

FOCUS SUPERVISION

KONVENT FÜR SUPERVISION DER EKvW

AUSGABE 7-2009

Editorial

Das Thema dieser Ausgabe ist: „Auswirkungen von Veränderungsprozessen für die Bedeutung von Berufsbiographien in unterschiedlichen Arbeitsfeldern.“

Mir scheint, dass viel Veränderung innerhalb der Kirche in den letzten Jahren eher als fremdbestimmt, denn als selbstbestimmt erlebt wurde; eher als Anpassungsdruck, denn als Entwicklungsmöglichkeit; eher als Rück- und Abbau denn als wirkliche Reform. Das hat Veränderung für viele zu einem primär anstrengenden und manchmal überfordernden und zermürbenden Prozess werden lassen.

Die Artikel dieser Ausgabe geben dafür konkrete Beispiele aus unterschiedlichen Berufsfeldern. Sie verdeutlichen aus ihren verschiedenen Blickwinkeln aber auch, was Menschen brauchen, die sich verändern wollen oder sollen. Sie brauchen Respekt und Motivation, Transparenz und Partizipation, Begleitung und Beratung. Veränderung gehört zum Leben. Aber sie birgt immer Risiken und Nebenwirkungen. Werden Risiken und Nebenwirkungen in Organisationen nicht strukturell wahrgenommen und aufgefangen, wirken sie sich schnell auf der persönlichen Ebene aus. Bleiben sie gut im Blick und werden sie, wo nötig, angemessen „behandelt“, kann aus erzwungener Anpassung auch wieder gute Entwicklung werden.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.



Thomas Groll,
Vorsitzender des Konvents
für Supervision der EKvW

Inhalt

2 Angedacht

3 ...et in saecula saeculorum –
...und von Ewigkeit zu Ewigkeit

4 Das habe ich mir doch ganz anders
vorgestellt...

6 Hingeguckt: Supervisorische
Beobachtungen bei Veränderungs-
prozessen in Berufsbiographien

10 Die veränderten Bedingungen
beim Arbeitgeber Ev. Kirche aus der
persönlichen Sicht einer Gemeinde-
pädagogin

Über den Tellerrand geschaut:

12 Mobbing

14 Konzeptbausteine für gemeinde-
pädagogische Handlungsfelder

15 Fortbildungen und Termine

15 Buchempfehlung

16 Kontakt / von Personen / Vorstand

Angedacht

Als der Konvent für Supervision gegründet wurde, freute ich mich als Krankenhausseelsorger über die Abwechslung, die mir selbst damit beschert wurde: Im Krankenhaus waren die Patientinnen und Patienten häufig damit beschäftigt, sich mit chronischen oder fortschreitenden Krankheiten abfinden zu müssen. Angehörige wollten begleitet werden, wenn sie Abschied nehmen mussten oder trauerten. Auch in Selbsthilfegruppen ging es immer wieder darum, etwas Schweres akzeptieren zu lernen, ohne viel an den Tatsachen verändern zu können. Supervision bildete da ein schönes Gegengewicht: Hoffnungsfrohe Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger suchten ihre Rolle. Klippen des Berufsalltags wollten sie bedenken und dann mit Geschick umschiffen. Erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelten, überdachten und differenzierten ihre Konzepte. Ich konnte miterleben, wie Supervisandinnen und Supervisanden persönliche Entwicklungsschritte nachholten und ihre Möglichkeiten erweiterten. Oft konnten sie Beziehungsstörungen klären und Auseinandersetzungen konstruktiver als vorher führen – oder aber auch durch einen Entschluss zum Stellenwechsel das Umfeld für sich verändern. War also die Krankenhausarbeit durch „aushalten“ gekennzeichnet, so hieß das Stichwort in der Supervision „entwickeln“. Mehr und mehr haben sich in den letzten Jahren beide Kapitel der Arbeit aneinander angeglichen: In Zeiten des Stellenabbaus und der oft unfreiwilligen Fusionen geht es öfter um „abwickeln“ als um „entwickeln“. Untereinander entsteht ein verstärktes Konkurrenzklima nicht nur um erhaltenswerte Kirchen und Gemeindehäuser, sondern auch um die Stellen. Existenzängste machen sich breit – auch durch ungewollt eingeschränkten Dienst mit entsprechend niedrigem Gehalt. Gab es früher mitunter den uneingeschränkt

herrschenden und äußerst selbstbewussten „Pfarrherrn“ und „Amtsinhaber“, so finden heute die Selbstbezeichnungen „Hilfsdienerin/Hilfsdiener“ oder „Kostenfaktor“ häufiger ihr Echo. Nicht-beamtete kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich im Konkurrenzkampf noch schlechter gestellt. So verändern sich auch die Bedürfnisse in der Supervision und gehen verstärkt in seelsorgerliche Dimensionen hinein: „Hier werde ich wahrgenommen und wertschätzend angenommen. Wer interessiert sich denn sonst noch für mich persönlich?“ „In der Supervision kann ich mal in Ruhe denken ohne die Angst, dass jedes Wort gegen mich gewendet werden kann.“ „Heute möchte ich einfach mal etwas erzählen dürfen.“ „Das tut gut, mal eine Stunde nur für mich zu haben.“ Wenn Menschen den Satz am Ende des Matthäusevangeliums, den Jesus bei seiner Himmelfahrt gesprochen hat (28.18) „Mir ist gegeben alle Gewalt im Himmel und auf Erden“ mitunter als seine Stellvertreterinnen und Stellvertreter auf sich selbst übertragen haben, so brauchen sie heute eher den Zuspruch (V.20b) „Und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende.“ Und das gilt wohl nicht nur für Supervisandinnen und Supervisanden, sondern ebenso für Supervisorinnen und Supervisoren. Auch ich muss mich in meiner supervisorischen Arbeit immer mehr stärker auf die Hoffnung verlassen, dass „mein oberster Chef“ Möglichkeiten hat, wenn meine erlernten Methoden und Möglichkeiten an ihre enger gewordenen Grenzen stoßen. Ich weiß, dass dies wie eine Bankrott-Erklärung klingt. Aber vielleicht führt es mich sogar ins Zentrum der christlichen Botschaft, wenn ich bei meinen Supervisandinnen und Supervisanden wie auch bei mir selbst Christi Zuspruch spüre (2. Kor. 12.9): „Lass dir an meiner Gnade genügen; denn meine Kraft ist in den Schwachen mächtig.“



Hartwig Burgdörfer,
Pfr. i.R., Supervisor,
Bochum

...et in saecula saeculorum –

...und von Ewigkeit zu Ewigkeit

mit diesen Worten – wird im Gloria die zeitlose Dimension des Gotteslobes beschrieben.

Wenn Evangelische Kirche sich dennoch seit ihrer Entstehung als *ecclesia semper reformanda* versteht, so tut sich ein für ihr Wesen konstitutiver Gegensatz auf – zu unterscheiden zwischen dem, was aus inhaltlichen Gründen Bestand hat, und dem, was sich aus Gründen gegenwartsbezogenen Handelns kontinuierlich verändern muss.

Nur: Ist das wirklich spezifisch kirchlich, noch enger geführt: spezifisch protestantisch – ist das nicht letztlich Grundspannung jeden Lebens?

Rudolf Alexander Schröder dichtet 1939: Es mag sein, dass alles fällt, dass die Burgen dieser Welt um dich her in Trümmer brechen. Halte nur den Glauben fest, dass dich Gott nicht fallen lässt: Gott hält sein Versprechen (EG 378).

Bietet nicht Religion, bietet nicht Glaube angesichts all dessen, was sich verändert, immerhin letzten Halt? Bietet sich den Glaubenden nicht mithin ein völlig veränderter Lebensrahmen – das Wissen, in allen Veränderungen Teil eines Ganzen zu sein und zu bleiben – nicht aus der Gnade Gottes zu fallen: Du kannst nicht tiefer fallen als nur in Gottes Hand, die er zum Heil uns allen barmherzig ausgespannt – Worte von Arno Pötzsch aus dem Jahre 1941 (EG 533)?

Manchmal will es mir scheinen, also habe Kirche in der Zeit prosperierenden wirtschaftlichen Wachstums der Nachkriegszeit die Vergegenwärtigung des *semper reformanda* allein im strukturellen Ausbau gesehen – bis in die neunziger Jahre, eine Zeit, wo längst die Schere zwischen rückläufiger Gliederzahl und (noch) positiver Finanzentwicklung klaffte. Wahrscheinlich entsprach Kirche damit letztlich dem Bedürfnis der Generationen, die durch ein oder zwei Weltkriege erschüttert waren – und nach damit verbundenen Traumata um so mehr um Sicherheiten rangen.

Sollte das so sein, dann liegt es um so näher, dass heute Arbeitsstrukturen, -formen und -inhalte anzupassen sind, ja: Dass darin erheblicher Nachholbedarf besteht, vielleicht die Aufgabe – oder – bei fatalistischer Sichtweise: das Los einer Folgegeneration.

Aber auch hier besteht die Chance, dieses Geschehen einzuordnen in einen umfassenden Kontext: Ein jegliches hat seine Zeit, und alles Vorhaben unter dem Himmel hat seine Stunde (Pred. 3,1).

Was bedeutet das für mich als Kirchenmusiker in der Praxis:

Zunächst einmal in der Ausbildung: Ausbildungs- und Prüfungsordnungen sind Momentaufnahmen; Ausbildungsinhalte sind immer wieder den sich verändernden Gegebenheiten anzupassen. Gelerntes oder Studiertes sowie die Entwicklung individueller Arbeitsformen befähigen zum Start in ein Arbeitsleben – und im günstigen Falle zu lebenslangem Weiterlernen, zu lebenslanger Veränderung. Dazu gehört wohl auch der Mut, einzugestehen, als Lehrender vielleicht wichtige Fragen, aber nicht zwangsläufig die richtigen Antworten vor Augen zu haben.

Und auf der Ebene der landeskirchlichen Fachberatung: Ich erlebe in Gemeinden und Kirchenkreisen, bei Kolleginnen und Kollegen, dass seitens der Mehrzahl die Notwendigkeit zu kontinuierlicher Veränderung, zu ständiger Reflexion und Kommunikation der Arbeitsformen und -inhalte gesehen wird und dass dieser Prozess in hohem Maße Kräfte bindet – eine enorme Herausforderung für junge Kolleginnen und Kollegen – und eine nicht minder große Aufgabe für die vielen Endvierziger und Anfangfünfziger, die sich zeitgleich auf ein lebensaltersbedingt rückläufiges Kraftbudget einzustellen haben.

Dies alles geschieht vor dem Hintergrund schwindender Haushaltsmittel, einer Tatsache, der mit viel Fantasie begegnet wird – und deren Kompensation zusätzliche Kräfte bindet.

Die fortschreitende Arbeitsverdichtung, der permanente Rechtfertigungsdruck (Warum lohnt es sich noch für den Dienstgeber, in das Arbeitsfeld zu investieren?!), die erhebliche Veränderung von Arbeitsformen und -inhalten (z.B. ergänzende Projektarbeit, Einbeziehung von Populärmusik), die Intensivierung von Gremienarbeit und die trotz alledem zunehmenden Existenzsorgen führen zu einer massiven Mehrbelastung, die sich in einer Zunahme an psychosomatischen Erkrankungen ausdrückt.

In dieser Situation wird durch eine wachsende Zahl von Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeiten von Einzelsupervision wahrgenommen – dieses Instrument ist eine große Hilfe bei der Suche nach individuellen Lösungen, ohne allerdings die Rahmenbedingungen grundlegend zu verändern.

Noch massiver sind die Probleme, wenn dauerhaft Dienstgeber und Dienstnehmer unterschiedlicher Auffassung über in den Blick zu nehmende Zielgruppen – und mithin Arbeitsformen und -inhalte sind: Dies ist Hintergrund für mitunter lange schwelende Auseinandersetzungen, die bei knappen Kassen dann aus haushaltstech- ►

Das habe ich mir doch ganz anders vorgestellt...

nischen Gründen zu arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen führen, wo es besser – und ehrlicher – gewesen wäre, frühzeitig durch strukturierte Formen von gemeindlicher Gremienarbeit und In-Anspruch-Nahme von Fachberatung, im Falle des Scheiterns dieses Weges vom Instrument der Mediation Gebrauch zur Klärung zu machen.

Hinsichtlich der Bewertung dieser Vorgänge sind verschiedene Optionen denkbar: Begünstigung werden sie durch die genuine Spannung zwischen presbyterial-synodalen Strukturen und Erfordernis von Leitungshandeln, durch mangels Kapazitäten eingeschränkte Möglichkeiten der Fachberatung – und letztlich auch durch die Eigendynamik menschlicher Eitelkeiten.

Im Einzelfällen führt die Lösung von Arbeitsverhältnissen in ein Worst-Case-Szenario für alle Involvierten – für freigesetzte frühere kirchliche Arbeitskräfte i.d.R. mit der Konsequenz völliger Umorientierung.

Gleichwohl erlebe ich insgesamt eine wachsende Bereitschaft zu strukturierter Klärung – anstelle eines dulddenden (und fortschreitend lähmenden) Einander-Ertragens – und verstehe den Prozess der Veränderung als Zeichen von Leben – mit allen Unsicherheit hinsichtlich des Zieles, im günstigen Fall immerhin mit Klarheit für den nächsten Schritt.

Helfen dabei können Zweierlei: Im Wissen um die Gnade und den Gesamtzusammenhang ein Mehr an innerer Gelassenheit – und in allen Gestaltungs- und Klärungsprozessen ein Mehr an Professionalität.



Ulrich Hirtzbruch, Landeskirchenmusikdirektor der Evangelischen Kirche von Westfalen, lehrt Musikgeschichte an der Hochschule für Kirchenmusik Herford

Als ich vor über 40 Jahren meine erste Pfarrstelle übernahm, da galt Kirche noch als ein sicherer Arbeitsplatz – nicht nur für Pfarrerinnen und Pfarrer (ich konnte mir meine erste Gemeinde sogar aussuchen...!). Das hat sich seitdem wesentlich verändert. Bedingt durch Mitgliederverlust und geringere Einnahmen aus der Kirchensteuer reduzierte sich auch die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dass Stellen wegfallen, ist schlimm, aber auch vertretbar. Ein größeres Problem ist jedoch gegeben, wenn auf Grund der jeweiligen Schlüsselzahlen nur noch stundenreduzierte Teilzeitstellen zur Verfügung stehen und zugleich erwartet wird, dass sich am Umfang der Arbeit, der z.B. in der Kinder- und Jugendarbeit besteht, möglichst nichts ändern soll.

Von diesem Dilemma sind insbesondere Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger, Frauen und nur seminaristisch ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betroffen: sie können weder mit einer vollen Stelle noch mit einer Festanstellung rechnen. Selbst junge Pfarrerinnen und Pfarrer müssen immer öfter mit einer Teilzeitstelle zufrieden sein und sich mit einer niedrigeren Grundeinstufung abfinden.

Das hat natürlich Konsequenzen: wer eine sichere volle Stelle hat, vermeidet den Arbeitsplatzwechsel. So kommt es, dass Mitarbeitende mitunter Jahr(zehnt)e auf ihrer Stelle bleiben, obwohl sie eigentlich „herausgewachsen“ sind oder sich durch Fort- und Weiterbildungen längst für andere Aufgaben qualifiziert haben.

Nun ist die Finanzierung der Gemeinden ja abhängig von der Zahl der Gemeindeglieder. Und obwohl sich die tatsächlich zu leistende Arbeit nicht verändert (weil sie eben nicht von der Teilnehmerzahl abhängt), können mit geringeren Personalmitteln nicht alle vorhandenen Stellen weiterhin voll finanziert werden. Dabei braucht eine Gruppenarbeit mit nur sechs Teilnehmenden

...Umbruch und Abbruch von Berufsbiographien im Arbeitsfeld Kirche

genauso viel Zeit wie eine Maßnahme mit achtzehn Teilnehmenden. Und der Aufwand für einen Gottesdienst ist noch nie von der Zahl der Gottesdienstbesucher abhängig gewesen.

Das Dilemma besteht darin, dass der Arbeitsbedarf nicht nur „gefühl“, sondern real nahezu unverändert ist. Lediglich die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Zeitumfang ihrer Stellen hat sich verändert.

Die Folgen sind in immer größerem Ausmaß Überforderung des Einzelnen bis zum Burnout und mannigfaltige Frustrationen, weil die tatsächliche Arbeit nicht hinreichend wertgeschätzt und darüber hinaus „ehrenamtliche“ Mehrarbeit erwartet wird.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit hoher Motivation und Begeisterung für eine Tätigkeit im Arbeitsfeld Kirche entschieden, sind in hohem Maße darüber enttäuscht, dass selbst die Kirche den Stellenabbau und den damit verbundenen (Ab)Bruch in der Berufsbiographie nicht verhindern kann und sich dabei in besonderer Weise hilflos bzw. unfähig zeigt, solche Prozesse und Phasen von Arbeitsplatzveränderung (wodurch sich ja das Arbeitsfeld selbst ja auch verändert) oder die Auflösung von Arbeitsbereichen zukunftsorientiert zu steuern. Und durch diese mangelnde Flexibilität wird die weitere Identifikation mit den Zielen und Aufgaben des Anstellungsträgers erschwert, bisweilen sogar in das Gegenteil verkehrt: heftige, bisweilen überzogene Kritik am Verhalten kirchlicher Obrigkeit.

Und in der Tat: viele Bemühungen von Kirche, Arbeitslosigkeit zu verhindern bzw. Stellen durch Stundenaufteilung zu sichern, wirken eher unbeholfen. Stellenbesetzungen erscheinen dabei eher als karitativer Akt wohlmeinender Kirchenmütter/Kirchenväter im „familiären Tendenzbetrieb Kirche“.

Ein besonderes Problem ist die zunehmende Befristung von Anstellungen: wie sollen sich da berufliche und persönliche Perspektiven entwickeln, und wie soll Planung Sinn machen, wenn die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter das von ihr/ihm Geplante gar nicht durchführen kann? Berufliche Identität und damit verbunden die Entwicklung eigener beruflicher Gewissheit ist eher zum Scheitern verurteilt – von vornherein! Und selbst die Grundlage von erfahrener „Berufung“ hat keinen Halt, wenn es nicht mehr um Arbeit im erlernten Beruf, sondern um „Tätigkeiten“ im gewählten Arbeitsfeld geht. Nicht nur, dass die reduzierte Arbeitsmöglichkeit kein Auskommen ermöglicht, viel schwerer wirkt die Entwertung der Person von Mitarbeitenden und

ihrer durch Ausbildung und Erfahrung erworbenen Kompetenz. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die lange „dabei“ sind und unvermutet und unvorbereitet mit den Veränderungen und der Bedeutung für die Berufsbiographie konfrontiert werden, ist das ein existentiell bedeutender Einschnitt – besonders auch für Mitarbeitende, die nur über kirchenintern anerkannte Ausbildungsabschlüsse verfügen.

Ohne Hang zur Schwarzmalerei: es wird auch in unserem Land nicht zu verhindern sein, dass zur Sicherung des Lebensunterhaltes zwei oder mehr Teilzeitstellen nötig sind. Und dafür ist immer weniger Spezialwissen nötig, vielmehr wird auf die Fähigkeit der Flexibilität und auf Belastbarkeit gesetzt. Doch worin kann dann die berufliche Identität bestehen: bin ich eher das, was ich mit einer Ausbildung vermittelt bekam, oder das, wozu ich angelernt wurde, oder...?

Berufsbiographien wird es so grundsätzlich nicht mehr ohne Brüche geben. Und das berufliche Handeln wird sich abspielen in der Spanne von „der Schornstein muss rauchen“ und „etwas Sinnvolles tun/mit Menschen arbeiten“.

Gibt es Auswege aus diesem Dilemma? Nicht sofort! Doch wenn die Zielvorstellungen klar sind und realistische Prioritäten gesetzt werden – wissen, wo es hingehen soll –, dann lässt sich auf dieser Basis auch ermitteln, wofür in der Zukunft welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebraucht werden. Die Entwicklung von Visionen auf der einen Seite und die konsequente Personalentwicklung mit mittel- und langfristiger Personal- und Ausbildungsplanung wird dazu beitragen, dass Kirche ihren Auftrag erfolgreich mit Mitarbeitenden gestalten kann, die wie bei Ihrer Berufswahl motiviert und identifiziert sind, der „Welt“ die Liebe Gottes erfahrbar zu machen in Wort und Tat.

*Peter Musall,
Theologe, Supervisor,
ehemaliger Rektor des
Burckhardthauses,
Gelnhausen*



Hingeguckt: Supervisorische Beobachtungen bei Veränderungsprozessen in Berufsbiographien

Um über Auswirkungen der strukturellen Veränderungen der letzten Jahre in unserer Landeskirche auf die Berufsbiographien nachdenken zu können, mit denen wir in unserer Supervisionsarbeit konfrontiert werden, frage ich zuerst: Welche strukturellen Veränderungen oder welche ungünstigen Strukturen gibt es denn überhaupt in unserer Landeskirche?

In einem zweiten Schritt schildere ich sowohl Beispiele von Kolleginnen und Kollegen als auch eigene Beispiele, um aus ihnen Schlussfolgerungen zu ziehen.

Mir scheint, dass die strukturellen Veränderungen die Berufsbiographien der kirchlichen Mitarbeitenden beeinflussen, dass aber damit gleichzeitig sehr häufig Überforderung, Unzufriedenheit, emotionale Erschöpfung und sogar Krankheit einhergehen. Durch diese negativen Erfahrungen kommt es auch zu einem Wandel in der Identifikation mit der Institution Kirche. Sie wird nicht mehr als die Institution wahrgenommen, die man einmal geliebt hat und deren Normen und Werte man gelebt, weitergegeben und verteidigt hat. Was dieser Wandel letztlich für die Kirche bedeutet, müsste genauer angeschaut werden.

Nun ein Blick auf die Veränderungen. Ich muss hinzufügen, es ist mein subjektiver Blick, den andere nicht unbedingt teilen müssen.

- Aufgabe von Einrichtungen und Gebäuden wie Kindergarten, Kirche, Gemeindehaus, Predigerseminar...
- Kooperation oder Fusion mit anderen Einrichtungen oder Gemeinden aus finanziellen Gründen
- Gehaltskürzungen für Pfarrer, kein Aufstieg in A14, Rückstufung der Pfarrer im Entsendungsdienst auf A12
- Errichtung von Teilzeitpfarrstellen, von denen in der Regel eine Familie nicht ernährt werden kann
- Zusatzaufträge, z.B. 25 oder 50% Schule, egal ob Eignung oder Neigung für den Bereich besteht oder nicht
- Notwendigkeit zu Kooperation und Teamarbeit, selbst wenn der Wunsch nach Einzelkämpferarbeit (Pfarrherr bzw. Pfarrherrin) besteht bzw. vielleicht gerade hierin die Motivation zum Ergreifen des Berufes bestand und Teamarbeit nicht gelernt und geübt ist.
- Begründungen für Teilzeit- oder Vollzeitpfarrstellen, die nicht überzeugen. Als ich in den Pfarrberuf ging und nach einiger Zeit um der Kinder willen in eine Teilzeitstelle in der Gemeinde wechseln wollte, war dies nicht möglich mit der Begründung: Man ist nur ganz oder gar nicht Pfarrer. Inzwischen müssen viele in 75% Stellen arbeiten, weil die misslungene Personalplanung der Landeskirche Sparen not-

wendig machte. So erwies sich die scheinbar theologische Begründung unserer leitenden Theologen als Ideologie.

- In Kindergärten müssen auch 1-2jährige Kinder aufgenommen werden, um den Wünschen der Eltern zu entsprechen oder um die Einrichtung vor der Schließung zu bewahren, weil die Zahlen der über Dreijährigen sinken. Die Arbeit mit den Kleinen ist neu für die Erzieherinnen. Einrichtungen müssen umgebaut werden. Die Ansprüche der Eltern an die Einrichtungen wandeln sich. Der Begriff der frühkindlichen Bildung verändert sich. Der Druck auf die Erzieherinnen wird größer, die Kinder qualifiziert zu erziehen und gut auf die Schule vorzubereiten.
- Notwendigkeit zur Übernahme nichtspezifischer Aufgaben, z.B. Managementaufgaben oder andere neue Aufgaben im Pfarramt, in Kindertagesstätten, in Jugendeinrichtungen (z.B. Teilnahme am offenen Ganztags mit neuen Aufgaben, Fundraising u.ä., Familienzentren)
- Eindruck von mangelnder Unterstützung der Pfarrerschaft durch die Leitungskräfte unserer Kirche, ebenso von mangelnder Wertschätzung durch die Verantwortlichen im Landeskirchenamt, auch durch die Synoden (Pfarrerschaft als Kostenfaktor)
- Veränderungen erfordern Auseinandersetzungen und die Bereitschaft zum Umgang mit Konflikten, dennoch sollen in Leitungsgremien möglichst einstimmige Beschlüsse gefasst werden, s. Art. 66 der Kirchenordnung. Kann die Vorgabe missverstanden werden? Besteht die Gefahr, dass Konflikte mit einer solchen Vorgabe eher zugedeckt werden?

Ein Kollege schrieb mir:

Im Feld der Jugendarbeit erlebe ich - nicht nur in der Supervision - dass die Veränderungsprozesse Folgendes hervorrufen: verstärkte Rollenunklarheit, daraus entstehend Verunsicherung und Angst, Neues anzupacken, Fluchtverhalten und großes Harmoniebedürfnis in Konfliktsituationen. Sowohl im kollegialen Verhältnis als auch im Verhältnis zur Leitung werden Konflikte unzureichend bearbeitet. Die Identifikation mit der Arbeit leidet, nicht nur bei befristeten Arbeitsverträgen. In den Veränderungsprozessen ist verstärkt eine konfliktfähige Leitung gefragt, die jedoch in der Kirche eher Mangelware zu sein scheint. Eine Folge für die Berufsbiografie: die professionelle Entwicklung der beruflichen Rolle stagniert. Die Qualität der Arbeit geht zurück, weil der schnelle Abbauprozess nicht so begleitet wird, dass die damit einhergehenden Konflikte konstruktiv bearbeitet

werden können. Burnout ist u.a. ein Symptom für Rollenunklarheit bzw. Rollenverunsicherung angesichts unsicherer Perspektiven. „Ist meine Arbeit noch gewollt, wenn ich nur noch als Kostenfaktor gesehen werde?“ so die Frage eines Supervisanden.

Ein anderer Kollege schrieb mir ein Fallbeispiel:

„X hat in leitender Position an einer diakonischen Einrichtung gearbeitet. Im Ruhestand hat er als Kirchmeister eines Presbyteriums an entscheidender Stelle daran mitgewirkt, mehrere Gemeinden zu einer Gesamtgemeinde zu fusionieren. Als dieser Zusammenschluss geschehen soll, wird er einstimmig als Gemeindeleiter gewählt. Vermutlich haben ihn auch Pfarrer/innen gewählt, die damit hauptsächlich verhindern wollen, dass ein/e andere/r Kolleg/in Vorsitzende/r wird – z.T. wohl in der Annahme, dass ein Ehrenamtlicher die Leitung nicht konsequent wahrnimmt. Voraussetzung für seine Zustimmung zur Übernahme dieser Aufgabe ist es u.a., dass er zur Unterstützung eine Supervision erhält.

Meines Erachtens nimmt X seine Leitungsfunktion sehr kompetent, rückkoppelnd und transparent wahr. Als die neue Gesamtgemeinde gegründet wird, erarbeitet er mit den Bevollmächtigten eine Satzung und versucht, unabgeschlossene Kassen einzelner Altgemeinden zu einem geordneten Abschluss zu bringen.

Er erlebt Widerstände aus einzelnen Bezirken, die weiter möglichst selbständig bleiben wollen.

Pfarrer/innen scheinen Probleme damit zu haben, dass ein nicht ordneter Laie ihnen übergeordnet ist und Leitung strukturiert wahrnimmt. Sie halten sich nicht an Absprachen und torpedieren seine Arbeit. Das Pfarrteam scheint größtenteils untereinander zerstritten zu sein. Die Einschaltung des Superintendenten bringt keinen Erfolg. X wird krank und vermutet wohl zu Recht psychosomatische Zusammenhänge. Er überlegt lange, ob er bei der anstehenden Presbyteriumswahl einer erneuten Kandidatur zustimmen will. Schließlich kandidiert er als „normaler“ Presbyter ohne besondere Leitungsfunktion. Nach der Wahl empfindet er seine weitere Mitarbeit unter der neuen Leitung im Presbyterium als Fehlentscheidung und tritt zurück. Nach kurzer Zeit merkt er auch, dass er nach den empfundenen Verletzungen und seiner Geschichte nicht mehr als „normales“ Gemeindeglied dort auftauchen kann. Er hat nur noch eine lockere Beziehung zur Gemeinde, zumal er ohnehin seit einiger Zeit anderswo wohnt.“

Mein Fazit aus der Darstellung: Die Fusion scheint alle Beteiligten zu überfordern. Ängste, in der fusionierten Gesamtgemeinde unterzugehen, prägen das Verhalten etlicher Personen. Die gewählte Leitung

wird nicht als Leitung akzeptiert. Ehrenamt gegen Hauptamtlichkeit, Selbständigkeit gegen Fusion, Alleingänge statt Zusammenarbeit bestimmen die Situation. Der Gemeindeleiter wird krank und zieht sich zurück.

Sind unsere kirchlichen Strukturen geeignet, die anstehenden Veränderungen angemessen zubewältigen? Auf jeden Fall gibt es wohl große Reibungsverluste, und selbst die übergeordnete Leitung, der Superintendent, kann nicht zur Befriedung der Situation beitragen. Die Berufsbiographie des Presbyters bekommt einen gewaltigen Bruch. Ihm kommt der Wegzug aus der Gemeinde gelegen. Was bleibt an Gefühlen gegenüber der Institution Kirche?

Im Deutschen Pfarrerblatt 9.2009 lese ich in einer Untersuchung der Evangelischen Landeskirche Baden über Belastungserleben und Gesundheit im Pfarrberuf:

„Chronisch belastete zwischenmenschliche Beziehungen, insbesondere fehlende Wertschätzung bei gleichzeitig hohem Arbeitsdruck, inaktivieren die hirneigenen Motivationssysteme und mobilisieren die Stress- Systeme“. (S. 460)

PfarrerInnen, die sich eine Pfarrstelle teilen, erleben bei dem Wert ‚Erfüllung‘ signifikant geringere Werte als andere und ihren Status als signifikant schlechter als Pfarrer mit voller Stelle (S. 463).

„Die Diskrepanz zwischen dem, was einst maßgeblich für die Berufswahl war und dem, was heute berufliche Realität ist“, erweist sich „als der stärkste Einflussfaktor mit Blick auf fehlende berufliche Erfüllung.“ (S. 463)

Beispiele aus meiner Supervisionstätigkeit

14 Jugendmitarbeitende eines Kirchenkreises im Ruhrgebiet werden aufgefordert, sich zu einem Team in einem Verband zusammenzufinden und 20% ihrer Arbeit vor Ort für den Verband herzugeben. Sie sollen ein Konzept erarbeiten, in dem eine trägerübergreifende Zusammenarbeit gewährleistet ist, Ressourcen gebündelt werden und Kräfte dort eingesetzt werden, wo es nötig ist.

Der Konkurrenz mit anderen Anbietern soll auf diese Weise standgehalten werden. Die Flexibilität des Einsatzes im Verband soll hergestellt und die Zusammenarbeit überhaupt verbessert werden, gemeindebezogene und offene Jugendarbeit sollen sich gegenseitig akzeptieren lernen. Ob allerdings von den Gremien vor Ort das zu erarbeitende Konzept akzeptiert wird oder so lange verändert wird, bis es für alle akzeptabel ist, dafür gibt es keine Garantie, höre ich schon im ersten Gespräch mit dem Trägervertreter und Vorsitzenden des regionalen Jugendausschusses.

Die Gruppe arbeitet intensiv an einer neuen Konzeption, in der ►

Arbeitsbereiche der Einzelnen bestimmt und ihre Referenten festgelegt werden. Zwei Koordinatoren für die Umsetzung des neuen Konzeptes werden gewählt.

Das Konzept wird dem Vorsitzenden des Regionaljugendausschusses vorgelegt. Sollte das Konzept umgesetzt werden, müssten Strukturen verändert werden. Doch die Zustimmung wird verweigert.

Es sollen keine neuen Hierarchien entstehen, aber auch keine neuen Stellen (z.B. für Koordinatoren) geschaffen werden, niemand soll mit anderen Kompetenzen als bisher ausgestattet werden. Dienstaufsicht, Fachaufsicht, Finanzaufsicht, Verbandsvorstand, Regionaljugendausschuss, Jugendarbeitsvertretung, alle Strukturen sollen (schwer überschaubar, wie sie sind) bleiben wie bisher. Keiner der Jugendmitarbeiterinnen und -mitarbeiter soll weitere Kompetenzen bekommen. In einem Gespräch teilt der Vorsitzende mir mit, die Supervisandinnen und Supervisanden sollen ihre Arbeit vor Ort machen und schauen, was für den Verband nötig und möglich ist. Er selber will stärker leiten, indem er die Dienstgespräche mit den Jugendmitarbeitenden in die Hand nimmt.

Der Auftrag für die Supervision lautet nun: Sie soll sich nicht um Strukturen kümmern, sondern die Einzelnen stützen und stärken.

Die Jugendmitarbeiterinnen und -mitarbeiter kommen sich verschaukelt vor. Mir geht es ebenso. Ein Koordinator tritt zurück. „Bin ich ein Klassensprecher, gar ein Hampelmann?“ fragt er. Die Kränkung ist groß. Der Supervisionsprozess gerät ins Stocken. Meine Gespräche mit dem Vorsitzenden des Regionaljugendausschusses laufen ins Leere. Als Konsequenz des Supervisionsprozesses stände nun ein Gespräch mit den Vorsitzenden aller in Frage kommenden Gremien und den Jugendmitarbeitenden zur Neuordnung der Arbeit im Verband an. Es wird aber aus Kostengründen abgelehnt.

Wir, das Team und ich, beschließen, nur noch an den Beziehungen der Mitarbeitenden untereinander zu arbeiten. Sie wünschen sich von mir eine supervisorische Begleitung, die sie noch eine Zeitlang unterstützt. Die Stimmung unter den Mitarbeitenden würde ich mit Lethargie, leichter Depression, Rückzug beschreiben.

Nach gut 2,5 Jahren beende ich die Supervision und bin froh darüber, die Last abzuschütteln. Mir wird vom Vorsitzenden und Trägervertreter mitgeteilt, wenn es mit der Supervision hätte weitergehen sollen, hätten die TN einen Eigenbeitrag leisten müssen. Aus 14 Mitarbeitenden bestand die Supervisionsgruppe am Anfang. (Einer von ihnen arbeitete anfänglich gegen seinen Willen in der Supervision mit, kam aber bald nicht mehr zu den Sitzungen.) Am Schluss sind 5 Personen nicht mehr dabei. Sie haben die Chance genutzt, ihre Arbeit oder den Arbeitgeber zu wechseln. Sie waren nicht zufrieden mit der Leitung ihrer Arbeit durch den Vorsitzenden. Sie haben erwartet, zusammen mit der Leitung die Strukturen in der Arbeit den gegenwärtigen Erfordernissen entsprechend zu entwickeln und daraus ein neues Konzept zu gestalten. Das gelang nicht. Sie haben auch vermisst, Anerkennung und Wertschätzung vom Träger

in der Umbruchsituation zu bekommen. Die einen harren nun aus, mehr oder weniger resigniert, und versuchen, die Alltagsaufgaben zu bewältigen, andere verließen die Kirche als Arbeitgeber, in der Hoffnung, bei einem nichtkirchlichen Träger weniger finanziellen Druck zu bekommen, gute Jugendarbeit machen und berufliche Perspektiven entwickeln zu können.

Ein Kollege aus unserem Konvent schrieb mir:

„In der aej- Information las ich die Beobachtung, dass die „guten MitarbeiterInnen“ im Feld der Jugendarbeit das Arbeitsfeld Kirche verlassen. Ursache: mangelnde Perspektiven, unzureichende Personalentwicklung.“

Ich habe den Eindruck, dass sich die veränderten finanziellen Gegebenheiten und die sich wandelnden Strukturen auch auf die Berufsbiographie der geschilderten Mitarbeitenden der Jugendarbeit ausgewirkt haben. Die Identifikation mit dem kirchlichen Träger und mit der Kirche als Institution litt, da die Gefühle des verschaukelt Werdens, im Stich gelassen Werdens, der mangelnden Wertschätzung und mangelnder Begleitung und Leitung im Veränderungsprozess einen großen Raum einnahmen. Fünf Mitarbeitende verließen ihren Arbeitsbereich in zweieinhalb Jahren.

Ein anderes Beispiel:

Ein Pfarrer wird auf Grund der zurückgehenden Gemeindegliederzahl genötigt, zuerst mit 50% seiner Stelle und ein Jahr später mit 75% in die Schule zu gehen.

Es spielt keine Rolle, ob Religionsunterricht von dem Pfarrstelleninhaber gewünscht wird oder nicht. Will der Amtsinhaber ein volles Gehalt für seine Familie erwirtschaften, muss er die Herausforderung des RU annehmen.

Es ist keine freie Entscheidung, und entsprechend sind die damit verbundenen Gefühle.

Mit der Wahl des Pfarrberufes verbunden ist in der Regel der Wunsch nach freier Gestaltung der Arbeit. Gemeindegliederarbeit meint, mit vielfältigen Arbeitsbereichen, Menschen aller Altersstufen und Interessen zu tun zu haben. Diese ursprüngliche Motivation kann in einem solchen Fall weniger oder gar nicht mehr verwirklicht werden.

War die Reduzierung der Gemeindegliederarbeit auf 50% für den Pfarrer und seinen Kollegen schon eine Herausforderung, die halbwegs bewältigt wurde, so hat der Pfarrer mit 25% Gemeindegliederarbeit nun große Schwierigkeiten, sich auf einen einzigen Bereich in der Gemeinde zu konzentrieren, keine Amtshandlungen mehr und maximal einen Gottesdienst im Monat durchführen zu können. Ringt er sich aber zur Teilnahme an Sitzungen durch, an Wochenenddiensten, Freizeiten u.ä., um an der Gemeindeentwicklung teilzuhaben, fehlt die Zeit zur Regeneration von der schulischen

Inanspruchnahme, und es kommt zu Überforderung. Burnoutgefühle und Erschöpfungszustände haben sich nun schon nach kurzer Zeit

breitgemacht, Konfliktsituationen mit dem Kollegen oder Presbytern häufen sich.

Wer bin ich? Bin ich noch Pfarrer? Was sage ich der Gemeinde, und wie sage ich es, dass ich nun nicht mehr wie bisher für sie da sein kann? Wollte ich aber mit ganzem Herzen Lehrer sein, hätte ich gerne anstelle von 24 Einzelstunden in Religion (oder mehr) ein zweites Fach, so dass ich weniger einseitig beansprucht und in die Schule und das Kollegium besser integriert wäre. Ein zweites Fach habe ich aber nicht studiert und kann es mit 50 Jahren auch nicht nachholen. Will ich Schulpfarrer sein? Ein Schulpfarramt müsste erst eingerichtet werden. Das ist wiederum etwas anderes als nur eine Anzahl von Religionsstunden zu unterrichten. Hier kämen Seelsorge, Gottesdienst u.ä. zum Unterricht hinzu, was mehr Gestaltungsfreiheit mit sich brächte. Aber ich will ja auch bzw. eigentlich vor allem Gemeindepfarrer sein.

Was bleibt? Eine große Verunsicherung. Die Belastung ist immens; das Gefühl, getrieben zu werden anstatt frei entscheiden zu können, überwiegt, und gleichzeitig drängt sich der Eindruck auf, dass es keine gute Lösung gibt. Supervision wird als Hilfe empfunden, aber reicht sie?

Ein drittes Beispiel:

Ein Pfarrer, der in einer Landgemeinde in einer Einzelpfarrstelle arbeitet, schafft es mal mehr, mal weniger gut, die Anforderungen der Stelle gelassen zu erfüllen. Er macht immer wieder einmal den Eindruck, als sei es eigentlich zu viel, was er als Einzelner in dieser Stelle zu bewältigen habe. Und das ist gut nachvollziehbar. Jeden Sonntag steht er in der Regel auf der Kanzel. Es gelingt ihm nicht leicht, eine Vertretung zu finden; er hat es bisher nicht geschafft, einen Kreis von Kollegen und Ruheständlern zu gewinnen, die ihn regelmäßig entlasten. Kanzeltausch wird allerdings praktiziert.

Im Kirchenkreis wird nun ein Ausschuss aus Kollegen gebildet, der alle Pfarrstellen mit Punkten bewertet, je nach Größe, Gebäudeanzahl und Angeboten der Gemeinde. Daraus ergibt sich, dass seine Stelle nur die Punktzahl für eine 75% Stelle bekommt. Er wird genötigt, an einer Hauptschule RU zu erteilen.

Er empfindet dies als Kränkung. Denn etliche Aufgaben in der Gemeinde sind zu erfüllen, ganz gleich wie viele Gemeindeglieder die Gemeinde zählt, etwa Presbyteriumssitzungen, Gottesdienste, Gruppen, Kreise usw.

Er würde gerne die Pfarrstelle wechseln, kann sich aber nicht dazu durchringen, seiner Familie mit 2 Kindern einen Umzug zuzumuten. Am liebsten würde er einen funktionalen Dienst übernehmen, um eine strukturierte und für ihn besser zu bewältigende Aufgabe zu haben. Er entschließt sich zu einer Bewerbung, zieht sie aber bald aus familiären Gründen wieder zurück.

Inzwischen wird ihm signalisiert, die Gemeindegliederzahl reiche nur noch für eine 50% Pfarrstelle. Er müsse wohl bald mit 50% in die

Schule gehen. Dies demotiviert ihn vollends. Er kann es sich kaum vorstellen, all die Aufgaben der Gemeindegemeinschaft zu bewältigen und zusätzlich eine halbe Lehrerstelle, zumal an 2 verschiedenen Schulen, auszufüllen. Er meldet sich immer seltener zur Supervision an.

Fazit: Ich empfinde es als eine große Herausforderung für den Amtsinhaber, sich mit diesen Gegebenheiten auseinandersetzen zu müssen. Ob die Auseinandersetzung gelingt, scheint mir völlig offen.

Schlussfolgerungen:

Ich finde meine Erfahrungen und die meiner Kollegen bemerkenswert. Mir scheint, wir können sie nicht einfach zur Seite legen. Jetzt sind Menschen betroffen, und sie sind häufig in der Weise betroffen, dass die Gefahr, krank aus der Situation der Veränderung herauszukommen, sehr groß ist. Ich fände es wichtig, dass sich unsere Landeskirche um diese Probleme kümmert. Ich könnte mir auch eine Untersuchung zu dem Thema vorstellen, die von Experten, z.B. der Fakultät für Gesundheitswissenschaften an der Universität, durchgeführt und ausgewertet wird.

„Burnout ist nicht das Resultat von hoher Arbeitsbelastung, sondern von Ent-Identifikation.“ So wird Isolde Karle im Pfarrerbericht 9.09 auf Seite 459 zitiert.

Ent-Identifikation mit unserer Institution kann nicht angestrebt sein und sollte unbedingt vermieden werden. Die Kirche braucht die Menschen, die gern in ihr arbeiten und mit Leidenschaft als Salz der Erde in der Gesellschaft wirken.

Ich denke, wir kommen um Veränderungen nicht herum. Wie sie allerdings vollzogen und wie die Mitarbeitenden in den Prozessen unterstützt werden müssten, bedarf sicherlich noch weiterer Überlegungen. Bisher scheinen die Reibungsverluste beträchtlich zu sein. Die Betroffenen haben häufig den Eindruck, dass die Botschaft, die die Kirche verkündigt, und das Handeln an den Mitarbeitenden nicht zusammenpassen.

Meine Erfahrungen und Überlegungen sind sehr persönlich. Sie mögen als Anstoß gelten für unsere Überlegungen im Konvent. Denn mir ist wichtig, dass wir unsere Erfahrungen aus den Supervisionsprozessen nicht für uns behalten, sondern thematisieren und in den Diskussionsprozess der Landeskirche einbringen.

P.S.: Sollte jemand sich in den Beispielen des Artikels wieder finden und sich völlig falsch verstanden fühlen, bitte ich um Entschuldigung. Ich habe von meinen persönlichen Wahrnehmungen und Überlegungen geschrieben und wollte niemand verletzen.

Sabine Papies,
Pfarrerin i.R.,
Supervisorin,
Bielefeld



Die veränderten Bedingungen beim Arbeitgeber Ev. Kirche aus der persönlichen Sicht einer Gemeindepädagogin

Für jemanden wie mich, die bewusst Kirche als Arbeitgeber gewählt und schon von der Ausbildung her diese Richtung anvisiert hat, ist eine Menge in den letzten Jahren passiert. Diese Veränderungen beziehen sich sowohl auf mein eigenes Kirchen- bzw. Gemeindeverständnis, als auch auf die Umgestaltung meines Arbeitsplatzes.

Aber mal der Reihe nach. Ich gehörte nach der Konfirmation zu dem geringen Prozentsatz derer, die in der Gemeinde anschließend Fuß fassten und bis zum Abitur auch blieben. Und zwar das ganze Programm durch: Über Mitarbeit im Kindergottesdienst, Jungschar, Bibelkreis, Jugendsingegruppe, Kinder-Bibel-Tage, Ferienprogramme bis hin zu Freizeiten und natürlich auch den gemeindlichen Jugendausschuss. Wen wundert's, dass ich nach soviel Engagement in der heimatlichen Gemeinde nach dem Abitur ein Missionarisches Jahr (Freiwilliges soziales Jahr) beim CVJM-Westbund machte, um im Anschluss an der Ev. (!) Fachhochschule in Bochum Sozialpädagogik (mit Zusatzfach Kirche und Diakonie) zu studieren. Ob es übertrieben ist zu erwähnen, dass ich in einem Evangelischen Studentenwohnheim gewohnt habe? Das folgende Anerkennungsjahr in der Behindertenhilfe beim Theodor-Fliedner-Werk mag man da eher als „Ausrutscher“ werten, denn nun begann meine eigentliche Berufstätigkeit bei der Ev. Kirche. Ich bekam die Anstellung als Jugendleiterin (so nannte man das damals) in einer Ev. Kirchengemeinde im Essener Süden und arbeitete mit neuen Schwerpunkten, wie Offene Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, Konfi-Arbeit, jugendpolitische Bildung und die Arbeit mit behinderten und nicht-behinderten Kinder und Jugendlichen. Gremienarbeit und berufspolitisches Engagement ergänzten meinen, nun beruflichen, Werdegang. Zwölf Jahre blieb ich in dieser Gemeinde. Der Vollständigkeit halber sollte ich erwähnen, dass in diesen zwölf Jahren auch die Zeiten der Familienplanung (Heirat mit einem Diakon) und Erziehungszeiten (damals hieß das noch Erziehungsurlaub) für drei Kinder fielen, ich also in unterschiedlichen Zeitkontingenten dort beschäftigt war. Aber: immer an der gleichen Stelle. Berufsbegleitend habe ich noch Religions- und Gemeindepädagogik studiert.

Nach besagten 12 Jahren wechselte ich nach Westfalen, wo ich auf Kirchenkreisebene beim Jugendreferat Iserlohn angestellt wurde (und noch immer bin) und mit klarer Gemeindezuständigkeit mit halber Stelle dort arbeiten konnte. So arbeiteten auch alle Kolleginnen und Kollegen.

Warum ich das so ausführlich beschreibe? Weil der eigene Blickwinkel – und als solchen verstehe ich meinen Beitrag hier – entscheidend mit der eigenen Biographie zusammenhängt und nur in diesem Zusammenhang verstanden werden kann.

Vielleicht wird an diesem Beispiel deutlich, dass den gemeindepädagogischen Fachgruppen eine hohe Identifikation mit ihrem Arbeitsfeld zugrunde liegt und andererseits auch ein riesengroßes Potential hinsichtlich Kompetenzen und Erfahrungen in den religionspädagogischen Bezügen sowie eine Vielfalt in der Ausrichtung, denn hier ist die Kinder- und Jugendarbeit mittlerweile nur einer von vielen Arbeitsbereichen.

Dass die einschneidenden Veränderungen vor allem durch die sich verringernden finanziellen Mitteln bestimmt wurde, setze ich als bekannt voraus. Die folgende Reduzierung des Personals auf Kirchenkreisebene hat zu unterschiedlichen Veränderungsprozessen geführt: zunächst mussten immer weniger Kolleginnen und Kollegen immer mehr Gemeinden versorgen und die Lücken stopfen. In einem 2. Schritt wurde dann aber das gesamte Jugendreferat umstrukturiert. Jetzt liegt der Schwerpunkt auf den Fachbereichen und nicht mehr auf den Gemeindezuständigkeiten.

Ich war eine der ersten, die diesen Wechsel für sich gestalten musste: weg von Gemeindezuständigkeit, die für mich mit einer engen Zugehörigkeit, mit Beziehungsarbeit und persönlicher Verankerung verbunden war, hin zu einem neuen Arbeitsbereich, der seit vier Jahren wächst: die Offene Ganztagsgrundschule (OGS). Heute zeigt sich hier ein gut strukturierter und etablierter Arbeitsbereich, auch wenn wir in Bezug auf OGS zeitlich gesehen noch immer in den Kinderschuhen stecken.



Im Bereich der OGS heißt es einerseits, die Arbeit in den Schulen mit zu konzeptionieren, Kontakte zu den Schulen und Kommunen zu halten, um finanzielle Mittel zu kämpfen und dafür zu sorgen, das – ausgehend vom Kindeswohl – alle Beteiligten aus Schule und OGS, aber auch die Familie sowie Einrichtungen der Jugendhilfe, gemeinsam für das Kind agieren. Ein hehrer Anspruch! Andererseits steht für mich in meiner Funktion als Arbeitgeberin die besondere Verantwortung für die pädagogischen und anderen Mitarbeitenden in den Teams im Vordergrund.

Für mich persönlich war es ein Glück, während der Zeit der beruflichen Umorientierung von Gemeinde zur Arbeitgeberin an dem landeskirchlichen Mentoringprogramm für Frauen teilnehmen zu können. Mit der Unterstützung meiner Mentorin gelang ein interner Umstrukturierungsprozess und darüber hinaus der externe Blick in die landeskirchlichen Zusammenhänge. Zumal es auch darum ging, den gewohnten Focus auf Gemeinde als berufliches Zuhause zu verlassen und sich beruflich wie auch persönlich neu zu orientieren.

Es gilt weiterhin als Kirche Verantwortung zu übernehmen, ganz nach dem Doppelgebot in Lukas 10, 27. Unter diesem Blick sehe ich den folgenden perspektivischen Abschnitt.

Was brauchen wir als Gemeindepädagoginnen und Gemeindepädagogen in dieser Kirche? Meiner Meinung nach:

Tragfähige Netzwerke

Dazu gehören für mich persönlich:

- Eine konstruktive Personalentwicklungsplanung auf allen Ebenen – eben auch für unsere Berufsgruppe.
- Supervision als fester Bestandteil im Kontext professionellen Handelns.
- Mentoringprogramme auch weiterhin umzusetzen und auszubauen.
- In Kooperation mit Kommunen und weiteren Trägern Inhalte zu vernetzen, Kompetenzen zusammenzubringen, um politisch Einfluss zu nehmen.
- Fortbildungen zur Vernetzung zu nutzen.
- Berufspolitisch nach Verbündeten zu schauen und die eigenen Belange öffentlich zu machen – auch hinsichtlich dessen, dass berufliche Veränderungen durch das neue Tarifsysteem unattraktiv bzw. fast unmöglich geworden sind, da man sich finanziell schlechter steht.
- Vielfalt – auch hinsichtlich der Berufsgruppen – als Chance zu sehen.
- Immer auch den Blick über den Tellerrand zu wagen, um neue Entwicklungen wahrzunehmen.

Aber auch: Netzwerke, die Menschen auffangen und das meine ich nicht nur für die Zielgruppen in unseren Arbeitsbezügen, unabhängig davon ob es Gemeindeglieder sind oder wie in meinem Arbeitsfeld: die Kinder mit ihren Familien in der Schule, sondern gerade auch für uns, die wir professionell mit Menschen zu tun haben und in diesem Dienst auch unsere Grenzen erfahren. Auch hier gilt es Menschen aufzufangen und offensiv Grenzthemen wie Burnout, Depressionen u.a. anzugehen.

*Heike Müller-Gerlach,
Jugendreferentin des
Ev. Jugendreferats Iserlohn mit
dem Schwerpunkt Offene
Ganztagsgrundschule*



Über den Tellerrand geschaut:

FOCUS SUPERVISION

Mobbing

Am Anfang steht immer ein Konflikt. Konflikte sind Ausdruck von widerstreitenden Interessen und unterschiedlichen Bedürfnissen. Manchmal können Konflikte schnell geklärt werden. Andere benötigen dagegen längere Zeit, bis eine Lösung gefunden wird. Aber was passiert, wenn offene Konflikte unbearbeitet bleiben oder unbewältigte Konflikte sich – wie bei einem Schmelbrand – weiterentwickeln, bis sie eskalieren?

Nicht jeder Konflikt führt automatisch zu Mobbing. Aber Mobbing liegt immer ein unbewältigter Konflikt zu Grunde! Mobbing ist ein Ausgrenzungsprozess. Es ist ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und als Verletzung ihrer Person empfunden werden. Kriterien eines ungelösten Konfliktes, der in Mobbing übergeht, sind daher: Systematik, Dauer und Zielgerichtetheit.

Wird der Konfliktverlauf nicht gebremst, führt es grundsätzlich dazu, dass die psychische Befindlichkeit und Gesundheit der Betroffenen zunehmend beeinträchtigt werden. Ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz nimmt zu. Im Gegenzug schwinden die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung und führen meistens zum Verlust des beruflichen Wirkbereichs.

Inoffizielle Personalarbeit

Eine Form, sich von Personal zu trennen, ist ‚Bossing‘. Als ‚Bossing‘ werden Angriffe und unfaire Attacken von oben nach unten bezeichnet. Es handelt sich hierbei um unfaire Attacken von und/oder durch Vorgesetzte, die einen systematischen Charakter entwickeln. Dabei ist zunächst zu unterscheiden, ob eine einmalige Unfreundlichkeit oder Schikane vorliegt oder ob das Direktionsrechts des Arbeitsgebers ausgeübt wird.

Das Ziel bei ‚Bossing‘ ist entscheidend: abhängig beschäftigte Mitarbeitende werden unter Druck gesetzt, um entweder ihre Anpassung

oder Unterwürfigkeit zu erzwingen oder es wird alles versucht, um bestimmte Mitarbeitende aus ihren Stellen heraus zu drängen. Gemäß der Devise ‚Wegekeln statt kündigen‘ wird diese Form der inoffiziellen Personalarbeit als kostengünstiger angesehen.

‚Bossing‘ kann sich aber auch in Führungsschwächen ausdrücken, die charakterlich bedingt sein können. Die Bandbreite reicht hier von schwachen Führungspersönlichkeiten bis hin zu mangelnder persönlicher und ethischer Reife der Führungskräfte. Die Gabe der Mitarbeitendenführung ist nicht jeder Führungskraft gegeben; oft wird es versäumt, sich diese Kenntnisse anzueignen.

Mitarbeitendenorientierung

Mitarbeitende brauchen Klarheit und Gewissheit. Positiv formuliert, lässt sich dies für den Einzelfall in sechs Aussagen zusammenfassen:

1. *Ich kenne meinen Ort im Gesamtgefüge. Mein Beitrag ist wichtig.*
2. *Ich habe das, was ich, brauche, um meine Arbeit gut machen zu können.*
3. *Das, was ich zu tun habe, kann ich auch schaffen.*
4. *Ich kann in meinem Arbeitsfeld Erfolge erzielen.*
5. *Mein/e Vorgesetzte/r hält mit ihrer/seiner Meinung nicht hinter dem Berg.*
6. *Mein/e Vorgesetzte/r weiß, was ich tue und wofür ich verantwortlich bin.*

(vgl. Petry und Felten, 2002)

Die Analyse der bei Mobbing-Konflikten angewandten Kommunikation zeigt, dass durch die vorgenommenen Angriffe die benötigte Klarheit und Gewissheit verloren geht. Es werden die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Anerkennung systematisch und dauerhaft verletzt bzw. zerstört. Mobbing gedeiht vor allen in einer schlecht entwickelten Unternehmenskultur, in der Personalentwicklung nur eine Randstellung einnimmt, die Arbeit schlecht organisiert ist und ein schlechtes Betriebsklima herrscht.

Information und Hilfe:

Infos und professionelle Hilfe erhalten Betroffene immer montags bis donnerstags in der Zeit von 16.00 Uhr bis 20.00 Uhr unter der Telefonnummer 0180 3 100 113*

Die Evangelische Kirche von Westfalen ist als Kooperationspartnerin der MobbingLine NRW mit einem Beratungsteam beteiligt. Die Koordinierung und Begleitung erfolgt durch den Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt (kda) im Institut für Kirche und Gesellschaft.

(* 9 ct/Min. aus dem deutschen Festnetz, abweichende Preise für Mobilfunkteilnehmer).

Gefahr des inflationären Umgangs mit Mobbing

Ca. 800.000 Erwerbstätige in Deutschland sind von Mobbing betroffen. Die Kosten, die durch Fehlzeiten, verringerte Leistungsfähigkeit sowie Kündigungen verursacht werden, gehen in die Milliarden. Nicht monetär zu quantifizieren sind die seelischen und gesundheitlichen Auswirkungen bei den Betroffenen (vgl. INQA, 2008).

Aber nicht immer, wenn von Mobbing gesprochen wird, liegt dies auch vor. Mobbing ist kein Synonym für Konflikte jeglicher Art. Ein zu leichtfertiger oder inflationärer Umgang birgt die Gefahr, dass echte Mobbingfälle von den Verantwortlichen auf der Vorgesetzten- bzw. Personalvertretungsebene nicht mehr dementsprechend aufgenommen und gewürdigt werden.

Ein Praxisbeispiel:

Eine Mitarbeiterin wendet sich an die Personalvertretung mit der Information, dass sie sich durch ihren Chef gemobbt fühlt. Anlass: der Vorgesetzte begrüßt sie morgens beim Betreten des Büros sehr unterschiedlich. Entweder begrüßt er sie freundlich und erkundigt sich nach ihrem Befinden oder aber er ignoriert sie völlig, rauscht einfach an ihr vorbei, als sei sie nicht vorhanden. Ein Muster oder ein Ursachenschema ist nicht zu erkennen. Die Mitarbeiterin ist verunsichert. Sie empfindet das wechselhafte Verhalten des Chefs als ständige Kritik und verliert dadurch ihre Sicherheit am Arbeitsplatz. Psychosomatische Erkrankungen wie Magenschmerzen und jeden Morgen ein flaues Gefühl, wie denn der Chef heute drauf ist, stellen sich bei ihr ein. Ein klärendes Gespräch bleibt aus.

In dem zitierten Fall handelte es sich nicht um Mobbing. Er verdeutlicht aber den Grundsatz: Kommunikation ist die zentrale Größe bei der Bearbeitung eines Konfliktes (vgl. Meschkutat/Stackelbeck, 2008). In einem moderierten Klärungsgespräch konnten im obigen Fall die Bedenken ausgeräumt und ein wertschätzender Umgangsstil miteinander vereinbart werden.

Strategien gegen Mobbing

Ein persönliches Mobbingtagebuch zu führen, die Angriffe zu dokumentieren, hat sich als Erste-Hilfe-Maßnahme für Betroffene bewährt. Es kann auch helfen, die Motive und Beweggründe des Täters/der Täterin zu erkennen und zu erfassen, um dadurch das Mobbing abzuschwächen, ggf. sogar zu beenden. Der Reiz und der (mögliche) Lustgewinn für die angreifende Person verlieren sich, wenn das Opfer sich aus seiner Rolle befreit.

Zum Erste-Hilfe-Katalog gehören auch Maßnahmen, wie die eigene Konfliktfähigkeit abzuschätzen, vorhandene Angriffsflächen zu reduzieren oder ein Konfliktgespräch mit der angreifenden Person vorzubereiten.

Mobbing verursacht psychosozialen Stress am Arbeitsplatz. Unbewältigte Konflikte, die in ihrem Ausmaß Mobbing auslösen, sind kein Instrument der Personalpolitik und Personalführung. Eine Dienststelle mit echter Streitkultur, in der laut gedacht, offen geredet und ehrlich miteinander gestritten wird, ist der beste Schutz gegen Mobbing.

Martina Dröttboom,
stellvertretende Leiterin des
Instituts für Kirche und Gesellschaft,
Haus Villigst, Schwerte,
berät seit 2002 Ratsuchende
und Mobbing-Betroffene bei der
MobbingLine NRW, der landes-
weiten Beratungshotline.



Verwendete Literatur: Felten, Arnim und Bernhard Petry: Gut geführt. Personalentwicklung und Personalführung in der Kirche, Hannover, 2002 • Meschkutat, Bärbel und Martina Stackelbeck: Konfliktlösung am Arbeitsplatz – Analysen, Handlungsmöglichkeiten und Prävention bei Konflikten und Mobbing – ein Handbuch für Führungskräfte, Dortmund, 2008 (Download unter <http://www.sfs-dortmund.de>) • Initiative Neue Qualität der Arbeit: Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz. So beenden Sie das Mobbing jetzt!, Autorinnen: Johanna Rückert und Dr. Agneta Bone, Dortmund 2008 • <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/hilfe-gegen-mobbing-am-arbeitsplatz.property=pdf;bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>

Über den Tellerrand geschaut:

FOCUS SUPERVISION

Konzeptbausteine für gemeindepädagogische Handlungsfelder



„Generationsübergreifende Arbeit“ oder „Jugendarbeit und Schule“. Sie benennt übergreifende Aufgaben wie z.B. „Beratung und Seelsorge“ oder „Gewinnung und Begleitung von Ehrenamtlichen“. Vorgeschaltet sind die unterschiedlichen Zielgruppen der gemeindepädagogischen Arbeit und Hilfestellungen für den Konzeptaufbau.

Da das Projekt nicht als abschließend zu sehen ist, z.B. fehlt noch die Arbeit mit Erwachsenen, und auch der Austausch gewährleistet sein soll, besteht im „Forum“ die Möglichkeit der transparenten Meinungsbildung.

Seit dem 1. Oktober 2009 ist auf der Webseite www.gemeindepaedagogik-westfalen.de als neuer Menübereich „Konzeptbausteine“ freigeschaltet.

Dahinter verbirgt sich ein Projekt, das darauf zielt, den gemeindepädagogisch tätigen Akteuren in Gemeinden und Kirchenkreise Konzeptbausteine als Arbeits- und Formulierungshilfe zur Verfügung zu stellen.

Viele Gemeinden und Kirchenkreise befinden sich in der Konzeptionsarbeit. Die Gesamtkonzeption einer Kirchengemeinde mündet in Arbeitskonzepten der verschiedenen Arbeitsfelder.

Hier setzt die Online-Arbeitshilfe an. Sie beschreibt in knapper Form Handlungsfelder wie z.B.

Das Projekt entstand als Gemeinschaftsarbeit des Arbeitskreises Gemeindepädagogik, der Evangelischen Fachhochschule in Bochum und des Landeskirchlichen Beauftragten für die Mitarbeitenden in den Gemeindebezogenen Diensten. Nun hoffen die redaktionell tätigen Autoren Prof. Dr. Desmond Bell von der Fachhochschule und Gemeindepädagoge Lothar Schäfer, Landeskirchenamt, auf rege Nutzung des neuen Angebotes und anregende Rückmeldungen, damit das Projekt mit Bodenhaftung weiterentwickelt werden kann.

*Lothar Schäfer
Beauftragter für die hauptamtlich
Mitarbeitenden in Verkündigung,
Seelsorge und Bildungsarbeit
in der EKvW*



Mit Focus Supervision wollen wir informieren, zum Fachaustausch beitragen und Standpunkte beziehen. Wir möchten eine neue Rubrik in Focus Supervision installieren! **Ihre Meinung zu den Themen unserer Ausgaben ist uns wichtig.** Schreiben oder mailen Sie uns Gedanken, Anregungen und - auch Kritik.



Fortbildungen:

Tagungsbüro:

Siegrid Kastner (02304) 755-145

SV 3

Leitung im Fokus von Supervision
3. – 5. Mai 2010
in Haus Villigst, Schwerte

Referentin:

Dipl.Psych. Andrea Ebbecke-Nohlen,
hsi - Helm-Stierling-Institut, Heidelberg

Leitung:

Burgunde Materla, Thomas Groll

Beitrag: 75 €

SV 4

Die Tücken des Dreiecks-Kontrakts
2. – 3. November 2010
in Haus Villigst, Schwerte

Referent:

PD Dr. phil. Erhard Tietel, Uni Bremen

Leitung:

Burgunde Materla, Thomas Groll

Beitrag: 35 €

Termine:

Der Konvent für Supervision tagt am
23.03.2010, 9.30 bis 13.00 Uhr und am
03.11.2010 von 14.00 bis 17.00 Uhr.

Der Vorstand trifft sich zu seinen
Sitzungen am 09.02.2010, 22.09.2010
und am 30.11.2010.

Buchempfehlung

Handbuch der Supervision 3

Grundlagen, Praxis, Perspektiven

Harald Pühl (Hrsg.)



Das vorliegende Buch schließt an die 20-jährige Geschichte der Standardwerke der Supervision an und spiegelt den aktuellen Stand dieses komplexen Beratungsverfahrens wider. Es ist nicht mehr zu übersehen, dass sich Supervision inzwischen zu einem komplexen und den Bedürfnissen der Kunden angemessen flexiblen Beratungsverfahren entwickelt hat.

29 anerkannte Supervisoren aus Deutschland, Österreich und der Schweiz geben in 5 Kapiteln einen profunden Ein- und Überblick über Theorie und Praxis dieser bewährten Beratungsmethode.

Einleitung – Autoren:

Harald Pühl, Monika Möller, Wolfgang Knopf und Beatrice Conrad

I. Grundlagen – Autoren:

Ferdinand Buer, Kornelia Rappe-Giesecke, Peter Kutter

II. Schwierige Situationen in der Supervision – Autoren:

Marga Löwer-Hirsch, Harald Pühl, Ross Lazar, Sylvia Hüttig-Rieck, Jörg Fengler, Wolfgang Schmidbauer, Heidi Neumann-Wirsig, Hermann Staats, Erhard Tietel, Ariane Schorn, Mario Wernado, Gabi Baer, Mandana Kerschbaumer, Waltraud Ster, Hans-Gerd Schulte, Rosemarie Spindler

III. Coaching und Organisationsmediation – Autoren:

Astrid Schreyögg, Ilse Hantschk, Harald Pühl

IV. Institution Supervision – Autoren:

Peter Heintel & Martina Ukowitz, Wolfgang Weigand, Heidi Möller, Harald Pühl, Helmut Hallier, Rudolf Heltzel, Peter Berker

V. Forschung – Autoren:

Rolf Haubl, Angela Gotthardt-Lorenz, Brigitte Hausinger, Joachim Sauer, Arthur Drexler, Heidi Möller

Kontaktstelle Supervision:

Institut für Aus- Fort- und
Weiterbildung der EKvW
Haus Villigst
Iserlohner Str. 25
58239 Schwerte

Ansprechpartnerinnen:

Annette Alberts
Fon: 02304 / 755 253
E-Mail: alberts@institut-afw.de

Burgunde Materla
Fon: 02304 / 755 254
E-Mail: b.materla@institut-afw.de



Siegrid Kastner

Büro:

Siegrid Kastner
Fon 02304 755 / 145
Fax: 02304 755 / 157
E-Mail: s.kastner@institut-afw.de

Bürozeiten:

Mo. – Do. 8.00 – 12.30 Uhr
und 13.30 – 16.00 Uhr
Fr. 8.00 – 12.00 Uhr

FOCUS SUPERVISION

...von Personen

In der letzten Konventsitzung im November 2009 hat der Konvent zwei sehr geschätzte Kolleginnen verabschiedet.

Sabine Papies geht in den wohlverdienten Ruhestand. Sie hat seit vielen Jahren in ihrer sehr konstruktiven Weise die Arbeit des Konvents mitgetragen, wichtige Impulse gegeben und superviso-
risch viele Kolleginnen und Kollegen begleitet. Sie wird uns in der
Konventsarbeit fehlen. Wir sagen Danke für alle guten Gespräche,
für das Mitdenken und für die persönlichen Begegnungen. Wir
wünschen ihr gute Erfahrungen im neuen Lebensabschnitt.

Leider mussten wir auch **Birgit Knatz** verabschieden. Ihre Arbeitsdichte
führte dazu, dass sie sich entschieden hat nicht mehr für den Konvent
tätig sein zu können. Sie hat über viele Jahre im Konvent mitgearbeitet
und mit ihrem Fachwissen die Arbeit bereichert. Wir danken ihr für
das Engagement und wünschen für die Zukunft alles Gute.

Neuaufnahme in den Konvent für Supervision

Der Konvent hat zwei neue Mitglieder. **Susanne Abel-Dürdoth** aus
Herscheid und **Peter Schäfers** aus Dortmund wurden auf der letzten
Sitzung als neue Supervisorin und Supervisor im Konvent begrüßt.
Wir freuen uns auf die gemeinsame Arbeit mit ihnen.



*Betroffen und bewegt hat der Konvent von Dr. Hanni
Berthold und von Kurt Giesler Abschied nehmen müs-
sen. Beide sind nach schwerer Krankheit verstorben.*

*Frau Dr. Hanni Berthold ist am 22.06.2009 verstorben. Der
Tod hat sie viel zu früh aus dem Leben genommen. Mit ihr hat
der Konvent eine Supervisorin verloren, die sich mit viel Herz,
Wärme, Engagement, und Klarheit für ihre Supervisorinnen
und Supervisoranden einsetzte und so durch ihre besondere Art
Menschen in ihren Fragen begleiten konnte. In der Konvents-
arbeit und auf Fortbildungen mochten wir ihre Zielstrebigkeit
und ihren Humor. Sie wird uns fehlen.*

*Kurt Giesler verstarb im Alter von 67 Jahren am 27.08.2009.
Er gehörte dem Konvent seit seinem Bestehen bis zu seinem
Ruhestand an und war auch in der Vorstandsarbeit über einige
Jahre tätig. Wir schätzten seinen klaren Blick auf anstehende
Fragen und besonders lag ihm die Supervision von Gemeinde-
pädagoginnen und Gemeindepädagogen am Herzen.*

Im Namen des Vorstands
Annette Alberts



Die Vorstandsmitglieder des Konvents für Supervision

Annette Alberts,
Schwerte
02304 / 755 253
alberts@institut-afw.de



Thomas Groll,
Münster
Vorsitzender
0251 / 754530
thomasgroll.pfr@t-online.de



Christine Kandler,
Bielefeld
0521 / 972838
christine.kandler@t-online.de



Jürgen Lembke,
Lünen
02306 / 370212
juergen.lembke@gmx.de



Burgunde Materla,
Schwerte
02304 / 755 254
b.materla@institut-afw.de



Tönies Meyerhoff-Rösener,
Hattingen
02324 / 6902
t-m-r@versanet.de



Gerhard Rode,
Hattingen
stellvertretender Vorsitzender
02324 / 51965
gerhard.rode@web.de