

**Evangelische Konferenz für Familien- und Lebensberatung e.V.**  
**Fachverband für Psychologische Beratung und Supervision (EKFuL)**  
Bundesgeschäftsstelle: Lehrter Str. 68, 10557 Berlin, [www.ekful.de](http://www.ekful.de)



## **Supervision in Kirche und Diakonie**

### **Spezifische Merkmale und mögliche Herausforderungen**

Stand: November 2020

*Herausgeberin:*

Evangelische Konferenz für Familien- und Lebensberatung e.V.  
Fachverband für Psychologische Beratung und Supervision (EKFuL)

Bundesgeschäftsstelle: Lehrter Str. 68, 10557 Berlin  
Telefon: (030) 52 13 559 -39, Fax: -11, E-Mail: [info@ekful.de](mailto:info@ekful.de), Web: [www.ekful.de](http://www.ekful.de)

Berlin, November 2020

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
1. Einleitung .....	5
2. Einblicke in Evangelische Kirche und Diakonie als Arbeitswelten – Arbeitsplätze mit Bekenntnis? .....	7
2.1 Kirche als Organisation, Institution, Gruppe und Bewegung – widersprüchliche Erwartungen und Handlungsziele .....	8
2.1.1. Kirche als Organisation und Institution – eine Zerreißprobe? .....	8
2.1.2 Kirche ist Gemeinschaft und gründet sich auf Gruppenzugehörigkeiten .....	10
2.1.3 Eine besondere Organisationskultur .....	11
2.1.4 Wer will und kann ich sein? Moralischer Anspruch und ungeklärte Erwartungen: Herausforderungen für die Rollenklärung .....	12
2.2 Die Diakonie: Christliche Überzeugung und Ökonomisierung des Sozialen .....	13
2.2.1 Diakonie als Teil des Sozialstaats. Konkurrenz am Dienstleistungs- markt und evangelische Grundwerte – wie passt das zusammen? .....	13
2.2.2 Das diakonische Profil und die Dienstgemeinschaft .....	14
2.3 Kirche und Diakonie im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen .....	15
3. Besondere Herausforderungen für Supervision in Kirche und Diakonie .....	16
4. Was ist hilfreich und was ist möglich? Resümee und Ausblick .....	19
5. Literaturverzeichnis .....	20



## Vorwort

Das vorliegende Diskussionspapier ist im Fort- und Weiterbildungsausschuss der EKFuL (Evangelische Konferenz für Familien- und Lebensberatung e.V. Fachverband für Psychologische Beratung und Supervision) entstanden. Die Mitglieder dieses Ausschusses kommen aus unterschiedlichen Professionen und sind in der Wissenschaft, der Weiterbildung sowie der Psychologischen Beratung und Supervision im Bereich von Kirche und Diakonie tätig. Der Text beschäftigt sich mit den spezifischen Merkmalen und Herausforderungen von Supervision im kirchlichen und diakonischen Bereich. Dazu nimmt er die Spannungsfelder, in denen kirchliche Arbeit stattfindet, in den Blick und verdeutlicht sowohl darin entstehende Widersprüche als auch sich daraus ergebende Konflikte. Ziel des Textes ist es darzustellen, welche besonderen Herausforderungen dadurch für Supervision in Kirche und Diakonie entstehen. Gleichzeitig basiert dieses Papier auf der Auffassung der EKFuL, dass es keine explizit evangelische Supervision gibt. Die Supervision im evangelischen Raum lässt sich jedoch durch spezifische Themen charakterisieren, die in der Konsequenz ein besonderes supervisorisches Handeln erfordern. Sie stellt zudem wesenseigene Anforderungen an Supervisor\*innen im kirchlichen und diakonischen Arbeitsbereich, die ebenfalls in diesem Diskussionspapier dargestellt werden.

Der Vorstand der EKFuL dankt Ursula Bank, Jutta Lutzi, Prof. Dr. Frank Austermann, Rainer Bugdahn, Lisa Fernkorn und Jan Wingert, die sich als Mitglieder des Fort- und Weiterbildungsausschusses an der Erstellung dieses Papiers beteiligt haben, herzlich für die geleistete Arbeit.

Darüber hinaus dankt der Vorstand namentlich Anne Reichmann, Wolfgang Kinzinger und Bernd Nagel für ihre kritischen Anmerkungen und Beiträge, die die Arbeit am Text sehr befördert haben.

Jan Wingert  
(Vorstandsvorsitzender der EKFuL)

Berlin, 05. November 2020



## 1. Einleitung

Kirche und Diakonie unterliegen als Arbeitgeber an vielen Stellen den gleichen Bedingungen wie andere Organisationen und Unternehmen auch. Gleichzeitig sind sie aufgrund ihrer religiösen Begründung anders als diese und werden zum Teil auch an anderen Maßstäben gemessen. Kirche und Diakonie ihrerseits sind sich in vielem gleich, sind sie doch beide religiös begründet, und unterscheiden sich jedoch im Blick auf Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen. Supervision sieht sich von daher spezifischen Herausforderungen gegenüber.

Mit diesem Grundlagentext bietet die EKFuL als Evangelischer Bundesfachverband für Supervision einen Beitrag zur Diskussion im Kontext von Supervision in kirchlichen und diakonischen Arbeitsfeldern. Die folgenden Überlegungen richten sich auf Evangelische Kirche und Diakonie als Arbeitswelten mit ihren Besonderheiten und die dadurch entstehenden Herausforderungen für Supervision. Dem Text liegt ein Verständnis von Supervision als einer Profession zugrunde, die von anderen Formen professioneller Kommunikation wie z.B. Psychologischer Beratung, Seelsorge, Psychotherapie u.v.m. konsequent zu unterscheiden ist. Supervision wird verstanden als ein Prozess, in dem berufliches Handeln kritisch reflektiert werden kann. Im Mittelpunkt der Reflexion stehen die Mitarbeitenden mit ihren jeweiligen Rollen und Funktionen in der Organisation. Supervision ist darauf ausgerichtet, Denken, Fühlen und Handeln in Einklang zu bringen und dadurch eine effektive und situationsangemessene Erfüllung der Arbeitsaufgaben zu unterstützen.

Für Supervision ist das Zusammenspiel von arbeitender Person, Rolle, Organisation, Arbeit mit Kolleg\*innen, Arbeit mit Zielgruppen (Klient\*innen, freiwillig Engagierte, Kund\*innen etc.) jeweils vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Wirklichkeit und Entwicklung entscheidend. Supervision wird in diesem Zusammenhang kritisch-reflexiv verstanden, in Unterscheidung bzw. Abgrenzung etwa von funktional-optimierenden Konzepten oder von diagnostisch-therapeutischen Ansätzen.<sup>1)</sup>

Die Relevanz qualitätsvoller Supervision für die Arbeitsbereiche Evangelische Kirche und Diakonie erschließt sich allein aus der großen Zahl der haupt- und ehrenamtlich Tätigen. So waren in den Gliedkirchen der EKD 2020 238.000 Hauptamtliche und 1,1 Millionen Ehrenamtliche tätig (gezählt 2020).<sup>2)</sup>

In der Diakonie arbeiten in Deutschland 599.000 hauptamtliche Mitarbeitende und 700.000 freiwillig Engagierte.<sup>3)</sup> Damit ist die Diakonie neben der Caritas der größte Akteur der freien Wohlfahrtspflege, der in allen sozialen Hilfebereichen mit eigenen Einrichtungen und Aktivitäten präsent ist.

Auch wenn Kirche und Diakonie im Verständnis vieler Menschen gleichgesetzt werden, haben sie sich doch, geschichtlich bedingt, auf unterschiedliche Weise entwickelt.

Beide haben ihren Ursprung, ihre Begründung und Plausibilität in Wort und Tat in den biblischen Schriften. Bereits in der Apostelgeschichte (Apg.6,1-6) wird diakonisches Handeln

---

1) Vgl. Austermann (2013)

2) Vgl. Gezählt 2020 – Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben, S. 18f, [https://www.ekd.de/ekd\\_de/ds\\_doc/Gezaehlt\\_zahlen\\_und\\_fakten\\_2020.pdf](https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Gezaehlt_zahlen_und_fakten_2020.pdf)

3) Vgl. Gezählt 2020 – Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben, S. 28 [https://www.ekd.de/ekd\\_de/ds\\_doc/Gezaehlt\\_zahlen\\_und\\_fakten\\_2020.pdf](https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Gezaehlt_zahlen_und_fakten_2020.pdf)

als elementarer Bestandteil christlichen Gemeinschaftslebens beschrieben, als ein Akt organisierter Gemeindediakonie: Die Fürsorge für die Schwachen in der Gemeinschaft wird speziell für diese Aufgabe ausgewählten Mitgliedern übertragen.

Die vielerorts entstandene Spezialisierung darf den unverändert geltenden biblischen Begründungszusammenhang von kirchlichem und diakonischem Handeln nicht aus dem Auge verlieren. Kirchlich-diakonisches Handeln folgt dem Gebot Jesu „Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst“ (Lev.19,18 / Mk.12,30). In dieser Weisung manifestiert sich die Überzeugung, in jedem Menschen einem Ebenbild Gottes zu begegnen. „Was ihr für einen meiner geringsten Brüder und Schwestern getan habt, das habt ihr mir getan.“ (Mt.25,40)

Aus dieser zentralen biblischen Begründung sind spezifische Selbst- und Fremdwahrnehmungen der Akteure und Beteiligten in Kirche und Diakonie erwachsen, also interne und externe Ansprüche und Anforderungen.

Für die EKFuL als Evangelischem Bundesfachverband für Supervision ergibt sich von daher die Notwendigkeit, die Besonderheiten im Kontext kirchlichen und diakonischen Handelns zu beschreiben, zu würdigen und danach zu fragen, welche Konsequenzen sich für die supervisorische Arbeit in diesen Feldern ergeben. Die EKFuL verfolgt damit das Ziel, Supervisor\*innen sowie ihre Auftraggeber\*innen zu sensibilisieren

- für die Besonderheiten der Institution Evangelische Kirche, deren Traditionen und Strukturen starken Einfluss haben auf die Erwerbsarbeit beim Arbeitgeber Kirche/ auch auf die ehrenamtliche Tätigkeit;
- und für die Besonderheiten der Organisation Diakonie in ihren unterschiedlichen Rechtsformen, die sich gleichzeitig dem biblischen Auftrag und der Behauptung auf dem sozialen Dienstleistungsmarkt in Deutschland verpflichtet weiß.

Auch wenn im supervisorischen Prozess in den Arbeitsfeldern Evangelische Kirche und Diakonie dieselben Methoden und Techniken angewendet werden wie in jedem anderen Tätigkeitsfeld von Supervision auch, weisen Erstgenannte spezifische Eigenarten auf, die sich beziehen auf die Organisation, die Institution, den inneren Zusammenhalt, das Rollenverständnis, das Verständnis von Führen und Leiten.

Das Nachdenken in diesem Kontext richtet sich darauf, welche spezifischen Themen- und Konfliktkonstellationen in den Arbeitswelten Evangelische Kirche und Diakonie zu erwarten sind, auf die mit spezieller Aufmerksamkeit eingegangen werden muss, um dem supervisorischen Auftrag gerecht werden zu können.

**Alle folgenden Überlegungen basieren auf der Überzeugung, dass es keine „evangelische Supervision“ gibt und es ihrer auch nicht bedarf. Vielmehr geht es um die Ausübung professioneller Supervision in einem besonderen Arbeitsfeld, das von spezifischen Bedingungen und Einflussfaktoren über viele Jahrhunderte geprägt wurde.<sup>4)</sup>**

---

4) Vgl. Austermann (2012)

## 2. Einblicke in Evangelische Kirche und Diakonie als Arbeitswelten – Arbeitsplätze mit Bekenntnis?

Grundlegend für das Verständnis von (evangelischer) Kirche und Diakonie ist die Wesensbeschreibung im Augsburger Bekenntnis von 1530. Im 7. Artikel wird die reformatorische Einsicht folgendermaßen beschrieben: „Kirche ist die Versammlung aller Gläubigen, bei welchen das Evangelium rein gepredigt und die heiligen Sakramente laut dem Evangelium gereicht werden.“<sup>5)</sup> Das bedeutet, dass Kirche sich in sichtbarer, erfahrbarer Versammlung – zunächst im Gottesdienst und davon ausgehend in jeglicher Gestalt – zeigt. Da es sich aber um die Versammlung von Gläubigen handelt, die nicht durch sich selbst, sondern durch die Wirkung des Evangeliums zu solchen geworden sind, ist die religiöse Grundlage der Versammlung nicht sichtbar, sondern verborgen. Die Begegnung mit Kirche und Diakonie ist also immer bestimmt von einer konkret erfahrbaren Lebensäußerung einerseits und einer geglaubten Grundlage andererseits. In ihrer Wesensäußerung durch einzelne Handlungsvollzüge zeigen Kirche und Diakonie eine sichtbare Gestalt. Die religiöse Grundlage, der durch das Gotteswort gestifteten und durch die Wirkung des Hl. Geistes existierenden Gemeinschaft, ist verborgen und unverfügbar.

Auf diesem Hintergrund ist für Kirche und Diakonie immer von Bedeutung, aus der reformatorischen Einsicht die Grundzüge der erfahrbaren Sozialgestalt abzuleiten oder anders gesagt: die geglaubte Grundlage ihrer Existenz und ihres Auftrags soll in der leibhaften und sozialen Verfasstheit erfahrbar (sichtbar) werden. Diese Grundannahme hat Auswirkungen auf Themen, Umgangsformen und Handlungsvollzüge bei Supervisand\*innen in Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision, sie stellt aber auch eine spezifische Herausforderung an Supervisor\*innen dar, wenn es etwa darum geht, sich gemeinsam mit dem jeweiligen Gegenüber Klarheit über Grundlage und Auftrag der erfahrbaren Sozialgestalt zu verschaffen.<sup>6)</sup>

Primärer Auftrag von Kirche und Diakonie ist allgemein gesprochen die Kommunikation des Evangeliums. In welcher konkreten Gestalt und Organisationsform dies geschieht, ist vielfältig und verändert sich im Laufe der geschichtlichen Entwicklung.

In jedem Fall aber geht es in der Kommunikation des Evangeliums, sei es in Gesprächen oder im konkreten Hilfehandeln, um eine spezifische Wirklichkeitswahrnehmung und deren Deutung wie auch um den freien Austausch über Grundgewissheiten des Lebens. Da diese nicht zur natürlichen Ausstattung des Menschen gehören, sondern durch Interaktion erworben werden, braucht es die Kirche, die in Verkündigung und Diakonie genau dafür einen Raum zur Verfügung stellt.<sup>7)</sup>

Im Blick auf ihre sichtbare Gestalt lassen sich Kirche und Diakonie aus verschiedenen Perspektiven beschreiben, je nachdem, in welcher Organisationsform und in welchem Kontext man sich gerade bewegt. Zentral für das Verständnis kirchlicher Arbeitswelten ist jedoch das Wissen darum, dass sich die sichtbare Kirche in ihren verschiedenen Gestalten auf eine unsichtbare, geglaubte Kirche gründet.

---

5) Vgl. Literaturangabe zum Augsburger Bekenntnis (1930)

6) Vgl. E. Herms (1990)

7) Vgl. E. Herms (1990)

In Kirche und Diakonie zu arbeiten heißt folglich, sich dessen bewusst zu sein, dass es bei der Arbeit nicht allein um die fachlich kompetente Erfüllung der jeweiligen Aufgaben geht, sondern dass diese in einem religiösen Begründungszusammenhang stehen.

## 2.1 Kirche als Organisation, Institution, Gruppe und Bewegung – widersprüchliche Erwartungen und Handlungsziele<sup>8)</sup>

Evangelische Kirche lässt sich als Sozialgebilde beschreiben, das je nach Perspektive und Kontext eine ganz unterschiedliche Gestalt annehmen kann. Kirche kann erscheinen als Organisation, als Institution, als Gruppe oder als Bewegung. Kirche als Organisation orientiert sich im Blick auf die Gestalt und die Art der Aufgabenerfüllung an den jeweiligen gesellschaftlichen Erfordernissen. Kirche als Institution erscheint als öffentlich anerkannter Großverband, der zentrale spirituelle Grundbedürfnisse der Menschen aufnimmt und ihnen zu entsprechen versucht. Bei dem Verständnis von Kirche als Gruppe bzw. Bewegung geht es vor allem um den gemeinschaftlichen Ausdruck und um die Lebendigkeit des christlichen Glaubens. Diese Sichtweisen stehen z.T. in Spannung zueinander, was sich auf die Arbeitswirklichkeit auswirkt. Denn bei dem Verständnis von Kirche als Organisation geht es vor allem um die Erfüllung bestimmter Aufgaben entsprechend der jeweils professionellen Standards. Hier kann Kirche bisweilen recht säkular und als sich wenig von anderen Organisationen unterscheidend erscheinen. Das Handeln richtet sich an den Bedürfnissen der „Kundinnen und Kunden“ aus, und es rücken messbare Ziele in den Vordergrund. Bei Kirche als Institution steht die Kontinuität im Vordergrund, und die sich auf christliches Leben richtende Tradition bildet die Handlungsorientierung. Bei Kirche als Gruppe bzw. Bewegung geht es vor allem um Erneuerung und Gemeinschaft. Das Handeln orientiert sich am Aufbruch.<sup>9)</sup>

Kirche wird als Organisation wahrgenommen, wenn man es mit der hierarchisch gegliederten Kirchenverwaltung zu tun hat. Auf der Ebene der Kirchengemeinde hingegen ist Kirche geprägt von Gruppen und Gemeinschaft. Kirchenvorstandsmitglieder haben z.T. unterschiedliche Erwartungen an das Gremium Kirchenvorstand. Der Kirchenvorstand verkörpert einerseits einen Teil der Leitungsstruktur der Organisation Kirche, und andererseits wird er als Gruppe erlebt, in der ein Gemeinschaftsgefühl entstehen kann. Auf diese Weise kann eine Spannung entstehen zwischen jenen, die die Sitzung möglichst gut strukturiert haben und zügig durchführen möchten, und anderen, die sich gern unterhalten und Zeit miteinander verbringen möchten.

### 2.1.1. Kirche als Organisation und Institution – eine Zerreißprobe?

In der Arbeitswelt Evangelische Kirche sind Spannungen zwischen verschiedenen Logiken zu beobachten, die für die Erwartungen an die beruflich und ehrenamtlich Tätigen, für deren Erwartungen an sich selbst, an andere, an „die“ Kirche sowie an die Kirchenleitung gravierende Folgen haben. Auf der sichtbaren Ebene widerstreitet die Logik der administra-

8) Vgl. im Folgenden zum Teil wörtlich unter Rückgriff auf Austermann (2019)

9) Vgl. Hauschildt/Pohl-Patalong (2013)

tiven Hierarchie der Logik der synodalen Demokratie. Noch tiefer greifend ist die Spannung zwischen diesen beiden Logiken auf der einen Seite und der Logik der geistlichen Leitung auf der anderen Seite.<sup>10)</sup>

Es herrscht z.T. eine Spannung zwischen Kirchenverwaltung und Kirchenparlament. Evangelische Kirche hat als Organisation eine hierarchische Struktur und gleichzeitig eine demokratische Grundlage. Das zeigt sich zum Beispiel bei der Frage, wer letztlich leitet. Werden Entscheidungen eher im Landeskirchenamt gefällt oder auf der Synode? Genauer: Wie verhalten sich die demokratischen Entscheidungen der Synode zu ihrer praktischen hierarchisch-administrativen Umsetzung im Landeskirchenamt?

Die Kirchenleitung kann trotz ihrer Position an der Spitze der Hierarchie vieles nicht ohne Zustimmung der Synode verfügen. Z.B. kann eine aus Sicht der Kirchenleitung notwendige Schließung einer Einrichtung von der Synode abgelehnt werden, so dass diesbezügliche strategische Planungen der Kirchenleitung hinfällig werden.

Kirche in ihrer demokratischen Verfasstheit folgt den Regeln einer parlamentarischen Struktur, bei der gewählte Vertreter gleichberechtigt Entscheidungen treffen. Kirche in Gestalt einer Organisation gehorcht einer organisationalen Logik, in der es um Hierarchie, Aufgaben, Rollen, Funktionen und effiziente Arbeitsabläufe geht. Wie auch in anderen Organisationen können dabei Management und Professionen in Spannung zueinander geraten. In der Kirche sind zudem neben den hauptamtlich Mitarbeitenden aus verschiedenen Professionen auch viele Menschen ehrenamtlich tätig. Ehrenamtliche Mitarbeit findet sich auf verschiedenen Ebenen und reicht vom ehrenamtlichen Besuchsdienst in der Kirchengemeinde bis hin zu höchsten Leitungsämtern wie der Kirchenleitung.

Je nach Aufgabe und Organisationsform ist dabei die geglaubte Grundlage mehr oder weniger präsent. Bisweilen erfolgt der Verweis auf diese Grundlage auch in Bereichen, die möglicherweise anderen Logiken als der geistlichen folgen.

Für Mitarbeitende bedeutet dies, dass sie im Rahmen ihres Arbeitsfeldes unabhängig von ihrer persönlichen religiösen Orientierung auch Teil einer Glaubensaussage werden. Bis vor kurzem war die Mitgliedschaft in einer christlichen Kirche eine Voraussetzung für eine Anstellung bei der Kirche. Aufgrund zunehmender religiöser Vielfalt in der Gesellschaft und entsprechender Gerichtsurteile lässt sich diese Haltung der Kirche jedoch nicht länger für alle Bereiche aufrechterhalten.

Infolge gesellschaftlicher Entwicklungen wird Kirche zunehmend mehr als Organisation, die bestimmte soziale Aufgaben übernimmt, wahrgenommen und weniger als Institution, die auf Traditionen christlichen Lebens und Arbeitens verweist.

---

10) Vgl. hierzu und zum Folgenden Böhmer (1995) und Witte (2010)

Das Team der hauptamtlichen Mitarbeiter\*innen einer großstädtischen Kirchengemeinde hat große Schwierigkeiten, die unterschiedlichen Voraussetzungen und Erwartungen der einzelnen in Einklang zu bringen. Der langjährige geschäftsführende Pfarrer ist im Übergang in den Ruhestand, steht vor der Aufgabe loszulassen und möchte sein Erbe bewahren. Die junge Pfarrerin mit Familie ( $\frac{3}{4}$ -Stelle) möchte eine klarere Aufgabenverteilung, Kommunikation und Orientierung. Die Küsterin sieht sich in ihrem Engagement, immer für alle da, immer eine offene Tür, nicht genug beachtet. Eine teilzeitbeschäftigte Mitarbeiterin für Verwaltungsaufgaben grenzt sich sehr ab gegen die Erwartungen, weil sie ihre Rolle sehr marginal sieht. Der Kirchenmusiker, der noch für zwei andere Gemeinden zuständig ist, vermisst das Verständnis für seine Balanceakte und die Anerkennung für seine kreativen/ künstlerischen Leistungen. Der für die Jugendarbeit zuständige Diakon, Urgestein in der Gemeinde, sieht die Schwerpunkte und Projekte, die er über Jahrzehnte entwickelt hat, bedroht, weil Resonanz und auch Interesse der Kolleg\*innen und des Kirchengemeinderates nachlassen. Die für die Kinder- und Jugendarbeit zuständige Diakonin hat Schwierigkeiten mit der Abgrenzung ihres Verantwortungsbereiches zu dem der Pfarrerin. Die als Stellvertreterin für eine vakante  $\frac{1}{2}$  Pfarrstelle eingesetzte Pfarrerin (vom Kirchenkreis beauftragt), die in dieser „Springerfunktion“ immer wieder in andere Gemeinden geht, hat durch ihre Erfahrungen einen klaren Blick von außen, gehört aber nicht dazu.

Die Fragen von Hierarchie und Bedeutung werden nicht verhandelt. Sie erscheinen maskiert als langwierige Auseinandersetzungen darüber, wer die Verantwortlichkeit und Schlüsselgewalt für einzelne Räume hat. Durch Koalitionen mit Kirchengemeinderats-Mitgliedern und mit zumeist zu ambitionierten engagierten Ehrenamtlichen wird vermeintlich die jeweils eigene Sichtweise gestärkt und die gemeinsame Arbeit am zukünftigen Überleben vermieden.

Als Institution bietet Kirche einen Deutungshorizont, der das erfahrbare Leben zur geglaubten Wirklichkeit in Beziehung setzt.

Bei Mitarbeitenden, deren Berufswahl stark mit einer religiösen Sozialisation in der Kirche/ Gemeinde/Gemeinschaft als Gruppe oder/und als Bewegung zusammenhängt, kann die Erfahrung von Kirche vor allem als Organisation zu Enttäuschungen und möglicherweise zur Verortung in „Nischen“ oder zu einer „inneren Emigration“ führen. Sie fühlen sich u.U. fremd in dieser Art Kirche, wie dies wiederum auch anderen Mitarbeitenden gehen kann, die den kirchlichen Arbeitgeber vor allem aufgrund eines bestimmten fachlichen Arbeitsfeldes gewählt haben und sich in bestimmten Situationen wie z.B. einer Andacht zu Beginn einer Sitzung in einer Glaubensgemeinschaft vorfinden.

### 2.1.2 Kirche ist Gemeinschaft und gründet sich auf Gruppenzugehörigkeiten

Begegnung und Gemeinschaft haben in der Kirche einen großen Stellenwert. Dies gilt gewiss auch für andere Arbeitsorganisationen, da sie vielfach als wichtig für ein gutes Arbeitsklima betrachtet werden. In Kirche haben sie jedoch zusätzlich einen religiösen Charakter und eine theologische Begründung.

Es wird Wert gelegt auf den religiösen bzw. spirituellen Charakter von Gemeinschaft und Praktiken. Zum Teil gehören explizit religiöse Vollzüge zu Arbeitsprozessen (z.B. Andachten

im Rahmen von Sitzungen, Dienstbesprechungen u. ä., explizite Rituale mit Segen bei Veränderungen in der Berufsbiographie (z.B. Einsegnungen von Diakon\*innen, Ordinationen, Verabschiedungen, etc.). Religiöse Kommunikation hat eine hohe Bedeutung für konkrete Arbeitssituationen. Fachliche Arbeit und religiöses Bekenntnis bzw. eine seelsorgliche Haltung werden zum Teil nicht getrennt, sondern verbunden.

### 2.1.3 Eine besondere Organisationskultur

Diese Verbindung von organisationaler Gestalt und religiöser Praxis sorgt auch für eine spezifische Organisationskultur.

Die religiöse Aussage „Vor Gott sind alle gleich“ und die Verschiedenheit im Rahmen des Arbeitskontextes gehören zu unterschiedlichen Ebenen und werden doch oft miteinander vermischt. Dies kann zu Rollendiffusion und damit verbundenen Kränkungen und Enttäuschungen führen.

Angesichts der theologisch begründeten und zugleich zum Teil nicht ausreichend reflektierten Bedeutung von Nächstenliebe und Barmherzigkeit im Arbeitskontext lässt sich zudem eine Tendenz zur Konfliktvermeidung auch in professionellen Kontexten wahrnehmen. Wenn unklar ist, inwieweit das, was professionell angesagt wäre, vereinbar ist mit dem, was religiös erstrebenswert sein sollte, werden Probleme u.U. ausgeblendet. Im Konfliktfall kann dies zu Schwierigkeiten in der Benennung von und im Umgang mit Aggression, Kränkung, Schmerz führen.<sup>11)</sup>

Die religiös begründete Geschwisterlichkeit der Mitarbeitenden fördert eine Kultur des Familiarismus. Dies gilt besonders in Bereichen, in denen viel ehrenamtliche Tätigkeit geleistet wird. Man kennt einander gut, ist bisweilen auch miteinander verwandt, und die Gemeinschaft hat einen hohen Stellenwert. Es fällt dann u.U. besonders schwer, Mitarbeitenden, die ihrer Aufgabe nicht (mehr) gewachsen sind, eine Beendigung der Tätigkeit nahe zu legen. Man erträgt dann eher die Unfähigkeit als jemandem eine Aufgabe wegzunehmen.

Zum Beispiel ist es nur schwer möglich, einem 80-jährigen nebenamtlichen Organisten mitzuteilen, dass er der Aufgabe nicht mehr gewachsen ist, wenn er es selbst nicht einsieht. Die Rücksichtnahme auf seine persönliche Situation, in der das Orgelspielen einen zentralen Lebensinhalt darstellt, leistet dem Gewohnheitsrecht Vorschub und verhindert die anstehende professionelle Nachfolgeregelung.

Eine Supervision, die vorwiegend die Aufgabe und deren professionelle Erfüllung im Blick hat, greift in solchen Fällen zu kurz, denn es gilt neben der Aufgabe auch die durch den Gedanken der Geschwisterlichkeit geprägte Kultur zu berücksichtigen.

Diese Kultur hat auch besondere Auswirkungen auf das Leitungsverständnis. Wann darf / kann wieviel Leitung sein? Im hierarchischen Kontext einer Kirchenverwaltung oder in kirchlichen Einrichtungen ist die Vorgesetztenstruktur mit entsprechenden Weisungsbefugnissen geregelt. In der Pfarchie mit Pfarrpersonen, die ihrem Ordinationsversprechen verpflichtet sind, und einem Kirchenvorstand, der die Gemeinde leitet und sich aus ehrenamtlich Mitar-

---

11) Vgl. Witte (2010)

beitenden zusammensetzt, ist nicht immer so klar, wer wem in welchen Fragen was zu sagen hat.

Dies kann dazu führen, dass Leitung vermieden und/oder nicht transparent ausgeübt wird, oder dass Konflikte um die Vorherrschaft entstehen.

#### 2.1.4 Wer will und kann ich sein? Moralischer Anspruch und ungeklärte Erwartungen: Herausforderungen für die Rollenklärung<sup>4)</sup>

An Kirche in ihrer unterschiedlichen Gestalt werden besondere Erwartungen gerichtet – sowohl von außen wie von innen. Die Kirche genießt in großen Teilen der Gesellschaft noch immer einen Vertrauensvorschuss, und man erwartet von Kirche neben entsprechender Fachlichkeit auch aufgrund des christlichen Menschenbildes einen anderen Umgang mit Menschen. Entsprechend ist die Enttäuschung besonders groß, wenn Kirche dem nicht zu genügen scheint.

Diese Erwartung haben auch viele kirchliche Mitarbeitenden verinnerlicht, und sie erwarten von ihrem Arbeitgeber oder im Rahmen ihrer ehrenamtlichen Mitarbeit eine andere Art und Weise des Umgangs miteinander als in anderen Organisationen oder Unternehmen.

Für die Rollenklärung sind von daher hohe verinnerlichte Erwartungen relevant, die zum Teil im Widerspruch zu einem professionellen Arbeitsverständnis stehen können. Es wird mehr voneinander erwartet als im Rahmen der Aufgabenerfüllung nötig oder möglich ist. („Kirche müsste doch anders/besser sein, wir müssten doch anders/besser sein, ich müsste doch anders/besser sein!“) Es entsteht dann ein Spannungsverhältnis zwischen moralischem Anspruch (vgl. spezifische „institutionelle Mythen“) und erlebter Realität der eigenen Institution/Organisation.<sup>8)12)</sup>

Es ist nicht auszuschließen, dass Formen eines „Helfersyndroms“<sup>13)</sup> das Selbstverständnis und die Arbeit von Mitarbeitenden beeinflussen bzw. prägen. So kommt es häufig zu einem Leiden unter ungeklärten Erwartungen und ungeklärten Verfahren zur Klärung von Erwartungen (Gefahr der Erschöpfungsdepression).

Eine Gemeindepastorin, nach einigen Amtsjahren in ihrer zweiten Gemeinde, mit zwei kleinen Kindern, wird von unterschiedlichsten Gruppen in der Gemeinde immer wieder angefragt, an Treffen zu „unchristlichen“ Arbeitszeiten teilzunehmen: im Anschluss an Kirchengemeinderats-Sitzungen, mit den Jugendlichen, die den Konfirmandenunterricht mittragen, im Seniorengesprächskreis, vor oder nach den Dienstbesprechungen mit den hauptamtlichen Mitarbeitenden ... Immer wieder stellt sich ihr die Frage, wie soll/ will/ kann ich da sein und in welchem Ausmaß - als das Vorbild, die perfekte Tochter, die Kollegin, die Vorgesetzte, die Seelsorgerin, die Ritualgeberin? Was geht und passt für den jeweiligen Kontext? Was bedeutet das für mein Handeln, in dem ich mir noch meine Freiheit bewahren kann?

Nicht selten erwarten Mitarbeitende seelsorgliche Zuwendung von pastoralen Personen mit Leitungsverantwortung. Hier kann die Leitungsrolle mit der seelsorglichen Rolle in Konflikt geraten und das Gefühl entstehen, beiden Rollen nicht gerecht zu werden.

---

12) Vgl. Gröning (2012)

13) Vgl. Schmidbauer (2019)

## 2.2 Die Diakonie: Christliche Überzeugung und Ökonomisierung des Sozialen

### 2.2.1 Diakonie als Teil des Sozialstaats. Konkurrenz am Dienstleistungsmarkt und evangelische Grundwerte – wie passt das zusammen?

Diakonische Träger und Einrichtungen sind in unterschiedlichen Rechtsformen organisiert, die die Voraussetzung der Gemeinnützigkeit erfüllen. Diakonische Einrichtungen können ebenso als rechtlich vollkommen selbständige Organisationen wie auch als Teil einer kirchlich verfassten Einheit angetroffen werden.

Auch bei der Betrachtung der Arbeitswelt Diakonie trifft man auf die geschilderte Bestimmung von Kirche, denn diakonisches Handeln versteht sich zentral als Lebens- und Wesensäußerung der Kirche. In ihrer sichtbaren, erfahrbaren Gestalt, d.h. der Art und Weise, wie gelebte Nächstenliebe organisiert und praktisch durchgeführt wird, unterliegt die Diakonie in höherem Maße als die verfasste Kirche bestimmten gesetzlichen und ökonomischen Bedingungen. Diakonische Einrichtungen erfüllen vielfach im Sinne des Subsidiaritätsprinzips staatliche Aufgaben, für die sie öffentliche Gelder erhalten und über die sie fachlich und ökonomisch Rechenschaft ablegen müssen.

Darüber hinaus kommt der Dimension des „Marktes“ mit seinen Anforderungen eine grundlegende Bedeutung zu. Diakonische Anbieter stehen zum Teil im Wettbewerb mit anderen Anbietern um dieselbe Leistung. Umso mehr diakonisches Handeln wesentlich durch verbindliche Leistungserbringung im festgeschriebenen Kostenrahmen bestimmt wird, gewinnt die Mess- und Abrechenbarkeit der Arbeit an Bedeutung. Damit rücken in hohem Maße die rechtliche und finanzielle Plausibilität des Handelns in den Vordergrund.

Diakonische Arbeit ist seit den 1990er Jahren von sich verändernden Bedingungen des Sozialmarktes betroffen und muss sich anpassen, um bestehen zu können. Sozialstaatliche Sicherungsleistungen sind reduziert worden zugunsten von mehr Wettbewerb. Die Ökonomisierung des Sozialen hat ebenso wie die Forderung nach Effizienz und Flexibilität durch die Kostenträger an Bedeutung gewonnen. „Strukturell ist der sogenannte Sozialmarkt durch Preisfestsetzungen, Zugangsbeschränkungen, Nachfragemonopole und sozialpolitische Steuerungen zu einem Quasi-Markt geworden, der eine hohe Feldkompetenz für die Handlungsfelder erfordert.“<sup>14)</sup>

Die Diakonie steht damit vor der Herausforderung, wie sie ihren christlichen Auftrag unter den gegebenen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen erfüllen kann. Denn die diakonische Leistung wird außer an Fachlichkeit und (nachhaltiger) Wirtschaftlichkeit noch daran gemessen, inwieweit sie ihrem geistlichen Anspruch der bedingungslosen und persönlichen Hinwendung zum Nächsten gerecht wird. Dies gilt sowohl für die Erwartung an Diakonie von außen wie auch von innen durch die eigenen Mitarbeitenden.

Wenn christlich motivierte Mitarbeitende in der Diakonie spezifisch kirchliche Besonderheiten wie oben beschrieben erwarten, kann es zu Zielkonflikten in der Organisation und mit der Leitung kommen, wenn Mitarbeitende diese nicht in einem für sie selbst hinreichenden Maße wiederfinden.

---

14) Zit. Diakonie Sachsen, Impuls Moritzburg, S. 3 (2018)

## 2.2.2 Das diakonische Profil und die Dienstgemeinschaft

Je stärker sich die Diakonie im Bereich öffentlich refinanzierter Leistungen engagiert, desto mehr können Handlungsfelder unter Druck geraten, die mit Kostenträgern nicht abgerechnet werden können und zu den kirchlichen Kernaufgaben gehören wie z.B. Ehe- und Lebensberatung. Die Frage danach, was die Diakonie mit den ihr zur Verfügung stehenden Kirchensteuermitteln leisten kann und soll, kann zu Konkurrenzen und Plausibilitätskonflikten innerhalb der Handlungsfelder führen, wenn Mitarbeitende und Leistungsempfänger nach dem kirchlichen Proprium fragen.

Dieses kommt nicht nur in der Art des Angebotes zum Ausdruck, sondern auch in der Art des Miteinanders in der Dienstgemeinschaft, wie sie zum Selbstverständnis von Kirche und Diakonie gehört. Diese sah man in der Vergangenheit umso eher gewährleistet, je stärker die Biographie der Mitarbeitenden christlich geprägt war.

Es war von daher eine selbstverständliche Einstellungsbedingung für diakonische Einrichtungen, ausschließlich Mitglieder aus der Arbeitsgemeinschaft christlicher Kirchen (ACK-Klausel) einzustellen. Diese Praxis hat sich durch Gerichtsurteile und Fachkräftemangel in regionaler Unterschiedlichkeit maßgeblich gewandelt. Diese Veränderungen stellen eine bedeutsame Herausforderung dar in einer von Säkularisierung und kultureller wie religiöser Diversität geprägten Gesellschaft. Die notwendige interkulturelle Öffnung von diakonischen Diensten und Einrichtungen geht einher mit der Frage, was diese als christliche Einrichtungen prägt und erkennbar macht. Die als Vergewisserung der Identität gedachte Kirchenghörigkeit der einzelnen Mitarbeitenden kann dies nicht in hinreichendem Maß leisten.

Die größer werdende Vielfalt religiöser Überzeugungen innerhalb der Mitarbeiterschaft bis hin zu skeptischer Distanziertheit gegenüber biblischen Zeugnissen stellt die bisher vorausgesetzte gemeinsame Basis einer christlichen Grundüberzeugung in Frage.

Der Begriff der Dienstgemeinschaft ist von daher auch den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Dies geschieht nicht allein durch die Setzung neuer Arbeitsrechtsregelungen, die einen Ausgleich zwischen kirchlichen Identitätswünschen und Landeskirchengrenzen überschreitenden diakonischen Strukturen schaffen sollen. Ebenso geht es um den Ausgleich divergierender Interessen in Hinsicht auf die spirituelle Haltung und Praxis unterschiedlich geprägter Leistungserbringer und Leistungsempfänger. Wieviel an religiöser Praxis im Arbeitsprozess darf von Mitarbeitenden erwartet werden? Welche Art von christlicher Haltung können Mitarbeitende von ihrem Arbeitgeber erwarten?

Unvermeidlich gehören festgelegte Leistungserwartungen zu den – den Arbeitsalltag bestimmenden – Bedingungen in einem diakonischen Arbeitsverhältnis. Falls erbrachte Leistungen hinter den Erwartungen zurückbleiben, wird von Mitarbeitenden bisweilen die Forderung erhoben, dass in diakonischen Einrichtungen ein besonderer Umgang mit Kritik, Scheitern und Versagen gepflegt werden solle. „Nehmt einander an, wie Christus euch angenommen hat zu Gottes Lob“ (Römer 15,7), verstanden als bedingungslose Nachsicht, soll dann zum Prinzip der Mitarbeitendenführung erhoben werden.

## 2.3 Kirche und Diakonie im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen

Die Arbeitssituation in der evangelischen Kirche und Diakonie ist wie in anderen Organisationen und Unternehmen auch geprägt durch gesellschaftliche Entwicklungen, wie z. B. Beschleunigung, Entgrenzung, Digitalisierung, Ökonomisierung, Veränderungen des Privaten, Desintegrationsdynamiken, demographischer Wandel, Fachkräftemangel, Migration, Individualisierung, Pluralisierung, etc. Dabei hat die Ökonomisierung des Sozialen auch dazu geführt, dass evangelische Kirche in bestimmten Kontexten stärker und ausgeprägter als Organisation gesehen wird als früher. In diesen Zusammenhängen spielt der Rückgang von Mitgliederzahlen, Finanzen und gesellschaftlicher Relevanz eine große Rolle. Alle, die im Kontext von Kirche arbeiten, sind in einen „Rückbau“ verwoben, einschließlich der emotionalen Folgen.

Die Fusion zweier Gemeinden hat zu einer großen Anzahl an zusätzlichen Gemeindegliedern, bzw. Adressat\*innen geführt - in einem heterogenen sozialen Umfeld: Obdachlose, Familien am Existenzminimum, Gutverdienende der gehobenen Mittelschicht und ein hoher Migrationsanteil (nicht als Gemeindeglieder, dennoch als Kontext).

Die Kirchengemeinde tut und bewirkt vieles, um diesen ganz unterschiedlichen Lebenslagen zu begegnen: Obdachlosenarbeit in der Kirche, ambulante und stationäre Angebote, eine sehr nachgefragte Kita. Ein wesentliches Standbein, um die wirtschaftliche Grundlage der Gemeinde zu sichern, ist ein Kulturprojekt, das Einkünfte bringen und Verbindung schaffen soll. Sehr hochrangige Künstler\*innen werden für Auftritte gewonnen und das Team, das dies bewerkstelligt, ist ziemlich groß, heterogen und von vielen Wechseln geprägt. Es begegnen sich Personen unterschiedlichen Alters, Erfahrung, Qualifikation, Bezahlung und kirchlicher Anbindung. (Und alle sind immer von Kürzungen bedroht!) Neben den Fragen nach Erfolgsdruck, Rollenklärung, Verantwortungsbereichen, Konflikten, zeigen sich folgende Fragen: Was hat unsere Arbeit mit unserer evangelischen Gemeinde zu tun? Könnten wir diese Arbeit nicht überall machen? Wie erfahren wir Anerkennung und Zugehörigkeit? Sollen wir nur „gemolken“ werden? Die Identifikation mit und der entsprechende Grad der über den bezahlten Job hergestellten Bindung ist unterschiedlich. Welche gemeinsame Grundlage eines evangelischen Profils gibt es und können und wollen wir diesem genügen?

Zudem stellt die gesetzlich geregelte Stärkung der (Beteiligungs-) Rechte von Empfängern diakonischer Leistungen veränderte und in Teilen erhöhte Anforderungen an die Mitarbeitenden.

All dies hat gravierende Auswirkungen auf die Betriebsabläufe und jeden Arbeitsplatz und kann vom Einzelnen nicht abgewendet werden.

Insgesamt stehen Kirche und Diakonie vor der Herausforderung zu klären, wie sie ihren Auftrag unter veränderten Rahmenbedingungen und mit geringeren Ressourcen erfüllen können.

### 3. Besondere Herausforderungen für Supervision in Kirche und Diakonie

Wie bereits zu Beginn betont, unterscheidet sich Supervision in Kirche und Diakonie im Blick auf ihr Selbstverständnis und ihre Arbeitsweise zunächst nicht von Supervision in anderen Arbeitswelten. Supervision richtet sich auch hier auf die Reflexion von Arbeitsprozessen und Arbeitsbeziehungen. Sie ist überall dort durchführbar, wo es eine Bereitschaft dafür gibt, Arbeitszusammenhänge zu reflektieren, kritisch zu hinterfragen und nach Lösungen für bestehende Schwierigkeiten zu suchen. In vielen Arbeitsbereichen von Kirche und Diakonie gehört Supervision als Teil der Qualitätssicherung zur Arbeit dazu.

Da Kirche und Diakonie in religiöser Begründung existieren, ergeben sich für die supervisorische Aufgabe besondere Herausforderungen.

So ist zu berücksichtigen, dass evangelischer Glaube und sein Verständnis von Arbeit stark geprägt sind von Individualität, Innerlichkeit, religiöser Verweltlichung der Welt, Hochschätzung von Bildung, von dem Beruf als Berufung und Gottesdienst, von der Hervorhebung von Familie, vom konkreten Gemeinwesen und von der Kirchengemeinde als soziale Basisinstitutionen.<sup>15</sup> Für zum Teil mit anderen Arbeitswelten geteilte Werte (z.B. Demokratie, Solidarität, Freiheit) werden religiöse bzw. theologische Begründungen angeführt. Kulturell betrachtet zeigen sich evangelische Glaubens-, Lebens- und Arbeitspraxis als „bescheiden nach außen“ sowie „diszipliniert nach innen“. Dabei spielen Familiarismus, Paternalismus und Loyalität eine größere Rolle als in vielen anderen Arbeitskontexten.

Es gilt, Kirche und Diakonie in den Blick zu nehmen als ein Gesamtgebilde, das Elemente von Organisation, Institution und religiöser Gemeinschaft beinhaltet, die unterschiedlichen Logiken folgen und z.T. in Spannung zueinanderstehen. Man trifft dabei auf eine Dynamik von Freiheit und Ordnung, die konstitutiv für Kirche und Diakonie ist.

Zu Beginn einer supervisorischen Tätigkeit im Arbeitsfeld Kirche und Diakonie empfiehlt es sich, sich noch einmal vor Augen zu führen, welches die je eigene Aufgabe von Kirche und Diakonie ist, d.h. welche primäre Aufgabe sie in ihrer jeweiligen organisationalen Gestalt erfüllen wollen und sollen. Es gilt sich bewusst zu machen, dass man als Supervisor\*in hier in einem Feld tätig ist, dem im Blick auf die Erfüllung der religiös begründeten Primäraufgabe die Unverfügbarkeit eingeschrieben ist – mit anderen Worten: die Wirkung des Hl. Geistes ist letztlich nicht plan- oder steuerbar.

Supervision hat es nun allerdings nicht mit Kirche und Diakonie in ihrer Gesamtheit zu tun, sondern jeweils mit einzelnen Einrichtungen und Mitarbeitenden. Diese arbeiten in einer bestimmten Organisationsform und mit bestimmten Aufgaben. Insofern kann es hier durchaus um Fragen von Struktur, Rolle, Funktion und Effizienz gehen im Blick auf die je zu erfüllende Aufgabe.

---

<sup>15</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden Graf (2017)

Zum Beispiel steht in einem evangelischen Krankenhaus die Krankenbehandlung gemäß professioneller Standards und ökonomischer Vorgaben im Vordergrund und die religiöse Begründung für die Trägerschaft des Krankenhauses spielt für die konkrete Arbeit der Mitarbeitenden zunächst keine zentrale Rolle. Allerdings besteht die Erwartung, dass die Art und Weise des Umgangs mit Patient\*innen und Mitarbeitenden christlichen Werten entspricht.

In einem kirchlichen Arbeitsfeld können Glaubensäußerungen aber auch explizit zum Arbeitsprozess dazu gehören und von daher auch zum Gegenstand supervisorischer Reflexion werden. In der Supervision ist dabei zunächst zu klären, welche Rolle jeweils die geglaubte Grundlage von Kirche und damit auch der Glaube der Mitarbeitenden im betreffenden Arbeitsbereich spielt und inwieweit er Gegenstand der jeweiligen Supervision sein kann und muss.

Es ist z.B. ein Konflikt denkbar zwischen dem Glauben und den Glaubensäußerungen einer Pfarrerin und denjenigen des Kirchenvorstandes. Die Pfarrerin kann dann in einen inneren Konflikt geraten im Blick auf ihre persönliche Glaubensüberzeugung und die Verkündigungserwartungen der Gemeinde, die nicht zusammenpassen. In der Supervision kann daran gearbeitet werden, was dieser Konflikt für ihr Amt und ihre Rolle in der Gemeinde bedeutet.

Anders sieht es in folgendem Beispiel aus, in dem ein Gemeindepädagoge sich identisch fühlt im Blick auf seinen Arbeitsauftrag und seinen persönlichen Glauben. Beides passt für ihn zusammen, und das Problem entsteht eher in der Art und Weise, wie er seinen Auftrag erfüllt.

Ein Gemeindepädagoge in einer Kirchengemeinde arbeitet bis zur völligen Erschöpfung, da er nach seinem Selbstverständnis voll und ganz für die Menschen da sein müsse – so sehe es der Verkündigungsauftrag vor. Wie sehr er über die Grenzen seines Auftrages hinaus tätig ist und sich von Kollegen und Gemeindegliedern in Anspruch nehmen lässt, nimmt er nicht wahr. Er fühlt sich stattdessen vor Gott schuldig und ungenügend, insbesondere dann, wenn er eigene Bedürfnisse verspürt.

Supervision kann hier helfen bei der Rollenklärung und der Frage danach, was der Gemeindepädagoge wem in welcher Weise „schuldig“ ist. Denn er hat nicht nur vom Arbeitgeber Kirche einen bestimmten Auftrag erhalten, sondern er fühlt sich auch von Gott berufen. Es geht bei seinem Dienst also nicht nur um seine Beziehung zum Arbeitgeber, sondern auch um seine Beziehung zu Gott.

In der Supervision kann sich der Mitarbeiter dieses Spannungsfeld genauer anschauen und klären, was dieses für seine Rolle als Gemeindepädagoge bedeutet und wie die verschiedenen Aufträge in ein verträgliches Verhältnis gebracht werden können. Durch seine Arbeit in der Kirchengemeinde ist er Teil von Kirche als Gemeinschaft und Bewegung. Als Angestell-

ter arbeitet er zugleich im Dienste einer Organisation, die seinen Dienst durch einen Arbeitsvertrag und eine Stellenbeschreibung regelt. Er hat einen pädagogischen Auftrag zu erfüllen, der an bestimmte Vorgaben und Standards gebunden ist.

Leitungspersonen sind zwangsläufig mehr mit der Organisationsperspektive identifiziert als Gemeindepfarrer\*innen, die sich oft eher dem Bewegungs- und Gemeinschaftsaspekt und der Institution verbunden fühlen. So mancher Konflikt zwischen den Ebenen kann auch als Ausdruck einer Verengung des Blicks auf die je eigene Perspektive verstanden werden.

Nicht selten erwarten Mitarbeitende seelsorgliche Zuwendung von pastoralen Personen mit Leitungsverantwortung. Dies kann dazu führen, dass die Leitungsrolle mit der seelsorglichen Rolle in Konflikt gerät bzw. dazu, dass die seelsorgliche Zuwendung als nicht ausreichend erlebt wird.

In der Supervision mit Leitungspersonen geht es darum, ihre Rolle in diesem Spannungsfeld zu klären. Leitung ist Teil einer hierarchischen Organisationsstruktur und hat bestimmte Managementaufgaben. Gleichzeitig sind Leitungspersonen Teil einer Institution und einer religiösen Gemeinschaft, in der man sich geschwisterlich begegnet. Wie beides in eine angemessene Balance gebracht werden kann, ist hier die Aufgabe.

Die Diakonie steht mehr noch als die verfasste Kirche in einem besonderen Spannungsfeld zwischen den für die jeweilige Aufgabe erforderlichen funktionalen Vorgaben und dem Selbstverständnis des kirchlichen Trägers. Denn sie handelt oft im öffentlichen Auftrag im Sinne des Subsidiaritätsprinzips und erhält für die Erfüllung bestimmter Aufgaben öffentliche Finanzmittel.

Supervisor\*innen im kirchlichen Kontext brauchen für ihre Tätigkeit eine Vorstellung von der Vielschichtigkeit von Kirche und Diakonie und den damit verbundenen Spannungsfeldern. Je nachdem, ob sich die Supervision mit ihrem Auftrag mehr im Bereich der Organisation, der Institution oder der Gemeinschaft bewegt, stehen jeweils andere Perspektiven mit ihren Kriterien im Vordergrund. Der erste Schritt für Supervision in einer kirchlichen Einrichtung bzw. mit kirchlichen Mitarbeitenden besteht folglich darin zu klären, in welchem Kontext sie gehören und welche Perspektive für die Erfüllung der Aufgabe Vorrang hat.

## 4. Was ist hilfreich und was ist möglich? Resümee und Ausblick

Der Fachverband EKFuL veröffentlicht dieses Grundsatzpapier in der Überzeugung, dass die Supervision in Kirche und Diakonie kein anderes Format hat und braucht, als Supervision in weltlichen Arbeitsbereichen.

Evangelische Kirche und Diakonie sind jedoch Arbeitswelten mit besonderen Erwartungen an und Herausforderungen für Supervisor\*innen, denn es gilt in einem Bereich zu arbeiten, der durch spezifische Spannungsfelder geprägt ist.

Jahrhunderte alte Traditionen, Werte und Normen, die professionelle Zuständigkeit für die spirituelle Dimension des Lebens, Unterstützung der Bedürftigen im Geist der christlichen Nächstenliebe haben sehr diffizile Organisationsstrukturen und -kulturen geschaffen.

Jedoch stellen im Zuge des gesellschaftlichen Wandels aktuelle Entwicklungen, wie z.B. Kirchenaustritte, Rückgang der Kirchensteuereinnahmen, Fusionen, Konkurrenz auf dem Dienstleistungsmarkt, usw. eine besondere Herausforderung für Kirche und Diakonie dar.

Von daher braucht es die Anschlussfähigkeit von Supervisor\*innen an grundlegende christliche Überzeugungen ebenso wie ein Wissen über die Veränderungen in diesen Arbeitsbereichen. All dies wirkt sich aus auf die Identität, die persönliche Lebensgestaltung, den Umgang mit Kolleg\*innen (zentral die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen) und die Umstrukturierung organisationaler Einheiten.

Supervision in kirchlichen und diakonischen Arbeitsfeldern profitiert auch vom Wissen über und von Erfahrungen der Supervisor\*innen in nichtkirchlichen Bereichen. Supervisorische Kompetenz zeichnet sich zentral durch die Fähigkeit zu Mehrperspektivität und Perspektivwechsel aus. Der Blick „von außen“ eröffnet Zugang zu neuen Perspektiven und aktiviert die Nutzung von systemimmanenten Ressourcen.

Gleichzeitig bedarf es eines Wissens um die spezifische Verfasstheit von Kirche und Diakonie, deren sich Supervisor\*innen von innen wie von außen immer wieder bewusst machen sollten. Hierzu möchte dieser Text einen Beitrag leisten.

## 5. Literaturverzeichnis

- Austermann, F. (2012): Supervision oder Seelsorge – das ist hier die Frage. Ein diskursanalytischer Diskussionsbeitrag zur pastoralpsychologischen Supervision“, FoRuM Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision, 21. Jg., H.39, S. 102-110.
- Austermann, F. (2013): Coaching, das Personal entwickelt, Personen ausschließt und Personenentwicklung instrumentalisiert. Ein diskursanalytischer Blick auf Schreyöggs Beratungsverständnis und ihr Rückgriff auf Nebergers 'Personalentwicklung', FoRuM Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision, 21. Jg., H.42, S. 35-40.
- Austermann, F. (2019): Zwischen Gouvernementalität und Praxis der Freiheit. Beratungskritische, professionsethische und diskursanalytische Untersuchungen zu Coaching und Supervision in der evangelischen Kirche (z.T. wörtlich zitiert). Überarbeitete, bisher unveröffentlichte Masterthesis im Rahmen des weiterbildenden Masterstudienganges „Supervision und Beratung“ an der Universität Bielefeld.
- Böhmer, A. (1995): Arbeitsplatz Evangelische Kirche. In: Annemarie Bauer u.a.: Institutionsgeschichten/Institutionsanalysen., Tübingen 1995, S. 283f.
- Deutscher Evangelischer Kirchenausschuss (1930): Die Bekenntnisschriften der evangelisch-lutherischen Kirche, Göttingen 1930, Band 1, S. 59.
- Graf, F. W. (2017): Der Protestantismus – Geschichte und Gegenwart, Verlag C. H. Beck, München 2017.
- Gröning, K. (2012): Supervision: Traditionslinien und Praxis einer reflexiven Institution (Therapie & Beratung), Psychosozial-Verlag, Gießen 2012.
- Hauschildt, E./Pohl-Patalong, U. (2013): Lehrbuch Praktische Theologie, 4. Kart, 477 S., Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh 2013.
- Herms, E. (1990): Erfahrbare Kirche, Tübingen 1990.
- Herms, E. (1990): Religion und Organisation. In Erfahrbare Kirche, Tübingen 1990.
- Klatezki, Th. (2012): Professionelle Organisationen. In Handbuch Organisationstypen (pp.165-183). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmidbauer, W. (1977): Die hilflosen Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe; Rowohlt Verlag, Reinbek 1977.
- Witte, K. (2010): Stolpersteine kirchlicher Strukturen. Oder: Wo steht eigentlich der Pastor im Organigramm? In: Supervision. Mensch-Arbeit-Organisation, Ausg. 03/2010), S. 25-36, Beltz Verlag, Weinheim.





Evangelische Konferenz für Familien- und Lebensberatung e.V.  
Fachverband für Psychologische Beratung und Supervision (EKFuL)

Bundesgeschäftsstelle:  
Lehrter Str. 68  
10557 Berlin

Telefon: (030) 52 13 55 939  
Fax: (030) 52 13 55 911  
E-Mail: [info@ekful.de](mailto:info@ekful.de)  
Web: [www.ekful.de](http://www.ekful.de)