

Supervision in der Nordkirche

INHALT

	Seite
Vorwort: Sinn, Kontext und Stellenwert von Supervision	1
1. Was ist Supervision?	2
2. Was sind Anlässe und Inhalte von Supervision?	3
3. Welche Formen von Supervision gibt es?	4
4. Welche Ausprägungen von Supervision gibt es?	5
5. Supervision – anlassbezogen oder begleitend	6
6. Phasen eines Supervisionsprozesses	7
7. Wovon ist Supervision zu unterscheiden?	8
8. Welche theologischen Perspektiven können mit Supervision verknüpft werden?	9
9. Die Qualifikation von Supervisor_innen	12
10. Durch wen wird Supervision vermittelt?	13

Anlage 1: Supervisionsverordnung

Anlage 2: Vereinbarung einer Supervisionsmaßnahme (Muster)

Anlage 3: Verlängerungsvereinbarung (Muster)

Sinn, Kontext und Stellenwert von Supervision

In der Kirche arbeiten Menschen mit Menschen. Die Gestaltung komplexer und konflikthafter Situationen zwischen Menschen mit unterschiedlichen Motivationen, Befähigungen und Aufgaben gehört in das Zentrum kirchlichen und diakonischen Handelns.

Ständige Veränderungsprozesse stellen für Mitarbeiter_innen der Kirche immer neue Herausforderungen dar. Um möglichst zufriedenstellend und verantwortungsbewusst tätig zu sein, bedarf es daher der Reflexion des eigenen Handelns und der eigenen Einstellungen.

Die Nordkirche bietet grundsätzlich allen Mitarbeitenden supervisorische Begleitung an. Diese Begleitung soll dazu befähigen, komplexe zwischenmenschliche Interaktionen sowie Verflechtungen von Menschen mit Institutionen zu reflektieren, zu klären und zu verstehen. Dies ist die Aufgabe von Supervision.

Supervision wird als Lernmethode in der Aus- und Fortbildung eingesetzt und dient in der Berufstätigkeit als Unterstützung zur Selbsthilfe. Supervision initiiert selbstreflexive Lernprozesse und dient damit der Fortbildung und der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung kirchlicher Arbeit. Als solche ist sie auf Evaluation angewiesen.

Das vorliegende Konzept beschreibt einen Rahmen, an dem sich Mitarbeitende, Supervisorinnen und Anstellungsträger_innen orientieren können.

1. Was ist Supervision?

Supervision ist eine bewährte professionelle Form **berufsbezogener Beratung** und kann als ein **Teil von Personalentwicklung/Fortbildung** und damit von **Organisationsentwicklung** verstanden werden. Sie wird von Menschen aufgesucht, die sich beruflich weiter qualifizieren und Probleme, die in der Arbeit entstehen, bearbeiten wollen. In Aus- und Weiterbildungszusammenhängen gehört begleitende Supervision als Lernmethode zum Curriculum. Durch Supervision wird die Kompetenz von Pastor_innen und Mitarbeitenden im Umgang mit den Menschen, die sich an die Kirche wenden, erweitert. Dabei geht es zum einen um die Klärung der Berufsrolle und der beruflichen Identität im jeweiligen institutionellen Kontext, zum anderen sind die Interaktionen im Arbeitsfeld ihr Thema. Darüber hinaus dient Supervision der Entlastung und der Entwicklung.

Supervision trägt dazu bei, das Mitarbeitende gesund bleiben, dass die Menschen, die sich an die Kirche wenden, eine freundliche und kompetente Resonanz erhalten – und dass Ressourcen sinnvoll und effektiv genutzt werden.

Zudem wird durch Supervision die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbststeuerung im Kontakt mit anderen Menschen – eine Kernkompetenz beruflicher Arbeit – gestärkt:

- Erfahrungen von Gelingen und Scheitern, von Fülle und Mangel werden wahrgenommen und „verdaut“.
- Verwicklungen und Blockaden werden gelöst und Handlungsspielräume erweitert. Personen kommen mit ihren jeweiligen Eigenheiten in eine Übereinstimmung mit ihrer Rolle in der Einrichtung, in der sie arbeiten.
- Sie erkennen die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Rolle an.
- Sie übernehmen im Rahmen ihrer Rolle und im Kontakt mit anderen Verantwortung und gestalten diese aktiv.
- Sie identifizieren sich mit ihrer Arbeit und können gleichwohl eine kritische Perspektive dazu einnehmen.

- Sie können Konflikte angehen und konstruktiv bearbeiten. In der Supervision steht ein Raum zur Verfügung, in dem alltägliche Erfahrungen in der Arbeit mit Abstand wahrgenommen werden können. Sie bietet ein **Innehalten im Arbeitsprozess** und somit eine Distanzposition, aus der heraus eine neue Wahrnehmung dessen, was jeden Tag geschieht, möglich wird. Hier kann erspürt und zugelassen werden, was im Arbeitsalltag stört: Supervision stellt einen methodischen Rahmen zur Verfügung, in dem z. B. Ängste, Zweifel, aber auch Wünsche und Ambitionen aufgenommen, ausgehalten und verwandelt werden können. Dabei werden **unterschiedliche Perspektiven** zum jeweiligen Thema eingenommen, Ressourcen neu entdeckt – und Wechselwirkungen im jeweiligen System untersucht, sodass aus einem kreativen Akt aller am Prozess Beteiligten Lösungen entstehen können.

Supervision ist eine präventive Maßnahme: Sie trägt dazu bei, dass Menschen an Leib und Seele gesund bleiben und dass Arbeitsstrukturen und -bedingungen dem entsprechend verändert werden können. Sie bezieht sich primär auf die Rolle von Personen und berücksichtigt, dass die Dinge, unter denen Menschen leiden, nicht immer durch sie verursacht sind und oft auch nur eingeschränkt von ihnen zu beeinflussen sind.

Supervision ist ein Entschleunigungsverfahren: Sie ist ihrem Wesen nach prozess- und aufgabenorientiert und daher im Ergebnis offen. Sie stellt einen geschützten Rahmen zur Verfügung, für den Vertraulichkeit vereinbart wurde. Supervision gelingt, wenn sie aus eigener Motivation aufgesucht wird.¹ Sie kann auch scheitern – etwa in dem Sinne, dass sie letztlich nicht dazu beiträgt, eine Situation zu verbessern oder ein Problem zu lösen.

¹ Eine Sonderform stellt die vom Arbeitgeber angeordnete Supervision dar, die allerdings auch der Einwilligung der Supervisand_innen bedarf. Dabei ist die Arbeit an der Motivation Aufgabe des Supervisionsprozesses. Ausgeschlossen ist jedoch, dass der/die Supervisor_in von der/dem Arbeitgeber-in des/der Supervisand_in spezifischer Weise angewiesen wird.

In der Supervision werden Erfahrungen und Konflikte reflektiert, die aus der Wechselwirkung von sieben Dimensionen des Arbeitsprozesses hervorgehen – diese sind:

- die **Person** oder Personen in ihrer sozialen, psychischen, rationalen und emotionalen Ausstattung,
- die **Rolle** – die durch die jeweilige Aufgabe definiert ist –, zusammen mit den an sie gerichteten Erwartungen, den ihr zugeschriebenen Qualifikationen, Befugnissen und Anforderungen sowie in ihrer Beziehung zu andern Rollenträgern/-trägerinnen;
- die **Klient_innen**, ihre Beziehung untereinander sowie zur Supervisandin/zum Supervisanden;
- die **Zusammenarbeit von Teams** unterschiedlicher Professionen;
- die **institutionellen Rahmenbedingungen** und die Strukturen der Organisation;
- die **Umwelt** (gesellschaftliche Bedingungen, Aufgabe der Kirche in der Gesellschaft) sowie
- die **spirituelle und religiös-symbolische** Dimension.

In diesem Sinne nützt Supervision nicht nur denen, die sie in Anspruch nehmen, sondern darüber hinaus zugleich

- der Klientel, mit der die Supervisand_innen arbeiten,
- den Personen in Leitungsverantwortung,
- der Kirche als Organisation, weil sie dazu beiträgt, dass Aufgaben geklärt, Konflikte bewältigt und Kooperationen gestärkt werden.

2. Was sind Anlässe und Inhalte von Supervision?

Die Reflexion der eigenen Arbeit ist grundsätzlich Aufgabe aller in der Kirche Tätigen. Supervision kann begleitend zur ihrer Arbeit oder zu bestimmten Anlässen in Anspruch genommen werden.

Typische Anlässe können sein:

- Eine neue Stelle oder eine neue hauptamtliche oder ehrenamtliche Leitungsaufgabe: Supervision unterstützt die Rollenfindung, leistet Integrationshilfe zwischen Theorie und Praxis, zwischen den Erwartungen der Menschen im neuen Arbeitsfeld und denen der/des Stelleninhaber_in. Sie stärkt die Eigenverantwortung und Gestaltungsmacht im Tun und im Lassen.
- Eine berufliche Umorientierung: Supervision übernimmt eine klärende Begleitung.
- Institutionelle Veränderungsprozesse: Supervision unterstützt Personen und Teams darin, einen eigenen Weg im Umgang mit neuen Strukturen und Aufgaben zu finden. Sie kann Organisationsentwicklungsprozesse begleiten.
- Eine persönliche Krise, eine besondere berufliche Belastung oder Überforderung: Rechtzeitige Supervision kann einem Burnout vorbeugen.
- Förderung des Verständnisses für die jeweiligen Klient_innen und Entlastung von deren Problemen: Supervision trägt zu einem tieferen Verstehen und zur Entlastung von Mitarbeitenden einer Beratungsstelle bei.
- Teambildung von bisher allein Arbeitenden: In der Supervision finden z. B. Pastor_innen zu gelingender Kooperation.
- Überarbeitung von Zielen und Inhalten einer Einrichtung durch das Leitungsgremium: Supervision unterstützt dabei,

den Zusammenhang von veränderter Umwelt und bisheriger Identität der Einrichtung aufeinander zu beziehen und passende neue Formen, Inhalte und Ziele zu entwickeln.

- Die seelische Verarbeitung von Erfahrungen mit Menschen in Krisen – z. B. von Seelsorger_innen: Supervision sorgt für Entlastung, Würdigung und Kompetenzerweiterung.
- Destruktive Beziehungen zwischen unterschiedlichen Berufsgruppen in der Gemeinde: Supervision trägt dazu bei, die Gründe aufzuklären, Konflikte zu bearbeiten, Zuständigkeiten zu klären, Verständnis füreinander und von allen anerkannte Regelungen und Handlungsstrategien zu entwickeln.
- Konzeptentwicklung und fachlichen Weiterentwicklung: Supervision dient der Begleitung von Entwicklungsprozessen – solcher von Personen und Teams ebenso wie von (Teil-) Organisationen.

3. Welche Formen von Supervision gibt es?

Einzelsupervision

Im Mittelpunkt steht der Supervisand/die Supervisandin in ihrer Rolle, d. h. mit den entsprechenden Aufgaben im Arbeitskontext einer Einrichtung. Hierbei geht es primär um die Klärung der Rolle –also Fragen danach, wie sich die Person mit der Rolle in einer Institution verbinden kann.

Gruppensupervision

Hierbei kommen Mitglieder unterschiedlicher Arbeitsstellen zusammen. Es werden Fälle aus der Arbeit mit den Menschen oder aus Konflikten mit Kolleg_innen und Vorgesetzten usw. eingebracht. Berufliche Situationen werden nachgearbeitet, durch die Supervision zugleich aber auch zu einem Hier-und-Jetzt-Prozess aktualisiert. Das Zusammenspiel der Gruppe ermöglicht eine Erkenntnis, die sich nicht allein kognitiv, sondern auch im Erleben verankern lässt. Die Mitglieder der Gruppe lernen miteinander und voneinander. Balintgruppen sind eine psychoanalytisch orientierte Form der Gruppensupervision.

Teamsupervision/Teamberatung

In der Supervision wird mit den Angehörigen eines Teams, die kooperativ tätig sind, gearbeitet. Sie sind Teil eines größeren Systems, in dem sie eine bestimmte gemeinsame Aufgabe haben. Teams beinhalten neben gruppenspezifischen Aspekten auch Aspekte der Institutionsdynamik und müssen insofern Widersprüche zwischen Gruppeninteressen, Einzelinteressen und Organisationserwartungen austarieren: Als Gruppen schließen sie sich nach außen hin ab, als Teil der Organisation müssen sie sich vernetzen und sind als Subsystem übergeordneten Vorgaben unterworfen. Gegenstand der Supervision können Fallbeispiele sein, arbeitsprozessbezogene Probleme und Kooperationsfragen o. Ä. sein.

Grundformen der Teamsupervision (TS):

- fallbezogene TS: Fallarbeit hat zum Ziel, die Aufgabe der Teammitglieder und die Klientel eines Teams besser zu verstehen.
- kompetenzbezogene TS: das Team und die Qualifikation seiner Mitglieder;
- interaktionsbezogene TS: das Team und seine Kommunikation bzw. Kooperationen;
- organisationsbezogene TS: das Team und seine Rolle innerhalb der Organisation.

Je nach Fokus wird die Leitung bei relevanten Themen, die Leitungsaufgaben betreffen, in den Supervisionsprozess miteinbezogen. Zudem können die Grundformen innerhalb eines Supervisionsprozesses wechseln.

Leitungssupervision

Sie bezieht sich auf die Leitungsrolle und bearbeitet das Leitungsverständnis des Supervisanden/der Supervisandin, die Leitungskultur der Institution, die Motivation und Verknüpfung der Leitungsrolle mit der eigenen Person und ihrer Biografie sowie die aktuellen Konflikte und Dilemmata, in denen eine Leitungsperson gefordert ist.

Organisationssupervision

Sie bezieht sich auf das Ganze einer Einrichtung. Leitende und Mitarbeitende bearbeiten ihre gemeinsame Aufgabe. Gegenstand der Supervision sind hier die Arbeitsbeziehungen, die Austauschprozesse innen sowie diejenigen nach außen, außerdem die Organisationskultur. Die gemeinsame Selbstreflexion dient der Weiterentwicklung und Reifung einer Organisation und ihrer Kultur.

4. Welche Ausprägungen von Supervision gibt es?

Ausgangspunkte von Supervision in der Evangelischen Kirche waren die psychologischen Beratungsstellen, die Ausbildung in Seelsorge und Pastoralpsychologie sowie die Praxisberatung in der Sozialarbeit. In ihrer Konzeption orientieren diese sich an unterschiedlichen Theorien und Methoden. Später bildete sich aus dem systemischen Beratungskontext eine entsprechende Form der Supervision heraus.

Supervision hat in den vergangenen Jahrzehnten einen Professionalisierungsprozess erfahren. Von den Arbeitsformen her sind Gruppen- und Teamsupervision an die Seite der früher dominierenden Einzelsupervision getreten. Mit Blick auf die Theoriehintergründe zeigte sich, dass die Beschränkung auf eine psychologische Betrachtungsweise nicht ausreicht – etwa, wenn Teams als Teile von Organisationen beraten werden sollten. So wurden systemische Betrachtungsweisen unverzichtbar. Die Reflektion geschieht immer aus mehreren unterschiedlichen Perspektiven heraus und durch die Kombination unterschiedlicher Verfahren, Formate und Methoden. Neben der Wahrnehmung von Einschränkungen richtet sich der supervisorische Blick auf die Ressourcen und das institutionelle Umfeld. Supervision findet stets im Kontext von Institutionen statt; als solche eröffnet sie auch einen Verstehensprozess der Institution.

Eine weitere Ausprägung von Supervision ist die Organisations-Supervision (Supervision mit besonderem Bezug auf Organisationsentwicklung). Sie wird von Gemeindeberater_innen durchgeführt, die eine zusätzliche Anerkennung als OE-Supervisor_innen erworben haben, sowie von Supervisor_innen mit erweiterter OE-Kompetenz.

Theoriehintergründe im Überblick:

Gesprächspsychotherapie
Gestalttherapie
Gruppenanalyse
Gruppendynamik
Organisationssoziologie
Psychoanalyse
Psychodrama
Systemische Beratung und Therapie
Systemtheorie
Themenzentrierte Interaktion

Die meisten Supervisionsausbildungen basieren auf mehreren der genannten Theorien.

Pastoralpsychologisch orientierte Supervision wird von Supervisor_innen durchgeführt, die in der Regel Theologie studiert haben. Mit Blick auf kirchliche Praxis werden Theologie und Psychologie (sowie evtl. Religionssoziologie, Literaturwissenschaft u. a.) miteinander verknüpft. Sofern sie zur professionellen Identität der Supervisand_innen gehören, werden Glaube und theologisch-kritische Reflexion in den Supervisionsprozess mit einbezogen.

5. Supervision – anlassbezogen oder berufsbegleitend

1. Anlassbezogene Supervision

ist förderlich bei konkreten und aktuellen Anlässen, vor allem zu Beginn oder am Ende einer beruflichen Tätigkeit, in Krisen und bei anderen individuellen oder institutionellen Veränderungsprozessen. Davon können potentiell alle betroffen sein – Mitarbeitende mit pädagogischen, diakonischen oder verwaltenden Aufgaben, Gemeindepastor_innen, Mitarbeitende in ambulanten und stationären Diensten, in Kindertagesstätten, ehrenamtlich tätige Kirchenvorsteher_innen u. a. Anlassbezogene Supervision findet vor allem in zeitlich begrenzter Einzel- und Teamsupervision statt.

2. Berufsbegleitende Supervision

ist förderlich für Mitarbeitende und Pastor_innen, deren Auftrag darin besteht, im Zuge von Beratungs- oder Leitungsprozessen die Konfliktlagen anderer zu bearbeiten, d. h. sie dient Personen, die in folgenden Arbeitsfeldern tätig sind:

- in der psychosozialen Beratung; Beratung im Schwangerschaftskonflikt, Beratung von Suchtkranken, Arbeitslosen, Asylbewerber_innen, Obdachlosen, Ehe- und Erziehungsberatung;
 - in Kindertagesstätten-Leitungen;
 - in der Seelsorge: in Gemeinden wie in speziellen Diensten etwa in Krankenhäusern und Gefängnissen sowie in der Telefonseelsorge;
 - in der Aus- und Fortbildung;
 - in der Supervision, Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung;
 - in der Leitung.
- Berufsbegleitende Supervision findet vorrangig als Gruppensupervision statt.

6. Phasen eines Supervisionsprozesses

Ein anlassbezogener und somit zeitlich begrenzter Supervisionsprozess beinhaltet drei Phasen:

Phase I: Im Erstkontakt und dem anschließenden Vorgespräch wird das Supervisionsanliegen geklärt. Nach einer gemeinsamen Diagnose der anstehenden Probleme erfolgt die Auftragsklärung und eine Vereinbarung über die Art der Zusammenarbeit. In einer Rahmenvereinbarung werden Zeit, Dauer, Ort und Kosten der Supervision festgehalten; diese wird dem Dienstvorgesetzten zur Genehmigung vorgelegt und an das Kirchenamt zur Beantragung der Kostenerstattung weitergeleitet. Sodann erfolgt die Schließung eines Dreieckskontrakts, in den die Leitung bzw. der Auftraggeber/Geldgeber integriert ist. Dieser Vertrag enthält allgemeine Angaben zu Zielen, Kosten, Ort, Zeit, Form der Auswertung sowie weiteren Vereinbarungen.

Phase II: Im Mittelpunkt steht die Bearbeitung des Supervisionsauftrags. Ein anlassbezogener Supervisionsprozess umfasst in der Regel 10–20 Sitzungen. Eingegrenzte Fragestellungen können auch in kürzerer Zeit, etwa 3–10 Sitzungen bearbeitet werden. Eine Supervisionssitzung dauert bei Einzelsupervisionen 60–90 Minuten, bei Gruppen- und Teamsupervisionen 90–120 Minuten.

Phase III: Sie dient der Auswertung des Supervisionsprozesses durch die Beteiligten. Dabei wird überprüft, ob der Prozess fruchtbar war, ob die verabredeten Ziele erreicht wurden oder diese sich im Verlauf verändert haben; es erfolgt ein wechselseitiges Feedback, und es werden Fragestellungen/Perspektiven für die Zukunft entwickelt. Mit den Vorgesetzten sollte ebenfalls eine Auswertung stattfinden. Sie kann in unterschiedlichen, mit den Supervisand_innen vereinbarten Formen erfolgen:

- zwischen Supervisor_in, Supervisand_in und Vorgesetzter/m,
- zwischen Supervisor_in und Vorgesetzter/m,

- zwischen Supervisor_in und Vorgesetzter/m und einem Repräsentanten/einer Repräsentantin des Teams,
- unter Beteiligung des Gesamtteams als Abschlusssitzung nach der internen Auswertung,
- zwischen Vorgesetzter/m und Supervisand_in.

Zur Sprache kommen dabei vor allem strukturelle Themen, konzeptionelle und organisatorische Probleme im Arbeitsfeld, die in der Supervision relevant waren und die zur weiteren Gestaltung einer guten Arbeit wichtig sind. In all diesen Gesprächen wird die Vertraulichkeit über alle persönlichen Daten gewahrt.

Nach Beendigung des Supervisionsprozesses kann im Auftrag der Kirche eine abschließende externe Evaluation der Supervision und der Vermittlungspraxis, etwa durch die Institutionsberatung, erfolgen.

7. Wovon ist Supervision zu unterscheiden?

Supervision ist eine Form der Beratung, die Ähnlichkeiten, aber auch Unterschiede zu anderen Beratungsformen aufweist. Im Folgenden werden einige wesentliche Unterschiede beschrieben. In einem Beratungsprozess können verschiedene Formen Anwendung finden; auch gibt es gemeinsame Schnittflächen.

1. **Teamentwicklung:** Bei der Teamentwicklung liegt der Fokus auf der Neu-oder Weiterentwicklung, der Überarbeitung oder Veränderung vorhandener Strukturen, Zuständigkeiten, Selbstverständnisse usw. Teamentwicklung ist in der Regel stärker strukturiert als Teamsupervision – die eher auf eine reflexive Institutions- und Beziehungsanalyse angelegt ist. Teamentwicklung ist immer auch Organisations- bzw. Institutionsentwicklung.
2. **Kollegiale Beratung:** Kolleg_innen beraten sich fallbezogen in einer Gruppe, die durch einen bestimmten Wechsel von Agieren und Reagieren, Zuhören und Sprechen zwischen Falleinbringer_in und Gruppe strukturiert ist. Die Gruppe arbeitet selbstorganisiert. Pro Sitzung übernimmt eine/r der Beteiligten die Leitungsfunktion.
3. **Training:** Hierbei werden bestimmte Fertigkeiten eingeübt oder ausprobiert.
4. **Moderation:** Das ist die Kunst, das Gespräch zwischen Menschen sinnvoll und ergebnisorientiert zu gestalten und dazu beizutragen, dass Sie ihre Lösungen finden. Wer moderiert, steuert einen Gruppenprozess. Im Fokus einer Moderation stehen die gute Kommunikation und ein handhabbares Ergebnis. Auf Probleme in der Interaktion wird hier zwar eingegangen; sie werden aber nicht eigens als solche einem Verstehen und einer Bearbeitung unterzogen.
5. **Coaching.** Coaching ist eine ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform, die ursprünglich im Sport sowie in Wirtschaftsunternehmen praktiziert wurde und einer Leitungssupervision ähnelt. Als Begleitung unterstützt ein Coach in einem auf individuelle Bedürfnisse abgestimmten Beratungsprozess Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen bei der Verbesserung der beruflichen Situation und bei der Bewältigung anstehender Aufgaben. Beim Coaching liegt der Fokus auf dem Ergebnis und dem Handeln bzw. der Handlungsfähigkeit eines Klienten, einer Klientin, bei Supervision hingegen geht es vorrangig um einen Prozess des Verstehens. Im Unterschied zur Supervision gibt es für Coaching-Ausbildungen bisher noch keine einheitlichen Richtlinien. In der Nordkirche wird Coaching als zuschusswürdig anerkannt, wenn es von Supervisor_innen, Gemeindeberater_innen oder entsprechend ausgebildeten Organisationsentwickler_innen durchgeführt wird, die sich zusätzlich eine Coachingbefähigung erworben haben.
6. **Psychotherapie, Psychosoziale Beratung, Seelsorge:** Bei der **Psychotherapie** steht die Beschäftigung mit lebensgeschichtlichen Quellen persönlicher Konflikte im Vordergrund. In der **Psychosozialen Beratung** stehen die persönlichen Fragestellungen der aktuellen Lebensumstände im Zentrum. In der **Seelsorge** erfolgt die Begleitung der persönlichen Geschichte im Lichte des Glaubens. Seelsorge stellt ein zweckfreies Zugewandtsein dar, das kein bestimmtes Ziel erreichen muss. Das Anliegen von **Psychotherapie, psychosozialer Beratung und Seelsorge** ist die Zunahme von persönlicher Lebensfreude, Autonomie und Arbeitsfähigkeit. Demgegenüber stellt die Erweiterung beruflicher Handlungsmöglichkeiten sowie gesteigerter Arbeitszufriedenheit das Hauptanliegen von **Supervision** dar. Im Rahmen dessen kommt es auch zur Reflexion persönlicher Fragen. Supervision fokussiert auf die Arbeitsbeziehungen und auf die Rollen, in denen persönliche

und institutionelle Bedingungen und Erwartungen zusammentreffen. Auf diese Weise bewirkt sie einen rollenangemessenen Umgang mit der eigenen Lebensgeschichte und den Gefühlen, die im Kontakt mit Menschen immer zum Klingen kommen.

7. **Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung:** In der **Gemeindeberatung** werden Konflikte in Gemeinden / Organisationen bearbeitet; dabei werden Ziele entwickelt und Arbeitsabläufe überprüft. Im Fokus stehen hier strukturelle Arbeitsbedingungen, Aufgaben, Leitbilder sowie Zuständigkeiten im System, die Auswirkungen auf alle Mitwirkenden haben. Im Rahmen von Gemeindeberatung findet auch Teamentwicklung statt. **Organisationsentwicklung** ist ein Verfahren zur Veränderung von Institutionen. Hierbei werden sowohl sogenannte „weiche Faktoren“ wie Kommunikation, Leitungsstile, Zusammenarbeit und Arbeitsklima als auch „harte“, also strukturelle Regelungen wie Aufgaben und Ziele, Angebotsspektrum, Leitungsstrukturen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowie die Arbeitsorganisation und -prozesse bearbeitet. Die Beteiligung Betroffener ist wesentlich. Auftraggeber ist die Organisation und damit die Leitung.
8. **Mediation:** Bei hoch eskalierten Konflikten, in denen Supervision kontraindiziert ist, bietet Mediation ein auf Vermittlung ausgerichtetes, strukturiertes Verfahren zum Ausgleich unterschiedlicher oder auch gegensätzlicher Interessen an.
9. **Fachberatung:** Sie dient der fachlichen Qualifizierung und bedarf einer Beratungsperson mit dem jeweils betreffenden professionellen Hintergrund.
10. **Personalberatung:** Sie richtet sich gezielt auf eine wirksame Neuausrichtung in der beruflichen Biografie, auf

die Weiterentwicklung eigener Kompetenzen und Begabungen, auf die Erarbeitung eines überzeugenden Profils bei Bewerbungen sowie auf die Unterstützung in Krisenzeiten. In der Personalentwicklung kommen neben anderem Laufbahnberatung, Potenzialerhebung, Karriereberatung, berufliche Standortbestimmung sowie Bewerbungscoaching zur Anwendung.

8. Welche theologischen Perspektiven lassen sich mit Supervision verknüpfen?

Das Menschenbild

Supervision ist eine auf die Arbeit bezogene Form der Beratung. In der lutherischen Tradition ist Arbeit Gottesdienst und praktizierte Nächstenliebe. Jeder Tätigkeit wird der gleiche Wert zugemessen. Arbeit ist Teil des Lebens – wie der Sabbat. Sie ist nicht eingeschränkt auf Erwerbsarbeit.

Theologisch reflektierte Supervision wird neben den Fragen nach der Würde, der Sinnhaftigkeit und der persönlichen Erfüllung in der Arbeit auch die Frage nach einer Unterbrechung und Begrenzung der Arbeit stellen. Die reflexiven und emanzipatorischen Kernanliegen von Supervision sind kompatibel mit dem christlichen Menschenbild:

Menschen sind gleichermaßen Geschöpfe und Ebenbild Gottes. Als Geschöpfe haben sie sich nicht selbst gemacht und verfügen nicht über das eigene Leben; sie sind angewiesen auf andere und anderes. Als Ebenbilder Gottes haben sie Anteil an Gottes Würde und Kreativität. Identität und Würde erhält der Mensch von Gott her, er kann und muss sie nicht durch eigene Leistung erwerben. Dem entspricht eine grundsätzlich wertschätzende Haltung in der Supervision: Ihr Anliegen ist einerseits die Entwicklung des kreativen Potentials und der Leistungsfähigkeit der Supervidierten, andererseits aber auch die Arbeit an der Anerkennung von

Begrenztheit, Abhängigkeit, Bedürftigkeit und möglichem Scheitern. Es geht darum, den Reichtum und die Fülle, aber auch das Leiden und die Grenzen von Menschen wahrzunehmen und Wege zu eröffnen, damit umzugehen.

Die Ambivalenz der Lebenswirklichkeit

Supervision bewegt sich in Spannungsfeldern, die aus der Zwiespältigkeit menschlicher Wirklichkeit erwachsen: Kreuz und Auferstehung repräsentieren die Einsicht, dass durch todesähnliche Erfahrungen hindurch Begrenzungen überwunden und neues Leben gewonnen werden kann. Im Sprachgebrauch Luthers ist der Mensch von sich aus nicht gerecht, aber dennoch von Gott gerechtfertigt. Er wird nicht ganz und heil, aber gesegnet, nicht verflucht. In der Supervision gibt es die Ermutigung, die Ambivalenz des Lebens sichtbar zu machen, auszuhalten und zu gestalten: Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, der Selbstüberschreitung und der Freiheit können wahrgenommen werden; Brüche, Unvollkommenheiten, Destruktivität, Ohnmacht und Schuld müssen nicht vermieden werden, sondern können in Verantwortung angenommen und gegebenenfalls verwandelt werden.

Verbundenheit

Im Bewusstsein der Teilhabe an dem über einen selbst hinausgehenden größeren Zusammenhang kann die persönliche Begrenztheit einen Ort bekommen. Dem paulinischen Bild vom Leib mit den verschiedenen Gliedern nach sollen Menschen mit ihren jeweiligen Eigenarten, Stärken und Schwächen Anerkennung finden und ergänzend mit anderen zusammenarbeiten. In diesem Bild treffen das Interesse der/s Einzelnen und das der Gemeinschaft bzw. der Institution zusammen.

Prozessorientierung

In der Supervision steht an erster Stelle die Bewusstheit der Wahrnehmung, das offene, interessierte Fragen, die Fokussierung auf den einzelnen Fall. Schon die Komplexität des Feldes macht es notwendig, sich davon zu verabschieden, es gäbe die eine richtige Antwort auf eine Frage oder die eine Wahrheit, an der man sich in jedem Fall orientieren könnte. In der Supervision lassen die Beteiligten sich auf einen Prozess ein, dessen Ausgang offen bleibt, der mit Störungen, Widerständen und Konflikten konstruktiv umzugehen versucht, ein Lebens-Prozess, der in allen seinen Implikationen reflektiert, gestaltet und gelassen wird.

Eine (selbst)kritische Kultur

Supervision folgt dem Selbstverständnis, eine reflexive Kultur zu fördern. Sie kann dazu beitragen, die evangelische, biblische Tradition lebendig zu halten. Reflexion und Selbstreflexion implizieren eine wertschätzende und kritische Wahrnehmung und mögliche Relativierung, die verunsichern kann und auch für die Supervision selbst gilt. Sie findet Alternativen. Erstarrtes kann in Bewegung kommen. Das entsprechende Kirchenbild ist die *ecclesia semper reformanda* – eine Kirche, die sich selbst kritisch betrachten kann und die sich zu den sich verändernden gesellschaftlichen Bedingungen immer wieder neu ins Verhältnis setzt.

Die reflexive Distanzposition in der Supervision ermöglicht eine neue Wahrnehmung des Vertrauten. Die Unterbrechung des Arbeitsprozesses ist in manchen Aspekten dem Sabbat vergleichbar: Hier liegt der Fokus nicht darauf, etwas zu tun und zu erreichen, sondern darauf, etwas zu erkennen und sich dadurch verwandeln zu lassen.

Das Bilderverbot – Nichtwissen als Kompetenz

Für die Supervisorin ist das Aushalten von Unsicherheit und Nichtwissen eine zentrale Kompetenz. Das Bilderverbot kann in seiner paradoxen Ausrichtung dafür stehen: Der Supervisor sollte mögliche Bilder einer Entwicklung, aber kein festgelegtes Bild vor Augen haben, dem das Gegenüber zu entsprechen hätte. Sie stellt sich zur Verfügung. Er sorgt für einen haltgebenden Rahmen, bestimmt aber nicht den Weg. Die Supervisorin lässt sich aus dem Konzept bringen, lässt sich auf Unbekanntes ein, hält Irritationen und Infragestellungen aus, ohne vorschnelle Antworten zu geben.

Kreativität und Gnade

In der Supervision kommt es im Wechselspiel zwischen Supervisor und Supervisorin zu Entdeckungen, die beide jeweils allein nicht hätten machen können. Gemeinsam wird etwas Neues geschaffen, das vorher nicht zu sehen war. Die Supervisor_innen finden eigene Wege, die ihnen gestellten Aufgaben zu bewältigen. Sie lernen, Unsicherheit auszuhalten und werden dadurch kreativ, entdecken neue Kräfte und Unbekanntes. Sie wachsen, indem sie zunehmend die Verantwortung für ihr Tun und für die Gestaltung ihrer beruflichen Rolle übernehmen.

Nicht selten kommt es in einer Supervisionssitzung zu einem besonderen Moment, in dem eine Erkenntnis aufleuchtet, in der verschiedene Einsichten, Perspektiven, Gefühle und körperliche Empfindungen auf einmal zusammenschießen. Das ist ein Erlebnis, das sich nicht willentlich herstellen lässt und das als spirituelle Erfahrung verstanden werden kann: Ein Moment der Gnade, in dem eine vertiefte, ganzheitliche Erfahrung ermöglicht wird. Sie ist nicht festzuhalten, aber sie kann als Möglichkeit ausgesprochen, gedeutet und innerlich bewahrt werden. So erfolgt exemplarisches Lernen, das übertragbar ist, mit der Tätigkeit im Arbeitsfeld rückgekoppelt wird und auf diesem Wege auch die Organisationskultur insgesamt beeinflusst.

Supervision und Institutionskultur

In der Kirche bewegt sich Supervision im Spannungsfeld von geistlicher Gemeinschaft und Institution, von Loyalität und kritischer Distanz gegenüber der Kirche. Sie reflektiert das Kirchen- und Institutionsverständnis der Menschen, die Supervision aufsuchen. Für die Kirche tätige Supervisor_innen haben daher zuvor ihr eigenes Verhältnis zur Kirche und zum Glauben geklärt.

Für die Arbeit im kirchlichen Kontext ist ein spezifischer normativer Horizont maßgebend; er ist Teil der supervisorischen Reflexion. Die Verknüpfung von Person und Rolle ist enger und intensiver als in vielen anderen Institutionen; es gibt oft keine klare Trennung zwischen Berufs- und Privatleben. Das Spannungs- und Konfliktpotential ist entsprechend hoch. Für die kirchliche Organisationskultur ist eine Orientierung eher an Personen und Beziehungen als an Aufgaben und institutionellen Zusammenhängen, eher an Harmonie als an Konflikt, eher an Vertrauen als an Klärung typisch. Supervision kann hier dazu beitragen, Aspekte der Organisationskultur und ihre Folgen für Einzelne und für das System bewusster zu machen.

Supervision und ihre Grenzen

Sie kann Akzente verschieben und neue Blickrichtungen ermöglichen – Aktive mögen nachdenklicher, Zurückhaltende tätiger werden; Personen und Systeme können sich entwickeln. Aber Entwicklungspotentiale sind begrenzt. Supervision kann darauf aufmerksam machen, dass in einem bestimmten Fall eine andere Beratungsform hilfreicher sein kann, z. B. eine Psychotherapie. Sie kann dazu beitragen, dass die Realität und die ihr innewohnenden Grenzen anerkannt werden. Sie weist auf Ambivalenzen und Risiken hin, sodass eine Entscheidung etwa dahingehend getroffen werden kann, dass ein Weg gefunden wird, mit dem, was nicht zu ändern ist, zurechtzukommen oder sich davon zu trennen.

9. Die Qualifikation von Supervisor_innen

Supervisor_innen in der Kirche können hauptberuflich, freiberuflich oder im Nebenamt als solche tätig sein. Sie können kirchliche Mitarbeitende sein oder aus anderen Organisationen oder Arbeitsfeldern kommen.

In manchen Fällen ist der Arbeitgeber der Supervisorin kirchlich (organisationsintern), andere Supervisoren sind freiberuflich tätig oder haben einen anderen (organisationsexternen) Anstellungsträger. Die Kenntnis kirchlicher Arbeit aus eigener reflektierter Erfahrung kann ebenso nützlich sein wie der fremde Blick.

Bei der Wahl einer Supervisorin oder eines Supervisors

muss darauf geachtet werden, dass zwischen Supervisor_in und Supervisand_in kein Abhängigkeitsverhältnis besteht.

Grundsätzlich wird zunächst geprüft, ob interne oder externe Supervision in Frage kommt.

Als Supervisor_innen anerkannt und auf der Liste der Fachleute für Beratung geführt sind derzeit Personen, die als Supervisor_in ausgebildet, weiterqualifiziert und Mitglied einer der folgenden

Fachgesellschaften sind:

- Bund Deutscher Psychologen – BDP
- Deutsche Gesellschaft für Gruppenanalyse und Gruppenpsychotherapie – D3G,
- Deutsche Gesellschaft für Pastoralpsychologie – DGfP,
- Deutsche Gesellschaft für Psychoanalyse, Psychotherapie, Psychosomatik und Tiefenpsychologie – DGPT,
- Deutsche Gesellschaft für Supervision – DGSv,
- Deutsche Gesellschaft für systemische Familientherapie - (DGSF)
- Evangelische Konferenz für Familien- und Lebensberatung – EKFUL,
- Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung – GfGO/ GBOE,

- Systemische Gesellschaft – SG.

Anerkannte Supervisor_innen erfüllen die aktuellen fachlichen Standards für Supervision und verpflichten sich zu kontinuierlicher Fortbildung, zur Kontrollsupervision und Evaluation der eigenen Supervisionsprozesse ebenso wie zur Teilnahme an Diskursen zur Reflexion und Weiterentwicklung von Supervision in der Kirche. Für die kontrollierte Qualitätssicherung sind sie selbst im institutionell verabredeten Rahmen ihrer jeweiligen Fachverbände verantwortlich.

Übernimmt eine Supervisorin einen Prozess, so hat sie eine diagnostische Einschätzung und eine Vorstellung davon, dass die Kooperation zwischen ihr und den Supervisand_innen gelingen kann. Supervisoren sollten bei aller Unterschiedlichkeit neben den formalen folgende inhaltliche Qualifikationen mitbringen: die Fähigkeit,

- Mitarbeitende und Pastor_innen in der Kirche bei der Klärung ihrer Aufgabe, Rolle und in ihren Handlungsmöglichkeiten zu begleiten;
- prozessorientiert zielgerichtete Diagnose- und Beratungsprozesse zu gestalten;
- das Besondere von Organisationen, Strukturen, Kulturen und deren Einfluss auf das Handeln Einzelner und Gruppen zu erkennen und damit fachrecht umzugehen;
- intrapersonelle, interpersonelle, gruppenspezifische und institutionelle Dynamiken zu erkennen, zu verstehen und klärend zu begleiten;
- Menschen in komplexen Lebenszusammenhängen zu erkennen;
- die spezielle Dynamik eines Arbeitsfeldes wahrzunehmen und zu reflektieren;
- die Gruppenprozesse zu verstehen und klärend zu begleiten;
- zur Selbstreflexion der eigenen Person, Aufgabe und Rolle;
- in einem Netzwerk zu arbeiten;
- zu kooperieren;

- zu bewusstem Umgang mit Macht und Ohnmacht.
- sie sollten hohe fachliche Anerkennung und Erfahrung erworben haben.

Im Kontext von Kirche können folgende Kompetenzen von Supervisor_innen erwartet werden: Eine profunde Feldkompetenz im Hinblick auf institutionelle Realitäten der Kirche und ihrer Stellung in der Gesellschaft, Loyalität gegenüber den Anliegen der Kirche, Konfliktfähigkeit, Abgrenzungs- und Integrationsfähigkeit sowie die Fähigkeit, eine eigenständige, unabhängige Position im Konfliktfall einzuhalten.

In der Kirche können von Supervisor_innen darüber hinaus die folgenden theologischen Feldkompetenzen erwartet werden:

- eine prinzipielle Aufgeschlossenheit und Neugier gegenüber religiösen Themen;
- eine Kenntnis grundlegender religiöser Themen und Traditionen, Symbole und Rituale in ihrer Bedeutung für Menschen und für die Institution;
- die Fähigkeit, vom religiösen ins säkulare Sprachfeld wechseln zu können und umgekehrt die Bereitschaft, die persönliche Spiritualität als Bestandteil der professionellen Kompetenz in kirchlichen Berufen anzuerkennen und entsprechend zu bearbeiten sowie
- die Fähigkeit, auch eine religions- und kirchenkritische Perspektive einzunehmen.

10. Wie wird Supervision vermittelt?

Es gibt in der Nordkirche ein Netzwerk von internen und externen Supervisor_innen. Die Verantwortlichkeit für die Pflege und Weiterentwicklung des Netzwerkes der Supervisor_innen, die auf der Liste der Fachleute für Beratung und Supervision versammelt sind, liegt bei der **Arbeitsstelle Institutionsberatung**. Sie lädt zweimal jährlich zu Beratungstagen ein, die der Vernetzung, dem fachlichen Diskurs, der Verständigung über aktuelle kirchlichen Herausforderungen und der gegenseitigen Rückmeldung dienen.

Auf der **Liste der Fachleute für Beratung** stehen neben Supervisor_innen Gemeindeberater_innen und Organisationsentwickler_innen, die von der Nordkirche anerkannt sind und deren Klientel unter bestimmten Bedingungen Zuschüsse durch die Nordkirche erwarten kann. (*Beratung wird hier in einem weiten Sinn (counselling) verstanden und nicht als psychologische Beratung.*) Dazu gibt es ein Aufnahmeverfahren. Die Entscheidung über die Aufnahme in die Liste liegt beim Dezernat E.

Wer Supervisionsbedarf hat, kann sich an die Arbeitsstelle Institutionsberatung wenden.

Zunächst wird gemeinsam geklärt, welche Art von Beratung für die jeweilige Anfrage passend erscheint und welche Kompetenzen dafür erforderlich sind.

In einem zweiten Schritt werden in Betracht kommende Berater_innen / Supervisor_innen, angefragt.

Dann werden die Kontaktdaten derer, die ihre Bereitschaft erklärt haben, den Prozess zu übernehmen, an Anfragende übermittelt. Sie haben nun die Möglichkeit, aus den Vorschlägen eine Supervisorin oder einen Supervisor auszuwählen und ihre Wahl der Arbeitsstelle mitzuteilen. Die Arbeitsstelle berät in allen damit in Zusammenhang stehenden Fragen und fördert das Zustandekommen eines Supervisions-/Beratungsprozesses.

Die anfragenden Personen und die Supervisor_innen geben der Arbeitsstelle Institutionsberatung eine Rückmeldung über den Verlauf des Supervisions-/Beratungsprozesses.

Daneben kann Supervision auch durch andere Stellen vermittelt werden, z. B. durch die Personal- und Organisationsentwickler/-innen in den Kirchenkreisen.