

## Literatur

- Becker, B. (2004): Supervision in der Lehrerausbildung. In: Forum Supervision. Heft 23, S. 86-102.
- Belardi, N. (2000): Entwicklungsberatung im Hochschulbereich. In: Supervision und Organisationsentwicklung, hg. von Pühl, H., 2. Auflage Opladen, S. 359-376
- Garlichs, A. (2000): Schüler verstehen lernen. Das Kasseler Schülerhilfeprojekt im Rahmen einer reformorientierten Lehrerausbildung. Donauwörth.
- Jaspers, K. (1946): Die Idee der Universität. Berlin.
- Kernberg, O. F. (2000): Ideologie, Konflikt und Führung. Psychoanalyse von Gruppenprozessen und Persönlichkeitsstruktur. Stuttgart.
- Kets de Vries, M. (1993): Führer, Narren und Hochstapler. Essays über die Psychologie der Führung. Stuttgart.
- Keupp, H. (2007): Vom Elfenbeinturm zum Leuchtturm – Die Entkernung und Neuerfindung der Universitäten durch Eventisierung. In: Eventkultur, hg. von Pühl, H./Schmidbauer, W., Berlin, S. 177-194.
- Klinkhammer, M. (2009): Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. In: Supervisionsforschung: Einblicke und Ausblicke, hg. von Haubl, R./Hausinger, B., Göttingen.
- Pühl, H. (1994): Supervision in der (Fach-) Hochschul-Ausbildung. In: Handbuch der Supervision 2, hg. von Pühl, H., Berlin. S. 406-418.
- Schreyögg, A. (1996): Organisationskultur und Supervision. In: Supervision in Institutionen. Eine Bestandsaufnahme, hg. von Pühl, H., Frankfurt am Main, S. 94-114.

### *Anschrift der Autorinnen:*

Prof. Dr. Annemarie Bauer, Oberbadgasse 1, 69117 Heidelberg  
Dr. Brigitte Becker, Erlenweg 30, 72076 Tübingen

*Barbara Donauer*

## Riskante Freiheiten Supervision und Beratung in der Finanzdienstleistung

*„Das Leben, wie es uns auferlegt ist, ist zu schwer für uns, es bringt uns zu viele Schmerzen, Enttäuschungen und unlösbare Aufgaben. Um es zu ertragen, können wir Linderungsmittel nicht entbehren.“*  
(Freud, S.: „Das Unbehagen in der Kultur“, S. 41)

**Zusammenfassung:** Der vorliegende Artikel ist eine vorsichtige Annäherung an das Innenleben von Banken, in denen Diskretion ein hohes Gut ist. Die Auswirkungen der Bankenkrise und die nachfolgenden Veränderungsprozesse in den Unternehmen auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden skizziert. Arbeitsstrukturen und Orientierung gebende Rollensysteme verändern sich und verlieren ihre angstbindenden Qualitäten. Gleichzeitig wird von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unternehmerisches Denken und Handeln erwartet, die darauf mit größeren Anstrengungen reagieren, mehr und mehr arbeiten, das Maß verlieren und sich dabei häufig verausgaben. In diesem Spannungsfeld kann Supervision und Beratung für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein wertvoller Raum sein, der Entschleunigung, Reflexion und manchmal auch Ermutigung für neue eigene Wege eröffnet.

Sigmund Freud beschreibt in „Das Unbehagen in der Kultur“ die Situation des Menschen als einem zu Glück und Leid befähigten Wesen. Der Mensch ist von drei Seiten Kränkungen ausgesetzt: Durch die bedrohliche mächtige Außenwelt, durch den eigenen, vergänglichen Körper und durch Beziehungen zu anderen Menschen. Risiken unseres Angewiesenseins auf Beziehungen und soziale Kontakte sind Kränkungen und Ausgrenzungen. Freud empfiehlt deshalb die Berufsarbeit als Technik der Lebensführung, um uns an die Realität zu binden und uns sicher in die Gemeinschaft einzufügen.

Darüber hinaus sichert Arbeit den Unterhalt, strukturiert das Leben, trägt zum Gefühl der Sicherheit bei, bietet Gelegenheit zu sozialen Kontakten, stellt Gruppenmitgliedschaft zur Verfügung und dient dem Ausdruck von Fähigkeiten, hat also zentrale Bedeutung für unsere Identität. Sie ist wichtig für das Selbstwertgefühl und die Persönlichkeitsentwicklung. Curt Lewin spricht der Arbeit die Fähigkeit zu, dem individuellen Leben Sinn und Gewicht zu verleihen.

Dieses sichere Eingebundensein, wie Freud es beschreibt, ist heute brüchig geworden. Durch Veränderungen in Unternehmen, in denen sich die Handlungs- und Beziehungsmuster auflösen, entsteht durch die fehlende Stabilität Erosion von Si-

cherheit, Gefühle der Verunsicherung und Angst stehen im Vordergrund. Das Sicherheit gebende Rollensystem und die Sicherheit gebenden Systemgrenzen stellen sich weniger für Selbststabilisierung zur Verfügung. Darüber ermöglichen sie Entlastung, die zur Sicherung der Befriedigung von Bedürfnissen des einzelnen nach Verlässlichkeit, Kontinuität und Stabilität führen. Einerseits ist ein Arbeitsplatz dazu da, die zugehörige Arbeitsaufgabe durchzuführen und an Organisationsmitglieder richtet sich die Erwartung, die Arbeitsrollen im Rahmen der gesamten Arbeitsorganisation auszufüllen. Abwehr- und Bewältigungsmechanismen gegen überfordernde Konflikte und deren unbewusste Affektdynamik lösen sich auf.

Die auf unbewusste Vorgänge gerichtete Perspektive interessiert sich für die latenten Strukturen der Organisation und deren Wirkung auf die Aufgabe, die Mitarbeiter und die Kunden. Welche Auswirkungen hat diese institutionelle Dynamik für das psychoökonomische Gleichgewicht der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Es entstehen Ängste, denen mit mehr Arbeitsbereitschaft, individueller Verausgabebereitschaft begegnet wird. Organisationen stellen sich heute weniger der Angstbindung zur Verfügung, vielmehr produzieren sie Angst, weil die Sicherheit und Orientierung gebenden Rollensysteme labil geworden sind. Identitätsbedrohende Ängste, die in einer solchen Veränderungsdynamik mobilisiert werden, brauchen Regulation für überfordernde Spannungszustände (holding und containment) und für überfordernde Affekte wie Angst oder Wut. Damit ist ein intersubjektiver Ansatz gemeint, der psychische und somatische Zustände in und zwischen Menschen, also auch Gruppen und anderen komplexeren Interaktionssystemen, beschreibt. Werden diese Affekte in Interaktion gebunden, können Lernprozesse angestoßen werden. Der Mitarbeiter setzt sich aktiv mit seinen Erfahrungen auseinander und kann Resilienz entwickeln. Resilienz ist kein angeborenes, stabiles und generell einsetzbares Persönlichkeitsmerkmal. Sie entwickelt sich in der Auseinandersetzung mit widrigen situations- und lebensbereichsspezifischen Bedingungen. Resilienz entwickelt sich in einem dynamischen, transaktionalen Austauschprozess, ist ohne unterstützende Interaktion im Sozialen nicht zu denken, ist Resultat gelungener Austauschprozesse zwischen Individuum und Umwelt. Gerade in Zeiten des Übergangs in sich verändernden Unternehmen brauchen Mitarbeiter geschützte Räume, in denen Probedenken möglich ist (wo also gesprochen und gemeinsam reflektiert wird). Selbstvertrauen aufgrund von Kompetenzerfahrungen, Gefühle von Selbstwirksamkeit, d. h. ein Wissen über Möglichkeiten des Einflusses und der Kontrolle, der eigenen Stärken und Grenzen können so aufgebaut werden.

### Aktuelle Situation

Dieser Artikel beschäftigt sich mit den Auswirkungen der Bankenkrise und den nachfolgenden Veränderungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Banken, wie sie mir in meiner supervisorischen Tätigkeit begegnen. Durch die Bankenkrise wurde das Vertrauen in die systemrelevanten Banken fraglich. Das Unerschüt-

terliche des Systems wurde erschüttert und das Risiko des Scheiterns offenkundig. Eine Destabilisierung der Gesellschaft war zu befürchten, und Banken bemühen sich, dieses Vertrauen wieder zurückzugewinnen, das Vertrauen der Gesellschaft, dass wir sicher sind.

Die Organisationen der Finanzdienstleistung reagieren auf die Krise mit neuen betrieblichen Steuerungsmodellen, Kostenreduzierungsprogrammen und Restrukturierungsmaßnahmen. Abteilungen einer Bank sind Leistungszentren, von den Mitarbeitern wird unternehmerisches Handeln erwartet. Abteilungen und Mitarbeiter werden an ihren Ergebnissen zur Wertschöpfung für das gesamte Unternehmen gemessen. Effizienzdruck, Prozessoptimierung und ständiger ökonomischer Zwang gehören zum Alltag von Mitarbeitern in diesen Unternehmen. Sie sind für ihre Rahmenbedingungen und die Ergebnissteuerung ihrer Aufgaben heute zunehmend selbst verantwortlich. Sie werden zu Unternehmer/innen ihrer eigenen Arbeitskraft. „Subjektivierung von Arbeit“ bedeutet, dass die Entgrenzung der Arbeit zu steigenden Anforderungen der Betroffenen führt, selber verantwortlich für die Ergebnisse ihrer Arbeit zu sein. Diese Vereinzelung führt zu Verunsicherung und macht Angst, und Mitarbeiter leiden unter dem Verlust der Balance zwischen Selbstbestimmung und Gemeinschaftsbezogenheit, der Autonomie in sozialer Gebundenheit.

In Zeiten der Subjektivierung von Arbeit ist das „wie“ den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überlassen. Aufträge geben meist vor, was in welchem Zeitraum und wie zu leisten ist. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Ansprüche an die eigene Leistung. Darin fließen eigene Ansprüche, Arbeitsmoral und Pflichtbewusstsein ein. Sie verwandeln die von außen gegebenen, also fremdbestimmten Aufträge in selbst gestellte Aufgaben. Diese bilden dann die eigentlichen Richtlinien des Handelns. Der Auftrag wird unreflektiert als Aufgabe übernommen. Viele Mitarbeiter machen die Erfahrung, dass die Aufträge die eigene Leistungsfähigkeit und das innere Kräftebudget übersteigen. Sie können das wirklich oder vermeintlich von ihnen Geforderte im vorgesehenen Zeitraum nicht leisten, vor allem dann nicht, wenn sie die qualitativen Maßstäbe einhalten sollen. Es fehlt die Regulation von außen. In solchen Fällen ist oft Überforderung, Angst oder Resignation zu beobachten. Die Mitarbeiter von Banken, die ich im Rahmen von Supervision kennen gelernt habe, sind motiviert, identifizieren sich mit ihren Aufträgen und möchten die Erwartungen der Organisation in sie erfüllen. Aufträge und selbst gesetzte Aufgabenziele bedürfen der Prüfung, für die der Arbeitsalltag wenig Zeit zur Verfügung stellt. Ein Regulativ könnte eine fürsorgliche Führung zur Verfügung stellen, der es gelingt, Mitarbeitern kein Gefühl der Beschämung oder übermäßiger Kontrolle zu vermitteln. Ein Anderes kann gemeinsame Reflexion in einem geschützten Beratungssetting sein.

Wie lösen Mitarbeiterinnen von Banken dieses Dilemma, durch ihre Arbeit einen Beitrag zu unserer Sicherheit zu leisten, dabei gleichzeitig durch die sich verändernden Rahmenbedingungen zunehmend weniger Sicherheit in ihrer Organisation zu bekommen? Dieser innere Konflikt der Mitarbeiter kann nicht in der

Öffentlichkeit der Bank besprochen werden. Beratung und Supervision hat in einer Bank vielleicht die Funktion eines Wertfachs, in dem diese Inhalte sicher deponiert werden können.

In ihrem Artikel vom 15.06.09 in der Süddeutschen Zeitung verweist Dagmar Deckstein auf die „Betriebliche Klimakatastrophe“, die diese Entwicklung zur Folge hat. Sie bezieht sich auf die Untersuchung des Frankfurter Sigmund Freud Instituts „Psychoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen.“ Hier ist zu lesen: „Haben Führungskräfte traditionell darauf zu achten, dass die Beschäftigten keinen Raubbau an ihrer Arbeitskraft betreiben, so ziehen sie sich zunehmend aus dieser Fürsorgepflicht zurück, auch deshalb, weil sie oftmals selbst keine Grenzen für ihre Selbstaubeutung kennen oder achten.“ Oder: „Entlastungsmöglichkeiten tun sich auf, wenn es den Beschäftigten – gleiches gilt für Führungskräfte – gelingt, Handlungsspielräume zu finden oder herzustellen, in denen der Effizienzdruck sanktionsfrei vermindert ist.“ Und weiter: „Die Beschäftigten stehen vor der Aufgabe, aktiv Selbstfürsorge zu betreiben, womit aber nicht wenige von ihnen überfordert zu sein scheinen.“

Das „Unternehmerische Selbst“ der Banker, die zunehmend für ihre Rahmenbedingungen und die Ergebnissteuerung ihrer Aufträge verantwortlich sind, verausgabt sich und erlebt sich als unzulänglich und erschöpft. In diesen Zusammenhang passt das Verständnis Alain Ehrenbergs, der die Depression eher als eine Krankheit der Unzulänglichkeit versteht, als ein schuldhaftes Fehlverhalten. „Die Depression zeigt uns die aktuelle Erfahrung der Person, denn sie ist die Krankheit einer Gesellschaft, deren Verhaltensnorm nicht mehr auf Schuld und Disziplin gründet, sondern auf Verantwortung und Initiative.“ (Ehrenberg, „Das erschöpfte Selbst“ S.9)

### Erschöpfte Mitarbeiter

Von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Banken wird heute Flexibilität, Internationalität, Systemdenken, Teamfähigkeit und Lernbereitschaft erwartet. Sie müssen über Kommunikations-, Konflikt- und Innovationsfähigkeit verfügen. Unverzichtbar sind auch situationsübergreifende, flexibel einsetzbare kognitive Fähigkeiten, zum Beispiel zur Problemstrukturierung und Entscheidungsfindung. Sie müssen komplexe Aufgaben bearbeiten können und sich die hierzu nötigen über das Fachwissen hinausgehenden Kenntnisse aneignen. Sie müssen „performen“, das eigene Portfolio erfüllen. Es ist für Mitarbeiter schwer, „Nein“ zu sagen oder sich abzugrenzen, da die Furcht groß ist, Ansehen und Anerkennung zu verlieren, wenn deutlich wird, der Arbeitsaufgabe nicht gewachsen, überfordert zu sein. Verbunden mit der Angst vor einer solchen Schwäche, nicht mithalten zu können, ist die Angst, nicht mehr dazuzugehören, ausgeschlossen zu sein. Diesen Befürchtungen wird mit einem gesteigerten Engagement begegnet. Nicht wenige arbeiten 12 Stunden täglich und nehmen am Wochenende Arbeit mit nach Hause. In der Folge verlieren Mitarbeiter oft die Fähigkeit zur Erholung und Selbstfürsorge, die Reproduktion der eigenen

Arbeitskraft greift nicht mehr, Raubbau wird betrieben. Führungskräfte erwarten zwar von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie die Kompetenz besitzen, sich abzugrenzen, andererseits fehlt Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter das Vertrauen, sanktionsfrei „Nein“ sagen zu können. Die Befürchtungen einer Realitätsprüfung zu unterziehen, ist im Arbeitsalltag kaum möglich.

Mitarbeiter in Banken sind also einer beständigen Veränderungsdynamik in ihren Unternehmen ausgesetzt. Sie reagieren darauf mit Angst, persönlich zu versagen, und damit, sich Versagen persönlich zuzuschreiben. Persönliches Versagen ist – klinisch gesprochen – einer der Auslöser einer narzisstischen Depression. „Depressionen ist grundlegend verschieden von Trauer. Menschen mit einer narzisstischen Depression sind nicht traurig, sondern infolge von Enttäuschungen ängstlich und wütend zugleich. Dabei kehren sie die Wut aus Angst vor einem totalen Verlust der sozialen Anerkennung gegen sich selbst und setzen auf diesem Wege die erlebte Entwertung in eine gesteigerte Selbstentwertung um. Die Enttäuschung resultiert daraus, dass das ‚Real-Selbst‘ dieser Menschen trotz aller Anstrengungen hinter ihrem ‚Ideal-Selbst‘ zurückbleibt.“ (Haubl 2007)

Handlungsfähigkeit, unternehmerisches Handeln, Individualität und Eigeninitiative werden zum Maß der Person, zum Ideal. Verunsicherten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fehlt diese Handlungssicherheit oft aufgrund fehlender Vorgaben, sie entwickeln eine Handlungsstörung, eine Arbeitsstörung. Sie haben Angst, ihre Arbeitsfähigkeit zu verlieren, und fürchten um ihre Zugehörigkeit im Team, im Unternehmen, da das Gefühl, „nicht mehr mithalten zu können“, und die erlebte Beschämung immer bedrängender werden. Insuffizienzgefühle, die Sorgen, die um die eigene Funktionsfähigkeit also um die eigene Arbeitsfähigkeit kreisen, bergen das Risiko einer narzisstischen Depression. Der moderne Mensch sei nicht mehr durch Beschränkungen bedroht, sondern durch die Möglichkeiten, die ihm zur Selbstverwirklichung offen stünden, die ihn aber oft genug überforderten. Die Depression „ist die Krankheit einer Gesellschaft, deren Verhaltensnormen nicht mehr auf Schuld und Disziplin gründet, sondern auf Verantwortung und Eigeninitiative.“ (Ehrenberg 2004) Um dem beschämenden „Das kann ich nicht“, „Ich fühle mich überfordert“, „Ich brauche Hilfe“ zu entkommen, sind viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit, sich zu verausgaben. Mitarbeiter befürchten Gesichtverlust, sich selber zu stigmatisieren, schwach da zu stehen.

Das „Modell beruflicher Gratifikationskrisen“ (Siegrist 1996) beschreibt die Anerkennung und Entlohnung, die für eine erbrachte Arbeitsleistung gewährt wird. Ein Missverhältnis zwischen hoher Verausgabung einerseits und geringerer Belohnung andererseits wird in diesem Modell als Distress erzeugende Gratifikationskrise betrachtet. Belohnungen für erbrachte Leistungen bestehen dabei nicht allein im Gehalt, sondern auch in der Anerkennung und Wertschätzung sowie in beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten und der Sicherheit des Arbeitsplatzes. Ins Defizit geraten Banker durch fehlende Orientierung und Anerkennung. Verausgabung entsteht nicht allein durch externe Anforderungen, sondern auch durch eine „indi-

viduelle Verausgabebereitschaft“, durch perfektionistische Besorgnis. Um sich nicht in einem dysfunktionalen Perfektionismus mit dem Risiko der Erschöpfung zu verlieren, brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vorgesetzte, die Maß halten können, die gemeinsam mit ihnen zwischen Können und Wollen, sowie der Bereitschaft, sich zu verausgaben, den Erwartungen der Organisation ungeprüft nachkommen zu wollen, moderieren, um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig zu schützen. Der Umgang mit Frustration, Unvollkommenheit, Misserfolg entscheidet, ob Perfektionismus krank macht. Das Dilemma für Führungskräfte: Warum einen leistungsbereiten Mitarbeiter bremsen, ist er doch der ideale Mitarbeiter, der auch für die Kollegen ein Modell ist? Führung bedeutet aber auch, Forderungen durchzusetzen, ohne die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Gleichgewicht zu bringen. Gleichzeitig wissen Führungskräfte oft nichts von der Not ihrer Mitarbeiter, weil sie nicht formuliert wird. Selbstfürsorge heißt in diesem Zusammenhang, Überforderung zu formulieren, damit auf Seiten der Mitarbeiterführung fürsorglich gehandelt werden kann. Unabhängig von einem solchen Austausch brauchen Führungskräfte ein Wissen um die Dynamik, die zur Erschöpfung bei Mitarbeitern führt. Gelingt dieser Austauschprozess, kann er zur Angstbindung, zum Erleben von Kompetenzerfahrungen, also von Selbstwirksamkeit und damit zu Resilienz und Motivation führen.

### **Beratung, Supervision, Coaching**

Beratung in der Bank dient dem temporären Rückzug, ist eine Nische jenseits von Performance, Roadshow, Zielvereinbarungen, Kennzahlen und Bewertungen. Sie dient der Entschleunigung und kann durch altmodische Tugenden wie Trost, Beruhigung, Anteilnahme, Ermutigung, Anerkennung eine erste Antwort auf den seelischen Schmerz geben. Hier wird den inneren Prozessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Bank Aufmerksamkeit geschenkt. Diese inneren Prozesse wahr- und ernst zu nehmen, ist eine der Voraussetzungen für eine Selbststeuerung, die handlungsfähig macht, die zwischen Individuum, Team und Organisation vermitteln kann. Durch Reflexion und Bearbeitung können die ausgeschlossenen Wünsche, Sehnsüchte und Bedürfnisse und die mit ihnen verknüpften, abgewehrten Affekte, Konflikte und Handlungsmotivierungen erschlossen werden.

Für die Supervisorin, die einen solchen Raum anbietet, ist es in diesem Kontext wichtig, sich nicht verführen und von dem Tempo der Veränderung anstecken zu lassen, schnelle Lösungen im Sinne von Sozialtechniken zu generieren. Dieser Rahmen stellt einen Kontrast zu Beschleunigung, Prozessoptimierung und Wertschöpfung dar. Wenn sich die Fähigkeit zur Selbstfürsorge entwickeln kann, handelt es sich um Burn-out Prävention. Voraussetzung ist ein sicherer Rahmen, ein Übergangsraum, der Vertraulichkeit gewährt, eine wohlwollende Haltung die sich durch Holding, Containment, Empathie und Intersubjektivität auszeichnet.

Der Umgang mit Emotionen wird im Geschäftsalltag als eher störend und lästig empfunden, obwohl sie oft einen entscheidenden Einfluss auf Entscheidungen im Unternehmen haben. Sie sind Grundlage vieler Verhaltensweisen, sozialer Signale, innerer Zustände und affektiv-kognitiver Bewusstseinsphänomene. Emotionen und Gefühle dienen der Aufrechterhaltung eines inneren Gleichgewichts, indem sie auf äußere Gegebenheiten oder innere Zustände reagieren und ein bestmöglich angepasstes Verhalten ermöglichen. Gefühle helfen uns, Situationen zu bewerten, Entscheidungen zu fällen und angemessen zu reagieren, sie dienen den Verarbeitungen äußerer und innerer Reize. Emotionen sind das Ergebnis einer Situationseinschätzung.

Eine bessere Situationseinschätzung ist eines der Ziele von Supervision in der Bank. Hier kann der mühsame Prozess des Wahrnehmens und Annehmens der schmerzlichen Realität der Veränderung, des Verlustes stattfinden. Diese seelische Arbeit ermöglicht, wieder mit den eigenen Gefühlen in Kontakt zu kommen. Beratung soll ermutigen, sich den Gefühlen zu nähern, die im Arbeitsalltag, in dem rationales Handeln vorgegeben ist, vermeintlich keinen Platz haben.

Diese Qualität eines supervisorischen Angebots, das sicher stellt, dass die Themen und Inhalte gut aufgehoben sind, also nicht nach außen kommuniziert werden, kann ermöglichen, die eigene Erlebnisdimension wahrzunehmen, um schließlich in diesem Rahmen gemeinsam darüber nachdenken zu können, die richtigen Worte für das Unbehagen zu finden und die eigenen Themen zu kommunizieren, bevor der betroffene Mitarbeiter den inneren Rückzug antritt oder nicht mehr arbeitsfähig ist und krank wird. Dieses Angebot anzunehmen, ist eine Form der aktiven Selbstfürsorge, die korrigierende Erfahrungen ermöglicht, wodurch sich Mitarbeiter wieder in die Organisation einbringen können.

Unternehmen können etwas für das seelische Gleichgewicht ihrer Mitarbeiter tun. Sie können einen Raum für Resonanz für die inneren Prozesse der Mitarbeiter anbieten. Vielleicht verbirgt sich aber hinter der Geschäftigkeit auch ein Schuldgefühl und ein Versuch der Wiedergutmachung als eine Reaktion auf die Bankenkrise mit dem Ziel, alles besser zu machen, damit wieder Vertrauen in diese Organisationen wächst.

## 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-