

## Literatur

- Ehrenberg, A. (2004): Das erschöpfte Selbst. Frankfurt am Main.  
 Freud, S. (1997): Das Unbehagen in der Kultur. Frankfurt am Main.  
 Haubl, R. (2007): Das erschöpfte Selbst. <http://www.siegmund-freud-institut.de/Download/Haubl%20Depression-Salzburg%20vortragstext.pdf>  
 Siegrist, J. (2005): Medizinische Soziologie. München.  
 Ulrich B. (2007): Das unternehmerische Selbst. Frankfurt am Main.

### *Anschrift der Autorin:*

Barbara Donauer, Leipzigerstr. 29, 60487 Frankfurt am Main.

*Ruth Belzner*

## Die Supervision ehrenamtlich Mitarbeitender in der Telefonseelsorge

**Zusammenfassung:** Die anspruchsvolle Beratungs- und Seelsorgearbeit in der Telefonseelsorge wird fast ausschließlich von ehrenamtlichen Mitarbeitenden geleistet. Diese werden in der Institution durch professionelle Kräfte ausgebildet und in ihrem Dienst supervisorisch begleitet. Die besondere Struktur der Telefonseelsorge – ein bundesweites Netzwerk eigenständiger Dienststellen mit dem Anspruch vergleichbarer Qualität, wenige Hauptamtliche und eine große Gruppe Ehrenamtlicher – und ihre Wirkung auf die Konzeption und die Praxis der Supervision Ehrenamtlicher werden im Folgenden für die Telefonseelsorge Würzburg dargestellt.

### Die Telefonseelsorge und ihre bundesweite Organisation

Die Telefonseelsorge in Deutschland besteht derzeit aus gut 100 Dienststellen, die mit zwei bundesweit einheitlichen Sonderrufnummern die Erreichbarkeit aus dem Festnetz und den Mobilfunknetzen sicherstellen. Jede Dienststelle ist eine eigenständige Organisation mit in der Regel zwischen 70 und 90 ehrenamtlichen, für ihren Dienst am Telefon ausgebildeten Mitarbeitenden und – je nach Stellenausstattung – 0,5 bis 2,5 hauptamtlichen Fachkräften. Die Stellen sind immer in einer örtlichen Trägerschaft (in der Regel Kirchen und/oder ihre Wohlfahrtsverbände), aber erst die Mitgliedschaft in einem der beiden Dachverbände (die Evangelische Konferenz für Telefonseelsorge und Offene Tür als eingetragener Verein, und die Katholische Konferenz für Telefonseelsorge und Offene Tür, die ein Teil der Bundesarbeitsgemeinschaft Beratung, eines Vereines innerhalb der deutschen Bischofskonferenz ist) und die Mitarbeit unter den bundeseinheitlichen Sonderrufnummern macht die einzelne Dienststelle zu einer „Telefonseelsorge“.

Trotz des geschützten Markennamens und der einheitlichen Rufnummern ist die „Telefonseelsorge in Deutschland“ ein sehr heterogenes System. Trägerstrukturen und Finanzierungen, Gründungsgeschichten und Stellenkulturen und nicht zuletzt auch Leitungspersönlichkeiten sind teilweise sehr unterschiedlich. Die Telefonseelsorge hat bei aller Vielfalt aber auch gemeinsame, im Prinzip für jede Stelle verbindliche Festlegungen zu ihrem Selbstverständnis und zu den für die Qualität der Arbeit erforderlichen Strukturen und Prozessen. Es gibt Richtlinien zur Mitarbeit im Netz, Rahmenpapiere für Aus- und Fortbildung und Supervision. Diese Festlegungen wurden immer in einem Spannungsfeld zwischen der Autonomie der ört-

lichen Stellen und ihrer Träger einerseits und dem Anspruch einer Corporate Identity andererseits formuliert.

### Die Aussagen der Bundesverbände zur Supervision

Das erste gemeinsame Dokument der damals 56 deutschen TS-Stellen sind die 1978 verfassten und bis heute gültigen „Leitlinien für den Dienst in der Telefonseelsorge“. Bereits hier wird Aus- und Fortbildung der ehrenamtlichen Mitarbeitenden als unverzichtbar vorausgesetzt und mit der Erwartungshaltung der Anrufenden begründet: „Mit dem Angebot der Telefonseelsorge werden große Hoffnungen und Erwartungen geweckt. (...) Deshalb muss für diesen Dienst ein hohes Maß an Verantwortung bei Trägern und Mitarbeitern erwartet werden. (...) Für die Mitarbeiter bedeutet es, dass sie ihr Engagement ernstnehmen, Bereitschaft zum ständigen Lernen zeigen, die Teilnahme an der Ausbildungs- und Fortbildungsarbeit als Verpflichtung auf sich nehmen und sich der Auswirkungen ihres Dienstes bewusst sind.“ (EKK 1978, S. 2). Supervision als eine Form der Fortbildung und als ein Instrument, Prozesse zu reflektieren, wird hier noch nicht explizit genannt, sie findet sich erst bei der Auflistung der Aufgaben für hauptamtliche nebenberufliche Mitarbeitende. Allerdings ist in diesen Leitlinien nur die Einzelsupervision als Leitungsaufgabe genannt (EKK 1978, S. 4), während die Supervision der Gruppenleiter/innen und Berater/innen als Aufgabe für nebenamtliche Honorarkräfte gesehen wird (ebd.) Das impliziert ein Modell der externen Supervision, entweder direkt als Gruppensupervision oder als Supervision interner Gruppenleiter/innen, also ehrenamtlich Mitarbeitender, die innerhalb einer Mitarbeitendengruppe eine Moderatoren- bzw. Sprecherfunktion übernehmen. Beide Modelle gibt es auch heute noch in deutschen Telefonseelsorgestellen.

8 Jahre später wurde von der Vollversammlung der StellenleiterInnen die „Rahmenordnung für Aus- und Fortbildung ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Telefonseelsorge und Offenen Tür“ verabschiedet. Hier wird unter der Überschrift „Fortbildung“ festgelegt: „Verpflichtend für alle Mitarbeiter/innen ist die regelmäßige Supervision ihrer TS- und OT-Gespräche.“ (EKK 1986, S. 4). Zur Frage der Gestaltung heißt es, es sei für die Fortbildung Ehrenamtlicher eine „Kombination aus folgenden Formen anzustreben“, und zu den im Folgenden genannten Formen gehören auch „Gruppen- und Einzelsupervision“ (EKK 1986, S. 5). Entsprechend wird bei LeiterInnen der Aus- und Fortbildung (das müssen nicht unbedingt die DienststellenleiterInnen oder fest angestellten Fachkräfte sein) zumindest eine „Qualifikation zum Leiten von Gruppen und zur Supervision“ (ebd.) vorausgesetzt.

Supervision als eine Form der Fortbildung – das entspricht nicht der Differenzierung zwischen Fortbildung und Supervision, so wie die DGSv sie vornimmt. Aber es entspricht der Praxis in der Telefonseelsorge, dass die Grenzen nicht eindeutig sind. Besonders in Supervisionsgruppen, die von hauptamtlichen Fachkräften ge-

leitet werden, kommen Fortbildungsinhalte fast zwangsläufig vor. Zwar bieten Telefonseelsorgestellen für ihre Mitarbeitenden zusätzlich zur Supervision methodische und fachliche Fortbildungen an. Die Teilnahme ist aber in der Regel freiwillig und das Platzangebot begrenzt. Insofern sind die Supervisionsgruppen tatsächlich der Raum, in dem man am zuverlässigsten alle Mitarbeitenden persönlich erreicht. Und damit liegt es nahe, sie nicht nur zur Reflexion, sondern gegebenenfalls auch zur Information und Instruktion zu nutzen.

Im Jahr 2000 verabschiedete die Vollversammlung der Stellenleiter/innen das „Rahmenpapier Supervision in Telefonseelsorge und Offener Tür“. In diesem Rahmenpapier wird die Notwendigkeit von Supervision für die Telefonseelsorge benannt, es werden Standards definiert und vor allem werden die Spannungsfelder benannt, in denen sich Supervision in der Telefonseelsorge bewegt. „Supervision ist eine qualifizierte Arbeitsform zur Reflexion und Bearbeitung von Problemen fachlichen Handelns. Sie ist in allen Arbeitsbereichen notwendig, in denen es um die Gestaltung von Beziehungen zwischen Personen und/oder sozialen Systemen geht. (...)“

Inhalte der Supervision sind

- das konkrete Handeln der Supervisorin im Rahmen ihrer Rolle und innerhalb der Institution,
- die Auseinandersetzung mit den eigenen Rollenvorstellungen, den Rollenerwartungen der Institution sowie den Rollenerwartungen der Klientel,
- die Form der Beziehungsgestaltung mit den jeweiligen Adressatinnen im Arbeitsfeld,
- die Bedeutung der Institution mit ihrer Aufgabenstellung, ihrer Arbeits- und Konfliktstruktur.“ (EKK 2000, S. 3)

Bauer/Gröning schreiben zu Institutionskonzepten in der Supervision: "In der Professionalisierungsgeschichte von Supervision spielen soziologische Konzepte zunächst eine untergeordnete Rolle. Im Mittelpunkt der supervisorischen Diagnosen und Interventionen stehen zunächst die Kompetenzen des Individuums." (Bauer/Gröning, 1995, S. 17). Daran gemessen lässt sich den Aussagen des Rahmenpapiers der Versuch bescheinigen, beides, die Institution und die Individuen, in den Blick der Supervision zu nehmen. Eine Aussage zur Gewichtung findet sich nicht. Und sie wäre angesichts der sehr unterschiedlichen Gegebenheiten der örtlichen Stellen wohl auch nicht zu vereinbaren gewesen. Aus genau diesem Grund wurde vermutlich auch ausdrücklich keine Festlegung auf bestimmte supervisorische Schulen oder Qualifikationen vorgenommen: „Mit Supervisorinnen sind die supervisorisch in der Telefonseelsorge tätigen Mitarbeiterinnen gemeint. Der Begriff wird hier nicht in jedem Fall als Berufsbezeichnung im Sinne der entsprechenden Berufsverbände verstanden.“ (EKK; 2000, S. 10)

Es liegt also bei den Verantwortlichen in den einzelnen Dienststellen, ob eine Entscheidung für eine bestimmte Schule getroffen wird, welche Anforderungen an

die Qualifikation der SupervisorInnen gestellt wird und ob eine Gewichtung zwischen Individuum und Institution bewusst vorgenommen und konzeptionell berücksichtigt wird.

### Die Spannungsfelder der Supervision in der Telefonseelsorge

Wichtig für das konkrete Handeln ist auch der Blick auf die im Rahmenpapier genannten Spannungsfelder, in denen Supervision in der Telefonseelsorge stattfindet:

- Die Verortung der Institution: Die Telefonseelsorge als Institution lebt in der Spannung zwischen einer religiös-seelsorgerlichen und einer psychosozial-beraterischen Identität.
- Rollenhandeln: Mitarbeitende sitzen nicht als Privatpersonen sondern als anonyme TelefonseelsorgerInnen mit einem institutionellen Auftrag am Telefon. Das steht in Spannung zu ihrer Freiwilligkeit und Ehrenamtlichkeit.
- Freiwilligkeit und Verbindlichkeit: Mit der freiwilligen Entscheidung für die Arbeit am Telefon ist eine verbindliche Teilnahme an der durch die Institution bereitgestellten Supervision verbunden. Wie lässt sich das vermitteln und durchsetzen?
- Supervision und Leitung: Die in vielen Stellen übliche Supervisionstätigkeit der Leitung birgt die Gefahr von Rollenunklarheiten und verschärft die Abhängigkeit der supervidierten Ehrenamtlichen von der Leitung und der durch sie ausgeübten institutionellen Macht.
- Interne und externe Supervision: Die Feldkompetenz interner SupervisorInnen ermöglicht ein schnelleres Verstehen der SupervisorInnen, aber erst die Unabhängigkeit externer SupervisorInnen ermöglicht die Bearbeitung institutioneller Konflikte. (Siehe auch Bauer/Gröning 1995). Im Rahmenpapier wird zur Kenntnis genommen, dass zwar viele hauptamtliche Mitarbeitende und auch StellenleiterInnen durch ihre Stellenbeschreibung zur Supervision der Ehrenamtlichen verpflichtet seien, dass aber auch dann das zusätzlich Angebot einer externen Supervision unerlässlich sei. (vgl. EKK 2000, S. 7 ff)

Hier wird noch einmal besonders deutlich, in welchem Spannungsfeld die Telefonseelsorge als Zusammenschluss zweier Dachverbände ihre Aussagen zur Qualität und Struktur der Arbeit macht. Wie eindeutig werden Vorgaben gemacht, deren Umsetzung nur sehr eingeschränkt kontrolliert und nicht erzwungen werden kann? Beschreibt man anstatt der erforderlichen Qualität eher einen Status Quo und formuliert ihn dann als Standard, um möglichst keine bestehende Praxis als Substandard zu deklarieren? In der Praxis – und das zeigt auch das Rahmenpapier Supervision – haben die Festlegungen auf Bundesebene aber durchaus ihre Wirkung. Sie veranlassen zumindest zur Überprüfung der eigenen Praxis und gegebenenfalls zur Korrektur oder zur Begründung von Abweichungen.

### Die Supervision in der Telefonseelsorge Würzburg

Im Folgenden werde ich die Supervision in der Telefonseelsorge Würzburg darstellen. Wichtig zum Verständnis der aktuellen, von mir verantworteten Praxis ist auch der Blick in die Geschichte.

#### *Die frühen Jahre*

Bereits zu Beginn der Telefonseelsorge Würzburg im Jahr 1972 wurden die Mitarbeitenden in „Mitarbeitergruppen“ von 12-15 Personen eingeteilt, denen ein Gruppenleiter bzw. eine Gruppenleiterin fest zugeordnet war. Diese GruppenleiterInnen waren keine externen, von einer fachlichen Dienststellenleitung beauftragten Honorarkräfte. Sie waren alle Gründungsmitglieder der Telefonseelsorge und arbeiteten auch am Telefon mit. Die Aufgabe der Gruppenleitung fiel ihnen aufgrund ihres Engagements bei der Gründung und in der Trägerschaft der Telefonseelsorge und wegen ihrer pastoralen oder pädagogischen Berufe zu. Insofern waren sie strukturell sehr viel stärker in das System eingebunden als es die SupervisorInnen heute sind. Die erste hauptamtliche Fachkraft, eine Sozialpädagogin, übernahm ebenfalls von Beginn an eine Mitarbeitergruppe. Eine Auftragsbeschreibung für diese GruppenleiterInnen ist in keinem der in der Stelle noch abgelegten Dokumente zu finden. Es lässt sich nur vermuten, dass sie Fallbesprechungen moderierten und vor allem in den ersten Jahren, als es noch keine geregelte Ausbildung vor Beginn der Mitarbeit gab, die fachlichen Fragen der Mitarbeitenden beantworteten. Nach den Anfangsjahren wurden dann auch GruppenleiterInnen beauftragt, die ausschließlich den Auftrag zur Supervision bzw. „Mitarbeiterbegleitung“ hatten. Der Etat erlaubte es allerdings noch nie, marktübliche Honorare zu zahlen. Wer sich als Supervisor oder Supervisorin für die Telefonseelsorge verpflichten lässt, tut das mit mehr als professionellem Interesse. Er/sie wird mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits im Vorfeld eine Beziehung zur Institution bzw. zu ihrem Auftrag haben. Entsprechend waren und sind alle SupervisorInnen entweder selber einmal Ehrenamtliche in einer Telefonseelsorge gewesen und/oder hauptberuflich im kirchlichen Bereich tätig. Niemand kam bisher ganz von außen.

#### *Der Status Quo bei meinem Stellenantritt*

Als ich 1996 die Leitung der Würzburger Telefonseelsorge übernahm, fiel mir relativ schnell auf, wie sehr sich in der Supervision der Mitarbeitenden die Ebenen der Institution überschneiden. Ein Supervisor war in seiner beruflichen Funktion auch Mitglied im Vorstand des Trägervereins. Und er übte seine Supervision in der Telefonseelsorge ehrenamtlich aus. Die hauptamtlichen Sozialpädagoginnen leiteten jeweils eine Gruppe. Eine Supervisorin war zugleich auch ehrenamtliche Mitarbeiterin am Telefon. Und vier der ehrenamtlichen Mitarbeitenden waren Vorstandsmitglieder des Trägervereins, aber in ihrer Funktion als TelefonseelsorgerInnen ganz regulär auch Gruppenmitglieder. Schon diese Rollendoppelungen machen deutlich,

dass hier eine Supervision schnell an ihre Grenzen kommen muss, ganz besonders, wenn es um eine Auseinandersetzung mit der Institution, ihrer Leitung und ihren Strukturen gehen müsste. Diese Verflechtungen waren in Würzburg sicher besonders ausgeprägt, sind auch etwas weniger geworden, aber sie sind kein Einzelfall in der Telefonseelsorge.

Immerhin: In der Stellenausschreibung, auf die ich mich beworben hatte, war Supervision nicht als eine der Leitungsaufgaben genannt – obwohl meine Vorgängerin auch als Gruppensupervisorin tätig gewesen war. Bei der Festlegung meiner Aufgaben in der Stellenbeschreibung legte ich auch Wert darauf, nicht zur Supervision verpflichtet zu werden. Mir war an Entflechtung gelegen, und ich persönlich halte Supervision durch die Leitung nach wie vor für eine schwierige Rollendoppelung. Da zum Zeitpunkt meines Dienstbeginns die Gruppenzusammensetzung und die Vereinbarungen mit den Supervisoren noch für ein Jahr festgeschrieben waren, stellte sich die Frage nach weitergehenden Veränderungen allerdings erst zur turnusmäßig stattfindenden Gruppenneubildung.

### ***Die Auseinandersetzung mit den gegebenen Bedingungen***

Die Spielräume für Veränderungen waren und sind allerdings begrenzt. Der Etat und die Konsequenzen für die Rekrutierung neuer SupervisorInnen wurde bereits erwähnt. Dass sich deshalb auch kaum eine grundsätzliche Entscheidung für eine bestimmte supervisorische Schule treffen und in der Auswahl von SupervisorInnen umsetzen lässt, ist eine weitere Konsequenz. Allerdings halte ich eine Grundsatzentscheidung, ob eher systemisch, analytisch oder klientenzentriert supervidiert werden soll, weder für nötig noch für sinnvoll. Entscheidend ist eine Qualifikation als SupervisorIn und die Bereitschaft, sich auf die Bedingungen in der Telefonseelsorge einzustellen. Und in der Praxis gehe ich von einer eher eklektischen Methodik aus.

Nicht nur aus finanziellen Gründen bleibt Supervision auch immer eine Aufgabe hauptamtlicher Sozialpädagoginnen. Diese Form der Mitarbeitendenbegleitung ist ein wichtiger Teil ihrer beruflichen Identität. In der Tendenz wird diesem Arbeitsbereich ein höheres Gewicht gegeben als den anderen Arbeitsaufgaben – abgesehen von der Ausbildung Ehrenamtlicher. Hier ist bei einem Minimum an organisatorischem Aufwand ein Maximum an fachlichem Arbeiten und Mitarbeitendenkontakt möglich. Es bleibt aber immer eine Herausforderung, die Rolle der Supervisorin nicht durch die Hauptamtlichenfunktion „anzureichern“, auch für mich als Leiterin, die über hauptamtliche Kolleginnen institutionelle Aufträge und Informationen leichter in deren Supervisionsgruppen einspeisen könnte als in die extern geleiteten.

Ich setzte mich lang mit der Frage auseinander, wie die Supervision der Mitarbeitenden, die in den Vorstand der Telefonseelsorge gewählt sind, zu gestalten ist. Ich hätte bereits 1997 für diese Mitarbeitenden eine von der Dienststelle und damit von mir grundsätzlich unabhängige Lösung bevorzugt. Eine Supervision au-

ßerhalb der Institution lehnten die betreffenden Mitarbeiterinnen allerdings ab. Die Zugehörigkeit zu einer Mitarbeitendengruppe war ein so hoher Wert für sie, dass sie dafür auf den unabhängigen Raum zur Klärung ihrer Rollen verzichteten. Es wurde allerdings inzwischen vereinbart, dass der/die Vorsitzende des Vereins, also der/die unmittelbare Dienstvorgesetzte der Leitung, nicht mehr als ehrenamtliche/r Mitarbeitende/r am Telefon arbeitet und entsprechend auch nicht in eine Supervisionsgruppe geht. Für die anderen Vorstandsmitglieder gilt: Für sie kommen nur extern geleitete Supervisionsgruppen in Frage.

Es gab andererseits zu dem Zeitpunkt der ersten von mir verantworteten Gruppenneubildung auch einige langjährige Mitarbeitende, die sich selber als „gruppenmüde“ bezeichneten und das vor allem damit begründeten, dass sie sich nicht mehr immer wieder auf neue KollegInnen einstellen wollten. Und die Fragen, die die noch nicht so erfahrenen Mitarbeitenden mit in die Supervision brächten, wären für sie als „Alte“ nicht mehr relevant. Tatsächlich ist in der Telefonseelsorge die Fluktuation deutlich höher ist als in jedem anderen professionellen Team. Im Schnitt scheiden pro Jahr 10% der etwa 80 Mitarbeitenden aus und entsprechend viele werden ausgebildet und im Anschluss an ihre Ausbildung und ihr erstes Jahr Supervision in die bestehenden Gruppen integriert. Meiner Erfahrung nach bietet aber gerade das Zusammentreffen Mitarbeitender unterschiedlicher Ausbildungsgenerationen wertvolle Anstöße zur Reflexion: Welche Veränderungen der Institution und ihres Selbstverständnisses bilden sich in der Gruppe ab? Wie hat die eigene Geschichte in der Institution Motivation und Selbstverständnis geändert? Möglicherweise war die Abwehr dieser Fragen ein Faktor der Gruppenmüdigkeit mancher langjähriger Mitarbeitender. Ob das in den Supervisionsgruppen, in denen diese Mitarbeiteten dann waren – eine generelle Befreiung von der Supervisionspflicht lehnte ich ab –, noch thematisiert wurde, kann ich nicht mehr nachvollziehen.

### ***Ein Experiment***

Vor allem im Blick auf diese Personen – die angeblich Gruppenmüden und die Vorstandsmitglieder, denen wir trotz möglicherweise auftretender Rollenkonflikte in der Institution keine Alternative zur Supervisionsgruppe bieten konnten – entschieden wir uns beim nächsten Gruppenwechsel für eine zweijährige Versuchsphase mit einem flexibleren Modell der Mitarbeitendenbegleitung und Qualifizierung. Wir machten darin Supervision und Fortbildungen zu austauschbaren Alternativen. Damit ließen wir es zu, dass Mitarbeitende ihren Schwerpunkt der Qualifizierung jenseits der Reflexion ihres Rollenhandelns und ihrer Beziehungsgestaltung setzten.

Die Mitarbeitenden bekamen die Möglichkeit, auf eine feste Supervisionsgruppe zu verzichten, mussten aber an mindestens 30 Stunden Fortbildung im Jahr teilnehmen. Entsprechend umfangreich gestalteten wird das Fortbildungsangebot, das übrigens allen Mitarbeitenden, auch denen, die sich für eine Supervisionsgruppe entschieden, offen stand: Thematische (z. B. Depressionen) und methodische (z. B. Gespräche beenden) Fortbildungen, Beschäftigung mit Lebensthemen (z. B. erwach-

sen werdende Kinder) und offene Fallbesprechungen (zu einem/einer regelmäßig Anrufenden) waren im Angebot. Wir wollten mit dieser Flexibilisierung den Mitarbeitenden entgegenkommen, die sich nicht mehr mit den angeblich immer gleichen Fragen in den Gruppen beschäftigen wollten und gleichzeitig diejenigen, die in einer Doppelrolle in der Telefonseelsorge waren, eine unproblematischere Alternative zu einer Supervisionsgruppe anbieten.

Tatsächlich erwies sich dieses Modell als problematisch: Kein Vorstandsmitglied verzichtete auf die Teilnahme an einer festen Gruppe – und auch keine der Personen, die drei Jahre vorher noch von der Supervisionspflicht befreit werden wollten. Diejenigen, die sich für das freie Angebot entschieden – es waren mit 10 Personen übrigens weniger, als wir vermutet hatten –, waren Mitarbeitende, die die größere zeitliche Flexibilität bevorzugten oder aber grundsätzlich keinen Wert auf die Einbindung in eine Gruppe legten. Letztere waren nach diesen zwei Jahren dann so distanziert, dass sie ausschieden. Und erstere waren froh, wieder in eine Gruppe gehen zu können. Das umfangreiche Fortbildungsangebot wurde dennoch eifrig genutzt – von den Mitarbeitenden, die auch in festen Supervisionsgruppen waren.

Im Zusammenhang mit der Bewertung dieses Modells und seiner Folgen stellen sich noch einmal die folgenden Fragen: Welche Ziele verfolgen wir als Hauptamtliche mit der Supervision der Ehrenamtlichen, abgesehen von der Erfüllung der Vorgaben durch das Rahmenpapier der Dachverbände? Wie begründen wir unsere Ziele? Welche Erwartungen haben unsere Ehrenamtlichen an die Supervision, welche Funktion erfüllen SupervisorIn, Gruppe und Prozesse für sie? Wie kann eine Supervision aussehen, die aus fachlicher Perspektive auch so genannt werden kann und die den Rahmenbedingungen der Telefonseelsorge – Ehrenamtlichkeit der SupervisorInnen, Supervision als Teil des hauptamtlichen Berufsbildes, begrenzter Etat – gerecht wird?

### **Die derzeitige Praxis**

Die Supervision sieht nun so aus: Jede/r Mitarbeitende ist Mitglied einer Supervisionsgruppe und zur Teilnahme verpflichtet. Ein Gruppenturnus geht über drei Jahre, bei einem Supervisor/einer Supervisorin. Veränderungen ergeben sich durch das Ausscheiden von Mitarbeitenden und durch die Integration neuer Mitarbeitender nach ihrer Ausbildung und dem anschließenden Supervisionsjahr noch in der Ausbildungsgruppe. Vor Beginn eines neuen Zyklus bekommen die Mitarbeitenden die Liste der SupervisorInnen und des jeweiligen Supervisionstermins (Wochentag und Uhrzeit) und geben mir schriftlich ihre erste und zweite Wahl. Sie haben die Möglichkeit, sich bestimmte GruppenkollegInnen zu wünschen und können gegebenenfalls auch mitteilen, mit wem sie ausdrücklich nicht in einer Gruppe sein möchten. Die Zusammensetzung der Gruppen organisiere ich. Die Erfahrung von 1997 hatte mir gezeigt, dass das Eintragen in offen aushängende Gruppenlisten zum Einen zu langwierigen Verhandlungsprozessen führte, wenn sich mehr als die vorgesehenen 12 Mitarbeitende auf einer Liste eintrugen und zum anderen wie eine Rangliste der

SupervisorInnen wirkte. Eine stärker gesteuerte und vor allem nicht öffentliche Einteilung ist auch im Sinn der SupervisorInnen und sie erlaubt die Berücksichtigung weiterer Kriterien neben den Wünschen der Mitarbeitenden: Die Gruppen sollten möglichst generationsgemischt sein, und zwar sowohl im Bezug auf das Lebensalter als auch auf das Dienstalder. Mitarbeitende sollten maximal zwei Gruppenphasen, also 6 Jahre, bei einem Supervisor/einer Supervisorin bleiben. Kein Vorstandsmitglied geht in eine hauptamtlich geleitete Supervisionsgruppe. Und die männlichen Mitarbeitenden sollten so verteilt werden, dass sie mindestens zu zweit in einer Gruppe sind. Bisher ist tatsächlich jedes Mal eine Gruppenzusammensetzung gelungen, die sowohl diesen Kriterien als auch der ersten oder zweiten Wahl der Mitarbeitenden gerecht wurde.

Dieser Einteilungsmodus wurde auch von Mitarbeitenden, die das frühere System noch kannten, nie in Frage gestellt und hat sich bewährt. Dennoch kommt es im Nachhinein in einzelnen Fällen zu Unzufriedenheiten mit der Gruppenzusammensetzung oder mit dem/der Supervisor/in. Aber erst wenn mir deutlich signalisiert wird, dass sich gruppenintern keine Klärung erreichen lässt, verhandle ich mit dem/der Betreffenden über einen Gruppenwechsel und tue das auch nicht ohne Rücksprache mit dem/der Supervisor/in. Zweimal musste ich in den letzten drei Gruppenzyklen eingreifen. Das ist angesichts der Tatsache, dass jeweils etwa 80 Mitarbeitende auf 7 oder 8 Gruppen verteilt werden und dann drei Jahre mit der Gruppe und dem/der Supervisor/in zurechtkommen müssen, nicht beunruhigend oft.

### **Wahrnehmungen am Rande**

Bei der Gruppenzusammenstellungen konnte ich noch drei interessante Beobachtungen machen. Erstens: Wir hatten ganz besonders im Blick auf die etwa 25% männlichen Ehrenamtlichen und das rein weibliche Hauptamtlichenteam Wert darauf gelegt, immer wenigstens zwei männliche Supervisoren zu haben. Die männlichen Mitarbeitenden wählten allerdings keineswegs bevorzugt männliche Supervisoren. Zweitens: Ich bin über die problematischen Mitarbeiterbeziehungen ganz gut im Bild, ohne dass es auf den Wahlzetteln vermerkt werden müsste. Mitarbeitende äußern sich da doch recht offen mir gegenüber, und gelegentlich werden Unverträglichkeiten auch schon in Ausbildungsgruppen deutlich. Und drittens: Es gibt bei jeder Wahl viele Mitarbeitende, die eine hauptamtlich geleitete Supervisionsgruppe bevorzugen. Die engere Anbindung an die Institution ist offensichtlich durchaus erstrebenswert.

### **Die Formulierung der Ziele**

Die Ziele, die wir mit dieser Praxis verfolgen, wurden in einem stelleninternen „Rahmenpapier zur Supervision der ehrenamtlichen Mitarbeitenden“ so formuliert:

- „Die Qualität der Arbeit am Telefon zu sichern, durch die Fallbesprechungen und persönliche Reflexion.

- Den ehrenamtlichen Mitarbeitenden einen Raum für Entlastung, Psychohygiene und Klärung ihrer Motivation zu bieten.
- Die Verbundenheit mit der Institution und innerhalb der Mitarbeiterschaft zu fördern.“ (TS Würzburg 2004)

Bauer und Gröning nennen drei unterschiedliche Funktionen von Supervision. Sie kann Kontrolle und Praxisanleitung sein, berufsbezogene Selbsterfahrung oder berufsrollenorientierte Selbstreflexion und Institutionsberatung. (Siehe Bauer/Gröning S. 18) Ich finde es für die eigene Praxis ganz erhellend, diese Differenzierung und unsere Zielformulierung einander gegenüberzustellen.

### **Die Praxisanleitung und Kontrolle**

Die Qualitätssicherung beinhaltet auch Kontrolle. Mitarbeitende müssen bereit sein, ihre Fälle in die Supervision einzubringen und dabei auch ihr eigenes Handeln zum Thema zu machen. Es ist allerdings grundsätzlich eine gruppeninterne, fachliche, vor der Leitung geschützte Kontrolle.

Die Praxisanleitung wird von Mitarbeitenden oft explizit eingefordert: „Wie soll ich es denn beim nächsten Mal machen oder wie hätte ich es besser machen können?“ Die Frage ist insofern naheliegend, als häufig so genannte „Daueranrufer“ Thema in der Supervision werden. Mit diesen Anrufenden führen viele Mitarbeitende mehr als nur ein Gespräch und haben deshalb ein großes Interesse an Handlungsideen. Rollenspiele, also die Inszenierung von Gesprächssituationen, werden vor allem von in der Telefonseelsorge sozialisierten SupervisorInnen gerne als Methode genutzt.

Von den Mitarbeitenden wird immer wieder auch der Wunsch geäußert, dass die SupervisorInnen an den Fortbildungen der Dienststelle teilnehmen, damit methodische und thematische Fortbildungsinhalte in den Supervisionsgruppen nachbearbeitet werden können. Obwohl SupervisorInnen dazu von mir keinen Auftrag haben, gibt es auch von ihrer Seite durchaus Interesse an den Fortbildungen. Und ganz pragmatisch gilt inzwischen: Sofern die Platzkapazität reicht, ist eine Teilnahme möglich.

### **Kontrolle und supervisorische Verschwiegenheit**

Zum Thema Kontrolle ist noch hinzuzufügen: Grundsätzlich gilt die Verschwiegenheit der SupervisorInnen mir gegenüber. Sie sind nicht rechenschaftspflichtig über die Inhalte der Sitzungen. Auch das wurde in dem Rahmenpapier zur Supervision ausdrücklich formuliert, und es gilt auch für die hauptamtlichen KollegInnen in ihrer Funktion als Supervisorinnen. Wir legten allerdings zwei Ausnahmen von diesem Recht auf Verschwiegenheit fest.

„Erfährt der/die SupervisorIn von Mitarbeitenden Dinge, die eine gravierenden Übertretung der Dienstordnung darstellen, oder die die Dienstfähigkeit des/der Mitarbeitenden in Frage stellen, muss die Leitung hinzugezogen werden. Eine gravie-

rende Übertretung der Dienstordnung ist insbesondere die Verletzung der Schweigepflicht und der Bruch der Anonymität. Die Zweifel an der Dienstfähigkeit bestehen dann, wenn der/die Ehrenamtliche die eigenen Grenzen und die der Institution nicht mehr wahrnehmen und wahren kann, aufgrund eigener Bedürftigkeiten oder Überlastung z. B. durch eine Krisensituation.

Vorgehen in den oben genannten Fällen: Der/die Supervisor/in weist den/die Mitarbeitende/n an, mit einer Hauptamtlichen ein Gespräch zu vereinbaren, noch vor dem nächsten Dienst des/der Betroffenen. Falls der/die Ehrenamtliche keinen Kontakt mit der Leitung aufnimmt, informiert der/die Supervisor/in die Hauptamtlichen über die Anweisung und den Anlass. Das weitere Vorgehen wird dann zwischen Supervisor/in und Hauptamtlichen vereinbart.“ (TS Würzburg 2004)

In der Praxis hat sich bisher gezeigt, dass Dienstordnungsverletzungen mir eher bekannt werden als den SupervisorInnen und dass die Mitarbeitenden ihre eigene Dienstfähigkeit gut genug einschätzen können, um gegebenenfalls von sich aus um Beurlaubung zu bitten. Dennoch ist diese Regelung nicht unproblematisch, aber zum Schutz der Institution, der Mitarbeitenden und auch der SupervisorInnen halten wir sie für vertretbar.

### **Entlastung, Psychohygiene und Klärung**

Zum zweiten Ziel: Entlastung, Psychohygiene und Klärung der Motivation sind nicht unbedingt ein Schwerpunkt klassischer Supervision. Im Blick auf die Ehrenamtlichkeit der Mitarbeitenden sind es aber nicht zu unterschätzende Anliegen – und die Supervisionsgruppe ist der Ort, in dem Mitarbeitenden am zuverlässigsten und regelmäßigsten ein Raum dafür zur Verfügung gestellt werden kann. Im Idealfall wird dabei auch die eigene Rolle reflektiert: Wer bin ich als TelefonseelsorgerIn für eine/n Anrufende/n? Und was ist mein Platz, meine Aufgabe, mein Handlungsspielraum innerhalb der Institution?

### **Die Förderung der Verbundenheit**

Das dritte von uns formulierte Ziel, die Verbundenheit mit der Institution und innerhalb der Mitarbeiterschaft zu fördern, weicht deutlich von der Funktion der Institutionsberatung ab und kann auch als Widerspruch zu ihr verstanden werden. Es ist im Sinne unabhängiger Supervision auch problematisch. Zwar sind die SupervisorInnen ausdrücklich nicht verpflichtet, die Regeln und Werte der Institution an die Mitarbeitenden zu vermitteln – das ist die Aufgabe Hauptamtlicher – aber wir erwarten von ihnen, dass sie diese kennen und respektieren. Hier wird deutlich, dass die Institution der Auftraggeber für die SupervisorInnen ist und dass die Supervision auch ein Instrument der Mitarbeitendenbindung ist. Zu begründen ist das durch die Besonderheiten dieser Institution mit ihrer Ehrenamtlichkeit:

- Zwei bis maximal drei Hauptamtliche sind direkt verantwortlich für etwa 80 ehrenamtliche Mitarbeitende. Auch wenn im Jahr der Ausbildung ein enger Kontakt zu den Ehrenamtlichen besteht und wenn die Erreichbarkeit und Ansprech-

barkeit für Ehrenamtliche ein wichtiges Anliegen von uns Hauptamtlichen ist: Ohne die Beziehungen, die in den Supervisionsgruppen entstehen, wäre dauerhaft kaum ein Wir-Gefühl zu erhalten.

- Die Mitarbeit ist freiwillig, unentgeltlich und von uns nur moralisch einzufordern. Ein Ausscheiden ist im Prinzip jederzeit möglich und bedeutet keinen finanziellen Verlust für die Gehenden. Darum sollte die Supervision von den Mitarbeitenden auch als ein persönlicher Gewinn gesehen werden, und zwar nicht nur auf der fachlichen, sondern auch auf der Beziehungsebene.

### ***Die Supervision der Ehrenamtlichen als Stabilisator für die Institution***

Die Supervision in der Telefonseelsorge dient also nicht nur der Qualifizierung der Mitarbeitenden. Sie stabilisiert auch die Institution, indem sie Mitarbeitende beheimatet und bindet. Es wird dabei immer wieder die Frage zu stellen sein, ob in diesem System Mitarbeitende ausreichend Möglichkeit haben, sich in der Supervision kritisch mit der Institution und der eigenen Rolle in ihr auseinander zu setzen. Bleibt die Frage der Institutionsentwicklung: Die sehe ich allerdings eher als ein Frage der hauptamtlichen Fachkräfte, der Träger und der Dachverbände. Und zumindest auf der Ebene der Hauptamtlichen und der Dachverbände erlebe und gestalte ich diese Entwicklungsprozesse auch mit.

### **Literatur**

- Bauer, A./Gröning, K. (Hg.) (1995): Institutionsgeschichten, Institutionsanalysen, Tübingen.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision: [www.dgsv.de](http://www.dgsv.de)
- EKK (Evangelisch-Katholische Kommission für Telefonseelsorge und Offene Tür) (1978): Leitlinien für den Dienst in der Telefonseelsorge, Königstein/Taunus.
- EKK (Evangelisch-Katholische Kommission für Telefonseelsorge und Offene Tür) (1986): Rahmenordnung für Aus- und Fortbildung ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Telefonseelsorge und Offenen Tür, Vierzehnheiligen.
- EKK (Evangelisch-Katholische Kommission für Telefonseelsorge und Offene Tür) (2000): Rahmenpapier Supervision in Telefonseelsorge und Offener Tür, Vierzehnheiligen.
- Telefonseelsorge Würzburg (2004): Rahmenpapier zur Supervision ehrenamtlicher Mitarbeitender – internes Dokument der Dienststelle

### *Anschrift der Autorin:*

Ruth Belzner, Rückertstraße 9, 97421 Schweinfurt