

Anne Reichmann

Veränderung braucht Struktur. Struktur braucht Veränderung
Pastorale Supervision auf psychoanalytischer Basis

in: Isabelle Noth, Christoph Morgenthaler, Seelsorge und Psychoanalyse, Stuttgart 2007

1. Der Kontext, in dem Supervision mit Pastorinnen und Pastoren stattfindet

Die gesellschaftlichen Veränderungen unserer Tage vollziehen sich in einer Geschwindigkeit, die die menschliche Auffassungsgabe überschreitet. Die Erosion tragender Traditionen und Institutionen bewirken eine diffus sich ausbreitende Angst und Unsicherheit. Menschen sind zunehmend abhängig von Entwicklungen, die sie weder durchschauen noch beeinflussen können.

Die traditionelle tragende und beheimatende Funktion von Kirche ist gerade jetzt gefragt: Menschen, die erschüttert, hilfsbedürftig und einsam sind, suchen in der Kirche nach Halt, nach Bedeutung, nach Entlastung und Versorgung, für die in der gesellschaftlichen Realität weniger Platz geblieben ist. Die Orientierung an diesen Bedürfnissen ist dominant im kirchlichen Selbstverständnis. Mitglieder und Mitarbeitende der Kirche sind in der Mehrzahl Menschen, die sich komplementär dazu engagieren.

Diese Ausgangslage gerät nun in Konflikt mit der Tatsache, dass die Kirche selbst als Organisation von Veränderungsdruck betroffen ist: Sie verliert gesellschaftlich an Bedeutung, und zwar in dem Maße, wie die Menschen ihr die Anerkennung als Autorität in normativen und spirituellen Fragen entziehen. Sie wird zu einer Anbieterin auf einem spirituellen Markt. Religion wandert aus den großen öffentlich sichtbaren Organisationen in die Privatsphäre der einzelnen. Sie wird unsichtbar (Luckmann 1991). Die Antwort der Kirchenleitungen auf den zunehmenden ökonomischen Druck sind Sparmaßnahmen und Veränderungen in der kirchlichen Struktur.

Die gesellschaftlichen Veränderungen kommen bei Pastorinnen auf unterschiedliche Weise an. Pastoren werden stärker mit sozialem Elend, mit traumatischen Erfahrungen und der damit verbundenen Erwartung nach konkreter Hilfeleistung konfrontiert. Sie werden stärker mit der Erwartung konfrontiert, die Kirche möge in dieser Situation Heimat bieten. In der Kirche soll sich möglichst wenig verändern, gerade, weil die Welt so unsicher ist.

Die Pastoren sind damit in einer zwiespältigen Lage: Sie sollen ändern Unterstützung geben, während sie selbst verunsichert sind. Sowohl das Profil als auch der institutionelle Rückhalt dieses Berufes sind nicht mehr selbstverständlich.

Die veränderte Situation hat Konsequenzen für das hier verhandelte Thema: Im Kontakt mit den Veränderungen in Gesellschaft, Kirche und Pastorinnenberuf muss auch das Konzept von Supervision sich verändern, um hilfreich sein zu können.

Die fundamentale Krise der Kirchen selbst wird von vielen Gemeindegliedern und Pastoren noch nicht bewusst als solche wahrgenommen. Stattdessen werden manchmal missionarische und marktorientierte Erfolgsstrategien in Gang gesetzt. Pastoren neigen dazu, den Bedeutungsverlust der Kirche durch eigene zusätzliche Anstrengung zu kompensieren, weil er sie selbst in Frage stellt.

Die Einführung neuer Strukturen wird von vielen als willkürliche Maßnahme erlebt. Äußere Turbulenzen gehen immer mit inneren Turbulenzen einher. Es gibt Kämpfe und Rivalitäten in der Kirche. Freiheitsräume werden eingeschränkt. Die Aufladung der Emotionen zehrt an

den Kräften. Manche ziehen sich erschöpft zurück, manche kündigen innerlich. Schön, dass es unter diesen Umständen auch herzhaften Aufbruch und fröhliche Gelassenheit gibt.

Die Pastorinnen und Pastoren stehen mitten drin in dieser Gemengelage. Ihr Beruf ist heute in vielerlei Hinsicht überlastet: Die Bedürfnisse von Gemeindegliedern sind heterogener geworden. Es richten sich widersprüchliche und nicht einlösbare Erwartungen an die pastorale Rolle, die zusammengenommen nicht erfüllbar sind. Der Pastor, die Pastorin steht für die Kirche. Die Identifikation mit dem Beruf führt dazu, dass enttäuschte Reaktionen von Gemeindegliedern, die doch unvermeidbar sind, als persönliche Infragestellung erlebt werden. Toleranz für Kritik und Veränderung ist eingeschränkt, weil es keine Distanzierungsmöglichkeit gibt: Da das Leben weitgehend durch die Arbeit bestimmt wird, wird jede Irritation im Arbeitsleben zu einer persönlichen Irritation. Hin- und hergerissen zwischen nicht zu vereinbarenden Erwartungen, unter ständigem Erfolgsdruck verlieren manche den Zugang zu sich selbst und zu ihrem Glauben. Sie kommen in einen Laufschrift, der kein Innehalten und Nachdenken zulässt.

Supervision ist in dieser Situation in ihrer inehaltenden, reflexiven, aufklärenden Funktion hilfreich in mehrfacher Hinsicht:

Das, was im Alltag als diffuse Bedrohung wahrgenommen wurde, wird sichtbar und kann sortiert werden: Das eine gehört hier, - das andere dorthin. Das eine kann getan, das andere muss gelassen werden. Meins und deins werden unterschieden. Schuldgefühle werden überprüft. Realität wird anerkannt. Erwartungen werden ausgesprochen und können damit angenommen oder abgelehnt werden. Tabus werden kenntlich.

In diesem Sinne hat Supervision etwas Ernüchterndes, Beruhigendes. Die aufgepeitschten Emotionen bekommen einen Raum, sie können gefühlt und benannt werden und pendeln sich dadurch in der Regel auf ein Maß ein, das auch dem Denken und Entscheiden einen Platz gewährt. Phantasien beruhigen sich, wenn sie angesehen und verstanden werden als Antworten der Seele auf akute Bedrohungen. Nach meiner Erfahrung sind äußere Bedrohungen selten so groß wie die, die aus der inneren Welt stammen. Furchtbar wird es, wenn innere und äußere Welt verwechselt werden, was immer dann der Fall ist, wenn Projektionen im Spiel sind. Die Konfrontation mit der Realität kann in bestimmten Fällen auch erleichternd sein.

Durch das Verstehen transformiert der supervisorische Prozess das Problem in eine Aufgabe. Der Pastor, der einen Fall in der Gruppe eingebracht hatte, weiß am Ende der Sitzung wieder, in welche Richtung er weiter gehen kann. Er fühlt sich wohler und kann wieder handeln. Dabei ist nicht direkt an einer Lösung gearbeitet worden. Es hat sich aber eine eingestellt, anders, als er zu Beginn des Prozesses gewünscht hatte („Helft mir rauszufinden, was ich tun soll“).

Es ist eher die veränderte Haltung, mit der er zurück in eine Situation geht, die er neu zu sehen gelernt hat und in der er daher anders sprechen und handeln kann, ohne schon zu wissen, was er sagen oder tun wird. Er hat an Zuversicht gewonnen, dass sich zeigen wird, was er tun kann. Und er weiß, dass es Mühe und Arbeit sein wird, wenn er etwas von dem, was er in der Supervision erfahren hat, umsetzen wird. Er wird mit Widerständen von außen und aus dem eigenen Inneren umgehen müssen, und er wird möglicherweise wieder so persönlich verwickelt werden, dass er sich zwischenzeitlich fragen wird, ob er in der Supervision überhaupt etwas gelernt hat. In einer späteren Sitzung wird von ihm zu hören sein, dass die Supervision für ihn etwas Neues in Gang gesetzt habe, weil Blockaden in der Interaktion mit anderen gelöst worden wären.

2. Psychoanalytische Supervision – Bausteine, die sich in der Praxis bewährt haben

2. 1. Basisannahmen und supervisorische Haltung

Eine der Ursprungsformen der psychoanalytischen Supervision ist die Balintgruppe. Dort wurde erstmals das *Spiegelphänomen* entdeckt: In der Supervisionsgruppe spiegelt sich die unbewusste psychosoziale Dynamik der Interaktionen des geschilderten Falles wider. Durch Übertragung und Gegenübertragung kommt es zu einer Reinszenierung in der Gruppe, indem die Mitglieder sich mit verschiedenen Aspekten der Schilderung identifizieren. Intrapsychische Konflikte werden als interaktionelle erlebbar. Das „szenische Verstehen“ (Lorenzer 1970) der Spiegelphänomene, der Übertragung und Gegenübertragung ist die grundlegende Arbeit, zu der die Supervisorin die Gruppe anregt.

Sie sorgt im Sinne der *analytischen Grundregel* dafür, dass die alltagssprachliche Kommunikation überschritten werden kann, so dass auch scheinbar sinnlose und unkonventionelle Empfindungen und Phantasien zugelassen werden können. Ihre *gleichschwebende Aufmerksamkeit* schafft einen Raum, in dem Unbewusstes auftauchen und sich entfalten kann.

Die Versprachlichung dessen, was sich in der Gruppe inszeniert, ist eine Übersetzung der latenten abgewehrten Bedeutungsgehalte in symbolischer Rede; sie ist Hypothese und Anstoß, mit der Gruppe in einen gemeinsamen Forschungsprozess einzutreten. Das gemeinsame Nichtverstehen macht neugierig und treibt den Prozess voran. Objektivierende Deutungen schneiden ihn ab.

Der Supervisor bewegt sich hin- und her zwischen *einfühlender Anteilnahme* und *distanziertem Beobachten*.

In dem möglichst *freien assoziativen Gruppengespräch* kann es dazu kommen, dass die Supervisorin mitagiert. Klüwer (1983) hat darauf hingewiesen, dass dieses *Mitagieren* bedeutsam ist, weil es erlaubt, dass die Szene in das Erleben der Supervisorin kommt und daher besser verstanden werden kann. Das ist der Ausgangspunkt für eine Einsicht, die nicht von außen kommt. Notwendig ist allerdings, dass die Supervisorin sich aus dem Mitagieren auch wieder zurückziehen und eine reflexive Haltung einnehmen kann.

Abstinenz bedeutet als Element der supervisorischen Haltung den Verzicht auf den Eingriff in die Arbeit des Supervisanden, also auf Handlungen, Ratschläge und Entscheidungen. Damit wird die Autonomie des Supervisanden gewahrt. Die zentrale Bedeutung der Abstinenz liegt aber darin, dass die Supervisorin entlastet ist von dem Druck, der immer wieder auf sie ausgeübt wird: Die Erwartung, sie möge helfen, etwas abnehmen, etwas entscheiden. Erst durch diese Abstinenz entsteht der *reflexive Raum*, in dem in Form einer *Meta-kommunikation* über das nachgedacht wird, was „der Fall“ ist. Die *triangulierende Funktion* (Harald Pühl 1996) wirkt der Neigung zu regressiven Abwehrformen wie Spaltung und Projektion entgegen und sorgt dafür, dass die gemeinsame Aufgabe der Gruppe – das Verstehen der Arbeitszusammenhänge und ihrer unbewussten Aspekte – vollzogen werden kann.

Die *supervisorische Haltung* kann als „*holding function*“ (Winnicott 1974) beschrieben werden. Damit ist ursprünglich das psychische und affektive Halten und Aushalten des Kindes in all seinen Erregungszuständen gemeint. Eine Mutter, die „gut genug“ ist, hat die Fähigkeit zur Besorgnis und die Bereitschaft, das Kind allein zu lassen. Die von Bion beschriebene „*negative capability*“ (John Keats) ist die Fähigkeit aufzunehmen, ohne zu beurteilen und ohne den Griff nach Erklärungen, die dazu dienen, die eigene Irritation und das Nichtverstehen zu beseitigen. Die aufnehmende, verwandelnde, die *containende* Funktion der Gruppe, die durch diese Haltung ermöglicht wird, besteht darin, etwas Unverständliches zu verdauen und als Nahrung zurück zu geben (Ross Lazar 1990). Aus gruppenanalytischer Sicht ereignet sich containing im Prozess des *connecting* (Haubl 2005). Der Austausch in der Gruppe, die Betonung der Vielfalt in der Kommunikation, Perspektivenwechsel, die Förderung der entstehenden Verbindungen nimmt die Gruppe als Gruppe ernst und überwindet damit das frühere dyadische Modell der Psychoanalyse.

Neuere psychoanalytische Erkenntnisse der *Objektbeziehungspsychologie* und der neueren Säuglingsforschung haben Einsicht gewährt in die primäre Intersubjektivität, die unhintergehbare Bezogenheit des Menschen auf andere Menschen von Anfang an. Die Strukturbildung der Seele ist eine Frucht der intersubjektiven Erfahrungen – einschließlich der dazugehörigen Emotionen und Phantasien - und ihrer Verinnerlichung. Sind sie „genügend gut“ gewesen, so vermitteln sie ein Gefühl von Kontinuität und Sicherheit, die Fähigkeit zur Unterscheidung zwischen innerer und äußerer Welt und zur Interdependenz (Fairbairn 2000). Sie bildet die Basis dafür, im Leben etwas geschehen lassen so wie auch etwas gestalten zu können. Supervisorische Interventionen und Deutungen beziehen sich diesem Konzept gemäß nicht auf individuelle, sondern auf *psychodynamische*, (intrapsychische und interaktionale), und *soziodynamische Phänomene* in der Gruppe und im Fall, auf das Zusammenspiel also.

Die Supervisorin ist die *Leiterin dieses settings*: Sie setzt den Rahmen, sie gibt bestimmte technische Regeln vor (Abstinenz, Grundregel etc.). Strukturierung ist eine Leitungstätigkeit, die jeder Mensch in seinem Alltag zu verrichten hat. Leitung ist eine Funktion der Gruppe; sie kann auch von Gruppenmitgliedern wahrgenommen werden, und bei Gruppen, die länger zusammenarbeiten, geschieht das in der Regel auch. Aber die Supervisorin trägt die Verantwortung dafür, dass die Leitungsfunktion wahrgenommen wird.

Der Rahmen sorgt dafür, dass zuverlässig gearbeitet werden kann, dass Vertrauen in eine gute Kooperation entsteht. Er bildet einen Schutz für die auftauchenden Worte, Emotionen, Szenen und die damit verbundene Scham, so dass etwas riskiert werden kann. Am Rahmen entzündet sich zuallererst die unbewussten Konflikte – das Zuspätkommen, das Vergessen des Termins etc. Er gibt eine Orientierung. Er provoziert jeweils etwas ganz Bestimmtes. Er legt einen Verzicht auf, indem er eine Grenze setzt.

Der Rahmen wird im Vorgespräch gemeinsam verabredet. Das bedeutet: Nur das, was in diesem Rahmen auftaucht, darf psychoanalytisch betrachtet werden. Deutungen außerhalb dieses Rahmens sind ein Herrschaftsinstrument, gegen das man sich nicht wehren kann, weil dies immer als Abwehr gedeutet werden kann und damit nur den Deutenden bestätigt.

Struktur und Veränderung bedingen sich gegenseitig. Die Struktur braucht allerdings immer wieder Veränderung, Infragestellung, weil sie die Neigung hat zu erstarren. Die Supervisorin wird nicht erzieherisch auf der Einhaltung des settings bestehen; sie wird die Verletzung des settings, die sich anfühlt wie eine persönliche Kränkung, ansprechen und verstehen als Inszenierung eines noch nicht ausgesprochenen Konfliktes, der verstanden werden will.

2. 2. Ein wertvolles diagnostisches Instrument

In der psychoanalytischen Supervision kann man Prozessverläufe erleben, die viel mit Trauerprozessen gemeinsam haben. Es sind Entwicklungsschritte, die vollzogen werden, wenn aus etwas „Ver-rücktem“ etwas Verstandenes wird. Bion nennt diesen Vorgang „*Lernen aus Erfahrung*“ (1990). Gruppen oszillieren zwischen Stadien der Arbeitsfähigkeit („Arbeitsgruppe“ – entspricht der depressiven Position nach M. Klein) und Stadien der Verworrenheit („Grundannahme-Gruppe“ – paranoid-schizoide Position). Beide Modi wechseln in Gruppen einander ab. Beide sind notwendige Verarbeitungsschritte für Lebendigkeit und Entwicklung.

In bedrohlichen Situationen kommt es zunächst zu einer „Grundannahmegruppe“. Das ist ein emotionaler Zustand in der Gruppe, der von Angst und Abwehr bestimmt und daher sehr destruktiv ist. Die Anerkennung der Realität wird vermieden. Aufgabenerfüllung, Entwicklung und Zusammenarbeit werden verweigert, so, dass der befürchtete Untergang, der den emotionalen Aufruhr ausgelöst hat, tatsächlich herbeigeführt wird. Hier wird die Enttäuschung ferngehalten, die mit dem Lernen aus Erfahrung verbunden ist. Bion schildert zunächst drei

verschiedene Formen von Grundannahmen in Gruppen, die „Abhängigkeitsgruppe“, die „Kampf-Flucht-Gruppe“ und die „Paarbildung“ (Bion 1971).

In der gegenwärtigen kirchlichen Wirklichkeit scheint mir die „Kampf-Flucht-Gruppe“ am häufigsten zu sein. Sie ist geprägt von Verfolgungs- und Vernichtungsängsten und den entsprechenden Abwehrmechanismen, von Polarisierungen, von lähmenden Machtkämpfen, von Racheimpulsen und schweren Verletzungen. Leute wollen zuschlagen oder weglaufen. Die Supervisorin erkennt diese Situationen in Gruppen daran, dass sie nicht mehr denken kann, dass ihr der Abstand verloren geht und dass sie heftige Angst bekommt, die sie zunächst nicht als Gegenübertragungsreaktion, sondern als eigenen Affekt wahrnimmt. Sie weiß dann, dass ihre primäre Aufgabe darin besteht, die Arbeitsfähigkeit der Gruppe, also den Modus der „Arbeitsgruppe“ zu fördern: Sie erinnert an die gemeinsame Aufgabe.

In der „Arbeitsgruppe“ gibt es Kooperation. Ambivalenzen können gehalten und integriert werden; es kann aus Erfahrung gelernt werden. Trauer, Nachdenken und die Übernahme von Verantwortung sind möglich.

2. 3. Unterschiedliche Verfahren entsprechen unterschiedlichen Indikationen

Supervision findet befristet oder berufsbegleitend statt. Es gibt unterschiedliche Verfahren: Die Gruppensupervision, in der auch Probleme mit Kollegen, Vorgesetzten etc. bearbeitet werden, die Einzelsupervision, die Leitungssupervision, die Teamsupervision, die Organisationssupervision.

Die *Teamsupervision* wird im Zuge der Umstrukturierungen in der Kirche häufiger in Anspruch genommen. Sie stellt die Supervisorin vor besondere Herausforderungen, die nicht zu meistern sind, wenn man keinen Blick auf die Institution wirft, von der das Team ein Teil ist.

Das Team unterscheidet sich von der Gruppe dadurch, dass hier Menschen versammelt sind, die arbeitsteilig in derselben Institution zusammenarbeiten, während sich in der Gruppe Einzelne aus unterschiedlichen Institutionen versammeln.

Die Teamsupervision (Becker 1995) macht aufgrund der Komplexität der zu bearbeitenden Themen ein stärker strukturiertes Vorgehen nötig: Die Nachfrage wird analysiert – in ihr wird meist das Symptom benannt und es wird ein Lösungsweg vorgeschlagen, der der zugrundeliegenden unbewussten Konfliktverarbeitungsform entstammt und daher in aller Regel nicht hilfreich ist.

Eine sorgfältige Diagnose – auch durch Analyse der Institution - sichert eine realistische Planung des Prozesses und den Entwurf eines settings, das die angemessene Bearbeitung der vorliegenden Probleme ermöglicht. Die Diagnose stellt schon eine Intervention dar. Sie sollte gemeinsam erfolgen und kann sich im Laufe des Prozesses ausdifferenzieren oder als falsch erweisen. Es muss begründet entschieden werden, ob bzw. wann die Leitung anwesend sein soll oder nicht. Die Vorarbeit führt zu einem Arbeitsbündnis, das als Dreiecksvertrag (Team – Supervisorin - Leitung) überprüfbar festgehalten wird.

Eine Teamsupervision bewegt sich in einem unübersichtlichen Feld aus unbewussten Aufträgen und widersprüchlichen Erwartungen. In jeder Sitzung ist neu zu entscheiden, ob es um *Fallarbeit*, also um die Bearbeitung von *Konflikten mit der Klientel*, um *Teamkonflikte* oder um *Konflikte mit der Institution* geht. Die aktuell nicht gewählten „Programme“ (Rappe-Giesecke 1990) stellen jeweils den Hintergrund für das „Programm“ dar, das in den Vordergrund getreten ist.

Auch in Teamsupervisionen gibt es das Oszillieren zwischen der paranoid-schizoiden und der depressiven Position. Wenn der Bezug auf *das gemeinsame Dritte*, die Arbeitsaufgabe im

Rahmen der Institution, verloren geht, entwickeln sich Interaktionsformen, die von individuellen partikulären Wünschen und unbewussten gemeinsamen Phantasien geleitet sind. Die *triangulierende Funktion* der Supervisorin ist hier besonders wichtig; sie wird immer wieder angegriffen, etwa durch Versuche der Vereinnahmung. So kann es bei der Wahl des passenden Supervisors zu einer Kollusion der Supervision mit der bestehenden institutionalisierten Abwehr (Mentzos 1994) kommen, etwa, wenn eine Lenkungsgruppe sich einen Unternehmensberater als Experten holt, weil sie Angst hat, eine Entscheidung zu treffen. Beide mögen sich einig sein in der Verleugnung, dass es einen Konflikt zu bearbeiten gibt, den die „richtige Lösung“ von außen nicht aus dem Weg räumen kann. Oder es wird ein befreundeter Supervisor gesucht, der anstrengende Themen weniger ansprechen wird.

Neben der Teamsupervision hat sich als Verfahren, um Veränderungsprozesse zu bearbeiten, die *Rollenanalyse* (Oberhoff, Beumer 2001) bewährt. Sie trägt dazu bei, dass Pastorinnen und Leitungspersonen die Gestaltung ihrer Rolle als Teil der Arbeit zu sehen lernen und Erfahrungen damit machen, was es bedeutet, verantwortlich für die eigene Rolle zu werden und sich selbst darin zu leiten im Kontakt zu den übrigen relevanten Rollen im System.

Theoretischer Hintergrund für die Rollenanalyse/Rollenberatung ist der sozialwissenschaftlich orientierte Ansatz des Tavistock Institute for Human Relations, in dem Psychoanalyse und systemtheoretische Ansätze miteinander verbunden werden (Lohmer 2000).

Die *Rolle* wird als Schnittstelle zwischen Person und Organisation angesehen. Sie ist durch die *primäre Aufgabe* definiert. Das ist diejenige Tätigkeit, um deretwillen sie existiert.

Die Rollenanalyse ist ein psychoanalytisch orientiertes Konzept für die Einzelsupervision. Sie unterscheidet sich vom Coaching dadurch, dass das Unbewusste im komplexen Zusammenspiel von persönlicher Dynamik des Einzelnen und psycho-sozialer Dynamik in der Organisation Gegenstand der Arbeit ist. Coaching ist eher auf Lösung und die Beseitigung von wahrgenommenen Defiziten ausgerichtet.

In der Rollenanalyse wird vom subjektiven Erleben der Supervisandin ausgegangen mit dem Verständnis, dass sich darin nicht nur Individuelles, sondern etwas vom Ganzen der Organisation widerspiegelt. Der Trennung zwischen Person und Organisation wird damit die Wahrnehmung ihrer wechselseitigen Abhängigkeit voneinander entgegengesetzt. Vor allem die Erkundung des inneren Bildes („*organisation in the mind*“), das Menschen von ihrer Organisation in sich gebildet haben, gibt Aufschluss über Probleme mit der Organisation und der eigenen Position darin. Dieses Verfahren unterstützt Pastorinnen und Pastoren sehr darin, in ihrem hochkomplexen Arbeitsfeld Schwerpunkte zu setzen, Abgrenzungen vorzunehmen, für sich selbst gut zu sorgen und initiativ die Rahmenbedingungen der Arbeit so zu beeinflussen, dass eine befriedigende Arbeit getan werden kann.

Es ist im Pastorinnenberuf schwer, in konkreten Situationen die primäre Aufgabe herauszufinden. Seelsorge etwa wird als eine diffuse Sammelbezeichnung für Mitmenschliches benutzt. Deutlich ist nicht, wo ihre Grenze liegt. Der Rollenentmischung und Aufgabenklärung im Pastorinnenberuf kommt die Unterscheidung von vier *Subsystemen* in der Kirche entgegen (siehe Weimer 2001), denen je unterschiedliche primäre Aufgaben entsprechen. Sie können nicht getrennt, wohl aber unterschieden werden und in ihrer aktuellen Rangfolge priorisiert werden.

2. 4. Theologische Aspekte pastoralpsychologischer Supervision

Prozess und Rahmen sind voneinander abhängig und bedingen sich wechselseitig. Häufig erscheint die Beschäftigung mit den (institutionellen) Rahmenbedingungen der Arbeit als das Uneigentliche. Es kommt aber darauf an, sie in ein zueinander passendes Verhältnis zu bringen, so dass etwas Drittes aus dieser Verbindung entstehen kann (Wellendorf 1996). Das ist eine Kunst.

Die Kompetenz, den richtigen Rahmen für akute Verwirrungen zu erfinden, kann in Zeiten der Veränderung in Organisationen zu einer Überlebensfrage werden.

Eine theologische Analogie für die zentrale Bedeutung des Rahmens und seiner Beziehung zu dem, was in ihm geschieht, sehe ich in der Dialektik von Gesetz und Evangelium: Das wesentliche Geschehen in der Supervision ist das Aussprechen dessen, was ist. Und dass das, was ist, auch sein darf, ist die zentrale emotionale Erfahrung, die in der Supervision gemacht werden kann. Sie kann als Erfahrung von Gnade gelesen werden. Damit Gnade sich ereignen kann, braucht es das Gesetz. Es formuliert eine Grenze. Das Gesetz hat sowohl schützenden als auch ausschließenden Charakter. Gesetz und Evangelium sind nicht durch ein Entweder-Oder verbunden, sondern stehen in einer wechselseitigen Abhängigkeit voneinander.

In der pastoralpsychologischen Supervision bezieht man sich auf die *symbolische Tradition des Christentums*. Pastoren reflektieren ihre Erfahrungen in biblischen Methaphern. Wenn das in einer Sitzung im „richtigen“ Moment geschieht, hat das eine Wirkung: Dann wird Theologie praktisch, körperlich, sinnlich wahrnehmbar. Etwa, als eine Pastorin spürte, dass ihre volltönende Verkündigung ihren eigenen Zweifel, ihr Misstrauen, ihre Bedürftigkeit und Angst übersprungen hatte. Ihr fiel dann derjenige ein, der zu Jesus sagte: „Ich glaube. Hilf meinem Unglauben.“ Ein Mensch. Wie sie. Ein solches Geschehen in der Gruppe ist nicht machbar. Es hat eine katalysatorische Wirkung im Hinblick auf den persönlichen Glauben und im Hinblick auf die Wahrnehmung der beruflichen Rolle.

3. Aspekte kirchlicher Organisationskultur

Das Konzept der *Organisationsanalyse* und ihrer Kultur (Beumer 2001) beruht auf der Erkenntnis, dass Organisationen nicht nur ein formales Regelwerk von Systemen, Rollen, Aufgaben und technischen Vorgaben sind. Parallel dazu entwickelt sich ein informelles Muster gemeinsamer Werte und Grundannahmen. Der ethno-psychoanalytische Blick hat Aufmerksamkeit dafür geweckt, auf welche Weise Abwehrbewegungen einzelner von der Institution abgestützt werden und wie damit Angst bewältigt wird.

Die *Organisationskultur* besteht aus den Normen, Gebräuchen, Stimmungen, Emotionen. Sie sind der latente Teil der Organisation und finden ihren Ausdruck in symbolischen Repräsentationen wie Ritualen, Redeweisen, Gründungsmythen, Gegenständen, Beziehungsweisen und Raumgestaltungen. Die Beziehung zwischen Personen und der Organisation ist hochkomplex und in sich widersprüchlich: Die Organisation kann für die Person Objekt und Selbstobjekt sein. Die Beziehung kann als Kollusion beschrieben werden etc. Individuen sind in dieser Perspektive nicht nur für sich zu betrachten, sondern als Träger der Organisationskultur. Anpassungs- und Abwehrmechanismen sorgen dafür, dass durch Zugehörigkeit die Angst vor Verlassenwerden, vor Bedeutungslosigkeit, Trennung und Tod im Zaum gehalten wird.

Die Organisationskultur ist nicht einheitlich. Wie bei einem lebendigen Organismus enthält sie unterschiedliche Subkulturen und verändert sich entsprechend ihrer Geschichte und Umwelt.

In Leitbildern, Logos etc. siedeln sich Inhalte an, die eher Ansprüche und Vorhaben formulieren. Sie stehen oft spiegelverkehrt zu dem, was tatsächlich geschieht. Damit erklärt sich vielleicht die Erfahrung, dass gut gemeinte Botschaften bisweilen wenig überzeugend sind. Das Unbewusste teilt sich mit, auch, wenn das nicht bewusst so wahrgenommen wird.

In einer Kirchengemeinde gibt es keine deutliche Unterscheidung von beruflichen und persönlichen Beziehungen, keine Abgrenzung zwischen Zeiten der Arbeit und der Freizeit. Das

innere Bild, das die Beteiligten von ihrem sozialen Gefüge haben, ist das einer Familie. Dieses Selbstmissverständnis wird enttäuscht, wenn deutlich wird: Auch der Pastor hat eigene Interessen; er ist nicht unbegrenzt verständnisvoll oder verfügbar. Oder es muss jemand entlassen werden. Dies erscheint den Betroffenen nicht nur als Bedrohung ihres beruflichen Weges, sondern als persönlicher Verrat. Fragen der Wertschätzung und der Kränkung sind zentral. Es überwiegen defensive Handlungsstrategien.

Der Pastorenberuf ist der Schlüsselberuf in der Kirche. Er ist Berufung. Honorierung von Leistungen, Formulierung von Ansprüchen sind etwas Fremdes. Konflikte werden verdeckt. Leitung erscheint als überflüssig oder bedrohlich. Eigeninteressen, Aggressionen und Machtkämpfe werden nicht offen ausgelebt, sind aber zuweilen sehr zäh. Ein unbefangener Umgang mit den Ambivalenzen des menschlichen Lebens, das Aushandeln von Interessen werden so erschwert.

Diese Wertungen sind selten bewusst. Sie treten erst in der Supervision hervor. Sie sind keine individuellen Phänomene, sondern eine Legierung aus latenten individuellen und institutionellen Themen (Schüle 1997). Immer, wenn Ambitionen ausgeschlossen werden – und das Ausgeschlossene ist das Unbewusste – sind sie unterschwellig aber besonders wirksam. Das, was vermieden werden soll, stellt sich so gerade her. Psychoanalytische Supervision kann dazu beitragen, diesen Teufelskreis zu durchbrechen. Sie muss mit Widerständen rechnen, denn in der beschriebenen Grundmatrix sind Grenzziehungen nicht erwünscht. Sie frustrieren das Bedürfnis nach Nähe und Übereinstimmung, nach Verfügbarkeit und Idealisierung. Aus supervisorischer Perspektive sind sie das Ende einer Täuschung und der Beginn zuverlässiger Beziehungen und Netzwerke. Aber das kann erst im Nachhinein so gesehen werden.

3. 1. Fallbeispiele

3. 1. 1. In der pastoralen Praxis kommt es zu Situationen, die durch strukturelle Widersprüche und durch Faktoren der Organisationskultur geprägt sind; sie fühlen sich an wie persönliche Dilemmata und können bei Einzelnen zu enormen Belastungen führen.

Eine Pastorin erzählt in einer Supervisionssitzung, dass sie vor einigen Jahren einen Küster eingestellt hatte, der dem Arbeitsleben nicht mehr gewachsen gewesen war. Er neigte dem Alkohol zu und drohte „abzustürzen“. Sie wollte ihm mit der Arbeit eine Chance geben. Was gut begann, endete in einer Katastrophe: Aufgrund einer persönlichen Krise griff er wieder zum Alkohol, kam seiner Arbeit nicht mehr nach und wurde mehr und mehr zu einer Belastung für alle Mitarbeitenden: Man musste nicht nur seine Arbeit mittun, sondern auch fürsorglich und kontrollierend eingreifen, um das Schlimmste zu verhindern. Nun hatte sich die Situation so zugespitzt, dass mitten in der Gemeinde ein Mensch lebte, der verwehrte, der abgestoßen wurde, der daraufhin ausfällig wurde und für sich und andere eine Bedrohung darstellte. Die Pastorin fühlt sich in einer Klemme und hat ein bedrückendes Schuldgefühl.

Die Resonanz in der Gruppe: Entsetzen, Mitgefühl mit der Pastorin, Ärger über den Küster bis hin zu Racheimpulsen: Der hat seine Chance verspielt! In den Gegenübertragungsreaktionen kommt zum Vorschein, was die Pastorin sich verboten hatte: Enttäuscht und wütend zu sein. Sie erlebt einen Konflikt zwischen fürsorglichen und aggressiven Impulsen. Ein Gruppenmitglied kann sich mit dem Küster identifizieren: Er fühlt sich von „Mutter Kirche“ nicht ernst genommen. Man kann sich hängen lassen, und es passiert gar nichts. So wird man von ihr hingengelassen!

Jetzt fällt auf: Schon bei der Einstellung hatte die Pastorin aus ihrem fürsorglichen Impuls heraus nicht so genau hingesehen, hatte dem Küster etwas abgenommen anstatt ihn als Arbeitgeberin in die Verantwortung zu nehmen. Jetzt droht dem Küster eben der Absturz, den sie hatte verhindern wollen, und in der Gemeinde ist der Schaden groß.

In dieser Situation geht es drum, herauszufinden, wie weiterer Schaden begrenzt werden kann. Ihre beiden Rollen – Seelsorge- bzw. Arbeitgeberrolle - lähmen sich wechselseitig. Die Konzentration auf die *primäre Aufgabe* der Pastorin ist in der Situation eine unverzichtbare Unterstützung. Sie muss sich entscheiden und in diesem Fall die seelsorgerliche Aufgabe an eine andere Person delegieren. An diesem Punkt merkt sie, wie groß die Angst wird, wenn sie sich vorstellt, tätig zu werden, als „böse“ dazustehen. Sie hatte in der Vorstellung gelebt, „unschuldig“ bleiben zu können. Ihr Handeln wird rückblickend als Abwehr dieser Angst verständlich, eine psychosoziale Abwehr, die nicht bemerkt wird, weil sie Teil der Organisationskultur ist.

3. 1. 2. Ein Krankenhauseelsorger erzählt hocherregt von einer schwierigen Situation: Eine Patientin, mit der er einige Gespräche geführt hat und zu der er nicht in emotionalen Kontakt kommen kann (er fühlt sich wie tot), terrorisiert inzwischen eine ganze Station. Alle haben Angst vor ihr. Auch der Pastor fühlt sich von ihr benutzt, missbraucht. Aber sie tut ihm leid. Die Schwestern erwarten offenkundig von ihm, dass er die Patientin „bessert“ und dass er dem Personal beisteht. Als er eine Supervision für die Station vorschlägt, blitzt er ab.

Die erste Resonanz der Supervisionsgruppe ist abwehrend, aggressiv, moralisch: Unmöglich, wie die sich verhält! Später kann der Blick auf die Patientin gelenkt werden. Die Einfühlung in Menschen mit psychotischen Konfliktverarbeitungsmustern ist schwer, weil deren Kontakt zu den eigenen Gefühlen abgeschnitten ist. Was die Patientin mit andern tut, muss in ähnlicher Weise spiegelverkehrt einmal mit ihr geschehen sein.... Die Stimmung in der Gruppe entspannt sich. Der Seelsorger versteht, dass sein „Nicht-in-Kontakt-Kommen“ nicht seine Unfähigkeit war, sondern Anzeichen für die seelische Not der Patientin. Er kann ihr nicht helfen. Es wäre viel, wenn er sie einmal aushalten würde, ohne sie innerlich abzulehnen.

Nachdem etwas verstanden worden ist, wird ein Vorgehen denkbar, das nicht von Racheimpulsen, also durch die Abwehr, geleitet ist: Seine seelsorgerliche Haltung könnte von Verständnis und Abgrenzung gleichermaßen geprägt sein. Verändern kann er die Frau nicht! Und er kann auch der Station nicht ihr Problem abnehmen. Seine Idee einer gemeinsamen Supervision war sehr angemessen; den Widerstand der Schwestern dagegen kann er leider nur geringfügig beeinflussen. Es könnte aber sein, dass seine veränderte Haltung eine Ausstrahlung hat.

Erst jetzt erzählt der Pastor, dass er fast immer unter großem Druck steht. Ihm fällt auf, dass er meistens mit gesenktem Blick durch das Krankenhaus läuft, um bloß nicht angesprochen zu werden. Es kommt zum Vorschein, dass er nur noch eine halbe Stelle im Krankenhaus hat; daneben macht er neuerdings Öffentlichkeitsarbeit für den Kirchenkreis. Er hat versucht, eine institutionelle Veränderung durch persönliche Anstrengung auszugleichen! Die Supervisorin würde sich schuldig machen, wenn sie dieser Individualisierung folgen würde. Deuten kann eine Form des Agierens der institutionellen Abwehr sein.

Am Ende hat der Pastor die Idee, dass seine Aufgabe sein wird, die Bedingungen seiner Arbeit im Gespräch mit seiner Dienstvorgesetzten und der Krankenhausleitung so zu verändern, dass darin gute Arbeit getan werden kann. Sollte das nicht weiter führen, wird er sich in einer ungeklärten Situation so zurechtfinden müssen, dass es ihn nicht mehr verzehrt.

4. Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Pastoralpsychologie: Die Einbeziehung der institutionellen Bedingungen in den Supervisionsprozess

Ich bin durch derartige Erfahrungen aufmerksam dafür geworden, wie sehr institutionelle Probleme von einzelnen Personen ausgetragen werden. Es scheint mir hier um eine Form der institutionellen Abwehr zu gehen: Die Institution entledigt sich eines Problems durch Verschiebung auf einzelne. Durch einen unbewussten identifikatorischen Vorgang verbinden

sich Personen mit dieser Verschiebung. Das Problem wird nun als persönliches wahrgenommen: „Ich genüge nicht.“

Institutionelle Probleme sollten als solche erkannt und nicht als individuelle behandelt werden. Sie sind nur unter Rückbezug auf die institutionelle Ebene bearbeitbar.

Wird der Blick in der Supervision auf das Individuelle oder auf persönliche Beziehungen reduziert, so ist das die Verdopplung einer Abwehrstruktur, die in der Institution wirksam ist. Damit wird das Problem verschärft, das bearbeitet werden sollte.

Es wird die Illusion genährt, dass die eigene Anstrengung die Situation verändern kann, eine Illusion, die auch Pastorinnen haben, wenn sie durch eigene Anstrengungen die Krise der Kirche abwenden wollen. Diese Verdopplung der Abwehr kann nur aufgelöst werden, wenn die Supervisorin einen Blick hat auf Strukturen und Organisationskulturen und wenn sie ihre eigene institutionelle Einbindung und Verwicklung reflektiert. Nur dann ist sie ihrem Mitagieren nicht ausgeliefert.

Pastoralpsychologen teilen mit ihren Supervisandinnen die gleiche Organisationskultur: Kirche. Sie achten aber darauf, dass es in der Supervision keine institutionellen Abhängigkeiten gibt. Die Unterscheidung zwischen Supervision und Beratung - Fokussierung auf Rolle oder Person - setzt sich im Selbstverständnis langsam durch. In der Supervisionspraxis gibt es noch eine Neigung, den Blick auf individuelle Prozesse zu beschränken und institutionelle Konflikte als persönliche Beziehungskonflikte zu behandeln. Das wird aus der Geschichte der Pastoralpsychologie verständlich: Sie ist aus seelsorgerischer und beratender Tätigkeit hervorgegangen. Sie ist als kritische Bewegung im Gegenüber zu einer nur theologisch begründeten Seelsorgetheorie entstanden und hat sozialwissenschaftliche Ansätze integriert. Diese Geschichte tut unbewusst eine Wirkung. Die Kritik an der Kirche ist eine Quelle vieler Veränderungen gewesen, - jedoch mit dem Affekt verbunden, mit Leitung, mit Strukturen und institutionellen Bedingungen möglichst wenig in Kontakt kommen zu wollen.

M. E. liegt dem ein inneres Bild, auch eine Realerfahrung, mit Leitung zugrunde, die etwas Herrschaftliches hat. Dagegen erhebt sich berechtigter Widerstand. Leitung als Gestaltungsmacht ist in der Kirche aber dringend nötig – eine *andere Form der Leitung* allerdings: Eine, die für gute Strukturen sorgt, die überzeugende Ziele setzt, die mit viel Beteiligung die Organisation weiter entwickelt, die Entscheidungen trifft und unvermeidbare Schuld auf sich nimmt, die das Ganze im Auge hat, strukturelle Dilemmata angeht und nicht nur partielle Interessen vertritt.

Leitung wird in der Kirche häufig nicht wahrgenommen, aus Angst davor, Macht auszuüben. Darunter leiden viele Mitarbeitende. Psychoanalytische Supervision kann dazu beitragen, dass Leitungsverantwortung übernommen werden kann und dass die Organisationskultur sich weiter entwickelt.

Supervision ist selbst eine Institution. Als solche bleibt sie vielfach unbewusst. Dass *ich* darauf stoße, liegt wiederum in meiner Rolle begründet: Ich habe die Aufgabe, Supervision im institutionellen Kontext von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung in der Kirche zu positionieren. Dabei habe ich es mit Widerständen von der einen wie von der anderen Seite zu tun. Es wird zukünftig darum gehen, Strukturen zu entwickeln, in denen die psychoanalytische Supervision einen Platz hat und parallel und im Kontakt zu anderen Verfahren ihre reflexive Funktion entfalten kann.

Dazu ist es nötig, kreativ und situationsgerecht in konkreten Veränderungsprozessen settings zu erfinden, in denen innere und äußere Realität miteinander in Kontakt kommen, in denen Menschen in Dialog treten und Turbulenzen gehalten werden können, so dass Strukturen und seelische Prozesse vermittelt werden.

Es geht darum, in einem Kontext, der momentan von Erfolgs- und Lösungsorientierung dominiert wird, dafür Sorge zu tragen, dass die Spannung zwischen Individuum und Organisa-

tion, zwischen Machbarem und Nichtmachbarem, zwischen Problem- und Lösungsorientierung nicht zerschnitten, sondern gehalten und gestaltet werden kann. Denn Nachhaltigkeit entsteht erst, wenn Menschen und Organisationen sich beide im Kontakt miteinander verändern.

- Bion, W.R.(1971):Erfahrungen in Gruppen. Stuttgart
 Bion, W.R.(1992):Lernen durch Erfahrung. Frankfurt am Main
 Becker, H. J. (1995): Psychoanalytische Teamsupervision. Göttingen, Zürich.
 Buchinger, K. (1998): Supervision in Organisationen. Kempten
 Fairbairn, R. W. D. (2000): Das Selbst und die inneren Objektbeziehungen. Gießen
 Haubl, R. u. a. (Hg.) (2005): Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung. Gießen
 Klüwer,R.(1983):Agieren und Mitagieren. In: Hoffmann,S.O.(Hg): Deutung und Beziehung. Hamburg
 Lazar R. A. , Supervision ist unmöglich: Bions Modell des „Container-Contained“, in: Pühl, H. (1990): Handbuch der Supervision, S. 371. Berlin
 Lohmer, M. (Hg.) (2000): Psychodynamische Organisationsberatung. Stuttgart
 Lorenzer, A. (1970): Kritik des psychoanalytischen Symbolbegriffes. Frankfurt am Main
 Luckmann, Th. (1991): Die unsichtbare Religion. Frankfurt am Main
 Mentzos, St. (1990): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. Frankfurt am Main
 Oberhoff, B., Beumer, U. (Hg.) (2001): Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision. Münster
 Pühl, H. (1996): Supervision in Institutionen. Frankfurt am Main
 Rappe-Giesecke, K. (1990): Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision. Berlin
 Schüle, J. A. (1997): Der Institutionsbegriff und seine praktische Relevanz. In: Pühl, H. a.a.O. S. 151
 Weimer, M. (2001): Die Seelsorgerrolle als offenes System. In: Pastoraltheologie 90, s. 2-16
 Winnicott, D.W(1974): Reifungsprozesse und fördernde Umwelt. München
 Wellendorf, F. , Überlegungen zum Unbewussten in Institutionen. In: Pühl, H. (1996) a.a.O.