

GERHARD PRIELER

## Supervision in der Pastoral

Dieser Beitrag soll Mißverständnisse und Vorurteile gegenüber Supervision aufklären und zeigen, was Supervision intendiert, was sie im Bereich der Seelsorge zu leisten vermag und unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen sie sinnvoll eingesetzt werden kann. Der Verfasser arbeitet in der Ausbildung und Begleitung kirchlicher Jugendleiter in der Diözese Linz.

Wenn man im kirchlichen Umfeld das Wort Supervision in den Mund nimmt, löst man mitunter heftige emotionale Reaktionen aus. Die einen finden allein die Bezeichnung „Supervision“ als abstoßend und einschüchternd, andere erzählen mit Begeisterung über ihre wertvollen Erfahrungen, die sie mit dieser Form der Praxisbegleitung gemacht haben, wieder andere befürchten Kontrolle oder wehren sich strikt, irgendwelchen Psychologen oder gruppendynamischen Prozessen ausgeliefert zu sein.

Zum einen ist das Bild von Supervision noch sehr diffus, bzw. wissen die meisten, die keine eigenen Erfahrungen damit gemacht haben, wenig über Ziele, Funktion und Arbeitsweise von Supervision. Zum anderen werden alte Ressentiments der Kirche gegen jede Form von psychologischer Hilfe und Beratung wieder aktualisiert, vor allem die Angst, daß der Therapeut den Seelsorger im Bereich der persönlichen Aussprache und Beratung, vor allem aber den Priester im Beichtstuhl ersetzen könnte.

### 1. Was ist Supervision?

Dazu ein Bild, mit dem ein Jugendleiter einer neuen Kollegin die Funktion von

Supervision näherzubringen versuchte: „Es ist, wie wenn ich direkt vor einer hohen Mauer stehe. Ich weiß nicht, wie ich weiterkommen soll. Ich probiere mit voller Kraft vergeblich darüber zu klettern oder hindurch zu kommen. Die Supervision hilft mir, einige Meter zurückzutreten, und plötzlich sehe ich, daß sich daneben eine Tür befindet, die offen steht.“ Natürlich ist es nicht immer so einfach, daß sich gleich eine offene Tür finden läßt, doch ist dies ein schönes Beispiel für laterales Denken, d. h. Distanz zu gewinnen, umzukehren und alle Seiten eines Problems zu beleuchten, ohne sich im Detail zu verlieren. Supervision ist eine spezielle Form der Praxisbegleitung bzw. Praxisberatung. Zielgruppe sind alle im Umgang mit Menschen tätigen Personen, in der derzeitigen Praxis in erster Linie Angehörige verschiedener psycho-sozialer, pädagogischer sowie pastoraler Berufsgruppen (z. B. Sozialarbeiter, Lehrer, Krankenpflegepersonal, Berater, Pastoralassistenten, Jugendleiter . . .).

Supervision entstand vor mehreren Jahrzehnten in den USA und nahm ihren Ausgangspunkt teils als „Kontrollanalyse“ in der Ausbildung von Psychotherapeuten, teils in der Aus- und Weiterbildung von Sozialarbeitern, wobei es dabei primär um Effektivitätskontrolle bzw. -steigerung ging (vgl. Pühl/Schmidbauer, 1986). Von daher stammt sicherlich ein Teil der Skepsis gegenüber der Supervision. Heute versteht man unter Supervision nicht Kontrolle des „Supervisanden“ im Auftrag des Dienstgebers, sondern eine berufs begleitende Hilfestellung durch einen geschulten Supervisor. Die Grundidee der Supervision geht davon aus, daß eine

außenstehende Person, die nicht emotional in die Situation involviert ist, sozusagen als Geburtshelfer, als Katalysator den Supervisanden anleitet, an seinen Fragen und Problemen zu arbeiten. Der Supervisor stellt somit das „Handwerkszeug“ für eine planmäßige und gezielte Auseinandersetzung mit Fragen, die den einzelnen beschäftigen, zur Verfügung.

Wenn man von Supervision spricht, muß klargestellt werden, daß es nicht die Supervision gibt, genauso wie es nicht die Psychotherapie gibt. Wie in der Therapie existieren auch hier verschiedene „Schulen“, deren Konzept von Supervision jeweils auf dem Hintergrund bestimmter tiefenpsychologischer Basismodelle entwickelt wurde. Diese verschiedenen supervisorischen Handlungskonzepte vertreten teilweise unterschiedliche Sichtweisen über Ziele, Aufgaben, methodische Vorgangsweisen sowie unterschiedliche Basisvorstellungen, z. B. in bezug auf das Menschenbild.

Meine Darstellung bezieht sich auf das Konzept der Integrativen Gestalt-Supervision, eine Supervisions-Modell, das nach meiner Erfahrung gut mit einem christlichen Menschen- und Weltbild konvergiert und somit auch in der Pastoral einsetzbar ist.

Integrative Gestalt-Supervision fußt auf dem Menschenbild der humanistischen Psychologie und nahm ihren Ausgangspunkt in der Gestalttherapie. Dieses Konzept wurde durch die Einbeziehung verschiedener anderer Elemente ergänzt bzw. erweitert, vor allem des Psychodramas und gruppenpädagogischer sowie organisationssoziologischer Ansätze.

## 2. Das Ziel der Supervision

Ein häufiges Mißverständnis gegenüber Supervision besteht in der Annahme, diese zielen nur auf Situationen und Probleme ab, die der einzelne allein nicht lösen kann. So meinen viele, Supervision brau-

che man nur, wenn man allein nicht mehr zurecht kommt. Sie sei eo ipso das Eingeständnis der eigenen Unfähigkeit. Daß das nicht so ist und daß Supervision wesentlich umfassendere Zielvorstellungen verfolgt, soll hier dargestellt werden. Ziele von Supervision sind:

- a) die Steigerung der Effektivität der beruflichen Tätigkeit;
- b) die Förderung der personalen und beruflichen Identität des Supervisanden. Dies umfaßt sowohl die Bearbeitung von Problemen und Konflikten wie die Förderung noch nicht genutzter Potentiale;
- c) die Förderung von sozialer Kompetenz und Performanz, z. B. im Umgang mit Konflikten, in bezug auf die Steigerung der Kommunikations- und Kontaktfähigkeit des Supervisanden;
- d) die Reflexion und gegebenenfalls Verbesserung institutioneller Bedingungen, unter denen die jeweilige berufliche Tätigkeit stattfindet;
- e) die Reflexion politischer Rahmenbedingungen sowie die Erarbeitung entsprechender Strategien.

Zudem beinhaltet Integrative Gestalt-Supervision auch den Aspekt der fachlichen Weiterbildung, z. B. in bezug auf konzeptionelle, theoretische und methodische Fragestellungen des jeweiligen Berufsfeldes.

Neben der defizit-orientierten Arbeit an verschiedenen Problemen bietet Supervision also die Möglichkeit zu einem personalen und fachlichen Wachstumsprozeß, der mithilfe, brachliegende Fähigkeiten (weiter-)zuentwickeln, zusätzliche Kompetenzen zu erwerben.

## 3. Formen und Inhalte der Supervision

Nach Zeitpunkt bzw. Einsatzdauer von Supervision lassen sich folgende Unterscheidungen vornehmen:

— Supervision als begleitende *Praxiseinführung* für Berufsanfänger bzw. für Mitarbeiter, die noch in Ausbildung stehen.

Hier wird das Gewicht tendenziell in Richtung Praxis-Anleitung gehen. Vielfach ist diese Form der Supervision als verpflichtende Ausbildungsmaßnahme vorgesehen. (Es ist fraglich, ob man hier von Supervision sprechen soll, da eine wesentliche Konstituente, nämlich die Freiwilligkeit, nicht gegeben ist.) Ich neige in diesem Fall zur Bezeichnung Praxisbegleitung oder Praxisreflexion (vgl. Pühl, 1986).

— Supervision als *punktueller Krisenbegleitung*. Dabei steht die Lösung einzelner vom Supervisanden allein nicht bewältigbarer Probleme im Mittelpunkt. Supervision wird in diesem Fall nur für die Zeitdauer der vorliegenden Konfliktlösung in Anspruch genommen.

— Supervision als *längerdauernde berufsbegleitende Maßnahme*.

Supervision kann entweder als *Einzel-, Gruppen- oder Team-Supervision* stattfinden. Dort wo Arbeitsteams vorhanden sind, ist es sicher am günstigsten und effizientesten, wenn diese als Team Supervision in Anspruch nehmen. Allerdings ist dazu die Bereitschaft aller Teammitglieder notwendig. In den meisten übrigen Fällen wird — nicht zuletzt aus Kostengründen — Gruppensupervision die Regel sein. In beiden Formen versteht sich Integrative Gestaltsupervision nicht nur als Beratung des Einzelnen in der Gruppe, sondern als Gruppenprozeß, in dem gruppendynamische Vorgänge selbst Thema der Supervision sind. Vorteile von Einzelsupervision sind die hohe Intensität sowie die geringere Angst des Supervisanden sich zu öffnen.

Inhalte von Supervision können alle Themen sein, die von den Supervisanden eingebracht werden und in irgendeinem Zusammenhang mit deren Arbeitssituation stehen, d. h., der Supervisor schlägt von sich aus keine Themen vor, sondern arbeitet ausschließlich mit dem Material, das die Teilnehmer bringen. Eine wesentliche Funktion des Supervisors besteht

allerdings darin, mitzuhelfen, (noch) nicht greifbare Themen, „Dinge, die in der Luft liegen“ beim Namen zu nennen und damit bearbeitbar zu machen.

Um eine klarere Vorstellung davon zu geben, welche Themen in der Supervision behandelt werden, sollen anhand der *Ebenen*, auf denen Supervision arbeitet (vgl. Schreyögg, 1986), einige Beispiele angeführt werden.

#### a) Individuelle Arbeitsebene

Bei dieser klassischen supervisorischen Ebene geht es um Reflexion der Lebenssituation einzelner Individuen inklusive ihrer persönlichen Geschichte. Dazu gehört sowohl die Reflexion der Situation des Supervisanden selbst als auch die Beschäftigung mit einzelnen Klienten bzw. Personen, mit denen der Supervisand beruflich zu tun hat. Ziel ist es, Einsicht in individuelle psychische Vorgänge zu gewinnen, Störungen, Defizite, Blockierungen zu beheben sowie noch ungenutzte Potentiale zu beleben.

Einige Beispiele:

— G. fragt sich, warum sie immer wieder in Konflikte mit Vorgesetzten hineinschlittert. Sie bearbeitet in der Supervision ihre ungelöste Beziehung mit ihrem verstorbenen Vater, der eine sehr autoritäre Erziehung ausübte, gegen die sich G. nicht aufzulehnen wagte.

— R. hat mit einem Jugendlichen Kontakt, der im Spaß Selbstmordabsichten äußerte. Sie möchte wissen, wie ernst sie solche Äußerungen nehmen soll, welche Aussage in ihnen steckt bzw. welche Interventionsmöglichkeiten sie hat.

— H. hat vor, seine Arbeit als Jugendleiter zu beenden und möchte in der Supervision seine weiteren beruflichen Perspektiven abklären.

#### b) Interaktionale Arbeitsebene

Individuell erscheinende Komplikationen erweisen sich oft als interaktional,

zwischenmenschlich bedingte Schwierigkeiten. Im Mittelpunkt stehen hier Beziehungsstörungen zwischen einzelnen Beteiligten (Konflikte mit Mitarbeitern, Vorgesetzten, Klienten . . ).

#### Einige Beispiele:

— H. ist seit neun Jahren Pastoralassistentin in einer Pfarre. Ihr Verhältnis zum Pfarrer wird immer schwieriger. Sie sieht keine Möglichkeit mehr zu einer Klärung der Beziehungen. In mehreren Supervisionen reflektieren wir die neunjährige „Konfliktgeschichte“ und überlegen gemeinsam, welche Handlungsmöglichkeiten denkbar wären bzw. welche davon für H. brauchbar sind und spielen diese in Rollenspielen durch.

— S. berichtet von Spannungen im PGR, die ihn in seiner Arbeit belasten und die sich vorwiegend zwischen „konservativen“ und „progressiven“ Vertretern abspielen. Wir stellen die Situation mit Hilfe einer Skulptur dar. S. kann sich die Szene einmal von außen ansehen und Veränderungen versuchen.

— B. hat mit einer Klasse große disziplinäre Probleme. Einigen „Rädelsführern“ gegenüber, die häufig den Religionsunterricht stören, fühlt sie sich hilflos. Mehrere Rollenspiele helfen ihr, die ablaufenden Mechanismen zu durchschauen und verschiedene Handlungsalternativen konkret zu erproben.

#### c) Systemische Arbeitsebene

Eine noch relativ junge Erkenntnis in der psycho-sozialen Arbeit ist es, den einzelnen Menschen immer auf dem Hintergrund des ihn umgebenden sozialen Systems zu begreifen und dieser Determiniertheit angemessen Rechnung zu tragen. So ist eben z. B. ein Rollenkonflikt eines Pastoralassistenten oft kein individuell zu verstehendes Problem oder nur als Kon-

flikt zwischen ihm und dem jeweiligen Pfarrer oder sonstigen Gemeindemitglied, sondern eine Frage des Sozialsystems Pfarrgemeinde oder der Institution Kirche insgesamt. Im Gegensatz zu anderen Basiskonzepten betrachtet Integrative Gestaltsupervision jedes Thema als eingebunden in den jeweiligen institutionellen Kontext. Supervision kann und soll so auch beitragen zu einer Weiterentwicklung der Institution, soll Kirche erneuern helfen.

#### Einige Beispiele:

— Eine Gruppe von Laientheologen überlegt gemeinsam, wie sie selbst ihre Rolle als Pastoralassistenten verstehen und wie sie mit den Konflikten umgehen können, die sich aus dem noch unklaren Berufsbild ergeben.

— Das Team eines Jugendzentrums klagt, daß es immer schwieriger wird, Jugendliche als ehrenamtliche Mitarbeiter zu finden. Wir überlegen die sozialen Hintergründe dieser Entwicklung und erarbeiten gemeinsam, welche Voraussetzungen erforderlich sind, damit jemand zu einer ehrenamtlichen Mitarbeit bereit ist.

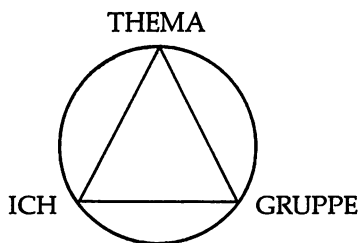
— D. erzählt, daß ihr Chef, er ist Pfarrer, es schwer akzeptiert, wenn sie sich an ihrem freien Tag konsequent frei nimmt und ihre Arbeitsstunden genau aufzeichnet. Im Gespräch wird schnell deutlich, daß dieses Problem mehrere in ähnlicher Weise betrifft und es sich um einen strukturellen Konflikt handelt zwischen zölibatär lebenden Priestern mit dem verinnerlichten Berufsbild des „Immer-zur-Verfügung-Stehens“ und Laien mit einem davon abweichenden Berufsverständnis.

Hinzufügen möchte ich, daß sich in einem Thema häufig mehrere Ebenen vermischen und es Aufgabe des Supervisors ist, mit dem Supervisanden abzuklären, welche Ebene vorrangig behandelt werden soll.

#### 4. Supervision — eine neue Form der Weiterbildung

Ziel jeder beruflichen Weiterbildung ist es, die fachliche und personale sowie soziale Kompetenz von Mitarbeitern zu erhöhen. Durch traditionelle Formen der Weiterbildung wird dies jedoch nur zu einem relativ geringen Teil erreicht. Traditionelle Formen des Lernens in der beruflichen Erwachsenenbildung sind meist

- a) punktuell angelegt,
  - b) einseitig kognitiv orientiert,
  - c) primär inhaltsorientiert,
  - d) wenig praxisnahe,
  - e) gekennzeichnet durch ein-Weg-dominierte Lernformen, die kaum zu selbstbestimmter Auseinandersetzung mit Problemen führen. (Vgl. Ernspurger, 1984 a.)
- Wenn jedoch Lernen bedeutet, die eigene (Berufs-)Situation als Problem wahrzunehmen sowie die Lösung dieses Problems in Reflexion und Aktion anzustreben (vgl. Freire, 1973), so müssen Bildungsprozesse, die effizient sein sollen, vollkommen anders konzipiert und gestaltet werden. Integrative Gestaltsupervision stellt m. E. eine Form der Weiterbildung dar, die „Lebendiges Lernen“ (vgl. Cohn, 1975) ermöglicht. Lebendiges Lernen umfaßt folgende Aspekte:



Es handelt sich dabei um ganzheitliche Lernprozesse, bei denen individuelle Aspekte (das ICH), interaktionale Vorgänge (die GRUPPE) zum Tragen kommen, die mit einem THEMA gleichwertig verbunden und auf dem Hintergrund des Gesamtkontextes, also der historischen, ökonomischen, politischen und ökologi-

schen Rahmenbedingungen betrachtet werden (vgl. Petzold, 1980).

Wesentlich ist weiters, daß ganzheitliches Lernen sowohl die kognitive wie auch die emotionale und körperliche Ebene einbezieht und sich nicht wie bei traditionellen Lehrformen auf einseitig intellektuelle Auseinandersetzung beschränkt. Außer bei punktueller, also zeitlich begrenzter Supervision geht es jeweils um kontinuierliche Prozesse. Dies ist insofern von großer Bedeutung, als es kaum um Vermittlung von Wissen, sondern vielfach um Einstellungs- und Denkstrukturen geht. Für solche Art der Bildung ist Vertrauen, sind tragfähige Beziehungen nötig, die nur in kontinuierlichen Lernprozessen entstehen. Motivation dafür, etwas zu lernen, ist jeweils die eigene Betroffenheit, die Wahrnehmung, mit einer Situation nicht befriedigend umgehen zu können bzw. der Wunsch, seine Kompetenz zu erweitern.

Material für Lernprozesse in der Supervision sind nie irgendwelche „Themen“, sondern immer die konkreten mitgebrachten Erfahrungen bzw. unaufgearbeiteten Probleme der Supervisanden. So werden „die Widerfahrnisse in der pastoralen Lebens- und Arbeitspraxis zur Chance für ein gedeihliches Wachstum“ (Ernspurger, 1984 b, S. 329).

Supervision wird somit allen Prinzipien gerecht, die für effizientes Lernen relevant sind: sie ist prozeß-, situations-, person-, gruppen- und erlebnisorientiert (vgl. Prieler, 1985).

#### 5. Wie kommt ein Mitarbeiter zu Supervision und wie läuft diese konkret ab?

Um dies zu verdeutlichen, möchte ich kurz schildern, wie Supervision in der Diözese Linz für Jugendleiter und Pastoralassistenten und sonstige regionale (Laien-)Mitarbeiter organisiert ist.

Zu Beginn des Arbeitsjahres werden alle betroffenen Mitarbeiter eingeladen, sich

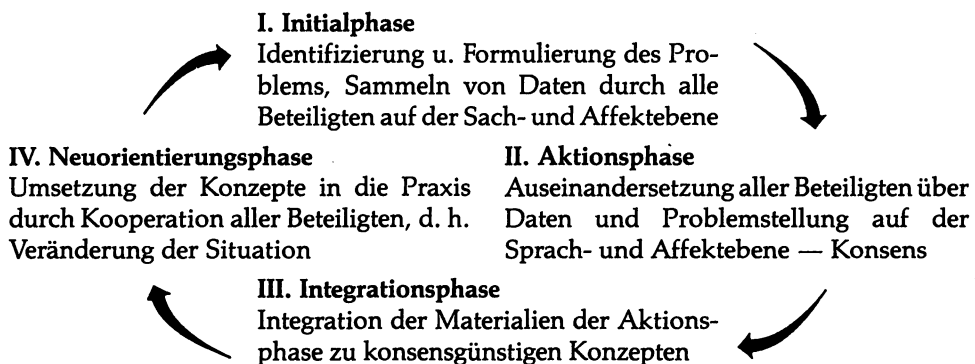
schriftlich zu melden, wenn sie interessiert sind, an einer Supervisions-Gruppe teilzunehmen. Im 1989 neugeschaffenen und für die oben genannten Mitarbeiter zuständigen Betrieb „Diözese Linz — Regionale Dienste“ gibt es eine Liste von zur Verfügung stehenden Supervisoren. Dabei handelt es sich sowohl um Supervisoren, die im Pastoralamt angestellt sind, wie um solche, die diese Aufgabe auf Honorarbasis übernehmen.

Bei einem Treffen aller an Supervision Interessierten werden dann gemeinsam Gruppen eingeteilt, die in der Regel aus vier bis sieben Teilnehmern bestehen und sich vorwiegend nach regionalen und berufsspezifischen Gesichtspunkten, aber auch nach persönlichen Beziehungen zusammensetzen. Jede Gruppe nennt ihren Wunsch-Supervisor und nimmt — nach einer Abklärung der Wünsche in der Gesamtgruppe — mit diesem Kontakt auf.

Vorauszuschicken ist, daß es seit kurzem eine Regelung in der Diözese Linz gibt, die alle regionalen Laienmitarbeiter im ersten Dienstjahr zur Teilnahme an einer Supervisionsgruppe verpflichtet. Die Zeit der Teilnahme wird vom Dienstgeber voll bezahlt. Ab dem zweiten Dienstjahr haben die Mitarbeiter unter folgenden Bedingungen Anspruch auf Supervision: 75 Prozent der Zeit ist Dienstzeit, und jeder Teilnehmer muß pro Stunde einen

Eigenbeitrag von S 30.— leisten; die Fahrtkosten werden vom Dienstgeber ersetzt. Sobald sich die Gruppe mit dem gewünschten Supervisor geeinigt hat, läuft alles weitere zwischen diesem und der Gruppe ab. Gemeinsam werden Termine und Ort der Supervision vereinbart — in der Regel treffen sich die Gruppen drei- bis vierwöchig für jeweils drei Stunden — und die gegenseitigen Vorstellungen bezüglich Arbeitsweise und Rahmenbedingungen abgeklärt. In den von mir begleiteten Gruppen läuft Supervision in etwa nach folgendem *procedere* ab: Zum Einstieg schlage ich entweder ein kurzes „Blitzlicht“ („Wie geht es mir im Moment, was beschäftigt mich? Gibt es etwas zur letzten Supervision zu berichten?“) oder eine kurze nonverbale Übung (z. B. eine Entspannungsübung) vor. Anschließend sammeln wir die Themen, die die einzelnen Teilnehmer diesmal behandeln möchten und stellen gemeinsam Prioritäten auf. Vorrang haben Themen, die für jemand einzelnen sehr drängend bzw. für mehrere Teilnehmer relevant sind.

Nachdem der Betroffene sein Thema kurz dargestellt hat, leite ich ihn in der Regel an, so präzise als möglich das Ziel zu formulieren, das er hier und jetzt in der Supervision erreichen möchte. Die anschließende Bearbeitung des Themas erfolgt nach einem tetradischen Prozeß-Modell (vgl. Petzold, Mathias, 1982).



Die zum Einsatz kommenden Methoden richten sich nach der jeweiligen Thematik und reichen von rationaler Reflexion bis zur therapeutischen Methode. Gerade bei individuellen und interaktionalen Phänomenen bzw. Problemen ist es oft entscheidend, nicht nur darüber zu *reden*, sondern die jeweilige Situation nochmals zu *erleben*. Entscheidend ist dabei jedoch immer die Zustimmung des Supervisanden zur jeweiligen Vorgangsweise. Ziel ist eine maximale Transparenz und eine möglichst symmetrische und gleichberechtigte Subjekt-Subjektbeziehung zwischen Supervisor und Supervisand.

Den Abschluß jeder Supervision bildet meist wieder eine Runde, bei der jeder seine aktuelle Befindlichkeit mitteilt bzw. was er sich aus der jeweiligen Situation an Einsichten und Lernerfahrungen mitnimmt.

## 6. Warum Supervision für pastorale Arbeit eine wertvolle Unterstützung darstellt

Um dies zu begründen, erscheint es mir nötig, kurz einige Spezifika des pastoralen Arbeitsfeldes darzustellen.

### 6.1. Pastorale Arbeit ist primär Beziehungsarbeit

Wenn wir überlegen, was uns vom Wirken Jesu überliefert ist, so dürften den meisten von uns als erstes verschiedene Begegnungen Jesu mit einzelnen Personen oder -gruppen einfallen. Die grundlegende Haltung Jesu im Umgang mit Menschen ist gekennzeichnet durch ein offenes, vorurteilsloses, stark persönlich geprägtes Zugehen auf den bzw. die anderen. Jesus überzeugt die Menschen, weil es ihm gelingt, mit ihnen in Beziehung zu treten, als sinnhafter Mensch Kontakt von Person zu Person herzustellen. In unserer Sprache formuliert: Jesus wird uns als einer dargestellt, der im hohen Maße kon-

takt-, kommunikations- und konfliktfähig ist.

Ziel Jesu und damit jedes pastoralen Handelns war bzw. ist es, Heil zu stiften: „Ich bin gekommen, damit sie das Leben haben und es in Fülle haben“ (Joh 10,10). Heil zu stiften ist dabei sowohl individuell gedacht, als Heilung des einzelnen, wie auch strukturell als Befreiung von unterdrückenden Strukturen.

Wenn es vorrangige Aufgabe pastoraler Arbeit ist, Heil zu stiften, so müssen wir uns als Mitarbeiter vorerst einmal bemühen, selbst heil zu werden. Noch immer gilt der Einwand Nietzsches, daß die Christen erlöster aussehen müßten, wenn sie andere überzeugen wollen.

Und: „Während in früheren Jahren die pastorale Rolle die Person des Seelsorgers getragen hat, ist es heute angesichts der Pluralität und Offenheit der gesellschaftlichen und kirchlichen Situation eher umgekehrt: die Person des Seelsorgers muß seine berufliche Rolle tragen, stützen und gestalten.“ (Ernsperger, 1984 a, S. 328).

Supervision soll dazu beitragen, daß pastorale Mitarbeiter ihre Identität weiter entfalten, indem sie Blockierungen in ihrer Persönlichkeitsstruktur aufbrechen, abgespaltene Persönlichkeitsanteile integrieren, ihr Verhaltensrepertoire im Umgang mit Menschen erweitern, zu neuen Einstellungen gelangen. Supervision kann also Heil stiften, „insofern sie den kirchlichen Mitarbeitern hilft, ihre Charismen zu leben und die in den Gemeindemitgliedern vorhandenen Charismen zu entdecken und zu fördern“ (Stenger, 1984, S. 299).

Mitarbeiter in der Pastoral sind nicht selten mit persönlich belastenden Beziehungen konfrontiert. Gerade in menschlichen Extremsituationen, z. B. angesichts des Leides, des Todes, angesichts ausweglos erscheinender Situationen, wenden sich viele Menschen an die Kirche und erwar-

ten von ihr Hilfe, Unterstützung, einen guten Rat oder einfach Trost. Priester, Pastoralassistenten, Jugendleiter sind außerdem oft konfrontiert mit Menschen bzw. -gruppen, die man landläufig als „schwierige Personen“, „Problemfälle“ etc. bezeichnet. Mancher Seelsorger schlittert dabei in „Helferbeziehungen“, in denen er die Kontrolle verliert und dem anderen deshalb nicht effektiv helfen kann (vgl. Schmidbauer, 1977). Dies umso mehr, als kirchliche Mitarbeiter von ihrer Persönlichkeitsstruktur her nicht selten dazu neigen, eine unreflektierte Helferrolle zu übernehmen. Supervision soll beitragen, persönlich belastende Beziehungen zur Sprache bringen zu können, Belastendes abzuladen bzw. aufzuarbeiten. Sie soll helfen, Distanz zu gewinnen, aus einem Beziehungsnetz, aus der Rolle des „hilflosten Helfers“ (Schmidbauer, 1977) herauszusteigen, die Situation sozusagen von außen bzw. aus der „Vogelperspektive“ anzusehen und das eigene Handeln kritisch zu durchleuchten.

Ein anderer Aspekt, der in dieser Weise für die Seelsorge eher neu ist, ist die Tatsache, daß pastorale Arbeit zunehmend im Team geplant und durchgeführt wird. Damit ist einerseits das Team der hauptamtlich Tätigen gemeint, andererseits die Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Mitarbeitern in verschiedenen Gremien, wie beispielsweise im Pfarrgemeinderat und dessen Fachausschüssen. Der Wandel im Gemeindeverständnis, nach dem Gemeinde nicht mehr als eine vom Priester zu versorgende, sondern als Gemeinschaft von Mit-Sorgenden verstanden wird, in der alle Mitglieder aufgerufen sind Verantwortung zu übernehmen, hat zu neuen Anforderungen an die Seelsorger geführt (vgl. Zulehner, 1984). Ich denke hierbei an die Begleitung und Leitung von Gruppen, den Umgang mit Gremien, das Delegieren und Koordinieren von Aufgaben, die Kooperation mit und die Führung von Mitar-

beitern, den konstruktiven Umgang mit Konflikten (vgl. Ernspurger, 1984 a, Virnech/Pschibul 1984). Die Bearbeitung von Erfahrungen, Problemen und Konflikten in der Zusammenarbeit mit anderen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern nimmt vielfach breiten Raum in der Supervision ein. Hier können eingefahrene Kommunikationsstrukturen z. B. im Rollenspiel nochmals nacherlebt und aus diesem Erleben heraus analysiert sowie neue Verhaltensmöglichkeiten ausprobiert und eingeübt werden.

Ein Problem — zumindest in der Diözese Linz — besteht allerdings darin, daß Supervision zwar für die hauptberuflichen Laien, also Jugendleiter und Pastoralassistenten institutionell vorgesehen und auch in immer größerem Umfang in Anspruch genommen wird, Priester jedoch (bis auf wenige Ausnahmen, die sich privat darum kümmern) hiervon — im doppelten Wortsinn — nicht berührt werden. So mache ich als Supervisor leider öfters die schmerzliche Erfahrung, daß z. B. ein Jugendleiter in der Supervision versucht, Lösungen für seine Kommunikations- oder Kooperationsprobleme, die er mit seinem Pfarrer hat, zu erarbeiten, die Umsetzung dann aber an mangelndem Willen oder Fähigkeit desselben, offen und ehrlich zu kommunizieren, scheitert.

*6.2. Das pastorale Berufsfeld ist gekennzeichnet durch starke Rollenunsicherheit*  
Aufgrund der Impulse des 2. Vatikanums, in denen den Laien eine verantwortliche Aufgabe in der Seelsorge zugesprochen wurde und die, mitbegründet durch den Priestermangel, zum vermehrten Einsatz von hauptamtlichen Laienmitarbeitern führten, kam es zu einer Erschütterung der traditionellen Rollenbilder (vgl. Ernspurger, 1984<sup>a</sup>). Die Priester verstehen sich in der Regel nicht mehr als „Pfarrherren“ früherer Tage und ihnen zur Seite arbeiten



vielfach statt Kaplänen hauptamtliche Laien. Viele sogenannte „einfache Christen“ können mit Berufsbezeichnungen wie Pastoralassistent oder Jugendleiter noch wenig anfangen und auch die Betroffenen selbst können auf keine vorgeprägten Rollenbilder zurückgreifen, sondern sind gezwungen, ihr persönliches Selbstverständnis zu entwerfen. Diese Aufgabe stellt sich für Frauen in der männerorientierten Institution Kirche in nochmals verschärfter Weise. Außerdem sind die traditionellen kirchlichen Berufsbilder stark zölibatär geprägt, so daß sich für nicht-zölibatär lebende Mitarbeiter oft Spannungen in bezug auf ihre zeitliche und sonstige Verfügbarkeit bzw. Abgrenzung auftun.

Supervision soll dem einzelnen Mitarbeiter helfen, sich seiner Rolle und seiner persönlichen Zielvorstellungen klarer zu werden und ihn befähigen, mit den verschiedenen, manchmal widersprüchlichen Außenerwartungen in konstruktiver Weise umzugehen. Gerade in der Berufseinstiegsphase ist dies nach unseren Erfahrungen in allen Supervisionsgruppen ein zentrales Thema. Die Gruppe hat dabei insofern eine wichtige Funktion, als der einzelne sein Problem nicht nur als individuelles sehen lernt und er gemeinsam mit anderen Betroffenen — wenn es sich um eine berufshomogene Gruppe handelt oder zumindest um Teilnehmer, die alle in der Seelsorge tätig sind — auf einer solidarischen Suche ist.

Schließlich soll Supervision die einzelnen Betroffenen befähigen, auf struktureller Ebene zu einer Berufsbildklärung, einer Strukturierung des pastoralen Aufgaben- und Rollengefüges beizutragen.

### *6.3. Pastorale Arbeit stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeiter*

Diese Aussage wird teilweise bereits durch die beiden oben genannten Punkte unter-

mauert. Es kommen jedoch noch einige weitere Spezifika hinzu. Einsatzstellen in der Pastoral, seien es Pfarrgemeinden oder regionale Dienststellen, sind, wie viele Bereiche im sogenannten „non-profit-Sektor“, vielfach personell sehr knapp besetzt. Spezifisch für die Pastoral wie überhaupt für soziale Arbeit ist, daß sie kaum meßbar, ihr Erfolg nur selten sichtbar, noch seltener quantifizierbar ist. Und daß man so gut wie nie „fertig“ ist mit der Arbeit, sondern ihr eine Tendenz inneohnt, die nach immer mehr verlangt. Auf dem Hintergrund des gesellschaftlichen Leistungs- und Machbarkeitsdenkens bewirkt dies ein hohes Maß an physischem und psychischem Streß.

Aktivismus zu hinterfragen, d. h. zu überprüfen, wozu ein Mitarbeiter seinen vollen Terminkalender braucht, ob hinter den vielen Aufgaben Ziele und Prioritäten stehen, ob ein Mehr desselben im konkreten Fall ziel-führend ist, ist auch eine wesentliche Aufgabe von Supervision. Und es ist paradox: Gerade jene Mitarbeiter, die so tief in der Arbeit stecken, daß sie sich nicht mehr hinaussehen und manchmal am dringendsten eine Distanznahme, eine kritische Reflexion ihres Tuns benötigen würden, winken beim Vorschlag, in Supervision zu gehen, oft ab mit dem Hinweis, sie hätten keine Zeit dafür.

Bei einer Untersuchung, die wir unter Jugendleitern der Diözese Linz durchführten, kam zutage, daß drei Viertel von ihnen ihren Beruf als sehr belastend erleben. Dies ist sicherlich eine der Ursachen, warum sie durchschnittlich nur wenige Jahre im Dienst bleiben. Als zentrale Belastungen werden in der Untersuchung genannt: die Arbeitszeit (Abend-, Wochenend- und Feiertagsdienst, unregelmäßige Arbeitszeit, Überstunden, lange Dienste) und die Schwierigkeit, sich emotional und zeitlich von der Arbeit abzugrenzen. Weiters folgen: das Fehlen von Rückmeldungen bzw. daß wenig

Erfolg sichtbar wird, der hohe Erwartungs- und Leistungsdruck, Konflikte mit Vorgesetzten und dem Dienstgeber, der Zwang, immer wieder von vorn anfangen zu müssen, mit ständig wechselnden ehrenamtlichen Mitarbeitern, Rollenkonflikte und unklare Zielsetzungen, der Druck des Dienstgebers nach ehrenamtlichem Engagement sowie die mangelnde Unterstützung.

Supervision soll dazu beitragen, daß Mitarbeiter lernen, qualitative Entwicklungen, z. B. bei einzelnen Jugendlichen oder in Gruppen, besser wahrzunehmen, für sich Erfolgskriterien zu entwickeln, mit Unfertigkeiten zu leben und sich in ihrem Einsatz zeitlich und emotional begrenzen zu können. Ein weiteres Ziel ist es, effizienter mit Zeit umgehen bzw. diese nach beruflichen Erfordernissen und privaten Wünschen strukturieren zu lernen.

Ein Charakteristikum pastoraler Arbeit — sowohl Chance wie manchmal Erschwernis — liegt darin, daß Mitarbeiter relativ wenige strukturelle Vorgaben vorfinden. Wenn man beispielsweise an Dekanatsjugendleiter denkt, so haben diese nur sehr wenige feste Strukturen bzw. finden ein weitgehend offenes Berufsfeld vor, das sie zu einem großen Teil selbst gestalten können bzw. müssen. Supervision kann — vor allem in der Berufseinstiegsphase ist dies oft ein wichtiges Thema — zur Strukturierung des Arbeitsfeldes sowie der Abklärung des Aufgabenfeldes und der eigenen Ziele beitragen.

Dazu kommt, daß viele Mitarbeiter, außer sie arbeiten in einem Team, als Hauptamtliche oft auf sich allein gestellt sind und wenig Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches und der Reflexion vorfinden. Wie die Untersuchung unter Jugendleitern zeigte, ist gerade die Frage der Unterstützung ein zentraler Punkt, der sich stark auf die Berufszufriedenheit und damit auch auf die Effizienz der Arbeit

auswirkt. Bei den Jugendleitern wurde auch deutlich, daß jene, die in einem Team arbeiteten, überdurchschnittlich lange im Dienst bleiben und das Team als wichtige Unterstützung erlebten. Als solche Unterstützung wird von vielen auch die Supervision erlebt. 90 Prozent der befragten Jugendleiter gaben an, daß für sie die Supervision eine wertvolle Unterstützung darstellt(e).

Supervision kann zuallererst einmal das Gefühl vermitteln: Ich bin mit meiner Situation nicht allein. Andere schlagen sich mit ähnlichen Problemen herum. Und sie kann die wichtige Erfahrung vermitteln, daß bei weitem nicht alles, was nicht gelingt, individuelles Versagen ist. Allein schon das Wissen darum, daß z. B. bestimmte strukturelle Bedingungen (Mit-)Ursachen sind für verschiedene Schwierigkeiten, läßt viele Mitarbeiter diese leichter ertragen. Es ist also eine wesentliche Aufgabe von Supervision, unterscheiden zu lernen zwischen individuell und strukturell bedingten Ursachen bzw. zwischen Veränderbarem und Unveränderlichem und für ersteres Kraft und Strategien zu entwickeln und mit zweiterem leichter umgehen zu lernen.

## **7. Voraussetzungen für den Einsatz von Supervision**

Eine Grundvoraussetzung für effiziente Supervision ist die persönliche Bereitschaft und Motivation des Supervisanden. Daher soll Supervision vom Dienstgeber zwar ermöglicht und unterstützt werden, die Teilnahme jedoch im freien Ermessen des einzelnen Mitarbeiters liegen. (Verpflichtende Supervision im Rahmen der Ausbildung bzw. der Berufseinstiegsphase hat daher auch einen etwas anderen Charakter). Auch die Wahl des jeweiligen Supervisors soll den Teilnehmern überlassen bleiben. Nur so ist ein Vertrauensverhältnis möglich, das die zentrale Grundlage für die Arbeit dar-

stellt. Um echte Wahlmöglichkeiten anzubieten, ist es günstig, eine größere, heterogene Gruppe von Supervisoren zur Verfügung zu haben. Heterogen meint, daß die Supervision aus verschiedenen Berufen kommen, nach unterschiedlichen psychotherapeutischen Richtungen arbeiten, haupt-, neben- oder freiberuflich als Supervisor tätig sind, daß sowohl Männer wie Frauen, Laien wie Priester zur Verfügung stehen. Wichtig ist jedoch in jedem Fall eine qualifizierte Supervisions- bzw. Beratungsausbildung mit supervisorischer Kompetenz.

Eine Bedingung für Supervision ist schließlich, daß die Supervisanden in kei-

nerlei dienstrechtlichem Abhängigkeitsverhältnis zum Supervisor stehen.

Mit den vorliegenden Ausführungen konnte hoffentlich anschaulich gemacht werden, daß Supervision eine wertvolle Begleitmaßnahme für pastorale Arbeit darstellt, die sowohl die Arbeit selbst befruchtet, als auch zur Steigerung der Berufszufriedenheit der Mitarbeiter und damit indirekt der Effizienz der Arbeit beiträgt. Ich bin somit überzeugt, daß Dienstgeber gut daran tun, wenn sie deren Einsatz ermöglichen und fördern, sowohl ideell als auch was die materielle Unterstützung anlangt.

#### Literatur

- R. Cohn, Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion, Klett, Stuttgart 1975  
 B. Ernsperger, Praxis der Seelsorge und Praxis des Lernens, in: Lebendige Seelsorge, 5/1984 a, 325—333  
 B. Ernsperger, Erfahrungen mit pastoraler Praxisbegleitung, in: Lebendige Seelsorge, 5/1984 b, 334—337  
 P. Freire, Pädagogik der Unterdrückten, Rowohlt, Reinbeck/Hamburg, 1973  
 H. Petzold, Die Rolle des Therapeuten und die therapeutische Beziehung in der integrativen Therapie, in: H. Petzold (Hg.): Die Rolle des Therapeuten und die therapeutische Beziehung, Junfermann, Paderborn 1980, 223—290  
 H. Petzold / U. Mathias, Rollenentwicklung und Identität, Junfermann, Paderborn 1982  
 G. Prieler, Praxisintegrierte Jugendleiter-Ausbildung: Anspruch und Verwirklichung, Diplomarbeit, Klagenfurt 1985  
 G. Prieler, Ursachen und Bedingungen der hohen Fluktuation bei Jugendleiter/innen, unveröffentlichtes Manuskript, Linz 1989  
 H. Pühl, Supervision in der Ausbildung: Bindeglied zwischen Theorie und Praxis, in: H. Pühl/W. Schmidbauer, Supervision und Psychoanalyse, Kösel, München 1986, 22—44  
 H. Pühl / W. Schmidbauer, Helfen als Beruf, Entfremdung und Supervision, in: Supervision und Psychoanalyse, Kösel, München 1986, 7—21  
 W. Schmidbauer, Die hilflosen Helfer, Rowohlt, Reinbek/Hamburg 1977  
 A. Schreyögg, Integrative Gestalt-Supervision, in: Gruppendynamik, 3/1986  
 H. Stenger, Identität und pastorale Kompetenz, in: Lebendige Seelsorge, 5/1984, 293—300  
 J. Virnich/R. Pschibul, Pastorale Praxisberatung als Hilfe für Gemeindeentwicklung, in: Lebendige Seelsorge, 5/1984, 338—347  
 P. Zulehner, Lebenserfahrungen auf dem Weg von der versorgten zur sorgenden Gemeinde: in: Lebendige Seelsorge, 5/1984, 300—308