

Einschätzung und Reflexion des Prozesses aus Sicht der Supervisionskoordinatorin

Der beschriebene Lernprozess innerhalb der Organisation fand in einem Zeitrahmen von ca. fünf Jahren statt und kann auch noch nicht als abgeschlossen angesehen werden. Das anfängliche Ansinnen war es, ein Organisationsproblem auf der Ebene der einzelnen Teamsupervisionsprozesse lösen zu wollen. Es wurde schnell deutlich, dass das nicht funktionieren konnte. Die neu entwickelten Strukturen geben aber Anlass zur Hoffnung, dass mögliche zukünftige Krisen unter Einbeziehung der Supervisoren anders angegangen werden können. Diese Überzeugung basiert auf den folgenden Veränderungen:

- Es gibt eine Veränderung hinsichtlich der Akzeptanz von Supervision in der Organisation – ein Supervisor, der Kontakt aufnimmt, wird angehört und seine/ ihre Meinung wird ernst genommen und geschätzt.
- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wissen, dass sie Probleme in der Supervision ansprechen dürfen und entscheiden selbst mit über Art und Zeitpunkt der Kontaktaufnahme zur nächsten Leitungsebene.
- Die Leitungsebene reagiert grundsätzlich positiv auf Einladungen zu Supervisionssitzungen und beteiligt sich aktiv an Klärungsprozessen zwischen den Ebenen.
- Teamleiter und Teamleiterinnen müssen sich nicht mehr in ihren Teams verkriechen, sondern haben mit der Teamleitersupervision einen Ort, um ihre Rolle zu entwickeln und zu reflektieren. Dadurch haben sie in der Organisation eine Aufwertung erfahren.
- Ziel und Sinn von Supervision ist mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kommuniziert und diskutiert, sodass unrealistische Erwartungen an die Supervision nur noch sehr selten anzutreffen sind.
- Die Supervisoren und Supervisorinnen sind durch die neue Kontraktssituation durch die Organisation geschützt und können es riskieren, zu konfrontieren, ohne dass das Team sie entlässt.
- Die Organisation kann bedarfsorientiert neue Settings für Supervision installieren.
- Der Umbau der Supervision in der Organisation führte auch zu einer Sortierung, auf welcher Ebene welche Themen zu bearbeiten sind, so wird die Struktur der Organisation für alle klarer und nachvollziehbarer.

Anschrift der Verfasserin: Dr. Birgitta Leuschner, Lepsiusstr. 6, 12163 Berlin.

Peter Burkowski

Leiten auf der mittleren Ebene in den aktuellen Veränderungsprozessen und was unterstützende und begleitende Prozesse und Personen dabei leisten können¹

Zusammenfassung: Ausgehend von den Erfahrungen mit Leitung auf der mittleren Ebene in der Evangelischen Kirche von Westfalen in den aktuellen Veränderungsprozessen macht der Beitrag darauf aufmerksam, dass Leiten in der Kirche eine spezifische Ausprägung erfährt. Dies gilt auch für die den Veränderungsprozess unterstützenden und begleitenden Prozesse und Personen: Berater und Coaches, die in diesen Zusammenhängen tätig werden, sollten über die Organisation Evangelische Kirche Bescheid wissen, ihre eigene Stellung zur Macht geklärt haben und das christliche Menschenbild im Blick behalten.

Leitung auf der mittleren Ebene in der Evangelischen Kirche von Westfalen – drei Erfahrungen:

Die Vorgänger

Vor etwa zehn Jahren haben wir – die Superintendentinnen und Superintendenten – begonnen, eine gezielte und systematische Fortbildung für die Leitenden auf der mittleren Ebene nicht nur zu fordern, sondern auch – in den Anfängen – selbstverantwortlich zu organisieren. Damals war unsere Ausgangsfrage, wie wir uns in den immer schwieriger werdenden Rahmenbedingungen und Verteilungskämpfen als Leitungskräfte einbringen können und welche Möglichkeiten der Gestaltung und Steuerung wir in diesem Amt haben.

In einer der ersten Übungen haben wir zusammengetragen, welche Bilder vom Superintendentenamts unsere Vorgänger (sic!) uns sozusagen „hinterlassen“ haben. Was waren unsere konkreten „Vor“bilder, die Bilder, die die Zeit unmittelbar vor unserem Amtsantritt geprägt hatten? Das Ergebnis war nicht überraschend, aber in seiner Mehrheit und Durchgängigkeit überdeutlich: Unsere Vorgänger waren große Prediger und anerkannte Theologen in ihren Kirchenkreisen; manchmal echte Charismatiker. Geistliche Leitung wurde geprägt und ausgeübt durch Predigten, Grußworte, Andachten, Ansprachen und Vorträge.

Wir haben uns diesen Bildern gestellt und eine deutliche Diskrepanz bemerkt. Wir hatten in uns eine große Sympathie und eine ebenso große Sehnsucht nach ei-

¹ Kongress Coaching – 20. Oktober 2006 – Haus Ortlohn – Konvent für Supervision der EKvW.

ner solchen Weise geistlicher Leitung; aber gleichzeitig hatten wir die Erkenntnis in uns, dass dies allein nicht mehr ausreicht. Wir wussten nur zu gut, dass Organisationsentwicklung, Personalführung und Personalentwicklung, Prozessbegleitung und bewusste Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen auf uns zukommen würden.

„Leitungskrise“

Im Sommer 1999 haben wir in unserer Kirche eine sehr intensive Befragung der Kirchenkreise durchgeführt. Bevor wir uns an die Arbeit der Reformvorlage (die später „Kirche mit Zukunft“ hieß) setzen konnten, wollten wir wissen, welche Problemanzeigen, welche Krisenphänomene und welchen Reformbedarf die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner in den damals 33 westfälischen Kirchenkreisen von sich aus sahen. Wir hatten ein Frageraster vorgegeben und später konnten wir feststellen, dass unsere Grundannahmen durchweg bestätigt wurden: Akzeptanzkrise, Mitgliederentwicklung, Finanzen, Strukturprobleme.

Völlig überrascht waren wir allerdings von der starken Rückmeldung, dass wir in unserer Kirche ein Leitungsproblem hätten –, und zwar auf allen Ebenen. Im Kern ging es immer wieder darum, dass es zu wenig strategische Arbeit in den Gremien gäbe, dass die Aufgaben von Leitungspersonen nicht klar seien und konkrete Beschreibungen ebenso fehlten wie verabredete Geschäftsführungen von Gremien. Sehr häufig wurden auch die Größe oder die Zusammensetzung der Gremien als Problem benannt. Aber immer wieder wurde bemängelt, dass die Gremien – auf allen Ebenen – aufgrund ihrer Beschäftigung mit Einzelproblemen und kleinteiligen operativen Aufgaben de facto nicht in der Lage seien, wirkungsvolle, strategische und konzeptionelle Leitung auszuüben.

Und es wurde beklagt, dass es in vielen Fällen an persönlicher Qualifikation und Kompetenz von Amtsinhaberinnen und -inhabern fehle oder auch an der Zeit zur Erfüllung der Aufgaben. Wir haben dieses – in solcher Breite – überraschende Ergebnis in die Reformvorlage „Kirche mit Zukunft“ aufgenommen und der „Leitungsfrage auf allen Ebenen“ ein eigenes Kapitel gewidmet. Dabei haben wir versucht, Hinweise für eine verantwortliche Leitung in Gremien (als strategische Leitung) und als Personalführung und Personalverantwortung von Personen – und zwar in der Regel von Hauptamtlichen – zu geben (Kirche mit Zukunft 2000, S. 56).

Interessant war nicht nur dieser Befund und die starken Linien, die in der weiteren Arbeit deutlich geworden sind, z. B. in den Grundsätzen zu Führung, Leitung und Zusammenarbeit oder durch die regelmäßigen Mitarbeitendengespräche, durch die bevorstehende Arbeit an Gemeinde- und Kirchenkreiskonzeptionen und einer veränderten Visitationspraxis.

Viel spannender als die konkreten Ergebnisse der Beratungen in den vergange-

nen Jahren waren die Reaktionen auf diesen Befund zum Leitungsthema:

– Leitung: Das ist nur die Kirchenleitung in Bielefeld. Dass z. B. das eigene Handeln im Presbyterium die Leitung einer Körperschaft des öffentlichen Rechts ist, wurde gar nicht wahrgenommen. Kritik an der Leitung wurde intensiv unterstützt, aber nur so lange es sich auf die Leitung „da oben“ beziehen ließ. Kreissynoden wurden eher als pädagogische Veranstaltungen gesehen; Kreissynodalvorstände waren kaum im Blick.

Wenn man nun bedenkt, dass in unserer Kirche der größte Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Kirchengemeinden angestellt sind, dann geht es also fast immer um Leitungsentscheidungen und damit um Personalentscheidungen von Presbyterien. Ebenso ist der größte Teil der Gebäude unserer Kirche in der Verantwortung von Presbyterien. Das ist so gewollt und viele Jahrzehnte waren wir stolz darauf. Aber ein eigenes klares Verständnis von „Leitung/Personalführung“ ist kaum ausgeprägt, das gibt es nicht bei uns, sondern nur „da oben“.

– „Bei uns ist das ganz anders“: „Im Prinzip kann das ja richtig sein, aber hier bei uns ist das ganz anders. Wir verstehen uns alle gut. Hier gibt es auch keine Hierarchien, sondern viele Möglichkeiten der Beteiligung.“ Sie können sich sicher vorstellen, dass der Hinweis auf unklare Strukturen schnell zur Unterstellung von starker Hierarchisierung wurde und dass der Hinweis auf unklare Rollen schnell in dem Vorwurf autoritärer Leitung endete. Gar nicht so selten begegnete mir – von Theologen – in diesem Zusammenhang auch der Hinweis auf die 4. These der Barmer Theologischen Erklärung, in der es – wohlgemerkt als Abwehr eines totalitären Führerprinzips in der Kirche im Jahr 1934 – heißt: „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.“

Vorbehalt und Verdacht

Meine dritte Erfahrung ist der Erfahrungsaustausch mit Menschen, die ebenfalls „in der Mitte“ leiten – in der Diakonie, im öffentlichen Dienst, in öffentlich-rechtlichen Anstalten, in der Wirtschaft. An vielen Stellen gibt es ähnliche Erfahrungen mit Ehrenamtlichen in Gremien wie in unserer Kirche; an vielen Stellen gibt es träge Systeme, die jetzt auf die notwendigen Veränderungen nicht gut vorbereitet sind. Es gibt oft ähnliche Erfahrungen im Bereich von Personalentwicklung. Vieles ist gemeinsam, aber eines ist deutlich verschieden: Nirgendwo sonst wird eine Leitungskraft auf der mittleren Ebene so wenig akzeptiert und anerkannt wie in der evangelischen Kirche. Anders gesagt: Überall sonst gibt es den Grundkonsens mit der Institution und Organisation, dass Führung und Leitung wichtige Funktionen eines Gefüges sind, die verantwortlich wahrgenommen werden müssen, und dem

Ganzen der Organisation, seiner Fortentwicklung, seinen Ergebnissen, seinem Erfolg dienen. Es gibt in der Evangelischen Kirche – und nicht nur in Westfalen – eine tiefe und tief verwurzelte Skepsis und Verdächtigung gegenüber jeder Form von Leitung. Das hat seine tiefen Wurzeln, die für den Protestantismus prägend sind.

Dazu ein Zitat, das gut beschreibt, was für eine gläubige Protestantin bzw. einen gläubigen Protestanten gelten könnte: Der oder die einzelne Gläubige, die im „sola scriptura“ und „sola fide“ ihren Seelenfrieden mit Gott finden kann, schließt sich mit anderen Gleichgesinnten zur Gemeinde zusammen beziehungsweise wird in eine solche hineingetauft. „Die Gemeinden als Gemeinschaft der Gläubigen bilden die Kernzellen der Kirche. Oder noch entschiedener: Die Gemeinde ist das Fundament, auf dem alles ruht, und Quelle, von der alles auszugehen hat. Ohne Gemeinde keine Kirche! ist das Motto. Berufen kann man sich – und wird man sich – dabei auch auf den (...) Satz vom 'Priestertum aller Gläubigen' und die Selbstverwaltungsbefugnis, die schon Martin Luther jeder Gemeinde zusprach. Die Gemeinden organisieren sich selbst in Kirchenbezirken. Über eventuelle zusätzliche größere Einheiten entsteht dann die Landeskirche als Gesamtsystem – sie ist u. U. ganz hilfreich bei der Außenvertretung oder auch für einige unumgängliche zentrale Verwaltungsakte, bleibt jedoch notwendiges Übel! (...) Dieses Kirchenbild atmet den Geist der ersten – urchristlichen – Stunde und wird getragen von einer Ausrichtung, die von unten nach oben geht. Diese Ausrichtung der Dynamik, das theologische Wertesystem, findet natürlich ihre Entsprechung im Selbstverständnis der Kirchenmitglieder und der in der Kirche Beschäftigten: hier entspringt das für die protestantische Kirche so bezeichnende basisdemokratische, institutionskritische Verständnis“ (Müller-Weißner 2003, S. 38f.).

Der einzelne Christenmensch fühlt sich letztendlich und grundsätzlich erst einmal allein verantwortlich vor und mit seinem Gott. Die Rechtfertigungslehre schenkt eine große prinzipielle Unabhängigkeit gegenüber der Institution Kirche und jedem Blick auf das organisatorische Ganze der Evangelischen Kirche. Ein gutes Beispiel hierfür ist die beginnende Diskussion über das EKD-Impulspapier „Kirche der Freiheit, Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert“. Ich zitiere aus einem epd-Wochenspiegel (40/2006, S. 3) Anfang Oktober: „EKD soll Anklang von Zentralismus vermeiden“ heißt es in der Überschrift.

Leitung auf der mittleren Ebene in den aktuellen Veränderungsprozessen

Leiten in der Kirche ist anders

Menschen, die sich in dieser Kirche auf eine Leitungsaufgabe einlassen, sollten dieses seltsame Bedingungsgefüge von „Leitung“ kennen bzw. kennen lernen wollen. Es gehört zu dieser Kirche und es bestimmt und prägt den Dienst in starker Weise. Leitungspersonen sollten dieses Bedingungsgefüge aber auch deshalb kennen, um Konflikte, Kritik – auch persönliche Kritik – richtig einordnen und verstehen zu können. Vor allem aber müssen sich evangelische Leitungspersonen auf der mittleren Ebene immer wieder klar machen, dass die Evangelische Kirche keine klar gegliederte Organisation auf drei Ebenen ist, für die die Regeln und Strukturen anderer Organisationen – z. B. im staatlichen oder wirtschaftlichen Bereich – ebenso gelten würden und müssten.

In meinem zweiten Bericht über den Stand des Reformprozesses „Kirche mit Zukunft“ vor der Landessynode habe ich es einmal so formuliert:

„Wir haben als Kirche unternehmerische Aufgaben und Teile unserer Kirche verlangen nach unternehmerischer Verantwortung – aber als Kirche sind wir keine Unternehmen.“

Wir haben einen öffentlichen Auftrag und es gibt bei uns unzählige öffentliche Veranstaltungen – aber wir sind keine öffentliche Anstalt.

Wir haben Bereiche der Kirche, die wirken und arbeiten wie eine Behörde – aber als Kirche sind wir keine Behörde.

Wir haben Anteile und Arbeitsbereiche in der Kirche, die veranstalten Feste, Kinderspaß, Jugendfreizeiten, Kulturangebote mit Kunst und Musik, Seniorennachmittage und Kirchentage – aber wir sind keine Event-Agentur.

Wir sind präsent in den Innenstädten und in den ländlichen Bereichen; Kirche ist jeder Gebietskörperschaft verankert. Wir haben uns traditionell ziemlich staatsanalog organisiert – und trotzdem sind wir nicht der Staat.

Wir mischen uns ein, weil wir der Überzeugung sind, dass Christinnen und Christen – ihrem Glauben verpflichtet – sich einmischen müssen in die gesellschaftlichen, in die politischen Prozesse, dass wir uns äußern und Stellung beziehen müssen zu den politischen Fragen unserer Zeit, vielleicht heute mehr denn je – und trotzdem machen wir keine Politik.

Das alles sind wir nicht – aber was ist dann die Kirche?

Die Kirche ist immer Verheißung und Ereignis. Sie hat eine zeitbedingte soziale Gestalt und eine sie bestimmende Organisationsform. Die Kirche bleibt, weil immer wieder Menschen Gottes Botschaft in ihrer Zeit weitersagen werden. (...) und gerade deshalb muss sie sich verändern.“ (Westf. Landessynode 2003, S. 100)

Die Aufgabe von Leitung auf der mittleren Ebene in diesen Veränderungsprozessen

Nach meinem Verständnis hat Leitung in unserer Kirche eine dienende Funktion. Sie dient dazu, dass die Kirche ihre Aufgaben in der Welt dem Evangelium gemäß erfüllen kann. Das Wahrnehmen von Leitungsaufgaben ist niemals Selbstzweck oder aus sich selbst heraus begründet. Leitung geschieht im Bewusstsein, dass Jesus Christus selbst der Herr der Kirche ist und seine Gemeinde leitet durch Wort und Sakrament. Sie vertraut der Leitung des Geistes Gottes und lässt sich von ihm in die Pflicht nehmen.

Auf mittlerer Ebene tragen Leitungsverantwortliche Verantwortung dafür, dass angemessene Organisationsformen und Kommunikationswege vorhanden sind und Mitarbeitende für ihre Arbeit Unterstützung finden, indem sie den Rahmen und das Ziel ihrer Arbeit kennen (vgl. Leitung wahrnehmen in der Kirche 2002, S. 3). Dies bedeutet für mich insbesondere:

1. Die Rahmenbedingungen und Herausforderungen benennen – klar und deutlich – und immer wieder!
Es klingt banal, ist es aber nicht. Meines Erachtens gehört es zu den wichtigsten Aufgaben, die Rahmenbedingungen immer wieder zu benennen. Dabei geht es auch darum, die konkreten Informationen für eine Kirchengemeinde, eine Region oder einen kreiskirchlichen Dienst zur Verfügung zu stellen. Auch wenn dies operative Aufgabe der Verwaltung ist, sollte die Leitung eines Kirchenkreises regelmäßig für Transparenz sorgen: Wie hoch sind die Kirchensteuereinnahmen? Wie viele Rücklagen gibt es noch? Wie entwickeln sich die Gemeindegliederzahlen? Was kommt in den kommenden Jahren noch auf uns zu? Was heißt das für die Pfarrstellen oder für die Gebäude? Selbstverständlich braucht man dann auch Ideen davon, wohin es gehen kann im Kirchenkreis, mit der Diakonie, mit den Gemeinden usw.
2. Eigene Vorstellungen und Ziele benennen und kommunizieren!
Wenn niemand weiß, was ich denke, kann auch niemand sich dazu verhalten. Dazu gehört es auch, die Situation, in der wir uns befinden, theologisch und geistlich zu bedenken und einzuordnen. Der oben beschriebene Mangel an konzeptioneller und strategischer Leitung in unserer Kirche erfordert m.E. klare Vorstellungen und Bilder von Gremien und Personen, die Leitungsverantwortung wahrnehmen. Was bedeutet es, wenn die Gemeinden immer kleiner werden – auch theologisch? Welche Bilder sind dabei prägend, wenn wir jahrzehntelang mit Wachstumsbildern geprägt wurden? Was brauchen wir heute: Weinberg, Sämann, Saat und Ernte usw. oder Trauerbegleitung mit den Geschichten von Ruth oder Elia? Welches Kirchenbild prägt und trägt mich (reine Gemeindekirche oder ein plurales Kirchenverständnis (Kirche am 3. Ort; parochial – funktional usw.)? Welche Haltung eines Leitungsgremiums bzw. einer Lei-

tungsperson erfordern die gegenwärtigen Herausforderungen: kommunikativ oder konfrontativ; gegenüber sein oder begleiten? Manchmal kann es hilfreich sein, die eigenen Gedanken und Ziele mit einem Satz auszudrücken und auf den berühmten Punkt zu bringen, wie es z.B. Bischof Noack getan hat: Wir wollen fröhlich kleiner werden, ohne die Perspektive des Wachstums zu verlieren. Für mich ist bis heute klar, dass eine redliche und ehrliche Wahrnehmung der Leitungsverantwortung nur geht, wenn ich auf der einen Seite in guter Beziehung und Kommunikation bin und auch erreichbar bin. Auf der anderen Seite brauche ich aber auch eine gute Distanz, um genau hinschauen und Situationen gut wahrnehmen zu können. Dies kann auch davor bewahren, selbst als Leitung in einen regressiven Sog zu geraten.

3. Die Ruhe bewahren und den Überblick behalten!
In dieser hektischen Zeit, in der vieles sich überschlägt und das Tempo für einige viel zu schnell geworden ist, gehört es m.E. zur Leitungsverantwortung, die Ruhe und den Überblick zu behalten – auch für sich selbst. D.h. für mich zweierlei: Zum einen versuche ich mich über die Situation in den Gemeinden und im Kirchenkreis immer wieder selbst gut zu informieren: Zeitungslektüre, Gemeindebriefe, Berichte usw. Auf der anderen Seite muss ich aber auch dafür sorgen, dass ich selbst die Ruhe bewahren kann. Hier liegt die eigene Verantwortung für geistliche „Brunnenpflege“ und Supervision, für körperlichen und geistlichen Ausgleich.
4. Für Einheit, Zusammenhalt, Rechtrahmen und Regeln sorgen!
Zur oben beschriebenen guten „Distanz“ gehört es m.E. auch, für die Einhaltung von Regeln und rechtlichen Rahmenbedingungen zu sorgen. In unruhigen Zeiten ist die Sicherheit der Regeln, die es gibt, doppelt wichtig. Man kann sich darauf verlassen, dass etwas gilt, auch wenn vieles sich verändern muss. Wir haben entdeckt, dass es gut ist, Dinge zu klären, die wir sonst wieder und wieder diskutieren würden: Reisekosten-Richtlinien gehören ebenso dazu wie Dienstvereinbarungen mit der Mitarbeitervereinigung zur Absenkung der Sonderzuwendung bei gleichzeitigem Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen. Es gehört dazu der pünktliche Beginn ebenso wie das versprochene Protokoll, das regelmäßige Gespräch in ungestörter Atmosphäre und das Eintreten für Beschlüsse der Kreissynode oder der Landessynode – (Das gilt für mich!). Aber ebenso gehört hierzu auch die Erinnerung an unseren Auftrag, der immer noch und immer wieder gilt, und an ein christliches Menschenbild, das nicht beliebig und nach Kassenlage veränderbar ist, sondern auch in einer schwierigen Situation zu gelten hat.
5. Die Menschen begleiten und unterstützen – Hauptamtliche und Ehrenamtliche.
Nicht zuletzt, sondern eigentlich am wichtigsten ist die ständige eigene und gegenseitige Erinnerung daran, dass in dieser schwierigen Zeit die Menschen, die wiederum viel Verantwortung haben, diejenigen sind, die die Veränderungen

gestalten müssen: als hauptamtlich Mitarbeitende, als Pfarrerin, als Presbyter, Ausschussmitglied – oder wo auch immer jemand verantwortlich mitarbeitet. Diese Perspektive darf man nicht verlieren: Am jeweiligen Ort der Arbeit wird der Rückbau konkret, nicht in Sitzungen von Gremien. Deshalb brauchen die haupt- und ehrenamtlich Verantwortlichen Zeit und Gelegenheiten zur Reflexion (Rüsttage, Austausch usw.) und einfach ein offenes Ohr zwischendurch. Wertschätzung, wenn sie ehrlich gemeint ist, hat viele Formen und geschieht auf vielen Wegen. Wichtiger als die Form ist m.E. die Haltung. Diese Haltung ist Grundlage der „Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche“, in denen es darum geht, im Zutrauen auf die von Gott geschenkten Gaben die richtigen Menschen mit ihren jeweiligen Begabungen und Kompetenzen an die richtige Stelle zu bringen. Dazu braucht es Förderung, Fortbildung, Begleitung und viel Zeit. Insgesamt ist Leitung auf mittlerer Ebene ein Dienst, der dazu hilft, dass der Auftrag der Kirche zur Verkündigung des Evangeliums in meinem Verantwortungsbereich erkennbar ist und auch zukünftig weiter Gestalt gewinnt.

Wie geht das nun in den aktuellen Veränderungsprozessen, in denen wir uns befinden?

Die Herausforderungen sind bekannt. Dennoch möchte ich ihnen nur kurz einige Eckdaten aus dem Kirchenkreis Recklinghausen nennen, um den allgemeinen Aussagen von Finanzkrise und Mitgliederentwicklung, von Strukturanpassungen und Rückbau einige konkrete Fakten zur Seite zu stellen. Der Evangelische Kirchenkreis Recklinghausen hat ca. 121000 Gemeindeglieder in sieben Städten. 1970 hatte er auf gleicher Fläche 160000 Gemeindeglieder; d.h. in 35 Jahren verringerte sich die Gemeindegliederzahl um ein Viertel.

Bis 1995 wurde darauf nicht reagiert. Vor zehn Jahre gab es ein Antragsvolumen für Baumaßnahmen an den kreiskirchlichen Baufonds von ca. 30 Millionen DM. Das war keine Ausnahme. Die Warnungen vor Bevölkerungsrückgang oder sinkender Kirchensteuer waren da – z.B. in einem Papier der EKD von 1986 –, wurden aber nicht gehört. Alles ging weiter wie es immer war: Stellen wurden alle besetzt; Stellen wurden neu geschaffen, nicht nur Pfarrstellen; Gemeindehäuser wurden ausgebaut, modernisiert, z.T. neu gebaut. Warum? Weil trotz dramatisch sinkender Gemeindegliederzahlen die Kirchensteuer bis 1994 immer weiter anstieg. Das änderte sich ab 1996. Dennoch fanden es viele Verantwortliche bis vor wenigen Jahren überflüssig, über veränderte Strukturen oder gar Rückbau nachzudenken.

Heute haben wir im Kirchenkreis Recklinghausen ca. 25% weniger Kirchensteuern zur Verfügung wie vor zehn Jahren. Dieses führte zu Veränderungen, die es in solch kurzer Zeit noch nicht gegeben hat. Dafür war ein konzeptionelles Vorge-

hen, dafür waren strategische Leitung auf der Ebene des Kirchenkreises und der Kirchengemeinden, redliche Begleitung und regelmäßige Information sowie Beratung der Kirchengemeinden und dafür war eine regelmäßige synodale Kommunikation wichtig. Unter der deutlichen Überschrift „Rückbau und Profilbildung“ möchte ich Ihnen einige Fakten bzw. Ergebnisse der letzten zehn Jahre nennen:

- Vier diakonische Werke wurden zu einem Werk zusammengebracht (drei regionale und ein kreiskirchliches; leider konnte ein regionales Werk diesen Weg nicht mitgehen). Dieses erforderte einen mehrjährigen Beratungs- und Entscheidungsprozess.
- Von ehemals 23 wird es am 1. Januar 2007 im Kirchenkreis Recklinghausen noch zwölf Kirchengemeinden geben. Gemeindefusionen sind ein aktuelles Thema, um auf den Bevölkerungsrückgang zu reagieren. Voran gingen von der Kreissynode beschlossene „Planungsregionen“, also klar verabredete Nachbarschaften, in denen es jetzt zu Fusionen kommt.
- Die Zahl der Gemeindepfarrstellen wurde um ca. zehn Stellen zurückgebaut.
- Die Zahl der Stellen auf der Mittelebene wurde um ca. sechs Vollzeitstellen zurückgebaut.
- Zum Jahresende werden drei Kirchen entwidmet sein, also nicht mehr als Kirchen genutzt werden, und fünf Gemeindehäuser geschlossen bzw. anders genutzt werden. Viele Pfarrhäuser wurden verkauft, Grundstücke in Erbpacht überführt usw.
- Die Mittelebene wurde umgestaltet: Von den historisch zufällig nacheinander entstandenen Referaten und Diensten wurden nun Fachbereiche: Schule, Kindertageseinrichtungen, Seelsorge usw. gebildet. Von Koordinatorinnen und Koordinatoren wird in den Fachbereichen Verantwortung getragen.
- Mit dem Nachbarkirchenkreis Gladbeck-Bottrop-Dorsten wurden im Gestaltungsraum mehrere Vereinbarungen zur verbindlichen Zusammenarbeit beschlossen: Verwaltung, Erwachsenenbildung, Fachberatung Kindertageseinrichtungen, Schulreferat, Mediothek usw.
- Wir haben weiter an unserem Profil gearbeitet (Umweltmanagement – Grüner Hahn, gesellschaftliche Verantwortung, Flüchtlingsarbeit, usw.) und ein großes Fest gefeiert (Kreiskirchentag 2004 – Mitten unter euch).

Was können unterstützende und begleitende Prozesse und Personen dabei leisten?

Offenbar, so habe ich im Vorfeld zu diesem Kongress gelernt, ist nicht nur bei mir und nicht nur im kirchlichen Kontext die Nachfrage nach Begleitung in den schneller werdenden und schwieriger werdenden Veränderungsprozessen gestiegen. Dabei geht es ebenso um die Suche nach Lösungen für bestimmte – z.T. neu

gestellte – Aufgaben. Es geht aber auch um grundsätzliche Fragen von Orientierung und Ausrichtung des eigenen Leitungsverhaltens. Hierbei spielt m.E. der Zeitfaktor eine andere Rolle als noch vor einigen Jahren. Es gibt nicht mehr genügend Zeit „zum Wachsen, Entwickeln oder Reifen“ (Möller, M. u. a. 2005, S. 2) in der Berufsrolle bzw. in der Leitungsverantwortung, deshalb wird nach konkreter Unterstützung, Anleitung, Vergleichen und Erfahrungen anderer ebenso gesucht wie nach konkreten Hilfestellungen und Kenntnissen. Insofern hat sich die Erwartung an Supervisorinnen und Supervisoren, die diese Begleitung übernehmen wollen, m.E. deutlich verändert. Sie muss weit über die psychodynamischen oder gruppenspezifischen Prozesse hinausgehen.

Für die Ausgangsfrage nach unterstützenden und begleitenden Prozessen und Personen ist hierbei aus der Sicht eines Leitungsverantwortlichen auf der mittleren Ebene noch eine weitere Frage zu klären bzw. eine Abgrenzung vorzunehmen. Da wir selbst – quasi von Amts wegen – die Aufgabe der Unterstützung und der Begleitung von Prozessen und Personen zugewiesen bekommen haben, stellt sich die Frage der genauen Klärung der Fragestellung und der jeweiligen Abgrenzung im konkreten Fall. An die erste Stelle gehört für mich eine deutliche Klärung. Wenn festgestellt wird, dass Supervision oder begleitende Beratung bzw. Coaching eines Prozesses notwendig wären, dann gehört es m.E. zur Verantwortung eines Superintendenten bzw. einer Superintendentin, dieses festzustellen und zu vereinbaren. Die hier beschriebenen Aufgaben gehören je nach Anforderungsprofil in die Hände von professionellen Akteuren. Es ist also immer die Frage zu stellen: Wer unterstützt und begleitet welche Prozesse und Personen? Nach meinen Erfahrungen ist hierzu in Leitungsgremien oder in Dienstgesprächen inzwischen eine große Bereitschaft gewachsen und eine ebenso große Offenheit vorhanden.

Bei der Begleitung und Unterstützung von Gemeinden, von Teams auf Gemeindeebene oder von Gemeindepfarrerinnen /Gemeindepfarrern ist dabei in der Vergangenheit nicht immer beachtet worden, dass sich diese Situation in einem Kontext von gesamtkirchlicher Veränderung, von veränderten Rahmenbedingungen, von Verabredungen in einer Region oder von konzeptionellen Überlegungen in einem Kirchenkreis bewegten.

Meine – in diesem Sinne indirekten – Erfahrungen mit Supervision/Beratung/Coaching sind sehr unterschiedlich. In der Regel ist es aber so, dass gut verabredete Beratungsprozesse in Kirchengemeinden oder Pfarrteams zu einer spürbaren Entlastung für die Leitungsverantwortung auf der mittleren Ebene führen. So wurde in einem Fall ein Team gestärkt, um die großen strukturellen Herausforderungen als gemeinsame Aufgabe anzusehen und anzugehen. Während früher in jeder Sachfrage die Unterschiede der Bezirke und z.T. die Verhaltensmuster der Amtsvorgänger auftauchten und aufbrachen, konnten nun die Herausforderungen der Zukunft zielgerichtet bearbeitet werden. In einem anderen Fall wurde ein Leitungsgremium in der Frage des Rückbaus ihres viel zu umfangreichen Gebäude-

bestandes begleitet, hat Perspektiven entwickelt, Beschlüsse gefasst und gemeinsam mit der Prozessbegleitung die Umsetzung z. B. im Blick auf die Gespräche mit Mitarbeitenden oder in Gemeindeversammlungen bis hin zur Öffentlichkeitsarbeit vorbereitet.

All dies kann die Leitung auf mittlerer Ebene nicht mehr allein leisten. Aber es entlastet die Verantwortlichen auf der mittleren Ebene ungemein, weil hier Ziele erreicht werden können, die gemeinsam abgestimmt sind oder von Kreissynode als Rahmenvorgaben beschlossen wurden. Insofern „dient“ die gute und gelingende Beratung und Unterstützung der Gemeindeebene immer auch dem Ganzen eines Kirchenkreises, indem verabredete Gesamtziele (z.B. Kooperationen oder Fusionen) erreicht werden oder erreichbarer werden. Und es „dient“ den jeweils handelnden Akteuren, weil sie sicherer ihre Schritte tun können, vorbereitet in Gespräche gehen und eventuellen Auseinandersetzungen standhalten. Außerdem ist dieses immer eine große Entlastung im Leitungshandel auf der mittleren Ebene. Denn vom Superintendenten/von der Superintendentin wird im Konfliktfall ja ohnehin eine Moderation oder Lösung, eine Begleitung oder ein „wegweisendes Wort“ erwartet.

Was brauchen Beraterinnen und Coaches für solche Beratungsprozesse?

Gern würde ich noch einen Schritt weiter gehen und aus meinen Erfahrungen und Begegnungen versuchen zu formulieren, was wir sowohl auf der Gemeindeebene als auch auf der Kirchenkreisebene zur Zeit brauchen, um gut begleitet und unterstützt zu werden.

Drei Dimensionen möchte ich hierzu gern ansprechen:

Organisationswissen

Ein Coach, eine Beraterin sollte mit den beteiligten Klienten auf Ballhöhe spielen. Ich habe es bereits angedeutet, dass in den meisten Fällen ein Selbstverständnis als „Beziehungsarbeiter bzw. Beziehungsarbeiterin“ alleine nicht mehr ausreicht. Es geht um Begleitung in Prozessen einer Organisation mit all den aktuellen Bedingungen und Notwendigkeiten. Deshalb ist ein entsprechendes Wissen über die Organisation „Evangelische Kirche“ m.E. unerlässlich für eine gute Begleitung und Unterstützung. Dass ich hierbei ein Feldwissen speziell der evangelischen Kirche in ihrer sehr konkreten aktuellen Gestalt meine, ist hoffentlich im ersten Teil meines Vortrags deutlich geworden. Unsere Kirche ist weder durchgängig Behörde noch ist sie ein Unternehmen. Also funktioniert sie auch nicht wie eine Behörde

oder ein Unternehmen. Verwechslungen können gefährlich werden und führen nicht zu guten Ergebnissen.

Ich würde mir wünschen, dass Berater und Coaches sich Kenntnisse über die Organisation erwerben: über die Kirchenordnung und das Kindergartengesetz, über Haushaltsrecht und Haushaltssicherung, über Arbeitsrecht und Dienstrecht (das ist ein Unterschied!), über Gemeindegremien und Satzungen von Kirchenkreisen. Am Beispiel der Kreissatzungen kann ich deutlich machen, warum dieses so wichtig ist. Die Kreissatzungen unserer 31 Kirchenkreise sind nämlich sehr verschieden. Während es in einigen Kirchenkreisen eine gemeinsame Personalverantwortung für Kirchengemeinden und Kirchenkreis gibt, haben andere lediglich eine Finanzaufweisung mit hoher Selbstverantwortung der Kirchengemeinden. Dieses wiederum hat Folgen für die jeweils handelnden Personen und die Wahrnehmung ihrer Rollen als Vorsitzende eines Presbyteriums oder als Superintendentin.

Die Machtfrage klären

Coaches oder Berater sollten m. E. aber noch mehr tun als die Kenntnisse über die Organisation Kirche zu verbessern. Sie sollten eine eigene Idee, eine eigene Vorstellung von Leitung entwickeln. Sie sollten ihr eigenes Bild von „Organisation“ oder „Institution“ Kirche und ich glaube – erlauben Sie mir, wenn ich das sage – auch ihr eigenes Verhältnis zu dieser Institution klären. Berichtete Supervisionserfahrungen weisen eher darauf hin, dass die Haltung von Supervisorinnen und Supervisoren tendenziell institutionskritisch und „machtverdächtigend“ ist.

Vielleicht ist das das Stichwort. Wie steht es mit der Macht? Eine Frage, um die ich in der Leitungsverantwortung niemals herum komme. Aber: Hat sie der Coach auch für sich geklärt? Hat er klar, warum er oder sie Coach ist und nicht selbst in der Leitungsverantwortung?

Noch komplizierter wird die Situation dadurch, dass die meisten Personen in beratenden Funktionen (als Supervisorinnen und Supervisoren, als Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater) ja selbst in ihren Gemeinden, Ämtern, Diensten und Werken unmittelbar Betroffene von den Veränderungen sind, die ich oben beschrieben habe. Für sie ist es umso wichtiger, Projektionen zu vermeiden, um sich nicht zu schnell mit den Anliegen der Klienten zu identifizieren. Es geht darum, die Organisation „Kirche“ zu verstehen und eine eigene Haltung, ein eigenes Verhältnis zum Leitungsthema bzw. zur Machtfrage zu entwickeln.

Das christliche Menschenbild im Blick behalten

Noch einmal knüpfe ich an meine Erfahrungen an. Oft hatte ich in den vergangenen Jahren den Eindruck, Supervision sollte selbstsicher, stark oder „unverwundbar“ für eine schwierige Situation oder in einer schwierigen Situation machen. Ich weiß nicht, ob es immer mit Absicht geschieht, aber häufig soll Supervision und Beratung auch wirken wie der Zauberspruch des Asterix.

Lassen Sie uns alle (!) ein christliches Menschenbild im Blick behalten, egal ob als Leitende oder als Beratende, das die Menschen mit ihren Brüchen und Schwächen gelten lässt. Ein christliches Menschenbild kennt nicht nur selbstsichere und „starke“ Persönlichkeiten, sondern auch Menschen, die zu ihren Schwächen stehen können, und die zu ihren unheilbaren oder unverheilbaren Anteilen „Ja“ sagen können. Gerade im Leitungshandeln wird immer Selbstsicherheit erwartet. Aber trotzdem – oder gerade – darf ich zu den Grenzen meiner Möglichkeiten und zu den Aporien der Verantwortung in schwieriger Zeit stehen. Auch darin brauche ich Unterstützung und Ermutigung, um mit mir selbst „Dilemmata auszuhalten, Überforderungen auszuhalten, Einsamkeit bzw. Distanziertheit auszuhalten“ (Ball 2005, S. 11).

Andreas von Heyl formuliert das so: „Die Lebensaufgabe des Menschen besteht nicht in der Veränderung seiner Persönlichkeitsstruktur, sondern in ihrer Annahme, in der Aussöhnung mit ihr, mit ihren Stärken und Schwächen, mit ihren 'Schatten'. Aber in dem Maße wie man sich seiner Stärken und Schwächen bewusst wird, kann man besser damit umgehen, kann auch Situationen meiden, in denen einen die eigenen Schwachstellen Schwächen bloßstellen oder beschädigen und sich mehr auf Aufgaben konzentrieren, bei denen sich die eigenen Kräfte entfalten können“ (von Heyl 2003, S. 350). Das wünsche ich mir.

Persönliche Erfahrungen

Ich habe viele Formen von Begleitung und Beratung schon selbst erfahren können: Unternehmensberatung, Prozessbegleitung, kollegiale Beratung, Gruppensupervision und Coaching. Die Erfahrungen in diesen Prozessen waren für mich wichtig, manchmal auch weit über die konkrete Situation hinaus. Ohne das Methodenpaket meiner Ausbildung und der Arbeit als Gemeindeberater wäre ich in den ersten Jahren als Superintendent noch viel unsicherer gewesen. Und ohne die Begleitung durch Supervision und kollegiale Beratung wäre ich nicht gut auf den Weg gekommen. Bis heute bin ich dankbar, einen Supervisor und Coach zu haben, der mitgeht, korrigiert, oft im Weg steht, neue Räume öffnet und manchmal einfach mit aushält. Vielen Dank allen, die dieses Geschäft gut und professionell können. Es ist gut, dass es diese Begleiterinnen und Berater gibt – gerade in dieser schwierigen und schnellen, in dieser unübersichtlichen und manchmal auch unbarmherzigen Zeit.

Gute Leitung braucht gute Begleitung.

Ich glaube, wir brauchen auch spirituelle Begleitung und Brunnenpflege, wir brauchen auch immer wieder so etwas wie die Klärung unserer geistlichen Ziele und Visionen, damit wir bei uns selber und bei unserem Auftrag bleiben können. Vielen Dank auch denen, mit denen das gelingt, und die Leitungsaufgabe als Teilhabe am geistlichen Leitungshandeln als Teilhabe an Gottes Leitung seiner Kirche aufleuchten kann.

Literatur

- Ball, M. (2005): Leitung gestalten in der Organisation Kirche – Beobachtungen – Zuspitzen – Ermutigungen. In: Auf Draht, Nr. 59, S. 11.
- Heyl, A. von (2003): Zwischen Burnout und spiritueller Erneuerung. Frankfurt am Main. Kirche mit Zukunft (2000): Zielorientierungen für die Evangelische Kirche von Westfalen. Reformvorlage.
- Leitung wahrnehmen in der Kirche (2002): Leitfaden für Leitungspersonen der mittleren Ebene (Pfarrer und Pfarrerinnen in der Evang.-Luth. Kirche in Bayern). Heft 3. München.
- Möller, M./Gäns, S./Fellermann, J. (2005): Coaching – eine Herausforderung zur Weiterentwicklung der Profession Supervision. In: DGSv aktuell, S. 2.
- Müller-Weißner, U. (2003): Chef sein im Haus des Herrn, Führen und Leiten in der Kirche – eine Praxishilfe. Gütersloh.
- Westfälischen Landessynode (2003): Verhandlungen der 15. Westfälischen Landessynode.
- Anschrift des Verfassers: Peter Burkowski, Borkumstraße 47, 45665 Recklinghausen.

Jörg Gogoll

Witz und Humor in der Supervision

Zusammenfassung: In der vorliegenden Arbeit werden Witz, Humor, Komisches, so wie es im beruflichen Alltag und Supervisionsprozessen auftaucht, beschrieben und im Hinblick auf die Tätigkeit des Einzelnen, der Gruppe oder der Institution untersucht. Freuds Buch „Der Witz und seine Beziehung zum Unbewussten“ wird dabei als theoretischer Hintergrund aufgefasst.

Frage des Supervisors an den Geschäftsführer: „Wie viel Leute arbeiten bei Ihnen?“

Antwort: „Fast die Hälfte.“

Wer will das nicht: morgens aufwachen, dem Arbeitstag, dem Licht und Leben unserer Tätigkeit fröhlich, fast frech, entgegenlachen? Den Duft des Erfolges in der Nase, das heitere berufliche Sein wählen! Nur nicht verkniffen sein, denn das eine, der Spaß, ist doch machbar, und das andere, der Ernst, kommt noch früh genug. „Jetzt Spaß haben. In neun Monaten zahlen“ (Renault-Werbung). Will sich nun die Heiterkeit nicht auf natürlichem Wege oder durch freie Wahl einstellen, so lässt sich ihr zwanglos nachhelfen: Pleasurement (= Pleasure und Management, Rieger, 1999), eine Technik, die man für ein spaßorientiertes Arbeitsleben konsequent nutzen sollte. Ehe wir aber jetzt „in 11 Schritten zum beruflichen Spaß“ befördert werden, macht einen die Entwicklung der Supervision und generell der Berufssphäre, die durch einen immer strafferen Zuschnitt, Beschleunigung und Druck geprägt wird, eher glauben, man habe nichts mehr zu lachen.

Wenn man das Humorvolle als Ergebnis vitaler Interaktion und Kommunikation versteht, stellt sich die Frage, wo Humor und Witz in den von Systemrationalität und Funktionalität bestimmten Organisationen, Betrieben und Institutionen bleiben, welches Leben sie dort führen und welche Rolle ihnen dort zukommt. Da nun Organisationen in und durch Gesellschaften entstehen, wie auch Gesellschaften ihre Charakteristik dadurch erfahren, wie sie organisiert sind, stellen die institutionalisierte Tätigkeit, Kommunikation und Interaktion keine Gegensätze dar, sondern bedingen einander und sind vielfach sogar aufeinander angewiesen. Diesem Zusammenhang, verbunden mit gewissen Interessen, verdanken sich die Steigerungsraten von Kommunikationstrainings seit den 1970er-Jahren. Je mehr die Bedeutung des Informellen für das Betriebsklima, die Arbeitsplatzzufriedenheit und, nicht zu vergessen, die Produktivität, erkannt wurde, umso stärker wuchs auch die Unterhaltungsbranche in diesem Bereich. Wen wundert es da noch, dass so etwas wie Humour Consulting als neue Dienstleistung im Supervisions- und Beratungsbereich angeboten wird. Dabei wird »humour«, was übersetzt Temperament, Laune, Scherz, Spaß, Humor heißt, auf den Aspekt „gute Laune“ reduziert.