschleunigter und intensiver geworden sei. Zugenommen haben auch die Interessenkonflikte, wobei zunehmend in den Gemeinden die Figur aufscheint, dass erwartet wird, dass die Pfarrerinnen und Pfarrer die notwendigen Sparmaßnahmen persönlich kompensieren. Dabei vermischen sich wichtige Innovationen, wie zum Beispiel die Verbesserung der Gottesdienste, die Aktualisierung der Liturgie, die Berücksichtigung von speziellen Zielgruppen in den Gemeinden mit Forderung nach mehr Zeit für Gemeindeglieder, nach Wiedereinführung von Besuchen vor allem bei Geburtstagen, Forderungen auch aufwendigen Gestaltungen von Hochzeiten, Taufen und Beerdigungen und allgemein mehr Leistung. Konflikte mit Superintendenten nehmen zu, wenn es darum geht, Kirche attraktiver zu machen, was zumeist nur möglich ist, wenn Pfarrer und Pfarrerinnen mehr arbeiten. Ärger ist bei meinen Supervisanden und Supervisandinnen neben Gefühlen von Hilflosigkeit ein zunehmend zentrales Gefühl.

Immer noch spielen Standortschließungen von Kirchen und Gemeindehäusern und die Verwandlung von bezahlter in unbezahlte Arbeit eine wichtige Rolle. Anders jedoch als noch vor sieben oder acht Jahren ist die Reaktion, wenn zum Beispiel Gemeindehäuser geschlossen, Küsterstellen gestrichen, ehrenamtliche Arbeit eingeführt wird, heute eher verhalten. Meine Supervisanden schätzen die Möglichkeit pessimistischer ein, zum Beispiel ehrenamtliche Personen zu gewinnen. Das gleiche gilt für das fund raising. Kommunitaristische Strategien, die noch vor ein paar Jahren in

den Supervision als Konzepte eine wichtige Rolle gespielt haben, sind heute eher verbraucht. Zugenommen haben wieder Fallbesprechungen in meinen Supervisionen und zwar Fallbesprechungen über gravierende Probleme mit einzelnen Gemeindegliedern. Psychische Erkrankungen, schwere Adoleszenzkrise bei Jugendlichen, Vereinsamung und Isolation verbunden mit einer strukturellen Armut nehmen als Thema in den Supervisionen einen breiteren Raum ein.

## Das supervisorische Verstehen

Die in den Supervisionen vorgetragenen Erzählungen sehe ich mit Kurt Lewin als Beschreibungen eines sozialen Feldes. Lewin hatte schon in den 1940er Jahren anknüpfend an die Forschungstradition des amerikanischen Pragmatismus, direkt in den sozialen Feldern geforscht. Soziale Probleme, Störungen und Schwierigkeiten des Zusammenlebens zeigen sich danach zuerst als (sozialwissenschaftlich meist unverstandene) Phänomene direkt im sozialen Feld, bzw. im sozialen Lebensraum. Die Beschreibungen in Supervisionen können deshalb neben ihrer subjektiven Perspektive immer als Beschreibungen eines sozialen Feldes verstanden werden. Im Rahmen der Vektoretheorie Kurt Lewin – das ist die Frage, in welche Richtung sich ein soziales Feld entwickelt – ist die Veränderung des Leitbildes von „Diakonie als Dienstleistung“ deutlich spürbar. Dieses in den 1990er Jahren von Johannes Degen an der Ruhr Universität Bochum entwickelte Leitbild hat einen Paradigmenwechsel im diakonischen Selbstverständnis beschrieben, der lange Zeit Gültigkeit hatte. Dazu gehörte die Übernahme betrieblicher Stile beim Führen von Gemeinde und Kirche, Management, die Einführung ökonomischer Kategorien und die Verschlinkung der diakonischen Angebote.

Johannes Degen (1994, S. 24ff) wollte in den 1990er Jahren das Verhältnis von Theologie und Betriebswirtschaft neu bestimmen. Degen unterstellte der auf den Sozialstaat ausgerichteten Kirche die Identifizierung mit einer marxistischen Kritik (Degen 1994, S. 25) am Wirtschaften und hat dafür geworben, dass die Theologie

sich zumindest ein bisschen auf die Ökonomie einlassen sollte. Heute sind kirchliche Krankenhäuser, Altenheime, Behinderteneinrichtungen Kindergärten und schließlich die Gemeinden stark an der Logik des Konzerns Diakonie ausgerichtet und haben eine Art Verbetrieblichung durchgemacht, denn auch Immobilien wie Gemeindehäuser und Kirchen werden der Ökonomie zugeordnet. In meinen Supervisionen hat es zu diesem Konfliktfeld unterschiedliche Konjunkturen gegeben. Die in den 1990er Jahren angestoßene Verbetrieblichung der Kirche ist nicht rund heraus abgelehnt worden. Zu sehr haben meine Supervisorinnen und Supervisanden die gemeinschaftsbildenden Prozesse in den Presbyterien als von patriarchalischer Macht dominiert erlebt. Die „betriebliche Modernisierung“ im Sinne von Diakonie als Dienstleistung hat vor allem den Frauen Hoffnung gegeben, dass die patriarchalischen Attitüden in der Kirche, die traditionale Macht überwindbar erschien. Im Verlauf der letzten Jahre ist diese Hoffnung jedoch einer Ernüchterung gewichen. Zum einen zeigen sich die Grenzen des Leitbildes von Kirche als Konzern. In vielen Gemeinden haben die Pfarrer schwere Konflikte durchgemacht, wenn zum Beispiel als Folge von Sparmaßnahmen immer mehr Dienstleistungen von ihnen erwartet wurden und Presbyterien nicht bereit waren, bei weniger Gemeindegliedern oder Zusammenlegungen von Gemeinden auf die Versorgung mit Pfarrdienstleistungen oder auf Gewohnheiten wie Sonntagsgottesdienste zu einer bestimmten Zeit zu verzichten.

Fusionen von Gemeinden zum Beispiel scheinen nur dann kulturell zu gelingen, wenn die Pfarrer die (psychoanalytisch gesprochen) kannibalistischen Ängste vor Einverleibung durch eine dominante Gemeinde dadurch beruhigen, dass sie durch vielerlei Zusagen, diese Ängste „stillen“. Müssen dann nach Jahren doch Einsparungen verhandelt werden, flackern die alten Ängste wieder auf. Wer einmal einen Fusionsprozess von Gemeinden begleitet hat und weiß wie viele beruhigende und vertrauensbildende Interventionen, Konsensbildungen und Rituale nötig sind, damit nicht Gefühle feindlicher Übernahme und kannibalistischer Einverleibung entstehen, der weiß, dass dies Leistungen nicht öfter zu erbringen sind, zumal Fusion als Erfahrung lange im Bewusstsein der fusionierenden

Gemeinden erhalten bleibt. Im manageriellen Zentrum der Kirche wird dieses „doing Community“ vielfach, so meine Supervisorinnen nicht hinreichend gewürdigt. Eine Fusion wird hier meist als rationaler Prozess verstanden.

Schließlich: Ehrenamtliche Mitarbeiter tragen die Kirche vielmehr als früher, wodurch sich ihr Status, ihr Prestige und ihre Rolle geändert haben. Für das Zentrum, d.h. die Kirchenleitung ist dies ein gewünschter Prozess, die Pfarrer hingegen sehen sich schweren Aushandlungsprozessen gegenüber. So geraten Pfarrer in vollständig neue Abhängigkeiten und Rollen. Ihr Prestige und ihr Status ändern sich. Ihre Rolle ist durch den Paradigmenwechsel und die Neubestimmung des Ehrenamtes unbestimmter geworden. Als Pfarrer sind sie Teil des Feldes, als Angestellte und Beamte der Kirche Teil des Systems. Sie stehen in einer funktionalen Hierarchie und fühlen sich zwischen den Anforderungen des Feldes und jenen des System zunehmend eingeklemmt. Dies gilt umso mehr wenn Superintendenten, aus welchen Gründen auch immer, sich deutlich mit den ehrenamtlichen in der Kirche identifizieren und den Druck auf die Pfarrerinnen und Pfarrer erhöhen. Hier wäre mehr ausgleichende Balance, Allparteilichkeit und Weitsicht wünschenswert.



*Prof. Dr. Katharina Gröning,  
Universität Bielefeld*

# Kirche als Soziales Netzwerk?

## Westfälische Ergebnisse aus einem EKD-Projekt

### 1. Das EKD-Projekt

Im Rahmen des Reformprozesses der EKD entstand im Jahr 2010 das Projekt „Untersuchung von Leitungsstrukturen“. Hier sollten Erkenntnisse über die Leitungsstrukturen von Landeskirchen gewonnen werden. Stärken und Entwicklungspotentiale sollten zu Handlungsempfehlungen für Strukturen und Handeln aller Landeskirchen führen.

Neben der Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck hat sich die Ev. Kirche von Westfalen für eine beispielhafte Untersuchung zur Verfügung gestellt. Hier wurden exemplarisch vier Prozesse aus den Bereichen Personal, Haushalt und Strukturen untersucht durch Sichtung der Rechtslage, aber vor allem durch Interviews mit Beteiligten aus allen Ebenen.

Tragendes Prinzip der ausgewählten Unternehmensberatung contract war die Erkundung der Organisationspersönlichkeit der beiden Kirchen. Auch Organisationen haben einen eigenen Charakter, eine eigene Persönlichkeit. Drei Modelle lagen der Untersuchung zu Grunde: Familienorganisation, Maschinenorganisation und Netzwerkorganisation. Die Begriffe erzeugen bewusst bekannte Lebensbilder, aus denen sich typische Verhaltensweisen, Chancen und Risiken einer solchen Organisation ableiten lassen (vgl. Übersicht Organisationstypisierung im Anschluss an den Artikel).

### 2. Die EKvW als Netzwerkorganisation

Bei der EKvW handelt es sich nach dieser Untersuchung um eine Netzwerkorganisation. Diese besitzt dezentrale Machtstrukturen und viele teilautonome Einheiten und Personen. Lediglich Teile, z.B. die Verwaltung, handeln nach der klassischen Maschinenorganisation, wo Abläufe funktional und rational von oben vorgegeben sind und wo Menschen als Funktionsträger eher austauschbar sind. Die EKvW hat auch nur stellenweise Züge einer Familienorganisation mit paternalistischen Zügen und einer emotionalen Einordnung in ein festes Gefüge. Dies kommt am ehesten in Kirchengemeinden vor.

Die Netzwerkorganisation zeichnet sich aus durch ein Engagement für Partikularinteressen und durch die emotionale Zuwendung auf einer Ebene, weniger von oben. Bindung findet vor allem durch Mitwirkung statt. Einseitige Direktiven werden automatisch mit Widerstand beantwortet. Leitungsprozesse sind daher tendenziell weniger abgesichert und von aktuellen Personal- und Machtkonstellationen abhängig.

Das Modell der Organisationspersönlichkeit will nicht den einen Charakter dem anderen vorziehen. Seine Stärke liegt in der Erklärung von typischen Handlungsmustern in einer Organisation und im Aufzeigen von besonderen Potentialen, aber auch von besonderen Risiken, denen jeder Charakter unterliegt. Zunächst zu den Risiken:

In der Netzwerkorganisation bestehen parallele informelle und formale Kommunikations- und Kooperationsmechanismen. Jeder, der in unserer Kirche Leitung ausübt, hat dies schon erfahren. Die Folge sind ein hoher Kommunikationsaufwand, lang andauernde Entscheidungsfindungsprozesse und überhaupt destabile Prozessabläufe. Es gibt, so die Untersuchung, „oft wenig Konsistenz zwischen Entscheidungen und Handlungen“, denn die Autonomie der einzelnen Einheiten (ver-)führt zu geringer Verbindlichkeit.

Schließlich haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen hohen Bedarf an intrinsischer Motivation. Wenn Mitwirkungsbereitschaft nicht aufgegriffen wird, kommt es schneller zu Frustration oder zu Burnout.

Dem stehen gewichtige Potentiale gegenüber, die die EKvW als Netzwerkorganisation nach der Untersuchung zu bieten hat. Unsere Kirche ist attraktiv für Personen mit viel Gestaltungswillen und mit hoher Bindungsfähigkeit. Bei uns kann man ein bewegliches System erleben, bei dem längst nicht alles über die Spitze läuft. Handlungsspielräume und Machtstrukturen sind zwischen und innerhalb der Ebenen verteilt. Realitätsferne Entscheidungen werden einfach ignoriert und bleiben damit der Praxis erspart. Leitung findet vor allem über Leitplanken und Zukunftsideen statt. Hier gilt die Kraft der Argumente, die eben darum gut entwickelt werden. Schließlich gibt es durch das Netzwerk größere Kontaktflächen zur Außenwelt. Das erleichtert die Wahrnehmung der realen Lage von Kirche und Welt und es erleichtert die Zukunftsausrichtung.

### 3. Die Ergebnisse in der Praxis

Wer die Untersuchungsergebnisse vor Augen hat, wird im Alltag immer wieder praktische Beispiele für die treffende Einordnung der EKvW als Netzwerkorganisation erkennen. Diese Erkenntnis, also die Bewusstmachung von typischen Verhaltensmustern in unserer Kirche, steigert das Verständnis für das Verhalten der anderen und gibt Handlungsvorgaben, die das Miteinander erleichtern. Drei von vielen Impulsen der Beratungsfirma aufgreifend, könnte man zu folgenden Handlungsvorgaben kommen:

Bei Entscheidungen ist die Balance zwischen den (teil-)autonomen Untereinheiten (Kirchengemeinden, Kirchenkreise, Einrichtungen, Gremien, ...) und der Gesamtorganisation besonders zu berücksichtigen.

Wenn die Umsetzung von Entscheidungen das Ziel ist, muss die Frage der Verbindlichkeit unter uns in besonderer Weise geklärt werden. Regelmäßiges Mittel sollten dabei Leitplanken, nicht umfassende Direktiven sein.

In jeder Lage ist das Thema Kommunikation besonders zu bearbeiten. Was im menschlichen Organismus der Blutkreislauf ist, der die Organe mit den notwendigen Stoffen versorgt, übernimmt im Netzwerk die Kommunikation, die das Absterben der Verbindungen verhindert und damit das Netzwerk am Leben.

Insgesamt gesehen ist das längerfristige EKD-Projekt „Untersuchung der Leitungsstrukturen“ schon jetzt ein Erfolg. Für die EKvW konnten Erkenntnisse gewonnen werden, die in dieser Form noch nicht vorlagen, auch wenn der ein oder andere dies auch schon bisher so geschildert hätte. Mit Spannung darf auf die weiteren Ergebnisse des Projekts gewartet werden.

*Anhang „Organisationstypisierung“ nächste Seite ►*



*OKR Dr. Arne Kupke  
Beauftragter der EKvW für  
den EKD-Prozess „Untersuchung  
der Leitungsstrukturen“*

## Organisationstypisierung:

Bericht, Impulse und Empfehlungen für die Evangelische Kirche von Westfalen Teilergebnis aus dem Projekt „Untersuchung der Leitungsstrukturen“ der Evangelischen Kirche in Deutschland, verfasst im Jahr 2010, Seite 30 und 31.

	<b>„Maschinenorganisation“</b>	<b>„Familienorganisation“</b>	<b>„Netzwerkorganisation“</b>
<i>Organisations-Fokus</i>	<i>Planung und Abläufe</i>	<i>Emotionale Einordnung</i>	<i>Freiheit in Teilautonomie</i>
<i>honoriert wird</i>	<i>Einhalten der Planzahlen</i>	<i>Loyalereinsatz in Treue</i>	<i>Engagement für Partikularinteressen</i>
<i>Typische Methode</i>	<i>Management by Objectives</i>	<i>Alignment-Rituale</i>	<i>Leitplanken und Zukunftsideen</i>
<i>Grundüberzeugung</i>	<i>Die Maschine „Firma“ ist entscheidend. Die Menschen sind Rädchen darin.</i>	<i>Wenn wir wie eine Familie zusammenhalten, werden wir erfolgreich sein.</i>	<i>Wir müssen uns ergänzen und darüber stärken. Es lohnt sich, dabei zu sein.</i>
<i>(Potenzielle) Stärken der Organisation</i>	<i>Objektivierbare Ergebnisse</i>	<i>Emotionaler Halt für Mitarbeitende</i>	<i>Stimulation der Mitgestaltung</i>
<i>Gefahren</i>	<i>Starre Verwaltung der Menschen und Ressourcen</i>	<i>Gesinnungskontrolle und Herabsetzen Außenstehender</i>	<i>Wenig Schutz und Synergie, Selbstaussbeutung</i>
<i>Eintrittsticket</i>	<i>Mit Zahlen belegbare Referenzen</i>	<i>Nasenfaktor und Beziehung</i>	<i>Stimulierendes „Fach“gespräch</i>
<i>Neue bekommen</i>	<i>Verträge über numerische Ziele</i>	<i>Einweisung für Stallgeruch</i>	<i>Zuweisung von „Spielwiesen“</i>
<i>Veränderung wird gesucht, z. B. wenn ...</i>	<i>Zahlen stimmen nicht. Die Maschine „rattert“.</i>	<i>Demotivation, hohe Fluktuation (wieso werden wir verraten?)</i>	<i>Ideenlosigkeit und Orientierungslosigkeit</i>
<i>Hoffnung an Veränderung</i>	<i>Reparatur / Umkonstruktion der Organisationsmaschine</i>	<i>Ausmerzen der schwarzen Schafe und neuer Glaube</i>	<i>Begeisterung für die partikuläre Praxis und die Komplexität</i>
<i>Externe Impulse abgelehnt, wenn..</i>	<i>Psychosprache, Moralisieren, Idealisierung von Gefühlen</i>	<i>Infragestellen der Firmenwerte, Loben der Konkurrenz</i>	<i>Struktur und Führungsmacht betont werden</i>
<i>Kurzfristige Perspektive für den Veränderungsprozess</i>	<i>Einführung von Personal –„Systemen“, womit der/die Mitarbeitende in den Fokus der Aufmerksamkeit gerät.</i>	<i>Rückbindung an Ursprungswerte, die neuinterpretiert weiterführende Optionen öffnen.</i>	<i>Über Koordination mit Selbststeuerung ausgeprägtere Formen unterstützender und entlastender Führung entwickeln</i>
<i>Zu stärkende Grundüberzeugung, bzw. manchmal neues Paradigma (Lösung zweiter Ordnung)</i>	<i>Eine Firma ist nicht nur Maschine, sondern auch „Lebewesen“. Dem gerecht zu werden, macht Spaß und verbessert unsere Ergebnisse; auch wenn wir Angst vor Kontrollverlust haben.</i>	<i>Ich brauche nicht die „Seele“ eines Menschen, um sein Engagement zu bekommen. Wir sind gut, normal und einzigartig, und andere genau so. Autonome Mitarbeitende bringen mehr.</i>	<i>Wenn wir uns koordinieren, Regeln geben und Führung entwickeln, können wir die Netzwerkspositionen besser nutzen. Klare Regeln und Führung erhöhen sogar Freiraum und Arbeits Spaß.</i>

Der Bericht im Umfang von 31 Seiten kann als PDF-Dokument über das Landeskirchenamt bezogen werden:  
 Sekretariat\_DG6@lka.ekvw.de

# Organisationsdynamik verstehen:

Eine Fortbildung des Konvents für Supervision der EKvW

mit Paul Fortmeier

„Die Effektivität von Führung/Leitung hängt weder ausschließlich noch primär von der Führungspersönlichkeit ab.“ Mit dieser steilen These begann Paul Fortmeier<sup>1</sup> seine sechs Thesen zum Spannungsfeld von (Führungs-)Person und Organisation, die er in Anlehnung an Otto Kernberg<sup>2</sup> vorstellte.

Das Funktionieren von Organisationen und deren Führung/Leitung hänge vielmehr von einer für die Gesamtaufgabe angemessenen Organisationsstruktur, sinnvollen erfüllbaren Aufgaben, angemessenen menschlichen und materiellen Ressourcen, eindeutigen Zielen und klaren Prioritäten ab. Wo einer dieser Bedingungen nicht erfüllt sei, würden regressive Prozesse auf der Organisationsebene gefördert. Dadurch entstehe ein Regressionsdruck auf die Leitungskräfte. Individuell auftretende Führungsprobleme sind nicht Ausdruck von Problemen der Leitungspersonen, sondern ein Symptom für Probleme in der Organisation.

Dann ist eine präzise Organisationsdiagnose wichtig, um Individualisierungen oder Zuschreibungen an Teilsysteme zu verhindern. Wie äußert sich nach Kernberg der Regressionsdruck auf Leitungskräfte? Kernberg beschreibt, wie durch eine Dysbalance in der Organisation Gruppen oder Teams die Aufgaben- und Sachebene verlassen und als Gruppe auf bestimmte, frühkindlich angelegte Positionen regredieren. Dabei sei die Regression Einzelner Grundlage und Symptom für organisationsdynamische kollektive Regressionsprozesse, nicht deren Ursache. Konkret werden drei Arten von regressivem Verhalten beschrieben:

- Kampf-Flucht: Hier kommt es zu aggressivem Verhalten, zu Enttäuschung und Hass (letzterer als Folge von zu hohen Erwartungen an die Leitung).
- Paarbildung, oft auch in sexualisierter Form: kann einen Versuch darstellen sich durch Aufnahme enger Bindungen zu schützen gegen Aggression oder kontrollierende Gruppenzwänge mit der Folge der Störung der normalen Arbeitsgrenzen und Arbeitsbeziehungen.
- Abhängigkeit: Unter diesem Stichwort beschreibt Kernberg „ein übertriebenes Streben des Leiters“ nach Befriedigung von Abhängigkeitsbedürfnissen und Unterstützung durch die Mitarbeiter, das diese überfordert.



Soweit Kernberg. Zugegeben: Die psychoanalytische Terminologie strengt mich an. Aber die beschriebenen Phänomene kenne ich gut. Ich würde sie als Wechselwirkungen zwischen Organisation und Leitungspersonen eher systemisch beschreiben, käme aber zu dem gleichen Ergebnis: Dass es wenig Sinn ergibt, mich in der Beratung nur mit der Leitungsperson auseinander zu setzen statt die strukturellen Bedingungen der Organisation mit einzubeziehen.

Auch die beschriebenen Verhaltensmuster von Kampf, Flucht und Paarbildung sind mir vertraut – aus der Praxis und aus der Neurobiologie von Stress. Hier wird beschrieben, wie ab einem bestimmten Maß an Stress oder Überforderung (neuroendokrinerlogisch: Überflutung des Gehirns von Stresshormonen wie Adrenalin und Noradrenalin) im Gehirn die Bereiche unterversorgt und abgeschaltet werden, die für das logische, strategische und einordnende Denken, die Aufgaben- und Sachebene zuständig sind, (linke Gehirnhälfte und präfrontaler Cortex) und Reaktionen aus den gefühlbetonten Hirnarealen erfolgen (rechte Gehirnhälfte und limbisches System/Mittelhirn). Auch gemäß dieser Theorie würde man empfehlen, auf der Organisationsebene die Überforderung soweit zu regulieren, dass wieder auf der Aufgaben- und Sachebene gehandelt werden kann.



Gut mit einem organisationsdynamischen Fokus ausgestattet und bereichert sind wir Teilnehmenden dann in die Fallarbeit eingestiegen und haben Fallgeschichten von Klienten und aus der Hauptberuflichkeit von Teilnehmenden im Rahmen der Organisation bearbeitet. Das war hilfreich.

Besonders spannend fand ich aber die Dynamik in unserer Gruppe der landeskirchlichen Supervisorinnen und Supervisoren. Noch nie habe es in der Fortbildung mit dieser Gruppe erlebt, dass sich so oft die eigene Hauptberuflichkeit Einzelner vor unsere zweite Berufsrolle geschoben hat, die uns ja in diese Fortbildung geführt hat: die eines organisationsinternen Supervisors.

Ich nehme aus einer spannenden Fortbildung mit: Ich will in meinem eigenen Supervisionsprozessen noch mehr auf Organisationsdynamiken achten und vorschnellen Individualisierungen entgegen wirken. Wo Flucht-, Kampf- und Bindungsimpulse in Organisationen auftreten, will ich ihnen als Hinweise auf Mängel auf der Organisationsebene nachgehen. Ich will meine strukturelle Feldkompetenz in der Organisation Kirche auf dem neuesten Stand halten und mögliche eigene Verstrickungen reflektieren. Ich wünsche mir einen weiteren Austausch darüber, welche Dynamiken der Rückbauprozess der Kirche bei uns als Konvent landeskirchlicher Supervisor/inn/en auslöst und wie wir damit professionell umgehen können.



*Sabine Haupt-Scherer  
Pfarrerin, Supervisorin,  
Bielefeld*

*1 Paul Fortmeier ist Supervisor (DGSv), Trainer und Ausbilder für Gruppendynamik (DAGG) und Organisationsberater*

*2 Vgl. Kernberg, Otto F.: Innere Welt und äußer Realität. Anwendungen der Objektbeziehungstheorie. München /Wien: Verlag Internationale Psychoanalyse 1986. Kernberg bezieht sich dabei auf Bions Erfahrung in Gruppen(englische Originalausgabe London: Tavistock Publikations limited 1961).*

# Über den Tellerrand geschaut:

## Gottesdienstcoach - erste Gehversuche

Das erste, was ich meinem „Coachee“, dem Klienten bei meinem ersten Gottesdienstcoaching, erklären muss, ist dieses Wortungstüm. Es klingt so kalt, so businessmäßig und funktional, irgendwie herzlos. Dabei ist das, was dahintersteckt, eine wirklich schöne Sache, in der Gefühle, Emotionen, Haltungen und auch andere innere Dinge eine wichtige Rolle spielen.

Ich hatte mich mit anderen Kolleginnen und Kollegen zum Gottesdienstcoach ausbilden lassen. Habe dabei viel für mich selbst und meine eigene Art, Gottesdienste zu feiern, gelernt. Und ich habe gelernt, zu coachen.

Das Wichtigste, was ich dabei gelernt habe, ist: Immer beim Klienten bleiben! Es geht bei Gottesdienstcoaching nicht darum wie man es „richtig macht“, nicht um das Einüben von „Standards“. Sondern es geht um die Stabilisierung der individuellen Stärken des Coachee, um Bewusstmachung von Haltungen, Gesten, um die „Dramaturgie“ des eigenen Gestaltens liturgischer Elemente.

Dabei ist Respekt auf sehr persönliche Dinge angesagt: die eigene Frömmigkeit des Klienten, der theologische Standort, die Bedeutung des Gottesdienstes für die Arbeit, die Persönlichkeit ganz allgemein. Und es muss genau geschaut werden auf die jeweilige Situation: An welchem Ort findet Gottesdienst statt? Wer gestaltet mit? Wie setzt sich die Gottesdienstgemeinde zusammen? All das habe ich gelernt, immer wieder ausprobiert mit Kolleginnen und Kollegen in der Laborsituation sozusagen.

Und jetzt: Das wirkliche Leben – der erste Auftrag. Ich bin ziemlich aufgeregt auf dem Weg zum Erstgespräch. Mein Coachee macht es mir leicht: Wir sind uns sofort sympathisch. Der Kontakt kam zustande über das Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung in Villigst, das die Anfrage an mich weiterleitete.

Mein Coachee und ich kannten uns vorher nicht. Die Distanz tut uns beiden gut, wir empfinden sie als hilfreich. Viel Zeit nehmen wir uns für das erste Gespräch. Vieles ist zu klären an Persönlichem und an Technischem. Ziel des ersten Gespräches ist es, dass ich als Coach einen möglichst genau beschriebenen Auftrag bekomme. Es wird geklärt: Woran wollen wir arbeiten? Was sind die Schwerpunkte? Was könnte ein Ziel des Coachings sein? Wie viel Zeit steht zur Verfügung?

Erst beim zweiten Termin geht es an die praktische Arbeit. Wir sind allein in der Kirche. Auf dem Plan steht das Thema „Liturgische Orte“. Die alte Kirche aus dem Mittelalter stellt in dieser Hinsicht eine echte Herausforderung dar. Wo soll der Gottesdienst beginnen? Welche Haltung ist die angemessene, damit der Kontakt zur Gemeinde nicht abreißt, das liturgische Geschehen aber trotzdem nicht banal wird? Immer wieder üben wir dieselbe Situation. Immer wieder Unterbrechungen durch die Frage: Wie ist es? Was hat sich verändert? Was könnten wir noch ausprobieren. Ich mache Vorschläge und reagiere auf Fragen.

Für mich als Coach immer wieder die stille Frage an mich selbst: Was ist meine Intention? Wo möchte ich hin? Was kann ich meinem Coachee anbieten an Hilfestellung? Wo könnte oder sollte etwas geändert werden, damit sich der Coachee nicht selbst schwächt? Was sollte beibehalten und vielleicht sogar verstärkt werden?

Nach gut anderthalb Stunden sind wir beide ziemlich erschöpft. Aber auch zufrieden mit dem Gefühl, etwas Gutes geleistet zu haben. Wir sind beide überrascht über die Intensität der Arbeit, Coaching – Training – ist eine anstrengende Angelegenheit. Aber, und das merken wir schon beim ersten Mal, es lohnt sich!

Beim Erstgespräch haben wir eine Reihe von sechs Terminen im Abstand von jeweils ca. 14 Tagen verabredet, darunter ein Gottesdienstbesuch von mir mit anschließendem Gespräch und eine Arbeitseinheit auf dem Friedhof der Gemeinde.

Der Anfang ist gemacht, meine ersten Gehversuche als Gottesdienstcoach haben mir viel Freude gemacht. Dass mein Coachee auch zufrieden war mit dem Prozess, bestärkt mich darin auf dem Weg weiterzugehen.

Das Wortungstüm „Gottesdienstcoaching“ hat vielleicht ein wenig seinen Schrecken verloren. Es wäre gut, denke ich, wenn es zu einer guten „Marke“ würde.



Hans-Peter Naumann  
Pfarrer, Hagen

**Kontaktstelle Supervision:**

Institut für Aus-, Fort- und  
Weiterbildung der EKvW  
Haus Villigst  
Iserlohner Str. 25  
58239 Schwerte

**Ansprechpartnerin:**

Burgunde Materla  
Fon: 02304 / 755 254  
E-Mail: b.materla@institut-afw.de



Siegrid Kastner

**Büro:**

Siegrid Kastner  
Fon: 02304 / 755 145  
Fax: 02304 / 755 157  
E-Mail: s.kastner@institut-afw.de

Mo. – Do. 8.00 – 12.30 Uhr  
und 13.30 – 16.00 Uhr  
Fr. 8.00 – 12.00 Uhr

## Neue Konventsmitglieder

Der Konvent für Supervision der EKvW begrüßt die neuen Konventsmitglieder: Susanne Eerenstein aus Siegen, Dr. Britta Jüngst aus Münster, Andrea Klausmann aus Münster, Judith Palm aus Dortmund, Dr. Friederike Rüter aus Münster und Uwe Völkel aus Greven.

Wir freuen uns auf eine gute und bereichernde Zusammenarbeit!

## Termine für 2012

Fachtag am 29.2.2011: Supervision im Ehrenamt

Vorstandstermine: 26.1., 15.3., 28.6. und 29.11.2012

Konventstermine: 18.4. und 30.10.2012

## Fortbildungen 2012

### “Loyal, aber nicht abhängig“ oder “Abhängig, aber nicht loyal“?

Zur Situation und Rolle interner Supervision

**16. bis 18. April 2012, Haus Villigst, Schwerte**

*Veranstalter:* Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung  
der EKvW in Kooperation mit dem Konvent für Supervision

*Referent:* Dipl. Päd. Ullrich Beumer, Coach/Supervisor (DGSv) und  
Organisationsberater, Mitglied ISPSO, Geschäftsführer  
inscape-international, Köln

*Leitung:* Pfarrer Thomas Groll, Burgunde Materla

*Tagungsbüro:* Siegrid Kastner (02304) 755-145

*Beitrag:* 80 €

### Veränderungslust oder Veränderungsfrust?

Supervisorische Begleitung von Verlust gehabter Geschichte und Lust  
für Leben in neuen Gemeinden

**29. bis 30. Oktober 2012, Haus Villigst, Schwerte**

*Veranstalter:* Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung  
der EKvW in Kooperation mit dem Konvent für Supervision

*Referentin:* Dr. Annemarie Bauer, Gruppenanalytikerin (DAGG),  
Supervisorin (DGSv), Heidelberg ([www.conseil-de.com](http://www.conseil-de.com))

*Leitung:* Pfarrer Thomas Groll, Burgunde Materla

*Tagungsbüro:* Siegrid Kastner (02304) 755-145

*Beitrag:* 40 €

## Die Vorstandsmitglieder des Konvents für Supervision



Thomas Groll  
Münster  
Vorsitzender  
0251 / 754530  
thomasgroll.pfr@t-online.de



Christine Kandler  
Bielefeld  
0521 / 972838  
christine.kandler@t-online.de



Jürgen Lembke  
Lünen  
02306 / 370212  
juergen.lembke@gmx.de



Burgunde Materla  
Schwerte  
02304 / 755 254  
b.materla@institut-afw.de



Gerhard Rode  
Hattingen  
stellvertretender Vorsitzender  
02324 / 51965  
gerhard.rode@web.de



Petra Schmuck  
Enger  
05224 / 5712  
petraschmuck@teleos-web.de