

## » Beratung und Supervision für Nürnberger Bildungseinrichtungen



Hagen Fried

Dipl.-Religionspädagoge  
FH, M.A. Organisationsentwicklung  
Lehrbeauftragter für TZI, Supervisor DGSv  
Pädagogischer Leiter im  
forum erwachsenenbildung  
– evangelisches bildungswerk  
nürnberg e.V.  
feb.fried@eckstein-  
evangelisch.de

*Manche Situationen brauchen maßgeschneiderte ‚Antworten‘. Personenorientierte und situationsbezogene Beratung & Supervision ist eines unserer Markenzeichen. Neben der Seminar- und Fortbildungsarbeit zählt sie zum zentralen Unterstützungsangebot für ehrenamtlich und hauptberuflich Engagierte in kirchlichen Arbeitsfeldern, sowie für andere Bildungs-, Beratungs- und Sozialeinrichtungen.<sup>1</sup>*

Mit diesem Text wirbt das ‚forum erwachsenenbildung – evangelisches bildungswerk nürnberg e.V. (EBW)‘ für ein Unterstützungsangebot, das es in dieser Form nur noch in wenigen Bildungswerken gibt. Hier werden neben der üblichen Fach- und Projektberatung in Sachen ‚Erwachsenenbildung‘ auch Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision, Teamentwicklungen sowie personen- und organisationsorientierte Beratungsformate angeboten. Profitieren können davon zunächst einmal grundsätzlich alle haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus insgesamt 64 Mitgliedseinrichtungen des EBW. Aber auch für andere Einrichtungen aus dem kirchlich-sozialen Umfeld steht das Angebot zur Verfügung.

Entwickelt hat sich dieses ‚Sonderangebot‘ in den Jahren 2003 und 2004 als ein ‚Pflänzchen‘ des neuen Hauptamtlichen-Teams (Geschäftsführerin und pädagogischer Leiter), um nach längerer Vakanz und in konzeptionellen Umbruchzeiten das EBW inhaltlich neu auszurichten und insbesondere die Unterstützungsangebote für die Mitgliedseinrichtungen auszubauen. Aus den Einrichtungen kamen deutliche Signale, neben einem Fortbildungsbedarf auch zunehmend Beratungsbedarf zu haben. Da fügte es sich sehr gut, dass die beiden neuen Hauptamtlichen eine einschlägige Supervisorenausbildung vorweisen konnten und bereits mehrere Jahre nebenberuflich im kirchlichen Raum supervisorisch gearbeitet hatten.

### I. Unser Beratungsspektrum

Inzwischen gibt es „Beratung & Supervision“ seit knapp zwölf Jahren im Nürnberger EBW. Jährlich

findet eine ganze Reihe von Einzel- und Teamsupervisionsprozessen für Hauptamtliche statt. Über die Supervisionen mit Hauptamtlichen und die Erfahrungen, die die Kolleginnen und Kollegen dort mit unserer Beratung machen, hat sich das Spektrum der ‚Beratungs-Anfragen‘ stetig erweitert. Zum Beispiel werden mittlerweile Konfliktberatungen oder die Moderation von schwierigen Gesprächs- und Entscheidungsprozessen in kirchlichen Gremien zusätzlich nachgefragt. In der Vergangenheit waren dafür immer eher Gemeindeberater/innen im Blick. Gruppensupervisionen für ehrenamtlich Mitarbeitende hingegen werden von uns in bestimmten zeitlichen Abständen immer wieder einmal aktiv ausgeschrieben. Dadurch sind vor allem Kirchenvorsteher/innen in der Einarbeitungsphase, nach ihrer Wahl, im Rahmen einer Zwischenbilanzierung zur Halbzeit der Legislaturperiode oder in schwierigen, konflikthafter Situationen angesprochen. Als neue Zielgruppe kommen zurzeit zusätzlich die vielen Ehrenamtlichen in der Flüchtlingsarbeit, ja sogar ganze Helferkreise in den Blick. Aufgrund des hohen Engagements stoßen die Ehrenamtlichen zunehmend an persönliche und strukturelle (Belastungs-)Grenzen und fragen daher neben den punktuellen Fortbildungen vor allem auch nach kontinuierlicheren und meistens beratenden Formen der Unterstützung. Hier scheint für die Zukunft noch ein großer Unterstützungsbedarf zu „schlummern“, der sich im Moment aber eher unbewusst und indirekt über das Formulieren von Ärger, Frustrationen und Überlastungserzählungen äußert. Der Bogen zur hilfreichen Beratung und Begleitung durch Außenstehende oder durch kollegiale Beratungsformen muss hier erst noch gespannt und von der Beraterseite bewusst gesetzt werden.

### II. Unsere Beratungsanlässe und Beratungsthemen

*„Ich bin neu hier auf einer ersten Pfarrstelle, muss erstmals mit einem ganzen Hauptamtlichen-Team in der Gemeinde arbeiten und soll in den nächsten Jahren ein Gemeindehaus umbauen!“*

*„Ich habe Stress mit meinem Chef, er sieht nicht was ich tue und kritisiert mich zu unrecht. Vielleicht muss ich mir eine andere Stelle suchen?“*

<sup>1</sup> Siehe: [www.feb-nuernberg.de](http://www.feb-nuernberg.de)



Die beiden Zitate benennen zwei typische Anlässe, die nach einer Einzelsupervision fragen lassen. Stellenwechsel, Einarbeitungszeit, Rollenwechsel zum Beispiel von der zweiten Pfarrerin zur Pfarramtsführerin, Konflikte mit Mitarbeitenden oder in Gremien, konzeptionelle und persönliche Umbrüche und vieles andere mehr können Anlass und Themen für eine Einzelsupervision sein. Gefragt wird vor allem nach einem geschützten Reflexionsraum, nach Verlangsamung, Entlastung, wohlwollender Konfrontation, nach ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘, um sich selbst besser auf die Spur zu kommen. Im Normalfall gelingt dies in einem längeren, kontinuierlichen Beratungsprozess von bis zu zehn eineinhalbstündigen Sitzungen, was dann ungefähr eine Begleitung von einem Jahr bedeutet. Methodisch kann das je nach Person und Situation vielerlei heißen: z. B. Gespräche zur Rollenklärung, Reflexionsimpulse zur Wahrnehmung und Bewertung des eigenen Handelns und der damit verbundenen Nebenwirkungen, Aufstellungen von ganzen (Arbeits-) Systemen mittels kleiner Spielfiguren oder das Visualisieren komplizierter Abläufe oder Strukturen auf einem Flipchart.

*„Wir sind ein Team bestehend aus der ersten Pfarrerin (volle Stelle), einem Pfarrer z. A. (halbe Stelle) und einer Pfarramtssekretärin (14 Std.) und müssen unsere Absprachen verbessern und Aufgabenzuschritte klären. Außerdem hat es in der letzten Dienstbesprechung zwischen Pfarrerin und Pfarrer ziemlich geknallt.“*

Eine solche Anfrage nach Teamsupervision zielt häufig auf Klärungsfragen für die gemeinsame Arbeitsebene und/oder auf die Bearbeitung von

schwierigen Situationen und Konflikten. Oft verbergen sich hinter den vermeintlich sachlichen Klärungsfragen grundsätzliche Differenzen, die eine Zusammenarbeit mühsam machen – etwa wegen eines persönlichen Arbeitsstils, einer unterschiedlichen Gewichtung von Aufgaben oder wegen unterschiedlicher Haltungen Anderer, zum Beispiel einer Führungsperson gegenüber. Teams, die dies erkennen und sich deswegen für eine Teamsupervision entscheiden, gehen ihre *Missverstehens-Dynamiken* aktiv an und holen sich in der Person des Supervisors oder der Supervisorin eine neutrale Moderation, der es leichter möglich ist, nachzufragen, zu würdigen oder zu konfrontieren. Wenn das gelingt, können Teamsupervisor/inn/en hilfreiche Brücken- und Übersetzungsfunktionen für die Teammitglieder übernehmen. Je nach Themenvielfalt und Intensität sind hier punktuelle Einzelsitzungen oder auch kleine Prozesse zwischen fünf bis acht zweistündigen Sitzungen sinnvoll.

*„Wir haben gerade die dritte Pfarrstelle neu besetzt und wollen uns als Hauptamtlichen-Team gemeinsam auf den Weg machen!“*

Dies ist ein klassischer Fall für eine ‚Teamentwicklung‘. Dabei werden in bis zu fünf zweistündigen Sitzungen zunächst die Motive und Erwartungen der Teilnehmenden benannt und wichtige Teamthemen gesammelt. Danach werden ein bis zwei Sitzungen damit verbracht, die eigene Zusammenarbeit- und Teamgeschichte zu rekonstruieren. Daraus entwickelt dann jeder Teilnehmende ein Bild von ‚guter Zusammenarbeit‘. Die Beschäftigung mit der eigenen Geschichte und das entstandene Zusammenarbeitsbild fungieren als Grundlage

für eine intensive Erzähl- und Austauschrunde. Dabei liegt der Fokus auf dem gegenseitigen Kennenlernen der bisherigen Zusammenarbeitserfahrungen und den damit verbundenen Vorstellungen und Erwartungen an künftige Zusammenarbeit. Auf dieser Grundlage lässt sich schließlich ein gemeinsames Bild von der neu zu gestaltenden Zusammenarbeit entwickeln. Erst wenn dies gelungen ist, werden in den restlichen Sitzungen die wesentlichen weiteren Teamthemen bearbeitet.

*„Nach einem guten Jahr im neuen Kirchenvorstand haben Sie sich zusammen eingespielt, in wichtige Themen eingearbeitet und neue entdeckt. Gleichzeitig tauchen erste Fragen, Probleme und Differenzen auf. Supervision kann dann hilfreich sein, die eigene Position zu reflektieren und handlungsfähig zu bleiben. Bei dem Infoabend können Sie sich über Chancen und Ablauf einer Gruppensupervision informieren.“*

So haben wir 2014 einen Infoabend zur Gruppensupervision für Kirchenvorsteher/innen in unserem EBW-Programm ausgeschrieben. Im Rahmen dieses Abends wurde erst über Supervision allgemein informiert und danach praktisch in die Gruppensupervision eingeführt. Die Teilnehmenden können hier Supervision ausprobieren, andere Teilnehmende und den/die Supervisor/in kennenlernen und sich danach entscheiden, ob sie an einer Supervisionsgruppe teilnehmen möchten. Eine solche Gruppe besteht in der Regel aus vier bis sechs Kirchenvorsteher/innen und wird im Laufe eines halben Jahres im Umfang von fünf zweistündigen Sitzungen angeboten. Thematisch geht es dabei häufig um Konflikte im Kirchenvorstand und/oder mit dem/den Hauptamtlichen. Daneben werden ebenso wie in den anderen Supervisionssettings immer auch die eigenen Einstellungen und Haltungen reflektiert. Die bisherige Erfahrung zeigt, dass bei der Supervision mit Ehrenamtlichen ein höherer Bedarf an konkreter Praxisanleitung (Wie können wir das oder jenes ganz praktisch machen, verändern, umsetzen?) besteht und es für manche eher ungewohnt ist, das eigene Verhalten zu reflektieren.<sup>2</sup> Stärker als bei der Supervision mit reflexions- und supervisionserfahrenen Hauptberuflichen besteht hier die Gefahr, z. B. in schwierigen Situationen eher über das zu kritikwürdige Verhalten „der Anderen“ zu sprechen als das eigene Verhalten zum Thema der Betrachtung zu machen. Hier zeigt sich, dass gerade für Ehrenamtliche eine selbstreflexive Beratungsform wie Supervision zunächst einmal fremd ist und so gesehen erst einmal „gelernt“ werden muss.

<sup>2</sup> Vgl. generell zum Thema „Supervision und Ehrenamt“: Positionspapier Supervision und Ehrenamt, herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Supervision DGsv, 2011, [http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/08/reihe\\_5\\_supervision-und-ehrenamt-2011.pdf](http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/08/reihe_5_supervision-und-ehrenamt-2011.pdf) [19.5.2016].

<sup>3</sup> Vgl. Organisationsinterne Supervision in der Praxis, herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. 2004, <http://www.dgsv.de/dokument/organisationsinterne-supervision-in-der-praxis/> [19.5.2016].

<sup>4</sup> Vgl. Interne Supervision – effektive Unterstützung für Organisationen in Veränderung, Vortrag von Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke bei der Konferenz „Organisationsinterne Supervision“ der DGsv am 28.9.2004 in Köln, <http://www.rappe-giesecke.de/media/dokumente/vortraege/InterneSupervision.pdf> [19.5.2016].

### III. Interne Supervision – vom EBW für seine Mitgliedseinrichtungen

Strukturell gesehen bietet das Nürnberger EBW für seine Mitgliedseinrichtungen so etwas wie ‚interne Supervision‘ an. Viele große Unternehmen oder Einrichtungen im Bildungs-, Sozial- und Wirtschaftsbereich haben eigene Personalentwicklungsabteilungen, in der ausgebildete Coaches, Supervisor/innen, Personal- und Organisationsentwickler/innen arbeiten und interne Beratungsleistung anbieten. Interne Beratung und damit auch interne Supervision hat einige entscheidende Vorteile:<sup>3</sup>

- a) Das Arbeits- und damit das Beratungsfeld ist bekannt. Die Organisations- und Kommunikationsstrukturen, die Organisationskultur und vieles andere mehr müssen nicht mehr mühsam erklärt und verstanden werden.
- b) Oftmals sind auch die beteiligten Personen, zumindest die Berater/innen, bekannt und können in ihrer Fach- und Sozialkompetenz leichter eingeschätzt werden. Somit können Beratungsprozesse schneller zum Punkt kommen.

Gleichzeitig ergeben sich gerade aus den beiden genannten Punkten auch Herausforderungen:<sup>4</sup>

- a) Die Berater/innen sind ebenso Teil des gleichen Systems wie die zu Beratenden. Blinde Flecken des Systems können deswegen längst auch auf die Berater/innen übergegangen sein.
- b) Ggf. können auch eine gewisse Sympathie sowie die Verflechtung im und mit dem System den Blick auf die zu beratenden Themen trüben, neutrale Distanz erschweren und neue Herangehensweisen und Blickwinkel verdecken.
- c) Das Thema ‚Vertrauen und Verschwiegenheit‘ spielt hier eine noch größere und wichtigere Rolle.

Das alles spricht nicht grundsätzlich für oder gegen interne Supervision, zeigt allerdings die besonderen Chancen und Fallen dieser ‚nahen Form‘ der Supervision. In der Konsequenz bedeutet es, folgenden Maßgaben zu beachten:

- große Klarheit von beiden Seiten im Vorfeld und bei der Kontraktgestaltung,
- großes Vertrauen zwischen Berater/innen und zu Beratenden,
- unbedingte Vertraulichkeit nach außen,
- im Zweifelsfall die Suche nach einem/einer externen Supervisions-Kollegen/Kollegin, die dann ebenfalls vom EBW unterstützt wird.

### IV. Supervision als Angebot einer Bildungseinrichtung

Alles bisher Beschriebene ist für ausgebildete Supervisoren/Supervisorinnen oder die, die Supervision für sich nutzen, sicherlich nichts Neues. Neu



ist dagegen, dass Supervision von einer dezidierten *Erwachsenenbildungseinrichtung* mit dem Schwerpunkt in der Fortbildung für ehren- und hauptamtlich kirchliche Mitarbeitenden sowie in der Förderung der öffentlichen Erwachsenenbildung angeboten wird. Erwachsenenbildungs- und Fortbildungsarbeit sind originäre Aufträge staatlich und kirchlich geförderter Erwachsenenbildung, insbesondere wenn es sich um Evangelische Bildungswerke handelt. Beratung kommt da erst einmal nur in Form von erwachsenenbildnerischer Fach- und Projektberatung vor. EBWs sind in diesem Sinne folglich als ‚Kompetenzzentren für die Bildung von Erwachsenen‘ und für alle Fragen, die in diesem Zusammenhang wichtig sind, zu bezeichnen.

Dem gegenüber steht die arbeitsfeldbezogene und personenorientierte Beratung in Form der Supervision. Sie ist in der Regel im kirchlichen Raum an besondere Fachstellen für Beratung (wie zum Beispiel die Arbeitsstelle ‚koko‘ für konstruktive Konfliktbearbeitung in der Evang.-Luth. Kirche in Bayern) angesiedelt oder wird von unabhängigen neben- und hauptberuflich tätigen Supervisorinnen/Supervisorinnen ‚extern‘ durchgeführt. Dieses Zwei-Säulen-Modell von organisationsinterner Fortbildung und externer Beratung ist ein für sich schlüssiges und im kirchlichen und sozialen Raum weit verbreitetes und bewährtes Konzept von Personalentwicklung. Unabhängig davon aber machen

viele Fortbildner/innen und Supervisorinnen/Supervisorinnen immer wieder die Erfahrung, dass sich im Fortbildungssetting aktuelle und thematisch-situativ passende Beratungsbedarfe ergeben. Diese können sehr gut punktuell und unmittelbar von ‚beratungskompetenten Fortbildungsreferent/inn/en‘ berücksichtigt und für einen gemeinsamen Lernertrag nutzbar gemacht werden. Zugleich ergeben sich gerade in der Supervision immer wieder Fortbildungsbedarfe, welche zwar außerhalb der Supervision zu decken sind, doch bei entsprechender Kompetenz und passender Gelegenheit auch in das individuelle Supervisionssetting eingepasst werden können. Supervision und Fortbildung unterscheiden sich zwar nach wie vor in vielen Bereichen. Die Ausführungen allerdings zeigen, dass sich beide Bereiche längst aus einer strikten Versäulung verabschiedet haben.

Fortbildung und Beratung sind geradezu auf Verzahnung und Ergänzung angewiesen und bedingen einander. Aus diesem Blickwinkel heraus besteht somit eigentlich ein impliziter Anspruch an jede Bildungseinrichtung, auch eine „Beratungseinrichtung“ zu sein.

Im ebw Nürnberg sind wir in den letzten Jahren auf diesem Weg schon ein gutes Stück voran gekommen.