

## Die Bedeutung der Supervision für Seelsorgende

von Johanna Renner, Fachstelle für Supervision in der Personalförderung des Evang. Oberkirchenrats – unter Mitwirkung von Supervisorinnen und Supervisoren der landeskirchlichen Supervisions- und Coachingliste

Über ein Jahrzehnt hat das Zentrum für Seelsorge mit ihren beiden Studienleiterinnen Désirée Binder und Dr. Dagmar Kreitzscheck das Angebot von Supervision für haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende in unserer Landeskirche weiterentwickelt und geprägt. Sie führen nicht nur selbst viele Supervisionen für Einzelne, Teams und Gruppen durch. Das Zentrum für Seelsorge hatte mit seiner Gründung auch fachlich die inhaltliche Arbeit des Bereichs Supervision übernommen, für die zuvor die Landeskirchlichen Beauftragten für die Pastoralpsychologische Fortbildung in Seelsorge und Beratung verantwortlich zeichneten.

Mit großem Engagement haben die Studienleiterinnen ihre Fachkompetenz in die landeskirchlichen Gremien eingebracht und mit der Arbeitsgruppe Supervision dafür Sorge getragen, dass der Bereich Supervision in der Landeskirche kontinuierlich weiterentwickelt und institutionell verankert wurde. So gibt es seit dem Jahr 2014 die Fachstelle Supervision in der Abteilung Personalförderung des Evang. Oberkirchenrates. Bei dieser liegt nun die Verantwortlichkeit für die Supervision der hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Zentrum für Seelsorge bietet weiterhin für alle, die in den spezialisierten Feldern der Seelsorge und Beratung tätig sind und deren Arbeitsfeld ständige, tätigkeitsbegleitende Supervision erfordert, Supervisions- und Balintgruppen an. Es führt über die Supervisionen für Seelsorgende hinaus die jährlich stattfindenden Fachwochenenden für Menschen durch, die sich als Supervisorinnen und Supervisoren auf der landeskirchlichen Supervisions- und Coachingliste haben eintragen lassen. Dies ist wesentlicher Bestandteil der Qualitätssicherung und unterstützt den kollegialen Austausch. In der Arbeitsgruppe Supervision, in der Verantwortliche aus den unterschiedlichen Beratungsformaten der Landeskirche zusammenkommen, geschieht Vernetzung und Weiterentwicklung des landeskirchlichen Supervisionsangebotes. Im fachlichen Austausch über die Erfordernisse, die sich in der Alltagspraxis stellen, wurden im Jahr 2017 neue Richtlinien auf den Weg gebracht, die etwas davon abbilden, wie Supervision in der Arbeit der hauptamtlich in der Kirche Tätigen implementiert und zum selbstverständlichen Instrument professionellen Arbeitens geworden ist.<sup>1</sup>

Hatten frühere Generationen im kirchlichen Dienst Supervision als »Normalfall« in der Ausbildung vermisst und mitunter einfordern müssen, ist heute Supervision in Ausbildung und seelsorglicher Alltagspraxis nicht mehr wegzudenken. Schon während des Studiums kommen Theologiestudierende in Kontakt mit Supervision. Dies geschieht in der Regel im

---

<sup>1</sup> Vgl. Richtlinien zu Supervision und Coaching in der Evangelischen Landeskirche in Baden (Supervision-RL) vom 6. Juni 2017, GVBL. S. 146, [www.kirchenrecht-baden.de/document/20473](http://www.kirchenrecht-baden.de/document/20473)

Studienkurs »Innehalten auf dem Weg ins Pfarramt«, einer einwöchigen Tagung zwischen Zwischenprüfung und Ersten theologischem Examen. Dieser Kurs bietet viele Begegnungsmöglichkeiten mit unterschiedlichen Berufsgruppen in den kirchlichen Arbeitsfeldern sowie Möglichkeiten zur Reflexion von Person, Rolle und Amt. Auch im Studium der Religionspädagogik ist Supervision fest verankert. Für angehende Diakoninnen und Diakone gibt es im Traineeprogramm der ersten zwei Dienstjahre verpflichtend begleitende Supervision. Ebenso ist regelmäßige Supervision im Lehrvikariat implementiert und während der ersten Amtsjahre verbindlich vorgesehen.

Was macht jedoch Supervision in der Arbeit der hauptamtlich in der Seelsorge Tätigen so wesentlich, ja unverzichtbar? Welche Bedeutung hat supervisorische Begleitung in der Ausbildung von Religionspädagogen und Theologinnen? Vor allem zu Beginn der beruflichen Tätigkeit, wenn es gilt, in ein neues Amt, eine neue Aufgabe hineinzufinden? Und welche Wirkung hat supervisorische Begleitung in Gruppen oder Dienstgruppen, im Zusammenfinden von neuen Teams oder in Fallbesprechungen über die in der Seelsorge erlebten, mitunter schwierigen Situationen?

Im Folgenden geben fünf Supervisorinnen und Supervisoren der landeskirchlichen Supervisions- und Coachingliste mit unterschiedlichen methodischen Ansätzen einen Einblick in ihr supervisorisches Tun. Dabei kommen beispielhaft die Supervidierten auch selbst zu Wort. Ihre Eindrücke wie die Reflexionen dazu machen die Wirkung von Supervision sichtbar. Sie beleuchten unterschiedliche Aspekte der Bedeutung der Supervision für das seelsorgliche Arbeiten in verschiedenen Zielgruppen.

1. **»Supervision ist super« oder: »Du bist meine Zuversicht, mein Teil im Lande der Lebendigen.«** (Ps. 142,6)

Supervision mit Lehrvikarinnen und Lehrvikaren – von Claudia Roloff<sup>2</sup>

Wer bei unseren Supervisionssitzungen zufällig zum Fenster reinschaut, sieht bisweilen einen jungen Mann oder eine junge Frau auf einem Stuhl stehen und sich die Landschaft zu ihren Füßen anschauen. Da finden sich Zettel mit Gedanken oder Begriffen, symbolische Gegenstände, Tücher, Seile oder andere junge Menschen in bestimmten Körperhaltungen. Die Person auf dem Stuhl lässt diese Landschaft auf sich wirken: »Ja, so ist es.« Oder: »Ja, so soll es sein.« Manchmal steigt sie runter, nimmt einen bestimmten Platz ein, verändert etwas oder sagt einen Satz. Dann stellt sie sich nochmal auf den Stuhl und schaut.

Die Landschaft, das ist oft die Gemeinde im Lehrvikariat, unbekanntes Terrain, neue Spielregeln und Kulturen: Im Hintergrund das vierwöchige Leben im Predigerseminar, am Horizont das Zweite Examen und ein Berufsleben als Gemeindepfarrer in einer Kirche, die

---

<sup>2</sup> Pfarrerin und Supervisorin in der Ortenau

schweren Zeiten entgegen geht. Die Frage ist häufig: »Wo bin ich selbst mit meinen Begabungen, Wünschen und Aufgaben? Wo fühle ich mich lebendig?«

Die Landschaft, das ist manchmal das Innenleben der Berufsanfängerin. Der eigene Enthusiasmus und die eigenen Fragen, das persönliche Glauben und Zweifeln, die Person und das Amt, die inneren und äußeren Konflikte und auch die Freude am eigenen Wachsen.

Supervision hilft, einen Überblick über die Landschaft des Berufslebens zu bekommen, die ja gerade bei Berufsanfängern im Pfarramt oft sehr von persönlichen Aspekten geprägt ist. Supervision hilft, eine Vision von sich und dem Beruf zu entwickeln und zu verwirklichen.

Wir erkunden diese Landschaften gemeinsam, geben einander einen Resonanzraum und wissen uns beschützt und gestützt vom Setting Supervision, dem gegenseitigen Wohlwollen, der ehrlichen Rückmeldung und der Verschwiegenheit. Dieser sichere Ort wirkt inspirierend und bestärkend und schafft Zuversicht für die Zwischenzeiten bis zum nächsten Wieder-Sehen.

## 2. **Mut zur Konfrontation: Supervision zum Berufseinstieg**

von Prof. Dr. Annemarie Bauer<sup>3</sup>

Als Supervisorin liegen mir die jungen berufseinsteigenden Kolleginnen und Kollegen sehr am Herzen. Die Idealisierung des Berufs und die Bereitschaft, sich in eine große und bedeutende Institution – aber auch in deren Organisationen – einzufügen, kann einengen und den Blick einfärben.

**Fallbeispiel 1:** In einer Supervision mit einem angehenden Pfarrer kommt es immer wieder zu den Unterrichtserfahrungen und – Enttäuschungen! Die Frage: »Wie kriege ich den Lehrpfarrer dazu, dass er versteht, dass ich aus guten Gründen kein Lehrer werden wollte? Ich werde sein Verstehen einfordern.« Aus dem Wagnis der Konfrontation entstand zwischen den beiden, Pfarrer und Lehrvikar, eine offene Erzählrunde: Über die Ängste des Anfangs, über den Umgang mit Kindern, das Erzählen biblischer Geschichten, Disziplinängste und die immer lauende Gefahr, die Balance zwischen Gewähren und Lenken nicht zu finden. Die Ermutigung, nicht einfach alles hinzunehmen, sondern sich auf Augenhöhe zu bewegen, ermöglicht eine veränderte Gesprächskultur mit – zumindest in diesem Gespräch – Anteilen einer wohlwollenden Vater-Sohn-Beziehung.

Die kleine Geschichte hat mehrere Ebenen: Da ist durch die Supervision nicht nur eine Ermutigung entstanden, sondern ein neues Gefühl wurde zugelassen: Ärger.

- Nun kann man diese auf einmal mögliche Vater-Sohn-Beziehung als biographische Wiederholung verstehen;
- Man kann aber auch die »Meister-Schüler-Beziehung« – und diese in dem vorgegebenen kirchlichen Kontext – betrachten: Wieviel Respekt, wieviel

---

<sup>3</sup> Hochschullehrerin, Gruppenanalytikerin, Supervisorin in Heidelberg

Bescheidenheit und Mystifizierung spielen mit und beschweren die Rollenübernahme?

- Man kann aber auch die professionelle Beziehung auf der Erwachsenenenebene in den Fokus rücken: Der Auszubildende als der Noch-Nicht-Fertige bringt den Lehrpfarrer in die Rolle des Überlegenen ... Die Transaktionsanalyse bietet das »Erwachsenen-Ich« an und ermöglicht damit, die Falle von korrespondierendem »Eltern-Ich« mit dem »Kind-Ich« aufzulösen.

**Fallbeispiel 2:** Eine Pfarrerin im Probendienst – allein in einer Gemeinde – sagt: »Meine Angst vor den Ältesten ist groß. Sie kontrollieren, nörgeln und bewerten alles, was ich tue, oder sie beavtern und bemuttern mich – ich bin nicht erwachsen, ich bin nicht genügend – u.a. sei ich viel zu wenig evangelisch-fröhlich! Richtig: Das bin ich nicht, ich bin eher introvertiert, ich will eine gute Seelsorgerin sein und das werde ich auch werden!« Auch hier verhilft die Supervision nicht nur zum Protest, sondern mit Hilfe des Ärgers zur Reflexion über sich selbst: »Wer bin ich?« (D. Bonhoeffer!)

Es konnte in der Supervision verstanden werden, dass der Anspruch der Brüderlichkeit, der »geschwisterlichen Leitung der Gemeinde« nicht zwangsläufig eine konfliktfreie Zone erzeugt und zu einer wohlwollenden Beziehung führen muss, sondern auch mit Macht und deren Verteilung und noch anderen Prozessen verbunden ist. Eine Desillusionierung? Nein: Eine Akzeptanz gesellschaftlicher Realität!

### 3. Supervision in den ersten Amtsjahren von Marie-Luise Blum<sup>4</sup>

Zunächst einige Stimmen, wie sich Supervisandinnen und Supervisanden selbst zum Erleben und zur Wirkung der Supervision äußern:

- »Ich freue mich auf jede Supervision-Sitzung, weil mich dort immer eine Überraschung erwartet – im positiven Sinn! Es macht mir Spaß, gemeinsam Fragen auf den Grund zu gehen, Konflikte zu bearbeiten, Dinge zu bereinigen und neue Ideen zu gewinnen, die mich in der Begegnung mit Menschen wieder einen Schritt weiterbringen. Die Möglichkeit, meine Persönlichkeit zu stärken, zu pflegen und ihr zu helfen, weiter wachsen zu können, erfahre ich als sehr anregend und bereichernd. Was ich an der Supervision schätze: Ich kann als Christ jederzeit meine Gottesbeziehung einbringen, wenn ich das möchte. Dass es hierfür Raum gibt, empfinde ich als ein großes Geschenk. Mein Resümee: Supervision ist für mich wichtig, weil sie für Leib und Seele heilsam sein kann. Diese Heilung ist der beste Nährboden für meine Tätigkeiten als angehende Pfarrerin, deshalb braucht es Supervision!«
- »Supervision hilft mir, mein eigenes berufliches Verhalten zu reflektieren, an meinen Schwächen zu arbeiten und in meiner Arbeit professioneller zu werden. In die Supervision kann ich alles einbringen, was mich aus meinem Berufsalltag beschäftigt. Supervision hilft mir, innere Klarheit zu finden. Wenn ich Dinge für mich selbst geklärt

---

<sup>4</sup> Pastorin, Potenzialförderin, Coach in Bühl

habe, bin ich in der Lage, sie auch nach außen zu vertreten. Und wenn ich diese Klarheit habe, dann ist es mit einem Mal gar nicht mehr schwer, dafür einzutreten.«

- »In der Supervision lerne ich, Verhaltensmuster zu durchbrechen, die sich in mir verfestigt haben seit meiner Kindheit. Das braucht natürlich viel Zeit, aber das Wahrnehmen dieser Verhaltensmuster ist ein erster Schritt. So wird mir durch die Supervision klar, warum ich mich auf eine bestimmte Weise verhalte oder wann ich z.B. in eine Tochterrolle schlüpfe, obwohl ich in einem ganz anderen Kontext bin. Indem wir schauen, was hinter meinem Verhalten steckt, kann ich langsam versuchen, neue Wege gehen. Dabei spüre ich immer wieder, dass das, was ich mit dem Verstand klar sehe, auch im Herzen ankommen muss, damit es zu einer Veränderung kommen kann.«
- »Supervision hilft mir zu erkennen, was für mich persönlich die Herzstücke meiner Arbeit sind, wo meine Gaben liegen und so richtig zum Einsatz kommen und wie ich meine Stärken positiv für andere einsetzen kann. Mit meiner Supervisorin arbeite ich daran, diesen Herzstücken im Berufsalltag Raum zu geben. Wenn mir das gelingt, bin ich im Flow, glücklich und zufrieden. Und dann kann ich auch Dinge, die mir eher schwerfallen, leichter übernehmen.«
- »Supervision hilft mir, meine Rolle zu finden und sie so zu füllen, dass es mit mir als Person übereinstimmt. Das ist für mich sehr hilfreich, weil ich dadurch lerne wirklich ich *selbst* zu sein. Ich muss keine fremden Rollenbilder erfüllen, sondern darf die Rolle der Pfarrerin mit dem, was mich ausmacht, füllen. Nur dadurch bin ich authentisch. Supervision bestärkt mich aber auch, meine Rolle anzunehmen (z.B. die Leitungsverantwortung) bzw. mir Neues zuzutrauen.«
- »Supervision zeigt mir meine Grenzen auf und macht mir Mut, sie anzunehmen (z. B.: ich kann und muss nicht Seelsorger für alle sein). Und sie unterstützt mich darin, >Nein< sagen zu lernen – ohne schlechtes Gewissen! Nicht für alle bin genau ich die richtige Seelsorgerin.«
- »Durch das Besprechen von Seelsorgegesprächen unterstützt mich Supervision, mein eigenes Verhalten als Seelsorgerin zu verbessern. Indem ich erkenne, wo eigene Lebensthemen in einem Gespräch angetriggert werden und sie bearbeite, eröffnet sich mir die Möglichkeit, Wege zu finden, um für mein Gegenüber professioneller zu reagieren. Dabei spüre ich, dass ich ständig auf dem Weg bin.«
- »Supervision habe ich für die Zusammenarbeit in Teams als sehr hilfreich erlebt, grade wenn wir im Team selbst bei Konflikten keine Lösung finden konnten. Für mich waren dann auch die Unterscheidung zwischen Arbeitsprozessen und der Beziehungsebene weiterführend, zumal wir das im kirchlichen Kontext oft vermischen. Wenn man auf der sachlichen Ebene einen guten Weg findet, ist oft schon viel getan.«

Soweit die Eindrücke von Supervisandinnen und Supervisanden. Der seelsorgerliche Alltag einer Pfarrperson beschränkt sich nicht auf offizielle Seelsorgegespräche. In jeder Kommunikationssituation mit anderen Mitarbeitenden, bei Telefonaten mit Eltern von Unterrichtskindern, ja sogar im Mailverkehr werden wir als Seelsorgende wahrgenommen und die Situation ist mit entsprechenden oft unklaren Erwartungen verbunden.

Supervision hilft, sich mit diesen Erwartungen bzw. Hoffnungen und Enttäuschungen derart auseinanderzusetzen, dass wir nachspüren, verstehen, unterstützen – ohne unsere

Selbstleitung aufzugeben. Dies gilt auch für strukturelle Gegebenheiten, die nicht selten als Grund fehlender Selbstleitung empfunden werden. Der Satz »Was hätte ich auch anderes machen können« erfährt eine Wandlung hin zu: »Ich verstehe mich jetzt besser, warum ich mich in diesem Moment gezwungen sah. Inzwischen hätte ich in gleicher Situation eine Auswahl von Möglichkeiten zur Verfügung, die lebensförderlicher sind als jene Richtung, die ich damals eingeschlagen habe.«

Der Weg dorthin ist nicht einfach und braucht Geduld. Der Kopf ist dabei ein wunderbares – aber leider kein hinreichendes Werkzeug. Häufig geht es darum, dass das innere Komitee (die Vielzahl der inneren Stimmen) der Supervisanden zur Sprache kommt und auch sog. »Zielverhinderer« erkannt und in ihrer Teilwahrheit gewürdigt werden. Erst dann hören wir auf, uns selbst und andere zu sabotieren, erst dann werden als richtig erkannte Leitsätze tatsächlich im Alltag umgesetzt und mit Leib und Seele gelebt. »Reibungsverluste« in einer Person und zwischen Personen werden minimiert.

Insofern hilft Supervision, theologische Ausbildung für die Gemeindebildung fruchtbar werden zu lassen. Und zwar auf eine Art fruchtbar zu machen, die keine dauerhaft erschöpften Pfarrpersonen zurücklässt, sondern Dienerinnen und Diener Gottes, die oft während der Arbeit im Flow sind. Sie nutzen und erkämpfen ihre Freiräume, lassen ihre Kreativität spielen und stecken andere an, mitzutun.

#### **4. Gruppensupervision: Herausragender Ort der Begegnungserfahrung** von Christoph Lang<sup>5</sup>

Alle sechs bis acht Wochen treffen sich Notfallseelsorgerinnen und Notfallseelsorger zur Gruppensupervision. Als festes Ritual nach dem Ankommen: Der Austausch über das Erlebte bei den Einsätzen in der zurückliegenden Zeit. Die Supervisanden haben durch einen methodischen Zugang die Chance, mit Belastendem und Beglückendem aus der eigenen Praxis der Notfallseelsorge zu Wort zu kommen. Für den konstruktiven Umgang mit den herausfordernden Begegnungen und für die Selbstsorge des Einzelnen ist dieser Teil unverzichtbar. Alle profitieren von der gemeinsamen Reflexion des eigenen seelsorglichen Tuns im Kriseneinsatz. Sie haben nachträglich noch einmal Gelegenheit, mit sich und ihrem Erleben in Kontakt zu kommen und gehen verändert in einen nächsten Einsatz.

In der Gruppensupervision passiert durch den Austausch aber nicht nur etwas im Blick auf den Einzelnen. Die Supervisanden erleben im Sich-Mitteilen und im einander Zuhören auch ein stärkendes Gefühl von Verbundenheit nach den meist nur zu zweit oder sogar alleine durchgeführten Einsätzen. Supervision in der Gruppe hilft somit nicht nur zur Verarbeitung des Erlebten. Die vorhandenen Kompetenzen ergänzen und bereichern sich. Gemeinsames Lernen am Erlebten und Reflektierten wird möglich. Die Erfahrung in der Gruppe selbst ist gemeinschafts- und identitätsstiftend im Blick auf den gemeinsamen Auftrag.

---

<sup>5</sup> Pfarrer und Supervisor in Karlsruhe

Nach meiner Wahrnehmung kann die Supervisionsgruppe [in Anlehnung an ein Diktum des Wiener Theologen, Psychotherapeuten und Supervisors Peter F. Schmid]<sup>6</sup> zum herausragenden Ort der Begegnungserfahrung werden: Der Begegnung mit mir selbst, mit anderen und mit Gott. Im Dreiklang dieser Begegnungserfahrung werden die Supervisanden ermutigt, in ihrem Tun den eigenen Ton zu finden. Da in der Notfallseelsorge Haupt- und Ehrenamtliche gemeinsam Verantwortung übernehmen, leistet die Gruppensupervision auch einen Beitrag zum konstruktiven Zusammenspiel unterschiedlicher Professionen in der Seelsorge.

## **5. Beitragen zu einer Kultur des guten Miteinander: Supervision von Dienstgruppen**

von Dr. Michael Lipps<sup>7</sup>

Beitragen zu einer Kultur des guten Miteinander – so könnte ich den Sinn der Supervision von Dienstgruppen und ihrer Mitglieder bezeichnen. Womit bekomme ich es in der supervisorischen Begleitung von Dienstgruppen zu tun? Und was ist mein Part als Supervisor darin?

- Die Kollegin ist schon sechs Jahre in der Gemeinde, er gerade ein paar Monate. Beide kennen sich von früher, nun arbeiten sie zusammen – ein Wunschpartner, eine Wunschpartnerin. Ihrer beider Sympathie füreinander ist spürbar, in der Art, wie sie sich aufeinander beziehen, wie sie sich zulächeln. Zusammenarbeit fühlt sich an wie Zusammenspiel. Welch günstige Voraussetzungen für ein fruchtbares Miteinander! Sie wollen, dass ihnen im Auf und Ab des Alltags, in den sich einstellenden Konkurrenzen die Sympathie erhalten bleibt. Wie können sie nicht nur den Gleichklang, sondern auch ihre Verschiedenheit entdecken und würdigen?
- Nun sind die beiden Nachbargemeinden fusioniert. Die finanzielle Situation machte die Fusion notwendig, der Fusionsprozess war nicht einfach. Die Kollegin und der Kollege sehen dem Miteinander skeptisch entgegen. Welche Schritte gehen wir, dass Vorbehalte kleiner werden, auch zwischen den bislang selbständigen Leitungsgremien, dass Vertrauen wachsen kann?
- Er hat immer allein gearbeitet. Er war anerkannt. »Sein« Kirchengemeinderat schätzte ihn. Nun findet er sich in einer Dienstgruppe wieder. Er bekommt den Eindruck nicht los, dass es sich hier um eine Zwangsveranstaltung handelt. Das sorgt für Beklemmung. Dementsprechend schwer tut er sich – und mit ihm tun's die anderen. Was kann er tun, damit aus diesem »Ich muss« ein »Ich will« wird? Wie

---

<sup>6</sup> Vgl. SCHMID, PETER F.: Im Anfang ist Gemeinschaft: Personzentrierte Gruppenarbeit in Seelsorge und Praktischer Theologie, Bd. III, Stuttgart 1998, S. 149: »Die Gruppe ist – anthropologisch aufgrund des Verständnisses des Menschen als Person in der Gesellschaft, theologisch auf der Basis einer trinitarisch begründeten Communitio-Ekklesiologie – herausragender Ort der Begegnungserfahrung – mit anderen, mit Gott.«

<sup>7</sup> Pfarrer und Supervisor in Mannheim, Lehrbeauftragter für Themenzentrierte Interaktion beim Ruth-Cohn-Institut international

könnte er gestaltend mitwirken? Was könnte er abgeben? Und wie artikuliert er die Grenzen des ihm Möglichen?

- Eine Pfarrerin in den ersten Dienstjahren, ein erfahrener Diakon, ein renommierter Kantor. Mit der Dekanin zusammen bilden sie eine Dienstgruppe. Die Dienstaufsicht ist, wie es die Dienstgruppen-RVO vorsieht, auf den Dekanstellvertreter übertragen. Wer nimmt wie Einfluss? Die Vier tun sich schwer miteinander. Wie kommen sie zu mehr Rollenklarheit, zu gegenseitiger Anerkennung? Wie kann es ihnen gelingen, sich auch gefühlt auf Augenhöhe zu begegnen?
- Ein Kollege hat sich auf die Einrichtung der Dienstgruppe gefreut. Er versprach sich vor allem Entlastung. Jetzt stellt er bekümmert fest, dass die sich, ebenso wie erwünschte Synergien, nicht einfach so einstellt. Hier wird das Thema sein: Wie will ich meine Arbeit neu strukturieren, worauf mich konzentrieren? Wie will ich dazu beitragen, dass möglichst alle in der Gruppe einen Gewinn von den gemeinsamen Planungen haben?

Eine Fülle von Detailfragen stellt sich, will bearbeitet werden. Fragen nach einer – gefühlten oder messbaren – ungleichen Arbeitsverteilung etwa: Stimmt der vereinbarte Dienstplan (noch)? Braucht es Korrekturen? Ist für den Einzelnen ein angemessenes Arbeiten zwischen Pflicht und Neigung möglich? Gibt es genügend Freiräume? In größeren Dienstgruppen stellt sich die Frage der Leitung dringlicher als in Zweiertteams. Die Rechtsverordnung sieht eine Leitung ohne besondere Befugnis vor – die Leitung »koordiniert und organisiert.«<sup>8</sup> Wer will sie übernehmen? Welche Unterstützung erfährt sie, erfährt er darin? Alle Mitglieder sind Peers unter Peers, die sich darin üben (müssen), sich selbst zu leiten, Leitungsfunktion informell oder nach Absprache zu übernehmen bzw. sie der formellen Koordinatorin zuzugestehen, sie darin zu unterstützen. Eine gehörige Portion Frustrationstoleranz ist in jedem Fall hilfreich.

Supervision von Dienstgruppen ist zum Einen Teamsupervision. Die Mitglieder klären Art und Weise ihrer Arbeitsbeziehung und die Aufgaben, die ihnen als Einzelne und ihr als Gruppe obliegen. Dabei ist die Vielfalt in der Gruppe, gerade bei mehrprofessioneller Zusammensetzung, gleichermaßen Gegenstand von Auseinandersetzungen als auch Chance mehrperspektivischer Klärungen.

Supervision von Dienstgruppen ist auch Supervision in Teams, insofern Problematiken, die außerhalb des Teams liegen, etwa mit anderen Kolleginnen und Kollegen oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zum Thema werden können. Als Supervisor habe ich einerseits die Aufgabe, das Setting so zu gestalten, die Arbeitsschritte so zu wählen, dass »die supervisorischen Kompetenzen aller Teammitglieder zur Entfaltung« kommen.

---

<sup>8</sup> Rechtsverordnung zur Zusammenarbeit in Dienstgruppen (Dienstgruppen-RVO) vom 5. Nov. 2014, § 8 (1), GVBl. S. 298, [www.kirchenrecht-baden.de/document/4290](http://www.kirchenrecht-baden.de/document/4290)



Andererseits fällt mir als dem, der die Perspektive von außen hat, »die Rolle der für jede Wahrnehmungserweiterung wesentlichen supervisorischen Distanz«<sup>9</sup> zu.

Mein Arbeitshintergrund ist die Themenzentrierte Interaktion<sup>10</sup>.

- Das Vier-Faktoren-Modell<sup>11</sup> der TZI ist für mich eine entscheidende Wahrnehmungs- und Interventionsgrundlage. Gerade dann, wenn der Fokus im Team länger einseitig auf Einzelnen, auf den Interaktionen untereinander, den Aufgaben oder den Kontexten liegt, hilft es mir, bislang Übersehenes in den Blick zu nehmen, Sichtweisen verändern zu können.
- Ein besonderes Augenmerk lege ich auf die Potenziale der Entwicklung der Chairperson, der Stärkung der Selbstleitungskräfte. Im feinen Spiel von Autonomie und Interdependenz geht es darum, auszuloten: Wieviel Eigensein, wieviel Eigenwilligkeit ist nicht nur erlaubt, sondern auch erwünscht? Was will ich? Und welche Aufmerksamkeit, welche Rücksicht braucht das Miteinander?<sup>12</sup>
- In allem, was die Teamprozesse stören könnte – abfallende Motivation, Animositäten, Rivalitäten, überbordende Aufgabenfülle, unzureichende Personal- oder Finanzausstattung etc. – kommt es mir darauf an, zu fragen: Worauf weist uns die Störung hin? Was hat das Team bislang zu wenig gelebt? Was verschafft sich auf diese Weise Raum und will als Aufgabe beachtet werden?
- Ob in der Arbeit an Fällen, ob eher sach- oder beziehungsbezogen – es geht primär darum, eine kooperative Haltung der Einzelnen und ein wohlmeinendes Klima zu fördern.
- Als Supervisor bin ich darauf bedacht, den Respekt vor den Grenzen des anderen zu wahren, ihn auch einzufordern – und zugleich auf die Möglichkeit von deren Erweiterung hinzuweisen, hinzuarbeiten.
- Die Chancen von Perspektivwechsel sind durch die Mehrzahl der Mitglieder der Dienstgruppe sozusagen immanent und wollen genutzt werden. Dabei geht es immer wieder darum, Ambivalenzen, auch Widersprüchliches auszuhalten und zugleich die Entscheidungsfähigkeit der einzelnen und der Dienstgruppe als Team zu stärken.

So tragen wir gemeinsam zu einem tieferen Verstehen unserer Handlungsimpulse, unserer theologischen Hintergründe, der Arbeitsbeziehungen und der anstehenden Aufgaben bei. Das bedeutet, dem Prozess und seiner Lebendigkeit, seiner Leichtigkeit, dem Widersprüchlichen, dem Flüssigen, dem Verqueren, vordringlich Aufmerksamkeit zu

---

<sup>9</sup> SIBYLLE RATSCH / HELMUT REICHERT, TZI-Supervision in Teams und freien Gruppen. In: Themenzentrierte Supervision. Aspekte Themenzentrierter Interaktion, herausgegeben von Karin Hahn et al. © 1998, S. 153 bis 189. Hier: S. 158f

<sup>10</sup> Informationen zur Arbeit des Ruth-Cohn-Instituts unter [www.ruth-cohn-institute.org](http://www.ruth-cohn-institute.org)

<sup>11</sup> Das Vier-Faktoren-Modell, dargestellt als Dreieck im Kreis. bzw. der Kugel, ist das Basismodell der TZI. Es besagt, dass in jeder Zusammenarbeit, in jedem Leiten, Lehren und gemeinsamen Lernen vier Faktoren wirksam sind: Ich, Wir, die Sache, um die es geht, und der Globe. Es kommt darauf an, die vier Faktoren »dynamisch zu balancieren«, die Aufmerksamkeit so zu lenken, dass alle vier Faktoren gleichermaßen, wenn auch nicht gleichzeitig ins Spiel kommen.

<sup>12</sup> Eine sehr schöne Möglichkeit sind zum Beispiel wechselnde dyadische Begegnungen: »Wenn Du mit mir zusammenarbeitest – womit musst du rechnen und worauf kannst du zählen?« Es geht um personale Begegnung, um Konfrontation, damit Beweglichkeit in Gang kommt oder erhalten bleibt.

schenken. Ich denke also eher in Schleifen als zielgerichtet, eher circambulierend als geradeaus. In der Regel ist ein Großteil der Arbeit gemacht, wenn sich eine Klarheit einstellt, ein nächster Schritt sich abzeichnet, wenn die anstehenden Themen für die Entwicklung von Projekten, zur Überwindung von stagnierenden Prozessen und Konflikten gefunden und formuliert sind, sodass sie von den Mitgliedern bearbeitet werden können. Lösungen fallen in der Regel dann fast wie beiläufig in den Schoß.<sup>13</sup>

Der Wechsel von Teamsupervision und Teamentwicklung, von Fallarbeit, von Krisenintervention, von Konzeptionsentwicklung macht die Supervision von Dienstgruppen für alle Beteiligten anregend und fruchtbar. Supervision trägt bei zu einer Kultur des guten Miteinander. Jedoch: Manchmal ist viel gewonnen, wenn es zwar nicht ein Miteinander, doch immerhin ein Nebeneinander gibt, das einigermaßen geordnet ist, in dem notwendigste Absprachen getroffen und eingehalten werden. Manches Mal ist ein so geordnetes Nebeneinander die Basis für eine neue Lust am Miteinander.

## 6. Resumée

Zusammenfassend lassen sich aus den geschilderten Eindrücken und Beispielen folgende Aspekte der Bedeutung von Supervision in der seelsorglichen Arbeit herausstellen:

1. Supervision hilft, einen Überblick über die Landschaft des Berufslebens zu bekommen, eine Vision von sich und dem Beruf zu entwickeln und zu verwirklichen. Sie dient der eigenen Persönlichkeitsentwicklung, dem persönlichen Wachstum ebenso wie der Vergewisserung im Leben und Glauben.
2. Supervision dient dazu, das berufliche Tun kontinuierlich zu reflektieren und in komplexen Situationen Klarheit zu gewinnen hinsichtlich der eigenen Rolle, der eigenen Ressourcen, Kompetenzen und Grenzen.
3. Supervision schafft neue Sichtweisen. Sie eröffnet damit Handlungsoptionen, die zuvor nicht im Blick waren. Angemessene Verhaltensweisen können ausgelotet, erprobt und ins berufliche Tun integriert werden.
4. Supervision entlastet. Sie stärkt die Selbstsorge und befähigt, am Erlebten durch Reflexion zu lernen. So ermöglicht sie Erkenntnis- wie Lernprozesse, die nicht auf Ausbildungszeiten begrenzt bleiben. Vor allem in Zeiten beruflicher Veränderungen und Übernahmen neuer Aufgaben trägt sie maßgeblich dazu bei, sich im veränderten Arbeitsfeld zu orientieren und neue Rollen, Strukturen und Arbeitsbeziehungen bewusst zu gestalten. In Situationen und Zeiten von besonderen Belastungen, Verunsicherungen oder Konflikten bietet Supervision hilfreiche Unterstützung und dient der Burn-out-Prophylaxe.
5. Supervision verändert. Sie ermutigt, sich der Möglichkeiten der eigenen Selbstleitungskräfte bewusst zu werden und hilft, in Begegnungen den eigenen Ton zu finden. Sie ermöglicht eine veränderte Gesprächskultur, in der Gefühle einen Platz

---

<sup>13</sup> Wir verbinden »mit Supervision in erster Linie das Ziel einer Wahrnehmungsschulung und -erweiterung für alle Beteiligten. Dass am Ende einer Fallsupervision auch Lösungen im Sinne praktischer Umsetzungsideen entstehen, betrachten wir eher als einen Begleiteffekt, nicht aber als das ausdrückliche Ziel der Supervision.« SIBYLLE RATSCH / HELMUT REICHERT, TZI-Supervision in Teams und freien Gruppen. (S. Anm. 4), S. 186

bekommen und Beziehungen – wie Sachebene gleichermaßen Berücksichtigung finden.

6. Supervision dient der Kultur eines guten Miteinanders. Durch Supervision wird – gerade auch in multiprofessionellen Teams – ein wohlmeinendes Klima gefördert, eine kooperative Haltung eingeübt und die eigene Konfliktfähigkeit gestärkt. Supervision fördert darüber hinaus die Fähigkeit, mit Ambivalenzen und Widersprüchlichem umzugehen und Veränderbares von Nicht-Veränderbarem zu unterscheiden.

Und nicht zuletzt: Supervision reagiert auf veränderte Arbeits- und Lebenswelten. Sie ist Teil des Wandels, den es zu gestalten gilt. Supervision stärkt nicht nur die Reflexions- sondern auch die Veränderungsfähigkeit.<sup>14</sup> Damit ist sie notwendiger Teil einer Arbeit, in der es gilt, sich auf immer neue Arbeits- und Lebensbedingungen einzustellen und sie mitzugestalten.

---

<sup>14</sup> Vgl. HELGA BLÜMEL, Journal Supervision 3-2017 der DGSv, S. 13: »Die Qualität von Supervision kann man spüren. Sie zeigt sich bei den Mitarbeitenden/Supervisorinnen z.B. an gewachsener Konfliktstärke, einer wertschätzenden Grundhaltung, stärkerer Reflexions- und Veränderungsfähigkeit, neu gewonnener Souveränität.«