

hungen arbeiten, so selbstverständlich werden wie das Händewaschen für einen Arzt. Bevor das Bewußtsein um die Notwendigkeit dazu Allgemeingut war, war die Infektionsgefahr für den Patienten wie für den Arzt besonders hoch. Und vor allem die verschleppten Infektionen sind bekanntlich besonders gefährlich. Es ist, auch wenn es für manche noch ungewohnt ist und Umstellung bedeutet, höchste Zeit für eine entsprechende Hygiene auch im seelischen und sozialen Bereich.

## Artikel

Klaus Kießling  
(Pastorale)  
Supervision und  
Gemeinde-  
beratung –  
Herkunft und  
Zukunft ihrer  
Konzepte

*Wenn Supervision und Gemeindeberatung heute von solcher Bedeutung sind, wie es im Leitartikel und auch in den verschiedenen Erfahrungsberichten beschrieben wird, ist es wohl sinnvoll, einen Überblick zu geben, wie Supervision entstanden ist und sich entwickelt hat, welche Konzepte sich herausgebildet haben, welche davon besonders auch für „pastorale“ Supervision geeignet sind, welche Bedeutung die allgemeine Organisationsberatung für die Kirche in Form von Gemeindeberatung erreicht hat und welche theologischen Anliegen damit realisiert werden können.*

red

Einblicke

Immer wieder zieht es mich im Frühjahr ins Freie. Auf dem Balkon wächst ein Tomatenbäumchen, meinem Eindruck nach allerdings sehr zaghafte. Sorgen und Fragen steigen in mir auf. Bin ich ungeduldig? Verhindert das kühle Frühjahr schnelleres Wachstum? Sollte ich vielleicht einige Seitentriebe herausbrechen? Ist der Topf zu klein, in den das Bäumchen gepflanzt ist? Bekommt es genügend Wasser? Braucht es „mehr desselben“? Oder könnte gerade „weniger“ „mehr“ sein? Fehlen der Pflanze Nährstoffe? – Ich könnte eine Nachbarin fragen oder – noch besser – eine Gärtnerin, eine Expertin also, die sich mit Tomatenpflanzen auskennt, Erfahrung und Überblick (Super-Vision) hat. Sie möge mir zeigen, wie ich das Wachstum der Tomaten fördern kann.

In diesem lebensnahen Horizont überrascht es nicht, daß auch Supervision zunächst keine theoretische Errungenschaft ist, sondern aus praktischen Lebenszusammenhängen erwächst. Daran anknüpfend, widme ich mich drei Fragerichtungen:

1. Wann und wo entspinnt sich die Geschichte der Supervision, schließlich auch der Organisationsberatung?

## 1. Herkunft von Supervision und Organisationsberatung

2. Wie stellen sich Supervision und Organisationsberatung heute dar?

3. Inwiefern zeigen sich solche Konzepte als zukunfts-trächtig, als theologie-trächtig?

Die Geschichte der Supervision ist eng mit der *Entwicklung der Sozialarbeit* verwoben<sup>1</sup>. Supervision nimmt ihren Ausgang im Nordamerika des späten 19. Jahrhunderts. Dort entfaltet sich die Sozialarbeit im Zuge der Industrialisierung, und der Begriff „Supervision“ taucht in dieser Zeit erstmals auf – allerdings andere Bedeutungen tragend als heute: Ein Ministerium oder eine andere hochrangige Behörde supervidiert soziale Einrichtungen, die ihrerseits Rechenschaft ablegen müssen über ihren Dienst an hilfsbedürftigen Menschen sowie über den Verbleib der ihnen zugewiesenen öffentlichen Finanzmittel. Die Sorge um möglicherweise willkürliche Ausgaben führt an der Ostküste der USA zur Entwicklung von Wohlfahrtsorganisationen, deren Dienststellen unter spezifischen Voraussetzungen finanzielle Hilfen für Notleidende gewähren. Zudem und in erster Linie aber erfolgt Hilfe durch „friendly visitors“, d. h. durch „social workers“ bzw. sozial Wirkende vor Ort, die als Freiwillige Familienhilfe leisten. Die Dienststellen werben solche Ehrenamtliche an und bieten ihnen Ausbildung sowie Begleitung ihrer praktischen Tätigkeit. Diesen Aufgaben gehen „paid agents“ nach, bezahlte Arbeitskräfte von Wohlfahrtsorganisationen und als solche VorgängerInnen heutiger SupervisorInnen. Der Supervision kommt also ein administrativer (Überwachung der Verteilung der Finanzmittel) und ein ausbildender Auftrag zu. Sie unterstützt „friendly visitors“ in der Optimierung ihres Hilfsangebots zugunsten ihrer Klientel und könnte daher als *Praxisberatung* charakterisiert werden. Diese Bezeichnung konnte sich bisher nicht durchsetzen; ihr ist aber der Vorteil eigen, daß Praxisberatung im Unterschied zu Supervision keine kontrollierenden Konnotationen kennt: Der ursprüngliche Wortsinn von „supervidere“ ist ein „Über-sehen“ bzw. „Über-wachen“, also die Tätigkeit eines Aufsehers, der die Arbeit anderer Menschen sichtet und deren Qualität verantwortet. Daher rührt die spöttische Variante von „supervision“ als „snooper vision“ („snooper“ = Schnüffler). Heute sind

<sup>1</sup> Zur Geschichte der Supervision s. *Alfred Kadushin*, Supervision in der Sozialarbeit, in: Supervision 18 (1990) 4–24; *Ernst Federn* (im Gespräch mit Wolfgang Weigand), Sozialarbeit – Supervision – Psychoanalyse, ebd. 25–36; *Cornelis F. Wieringa*, Entwicklungsphasen der Supervision (1860–1950), ebd. 37–42; *Wolfgang Weigand*, Zur Rezeptionsgeschichte der Supervision in Deutschland, ebd. 43–57; *Hedwig Schwarzwälder*, Sozialarbeit und Supervision – Versuch der Darstellung einer Entwicklung, ebd. 58–65.

die Begriffe Supervision und Praxisberatung weitgehend austauschbar<sup>2</sup>. In dieser *ersten Phase der Supervision* (ca. 1860–1900) deuten sich bereits zwei unterschiedliche Typen von SupervisorInnen an: mit administrativer Kontrolle beauftragte *AufseherInnen* einerseits, Ehrenamtliche motivierende und die Qualität ihrer Arbeit fördernde *LehrerInnen* andererseits.

Entwicklung von  
theoretischen  
Konzeptionen

Mit dem 20. Jahrhundert setzt die Entwicklung von theoretischen Konzeptionen der Supervision ein, die aus praktischen Notwendigkeiten heraus geboren war. Den SupervisorInnen kommt die Funktion einer Brücke zwischen Theoriebildung und sozialarbeiterischer Praxis zu, indem SupervisorInnen dieses Handeln vor Ort fördern – auf der Basis von Fallberichten und in der Form von Einzelsupervision, zunächst in der Familienhilfe, bald auch in der Bewährungshilfe, in psychiatrischer und schulisch-pädagogischer Sozialarbeit. – Roosevelts Politik zielt auf die Entwicklung einer Sozialgesetzgebung in den USA, in deren Rahmen Angebote sozialer Dienste von *privaten* Wohlfahrtsorganisationen in *staatliche* Hände übergehen. Die dadurch funktionslos werdenden Einrichtungen privater Sozialfürsorge suchen neue Aufgaben und profilieren sich im Zuge dieser Neuorientierung als Beratungsstellen. Einen Schub nach vorn erfährt diese Entwicklung dadurch, daß infolge von Hitlers Machtergreifung etliche jüdische Sozial- und HumanwissenschaftlerInnen, beispielsweise Kurt Lewin und Ruth Cohn, ins Ausland, insbesondere in die Vereinigten Staaten auswandern und in diesen Beratungsstellen als PsychologInnen und PädagogInnen Anstellungen finden. In dieser *zweiten Phase der Supervision* (ca. 1900–1950) erscheinen SupervisorInnen zunehmend als *PädagogInnen* und *TherapeutInnen*<sup>3</sup>.

Einige von ihnen kehren nach dem Zweiten Weltkrieg nach Europa zurück und bringen ihre supervisorische Kompetenz dort ein. In den 50er Jahren finden Super-

<sup>2</sup> Vgl. dazu Norbert Baßiere, *Pastorale Praxisberatung und Supervision*, in: Isidor Baumgartner (Hg.), *Handbuch der Pastoralpsychologie*, Regensburg 1990, 195–213, hier 197f, sowie Herman C. I. Andriessen – Reinhard Miethner, *Praxis der Supervision*, Heidelberg <sup>3</sup>1993, 38ff: Supervision und Praxisberatung zielen beide auf die Förderung der je eigenen Kompetenz der SupervisandInnen in ihrem Praxisfeld ab. Möglicherweise bezieht Supervision stärker als Praxisberatung die Bereiche ein, die in der zu supervidierenden *Person* liegen, diese fördern oder hemmen in der Steigerung ihrer Kompetenz, während Praxisberatung die *Rolle* dieser Person im Beruf fokussiert. Persönlichkeit und Berufspraxis lassen sich differenzieren, nicht aber voneinander trennen – zumal dann nicht, wenn die Berufsausübung einer personalen Berufung entspringt.

<sup>3</sup> Dabei unterscheiden sich TherapeutInnen und SupervisorInnen darin, daß erstere persönliche Kompetenzen fokussieren, letztere dagegen auf berufliche Beziehungen und Fähigkeiten ihr Augenmerk richten.

vision und Praxisberatung als Methoden Eingang in verschiedene Ausbildungskonzepte und auf diese Weise offizielle Anerkennung. Diese *dritte Phase der Supervision* (ca. 50er Jahre) zeigt SupervisorInnen vorwiegend als *MethodenlehrerInnen*.

In den 60er Jahren erfolgt eine Expansion der Supervision in solchem Ausmaß, daß sie sich in Aus-, Fort- und Weiterbildung sozialer Berufe etabliert. Zur Qualifikation von SupervisorInnen gehören die Auseinandersetzung mit der eigenen Person, ihre Lehrbefähigung und sozialarbeiterische Praxis. Dazu zählt neben sozialer Einzelhilfe („social casework“) immer mehr auch Gruppenarbeit („social group work“). In diesem Bereich konsolidiert sich die Supervision: Die *vierte Phase der Supervision* (ca. 60er Jahre) bringt in wachsendem Maße *GruppensupervisorInnen* hervor.

Die 70er Jahre führen zu einer neuerlichen Weitung des Bereichs, in welchem Supervision gebraucht oder diskutiert wird, auch in die Seelsorge hinein. Die in der aufkommenden Gemeinwesenarbeit Engagierten fühlen sich nicht allein einem einzelnen „Fall“ oder einer Kleingruppe verpflichtet, sondern in erster Linie einem Gemeinwesen und den dort ansässigen Menschen. Sie wehren sich gegen Supervision, sofern ihnen diese als großer bürokratisch kontrollierender „Big Brother“ erscheint. Supervision ist dem politischen Diskurs ausgesetzt und entfaltet – diesen aufnehmend – ihrerseits emanzipatorische Bestrebungen, so daß in einer *fünften Phase der Supervision* (ca. 70er Jahre) SupervisorInnen als *soziale VeränderInnen* erscheinen.

Diese Entwicklung führt zu einer pragmatischen Wende, die sich dreifach charakterisieren läßt. Es erfolgt zum ersten die *Hinwendung zu einem konkreten Handlungsfeld*, insofern methodische Kompetenzen allein nicht genügen und einer Ergänzung durch berufsgruppenspezifisches Feldwissen bedürfen. Zum zweiten überschreitet die Teamsupervision die Grenzen herkömmlicher Supervision zur *Organisationsberatung*. Zum dritten kämpfen SupervisorInnen um ihre *professionelle Rollenidentität* und erhoffen Unterstützung nicht zuletzt durch Forschung und Theoriebildung. In dieser anhaltenden *sechsten Phase der Supervision* (ca. 80er und 90er Jahre) finden sich *SupervisorInnen zwischen PsychotherapeutInnen und OrganisationsberaterInnen*. Darum erscheint es mir geboten, die *Frage nach heutigen Konzepten* von Supervision zweifach anzugehen: zum einen im Sinne psychologisch orientierter Supervision, zum anderen im Sinne von Organisationsberatung.

## 2. Heutige Konzepte von Supervision und Organisationsberatung

### 2.1 Psychologische Supervision

Auf der einen Seite finden sich TherapeutInnen, die psychologische Supervision anbieten und brauchen. Was ist Supervision heute? Es handelt sich um ein *Arbeitsverfahren, das der Reflexion professioneller Beziehungen von Menschen sowie der Erweiterung berufspraktischer Kompetenzen dient*. Supervision geht von der Problematik und dem spezifischen Anliegen aus, das ein/e SupervisandIn schriftlich oder mündlich einbringt, möglicherweise mittels *Tonbandaufnahme* eines Gesprächsausschnitts oder mittels *Verbatim*<sup>4</sup>. Es lassen sich mehrere Phasen einer Supervision unterscheiden<sup>5</sup>: *Der Falleinbringung folgt eine Informationssammlung* und dieser eine *Problembearbeitung*, in der verschiedene Hypothesen und Perspektiven gegeneinander abgewogen werden. Die Phase der *Auswertung* schließt die Supervision ab. Supervision erfolgt einzeln oder in einer Gruppe – durch Introspektion (Selbstöffnung), Reflexion der eigenen beruflichen Praxis und Auseinandersetzung mit der eigenen Person, auch mit Supervisions-„Geschwistern“ und dem/der SupervisorIn<sup>6</sup>.

Wie wirkt psychologische Supervision? Ihre vielfältigen *Wirkweisen* lassen sich zu vier Faktoren bündeln<sup>7</sup>. PsychotherapeutInnen sind emotionalen Belastungen, oft starkem psychischen Druck ausgesetzt; daraus resultiert eine erste Zielsetzung und Wirkweise von Supervision: sie dient der *persönlichen Entlastung der Helfenden (1)*, auch der Prophylaxe, sofern sie durch das immer neue Ausloten von Nähe und Distanz in der Beziehung zu KlientInnen schweren Belastungen vorzubeugen sucht. Dabei bietet die Supervision einen Schutzraum, welcher den SupervisandInnen menschliches Wachstum<sup>8</sup> ermöglicht. Der Supervisor und die Supervisorin verkörpern ein wertschätzendes Gegenüber. Sie fungieren als *akzeptierendes Gewissen der Helfenden (2)*, insofern diese in einer Atmosphäre der Duldsamkeit ihrem perfektionistischen Druck begegnen können, allen Problemen, mit denen sie konfrontiert werden, gewachsen sein zu müssen.

Ein weiterer Faktor ist die *Auseinandersetzung mit Konflikten (3)*, die in der praktischen Arbeit auftreten, aber

<sup>4</sup> Beim Verbatim handelt es sich um das Protokoll eines Gesprächsausschnitts aus dem Gedächtnis des/der SupervisandIn, das er/sie im Anschluß an ein Gespräch anfertigt und in der Supervision vorlegt.

<sup>5</sup> Siehe *Anna Auckenthaler*, Supervision, in: *Roland Asanger – Gerd Wenninger* (Hg.), *Handwörterbuch Psychologie*, München – Weinheim 1988, 763–767.

<sup>6</sup> Dieses Verfahren umfaßt sowohl die Supervision der ersten praktischen Erfahrungen während der Ausbildungszeit als auch den fortdauernden kollegialen Austausch in der Folgezeit der Berufsausübung. Kollegiale Supervision findet ohne AusbilderIn oder externe SupervisorIn statt, so daß die SupervisandInnen *einander* SupervisorInnen sind.

<sup>7</sup> Siehe *Walter Scobel*, Was ist Supervision?, Göttingen 1991, 51–93.

<sup>8</sup> Siehe *Carl R. Rogers*, *On Becoming a Person*, Boston 1961.

in einer Gruppensupervision auch unter den Teilnehmenden entstehen und als *Gruppendynamik* fruchtbar wirken können. Häufig hängen Konflikte mit der Mißachtung des Unterschieds von *Sachebene* und *Beziehungsebene* eines Gesprächs zusammen. Anzuzielen wäre das Austragen sachlicher Differenzen auf der Grundlage einer tragenden Beziehung<sup>9</sup>. Dies gelingt, wenn nicht die Wogen der einen Ebene auf die andere Ebene überschwappen, was aber in beiden Richtungen passieren kann: Da werden Beziehungsprobleme auf der Sachebene ausgetragen, indem das heiße Eisen („Du hältst Deine Gefühle vor mir völlig verborgen.“) auf theoretischer Ebene verhandelt und damit abgekühlt wird („Ich schätze die Bedeutung von Emotionen für einen Beziehungsprozeß recht hoch ein.“). Diese Verlagerung führt aber nicht weit, wenn es um die konkrete Beziehung zweier Menschen – und nicht um den Austausch von Konzeptionen – geht. Umgekehrt kann eine Sachdiskussion („Du denkst darüber anders als ich.“) auf die Beziehungsebene ausgreifen („Du magst mich wohl nicht mehr.“), obwohl die Klärung einer inhaltlichen Differenz genügen würde. Mit diesen Ausführungen will ich nicht leugnen, daß beide Ebenen einander auch stützen können, indem die Sachebene mit Worten präzisiert, was auf der Beziehungsebene mehrdeutig bleibt, oder indem eine beziehungsreiche Geste ankündigt und unterstreicht, was in Worten folgt. – Zu Konflikten führen auch *blinde Flecken*, die wir übersehen (nicht im Sinne einer Übersicht, sondern als „darüber hinwegsehen“): AutofahrerInnen wissen, daß auch eine umsichtige Fahrweise und der Blick in den Rückspiegel nicht vor dem toten Winkel schützen, der nicht in den Blick kommen kann – allenfalls dann, wenn ein anderer Mensch darauf aufmerksam macht. Ein Supervisor, eine Supervisorin bringt eine eigene Perspektive ein (von hinten den beiden Autos folgend oder von oben aus der Vogelperspektive) – gerade dadurch, daß er oder sie nicht an dieser Interaktion beteiligt ist, sondern beide Seiten und deren Beziehung eigens zu fokussieren und blinde Flecken für SupervisandInnen zugänglich zu machen vermag. Menschen sind für Wahrnehmungen offen, die zu ihrem Selbstbild passen, und manchmal (wie) blind für Ereignisse, die zu Konflikten mit ihrem Selbstbild führen würden. So mag ich davon überzeugt sein, einem Menschen besonders fürsorglich zu begegnen, indem ich ihn an

<sup>9</sup> Im Gefolge von Eph 4, 15 kommt es darauf an, die Wahrheit in Liebe zu sagen.

manches erinnere, was er in meinen Augen vergessen könnte (ich verhalte mich gemäß meinem Selbstbild, das einen um das Wohl seiner Mitmenschen besorgten Mann zeigt), ohne zu merken, daß ich dadurch Kontrolle – gleichsam fürsorgliche Belagerung – ausübe. Ein Supervisor, eine Supervisorin kann aus der BeobachterInnenperspektive die – wenn auch zunächst als schmerzlich empfundene – Chance einräumen, sich mit diesen blinden Flecken auseinanderzusetzen und an diesem Konflikt zu wachsen. Eine solche Chance ergibt sich nur, wenn SupervisorInnen mich damit *konfrontieren*, mir gleichsam die Stirn bieten, mich vor den Kopf stoßen. So braucht es *Mut* zur Supervision. – Dabei gehört es auch zur Kunst der Supervision, diesen Prozeß wieder abzuschließen. Wer darin erfahren ist, kennt den Moment, in dem „es“ fertig ist, in dem „es“ im Supervisanden ruhig wird, „es“ mit Fragen aufhört.

Ein weiterer Faktor läßt sich umschreiben als *Einsicht und Veränderung* (4), die einen Menschen organismisch erfaßt, also mit Herz und Nieren oder – in heutiger Sprache – kognitiv *und* emotional. Eine Einsicht, die im Kopfe verbleibt, *wirkt* nicht als Einsicht – ebensowenig eine emotionale Einsicht, bei der der Verstand auf der Strecke bleibt. Wechselseitiges Zuhören und Vernehmen sind die Basis für Einsicht und Veränderung. – *Einsicht* als Wirkfaktor von *Supervision* stellt den Sehensinn ins Zentrum, der insbesondere in voyeuristischer Ausformung als Distanzsinn erscheint und Begegnendes zu fixieren, in den Blick zu *nehmen*, ja unterzuordnen droht – Blicke können sogar töten –, ganz im Sinne eines Dualismus, bei welchem zwischen sehendem Menschen und Gesehenem eine Lücke klafft, die dem *Hören* fremd ist. So kommt es in der Supervision nicht nur auf die *visio*, sondern auch auf die *auditio* an, darauf, einander ein Ohr (oder gar beide) zu schenken, aktiv zu hören – vielleicht bis hin zum *Erhören*: Welche Rolle spielt menschliches Glauben in der Supervision? Supervision als *pastorale* Supervision?

## 2.2. Organisationsberatung

Auf der anderen Seite finden sich OrganisationsberaterInnen. Sie vertreten ein recht junges Denkmodell, das zentrale Fragerichtungen und Impulse vierfach bündelt<sup>10</sup>: (1) Eine Organisation basiert auf drei Elementen, nämlich *Zielen*, *Aufgaben* und *Personen*. Ziele bzw. Werte legitimieren eine Organisation und geben ihr eine Ausrichtung. Daraus resultieren Aufgaben, denen im Rahmen räumlicher und zeitlicher, finanzieller und technischer

<sup>10</sup> Siehe Karl Berkel, Organisationspsychologie der Gemeinde, in: Baumgartner (Hg.), a. a. O., 303–331, v. a. 305–308.

Ressourcen einer Organisation nachzugehen ist – durch Menschen, die diese Aufgaben erfüllen und damit zur Zielerreichung beitragen.

(2) Eine Organisation bildet *Strukturen* aus, also *Handlungsmuster*, die unter den Mitwirkenden regelmäßig wiederkehren, näherhin drei Kernstrukturen: *Spezialisierung* (Teilung der Aufgaben unter den Personen), *Formalisierung* (Zuordnung von Zielen zu Aufgaben) und *Zentralisierung* (Hierarchisierung der Entscheidungsbefugnis von Personen im Blick auf Ziele).

(3) Eine Organisation organisiert drei elementare *Prozesse* menschlicher Arbeit: Personen entwickeln und formulieren Ziele (*Zielentwicklung*). Ziele ermöglichen eine Planung in Schritten, die als Aufgaben zu konzipieren sind (*Problemlösung*). Schließlich braucht es Menschen, die sich als Mitwirkende gewinnen und fördern lassen (*Ausführung*).

(4) Eine Organisation ist eingebunden in eine *Umwelt*: Ziele entwickeln sich in einer *kulturellen* Umwelt, Aufgaben werden geformt und begrenzt durch ihre *materielle* Umwelt, Menschen sind geprägt durch ihre *soziale* Umwelt.

Eine Organisation zeichnet sich also durch ihre Ziele, Aufgaben und MitarbeiterInnen aus, durch ihre Strukturen und Prozesse, die in spezifischem kulturellen, materiellen und sozialen Umfeld ablaufen. *Organisationsberatung* kennt empirische und normative Züge. Sie ist *empirisch*, insofern sie der Erfassung dieser Dimensionen einer Organisation dient, und zugleich *normativ*, insofern sie Möglichkeiten zur Weiterentwicklung von Organisationen und ihrer Mitglieder aufzeigt.

Das Zweite Vatikanische Konzil greift die Spannung auf, in der Kirche lebt: „Die mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft und der geheimnisvolle Leib Christi, die sichtbare Versammlung und die geistliche Gemeinschaft, die irdische Kirche und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche sind nicht als zwei verschiedene Größen zu betrachten, sondern bilden eine einzige komplexe Wirklichkeit.“<sup>11</sup>

Die Kirche zeigt als sichtbares Gefüge die Gestalt einer Organisation. Organisationsberatung der Kirche vor Ort, Organisationsberatung als Gemeindeberatung?

### 3. Pastorale Supervision und Gemeindeberatung – eine theologieträchtige Zukunft

Wozu pastorale Supervision und Gemeindeberatung<sup>12</sup>? Sind sie ein *Notstopfen*, wenn es irgendwo brennt? Dienen sie dazu, ausgebrannte GemeindemitarbeiterInnen wieder funktionstüchtig zu machen? Oder fungieren sie als eine *Umwälzanlage*, die strukturelle Probleme per-

<sup>11</sup> Lumen Gentium 8.

<sup>12</sup> Siehe *Bafiere*, a. a. O., 198–203; *Marcel Bodson*, Die Glaubensdimen-



sonalisiert? – Die Feuerwehrfunktion von Supervision und Gemeindeberatung läßt sich nicht von der Hand weisen; sie können aber auch möglichem Ausbrennen vorbeugen und pastorale Kompetenzen fördern. Sie brauchen nicht zu einer individualistisch verengenden Umwälzanlage zu verkommen, sondern können Perspektiven gerade weiten, auch auf gemeindliche Zusammenhänge hin. Dabei kommt es darauf an, daß Supervision und Gemeindeberatung von Frauen und Männern getragen werden, die ein hohes Maß an *Feldwissen* mitbringen, aber in keinem Abhängigkeitsverhältnis zu SupervisandInnen und zu beratenden Gemeinden stehen, so daß Supervision eine möglichst *freie Sicht* gewährt.

Auch theologisch dürfen Supervision und Praxisberatung nicht blind (oder taub) sein. So findet Praxisberatung bereits in den 70er Jahren Erwähnung in der von der Deutschen Bischofskonferenz verabschiedeten Rahmenordnung für die Priesterbildung: „Zur Einübung in die priesterlichen Grundaufgaben und zur Vorbereitung auf die Übernahme des priesterlichen Leitungsdienstes bedarf es . . . der Reflexion der vorgefundenen Situation sowie des eigenen pastoralen Tuns, auch im Hinblick auf die theologischen Prinzipien, an denen es sich orientiert . . . Hilfen dazu sind: regelmäßige Dienstbesprechungen, pastorale Planungsgespräche . . ., Studientage, Fortbildungskurse, Praxisberatung.“<sup>13</sup>

Praxisberatung – sei es als psychologisch orientierte Supervision, sei es als Organisationsberatung – also auch in pastoralem Kontext? Es kann nicht darum gehen, ein fertiges „profan“-wissenschaftliches Konzept in ein (pastorales) Feld zu implantieren. „Pastoral“ verkäme sonst zu einer bloß topographischen Bezeichnung und verlöre ihren konzeptionellen Charakter. Dabei sind Supervision und Organisationsberatung jedoch nicht pastoraltheologisch belanglos. Schließlich bringt das Zweite Vatikanische Konzil in seiner Pastoralkonstitution unmißverständlich zum Ausdruck, daß in der Seelsorge theologische Prinzipien, aber auch „Ergebnisse der profanen Wissenschaften, vor allem der Psychologie und der Soziologie, wirklich beachtet und angewendet wer-

sion in der Pastoralen Supervision, in: *Lebendige Seelsorge* 45 (1994) 185–191; Thomas-Morus-Akademie (Hg.), *Supervision im pastoralen Feld. Akzentsetzungen angesichts der Krise in der Pastoral* (Bensberger Protokolle; Bd. 82), Bergisch Gladbach 1994; die folgenden Ausführungen inspirierend *Isidor Baumgartner*, *Theologische Dimensionen der Supervision von Mitarbeitern in Seelsorge und Caritas*, Gastvortrag an der Universität Freiburg i. Br. am 21. Juni 1995, in Druck.

<sup>13</sup> Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), *Rahmenordnung für die Priesterbildung* (Hirtenschreiben der Deutschen Bischöfe; Bd. 15), Bonn 1978, 66 f.

### 3.1 Pastorale Supervision

den<sup>14</sup> sollen. Dennoch bedarf *pastorale* Praxisberatung einer eigenen theologischen Profilierung. Welche Wege tun sich dabei auf?

Christliche Praxis kennt dreierlei „Dienstwege“: Glaubensdienst (*Verkündigung*), Gottesdienst (*Liturgie*) und Menschendienst (*Diakonie*). Diese drei Wege sind einander wechselseitig zugehörige gleichursprüngliche Vollzüge christlicher Praxis und eröffnen die Bildung von Kriterien einer pastoralen Praxisberatung. Die Förderung von Wachstum und beruflicher Kompetenz von SeelsorgerInnen im Rahmen von Supervision zielt dann darauf ab einzuüben, sich auf suchende und leidende Menschen diakonisch einzulassen. Dabei meint diakonische *Nächstenliebe* in Einheit mit der *Gottesliebe* und als primärer Akt der Gottesliebe wirklich die Nächsten selbst: „Es ist radikal . . . wahr, daß, wer den Bruder, den er ‚sieht‘, nicht liebt, auch Gott, den er nicht sieht, nicht lieben kann und einer Gott, den er nicht sieht, nur lieben kann, indem er liebend den sichtbaren Bruder liebt.“<sup>15</sup> Zudem schließen Nächsten- und Gottesdienst die Kompetenz ein, botschaftsbezogen mit Symbolen und Ritualen umzugehen, wie sie christliches Leben in Fülle kennt. Die Botschaftsbezogenheit drückt die Verwobenheit von Gottes- und Nächstendienst mit dem *Glaubensdienst*, also mit mystagogischer Verkündigung aus. Mystagogische Pastoral deutet praktisch an, wovon sie inhaltlich spricht; SeelsorgerInnen erzählen von Gottes Treue, indem sie selbst treu mit anderen Menschen mitgehen. Verkündigung erfolgt behutsam: Ein leidender Mensch kann die Andeutung einer Lebensdeutung (auf der Sachebene) nur wahrnehmen und für wahr halten, wenn sie ihm beziehungspraktisch, nonverbal bereits spürbar ist (durch die Präsenz eines Seelsorgers). Indem pastorale Supervision die Kompetenz von SeelsorgerInnen fördert, erweitert sie ihrem Handeln den Raum, in welchem diese drei Dienste zusammenspielen können.

Zugleich läßt sich pastorale Supervision so anlegen, daß diese selbst zum *Ereignis dieser Grunddienste* werden kann. Sie vermag diakonisch zu wirken, wenn ein Seelsorger darin sich selbst als unfertig und bedürftig erleben darf, seine Bedürftigkeit mit anderen Menschen solidarisch teilt und gerade so in Berührung kommt mit dem Geheimnis seiner Geschichte mit Gott. Eine diakonische Supervision schließt eine liturgisch-symbolische und eine mystagogisch-verkündigende Kultur ein: Wie können an-

<sup>14</sup> Gaudium et Spes 62.

<sup>15</sup> Karl Rahner, Über die Einheit von Nächsten- und Gottesliebe, in: ders., Schriften zur Theologie, Bd. VI, Einsiedeln 1965, 277–298, 295.

gesichts meiner Erfahrungen als Seelsorger Glauben und Hoffnung wachsen? Welche Ängste und Schmerzen stehen ihnen im Wege? Dabei fällt mir der Text einer Pionierin der Supervision ein. Irmgard Schönhuber drückt darin wenige Monate vor ihrem Tod im Jahr 1974 ihre Wünsche und Hoffnungen für die weitere Entwicklung von Supervision aus: „Ich muß gestehen, daß ich es bisher nicht gewagt habe, die Eigenschaften demütig, liebevoll und mutig in den Lernzielkatalog für eine Supervisorenausbildung aufzunehmen. Genauso wenig Kategorien wie Glaube an den Menschen, Hoffnung. Trotzdem möchte ich sagen, daß ich bei anderen und bei mir erfahren habe, was es z. B. heißt, füreinander zu hoffen. Es fällt uns im allgemeinen leichter, über Lernblockierungen und Abwehrmechanismen, über Lerndiagnosen und Qualifikationsnachweis zu sprechen, weil wir gelernt haben, kluge Worte zu gebrauchen, um unser Herz zu verbergen. Vielleicht könnten wir durch die neue Ausgabe von Supervision, die ich mir manchmal erträume, einander auch von diesen Resten von Angst befreien.“<sup>16</sup>

Die *communiale Gemeinschaft* zähle ich hier nicht zu den (drei) Grunddiensten. Sie ist jedoch als „Grundzug aller Seelsorge“<sup>17</sup> sowohl Grundlage und Ort dieser Dienste als auch deren Wirkung, insofern sie aus Glaubens-, Gottes- und Nächstendienst gespeist und gestärkt wird. Der Seelsorger in Supervision ist gemeindlich verankert, und die Praxisberatung selbst kann gemeinschaftsstiftend wirken. Damit leite ich über zur Gemeindeberatung.

### 3.2 Gemeindeberatung

GemeindeberaterInnen handeln in diözesanem Auftrag, der sich wie folgt umschreiben läßt: „*Gemeindeberatung ist der Versuch, mit Hilfe eines oder mehrerer von außen Kommender der Gemeinde zu helfen, ihre Probleme und Aufgaben in ihrem gesellschaftlichen Umfeld möglichst klar zu erkennen und ihre eigenen Möglichkeiten zu entdecken.* Die Hauptaufgabe der Gemeindeberatung ist es, der Gemeinde zu helfen, sich selber zu sehen, ihre eigenen Ziele und Methoden zu finden, und schließlich, ihr dabei zu helfen, diese Ziele zu erreichen. Sie zielt also auf Nachdenken, Neubesinnung, gegebenenfalls auf Veränderung von Zielen, Verhalten und Organisationsformen in der Gemeinde. Sie geht dabei davon aus, daß die Voraussetzungen für eine Erneuerung oder Veränderung in der Ge-

<sup>16</sup> Irmgard Schönhuber, unveröffentlichtes Manuskript, 1974, zitiert nach: Weigand, a. a. O., 55.

<sup>17</sup> Leo Karrer, Zum Christ-Sein ermutigen. Welche Dienste bzw. Ämter braucht das Volk Gottes heute?, in: Walter Krieger – Alois Schwarz (Hg.), Amt und Dienst – Umbruch als Chance, Würzburg 1996, 92–117, 109.

meinde selber vorhanden sind.<sup>18</sup> Theologisch kann es also nicht darum gehen, eine Gemeinde gleichsam zu „managen“. Gemeinde versteht sich als Ort, an dem Kirche Ereignis wird (z. B. 1 Kor 1,2: Brief an die „Kirche Gottes, die in Korinth ist“) – Gemeinde ist also nicht „machbar“, nicht „herstellbar“ –; Karl Rahner formuliert: „Was dem neuen Christen in seiner Gemeinde begegnet, wird er nicht mehr – wie bisher – erfahren als Geschehen in der Kirche, sondern als das Ereignis der Kirche.“<sup>19</sup>

Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung können jedoch in Wachstumsbildern zusammenfinden, wovon biblische Texte reich sind (z. B. Mk 4). Beiden geht es darum, Bedingungen zu schaffen, in denen Gemeinde wachsen kann – durch die Förderung einzelner Charismen wie auch der Gemeinde als ganzer. In diesem Sinne kann Gemeindeberatung zur Ekklesiogenese beitragen<sup>20</sup>. Supervision meint nicht allein ein individuelles Angebot an den einen amtlich bestellten Seelsorger, sondern kennt eine gemeindliche Perspektive. Denn die „Gemeinde als ganze, mit all ihren Charismen und Diensten, auch dem des Amtes, ist Trägerin der Seelsorge.“<sup>21</sup>

Organisationsberatung richtet sich auf Aufgaben, Personen und Ziele einer Organisation, etwa einer Gemeinde, die – wie ausgeführt – als Kirche nicht nur, aber auch organisational verfaßt ist. Daraus ergeben sich etliche Fragen<sup>22</sup>: Welche Anforderungen stellen pastorale Aufgaben an GemeindemitarbeiterInnen, und welche Motivation zeigen diese für diese Aufgaben? Wie kommunizieren die mit pastoralen Aufgaben betrauten Personen miteinander, (wie) gehen sie mit Konflikten um? Welche Ziele verfolgen sie – aufgrund welcher Visionen? Zur Auseinandersetzung mit solchen Fragen kann Super-Vision im Sinne von Gemeindeberatung beitragen. Diese zielt nicht auf ein fremdorganisiertes Management ab, sondern legt selbstorganisierende Wachstumskräfte einer Gemeinde (-gruppe) und ihrer Mitglieder frei<sup>23</sup>. Was damit gemeint sein könnte, möchte ich in einem abschließenden Bild andeuten.

<sup>18</sup> Ingrid Adam – Eva Renate Schmidt, Gemeindeberatung, Gelnhausen – Berlin 1977, 50.

<sup>19</sup> Karl Rahner, Das neue Bild der Kirche, in: ders., Schriften zur Theologie, Bd. VIII, Einsiedeln 1967, 329–354, 337.

<sup>20</sup> Siehe Franz Lummer, Gemeindeberatung, in: Baumgartner (Hg.), a. a. O., 333–347.

<sup>21</sup> Seelsorgereferat der Diözese Rottenburg–Stuttgart (Hg.), Pastorale Perspektiven (Materialdienst; Bd. 34), Rottenburg 1992, 15. Bereits im Jahr 1964 nennt Viktor Schurr „die ganze Gemeinschaft der Kirche das aktuellste Subjekt der Seelsorge“ (Schurr, Seelsorge (I), in: LThK IX, Freiburg i. Br. 1964, 579–583, 581; diesen Hinweis verdanke ich Karrer, a. a. O., 97).

<sup>22</sup> Siehe Berkel, a. a. O., 308–328.

<sup>23</sup> Siehe Reimund Böse – Günter Schiepek, Selbstorganisation, in: dies., Systemische Theorie und Therapie. Ein Handwörterbuch, Heidelberg

Die „friendly visitors“ aus der Anfangszeit der Supervision waren Ehrenamtliche. Die Kirchen brauchen ihre Wertschätzung des Ehrenamts nicht dadurch zu verdeutlichen, daß sie aus ihnen „paid agents“ machen; sie könnten diese Wertschätzung aber auf die Weise unterstreichen, daß sie den ehrenamtlich Wirkenden Supervision anbieten, die in vielfältigen Belastungssituationen hilfreich sein kann. Es existieren diözesane<sup>24</sup> und universitäre<sup>25</sup> Einrichtungen, die pastorale Praxisberatung anbieten, sowie pastoralpsychologische Möglichkeiten zur Supervision(-sausbildung)<sup>26</sup>.

Abschließend komme ich auf das einleitende Bild zurück: die Tomaten auf dem Balkon. Förderung des Wachstums eines einzelnen Pflänzchens, eines einzelnen kirchlichen Mitarbeiters kann in pastoraler Supervision gerade dann gelingen, wenn dieser in seinem Lebenszusammenhang erscheint und sich *unter offenem Himmel* ein Lebensraum auftut (so verdient Supervision ihr Präfix!). Das folgende Bild stammt von einem Pfarrer, der sich seiner Gemeinde zugehörig fühlt und ihr zugleich gegenübertritt. Es ist ein Bild, das ausmalt, wozu pastorale Supervision und Gemeindeberatung beitragen können – das Bild von der Gemeinde als Biotop, das Raum für vielgestaltiges Leben öffnet und doch einen geschützten Lebensraum bietet:

„Vor vielen Jahren habe ich im Pfarrgarten ein Biotop angelegt. Dieses Biotop verlangt von mir, daß ich im Laufe des Jahres einige Pflanzen zurückschneide und im Sommer, wenn es trocken wird, ein paar Eimer Wasser zuschütte. Mein Biotop verlangt vor allem von mir, daß ich es in Ruhe lasse. Nur so können sich viele, mir völlig unbekannte Lebewesen entwickeln. Nur so können sich in der Gemeinde viele mir (noch) unbekannte Charismen entfalten. Mein Biotop hat mich vor allem dies gelehrt: Menschen zu ermuntern, daß sie ihrer Sehnsucht folgen (oder den Ruf Gottes an sie hören).

1989, 139–142; vgl. Wolfgang Schrödter, Selbstaktualisierung und Selbstorganisation – Schlüsselkonzepte für klientenzentrierte Beratung und Supervision?, Referat auf dem Symposium „Klientenzentrierte Supervision“ der Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie am 11. und 12. Januar 1997 in Köln, in Druck. Gemeindliche Perspektiven eröffnen Herbert Lindner, Kirche am Ort. Eine Gemeindeftheorie (Praktische Theologie; Bd. 16), Stuttgart 1994, 60–65, und Werner Gatzweiler, Ein systemtheoretischer Ansatz zur Beschreibung der Gemeindegewirklichkeit einer Kirchengemeinde als soziales System, unveröffentlichte Diplomarbeit zum Erwerb des caritaswissenschaftlichen Diploms, Freiburg i. Br. 1996.

<sup>24</sup> Siehe z. B. Bruno Ermsperger, Erfahrungen mit pastoraler Praxisberatung, in: Lebendige Seelsorge 35 (1984) 334–337.

<sup>25</sup> Supervision ist Bestandteil z. B. des Aufbaustudiums Caritaswissenschaft an der Universität Freiburg i. Br.

<sup>26</sup> Die Deutsche Gesellschaft für Pastoralpsychologie (DGfP) versteht sich als Fachverband für Seelsorge, Beratung und Supervision.

An einem sonnigen, warmen Tag im Frühjahr steigen die Larven der Libellen an Schilfhalmen hoch und daraus schlüpfen dann die Libellen. Wenn ihre Flügel trocken sind, fliegen sie weg. Die Larven verlassen meist zusammen den Teich. Aber jede muß allein an einem Schilfstengel emporkriechen und den Teich, der bis jetzt ihre Lebenswelt war, verlassen . . . und ich frage mich . . . : ist das Biotop ‚Gemeinde‘, in der du lebst und arbeitest, so, daß einzelne den Mut bekommen, aus dem schützenden Lebensraum auszufliegen? . . . stärkst du in dir und den anderen die Sehnsucht nach Fliegen und Himmel?<sup>27</sup>

## Ernst-Georg Gäde

### Ein kirchliches Beratungsinstitut hat sich etabliert: Gemeindeberatung

Anmerkungen zum Selbstverständnis und zum Beratungsalltag kirchlicher Organisationsentwicklung

*Am Beispiel einer gelungenen Beratung eines katholischen Teams für Jugendarbeit durch eine Beratungseinrichtung der Evangelischen Kirche wird im folgenden gezeigt, was für Gemeindeberatung charakteristisch ist. Es werden dann aber auch die Probleme und Gefahren aufgezeigt, denen sich die Berater gegenübergestellt erfahren. Schließlich wird Gemeindeberatung als besondere Form einer Organisationsberatung für den „Nonprofit-Bereich“ erläutert.*

Die Gemeindeberatung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) ist eine interne Beratungseinrichtung der EKHN. Sie versteht sich als Organisationsberatung für Gemeinden und kirchliche Einrichtungen. Hinzu kommen nicht-kirchliche Klienten aus dem Nonprofit-Bereich (z. B. Schulen). Nach einer vierjährigen Erprobungsphase wurde sie 1978 institutionalisiert. Die Gemeindeberatung ist die älteste Ausbildungseinrichtung für Organisationsentwicklung in Deutschland.

Mit viel Geduld durch das „Tal der Finsternis“ – Gemeindeberatung in einer katholischen Einrichtung

Ein „Berg“ von fast 300 Überstunden war der handfeste Anstoß, Gemeindeberatung anzufragen. Das vierköpfige Team eines katholischen Bezirksamtes, zuständig für die Jugendarbeit, beschrieb die eigene Arbeitssituation als chaotisch. Das Team wurde aufgerieben zwischen Alltagsaufgaben und den eigenen Vorstellungen von Jugendarbeit, die nicht in der gewünschten Form verwirk-

<sup>27</sup> Franz Breid, Daten und Impulse zur Landpastoral, Linz – Wien 1982; aufgegriffen durch Paul M. Zulehner, Pastoraltheologie, Bd. 2: Gemeindepastoral, Düsseldorf 1989, 213.