

Ich begegne dir – du begegnest mir. Und im „Zwischen“ (Martin Buber) ist Freiraum für etwas von Gott und seinem tröstenden Geist.

Wo Ärger liegt, ist Gold vergraben. (Ralf Denkers)

*Gelingende Seelsorge ist zuerst eine Frage der eigenen Haltung.*

Wo Seelsorge geschieht, da ist unsere Kirche bei den Menschen.

*Beratende Seelsorge ist eine Antwort auf das Verlangen nach konkreter Zuwendung. (Howard John Clinebell)*

Seelsorge ist für mich: Zeit zu haben, wahrzunehmen, zuzuhören, mit zu schweigen, mit zu schwingen, mit auszuhalten – einen Menschen zu respektieren und zu würdigen, so wie er jetzt gerade ist.

Seelsorge orientiert sich an den Bedürfnissen des Menschen.

*Und meine Seele spannte weit ihre Flügel aus, flog durch die stillen Lande, als flog sie nach Haus. (Joseph von Eichendorff)*

Ich lebe und ihr sollt auch leben. (Jesus)

Seelsorge ist ... abends am Bett der Kinder ein Abendlied zu singen.

„Ja, so ist das. Meine Frau und ich lieben mich.“ (Mann, 48 Jahre, in der Paarberatung)

Seelsorge ist nicht nur ein partierlicher Bereich sondern eine Perspektive kirchlichen Handelns, von der Predigt über den kirchlichen Unterricht bis hin zur liturgischen Feier oder einer diakonischen Aktion. (Richard Riess)

Seelsorge begleitet Menschen auf der Suche nach ihren eigenen Möglichkeiten und weist über diese hinaus.

# Werkstattheft Nr. 3

Prof. em. Dr. Michael Klessmann

SUPERVISION MACHT SINN

Sinnsuche und Sinnfindung (Sinnarbeit) in der Supervision

Prof. Dr. Annegret Böhmer

Supervision im kirchlichen Kontext –  
Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft

Seelsorge ist wesentlicher Ausdruck kirchlichen Handelns. Sie orientiert sich an den Bedürfnissen des Gegenübers. Seelsorge ist die Hinwendung zum Nächsten im Licht der Liebe Gottes.

*Seelsorge verhilft Menschen zu einer autonomen Lebensgestaltung.*

Auf dem Weg nach Hamburg lag eine Hand. Ich hab sie gedrückt. (Herman van Veen)

Seelsorge ist die Erweiterung von Möglichkeiten.

Wenn Seelsorge gelingt, ist sie heilsam für Leib und Seele.

*Seelsorge ist ein Befreiungsgeschehen. Sie dient der Emanzipation und der Autonomie des Menschen.*

Seelsorge ist – phänomenologisch betrachtet – Psychotherapie im Kontext der Kirche. Sie ist damit Psychotherapie aus der Perspektive des Glaubens. (Dietrich Stollberg)

Ist der Gottesdienst die Mitte der Seelsorge? (Manfred Seitz)

*Seelsorge ist Hilfe zur Lebensgewissheit, sie soll die Lebensgewissheit stärken, fördern, erneuern oder begründen. (Dietrich Rossler)*

*Seelsorge ist eine Möglichkeit zum Freilegen verschütteter Ressourcen.*

Christliche Seelsorge ereignet sich im „Versprechungszusammenhang“ von Tradition und Situation.

Helfen heißt herrschen. (Dietrich Stollberg)

Umgang mit Angst – wie immer man dieses Phänomen erlebt und deutet – gehört in jedem Fall zum seelsorglichen Handeln und Können. (Klaus Winkler)

Die Seelsorge beginnt mit der Sorge um die eigene Seele.

Einer trage des anderen Last. (Galater)

Seelsorge entdeckt das Potenzial der Veränderung, das die gebundenen Kräfte freisetzt, um krankmachende Lebensumstände zu verlassen, und hilft, andere Wege auszuprobieren.

*Alle Seelsorge knüpft sich ebenso an diese allgemeinen geselligen Verhältnisse als an den Cuitus. (Friedrich Schleiermacher)*

Nein, dem Ich ist nicht zu trauen. Man darf es niemals sich selbst überlassen, wenn es darum geht zu erkennen, wer ich bin.

Es muss zumindest noch ein anderes Ich da sein, das zuhören kann, das zu fragen versteht, dem man antworten muss und vor dem man sich verantworten darf. (Eberhard Jüngel)

Ich bin krank gewesen und ihr habt mich besucht. (Matthäus 25,36)

*Viele blühen doch richtig auf, wie ein Honigkuchen Libiza, wenn man sie fragt, was sie denn so machen. (Hanns Dieter Hüsch)*

Einer hat immer Unrecht, aber mit zweien beginnt die Wahrheit. (Friedrich Nietzsche)

Seelsorge begleitet Menschen in lebensgeschichtlichen Krisen und in den darin aufbrechenden personalen und sozialen Konflikten. (Kristian Fechtner)

*Sich selbst verzeihen - nein, das geht nicht; Uns muss verziehen werden. Aber wir können an die Verzeihung nur glauben, wenn wir selber verzeihen. (Dag Hammarskjöld)*

Seelsorge darf den Menschen nicht nur als Individuum sehen, sondern muss ihn auch in seinem sozialen und ökonomischen Kontext wahrnehmen.

## Januar 2019

EVANGELISCH-LUTHERISCHE  
LANDESKIRCHE HANNOVERS



Zentrum für Seelsorge

**EVANGELISCH-LUTHERISCHE  
LANDESKIRCHE HANNOVERS**



Zentrum für Seelsorge

Blumhardtstraße 2A  
30625 Hannover  
0511 – 79 00 31-0  
Zentrum.fuerSeelsorge@evlka.de  
www.zentrum-seelsorge.de

Verantwortlich: Angela Grimm  
Fotos, Redaktion und Layout: Andrea Hesse  
Druck: Die Umweltdruckerei, Hannover



**Klimaneutral**

Druckprodukt

[ClimatePartner.com/12312-1901-1034](https://ClimatePartner.com/12312-1901-1034)



*Titel: „95 Thesen zur Seelsorge“  
aus einem Workshop mit Mitarbeitenden des ZfS*

# Werkstattheft Nr. 3

Prof. em. Dr. Michael Klessmann

SUPERVISION MACHT SINN  
Sinnsuche und Sinnfindung (Sinnarbeit) in der Supervision

Prof. Dr. Annegret Böhmer

Supervision im kirchlichen Kontext –  
Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft

**EVANGELISCH-LUTHERISCHE  
LANDESKIRCHE HANNOVERS**



Zentrum für Seelsorge

**Prof. em. Dr. Michael Klessmann**

*Professor em. für Praktische Theologie an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal, Supervisor (DGfP), Gestalttherapeut, verschiedene Lehr- und Forschungsaufträge in Deutschland und USA*

**Prof. Dr. Annegret Böhmer**

*Professorin für Psychologie und Vorsitzende des Instituts für Kultur und Religion (InKuR) an der Evangelischen Hochschule Berlin, Psychologische Psychotherapeutin, Supervisorin (DGSv), Coach und Coach-Gutachterin (dvct), NLP-Trainerin*

# Geht's noch?!

## Supervision im kirchlichen Kontext

Supervision als arbeitsbezogene Beratung gewinnt seit Jahren in Kirche und Diakonie an Bedeutung. Die Veränderungen in der Arbeitswelt machen in Gestalt zunehmender Komplexität, Beschleunigung und Entgrenzung auch vor kirchlicher Arbeit nicht Halt. Hinzu kommt die abnehmende und sich wandelnde Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft, die kirchlich Mitarbeitende vermehrt nach dem Sinn und der Bedeutung ihres Tuns fragen lässt. Das notwendige Entwickeln einer veränderten Sozialgestalt kirchlich verfasster Arbeit wird dabei vielerorts als Reformstress erlebt.

Berufliche Beratung ist in dieser Situation eine wichtige Ressource in der und für die Kirche. Sie ist es wert, gut aufgestellt, sorgsam weiterentwickelt und breit genutzt zu werden. Denn sie nützt allen – der Kirche als Arbeitgeberin, den Mitarbeitenden und den Menschen, denen sie in ihrer Arbeit begegnen. Supervision bietet einen wertvollen Raum der Entschleunigung, der hilft, das eigene Tun kritisch zu reflektieren, Ressourcen zu entdecken, Veränderungsprozesse zu gestalten und die Freude an der Arbeit zu erhalten.

Die Landeskirche hat das schon vor vielen Jahren erkannt und fördert sowohl die Inanspruchnahme von beruflicher Beratung als auch die Weiterbildung kirchlich Mitarbeitender in diesem Feld: Die Förderung von Vielfalt ist schon seit den 1970er Jahren Programm in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers. Es wurden und werden unterschiedliche Wege für Supervision fachkundig beschrritten und den Nutzer\*innen zur Auswahl angeboten. Die gesellschaftliche Ausdifferenzierung von Beratungsangeboten spiegelt sich dabei auch in den kirchlichen Arbeitsfeldern: Neben den „Klassikern“ der arbeitsbezogenen Beratung, Supervision und Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung, wird seit einigen Jahren auch Coaching verstärkt nachgefragt.

Das Zentrum für Seelsorge ist der Entwicklung der Qualität von Supervision und Coaching im kirchlichen Feld verpflichtet. Mit jährlich stattfindenden Fachtagen bietet es den Arbeitsfeldern und psychologischen Schulen ein übergreifendes Forum für Austausch und Vernetzung und will Impulse für den Diskurs setzen.

In diesem dritten Werkstattheft finden Sie nun die inhaltliche Dokumentation zweier Fachtage zum Thema. Vorangestellt ist der Vortrag „SUPER-

VISION MACHT SINN“, den Prof. em. Dr. Michael Klessmann im Oktober 2017 auf dem gleichnamigen Fachtag hielt. Er entfaltet darin, wie Sinnannahmen sowohl von Seiten der Supervisand\*innen als auch von Seiten der Supervisor\*innen das Supervisionsgeschehen weit stärker prägen, als von beiden Seiten oft wahrgenommen wird. Symbolische Sinnwelten beeinflussen die Wahrnehmung unseres Alltags und lenken unsere Ziele und Interventionsstrategien auch im beruflichen Handeln. Hier bedarf es der kritischen Reflexion, damit Supervision kritisches Potential freisetzen kann und nicht lediglich als Anpassungsinstrument dient.

Der Vortrag von Prof. Dr. Annegret Böhmer „Supervision im kirchlichen Kontext – Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft“ führt durch die Geschichte der Supervision vom 19. Jahrhundert bis heute. Böhmer stellt dabei heraus, dass die heutige kirchliche Beratungslandschaft nicht gezielt geplant oder in ihrem Wachstum gesteuert wurde, sondern autopoietisch, wie ein reichhaltiger Garten voller unterschiedlicher Früchte, gewachsen ist. Böhmer betont die großen Schnittmengen zwischen den ausdifferenzierten Formaten arbeitsbezogener Beratung und macht deutlich, dass sich die beratende Zunft immer wieder fragen lassen muss, auf welche Ziele hin sie berät. Supervision und Coaching bleiben dabei wichtige Instrumente kirchlicher Qualitätssicherung, die kirchlich Mitarbeitenden in allen Hierarchiestufen Hilfe und Inspiration bieten können.

Welchen Herausforderungen muss sich Supervision heute stellen? Die Organisationskompetenz sei inzwischen recht gut in der Kirche ausgebildet, so Böhmer. Nun könnten die wirklich großen Fragen nach dem Sinn und der Sprachfähigkeit der Kirche auch in der Supervision wieder mehr Gewicht bekommen.

Über die Vorträge hinaus hält dies Werkstattheft die Diskussionen und Ergebnisse fest, die in den Workshops während des Fachtages am 6. Juni 2018 geführt und erzielt wurden. Wir danken Prof. Dr. Böhmer, Prof. Dr. Klessmann und allen Autorinnen und Autoren sehr herzlich für ihre Beiträge.

*Petra Eickhoff-Brummer*

*Landeskirchliche Beauftragte für die Koordination der Supervision*

---

SUPERVISION MACHT SINN  
Supervision im kirchlichen Kontext  
Diskussionen und Ergebnisse

Seite 8  
Seite 26  
Seite 41

# Geht's noch?! Supervision im kirchlichen Kontext

## Impressionen vom Fachtag des ZfS im Juni 2018



1: Prof. Dr. Annegret Böhmer

2: Petra Eickhoff-Brummer

3 – 5: Playback-Theater zum Thema Supervision; Schule für Tanz, Clown und Theater (TuT Hannover)

6: Christine Tergau-Harms und Prof. Dr. Annegret Böhmer

# SUPERVISION MACHT SINN

## Sinnsuche und Sinnfindung in der Supervision<sup>1</sup>

---

Prof. em. Dr. Michael Klessmann

---

### 1. Um was geht es bei der Sinnthematik?

„Solange das Leben stimmig ist, ruht die Sinnfrage“, schreibt der Logotherapeut Günter Funke.<sup>2</sup> Das gilt auch für berufliches Handeln: Erfahrungen von Diskrepanz und Inkongruenz stehen in der Regel am Beginn einer Supervision. Da läuft etwas nicht so wie erwartet, das gewünschte Ziel wird nicht erreicht, der Akteur, die Akteurin versteht nicht, was passiert, er/sie zweifelt am Sinn seines oder ihres Tuns. Nehmen Sie beispielhaft folgende Szenen.

„Ich bin jetzt fünf Jahre in dieser Stelle“, sagt eine Psychologin, die auf zwei onkologischen Stationen einer Klinik arbeitet. „Die Arbeit ist sehr zufriedenstellend, ich werde gebraucht, manche Patienten sind sehr dankbar, dass ich für sie Zeit habe. Aber ich selbst, ich kann bald nicht mehr. So viel Sterben, so viel Leid und Schmerz, so viel Angst jeden Tag, es verfolgt mich bis in meine Träume ... Manchmal kommt es mir vor, als ob sich eine dunkle Wolke auf mich legt ... Warum mache ich das immer noch? Ich muss mal genauer hingucken, wie es für mich weitergehen kann.“

Ein Pfarrer steckt in einer Berufs- und Lebenskrise; er sieht, wie sich seine ursprüngliche Berufsmotivation und sein Glaube verändert haben, er beginnt zu zweifeln, ob er seinen Beruf weiter ausüben kann. „Was ich tue, kann ich, je länger je mehr, kaum noch verantworten, ich glaube selber nicht mehr an das, was ich auf der Kanzel sage; mein Reden hat keine Überzeugungskraft mehr. Aber was soll ich dann machen? Ich gehe auf die 50 zu, habe Familie, ich kann nicht einfach noch mal neu anfangen.“ Das bisherige Selbst- und Berufsbild ist dabei, zu zerbrechen angesichts einer veränderten Selbstwahrnehmung und den Erwartungen von Gemeinde und Kirche.

---

1 Überarbeitete Fassung eines Vortrags auf dem Fachtag Supervision im Zentrum für Seelsorge in Hannover am 19.10.2017

2 Günter Funke, Von der Faszination des Anfangens. In: P. M. Pflüger (Hg.), Die Suche nach Sinn heute. Olten / Freiburg 1990, 10 – 33, 15



Eine Gruppe von neun Gemeindepfarrer\*innen kommt monatlich zur Supervision zusammen. Einer von ihnen – er hat drei kleine ländliche Gemeinden zu betreuen – sagt bei der Eröffnungsrunde, er habe ein Thema mitgebracht, das ihm auf den Nägeln brenne: Er finde seine Arbeit zunehmend deprimierend, der Gottesdienstbesuch in allen drei Orten sei schon lange schlecht, er habe Mühe, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für die Kirchenvorstandswahl zu finden, die Zusammenarbeit mit einem Nachbarkollegen sei konflikthaft, und jetzt habe ihm auch noch sein pubertierender jüngster Sohn frech ins Gesicht gesagt, das mit der Kirche und Gott und so, das sei doch abgestanden und uncool. Er zweifle am Sinn seiner Arbeit und möchte dazu die Erfahrungen der Kolleg\*innen hören.

Die Wahrnehmung, dass es ein Problem gibt, unterbricht die bisherigen Routinen und Selbstverständlichkeiten des Arbeitsablaufs. Bei der Psychologin gerät die belastende Erfahrung von Leiden und Sterben in Konflikt mit dem Gefühl, gebraucht zu werden; der sich verändernde Glaube des Pfarrers passt in seiner Wahrnehmung nicht mehr zu seinen eigenen Erwartungen an sich selbst als Pfarrer; die ständig weiter zurückgehende Bedeutung der Kirche in unserer säkularen Gesellschaft lässt den Pfarrer an der Sinnhaftigkeit seiner Arbeit zweifeln.

Vielleicht hat sich bei den Betroffenen schon länger ein diffuses Unbehagen breit gemacht; irgendwann steht dann die Frage im Raum: Was mache ich da bzw. was geschieht hier mit mir? Kann/will ich das weiterhin so verantworten? Steht der Sinn, das Ziel meiner Arbeit, vielleicht sogar meines Lebens in Frage? Bevor jemand etwas verändern kann, muss er/sie sich Rechenschaft geben: Wie verstehe ich das Problem? Welche Bedeutung, welches Gewicht gebe ich ihm? Sehe ich darin persönliches Versagen? Welche Bedeutung kommt den institutionellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu?

Die Beantwortung dieser Fragen hängt wiederum von den Maßstäben, Zielen und Idealen ab, die jemand an sich und seine Arbeit anlegt. Manchmal sind es gerade diese Maßstäbe und Ideale, die überprüft werden sollten, weil sich eine Diskrepanz zwischen Ziel oder Ideal und Wirklichkeit zeigt.

In den drei Beispielen vom Anfang haben die Betroffenen Supervision gesucht. Sie wollen nicht so weiter machen, sondern ihre Arbeit und deren Sinnhaftigkeit besser verstehen und überprüfen, ob es andere Möglichkeiten gibt, die Bedeutung der Situation zu durchschauen und mögliche

Konsequenzen zu bedenken. Das, was bisher den unausgesprochenen Hintergrund der Berufstätigkeit bildete, soll nun in den Vordergrund treten und ausdrücklich reflektiert werden.

Für den Supervisor/die Supervisorin ist es wiederum hilfreich, eine Vorstellung davon zu haben, was mit der Sinnthematik gemeint sein kann. Das Thema ist prinzipiell uferlos und hoch komplex, seit den Anfängen der Philosophie- und Theologiegeschichte ist es immer wieder traktiert worden. Hier will ich nur einige wissenssoziologische und konstruktivistische Aspekte zum Thema ansprechen.<sup>3</sup>

## 2. Sinn aus wissenssoziologischer und konstruktivistischer Perspektive

„Human beings are meaning-making creatures“, hat der amerikanische Konstruktivist Hugh Rosen formuliert.<sup>4</sup> Die Welt, so Rosen, begegnet uns wie ein Rohrschach-Test, also wie eine zufällige Ansammlung von Tintenklecksen, die für sich genommen bedeutungslos, unsinnig und zusammenhangslos erscheinen. Diese Ansammlung von Klecksen muss interpretiert werden, man muss eine Ordnung, einen Zusammenhang entdecken, man muss Verbindungen und Abgrenzungen herstellen und dadurch aus den sinnlosen Einzelteilen ein sinnvolles Ganzes machen – auf diese Weise entsteht Sinn und Bedeutung, ohne die wir wiederum nicht leben könnten, weil wir sonst von einer „sinnlosen“ Fülle an Einzelreizen überflutet würden.

Eine kleine literarische Umsetzung dieses Ansatzes gibt Robert Musil in seinem Roman „Der Mann ohne Eigenschaften“ (erschienen 1930): Er beschreibt, wie ein Herr und eine Dame einen Unfall, in den ein PKW verwickelt ist, miterleben. Die Dame, so heißt es, hat als Zeugin des Unfalls ein unangenehmes Gefühl im Magen bekommen; darauf sagt der Herr zu ihr, der Unfall käme daher, dass die heutigen schweren Wagen einen zu langen Bremsweg hätten. Dann schreibt Musil: „Sie wusste nicht, was ein Bremsweg sei, und wollte es auch nicht wissen; es genügte ihr, dass damit dieser grässliche Vorfall in irgendeine Ordnung zu bringen war und zu ei-

---

3 Vgl. Ferdinand Buer/Christoph Schmidt-Lellek, *Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. Göttingen 2008, 73 – 102; Hannah Schulz, *Vier Dimensionen von Sinn*. In: Krapohl, Lothar u.a. (Hg), *Supervision in Bewegung*. Opladen 2008, 291 – 310

4 Hugh Rosen; Kevin Kuehlwein (Eds.), *Constructing Realities*. San Francisco 1996, 3

nem technischen Problem wurde, das sie nicht mehr unmittelbar anging.“<sup>5</sup>

Sinn zu finden heißt Ordnung, Zusammenhang, Struktur und damit auch Abgrenzung und Unterscheidung herzustellen; offenbar brauchen wir solche Ordnung immer neu, um uns in der unbehausten Welt einigermaßen sicher zu fühlen. Wenn wir nur mit zahllosen unzusammenhängenden Details zu tun hätten, würden wir verrückt.

Am Bild vom Rohrschach-Test wird Vieles über den Sinnbegriff, wie ich ihn hier verwende, deutlich:

1. Sinn bezeichnet zunächst etwas Einfaches, nämlich eine Deutung, eine Bedeutungsgebung; in den Worten der Soziologen Peter Berger und Thomas Luckmann: „Sinn ist das Bewusstsein davon, dass zwischen Erfahrungen eine Beziehung besteht.“<sup>6</sup> Der Mann in Musils Szene stellt eine Beziehung zwischen dem Unfall und der technischen Ausrüstung des Autos her und gibt dem Geschehen damit eine spezifische Bedeutung, welche die Frau wiederum von ihrem unangenehmen Gefühl im Magen entlastet: Wenn der Unfall auf ein technisches Problem zurückzuführen ist, geht er sie in ihrer moralischen Existenz nichts an.

2. Mit Luhmann heißt Bedeutungsgebung auch, eine Unterscheidung zu treffen. Der zitierte Herr bei Robert Musil entscheidet sich, aus der Fülle der Deutungsmöglichkeiten jenes Unfalls (er hätte auch eine anthropologisch-moralische Deutung wählen können: Menschen sind von der Handhabung solcher Maschinen überfordert) eine einzige auszuwählen, von der er vermutet, dass sie für die Dame hilfreich sein könnte. Andere Deutungsmöglichkeiten sind damit nicht ausgeschlossen, aber sie treten momentan in den Hintergrund. Mit Hilfe der Unterscheidung wird die Situation überschaubar und damit potentiell sinnvoll. Und zugleich zeigt das Beispiel, welche Macht einer solchen Deutung innewohnen kann, wie man Menschen damit lenken kann.

3. Neben der Bedeutungsgebung kann Sinn auch die Absicht, die Richtung,<sup>7</sup> die Zielsetzung meinen, die sich jemand vorgenommen hat oder die vorgegeben ist. Jemand beginnt ein Theologiestudium, um später im Pfarramt tätig sein zu können. Die Mühen des Weges zu diesem Ziel

---

5 Robert Musil, *Der Mann ohne Eigenschaften*. Hamburg 1981, 11

6 Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas, *Modernität, Pluralismus und Sinnkrise*. Gütersloh 1995, 11; vgl. dies., *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Frankfurt 1980

7 Das althochdeutsche Verb „sinnan“ bezeichnet ursprünglich eine Ortsbewegung: Reisen, ans Ziel gelangen

werden als sinnvoll in Kauf genommen, weil das Ziel als solches mit hoher Bedeutung ausgestattet ist und von daher die Teilschritte ihren Sinn bekommen. Wenn das Ziel seinen Sinn verlieren sollte – z.B. weil die Kirche und damit auch das Pfarramt immer mehr an öffentlichem Ansehen verlieren – wird möglicherweise auch der Weg dahin sinn- und bedeutungslos.

4. Sinn stellt also eine individuelle (oder auch kollektive) Konstruktion, eine Bedeutungsgebung dar, nicht etwas objektiv Vorgegebenes und für alle Verbindliches. Sinn wird nicht irgendwo abgelesen und übernommen, sondern hergestellt. Sinn bezeichnet nicht mehr, wie bis in die beginnende Neuzeit hinein, eine in Gestalt von Religion oder Tradition vorgegebene Ordnung, in die sich der Einzelne nur einfügen und deren Setzungen er für sich als gültig übernehmen muss, sondern Sinn wird entworfen und auch wieder verworfen, je nach wechselnden inneren und äußeren Lebensumständen. Der Mensch ist aktiver Konstrukteur, der aus den Begegnungen des Lebens Bedeutung konstruiert und organisiert. Diese Bedeutung ist relevant für das jeweilige Subjekt, für andere mag sie fremd und vielleicht nicht einmal überzeugend wirken.

5. Wir konstruieren Sinn, bringen ihn aktiv hervor. Gleichzeitig gilt auch das Gegenteil: Wir empfangen Sinn, finden ihn vor, er stellt sich unvermittelt und überraschend ein, er erschließt sich; man kann ihn nicht erzwingen, Sinnfindung kann wie ein plötzliches Aha-Erlebnis sein. Wenn ein Mensch nach dem Sinn seines Lebens oder eines Ereignisses fragt, bewegt er sich in dieser Spannung von Aktivität und Passivität, von Sinnstiftung und Sinn-Empfangen: Man muss einen Sinn finden wollen – und man muss zugleich offen dafür sein, dass sich ein Sinn unverhofft und ganz anders als erwartet einstellt. Letzteres bezeichnet man auch als eine spirituelle Haltung oder als eine Glaubenshaltung, die darauf vertraut, dass sich, so absurd und sinnlos das Leben oftmals erscheint, doch ein bis dato verborgener Sinn aus einem größeren Horizont heraus zeigen wird.

6. Sinn bezeichnet niemals nur eine Konstruktion des Intellekts, sondern ist immer emotional eingebettet und durchdrungen und hat dann auch Konsequenzen für ein ethisch verantwortetes Verhalten: Eine sinnhafte Erfahrung ist eine Art Evidenzerfahrung, sie macht zufrieden und gibt Kraft für weiteres Handeln, während Sinnlosigkeit als bedrohlich, ängstigend und deprimierend erlebt wird und Handlungsimpulse lähmt.

7. Sinn als individuelle Konstruktion ist immer angewiesen auf Sprachspiele und Sinnmuster, Werte und Normen, die Umwelt, Kultur und

Religion, die die jeweilige Epoche und Bezugsgruppe vorgeben. Einerseits sprechen wir in der Postmoderne von der „Freisetzung aus traditionellen Bindungen“ (Ulrich Beck); gleichzeitig geht diese Freisetzung nie so weit, dass jemand sich gleichsam autonom selbst entwerfen könnte und müsste. Jede individuelle Konstruktion greift zurück auf bereits vorhandene Strukturen und Muster. Das sieht man gegenwärtig am deutlichsten daran, in welchem Maß wir alle uns einerseits frei und ungebunden fühlen, zugleich jedoch in einem bisher kaum dagewesenen Maß von dem abhängig sind, was uns Markt, Mode und Medien vorsetzen und damit unsere Wahlmöglichkeiten begrenzen.

8. Sinnfindung, Bedeutungsgebung vollzieht sich dialogisch, kommunikativ und narrativ: Indem ich anderen erzähle, was ich mache, was mich beschäftigt, wo ich ein Problem sehe; indem andere zuhören, kommentieren, nachfragen, Kritik äußern und Eigenes hinzufügen, klären sich für mich selbst Perspektiven und Prioritäten und auch Identitätsfragen. In dem Maß, in dem traditionelle Welterklärungsmuster (Religion, Tradition) ihre selbstverständliche Tragkraft verloren haben, muss Sinn angesichts des entstandenen Vakuums immer neu kommunikativ entworfen werden.

9. Aus psychoanalytischer Sicht müssen wir unterscheiden zwischen manifestem und latent-unbewusstem Sinn. Sigmund Freud hat diese Unterscheidung am Beispiel der Träume gezeigt, wir kennen sie ebenfalls aus supervisorischen und anderen Beziehungen, in denen Menschen beispielsweise Konflikte oder Übertragungen konstellieren, die ihnen weitgehend unbewusst sind. Einen solchen latenten Sinn kann man durch szenisches Verstehen erschließen.

10. Sinn entsteht in der Spannung von Affirmation und Kritik, von Vertrautheit und Fremdheit: Es braucht den Fremden, den Supervisor, der durch seine Fremdheit einen Sachverhalt in ein neues Licht rückt, so dass Vertrautes fremd und Fremdes vertraut wird – gerade so entsteht neuer Sinn. Viele suchen Sinn in der Anpassung an das Bestehende, an den status quo (da weiß man sich von einer größeren Gemeinschaft getragen), während andere Sinn finden gerade in der kritischen Infragestellung dessen, was ist und was gilt. Beide Tendenzen zu verknüpfen und gerade nicht auseinander fallen zu lassen, kann man als Ausdruck von Reife und Bildung verstehen.

11. Es gibt nicht länger den einen umfassenden Sinn des Lebens oder des Berufes, sondern eher eine Reihe von kleineren Sinnhaftigkeiten: der

Sinn eines Projektes, einer beruflichen Phase, eines Lebensabschnittes. Das heißt, Sinn verändert sich mit den Veränderungen der Biographie und des Berufs, mit den Veränderungen der gesellschaftlichen und kulturellen Umwelt. Analog zu der in der Wissenssoziologie eingeführten Unterscheidung von kleinen, mittleren und großen Transzendenzen könnte man von Sinn mit kleiner, mittlerer und großer Reichweite sprechen: Sinn kleiner Reichweite bezieht sich z.B. auf einzelne berufliche Erfahrungen, die mit Freude und Erfolg verbunden sind; Sinn mittlerer Reichweite betrifft etwa die Berufsausübung als ganze, die grundsätzlich, trotz einzelner Rückschläge, als zufriedenstellend erlebt wird; und Sinn großer Reichweite könnte die Weltanschauung, die religiös-spirituelle Orientierung insgesamt meinen, die jemand seinem Leben zugrunde legt und die sich in einer bestimmten Antwort auf die Frage nach dem Sinn des Lebens und des Seins im Ganzen ausdrückt.

12. Abwesenheit von Sinn, die Erfahrung von Sinnlosigkeit bezeichnet einen Zustand der Ohnmacht, des Sich-Ausgeliefert-Fühlens, der Passivität, des Schmerzes, in dem es einem nicht (mehr) gelingt, einen irgendwie bedeutungsvollen Zusammenhang zwischen einem bestimmten Ereignis und dem nächst größeren Ganzen herzustellen. Ein solcher Zustand wird in der Regel als höchst unangenehm und sogar als bedrohlich erlebt (vgl. die Berichte von Viktor Frankl über seine KZ-Erfahrungen), deswegen greifen Menschen sogar zu obskuren Sinndeutungen (z.B. die immer noch verbreitete Vorstellung von Krankheit als Strafe), um schwer erträgliche Sinnlosigkeit nicht aushalten zu müssen. An solchen Stellen ist zwischenmenschliche Solidarität von großer Bedeutung: Das gemeinsame Aushalten von erlebter Sinnlosigkeit schafft paradoxerweise neue Sinnerfahrung,<sup>8</sup> z.B. den Sinn erfahrener Solidarität.

13. Sinngebung, Bedeutungsgebung ist ein machtvolles Instrument: Wer die Deutungshoheit in einer bestimmten Angelegenheit hat oder übernimmt, übt Macht aus. Am Beispiel der Medien kann man das leicht beobachten. Auch Psychotherapie, Beratung, Seelsorge und Supervision sind machtvolle Instrumente, insofern sie Lebensdeutungen vermitteln, die Identität und Handeln der Betroffenen tief beeinflussen können. Supervisor\*innen sind Übertragungsfiguren, deren Deutungsangeboten von

---

8 Vgl. hierzu ausführlicher Henning Luther, Die Lügen der Tröster. Das Beunruhigende des Glaubens als Herausforderung für die Seelsorge. Praktische Theologie 33 (1998), 163 – 176

den Klienten besonderes Gewicht zugeschrieben wird. Die Kirchen waren in der Vergangenheit stark, weil es ihnen gelang, Menschen an ihre Deutungen zu binden – als Pastoralmacht haben das M. Foucault und H. Steinkamp kritisch dargestellt. Diese Traditionen wollen wir nicht fortsetzen; dann gilt es aber, selbstkritisch aufmerksam zu sein (z.B. durch Kontrollsupervision), in welcher Weise wir manifest und latent dieses Machtinstrument einsetzen.

### 3. Orientierungs- und Verfügungswissen oder die Bedeutung der inneren Bilder<sup>9</sup>

Wir alle haben diverse Beratungs- und Supervisionstechniken gelernt: eine einfühlsame Grundhaltung, wie man die Zuordnung von Person, Rolle, Klienten und Institution angemessen berücksichtigt, wie man konstruktiv Fragen stellt oder feed-back gibt etc. Dieses technische Know How oder Verfügungswissen ist nicht einfach neutral, sondern wiederum eingebettet in ein umfassendes Orientierungswissen, in bewusste und unbewusste Bilder, Glaubenssätze, Überzeugungen und Hoffnungen individueller und kollektiver Art. Sie kennen vielleicht die entsprechende Grafik, in der ich vor Jahren das Supervisionsmodell von W. Weigand um die Sinndimension ergänzt habe. Welt- und Lebensbilder prägen die Orientierung, z.B. das Ich-Ideal oder das Über-Ich, und werden damit relevant für die Entwicklung von Identität und für das konkrete Handeln. Jeder Mensch hat solche inneren Bilder von sich selbst, von anderen, von der Welt im Ganzen, von Gott, vom Geheimnis des Lebens – vermittelt durch Eltern, Lehrerinnen, Medien, durch die Kultur insgesamt.

Diese Bilder wirken wie Wahrnehmungsfilter und wie selffulfilling prophecies, sie bestimmen unser Denken, Fühlen und Handeln und sind insofern natürlich auch relevant für Prozesse der Supervision. Der Neurobiologe Gerald Hüther schreibt: „Es gibt innere Bilder, die Menschen dazu bringen, sich immer wieder zu öffnen, Neues zu entdecken und gemeinsam mit anderen nach Lösungen zu suchen. Es gibt aber auch innere Bil-

---

9 Vgl. zum Ganzen auch Michael Klessmann, Die Sinndimension der Supervision. In: Die Zukunft der Supervision zwischen Person und Organisation. Vorträge der Tagung des Verbändeforums Supervision am 26./27.11.2004 in Montabaur. Köln 2005, 15 – 22; Pastoralpsychologische Supervision – was ist das und was bringt sie? In: Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation. 3, 2010, 37 – 42; Michael Klessmann/Kerstin Lammer, Das Kreuz mit dem Beruf. Supervision in Kirche und Diakonie. Neukirchen 2007

der, die Angst machen und einen Menschen zwingen, sich vor der Welt zu verschließen. Es gibt Bilder, aus denen Menschen Mut, Ausdauer und Zuversicht schöpfen, und es gibt solche, die Menschen in Hoffnungslosigkeit, Resignation und Verzweiflung stürzen.“<sup>10</sup>

Gerade im Kontext von Religion/Spiritualität haben wir mit Bildern und entsprechenden Überzeugungen zu tun, man könnte fast sagen: Die Macht der Religion besteht in der suggestiven Macht ihrer Bilder.<sup>11</sup> Die Schönheit der Psalmen oder das Furchterregende der Apokalypse vermittelt sich durch die Bilder, die dort heraufbeschworen werden: tröstlich und ermutigend die grüne Aue, der gedeckte Tisch; ängstigend das Tier aus dem Abgrund, die Schalen des Zorns, das Gericht. Solche Bilder können die Selbst- und Weltwahrnehmung prägen und dominieren.

Ein persönliches Beispiel: Mein Vater, lutherischer Pfarrer, pflegte häufig den Satz aus Gen. 8, 21 zu zitieren: „Das Dichten und Trachten des menschlichen Herzens ist böse von Jugend auf.“ Jener Satz, verstärkt durch eine strenge, autoritäre Erziehung, hat mir eine bestimmte vorsichtige, pessimistische Weltsicht vermittelt, bis heute.

Supervision zielt auf Veränderung, auf Verbesserung unbefriedigender beruflicher Praxis; natürlich soll der Supervisand/die Supervisandin vorgeben, was und wie er bzw. sie die eigene Praxis verändern möchte. Supervisorische Neutralität oder Allparteilichkeit ist Ausgangspunkt, SupervisorInnen arbeiten mit einer ethisch verantworteten herrschaftsfreien Grundhaltung und fördern die Subjekthaftigkeit der anderen Person. Insofern wird sich ein Supervisor/eine Supervisorin jeder direkten Manipulation und Suggestion enthalten. Aber wie steht es mit verborgenen, unbewussten Beeinflussungstendenzen? Wir wissen alle, dass non- und paraverbale Dimensionen jede Kommunikation erheblich mit beeinflussen. Unbewusst bringe ich viel mehr zum Ausdruck als ich möchte. Also: Was vermittele ich als Supervisor? Wie fließen meine Bilder, meine Weltbilder, meine Gottesbilder, mein Lebensgefühl in meine Art der Kommunikation ein? Welche Deutungen schlage ich vor, wenn auch probeweise? Wie tue ich das? Wohin möchte ich den Supervisanden und seine Sinnsuche insgeheim verändern? Kann ich es aushalten, wenn ein Supervisand Anschauungen vertritt, die ich schwer gelten lassen kann? Wenn ein Pfarrer

---

10 Gerald Hüther, Die Macht der inneren Bilder. Göttingen 2005, 9

11 Das Verhältnis von Wort und Bild in den Religionen wäre noch gesondert zu thematisieren. Anregend dazu F. W. Graf, Missbrauchte Götter. Zum Menschenbilderstreit in der Moderne. München 2009.



evangelikale Gemeindeaufbaukonzepte attraktiv findet, die mir gar nicht gefallen? Oder sozialpolitisch konservative bis rechtslastige Thesen vertritt, wo ich selber eher links orientiert bin?

Insofern ist es zentral wichtig, das eigene Orientierungswissen, die eigenen inneren Bilder einigermaßen zu kennen, um ihre Herkunft, ihre Macht, ihre Auswirkungen auf die Kommunikation mit anderen abschätzen zu können und dafür zu sorgen, so noch einmal Hüther, „dass künftig wir die Bilder und nicht die Bilder uns bestimmen.“<sup>12</sup>

Die Soziologen Peter Berger und Thomas Luckmann nennen das Orientierungswissen „symbolische Sinnwelten“, will sagen: Wenn man das Ganze der Welt und des Lebens, den „Sinn des Sinns“, das Heilige, das Göttliche in den Blick nimmt, kann man nur symbolisch reden. Man muss Bilder, Analogien, Metaphern zu Hilfe nehmen, um sich dem Ganzen zu nähern und auszudrücken, wie es einen selbst betrifft.<sup>13</sup> Bis ins 20. Jahrhundert hinein galt Religion als wichtigste Gestalt einer solchen symbolischen Sinnwelt; ihre besondere Leistung bestand und besteht darin, dass sie den Anspruch erhebt, die außerordentlichen Lebensereignisse, Geburt, Krankheit, Sterben und Tod symbolisch zu integrieren, also ihnen im Rahmen einer religiösen Wirklichkeitsdeutung insgesamt einen Platz zuzuweisen und einen Zusammenhang herzustellen. Nun wird der Anspruch einer religiösen symbolischen Sinnwelt schon lange nicht mehr fraglos akzeptiert, zugleich haben sich Perspektiven, die so etwas wie einen Letztanspruch erheben, pluralisiert und konkurrieren miteinander. Andere Sinnwelten sind neben die religiöse getreten:

- Viele Menschen sind ausgesprochen wissenschaftsgläubig geworden: „Nur was empirisch festgestellt wird, hat Gültigkeit“, heißt es dann – wo bei übersehen wird, dass auch empirische Forschung von vorgängigen Sinnannahmen und Setzungen lebt und durchaus nicht nur von dem, was man beobachten und messen kann.
- Andere haben sich den Kriterien der Ökonomie verschrieben: Entscheidend ist, dass die Kosten-Nutzen-Relation stimmt, nur was Erfolg hat, zählt; alles wird ökonomisch funktionalisiert, es gibt im Grunde keine zweckfreien Bereiche mehr im Leben.

---

12 Ebd. 10.

13 Vgl. Volker Gerhardt, Der Sinn des Sinns. Versuch über das Göttliche. München 2014, 21. „Man fasst das Ganze somit nach Analogie eines sozialen Gegenübers auf und begreift es nach Art eines Mitspielers.“(216)

- Für viele steht der Bezug auf das eigene Selbst im Vordergrund. „Hilf dir selbst, dann hilft dir Gott“, sagte man früher. In der Gegenwart verkündet beispielsweise die Zeitschrift „Psychologie heute“: „Der Glaube an die eigene Kraft versetzt Berge“ – um noch die wissenschaftliche Absicherung hinzuzufügen, dass dieser Gedanke in der Sozialpsychologie „Selbstwirksamkeit, self-efficacy“<sup>14</sup> genannt werde. (Pscherer 2004, 24ff).
- Verbreitet sind esoterische Anschauungen und Praktiken, die sich jede/r nach Belieben und Bedürfnis zusammenbastelt: Esoterik, vom Begriff her das Innere, das Geheimnisvolle, repräsentiert einen Markt religiöser Sehnsüchte und Sinnentwürfe, denen vielleicht eine Zielsetzung gemeinsam ist: der Wunsch, auf dem Weg zum wahren Leben, zum Göttlichen, mit Hilfe übernatürlicher, der Vernunft verborgener Kräfte und Mittel voranzukommen. Da entsteht ein neues Ordnungssystem, ein umfassendes Sinn- und Welterklärungsmuster.
- In diesen Zusammenhang gehört auch die Unterscheidung von Religiosität und Spiritualität. Viele empfinden das System, das eine Religion repräsentiert (Lehren, Riten, Ordnungen) als beengend und bevormundend; Spiritualität erscheint nur dem Individuum und seinen Bedürfnissen verpflichtet, wird als frei und frei lassend erlebt.

Zusammenfassend heißt das: Unser berufliches Verfügungswissen ist in aller Regel fundiert durch ein Orientierungswissen, verstanden als ein Mosaik von weltanschaulichen Vorannahmen, von Sinn- und Wertorientierungen.<sup>15</sup> Und es ist wichtig, sich dieses Orientierungswissen und wie es das berufliche Handeln latent beeinflusst, bewusst zu machen.

Beispielhaft lässt sich dieser Zusammenhang vertiefen am Thema des Umgangs mit Gottes- und Menschenbildern in der Supervision – ein Thema, das für SupervisorInnen im Bereich der Kirche besondere Reflexion verlangt, weil hier die Vermischung von Supervision und Seelsorge, von Supervision und Theologie, und damit die Gefahr von latenter Manipulation besonders nahe liegt.<sup>16</sup>

---

14 Jörg Pscherer, Der Glaube an die eigene Kraft versetzt Berge. Psychologie heute. 33. Jahrgang, 2004, Heft 11, 24 – 28

15 Vgl. Michael Utsch, Utsch, Michael (2002), Die spirituelle Suche: Aufgabe der psychosozialen Beratung? Wege zum Menschen 54 , 55 – 66

16 Vgl. dazu die kritischen Bemerkungen von Frank Austermann, Supervision oder Seelsorge – das ist hier die Frage. Ein diskursanalytischer Diskussionsbeitrag ... (weiter auf S. 34)

## 4. Umgang mit „Gottes“- und Menschenbildern in der Supervision

### 4.1 Die Rede vom Unbedingten

Explizit von Gott reden Supervisand\*innen eher selten (auch wenn es sich um kirchliche Mitarbeitende handelt), deswegen habe ich das Wort Gott in Anführungszeichen gesetzt – aber tiefes Berührtsein oder unbedingte Verpflichtung, Hoffnung, aber auch Angst, kommen sehr wohl zum Ausdruck. Die Grundfragen der Religion „Wo komme ich her? Wo gehe ich hin? Was soll das Ganze?“ werden meistens nicht direkt in dieser Form zur Sprache gebracht, aber in allen möglichen Verkleidungen und Verkleinerungen. Man könnte vom Horizont des Religiösen oder Spirituellen sprechen, der nicht nur in der Seelsorge, sondern natürlich auch in der Supervision eine Rolle spielen kann. Gerd Theißen spricht in seinem kritischen Katechismus<sup>17</sup> von Gotteserfahrungen als Resonanzenerfahrungen und nennt konkret Grenzerfahrungen („Ich war tief erschüttert bei der Geburt meines Sohnes“, erinnert sich ein Mann.), Natur- oder Kreaturerfahrungen („Wenn ich beim Bergwandern einen Gipfel erreicht habe, bin ich ganz überwältigt.“), Sinnerfahrungen („In der Musik spüre ich etwas von dem, was das Wort Himmel meint.“) und Gewissenserfahrungen („Niemals würde ich meine Mutter in ein Heim geben“, sagt eine junge Frau mit Emphase.) In diesen Situationen erkennen Menschen in alltäglichen Erfahrungen etwas Unbedingtes, „Spuren von Transzendenz“, Hinweise darauf, dass wir Menschen mit unserer Existenz nicht alles sind, sondern in ein Größeres eingebunden, das wir Gott oder den Grund des Seins oder das Leben nennen können. Schleiermacher spricht von „Sinn und Geschmack fürs Unendliche“: Darin deutet sich an, wie der Sinn des Einzelnen im Ganzen des Lebens verankert ist.

Ich gehe davon aus, dass solche Resonanzenerfahrungen Bestandteile des

---

zur pastoralpsychologischen Supervision. Forum Supervision 20 (2012), 102 – 110. Austermann arbeitet aus meiner Sicht mit einer Reihe von Unterstellungen, etwa wenn er Boisens Ansatz von den „living human documents“ so versteht, dass hier Menschen zu „Objekten der Auslegung“ (105) erklärt würden; oder wenn er feststellt, die von mir genannten anthropologischen Motive (das Orientierungswissen, s.o.) hätten in einer berufsbezogenen Beratung nichts zu suchen. Ich stimme mit Austermann überein in dem Bemühen, Supervision und Seelsorge deutlich zu unterscheiden und zu trennen; aber das enthebt uns nicht der Notwendigkeit, die hermeneutischen Prämissen auch von Supervision zu reflektieren, und die kommen bei pastoralpsychologisch orientierten Supervisor\*innen teilweise aus der biblisch-christlichen Tradition.

17 Gerd Theißen, Glaubenssätze. Ein kritischer Katechismus. Gütersloh 2012.

Orientierungswissens sind, wodurch das berufliche Selbstverständnis und das berufliche Handeln nicht nur von pastoralpsychologisch orientierten Supervisor\*innen mitgeprägt werden – deswegen ist eine sorgfältige Berücksichtigung und Reflexion solcher Erfahrungen Bestandteil von Supervision. In der Seelsorge werden Resonanzerfahrungen oder religiöse Erfahrungen direkt angeregt und vollzogen (in einem Gebet, in einem Segen etc.), in der Supervision werden sie kritisch reflektiert.

Im Anschluss an einen Buchtitel des französischen Dominikaners Jaques Pothier „Quand je dis dieu“ (Wenn ich Gott sage),<sup>18</sup> kann man verschiedene Aspekte für die differenzierte Wahrnehmung und die Bearbeitung solcher Ausdrucksweisen und Bilder im Horizont des Unbedingten unterscheiden und damit eine kleine Diagnostik religiöser Rede entwickeln:

- **Wenn** ich Gott sage: Es ist bereits bedeutsam, **dass** und **wie** und **wann** jemand eine Sprache des Unbedingten, eine religiöse, eine spirituelle Sprache verwendet. Aus welchen Motiven, mit welchen Gefühlen und mit welchen Zielen tut das jemand in diesem Moment und in diesem Kontext?
- Wenn **ich** Gott sage: Hier geht es um die biografisch-milieubezogene oder kulturelle Färbung, die jede Art von subjektiver religiöser Rede enthält. Was bedeutet es, wenn ein Mann (und nicht eine Frau) als 1943 geborener Deutscher (und nicht als 1980 geborener Italiener), als Christ (und nicht als Atheist), als akademischer Theologe (und nicht als Handwerker), als Vater dreier Kinder (und nicht als Single) usw. vom Unbedingten redet? Wo und wie bildet sich das Persönlichkeitsspezifische meines Glaubens, meiner Weltanschauung ab?
- Wenn ich **Gott** sage: welche Bilder und Metaphern stehen bei der redenden Person im Vorder- und Hintergrund, wenn sie Begriffe/Bilder des Unbedingten benutzt: personale, apersonale, mehr von Liebe oder von Zorn geprägte Bilder, eher abstrakte (Geheimnis, Grund des Lebens, das Ganze des Lebens, das Heilige) oder anschauliche (Sonne, haltende Hand)? Fungiert Gott als Garant von Sicherheit, Ordnung und Stabilität oder als Motiv und Kraftquelle für Befreiung und Veränderung? Und welche Beziehungsmuster sind in einem Gottesbild verborgen: komplementäre wie allmächtig – ohnmächtig? Vater – Kind? Gerecht – sündig? Oder eher symmetrische wie

---

18 Olten/Freiburg 1980. Dazu Hermann Steinkamp, Pastorale Supervision. WzM 67 (2015), 287 – 298

die wärmende Sonne oder die haltende Hand?

- Und schließlich wenn ich Gott **sage**: Es ist nicht selbstverständlich, dass jemand von Gott, vom Unbedingten redet, statt in religiöser Ergriffenheit zu schweigen oder sich durch Kunst oder Musik symbolisch auszudrücken oder den Begriff und das Thema ganz zu ignorieren. Also, wie redet jemand in der Supervision über Gott bzw. das für ihn/sie Heilige? Welche Art von Sprache benutzt er/sie dafür? Kirchensprache mit traditionellen Wendungen, klischeehafte Alltagssprache, bildhaft-symbolische Sprache, ganz eigene und eigentümliche Worte und Bilder? Ist dieses Reden sinnvoll und angemessen in berufliche Zusammenhänge eingebettet? Oder erscheint es dort unverbunden und wie ein Fremdkörper? Geht es um supervisorische Zusammenhänge oder eher um seelsorgliche?

Wenn man den einfachen Satz „Wenn ich Gott sage“ dergestalt als analytisch-heuristisches Raster verwendet, öffnen sich viele reizvolle Bedeutungsvarianten und leiten dazu an, genau und detailliert hinzuhören. Analoges wäre zu beziehen auf andere zentrale theologische Topoi wie Jesus Christus, heiliger Geist, Kirche, Gnade, Sünde etc. Wie aufmerksam gehen wir in der pastoralpsychologischen Supervision mit solchen religiösen Ausdrucksweisen um?

## 4.2 Wahrnehmung anthropologischer Grundannahmen

Religiöse Überzeugungen enthalten immer auch anthropologische Grundannahmen (nach Bultmann: Wer von Gott redet, muss vom Menschen reden!), die für die Entwicklung von Sinnhaftigkeit von Bedeutung sein können. Das will ich an drei Polaritäten verdeutlichen.

1. In dem Glaubenssatz von der Rechtfertigung des sündigen, sich verfehlenden Menschen allein aus Gottes Gnade steckt als allgemeines anthropologisches Thema die Frage nach dem Verhältnis von Aktivität und Passivität im menschlichen Selbstverständnis und Verhalten. In spätmodernen Gesellschaften besteht die Tendenz, alles als Gegenstand menschlicher Arbeit und damit der Machbarkeit zu betrachten. Der Philosoph Odo Marquard hat es ironisch so formuliert: „Wir leben im Zeitalter der Machbarkeit. Erst wurde nichts gemacht, dann wurde einiges gemacht, heute wird alles gemacht ... Der Weg führt ... vom Schicksal zum Mach-

sal.“<sup>19</sup> Stichworte wie Identitätsarbeit, Trauerarbeit, Schuldarbeit, Sinnarbeit etc. suggerieren, dass wir uns letztlich durch ständige Arbeitsprozesse selbst herstellen und damit für das Gelingen unseres Lebens selbst verantwortlich sind. Wir wenden damit Denkmuster der allgegenwärtigen Ökonomisierung auf uns als Menschen an und schaffen einen hohen Druck zur ständigen Selbstoptimierung. Biblische Anthropologie vertritt demgegenüber eine andere, eine widerständige Perspektive: Wer das Leben aufmerksam beobachtet, stellt immer wieder eine grundlegende Struktur der Passivität fest. Wir werden geboren; den für jedes menschliche Leben grundlegenden Prozess des Atmens können wir nicht machen, wir können uns ihm nur überlassen; der Herzschlag hält uns am Leben, entzieht sich aber direkter Steuerung; Liebe, Fürsorge, Barmherzigkeit kann man sich nicht verdienen, sie werden uns von anderen entgegengebracht; Altern, Krankheiten und schließlich den Tod erleiden wir. Natürlich sind Aktivität und Produktivität zur Gestaltung des täglichen Lebens unverzichtbar, aber im Blick auf das Leben insgesamt sind Gelingen, Glück, und Vollendung nicht nur Ergebnisse unseres Wollens, unserer Anstrengung, sondern eben auch Widerfahrnis und Geschenk.

- Wie wirkt sich das auf den Supervisionsprozess bis hin auf die supervisorischen Interventionen aus – je nachdem, ob jemand von der Machbarkeit des Lebens überzeugt ist, seinen Sinn in dieser aktiven Zugangsweise sieht, oder eher darauf vertraut, dass Leben letztlich Gabe und Geschenk ist?

2. Autonomie und Bezogenheit: In der individualisierten Postmoderne gewinnt Autonomie besonderes Gewicht. Der/die Einzelne wird zum Planungsbüro seines Lebens ernannt: „Gefordert ist ein aktives Handlungsmodell des Alltags, das das Ich zum Zentrum hat, ihm Handlungschancen zuweist und eröffnet und es auf diese Weise erlaubt, die aufbrechenden Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten in Bezug auf den eigenen Lebenslauf sinnvoll kleinzuarbeiten.“<sup>20</sup> Die Einzelnen sind für ihr Leben verantwortlich, Erfolg und Scheitern werden den Individuen zugeschrieben. Darüber droht in Vergessenheit zu geraten – was in der jüdisch-christlichen Anthropologie einen zentralen Stellenwert einnimmt – dass der Mensch grundlegend relational verfasst ist, also in der Bezogenheit zu an-

---

19 Odo Marquard, Ende des Schicksals? Einige Bemerkungen über die Unvermeidlichkeit des Unverfügbaren. In: Ders., Abschied vom Prinzipiellen. Stuttgart 2005, 67 – 90, 67

20 Ulrich Beck, Risikogesellschaft. München 1986, 217

deren lebt und sich entfaltet. „Ich wird am Du“, hat Martin Buber betont – eine Einsicht, die inzwischen vielfach von psychoanalytischer Entwicklungspsychologie und systemischer Therapie (vgl. den Begriff der bezogenen Individuation bei Helm Stierlin) bestätigt wird.

- Haben Sie in der Supervision schon mal darauf geachtet, in welche Richtung Ihre Interventionen gehen? Es könnte sein, dass wir auch in der Supervision stärker von gesellschaftlichen Autonomietrends und Sinnmustern bestimmt sind, als uns bewusst und lieb ist.

3. Ganzheit und Fragment. Das Adjektiv „ganzheitlich“ ist in vielen Bereichen unserer Gesellschaft gleichsam per se zum Qualitätskriterium avanciert: Was als ganzheitlich bezeichnet werden kann, wie etwa im medizinisch-therapeutischen Bereich, scheint von vornherein qualitativ gut zu sein. Als Gegenbegriff zu den vielfältigen Funktionalisierungen, die wir täglich erleben – als Kunde, als Patientin, als Arbeitnehmer, als Wählerin etc. – erscheint der Begriff sinnvoll. Übersehen wird dabei leicht, dass er unter der Hand eine utopische und zugleich hoch normative Qualität bekommt. Die notwendige Auseinandersetzung mit Begrenzung, mit Erfahrungen des Scheiterns, mit der Fragmentarität, mit der nie erreichbaren Ganzheitlichkeit des Lebens insgesamt, wird dann ausgeblendet. Es sind gerade die Religionen, welche die Endlichkeit des Lebens, die Unvermeidlichkeit von Begrenzung, von Schmerzen und Scheitern einschärfen und damit ein „realistisches“ Menschenbild propagieren.

- Wie geht ein Supervisor mit dieser Spannung um? Glaubt er/sie im Grunde an die Machbarkeit von Veränderungswünschen (die Lösungsorientierung systemischer Ansätze legt diese Versuchung nahe)? Oder darf auch das Bruchstückhafte, das nicht Vollendete sein und betrauert werden? Kann jemand darin vielleicht sogar Kreatives und Produktives erkennen?

Die genannten Themen und Polaritäten fungieren als Aufmerksamkeitsfilter für Supervision, für säkulare wie für pastoralpsychologische. Wobei ich unterstellen möchte, dass pastoralpsychologische Supervision gerade in der Aufmerksamkeit für das in einem Prozess aufscheinende Orientierungswissen eine besondere Sensibilität besitzt. Aber, damit kein Missverständnis entsteht: Christliches Wirklichkeitsverständnis bezeichnet kein feststehendes Set an dogmatischen Überzeugungen, das irgendwie abgearbeitet werden müsste, sondern Fragerichtungen, Spannungsfelder, Hypothesen, die man nutzen kann, um das Orientierungswissen von Su-

pervisor\*innen genauer und gründlicher auszuarbeiten und den Zusammenhang von Sinnannahmen im Hintergrund und beruflichem Handeln im Vordergrund besser zu erhellen.

## 5. Ein Beispiel zum Schluss

Gert Hartmann hat in seinem Buch „Lebensdeutung“ vier Ebenen der Kommunikation unterschieden: Die Ebenen der Sachverhalte und der Gefühle (das kennen wir von Paul Watzlawick und Friedemann Schulz von Thun) und dann die Ebene der Identität und die der Spiritualität.<sup>21</sup> Dazu ein Beispiel, das zeigt, wie die Ebenen ineinandergreifen und sich überlappen: Ein Supervisand erzählt von seiner Arbeitsüberlastung, das ist der Sachverhalt, der ihn zur Supervision motiviert; dabei kommen Gefühle von Frust, Traurigkeit und Ärger zum Ausdruck. Implizit sagt er in seiner Erzählung, wie er sich selbst sieht (Identitätsebene): Als jemanden, der effektiv sein will, der seine (Gemeinde-)Arbeit und sein Leben in den Griff kriegen will und muss – und eben daran zu scheitern droht. Der Supervisor fragt im Verlauf des Gesprächs: „Was trägt Sie?“ und bringt damit eine spirituelle Ebene ins Gespräch. Die kurze Frage enthält die Annahme, dass einer nicht nur aus sich selbst, aus seiner Tüchtigkeit lebt, sondern angewiesen ist auf etwas, das größer ist als er selbst.

Die Frage wirkt als Unterbrechung (J. B. Metz hat einmal geschrieben: kürzeste Definition von Religion: Unterbrechung). Sie unterbricht sein bisheriges Selbstverständnis, seine unhinterfragten Annahmen und nimmt Bezug auf den Kern seiner Person, auf sein Geheimnis. Und so kommt es dann auch: Der Supervisand spricht nach einer längeren Pause und dann etwas zögerlich von einem kleinen Licht, das er in sich spürt, das ihm immer wieder Geborgenheit und Orientierung vermittelt. Und während er tastend und suchend davon spricht, stellt sich ein Moment der Ehrfurcht zwischen Supervisand und Supervisor ein: In der Vertrautheit des Zweiergesprächs ist es möglich, etwas ganz Persönliches und zugleich sehr Verletzliches zum Ausdruck zu bringen und darauf mit einer kurzen Zeit des Schweigens zu antworten. Eine religiöse oder spirituelle Erfahrung in der Supervision? Ich würde es so nennen; aber sie wird anschließend wieder auf die Ausgangsfragestellung bezogen, und da zeigt sich, dass die konkre-

---

21 Gert Hartmann, Lebensdeutung. Theologie für die Seelsorge. Göttingen 1993, 63ff



ten Fragen der Arbeitsorganisation für den Supervisanden jetzt in einem anderen Licht erschienen. Er kann sie mit größerer Gelassenheit angehen, sie haben etwas von ihrer Dringlichkeit verloren. Die angedeutete symbolische Erfahrung hat Möglichkeitsräume eröffnet und das (berufliche) Selbstverständnis des Supervisanden ein wenig verändert. Pastoralpsychologische Supervision hat schon immer einen Schwerpunkt darauf gelegt, symbolische Erfahrungen anzuregen und die in ihnen enthaltenen Lebensambivalenzen zu erforschen und produktiv auszuarbeiten.<sup>22</sup> Hier liegt eine der Kernkompetenzen pastoralpsychologischer Orientierung, die auch für Supervision relevant ist.

Aber ich möchte hinzufügen: Sinnarbeit bezeichnet einen Weg und kein Ergebnis; auf diesem Weg gelangen wir immer nur an Zwischenziele, nie an das endgültige Ziel. Das heißt Sinnsuche, die nach dem Ganzen des Lebens fragt, die sich Gottes oder der Transzendenz in einer absoluten, vollständigen Weise vergewissern möchte, muss scheitern; der Sinn des Ganzen, der umgreifende Sinn des Lebens ist eine utopische, eine eschatologische Kategorie.<sup>23</sup> Menschliche Sinnsuche, auch in religiöser Gestalt, ist und bleibt vorläufig und bruchstückhaft und steht immer in der Spannung von Sinn suchen und Sinn verfehlen, von der Notwendigkeit aktiv zu werden und doch das Entscheidende zu empfangen – die Erinnerung an diesen Sachverhalt kann und sollte uns entlasten in allzu angestregten Bemühungen, Sinn in der Supervision selber herstellen zu wollen.

---

22. Vgl. dazu ausführlicher Joachim Scharfenberg, Einführung in die Pastoralpsychologie. Göttingen 1985; Michael Klessmann, Pastoralpsychologie. Ein Lehrbuch. Neukirchen 5/2014

23. Vgl. Peter Bieh, (1985), Die Sinnfrage – Gottesfrage oder ‚Götzenfrage‘? In: Pöhlmann, Horst Georg, Worin besteht der Sinn des Lebens? Gütersloh (Gütersloher Verlagshaus), 47 – 59

# Supervision im kirchlichen Kontext

## Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft<sup>1</sup>

---

Prof. Dr. Annegret Böhmer

---

Geschichte ist immer eine Konstruktion. Durch meinen Ausbildungsgang als Diplom-Psychologin bin ich nicht eine klassische „Pastoralpsychologin“. Ich weiß vieles nicht, was zu dieser Berufswelt gehört und habe zu manchen Themen einen eigenen Blickwinkel. Meine Darstellung basiert auf den Aspekten der Realität, mit denen ich zu tun hatte oder habe.<sup>2</sup> Sie soll zur Diskussion und zum Weiterforschen anregen.

Zur Einstimmung möchte ich Sie einladen, sich folgende Fragen einmal zu stellen und zu beantworten:

### **Vergangenheit**

Zu welchem Zeitpunkt bin ich in die Geschichte der Supervision in der Kirche eingestiegen? Was waren meine ersten Berührungspunkte?

Welche Ausbildung, welche Lehrer\*innen haben mich zuerst beeindruckt und geprägt? Welche Richtungen von Ausbildung waren aus der Sicht meiner Lerngruppe fachlich besonders „gut“?

Über welche „Schulen“, welche Gruppe von Kollegen wurde zu der Zeit eher negativ gedacht oder gesprochen?

Wenn ich selbst keine solche Sozialisation im Feld von Beratung habe, wie habe ich andere wahrgenommen, die sich als psychologische Expertinnen in der Kirche entwickelt haben?

## 1. Supervision in der Vergangenheit

Eine Zeitreise vom 19. Jahrhundert bis gestern

Als einen der ersten Vorläufer der Leitungsberatung, so wie wir sie heute kennen, führt Haiko Wandhoff das Hofnarrentum an.<sup>3</sup> Das ist ein schö-

---

1 Der Vortrag vom 8. Juni 2018 wurde für die Publikation leicht verändert.

2 Ich danke Frau Eickhoff-Brummer und Frau Tergau-Harms für die anregenden Diskussionen in Vorbereitung auf die Veranstaltung

3 Vgl. Wandhoff 2016, S. 106 ff

ner und passender Gedanke, den ich hier aber nicht weiter aufnehmen möchte.

Die Geschichte von Beratung in einem professionellen Setting, die nicht Seelsorge heißt und ist, ist jung. Vor 200 Jahren, 1818, gab es noch nichts von dem, was uns heute beschäftigt wird. Vor 150 Jahren, 1868, kam die Entwicklung der „sprechenden Zunft“ langsam in Fahrt. Sigmund Freud war vor 150 Jahren zwölf Jahre alt. Mit seinem Namen verbindet sich die Erfindung der „Redekur“ als medizinische Behandlung und die Wertschätzung vom Zuhören als Lösung von Spannungen jeder Art. Im Jahr 1900 erschien „Die Traumdeutung“. Zwei Jahre später wurde Carl Rogers geboren, 1912 Ruth Cohn.

Supervision als berufliche Beratung hat ihre Vorläufer in der Sozialen Arbeit am Ende des 19. Jahrhunderts. Das Massenelend, das die Industrialisierung hervorgerufen hat, wurde von der neuen Profession der Fürsorgerin/Sozialarbeiterin, einem der ersten Frauenberufe, bekämpft und verwaltet. Supervision als Fallberatung entwickelte sich, zunächst in England, später auch in Deutschland in der Sozialen Arbeit, der Pädagogik, in den Gesundheitsberufen.

Vor hundert Jahren, 1918, mit der Verfassung der Weimarer Republik, wurde das Frauenwahlrecht erkämpft und Frauen erhielten freien Zugang zu den Universitäten. Die sozialen Frauenberufe professionalisierten sich immer mehr. Die 20er, 30er Jahre waren eine Blütezeit der jungen Wissenschaft Psychologie, bis die Nationalsozialisten die Bücher Freuds verbrannten und ein Großteil der Psychoanalytikerinnen und -analytiker in die USA emigrierten. Ruth Cohn, Friedrich Salomon Perls, später bekannt als Fritz Perls, Erik H. Erikson, Wilhelm Reich, Erich Fromm, Kurt Lewin, Wolfgang Köhler, sie alle emigrierten in die USA. Auch die Begründer der kritischen Theorie, Adorno, Horkheimer, Marcuse, emigrierten von Frankfurt in die USA und kamen später in die BRD zurück.

Genau diese Exil-Europäer\*innen waren nach dem 2. Weltkrieg wichtige Impulsgeberinnen für die Entwicklung einer machtkritisch-reflexiven Theorie der Supervision in Deutschland. Supervision entwickelte sich, so eine Formulierung von Katharina Gröning „zur angewandten kritischen Sozialwissenschaft“.<sup>4</sup>

Aber zunächst war nach dem 2. Weltkrieg noch einige Jahre wenig Be-

---

4 Gröning 2013, S.27.

wegung in der Supervision. Die Evangelische Konferenz für Familien- und Lebensberatung e.V., EKFUL, der evangelische Fachverband für die psychologische und psychosoziale Beratung in Deutschland wurde 1959 gegründet, hatte andere Schwerpunkte. Das Evangelische Zentralinstitut für Familienberatung, EZI, wurde 1964 gegründet, war noch drei Jahrzehnte ohne Supervisionsausbildung.

Erst im Zuge der Studentenbewegung kam es zu einer Kultur der kritischen Reflexion der Gesellschaft durch die Selbstreflexivität der Kriegskindergeneration. In dem Zusammenhang entwickelten sich zunehmend Angebote in Selbsterfahrung, Gruppendynamik, zunächst vor allem orientiert an der Personzentrierung von Carl Rogers und der Psychoanalyse, die in den 80er Jahren eine Hochzeit hatten.<sup>5</sup> Dazu kamen Konzepte von Gruppenanalyse, Gruppendynamik, Gestalttherapie, Bioenergetik, Psychodrama und unvergessen, besonders für Kirchenfrauen heute immer noch sehr angeraten, die Urschrei-Therapie.

In der Kirche kam es ab den 70er Jahren, zusammen mit der die Kirche liberalisierenden „Seelsorgebewegung“, auch zu Angeboten in Supervision für Seelsorger\*innen, später für alle Pastor\*innen. Eine kritische Betrachtung des samaritanischen Helfens war Thema vieler der ersten Supervisionen in der Kirche. Das Buch „Die Hilflosen Helfer“ von Wolfgang Schmidbauer erschien 1977. Der Blick auf die eigene Bedürftigkeit, die sich in so manchem Helfen ausdrückt, erweiterte in großem Maße das Selbstbild vieler Pastor\*innen. So wie in der Supervision zu der Zeit überhaupt, ging es in der kirchlichen Supervision neben individuellen persönlichen Fragen auch um Analysen von Machtverhältnissen in der Institution Kirche, einer Kirche, deren Macht zu der Zeit noch recht ungebrochen schien. Die 70er und 80er Jahre waren in den Kirchen der Bundesrepublik Deutschland eine Zeit mit recht viel Geld.

Die Deutsche Gesellschaft für Pastoralpsychologie, DGfP, wurde 1972 gegründet. Hier entstanden Supervisionsausbildungen zu den einzelnen Seelsorgerichtungen. Anfangs war die Mehrheit der älteren Theolog\*innen von der Notwendigkeit einer psychologisch und soziologisch orientierten Sicht auf ihre Arbeit wenig überzeugt. Selbsterfahrung veränderte die klassische patriarchale Pfarrerrolle. Aus der „beratenden“ Kirche wurde mehr und mehr die „beratene“ Kirche.

---

5 Vgl. Belardi 2013, S. 14 ff.

Um das zu erläutern, mag folgende persönliche Geschichte dienen. Eine Freundin aus Moskau fragte mich vor einiger Zeit, was ich denn beruflich jetzt so mache. Ich beschrieb ihr, dass ich in meiner Praxis überwiegend als Supervisorin für Pfarrerinnen und Pfarrer arbeite und was das ist. Sie guckte mich ungläubig an und sagte: „Was? Bei uns berät der Priester die Leute!“

Die Pastoralpsycholog\*innen waren in den 70er und 80er Jahren in der Kirche „die Jungen“, die Modernisierer. Biblische Themen psychoanalytisch zu deuten, bereicherte die biblische Hermeneutik enorm.

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision DGsv wurde 1989 gegründet, zeitgleich mit der „Wende“ in Deutschland. Das ist nun auch schon fast 30 Jahre her.

## Die Entwicklung von Supervision in der Kirche

In den Kirchen etablierte sich seit den 80er und 90er Jahren mehr und mehr die pastoralpsychologische Kompetenz als Qualitätsmerkmal des Pfarrerberufes. Ich selbst habe seit 1991 in der Berlin-Brandenburgischen Kirche im Arbeitskreis für Seelsorge und Beratung mitgearbeitet. Als ich anfang, war gerade eine erste Supervisionsordnung entwickelt worden. Ausbildungssupervision im Vikariat wurde zunehmend ein Qualitätsmerkmal der Ausbildung zum Pfarrberuf und ist jetzt verpflichtend etabliert.<sup>6</sup> Das Evangelische Zentralinstitut für Familienberatung, EZI, bietet seit 1995 Supervisionsausbildungen an.

Supervisionsausbildungen, Ausbilderbildungen in den Sektionen der DGfP (T, P, Psychodrama, KSA) wurden etabliert und wurden Voraussetzung für die Besetzung vieler Stellen in den evangelischen Kirchen, z.B. in der Kranken- oder Gefängnisseelsorge. Der Berufsverband DGfP ist rechtlich wie alle Berufsverbände und Fachverbände ein einfacher Verein. Er bekam viel Einfluss und übernahm damit für viele Kirchenleitungen das Qualitätsmanagement für die Beratende Zunft.

Zusammen mit den Supervisionsordnungen wurden Listen eingeführt, die Supervisor\*innen mit kirchlicher Feldkompetenz ausweisen. Um auf diese kirchlichen Listen zu kommen, gab es in der Regel drei Zugänge, nämlich durch Zertifikate von DGfP, DGsv oder EKFUL. Die kirchlichen Honorare für diese Beratungsform sind aus der Sicht der Entscheider ein zusätzlicher

---

6 Kühn, 2015: Supervision im kirchlichen Kontext MA Thesis

Posten im Fortbildungsbudget. Im Vergleich mit üblichen Honoraren auf dem Markt sind sie sehr gering.

Zunächst war die Supervision in der Kirche vor allem psychoanalytisch und kritisch-reflexiv orientiert.<sup>7</sup> Gegen Ende der 90er Jahre, Anfang des neuen Jahrtausends, gab es in der Supervisionsszene vermehrt Reflexionen über Abschieds- und Trauerprozesse angesichts einer schrumpfenden Kirche. Spätestens seit 2006, mit dem EKD-Kirchenreformpapier „Kirche der Freiheit“, wurden Supervision, Gemeindeberatung, Coaching dann auch als Instrumente zur Veränderung der Organisation gesehen.

Zeitgleich fand seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts in der angewandten Psychologie in allen Bereichen der Gesellschaft die sogenannte Systemische Wende statt. Lösungsorientierte Kurzzeitherapien begeisterten große Teile der psychosozialen Szene, galten in der Kirche aber lange als nicht tiefgründig und nachhaltig genug. Die Auflösung von psychologischer Schulenorientierung zugunsten von praktikablen Veränderungsinterventionen, neudeutsch „Tools“ genannt, die nicht klar einer Theorie zugeordnet werden, löste in der kirchlichen Beratungsszene Skepsis aus. Erst langsam wurde mit den Publikationen von Christoph Morgenthaler<sup>8</sup> und vor allem Tim Lohse<sup>9</sup> dieser Trend für die Kirchenwelt übersetzt und attraktiv. Ausbildungen in Systemischer Seelsorge und dem Kurzgespräch in der Seelsorge entstanden etwa ab dem Jahr 2010.

## Coaching als Parallel- und Konkurrenzangebot zur Supervision

Im Bereich der Wirtschaft gab es seit etwa 1975 erste Coaching-Pioniere. Seit den 90er Jahren boomt die Beratung von Führungskräften unter dem Begriff Coaching. Im Arbeitsfeld Wirtschaft hat sich der Begriff Supervision nie durchgesetzt, obwohl die Inhalte der Beratungen das nahelegen könnten. Als Coaches arbeiteten anfangs Quereinsteiger, ohne extra Ausbildung, aber mit Feldkompetenz, Geschäftstüchtigkeit und Fähigkeiten zum Empowerment. Dann entstanden Coaching-Ausbildungen, Coaching Berufsverbände gibt es seit Anfang des 21. Jahrhunderts.<sup>10</sup>

In großem Maße etablierten sich die theoretischen Perspektiven von Ressourcen-, Lösungs- und Zielorientierung in dem Bereich von Coaching,

---

7 Vgl. z.B. Böhmer, Annegret 1995

8 Morgenthaler 1999

9 Lohse 2003

10 Vgl. Böhmer / Klappenbach 2007, S. 34 f.

das sich seit Anfang des 21. Jahrhunderts erst langsam, dann mit größerem Tempo in der kirchlichen Beratungswelt etablierte. Im Gefolge dieser Entwicklung werden alle Beratungsformen explizit zunehmend ressourcenorientiert beworben und betrieben.

Die Supervisionsszene hatte darauf zu reagieren. Das EZI nannte die Supervisionsausbildung 2009 in Ausbildung für Supervision und Coaching um. Die DGSv nannte sich 2017 in Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching um.

## Berufsverbände Coaching

Es gibt derzeit 17 Berufsverbände, die Mitglied im Round Table der Coaching-Verbände sind.<sup>11</sup> Dem Dachverband der Beratungsverbände (DGfB) gehören 21 große Verbände an.<sup>12</sup> Die DGSv ist in beiden Dachverbänden vertreten. Es ist wichtig, die Rolle von Berufsverbänden richtig zu verstehen. Überall da, wo gesetzliche Regelungen fehlen, wie sie z.B. seit 1999 mit dem Psychotherapeutengesetz für die Psychotherapie existieren, vertreten die Berufsverbände die Interessen ihrer Mitglieder hinsichtlich Qualitätsentwicklung. Gleichzeitig sind sie Marketinginstrumente und es ist ebenso leicht, einen Berufsverband zu gründen, wie jeden anderen Verein. Schaut man sich heute die Landschaft von Berufsverbänden an, so drängt sich folgendes Bild auf: Früher musste jeder Mann einen Baum pflanzen und ein Kind zeugen. Heute muss jeder Mann einen Baum pflanzen, ein Kind zeugen und einen Berufsverband gründen.<sup>13</sup>

Das ist übrigens nicht nur in kirchlichen Kreisen so. Es gibt inzwischen beispielsweise auch eine für Laien unverständliche Vielzahl von verschiedenen Fachverbänden im Bereich von Traumatherapie, für jede Methode einen.

Neben Supervision und Coaching etablierten sich weitere Beratungsformate in der Kirche. Gemeindeberatung, kirchliche Organisations- oder Institutionsberatung entstehen in der gleichen Zeit. Die GBOE, Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Kirche in Deutschland, wurde 2008 gegründet.<sup>14</sup> Gemeindeberater\*innen gehen als Moderator\*innen direkt mit ins Feld, z.B. in eine Kirchenvor-

---

11 [www.roundtable-coaching.eu/der-roundtable-der-coachingverbaende/](http://www.roundtable-coaching.eu/der-roundtable-der-coachingverbaende/) 28.05.2018

12 [www.dachverband-beratung.de/](http://www.dachverband-beratung.de/) 28.05.2018

13 sprachlich bewusst nicht gegendert

14 [www.gboe.de](http://www.gboe.de)

standssitzung.<sup>15</sup> Die Abgrenzung zu Teamsupervision oder Teamcoaching ist fachlich kaum zu treffen.

Des Weiteren boomt Geistliche Begleitung als Beratungsangebot und Ausbildung seit einigen Jahren, wohlmöglich als Reflex auf die sehr organisationsbezogene, bisweilen neoliberal anmutende Consultingwelle im kirchlichen Feld.

## 2. Die Gegenwart von Supervision in der Kirche

Nun sind wir mit dem geschichtlichen Überblick in der Gegenwart angekommen und ich lade Sie ein, sich einmal die folgenden Fragen zu stellen und zu beantworten.

### **Gegenwart**

Inwiefern bin ich den Konzepten der Schulen meiner ersten Ausbildung treu geblieben?

Was habe ich alles dazu genommen/gewonnen an Ausbildungen, Formaten, Schulen?

Was freut mich heute an der Entwicklung des Feldes?

Wo sehe ich Entwicklungen, die mir nicht gefallen?

## Pluralistische Postmoderne oder Post-Postmoderne

Die gegenwärtige Zeit zeichnet sich soziologisch dadurch aus, dass sie alle möglichen Realitätskonstruktionen aus Phasen der Menschheitsgeschichte gleichzeitig in sich vereint. Die sogenannte Postmoderne beinhaltet Lebensstile, Lebensformen aller Epochen. In einem Berliner oder Hannoveraner Mietshaus können gleichzeitig nebeneinander eine arabische Großfamilie mit vormodern patriarchalem Wirklichkeitsverständnis, eine sogenannte moderne Kleinfamilie, bei der die Mutter halbtags arbeitet und allein den ganzen Haushalt macht, während der Vater der Haupternährer ist, und eine postmoderne Pfarrer\*innenfamilie wohnen. Beide arbeiten

---

<sup>15</sup> Ein kleiner Film aus der Nordkirche auf der Homepage GBOE zeigt einen Beratungsbedarf in der Gemeinde.



Vollzeit in einer Gemeinde, wohnen aber nicht vor Ort. Die Haus- und Erziehungsarbeit ist genau geteilt. Die Eltern – das können eine Frau und ein Mann sein, oder zwei Frauen oder zwei Männer. So, wie die Lebens- und Partnerschaftsformen heute nebeneinander existieren, so ist es auch mit den Auffassungen von Religion und Kirche. Einige sind vormodern, einige modern, einige postmodern oder sogar post-postmodern.

Marion und Tiki Küstenmacher und Tilman Haberer beschreiben das interessant in dem Buch „Gott 9.0“.<sup>16</sup> Insgesamt bringt die Postmoderne die zunehmende Freiheit von patriarchalen Zwängen, Chancen für Frauen, Diversity, Inklusion für alle Menschen.

Errungenschaften, die in den Rahmen der Kirchenreformprozesse seit „Kirche der Freiheit“ 2006 einzuordnen sind, haben viel mit der Bewusstheit von Kirchen zu tun, dass sie professionelle Arbeitgeberinnen zu sein haben. Im Rahmen einer wichtiger werdenden Personalentwicklung haben Supervision, vor allem aber Coaching und Karriereberatung als Beratungsformat einen großen Zuwachs an Bedeutung erlebt. Die Verbindung von Kommunikationskompetenz und Leitung wurde entdeckt. Immer mehr Führungskräfte absolvieren selbst Coaching- oder Organisationsentwicklungsausbildungen, statt sich nur selbst coachen zu lassen. Die Organisations- und Gemeindeberatung gewann an Bedeutung, weil sich in der Organisation so viel verändern muss. Die Themen Life-Work-Balance, Gesundheit, Salutogenese, Resilienz beschäftigen zunehmend auch die Arbeitgeberin Kirche.

### Ein vielfältiger Garten

Schaut man heute auf die professionelle Beratungslandschaft in der Kirche, auf Seelsorge, Supervision, Coaching, Gemeindeberatung, über die wir hier heute nachdenken, so ist dies wie ein reizvoller großer Garten. Ein Beratungsgarten, der sich an den Theorieschulen der Psychologie des 19. und 20. Jahrhunderts orientiert. In den verschiedenen Ecken haben sich in den letzten Jahrzehnten fruchtbringende Bäume und Pflanzen entwickelt, die sich zum Teil in ihrer Nahrhaftigkeit sehr ähneln. Eine reiche Ökologie verschiedener Schätze. Viele verschiedene, jeweils schmackhafte Sorten Apfel, Birnen und Kirschen.

---

16 Küstenmacher u.a. 2010

Dieser Garten ist in seiner Entstehungszeit nicht von einer Obergärtnerin oder einem Obergärtner geplant worden. Nicht ein Garten nach dem Vorbild von Lenné,<sup>17</sup> geplant und durchdacht, sondern alles ist „voll öko“, selbstgesteuert im Rahmen eines Vereins entstanden. Es wächst alles, was vital ist und Selbsterhaltungskraft besitzt. Lediglich der Verbund der Einzellecken, die DGfP, hat darüber gewacht, dass die Sortenreinheit gewahrt wird und keine wilden Kreuzungen entstehen. Die einzelnen Sektionen der DGfP sind zum Teil so getrennte Wege gegangen, dass die Vokabel „intersektionell“ für gemeinsame Aktivitäten benutzt wird.<sup>18</sup>

Die Kirchenleitungen haben diesem Verbund von Teilgärten getraut und an ihn die Definition der Zuchtstandards für den Nachwuchs delegiert und ihm die Nachwuchsbildung überlassen.

Die Interessen des Bundes der Kirchensteuerzahler\*innen<sup>19</sup>

Aus der Sicht von diesbezüglich neutral gestimmten Kirchenmitgliedern oder Kirchenleitungen ist die Vielfalt bisweilen unverständlich und verwirrend. Ich möchte einen Apfel. Welchen? Die „Zünfte“ oder „Gilden“ der einzelnen Richtungen vermitteln sich den Kund\*innen nicht so recht.

Ich habe als Pfarrerin einen Konflikt in der Gemeinde. Was ist das beste Beratungsformat für mich: Supervision, Mediation, Gemeindeberatung, Coaching? Und wenn Supervision – lieber KSA, T, PPS? Wieso gibt es da so viel Verschiedenes?

Nun sind die Mitglieder der kirchlichen Leitungsgremien in der Regel keine neutralen Fachleute zu den Themen der Beratung, denn es gab und gibt ja keine „neutrale“ Art der innerkirchlichen Qualifikation. Diejenigen, die Fachkompetenzen im Bereich Seelsorge, Beratung, Supervision haben, sind sozialisiert in bestimmten Feldern dieses Gartens, und – so will man hoffen –, haben diese schätzen gelernt und empfinden eine gewisse Loyalität.

---

17 Peter Joseph Lenné, preußischer Gartenkünstler 1789 bis 1866

18 Unter intersektioneller Diskriminierung wird in der Sozialforschung verstanden, dass Menschen aus verschiedenen Gründen mehrfach diskriminiert werden.

19 Einen solchen gibt es nicht. Ich benutze die Vorstellung bisweilen, um zu einer wohlwollenden aber distanzierten Perspektive auf kirchliches Geschehen zu kommen.

## Kritik an Coaching und Organisationsentwicklung

Die ressourcen- und lösungsorientierte Beratungszunft muss sich heute die kritische Frage stellen lassen, ob sie nicht einer neoliberalen gesellschaftlichen Entwicklung zuarbeitet, die den Menschen immer mehr zum Arbeitskraftunternehmer werden lässt. Eine ehemals mehr politisch-gesellschaftliche Reflexivität der Supervision wird mehr von einer zum Narzissmus neigenden Reflexivität des Coachings abgelöst. So sehen es manche. Oft geht es aber auch nur um das eigene Überleben.

Fusionen, Wegfall von Arbeitsbereichen, Bedeutungsverlust und vor allem Mehrbelastung durch Wegfall von Personal. Wo früher vier Pfarrstellen waren, ist heute eine. In Brandenburg haben manche Kolleg\*innen 16 Dörfer zu „versorgen“ – theologische Palliativversorgung einer sterbenden Kirche, begleitet von einer Flut von Consultants, Berater\*innen aller Couleur?

In der Kirche haben Coaching und Personalberatung im Sinne von Karriereberatung derzeit einen großen Zulauf. Das unternehmerische Selbst der Kirche wurde von Birgit Klostermeier trefflich analysiert.<sup>20</sup> Mit zunehmender Modernisierung, auch der Kirche, steigt der Selbstzwang, mit allen Veränderungen auch klar zu kommen. Vor allem die Zauberworte „Systemisches Coaching“ oder „Systemische Organisationsberatung“ versprechen größtmögliche Verbesserungen in kürzester Zeit. Hypnosystemische Seelsorge integriert das Konzept und die Künste eines Gunther Schmidt nun auch in die kirchliche Arbeit.<sup>21</sup> Auch wenn man diese Entwicklung kritisch begleitet, so ist sie nicht aufzuhalten. Coaching als ressourcen- und zielorientierte Variante beruflicher Beratung boomt.

Eine Veränderung gibt es auch in den Ausbildungsangeboten. Masterstudiengänge für Supervision, Coaching, Organisationsberatung machen den Weiterbildungsinstituten Konkurrenz. Teilweise kooperieren diese mit den Hochschulen.

Insgesamt haben wir in der Gegenwart eine Vielfältigkeit/Partikularität protestantischer Beratungslandschaft (DGfP, EKfUL, DGSv, GBOE). Alle bemühen sich um Standards. Aber: Wer sagt was zu wem und warum und wer bezahlt die Forschung? Wer wird sich mit seinen Interessen in welchen Gremien durchsetzen?

---

20 Klostermeier 2011

21 Hammel 2017

### 3. Supervision der Zukunft in der Kirche der Zukunft?

Ich möchte Sie gern noch einmal bitten, sich folgende Fragen zu stellen.

#### **Der Blick in die Zukunft**

Wie gut fühle ich selbst mich mit meinen Qualifikationen zukunftsfähig? Brauche ich weitere „Zertifikate“?

Was braucht die Kirche wirklich an Ausbildungen und Beratungsangeboten?

Was möchte ich in der kirchlichen Beratungslandschaft eher abschaffen, abgeschafft sehen?

Was würde ich meinem Kind empfehlen, welchen Ausbildungsweg im Feld von Beratung es gehen soll?

Welchen Sinn wird die Kirche der nächsten Jahrzehnte für die Menschen haben? Welchen Sinn werden die Mitarbeitenden in ihr sehen?<sup>22</sup> Welches Menschen-, Gesellschafts- und Kirchenbild haben wir? Das Feld der Organisationskompetenz ist in der Kirche inzwischen recht gut bestellt. Jetzt könnten die wirklich großen Fragen der Kirche auch in der Supervision mehr Gewicht bekommen, vor allem, wie wir das Evangelium in die Sprache des 21. Jahrhunderts übersetzen werden.

Was wird sonst aus der Kirche? Das Bildungspremium-Angebot für Gewitzte, z.B. durch evangelische Kitas und Schulen? Gottesdienst und Kasualien als exotisches Angebot für Ritualbewusste? Eine Kirche von Ehrenamtlichen? Oder betreiben wir theologische Palliativversorgung einer sterbenden Kirche?

#### Employer Branding – Arbeitgebermarke Kirche

Die Kirche muss sich etwas einfallen lassen bei dem Wettbewerb um Arbeitskräfte und Auszubildende. Wie kommt sie an genug Pfarrer\*innen, Kirchenmusiker\*innen, Erzieher\*innen? Der Fachkräftemangel führt allge-

---

<sup>22</sup> Vgl. Laloux 2015

mein in der BRD zu Deregulierung von Berufen.<sup>23</sup> Was für Mitarbeitende wird die Kirche haben? Wie ist die neue Generation von Pastorinnen und Pastoren? Wie ist die neue Generation von Ehrenamtlichen? Die Babyboomer, viele von uns, verschwinden demnächst von der Bildfläche. Wie werden die Generation X, Y, Z die Kirche gestalten?

Kann die Kirche mit Supervisions- oder Coachingangeboten Arbeitskräfte halten oder werben? Kann sie Menschen für die Kirche überhaupt fit machen, Nichtkirchliche so sozialisieren, dass sie als kirchliche Mitarbeiter\*innen überhaupt geeignet sind? Müssen wir auch bald Arbeitskräfte aus anderen Ländern werben, so wie die katholische Kirche oder die Krankenhäuser schon heute?

Führungsrollen einzunehmen, ist nicht mehr so begehrt. Die herkömmliche Pyramidenstruktur der Aufbauorganisation Kirche ist immer weniger attraktiv für Menschen, die auch ein privates Leben haben möchten. Diese Pyramiden verlangen sehr viel von einigen und nicht genug von allen.<sup>24</sup> Das ist ein Grund, warum sich nicht viele Frauen für hohe Stellen in der Pyramide entscheiden. Es muss unendlich viel kommuniziert werden. Führung ist zeitintensive Beziehungsarbeit. Die Führungskräfte haben zunehmend selbst Coaching-, Mediations- und Organisationsberatungsausbildungen. Die Trennung zwischen „Arbeit“ und „Beratung der Arbeit“ ist nicht mehr so klar.

Aber am Ende gehe ich davon aus und erlebe es auch so: Supervision und Coaching bleiben wichtige Instrumente kirchlicher Qualitätssicherung und „Sicherer Ort“ für Mitarbeitende. Ressourcenorientierte Beratung ist gefragt. Es gibt eine Coaching-Nachfrage nicht nur als „Leitungssupervision“, sondern als berufliches Coaching und Life-Coaching für alle, für die Kita-Erzieherin ebenso wie für die Superintendentin.

Kund\*innen interessieren sich nicht für Beratungsformate und Methoden sondern für Lösungen ihres Problems

Einerseits werden fachliche theoretische Differenzierungen ihren Reiz behalten. Die Schulen sind wie „Schätze“. Für die Nutzer\*innen von Bera-

---

23 In Brandenburg sind laut Bildungsministerin bald die Hälfte aller Lehrer\*innen Quereinsteiger\*innen. [www.maz-online.de/Brandenburg/Bald-ist-jeder-zweite-Lehrer-ein-Seiteneinsteiger](http://www.maz-online.de/Brandenburg/Bald-ist-jeder-zweite-Lehrer-ein-Seiteneinsteiger), abgerufen 7.6.18, Märkische Allgemeine Zeitung vom 16.03.2018

24 Vgl. Laloux 2015, S. 76

tung ist es vor allem wichtig, dass sie Hilfe und Inspiration bekommen. Ob etwas Supervision oder Coaching heißt, wird zunehmend verschwimmen. Wenn auch Supervision eher reflexiv und Coaching eher zielorientiert sein mag, so sind doch die Gemeinsamkeiten größer als die Unterschiede. Bedarfsorientierte, theorie- und methodenübergreifende Angebote sind sehr sinnvoll. Aber wahrscheinlich wird es in Zukunft so weitergehen. Die protestantischen Kirchen werden nicht von einem Obergärtner Lenné gesteuert, sondern bleiben sympathisch chaotisch. Sie sind fast nicht rational steuerbar.

### Am Ende das Neueste

In der Zeitschrift OSC, Heft 1, 2018, schreibt der prominente Gehirnwissenschaftler Gerhard Roth über „Coaching und Neurowissenschaften“. Er stellt die Frage, ob die Differenzierung von Psychotherapie und Coaching angesichts der gleichen Veränderungsinstrumente überhaupt noch sinnvoll ist. Bei beiden ist das „Arbeitsbündnis“, die „therapeutische Allianz“ erwiesenermaßen der wesentliche Wirkfaktor. Immer wieder hat die Wirkungsforschung von Psychotherapie erbracht, dass nicht die Theoriekonzepte der Therapeut\*innen, die Schulen, der wichtigste Faktor für Veränderungen sind, sondern die Beziehung. Es gibt keine Überlegenheit einer Schule über eine andere.<sup>25</sup>

Was genau passiert neurophysiologisch in einer guten Beziehung? Die Ausschüttung des Bindungshormons Oxytocin. Dieses wird bei Liebespaaren, in der Eltern-Kind-Beziehung und auch im Umgang mit Welpen ausgeschüttet. Es lässt nicht nur Bindung wachsen, sondern vermindert Angstgefühle und steigert das Wohl- und Lustempfinden.<sup>26</sup> Das Schöne ist, dass sich dieses Wohlgefühl nicht nur bei den Klient\*innen, sondern ebenso bei den Therapeut\*innen oder Supervisor\*innen entwickelt. Deshalb fühlen wir uns nach der Arbeit oft besser als vorher und freuen uns, unsere Klient\*innen wiederzusehen.

Vielleicht haben wir in dieser Betrachtung der Bindungshormone auch einen Schlüssel dazu, warum wir alle doch mehr oder weniger in unseren Schulen, Sektionen, Formaten verharren. Als wir einmal in der Ausbildung

---

25 OSC, Heft 1, 2018, S. 113

26 OSC, Heft 1, 2018, S. 118

waren, in der Entwicklung unserer professionellen Identität, sind wir wichtigen, wohlwollenden Menschen begegnet, haben in Gruppen gelernt, die uns gestärkt haben, und haben dabei Unmengen von Oxytocin gebildet. Je länger die Ausbildung gedauert hat und je intensiver die Erlebnisse, desto mehr und fast irreversibel ist dieses Treuehormon in uns. So sind Menschen.

Aus der Sicht der Kirchensteuerzahler\*innen würde ich für die Zukunft eine Vereinfachung der kirchlichen Beratungslandschaft diskussionswürdig finden. Um diese zu erreichen, braucht es eine neue Überschrift, ebenso wie bei Fusionen von Kirchengemeinden oder Kirchenkreisen, eine Überschrift, die alle einbezieht und die Potenz für die Bildung von sehr viel neuem Oxytocin hat.

Wenn ich persönlich mir etwas wünschen könnte, dann würde die geballte Kraft kirchlicher Kommunikationskompetenz nicht nur zur Verbesserung der Life-Work-Balance kirchlicher Mitarbeiter\*innen verwendet und schon gar nicht in Konkurrenzen verschwendet, sondern gemeinsam intelligent eingesetzt für die Demokratiepädagogik mit allen Altersgruppen, gegen den wachsenden Rechtspopulismus in der Gesellschaft und auch in den Kirchengemeinden.

Aber das wäre dann das nächste Thema.

## Literatur

- Belardi, Nando (2013):** Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München (1. Aufl. 2002)
- Böhmer, Annegret (1995):** Arbeitsplatz Evangelische Kirche. S. 281 – 307 in Bauer, Annemarie/Gröning, Katharina: Institutionsgeschichten. Institutionsanalysen. Sozialwissenschaftliche Einmischungen in Etagen und Schichten ihrer Regelwerke
- Böhmer, Annegret/Klappenbach, Doris (2007):** Mit Humor und Eleganz. Supervision und Coaching in Organisationen und Institutionen. Paderborn
- Gröning, Katharina (2013):** Supervision. Traditionslinien und Praxis einer reflexiven Institution. Gießen
- Hammel, Stefan (2017):** Grüßen Sie Ihre Seele! Therapeutische Interventionen in drei Sätzen. Stuttgart
- Kühn, Aren Helge (2015):** Supervision im kirchlichen Kontext. Geschichte, Entwicklung und Grundlagen von Supervision und deren Status in kirchlichen Arbeitsfeldern. Masterarbeit [http://digibib.hs-nb.de/file/dbhsnb\\_derivate\\_0000001919/Masterthesis-Kuehn-2015.pdf](http://digibib.hs-nb.de/file/dbhsnb_derivate_0000001919/Masterthesis-Kuehn-2015.pdf)
- Küstenmacher Marion. u.a. (2010):** Gott 9.0. Gütersloh
- Klostermeier, Birgit (2011):** Das unternehmerische Selbst der Kirche. Eine Diskursanalyse. Berlin, Boston
- Laloux, Frederic (2015):** Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München
- Lohse, Timm H.:** Das Kurzgespräch in Seelsorge und Beratung. Eine methodische Anleitung. 4. Aufl. Göttingen 2013 (Orig. 2003)
- Morgenthaler, Christoph:** Systemische Seelsorge. Impulse der Familien- und Systemtherapie für die kirchliche Praxis. 5. Aufl. Stuttgart 2013 (Orig. 1999)
- Roth, Gerhard (2018):** Coaching und Neurowissenschaften. S. 109 – 120 in OSC, Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Heft 1/2018
- Wandhoff, Haiko (2016):** Was soll ich tun? Eine Geschichte der Beratung. Hamburg



# Kirche gut beraten

Workshop mit Prof. Dr. Frank Austermann

## **Qualität und Qualitätssicherung von Supervision und Coaching in kirchlichen Feldern**

Was ist gute Supervision und wie sichert man ihre Qualität – diese Fragen erörterte Prof. Frank Austermann mit den Teilnehmenden des Workshops „Kirche gut beraten“. Neben der Diskussion einer umfangreichen Zusammenstellung von qualitätssichernder Maßnahmen stand die Frage der Professionsethik im Zentrum der Diskussion. Dazu brachte Prof. Austermann 6 Thesen zu Qualität und Qualitätssicherung von Supervision und Coaching ein.

- These 1: Wohlberatenheit ist eine „Tugend“. Gute arbeitsbezogene Beratung ist Praxis der Freiheit, sie entspricht den Kriterien „Sorge um sich“, „Mut zur Wahrheit“ und „Kritik“.
- These 2: Professionalität ist wichtig, aber zu ihr gehört notwendig die Berücksichtigung der Professionsethik.
- These 3: Kritisch-reflexives Lernen in einer großen Vielfalt ist entscheidend, nicht ein vermeintlich wissenschaftlich gesichertes Messen.
- These 4: Entscheidend sind die Haltung und die Motivation hinter der Qualitätssicherung sowie ihre Kommunikation in der Community und nach außen.
- These 5: Arbeitsbezogene Beratung in Kirche und Diakonie nutzt sozialwissenschaftliche, theologische und philosophische Wissensbestände über charakteristische sowie spezifische Spannungen in der Arbeitswelt evangelische Kirche.
- These 6: Es gibt nicht die externe Supervision. Es gibt nicht die interne Supervision. Die Positionierung von Supervision in einer Organisation bzw. Institution ist eine Frage von Macht, von Wissen und von handelnden Subjekten.

### Schlaglichter aus der Entfaltung der Thesen

Wohlberaten im ganzen Leben zu sein, gehörte bereits in der Antike als Tugend zum gelingenden Leben (Aristoteles, Nikomachische Ethik). Der alte Begriff der Tugend fragt dabei nach den Fähigkeiten, die Menschen ent-

wickeln müssen, um ein gelingendes Leben zu führen. Der Mensch ist ein dialogisches Wesen, kann sich nur in der Gemeinschaft entfalten. Manches kann er sich selbst nicht sagen – Menschen brauchen den Diskurs, den Dialog, um grundlegend Wichtiges für sich selbst und das eigene Leben zu entdecken. Es kennzeichnet kein Defizit, sondern es tut Menschen gut und es gehört zum gelingenden Leben, gut beraten zu sein. Hier liegt die anthropologische, theologische und ethische Begründung für jedwedes Beratungshandeln.

Wenn es menschengemäß ist, sich im ganzen Leben wohl beraten sein zu lassen, was kennzeichnet dann im Spezifischen gute arbeitsbezogene Beratung? Was sind die Ziele von Supervision und Coaching und wozu stiften sie Menschen an?

Für Austermann macht sich gute Supervision nicht primär an der Anwendung von bestimmten Methoden fest, auch nicht an der Zugehörigkeit zu einer Schule mit ihren entsprechenden Ausbildungsgängen, sondern in der inkorporierten, kritisch-reflexiven Haltung, in der mir jemand begegnet: Tritt mir jemand als Person entgegen oder mit einem Handwerkskoffer, mit Tools?

Für Beratende ist es essentiell wichtig, immer wieder selbstreflexiv Beratungskritik zu üben und die eigene Haltung zu überprüfen. Es braucht stets den selbstreflexiven Blick. Dazu sind qualitätssichernde Maßnahmen – die letztlich alle auch selbstreflexive Maßnahmen sind – wichtig.

Zur Professionsethik gehören die Ziele der Supervision. Worauf hin beraten Supervidierende? Aufgabe der Supervision ist es, die Qualität beruflicher Arbeit zu sichern und weiterzuentwickeln. Das bedeutet immer auch, den Klient\*innenbezug der Supervision nicht aus den Augen zu verlieren. Wenn Supervision die Verbesserung der Arbeit(-ssituation) nicht berücksichtigt, dann sind die Interessen der Klient\*innen letztlich nicht berücksichtigt. Von guter Supervision profitieren neben den Klient\*innen auch Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen: durch bessere Arbeit und mehr Zufriedenheit.

Das Ziel guter Supervision liegt dabei für Austermann in der Anstiftung zur Selbstsorge, nicht in der Anstiftung zur Selbstoptimierung. Als Supervisor\*in muss ich mich in meinem Tun so immer wieder selbstkritisch fragen: Stifte ich zur Selbstsorge an oder zur Selbstoptimierung?

Gute Supervision ist Praxis der Freiheit. Im Anschluss an Foucault definiert Austermann Kriterien für die Haltung von Supervision als kritisch-

reflexiver Beratungspraxis. Supervisand\*innen erkennen gute Supervisor\*innen anhand der drei Kriterien „Sorge um sich“, „Mut zur Wahrheit“ und „Kritik“:

- Sorge um sich: Stiftet die Person mich zur Selbstsorge an?
- Mut zur Wahrheit: Hat die Person den Mut, Riskantes auszusprechen? Hier verläuft ein schmaler Grat zu Überredungskunst und Schmeichelei.
- Kritik (gemeint ist im Anschluss an Foucault die Kunst, nicht dermaßen regiert zu werden): Wo lasse ich mich regieren? Wo lasse ich mich fremdbestimmen durch etwas, was mir nicht gut tut?

Supervisor\*innen benötigen innere Klarheit und innere Freiheit, um so beraten zu können.

Gute arbeitsbezogene Beratung muss an Wissensbestände aus den Beratungswissenschaften anknüpfen. Da der gesellschaftliche und wirtschaftliche Strukturwandel die Arbeitswelt massiv verändert, muss sie gesellschaftswissenschaftlich fundiert sein und nicht ausschließlich psychotherapeutisch ausgerichtet. Supervidierende müssen wissen, was Beschleunigung, Entgrenzung und Flexibilisierung in der Arbeitswelt bewirken und wie die Desintegrationsdynamiken und Spaltungsprozesse in der Gesellschaft sich auswirken.

Kirche definiert sich selbst immer mehr als Organisation mit klar definierten Zielen. Damit einher geht eine starke Orientierung an Zahlen und am Bestreben, zu messen, was erreicht ist oder werden soll. Damit ist Kirche jedoch unterbestimmt. Denn Kirche ist eben wesentlich auch Institution und Bewegung/Gruppe. So kann Supervision die Organisationsfähigkeit der Kirche bestärken, aber die Supervidierenden müssen dabei bleibend die Frage nach dem Eigentlichen der Kirche im Blick behalten.

*Prof. Dr. Frank Austermann, Petra Eickhoff-Brummer*

# Formate, Formate, Tomate ...

Workshop mit Prof. Dr. Annegret Böhmer

## **Supervision, Coaching und andere Beratungsformen auf dem kirchlichen Beratungsmarkt**

In einem kurzen historischen Überblick zeigt die Referentin auf: Beratungsformate entstehen in einem besonderen historischen Kontext, sie haben ihre Zeit. Einige etablieren sich stabil, andere verlieren nach einiger Zeit an Beachtung. Beratungsformate entstanden im Zuge der Begründung psychologischer Denkrichtungen. Paarberatung gibt es erst, seit es die bürgerliche Kleinfamilie gibt, Supervision hat ihre Vorläufer in der Sozialen Arbeit am Ende des 19. Jahrhunderts und etablierte sich als Fallberatung in der Sozialen Arbeit, der Pädagogik und den Gesundheitsberufen, Coaching als Beratung von Führungskräften entwickelte sich in der Wirtschaft seit Mitte der 70er Jahre.

Hinter allen Formaten verbirgt sich eine Form professioneller Kommunikation zwischen zwei Menschen, einem Hilfesuchenden und einem Berater, wie es sie schon seit frühesten Zeiten gibt.

Anhand einer anschaulichen Liste von Formaten führt Böhmer in die Vielfalt der Bezeichnungen von Beratungsformaten ein und konstruiert ein weiteres Format samt fiktivem Berufsverband: „Geistliche Begleitung für systemische Organisationscoaches, zertifiziert nach GBSO“. Sie zeigt damit auf humorvolle Weise, dass auch Fachverbände nichts anderes als Vereine mit bestimmten Interessen sind, die Zugehörigkeit und Abgrenzung definieren.

### **Beratungsformate**

Seelsorge	Geistliche Begleitung	Psychosoziale Beratung
Supervision	Coaching	Mediation
Organisationsberatung	Gemeindeberatung	
Teamentwicklung	Karriereberatung	Personalberatung
Change-Management	Facilitating	Projektmanagement
Leadership Development	Supervision für Mediatoren	
	Organisationsentwicklung für Supervisoren	
Coaching für Organisationsentwickler	Organisationscoaching	
	Systemisches Organisationscoaching	

Die Gemeinsamkeiten der verschiedenen Beratungsformate sind oft größer als die Unterschiede. Supervision und Coaching sind inzwischen weitgehend deckungsgleich, Supervision hat einen stärkeren tiefenpsychologischen Fokus, der unbewusste Vorgänge zu verstehen hilft, Coaching arbeitet stärker ziel- und lösungsorientiert und ist weniger problemorientiert. Inzwischen haben sich beide Formate so aufeinander zu entwickelt und voneinander profitiert, dass die alten Zuschreibungen „problemorientiert“ versus „lösungsorientiert“ überholt sind.

Jede Beratung bewegt sich in den vier Themenfeldern Person/Rolle, Organisation, Konflikt und Ziel. Jede Beraterin und jeder Berater muss sich in diesen vier Feldern auskennen.

Am Beispiel des Umgangs mit Konflikten macht Böhmer deutlich, dass alle Formate, ob sie Teamcoaching, Supervision oder Gemeindeberatung heißen, das Gleiche leisten müssen, nämlich die Klärung von Konflikten, dass sie dafür aber unterschiedliche Zugänge und Arbeitsformen wählen, die je nach Setting, Thema und Personen besonders geeignet sind. Mediation ist zum Beispiel ein strukturiertes Verfahren, das in bestimmten Konfliktkonstellationen sehr wirkungsvoll ist.

Ein Superintendent aus der Workshoprunde schildert die Herausforderung, bei komplexen Problemlagen im Kirchenkreis mit vielen Beteiligten das angemessene Beratungsformat und Setting empfehlen zu sollen, und fragt nach Handlungsorientierung. Böhmer zeigt auf, dass komplexe Problemlagen immer zunächst auf der Leitungsebene geklärt werden müssen und dabei auch informelle Leitungskonstellationen zu berücksichtigen sind. Flankierend sind dann andere Beratungsformen in anderen Settings sinnvoll, wenn freiwillige Arbeitsbündnisse hergestellt werden können.

Böhmer nimmt die kirchliche Situation so wahr, dass niemand die Beratungslandschaft nach fachlichen Gesichtspunkten kontinuierlich verständlich steuert, sondern dass die Ökologie, der mehr oder weniger zufällige, von Trends gesteuerte Aufstieg und Untergang von Beratungsformaten, weitergehen wird. Aber die Kirche könnte ein eigenes „Feld“ neu geordnet anlegen, unter Einbeziehung der bisherigen Fachleute, aber mit anderem Ordnungssystem.

Bestimmte Qualifikationen wie die Fähigkeit zu aktivem Zuhören und Organisationskompetenz sind unverzichtbare Basisfähigkeiten für alle Beraterinnen und Berater. Empfehlenswert wären hier modularisierte Qualifizierungsangebote, die lebenslanges Lernen ermöglichen und Konkurren-

zen von „Schulen“ vermeiden. Die Vermittlung solcher Basisqualifikationen könnte auch an nicht-kirchliche Institute delegiert werden.

Für berufliche Beratung in der Kirche sind zusätzlich bestimmte Kenntnisse kirchlicher Organisationsstrukturen, Institutionskulturen, theologische Grundpositionen, Seelsorge und Ethik unabdingbar. Auf solche Weiterbildungsmodulare könnte sich Kirche spezialisieren.

Böhmers Ausblick: „Wir sollten die bunte kirchliche Beratungslandschaft mit Humor nehmen und Ressourcen nicht durch Verteilungskämpfe vergeuden. Konkurrenz belebt das Geschäft. Konzentrieren sollten wir uns auf das, was wirklich wichtig ist: auf unsere Klientinnen und Klienten.“

*Christine Tergau-Harms*

## Ideen, Anregungen, Impulse für die Zukunft

- Selbsterfahrungsprozesse in Institutionen zum kreativen Lernen nutzen
- Vielfalt der Beratungslandschaft bewusst wahrnehmen, erhalten und kritisch gestalten
- voneinander wissen
- Kooperation von verschiedenen Methoden
- Supervision und Coaching als Angebot im Studium
- mehr feldfremde, (weltliche) Berater\*innen für die Kirche
- keine Ausbildung ohne grundständige selbstreflexive Ausbildung
- Besinnung auf die theologischen, anthropologischen Wurzeln der Kirche
- raus aus der Kuschelzone Kirche, rein in die unkirchliche Welt
- wider die palliative Versorgung der Kirche
- offener Diskurs über Kirche der Zukunft und ihren Sinn
- mehr Aufgabenorientierung statt Konkurrenz
- Auftrags- und Sinnklärung zur kircheninternen Supervision
- besondere Unterstützung für Formate mit Widerhaken und kritischem Potenzial?
- reflexive Supervisionsfortbildungen
- multiprofessionelle Supervisionsfortbildung auf Masterniveau

- Supervisionsangebote für alle Mitarbeitenden
- weniger Zertifikate, mehr Fachtage und Fortbildung zur Reflexion
- schulenübergreifende Seelsorgeausbildung
- realistischere Berufsbilder schon in der Grundausbildung für kirchliche Arbeitsfelder
- zentrale Antragsstelle für Supervision
- Vielfalt der Berufsgruppen/des Klientels berücksichtigen
- theologische Reflexion von Beratungsarbeit und -ansätzen
- Tempo und Leistungsdruck vermeiden, nicht optimierungsorientiert arbeiten: Kirche als Ruhepol der Gesellschaft, nicht als Spiegelbild
- Auffrischkurse der verschiedenen Schulen
- Sammeln von Wissen im Beratungsfeld über die Grenzen der Schulen hinweg
- integrative Aus- und Weiterbildung
- berufsgruppenübergreifende Formate
- staatliche Anerkennung binnenkirchlicher, qualitativ hochwertiger Ausbildung
- Seelsorgeausbildung schulenübergreifend
- Supervision wird Standard für Pastor\*innen, Blick von außerhalb der Kirche nutzen
- schnell fit werden in Online-Seelsorge

*Fachtag im Juni 2018*

*Anregungen der Teilnehmer\*innen der Workshops*

# Kann ich meine Kirche lieben?

Workshop mit Claudia Enders

## **Supervisorische Betrachtung im Leiden an einer besonderen Organisation**

Kann ich meine Kirche lieben? Natürlich nicht, aber ja doch! Das waren erste, sich widersprechende Reaktionen in diesem Workshop. Über den Weg, zu verstehen, was die Organisation Kirche ausmacht und wie sie funktioniert, näherten sich die Teilnehmenden einer Antwort auf diese Frage an.

Die Kirche ist eine Sozialgestalt, die notwendig ist, damit sie dem Auftrag zur Erfüllung ihres institutionellen Sinns überhaupt nachgehen kann. Die Kirche braucht Regelsysteme, um sich mit ihrem Auftrag in der Gesellschaft sichtbar engagieren zu können. Diese Regelsysteme haben sich im Laufe der Geschichte nach und nach entwickelt. Dabei bauen die Entscheidungen zur Veränderung der Regelsysteme auf Entscheidungen, die vorher getroffen wurden, auf. Man spricht daher auch von einer Organisationsbiographie, die eine lange Tradition hat und über ein „Gedächtnis“ verfügt. Entscheidungen, die diese Regelsysteme verändern, bringen starke Unsicherheiten und Verunsicherungen mit sich. Je stärker diese Veränderungen sind, umso stärker auch die Verunsicherung. Aufgrund der langen Geschichte dieser Regelsysteme kann die Organisation Kirche nur schwerfällig auf Veränderungen reagieren.

Die Notwendigkeit, in der gegenwärtigen Situation die Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation grundlegend zu verändern, irritiert das System nachhaltig. Entscheidungen, die jetzt getroffen werden, haben Auswirkungen auf das Pfarrerbild, auf Gemeindebilder; aber auch auf der strukturellen Ebene gibt es nachhaltige Veränderungen.

Es versteht sich von selbst, dass das nicht nur Auswirkungen auf die Organisation hat, sondern auch auf die Menschen, die der Kirche angehören, vor allem aber auch auf die Menschen, die in dieser Organisation arbeiten. Sie sind als Mitglieder und Mitarbeitende Teil des Regelsystems. Man kann auch sagen, dass sich die eigene Biographie mit der Organisationsbiographie eng verbunden hat. Zu beobachten ist, dass sich im Zuge der nachhaltigen Veränderungen innerhalb der Organisation die neuen Regelsysteme von den Personen trennen, weil sie nicht mehr die „ihren“ sind. Die Erwartungskultur (Normen, Werte, symbolische Repräsentanzen, Tradition,



etc.), die auch als Organisationskultur bezeichnet wird, lebt weiter, sie ist im Gedächtnis der Organisation genauso wie der Personen gespeichert. Sie bleiben wirkmächtig. Die Unsicherheiten durch die Veränderungen sind umso verständlicher.

Interessant zu beobachten ist, so Claudia Enders, dass bei allen Entscheidungen in den Veränderungsprozessen innerhalb der Organisation Kirche der institutionelle Sinn – man könnte wohl auch sagen die primäre Aufgabe (Verkündigung, seelsorgliches Handeln, etc....) – im Alltagshandeln aus dem Blick gerät. Das mag der Grund sein, dass manche Leitbildprozesse scheitern, weil die Ziele nicht mehr mit dem operationalen Handeln im Alltag verbunden sind. Oder anders: Die strukturellen Veränderungen der Organisation orientieren sich nicht mehr an der Sicherung des institutionellen Sinns. Die theologische Perspektive könnte eine ideologiekritische Funktion haben, durch die deutlich wird, dass die Strukturen allein der Erfüllung des institutionellen Sinns der Organisation dienen. Sie dienen der Erfüllung der Aufgabe, darum müssen sie veränderbar sein.

In der Diskussion wird noch einmal deutlich wie eng die Personen als Mitarbeitende mit der Organisation verbunden sind, wie sehr die Organisationsbiographie mit der persönlichen Biographie verwoben ist, die Organisationskultur wirkmächtig bleibt. Vielleicht ist der Begriff „lieben“ zu kräftig, aber die Identifikation der Personen mit der Organisation ist doch sehr stark. Auf dieser Grundlage wird die Kränkbarkeit der Personen, wenn sich diese Verbindung durch Entscheidungen in Veränderungsprozessen löst, verständlich. Das Leiden an der Organisation wird nachvollziehbar.

Es war schon bezeichnend, dass sich diese Kränkung in der Diskussion in der Gruppe auch inszenierte, indem Leitende in der Kirche für die erlebten Kränkungen (Kürzungen von Stellen, die Notwendigkeit, Stellen zu verlassen, Schließung von Kirchen, ...) und vorhandenen Unsicherheiten verantwortlich gemacht werden und Mitarbeitende sich als die Leidtragenden erleben. Es wurde deutlich, wie wirkmächtig die Organisationskultur doch ist. Teilnehmende hängen weiter an parochialen Strukturen und traditionellen Bildern, ohne sich klar zu machen, dass das Festhalten und alle Anstrengungen, diese Strukturen und Bilder mit Leben zu füllen, den Bedeutungsverlust der Organisation Kirche nicht haben aufhalten können. Auch das ist eine Kränkungserfahrung.

Auf die Frage, wie diese Kränkungen in Grenzen gehalten werden können oder das, was sich verändert, nicht auf die Person bezogen wird, kam

der Gedanke, sich wieder stark auf die primäre Aufgabe der Organisation zu konzentrieren. Das wäre dann der institutionskritische Blick, der dazu führt, dass sich die Strukturen und Regeln einer Organisation auf die Erfüllung des institutionellen Sinns beziehen müssen. Denn nur, wenn sie diesen Sinn erfüllt, wird die Organisation Kirche überleben.

Insgesamt wurde deutlich, wie hilfreich es ist, besser zu verstehen, was für eine Organisation Kirche ist und wie sie funktioniert, wie Traditionen zustande kommen, etc. So wurde z.B. der Umgang mit ihrer bürokratischen Seite in Veränderungsprozessen verständlicher. Schon allein das Verstehen schafft Distanz und ermöglicht es, Veränderungen nicht auf sich als Person zu beziehen und damit aus dem Kränkungskarussell auszusteigen.

Mit der Konzentration auf die primäre Aufgabe der Organisation wird eine „dritte Position“ möglich, die für die Supervision auch im kirchlichen Kontext notwendig ist.

*Gert Stührmann*

## Auf Krawall gebürstet oder unter den Teppich gekehrt

Workshop mit Sabine Habighorst

### **Innerkirchliche Konflikte als Thema der Supervision**

Vermutlich hatten einige der Teilnehmenden ein doppeltes Interesse an diesem Workshop: als Mitarbeiter\*innen der Kirche im engeren und weiteren Sinn und als Supervisor\*innen kirchlicher Mitarbeiter\*innen.

Die Inhalte der Präsentation boten ausreichend Stoff, Konflikte in der Kirche besser zu verstehen – hier eine subjektiv geprägte Zusammenstellung der wichtigsten Aspekte:

1. Es gibt Konflikte in der Kirche, die nicht auflösbar sind. Konkret: Die hierarchisch-administrative Struktur (angeglichen an die öffentliche Verwaltung), die synodal-demokratische Struktur (gesetzgebende Struktur, Zusammenwirken von Laien und Theolog\*innen) und die

charismatische Struktur (geistliche Ausrichtung, häufig geprägt von Pastor\*innen) sind unterschiedlich und nicht kompatibel, stattdessen ein reicher Quell für Konflikte.

2. Kirche als Arbeitsplatz bedeutet, dass verborgene Ansprüche allgegenwärtig sind. Es gibt eine unklare Bewertung von Leistung, stattdessen findet sich eine weit verbreitete Regressivität. Phantasien von Versorgung und Geborgenheit werden genährt. Konflikte, Rivalitäten, Machtkämpfe werden nicht offen ausgetragen.

Die Folgen dieser Konflikte sind häufig innere Emigration bei förmlicher Loyalität, Burnout oder Bore-out (Leistungsverweigerung und Dienst nach Vorschrift). Was nun? Was tun? Wie arbeiten wir damit?

Die Aufgaben und Möglichkeiten von Supervision in diesen Zusammenhängen beschreibt Sabine Habighorst so:

- keine Konfliktvermeidung, verborgene Konflikte „heiß“ machen
- Entmythologisierung: Kirche ist nicht Familie
- Entzauberung: Kirche als Organisation ist nicht Reich Gottes
- Benennen und Ernstnehmen der damit einhergehenden (Ent)täuschungen
- Ausstieg aus der Regression
- Beendigung überhöhter Erwartungen
- Kommunikation im „Erwachsenen-Ich“
- Stärkung der Sachebene
- Fakten-Check statt Glaubenssätze

Fazit: Ein inspirierender Vortrag, dem am Ende leider Zeit zum Austausch fehlte. Der Workshop bot konkrete Impulse, die relativ unkompliziert und erfolgreich in die Supervisionsarbeit umzusetzen sind.

*Kornelia Becker*

*Zum Nachlesen:*

*„Kirche als Arbeitsplatz“, Anmerkungen von Gerhard Wegener (Sozialwissenschaftliches Institut der EKD) und W. Lück: „Stolze Autonomie – evangelische Demut – linksprotestantische Unruhe“ (1992, 28-47), zitiert bei Böhmer, Arbeitsplatz Evangelische Kirche (s. Literaturverzeichnis, Seite 22).*

# Was halten Sie von Supervision?

Workshop mit Dr. Birgit Klostermeier

## **Die Bedeutung des „fremden“ Blicks der Supervision für Kirche und Kirchenleitung**

Supervision und Coaching sind insbesondere in den vergangenen zehn Jahren zu professionellen Instrumenten der Reflexion in den Arbeitsfeldern der Kirche herangewachsen und haben an Umfang deutlich zugenommen. Sie sind gefragt und haben sich als starkes Instrument beruflichen Handelns und Sich-Verständigens durchgesetzt. Es gilt, diese Instrumente weiter zu plausibilisieren. Der herrschende Diskurs in unserer Gesellschaft aber ist der Diskurs der Ökonomisierung. Supervision und Coaching sind zu befragen, inwieweit sie ihrerseits dem herrschenden gesellschaftlichen Trend zur Ökonomisierung der Lebensbereiche unterliegen und inwieweit sie davon beeinflusst sind. Die Effekte von Supervision und Coaching müssen betrachtet und gewichtet werden.

Supervision und Coaching dienen sowohl der Person als auch der Organisation Kirche. Sie fördern die Entwicklung der Person im Blick auf die Berufszufriedenheit bzw. ihre Klarheit und damit auch der Organisation insgesamt. Die Organisation arbeitet stark mit dem Selbstbestimmungsanspruch der Individuen. Darin spielen die Instrumente von Supervision und Coaching eine wichtige Rolle, die in ihrem wechselseitigen Bezug analysiert und in die Reflexion über ihre Bedeutung einbezogen werden müssen.

Insgesamt wird die Frage der Ethik von Supervision und Coaching in den kirchlichen Reflexionsbezügen bisher zu wenig gestellt.

Themenkreise der Diskussion:

1. Es gibt Generationenunterschiede in der Bewertung von Leitungspersonen im Blick auf Supervision und Coaching. Die Älteren haben den pastoralpsychologischen Ausbildungsschwerpunkt sehr unter dem Aspekt der anstrengenden, schweigenden Gruppe erlebt, mit Druckaufbau. Die Mittleren zwischen 45 und 55 Jahren arbeiten bereits im Leitungsgeschehen mit den Instrumenten von Supervision und Coaching, in unterschiedlichem Ausmaß. Für die Jüngeren sind diese selbstverständlich, sie richten klare Erwartungen an sie, gehen eher spielerisch damit um. Die vormals starken Tabus im Sinne eines rein defizitorientierten Ver-

ständnisses und als Eingeständnis eines Mangels wirken immer weniger. Das betrifft auch die Pfarrämter selbst: Bei den Jüngeren beginnt zunehmend die verstärkte Diskussion um multiprofessionelle Teams, der Wunsch nach Vernetzung ist die Reflexion auf Vereinzelung in vielen Gemeindepfarrämtern.

2. Supervision und Coaching als ein Aspekt von Leitung: Inwieweit ist dies reflektierter Bestandteil auf Seiten der Supervisor\*innen und Coaches bzw. der leitenden Instanzen? Superintendent\*innen haben heute eine Bereitschaft, aufmerksam für die Personen zu sein, es wächst die Wahrnehmung über Salutogenese und die Entwicklung der Person in ihrem gesamten Umfeld. Mittlerweile gehören diese Themen zum Standard in der Durchführung von Jahresgesprächen.
3. Superintendent\*innen verweisen auf Supervision und Coaching. Grundsätzlich ist es ein Fortschritt, dass sie die Instrumente von Supervision und Coaching nutzen und damit weiter in das Berufsgeschehen integrieren. Wichtig ist jedoch, dass damit keine Delegation der Anliegen und Probleme an die Durchführung von Supervision und Coaching erfolgen darf. Auch das Leitungshandeln muss sich als Teil des Prozesses sehen und seine Rolle darin reflektieren. Das ist jedoch nicht unbedingt der Fall. Es besteht die Gefahr, dass die Instrumente als Kompensation für Leitungsprobleme fungieren: „Gehen Sie zum Pastoralpsychologen“ – als sei damit die Rolle der Leitung „aus dem Spiel“. Es ist zu beobachten, dass systemische Probleme damit personalisiert werden. Das mögliche Versagen von Leitungshandeln auf mehreren Ebenen bleibt unberücksichtigt. Die Folge ist, dass die Probleme in anderem Gewand zurückkehren, dass sie, obwohl systemisch bedingt, individualisiert werden. Die und der Einzelne wird erneut auf sich selbst zurückgeworfen. Der Schaden kann beträchtlich sein.
4. Das Wissen von Leitungspersonen über Supervision und Coaching ist fraglich. Wie werden sie instand gesetzt, kompetent zu beraten und zu entscheiden? Die Kenntnis über Instrumente wie Supervision und Coaching, aber auch etwa Mediation und weitere Formen der Beratung, ist gering und tritt im Alltagsgeschäft allzu oft in den Hintergrund. Muss das Zentrum für Seelsorge noch stärker informelle Offensiven starten, etwa in den Leitungskonferenzen, um Standards und Funktionen zu vermitteln?
5. Supervision/Coaching und Gemeinde- und Organisationsberatung fal-

len zu sehr auseinander. Sie müssen viel stärker aufeinander bezogen sein. Oft zeigen sich in den organisationalen Fragen die tiefer liegenden Konflikte und Aufgaben, die der Supervision oder des Coachings bedürftigen. Die Arbeitsbereiche sind zu wenig aufeinander bezogen. Das ist eine Aufgabe in den Leitungsgremien der Landeskirche.

6. Welche Instrumente stehen zur Verfügung? Die überkommenen wie die Pfarrkonvente, Kirchenkreiskonferenzen, Ephorenkonferenzen müssen stärker genutzt werden. Dazu ist Phantasie in attraktiver Kommunikation nötig.

In der Folge wurde die Notwendigkeit einer Debatte über und die Arbeit an einer Ethik von Supervision und Coaching verstärkt Thema, als eine kurz- und mittelfristige Aufgabe des ZfS. Zu verstärken sei die Arbeit mit und in Gruppen, gegen die Vereinzelungstendenzen in den Pfarrämtern und auch in den weiteren kirchlichen Aufgabenfeldern.

Dr. Klostermeier plädiert für ein Vernetzen der Instrumente durch eine Transparenz der Angebote und intensive Kommunikation auf den leitenden Handlungsebenen der Kirche wie den Ephorenkonferenzen, den Kirchenkreiskonferenzen oder Kirchenkreistagen. Sie sieht das mangelnde Wissen voneinander kritisch. Es bleibe neben den nötigen informellen Prozessen noch viel zu tun, Supervision und Coaching in Chancen und Grenzen für die berufliche Weiterentwicklung nutzbar zu machen.

*Martin Bergau*



**Ich begegne dir – du begegnest mir. Und im „Zwischen“**  
(Martin Buber) ist Freiraum für etwas von Gott und seinem tröstenden Geist.

Wo Ärger liegt,  
ist Gold vergraben.  
(Ralf Denkers)

**Gelungende Seelsorge  
ist zuerst eine Frage  
der eigenen Haltung.**

**Wo Seelsorge geschieht, da ist  
unsere Kirche bei den Menschen.**

*Beratende Seelsorge ist eine Antwort auf  
das Verlangen nach konkreter Zuwendung.*  
(Howard John Clinebell)

Seelsorge ist für mich: Zeit zu haben, wahrzunehmen, zuzuhören, mit zu schweigen, mit zu schwingen,  
mit auszuhalten – einen Menschen zu respektieren und zu würdigen, so wie er jetzt gerade ist.

**Seelsorge orientiert sich  
an den Bedürfnissen  
des Menschen.**

*Und meine Seele spannte weit ihre Flügel aus, flog durch die  
stillen Lande, als flog sie nach Haus. (Joseph von Eichendorff)*

**Ich lebe und ihr sollt auch leben. (Jesus)**

Seelsorge ist ... abends am Bett der Kinder  
ein Abendlied zu singen.

*Der Mensch wird am Du zum Ich.*  
(Martin Buber)

*Seelsorge ist Hilfe zur Selbsthilfe und  
Selbstverantwortung. (Matthias Kroeger)*

**Seelsorge ist Begegnung,  
Interaktion, gestaltete Zeit.**  
(Christoph Morgenthaler)

Seelsorge ist eine  
„Kunst“ für alle.

**Seelsorge heißt, Sehkraft  
fürs Wesentliche zu gewinnen.**

Seelsorge ist als  
Beziehungsgeschehen zu verstehen.

Seelsorge begleitet Menschen  
auf der Suche nach ihren  
eigenen Möglichkeiten  
und weist über diese hinaus.

*Seelsorge begleitet in Situationen,  
die nicht anderbar sind und hält die  
Spannung und den Schmerz mit aus.*

„Du wirst schon noch sehen,  
wie sehr du mir fehlst.“  
(Frau, 37 Jahre, in der  
Paarberatung)

**Wesentlich für eine hilfreiche Seelsorge  
ist die Sorge um die Seele  
der Seelsorgenden.**

Menschen möchten gedeutet haben,  
was sie überwältigt – Schweres  
wie Gutes.

Wie die Liebe zu Gott  
damit beginnt,  
dass wir sein Wort hören,  
so ist es der Anfang der Liebe  
zum Bruder,  
dass wir lernen,  
auf ihn zu hören.  
(Dietrich Bonhoeffer)

*Seelsorge geschieht in kleinen  
und alltäglichen Gesprächen.*

*Höre meiner Rede zu  
und lass mir das  
deine Tröstung sein. (Hiob)*

Seelsorge bietet  
einen geschützten Raum.

**Sire, gebe Sie den Menschen ihre Bedeutung zurück!  
Heute hier, morgen zwischen Moskau und Smolensk  
und übermorgen auf der ganzen Welt.  
Beginnen wir, meine Lieben, mit unserem Weg,  
nämlich bei uns selbst. (Hanns Dieter Hüsch)**

Seelsorge  
ist diakonisches  
Handeln  
gehören  
zusammen.  
*Das Herz eine Kugel – gestossen –  
einen Zentimeter rollend –  
Sandkorn Herz.  
Das Herz der große Werfer –  
aller Kugeln. (Hilde Domin)*

*Die pastorale Seelsorge wird aus der reichen Weisheit und Vollmacht  
der hebräisch-christlichen Überlieferung gespeist. (Howard John Clinebell)*

Seelsorge geschieht in dem Bewusstsein,  
dass das Gelingen eines Gesprächs, dass  
Veränderung, Wandlung und Wachstum  
unverfügbar sind und nicht durch die  
Seelsorgerin „gemacht“ werden.

**Seelsorge eröffnet heilsame Räume  
in der Begegnung mit Menschen  
und in der Begegnung mit Gott.**

*Wesentlich für die Seelsorge sind die Achtung,  
die Wertschätzung und der Respekt  
gegenüber der Individualität des Gegenübers.*

*Du Trost der Verlorenen, Kraft der Schwachen,  
Begleiter der Leidenden, Licht im Dunkeln.  
Wir rufen dich an in der Nacht dieser Welt.*  
(Jörg Zink)

Seelsorge ist – phänomenologisch betrachtet  
– Psychotherapie im Kontext der Kirche. Sie ist  
damit Psychotherapie aus der Perspektive des  
Glaubens. (Dietrich Stolberg)

**Seelsorge sieht  
das Göttliche  
im Alltäglichen.**

**Seelsorge  
ist wesentlicher  
Ausdruck kirchlichen Handelns.**  
Sie orientiert sich an den Bedürfnissen  
des Gegenübers. Seelsorge ist die Hinwendung  
zum Nächsten im Licht der Liebe Gottes.

*Seelsorge verhilft Menschen zu einer autonomen Lebensgestaltung.*

*Seelsorge ist ein Befreiungsgeschehen.  
Sie dient der Emanzipation  
und der Autonomie des Menschen.*

*Seelsorge ist Hilfe  
zur Lebensgewissheit,  
sie soll die  
Lebensgewissheit  
stärken, fördern,  
erneuern oder  
begründen.*  
(Dietrich Rosler)

Ist der Gottesdienst  
die Mitte  
der Seelsorge?  
(Manfred Seitz)

*Seelsorge ist eine  
Möglichkeit zum  
Freilegen  
verschütteter  
Ressourcen.*

Auf dem Weg nach Hamburg  
lag eine Hand.  
Ich hab sie gedrückt.  
(Herman van Veen)

Seelsorge ist die Erweiterung  
von Möglichkeiten.

**Wenn Seelsorge gelingt,  
ist sie heilsam  
für Leib und Seele.**

**Wenn du kannst, hilf mir aus deiner Fülle,  
wenn nicht, schone dich. (Bernhard von Clairvaux)**

*Seelsorge weiß um das  
Fragmentarische des Lebens.*

Helfen heißt herrschen. (Dietrich Stolberg)

Umgang mit Angst – wie immer man dieses Phänomen erlebt  
und deutet – gehört in jedem Fall zum seelsorglichen Handeln  
und Können. (Klaus Winkler)

Die Seelsorge beginnt  
mit der Sorge um die  
eigene Seele.

**Einer trage  
des anderen Last.**  
(Galater)

*Christliche Seelsorge ereignet sich im  
„Versprechungszusammenhang“ von Tradition und Situation.*

**Seelsorge entdeckt das Potenzial der Veränderung,  
das die gebundenen Kräfte freisetzt,  
um krankmachende Lebensumstände zu verlassen,  
und hilft, andere Wege auszuprobieren.**

*Alle Seelsorge knüpft sich ebenso an diese allgemeinen geselligen  
Verhältnisse als an den Cultus. (Friedrich Schleiermacher)*

*Einzelseelsorge - das war lange Zeit hindurch  
das unwahrscheinlichste Stück der Berufsarbeit  
des Pfarrers. (Joachim Scharfenberg)*

Nein, dem Ich ist nicht zu trauen.  
Man darf es niemals sich selbst  
überlassen, wenn es darum geht  
zu erkennen, wer ich bin.

*Alle Menschen werden ganz andere Menschen wenn sie  
merken, da ist plötzlich jemand, der oder die sich für  
das, was ich so mache, interessiert. (Hanns Dieter Hüsch)*

Es muss zumindest noch ein anderes  
Ich da sein, das zuhören kann, das zu  
fragen versteht, dem man antworten  
muss und vor dem man sich verant-  
worten darf. (Eberhard Jüngel)

Seelsorge hat es immer mit der Begnadigung  
des Sünders zu tun. (Hans Asmussen)

**EVANGELISCH-LUTHERISCHE  
LANDESKIRCHE HANNOVERS**



Zentrum für Seelsorge

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

**Einer hat immer Unrecht,  
aber mit zweien  
beginnt die Wahrheit.**  
(Friedrich Nietzsche)

Seelsorge begleitet Menschen  
in lebensgeschichtlichen Krisen  
und in den darin aufbrechenden  
personalen und sozialen Konflikten.  
(Kristian Fechtner)

**Ich bin krank gewesen  
und ihr habt mich besucht.**  
(Matthäus 25,36)

Seelsorge darf den Menschen nicht nur als Individuum sehen,  
sondern muss ihn auch in seinem sozialen und ökonomischen  
Kontext wahrnehmen.

*Nicht müde werden  
sondern dem Wunder leise  
wie einem Vogel  
die Hand hinhalten.*  
(Hilde Domin)