

## Der Pfarrdienst im Wandel

in: Solo Verbo - Festschrift für Hans-Christian Knuth, 2008

### **Strukturelle und inhaltliche Veränderungen des Pfarrdienstes aus supervisorischer Perspektive**

#### 1. Die Probleme haben ihren Ort gewechselt

Veränderungen des Pfarrdienstes beschreiben aus supervisorischer Perspektive: Für mich ist das ein spannendes Vorhaben, weil ich noch nie derartige Beobachtungen aus meiner langjährigen Erfahrungen mit Supervisionsgruppen für Pastorinnen und Pastoren verschriftlicht habe.

Am unmittelbarsten sind die Veränderungen zu greifen, die sich der Supervision selbst niedergeschlagen haben. Damit will ich beginnen.

Ich denke, es war um die Mitte der 90er Jahre,- da merkten wir im Gespräch mit Kolleginnen, dass die Pastoren und Pastorinnen in den Supervisionsgruppen immer häufiger Fälle einbrachten, die *nicht mit dem Inhalt ihrer Arbeit* zu tun haben, also ein Seelsorgegespräch, eine Amtshandlung, eine Auseinandersetzung mit einer Konfirmandin, sondern Schwierigkeiten, die sie mit Mitarbeitern oder Vorgesetzten haben, Probleme, die sie *mit ihrer Rolle* haben, Phänomene der Überlastung im Berufsalltag, misslungene Anstrengungen, Aufgaben abzulehnen oder abzubauen oder überhaupt die eigenen Ziele zu verfolgen und durchzusetzen.

Seit etwa einem Jahr verändert sich der Schwerpunkt wiederum: Es geht um Zusammenlegungen von Kirchengemeinden, um die Vergeblichkeit von Arbeit angesichts von Kirchenaustritten; es geht um die Frage, wie man eine halbe Stelle sinnvoll füllen kann und wie das mit dem Pastorenbild zu vereinbaren ist; es geht um akute Überlastungen und die Schwierigkeit, Prioritäten zu setzen; um Hin- und Hergerissensein zwischen Ansprüchen der eigenen Familie und der Gemeinde; es geht um unklare Zuständigkeiten und Spannungen unter KollegInnen, um Ohnmachtsgefühle und Kränkungen durch Vorgesetzte oder Kirchenvorstände; es geht um Schwierigkeiten damit, Leitung zu akzeptieren oder auszuüben.

Wenn ich diese Beobachtungen verallgemeinere, dann würde das bedeuten, dass die Probleme, die PastorInnen mit den Rahmenbedingungen ihrer Arbeit haben, eindeutig zunehmen. **Die Rahmenbedingungen sind oftmals nicht mehr in der Lage, die Arbeit zu tragen und zu ermöglichen. Sie werden selber zum Problem, so sehr, dass die eigentliche Arbeit fast in den Hintergrund tritt. Die Veränderungen, die sich vollziehen, sind derart, dass der Rahmen, der bisher ausreichend war, um diese Arbeit zu strukturieren, heute nicht mehr passt.**

**Dazu kommt, daß Erwartungsdruck auf die Pastorinnen und Pastoren zunimmt, während gleichzeitig nicht mehr selbstverständlich ist, was denn ein Pastor oder eine Pastorin zu tun hat und was nicht:** Es wird eine Diffusität und eine Unklarheit erlebt, die kräftezehrend ist, weil jeden Tag neu überlegt und gerechtfertigt werden muß, was wichtig ist.

Dabei sind die Erwartungen vielfältig und widersprüchlich: Der Pfarrer soll Vorbild und gleichzeitig ein Mensch wie jeder andere sein; er soll die Gemeinde repräsentieren und gleichzeitig ihr Gegenüber sein. Er soll gebildet und gleichzeitig ein verständnisvoller Partner der einfachen Leute sein. Die Pastorin soll allen nah sein und dennoch Distanz haben, um trösten zu können. Sie soll immer präsent sein und dennoch etwas Geistliches ausstrahlen. Er soll die Kirche repräsentieren und retten in einer Zeit, wo viele sich abwenden.

Mein Eindruck ist, dass der Pastor oder die Pastorin für viele Gemeindeglieder eine kompensatorische Funktion übernehmen soll: Er soll um so mehr Vorbild sein, als die eigenen Unzulänglichkeiten nicht ausgehalten werden; sie soll um so mehr Heimat und Geborgenheit bieten, je differenzierter und anonymer die Welt wird; sie soll eine heile Familie haben, je mehr die Ehen bedroht sind; er soll für einen klaren Glauben eintreten je mehr dieser christliche Glaube entwertet wird und konkurrieren muß mit alternativen Sinnangeboten auf dem religiösen Markt.

Diese Erwartungen sind nicht zu erfüllen. Und die Bemühungen, es möglichst vielen recht zu machen, macht innerlich böse.

*Nebel im Kopf und Gift im Herzen* nannte ein Kollege neulich dieses Phänomen.

Der Druck wird von den einzelnen Pastorinnen und Pastoren leidvoll erlebt und individualisiert: Viele haben das Gefühl, es sei ihre Schuld, wenn die Kirche nicht gut da steht, wenn Leute unzufrieden sind, wenn es Konflikte gibt. Sie bemühen sich also um so mehr und kommen noch mehr unter Druck. Aber unter Druck kann man auf die Dauer nicht gut arbeiten und schon gar nicht kreativ sein; ein Teufelskreis. Druck ist bedrückend und macht krank. Statt atemlos zu versuchen, den Ansprüchen zu genügen, wäre es hilfreich, sie im Einzelnen anzuschauen und auf ein realistisches Maß zu bringen.

**Die Ursachen der Probleme sind nicht individuell. Und weil sie allgemeinen Ursprungs sind, sind sie nicht individuell zu beheben. An diesem Anspruch muß man scheitern. Sie liegen m. E. vorwiegend in verschiedenen äußeren Bedingungen begründet, in grundsätzlichen Veränderungen, die mit gesellschaftlichem Wandel und mit der Stellung der Kirche in der Gesellschaft zu tun haben.**

**Die Arbeit von Pastorinnen und Pastoren ist hochkomplex und eine große Herausforderung an die kommunikativen Fähigkeiten; sie erfordert es, mit Menschen in schwierigsten Situationen umzugehen. Dafür braucht man selber einen guten Stand. Die Anforderungen an das Pfarramt wachsen aber immer mehr, während der Stand von Pastoren – das Ansehen und die institutionelle Rückendeckung - immer unsicherer wird.**

Zu verstehen ist das nur auf dem Hintergrund in einer gesellschaftlichen Entwicklung, in der die Kirchen insgesamt an Bedeutung verlieren, in der sie keine unhinterfragte Autorität mehr sind und in der ihre gesellschaftliche Aufgabe in Frage steht.

Traditionsabbruch, Individualisierung, Globalisierung sind Phänomene, die nicht nur die Kirche betreffen. Der Bedeutungsverlust und andere Faktoren wie die demographische Entwicklung haben zur Folge, dass es den Kirchen ökonomisch schlechter geht. Eine flächendeckende Versorgung steht in Frage, der Pastorenberuf hat an Ansehen verloren, die Kirchen als Organisation sind in der Krise und müssen sich verändern, wenn sie überleben wollen.

Vielleicht braucht es einen ganz neuen Entwurf. Vielleicht wäre es nötig, noch einmal ganz neu zu denken, ganz andere Strukturen und Formen von Kirche zu entwickeln.

Aber Veränderungen machen Angst. Und rufen deshalb Widerstand hervor. Es wird an den alten Maßstäben festgehalten, **das alte Pastorenbild ist noch da; es ist aber unter den gegenwärtigen Veränderungen nicht mehr lebbar, sondern wird zu einer Überforderung.**

Die Anforderungen durch die Umstrukturierungsprozesse kommen noch hinzu: Viel Zeit geht dafür drauf, die eigene Arbeit oder Einrichtung zu legitimieren. Es wird daran gearbeitet, Erfolge präsentieren zu können und die eigene Wichtigkeit zu beweisen. Ein hoher Aktivismus deckt oftmals zu, dass es wirklich ums Überleben geht. Dabei wäre es vielleicht an der Zeit zu trauern über das, was verloren geht, und Abschied zu nehmen von dem, was nicht zu

halten ist. Nur dann könnte es gelingen, dass die Krise zu einer Chance werden kann und dass etwas Neues entsteht.

## 2. Das alte Pastorenbild. Amt und Person

Speziell in der Neuzeit ist das Ineinander von Person, Glaube und Beruf für das Pastorenamt zum prägenden Merkmal geworden. Das schlägt sich nicht nur in der Arbeit nieder, sondern im ganzen Leben des Pastors sowie seiner Familie, die in die Ordinationsverpflichtung bis heute einbezogen wird. Das protestantische Pfarrhaus wurde zum Leitbild bürgerlichen Familienlebens. Diese Geschichte spiegelt sich wieder in den Erwartungen der Gemeindeglieder: Der Pastor/die Pastorin soll ganz zur Verfügung stehen, zeitlich und persönlich. Und sie soll glaubwürdig und täglich verkörpern, was in Gottesdienst und Predigt zur Sprache kommt. Er soll ein Vorbild sein. Als solches repräsentiert er die Kirche. Obwohl der Anspruch doch ist, dass das Priestertum allen Gläubigen gehört. Die Kirche vor Ort, das ist der Pastor.

Dieses Pastorenbild hat schon länger Veränderungen erfahren. In den protestantischen Kirche wurden die Stereotype der Geschlechterrollen in Frage gestellt mit dem Ergebnis, dass auch Frauen Amtsträgerinnen sind. Auf sie passt das alte Bild zum Teil gar nicht mehr. Sie haben oft einen Mann, der einer eigenen beruflichen Tätigkeit nachgeht. Auch die Frauen von Pastoren gehen inzwischen häufig einer eigenen Berufstätigkeit nach und möchten nicht mehr selbstverständlich als Frau des Pastors in der Gemeinde mitarbeiten.

Die Pfarrfamilie hat den Pastor in der Vergangenheit in der Wahrnehmung seines Dienstes unterstützt und ihm den Rücken freigehalten, damit er für die Gemeinde da sein konnte ( was nie ohne Probleme war ). Heute gibt es in der Pfarrfamilie nicht nur ein, sondern unterschiedliche Interessen, die miteinander konkurrieren. Je nach Situation muß darin nun der pastorale Alltag unterschiedlich gestaltet werden. Manchmal wird das Pfarrhaus allein bewohnt. Manchmal ist es nicht offen, weil die Pastorin freie Zeit haben möchte. Die Residenzpflicht wird nicht durchgehalten, weil aus ökonomischen Gründen vielleicht das Pfarrhaus von der Gemeinde veräußert werden musste.

**Diese Veränderungen kann man traurig finden oder erleichternd. Sie sind nicht rückgängig zu machen. Und sie machen es erforderlich, dass Person, Glaube und Beruf in ein anderes Verhältnis zueinander gesetzt werden. Dazu müssen sie zunächst voneinander unterschieden werden. Die Identifizierung von Amt und Person, von Auftrag und Aufgaben steht zur Disposition. Es gibt einen Konflikt zwischen Amt und Person, und der wird unterschlagen, wenn beides fraglos identifiziert wird. Die Identifizierung von Amt und Person ist nur mit Gewalt möglich. Sie gelingt nur auf Kosten der Person.**

Natürlich gilt die Ordination ein Leben lang und Pfarrer bleiben Pfarrer, selbst, wenn sie in anderen Positionen arbeiten. Sie ist allerdings auftragsgebunden an die Gemeinde. Das Priesteramt ist im Protestantischen Raum auf jeden Fall eine Beauftragung und hat keine besondere geistliche Dignität. Es wird ethisch begründet und bleibt Teil des Priestertums aller Gläubigen: Christen können ihr Priesteramt es an eine andere Person übertragen, die dafür freigestellt wird und aufgrund ihrer Ausbildung und Ausstrahlung dafür geeignet erscheint.

Im katholischen Raum hat das Amt ein ganz anderes Gewicht. Aber auch im protestantischen Raum hatte es einmal die Kraft, die Person, die es ausübte zu tragen, ihr einen Halt und einen Wert zu geben, der nicht abhängig war von den persönlichen Eigenschaften, der auch persönliche Mängel ausgleichen konnte.

Die letzten Jahrzehnte waren bestimmt von der Entdeckung der Person des Pastors, der Pastorin und der Bedeutsamkeit der persönlichen authentischen Vermittlung der Botschaft.

Die Amtsausübung wurde dadurch viel lebendiger. Die Betonung der Subjektivität, etwa das Erzählen von sich selbst in der Predigt, das Ernstnehmen eigener Meinungen und Interessen, aber auch manche Selbststilisierung haben dafür gesorgt, dass das Amt hinter der Person nahezu verschwunden ist und dass manche Gemeinde jahrelang durch die persönlichen Eigenarten eines Pastors dominiert wurde.

Diese Entwicklung wird in der pastoraltheologischen Diskussion zunehmend in Frage gestellt. Das Amt sei nicht jeweils neu und individuell zu gestalten, sondern sei zu bestimmen als eine berufliche Rolle wie andere auch, die in einer differenzierten Gesellschaft eine spezifische Funktion hat und eine besondere Gestalt. Die institutionellen und sozialen Rahmenbedingungen tragen diese Rolle, und es gibt Verhaltensregeln und Kompetenzen dafür, die sich bewährt haben und auf die die einzelnen zurückgreifen können.

Ich denke, dass diese Position, etwas sehr entlastendes hat: Sie nimmt übergroße Ansprüche an die Person weg und setzt die Person sozusagen in ein tragendes Gerüst, das nicht selbst noch gebaut werden muß. Allerdings berücksichtigt sie nicht, dass die institutionellen und sozialen Rahmenbedingungen ja gerade selbst zum Problem geworden sind.

Das Verhältnis von Amt und Person kann grundsätzlich 6 verschiedenen Zuständen annehmen: Die Person bestimmt das Amt oder das Amt bestimmt die Person. Die Person überschattet das Amt, das Amt überschattet die Person. Die Person trägt das Amt, das Amt trägt die Person.

In meiner Perspektive sind Person und Amt kein Entweder-Oder, sondern Pole, die notwendig und die zu verbinden sind.

**Dazu muß man Amt und Person zunächst unterscheiden. Sie sind nicht dasselbe, denn das Amt ist überindividuell und geschichtlich vorgeprägt. Die Person ist einzigartig. Es müssen aber beide zueinander kommen und eine Koalition miteinander eingehen, in der sie sich wechselseitig tragen. Sie sind zu unterscheiden, aber nicht zu trennen, sondern zu verbinden. Das ist eine Aufgabe, die jede und jeder hat und die ein Leben lang nicht aufhört: Ich muß immer wieder versuchen, meine persönlichen Eigenheiten einzubringen auf eine Weise, die dem Amt und seinem Auftrag gut tut und nicht schadet.**

**Dabei ist die Frage zentral, ob unterschieden werden kann zwischen einer Zeit, die der pastoralen Aufgabe gewidmet ist und anders gefüllter Zeit, ohne dabei aufzuhören, mit ganzem Herzen Pastorin zu sein.**

*Strukturbild: Institution – Rolle - Person*

### 3. Die eigene Rolle bewusst und selbstverantwortlich gestalten

Die Begriffe Amt und Rolle bezeichnen nicht genau dasselbe sie stammen aus unterschiedlichen theoretischen Konzepten. In der Praxis der Supervision und der Personalentwicklung hat es sich bewährt, das sozialwissenschaftliche Konzept von Person und Rolle auch auf den PastorInnenberuf anzuwenden in dem Wissen, dass in diesem Beruf beides sehr eng miteinander verbunden und sehr öffentlich ist.

Menschen dabei zu unterstützen, die eigene Rolle bewusst und selbstverantwortlich zu gestalten, indem die Ansprüche seitens der Gemeinde und die eigenen Fähigkeiten und Dispositionen aufeinander abgestimmt werden, ist das Ziel von Supervision und Personalentwicklung. **Die eigene Rolle selbstverantwortlich und selbstbewusst gestalten, das ist das erste, was zu tun ist, wenn man sich nicht verzetteln und einem Burn out vorbeugen will. Die Rollenanalyse ist eine Methode, um das Verhältnis von Person und Rolle zu reflektieren und dieses Ziel zu erreichen.**

Die Rolle, das sind die Aufgaben, die ich verbindlich zu tun habe. Die Rolle definiert sich über die Primäre Aufgabe. Und weil es hinsichtlich der Aufgabe unterschiedliche Erwartungen gibt, muß darüber verhandelt und entschieden werden im Kirchengemeinderat.

Es gibt meistens Übereinstimmungen und Überschneidungen, - es gibt aber auch immer Widersprüche und Konflikte zwischen Rolle und Person. Es ist lohnend, sie jeweils zu benennen und auszutragen. Die Integration ist eine schwierige Aufgabe, die nicht ein für alle Mal getan ist, sondern in unterschiedlichen Feldern jeweils konkret zu vollziehen ist. Dabei müssen manche Ansprüche von außen zurückgewiesen werden. Ich kann aber auch nicht alles tun, was ich will. Ich muß von Amts wegen manches tun, was mir vielleicht weniger zusagt. Aber manches mag auch weniger nötig sein als ich dachte. Ich kann in der Rolle nur tun, was ich tun kann, und daher sind persönliche Eigenheiten zu berücksichtigen. Was geht, und was geht nicht? Das ist ein komplizierter Aushandlungsprozeß unter den Beteiligten, der normalerweise nicht systematisch geführt wird. Es ist hilfreich, sich dazu Unterstützung und Beratung von außen zu holen. Ein guter Ort ist die Supervision, die heute notwendiger ist als früher, gerade weil die Rolle des Pastors, der Pastorin komplizierter geworden ist.

Selbstverantwortlichkeit bedeutet, dass ich in diesem Zusammenhang für die eigenen Interessen einstehe und nicht erwarte, dass das jemand anders für mich tut. Ich sage, was ich erwarte, was ich brauche. Ich zeige, was ich kann und will. Dabei achte ich nur darauf, dass ich im Rahmen meiner Aufgabe bleibe. Und die ist begrenzt. Damit ermuntere ich andere, auch ihrerseits die eigene Sache in die Hand zu nehmen. Man weiß dann, woran man ist. So tritt man aus dem familialen Modell heraus, wo Mütter und Väter die Verantwortung und die Macht haben gegenüber abhängigen Kindern, und entwickelt einen Umgang unter erwachsenen Menschen. Selbstverantwortlichkeit bedeutet auch, dass ich mein eigenes Haus in Ordnung bringe, so weit ich das kann, und mich nicht vorschnell zu anderen wende.

**Was bringe ich selbst mit? Was wird von mir erwartet? Welche Erwartungen sind legitim, welche sind zurückzuweisen? Was gehört zum Amt dazu und was nicht? Wie verbinde ich meine Person mit der Rolle? Wie gewinne ich eine pastorale Identität?**

Der Blick auf die eigene Person ist das eine. Nur wer sich selbst vertraut ist, kann dafür eintreten, dass er oder sie nicht mit Aufgaben betraut wird, für die man nicht begabt ist oder vor denen man sich fürchtet. Nur wer weiß, was er oder sie will, kann die eigenen Interessen vertreten, die eigene Motivation pflegen.

Aber manches ist weniger individuell als angenommen wird. Individuen sind auch Träger von Werten und bewussten sowie unbewussten Überzeugungen der Kultur oder der Gruppe, von denen sie ein Teil sind.

#### 4. Institutionskultur

**Wenn man genau hinschaut, zeigt sich, dass die Dispositionen, die Menschen aufgrund ihrer Biographie mitbringen, sich auf heilvolle oder unheilvolle Weise mit Normen verbinden, die im Berufsleben tatsächlich herrschen. Das Kollusionsmodell ( Richter ) liefert in dieser Hinsicht überraschende Einsichten. Die meisten dieser Normen sind weder gewollt noch wirklich bewusst. Sie vollziehen sich von allein, und man spielt mit in einem Stück, in dem man selber keine die Regie führt. In der supervisorischen Sprache nennen wir das Institutionskultur. Die Institutionskultur, das sind vor allem die informellen Werte, über die nicht gesprochen gesprochen wird. Aber alle handeln danach.**

Hier ist Veränderung besonders schwierig, weil in der Institutionskultur persönliche und institutionelle Normen eine Legierung miteinander eingehen, in der sie sich wechselseitig verstärken. Auf dieser Ebene der Institutionskultur haben sich in der Kirche Normen durchge-

setzt, die systematisch in die Überforderung treiben und einer möglichen Entlastung entgegenstehen. Sie haben mit dem Evangelium wenig zu tun oder stehen ihm manchmal diametral entgegen.

Ich will dazu Eindrücke aus meiner supervisorischen Praxis nennen.

Nach meiner Erfahrung gehen viele Pastorinnen und Pastoren sehr streng, ja gnadenlos mit sich selber um. Auf ganz subtile Art verwandelt sich die Botschaft in ein Ideal, dem sie nicht genügen. Ständige Besorgnis, ob die eigene Arbeit gut genug ist, ständige Suche nach Wertschätzung machen das Leben schwer. Ansprüche, es allen recht machen zu wollen, führen zu mangelnder Abgrenzung und überfordern maßlos. Nähe gilt als gut, - Abgrenzung gilt als etwas Schlechtes, als eine Zumutung für das Gegenüber. Eigene Wünsche werden immer kontrolliert im Hinblick auf die Frage: Darf man das? Darf ich mir das erlauben?

Wer immerzu Gutes tun muß, hat meistens schlechte Laune.

Offensichtlich ist das meiste verboten, was Spaß macht: Laut lachen, Macht haben wollen, schimpfen, streiten, jemanden abweisen, weggehen.. Man muß aushalten. Man muß immer für andere da sein tun. Zum Mülleimer werden, wenn andere etwas loswerden wollen. Schon die zeitliche Befristung eines Seelsorgegesprächs darf eigentlich nicht sein. Freie Zeit muß speziell gerechtfertigt werden. Der Wunsch nach Beratung würde verraten, dass man Probleme hat, und Probleme sollte man nicht haben als Pastor oder Pastorin. Manche Quälerei bei der Erstellung der Predigt muß verschwiegen werden, weil man als Pastorin immer kreativ zu sein hat. Konflikte mit der Ehepartnerin, die nicht mehr mitspielen will, müssen ein Geheimnis bleiben, weil die Pastorenehe ohne Konflikte sein soll. Neid auf Kollegen kommt unter den Teppich, weil Neid als etwas Schlechtes gilt, das Pastorinnen nicht haben.

Das Modell für Beziehungen in der Kirche ist die Familie: Wir sind Schwestern und Brüder, da gibt es keine Unterschiede, da sind alle gleich und verstehen und lieben sich. Leitung wird nicht wirklich in die Hand genommen, weil man sich mächtig sein möchte; so bleibt aber auch manche Verantwortlichkeit liegen oder wird hin- und her geschoben. Wenn keiner leitet, fehlt aber auch jemand, der Anerkennung ausspricht, weil niemand sich dafür zuständig fühlt. Freundschaftliche Beziehungen zwischen Kollegen oder mit Gemeindegliedern machen es schwer, Kritik zu üben. Sie trifft sofort unmittelbar die ganze Person und ist bedrohlich für die Beziehung. So hält man still und kann manchmal vor Wut nicht schlafen, weil die Konflikte nicht ausgetragen werden können.

So geballt klingt diese Aufzählung vielleicht grotesk. Es wird deutlich, wie unmenschlich diese Ansprüche sind. Natürlich ist es ein Leichtes, sich davon zu distanzieren. Mit dem Kopf.. Niemand möchte so sein. Aber ich beschreibe eine gängige Realität, die unterschwellig existiert, die gar nicht immer bewusst ist. Dafür ist sie aber um so beherrschender.

In der Institutionskultur verbinden sich biographische und institutionelle Normen. Deshalb fallen sie eher Außenstehenden auf. Bestimmte Berufe ziehen bestimmte Menschen an. Ärzte wollen helfen, Handwerker wollen was in Ordnung bringen, Pastoren wollen gut sein. Man könnte auch andere Akzente setzen. Aber ich habe den Eindruck, dass die oben beschriebenen Orientierungen recht typisch für Kirchenleute sind, und weil sie als gut gelten, wird ihnen viel geopfert. Die Angst davor, als nicht gut dazustehen, wohlmöglich irgendwie schlecht zu sein oder böse zu werden, führt dann zur Verleugnung oder Verunglimpfung mancher eigener Anliegen als egoistisch oder unverschämt. So lässt man die Finger davon und macht sich die Hände nicht schmutzig.

Das ist eine sehr gesetzliche, eine sehr moralische Haltung, die weit vom Glauben an die Rechtfertigung des Sünders entfernt ist. Es ist in der Kirche nicht selbstverständlich, dass Selbstsorge dazu nötig ist, sich im beruflichen Handeln nicht zu verausgaben. Wichtig wäre, zu verstehen, dass man ändern nicht viel nützen kann auf Dauer, wenn man sich selber schadet. Überhöhte Ansprüche führen zwangsläufig in Resignation und Depression.

Es ist ein Problem, dass sich das Selbstwertgefühl vieler Pastorinnen und Pastoren nahezu ausschließlich aus der Arbeit speist. Es geht auch kaum anders, wenn Arbeit das einzige ist, was man hat, weil für nichts anderes mehr Zeit da ist. Es wäre zu überprüfen, ob sich der Arbeitseinsatz wirklich sachlichen Notwendigkeiten verdankt, oder ob die Überlastung als identitätsstiftendes Merkmal gebraucht wird. Ich erscheine als sehr wichtig, wenn ich niemals Zeit habe. Und manchmal entpuppt sich auch eine Unfähigkeit, bestimmte Arbeiten zu delegieren als Vorstellung, alles selbst am besten zu können und damit andere im Grunde zu entwerten. Oder als Angst: Wenn ich nicht überall bin, dann gehen mir alle Felle verloren.

Wenn aber Angst und Druck der Motor sind für mein Tun, dann wird mein Horizont immer enger, dann bekomme ich immer weniger Luft und tue immer mehr gezwungenermaßen. Ich tue auch immer öfter, was ich nicht will und korrumpiere mich damit selbst und werde böse. *Nebel im Kopf und Gift im Herzen...*

Eine bis an die Grenzen und Kraft und Zeit reichende berufliche Beanspruchung hat auf die Dauer sehr schädliche Folgen. Für die eigene Lebensfreude, für die persönlichen Beziehungen, für die Gesundheit, für den Glauben und damit letztlich auch für die Arbeit. Ängstliche Hektik und ehrgeizige Betriebsamkeit lassen einen nirgendwo mehr wirklich ankommen, am wenigsten bei sich selbst.

Um sich anderen wirklich zuwenden zu können, braucht man Ruhe und Zeiten seelischer Verdauung; um kreativ sein zu können, braucht man Abstand von Aktivitäten und Eingebundensein. Um etwas zu sagen zu haben, muß man sich selber ernst nehmen und ein Gegenüber sein.

## 5. Notwendige Begrenzungen

**Grenzen und Abstand sind etwas Heilsames, auch wenn die handlungsleitende Orientierung unseres Berufsalltags etwas anderes sagt. Sie sind etwas Gutes, wenn sie nicht starr sind, sondern flexibel gehandhabt werden. Auch Nähe und Distanz sind kein Entweder-Oder, sondern Pole, zwischen denen man sich situationsgemäß bewegen kann und muß.**

Nähe zu den Menschen ist in der Seelsorge und in der Kirche ein hoher nicht befragter Wert. Woraus besteht Nähe? Dass man gemeinsame Interessen hat, eine gemeinsame Sprache spricht, ein gutes Gefühl füreinander entwickelt. Nähe ist aber auch, wenn man miteinander im Clinch ist und sich nicht loslassen kann, wenn man sich und die andere verwechselt und das andere für das Eigene hält. Leute, die sich streiten, kommen sich sehr nah, und solche, die sich hassen, sind einander nah wie Liebende. Nähe ist eigentlich ein sehr abstraktes Wort; dahinter können sich sehr unterschiedliche Qualitäten verbergen. Hinter dem, was man sehen kann, verbirgt sich nicht selten etwas ganz anderes, und es lohnt sich genau hinzuschauen, damit man sich nicht täuscht. Fürs Hinsehen braucht man etwas Abstand. Denn was mir zu nah ist, kann ich nicht erkennen.

Nur ein Scharlatan gibt mehr als er hat. Die Anerkennung eigener Grenzen, aber auch die Anerkennung von Abständen zwischen Menschen sind nicht nur erlaubt; sie ermöglichen überhaupt erst einen Raum, in dem man sich bewegen kann. Die Schöpfung beginnt mit der Erschaffung von Räumen durch Grenzziehungen, Unterscheidungen, Differenzierungen. Darin entsteht dann Vielfalt und Eigenart.

**Supervision ist vielfach Arbeit an den Grenzen, und die Supervision selbst ist ein abgegrenzter Raum. Dort kommen die persönlichen, die institutionellen und die spirituellen Bezüge in den Blick.**

**Supervision ist ein Ort der Reflexion und des Rückzugs von der dauerhaft beanspruchenden Aktivität des Alltags. Hier kann sichtbar und hörbar werden, was im Getriebe untergeht. Eine Zeit, in der Erlebtes verdaut, Erlittenes betrauert, Getanes gewürdigt**

**und Zukünftiges entwickelt werden kann. Eine Art Sabbath. Eine Herausgenommene Zeit. Da kann etwas zurecht gebracht werden, was im wörtlichen Sinne ver-rückt geworden ist. Das kann klären und öffnen.**

Aus supervisorischer Sicht habe ich den Eindruck, dass die Überlastungen von Pastorinnen und Pastoren heute sich mindestens aus 3 Quellen speisen: Die diesen Beruf gewählt haben, bringen bestimmte Dispositionen mit, es gibt eine Institutionskultur, die systematisch Probleme produziert, und es gibt die wankende Stellung von Kirche in der Gesellschaft.

## 6. Verabschiedungen, Neuorientierungen

**Das alte Berufsbild kann dieser Situation nicht mehr gerecht werden. Es wird notwendig, dies Bild zu überprüfen und zu verändern nicht zuletzt deshalb, weil es unmenschlich wird und dem Evangelium zuwiderläuft.** Was PastorInnen predigen und wie sie leben, fällt sonst immer mehr auseinander. Und je größer diese Diskrepanz ist, desto größer auch die Gefahr, dass darüber geschwiegen wird und dass die einzelnen meinen, das sei ihr Problem, wenn sie etwas nicht zusammenbringen. Es wird notwendig, Amt und Person voneinander zu unterscheiden, sich von bestimmten Normen zu verabschieden, um Platz für Neues zu machen, das den veränderten Umständen besser gerecht wird.

**Es wird notwendig, Aufgaben und Zielsetzungen der Arbeit klar zu bestimmen und miteinander auszuhandeln.** Eine neue Kultur, in der weder von oben bestimmt wird, was zu tun ist noch von den Stelleinhaberinnen unreflektiert getan werden kann, wozu sie Lust haben, eine Aushandlungskultur ist zu entwickeln, wo Menschen miteinander darüber verhandeln, was sein soll. Erwartungen der Gemeindeglieder und der Kolleginnen, die strukturellen Bedingungen der pastoralen Arbeit sowie die eigenen Vorstellungen und Wünsche müssen zu einem Kompromiß gebracht werden, der nicht faul ist.

Personalentwicklung kann mit ihren unterschiedlichen Instrumenten dazu beitragen, dass sich eine solche Aushandlungskultur, eine solche reflexive Kultur entwickelt.

Dem Anliegen, Aufgaben und Ziele festzulegen steht die Befürchtung gegenüber, es möge Freiheit verloren gehen. Dem Anliegen, die Arbeit transparent und kontrollierbar zu machen, steht die Angst entgegen, es möchte dann herauskommen, dass sie unzureichend ist.

Aber die Erfahrung zeigt, dass auf diese Weise das Nebelgefühl überwunden werden kann und dass es wird möglich wird, sich selbst und andern zu zeigen, was man getan hat. Wenn Aufgaben definiert sind, kann Überforderung bewältigt werden. Wenn die eigene Arbeit für andere durchschaubar gemacht wird, so wird auch wechselseitige Anerkennung möglich, und Probleme, die mitgeteilt werden, können auch geteilt werden.

Wenn unterschieden wird zwischen Person und Rolle, dann kann man reden über die Aufgabe, die jemand in seiner Rolle hat: Eine Kritik ist keine Infragestellung der ganzen Person, sondern betrifft eine ganz bestimmte Tätigkeit oder Situation. Das ist ein Stück Professionalisierung.

Pastorinnen und Pastoren werden in Zukunft lernen müssen, mit andern KollegInnen und anderen Professionen zu kooperieren, wechselseitige Anerkennung und fruchtbare Arbeitsteilung einzuüben. **Dabei bilden sich Spezialisierung, Differenzierung und Professionalisierung heraus. Wenn PastorInnen zusammen arbeiten, kommt es zu Vergleichen und zu Rivalitäten, die sich oft lähmend und zäh über die Zusammenarbeit legen.** Die Vorstellung, dass **Verschiedenartiges gleichwertig** und bereichernd sein kann, und zwar um so mehr, je stärker die Unterschiede und ausgehalten werden, ist eher fremd. Dort, wo



Diversity praktiziert wird, ist es eine Erfahrung, dass Menschen das Andere um so mehr anerkennen können, je mehr sie das Eigene herausarbeiten und dazu stehen. Erst, wenn man das Entweder-Oder-Schema verlässt, wird es spannend, Andersartiges, Fremdes zu erkunden.

Rechtfertigung aus Glauben und Rechtfertigung beruflicher Qualität sind zwar zu unterscheiden, aber dass für die eigene Arbeit auch der Rechtfertigungsglaube gilt, könnte ein wichtiges Qualitätskriterium kirchlicher Arbeit sein.

Man kann die Qualität eines Gesprächs und einer Amtshandlung fachlich rechtfertigen. Eindeutig messen kann man sie nicht. Deshalb ist es sinnvoll, die Kriterien dafür zu klären; denn alle haben Kriterien.

Der Pfarramtliche Dienst ist klärbar, aber nicht eindeutig definierbar und funktionalisierbar. Er lebt selber von der Gnade, und vieles Gelingen liegt nicht in der eigenen Hand.

Aber Glaubwürdigkeit gibt es angesichts einer gesellschaftlichen Umbruchsituation, in der vieles brüchig wird, auch die pastorale Identität, nur in paradoxer Weise, nämlich so, dass die eigene Begrenztheit, das Fragmentarische, der eigene Zweifel, die Unsicherheit, Bedürftigkeit, aber auch die eigene Lebenslust und Lebenskraft angesehen werden und darin Ansehen bekommen. Denn das alles darf nicht nur sein. Es hat eine Würde. Es macht uns menschlich, wertvoll, lebendig, liebenswert. Und wenn man von daher den Anspruch, Vorbild zu sein, füllt, könnte das heißen; darin Vorbild zu sein, dass ich mit diesen Dingen etwas anders umgehe als es sonst üblich ist in der Welt.

Anne Reichmann, Pastorin, Lehrsupervisorin DGfP, DGsV, Organisationsentwicklerin, Hamburg

Literatur:

D. Stollberg, Der Pfarrberuf zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Pastoraltheologie 2000/12

I. Karle, Pastorale Kompetenz, in: s.o.

U. Wagner-Rau, Vom Umgang mit Grenzen und Übergängen, in: s. o.

dies., Was wird aus dem Pfarramt, Vortrag 5/03

A.Grözinger, E. Stegemann, Das Christentum an der Schwelle zum 3. Jahrtausend

Th. Luckmann, Unsichtbare Religion