

Heft 49  
April 2017  
25. Jahrgang

# FORUM Supervision

**Die Kraft der Reflexion – Beziehungskunst und  
seelisches Verstehen**

*Gerhard Leuschner zum 80. Geburtstag*

**Annemarie Bauer**  
**Katharina Gröning**  
**Gerhard Leuschner**  
**Heike Koch**  
**Ursula Tölle**  
**Wolfgang Weigand**

Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision: „FoRuM Supervision“

*Die Kraft der Reflexion – Beziehungskunst und seelisches Verstehen*

*Gerhard Leuschner zum 80. Geburtstag*

(Heft 49)

25. Jahrgang

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Frank Austermann

Prof. Dr. Katharina Gröning

Angelica Lehmenkühler-Leuschner

**Redaktion**

Petra Beielstein

Heike Friesel-Wark

Hans-Peter Griewatz

Jan-Willem Waterböhr

**Kontakt**

Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld e. V. (ZWW)

Weiterbildender Masterstudiengang "Supervision und Beratung"

z. Hd. Frau Prof. Dr. Katharina Gröning

Postfach 100131

33501 Bielefeld

E-Mail: [onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de](mailto:onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de)

Homepage: <http://www.beratungundsupervision.de>

ISSN 2199-6334



April 2017, Universität Bielefeld

Annemarie Bauer und Heike Koch

## „Organigramm mit Gott“

### **Anregungen zu einer Organisationsanalyse mit einer positionsorientierten Aufstellung - Ein Fallbeispiel**

#### **Zusammenfassung**

Wir stellen hier anhand eines Beispiels eine Methode vor, die dem Soziodrama entlehnt ist, die Organisation fokussieren soll, dabei die (erzählten) Elemente der Organisation miteinander in Beziehung setzt und diese in phantasierte Dialoge umsetzt.

### **1. Fallbeispiel: Das Projekt als Lebenstraum**

Es handelt sich um eine Fallarbeit aus dem Blickwinkel der Supervisorin. Der in der Lehrsupervision und in der Balintgruppe vorgestellte Fall ist ein Projekt im Kontext einer freien Kirchengemeinde, das von Ehrenamtlichen ins Leben gerufen, lange geleitet wurde und nun in die Professionalität überführt werden soll.

#### **Berufliche Entwicklung**

Die Supervisorin, Frau S., ist 51 Jahre alt, wohnt in einer Kleinstadt, ist verheiratet und hat zwei Kinder, einen Sohn (22), und eine Tochter (20). Sie wollte am Ende der Schulzeit zunächst Pfarrerin werden, entschied sich aber für den Beruf der Grundschullehrerin. Sie charakterisiert sich selbst als Leitungspersonlichkeit, wirkt extrovertiert, erzählt ausführlich und strukturiert. Nach dem Studium arbeitete sie viele Jahre lang als Grundschullehrerin an einer freikirchlich-evangelikalen Schule.

#### **Religiosität**

Sie war aus der Landeskirche ausgetreten und Mitglied einer Freien Evangelischen Gemeinde geworden, in der sich die ganze Familie engagierte („Eine richtige Vorzeigefamilie“). Es sei Teil ihrer Persönlichkeit, dass sie immer überall die Initiative ergriffen habe. Wenn es z.B. in der Gemeinde keine Krabbelgruppe gab, war klar, dass sie eine gründete und leitete. Später trat sie wieder in die Landeskirche ein. Ihre Frömmigkeit drückt sich u.a. darin aus, dass sie sich in ihren konkreten Lebensschritten und Entscheidungen als von Gott geführt versteht. Häufig erwähnt sie Gotteserfahrungen in Träumen oder direkte Ansprache durch Gott.

#### **Krise**

Frau S. hat sich nach einer persönlichen Krise von der freikirchlichen Gemeinde distanziert bzw. die Gemeinde hat sich von ihr distanziert. Ihr Sohn hat sich als schwul geoutet, was Menschen der Gemeinde der Mutter bzw. der Familie sehr angelastet haben. Man erwartet, dass die Familie die Homosexualität ihres Sohnes ablehnt, sich von ihm distanziert und auf seine ‚Heilung‘ hinwirkt. Frau S. ist daraufhin aus Solidarität mit dem Sohn, wegen vieler Kränkungen und nach langen Kämpfen aus der Gemeinde ausgetreten. Es ist aber noch nichts anderes an die Stelle getreten. Spirituell befindet sie sich auf der Suche nach einem neuen Ort, der an die Stelle der weggebrochenen freikirchlichen Gemeinde treten könnte. Es ging ihr fast ein Jahr lang sehr schlecht („zwischen Depression und Burn-out“). Erst als es ihr wieder etwas besser ging, begann sie mit der Supervision.

## 2. Entstehung und Entwicklung des Projektes

Das Projekt wurde vor etwa zehn Jahren gegründet, durch Frau S., ihren Mann und ihre beste Freundin, wobei Frau S. die treibende Kraft war. Träger des Projektes ist ein Verein, den sie ebenfalls gegründet haben und dessen Vorstand aus denselben Personen besteht.

Das Projekt ist ein Begegnungszentrum für Familien, gerade für einkommensschwache, das sich vor allem durch Spenden und ehrenamtliche Arbeit finanziert. Nach ein paar Jahren wurde es ebenfalls durch Spenden möglich, ein neues größeres Haus mit Außengelände zu kaufen. Frau S. selbst und ihr Mann gehörten dabei mit zu den aktivsten Spendern.

Zum Begegnungszentrum gehören heute ein Cafébetrieb, ein Streichelzoo, Spielgeräte für Kinder, ein Bibelpark. Zu relativ günstigen Preisen können hier Kindergeburtstage gefeiert werden. Weitere Kunden sind Kindergärten, Grundschulen und Kirchengemeinden, die Programme buchen können. Das Angebot stößt auf große Resonanz. Das Projekt ist über die Jahre expandiert und hat schon etwa zwanzig Mitarbeitende, die meisten davon ehrenamtlich. Die wenigen Festangestellten spenden 20% von ihrem Mindestlohn für das Projekt. Sie selbst bekommt 480 Euro. Familienverdiener ist ihr Mann, der erfolgreich selbständig arbeitet.

### 2.1. Die Bedeutung des Projektes und Ziele der Supervision

Die Fragen von Frömmigkeit und ihr Beruf als Leiterin des Projektes gehören eng zusammen. Im letzten Jahr hat das Projekt stagniert („*Ich habe nicht mal eine Gartenschere angeschafft*“), weil sie sich nach der Krise mit der Gemeinde kraftlos und depressiv fühlte. Frau S. ist die zentrale Figur, der ‚Dreh- und Angelpunkt‘ des Projekts, sie wirkt sehr charismatisch und engagiert. Sie kann sich aber nicht gut distanzieren, geschweige denn das Projekt loslassen. Es gibt auch keine weitere Person, der sie das Projekt übergeben könnte, nicht einmal eine Stellvertretung. Sie will einerseits weniger arbeiten, es aber auch nicht abgeben, es ist ‚ihr Projekt‘. Der Bruch mit der Gemeinde hat starke Auswirkungen auf das Projekt, in dem viele Menschen aus der freien Gemeinde mitarbeiten. Ihre Arbeit und ihre Leitungsrolle werden nicht mehr von allen anerkannt. Es kommt immer öfter zu immer heftigeren Konflikten: So sucht Frau S. für das Projekt neue Mitarbeiterinnen, auch lesbische Frauen. Sie sieht und lebt darin ihren Protest! Darüber hinaus steht im Projekt eine Professionalisierung an, weil das Projekt sehr groß geworden ist. Es müssen Rollen und Verantwortungsbereiche geklärt werden; dies auch deshalb, weil die freundschaftliche und religiöse Verbundenheit nicht mehr stabilisierend wirkt. Das bedeutet im Klartext: Die Beziehungen sind zerrüttet, aber man versucht in dem Projekt weiterhin zusammenzuarbeiten, was - vermutlich - nicht gelingen kann. Das Projekt ist für Frau S. zu einem Symbol der praktizierten Nächstenliebe für benachteiligte Familien geworden. Sie hat mit diesem Projekt ihren Traum verwirklicht, etwas für Kinder zu tun. Den möchte sie nicht aufgeben. Frau S. erzählt aus ihrer Herkunftsfamilie, dass sie das abgelehnte Kind gewesen sei, darunter sehr gelitten habe. Mit der Gründung des Projekts arbeitet sie auch ihre eigene unglückliche Kindheit auf. Sie erzählt eine Schlüsselszene, die sie als ihre erste Gotteserfahrung, im Jugendalter, interpretiert: Als sie kurz vor einem Suizidversuch stand, wurde sie durch eine Stimme Gottes ins Leben zurückgerufen - eine biographische Wende. Danach fand sie den Weg in die kirchliche Jugendarbeit, die sie als ihre persönliche Rettung erlebt hat. Ein Jahr nach dem Outing des Sohnes sucht sie die Supervisorin auf mit dem Ziel, den Prozess der Professionalisierung und der Neuorientierung begleitet zu wissen. Die Supervisorin selbst ist Pfarrerin der verfassten Kirche. Die Schilderung ihres Teams lässt darauf schließen, dass es sich um ein stark ideelles Team handelt. Aus ihrer christlichen Lebenseinstellung

heraus sind Menschen bereit, sich ehrenamtlich oder für eine geringe Entlohnung in dem Projekt zu engagieren und der charismatischen Leitung durch S. zu folgen, die sie als ‚Vorzeige-Christin‘ respektieren. Organisationsstrukturen sind nicht bewusst und werden sogar als „*ungeistlich*“ abgelehnt. Frau S. befindet sich in zwei Ambivalenzen: Zum einen ist aufgrund ihrer Glaubenskrise und dem Bruch mit der Freikirche ihre persönliche charismatische Führerschaft in Frage gestellt. Leitung muss sich nun auf andere Fundamente gründen und entschlossen durchgesetzt werden, wenn das Projekt nicht auseinanderbrechen soll. Zum anderen führt auch das Wachsen des Projektes dazu, dass es sich organisatorisch verändern muss, Leitungs- und Stellvertretungsregelungen sind notwendig geworden. Erstmals erlebt Frau S., dass sie Personalführung nicht nur motivierend und anerkend, sondern auch kritisierend und maßregelnd wahrnehmen muss - eine Rolle, die für sie neu und unangenehm ist. In der Supervision geht es daher um ihre Leitungsrolle und die künftige inhaltliche Ausrichtung des Projektes. Ihr ausdrückliches Ziel ist es, dass das Projekt gut weiterlaufen kann, aber nicht mehr ausschließlich an ihrer Person hängt. Sie will weiterhin dabei sein, aber nicht als ‚Königin‘.

## 2.2. Die Organisationsanalyse

### Organigramm mit Gott

Die Supervisandin erstellt ein Organigramm, in dem an oberster Stelle ‚Gott‘ steht. Erst dann kommen die Strukturen und Namen der Personen, die die Positionen besetzen. Dies sind vor allem ihr Ehemann und ihre Freundinnen und Freunde sowie deren Partner. Arbeit und Privatleben gehen ineinander über. Ein Konflikt im Projekt ist somit immer zugleich ein persönlicher und privater. In der Supervision sollen nicht nur die familien- und gemeindedynamischen Elemente betrachtet werden, sondern der Blick soll sich auf die Organisation richten - und dies im Kontext der Kirchengemeinde und des Projektes. Wir gehen dabei davon aus, dass nicht nur Menschen miteinander interagieren, sondern dass der Kontext mit seiner Geschichte, seiner Idee, seinen lange eingeschliffenen Denk- und Verhaltensgewohnheiten eine Rolle spielt. Mehr noch: Eine solche wertegetragene Organisation ist eine ideelle Organisation, in der die Idee, die Ideale und die Ideologien an oberster Stelle stehen. Einzelne Menschen können manchmal Regeln durchaus außer Kraft setzen. Dies ist in einer ideellen Organisation aber nur möglich, wenn die Person hoch anerkannt wird. Sobald diese Anerkennung abnimmt, stoßen Veränderungspläne in der Regel auf heftigen, manchmal gar erbitterten Widerstand der Organisation, in diesem Fall nicht nur von Strukturen, sondern auch von deren Verfechtern und Trägern. Das Merkmal ideeller Organisationen ist, dass aus der Überzeugung und dem Engagement, mit der die Organisation gegründet und getragen wird, oft ein fast sakraler Raum entsteht. Das liegt bei einer Kirchengemeinde dann noch einmal in einem weiteren Sinn nahe: Kirchen sind sakrale Räume. Ein Projekt mit vielen - auch ehrenamtlichen - Mitarbeiterinnen aber ist vor allem eine Organisation, die den allgemein gültigen Gesetzen einer weltlichen Ordnung unterliegt. Zugleich steht sie im Bann der Idee dieser freikirchlichen Gemeinde. Daraus kann und soll sie nicht entlassen werden. Wir bezeichnen eine Organisation als ideell, wenn sie einem Wertekodex angemessen konstruiert ist und ihre Arbeit nach den Regeln der Idee durchführt. Wir bezeichnen eine Organisation als ideologisch, wenn diese Ideen unverrückbar, nicht hinterfragbar und schon gar nicht kritisierbar gelten.

### 2.3. Die Aufstellung

Die Balintgruppe arbeitet mit einer Aufstellung, um die Dynamik des Projektes und die Unsicherheit der Supervisandin zu verstehen.

In der Aufstellungsarbeit nehmen wir folgende Positionen ein:

- Organigramm mit Gott
- Die Supervisandin: Lehrerin, Projektleiterin, Mutter, Freiberuflerin,
- Das abgelehnte Kind
- Der Bruch mit der Gemeinde
- Der schwule Sohn
- Charisma
- Entwicklungsaufgaben der Supervisandin
- Die Supervision durch eine Theologin

#### **Methode: Der 1. Schritt**

Die Protagonisten identifizieren sich mit der Position und der Rolle und sprechen in der Ich-Form:

- Ich bin das Organigramm mit Gott; ich stehe für die Struktur des Projekts in einer Gemeinde und für den Lebensplan der Supervisandin ...
- Ich bin das Charisma und arbeite mit den Gaben, die ich von Gott bekommen habe ...
- Ich bin der Bruch mit der Gemeinde und verliere gerade alles, was mir über Jahre Orientierung gab
- Ich bin das schwule Outing und mache etwas anders, anders als meine Eltern, anders als die Kirchengemeinde; und ich habe einen heimlichen Genuss daran, zu schockieren....
- Ich bin das abgelehnte Kind und wieder einmal werde ich abgelehnt und muss Leistung bringen, wie mit 13 Jahren schon; ich erbringe die Leistung, aber ich als das bemühte Kind bekomme doch keine Anerkennung....
- Ich bin die Entwicklungsaufgaben der Supervisandin und muss akzeptieren, dass mein Sohn anders ist und anders lebt. Ich muss akzeptieren, dass Mitglieder meiner/unserer Kirchengemeinde dies als Sünde werten. Das fällt mir sehr schwer, aber ich stehe entschieden auf der Seite meines Sohnes und lasse mich nicht von den Gemeindemitgliedern von dieser Entscheidung „für mein Kind“ abdrängen....
- Ich bin die Supervisorin und als Theologin und Pfarrerin weniger heilig, kann aber 'Gott' als über dem Projekt stehend akzeptieren.

Wenn man nicht genügend Mitspieler hat, kann man auch mit leeren Stühlen arbeiten, die man mit einem Zettel und der Position belegt und die alle Teilnehmer einnehmen können. Die Gruppe um die Protagonisten herum hört zu und darf nach dem ersten Statement doppelten: aus der Position heraus - eine Interaktion ist (noch) nicht erwünscht.

#### **Methode: Der 2. Schritt**

Die Protagonisten bleiben in ihren Rollen, interagieren aber nun miteinander. Sie verhandeln, koalieren, beschuldigen sich, stellen Kausalitäten auf, greifen sich in ihren Positionen an, verbünden sich. Das heißt: man konstruiert daraus eine Geschichte, eine mögliche Geschichte, manchmal auch alter-

native Geschichten. Die Gruppe um die Protagonisten herum kann sich einschalten und Ideen einbringen - jeweils aus den vorgegebenen Positionen heraus. Nun kann jeder mitspielen - die einen bleiben in der Rolle oder wechseln, wie die bisher Außenstehenden, und stellen sich hinter die Position, für die sie Ideen beisteuern möchten. Es kann sein, dass man merkt, dass eine wichtige Position fehlt - dann kann man sie mit einem Stuhl in den Kreis dazusetzen. Dabei muss das Spiel unterbrochen werden, die neue Position muss erklärt und begründet werden und mit einer Person besetzt werden.

#### **2.4. Gedanken zur Methode: Die Bedeutung der Dialoge**

Man kann, wie man das üblicherweise in Familienaufstellungen macht, Personen aufstellen, die Familienebenen und die Generationenthemen herausarbeiten, Konflikte inszenieren und damit auch aufdecken. Möglich ist aber - auch im Sinne der Ego-State-Therapie - Elemente von Personen aufzustellen, wie es in etwa dem ‚Inneren Team‘ entspricht. Mit der Sprache der einzelnen Ego-States tritt die Persönlichkeit aus der Wahrnehmung der anderen hervor und füllt diese mit Inhalten, die in einem therapeutischen oder supervisorischen Setting häufig nicht formuliert werden. Bedeutend ist hierbei, dass die Mitspieler auch immer über sich selbst Aussagen machen, über ihre Wahrnehmungen und Foki. Das ist legitim, es schafft Volumen, kreiert Ideen, fördert Gefühle zu Tage, die man (noch) nicht gefunden und möglicherweise noch nicht in Bezug zu der berichteten Geschichte gebracht hat. Sollten aus Sicht des Erzählers Projektionen stattgefunden haben, die für ihn nicht stimmig sind, können diese zurückgewiesen oder nicht beachtet werden. Aber: Zu den Regeln der Balintarbeit gehört es - und diese Regeln nehmen wir auch für die Aufstellungsarbeit in Anspruch: es werden nicht Wahrheiten produziert, sondern Anregungen zu Perspektivwechseln gegeben, zu erweiterten Perspektiven, zu ‚auf den Kopf‘- gestellten Perspektiven. Dabei sind Ungereimtheiten und ‚logische‘ Brüche erwünscht, weil sie Irritationen erzeugen und Präzisierungen verlangen. Die Falleinbringerin, die die Geschichte erzählt und zur Bearbeitung freigibt, wählt aus und entscheidet, was zur Geschichte dazugehören könnte, was aber auch nicht. Über die Positionsübernahme werden Gefühle freigesetzt, die man sich nicht so leicht ‚denken‘ kann. Dann teilen die Positionsinhaber ihr Erleben auf den Stühlen und im Umgang mit ihrer Sprache, ihre Gedanken und Gefühle. Das alles wird der Falleinbringerin zu Verfügung gestellt und sie geht mit der Produktion um: sie darf mit der Produktion spielen, Teile aufgreifen, andere verwerfen, ihre eigenen Reaktionen mitteilen - klassisches Durcharbeiten also! Und dann reflektieren alle das mögliche weitere Vorgehen!

Was bei dem eingebrachten Fall *„Organigramm mit Gott“* herauskam? Eine ‚Häutung‘ einer Frau, gebunden - und gefangen - in einem engen freikirchlichen Milieu.

### **3. Der Ertrag der Methode und die weitere Entwicklung**

Die Aufstellung, die damit verbundene Visualisierung der Organisationsaspekte und die entstehenden Dialoge waren für die Falleinbringerin in verschiedener Hinsicht erhellend. Sichtbar - und in den Dialogen z.T. auch ausgesprochen - wurde die Fülle der Veränderungsprozesse, die von der Supervisorin zu gestalten waren. Eröffnet wurden zugleich veränderte und veränderbare Perspektiven auf diese Prozesse:

- Was verändert sich an der Organisation, wenn nicht mehr Gott ganz oben steht? Wird dadurch der Blick auf reale Leitungs- und Machtstrukturen ermöglicht?

- Was verändert sich, wenn private Freundschaften und professionelle Rollen in der Organisation voneinander unterschieden werden, wenn innerhalb der Organisation Aufgabenklärungen erfolgen?
- Was verändert sich, wenn andere Personen in die Leitung einbezogen werden, die Projektgründerin aber weiterhin im Projekt mitarbeitet? Gelingt die Veränderung der Rollen? Wird sie persönlich das Abgeben von Verantwortung als Entlastung erleben, oder doch eher als Entmachtung? Werden andere tatsächlich Verantwortung übernehmen, solange sie dabei ist?
- Wie wird es der Supervisandin gelingen, loszulassen und zu akzeptieren, dass sich das Projekt wie auch der eigene Sohn anders weiterentwickeln als von ihr intendiert? Wie wird es ihr gelingen, dabei die Beziehung zu beiden aufrecht zu erhalten und zu leben - nicht mehr als ‚Königin‘, sondern auf gleicher Ebene?

Diese Fragen wurden in der Supervision intensiv bearbeitet und der Veränderungsprozess der Organisation begleitet. Tatsächlich hat die Supervisandin eine Konzeption für ihr Projekt erarbeitet, die eine veränderte Leitungsstruktur vorsah. Ein dreiköpfiges Leitungsteam, dem die Supervisandin weiterhin angehören wollte, mit klar umrissenen Aufgaben, sollte nun das Projekt managen. Wie erwartet kam es bei der Besetzung dieses Teams zu Konflikten, die daher rührten, dass erstmals thematisiert werden musste, welche Personen über die dafür notwendigen Kompetenzen und Ressourcen verfügten - und welche Personen auch nicht. Dieser notwendige Weg der Professionalisierung der Projektleitung führte auf der Ebene privater Freundschaft zu Verletzungen. Private und professionelle Beziehungen mussten entflochten werden, was mit einigen Menschen gelang, mit anderen aber auch zu schmerzhaften Trennungen führte. Der Supervisandin wurde deutlich, dass sie selbst vollständig mit dem Projekt identifiziert war und ihre gesamte Zeit dort verbrachte. Ein Erschrecken trat ein, als sie im Zuge der Leitungsumstrukturierung dies auch von außen so gespiegelt bekam: „Frau S. arbeitet nicht in dem Projekt, sie ‚ist‘ das Projekt“. Sie konnte dann gut für sich die Rolle erarbeiten, die sie in Zukunft dort einnehmen wollte: Die der Gründerin und weiterhin an der Leitung Beteiligte. Um diese veränderte Rolle für sich selbst wie für die Mitarbeitenden des Projektes zu konkretisieren, entschied sie sich für die Wiederaufnahme ihrer Berufstätigkeit als Grundschullehrerin mit einer halben Stelle. Neben dem Effekt, nun für das Projekt nicht mehr rund um die Uhr verfügbar zu sein, führte dieser Schritt zu einem geregelten Einkommen mit der dazugehörigen Alterssicherung. Sie trug damit auch ihrem Lebensalter Rechnung. Es gelang ihr, die eigene berufliche Entwicklung mit dem ehrenamtlichen Engagement in ihrem Projekt besser in Einklang zu bringen als zuvor. Der angewandten Methode in der Balintgruppe war es zu verdanken, dass, zuerst für die Falleinbringerin, dann im zweiten Schritt auch für die Supervisandin, ein Dialog entstanden ist zwischen den verschiedenen Persönlichkeits- und Organisationsaspekten, die zuvor eher unverbunden nebeneinander zu stehen schienen. Unterschiedliche Aspekte des Falls konnten so integriert werden: die Organisationsstruktur des Projekts, die Persönlichkeit der Supervisandin mit einer schwierigen Kindheit und der noch zu bewältigenden Entwicklungsaufgabe einer 50jährigen Frau, die wichtige Rolle der Religiosität und der zuerst tragenden und dann zerbrechenden Gemeinschaft einer freikirchlichen Gemeinde, die sexuelle Orientierung des Sohnes. Entsprechend gelang es der Supervisandin im Prozess, ihre eigenen unterschiedlichen Bedürfnisse zu sehen, zu reflektieren und zu integrieren.