

# Pastoren-Teamcoaching mit Kollegialer Beratung



Abschlussarbeit der Teamcoaching – Ausbildung von Pastor Eginhard Voigt  
beim Institut für integrativ-lösungsorientierte Beratung und Supervision (ILBS)  
Karin Ackermann-Stoletzky Ottostraße 17 42655 Solingen coachenlernen.de

	<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>1</b>	<b>Ziel und Zweck dieser Arbeit</b>	<b>3</b>
1.1	Qualifizieren	
1.2	Reflektieren	
1.3	Motivieren	
<b>2</b>	<b>Thema im Team</b>	<b>5</b>
2.1	Fall vorstellen	
2.2	Fragen stellen	
2.3	Impulse wahrnehmen	
2.4	Problemverständnis entwickeln	
2.5	Ermutigung und Anerkennung	
2.6	Vorschläge zur Lösung	
2.7	Feedback geben	
2.8	Prozess reflektieren	
<b>3</b>	<b>Methode im Team</b>	<b>10</b>
3.1	Kollegiale Beratung	
3.2	Ablaufbeispiele	
3.3	Varianten und Bausteine	
4.4	Chancen, Grenzen und Alternativen	
<b>4</b>	<b>Coach im Team</b>	<b>15</b>
4.1	Teamgröße	
4.2	Teamrollen	
4.3	Teamzusammensetzung	
<b>5</b>	<b>Gott im Team</b>	<b>18</b>
<b>6</b>	<b>Ehepartner im Team</b>	<b>19</b>
6.1	Broschüre des Bundes FeG	
6.2	Wie kam es dazu und wieso heißt das Intervision?	
6.3	Was geschah in den jeweils drei Stunden inhaltlich?	
6.4	Wie haben die Beteiligten davon profitiert?	
6.5	Wie können interessierte Paare solche Gruppen bilden?	
<b>7</b>	<b>Literatur im Team</b>	<b>22</b>
7.1	Coachen und Beraten	
7.2	Strukturieren und Visualisieren	
7.3	Themen und Aspekte	

# 1 Ziel und Zweck dieser Arbeit

## 1.1 Qualifizieren

Die Ausbildung zum Psychologischen Berater / Personal Coach beim Institut für integrativ-lösungsorientierte Beratung und Supervision enthält einen hohen Praxisanteil, denn Beraten und Coachen lernt man am besten durch Training. Deshalb sind in beiden Ausbildungsstufen jeweils die ersten drei Bestandteile (von insgesamt vier) mit Übungen verbunden.

Erster Bestandteil: Während der **Seminartage** gibt es neben den Lehreinheiten auch Coaching-Aufgaben in Zweierteams, Kleingruppen oder mit der ganzen Ausbildungsgruppe.

Zweiter Bestandteil: In der Zeit zwischen den Seminartagen treffen sich jeweils drei oder vier Teilnehmer als **Intervisionsgruppen**, in denen der Unterrichtsstoff, die gelesene Literatur und die Hausaufgaben besprochen werden sowie gegenseitiges Coachen stattfindet.

Dritter Bestandteil: In der ersten Ausbildungsstufe coacht jeder Teilnehmer eine selbst gesuchte Einzelperson, in der zweiten Stufe coacht jeder ein selbst gesuchtes Team in einem mehrteiligen **Coaching-Prozess**.

Vierter Bestandteil: Zu beiden Ausbildungsstufen gehört jeweils eine schriftliche **Hausarbeit**, in der das eigene Coaching-Verständnis reflektiert und der Coaching-Prozess dokumentiert wird.

Diese Arbeit über Pastoren-Teamcoaching mit Kollegialer Beratung schließt die zweite Ausbildungsstufe ab und dient damit der **Qualifizierung**.

## 1.2 Reflektieren

Die Jahre 2012 bis 2015 waren für mich aus zwei Gründen sehr teamintensiv. Der erste Grund ist die beschriebene **Coaching-Ausbildung**, die eng mit reichhaltiger Kleingruppenerfahrung verbunden ist. Es gab in der Grundstufe neun Seminartage plus sechs Intervisionsgruppentreffen zu dritt und in der Aufbaustufe mit komplett anderen Personen sieben Seminartage plus fünf Intervisionsgruppentreffen zu dritt. Das sind zusammen 27 Gruppentreffen.

Der zweite Grund für die Teamintensität ist die zusätzliche Teilnahme an einer speziellen Form von Selbsthilfegruppen. Ausgelöst durch gravierende persönliche Rückschläge verschiedener Art und aufgrund einer Einladung durch einen Kollegen nahm ich seit 2010 etwa alle sechs Wochen an **Intervisionstreffen mit fünf**

**Pastoren** teil. Nach etwa zwei Jahren änderte sich die Zusammensetzung der Gruppe bei gleichbleibender Intensität und Effektivität.

Mit meiner Frau zusammen erlebte ich die erste Stufe der Coaching-Ausbildung. Dadurch - sowie durch gute, langjährige Gemeinschafts-Erfahrungen mit verschiedenen Ehepaaren - waren wir beide offen für die Vorbereitung und Gründung einer **Ehepaar-Intervisionsgruppe**, die wir ein Jahr lang mit zwei Pastorenkollegen und ihren Ehefrauen als sehr hilfreich erlebten.

In dieser Abschlussarbeit geht es deshalb auch um das **Reflektieren** der mehrjährigen und vielfältigen Gruppenerfahrungen unter besonderer Berücksichtigung der Methode „Kollegiale Beratung“, die öfter verwendet wurde und die wegen ihrer Praxisbewährung ausführlich vorgestellt wird.

### **1.3 Motivieren**

Wie entwickelt sich die Berufsgruppe freikirchlicher Pastorinnen und Pastoren weiter? Diese Frage wird bei gemeinsamen Treffen gestellt und sie gewinnt an Dringlichkeit. Aus- und Umsteiger hat es zwar immer gegeben, aber die Zahl nimmt besorgniserregend zu. Aufgrund der individuellen Lebenswege und Dienstverläufe sind gemeinsame Ursachen nicht leicht zu definieren. Eine Beobachtung jedoch gilt für viele personelle Veränderungen und Leidensgeschichten: Je isolierter ein Mensch lebt, desto stärker treffen ihn Krisen und Rückschläge.

Zur Besonderheit des Pastorenberufes gehört die Spannung, einerseits Gemeinschaft mit sehr vielen Menschen und in Gruppen zu haben und andererseits eine gewisse Alleinstellung und Einsamkeit zu erleben, die zum bezahlten, vollzeitlichen geistlichen Dienst gehört. Die nicht endenden und teilweise extrem unterschiedlichen Erwartungen von Gemeindemitgliedern aus allen Altersgruppen sowie die permanente Herausforderung, möglichst intensiv zu glauben, gerne zu beten, anschaulich zu predigen, einfühlsam zu beraten, motivierend zu leiten und vorbildlich zu leben, können zu Überforderung und Überlastung sowie bei ungünstigem Verlauf zu Burnout und zur Reduzierung der Dienstfähigkeit führen.







Pastorenkollegen können sich gegenseitig sehr bereichern, indem sie in einer festen Gruppe miteinander gute Wege gehen und sich dort „in die Karten schauen lassen“, Anteil aneinander nehmen, gemeinsam denken, reden, fühlen, beraten und beten. Mit dieser Arbeit möchte ich **motivieren** zur Gründung von und zur Teilnahme an Intervisionsgruppen.

## 2 Thema im Team

Das Thema für eine einzelne Kollegiale Beratung kann auf drei Wegen gefunden werden: a) miteinander am Anfang der Beratung: „Was ist heute das wichtigste Thema? Wer möchte drankommen?“, b) durch Festlegung beim vorherigen Treffen: „Wer und was ist nächstes Mal dran?“ oder c) durch Mailabfrage eines Organistors zwischen den Treffen: „Wer hat ein Anliegen für unser nächstes Treffen?“.

Das in diesem Kapitel protokollierte Fallbeispiel ist anonymisiert (Namen geändert und Geschichte modifiziert), gekürzt (exemplarische Wortbeiträge) und enthält mit Gemeindeentwicklung, Dienstwohnung und Stellenwechsel gleich drei berufsspezifische Themen. Die Struktur orientiert sich an einem Modell der Kollegialen Beratung, das Günter Hallstein, der ehemalige Referent für Seelsorge im Bund Freier evangelischer Gemeinden, 2006 zusammengefasst und bei Fortbildungen vorgestellt hat. Die Ziffern in der linken Spalte der Tabelle sowie die Beschreibungen in der Spalte „Inhalt“ entsprechen den Gliederungspunkten des Gesprächsprotokolls.

Das Besondere an diesem Modell ist, dass der Fallgeber bei vier Teilschritten hintereinander zuhört. Das beinhaltet zwar durch die geringe Rückkopplung eine gewisse Gefahr, dass die Beratergruppe sich vom Fallgeber zu weit entfernt. Aber der große Vorteil liegt für die Ratgeber in der Freiheit, eigene Gedanken als Gruppe zu entwickeln und für den Fallgeber in der Möglichkeit zur inneren und tiefen Reflexion beim längeren Zuhören.

	⌚ max	Inhalt	PräsentatorIn	Gruppe
1	10“	Fall vorstellen	Fakten + Daten Frage stellen	
2	10“	Fragen stellen	Beantworten	Fragen formulieren
3	5“	Impulse wahrnehmen		Assoziation, Gefühle, Impulse äußern Brainstorming
4	10“	Problemverständnis entwickeln		Hypothesen stellen
5	5“	Ermutigung und Anerkennung		Ermutigung und Anerkennung geben
6	5“	Vorschläge zur Lösung formulieren		Vorschläge machen
7	5“	Feedback geben	- Danke sagen - Was kann ich nehmen	
8	5“	Prozess reflektieren	Feedback geben	Feedback geben

## 2.1 Fall vorstellen

*Olaf (heute Gesprächsleiter):* „So Ralf, dann erzähl mal. Was ist los bei dir?“

*Ralf (heute Fallgeber):* „Ich fühle mich wie in einer Zwickmühle. Der Berater unserer Freikirche rät mir, noch einige Jahre in der Gemeinde zu bleiben, weil Veränderungen in alten Gemeinden Zeit brauchen. Ein Freund rät mir, die Stelle zu wechseln, weil diese nach seinem Eindruck nicht so gut zu meinem Typus passt. Beides ist möglich, aber es kommt eine knifflige Frage dazu: sollen wir in der Dienstwohnung bleiben, im Ort umziehen oder wegziehen und damit die Stelle wechseln? Die Dienstwohnung hatten wir auf Wunsch der Gemeindeleitung bezogen. Unser Doppelziel war, diesen Wunsch zu erfüllen und auszuprobieren, ob und wie wir mit dieser Wohnsituation klarkommen. Nach längerer Probezeit steht fest: es ist für uns nicht gut, noch mehrere Jahre in der direkten Nähe zur Gemeinde und an dieser Hauptverkehrsstraße zu leben. Nun gibt es eine geeignete und ruhige Wohnung am Stadtrand, die wir mieten könnten. Was sollen wir machen?“

## 2.2 Fragen stellen

*Olaf:* „Okay Ralf, danke für die klare Darstellung. Wir dürfen jetzt Fragen stellen. Ich habe direkt eine: Weiß der Leitungskreis eurer Gemeinde von diesen Fragen? Wie steht der Leitungskreis dazu?“

*Ralf:* „Wir haben sehr offen darüber gesprochen. Die Gemeindeleitung ist an einer langfristigen Zusammenarbeit mit uns interessiert und kann sich deshalb einen Umzug innerhalb des Ortes vorstellen.“

*Jürgen:* „Wenn ihr umzieht, wie denkst du würde die Gemeinde reagieren?“

*Ralf:* „Das ist nicht so einfach. Manchen ist es wahrscheinlich egal. Viele haben vermutlich Verständnis, weil sie selber wissen, dass die Wohnung Nachteile hat. Jemand meinte, er würde hier nicht mal ‚geschenkt‘ einziehen. Anderen ist wichtig, dass die Pastorenwohnung vom Pastor bewohnt wird, auch weil damit Geld in die Kasse kommt und jemand im Gemeindezentrum wohnt.“

*Matthias:* „Was sagt deine Frau dazu? Wie geht es ihr mit der Wohnung und mit der Aussicht auf einen möglichen Umzug?“

*Ralf:* „Sie kommt mit der Wohnung und dem Straßenlärm besser klar als ich. Sie sieht aber auch die Nachteile und zieht nicht so gerne oft um.“

*Tim:* „Wenn wir mal die Dienstwohnung langfristig ausklammern, was sagt dein Herz? Wo hüpfst es eher: beim Umziehen und Bleiben oder beim Stellenwechsel?“

*Ralf:* „Mein Herz? Keine Ahnung. Beides scheint mit ungünstig und riskant zu sein.“

### **2.3 Impulse wahrnehmen**

*Olaf:* „Wie empfinden wir diese Situation“?

*Matthias:* „Mein lieber Scholli, da ist Musik drin.“

*Tim:* „Hat Luther nicht mal was geschrieben von der Freiheit eines Christenmenschen? Das könnte man den Gemeindemitgliedern doch mal in ihre Postfächer legen mit Gebrauchsanweisung für Dienstwohnungen.“

*Jürgen:* „Gibt's vielleicht noch einen dritten Weg oder eine Alternative ganz anderer Art? Das wäre jedenfalls schön.“

*Olaf:* „Ich finde, ein Pastor sollte mit seiner Familie gut wohnen. Je wohler sie sich fühlen, desto mehr hat die Gemeinde davon.“

### **2.4 Problemverständnis entwickeln**

*Olaf:* „Nun lasst uns tiefer fragen und querdenken, während Ralf bitte weiter zuhört.“

*Tim:* „Ich würde die Wohnungsfrage und die Stellenfrage entkoppeln, auch wenn das schwierig ist.“

*Jürgen:* „Oder die beiden Fragen in eine Rangfolge bringen, die wichtigere zuerst beantworten und dann die zweite in Abhängigkeit davon.“

*Matthias:* „Geht das ein bisschen konkreter?“

*Olaf:* „Wahrscheinlich schon, aber lass mich noch einen Planspielaspekt hinzufügen: wir können die beiden Fragen zweimal durchdenken mit jeweils unterschiedlicher Rangfolge und dabei vielleicht merken, was noch so im Topf ist.“

*Jürgen:* „Okay, ich sag mal: Dienstwohnung ist Mist. Auszug kommt in jedem Fall, egal wohin. Stelle ist auch nicht optimal: also wechseln. Was Ralf kann, kann auch ein anderer nach ihm in dieser Gemeinde. Jeder ist ersetzbar.“

*Tim:* „Dann formuliere ich mal eine mögliche Gemeindeleitungsposition: ‚Wir wollen Ralf behalten. Der eingeschlagene Veränderungsweg mit ihm ist das, was wir brauchen. Wir unterstützen den Umzug, stellen uns voll hinter ihn, auch gegen mögliche Widerstände von Gemeindegruppen.‘“

*Matthias:* „Einspruch, euer Ehren. Dann hat Ralf das Wohnungsproblem getauscht mit einem Gemeindeproblem und zwar mit einem, dass er durch den Umzug selbst ausgelöst hat. Bei Geld hört die Freundschaft auf, das gilt auch in der Gemeinde. Stellt euch das mal vor: die Pastorenwohnung steht leer, ein Nachmieter ist schlecht zu finden. Das wird einigen Leuten in der Gemeinde nicht gefallen.“

*Tim:* „Wenn Ralf wechseln will, braucht er dafür aber Vorlaufzeit, muss also noch ein bis zwei Jahre in der Dienstwohnung bleiben.“

Jürgen: „Und er muss die schöne andere Wohnung sausen lassen und die Hoffnung der Gemeindeleitung auf weitere Zusammenarbeit enttäuschen.“

Olaf: „Kann Ralf's Berufung woanders weitergehen? Welche Schritte wären nötig zum Wechseln? Wie geht es Ralf und seiner Frau beim Gedanken an einen Neustart woanders? Was hilft ihm, konstruktiv in der bisherigen Gemeinde weiterzuarbeiten?“

## **2.5 Ermutigung und Anerkennung**

Olaf: „Trotz vieler offener Fragen wechseln wir jetzt nochmal die Perspektive und sagen Ralf, was wir gut finden.“

Jürgen: „Ralf, ich finde, dass du mutig bist. In dieser Wohnung zu leben und in dieser Gemeinde zu arbeiten, kostet erkennbar Kraft. Du hältst das aus, bleibst konstruktiv und kümmerst dich dabei um Alternativen. Respekt.“

Tim: „Du bist der Gemeinde und Gemeindeleitung weit entgegengekommen. Das ist gut, aber das musst du nicht fortsetzen in der Wohnungsfrage. Auch ein freievang. Pastor ist ein freier Mensch, vielleicht gerade der.“

Matthias: „Mir ist aufgefallen, dass du als erstes ‚Keine Ahnung‘ gesagt hast auf die Frage, was dein Herz sagt. Vielleicht war es nur so locker daher gesagt, aber ich glaube, da liegt ein Schlüssel und ich ermutige dich zum genauen Hinhören: Was willst du wirklich? Ich weiß, dass du gut ‚hören‘ kannst, besonders nach oben und nach innen. Und auch mit deiner Frau zusammen.“

Olaf: „Ich schließe mich an mit meinem Eindruck: Zwickmühle hast du deine Frage genannt, und das passt. Spannend mögen wir es eigentlich, aber Dauerspannung ist stressig. In der Spannung reflektierst du gründlich und suchst offen nach Lösungen, auch mit verschiedenen Beratern aus unterschiedlichen Perspektiven. Ich finde, du machst das gut und ich unterstütze voll deinen Wunsch nach mehr Klarheit.“

## **2.6 Vorschläge zur Lösung formulieren**

Olaf: „Nach Diskussion und Wertschätzung versuchen wir nun, Lösungsansätze zu formulieren. Ralf, auch wenn es dir vielleicht schwerfällt, hör bitte weiter zu, du kommst gleich nochmal dran.“

Tim: „Wer frei ist, zu bleiben, ist auch frei zu gehen. Die Zwickmühle ist zu Ende, wenn Ralf eine neue Stelle sucht und dem Satz zustimmt: ‚Jeder ist ersetzbar, auch ich hier‘. Wenn er bleibt und innerhalb des Ortes umzieht und dann feststellt, dass es nicht besser wird in dieser Gemeinde, ist ein erneuter Umzug mit Stellenwechsel sehr viel schmerzhafter für alle, als mit dem Umzug die Stelle zu wechseln.“



*Jürgen:* „Ich tendiere zum Warten für eine bestimmte Zeit, zum Beispiel drei Monate mit der intensiven Bitte an Gott: ‚Zeige uns bitte klarer, ob wir weggehen oder bleiben sollen.‘ Die gefundene Wohnung würde ich absagen. Das ist jetzt zu ungewiss.“

*Matthias:* „Ich bin unsicher, ob es nicht doch noch eine Chance für die Entwicklung dieser Gemeinde mit Ralf zusammen geben sollte. Ich finde blöd, dass Berufung und Wohnung in Konkurrenz stehen und lerne daraus: Wohnung möglichst nicht als Test beziehen, sondern mit mehr Wohlfühl-Sicherheit.“

## **2.7 Feedback geben**

*Olaf:* „Danke an die Runde und nun die Frage an dich, Ralf: Wie geht’s dir damit?“

*Ralf:* „Ja, zunächst mal: es hat mir Spaß gemacht, euch zuzuhören. Vielen Dank für das innere Mitgehen und kontroverse Diskutieren. Je länger ich euch zuhöre, desto mehr merke ich: irgendwann muss ich mich entscheiden, und das wird keine leichte Entscheidung sein. Tim, deine Freiheitsliebe tut mir gut, weil ich mir ein bisschen wie ein Hamster im Käfig vorkomme, sozusagen im ständig rotierenden Reflexionsrad. Matthias, danke für den Hinweis, mehr auf mein Herz zu hören, das ist mir echt wichtig. Getroffen hat mich auch dein Problemtausatz, da will ich weiter drüber nachdenken, ob da die Lösung herkommt. Denn dass ich selbst mit meinem Privatbedürfnis nach guter Wohnung zum Gemeindeproblem werden könnte, das gefällt mir gar nicht. Olaf, deine Planspielidee ist genial: beide Fragen in jeweils umgekehrter Rangfolge anzuschauen, bringt eine Horizonterweiterung, die mir gefällt. Und Jürgen, zeitbefristet weiter durchzuhalten mit der Bitte an Gott um Klärung, finde ich gut. Ich werde meine Frau fragen, ob wir das gemeinsam machen.“

## **2.8 Prozess reflektieren**

*Olaf:* „So, damit sind wir am Schluss. Wie war das heute für uns?“

*Jürgen:* „Prima, mir macht sowas Spaß.“

*Tim:* „Naja, die Lage ist für Ralf ziemlich ernst. Aber Beraten im Team so wie hier finde ich weiterhin gut.“

*Matthias:* „Falls Ralf wechselt und die nächste Stelle weit weg ist, kann er nicht mehr in unsere Gruppe kommen. Das wäre schade.“

*Ralf:* „Ich komm gerne wieder und weiß beim nächsten Mal vielleicht mehr zu berichten. Und selbst falls wir irgendwann weiter wegziehen: neue Teilnehmer oder neue Gruppen sind auch neue Möglichkeiten. Jeder ist ersetzbar, habt ihr gesagt.“

### **3 Methode im Team**

#### **3.1 Kollegiale Beratung**

Kollegiale Beratung ist eine Form oder Methode der Intervention.

Im Unterschied zur Supervision gibt es bei der Intervention keinen ausgebildeten Leiter, der von außen dazukommt, sondern „Beruflich Gleichgestellte suchen gemeinsam nach Lösungen für ein konkretes Problem. Ein Kollege bringt ein Thema ein, die anderen unterstützen ihn bei der Lösungsfindung.“ (Wikipedia „Intervention“). Sowohl in der Intervention mit Kollegen als auch in der Ehepaar-Intervention geht es also nicht vorrangig um Meinungs austausch, sondern es wird an konkreten und persönlichen Fragen intensiv und strukturiert gearbeitet, manchmal mit der Methode der „Kollegialen Beratung“. Diese beiden Worte bezeichnen einerseits allgemein jede Beratung von Kollegen miteinander, andererseits sind sie ein Fachterminus für eine bestimmte Beratungsform. Dafür braucht man keine spezielle Ausbildung, sondern kann die Informationen studieren, die Methode ausprobieren und nach Bedarf variieren. Geeignete Quellen sind [www.kollegiale-beratung.de](http://www.kollegiale-beratung.de) → die 6 Phasen der Kollegialen Beratung und [kokom.net](http://kokom.net) → Kollegiale Beratung → Heilsbronner Modell → Download: zehn Schritte im Detail.

Das Besondere der Kollegialen Beratung ist, dass die Beratungszeit unterteilt wird in mehrere Abschnitte, in denen die Aufgaben der Teilnehmer sinnvoll wechseln. Dabei werden sowohl kognitive als auch emotionale Begabungen, Bedürfnisse und Aspekte berücksichtigt. Die Beratungsqualität ist dadurch erheblich höher als bei einem Meinungs austausch.

Sinn, Wert und Wirkung der Kollegialen Beratung werden gut beschrieben bei [kokom.net](http://kokom.net): „Das Heilsbronner Modell zur Kollegialen Beratung ist ein praxiserprobtes Angebot der Personalförderung und dient der Entwicklung von Mensch, Arbeitsplatz und Organisation. Kollegiale Beratung fördert Kollegialität, schafft Solidarität, verhindert Einsamkeit, bringt Entlastung, klärt Probleme, stützt und fördert vorhandene Kompetenzen, fordert und fördert den fachlichen Diskurs.“

#### **3.2 Ablaufbeispiele**

Das erste Ablaufbeispiel wurde im zweiten Kapitel „Thema im Team“ entfaltet. Die dazugehörige Tabelle ist auf Seite 5 abgedruckt. Sie hat sich in der Praxis bewährt, weil sie Ablaufschritte und deren Inhalte, Zeitangaben sowie Aufgaben sowohl für den Präsentator als auch für die Gruppe übersichtlich und gebrauchsfertig beschreibt. Damit kann jede neue Gruppe sofort starten.

Auf das Heilsbronner Modell der Kollegialen Beratung wurde mit Internetadresse schon hingewiesen. Es soll hier als zweites Ablaufbeispiel gezeigt werden:

■ **1. Schritt:**

**Festlegung von Leitung und Fall (5 - 10 Minuten)**

Die Beratungsgruppe arbeitet ohne einen von außen kommenden Leiter (Moderation).

- Zu Beginn der kollegialen Beratung wird vereinbart, wer die Gruppe leitet. Der Leiter hat die Aufgabe die 10 Schritte zu moderieren (Anfang und Ende einläuten, Zeit strukturieren, Übergänge schaffen) und beteiligt sich als Berater.
- Ebenfalls wird zu Beginn entschieden, wessen Fallbearbeitet werden soll (Fallgeber). Dafür muss am Anfang genügend Zeit berücksichtigt werden.

**Regel:**

*Die Leitung wechselt nach jedem besprochenen Fall.*

■ **2. Schritt:**

**Vortragen der Problemsituation (10 Minuten)**

Der Fallgeber stellt sein Problem dar und versucht so gut wie möglich zu fokussieren.

**Regel:**

*Der Vortragende spricht alleine und wird nicht unterbrochen. Jeder Teilnehmer folgt aufmerksam und konzentriert, achtet auf Stimme, Haltung, Tonfall, Körpersprache, die Reihenfolge der Informationen und eigene Empfindungen.*

■ **3. Schritt:**

**Nachfragen (5 Minuten)**

Die Teilnehmer können Informations- und Verständnisfragen an den Fallgeber stellen.

**Regel:**

*Es sind nur Informations- und Verständnisfragen erlaubt. Der Fallgeber beantwortet die Fragen. Keine Diskussion!*

■ **4. Schritt:**

**Sammeln von Einfällen (10 Minuten)**

Die Gruppe sammelt Assoziationen, Empfindungen, Phantasien, Metaphern, die die Falldarstellung bei ihr ausgelöst hat.

Hilfreich ist es, eigenen Einfällen Raum zu geben.

Mit wem identifiziere ich mich am meisten? Warum?  
Was hat die Art und Weise, wie der Fall vorgestellt wurde, bei mir hervorgerufen?  
Noch keine Lösungsvorschläge einbringen!

**Regel:**

*Der Fallgeber hält sich während dieser Phase ganz zurück, auch wenn es schwer fällt, nicht sofort etwas richtig stellen zu können. Er soll sich darauf konzentrieren, alles aufzunehmen, was der Gruppe zu seiner Situation einfällt.*

■ **5. Schritt:**

**Rückmeldung des Fallgebers (5 Minuten)**

Der Fallgeber sagt der Gruppe, was er von den vorgebrachten Ideen und Einfällen für sich verwenden kann und was nicht brauchbar ist.

**Regel:**

*Die Gruppe hört still zu.*

■ **6. Schritt:**

**Sammeln von Lösungsvorschlägen (10 Minuten)**

Die Gruppe trägt aus ihrer eigenen Erfahrung Lösungsmöglichkeiten zusammen.

**Regel:**

*Der Fallgeber hält sich während dieser Phase ganz zurück, auch wenn es schwer fällt, nicht sofort etwas richtig stellen zu können. Er soll sich darauf konzentrieren, alles aufzunehmen, was der Gruppe zu seiner Situation einfällt.*

■ **7. Schritt:**

**Rückmeldung des Fallgebers (5 Minuten)**

Der Fallgeber sortiert das Gehörte und sagt der Gruppe, was er von den vorgebrachten Ideen und Lösungsvorschlägen für sich verwenden kann und was für ihn nicht brauchbar ist.

**Regel:**

*Die Gruppe hört still zu.*

■ **8. Schritt:**

**Allgemeiner Austausch (10 Minuten)**

Gemeinsames Gespräch und Austausch über Dinge, die unklar geblieben sind. Vertiefende Lösungsvorschläge und Planung erster Schritte für die Veränderung der Problemsituation.

■ **9. Schritt:**

**Abschlussrunde – Sharing (5 - 10 Minuten)**

Reihum nennt jedes Gruppenmitglied eine Situation, in der es ähnliche Erfahrungen gemacht hat. Diese Runde entlastet und verbindet die Gruppe...

■ **10. Schritt:**

**Feed back (10 Minuten)**

- für den Leiter / vom Leiter der Sitzung
- des Fallgebers
- innerhalb der Gruppe
- Absprachen für die nächste Sitzung?

### **3.3 Varianten und Bausteine**

#### **Varianten**

Die Struktur dient dem Inhalt und dem Gesprächsfluss, nicht umgekehrt. Deshalb kann die Struktur verändert werden. Das geschieht in der Praxis vor allem durch den Gesprächsleiter. Je erfahrener er ist, desto mehr Flexibilität ist möglich. Einzelne Phasen können je nach aktuellem Bedarf gekürzt, verlängert oder sogar übersprungen werden. Wenn eine Gruppe mit einer Phase erkennbar Schwierigkeiten hat, ist es wichtiger, der Gruppe zu helfen als der Struktur zu folgen. Möglich ist natürlich auch, eine eigene Abfolge von Schritten mit eigenen Zeitentwürfen für die jeweiligen Schritte zu entwickeln. Die beiden Ablaufbeispiele können dazu als Vorlage genutzt werden. Empfehlenswert ist aber vor Veränderungen, mit den genannten Abläufen eigene Erfahrungen zu sammeln, weil sie in mehrjähriger Praxis entwickelt wurden, sich dort bewährt haben und weil sie verschiedene gruppen- und gesprächspsychologische Aspekte berücksichtigen.

#### **Bausteine**

Kim-Oliver Tietze nennt in seinem Klassiker „Kollegiale Beratung – Problemlösungen gemeinsam entwickeln“ zehn „Basis-Methoden“ und zehn „Methoden für Fortgeschrittene“, die ich hier „Bausteine“ nenne, um den Begriff „Methode“ gedanklich zu reservieren für die Kollegiale Beratung als Methode der Beratung bzw. des Team-Coaching. Sonst müsste man von Methoden innerhalb einer Methode sprechen. Die verschiedenen Bausteine zeigen die Vielfalt und die Kreativität, die bei jeder Gruppenberatung möglich sind, deshalb auch bei der Kollegialen Beratung. Wenn die Rollen geklärt sind, der Fall erzählt ist und die Schlüsselfrage feststeht, kann ausgewählt werden, welcher Baustein verwendet werden soll.

Zu jedem Baustein nennt Kim-Oliver Tietze jeweils das Ziel, den Beratungsfokus und die Leitfrage. Aus diesen 20 (Methoden-)Bausteinen den oder die jeweils passenden auszuwählen, erfordert viel Sachkenntnis und Beratungserfahrung. Genannt werden sollen sie hier als Anregung, sich mit der Thematik näher zu beschäftigen.

Zehn „Basis-Methoden“ (Seite 117): Brainstorming, Kopfstand-Brainstorming, ein erster kleiner Schritt, gute Ratschläge, Resonanzrunde, Sharing, Schlüsselfrage erfinden, zwei wichtige Informationen, kurze Kommentare, Erfolgsmeldung.

Zehn „Methoden für Fortgeschrittene“ (Seite 161): Actstorming, offene Fragen, Hypothesen entwickeln, Überraschungen erfinden, Umdeuten, die zweite Seite der Medaille, Identifikation, Kreuzverhör, Inneres Team, Metaphern und Analogien.

### **3.4 Chancen, Grenzen und Alternativen**

#### **Chancen**

Die Coaching-Komplexität ist die größte Stärke der Kollegialen Beratung. Sie wird im Kapitel 4.2. „Teamrollen“ beschrieben. Außerdem sind als Chancen der Kollegialen Beratung ihre Einfachheit, Effektivität, Flexibilität und Kostenlosigkeit zu nennen.

Einfach ist die Kollegiale Beratung, weil sie anhand der klaren Ablaufstruktur sofort gestartet werden kann und weil kein Teilnehmer vorher eine Schulung braucht.

Flexibel ist die Kollegiale Beratung, weil mit ihrer Hilfe sehr verschiedene Sachthemen und Persönlichkeitstypen integriert werden können und weil die Ablaufstruktur problemlos modifiziert werden kann.

Effektiv ist die Kollegiale Beratung, weil sie in kurzer Zeit – eine Stunde kann genügen – immer wieder erstaunlich qualifizierte Ergebnisse bringt, die andere Gesprächs- und Beratungsmethoden nicht erreichen.

Kostenlos ist die Kollegiale Beratung, weil kein bezahlter Fachmann dazu nötig ist und weil Fortbildung allgemein und Reflexion von Persönlichkeit und Dienst speziell für Pastoren zur Arbeitszeit gehören. Die bisher erlebten Treffen mit Pastorenkollegen und mit Pastorenehepaaren fanden alle vormittags an Wochentagen zwischen 9 und 12 Uhr statt, also sehr dienstplantauglich zu Tageszeiten ohne Gemeindeveranstaltungen. Wenn und weil der Tagungsort wechselt, kommt jeder an die Reihe mit der Gastgeberrolle einschließlich der Frühstücksvorbereitung.

#### **Grenzen**

Die Grenzen und Schwächen der Kollegialen Beratung liegen in den drei Rahmenbedingungen Gleichstellung, Teamgröße und Fall-Termin-Singularität.

Supervision mit Fachperson von außen kann auch nicht-gleichgestellte Personen in einer Gruppe gemeinsam beraten, z.B. ein Team, das in einer Firma, Abteilung oder Gemeinde zusammenarbeitet inklusive Leitungspersonen. Das kann die Kollegiale Beratung nicht, sondern braucht die Gleichstellung der Teilnehmer.

Die nötige Mindestteamgröße kann selbstunsichere, stark introvertierte oder zu tief krisenbetroffene Menschen von der Teilnahme abhalten, weil sie ihr Inneres wenn überhaupt nur einem einzigen Menschen präsentieren möchten oder können.

Fall-Termin-Singularität meint die Tatsache, dass es keine Fortsetzung der Fallbesprechung beim nächsten Termin gibt. Kollegiale Beratung lebt von der Eigendynamik pro Fall und Termin und ist nicht für Wiederholung, Weiterführung oder Entwicklung der einmal behandelten Situation konzipiert und geeignet.

## **Alternativen**

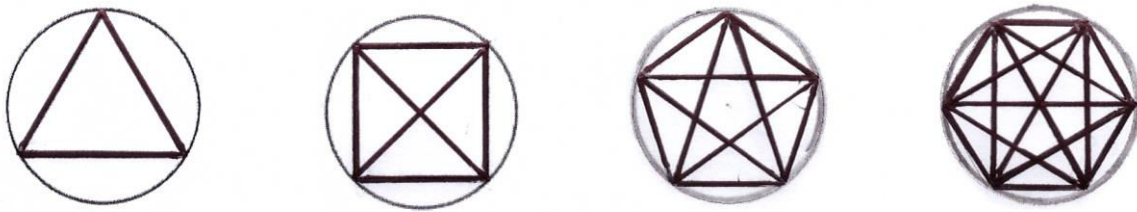
Zur Kollegialen Beratung gibt es Alternativen mit ebenfalls hilfreicher Wirkung. Zwischen Stammtisch und Psychiater liegt ein breites Spektrum, wobei beide Pole aus eigener Erfahrung ernst gemeint sind. Außer der schon erwähnten Supervision kommen je nach Ziel, Thema, Personentyp und Gesundheitszustand des Ratsuchenden eine Reihe weiterer Maßnahmen in Betracht. Psychiater heißt auf Deutsch Seelenarzt, Psychotherapeut heißt Seelen-Heilkundiger. Warum sollte ein Mensch bei seelischer Schwäche nicht einen Facharzt für die Seele konsultieren? Mentoring ist eine gute Möglichkeit, von lebenserfahreneren Menschen zu lernen. Seelsorge und Beichte dürfen ebenso im Zusammenhang guter Alternativen und Ergänzungen genannt werden. Zweierschaft bezeichnet die Verbindung zweier Menschen, die sich regelmäßig zu intensivem Gespräch und Gebet treffen. Dafür sind zum Beispiel die Ehe und die Freundschaft bewährte Orte. Selbsthilfegruppe, Gesprächsgruppe und Intevision mit anderen Beratungsmethoden sind Alternativen, die der Kollegialen Beratung ähnlich sein können hinsichtlich der Teamgröße, der Selbstleitung und der heilsamen Gemeinschaftserfahrung.



Die „multiple Beratung“ bezeichnet ein Puzzle verschiedener Formen, die der Ratsuchende selbst wählen kann. Wer Hilfe braucht, darf sich so lange, so oft, so stark und so vielfältig beraten lassen, wie es ihm gut tut. Und wer zur Zeit keine Hilfe braucht, kann als Gebender und bei späterem Bedarf ebenfalls als Nehmender am Beratungsgeschehen teilnehmen.

## 4 Coach im Team

### 4.1 Teamgröße



Die Abbildung zeigt symbolisch vier optisch gleich große Gesprächskreise mit unterschiedlicher Personenzahl, die man sich an den Ecken sitzend vorstellen kann: drei Personen im Dreieck, vier im Viereck, fünf im Fünfeck, sechs im Sechseck. Von links nach rechts betrachtet wird es voller, dichter, enger, weil alle Zweierbeziehungen durch Verbindungslinien veranschaulicht werden. In der Fortsetzung wäre z.B. ein Achterteam im Achteck mit allen 28 Linien sehr unübersichtlich. Das liegt daran, dass die Zahl der möglichen Verbindungslinien mit zunehmender Teilnehmerzahl nicht linear, sondern exponentiell steigt.

Wenn man den Buchstaben  $n$  für die Teilnehmerzahl nimmt, lautet die Formel für die Menge möglicher Zweierbeziehungen in Gruppen:  $n$  minus 1 mal  $n$  Halbe, zum Beispiel für vier Teilnehmer wie in der Quadrat-Grafik:  $4$  minus  $1$  ( $=3$ ) mal  $2 = 6$  oder in Worten: In einem Team mit vier Personen gibt es sechs unterschiedliche Zweierbeziehungsmöglichkeiten. Für das rechte Bild lautet der Satz: In einem Team mit sechs Personen gibt es 15 unterschiedliche Zweierbeziehungsmöglichkeiten. Für eine Gesprächsgruppe von z.B. 10 Personen bedeutet das 45 mögliche Zweierbeziehungen, für eine Gemeinde mit z.B. 100 Personen 4950 mögliche Zweierbeziehungen.

In dieser reichen Beziehungswelt liegen zugleich Chancen und Gefahren. Chancen, weil in größeren Gruppen jede Person leichter und bedarfsspezifischer wählen kann, welche Beziehungen sie starten, stärken oder stoppen möchte. Gefahren, weil sich Störungen durch schwierige Beziehungen schneeballartig negativ auswirken können auf das Gesamtsystem. Deshalb ist die Leitung einer Gemeinde mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten eine hohe Kunst.

Für die Gruppenzusammensetzung und Gruppengröße der Kollegialen Beratung gibt es sinnvolle Regeln. Kollegiale Beratung ist zwar theoretisch zu dritt oder viert

möglich, die Zahl der Berater wird dann aber sehr klein, weil der Fallgeber seine eigene Rolle übernimmt. Der Gesprächsleiter kann mit zum Beraterteam gehören, wenn die Gruppe und er sich dieser Doppel- bzw. Wechselrolle bewusst sind und wenn er damit nicht überfordert ist. Je größer die Gruppe wird, desto weniger sinnvoll und desto weniger erforderlich ist diese Doppelrolle.

Kollegiale Beratung mit mehr als sieben Personen wird uneffektiv, weil entweder nicht alle Teilnehmer mit ihren Beiträgen zu Wort kommen oder weil die vielen Wortbeiträge das Gespräch unübersichtlich machen. Eine Teilung der Gruppe bei gleichzeitiger Ergänzung durch neue Interessenten ist ratsam. Zwei weitere Grenzen für die Gruppengröße ergeben sich zum Einen durch das Ziel, Vertrauen im Team aufzubauen und zu vertiefen und zum Anderen durch die Aufgabe, passende Sitzungstermine für alle Teilnehmer zu finden.

Eine besondere Form für Fortbildung, Seminare oder Pastorentreffen mit größeren Gruppen ist die Aufteilung in einen inneren und einen äußeren Kreis. Während im inneren Kreis mit fünf bis sechs Personen die Kollegiale Beratung abläuft, sitzen im äußeren Kreis die lernenden Zuhörer, welche in die Feedbackrunde zum Schluss einbezogen werden können. In dieser Sondersituation ist empfehlenswert, dass der Gesprächsleiter genügend Vorerfahrung mit Kollegialer Beratung hat und dass der Fallgeber mit seiner Frage vor der Übung gefunden wird, damit sein Beispiel nicht zu persönlich-vertraulich gewählt wird vor einer größeren Zuhörerschaft.

## **4.2 Teamrollen**

Coacht ein Pastor ein Team oder umgekehrt: ein Team coacht einen Pastor? Gehört der Coach des Teams selbst zum Team und falls ja: wie genau funktioniert das? Meint Kollegiale Beratung, dass sich Kollegen miteinander und gegenseitig beraten ohne Coach von außen oder innen? Wenn von allem ein bisschen stimmt, hilft das noch nicht zur Klärung. Deshalb folgt nun der Versuch, eine Schneise in das Dickicht der Verständnismöglichkeiten zu schlagen.

Im Team wechseln von Termin zu Termin die Rollen von Gesprächsleiter, Fallgeber und jeweils mehreren Beratern. Der Gesprächsleiter ist der Leiter des Coaching-Prozesses für eine Sitzung, bei dem das Team den Fallgeber gemeinsam coacht. Das Team coacht sich selbst, weil kein Coach von außen dazukommt, sondern abwechselnd jeder jeden berät.

**Teamcoaching mit Kollegialer Beratung ist komplex und heißt dreierlei: gecoacht wird a) im Team, b) vom Team und c) das Team.**



a) **Im Team als Ort wird gecoacht** hinsichtlich der Zusammensetzung von funktional gleichgestellten und mengenmäßig vier bis sieben Teilnehmern.

b) **Vom Team als Subjekt wird gecoacht** jeweils ein Teammitglied pro Sitzung durch die Beratergruppe unter Anleitung des Gesprächsleiters und nach einer vorgegebenen bzw. vorher geklärten Ablaufstruktur.

c) **Das Team als Objekt wird gecoacht** durch drei zusammenwirkende Aspekte: durch Coachen der einzelnen Mitglieder nacheinander, durch miteinander Lernen bei Einzelterminen sowie durch Sammeln und Summieren von Erfahrungen im Beratungsverlauf mehrerer Sitzungen.

**Diese Coaching-Komplexität ist Kennzeichen und Qualitätsmerkmal der Kollegialen Beratung und macht sie zugleich attraktiv und effektiv.**

### **4.3 Teamzusammensetzung**

Die Kollegiale Beratung findet statt mit gleichberechtigten Personen „auf Augenhöhe“. Das heißt, es gibt keine Chefs und Angestellten im gleichen Team, sondern nur Gleichgestellte. Deshalb funktioniert Kollegiale Beratung nur, wenn bei den Teilnehmern kein institutionelles Machtgefälle vorliegt und nicht, wenn eine Person von einer anderen abhängig ist im Sinne einer Weisungsbefugnis.

Zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern darf es gute Beziehungen geben, aber professionelle Distanz muss gewährleistet sein als jederzeit frei verfügbare Wahlmöglichkeit. Dagegen sind bei vertraulicher Beratung Intensität und Offenheit nicht nur gewünscht, sondern Voraussetzungen für gelingende Klärungsprozesse.

Pastoren ist deshalb abzuraten von Gruppenzusammensetzungen mit Leitungspersonen aus der Dienstgemeinde oder mit überregionalen Vorgesetzten, weil sie selbst bei wünschenswerter Freundschaft eine Arbeitgeberfunktion behalten. Mehrere Pastoren einer Gemeinde sollten möglichst nicht in der gleichen Kollegialen Beratungsgruppe sein, sicher nicht, wenn eine Dienstrangordnung besteht.

Die Themenwahl in der Kollegialen Beratung darf sich nicht auf das Miteinander oder die gemeinsame Arbeitswelt dieser Gruppe beziehen, weil sich dabei Sach- und Beziehungsebene so ungünstig vermischen können, dass die Beratungsqualität durch das Fehlen emotionaler Neutralität leidet.

Kollegiale Beratung ist per Definition immer Teamsache. Das Team wird gebildet und bleibt in der Zusammensetzung gleich bis zur Absprache von Änderungen mit dem ganzen Team wie z.B. die Einladung und Integration neuer Teammitglieder sowie die Zeitbefristung oder die Beendigung der gemeinsamen Teamarbeit.

## 5 Gott im Team

Pastoren-Teamcoaching darf die Glaubenserfahrungen und theologischen Kompetenzen der beteiligten Personen nutzen und deshalb Gott den Vater, den Sohn und den Heiligen Geist sowie die von ihm ausgehende Qualität, Kraft und Schönheit in die Beratungsarbeit integrieren. Ideen aus dem Wort Gottes, miteinander still sein und auf Impulse und Eindrücke Gottes hören, Gebete miteinander und füreinander, Segnung des Ratsuchenden: die Kette der guten Möglichkeiten geistlicher Maßnahmen ist lang, stark und verbindlich wirksam.



Symbolhaft dafür zeigt das Titelbild dieser Abschlussarbeit einen „mexikanischen Freundeskreis“, den ich im Zusammenhang dieses Kapitels „Gott im Team“ so interpretiere: Wir stehen zusammen als von Gott geschaffene und geliebte Menschen (Anthropologie). Christus ist das rettende Licht in der Mitte, auf das wir gemeinsam schauen (Soteriologie). Wir stehen mitten im Leben auf freiem Gelände und werden vom Wind tröstend umweht und ermutigend bewegt (Pneumatologie).

## **6 Ehepartner im Team**

### **6.1 Broschüre des Bundes FeG**

Im Themenheft des Bund Freier evangelischer Gemeinden „wunderbar – verwundbar: Ehe.Berufung.Dienst.“ für Pastorinnen und Pastoren und ihre Ehepartner/Innen geht es um die Förderung der Ehe. Mein Beitrag darin zur Ehepaar-Intervision ist gleichzeitig hier als Kapitel 6 „Ehepartner im Team“ Bestandteil der Abschlussarbeit, weil darin ein wichtiger Teamcoaching-Aspekt mit hohem Hilfspotenzial beschrieben wird.

(Es folgt die Einleitung des Themenheft-Artikels, die auch die Gliederung beschreibt)  
Ein Jahr lang trafen sich alle zwei Monate drei Pastoren und ihre Ehefrauen vormittags, um miteinander zu frühstücken, zu beraten und zu beten. Wie kam es dazu und wieso heißt das Intervision? Was geschah in den jeweils drei Stunden inhaltlich? Wie haben die Beteiligten davon profitiert? Wie können interessierte Paare solche Gruppen bilden?

### **6.2 Wie kam es dazu und wieso heißt das Intervision?**

Unsere erste Motivation war das jahrzehntelange Eheerlebnis mit Paaren aus dem Freundes- und Kollegenkreis quer durch Deutschland: offen Reden und Beten tut gut. Die zweite Motivation für die Gründung einer Ehepaar-Intervisionsgruppe war die erfahrene Hilfe in zwei Intervisionsgruppen mit Kollegen.

(Hier folgt in der Broschüre der Abschnitt „Kollegiale Beratung“, der in dieser Arbeit dem Gliederungspunkt 3.1 entspricht und deshalb hier nicht wiederholt wird).

### **6.3 Was geschah in den jeweils drei Stunden inhaltlich?**

Etwa eine Stunde gemütlich zu frühstücken, haben wir als optimalen Start erlebt. Eine Austauschrunde schloss sich an mit der Frage: „Wie geht es uns?“ Dabei hat sich manchmal schon ein Thema für die folgende Beratung herausgestellt, die dann etwa eine Stunde in Anspruch nahm. Den Abschluss bildete eine Gebetsgemeinschaft, die sowohl an die Beratungsinhalte als auch an die Ergebnisse der Austauschrunde anknüpfte. Mit der Gastgeberrolle wechselte die Aufgabe, für das Frühstück zu sorgen und für die jeweils anderen, zum Treffen zu fahren. Durch Dienstortwechsel bedingt endete unsere Ehepaar-Intervisionsgruppe nach einem Jahr. Alle sechs Teilnehmer haben von den Treffen sehr profitiert.

## 6.4 Wie haben die Beteiligten davon profitiert?

Zwei Ehepaare beschreiben ihre Erfahrungen:

*Erstes Paar SIE:* „Ich habe aufmerksames und zugewandtes Zuhören erlebt, sowohl von meinem Mann als auch von den anderen Teilnehmern. Das hilft, Bestärkung und Korrektur anzunehmen und im Alltag anzuwenden. Die geistliche Gemeinschaft beim Gebet ist intensiver durch das vorangegangene Gespräch.“

*Erstes Paar ER:* „Ich habe wenige Freunde, das wird durch meine gemeindliche Position als Pastor nicht allein verursacht, aber unterstützt. Ich habe Ehepaarinterviews als sehr wertvoll erlebt, und zwar als Ausbau der Freundschaft zu meiner Frau und Kennenlernen anderer Menschen, die doch gleichzeitig in einer ähnlich komplexen und speziellen Situation wie ich sind. Die ehrliche Rückmeldung bei Problemen hat mir Halt und wertvolle Impulse gegeben. Bei der Interview spricht man auf *e i n e r* Ebene, von Betroffenen zu Betroffenen. Das hat mir sehr gefallen und Ratschläge authentisch gemacht.“

*Zweites Paar SIE:* „Ich habe die Vormittage in einer wohltuenden geistlichen Atmosphäre erlebt. Statt mit Ratschlägen zugeschüttet zu werden, hatten wir einen ehrlichen und sehr persönlichen Austausch auf Augenhöhe. Hier empfand ich als besonders hilfreich, dass die Teilnehmer sich in die Situation der Anderen gut hineindenken und mitfühlen konnten. In dieser wertschätzenden und vertraulichen Atmosphäre fühlte ich mich gut aufgehoben.“

*Zweites Paar ER:* „Besonders schätzte ich, dass nicht einer "beseelsorgt" wurde von den anderen, sondern dass wir miteinander lösungsorientiert unterwegs waren. Kritisches konnte benannt werden, jedoch war es möglich, manches auch mal stehen zu lassen und dennoch Hoffnung zu vermitteln. Immer wieder wurde ich und wurden wir als Paar durch das Betrachten und Begleiten der Lebensphase der anderen selber handlungsfähig für die eigene Situation. Als wertvoll erlebte ich auch die unterschiedlichen Persönlichkeiten mit ihrer je eigenen Herangehensweise, die neue und teils unerwartete Handlungs- und Lösungsansätze entdecken ließen.“

## **6.5 Wie können interessierte Paare solche Gruppen bilden?**

Zunächst klärt das Ehepaar zu zweit miteinander, ob es eine solche Gruppe gründen oder daran teilnehmen möchte. Wenn einer von beiden nicht wirklich will, ist Ehepaar-Intervision nicht zu empfehlen, weil Beratungsoffenheit ein Schlüsselkriterium für gute Beratungsergebnisse ist. Andere Paare zu finden, ist dann wahrscheinlich der herausforderndste Schritt, der ein bisschen Mut braucht. Leitfragen können sein: Wer wohnt in erreichbarer Nähe? Wer passt zu uns? Wer könnte auch Interesse haben? Oder wer weiß, wer Interesse haben könnte? Ein Ansprechpartner wie z.B. der Kreisvertrauenspastor ist vielleicht bereit, bei der Gruppengründung zu helfen.

Die Größe der Gruppe kann drei Paare nicht unterschreiten, weil sonst Beratungskompetenz und -vielfalt fehlen. Mehr als vier Paare sind ungünstig, weil sich Untergruppen wie „Zuhörer“ und „Beratungsteilnehmer“ bilden können und weil Beratungsoffenheit und -qualität bei zu großer Teilnehmerzahl eher ab- als zunehmen.

Wenn ein Vormittagstermin aus beruflichen Gründen nicht für alle möglich ist, kann ein Abend- oder Wochenendtermin vereinbart werden. Wenn auf gemeinsames Essen verzichtet wird, ist es sinnvoll, etwa zwei Stunden Zeit für Gruppengespräch, Beratung und Gebet einzuplanen. Einigen sollte sich die Gruppe beim ersten Treffen auf die geplante Dauer der Intervision: z.B. ein oder zwei Jahre sowie auf den Abstand der Treffen: z.B. monatlich, alle 6 Wochen oder alle zwei Monate.

Die gemeinsame Intervisionsgruppen-Teilnahme von Pastorenehepaaren mit ehrenamtlichen Leiter- oder Mitarbeiterpaaren ist aus mehreren Gründen nicht ratsam: die professionelle Distanz ist zu gering, Beispiele aus der Gemeindefarbeit sind dann nicht nennbar und Gemeindeleitungspersonen behalten (auch bei guter Zusammenarbeit) eine Arbeitgeberfunktion für Pastoren.

Fragen zur Förderung der Gruppenbildung:

- Welche Beziehungen haben wir als Paar zu anderen Paaren mit beruflich ähnlicher Situation? Möchten wir daran etwas verändern?
- Mit welchem Paar / mit welchen Paaren können wir uns intensivere Beziehungen vorstellen?
- Was spricht für oder gegen unsere Teilnahme an einer Ehepaar-Intervisionsgruppe? Mit wem, wie und wann möchten wir starten?

## **7. Literatur im Team**

Beim Teamcoaching spielen viele Aspekte eine Rolle. Deshalb gilt und gibt es viel zu lesen und zu lernen von Praktikern und Professoren. In diesem Kapitel werden einige Bücher aufgelistet, die einen Beitrag zum Pastoren-Teamcoaching leisten können. Manche davon eignen sich auch für andere Aufgaben in der Einzel-, Paar- oder Gruppenberatung oder sind speziell dafür geschrieben worden.

### **7.1 Coachen und Beraten**

Kommunikationspsychologie war das Fachgebiet des Hamburger Professors Friedemann Schulz von Thun. Der Autor schlägt vom Vieraugen- und Vierohrenmodell über das Werte- und Entwicklungsquadrat bis hin zu erlebnisaktivierender Gruppenberatung einen weiten Themen-Bogen. Die gelungene Kombination von wissenschaftlicher Qualität, Verständlichkeit und Praxistauglichkeit ist der Grund, einige seiner Werke und seiner Schüler zu nennen.

Weitere bewährte Bücher zu den Themen Kollegiale Beratung, Coaching, Mentoring, Konfliktmanagement sowie Kreativität und Beratung schließen sich an.

### **Grundlagen Kommunikationspsychologie**

Schulz von Thun, Friedemann:

Miteinander Reden Band 1 Störungen und Klärungen  
Allgemeine Psychologie der Kommunikation

Miteinander Reden Band 2 Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung  
Differentielle Psychologie der Kommunikation

Miteinander Reden Band 3 Das „innere Team“ und situationsgerechte  
Kommunikation. Kommunikation – Person – Situation

alle 3 Bände: Lizenzausgabe Weltbild-Verlag 2000

### **Spezialliteratur Kommunikationspsychologie und Beratung**

Schulz von Thun, Friedemann und Thomann, Christoph: Klärungshilfe  
Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren Rowohlt 1988

Thomann, Christoph: Klärungshilfe 2, Konflikte im Beruf  
Methoden und Modelle klärender Gespräche Rowohlt 2010

Schulz von Thun, Friedemann: Praxisberatung in Gruppen.  
Erlebnisaktivierende Methoden mit 20 Fallbeispielen Beltz 2006

Benien, Karl: Beratung in Aktion, Erlebnisaktivierende Methoden im  
Kommunikationstraining. Mit vielen Fallbeispielen Windmühle 2009

## **Kollegiale Beratung**

Spangler, Gerhard: Kollegiale Beratung.  
Heilsbronner Modell mabase 2012

Tietze, Kim-Oliver: Kollegiale Beratung  
Problemlösungen gemeinsam entwickeln Rowohlt 2003

## **Coaching**

Kostka, Claudia: Coachingtechniken. 7 Techniken zur Entwicklung von  
Führungsqualität Hanser 2002 Reihe Pocket Power

Meier, Daniel: Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung. Mit dem Solution Circle  
Turbulenzen im Team als Chance nutzen Solution Surfers 2005

Schalk, Annette und Christoph: Mitarbeiter coachen. Gemeinsam Ziele erreichen  
Down to Earth 2010 Reihe Quadro Nr. 13

## **Mentoring**

Faix, Tobias und Wiedekind, Anke: Mentoring – Das Praxisbuch.  
Geistliche Begleitung in Glaube und Leben Neukirchen 2010

Stanley, Paul D. und Clinton, J. Robert: Mentoring. Wir brauchen geistliche Väter  
und Mütter Verlag für kulturbezogenen Gemeindeaufbau 1994

## **Konfliktmanagement**

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte,  
Beraterinnen und Berater Freies Geistesleben 2013

Hösl, Gerhard: Mediation, die erfolgreiche Konfliktlösung.  
Grundlagen und praktische Anwendung Kösel 2006

Passameras, Konstantin und von Diemer, Regina: Konfliktmanagement  
Hanser 2005 Reihe Pocket Power

## **Kreativität und Beratung**

Backerra, Hendrik und Malorny, Christian und Schwarz, Wolfgang:  
Kreativitätstechniken. Kreative Prozesse anstoßen, Innovationen fördern  
Hanser 2002 Reihe Pocket Power

Green, Norm und Kathy: Kooperatives Lernen im Klassenraum und Kollegium  
Das Trainingsbuch Kallmeyer 2005

Kindl-Beilfuß, Carmen: Fragen können wie Küsse schmecken  
Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene Carl Auer 2011

Reichel, René und Rabenstein, Reinhold: kreativ beraten. Methoden, Modelle,  
Strategien für Beratung, Coaching und Supervision Ökotopia 2001

## **7.2 Strukturieren und Visualisieren**

Komplexe Beratungsprozesse gewinnen an Klarheit, wenn sie strukturiert und visualisiert werden. Einfache Hilfsmittel wie post its oder Moderationskarten mit Stichworten oder eine Flippchart bewirken viel, wenn sie geschickt und passend eingesetzt werden.

Die Methode „Inneres Team“ veranschaulicht und verdeutlicht Kommunikationsabläufe innerhalb einer Person durch Rollenbenennung und Rollenverbalisierungen. Auf einem Familienbrett oder Systembrett können mit dazu passenden Holzfiguren, Symbolen und Gegenständen Situationen und beteiligte Personen aufgestellt werden. Durch die Entwicklung der Aufstellung, die Sichtbarkeit der Situation und die Veränderbarkeit der Figuren gewinnt die Beratungsarbeit an Qualität, Kreativität und Wirksamkeit.

Beim Einsatz von Veranschaulichungsmitteln innerhalb der Kollegialen Beratung braucht der Gesprächsleiter allerdings viel Erfahrung und Übung, weil zusätzliche Materialien vom gruppendedynamischen Gesprächsprozess ablenken können.

Enders, Gabriele: Die Arbeit mit dem Familienbrett  
KIKT Thema Therapeutische Materialien Köln 2005

Hausmann, Martin: UZMO. Denken mit dem Stift. Visuell präsentieren,  
dokumentieren und erkunden. Redline Verlag 2016

Polz, Wolfgang und Rimser, Markus: Aufstellungen mit dem Systembrett  
Interventionen für Coaching, Beratung und Therapie Ökoptopia 2006

Schulz von Thun, Friedemann und Stegemann, Wiebke: Das Innere Team in Aktion.  
Praktische Arbeit mit dem Modell Rowohlt 2010

## **7.3 Themen und Aspekte**

Die Literaturhinweise in diesem Abschnitt gelten sowohl für die Beratungsteilnehmer selbst als auch für Personen und Beispiele aus der Gemeinde.

Einige der unter „Psychotherapie und Seelsorge“ genannten Titel können helfen, die wichtige Abgrenzung zwischen Möglichkeiten der Kollegialen Beratung und darüber hinaus nötigen Maßnahmen und Schritten vorzunehmen.

Weil sich manche Themen in der pastoralen Beratungspraxis wiederholen, werden dazu bewährte Bücher genannt, im Folgenden zu den Stichworten Burnout, Gemeindeleitung, Spiritualität und Ehe.



## **Psychotherapie und Seelsorge**

Beck, Aaron T. und Freemann, Arthur: Kognitive Therapie der Persönlichkeitsstörungen Beltz Psychologie Verlags-Union 1999

Berger, Jörg: Stachlige Persönlichkeiten. Wie Sie schwierige Menschen entwaffnen Francke 2014

Bergner, Thomas: Gefühle. Die Sprache des Selbst Schattauer 2013

Hammer, Matthias und Plözl, Irmgard: Irre verständlich. Menschen mit psychischer Erkrankung wirksam unterstützen Psychiatrie Verlag 2013

Zeitschrift P & S: Magazin für Psychotherapie und Seelsorge SCM Bundesverlag

## **Burnout**

Hammer, Matthias: Das innere Gleichgewicht finden  
Achtsame Wege aus der Stressspirale Balance-Verlag 2012

Koch, Axel und Kühn, Stefan: Ausgepowert? Hilfen bei Burnout und Stress  
GABAL 2008

Scazzero, Peter: Glaubensriesen Seelenzwerge? DVD – Kurs Willow Medien 2012  
Dazu Begleitheft für Gruppen und Selbststudium Brunnen-Verlag 2011

## **Gemeindeleitung**

Böhlemann, Peter und Herbst, Michael: Geistlich leiten. Ein Handbuch  
Vandenhoeck & Ruprecht 2011

Clinton, J. Robert: Der Werdegang eines Leiters. Lektionen und Stufen in der  
Entwicklung zur Leiterschaft Verlag für kulturbezogenen Gemeindeaufbau 1996

Donders, Paul Ch.: Authentische Führung. Leiterschaft in Balance Band 1  
Gerth Medien 2006

## **Spiritualität**

Schmidt, Ursula und Manfred: Hörendes Gebet. Grundlagen, Praxis, Wachstum  
Reihe Geistliche Gemeindeerneuerung in der Evangelischen Kirche 2009

Thomas, Gary L.: Neun Wege, Gott zu lieben. Die wunderbare Vielfalt geistlichen  
Lebens. SCM Brockhaus 2009

## **Ehe**

Berger, Jörg: Liebe lässt sich lernen. Wege zu einer tragfähigen Partnerschaft  
Springer Spektrum 2014

Schindler, Ludwig und Hahlweg, Kurt und Revenstorff, Dirk: Partnerschaftsprobleme?  
So gelingt Ihre Beziehung. Handbuch für Paare Springer 2012