

Ernst-Eduard Lambeck: Welchen Ort kann Coaching in der Organisationsberatung der evangelischen Kirche einnehmen und worin unterscheidet sich systemisches Coaching von der Organisationsentwicklung?

Die Fragestellung hat sich für mich u. a. ergeben, weil so merkwürdig unterschiedslos in meiner damaligen integrierten Weiterbildung in Supervision und Coaching (2014 – 2015) von beiden Beratungsformaten gesprochen wurde, als ob beides gleich sei. Die gleiche Haltung zeigt heute die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv), die auf ihrer derzeitigen Homepage es so ausdrückt: „Das Kernkonzept der Supervision, wird in verschiedenen Feldern der Arbeitswelt sowohl unter dem Namen „Supervision“ wie auch als „Coaching“ nachgefragt. Die DGSv trägt aus diesem Grund beide Namen im Titel.“¹

Die DGSv erklärte bereits im journal supervision 3/2011, dass die Frage nach dem Unterschied von Coaching und Supervision „fachlich nicht entschieden“ sei. Sie notierte dann weiter: „Eine Bewertung der bisherigen Debatten weist möglicherweise darauf hin, dass die Suche nach einer Unterscheidung ein unmögliches Unterfangen zur Beantwortung einer „prinzipiell unentscheidbaren Frage“ (Heinz von Foerster) darstellt.“ Sie zieht darum das Fazit, dass „die Fortführung einer Diskussion zur Differenz zwischen Supervision und Coaching als nicht gewinnbringend“ zu betrachten sei. (journal supervision 3/2011)

Ähnliches erlebte ich auch in meinem Arbeitsfeld der Gemeindeberatung. Immer mal wieder stand zur Debatte, worin die Besonderheit zwischen den Beratungsformaten der Organisationsberatung und des Coaching bestehe. Antworten hierzu blieben dünn.

Doch der Einsatz der unterschiedlichen Beratungsformate sollte einen geschärften Blick für die unterschiedlichen Konzepte mit beinhalten.

Darum nun diese Eingangsfrage: Welchen Ort kann Coaching in der Organisationsberatung der Kirche einnehmen und worin unterscheidet sich systemisches Coaching von der Organisationsentwicklung?

Entwicklungslinien des Coaching

Coaching hat sich ursprünglich im Bereich des Spitzensports entwickelt, um Sportler über das rein physische Training hinaus durch ein mentales Training zu neuer Spitzenleistung zu befähigen. In den 70er Jahren wurden dann die Erfahrungen dieses ursprünglichen Sport-Coaching auf die Wirtschaft übertragen. In dieser zweiten Phase wird Coaching nun als

¹ Siehe <https://www.dgsv.de/dgsv/supervision/konzept/> , abgerufen am 5.10.2018

„entwicklungs-orientiertes Führen des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern verstanden.“² In einem dritten Entwicklungsschritt ist das Coachingmodell in der externen Begleitung von Topmanagern angewandt worden, um auch hier ihre eigene Leistungsfähigkeit zu steigern. Coaching hat damit seinen festen Platz in Wirtschaftsunternehmen und im speziellen in der Personalentwicklung gefunden. Coaching hat drei wesentliche Kennzeichen: Es ist in der Wirtschaft beheimatet, wird zumeist von der Hierarchieebene angestoßen und zielt auf die persönliche Leistungssteigerung, sicherlich auch im ganzheitlichen Sinne, um eine körperliche und seelische Stabilität zu gewährleisten.

Im Blick auf die dritte Entwicklungsphase formulieren Pohl und Fallner, dass Coaching auf die „Förderung der Potentiale [sic!] zur Erreichung von selbstgesteckten Zielen im institutionellen Zusammenhang“³ zielt. In diesem Rahmen vollzieht sich Coaching als Führungskräfteentwicklung.

Vespermann führt in ihrer Dissertation 2009 aus, dass sich in Deutschland gegenwärtig die Konzepte von Coaching drei Gruppen zuordnen lassen. „Zum einen gibt es das personenbezogene Einzel-Coaching von Menschen in der Arbeitswelt (Looss, 1991) vornehmlich in Anspruch genommen von Führungskräften aus dem oberen Management. Weiterhin findet das vom Vorgesetzten durchgeführte Mitarbeiter-Coaching als innovative Führungsaufgabe in Form von Einzel-Coaching-Gesprächen statt (Czichos, 1995; Neubeiser, 1990; Hamann & Huber, 1991). Unter die zweite Gruppe können alle Formen des Selbst-Coachings zur persönlichen Weiterentwicklung [fallen, Vf.], wie beispielsweise bei Schaffelhuber (1993) oder bei Weiß (1996). Die dritte Gruppe umfasst Formen des Gruppen- oder Team-Coachings.“⁴

Entwicklung eines einheitlichen Grundverständnisses von Coaching

Bislang war eine einheitliche Definition von Coaching vermisst worden. Zwei Versuche werden hier vorgestellt, die der ersten und dritten Gruppe am meisten entsprechen, um eine Klärung herzustellen.

Auf der Ebene des ECA European Coaching Association e.V. (Stand 5/2001) heißt es: „Coaching ist eine die Zukunft des Klienten verwirklichende zielorientierte Beratung und professionelle Begleitung. Der Kunde ist Auftraggeber seiner zu lösenden Probleme und zu

² Siehe Susanne Vespermann (2015): Tandem-Coaching. Kooperative lösungsorientierte Kurzberatung zwischen Führungskräften, Südwestdeutscher Verlag Für Hochschulschriften, S. 10.

³ Siehe Michael Pohl, Heinrich Fallner ⁴(2010): Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung, Vs Verlag Für Sozialwissenschaften, S. 35.

⁴ Siehe Vespermann, a.a.O, S. 11.

realisierenden Ziele. Coaching arbeitet autonom, direktiv und kundenorientiert. Consult/Coach und Auftraggeber arbeiten professionell und zielorientiert. Der zeitliche Verlauf wird individuell abgestimmt“.⁵

Im deutschsprachigen Raum hat sich der Roundtable der Coachingverbände (RTC) erstmals 2015 auf ein Grundverständnis von Coaching geeinigt, um hier im Folgenden einen Standard einzuführen. Das Grundverständnis von Coaching lautet hier: „Coaching richtet sich an einzelne Personen (bzw. Personengruppen) und fördert deren Fähigkeit zur Selbstorganisation im Berufs- und Arbeitsleben. Coaching unterstützt die Person bei der Gestaltung ihrer persönlichen Entwicklung, ihrer sozialen Rollen und ihrer Kooperationsbeziehungen sowie bei der Bewältigung ihrer Entscheidungs- und Handlungsanforderungen im Arbeitsleben.

Coaching wird durch einen Coach ausgeübt, dessen Qualifizierung von einem Berufs- oder Fachverband anerkannt ist (...).

Im Dialog zwischen Coach und Klient werden Reflexions- und (Selbst-)Erfahrungsräume eröffnet und Klärungsprozesse initiiert. Durch die Erschließung neuer Perspektiven werden Entwicklungspotenziale und Handlungsspielräume erschlossen, Lern- und Veränderungsprozesse angeregt und begleitet sowie die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit gestärkt.“⁶

Der Rahmen kann dann in folgendem Maße beschrieben werden: „Die Grundlage des Coachingprozesses ist das dialogische Arbeitsbündnis zwischen Coach und Klient. Coaching ist vertraulich und findet in einem geschützten Rahmen statt.

Der Coachingprozess ist strukturiert, methodengeleitet und zeitlich begrenzt. Die Coachingziele und -themen werden durch den Klienten bestimmt und zu Beginn zwischen Coach und Klient verbindlich vereinbart. Trotz der Zielorientierung bleibt der Coachingprozess ergebnisoffen.

Im Unterschied zur reinen Fachberatung versteht sich Coaching als eine Form der reflexiven Beratung, in der die Ressourcen des Klienten erschlossen werden und der Klient zur

⁵ Zitiert nach Vespermann (2015): Tandem-Coaching, S. 11f. .

⁶ Siehe Standard für professionelles Coaching durch den Roundtable der Coachingverbände (RTC), hier: <https://www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf> (abgerufen am 28.9.2018), S. 2.

selbstständigen Aufgabenbewältigung befähigt wird. Coaching setzt daher die Bereitschaft zur aktiven Beteiligung des Klienten voraus – auch dann, wenn die Beratungsleistung durch Dritte (insbesondere durch den Arbeitgeber) finanziert wird.

Coaching ist durch Theorie- und Methodenvielfalt gekennzeichnet, um das komplexe Gegenstandsfeld erfassen und bearbeiten zu können. Die verwendeten Theorien und Methoden entstammen vorwiegend den Sozial- und Geisteswissenschaften wie vor allem der Pädagogik, der Psychologie, der Soziologie, den Wirtschaftswissenschaften, der Philosophie oder den Sprachwissenschaften.

Coaching basiert auf einem Dienstleistungsvertrag, in dem Zielsetzung und Rahmenbedingungen der Auftragserfüllung (wie Ort, Zeitrahmen, Vorgehen, Evaluation, Honorarabsprachen, Verschwiegenheit etc.) geregelt sind.“⁷

Da am Roundtable der Coachingverbände mit ihren Verbänden international rund 40.000 Mitglieder und gut 70% der in Deutschland in Verbänden organisierten Coaches vertreten sind und seitdem zusätzlich die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) beigetreten ist, kann man mit Fug und Recht sagen, dass eine Definition im allmählichen Konsens gefunden wurde, der unterschiedliche Ansätze zu integrieren vermag.⁸

Nach der aktuellen 16. Coaching-Umfrage im Auftrage des RTC vom 29.9.2018 wurden als häufigste Coaching Themen genannt:

- „1. neue Aufgaben übernehmen, Führungsverantwortung, Funktionen, Positionen
2. Selbstreflexion, Abgleich Selbstbild-Fremdbild
3. Führungskompetenzentwicklung.“⁹

Die Trigon Coaching Befragung¹⁰ mit seinem Autor Werner Vogelauer hat bereits 2007 KundInnen, PersonalentwicklerInnen bzw. Coaches u.a. nach den eingebrachten Themen befragt.

Nach Gewichtung zeigte sich schon damals folgende Themenpalette:

⁷ Siehe a.a.O., S. 2f.

⁸ Vgl. a.a.O. , S 1.

⁹ 16. Coaching-Umfrage: Der Markt stagniert" im Auftrage des RTC . Der zusammenfassende Artikel ist in wirtschaft+weiterbildung 05/2018 erschienen und nachlesbar unter: <http://www.bco-koeln.de/.../uploads/ww0518coaching-umfrage.pdf>

¹⁰ Vergleiche Trigon Coaching Befragung 2007, hier: http://www.coachingdachverband.at/media/pdf_content_acc/11790_Trigon_Coaching_Befragung_2007.pdf , abgerufen am 5.10.2018

- Beziehungs- und Konfliktfragen (Vorgesetzte, KollegInnen, MitarbeiterInnen)
- neue Aufgaben, Führungsaufgaben, Veränderungen
- Selbstreflexion, persönliche Entwicklung
- Stressbearbeitung, Work-Life- Balance, Burnout
- Teamkonflikte, Teamentwicklungsfragen, neue Teams
- Karriere- und Zukunftsgestaltung
- alltägliche Arbeits- /Problemsituationen, Entscheidungsfragen

Coaching im Bereich der Organisationsberatung

Welchen Ort kann Coaching nun in der Organisationsberatung der Kirche einnehmen und worin unterscheidet sich systemisches Coaching von der Organisationsentwicklung?

Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten, weil es nicht nur eine Reihe von Überschneidungen gibt, sondern auch charakteristische Unterschiede. Die Unterschiede sollen in folgender Tabelle zusammengefasst werden.

Bereiche	Systemische Organisationsberatung im Bereich der Gemeindeberatung	Coaching
KlientIn	Schlüsselpersonen, die das ganze System repräsentieren, Personen in Leitungsfunktion, Teammitglieder (Einzelpersonen beim Coaching), kleinere und größere Gruppen bis zu Großgruppen	Personen in Leitungsfunktion Einzelpersonen oder kleinere Personengruppen
BeraterIn	In der Regel zu zweit im Beraterteam	einzelner Coach
Ausbildung	Zertifizierte(r) Organisationsentwickler*in	Zertifizierte(r) Coach*in
Auftraggeber	Leitungsgremium	Leitung oder Selbstzahler
Ansatz	systemische Prozessberatung im Bereich der Organisationsberatung charakteristisch verbunden mit einer kontextsensiblen Lösungs- und Ressourcenorientierung	Vielfältige Ansätze, im Bereich der Gemeindeberatung wird der systemische Ansatz vertreten
Arbeitsbeziehung	Gemeindeberatung arbeitet unabhängig von Weisungen und ist grundsätzlich vertraulich. Sie nimmt das Anliegen der Klienten auf und verständigt sich mit ihnen zusammen auf einen Beratungsauftrag mit formulierten Zielen. Der Weg hin zur Lösung ist ein dialogisch reflexiver, ein offener, gemeinsam gestalteter Weg, der die Gesamtorganisation in ihren jeweiligen Kontexten in Blick nimmt und ihre Arbeitsfähigkeit unterstützt. Der gesamte Prozess	Professionelles, zielgerichtetes, zeitlich befristetes, gemeinsames arbeiten, dialogisch werden Reflexions- und (Selbst-) Erfahrungsräume eröffnet und Klärungsprozesse initiiert

	stützt sich auf gegenseitiges Vertrauen.	
Typische Anlässe	Anstehende Klärungs-, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse	Berufliche Weiterentwicklung
Typische Themen	<p>GBOE fördert vor allem kirchliche Systeme und Leitungsorgane darin, ihre Ziele zu klären, Entwicklungschancen zu erkennen und zu nutzen, auf Nachhaltigkeit zu achten, Kommunikationsformen zu überprüfen und zu verbessern und ihr Selbstverständnis zu entwickeln. Dies zeigt sich u.a. in folgenden Feldern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeits- und Kommunikationsverbesserung • Coaching von Führungskräften • Neustrukturierung • Konzeptentwicklung • Konfliktberatung • Leitbildentwicklung • Mediation • Moderation • Großgruppenmoderation • Regionalentwicklung • Kooperationsentwicklung und Vereinigung • Teamentwicklung 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neue Aufgaben übernehmen, Führungsverantwortung, Funktionen, Positionen 2. Selbstreflexion, Abgleich Selbstbild- Fremdbild 3. Führungskompetenzentwicklung
Fokus	Gesamtorganisation	personenbezogen
Ziel	Ergebnisoffen Systeme in Klärungs-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen zu unterstützen	fördert die Fähigkeit zur Selbstorganisation im Berufs- und Arbeitsleben; trotz der Zielorientierung bleibt der Coachingprozess ergebnisoffen
Interventionsrahmen	Interventionen bewegen sich wechselnd in den Bereichen von Strategie, Kultur und Arbeitsstruktur, Leitung und Ressourcen	Zentrale Aufgabe von Coaching ist die Stärkung und Förderung der arbeitsbezogenen (Selbst-) Reflexionsfähigkeit, der Orientierungs- und Entscheidungsfähigkeit sowie der Handlungskompetenz der Person (bzw. Personengruppen)

Die Gemeinsamkeit der systemischen Organisationsberatung und dem systemischen Coaching besteht darin, dass sie sich durchaus an gleiche Zielgruppen wenden können, um Personen in ihrer Arbeitsfähigkeit in einem bestehenden Arbeitsumfeld zu fördern und zu entwickeln. Der Fokus der systemischen Organisationsentwicklung liegt dabei auf der

Entwicklung der gesamten Arbeitsorganisationen mit ihren vielfältigen Aspekten von Strategie, Kultur und Arbeitsstruktur, Leitung, Ressourcen. Der Fokus des Coaching ist mehr personenbezogen und will auftragsbezogen die arbeitsbezogene (Selbst-) Reflexionsfähigkeit, die Orientierungs- und Entscheidungsfähigkeit sowie die Handlungskompetenz der betreffenden Person (bzw. Personengruppen) fördern.

Thematische Überschneidungen ergeben sich besonders in der Teamentwicklung.

Nach Edding und Schattenhofer¹¹ stellen sich für jedes Team maßgeblich drei Anforderungen:

- Ein Team muss die ihm von außen gestellte Aufgabe erfüllen.
- Jedes Teammitglied muss sich mit seinen Interessen und Bedürfnissen einfinden und sich in einem gewissen Umfang wohlfühlen können.
- Das Team hat als ganzes die Aufgabe, das Team zu pflegen und zu erhalten.

Teamentwicklung wird klugerweise immer alle drei Aspekte berühren, doch die schwerpunktmäßige Ausgestaltung entscheidet darüber, ob mehr im Sinne eines Coaching oder der systemischen Organisationsberatung gearbeitet wird. Die Gruppengröße wird sicherlich ein weiterer Aspekt sein, ob ein einzelner Coach oder ein Beraterteam das Team begleitet bis hin zu der Überlegung, wie umfangreich die Arbeitseinheiten sein sollen. Im Coaching sind meist 90 Minuten die Regel, in der systemischen Organisationsberatung kennen wir durchaus auch Arbeitseinheiten von 3 -7 Stunden pro Tag. Die Staffarbeit mit einem Beratungsteam bietet zudem noch weitere Möglichkeiten der Interventionen, die ein einzelner Coach so nicht hat. Zu nennen sind z. B. das systemische splitting, das Reflectingteam und die Beobachtung in Sinne einer Kybernetik zweiter Ordnung.

Ob sich bei der Auftragsklärung eher eine Arbeitsweise von Coaching oder eine systemische Organisationsberatung empfiehlt, wird dem ausgehandelten Arbeitsschwerpunkt (mehr den Fokus auf die Entwicklung der Arbeitsorganisationen zu legen oder auf die spezielle personenbezogene berufliche Weiterentwicklung) und der Beurteilung der persönlichen Kompetenzen und Grenzen der Berater geschuldet sein. Das gewählte Format sollte dann stets zu dem Beratungsauftrag und seinen Anforderungen passen.

In einem Fall könnte das Coaching allerdings deutlich im Nachteil sein, wenn Personen Coaching in einem strukturellen Konfliktfall aufnehmen und es vornehmlich auf der

¹¹ Vgl. Cornelia Edding / Karl Schattenhofer²(2015): Einführung in die Teamarbeit, Carl-Auer-Verlag, S. 7- 19.

personellen Ebene bearbeiten wollen.¹² Hier könnte die systemische Organisationsberatung eine größere Veränderungstiefe entfalten, weil der Konflikt auch strukturell-organisatorisch bearbeitbar wäre.

In jedem Fall bedeutet das Coaching eine Bereicherung der Beratungsformate in der Gemeindeberatung. Es stärkt die personenorientierte Weiterentwicklung von Führungskräften in ihrer arbeitsbezogenen (Selbst-) Reflexionsfähigkeit, der Orientierungs- und Entscheidungsfähigkeit sowie ihrer Handlungskompetenz.

Warum der Kirche das Beratungsformat Coaching gut tut?

Es ist ein offenes Geheimnis, dass die EKD-Gliedkirchen von einer flachen Hierarchie geprägt sind. Dies zeigt sich bei Kirchen eines reformierten und unierten Bekenntnisses stärker als bei denen eines lutherischen Bekenntnisses.

Die presbyteriale-synodale Grundordnung, Stellungnahmeverfahren durch die Instanzen hindurch, Aushandlungsprozesse auf Synoden, Leitung im Plural und das jeweils zeitlich befristet sind nur ein paar wenige Stichwörter, die das Hierarchieverständnis der protestantischen Kirche in Deutschland umreißen.

Die 2017 veröffentlichte Kulturanalyse der mittleren Leitungsebene der evangelischen Kirche überraschte demnach nicht, wenn sie formuliert: „Aus Sicht der Interviewten sind Beteiligung und Partizipation die prägenden kulturellen Merkmale der evangelischen Kirche.“¹³

Doch der strukturelle Konflikt ist bereits angelegt, wenn die Studie weiter ausführt: „Führung und Leitung werden in diesem Spannungsfeld zwischen vorhandenen Hierarchien und dem egalitären, partizipativen Anspruch jedoch als schwierig, Entscheidungsfindungen als langsam und behäbig beschrieben. Vielfach wird eine Stärkung von Hierarchie und Durchsetzungsfähigkeit als theoretische Voraussetzung für effizientes Leitungshandeln benannt – was jedoch als unvereinbar mit dem eigenen Anspruch einer partizipativen Grundstruktur der Kirche verstanden wird. In der Integration von Leitungsanspruch und Beteiligungsanspruch entsteht ein unterschwelliger Konflikt.“¹⁴

¹² Vgl. Stefan Kühl (o. J.): Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung. 90 kommentierte Thesen zur Entwicklung des Coachings, S. 29f..

¹³ Siehe Jantine Nierop, Simone Mantei, Martina Schraudner (Hg.) (2017): Kirche in Vielfalt führen. Eine Kulturanalyse der mittleren Leitungsebene der evangelischen Kirche mit Kommentierungen, S. 38.

¹⁴ Siehe a.a.O. , S. 44.

Wenn sich aber nun eine von innen oder außen kommende harte Leitungsanforderung stellt, trifft sie dann auf ein weniger ausgeprägtes Hierarchieverständnis der Kirche. Einer Kirchenfrau oder einem Kirchenmann wird ein Selbstverständnis im Sinne einer Führungskraft nicht so schnell über die Lippen kommen als einer Person in der Wirtschaft. In der Kirche spitzt sich die Wertehaltung auf den Satz zu: „Landeskirchenübergreifend wird die Unmöglichkeit eines „Durchregierens“ bzw. „Top-Down“-Handelns als positives Wesensmerkmal der kirchlichen Kultur wahrgenommen.“¹⁵

Sicherlich geschieht dies aus guten Gründen, weil eben Machtmissbrauch nicht nur aus der NS-Zeit nachwirkt und dazu eine Kontrasthaltung der Kirche entstanden ist. Ein beredtes Beispiel ist die Barmer Theologische Erklärung These 4:

„Jesus Christus spricht: Ihr wisst, dass die Herrscher ihre Völker niederhalten und die Mächtigen ihnen Gewalt antun. So soll es nicht sein unter euch; sondern wer unter euch groß sein will, der sei euer Diener. (Mt 20, 25.26)

Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes.

Wir verwerfen die falsche Lehre, als könne und dürfe sich die Kirche abseits von diesem Dienst besondere, mit Herrschaftsbefugnissen ausgestattete Führer geben und geben lassen.“¹⁶

Die Kulturanalyse kommt an diesem Punkt zu dem Schluss: „Die Studie zeigt (...), dass bisher kaum Strategien im Umgang mit dieser Problematik verfügbar sind. Die Befragten behandeln die Widersprüchlichkeit von Hierarchien und egalitärem Anspruch häufig als ein höchstpersönliches Problem, für das jeweils individuell eine Lösung gefunden werden muss.“¹⁷

Dieses Fazit gilt nicht nur für das ephorale Amt einer Superintendentin oder eines Superintendenten, sondern in gleicher Weise für andere Leitungsämter in der evangelischen Kirche.

In einem derartigen beschriebenen Konfliktfall könnte das gesuchte systemische Coaching für die betroffenen Leitungsebenen eine ausgesprochene Hilfe sein, explizite und implizite Erwartungen zu explizieren, abzuwägen und ihm Rahmen der Herausforderungen neu einzuordnen, die Leitungsherausforderung mit Hinzunahme unterschiedlicher Perspektiven

¹⁵ Siehe a.a.O., S. 43.

¹⁶ Siehe Die Barmer Theologische Erklärung, Einführung und Dokumentation, Alfred Burgsmüller und Rudolf Weth (Hg.)⁴(1984), Neukirchener Verlag des Erziehungsverein GmbH, S.37.

¹⁷ Siehe Jantine Nierop, Simone Mantei, Martina Schraudner (Hg.) (2017): Kirche in Vielfalt führen. Eine Kulturanalyse der mittleren Leitungsebene der evangelischen Kirche mit Kommentierungen, S. 45.

besser zu verstehen, Handlungsoptionen abzuwägen und in den Rahmen einer partizipativen Leitung eine Entscheidung zur Vorgehensweise herbeizuführen.

Wenn sich kirchliche Leitung im Spannungsfeld zwischen vorhandenen Hierarchien und dem egalitären, partizipativen Anspruch ereignet, dann sollte sie einen klaren Rahmen setzen, der für die Weiterarbeit der jeweiligen kirchlichen Arbeit von Bedeutung ist, damit sich der kirchliche Auftrag angesichts der Chancen und Risiken der kommenden Entwicklungen bestmöglich entfalten kann. In diesem Sinne kann Coaching eine neue andersartige Möglichkeit sein, Personen in ihrer Leitungsfunktion zu unterstützen. Im Coaching eröffnet sich ein Raum Ungesagtes ins Bewusstsein zu heben, auszusprechen, darüber nachzudenken und neue Schlüsse zu ziehen. In einigen Fällen hilft auch, aus dem vielfältigen Angebot des Managementinstrumentariums Betrachtungsweisen einzubeziehen und zu überprüfen, was davon für die eigene kirchliche Situation hilfreich sein könnte.

Systemisches Coaching eröffnet für Personen in Leitungsfunktion neue Reflexionsräume und kann aus der Kombination von individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training die arbeitsbezogene Reflexionsfähigkeit und zugleich die Orientierungs- und Entscheidungsfähigkeit sowie der Handlungskompetenz stärken.

Bielefeld, den 5.10.2018

Ernst-Eduard Lambeck

Literatur:

Die Barmer Theologischen Erklärung, Einführung und Dokumentation, Alfred Burgsmüller und Rudolf Weth (Hg.) ⁴(1984), Neukirchener Verlag des Erziehungsverein GmbH

Peter Böhlemann / Michael Herbst (2011): Geistlich leiten. Ein Handbuch, Vandenhoeck & Ruprecht

16. Coaching-Umfrage Deutschland 2017/2018 mit der Unterstützung des RTC
Teilnehmerbericht. Themenfokus: Evaluation des Coaching (Vollversion)

16. Coaching-Umfrage: „Der Markt stagniert“ im Auftrage des RTC . Der zusammenfassende Artikel ist in wirtschaft+weiterbildung 05/2018 erschienen und nachlesbar unter:
<http://www.bco-koeln.de/.../uploads/ww0518coaching-umfrage.pdf>, abgerufen am 5.10.2018)

Cornelia Edding / Karl Schattenhofer²(2015): Einführung in die Teamarbeit, Carl-Auer-Verlag

Roswita Königswieser, Martin Hillebrand ⁸2004: Einführung in die systemische Organisationsberatung. Unter Mitarb. v. Johann Ortner, Carl-Auer Verlag GmbH

Stefan Kühl (o. J.): Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung. 90 kommentierte Thesen zur Entwicklung des Coachings. Eine Studie im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V., hier: <https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2017/05/Das-Scharlatanerieproblem.pdf>, abgerufen am 5.10.2018

Joana Krizanits (2013): Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung, Carl-Auer Verlag GmbH

Jantine Nierop, Simone Mantei, Martina Schraudner (Hg.) (2017): Kirche in Vielfalt führen. Eine Kulturanalyse der mittleren Leitungsebene der evangelischen Kirche mit Kommentierungen

Michael Pohl, Heinrich Fallner ⁴(2010): Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung, Vs Verlag Für Sozialwissenschaften

Peter Senge ¹¹(2011): Fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Schäffer-Poeschel Verlag

Fritz B. Simon (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl Auer Verlag

Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer³(2012): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung 1. Das Grundlagenwissen, Vandenhoeck & Ruprecht

Eva R. Schmidt, Hans G. Berg, Beraten mit Kontakt (2008): Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Verlag: Books On Demand

Standards der Gesellschaft für Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung in der EKD, hier: <https://www.gboe.de/standards.html>, abgerufen am 28.9.2018)

Standard für professionelles Coaching durch den Roundtable der Coachingverbände (RTC), hier: <https://www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf> (abgerufen am 28.9.2018)

Trigon Coaching Befragung 2007, hier: http://www.coachingdachverband.at/media/pdf_content_acc/11790_Trigon_Coaching_Befragung_2007.pdf , abgerufen am 5.10.2018

Susanne Vespermann (2015): Tandem-Coaching. Kooperative lösungsorientierte Kurzberatung zwischen Führungskräften, Südwestdeutscher Verlag Für Hochschulschriften, im Netz abgerufen: https://publikationen.uni-tuebingen.de/xmlui/bitstream/handle/10900/47699/pdf/Dissertation_Tandem_Coaching.pdf?sequence=1&isAllowed=y, abgerufen am 28.9.2018)