

# Leiten und Streiten in der Kirche

Lust und Last,  
geliebt und gehasst

Jahresbericht 2019 – 2020

Konferenz des Pastoralpsychologischen Dienstes  
im Zentrum für Seelsorge und Beratung



EVANGELISCH-LUTHERISCHE  
LANDESKIRCHE HANNOVERS



Zentrum für Seelsorge  
und Beratung | ZfSB



**Pastoralpsychologischer Dienst  
im Zentrum für Seelsorge und Beratung**

Blumhardtstraße 2A, 30625 Hannover

0511 – 79 00 31-15

Gert.Stuehrmann@evlka.de

[www.zentrum-seelsorge.de](http://www.zentrum-seelsorge.de)

Verantwortlich: Michael Thon

Layout, Fotos: Andrea Hesse

Druck: Die Umweltdruckerei, Hannover



Hannover, August 2021

# Zur Orientierung

Einleitung	Seite	4
1. Aspekte von Leiten in der Kirche		4
1.1. Ideale Vorstellungen und die Realität		5
1.2. Ambivalenz- und Ambiguitätstoleranz		5
1.3. Rollenklarheit – Rollenreflexion		6
1.4. Führung und Gefolgschaft als Kooperation		6
1.5. Die primäre Aufgabe – Das Dritte		6
1.6. Das Drama der Kindheit und die Arbeit		6
2. Der Umgang mit Angst in Organisationen		7
2.1. Angst und Organisation		7
2.1.1. Rollenangst I – die Abwesenheit von Leitung		8
2.1.2. Rollenangst II – wenn Gefühle ausgeblendet werden		8
2.2. Angstabwehr durch Agieren		10
2.3. Todesangst – und ihre Abwehr		11
3. „Wer hat denn hier die Leitung“ – Auf der Suche nach Autor oder Regisseurin		12
3.1. Die Verführbarkeit der Leitung – Kommt her zu mir alle, die ihr mühselig und beladen seid		13
3.2. Liberté, égalité, fraternité – Der Leib und seine vielen Glieder mit dem Haupt Christi		16
3.3. Macht ist verboten bzw. gefährlich – Wer sich selbst erhöht, wird erniedrigt werden		17
4. Zusammenfassung		18
5. Führen und Folgen im Tango Argentino – Anstoß für ein Leitbild		20

# Leiten und Streiten in der Kirche

Lust und Last, geliebt und gehasst

*Uwe Hobuß, Gert Stührmann, Michael Thon*

## Einleitung

Wer unter Geschwistern gelernt hat, zu streiten, um seinen eigenen Platz zu behaupten und dennoch Teil der Geschwisterschar zu bleiben, hat für den Umgang mit Differenz, mit Unterschiedlichkeit im sozialen Miteinander wichtige Erfahrungen gemacht.

Angesichts von immer wieder drohenden Spaltungsprozessen in unterschiedlichen Lebensbereichen stellt der Umgang mit Differenz eine große Herausforderung dar. Gebraucht wird die Fähigkeit, trotz der Differenz miteinander im Gespräch zu bleiben und die Unterschiede auszuhalten. Das bleibt eine Lebensaufgabe.

Unter Geschwistern in Christo im Raum der Kirche zu streiten, im Schoß und unter den Augen von Mutter Kirche, scheint so etwas wie ein Sakrileg. Aber wie in der Familie auch, tauchen wie von selbst Fragen auf: Wen schauen die Augen von Mutter Kirche wie an? Und: Wer sitzt wo im Schoß der Kirche? Und: Haben Beziehungswünsche im Gegenüber zu den eigenen Eltern und Beziehungswünsche im Gegenüber zur „Kirche“ etwas miteinander zu tun?

Leiten und die jeweils vorherrschende Streitkultur stehen in einer Wechselwirkung zueinander. Deshalb gehört zum Leiten in der Kirche auch die Aufgabe, die jeweilige Konflikt- und Streitkultur und die sie steuernden Gefühle, Werte und Normen wahrzunehmen.

Zu den Überlegungen zum Thema „Leiten in der Kirche“, die wir im Folgenden vorstellen wollen, haben

Erfahrungen vieler Supervisionen und Beratungen in unterschiedlichen Settings den Anstoß gegeben. Was macht das Leiten in der Kirche besonders schwierig? Wie können Leitende in komplexen Arbeitszusammenhängen, Positionen und Zuständigkeiten sich im schwierigen Terrain eigener und fremder starker Gefühle leichter und sicherer bewegen? Und welche Vorstellungen und Bilder leiten das eigene Leitungshandeln?

Dabei versuchen wir das hervorzuheben, was in Konflikt- und Stresssituationen so erlebens- und handlungsleitend wirken kann, dass die eigene Aufgabe und Rolle aus dem Blick geraten. Auch Glaubensüberzeugungen, Wertvorstellungen, Ideale und eigene Gefühle wirken auf das je eigene aufgaben- und zielorientierte Handeln ein und bestimmen unser unbewusstes Tun.

Unser Jahresbericht ist in einem Dreischritt gegliedert. Im ersten Teil geht es um die wichtigen und erschwerenden Aspekte der Aufgabe, in der Kirche zu leiten und immer wieder zu reflektieren, was das eigene Leiten steuert. Im zweiten Teil geht es um die Frage, wie mit dem Thema „Angst“ in der Organisation Kirche umgegangen werden kann, ohne dass die Angst das Denken ausschaltet. Und es geht im dritten Schritt um die Beobachtung, dass sozial erworbene, individuelle Erlebens- und Verhaltensmuster, das „Drama der Kindheit“, bei der Arbeit in der Kirche auf mehr oder weniger kompatible Erbens- und Verhaltensmuster anderer treffen.

## 1. Aspekte von Leiten in der Kirche

Leitung verstehen wir als Strukturelement von Organisationen zur Regelung von Aufgaben durch Planung und Delegation, Zuständigkeiten und Verantwortung. Sie geschieht im Spannungsfeld von Sach- und Aufgabenorientierung auf der einen und Beziehungs- und Personenorientierung auf der anderen Seite. Dazu gehören Ziel- und Perspektivplanungen sowie Ressourcenverteilung und eine gelungene Kommunikation.

Eine Aufgabe von Leitung ist es, die Rollensicherheit der Mitarbeitenden zu fördern. Dazu braucht es Aufgaben- und Rollenklärung samt Rollenreflexion. Jede\*r

Mitarbeiter\*in sollte eine Leitungsperson haben, die die Aufgabe hat, ihn/sie so zu unterstützen, dass er/sie das zur Verfügung hat, was er/sie benötigt, um die übertragenen Aufgaben wahrzunehmen und zu erfüllen. Dazu gehört in besonderer Weise auch eine Feedback-Kultur.

Eine Aufgabenorientierung benötigt neben dem Verständnis der Aufgabe eine Kenntnis der Kultur, innerhalb derer die Arbeit geschieht. Im Folgenden soll hervorgehoben werden, welche erlebens- und verhaltensleitenden Idealvorstellungen in besonderer Weise mit dem Handlungsort Kirche verbunden sind.

## 1.1. Ideale Vorstellungen und die Realität

Ideale Vorstellungen und „Bilder“ von der Kirche und ihren Mitarbeitenden treffen im Rahmen kirchlicher Arbeit auf menschliche, begrenzte, konflikthafte Realität.

Wer sich die Kirche als Arbeitgeberin wählt, der kennt in der Regel die Galerie von Bildern und Metaphern, die Vorstellungen und Beziehungserwartungen für das Miteinander in einer idealisierten Kirche.

Karl König<sup>1</sup> hat mit seinem Konzept der basalen Beziehungswünsche ein Modell entwickelt, das den Wunsch nach Vertrautem und Sicherheit auf der einen Seite und dem entgegengesetzten Wunsch nach Neuem und Erregung auf der anderen Seite verbindet. Beide Beziehungswünsche sind grundsätzlich in unterschiedlicher Ausprägung bei jedem Menschen vorhanden, wobei sie sich je nach Lebensalter unterschiedlich stark äußern.

In der Kirche haben sich überwiegend solche Menschen als Mitarbeitende eingefunden, die sichere, vertraute, quasi familiäre Beziehungsstrukturen suchen und deren Risikobereitschaft in der Regel geringer ist als ihr Sicherheitsbedürfnis.

Überwiegt der Wunsch nach Vertrautheit und Sicherheit, wird das Erleben von Unterschiedlichkeit Unsicherheit auslösen. Diese zeigt sich z.B. in Fremdheitsgefühlen oder in der Angst, nicht dazu zu gehören, in der Angst vor Machtübernahme, in dem Wunsch, die Leitungsebene möge die Verantwortung übernehmen und/oder auch in einem Unbehagen angesichts von Konflikten.

Ein Arbeitsteam braucht aber, um aufgabenorientiert handeln zu können, auch ein gewisses Quantum von Konfliktfähigkeit. Die Mitarbeitenden müssen sich immer mal wieder mit differenten Einschätzungen und Bedürfnissen auseinandersetzen und klären, was für die Erfüllung der Arbeitsaufgaben notwendig ist.

Wenn Menschen sich in starken Spannungs- und Belastungssituationen wiederfinden, reaktivieren sie vertraute familiäre Beziehungsmuster. Solche unbewussten „Reinszenierungen“ können ein situationsangemessenes aufgabenorientiertes Arbeiten allerdings stark beeinträchtigen. Also wird immer dann, wenn Unsicherheiten, Ängste und Stress Belastungsgefühle entstehen lassen, aufgabenorientiertes Handeln schwieriger bis unmöglich. Psychosoziale Abwehrmechanismen<sup>2</sup> werden dann dafür sorgen, dass das Erleben des psychischen Gleichgewichts zu Lasten der Arbeit in der Balance gehalten wird. Das wiederum kann Leitungshandeln dahingehend beeinflussen, dass sie sich eher elterlich schützend als in ihrer Containing-Funktion<sup>3</sup> vor Mitarbeitende stellen, mit dieser speziellen Wahrnehmungseinstellung aufsteigende bedrängende Gefühle und Handlungsimpulse von Mitarbeitenden einführend und bedenkend aufnehmen und diese als „bedacht“ oder „verdaut“ der jeweiligen Person zurückzugeben – neben oder hinter ihr stehend. Im Extremfall kann es so ausgehen, dass statt Aufgabenorientierung Selbstbehauptung angesichts einer Flut negativer Gefühle das Handeln auf allen Ebenen bestimmt.

## 1.2. Ambivalenz- und Ambiguitätstoleranz

Spannungen, Mehrdeutigkeiten und Widersprüche von eigenem und fremdem Erleben und Verhalten wahrnehmen und aushalten zu können, ist ein Zeichen von Reife und Stabilität. Hin und wieder gibt es unklare, uneindeutige, mehrdeutige, widersprüchliche Situationen. In solchen Situationen braucht es Zeit für einen Findungs- und Entscheidungsprozess.

Eine gute Sach- und Aufgabenorientierung sowie eine gute Beziehungs- und Personenorientierung in der Zusammenarbeit zwischen Kolleginnen und Kollegen sowie im Gegenüber von Führung und Gefolgschaft setzen eine Kontaktfähigkeit voraus, die auf

beiden Seiten vorhanden sein muss. Es braucht einen Kontakt zu sich selbst und damit auch einen Kontakt z.B. zu eigenen mehrdeutigen und ambivalenten Gefühlen. Und es braucht einen Kontakt zum anderen und die Toleranz, auch beim anderen Mehrdeutigkeit auszuhalten.

In Stress und Belastungssituationen ist es in der Regel schwieriger, Mehrdeutigkeiten und eigene Widersprüchlichkeiten auszuhalten. Dann sinken Ambivalenz- und Ambiguitätstoleranz. In einem solchen Zustand sollten keine weitreichenden Entscheidungen getroffen werden.

---

1 Karl König (1988), *Basale und zentrale Beziehungswünsche*. *Forum Psychoanalyse* 4: 177-185

2 Anton Obholzer, *Führung, Organisationsmanagement und das Unbewusste*, in: Mathias Lohmer a.a.O. S.79 ff.

3 Mathias Lohmer (Hrsg.), *Psychodynamische Organisationsberatung*, Klett Cotta, Stuttgart 2. Auflage 2004, S.33 ff.

## 1.3. Rollenklarheit – Rollenreflexion

Arbeit im Kontext der Kirche geschieht zwischen unterschiedlichen Ebenen, zwischen Nächsten- und Feindesliebe und rationalen Notwendigkeiten wie z.B. Stellenkürzungen; zwischen dem Vergänglichen und dem Ewigen; zwischen Gottesreich und Arbeitsplatzsicherung durch Regionalisierung; zwischen Macht und Ordnung einer Organisation/Institution und der Freiheit eines Christenmenschen.

Der Ort „Zwischen“ stellt eine besondere Herausforderung an das Leiten in der Kirche in Veränderung dar und bedarf oftmals eines inneren Kompasses sowie einer guten Wahrnehmung und Orientierung.

Konkret wird das z.B. bei der notwendigen Unterscheidung der unterschiedlichen Rollen – hier besonders der Rolle der Dienstvorgesetzten und der Verkündigerin sowie der Dienstvorgesetzten und der Seelsorgerin. Niemand kann beides gleichzeitig sein bzw. diese Rollen unmittelbar nacheinander einnehmen im Gegenüber zu ein und derselben Person. Dies führt zu einer Rollendiffusion. Dagegen braucht es eine klare Rollenunterscheidung und eine Rollentrennung. Nötig ist ein innerer Kompass, der Orientierung gibt und eine klare Haltung fordert. Der innere Kompass zeigt an, welche Rolle in welcher Situation dran ist.

## 1.4. Führung und Gefolgschaft als Kooperation

Idealerweise ereignen sich Führen und Folgen im Kontakt und in Resonanz als Zutrauen und Vertrauen. Wo das geschieht, ist es erfüllend und beide Seiten haben ihren Teil dazu beigetragen.

Grundsätzlich geht es um die Frage nach dem strukturellen und kommunikativen Miteinander von beruflich in der Kirche Beschäftigten. Beim Thema Leitung geht es im Besonderen um das Verhältnis von Führung und Gefolgschaft. Noch einmal: Beide brauchen einander. Beide haben klare Rollen und Aufgaben, die sich ergänzen. Leitende fördern und fordern. Sie geben Raum zur

Gestaltung im Rahmen erreichbarer Ziele, delegieren und geben entwicklungsfördernde Rückmeldungen. Wenn Geführte den Führenden Autorität zusprechen können, sie als Autorität anerkennen, funktioniert das Miteinander. Besteht aber ein Konkurrenzverhältnis, wird aus dem Miteinander ein holperiger Tanz.

Psychodynamisch geht es beim Verhältnis von Führung und Gefolgschaft um das Spannungsfeld zwischen Partizipation und Autonomie sowie um das sensible Thema der Autorität und den Umgang mit Autorität.

## 1.5. Die primäre Aufgabe – Das Dritte

Das Konzept „Primäraufgabe“ fragt nach der Aufgabe, die eine Organisation/Institution ausfüllen muss, um das eigene Überleben sicherzustellen. Die Primäraufgabe beschreibt den primären Zweck der Organisation, auf den sie sich immer wieder neu einigen muss.

Im Rahmen der Supervision hat die Frage nach der jeweils zu findenden primären Aufgabe der Kirche im jeweils konkreten Handlungsfeld eine hohe Bedeutung.

Ebenso die Frage nach den Aufgaben und der Zuständigkeit der handelnden Personen im Rahmen der Primäraufgabe.

Das Konzept Primäraufgabe setzt einen Diskurs über den primären Zweck der Organisation voraus, damit eine Festlegung auf diesen primären Zweck geschehen kann. Im Blick auf die eigene Rolle und Aufgabe wird schnell klar, wie wichtig eine Klärung des primären Zweckes ist.

## 1.6. Das Drama der Kindheit und die Arbeit

In Arbeitsvollzügen kommen sozial erworbene und teilweise unbewusste Erlebens- und Verhaltensmuster mit ins Spiel. Das bedeutet, dass jede Person als beschriebenes Blatt ihr je eigenes Drama und Skript in die sozialen und kommunikativen Arbeitsbezüge der Organisation

Kirche mitbringt: das „Drama der Kindheit“<sup>4</sup>. Doch auch die Organisation Kirche bringt eine eigene, widersprüchliche Geschichte mit: das „Drama der Arbeit“. Da, wo das Drama der eigenen Kindheit auf das Drama der Arbeit trifft, führt es regelmäßig auch zu Missver-

ständnissen im Miteinander, zu empfindlichen Kränkungen und zu Verstimmungen und Konflikten.

Das Drama der Arbeit sollte einerseits ein klares Drehbuch haben, in dem Aufgaben und Zuständigkeiten aller Beteiligten klar beschrieben und zugewiesen sind. Andererseits muss auch Raum für kreatives kollegiales Miteinander bleiben. Wieviel Sicherheit und Verlässlichkeit, wieviel Freiheit und Gestaltungsraum einzelne benötigen, wird auszuhandeln sein. Und auch wenn zwei mit gegensätzlichen Bedürfnissen aufeinandertreffen, (nach einem großen freien Gestaltungsraum und nach großer Sicherheit) muss darüber verhandelt werden.

Wenn unser Belastungsniveau massiv überschritten wird, behelfen wir uns mit dem unbewussten Schritt in

die Regression, wobei die Reflexion übersprungen wird, und greifen auf weniger reife (Schmollen, Trotz und Jammern ...), aber einst bewährte Bewältigungsmuster zurück. So vermischt sich in starken Stresssituationen das Drama der eigenen Kindheit mit dem Drama der Arbeit. Und es ist nicht von vornherein klar, was vom jeweils eigenem Erleben und Verhalten hinderlich und was förderlich ist. Was ist Widerstand und was Potenzial? Wann wird aus der Fähigkeit, sein narzisstisches Gleichgewicht zu bewahren, eine Verweigerung, eine Verstrickung, eine Wiederholung des Dramas der Kindheit? Die Aufgabe bleibt, sich den jeweils aktuellen Herausforderungen zu stellen und immer wieder zu klären, was nötig ist, um aufgabenorientiert arbeiten zu können.

## 2. Der Umgang mit Angst in Organisationen

### 2.1. Angst und Organisation

Angst ist ubiquitär, zumindest latent. Sie begleitet uns, mal mehr, mal weniger intensiv, mehr oder weniger bewusst. So findet sie sich auch in Organisationen. Organisationen und Institutionen binden spezifische Ängste, generieren aber auch solche<sup>5</sup>. So dient etwa die Hierarchie in Organisationen u.a. dazu, den Mitarbeitenden Sicherheit zu geben. Dies geschieht etwa durch Arbeitsplatzbeschreibungen und Kontrollen, ebenso durch Routinen und Rollenzuweisungen<sup>6</sup>.

Organisationen kommen zudem dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit entgegen, entsprechend wird die Angst vor Vereinzelung abgewehrt<sup>7</sup>. In der Kirche wird dies vor allem über Familiarität angeboten, bis in die Wortwahl hinein. Bilder der versorgenden, Liebe, Wärme und Geborgenheit spendenden „Mutter Kirche“ überwiegen und wehren Ängste ab, die aus der Begegnung mit einer zunehmend komplexeren und die Identität bedrohenden Welt resultieren. Andererseits kann diese familiarisierende Einbindung aber als einschränkend, bevormundend, die Selbstständigkeit und schöpferische Expansion beschneidend erlebt werden.

Generell lässt sich sagen, dass das Angstniveau in hierarchisch organisierten Organisationen geringer ist als in solchen, in denen tendenziell basisdemokratische Verhältnisse herrschen. Je mehr jeweils miteinander neu auszuhandeln ist (was Aufgaben, Ressourcen und Kompetenzen angeht), desto mehr Unruhe und Ängste entstehen, was auch ein gereizteres Klima, also mehr Aggressionen zur Folge hat. Häufiger sind allerdings die Mischformen, d.h. hierarchische Strukturen, neben denen informelle Strukturen entstehen, teils weil Leitung nicht wahrgenommen wird, teils weil die Hierarchie dysfunktional für die zu erfüllenden Aufgaben ist. Der Vorteil von Teams bzw. Organisationen mit tendenziell demokratischer Struktur liegt darin, dass sie Flexibilität gewohnt sind und leichter auf Veränderung reagieren können. Unter Normalbedingungen können auch Ängste gut gemanagt werden.

Niemand hat gern Angst – darum möchte sie jede und jeder gern loswerden – und zwar ohne sich allzu intensiv mit ihr zu beschäftigen. Die bekannteste Abwehrform<sup>8</sup> ist die der Verdrängung; unangenehme

---

4 Burkhard Sievers, *Auf der Suche nach dem Theater, Organisation als Theater für die Dramen der Kindheit und der Arbeit.* In: *Gruppendynamik*, 24. Jahrg., Heft 4, 367-389.

5 „Abwehr setzt immer dann ein, wenn ein Mensch Angst bekommt vor dem, was von ihm gefordert ist und was er nicht leisten kann oder will. Abgewehrt werden aber auch Gefühle der Schuld und der Scham, Erinnerungen an wenig gelungene Handlungen oder unerreichbare Ziele“. Bauer, *Zugänge*, S. 6.

6 Isabel Menies-Lyth: „Das Bedürfnis der Angehörigen einer Organisation, diese zur Angstbeschwichtigung zu verwenden, führt zur Entwicklung sozial strukturierter Abwehrmechanismen, die als Bestandteile der Struktur, der Kultur und der Funktionsmodalität der Organisation zutage treten (...) Ziel ist es, das Vermeiden von Angst-, Schuld- und Unsicherheitsgefühlen zu ermöglichen. Soweit möglich, geschieht dies durch Ausschalten von Situationen, Ereignissen, Aufgaben, Tätigkeiten und Beziehungen, die Ängste erzeugen.“

7 Pühl, Harald, *Angst in Gruppen und Institutionen. Konfliktdynamiken verstehen und bewältigen*, Berlin 2014, S. 18f.

8 König, Karl, *Abwehrmechanismen*, Göttingen 2007<sup>4</sup>, S. 11: „Ein Leben ohne Abwehrmechanismen ist nicht denkbar.“

Gefühle oder innere Konflikte werden dabei ins Unbewusste verschoben. Dem Bewusstsein entzogen, sind sie gar nicht oder weniger belastend. Vermeidung, Verleugnung, Rationalisierung, Projektion und Idealisierung sind weitere verbreitete Abwehrmechanismen. Sie werden dann kritisch, wenn sie Einzelne, die Gruppe oder die Organisation daran hindern, sich angemessen an die (sich verändernde) Umwelt anzupassen.

Veränderungen an sich, so sehr sie auch ersehnt sein mögen, lösen immer auch Ängste aus<sup>9</sup>. Alte Sicherheiten und Selbstverständlichkeiten geraten ins Wanken. Geraten Organisationen unter Veränderungsdruck,

werden vorher gebundene Ängste freigesetzt. Sowohl Einzelne als auch Gruppen haben Abwehrmechanismen, um mit unliebsamen Konflikten, negativen Gefühlen oder überfordernden Aufgaben umzugehen. Das ist erst einmal eine Fähigkeit, die dem seelischen Gleichgewicht dient; sie wird aber dysfunktional, wenn dadurch notwendige Veränderungen oder Lösungen anstehender Konflikte verhindert werden. Niemand mag gern trauern, aber gelungene Trauer ist die Voraussetzung dafür, Neues mit Tatkraft anzugehen. Andernfalls droht entweder die Depression oder aber unrealistische Selbstbilder führen an der Realität vorbei.

## 2.1.1. Rollenangst I – Die Abwesenheit von Leitung

*Ein Team von acht Sozialarbeiter\*innen einer diakonischen Einrichtung der Flüchtlingshilfe kommt zur Supervision zusammen. Die Stellen sind überwiegend kommunal refinanziert. Es ist die erste Sitzung nach dem Lockdown. Teile der Arbeit hatten komplett geruht, Asylsuchende gab es seit Monaten nicht mehr. In der Eingangsrunde berichtet einer: „Torsten (sc. der Vorgesetzte der Einrichtung) hat mich eben auf dem Flur abgefangen und kurz in sein Zimmer geholt und gesagt, dass ich mir schon mal über-egen kann, wie es mit mir weiter geht, die Finanzierung für meine Stelle läuft wohl Ende des Jahres aus. Also es wird wieder spannend.“ Nach Sekunden geschockten Schweigens äußern sich viele Teammitglieder empört über diesen „typischen Führungsstil, so zwischen Tür und Angel“. Der Sozialarbeiter relativiert „das kenne ich doch schon“. Erst als andere Teammitglieder ihre Ängste bezüglich ihrer Anstellung artikulieren, kann er seine ängstliche Seite ansehen. Das Team reguliert sich im Verlauf der Sitzung,*

*Thema bleibt der Umgang mit diesen Ungewissheiten, aber auch die grundsätzliche Frage der Zugehörigkeit zum Team.*

Auch wenn alle eine feste Anstellung haben, bleiben die ständigen Veränderungen anstrengend und wirken bedrohlich, werden aber schließlich auch als belebend erlebt. Diese Ambivalenz kann aber erst nach einem längeren Prozess wieder ertragen werden. Die Supervision hilft, die Angst vor Liebesverlust und Vereinzlung zu verarbeiten.

Deutlich wird an dem Beispiel, wie sehr hier ein Vorgesetzter vermisst wird, der eine fürsorgliche Rolle wahrnimmt, der ein Containment ermöglicht und Raum gibt für die unangenehmen Gefühle der Hilflosigkeit, Bedeutungslosigkeit und Wut. Gesucht wird jemand, der Orientierung, Gewissheit, eine Vision vermittelt. So aber bleibt das Gefühl, (von den Eltern) allein gelassen zu sein. Die Gefolgschaft wird brüchig, weil das nötige Vertrauen auf hilfreiche Unterstützung fehlt.

## 2.1.2. Rollenangst II – Wenn Gefühle ausgeblendet werden

*Ein Mitarbeiter in der Jugendhilfe, der kurz vor dem Ruhestand ist, beklagt sich über seine Vorgesetzte. Sie hatte mit ihm besprechen wollen, wie eine Reduzierung seiner Stelle auf 50 % nach seinem Ausscheiden in den Ruhestand aussehen könnte. Das erlebt er – wiederholt – als Entwertung. Auf seine Wünsche an die Leitung befragt, antwortet er: „Ich suche etwas Fürsorgliches, jemand, der mich sieht. Wie ich, alt geworden, mich*

*mühe, es mir aber immer schwerer fällt, zu den Jugendlichen Kontakt zu bekommen und ich die Arbeit nicht mehr mit links wegstecke. Ich wünsche mir eine Mitstreiterin an meiner Seite.“*

Im Verlauf des Supervisionsgesprächs bemerkt er, dass diese regressiven Beziehungswünsche nur begrenzt angemessen einer Vorgesetzten gegenüber und vor allem einseitig sind. Dass Leitung auch Kon-

<sup>9</sup> Wir wissen, „dass Wandlungsprozesse immer Angst machen und zunächst einmal die persönliche Stabilität, wenn nicht sogar die persönliche Identität bedrohen.“ Bauer, Zugänge, S. 7. Genau genommen kommt es auf das richtige Maß an Veränderung an, da die Neugier als gegenläufiges Moment Veränderung fördert. Ein zu viel an Neuem bzw. Veränderung lässt dann aber die Angst überwiegen und das Pendel in Richtung Angst/Vermeidung ausschlagen.

troll- und Bewertungsanteile enthält, wird verleugnet, die Angst vor (negativer) Bewertung bleibt unbewusst und kann sich in der Wut über die Kränkung verbergen. Andererseits kann Leitung davon ausgehen, dass diese Erwartungen immer auch bestehen und sich in ihnen das Vertrauen ausdrückt, welches für eine gelingende Gefolgschaft fruchtbar gemacht werden kann. Eine komplette Versagung bzw. Nicht-Wahrnehmung oder Abwehr dieser Erwartungen kränkt unnötig. Vorgesetzte werden in solchen Momenten gleichzeitig mit unterschiedlichen Rollenerwartungen und Bedürfnissen konfrontiert und es kommt darauf an, diese angemessen zu managen („Selbstmanagement in Rollen“), d.h. sich bewusst und nach außen kenntlich für eine Rolle zu entscheiden.

Von Vorgesetzten wird zwar einerseits Leitung im Sinne klarer Ansagen und Unterstützung bei den vereinbarten Zielen erwartet, zugleich zielt ein Teil der Interaktion auf Nivellierung der hierarchischen Beziehung. Im kirchlichen Milieu, wo sich alle als Geschwister verstehen (sollen), wird dies durch den christlichen Mythos der Gleichheit aller verstärkt<sup>10</sup>. Gleichzeitig sind Vorgesetzte aber auch Seelsorger\*innen von ihrem Selbstverständnis her und in der Erwartung<sup>11</sup> der Mitarbeitenden. Daher kommt es darauf an, jeweils zu markieren, aus welcher Rolle das Gesagte gerade zu verstehen ist. Die Wertschätzung für bisherige Leistungen, die Anerkennung, dass das Berufsende Fragen nach Bilanz aufwirft und Gefühle des Abschieds aufbrechen lässt, sind das Eine – das Andere ist es, Fragen etwa hinsichtlich der Nachfolge in Verantwortung gegenüber der Organisation und deren primärer Aufgabe professionell zu klären.

Vertrauen kann es nur geben, wenn Mitarbeitende damit rechnen können, dass einige ihrer sozialen und emotionalen Bedürfnisse angemessen beachtet werden. Führungskräfte brauchen daher die Fähigkeit, solche Bedürfnisse sowohl wahrzunehmen als auch angemessen „containen“ zu können. Darunter versteht der

Pastoralpsychologische Dienst im Anschluss an Wilfried R. Bion<sup>12</sup> den Prozess, wie unverstandene, unbewusste und unverdaute, oft diffus bedrohliche Empfindungen (die noch keine benennbaren Gefühle sind) in den Container hinein gleichsam deponiert, ausgespuckt, untergebracht werden. Der „Container“, ob Mutter, Seelsorger\*in oder Vorgesetzte\*r als Gegenüber, in den das abgeladen wird, nimmt dies wohlwollend auf, kann es im günstigen Fall zu verstehbaren, fühlbaren, denkbaren Inhalten oder „Traumgedanken“ transformieren. Diese Rohelemente an Erlebtem werden für die Containenden nun erträglich und verstehbar. Indem ihnen dies gelingt, können auch die von diffusem Unwohlsein oder Angst Getriebenen zur Ruhe kommen. Das Unverstandene wird gleichsam stellvertretend verarbeitet.

Denken, Symbolisieren, Verstehen ist stets abhängig davon, dass ein Containment gelingt. Auch Erwachsene kommen immer wieder in die Lage, dass sie andere Menschen dafür brauchen, etwa in bedrohlichen Situationen oder auch in Veränderungsprozessen mit starken, verunsichernden Gefühlen (Angst, Scham, Schuld- und Ohnmachtsgefühlen), damit nicht Panik oder Angst dominieren, sondern Fantasie, Denken und Verstehen wieder funktionieren.

So verstanden, brauchen auch Führende die Fähigkeit und die Bereitschaft, für solche Prozesse zur Verfügung zu stehen. Denn sie werden, ob sie es wollen oder nicht, mit Elternübertragungen bedacht: Vor allem in beunruhigenden Situationen steigt das Bedürfnis nach Schutz und Orientierung. Zu den notwendigen Fähigkeiten gehört zunächst die der Transformation in sich selbst, die „negative Fähigkeit“ der Aufnahmebereitschaft, also solche „unverdauten“ Affekte in sich aufzunehmen. Weiter das, was Bion „Reverie“ nennt, die Fähigkeit, „darüber zu träumen“, es im Herzen zu bewegen und emotional mitzuschwingen. In schwierigen, drängenden Situationen, wenn viele dieser unangenehmen Gefühle auftreten, mag es verführerisch oder entlastend erscheinen, eine schnelle Lösung als Abhilfe zu finden,

---

9 *Wir wissen, „dass Wandlungsprozesse immer Angst machen und zunächst einmal die persönliche Stabilität, wenn nicht sogar die persönliche Identität bedrohen.“ Bauer, Zugänge, S. 7. Genau genommen kommt es auf das richtige Maß an Veränderung an, da die Neugier als gegenläufiges Moment Veränderung fördert. Ein zu viel an Neuem bzw. Veränderung lässt dann aber die Angst überwiegen und das Pendel in Richtung Angst/Vermeidung ausschlagen.*

10 *Gleichzeitig wird faktisch auf die Einhaltung professioneller Distanz und Hierarchie geachtet. Je nach Subsystem ist es üblich oder auch nicht, sich zu duzen. Häufig rechtfertigen sich Vorgesetzte, die neu in ihrem Amt sind, dass sie den einen oder die andere Kollegin duzen, „da man sich ja von früher kennt“. Mir scheint, dass an dieser Stelle besonders der Konflikt zwischen Unternehmensideologie/Mythos und Realität deutlich wird.*

11 *Wie dies von Mitarbeitenden ausgenutzt werden kann, zeigt der Missbrauchsskandal in der Nordkirche. Vorgesetzte hätten eingreifen müssen, sahen sich aber durch das Seelsorgegeheimnis zur Verschwiegenheit verpflichtet. Dazu: Das Seelsorgegeheimnis wahren – vor Missbrauch schützen. Handreichung zum Umgang mit der Schweigepflicht für Seelsorgerinnen und Seelsorger in der Nordkirche, S. 49.*

12 *Bion beschrieb dies zunächst für die frühe Mutter-Kind-Beziehung. Dieses Konzept zum Verstehen früher Interaktion ist dann auch in die Betrachtung von Prozessen etwa in Organisationen eingeflossen. Das „Container-Contained-Modell“ meint im Kern, dass ein „Objekt“ (der Container) ein „Etwas“ (das Contained, also das zu Containende) in sich aufnimmt, wobei beide sich verändern und etwas Drittes entsteht.*

um die Gefühle der Verunsicherung oder Ohnmacht loszuwerden. Das birgt allerdings die Gefahr, das noch gar nicht verstanden wurde, worum es überhaupt geht.

In den Leitungssupervisionen zeigt sich, dass es lohnt, gerade solche Momente auszuhalten und warten zu können, sich erst einmal über die zugrundeliegenden Ängste klar zu werden und dann, wenn mehr verstanden wurde, zu einer umso sinnvolleren Lösung zu finden. Nun ist ein solches Aushalten unklarer Situationen keine lustvolle Aufgabe und unterliegt, zumal wenn die Zeit drängt, einer Vermeidungstendenz. Schnelle Lösungen im Angesicht der Gefahr sind aber eher nicht nachhaltig. Dagegen ist eine Haltung angemessen, in der Raum und Zeit gegeben wird, sich dem zu stellen.

Dass Führende über diese Fähigkeit und Bereitschaft verfügen, sich und den entsprechenden Reflexionsraum bereitzustellen, bedeutet nicht, dass dies in jedem Fall (sofort) erforderlich ist. Selbstverständlich sollte auch keine therapeutische Rolle eingenommen werden. Es ist aber zu bedenken, dass sich Mitarbeitende, so sie sich mit ihren Emotionen alleingelassen fühlen, als ohnmächtig und hilflos erleben.

Im Management der Leitungsrolle entscheidet sich, wann der richtige Moment für ein solches empathisches Einfühlen ist bzw. wann eine dosierte Frustration oder Verschiebung der Begegnung unter diesem Thema auf einen anderen Zeitpunkt angemessen erscheint. Dies sollte allerdings auch entsprechend kommuniziert werden.

## 2.2. Angstabwehr durch Agieren

Seit Jahren erzwingen Mitgliederschwund, sinkende Kirchensteuereinnahmen und Personalmangel Umstrukturierungen, Fusionen und neue Kooperationsmodelle auf der strukturellen Ebene der Organisation Kirche. Dabei gehen eingespielte Gleichgewichte, Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten verloren. Verlorenes will betrauert werden<sup>13</sup>. Es braucht auf der strukturellen Ebene neue Ordnungen und Aufgabenverteilungen, mithin auch neue Rollenzuweisungen bzw. -anforderungen.

*In einer Region wurde nach Stellenabbau, Teilfusion und vereinbarter regionaler Zusammenarbeit mit Anstellungen auf verschiedenen Ebenen Supervision gewünscht, das Klima war angespannt. Immer wieder ging es um die gerechte Verteilung der Arbeit; eine Pastorin mit halber Stelle, die sich klar abgrenzte, wurde häufig angegangen mit heftigen Vorwürfen, zu wenig zu tun. Seit vier Jahren hatte sie eine Dienstbeschreibung eingefordert. Der Vorgesetzte hatte dies abgewiesen mit dem Hinweis, dass es erst dann möglich sei, wenn die Absprachen für die ganze Region geregelt seien. Damit waren die beruflich Mitarbeitenden aber überfordert. Was die Pastorin machte, war ihr vom direkten Kollegen „zugeschoben“ worden und um des lieben Friedens willen machte sie es, jedoch ohne innere Zustimmung.*

Es wird deutlich, dass hier transparente Strukturen und ein transparenter Weg dorthin fehlten. Die von

allen als Überlastung erlebte Situation führte nicht zu Solidarität, sondern zu einem Kampf-Flucht-Verhalten, bzw. – als Abwehr – zu einem Sündenbockmechanismus<sup>14</sup>, der die anderen davon entlastete, unterschiedliche Leistungsfähigkeit bzw. -willigkeit offen zu besprechen.

An dieser Stelle ist es hilfreich, abermals auf Bion<sup>15</sup> zurückzugreifen. Bion unterscheidet zwei Grundmentalitäten oder Zustände in Gruppen: die der Arbeitsgruppe und die der Grundannahmen, wobei sich letztere noch einmal differenzieren lässt. Herrscht überwiegend die Mentalität der Arbeitsgruppe vor, sind die Ängste ausreichend „gehalten“ und die Gruppe kann ihre primäre Aufgabe erfüllen, d.h. sie ist arbeitsfähig, kann mit Konflikten gut umgehen. Dieser Zustand kann, z.B. durch Abwesenheit der Leitungsperson, schnell in eine der Grundannahmen kippen. Grundannahmen sind von den Gruppenmitgliedern geteilte, überwiegend unbewusste Annahmen (Fantasien) bzw. emotionale Gestimmtheit. Die Ängste sind in diesem Zustand nicht mehr gehalten.

In der Grundannahme der Abhängigkeit verhält sich die Gruppe, als gäbe es nur eine Person (Leader), die fähig ist, die kompetent und allwissend ist, alle anderen können nichts oder wenig beitragen. Die Gruppe schließt sich ab, wird passiv und erwartet alles vom Leader<sup>16</sup>. In der Grundannahme Kampf/Flucht herrscht

<sup>13</sup> Siehe dazu den PPD-Jahresbericht 2014.

<sup>14</sup> Martin Weimer, *Elemente der Gruppenanalyse nach Bion*, 1998, <https://www.weimer-gruppenanalytische-praxis.de/texte.html>, S. 12: „Aber die Kampf/Flucht-Dynamik mit der stets begleitenden Sündenbock-Projektion ist zweifelsohne eine ubiquitäre Abwehr in Gruppen und sozialen Organisationen.“

<sup>15</sup> *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*, Übers. H. O. Rieble, Stuttgart, 3. Aufl. 2001

<sup>16</sup> Tendenzen dieser Art wurden vor allem in den Unsicherheiten des ersten Lockdown sichtbar, als alle auf die nächsten Corona-Rundmails aus dem LKA warteten, um sich wieder handlungsfähig zu fühlen.

vermehrte Aggressivität, die Gruppe verhält sich, als ob es einen externen Feind gebe, vor dem man fliehen oder den man bekämpfen müsse. Oder auch so, als gebe es einen internen Feind, den man hinausjagen müsse, oder einen Teil der Gruppe, der feindselig sei und den man loswerden oder bekämpfen müsse. Die Kampf/Flucht-Grundannahme ist Sprengstoff, wenn es keinen äußeren Feind gibt. Da die Dynamik überwiegend unbewusst abläuft und nicht durchschaut wird, kann auch der Mythos „wenn alle mitmachen, schaffen wir das“ unhinterfragt bestehen bleiben. Dieser Mythos ist letztlich eine Allmachtsphantasie. Sie konnte in unserem Beispiel aufrechterhalten werden, wodurch die Mühe eigener Abgrenzung und die Anerkennung eigener Begrenztheit wenigstens teilweise vermieden wurden. Eigene Gefühle von Ohnmacht und Inkompetenz angesichts der Komplexität der Gesamtsituation konnten unbewusst bleiben. Eine heimliche Leiterin<sup>17</sup> bestimmte mit. Es schien in manchen Gesprächsverläufen,

dass hier sehr viele alte Dramen zur Aufführung kamen, d.h. jede\*r auf alte Muster zurückgreifend versuchte, für sich das Beste herauszuholen. Die konkrete Aufgabe geriet dabei unter den Schuldzuweisungen immer wieder aus dem Blick.

Hier zeigt sich, wie wichtig klare Leitung ist, die sich auch dann als Projektionsfläche für Aggressionen anbietet, wenn unliebsame Entscheidungen getroffen werden müssen. So aber bleibt die Aggression unter den „Geschwistern“, die „Eltern“ sind abwesend, die Verantwortung wird den Geschwistern überlassen. Die aber führen ihr eigenes Drama auf.

Aus Sicht der Leitung ist die Sache verständlich: Untergebene sind mit ihrer Leitung ambivalent verbunden, sie erwarten Führung, sie hassen sie aber auch, möchten sie (in der unbewussten Fantasie zumindest) vernichten und im Scheitern erleben. Uneindeutigkeit der Leitung dient der Abwehr der (zumindest teilweise unbewussten) Angst vor dieser Vernichtung.<sup>18</sup>

## 2.3. Todesangst – und ihre Abwehr

Institutionell wird die Angst vor Vergänglichkeit, Tod oder vernichtender Aggression durch die Beschwichtigung, die Organisation sei unsterblich, verleugnet. Tempelartige Gebäude großer Konzerne oder Banken, Gründungsmythen, organisationspezifische Narrative versichern den Mitgliedern, dass ihre Organisation mächtig, wenn nicht unsterblich sei. Die Partizipation an der Macht der Organisation verleiht auch den Einzelnen ein Stück dieser Unsterblichkeit bzw. wirkt zumindest angstmindernd. Bei religiösen Organisationen, die mit dem Göttlichen umgehen, liegt dies umso näher.

Am Ende einer Konferenz zum Thema „Zukunft der Kirche“ wurden auch Ängste über den Fortbestand und den fortschreitenden Bedeutungsverlust artikuliert. Finden wir die Sprache der Menschen von heute noch? Braucht es uns überhaupt noch? Zum Schluss hin bekamen die pessimistischen Stimmen ein gewisses Übergewicht und im Abschlussstatement meinte dann ein älterer Pastor: „Ich habe schon viel Gejammer gehört. Meine Kirche ist voll. Und die Kirche Jesu Christi kann nicht sterben, daran habe ich keinen Zweifel.“ Die un-

sichtbare Kirche mag unsterblich sein, solange es noch Menschen gibt, die sich zu Christus bekennen. Die Organisation in landeskirchlicher Verfasstheit aber ist eine geschichtliche Erscheinung und als solche von Vergänglichkeit und Verlust bedroht.<sup>19</sup>

Es ist ein schmaler Grat zwischen Verleugnung und Hoffnung. Deutlich wird an diesem Beispiel, dass es plötzlich ein „Entweder-oder“ gibt. Das ist Kennzeichen verloren gegangener Ambiguitätstoleranz und damit der Möglichkeit, kreativ den Erneuerungsprozess fortzuführen. Die Leugnung von Gefahren und ein Weiter-wie-bisher verkennen die Realität und verhindern notwendige Veränderungen; entsprechend blockiert im anderen Extrem lähmende Angst vor dem Untergang jede Kreativität. Beide Zustände führen in den Tod. Daher ist es eine wichtige Aufgabe von Führenden, die Gefühle von Angst und Bedrohung so zu containen, dass kreative Veränderungsprozesse zuerst gedacht und dann umgesetzt werden können. Da sie ebenfalls der Gefahr dieser Polarisierungen ausgesetzt sind, benötigen sie einen Ort, an dem diese Gefühle ihrerseits cont-

---

17 Unter „gleichen“ Geschwistern darf sich niemand eine Führungsrolle anmaßen. Heimliche Leiter\*innen müssen daher stets darauf achten, dass ihre Rolle nicht bewusst wird. Pühl, 2005, S. 79.

18 Pühl, ebd.

19 Der Rekurs bzw. Rückzug auf die scheinbar intakte Kerngemeinde, die ja nur einen kleineren Teil der Kirchenmitglieder ausmacht, lässt die tatsächliche oder fantasierte Vernichtungsaggression der Welt da draußen leicht vergessen und erhält die narzisstische Homöostase. Dieses Phänomen können wir immer wieder beobachten – wobei es auch hier auf ein gesundes Gleichgewicht ankommt: Es kann eine gesunde Form der Regression sein, sich in der Kerngemeinde Kraft zu holen, um „draußen“ mit frischer Energie aufzutreten.

ained werden können. Dies kann etwa in der Supervision oder der kollegialen Beratung geschehen, aber auch die eigene Spiritualität spielt dabei eine wichtige Rolle.

Dass die Notwendigkeit von Veränderungen rational anerkannt wird, heißt noch nicht, dass diese dann auch angegangen werden. Veränderungen, die das eigene Selbstverständnis und gewohnte Vorlieben betreffen, sind besonders schwer. Unter Angst vor dem Tod bzw. vor Identitätsverlust sei hier noch eine kleine, aber typische Vignette berichtet:

*Ein Wochenende lang diskutieren KV und Pfarramt, welche Veranstaltungen entfallen könnten. Mehrere Projekte werden genannt bzw. zugestanden. Als besonders arbeitsintensiv und zeitraubend wird eine zehntägige Seniorenfahrt mit einem Pastor als verzichtbar zugestanden. Als es am Schluss zu einem KV-Beschluss kommen soll, sagt der für das Projekt zuständige Pastor (er leitet es schon seit vielen Jahren): „Das mache ich aber gern, ich habe es all die Jahre gemacht, das mache ich auch weiterhin.“ Woraufhin mehrere Kirchenvor-*

*steher\*innen genervt feststellen, dass sie künftig nicht wieder bereit seien, dieses Thema zu diskutieren, wenn am Ende dann doch alles beim Alten bleibe.*

Dieses Beispiel lässt erahnen, wie Verlustängste notwendige Abschiede verhindern können. An den Tiefenschichten der Motive zu arbeiten, mag das Loslassen erleichtern. Der Bezug auf die primäre Aufgabe der Kirchengemeinde, an der der KV ein Wochenende lang gearbeitet hatte, hatte Wege aufgezeigt, konnte aber die Ängste des Pastors in diesem Fall nicht lösen. Es braucht Übung und Mut, sich immer wieder auf die primäre Aufgabe zu beziehen und notwendige Schritte zu gehen.

Ängste spielen in unserem Leben, gerade auch in Organisationen, eine bedeutende Rolle – je unbewusster, desto mehr. Mit ihnen bewusst umzugehen, sie zu containen und damit in die Arbeitsfähigkeit zurückzuführen, ist eine wichtige Aufgabe von Führungskräften. Dass unsere religiöse Tradition und spirituelle Praxis einen Container sui generis bildet und damit große Chancen eröffnet, wäre ein eigenes, lohnendes Thema.

### 3. Wer hat denn hier die Leitung? Auf der Suche nach Autor oder Regisseurin

In dem bereits erwähnten Aufsatz „Auf der Suche nach dem Theater – Organisationen als Theater für die Dramen der Kindheit und der Arbeit“<sup>20</sup> beschreibt Burkhard Sievers, wie sich die Dramen der Kindheit bei Personen im Erwachsenenalter auf der Arbeitsebene reinszenieren. Er verwendet dabei die Metapher des Theaters<sup>21</sup>, um diese Reinszenierungen zu veranschaulichen. Eine Reinszenierung erfolgt dann, wenn diejenigen, die auf der Bühne stehen, nicht als Schauspieler\*innen, die eine Rolle übernommen haben, agieren, sondern als Personen. Dabei kommt ihnen die Organisation entgegen. Auch sie hat eine Geschichte und auch in ihr haben sich manche „Dramen“ etabliert, die sich unbewusst immer wieder auf ihrer eigenen Bühne neu reinszenieren. Alle Beteiligten gehen dabei unbewusst eine Kollusion ein.

Die Gedanken und die Metaphern, die Sievers in diesem Aufsatz entwickelt, eignen sich sehr gut, um die Beobachtungen, die der PPD im Blick auf das Thema „Leiten in der Kirche“ macht, zu verstehen und zu deuten. Dazu passend bringen Mitarbeitende je für sich ihre eigenen Dramen mit – oder, um in der Sprache des Theaters zu bleiben, die Mitarbeitenden in der Kirche brin-

gen unbewusst ihre je eigenen Vorstellungen und Wünsche ein, in welcher Weise sie im jeweiligen Stück als Personen agieren möchten. Sie bringen also unbewusst ihr „Theaterstück“ schon mit, und die Organisation bietet mit ihren unbewussten Glaubensvorstellungen, Bildern und Inszenierungen die Bühne, in der sich die Mitarbeitenden verwirklichen und wohlfühlen können – es gelingt ein „fitting together“. Sowohl die Führung, als auch die Gefolgschaft sowie die Organisation bilden eine Kollusion, wie Jürg Willi es für Paarbeziehungen beschreibt.<sup>22</sup>

Gerade in Belastungssituationen ist die Verführung groß, der Seite der basalen Beziehungswünsche nach Harmonie, die in diesen Reinszenierungen die Triebfeder sind, zu folgen. Je größer die Belastungen werden, desto stärker entwickeln sie sich dysfunktional. Diese Bühnenstücke sind den Mitarbeitenden wie der Organisation aus vielfältigen Wiederholungen vertraut, mitunter auch aus misslungenen und unbefriedigenden „Aufführungen“. Es sind Interaktionsmuster, die sich in ihnen gebildet haben, denen sie unbewusst immer wieder folgen bzw. immer wieder neu verfallen. Es ent-

20 Sievers, B., a.a.O. Auf der Suche nach dem Theater, in: Gruppendynamik, 24. Jahrg., Heft 4, 1993, S. 367-389

21 Eindrücklich beschrieben mit Hilfe von Pindarellas Stück „Sechs Personen suchen einen Autor“.

22 Vgl. Willi, J, Die Zweierbeziehung

wickelt sich das, was als eine „narzisstische Homöostase“<sup>23</sup> zwischen Leitung, Gefolgschaft und Organisation bezeichnet werden kann, ein narzisstischer Zirkel der Selbstbestätigung.

Hinzu kommt, dass auch Kirchengemeinden transgenerational Dramen und Mythen an die Nachfolgenden „vererben“, die dann auch wieder zu neuen Aufführungen in verschiedenen Variationen führen. B. Sievers beschreibt, dass dieses Phänomen besonders bei Non-Profit-Unternehmen zu beobachten ist, weil die primäre Aufgabe dieser Organisationen darin besteht, Beziehungen zu gestalten und damit ideale Anknüpfungspunkte liefert, die eigenen Beziehungserfahrungen aus der Kindheits- und Familiengeschichte zu reinszenieren.

Mit den Reinszenierungen wiederholen sich auch die „Leiden“ der Kindheit auf der Arbeitsebene. Mögen die Begriffe „Drama“ und „Leiden“ in diesem Umfeld auch zugespitzt wirken – die Unzufriedenheit, mitunter auch die Verzweiflung, aus diesem Teufelskreis der ewigen Wiederholungen nicht herauszukommen, ist immer wieder deutlich zu spüren. Arbeitsaufgaben werden nicht erfüllt, die Arbeitsunzufriedenheit wächst, Veränderungsprozesse versanden; damit sind nur einige Aspekte des „ Leidens“ benannt.

Die andere Seite der basalen Beziehungswünsche gibt es auch: den Wunsch, aus diesem Karussell der narzisstischen Homöostase auszusteigen. Es ist das, was B. Sievers die Suche nach einem Autor bzw. nach einer Regisseurin nennt. Es dreht sich um einen Autor, der ein neues Drehbuch schreibt, eine Regisseurin, die dieses Drehbuch neu inszeniert. Dieser Autor bzw. diese Regisseurin ermöglicht es der Führung wie der Gefolgschaft,

nicht nur als Personen auf die Bühne zu gehen, sondern als Schauspieler\*innen in einem neuen Theaterstück aufzutreten, sich in ihren Rollen zu finden und, indem sie sie füllen, ein neues Stück auf der Bühne zu präsentieren. Von diesem Stück profitieren alle Beteiligten: die Mitarbeitenden in ihren unterschiedlichen Rollen und die Organisation selbst.

Der Autor bzw. die Regisseurin aus der Metapher des Theaters repräsentieren das sogenannte „Dritte“ und ermöglichen einen triangulären Raum. Der Autor orientiert sich an dem „Stoff“, der primären Aufgabe, die Regisseurin kümmert sich um die „Aufführung“ der Umsetzung, die Erfüllung der Aufgabe. Jede\*r trägt diesen Autor bzw. diese Regisseurin in sich, verfügt über einen inneren triangulären Raum. Beumer/Sievers nennen das „Selbstmanagement in Rollen“<sup>24</sup>, um für sich selbst die jeweilige Rolle mit Leben zu füllen.

Mitunter geht der Führung wie der Gefolgschaft dieser Autor bzw. diese Regisseurin aber verloren, was die vielen Reinszenierungen zeigen. Dann bedarf es eines externen Autors bzw. einer externen Regisseurin, die diese „dritte Position“ repräsentieren, um den Teufelskreis der Reinszenierungen zu durchbrechen. Das kann dann ein\*e Supervisor\*in oder ein Coach sein. Gerade in Leitungssituationen geht den Führungskräften auf allen Ebenen die Fähigkeit, in sich den Autor und die Regisseurin zu finden, verloren.

An ein paar Fallvignetten soll das Beschriebene nun illustriert werden. Auf der einen Seite wird gezeigt, wie es zu diesen Reinszenierungen kommt, dann aber auch, in welcher Weise es andererseits gelingen kann, auf der Suche nach einem Autor bzw. einer Regisseurin erfolgreich zu sein.

### 3.1. Die Verführbarkeit der Leitung: Kommt her zu mir alle, die ihr mühselig und beladen seid

Es ist wohl allen, die in irgendeiner Form eine Leitungsfunktion ausgeübt haben, ein bekanntes Phänomen, dass die Leitungsrolle verlassen und eine seelsorgliche Rolle übernommen wird. Die Rollenklarheit geht verloren, es kommt zu einer Rollenvermischung. Meist passiert dies unbewusst. Der Blick auf die Erfüllung von Aufgaben geht verloren, der Beziehungsaspekt tritt in den Vordergrund und bestimmt die Szene.

*Ein Pastor möchte ein Mitarbeitergespräch führen.*

*Es geht um die Erfüllung der Arbeit und die Unzufriedenheit des Pastors und des Kirchenvorstandes. Der Mitarbeiter beschreibt seine Lebenssituation. Er kann die Kritik zum Teil nachvollziehen. Im Moment sei alles schwierig, zumal er sich mit der neuen Software erst einmal zurechtfinden müsse. Der Pastor zeigt sich sehr verständnisvoll, fragt einfühlsam nach und wünscht dem Mitarbeiter alles Gute. Der Pastor fühlt sich während des Gespräches wohl, auch hinterher hat er das*

<sup>23</sup> Vgl.: Weimer, M., *Leiten in Veränderung*, S. 6ff

<sup>24</sup> Ullrich Beumer, Burkard Sievers, *Die Organisation als inneres Objekt – Einzelsupervision als Rollenberatung*, in: *Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision*, S. 108-123, Votum Verlag 2001

*Gefühl, das Gespräch sei gut gelaufen. Auch der Mitarbeiter freut sich über das Verständnis des Vorgesetzten. Erst später spürt der Pastor so etwas wie Ärger: Geändert hat sich ja nichts.*

Der Anlass des Gespräches ist die Unzufriedenheit der Leitung hinsichtlich der Erfüllung der primären Aufgabe des Mitarbeiters. Ziel ist es, zu klären, wie der Mitarbeiter diese Aufgabe in Zukunft erfüllen kann. Der Mitarbeiter weiß, dass er seine Aufgabe nicht zufriedenstellend löst. Im Gespräch geht es dann aber um die bedauernde Lebenssituation des Mitarbeiters. Das Ergebnis ist, dass alles beim Alten bleibt. Das „Leiden“ geht auf beiden Seiten weiter.<sup>25</sup>

Das „Drama der Verführung“ führt zu einer Kollusion, in der sich sowohl die Führung (Pastor), als auch die Gefolgschaft (Mitarbeiter) „gut“ aufeinander einspielen. Das eigentliche Drehbuch des Autors wird verlassen, die Regisseurin hat nichts mehr zu sagen.

Es mag etwas überspitzt klingen, hier von frühen Kindheits- und Familiendramen zu sprechen. Aber die Sehnsucht, dass es hier um ein familiäres Miteinander gehen möge, in der alle sich gegenseitig tragen und unterstützen, ist nicht zu übersehen. Die Sehnsucht nach Harmonie und gegenseitiger Anerkennung ist deutlich spürbar. Ebenso spielt der Aspekt der gegenseitigen Bewunderung eine Rolle, wie es Kohut beschreibt, bei der das Kind die Eltern bewundert und umgekehrt das Kind in den Augen der Eltern das eigene Bewundertwerden sieht.

Der formale Unterschied in der Hierarchie, die Differenz, wird durch eine familiäre Beziehungsstruktur egalisiert, in dem der Dienstvorgesetzte zu einer väterlichen Figur und der Mitarbeiter zu einem bedürftigen Kind wird. Die Angst vor dem Verlust von Anerkennung, von Liebe und Bewunderung, letztendlich die Angst vor dem Beziehungsverlust führt dazu, dass das neue Drehbuch, ein Mitarbeitergespräch, verlassen wird und die Regisseurin, auf Einhaltung der Leitungsrolle achtend, keine Bedeutung mehr hat. Auf Seiten der Leitung ist die Angst vor der triangulären Position, nämlich als Leitung aus der Gemeinschaft der Gefolgschaft ausgeschlossen zu sein, zu groß.

Allerdings: Die Kinder sind nicht dafür da, die Bedürfnisse der Eltern zu erfüllen. Die Eltern zeigen den Kindern auch ihre versagende Seite und sind bereit, die Angriffe der Kinder zu ertragen und zu überleben.<sup>26</sup> In der gleichen Weise gehört es zur Rolle der Leitung, sich

an anderen Orten zu entlasten und Hilfe zu holen und etwaigen Angriffen standzuhalten bzw. bereit zu sein, die trianguläre Position des „Außen-vor“ einzunehmen. In der beschriebenen Situation weiß der Mitarbeiter unbewusst, wie er als Person auf der Bühne zu spielen hat, um die Leitung dazu zu verführen, ihre Leitungsrolle im neuen Drehbuch zu verlassen.

Die Theaterbühne der Organisation stellt den Rahmen dafür zur Verfügung. Auf der Bühne gehören solche Theaterstücke zum gängigen Repertoire, es ist, um in der Metapher zu bleiben, die Wiederinszenierung in immer neuen Varianten. Es fällt nicht schwer, entsprechende Leitmotive aus der biblischen Tradition zu finden: „Kommt her zu mir alle, die ihr mühselig und beladen seid“, „Einer trage des anderen Last“ ... Die Bühne der Kirche ist ein Ort der Angstminderung, ein Raum zum Schutz für die Schwachen und Leidenden. Statt der primären Aufgabe, die es zu erfüllen gilt (dem anderen Drehbuch) zu folgen, ist die Dynamik der anderen Seite im Wunsch nach Vertrautheit und Geborgenheit wesentlich stärker.

Bei diesem Drama möchte der Pastor eine Rolle spielen, die er nicht gewohnt ist – er wünscht sich ein neues Drehbuch, eine andere Regisseurin, eine neue Rolle. Es ist davon auszugehen, dass er gleichzeitig Angst davor hat. Alle sind auf der Suche nach einem neuen Autor/einer neuen Regisseurin des Stückes, insgeheim (unbewusst) spielen sie aber das gleiche „Drama der Verführung“ wie immer und reinszenieren das gewohnte und erwartete Drama auf den verschiedenen Ebenen. Der Wunsch, dass sich etwas ändert, wird zugunsten der Angst, dass sich etwas ändert, aufgegeben.

Dieses Drama spielt sich in vielen verschiedenen Varianten auf der Ebene von Leitung ab. So werden im Kirchenvorstand beispielsweise immer wieder Tagesordnungspunkte auf die nächste Sitzung verschoben, weil sich abzeichnet, dass es keinen einhelligen Beschluss geben wird. Entscheidungen werden auch auf der Ebene einer ganzen leitenden Gruppe, wie dem KV, vermieden.

*Der KV hat einen Küster aus „diakonischen Gründen“ eingestellt, um seinem Leben ein Stück sozialer Sicherheit zu geben. Er ist, wie sich nach und nach herausstellt, alkoholabhängig. Darüber hinaus ist er auch nicht in der Lage, seine Arbeit zu koordinieren. Der KV ist unzufrieden, der Pastor wird beauftragt, ein Gespräch zu führen, aber dazu gibt es doch den Personalausschuss*

---

25 Obholzer, A., *Führung, Organisationsmanagement und das Unbewusste: Obholzer beschreibt in seinem Artikel, dass in psychologisch orientierten Organisationen die primäre Aufgabe aus dem Blick gerät, sobald Mitarbeitende sich als „Opfer“ darstellen. Mitarbeitenden wird dann eine besondere Form der Zuwendung und Unterstützung zuteil. Die Auswirkungen auf das ganze System bleiben vielfach unbeachtet (vgl. S. 91).*

26 Winnicott, D. W., *Vom Spiel zur Kreativität, S. 105ff*

– die Leitungsaufgabe wird von einer zum anderen delegiert, eine Art Schwarzer-Peter-Spiel beginnt. Schließlich übernehmen die KV-Mitglieder nach und nach die Aufgaben des Küsters.

Um noch einmal auf die Metapher des Theaters zurückzukommen: Für die Schauspieler\*innen eines neuen Drehbuchs kommt erschwerend hinzu, dass auch die Zuschauer\*innen von der Bühne der Kirche jene Reinszenierungen erwarten. Gerade im Blick auf den Umgang mit Mitarbeitenden heißt es dann leicht: „Gerade von der Kirche hätte man da aber etwas anderes erwartet“, um dann gleich nachzuschieben: „In der freien Wirtschaft wäre so etwas undenkbar.“ Mit diesen Doppelbotschaften haben die Schauspieler\*innen und das Theater selbst zu kämpfen – eben auch in sich selbst. Gerade da, wo die Angst an Macht gewinnt, ist es nicht verwunderlich, wenn der innere Konflikt zugunsten des Gewohnten, mit Hilfe der Abwehrmechanismen zugunsten der harmonischen Beziehungswünsche entschieden wird. Wobei dazugesagt werden muss, dass es sich da meist um eine unbewusste Entscheidung handelt.

Je größer die Verunsicherung in einer Organisation ist, desto stärker die unbewusste Dynamik, die Seite der basalen Beziehungswünsche, die das Vertraute und Harmonische sucht. Das ist gerade in den vergangenen Jahren unter dem Eindruck der drängenden Veränderungsprozesse zu beobachten. Noch deutlicher ist es dem PPD während der Corona-Pandemie im Jahr 2020 begegnet. Dazu eine kurze Fallvignette:

*Eine Kollegin berichtet in einer Balintgruppe von einem Küster, der ihr und ihrem Mann nun vollends auf die Nerven geht. Schon zu Beginn der Wiederöffnung der Kirchen für Gottesdienste, wird die Angst des Küsters durch lieblose Gestaltung des Kirchenraumes sichtbar. Er wird aufgefordert, die Hygienevorschriften ästhetisch so zu gestalten, dass sich die Gottesdienstbesucher\*innen eingeladen fühlen. Später beschwert sich eine befreundete Ehrenamtliche im Kirchenvorstand, dass in der Kirchengemeinde im Vergleich zu anderen Gemeinden „ständig“ Gottesdienst gefeiert werde, an Festtagen sogar zwei. Der Pastor weist darauf hin, dass dieses vom Kirchenvorstand so beschlossen wurde. Der Küster teilt daraufhin dem Pastorenehepaar mit, dass er seinen Dienst nicht mehr verantworten kann und nicht mehr die Gottesdienste begleiten wird. Das Pastorenehepaar ist froh, dass das „Generve“ ein Ende hat, und hat auch Verständnis für die Angst, sich mit Corona zu infizieren. Der Kirchenvorstand verteilt daraufhin den Küsterdienst auf ehrenamtliche Schultern. Der Küster bleibt dem Dienst fern. Die Ambivalenz auf Seiten des*

*Pastorenehepaars ist deutlich: froh, dass das Generve ein Ende hat; ärgerlich, dass der Küster seinen Dienst nicht tut. Am Ende übernimmt der Küster die Kontrolle und ein Stück auch die informelle Leitung.*

Die Parallelen zum ersten Beispiel sind deutlich, der Widerstand auf Seiten der Leitung, sich auf das Kontrollbedürfnis der Küsters einzulassen, ist allerdings zunächst stärker, um ihm dann doch zu erliegen.

Wie die Leitungsrolle auch anders eingenommen und durchgehalten werden kann, zeigt eine andere Fallvignette:

*Ein Pastor bittet um eine Supervision. Er wird ein Jahresgespräch mit der Gemeinsekretärin führen. Die Arbeitsbeziehung ist gut, sie ist motiviert, aber was die Erfüllung der Aufgabe angeht, gibt es deutliche Defizite. Die wurden auch in einer KV-Sitzung deutlich benannt. Er schätzt sie als Mitarbeiterin, weiß aber auch um ihre Empfindlichkeit bei kritischen Anfragen. Er fürchtet, dass sie in Tränen ausbrechen wird, das Gespräch ein unschönes Ende nimmt, sie womöglich alles hinwirft. In der Supervision geht es darum, dass er in der Leitungsrolle die Erfüllung der Aufgaben der Sekretärin nicht aus dem Blick verliert, gleichzeitig aber auch mit der Sekretärin in Beziehung bleibt. Er arbeitet mit dem Supervisor heraus, welche unterstützenden Maßnahmen es geben kann, dass die Sekretärin ihre Aufgaben zu ihrer eigenen und zur Zufriedenheit ihres Arbeitgebers erfüllen kann. In der folgenden Supervisionsstunde berichtet der Pastor erleichtert, dass das Gespräch besser als vermutet gelaufen sei. Keine seiner katastrophalen Fantasien habe sich erfüllt. Im Gegenteil, die Mitarbeiterin war erleichtert, will gerne an einer Fortbildung teilnehmen. Sie wusste gar nicht, dass es so etwas gibt.*

Der Pastor hat seine Leitungsrolle eingehalten, ohne aus der Beziehung zur Mitarbeiterin zu fallen. Daran wird deutlich, dass die Beziehungsebene eine wichtige Rolle in der Führung von Mitarbeitenden spielt. Wenn Obholzer davon spricht, dass Führung immer auch eine Gefolgschaft braucht und Gefolgschaft auf Führung angewiesen ist, wird dies in dieser Fallvignette deutlich. Führung hat dafür zu sorgen, dass der Arbeitsauftrag klar ist, aber auch dafür, dass dieser auch erfüllt werden kann. Die Gefolgschaft braucht Führung, die ihr den Rahmen steckt, in der sie ihre Aufgabe erfüllen kann mit den je eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, in denen sie sich auch weiterentwickeln kann. Das beiderseitige „Leiden“ in den jeweiligen Reinszenierungen (weinen, aus der Rolle fallen) wird durchbrochen. Profitieren werden alle: die Gefolgschaft, die Führung und die Organisation.



Sicht ist, werden keine Entscheidungen getroffen. Lassen diese sich nicht mehr vermeiden bzw. verdecken, kommt es zu Spaltungen und der Rückfall in die von W.R. Bion beschriebenen Grundannahmen. Und mit ihnen gehen die Ambivalenztoleranz und Ambiguitätstoleranz verloren, wenn es sie überhaupt jemals gegeben hat. Weitreichende Konsequenzen hat das dann, wenn sie in der Rolle der Leitung verloren gehen, denn dann besteht die Gefahr, dass Leitung autokratisch ausgeübt wird, d.h. Mitarbeitende werden an Entscheidungen und Entscheidungsfindungen gar nicht mehr beteiligt. Oder die Leitung geht in die Identifikation mit der Gefolgschaft. In der Solidarisierung bleibt dann nur noch die Flucht aus der Leitung. Auch in der Form, die Gefolgschaft dabei allein zu lassen.

Wie es möglich sein kann, aus diesem Dilemma herauszukommen, zeigt folgende Fallvignette:

*Die Leitungskultur in einer Kirchengemeinde im ländlichen Raum hat sich in 30 Jahren als sehr „pastorenzentriert“ entwickelt. Alle Leitung ging in diesen Jahren vom Pastor aus, alle verließen sich darauf. Auch wenn sich mit den Jahren zunehmend Unzufriedenheit über diesen Zustand entwickelte, gab es nach dem Weggang des Pastors keine alternative Leitungskultur. In der Vakanzzeit wurde die Leitungsfunktion dem Vorsitzenden des KV zugeschoben. Nicht nur, dass er sich diese Rolle nicht wirklich zutraute, sondern ihm wurde sie auch nicht als Mandat von den beruflich wie ehrenamtlich Mitarbeitenden wirklich zuerkannt. Man wollte eine*

*andere Leitungskultur, kannte aber nur die „geerbte“. Entsprechend leitete sich jede\*r in der Kirchengemeinde mit einem speziellen Aufgabenbereich selbst. Absprachen wurden nicht mehr getroffen, kommunikative Missverständnisse gab es zuhauf, für die dann unausgesprochen der Vorsitzende verantwortlich gemacht wurde. Mit Erleichterung blickten schließlich alle auf die neue Pastorin mit einer Botschaft: Es soll alles so glatt laufen wie vorher, es soll aber auch nicht so pastorenzentriert sein wie vorher. Die Pastorin widerstand dem Impuls, dem Wunsch nach einer starken Führungsperson, die alles an sich zieht, nachzugeben und ging stattdessen den mühsamen Weg eines Wandels der Leitungskultur. Führung ja, aber mit einem möglichst großen Freiraum zur Gestaltung und Verantwortung für die Gefolgschaft.*

Auch hier wird es auf dem Weg des Kulturwandels auf der Bühne zu manchen Reinszenierungen kommen, mit der Lust, Autoritäten vom Thron zu stürzen, einerseits; mit der Angst, Zuwendung, Anerkennung und Orientierung zu verlieren, andererseits. Es wird in diesen Reinszenierungen auch zu Angriffen auf die Rolle der Führung kommen. Dabei wird es wesentlich sein, dass die Führung diese Angriffe „überlebt“. Es wird dabei darauf ankommen, dass die Pastorin in ihrer Führungsrolle dem neuen „Drehbuch“ im Blick auf die primäre Aufgabe folgt und einen Kulturwandel initiiert, der in einer Balance zwischen Abhängigkeit und Autonomie für die „Gefolgschaft“ besteht.

### 3.3. Macht ist verboten bzw. gefährlich – Wer sich selbst erhöht, wird erniedrigt werden

Dass die Leitungsrolle eine „gefährliche“ Rolle ist, zeigt sich immer wieder in unterschiedlicher Weise. Die Angst vor der Einsamkeit in der Leitungsrolle, als Leitung nicht zu der „egalitär phantasierten Geschwistergruppe“ zu gehören<sup>28</sup>, nicht mehr Teil der Gemeinschaft zu sein, ja auch vernichtet zu werden, führt mitunter dazu, aus der Leitungsrolle zu fliehen. Damit wird ebenfalls Reinszenierungen die Tür geöffnet. Wenn es bedrohlich wird, verlassen Leitende mitunter die Bühne und kehren in einer anderen Rolle zurück. Dazu ebenfalls eine kleine Vignette: Der Rücktritt ohne Rücktritt.

*Der Referent ist in die Kirchenkreis Konferenz eingeladen, um über den Bedeutungsverlust von Kirche mit den daraus resultierenden Konsequenzen in Form von Stellenkürzungen und Veränderungsprozessen bei*

*gleichzeitiger Mehrbelastung zu sprechen. Es geht um den Umgang mit dieser Situation. In der Diskussion verlässt der Superintendent seine Rolle als Leitender des Kirchenkreises und wird zum Kollegen. Er solidarisiert sich mit den Kolleg\*innen und wettet mit ihnen gegen die Kirchenleitung. Unversehens erlebt der Referent sich als Projektionsfläche der Wut, Kränkung und Enttäuschung der Kolleg\*innen.*

Der Referent berichtet in der Konferenz über die Belastungen, denen die Mitarbeitenden in der Kirche gerade auch unter dem Druck der Veränderungen ausgesetzt sind. Der Superintendent hat den Referenten dazu eingeladen. Plötzlich sieht der Referent sich Klagen und Ärger der Anwesenden ausgesetzt, die sich von der Kirchenleitung im Stich gelassen fühlen. Den Wunsch nach

---

28 Weimer, M, a.a.O. S. 14

Versorgung und Schutz spürt der Referent deutlich. Er spürt auch einen stetig steigenden Ärger auf den Superintendenten, der die Leitungsrolle verlassen hat und in die Klage und den Ärger der Mitglieder der Kirchenkreiskonferenz einstimmt.

Gerade im Jahr der Corona-Pandemie ist dieses Phänomen in besonderer Weise hervorgetreten. Mitunter hatte es den Eindruck, dass manche Kirchengemeinde führungslos wurde. Pastor\*innen klagten darüber, dass Kirchenvorsteher\*innen sich vielfach zurückgezogen hätten. Die Verantwortung der Führung wurde ganz dem Pfarramt übertragen. Das Pfarramt sollte die Entscheidungen treffen und die Verantwortung tragen – die Konsequenzen natürlich auch. Die Kirchenvorsteher\*innen zogen sich mit Hilfe von Rationalisierungen in die Gefolgschaft zurück, um selbst in die Klagen und die Unzufriedenheit miteinzustimmen. Die Sehnsucht, gehalten und geborgen zu sein in einer vielfach haltlosen Zeit, war groß. Reinszenierungen, die die Bedürftigkeit nach Liebe und Geborgenheit erfüllen sollten, waren allerorten auf der Bühne zu sehen.

Demgegenüber gibt es auch die andere Seite, auf der um Leitung, oft auch unbewusst, untereinander gerungen wird. Es ist die Seite von Neid und Konkurrenz,

die in einer harmoniephantasierten Familie keinen Platz haben darf. „Eigentlich“ kommt sie gar nicht vor. Eltern neigen dann dazu, es allen recht machen zu wollen. Es soll niemand zu kurz kommen, und es möchte niemand zu kurz kommen. Diejenigen, die sich deswegen am lautesten zu Wort melden, erhalten dann am meisten Zuwendung und Unterstützung.

Stellen werden dann nicht danach vergeben, wer die Qualifikation und die Kompetenz dafür mitbringt, um die gestellten Aufgaben am besten lösen zu können, sondern auch danach, wer denn jetzt mal „dran“ ist. Gerade in diesem Vorhaben werden Führungspersonen niemandem gerecht, weder den Personen noch der Organisation mit ihrer primären Aufgabe. Harmlos klingt da noch die Frage eines Seminarleiters an einen Kollegen, der an diesem Seminar teilnimmt: „Ich glaube, wir müssen einmal klären, wer von uns beiden hier die Leitung hat.“ Gerade da, wo es keine klaren und transparenten Strukturen gibt, wo es keine innere Haltung zur Leitungsrolle gibt, kein Mandat für die Leitungsrolle erteilt wird und die primäre Aufgabe für alle Beteiligten unklar ist, wird die Bühne freigegeben für mancherlei Arten von Reinszenierungen mit dem Thema Neid und Konkurrenz.

## 4. Zusammenfassung

Zusammenfassend soll in wenigen Punkten noch einmal dargelegt werden, welche Voraussetzungen und Kompetenzen hilfreich sind für eine gute Führung/Leitung. Sie basieren auf unseren Erfahrungen aus tiefenpsychologischer Perspektive.

Dem Gedanken „Führung braucht Gefolgschaft – Gefolgschaft braucht Führung“ folgend, wird deutlich, dass gute Führung keine Einbahnstraße ist. Es ist vielmehr ein Beziehungsgeschehen, das auf wechselseitigen Resonanzen beruht. Wir nennen es ein intersubjektives Beziehungsgeschehen. Gute Führung weiß darum, dass in diesem intersubjektiven Beziehungsgeschehen auch unbewusste Beziehungsmuster Gestalt gewinnen. Der Blick auf die primäre Aufgabe ermöglicht es, solche unbewussten Beziehungsmuster zu erkennen und die Beziehung bewusst zum Gewinn aller zu gestalten.

### **Das Wissen um und die Orientierung an der primären Aufgabe**

Die Aufgabenorientierung führt dazu, dass die dyadische Beziehung von Führung und Gefolgschaft zu einer triadischen Beziehung wird. Dadurch wird ein Zwi-

schenraum, ein kreativer Raum, ein spielerischer Raum ermöglicht, in dem Nähe und Distanz, Abhängigkeit und Unabhängigkeit austariert werden können. Im besten Fall führt das zur Erfüllung der Aufgabe zur beiderseitigen Zufriedenheit.

### **Wissen um die eigenen Fallstricke**

Niemand ist perfekt. Wer seine „neuralgischen Punkte“ kennt, um ihre/seine Muster weiß, in die sie/er leicht verfällt, muss sich zunehmend weniger an ihnen abarbeiten. Selbstreflexion in unterschiedlichen Settings hilft, die toten Winkel schneller zu erkennen und zu vermeiden.

### **Vergebungsbereitschaft und -fähigkeit**

Es ist nicht selbstverständlich, in der Beziehung zwischen Führung und Gefolgschaft sich selbst und anderen gegenüber einzugestehen, Unrecht zu haben, Situationen falsch eingeschätzt zu haben. Vergebung ist ein Schlüsselfaktor, um eine übellaunige und vergifftete Atmosphäre aufzulösen. Voraussetzung dafür ist eine gelungene Kommunikationskultur.<sup>29</sup>

## **Rollendifferenzierung und -klarheit**

Führungskräfte in der Kirche füllen verschiedene, sich z.T. ausschließende Rollen aus (Seelsorger\*in, Vorgesetzte, Gruppenleitende, Verkündiger\*in, Manager\*in u.v.a.m.). Gleichzeitig werden ihnen eine Vielzahl an Rollenerwartungen entgegengebracht – zumeist unausgesprochen und teils unbewusst. In der jeweiligen Situation gilt es zu entscheiden und nach außen kenntlich zu machen, aus welcher Rolle heraus gehandelt und kommuniziert wird (Selbstmanagement in Rollen).

### **Balance halten zwischen:**

#### **Sach- und Aufgabenorientierung – Beziehungs- und Personenorientierung**

Eine zu starke Beziehungs- und Personenorientierung verleitet leicht zu Verwicklungen in der Beziehung, verbunden mit dem Verlust der Rollenklarheit. Eine zu starke Sach- und Aufgabenorientierung führt zu einer „seelenlosen“ Führung und Aufgabenerledigung, meist verbunden mit einer explodierenden Gruppendynamik. D.h. ein im Modus der Arbeitsgruppe gut funktionierendes Team gerät in den Modus einer der Grundannahmen.<sup>30</sup>

#### **Rahmenbedingungen zur Aufgabenerfüllung schaffen – Arbeitszufriedenheit und Kooperation der Mitarbeitenden fördern.**

Zu den Rahmenbedingungen gehören ein angemessener Arbeitsplatz mit entsprechender Ausstattung, Aufgabenbeschreibungen sowie transparente Kommunikations- und Entscheidungswege. Führung sorgt für eine konstruktive Feedbackkultur – vertikal und horizontal.

#### **Strukturen schaffen und anpassen – Gruppendynamik im Blick behalten**

Führung und Gefolgschaft sind immer ein dynamischer Prozess, der in jeder Phase von beiden Seiten Anpassungs- und Transformationsleistungen erfordert.

## **Für Orientierung und Sinnhaftigkeit sorgen – Personalentwicklung ermöglichen**

Zum Beispiel kann in Jahresgesprächen in heuristischer Weise die Sinnhaftigkeit der Arbeit immer wieder neu entdeckt und als primäre Aufgabe festgehalten werden. Vorhandene Ressourcen zur Aufgabenerfüllung werden wiederentdeckt, notwendige Ressourcen können erschlossen werden, z.B. Fort- und Weiterbildung zur beruflichen Weiterentwicklung.

### **Realität versus Werte der Organisation**

Die Veränderungen in der äußeren Umgebung lösen Widerstand aus. Dies führt leicht dazu, dass Teile der Organisation zu einem „closed shop“ werden. Auch hier geht es um ein Austarieren: Zuviel Anpassung an die Realität kann zu Identitätsverlust führen, zu wenig Einfluss der Realität zur Irrelevanz der Organisation. Obholzer nennt das die „osmotische Funktion“<sup>31</sup>.

## **Fähigkeit und Bereitschaft zum Containment**

Vor allem in herausfordernden Situationen wie Veränderungsprozessen braucht es eine „haltende Funktion“ für die Mitarbeitenden, damit überbordende Gefühle der Unsicherheit nicht den Arbeitsprozess stören oder verhindern. Im besten Fall gelingt das Containment so, dass im intersubjektiven Prozess ein kreativer Raum entsteht, der Zukunft ermöglicht.

Das Containment kann zeitweise und wenigstens teilweise an Supervision und Coaching für Teams im Rahmen eines klaren Dreiecksvertrages delegiert werden.

### **Fürsorgepflicht der Mitarbeitenden für ihre Vorgesetzten<sup>32</sup>**

Das mag an dieser Stelle irritieren. Um aber die Führung vor unangemessenen Erwartungen und Projektionen zu schützen, ist es wichtig zu betonen, dass auch die Führung, das legt die folgende Tango-Metapher nahe, auf die wohlwollende Unterstützung der Gefolgschaft angewiesen ist.

---

29 S.a. A. Obholzer, S. 95

30 S. o. S. 8 f.

31 Vgl. A. Obholzer, S. 81

32 Klaus Dörner hat dies immer wieder betont. In Ders., *Der gute Arzt. Lehrbuch der ärztlichen Grundhaltung*. Stuttgart 2001/2003, S. 230: „Wir haben dem Modetrend zu widerstehen, Vorgesetzte grundsätzlich für untauglich und undemokratisch zu halten, was bis dahin geht, daß Vorgesetzte nicht mehr glauben, führen zu dürfen. Führung ist ein wechselseitiger Prozeß, der auch von so etwas lebt wie der ‚Fürsorgepflicht der Untergebenen für die Vorgesetzten‘, ihre Bereitschaft, notfalls die Vorgesetzten in ihre Verantwortung hineinzuboxen. Fatal ist dagegen die Neigung, diese Schwäche durch Supervision kompensieren zu wollen. Supervision kann für Ausnahmesituationen sinnvoll sein. Auf den Arbeitsalltag angewandt, ist sie eher destruktiv; denn sie übt Macht aus, ohne Verantwortung zu übernehmen.“

Wir halten dagegen, dass fortgesetzte (!) Supervision gerade diese Prozesse der Spaltung und Abtretung bewusst macht und Untergebene und Vorgesetzte in ihrer angemessenen Rolle aneinander gewiesen werden. Allerdings braucht es dafür Supervisor\*innen, die die Projektionsprozesse und die je eigene Projektionsneigung durchgearbeitet haben, um mit dem gesamten System in einen aufgabenbezogenen Arbeitsmodus zurückzufinden.

## 5. Führen und Folgen im Tango Argentino – Anstoß für ein Leitbild

Es mag irritierend und Widerspruch auslösend, vielleicht sogar anstößig oder zumindest missverständlich wirken, wenn wir das Bild von „Führen und Folgen“ im Tango Argentino als ein für uns vielsprechendes Leitbild einer gelingenden Leitung in einer Organisation und hier in der Organisation Kirche bezeichnen. Führung überhaupt mit dem Tango zu verbinden, weckt die Assoziation und das Missverständnis, dass die Rollen im Führen und Folgen verteilt wären. Dem ist nicht so, denn gerade im Tango Argentino wechseln die Rollen durchaus.

Auch das Begriffspaar „Führen und Folgen“ mag Widerspruch auslösen. Schon oben wurden die Begriffe aus dem Aufsatz von A. Obholzer von „Führung und Gefolgschaft“ übernommen, weil sich dieses Begriffspaar als überaus hilfreich für das Thema erweist. Völlig missverständlich ist dieses Begriffspaar, wenn es mit „befehlen und gehorchen“ verwechselt wird. In diesem Verständnis schieben die Führenden die Folgenden wie ein Objekt durch den Raum oder im Blick auf die Leitung in der Kirche: Die Gefolgschaft schiebt Dienst nach Vorschrift.

Es gibt aber auch noch einen Widerstand, der tiefer liegt und den wir selbst im Autorenteam durchgearbeitet haben. Es geht um einen Autonomiekonflikt, um Nähe und Distanz, Selbst- und Fremdbestimmung, um Freiheit und Abhängigkeit. Wie in einem Brennglas zeigt das Leitbild vom Tango den Widerstand, den Widerwillen. Eigentlich möchte die Gefolgschaft autonom sein, nicht geführt werden, die Nähe zur Führung meiden – sie möchte in Ruhe gelassen werden. In diesem Sinne ist das Bild eine Last. Gleichzeitig liegt in ihm auch der Aspekt der Lust, des „Eros“ für die Gefolgschaft – sie möchten einen haltenden Rahmen haben, der gleichzeitig genügend Freiraum, Spielraum, kreativen Raum bietet, um sich verwirklichen zu können. Umgekehrt gilt das in ähnlicher Weise auch für die Führung.

Der Tango Argentino als Leitbild ist ein Bild, das nicht eins zu eins übertragen werden kann. Dann verkommt dieses Bild zu einem Klischee. Als Symbol enthält es aber einen vielfältigen Bedeutungsgehalt, der immer wieder neu gefunden und erfunden werden kann, ja muss. In diesem Sinne laden wir ein, spielerisch und genussvoll mit diesem Bild umzugehen – was passt und was nicht, wie muss es verändert, wie erweitert werden? Wir als Autoren haben es schließlich als sehr inspirierend für dieses Thema empfunden.

Führung braucht Gefolgschaft und Gefolgschaft braucht Führung – so heißt es im Aufsatz von A. Obholzer. Genauso im Tango Argentino: Führende brauchen

Folgende und umgekehrt. So gesehen bilden sie eine Einheit, das Paar. Gemeinsam gestalten sie im Tango eine Improvisation, sind mit ihren Körpern in ständiger Kommunikation, sie führen einen Dialog, eine Unterhaltung miteinander. In diesem Dialog entsteht ein Tango immer wieder neu, überraschend und kreativ im Raum. Für diesen Raum braucht es etwas Drittes. Ist es in der Organisation die primäre Aufgabe, so ist es im Tango die Musik. In diesem Dreieck entsteht ein kreativer Raum, ein Möglichkeits- und Spielraum. So wird mit der Musik ein triangulärer Raum eröffnet – sie kreiert die möglichen Figuren, sie eröffnet die Freude am gemeinsamen Tango. Es entsteht eine immer neue gemeinsame Choreografie, denn eine bestimmte Abfolge von Figuren gibt es im Tango Argentino nicht. In diesem Sinne handelt es sich im Führen und Folgen im Tango und entsprechend in der Führung und Gefolgschaft in einer Organisation um ein intersubjektives Beziehungsgeschehen. Sie geben sich wechselseitig Impulse, sind aufeinander bezogen und motivieren sich gegenseitig. Sie sind aufeinander angewiesen, sie vertrauen einander, sie harmonisieren miteinander.

Es versteht sich von selbst, dass der Tango von Anfang an mit Scheitern, Missverständnissen und Enttäuschungen verbunden ist – es ist mitunter harte Arbeit für jede\*n Einzelne\*n und als Paar.

Da geht es wie in Führung und Gefolgschaft um Rollenklarheit und Rollensicherheit auf beiden Seiten - eine Voraussetzung für das Gelingen. Im Tango gibt die führende Person die Bewegungsimpulse, gibt den Impuls für die Richtung im Raum, schlägt ein Muster vor, um in Bewegung zu kommen. Sie ist verantwortlich für das Ganze, hat den Blick für den Raum und die Umgebung, stellt sich empathisch auf die Eigenschaften und Fähigkeiten der folgenden Person ein. Die führende Person bietet Rahmen und Raum, um die folgende Person – aber eben auch das Tanzpaar als Ganzes – gut aussehen zu lassen.

Die Rolle der folgenden Personen ist alles andere als passiv. Schon die Wahrnehmung der gegebenen Impulse ist ein aktiver Schritt. Umso mehr ist die daraus resultierende Antwort aktiv, weil sie in Form einer Bewegung geschieht. Die Antwort ist im kreativen Sinne aktiv: Die folgende Person füllt den ihr gegebenen Raum kreativ mit den ihr eigenen Bewegungen und Figuren aus. Auf diese Weise „führt“ die Folgende das Paar durch den Bewegungsraum, der durch den Impuls der Führenden ermöglicht wurde. Die führende Person „folgt“ ihr und kreiert daraus einen neuen Impuls, schlägt ein neues

Muster vor. Ein intersubjektives Beziehungsgeschehen, denn die Verbindung, der Kontakt, die Beziehung dürfen nicht abreißen.

Intersubjektiv in Beziehung sein, aufeinander bezogen sein, wechselseitig, gegenseitig motivierend, nicht überfordernd. Es reicht nicht, dass in der Führung und in der Gefolgschaft der Blick nur auf die primäre Aufgabe ausgerichtet ist; ebenso reicht es nicht, wenn im Führen und Folgen allein der Musik gefolgt wird. Es braucht den triangulären Raum, das Beziehungsdreieck von Führen – Folgen – Musik, bzw. von Führung – Gefolgschaft – primärer Aufgabe. Es braucht dabei ein ausgewogenes Verhältnis von Nähe und Distanz zu den einzelnen Polen des triangulären Raumes. Es fällt nicht schwer, das, was unter dem Stichwort „Balance halten“ an Kriterien für eine gute Führung benannt wird, hier wiederzufinden.

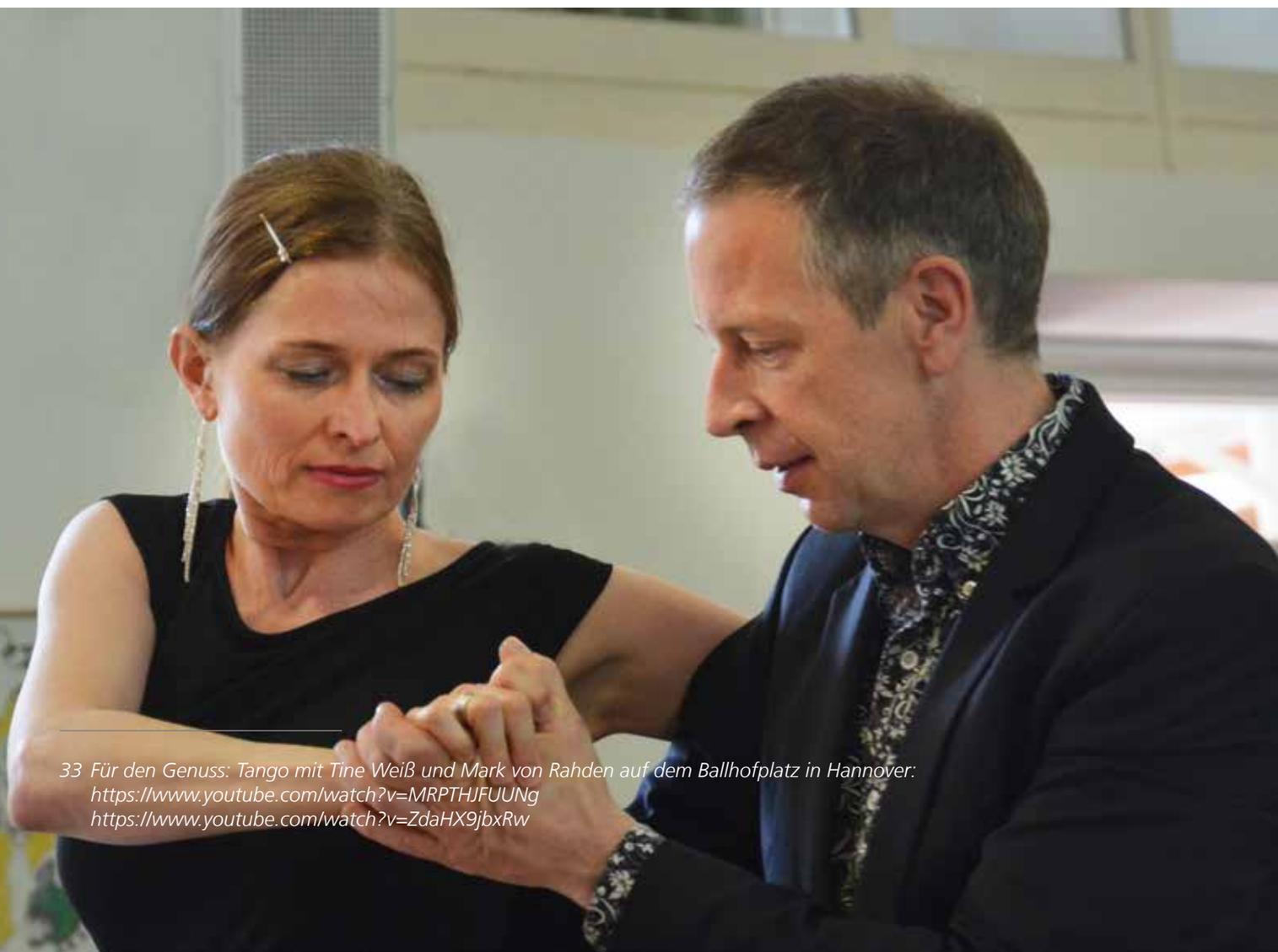
Ein Leitbild ist immer ein Idealbild, und als Paar zu tanzen, ist immer auch eine Herausforderung und geht nicht von selbst. Fehlerfreundlichkeit und Vergebungsbereitschaft, Selbstreflexion und Empathie, Selbstbewusstsein und Selbstkritik sind die Voraussetzung für ein Lernen durch Erfahrung, für Weiterentwicklung gerade in Veränderungsprozessen.

An einem Abend in der Fortbildung „Leiten mit Lei-

enschaft“ im Pastoralkolleg kommt ein Tangotänzer in den Kurs zum Thema „Führen und Folgen“. Da werden beide Rollen ausprobiert, um zu spüren, wie es sich in der jeweiligen Rolle anfühlt. Das fördert die Empathie füreinander, fördert das Gespür für die zu gebenden Impulse wie auch für die Wahrnehmung der Impulse, um aktiv folgen zu können. Im Tango Argentino gibt es Tanzkurse in unterschiedlichen Formen, um durch Erfahrung zu lernen.

Durch Erfahrung lernen zum Thema Führung und Gefolgschaft in der Organisation Kirche, dazu dienen die erwähnte Fortbildung „Leiten mit Leidenschaft“ und andere Formate wie „Welchen Hut habe ich auf? – Seelsorge und Dienstvorgesetztenverhältnis im Pfarrberuf“ im Pastoralkolleg ebenso, wie die Balintgruppen für Superintendent\*innen und auch für andere Berufsgruppen. Reflexionsmöglichkeiten gibt es darüber hinaus für beide Seiten in der Einzelsupervision wie auch im Coaching, in der Führungssupervision wie im Führung coaching, bis hin zu Konfliktsupervision und -coaching im Team – mit oder ohne die Leitung. Alle diese Formate bieten der PPD, aber auch andere qualifizierte Kräfte im Zentrum für Seelsorge und Beratung an.

Also, wie im Tango Argentino: Niemand hat ausge-  
lernt, durch Erfahrungen zu lernen ...<sup>33</sup>



33 Für den Genuss: Tango mit Tine Weiß und Mark von Rahden auf dem Ballhofplatz in Hannover:  
<https://www.youtube.com/watch?v=MRPTHJFUUNg>  
<https://www.youtube.com/watch?v=ZdaHX9jbxRw>





**Pastoralpsychologischer Dienst  
im Zentrum für Seelsorge und Beratung**

Blumhardtstraße 2A, 30625 Hannover

0511 – 79 00 31-15

Gert.Stuehrmann@evlka.de

[www.zentrum-seelsorge.de](http://www.zentrum-seelsorge.de)



**EVANGELISCH-LUTHERISCHE  
LANDESKIRCHE HANNOVERS**



Zentrum für Seelsorge  
und Beratung | ZfSB