



Coaching in Transformationsprozessen kirchlicher Einrichtungen

Herausforderungen in der Begleitung von Führungskräften

Hans-Jürgen Balz · Friederike Stockmann · Thomas Hegemann

Eingegangen: 18. Juli 2024 / Angenommen: 19. August 2024
© The Author(s) 2024

Zusammenfassung Der Beitrag diskutiert im ersten Teil Anforderungen an Transformationsprozesse in kirchlichen Einrichtungen. Vor allem geht es darum, wie sich Downsizing-Prozesse auf struktureller Ebene, auf der Identifikationsebene der Mitarbeitenden und auf der Handlungsebene auswirken und wie sich dies im Coaching von Führungskräften wiederfindet. Führungskräfte, die in ihrer Mehrheit in diesen Einrichtungen sozialisiert wurden, stehen dabei in einem besonderen Spannungsverhältnis. Sie sollen einerseits die Institution für die Zukunft fit machen und andererseits die Mitarbeitenden – davon viele Ehrenamtliche – und die Kirchenmitglieder mitnehmen. Der Beitrag stellt im zweiten Teil praxisbewährte Handlungsstrategien und hilfreiche Coaching-Tools für die Arbeit mit Führungskräften im innerkirchlichen Kontext vor.

Schlüsselwörter Führungskräftecoaching · Transformation · Downsizing · Kirchliche Einrichtungen

✉ Dr. Hans-Jürgen Balz
Am Botanischen Garten 3, 33617 Bielefeld, Deutschland
E-Mail: balz@evh-bochum.de

Evangelische Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe, Bochum, Deutschland

✉ Dr. Friederike Stockmann
Rathenauplatz 21, 06114 Halle (Saale), Deutschland
E-Mail: f.stockmann@stockmann-beratung.de

✉ Dr. Thomas Hegemann
Landshuter Allee 21, 80637 München, Deutschland
E-Mail: info@thomas-hegemann.de

Published online: 22 October 2024

Springer

Coaching in transformation processes of ecclesiastical institutions

Challenges in supporting senior executives

Abstract The first part of this article discusses the requirements for transformational change in ecclesiastical institutions. The focus is on how downsizing processes have an impact on different levels, the institutional structure, the identification of employees, and their scope of action, and how this is reflected in coaching of senior executives. These Leaders, who in majority have been socialised in these institutions, have to deal with particular tensions. On the one hand, they have to set up their institution to meet the demands of the future, but on the other hand, they need to relate to employees—of whom many are volunteers—and church members. The second part of this article presents strategies proven in practice, and useful coaching tools for working with senior executives in an innerecclesiastical context.

Keywords Executive coaching · Transformation · Downsizing · Ecclesiastical institutions

1 Einleitung

Kirchliche Einrichtungen stehen aktuell unter besonderen Anforderungen. Das öffentliche Ansehen schwindet rapide, und damit gehen die Mitgliederzahlen, die Zahl der Kirchengemeinden und die finanziellen Ressourcen zurück (EKD 2023; Weyen 2016). Für beide Großkirchen, die über Jahrhunderte Volkskirchen waren, ist organisatorisch ein Downsizing-Prozess zu bewältigen. Kirchenleitungen, Pfarrpersonen, Führungskräfte in der Verwaltung und eine Vielzahl von Ehrenamtlichen haben diese Prozesse zu analysieren, zu organisieren, zu moderieren und zu verantworten (Meyns und Raatz 2022). Diese Veränderungen aktiv zu reflektieren und zu gestalten, wird bei den Kirchen als Herausforderung bereits gesehen. So sagte beim Diözesanen Forum 2021 Michael Bredeck: „Es geht nicht um Optimierung, sondern um Transformation der Kirche. Ein Satz mit Wumms, vom Leiter des Bereichs Pastorale Dienste im Erzbischöflichen Generalvikariat“ (Lange 2022).

In diesem Praxisbericht geht es darum, wie sich Downsizing-Prozesse in kirchlichen Einrichtungen auf struktureller Ebene, auf der Identifikationsebene der Mitarbeitenden und auf der Handlungsebene auswirken. Es geht auch darum, welche Angebote Coaching in diesem Umfeld machen kann. Wir fokussieren dabei auf die zentralen Themenfelder von Führungcoaching in kirchlichen Kontexten, um ein proaktives Verhalten zu stärken, konstruktiv mit den unvermeidlichen Veränderungen umzugehen und strategische und ökonomisch tragfähige Ziele in der Organisationsentwicklung zu implementieren. Wir beschränken uns dabei auf die Organisation der innerkirchlichen Eigenverwaltung, vor allem der Landeskirchen und der Diözesen. Da kirchliche Dienstleister wie die Diakonie oder die Caritas sich in einem anderen wirtschaftlichen, sozialpolitischen und rechtlichen Umfeld bewegen, steht die Diskussion von Coaching für deren Führungskräfte hier zurück.

Wir Autor:innen sind langjährig im Coaching und in der Organisationsentwicklung von kirchlichen Einrichtungen tätig. Wir bringen in den Beitrag unsere Erfah-

rungen ein und geben einen Einblick in unsere methodische Arbeit. Abschließend wird in dem Beitrag diskutiert, welche besonderen Anforderungen sich Coaches in innerkirchlichen Einrichtungen zu stellen haben.

2 Transformationsprozesse in innerkirchlichen Einrichtungen

2.1 Besonderheiten der Transformation in diesem Organisationskontext

Für den Umgang mit den massiven Schrumpfungsprozessen der Landeskirchen und Diözesen stehen zwei Strategien zur Verfügung. Dies ist zum einen eine Anpassungsstrategie; den fiskalischen Erfordernissen folgend, müssen Planstellen und Angebote reduziert sowie Einrichtungen und Strukturen zusammengeführt werden (Lange 2022). Daneben gibt es zahlreiche proaktive Strategien, d.h. die Arbeit an zeitgemäßen Formaten und Angeboten, mit denen die Kirchen in der Öffentlichkeit sichtbar werden (z. B. zur Verbindung von Kirche und ökologisch-sozialem Wandel vgl. Kongress 2024: Glaube Liebe Wandel).

Kirchliche Einrichtungen zeichnen sich durch ein Primat der Religion aus; Themenfelder wie Geld und Macht sind eher tabuisiert, und der Umgang damit ist für religiöse Funktionsträger schwierig (Krech 2021, S. 165; Pfeffer 2021). In den erforderlichen Transformationsprozessen sind jedoch häufig Umstrukturierungen zu managen, die sich auf die Sicherung des organisationalen Funktionierens richten. Die Frage der persönlichen Verantwortung für die Entwicklungen und den Umgang mit der abnehmenden Bedeutung der Kirchen im gesellschaftlichen Kontext wird zur Frage „Tue ich alles in meiner Kraft stehende?“ und kann zu einer Entgrenzung der Berufsaufgabe und zu persönlicher Überforderung der kirchlichen Leitungspersonen führen.

Im Folgenden werden Dilemmata angesprochen, die wir in unserer Coaching-Praxis mit kirchlichen Führungskräften als spezifische Herausforderungen erleben.

2.1.1 Zeitdilemma

Kirchliche Institutionen leiten ihr Selbstverständnis aus der Tradition, dem Religionsbekenntnis und ihrem Selbstverständnis als Kirche ab. Hier besteht eine starker Rückbezug zu den Wurzeln des Glaubens und damit zur Vergangenheit. Auf der Identitätsebene ergibt sich daraus ein Spannungsfeld zwischen dem Bewahren und dem Verändern. Kontroversen auf der Ebene von Tradition versus Innovation finden sich beispielsweise hinsichtlich des Priesteramtes für Frauen und der Akzeptanz von homosexuellen Pfarrern. Die Reformbewegung in der katholischen Kirche stützt sich häufig auf Initiativen aus den Gemeinden. Hier findet sich in einigen Feldern ein Unten-gegen-Oben-Konflikt.

Ein weiterer Aspekt bei Transformationen ist das Tempo von Veränderungen. Kirche ist in vielen Kontexten langfristig angelegt („von Ewigkeit zu Ewigkeit“). So stellt sich für Veränderungsprozesse die Frage, in welcher Zeit sollen und können diese erfolgreich umgesetzt werden. Kirchliche Führungskräfte stehen einerseits vor der Anforderung, zahlreiche Akteure in den Prozess einzubeziehen (haupt- und

ehrenamtliche Mitarbeitende, Gemeinde, Presbyterien bzw. Synoden u. a.), und andererseits unter zeitlichem Druck. Für die Führungskräfte ist hier ein Spannungsfeld zwischen den Handlungsnotwendigkeiten (fiskalisch, strukturell) und der Idee einer konsensfähigen Gemeinschaft (vgl. Kaul 2014).

2.1.2 *Entscheidungsdilemmata*

Veränderungsprozesse erfordern Entscheidungen. Es gilt abzuwägen, welche Vorteile Veränderung bringt und welche Risiken damit verbunden sind, Vertrautes aufzugeben. In allen kirchlichen Einrichtungen gibt es Protagonisten der Veränderung, die darauf dringen, dass Strukturen und/oder Prozesse umgebaut gehören, um sich für die Anforderungen der Zukunft zu rüsten. Sie warnen vor den Risiken, weiter auf dem Status quo zu beharren, da der Kontext sich ständig ändert. Auf der anderen Seite gibt es Warner, die darauf hinweisen, dass der Bestand der Organisation davon abhängt, die Beteiligten und deren Erwartungen angemessen zu berücksichtigen, von denen viele Vertrautes nicht aufgeben wollen. In den Leitungs- und Verantwortungsebenen sind diese Polaritäten gleichfalls vertreten sowie alle Haltungen dazwischen.

Wie in vielen anderen Unternehmungen finden sich Führungsverantwortliche in den verfassten Kirchen in dem Dilemma, diese Polaritäten ständig aushandeln und moderieren zu müssen. Ohne die Bereitschaft, das Risiko einzugehen, Protagonisten der einen oder anderen Seite zu brüskieren, kann diese Anforderung nicht bewältigt werden. Personen mit Führungs- und Steuerungsverantwortung in den Landeskirchen und Diözesen sind ganz überwiegend innerkirchlich sozialisiert worden und somit Träger der bestehenden Kultur, was es ihnen besonders erschwert, eine unbefangene Außenperspektive einzunehmen. Leitungspersonen, die von außen kommen und auf Führungserfahrungen in außerkirchlichen Bereichen zurückgreifen können, finden sich eher in kirchlichen Dienstleistungsunternehmen der Diakonie oder der Caritas.

Daher ist bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen davon auszugehen, dass die dortigen Führungskräfte sich eher schwertun, Entscheidungsdilemmata gut und flexibel zu handhaben. Coaches stehen vor der besonderen Aufgabe, Führungskräfte dahingehend zu begleiten, dass es zu ihren Aufgaben gehört, Entscheidungen zu notwendigen Veränderungen zwar breit abzusprechen und zu begründen, aber sich auch nicht zu scheuen, diese gegebenenfalls auch gegen die Vertreter der Bewahrung umzusetzen. Vom Coach ist immer wieder zu hinterfragen, welche Folgen die Verzögerung notwendiger Veränderungen für die Mitglieder und die Mehrheit der Beschäftigten haben wird. Führungskräfte sind zu ermutigen, sich dazu mit anderen Führungskräften zu vernetzen, auch außerhalb kirchlicher Einrichtungen, um so für sich Unterstützungssysteme in fachlicher und emotionaler Hinsicht aufzubauen.

2.1.3 *Statusdilemmata*

Gerade in kirchlichen Institutionen sind Rang und Status in starkem Maße beziehungsgestaltend. Rang und Status beschreiben eine anerkannte höhere oder niedrigere Stellung, die sich durch Traditionen und unausgesprochene Übereinkünfte erklä-

ren und weniger durch die offizielle Position. Besonders Weiheämter können einen höheren Status bedingen, der nicht durch die Position gedeckt ist.

In Planungs- und Steuerungsgremien, vor allem wenn sie zu großen Teilen mit Ehrenamtlichen besetzt sind, lassen sich vielfach folgende Interaktionsmuster beobachten: Formal ist zwar Gleichheit vorgegeben, aber der Stimme von Personen mit höherem Status wird größere Bedeutung beigemessen. Mehr oder weniger offene Konflikte können entstehen, wenn Personen mit höherem Status diesen ausspielen, um ihren Argumenten mehr Gewicht zu verleihen, oder wenn Personen mit geringerem Status emotional überschießend auf reale oder angenommene Benachteiligung reagieren. Die Klärung dieser affektiven Dimension zieht dann viel Energie ab, die für die Arbeit an Lösungen verloren geht.

In Zeiten der zunehmenden Infragestellung von Autorität und Macht können aber auch gegenläufige Muster beobachtet werden. So können sich Personen, die mit Führungsaufgaben betraut wurden, scheuen, klar Position zu beziehen und notwendige Entscheidungen zu treffen, um so den Eindruck zu vermeiden, sie spielten ihren Status aus. Da diese Prozesse häufig unreflektiert und unbewusst ablaufen, sollten Coaches die Dimension Macht und Status thematisieren und die Vor- und Nachteile verschiedener Strategien hinterfragen.

2.2 Die Rolle von Führungskräften in innerkirchlichen Transformationsprozessen

Durch die Dringlichkeit notwendiger Transformationsprozesse stehen kirchliche Leitungspersonen vor neuen Herausforderungen: War in der Vergangenheit die „heroische Führungspersönlichkeit“ gefragt, die durch Persönlichkeit und Charisma Überzeugungskraft und Einfluss entfaltete, ist nun die Choreografie von Mannschaftssport gefordert. Hier braucht es eine viel stringendere Form der Personalführung und -entwicklung. Wurde bisher auf ältere Mitarbeitende viel Rücksicht genommen und ihnen innovative Arbeitsformen mit zunehmender Digitalisierung nicht mehr „zugemutet“, so kann man sich diese Komfortzonen künftig oft nicht mehr leisten. Hier müssen Leitungspersonen insbesondere Mitarbeitende in der Verwaltung, aber auch Pfarrpersonen stärker als bisher fordern und fördern.

Theolog:innen in kirchlichen Führungspositionen sind als Einzelkämpfer:innen sozialisiert. Jüngere Führungskräfte haben inzwischen vermehrt zu Beginn ihrer Leitungstätigkeit die Möglichkeit, an einem kirchlichen Führungskräfteentwicklungsprogramm teilzunehmen und damit ein bewusstes eigenes Führungsverständnis zu entwickeln (Weyen 2016). Die ältere Generation hat dies meist noch nicht durchlaufen und versucht, intuitiv zu steuern. Für jüngere wie auch ältere Leitungspersonen ist eine stringente Personalführung und -entwicklung von Pfarrpersonen nach wie vor eine große Herausforderung, sehen sich Pfarrpersonen doch in der Mehrheit ihrem eigenen professionellen Selbstverständnis verpflichtet und bestimmen eigenverantwortlich ihre Arbeitsschwerpunkte. Viele sehen sich jedoch bei größer werdenden Pfarrbezirken mit nicht weniger gewordenen Erwartungen der Gemeinden konfrontiert und so einer permanenten Gefahr der Überforderung ausgesetzt. Gerade die mittlere Leitungsebene ist hier steuernd gefragt.

Angesichts knapper werdender Ressourcen und fehlender theologisch ausgebildeter Fachkräfte gewinnt Teamarbeit als ein zukunftsweisendes Modell für größere Regionen an Bedeutung. Auch hier müssen Führungskräfte mehr Beharrlichkeit im Fordern und Fördern von Teamarbeit zeigen. Bisher haben Hauptamtliche mit Verweigerungshaltung noch zu viel Macht und Freiraum; hier sind Leitungskräfte stärker in der gezielten Eskalation von Konflikten als in deren oberflächlichen Befriedung gefragt. Eine große Herausforderung ist der Umgang mit Widerständen und Beharrungstendenzen. Ein besonderes Dilemma in diesem Zusammenhang ist, dass die Entscheidungsgremien häufig von den Hochverbundenen dominiert werden, also denen, die die bestehenden Strukturen und Veranstaltungsformate schätzen. Dementsprechend müssen Leitungskräfte hier viel Beharrlichkeit in der Ansage notwendigen Wandels entwickeln, viel Überzeugungsarbeit leisten und viel Wut und Enttäuschung als (zeitweilige!) Symptome von Widerständen aushalten lernen.

3 Beitrag des Coachings zur Begleitung von Führungskräften in innerkirchlichen Einrichtungen

3.1 Auftragsklärung

Wie in allen anderen Coachingprozessen hängt der Erfolg von einer sorgfältigen Auftragsklärung ab. Gerade hier zeigt sich, ob eine Passung mit Auftraggeber:in und Coachee gelingt. Einerseits gilt es, Respekt für die Art zu zeigen, in der bisher beide Seiten ihre Aufgaben gesehen und bewältigt haben. Andererseits muss es Gründe geben, aufgrund derer sie damit jetzt an ihre Grenzen gekommen sind und externe Hilfe suchen. Diese gilt es sorgfältig zu explorieren. Gerade in Einrichtungen, die eher auf Beziehungen und Traditionen als auf Rollen, Positionen und Funktionen basieren, gilt es sorgfältig zu klären:

- Wer will was, vom wem, wozu?
- Wie sähe eine bessere Zukunft aus?
- Wer würde sich dann wie verhalten?
- Wer hat für was die Verantwortung?
- Welche Auswirkungen würden die angestrebten Veränderungen im Beziehungsgefüge der unterschiedlichen Verwaltungs- und Steuerungsebenen haben?
- Welche Auswirkungen hätte eine Verzögerung der Veränderung?
- Wie würden die verschiedenen Akteure in den Gremien darauf reagieren?
- Wer würde die Veränderungen begrüßen?
- Wer würde eher mit Skepsis reagieren? Welche Erfahrungen gib es bisher im Umgang mit Dissens und Konflikt?
- Auf welche Erfolge kann dabei zurückgegriffen werden?

Sorgfalt ist auch dazu angebracht, zu klären, welche Personen zur Klärung einbezogen werden sollten. Diese Frage sollte nicht nur an Funktionen oder Rang und Status ausgerichtet sein. Gezielt gilt es nachzufragen, welche Personen beteiligt werden sollten, weil sie durch informelle Rollen Einblick in Dimensionen des Betriebs

haben, die leicht aus dem Blick geraten, aber für Veränderungsprozesse bedeutsam sind.

Hierfür haben wir gute Erfahrungen mit der Nutzung des Auftragskarussells gemacht (v. Schlippe 2014, S. 223 ff.). Dabei werden die Personen bzw. Institutionen, die für die Frage relevant sind, visualisiert und nach Aufträgen gesucht, die Anwesende direkt formulieren und Abwesende potenziell an die kirchliche Führungskraft richten würden. Nach vollständiger Beschreibung der Aufträge wird noch ein eigener (innerer) Auftrag hinzugefügt, um dann die Spannungsfelder in dem sich drehenden Auftragskarussell zu betrachten. Dann wird ein Ranking erarbeitet, und es wird darauf hingewiesen, welche durchaus nachvollziehbaren Wünsche vom Coach nicht erfüllt werden können. Abschließend werden die nächsten kleinen machbaren Schritte festgelegt. Gute Visualisierung und Protokollierung in der Sprachkultur der Klient:innen erleichtert es später, Schritt für Schritt die für das Coaching vereinbarten Entwicklungsaufgaben abzuarbeiten.

3.2 Innere Klarheit gewinnen

Bei Grundsatzentscheidungen haben kirchliche Führungskräfte vielfältige persönliche und soziale Aspekte zu berücksichtigen. Zur Gewinnung innerer Klarheit möchten wir hier beispielhaft das Perspektivenrad (Eilles-Matthiessen 2014, S. 186 ff.) vorstellen. Dieses Tool eignet sich besonders, wenn die Führungskraft zu einer Entscheidung widersprüchliche Gefühle, Einstellungen und Gedanken mitbringt. Um die Sicht auf die Entscheidung durch verschiedene Perspektiven zu bereichern, greift das Perspektivenrad die Methode der „Sechs Denkhüte“ von Edward de Bono (1999) auf. Die Perspektiven werden – repräsentiert durch farbige Blätter – kreisförmig auf dem Boden ausgelegt. Sodann wird der Übungsablauf beschrieben. In die Mitte auf dem Boden legt der Coach die zentrale Entscheidungsfrage. Um hier eine antizipierende Denkhaltung einzunehmen, wird die Entscheidung in einem Als-Ob-Modus formuliert. Nachdem die Perspektivkarten kreisförmig um die Entscheidungskarte angeordnet wurden, bittet der Coach den Coachee, sich hinter die erste Karte zu stellen und im inneren Dialog über diesen Aspekt zu reflektieren. Mit anregenden Fragen wird der Coachee durch diese und die folgenden Positionen geführt. Dies sind folgende Perspektiven:

- *Weiß* für die Fakten, d. h. alle neutralen Informationen, Daten, Zahlen und überprüfbare Hintergrundinformationen.
- *Rot* für die Emotionen: Hier wird der Coachee angeregt, Gefühle, Bewertungen, Zweifel, Unsicherheiten und nicht rationale Aspekte des Denkens auszusprechen.
- *Schwarz* für die Vorsicht: Mögliche Gefahren, Hindernisse, Risiken und Probleme erhalten hier ihren Ausdruck.
- *Gelb* für den Optimismus: Der Coachee wird angeregt, sich zu potenziellen Vorteilen, Möglichkeiten und Chancen zu äußern.
- *Grün* für die Kreativität, d. h. die Energie für neue Ideen, den Raum für eine neuartige Wahrnehmung der Ereignisse, für neue Lösungen, evtl. auch für Provokationen und für ein Denken „out of the box“.

- *Blau* für die Meta-Position am Schluss: die Reflexion über die bisher durchlaufenen Positionen. Hier sollen neue, bisher unberücksichtigte Perspektiven, Emotionen und Gedanken integriert werden.

Gesprächsimpulse zur Reflexion der Übung und zum Transfer können sein:

- In welcher Position haben Sie sich am wohlsten gefühlt?
- Welche Position war Ihnen unvertraut, welche unangenehm?
- Hat Ihnen etwas gefehlt? Haben Sie Ihre Argumente untergebracht?
- Wo wären Sie am liebsten stehen geblieben?
- Gibt es eine Position, die Ihrem üblichen Denkstil entspricht?
- Was nehmen Sie für sich aus der Übung für Ihre Entscheidung mit?

3.3 Tragfähige Entscheidungen in Gremien herbeiführen

Führungskräfte in kirchlichen Einrichtungen sind häufig damit konfrontiert, dass sie Entscheidungen nicht allein herbeiführen und schon gar nicht umsetzen können. Viele richtungsweisende Entscheidungen werden in Gremien getroffen, zu denen nicht selten sowohl Haupt- wie auch Ehrenamtliche gehören. Um den Zustimmungsgrad zu einer anstehenden Entscheidung vorbereitend auszuloten, kann der Coach zu einer Stakeholderanalyse einladen. Dazu eignet sich in diesem Kontext besonders das Stakeholder-Mapping, wie es Forchhammer und Straub (2013, S. 100 ff.) beschrieben haben:

In einem ersten Schritt sollte der Coachee die wesentlichen Stakeholder(gruppen) definieren. Stakeholder sind in diesem Kontext alle, die ein Interesse am Gelingen oder Misslingen der Veränderung haben. In einem zweiten Schritt ordnet der Coachee diese dann auf zwei Skalen ein: zum einen zwischen *Ablehnung* und *Zustimmung* zu dem Veränderungsvorhaben, zum zweiten zwischen *aktiver Unterstützung* und *aktivem Widerstand*. Mit dieser Skalierung können auch differenzierte Botschaften wie „Ich finde das Vorhaben eigentlich nicht gut, werde aber auch nichts aktiv dagegen unternehmen“ oder „Ich äußere mich hier zwar positiv, werde aber im Hintergrund eher dagegen arbeiten“ abgebildet werden.

In diesem Vier-Felder-Schema entsteht für den Coachee schnell ein Bild, wie die Kräfteverhältnisse verteilt sind. Er oder sie kann nun differenzierte Ideen dazu entwickeln, wie welche Person oder Gruppe noch für das Veränderungsvorhaben gewonnen oder wie Widerstand minimiert werden kann. Häufig ist ein Effekt dieser Analyse auch, dass ein tieferes Verständnis dafür entsteht, wie sorgfältig Entscheidungen in Gremien vorbereitet werden müssen und wie sehr die Führungskraft auf die Gewinnung von Verbündeten angewiesen ist.

Neben der Frage nach sozialen Einflüssen bei Veränderungsprozessen stellen sich bei Entscheidungen Fragen nach den Kriterien, die an eine tragfähige Entscheidung angelegt werden sollen. Gerade bei wertebasierten Fragen ist ein Abwägen von Kriterien auf verschiedenen Ebenen notwendig, um damit die vielfältigen Interessen der Beteiligten in eine gemeinsame Ausrichtung zu bringen. Diese Kriterien sollten vor einer Entscheidung im Gremium gemeinsam erarbeitet werden.

Im Entscheidungsprozess ist auch die Frage zu stellen, wie lange informiert, diskutiert, abgewogen und abgestimmt werden soll. Hier findet sich in kirchlichen Institutionen häufig ein „Warten auf die letzten noch zu Überzeugenden“, d. h. Diskussionsprozesse werden mit dem Ziel des Maximalkonsens geführt. Dies widerspricht jedoch den eher sachlichen Handlungszwängen aufgrund der Ressourcenknappheit und den Prinzipien der Effektivität und Effizienz von fiskalisch geprägten Prozessen. In dieser Situation gilt es, das Spannungsfeld für die Führungskraft klar zu visualisieren (z. B. durch eine Bodenskalierung) und auch die Grenzen von Beteiligung und Transparenz von Entscheidungen gegenüber den Betroffenen zu verdeutlichen.

3.4 Coaching von Konflikten

Bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen sind etliche Interessengegensätze zu bewältigen. Aufgrund christlicher Wertvorstellungen (z. B. von Nächstenliebe) sind kirchliche Einrichtungen im Umgang mit Konflikten eher schlecht aufgestellt. Vielfach herrscht eher eine Konfliktverhinderungskultur als eine Konfliktbewältigungskultur vor. Coaching steht hier vor der Aufgabe, den Klienten eine andere Beschreibung und Sinnggebung von Konflikten und deren Bewältigung vorzustellen.

Bewährt hat sich ein Modell, in dem das Auftreten von Konflikten relativiert und als ein in Umbruchprozessen natürlich auftretendes Phänomen beschrieben wird, das alle Organisationen zu bewältigen haben. Konflikte sind nicht als Ausdruck von Versagen, sondern als Chance zu verstehen, die Hinweise darauf geben, was in einer Organisation unzureichend geregelt ist und was angegangen werden sollte, um diese besser für die Anforderungen der Zukunft zu rüsten.

Wir machen gute Erfahrungen damit, Handlungsschemata an die Hand zu geben, die ein neues Verständnis von Konflikten vermitteln, und gleichzeitig Gesprächsabläufe zu trainieren. So werden Konflikte weniger unter Aspekten von Persönlichkeit und Beziehung betrachtet, sondern Rollen, Strukturen und Verantwortlichkeiten werden in den Vordergrund gerückt. Der Ablauf empfiehlt:

- immer die eigene Rolle als Führungskraft zu beschreiben, aus der heraus gesprochen wird – in Verantwortung für die Einrichtung. Vorwurfsvolle oder moralisierende Tonlagen erweisen sich eher als kontraproduktiv.
- mehr die Auswirkungen des Konfliktverhaltens darzustellen: z. B. die eingeschränkte Kooperationsbereitschaft und deren Folgekosten für die Organisation. Hypothesen zu Motiven und zu Schuld führen eher zu Rechtfertigungen und Beschuldigungen.
- Konkret sollten die am Konflikt Beteiligten zu Vorschlägen von ersten überprüfbar eigenen Beiträgen aufgefordert werden, um diese Auswirkungen zu mindern. Selbst bei nachvollziehbaren Vorwürfen gegenüber Dritten sollte darauf bestanden werden. Der Coach sollte darauf achten, dass über Verhaltensänderungen auf der Basis von überprüfbarem Handeln gesprochen wird und weniger über Haltungsangebote wie Freundlichkeit oder Nachsicht.
- Alle Angebote „zur Güte“ sollten wertgeschätzt werden, seien sie auch noch so klein! Beobachtbare Bemühungen sind wichtiger als Erfolge. Sobald Angebote

kommen, sollte die Führungskraft Unterstützungswünsche einfordern und Angebote zur Hilfestellung machen.

- Der häufigste Fehler wird gemacht, indem kein Überprüfungstermin angesetzt wird, sodass die Führungskraft sich dieser Thematik erst wieder zuwendet, wenn die Auswirkungen des Konflikts erneut offensichtlich werden. So vergibt sie die Chance, positive Veränderungen ausdrücklich zu konnotieren.

Ein solches Handlungsschema wird im Überblick vorgestellt. Danach bewährt es sich, anhand konkreter Fallbeispiele mit dem Coachee einzelne Gesprächssequenzen zu üben. Wenn der Coachee mit seinen Bemühungen zur Konfliktklärung erfolglos bleibt, tun Coaches gut daran zu fragen, ob sich die Organisation einen weiteren zeitraubenden Klärungsprozess leisten kann oder ob es nicht sinnvoll ist, Fachexpertise zu Rechtsfragen einzuholen oder Entscheidungsträger in der Hierarchie einzubeziehen. In letzter Konsequenz sollten Führungskräfte dabei unterstützt werden, auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen. Nach jeder bewältigten Konfliktsituation, unabhängig wie gut dies gelungen ist, sollte empfohlen werden, ein kritisches Review abzuhalten, um so für die Zukunft lernen zu können.

3.5 Selbstführung und Selbstfürsorge

Führungspersonen in kirchlichen Einrichtungen stehen als Beziehungsarbeiter:innen besonders mit ihrer Persönlichkeit im Fokus. Da sie mit ihrem Handeln, ihrem Umgang mit unterschiedlichen Meinungen, ihrer Art, Entscheidungen zu treffen, dauernd unter Beobachtung stehen, prägen sie auch Verhalten in Gremien und Gruppen. Coaches können sie zur Reflexion folgender Fragen anregen:

- Können Sie unabhängig von der Gruppenmeinung unbequeme Ansichten vertreten und beharrlich für notwendige Veränderungen eintreten oder wollen Sie beliebt sein?
- Können Sie Unsicherheit aushalten und dem Drängen nach schnellen (Schein-) Lösungen widerstehen?
- Können Sie sowohl aufmerksam und wohlwollend zuhören wie auch klar Fehler und Versäumnisse konfrontieren?

Um zu diesen Spannungsfeldern jeweils eine gute Balance zu finden, braucht es Persönlichkeiten, die ihre Gedanken und Gefühle gut wahrnehmen, reflektieren und steuern können. Im Rahmen eines Coachings kann Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung eingeübt werden. Dazu gehört, die eigene Rolle in der Begleitung von – emotional aufgeladenen – Gruppenprozessen zu reflektieren und ergänzende Methoden zur Moderation solcher Prozesse kennenzulernen. Denn gerade in Transformationsprozessen schlagen die emotionalen Wellen oft hoch. Gefühle von Trauer und Verlustängste wollen in diesen Prozessen gehört und gewürdigt werden, ohne dass deshalb weitere Schritte zum Wandel vermieden werden. Nicht versäumen sollten Coaches, Führungskräfte immer wieder darauf hinzuweisen, dass gelassene und in sich ruhende Menschen die beschriebenen anspruchsvollen Aufgaben leichter bewältigen können. Bei Janssen und Grün (2017, S. 40 ff.) finden sich dazu Empfehlungen des Hl. Benedikt. Die gute Sorge für sich selbst durch ausreichende

Ruhezeiten, die Pflege nährnder Beziehungen, kulturelle, sportliche und musische Aktivitäten sind dafür hilfreich (vgl. Balz und Heisig 2022).

4 Fazit

Die Begleitung von Führungskräften in Transformationsprozessen erfordert in besonderem Maße ein passgenaues Coaching, das sowohl die personenbezogenen wie auch die institutionellen Aspekte dieser Prozesse im Blick hat. Um die Selbstreflexion auch zu herausfordernden emotionalen Erfahrungen zu ermöglichen und die Analysefähigkeit der institutionellen Bedingungen und Netzwerke zu fördern, braucht es einen wertschätzenden und ressourcenorientierten Blick auf die Rollen der Führungskraft. Methoden, die die Selbstführung und die Selbstfürsorge stärken, sollten hier einen adäquaten Raum erhalten.

Hinsichtlich der Methoden und Tools konnten hier nur einige wenige Methodenelemente vorgestellt werden. Uns erscheint insbesondere ein systemisch-lösungsfoкусierter Ansatz mit seiner Aktivierung der Selbsthilfepotenziale der Klient:innen eine gute Basis zu liefern, um kleinschrittig den Weg der Selbstklärung und der kleinen und großen Schritte in die Zukunft zu moderieren.

Coaching ist kein Allheilmittel. Immer sollte mitgedacht werden, dass über Coaching hinaus auch Trainings und Weiterbildungen sowie externe Begleitung komplexer Organisationsentwicklungen hilfreich sein können, um anspruchsvolle Transformationsprozesse zu bewältigen. Insbesondere beim Kompetenzerwerb und bei weitreichenden institutionellen Umstrukturierungen ist es hilfreich, Coaching mit anderen Formaten zielorientiert zu kombinieren. Neben dem Einzelcoaching wären in kirchlichen Kontexten aber auch kollegiale Beratungsformate zu fördern, um ein Unterstützernetzwerk unter den Führungskräften zu etablieren.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- (2024). Glaube Liebe Wandel. Kirche in der sozial-ökologischen Transformation 2024. <https://ev-akademie-rheinland.ekir.de/inhalt/glaube-liebe-wandel-kirche-in-der-sozial-oekologischen-transformation-2024/>. Zugegriffen: 26. Mai 2024. Kongress.
- Balz, H.-J., & Heisig, M. (2022). Selbstführung und Selbstfürsorge – Leitbegriffe im Führungskräfte-Coaching? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 29(2), 193–208. <https://doi.org/10.1007/s11613-022-00761-8>.
- De Bono, E. (1999). *Six thinking hats*. New York: Back Bay Books.
- Eilles-Matthiessen, C. (2014). Perspektivenrad. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools II* (S. 185–189). Wiesbaden: Springer.
- EKD (Evangelische Kirche in Deutschland) (2023). *Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft. Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung*. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Forchhammer, L., & Straub, W. (2013). *Verändern. Change-Praxis für Entscheider und Führungskräfte*. Holzkirchen: ComTeammedia.
- Janssen, B., & Grün, A. (2017). *Stark in stürmischen Zeiten*. München: Ariston.
- Kaul, C. (2014). Coaching im kirchlichen Kontext. *Coaching-Magazin*, 2014(2), 26–30.
- Krech, V. (2021). *Die Evolution der Religion: Ein soziologischer Grundriss*. Bielefeld: transcript.
- Lange, S. (2022). Was bedeutet das, Transformation der Kirche? <https://wir-erzbistum-paderborn.de/news/was-bedeutet-das-transformation-der-kirche/>. Zugegriffen: 26. Mai 2024.
- Meyns, C., & Raatz, G. (2022). *Zum Wechselspiel zwischen kirchlichen Transformationsprozessen und Ekklesiologie. Was braucht die Gemeinde?* Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Pfeffer, K. (2021). „Die Kirche ist eine paradoxe Organisation“. Essens Generalvikar über Macht, Verwaltung und Zukunft in der Kirche. <https://www.katholisch.de/artikel/28890-essen-generalvikar-klaus-pfeffer-kirche-paradoxe-organisation/>. Zugegriffen: 26. Mai 2024.
- v. Schlippe, A. (2014). Das Auftragskarussell: Ein Instrument der Klärung eigener Erwartungserwartungen. In T. Leibold & M. Wirsching (Hrsg.), *Systemische Therapie und Beratung – Das große Lehrbuch* (S. 223–227). Heidelberg: Carl Auer.
- Weyen, F. (2016). *Kirche in der strukturellen Transformation. Identität, Programmatik, organisatorische Gestalt*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.



Dr. Hans-Jürgen Balz Professor für Psychologie (i. R.) an der Evangelischen Hochschule RWL, Bochum, Lehrender Coach und Supervisor (SG; DGSF), DBVC (Senior Coach), langjähriger Trainer im ILK Bielefeld, freiberuflicher Supervisor und Coach.



Dr. Friederike Stockmann Beratung für Changeprozesse; evangelische Theologin, seit mehr als 25 Jahren als Organisationsberaterin und Coach selbstständig tätig, Professional Coach DBVC



Dr. Thomas Hegemann Lehrender Coach, Supervisor und Organisationsentwickler (SG), Professional Coach (DBVC), Lehrtrainer bei InterCultura Management, München und Bozen, seit 25 Jahren freiberuflicher Coach und Personalentwickler, davor Führungskraft in gesundheitlichen Organisationen.