

Wolfgang Dinger (Hg.)

Gruppenanalytisch denken – supervisorisch handeln

Gruppenkompetenz in Supervision
und Arbeitswelt

kassel
university



press

Wolfgang Dinger (Hg.)

**Gruppenanalytisch denken –
supervisorisch handeln**

Gruppenkompetenz in Supervision
und Arbeitswelt

kassel 
university
press

Die Herausgabe dieses Bandes wurde gefördert mit Mitteln der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar

ISBN print: 978-3-86219-286-1
ISBN online: 978-3-86219-287-8
URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0002-32864>

2012, kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Redaktion: Jörg Fellermann, Köln
Satz/Umschlaggestaltung: Fernando Aguado Menoyo, Köln

Druckerei: docupoint GmbH, Barleben
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Das Verhältnis von Gruppenanalyse und Supervision <i>Wolfgang Dinger</i>	7
--	---

Einleitung

Gruppenkompetenz in Supervision und Arbeitswelt <i>Hans-Joachim Eberhard</i>	17
--	----

Supervisorisches Grundverständnis

Konzepte und Methoden der Supervision <i>Annette Bertrams</i>	29
---	----

Rolle und Identität von Supervisor/innen im gesellschaftlichen Wandel <i>Hans-Joachim Eberhard</i>	60
--	----

Der gruppenanalytische Beitrag zur Supervision

Bedeutung von Übertragungs- und Gegenübertragungspänomenen <i>Gisela Bögle</i>	73
--	----

Kompromissbildung und institutionelle Abwehr <i>Hans-Joachim Eberhard</i>	95
---	----

Containment <i>Erdmute Bartsch</i>	108
--	-----

Projektive Identifizierung	
<i>Annette Bertrams</i>	130

Paradigmen gruppenanalytischer Arbeit	
<i>Wolfgang Dinger</i>	146

Intersubjektivität im supervisorischen Feld

Die Bedeutung der intersubjektiven Wende der Psychoanalyse für eine gruppenanalytische Supervision	
<i>Brigitte Mittelsten Scheid</i>	161

Figuren und ihr Hintergrund: Die Organisation in Erzählungen der Supervision	
<i>Annemarie Bauer</i>	185

Ein Praktikum in Afrika und seine supervisorische Aufarbeitung in einem universitären Seminar	
<i>Elisabeth Rohr</i>	200

Veränderungen auf einer Palliativstation aus gruppenanalytischer Perspektive	
<i>Sabine Wengelski-Strock</i>	217

Autorinnen und Autoren	231
-------------------------------------	-----

Vorwort

Das Verhältnis von Gruppenanalyse und Supervision

Wolfgang Dinger

Supervision und Gruppenanalyse sind verschiedene Verfahren der Arbeit mit Gruppen. Sie gestalten ein unterschiedliches Setting und bedienen sich unterschiedlicher Methoden. Während die Supervision ein (berufliches) Beratungsverfahren darstellt, ist die Gruppenanalyse ein Verfahren der (therapeutischen) Selbsterfahrung in Gruppen. Supervision bezieht sich grundsätzlich auf den beruflichen Kontext, also schwerpunktmäßig auf die Reflexion von Arbeitsbeziehungen und die Rahmenbedingungen von Arbeit in Organisationen. Zentrales Thema der Supervision ist die Gestaltung der professionellen Rolle in der Organisation. Ziel der Reflexion ist die Verbesserung der kommunikativen und der Konfliktkompetenz. Die Entwicklung von Problemlösungskompetenz dient der Optimierung der Qualität von Arbeit, der subjektiven Ausgestaltung durch die Mitarbeiter/innen und deren beruflicher Zufriedenheit. Die mit der Persönlichkeit der Supervisand/innen verbundenen unbewussten Inszenierungen werden in der Supervision nur im Rahmen des beruflichen Kontextes thematisiert. Dieser fungiert bildlich gesprochen als Nadelöhr, durch das die persönlichen Themen hindurch gezogen werden.

Die Gruppenanalyse stellt demgegenüber ein Gruppenarbeitsverfahren dar, in dem die Selbsterfahrung im Vordergrund steht. Es geht um die Person und ihre Identität, um Persönlichkeitsentwicklung, Modifikation der sozialen Interaktion und um die Verbesserung von Selbst- und Fremdwahrnehmung. Die Gruppe bildet

eine Modell-Gemeinschaft, die den Zugang zum eigenen und interpersonellen Unbewussten ermöglicht. Anders als in der Supervision werden die unbewusst inszenierten Gruppenprozesse für die Selbstwahrnehmung genutzt und thematisiert. Gruppenanalytische Methoden sind die freie Assoziation und Beziehungsgestaltung sowie die Interpretation. Die Gruppenanalyse will dem Unartikulierten in der Kommunikation zu sprachlichem Ausdruck verhelfen und damit die Ich-Aktivitäten stärken. Hauptinhalt ist die Analyse der unbewussten Konflikte in ihren Inszenierungen und in Übertragungssituationen. Allen gruppenanalytischen Schulen gemeinsame Grundlage ist somit das (psychoanalytische) Konzept des Unbewussten.

Während Supervisor/innen als Expert/innen für berufliche Zusammenhänge fungieren, sind Gruppenanalytiker/innen Expert/innen für Gruppen. Beide Professionen beschäftigen sich mit Beziehungskonstellationen, allerdings mit unterschiedlichen Voraussetzungen und Perspektiven. Beispielsweise arbeiten Supervisor/innen häufig mit Gruppen, die von der Organisation zusammengestellt werden und die ein gemeinsamer Arbeitsauftrag verbindet. Supervision hat mit Situationen zu tun, in denen es hohe Abhängigkeiten gibt, und es wird unter zeitlichen Vorgaben an vereinbarten Zielen gearbeitet.

In der Gruppenanalyse entscheidet die Gruppenleiter/in über die Zusammensetzung der Gruppe. Die Unabhängigkeit der Teilnehmer/innen voneinander ist eine zentrale Bedingung für die gruppenanalytische Arbeit. Von den Teilnehmer/innen wird Motivation und Freiwilligkeit verlangt, was in der Supervision nicht immer vorausgesetzt werden kann. Das Arbeitsergebnis ist in der Gruppenanalyse grundsätzlich offen.

Die Anwendung der Gruppenanalyse setzt u.a. eigene analytische Selbsterfahrung voraus, aber auch die Bereitschaft, sich mit der Rolle der Gruppenleitung auseinanderzusetzen. Wichtig ist zudem die Aneignung theoretischer Grundlagen von Gruppen aus den Sozialwissenschaften und der Psychoanalyse. Die Durchführung von Supervision erfordert insbesondere reflektierte eigene Berufserfahrung, Qualifizierung in Beratung, Feldkompetenz und Organisationskompetenz. Supervisor/innen benötigen sowohl ein intuitives als auch ein theoretisches Verständnis für die Dynamik des Feldes und seine

emotionale Bewegung. Für beide Verfahren gilt, dass die Reflexion von Übertragung ein wichtiges Hilfsmittel ist. Für die Supervision ist allerdings zusätzlich die Beschäftigung mit Übertragungen auf der Rollen- und Organisationsebene unverzichtbar.

Am Beispiel einer Supervisionsanfrage sollen Zusammenhänge und Unterschiede von Supervision und Gruppenanalyse veranschaulicht werden: Eines Tages erreichte mich der Anruf des Gesamtleiters eines diversifizierten, freien Jugendhilfeträgers, der u.a. Anti-Gewalt-Trainings für erwachsene häusliche Gewalttäter durchführt. Der Leiter hatte ein dringliches Anliegen, das er mir so schilderte: „Sie haben sicher von dem Mordfall der vergangenen Woche in W. gehört. Die zwei inzwischen inhaftierten Tatverdächtigen sind Teilnehmer unseres laufenden Anti-Gewalt-Trainings. Sie können sich denken, was das für uns bedeutet. Wir wissen im Moment nicht, ob wir das Training noch aufrechterhalten können. Die beiden Kursleiter brauchen deshalb sofort eine Supervision, um das zu verarbeiten. Können Sie ganz schnell Termine ermöglichen und in der nächsten Zeit mit den beiden Mitarbeitern arbeiten?“ Nachdem wir uns über einige Aspekte des Auftrags verständigt hatten, beantwortete ich seine Anfrage so: „Ich bin bereit, mit den beiden Mitarbeitern ein Gespräch zu führen. Dabei werde ich die Möglichkeiten und Voraussetzungen für einen Kontrakt abklären und eine Vereinbarung mit ihnen treffen, wenn sie das wollen.“

Welche Ereignisse lösen eine institutionelle Anfrage nach externer Beratungskompetenz aus? In dem genannten Beispiel – und das ist, nicht der Dramatik, sondern der Anfragestruktur wegen typisch für Anfragen aus Organisationen – ist es eine krisenhafte Zuspitzung, ein Problem, das mit der vorhandenen Arbeitsroutine nicht mehr bewältigt werden kann. Organisationen fordern häufig in solchen Situationen Supervision an. Die Nachfrage ist handlungs- und ergebnisorientiert und verfolgt ein institutionelles Ziel. Im geschilderten Beispiel ging es um den Erhalt eines Geschäftsfeldes und die Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit von Mitarbeiter/innen.

Um wirksam in einer Organisation beraten zu können, muss man sich die Handlungsbedingungen von Arbeitsorganisationen vergegenwärtigen:

- Im Mittelpunkt steht der institutionelle Auftrag, nicht vorrangig die Person (Mitarbeiter/in).

- Es geht primär um Organisationseinheiten (z. B. Teams), d. h. um die Mitgliedschaft des Einzelnen in einer Arbeitsorganisation.
- Für die Interaktion zwischen einzelnen in Arbeitsorganisationen ist die Art der Kooperation von Bedeutung, nicht die Beziehung.
- Im Vordergrund steht die Handlungsorientierung, die eine entsprechende Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen benötigt.

Wie kommt nun das Verfahren Gruppenanalyse in die Organisation? Es zeigt sich, dass sich die Gruppenanalyse mit sperrigen äußeren Umständen konfrontiert sieht, sobald sie in Organisationen geht:

- Die Gruppenzusammenstellung wird von der Organisation vorgegeben; d. h. Gruppenanalytiker/innen können sich dort ihre Teilnehmer/innen nicht aussuchen.
- In Organisationen muss man mit vorgegebenen Settings arbeiten: Raum, Ort, Gruppengröße, Zeitbudget werden von der Leitung entschieden.
- Der Auftrag kommt nicht exklusiv von den Teilnehmer/innen, sondern regelmäßig auch von der Leitung. Institutionelle Beratungsarbeit bewegt sich grundsätzlich im Rahmen eines Dreieckskontrakts.
- Der Auftrag und die Themen werden vorgegeben. Die Leitung bestimmt, was der Fall ist (z. B. Fallsupervision oder Teamsupervision).

Wenn der äußere Rahmen vielfach determiniert ist, dann braucht es die Fähigkeit der/des externen Beraters/in, diese Realität konstruktiv aufzunehmen, um sie in einen Möglichkeitsraum zu verwandeln, der die Beschäftigung mit dem Hintergründigen der vordergründigen Realität offen hält. Ansonsten kollidiert die Gruppenanalyse schon auf der Schwelle der Einrichtung mit der Organisationsrealität.

Um in einer Organisation arbeiten zu können, ist ein Beratungskonzept erforderlich. Solche Beratungskonzepte liegen z. B. der Supervision, der Teamentwicklung oder der Organisationsberatung zugrunde. Für die Gruppenanalyse als Verfahren besteht an diesem Punkt noch Entwicklungsbedarf. Die Beschäftigung mit gruppenanalytischer Supervision bleibt ungenügend, wenn kein professio-

nelles Instrumentarium für das Beratungshandeln entwickelt wird, wohingegen Supervision per Definition berufliche Beratung ist.

Die Gruppenanalyse kommt also nicht als (therapeutisches, selbsterfahrungsbezogenes) Verfahren in die Organisation (wie es Gruppenanalytiker/innen in eigener Praxis realisieren können), sondern in der Gestalt der Person der/des Gruppenanalytikers/in als (institutioneller/m) Berate/in, d. h. durch ihre gruppenanalytische Haltung, ihren Blick und die Sichtweise, die sie zur Verfügung stellt, aber auch durch die Art ihrer Interventionen, die auf die Bedeutung, die Symbolisierung fokussieren. Dadurch öffnet sich ein Raum jenseits einer pragmatischen Lösungsorientierung. Die Gruppenanalyse kommt dann als *ein* mögliches Konzept von Beratung neben anderen in die Organisation.

Wenn das Setting nicht gruppenanalytisch gestaltet sein kann, wie kommt sie dann zur Anwendung? Gruppenanalytische Beratung kann in Organisationen dann realisiert werden, wenn sich das Verfahren Gruppenanalyse selbst lernfähig zeigt und in der Lage ist, sich zu institutionellen Realitäten zu verhalten. Andernfalls gilt: „Tausendmal berührt – tausendmal ist nichts passiert.“ (so der deutsche Rockmusiker Klaus Lage in einem seiner bekanntesten Songs). Die Foulkes'sche Tradition der Gruppenanalyse stellt m. E. eine Weise des Sich-Verhalten-Könnens dar und scheut nicht den Umgang mit der Realität.

Gruppenanalyse kann Organisationen nützen, wenn sie

- sich als eine Form von Beratung versteht, die berufliche Selbsterfahrung fokussiert,
- die Aufgabe der Organisation im gesellschaftlichen Kontext einbezieht,
- institutionelle Zielorientierungen akzeptiert,
- mit Vorgaben arbeiten kann und
- wenn sie sich flexibel und anpassungsfähig gegenüber strukturellen Bedingungen verhält.

Zugleich unterscheidet sich gruppenanalytisch fundierte Beratung und Supervision signifikant von anderen Konzepten. Foulkes formulierte es so: „Um zu einer präziseren Interpretation der relevanten Bedeutung jedes einzelnen Beitrages zu gelangen, arbeitet der Grup-

penanalytiker mit den Konzepten der Gruppenassoziation und der Gruppenmatrix.“ (Foulkes 1970, 79) Die Arbeit mit dem Unbewussten ist der Kristallisationspunkt der Unterschiedlichkeit, das Proprium der gruppenanalytischen Beratung. Das hat Auswirkungen auf die Betrachtung von Konfliktodynamiken, auf die Wahrnehmung der Personen in ihrer individuellen Involviertheit und ihrer Dynamik in institutionellen Prozessen. Institutionelle Übertragungen und kollektive Abwehrprozesse können aufgeklärt werden. Der Zusammenhang zwischen individuellem Erleben und Gruppendynamik (Figur-Grund) kann reflektiert werden. Die handlungsorientierte Veränderungsdynamik sich modernisierender Organisationen produziert bei ihren Mitgliedern Reste, Unverarbeitetes, Unverstandenes – und natürlich auch Kränkungen und Verletzungen, also Material für das es meist keinen reflexiven Raum gibt. Das lässt sich z. B. bei der derzeit stattfindenden Schulentwicklung unter dem Druck von Pisa beobachten. Dieses bei der Organisationsveränderung nicht bearbeitete Material – dem eine outputorientierte Steuerung keine Aufmerksamkeit widmet – kann aufgehoben sein in der gruppenanalytischen Haltung, die ein Containment für die emotionalen Erlebnisinhalte bereitstellt und die dadurch den Beteiligten ein Lernen neuer Handlungs- und Verhaltensmöglichkeiten eröffnet.

Luigi Pirandello, der italienische Autor und Dramatiker hat in seinem Theaterstück „Sechs Personen suchen einen Autor“ (Pirandello 1995) ein Bild skizziert, das mir immer wieder in Organisationen begegnet: Eine Familie (Vater, Mutter, Stieftochter, Sohn und zwei weitere Kinder) trifft auf eine Schauspieler/innen-Truppe bei der Probe eines Stückes, mit dem die Schauspieler/innen nicht zurechtkommen. Angesichts der ratlosen und gereizten Stimmung bei den Schauspieler/innen und beim Regisseur bieten die Sechs sich selbst zur Inszenierung an. Auf die Frage, was sie denn darstellen, sagt der Vater: „Wir bringen Ihnen ein trauriges Stück. ... Das Drama ist in uns; wir verkörpern es.“ Diese Überschrift tragen die Akteure in Organisationen des Öfteren auch: „Wir verkörpern eine Tragödie.“

Die vorliegenden Beiträge der Fachgruppe „Supervision und Gruppenanalyse“ der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGsv) gehen der Frage nach, inwieweit Supervisor/innen vom gruppenanalytischen Denkgebäude profitieren können. Diese Frage

wird mit Fokus auf die Gruppe gestellt: Was können Supervisor/innen von der gruppenanalytischen Sichtweise und Haltung in der Arbeit mit Gruppen in der Supervision erfahren und lernen?

Neben den Mitgliedern der Fachgruppe – *Erdmute Bartsch, Annette Bertrams, Gisela Bögle, Wolfgang Dinger* und *Hans-Joachim Eberhard* – haben sich die gruppenanalytischen Kolleg/innen *Anne-marie Bauer, Brigitte Mittelsten Scheid, Elisabeth Rohr* und *Sabine Wengelski-Strock* mit Beiträgen zu fachlichen oder feldspezifischen Aspekten der gruppenanalytischen Supervision an der Veröffentlichung beteiligt. Allen Autor/innen sei an dieser Stelle herzlich gedankt für ihre Mitwirkung an diesem Buchprojekt.

Literatur

- Foulkes, S.H. (1970): Dynamische Prozesse in der gruppenanalytischen Situation. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*, 4, 1, 70-81.
- Pirandello, L. (1995): Sechs Personen suchen einen Autor. Stuttgart: Reclam. (Erstausgabe 1921)

Einleitung

Gruppenkompetenz in Supervision und Arbeitswelt

Hans-Joachim Eberhard

Der gesellschaftliche Strukturwandel umfasst mittlerweile nahezu alle Lebens- und Arbeitsbereiche. Dem sollte die Supervision in Praxis wie Theorieentwicklung folgen. Die Beiträge dieses Bandes gruppenanalytischer Supervisor/innen machen deutlich, dass es eine einheitliche Betrachtungsweise von gruppenanalytisch geprägter Supervision nicht gibt. Die supervisorische Praxis ist vielmehr durch unterschiedliche Facetten gruppenanalytischer Betrachtung und Interventionspraxis gekennzeichnet. Gleichzeitig bildet die Frage nach der Bedeutung von Gruppen als Identitätsmoment im gesellschaftlichen Wandel eine gemeinsame Überschrift, unter der die Autor/innen dieses Buches ihre Erfahrungen mit analytisch geprägter Supervision reflektiert haben. Im Folgenden sollen einige Aspekte des gruppenanalytischen Beitrags zur Diskussion des gesellschaftlichen Wandels erläutert werden.

Der Strukturwandel der Arbeitswelt

Wir alle spüren mittlerweile den gesellschaftlichen Strukturwandel: Die politischen, sozialen und kulturellen Veränderungen aufgrund der Globalisierung der Arbeit und der Finanzströme. Während einzelne internationale Unternehmen ihre Gewinne steigern, wird das globale Wohlstandsgefälle weltweit eher abgetragen, weil immer mehr Menschen in den verschiedensten Ländern ähnlich qualifiziert

sind, aber unterschiedlich gut bezahlt werden (Sinn 2005). Als Folge sinken die Einkommen in den bisherigen Hochlohnländern auf breiter Front. Irgendwann werden wir uns in unserem Lebensstandard etwas oberhalb der Mitte mit unseren indischen Kollegen (Miegel 2005) treffen. Für den Westen geht insgesamt – materiell gesehen – ein goldenes Zeitalter zu Ende. Die zunehmende Individualisierung und der Wertewandel berühren direkt oder indirekt das supervisorische Arbeitsfeld. Da gesellschaftliche Deutungsmuster und Gruppenzugehörigkeiten in den frühindustrialisierten Ländern an Bedeutung verlieren, werden Schicksalsschläge wie Arbeitslosigkeit, private Trennungen oder Krankheit als individuelles Versagen und Scheitern wahrgenommen. Diese Veränderung der supervisorischen Rahmenbedingungen sollte sich die Profession bewusst machen, ohne in Resignation zu verfallen.

Auch der Markt für Supervision ist unübersichtlicher geworden. Kontrakt, Zielbestimmung und Setting der Supervision haben sich erheblich verändert (Leuschner 2004), immer neue Beratungsformate treten auf den Plan (Möller 2006). Das Professionsverständnis von Supervision wandelt sich, dies wird von Supervisor/innen teils als Verunsicherung, teils als Herausforderung wahrgenommen. So fordern Organisationen stärker als früher die Handlungs- und Lösungsorientierung in den supervisorischen Prozessen. Im traditionellen Supervisionsverständnis stand das Verstehen der Dynamik der beteiligten Menschen, Gruppen und Organisationen im Mittelpunkt. Zunehmend müssen sich Supervisor/innen heute daran messen lassen, ob dem Verstehen des Prozesses auch eine angemessene Handlung folgt. Diese Anforderung setzt eine Auseinandersetzung mit dem Rollenselbstverständnis der/des Supervisorin/s in Gang, die auch bisherige normative Orientierungen in Frage stellt (Wirbals 2006).

Gruppenanalytisch orientierte Supervision

Der Beitrag *Konzepte und Methoden von Supervision* beschäftigt sich mit inhaltlichen und methodischen Voraussetzungen von Supervision. *Annette Bertrams* erläutert die drei Systemkomponenten (auch gruppenanalytischer Supervision: Beziehung, Kommunikation und Wissen. Sie benennt Orte, Themen, Verfahren nicht nur gruppen-

analytischer Supervision. Es wird in ihrem Überlegungen deutlich, dass die Bedeutung der sozialwissenschaftlichen Wissenssysteme für die supervisorische Arbeit gestiegen ist: So werden für Supervisor/innen soziologische Kenntnisse über Grundlagen der Globalisierung, über den Strukturwandel oder die Individualisierung wichtig. Aus der Ethnologie gewinnt beispielsweise das Modell der Interkulturalität an Bedeutung, aus der Psychoanalyse das Konzept des unbewussten Konflikts oder das Containment.

Wichtig für die supervisorische Arbeit ist im gruppenanalytischen Sinne das aufklärerische Konzept von Selbstreflexion. „Wo es war, soll Ich werden“ forderte Freud und brachte damit das Ziel der Selbstreflexion in (gruppen-)analytischen Prozessen auf den Punkt. Die Kräfte des organischen Lebens lassen sich mit den Bedingungen der Realität nicht harmonisch zur Deckung bringen. In diesem Verständnis gibt es Handlungen, deren Bedeutung die Handelnden selber nicht verstehen, die gleichzeitig einen Protest gegen tagtägliche Kompromisse mit den Zugeständnissen in den Arbeitsprozessen darstellen, mit dem Sich-Abfinden der biographischen Begrenzungen (Plänkers 1995). Seine eigenen Interaktionsmuster besser zu verstehen und damit balancierter zu leben ist ein gruppenanalytisches Credo für Supervisionsprozesse. Genau so bedeutsam ist der dreiperspektivische Ansatz in der Supervisionssitzung: Mit dem jeweiligen Rollenproblem der Supervisor/innen zu starten und zu enden, dabei prozessbezogen nach Bedarf Organisation oder Person mit einzubeziehen.

Es wird für die in den Organisationen Arbeitenden zunehmend schwieriger, die komplexen Veränderungsprozesse noch im aufklärerischen Sinne zu „begreifen“. Gruppenanalytische Supervision bemüht sich um das Verständnis unbewusster Beziehungs- und Kommunikationskonflikte. Supervisor/innen wollen dazu beitragen, dass Mitarbeiter/innen sich „freidenken lernen vom Vorgedachten“ und die schnelle innere Kritik unterdrücken lernen (Lehmenkühler-Leuschner & Leuschner 2000). Es geht um Wahrnehmungserweiterung, um das Verstehen von Abhängigkeiten und von Wahlmöglichkeiten.

Im Beitrag *Rolle und Identität von Supervisor/innen im gesellschaftlichen Wandel* versucht Hans-Joachim Eberhard herauszuarbeiten, dass das Konzept der Identität in der Spannung zwischen soziologischen und gruppenanalytischen (psychoanalytischen) Theorienwürfen angesiedelt ist. Aus soziologischer Sicht stellt sich

die Identität als Rollenidentität in unseren verschiedenen Handlungen im Alltag über ständige Aushandlungsprozesse mit anderen Beteiligten von alleine her. Wir „leben“ unsere Identität tagtäglich und unterscheiden uns voneinander im Rollenselbstverständnis, in der Fähigkeit zum Perspektivwechsel und im Umgang mit Rollenerwartungen. Dem gegenüber betont die gruppenanalytische Sichtweise die Bedeutung von Anerkennung durch andere, von Kontinuität und Kohärenz für das eigene Identitätsgefühl. Die Identität ist aus dieser Perspektive nicht einfach gegeben, sondern muss über psychische und soziale, länger andauernde Prozesse hergestellt werden.

Die gruppenanalytisch orientierte Supervision zeigt, dass das Herstellen von eigener Perspektivität und die Anerkennung durch die Mitmenschen eng zusammengehören. Der Blick auf sich selbst kann, wie die supervisorische Praxis zeigt, durch Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld irritiert und massiv getrübt werden. Wie bewahren wir hier Stabilität? Gruppenanalytisch gesehen benötigen wir für die Entwicklung unserer Identität heute soziale Netzwerke, die uns Kontinuitätserfahrungen im Wandel ermöglichen. Wir brauchen weiter ein Anerkennungsgerüst, in dem wir unsere privaten wie beruflichen Perspektiven wohlwollend zurückgespiegelt bekommen – hier könnte die berufliche Professionsgruppe nützlich sein. Und wir sollten die Kompetenz entwickeln, in diesen Kontexten ein „boundary management“ vorzunehmen, also ein gutes Gestalten der vielfältigen Schnittstellen beruflicher (wie privater) Art, indem wir unsere individuellen Werte und Ziellinien für die unterschiedlichen Lebensbereiche überprüfen und weiter entwickeln (Keupp 2004). Auch die Supervision wird zunehmend zum Grenzmanagement, wo wir den Supervisand/innen nicht nur helfen können, die eigene Rollenkompetenz zu erhöhen, sondern auch die Balance zwischen den verschiedenen Rollenidentitäten befriedigend zu gestalten und voranzutreiben.

Im Beitrag *Bedeutung von Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomenen* thematisiert Gisela Bögle das Arbeiten mit der Übertragung und Gegenübertragung in gruppenanalytisch orientierter Supervision. Treten in der supervisorischen Arbeit der letzten Jahre zunehmend andere Übertragungsgefühle auf? Wenn wir uns in unseren Supervisionsprozessen oft auf schwankendem Grund fühlen, uns tastender, suchender erleben, so kann dies auch als Reaktion auf

die gemeinsame Abwehrform der Teams, mit denen wir arbeiten, angesichts beunruhigender Veränderungen verstanden werden. Affektive Brüche in der Beziehung zu den Supervisor/innen oder in einzelnen Arbeitsszenen sind vielleicht Ausdruck gemeinsamer Übertragungsprozesse des Teams, vielleicht auch der Beziehung Team – Kunde, vielleicht auch der Kompromisse, die szenisch gemeinsam mit dem Supervisor geschaffen wurden. Wie können wir Supervisor/innen bei der Arbeit in Organisationen über eine Gegenübertragung Kontakt zur Organisationskultur herstellen, wenn der gemeinsame Prozess kurzzeitig und möglichst funktional gewünscht wird? Wie kommen wir überhaupt noch „hinein“ in das jeweilige System, wie können wir konstruktive Arbeitsbeziehungen aufnehmen? Kurzkontakte und eine oft „effizient“ formalisierte Struktur lassen eine schmalere, reduziertere Übertragung entstehen, in der die Arbeitsbeziehungen zu den Supervisor/innen oberflächlicher sind. Auch die Bearbeitung der Übertragung ist in solchen Supervisionsprozessen schwieriger geworden. Die Supervisor/innen sollten wach und flexibel die verschiedenen Ebenen des Prozesses wahrnehmen und gegenüber den Supervisor/innen kommunizieren. Die Begrenztheit der Beziehungen in puncto Intensität und Zeitdauer sollte prozessbezogen immer wieder thematisiert werden.

Der Beitrag *Kompromissbildung und institutionelle Abwehr* behandelt die wechselseitige Abhängigkeit zwischen der Ökonomisierung der Arbeitswelt und den veränderten psychischen Prozessen der Mitarbeiter/innen. Wenn Organisationen durch den Prozess der Identifikation zusammengehalten werden, wie Long (2003) schreibt, was wird aus ihnen, wenn die Anforderung an die Mitarbeiter/innen zeitliche und räumliche Flexibilität sowie ständig wechselnde Sozialbezüge beinhalten? Die Identifikation mit der Organisation nimmt, so stellt es *Hans-Joachim Eberhard* dar, in solchen gesellschaftlichen Bedingungen ebenso ab wie die Motivation, in ihr zu arbeiten. Kann man trotzdem noch von der „Identität einer Organisation“ in dem Sinne sprechen, dass es für die Mitglieder definierte zentrale und dauerhafte Merkmale einer Organisation gibt, wie Edding (2006) postuliert? Die Bedeutung der Arbeitsbeziehungen innerhalb einer Organisation ändert sich, weil diese mehr projektbezogen, damit kurzfristiger und weniger intensiv werden. Dadurch reduziert sich auch die individuelle Bindung an Organisationen. Gruppenanalyti-

sche Konzepte scheinen auf Grenzen zu stoßen, wenn Organisationen sich immer weniger als feste Körperschaften präsentieren und das vertraute Setting der Arbeitswelt sich tendenziell schneller und unvorhersehbar ändert. Je mehr die Ökonomisierung der Arbeitsvorgänge eine hohe Rollenflexibilität und tendenziell nur noch projektbezogene Formen der Zusammenarbeit hervorbringt, umso wichtiger wird die Herstellung von Kontinuität in der Beziehung zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen, aber auch zwischen Supervisor/in und Supervisand/innen. Die Arbeit an der Abwehr bekommt einen doppelten Charakter. Einerseits tendiert der Gruppenprozess in der Supervision von sich heraus in der Regel dazu, die Abwehr der einzelnen flexibler zu gestalten. Die Supervisand/innen erleben ihre Wahrnehmung als aufgeweicht und durchlässiger. Gleichzeitig ist es notwendig, die Professionalisierung voranzutreiben, indem Standards und Verfahrensanweisungen entwickelt werden, um die Handlungssicherheit der Supervisand/innen in der sich ständig verändernden Organisation zu stärken.

Im Beitrag *Containment* beschreibt *Erdmute Bartsch* das Konzept des Containments, ein ursprünglich entwicklungspsychologisches Konstrukt. Es erweitert aus gruppenanalytischer Sicht die supervisorische Praxis, indem es eine der wichtigen emotionalen Funktionen von Supervision beschreibt. Es ist schon viel gewonnen, wenn die/der Supervisor/in die Organisation im Umbruch in ihren jeweiligen Widersprüchen, Gegensätzen und Unübersichtlichkeiten selber innerlich aushält (Weigand 2006). Zum zweiten kann supervisorisches Containment durch Supervisor/in und Team den Supervisand/innen einen Ort bieten, wo sie sich selbst in der Wechselwirkung zwischen Rolle, Person und Organisation emotional wie kognitiv gehalten fühlen. Vielleicht schaffen die Supervisor/innen ein Setting, in dem Gruppen-Containing praktiziert wird, also individuell unterschiedliche Gefühlszustände ebenso wie gemeinsame Affektlagen in einer Organisation aufgenommen und gehalten werden.

Schließlich bietet Supervision für die Führungskräfte einer Organisation ein Praxismodell an. Aufgrund der Veränderungsdynamik vieler Organisationen lösen sich vertraute institutionelle Szenarien zunehmend auf, die Containment-Funktion der Organisationen für primitive Ängste der Mitarbeiter/innen (Diem-Wille & Ertl 1997) geht zunehmend verloren. Mehr projektbezogene, also zeitlich be-

grenzte Formen der Zusammenarbeit werden benötigt. Umso wichtiger wird die Herstellung einer emotionalen Bindung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen. Gelingt es den Führungskräften, die emotionale Wirklichkeit der Mitarbeiter/innen verwandelt in die gemeinsamen Arbeitsbeziehungen aufzunehmen? Das gruppenanalytische Praxismodell von Containment in der Supervision wirkt der Tendenz zur psychischen Beliebigkeit von Beziehungen in Organisationen entgegen und kann den Mitarbeiter/innen in Zeiten der Umstrukturierung ein Gefühl innerer Beheimatung geben.

Im Beitrag *Projektive Identifizierung* beschreibt *Annette Bertrams* unterschiedliche Projektionsprozesse im supervisorischen Setting. Die projektive Identifizierung, so macht sie deutlich, berührt als ein zentraler Abwehrmechanismus nicht nur den Arbeitsprozess der Supervisor/innen, sondern gestaltet auch den Supervisionsprozess selber. Unanalysiert verleitet sie die/den Supervisor/in zum Mitagieren.

Der folgende Beitrag thematisiert *Paradigmen gruppenanalytischer Arbeit*. *Wolfgang Dinger* präsentiert zuerst die Foulkes'sche Matrix als Verstehensmodell für den Prozess einer Gruppe. In der Gruppenmatrix bilden sich zwischenmenschliche und im weiteren Sinne soziale Konflikte ab. Der gemeinsame Versuch der Gruppenmitglieder, in der Gruppe eine neue Matrix zu entwickeln, bedeutet zu erleben, dass das gewohnte Interaktionsmuster an Grenzen stößt. Der Versuch der Neugestaltung der Matrix kann konfliktuell und schmerzhaft sein, unangenehme Gefühle müssen ausgehalten werden bis die Gruppe sich eine neue Matrix geschaffen hat.

Aus gruppenanalytischer Sicht wird in der Figur-Hintergrund-Problematik in den unterschiedlichen Interaktionsszenen in der Regel zuerst figurnah, also dicht an den vom Team präsentierten Phänomenen interveniert. In einem wenig formalisierten Supervisionssetting kommt am besten zur Sprache, was das Team im Innersten bewegt. Je schneller also eine Supervisionssitzung im Sinne der Gestalt-Problematik strukturiert wird, umso mehr werden zwar die Ängste gebunden, sogleich aber auch dieser selbstbezogene Erfahrungsprozess eingeschränkt. Da das Verstehen szenischer Interaktion an minimal strukturierte Settings gebunden ist (Gaertner 2001), stellt sich die Frage, ob das szenische Verstehen in der Supervision an Bedeutung verliert – werden doch im Strukturwandel zunehmend strukturierte und problembezogene Settingformen ange-

fragt. Auch lassen sich Verfahrensanweisungen und Standards besser in einem strukturierten Setting entwickeln und üben. Für die SupervisorIn ist es hilfreich, den Zusammenhang zwischen Figur/Hintergrund und Strukturierung zu verstehen und gezielt einzusetzen, um kommunikative Störungen zu verstehen und den Weg für neue Interpretationsprozesse zu öffnen.

Die Frage, ob das Konstrukt eines „gemeinsamen Unbewussten“ beim szenischen Verstehen in Supervisionsteams sinnvoll ist, kann unterschiedlich beantwortet werden. Einerseits könnte man postulieren, dass es ein gemeinsames Unbewusstes eines Teams gibt, dass sich aus mehreren Quellen speist, aus der berufsspezifischen Sozialisation, der gemeinsamen Team-Geschichte und aus der Stellung des Teams in der Organisation (Becker 1999). Dann könnte man sagen, dass – analog zum psychoanalytischen Setting – das Gruppenunbewusste sich besser entfalten kann, wenn das Setting als sicher erlebt und eine vorschnelle thematische Fokussierung vermieden wird (Barthel-Rösing 2005). Gemeinsam geteilte Phantasien würden beispielsweise Aufschluss über innere Zustände einer Organisation bringen. Lässt sich vielleicht sagen, dass durch den gesellschaftlichen Wandel gemeinsame unbewusste Phantasien der Teammitglieder – analog zum Auflösungsprozess vieler Organisationen – zunehmend brüchiger, abgerissener, gespaltener werden?

Brigitte Mittelsten Scheid akzentuiert dem gegenüber das dynamisch Unbewusste als Niederschlag intersubjektiver Erfahrungen der Psyche. *Die Bedeutung der intersubjektiven Wende der Psychoanalyse für eine gruppenanalytische Supervision* liegt in der Setzung der sozialen Matrix als ständigem Referenzpunkt der Phantasien und Handlungen der Supervisand/innen (und der/des Supervisors/in). Die Autorin stellt die Resultate der Säuglings- und Affektforschung dar und leitet daraus konflikthafte, entgegengesetzte Motivationen her, die in unbewusste, psychodynamische Konflikte münden. Eine Vielzahl von inneren und intersubjektiven Widersprüchen prägt das soziale Feld und die Rolle der/des Supervisorin/s, die an den Verstrickungen nolens volens ständig beteiligt ist, liegt im Vortreiben des gemeinsamen selbstreflexiven Prozesses.

Annamarie Bauer wiederum führt in *Figuren und ihr Hintergrund: Die Organisation in Erzählungen der Supervision* mit der Begrifflichkeit der Erzählung und der Figuration soziologische Konstrukte in

die supervisorische Arbeit ein und reflektiert deren konzeptuelle Tragweite. Was in der Supervision mitgeteilt wird, ist einerseits bereits Ausdruck von vielfältig gefilterter Wahrnehmung und gleichzeitig Ausdruck der inneren Auseinandersetzung mit vermuteten Erwartungen im Hier und Jetzt der Supervision. Wie die Supervisorand/innen wiederum handeln, ist besser vor dem Hintergrund der Verflechtungszusammenhänge zu verstehen, aus denen sich Organisationen bilden. Sie zeigt Beispiele, wie solche Figurationen in der supervisorischen Arbeit auftauchen und bearbeitet werden können.

Auch *Elisabeth Rohr* betont in *Ein Praktikum in Afrika und seine supervisorische Aufarbeitung in einem universitären Seminar* die Bedeutung des Rahmens für Erkenntnisprozesse. Für sie ist der Rahmen als institutioneller Kontext wichtig, der mit-verstanden werden sollte, um Lernen und Verstehen in der Supervision zu erweitern. Parallel verfolgt sie immer wieder die Frage, ob die Universität als Raum für psychoanalytisch orientierte Selbsterfahrung gerettet werden kann. Ihre historischen Ausführungen münden in einem Plädoyer für eine universitäre psychoanalytische Selbsterfahrung, die im Setting und auf den Rahmen bezogen Modifikationen durchlaufen sollte.

Sabine Wengelski-Strock thematisiert in *Veränderungen auf einer Palliativstation aus gruppenpsychoanalytischer Sicht* Auswirkungen des oben skizzierten Strukturwandels auf das Gesundheitswesen. Sie legt die gruppenanalytische Folie auf supervisorische Praxisbeispiele und macht anschaulich, wie auf diese Weise die Reflexionstiefe supervisorischer Prozesse zunimmt. Spannend sind ihre Überlegungen zu einer handlungsleitenden Frage dieses Bandes, wie weit sich gruppenanalytische Methoden und Haltungen in die Supervision übersetzen lassen und wie sie für das supervisorische Setting modifiziert werden müssen.

Literatur

Barthel-Rösing, M. (2005): Gruppenanalytische Supervision als Integration von Fallarbeit und Teamentwicklung, in: Haubl, R., Heltzel, R., Barthel-Rösing, M. (Hg.): Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung. Eine Einführung. Gießen: Psychosozialverlag, 121-140.

- Becker, H.-J. (1995): Psychoanalytische Teamsupervision. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bion, W. (1974): Lernen durch Erfahrung. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Diem-Wille, G., Ertl, M. (1997): Nachtmahl war grundsätzlich Betrieb, in: Eisenbach-Stangl, I. (Hg.): Unbewusstes in Organisationen. Wien: Facultas, 87-118.
- Edding, C. (2006): Was geschieht mit der Identität von Organisationen im Wandel? *Forum Supervision*, 27, 23-34.
- Gaertner, A. (2001): Szenen verstehen in der Praxis – Praxis cum research. *Forum Supervision*, 18, 31-50.
- Jansen, B. (2000): Sind Supervisoren für Lösungen verantwortlich? *supervision*, 2, 50-53.
- Keupp, H. (2004): Identitätsarbeit und Wertorientierung in einer globalisierten Netzwerkgesellschaft. *supervision*, 3, 28-41.
- Lehmenkühler-Leuschner, A., Leuschner, G. (2000): Leitungssupervision oder Coaching – eine Begriffs- und Konzeptorientierung. *Forum Supervision*, 15, 27-48.
- Leuschner, G. (2004): Zum Kontrakt mit Auftraggebern – und zur Bedeutung Settingentwicklungen. *Forum Supervision*, 24, 29ff.
- Long, S. (2003): Wer bin ich bei der Arbeit?, in: Sievers, B., Ohlmeier, D., Oberhoff, B., Beumer, U. (Hg.): Das Unbewusste in Organisationen: Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozialverlag, 62ff.
- Miegel, M. (2005): Epochenwende. Berlin: Ullstein.
- Möller, H. (2006): „Entgrenzte Arbeitswelt“ und ihre Herausforderungen an die Beratungsarbeit. *Forum Supervision*, 27, 47-62.
- Möller, M. (2004): Veränderte Supervisionspraxis – Erfahrungen zwischen Verändern und Bewahren. *Forum Supervision*, 24, 56ff.
- Plänkers, T. (1995): Kann die Systemtheorie eine Metatheorie für Psychoanalyse Theorie und Praxis sein? *Zeitschrift für psychoanalytische Theorie und Praxis*, 10, 129ff.
- Sinn, H.-W. (2005): Die Basar-Ökonomie. Berlin: Ullstein.
- Weigand, W. (2006): Paradigmenwechsel: Der Supervision in Verantwortung für die Organisation. *supervision*, 2, 3-4.

Supervisorisches Grundverständnis

Konzepte und Methoden der Supervision

Annette Bertrams

In diesem Kapitel werden die Theorie der Supervision und ihre spezifische Methodologie zusammengefasst und mit Hilfe eines Beispiels aus der Praxis erläutert. Anschließend werden exemplarisch Methoden und Techniken benannt. Ein Modell der Supervision schliesst dieses Kapitel ab. Auch wenn sich Supervisionsansätze methodisch und technisch erheblich unterscheiden, so bin ich der Meinung, dass Theorie und Methodologie für die anerkannten Supervisionsverfahren gültig sind.

Orte und Themen von Supervision

Supervision ist die Kunst, berufliche Interaktionen systematisch zu reflektieren. Supervision ist ein professionelles Beratungsverfahren und beruht auf sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen. Ziel ist, die berufliche Interaktion zu verbessern und die Fachlichkeit zu erweitern. Dieses Ziel wird erreicht, indem die Handlungskompetenzen auf den Ebenen des Selbst, der Rollen bzw. der Organisationen reflektiert und gefördert werden. Mittel der Zielerreichung sind Beziehung, Kommunikation und Wissen.

Unterschieden wird Einzelsupervision von Gruppen- und Teamsupervision. Die Einzelsupervision zeichnet sich durch ein dyadisches Setting aus. Die diese Publikation umspannende Frage lautet: Was kann die Gruppenanalyse zum Verfahren Supervision beitragen? Somit geraten schwerpunktmässig Gruppen- und Teamsupervisio-

nen in den Blick. Gruppensupervision unterscheidet sich von Teamsupervision in einem entscheidenden Punkt: Teams werden in Abhängigkeit von einer Organisationseinheit gebildet; Gruppen können sich auch unabhängig von und quer zu Organisationseinheiten zusammensetzen. Selbstverständlich gibt es Mischformen, wenn z. B. ein Träger Wert darauf legt, dass seine Führungskräfte, die verschiedene Arbeitsfelder vertreten, gemeinsam Leitungssupervision in Anspruch nehmen.

Der Gegenstand von Supervision wird in einem gleichseitigen Dreieck verortet mit drei Polen: das System Rolle, das System Person und das System Organisation. Anzumerken ist, dass dieses Dreieck dynamisch ist und um jede Spitze, jeden Schenkel, jede Achse bewegt werden kann.

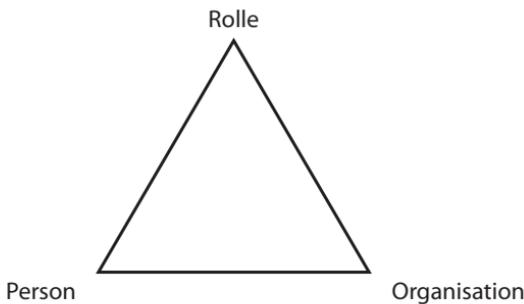


Abb. 1: Gegenstand der Supervision

Ausgangspunkt der supervisorischen Reflexion sind Situationen aus der Berufspraxis, über die Supervisand/innen berichten. Meist wird eher über die irritierenden Ereignisse und Erlebnisse erzählt. Wenn das Ziel der supervisorischen Beratung lautet, die berufliche Rolle befriedigend zu gestalten, dann stellt das System Rolle im Dreieck folgerichtig die eigentliche „Figur“ dar, während die Systeme Person und Organisation den „Grund“ abbilden. Im Zentrum der Supervision steht immer die Rolle, d. h. die Stärken und Schwächen der Rollenträger/Innen sowie deren Entwicklungspotenziale.

Somit lässt sich Supervision von der *Psychotherapie* wie folgt unterscheiden: Ausgangspunkt und Ziel der Psychotherapie ist es, die

Selbstkompetenz zu fördern. Dabei schwingen berufliche Rollen und Anforderungen der Organisation eher im Hintergrund mit. Die Psychotherapie zentriert sich um die Person, ihr Leiden und ihre Persönlichkeitsentwicklung.

Die dreiperspektivische Sichtweise von Ausgangspunkt Person – Rolle – Organisation sowie die Figur/Grundmetapher erlauben es ebenso, Supervision gegenüber *Organisationsberatung* abzugrenzen, und diese wiederum gegenüber Psychotherapie. Die „eigentliche“ Figur der Organisationsberatung ist das Selbstverständnis, die Funktionsweise, die Entwicklung bzw. das Überleben von Organisationen. Die Kooperation der unterschiedlichen Rollenträger/innen sowie die Dynamik der beteiligten Personen und Gruppen bilden idealtypisch den Grund.

Anhand des supervisorischen Dreiecks und der gruppenanalytisch wirksame Figur-/Grundmetapher können darüber hinaus die jeweiligen Schwerpunkte in den drei bekannten Formen von Supervision systematisch differenziert werden:

- Wer *Einzelsupervision* in Anspruch nimmt, spricht anfangs meist ein Problem an, das aus dem Verhältnis der/des Rollenträgerin/s zum Arbeitsauftrag, zu Kolleg/innen bzw. zur Leitung resultiert. Vorrangig bilden Zusammenhänge und Diskrepanzen zwischen Rolle und Person die Figur, während die Bühne der Organisation im Hintergrund durchschimmert. Das trifft insbesondere auf Supervisand/innen zu, die selbst zahlen. Wird hingegen die Supervision von der Leitung in Auftrag gegeben und bezahlt, treten organisationsrelevante Themen rascher und deutlicher zu Tage. Hier soll nur am Rande darauf hingewiesen werden, dass bei beauftragten Coachings die Ziele, welche die Organisation bezüglich ihrer Mitarbeiter/innen verfolgt, meist schon zu Anfang offengelegt und im weiteren mitverhandelt werden. Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen Supervision und Coaching herauszuarbeiten, wäre eine interessante Diskussion, die an dieser Stelle nicht geführt werden soll.
- Unter *Gruppensupervision* werden idealtypisch frei zusammengestellte Gruppen selbstzahlender Supervisand/innen verstanden. Paradigma ist die klassische Balintgruppe, deren Mitglieder möglichst unabhängig von institutionellen Verflechtungen zusammen-

kommen. In diesem Beratungsgefäß bilden Rollen und Personen die Figur, die (jeweiligen) Organisationen eher den Hintergrund. Abgesehen von Ausbildungs- und kollegialen Kontexten wird Gruppensupervision seltener nachgefragt als Einzel- und Teamsupervision. Mischformen kommen vor, wie z. B. die genannte Leitungssupervision quer zu den Arbeitsfeldern einer Organisation. In diesem Kontext ist es wichtig, die rollenbezogenen und persönlichen Verflechtungen in Organisationen zu berücksichtigen und die Grenzen in Richtung Teamsupervision zu verschieben.

- In der *Teamsupervision* bilden folgende Themen die Figur: das Verhältnis der Rollenträger untereinander, zum Arbeitsauftrag und zur Leitung. Sicherlich wirkt das System Person im Hintergrund mit. Die Anforderungen seitens der beauftragenden Organisation treten direkter auf als in der Gruppensupervision. Mit den im ersten Punkt genannten Einschränkungen gilt das ja auch für Einzelsupervision. Vor allem in kritischen Phasen kann in einer Teamsupervision die Dynamik, die sowohl infolge des Drucks persönlicher Konflikte als auch des Drucks seitens der Organisation auf das Team ausgelöst werden kann, den Prozess geradezu dominieren. Das macht Teamsupervision besonders komplex und spannend.

Komplexe Wissenssysteme der Supervision

Theorie leitet sich etymologisch ab aus dem griechischen *theorós*, der Zuschauer. Das griechische *theoría* bedeutet Betrachtung, Untersuchung oder Anschauung. Theorie im aktuellen Verständnis bietet eine Gesamtschau wissenschaftlicher Erkenntnisse an. Im Alltagsverständnis kann Theorie auch als Annahme verstanden werden, die für die Lebenspraxis eigentlich nutzlos ist: „Das ist ja alles nur Theorie.“ Auch sagt der Volksmund gern gelangweilt abschätzig: „Alles nur graue Theorie“.

Demgegenüber beansprucht ein theoretisches Supervisionsmodell, dass es der Praxis der Supervision Nutzen bringt. Sinnvollerweise werden diejenigen Wissenschaftsdisziplinen zu Rate gezogen, welche komplexe Wandlungsprozesse des Arbeitslebens in einer sich beschleunigenden Welt beleuchten.

Das in der Supervision erforderliche theoretische Wissen – sozusagen das Skelett – lässt sich mit Hilfe dreier Kreise beschreiben, die eine gemeinsame Schnittmenge bilden. Die Kreise repräsentieren drei spezifische Wissenssysteme; ihnen werden Stichworte zu den relevanten sozialwissenschaftlichen Themen und Fächern zugeordnet. Die jeweiligen Inhalte bestimmen die gewählten Methoden mit. Indem sich Supervisor/innen darüber Klarheit verschaffen und eigene Schwerpunkte setzen, schärfen sie ihr Profil; das kann wiederum den Supervisand/innen die Auswahl erleichtern. Die Graphik verdanke ich Heinz-Werner Lüders, der sie für die Dimensionen des Lernens in der Organisationsberatung entwarf: Die Lerndimensionen wurden von mir für die Beratungsform Supervision überarbeitet und im Anschluss an die Graphik kommentiert.

Die Dimensionen des Lernens in der Supervision

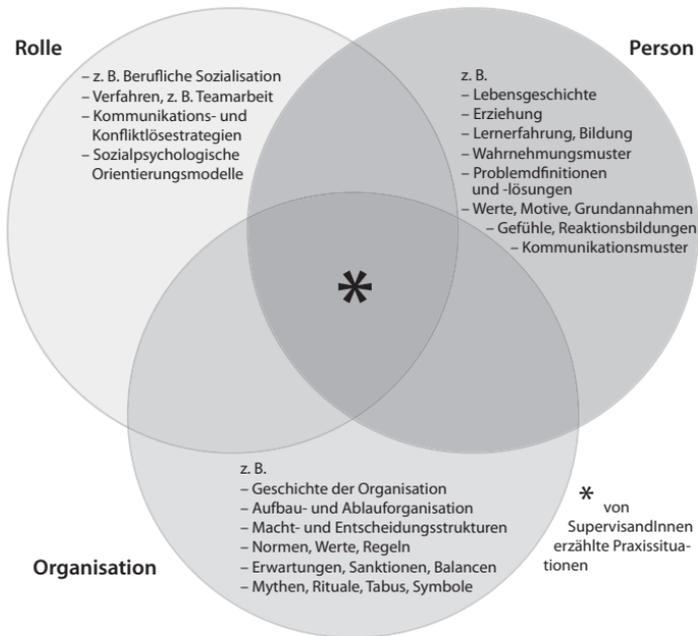


Abb. 2: Relevante Wissenssysteme

- A. Bildung, professionelle Sozialisation und berufliches Wissen:
- Insbesondere: Berufssozialisation, Kommunikation, Verfahren, Rollen, Lernen in Gruppen
 - Zugeordnete Sozialwissenschaften: Professions- und Biographieforschung als Querschnitt von Soziologie, Pädagogik, Psychologie, am Rande auch Organisationswissenschaften
- B. Wissen über die Person und Prozesse der Sozialisation:
- Insbesondere: Lebensgeschichte, Erziehung, Bildung, Verhalten, Emotionen, Haltungen, Werte, Gruppenzugehörigkeiten, Erfahrungen in und mit Gruppen
 - Zugeordnete Sozialwissenschaften als Grundausbildung: Soziologie, Psychologie, Pädagogik, etwas seltener vertreten auch Theologie und Medizin
- C. Wissen über die Prozesse in der Organisation:
- Insbesondere: Aufgaben, Aufbauorganisation, Strukturwandel, Ablaufstrukturen, Regeln, Netzwerke, Arbeitsgruppen, aber auch Mythen, Tabus, Rituale, Symbole
 - Zugeordnete Sozialwissenschaften: Organisationswissenschaften als Querschnitt von Soziologie, Pädagogik, Psychologie, Kultur- und Wirtschaftswissenschaften

Mit Hilfe dieses Modells lassen sich die sehr unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungshintergründe der Supervisand/innen sowie der Supervisor/innen theoretisch erfassen und praktisch differenzieren. Nicht jede Person kann alles gleich gut, die Wissensbereiche sind vielfältig vernetzt. Die Wissenskreise gelten für alle Supervisionsweiterbildungen, wie sie z. B. von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv) zertifiziert werden. Gleichzeitig kann sich jede Supervisions-„Schule“ darin von anderen abgrenzen, indem sie eigene Schwerpunkte definiert. Und wie anfangs behauptet wurde, bietet dieses Modell ebenfalls relevante Kriterien für die notwendige Abgrenzung von den Verfahren Organisationsberatung und Psychotherapie an.

Das Verfahren Supervision

Das Verfahren, welches mit Hilfe der drei in Abb. 2 beschriebenen Kreise veranschaulicht wurde, ist sozusagen der „Kopf“ der Supervision. Die Kreise sind gleichumfänglich und überschneiden sich. Sie umfassen jeweils die Pole Rolle, Person und Organisation und unterteilen sie. Wiederum ergeben sich daraus Schnittmengen. Im Zentrum steht die „Erzählung“ der Supervisand/innen. Diese kann interpretiert werden auf der Folie des Rollenhandelns, der persönlich mitgebrachten Eingenanteile oder der Organisation. In Abb. 2 entspricht der Erzählung ein Sternchen in der mittleren Schnittmenge. Unter den Begriff Erzählung werden verbale und nonverbale, auch inszenierende Darstellungsformen, wie z. B. das Rollenspiel, subsumiert.

Die/der Supervisand/in berichtet der/dem Supervisor/in und gegebenenfalls auch der Gruppe von Kolleg/innen mehr oder weniger umfassend über eine Situation bzw. Beobachtung, die in Ausübung der beruflichen Rolle als irritierend erlebt, manchmal auch erlitten wurde. Meist handelt es sich um einen Konflikt, den die/der Supervisand/in aus eigener Kraft nicht befriedigend lösen konnte. Erfolgreich bewältigte Situationen sind für die Supervisand/innen meist nicht mehr interessant. D. h.: Ohne Fragezeichen kein „Fall“!

Ausgehend von einem Problem, das sich im Kontext der beruflichen Rolle – die eigentliche Figur der Supervision – einstellte, besteht ein wichtiger Teil der gemeinsamen supervisorischen Arbeit darin, sich darüber zu verständigen, welches Phänomen jeweils das „Eigentliche“, den Grund darstellt: die Interaktion als Person oder Interaktionen in der Organisation. An dieser Stelle wird verwiesen auf die Metapher des Programmwechsels von Rappe-Giesecke (1990). Anfangs scheint ja alles gleichbedeutend zu sein, und „irgendwie“ wie im „Irrgarten“ miteinander verwoben. Dies gilt sowohl für die Einzelsupervision als auch für die Gruppensettings, die ja Schwerpunktthema dieser Publikation sind.

Anschliessend an den Bericht tritt die Gruppe in einen mehrstimmigen und vielschichtigen Dialog ein: Die Beteiligten reflektieren miteinander, was vielleicht nicht gesehen, nicht verstanden wurde. Im Gegensatz zur/zum jeweiligen Falleinbringer/in können die anderen Teilnehmer/innen in einer klassischen Gruppensupervision aufscheinende Organisationskonflikte von aussen betrachten und

relativ unabhängig von eigenen Verflechtungen und Interessen analysieren. Demgegenüber ist es in der Teamsupervision bedeutsam, die persönlichen und organisatorischen Verflechtungen der Teammitglieder zu berücksichtigen. So sind z. B. unterschiedliche Einzel- bzw. Berufsgruppeninteressen zu differenzieren. Auch wird häufig vorschnell angesagt, dass in der Organisation wieder mal versäumt werde, Konflikte zu regeln. Meistens gelingt es, sich zu darüber zu verständigen, wie die Konflikte vertieft zu verstehen und in der Realität zu lösen sind. Die durch Einsicht veränderte Haltung gegenüber den Konflikten ermöglicht es oft, neuartige Perspektiven und Arrangements zu finden sowie konkrete Verabredungen zu treffen. Selbstverständlich kommt es vor, dass sich ein Konflikt als in diesem Moment nicht lösbar erweist. In diesem Fall ist es wichtig, das Unveränderliche zu akzeptieren und die Energien zurückzunehmen, die auf Lösung drängen.

Die vorübergehende Reduktion von Komplexität ist die Kernaufgabe des Verfahrens Supervision – allerdings ohne zu simplifizieren. Um sich einer Lösung der dargestellten Problematik in einer Supervisionsgruppe anzunähern, bietet sich die gruppenanalytische Folie an. Sie versteht die Gruppe als Raum, als Bühne, auf der sich verschiedenartige szenische Konfigurationen komplex entfalten. Die Richtung, welche der Reflexionsprozess nimmt, kann einerseits bestimmt werden durch eine vorab getroffene Entscheidung: Welches System soll vorrangig in den Blick der Untersuchung genommen werden? Andererseits kann der Grund in Augenschein genommen werden, und es wird klar, was nicht berücksichtigt wurde, was vor- oder unbewusst, also unverstanden blieb.

Neben den oben genannten Wissens-elementen ist eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen des vielstimmigen dialogischen Prozesses – oder anders gesagt das „Herz“ der Supervision – die belastbare Beziehung zur/zum Supervisor/in und ein zumindest minimales Vertrauen in die kollegiale Gruppe. Bevor im Folgenden Überlegungen zur Methodologie angestellt werden, soll ein typisiertes Beispiel aus der Praxis die Verwobenheit der thematischen Ebenen und die potentiellen supervisorischen Analyseebenen im Dreieck veranschaulichen.

Beispiel: Die „Figur“ streitbare Rivalität, ihre Bühnen und Hintergründe

Die Hauptabteilung „Forschung und Entwicklung“ eines weltweit agierenden Unternehmens besteht aus drei hintereinandergeschalteten Arbeitseinheiten mit jeweils einem Abteilungsleiter (AL). Das leitende Vorstandsmitglied verfolgt als Zielvorgabe, die Entwicklung innovativer Produkte zu beschleunigen, um auch zukünftig erfolgreich auf dem Markt zu agieren. Unterschiedlicher Ansicht sind sowohl der Vorstand als auch die AL darüber, inwieweit die Reibungsverluste aus strukturellen Vorgaben, aus Kompetenzdefiziten oder aus Schwierigkeiten im Miteinander resultieren. Zur Klärung dieser Fragen wird zunächst ein Organisationsberater zu Rate gezogen.

Zwei der AL tragen heftige Konflikte miteinander aus; der dritte hält sich bedeckt. Einer der beiden „Streithähne“ gilt als „Liebling“, aber auch möglicher „Konkurrent“ des leitenden Vorstandsmitglieds. Der andere wird von ihm abgewertet und verantwortlich gemacht für die stetig aufflackernden Konflikte. Die drei AL werden von den jeweiligen Mitarbeiter/innen ihrer Abteilungen anerkannt und unterstützt. Die erforderliche Kooperation zwischen den drei Abteilungen funktioniert nach Meinung aller suboptimal.

Unter dem Gesichtspunkt personenbezogener *Selbsterfahrung* könnte der Streit der beiden Protagonisten im Brennglas der verbesserungswürdigen Selbst- und Fremdwahrnehmung betrachtet werden:

- Einerseits als psychodynamischer Konflikt, der sich auf dem Hintergrund lebensgeschichtlicher Erfahrungen „unter Brüdern“ jetzt auf der beruflichen Bühne als Rollen- bzw. Karriererivalität entfaltet (hier zwischen zwei AL).
- Andererseits als Aufforderung an die Mitglieder der Leitungsgruppe, d. h. an den Vorstand und die AL, ihrerseits zu hinterfragen, wozu der Streit der beiden Protagonisten im Hinblick auf die Entwicklung in der Gruppe eigentlich dient. Diese Frage stellt sich sowohl im Hinblick auf die übrigen „Geschwister“ (hier AL) als auch in Bezug zur „elterlichen“ Leitung (hier Vorstand). Häufig drückt sich in einem solchen Konflikt der Wunsch aus, einen tragenden Platz in der Gruppe zu finden und von der Gruppen-

leitung anerkannt zu werden. Dieser Wunsch kann sich paaren mit dem Neid auf denjenigen, der – real oder phantasiert – mehr Ansehen genießt.

- Ähnliche Fragen stellen sich auf komplexere Weise auch im Hinblick auf die beteiligten Mitarbeitergruppen in den drei Abteilungen. Wofür stehen die Kämpfe, welche die Mitarbeiter/innen der drei Unterabteilungen mit den jeweils anderen ausfechten?

Die Erfahrung zeigt, dass sich Geschwisterpositionen auch in Arbeitsgruppen konstellieren, oft ähnlich wie sie biographisch erlebt bzw. phantasiert wurden. Streit zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern beeinflusst die Atmosphäre in Arbeitsgruppen erheblich. Meist bilden sich dann Koalitionen, welche die Entwicklungen aller beteiligten Gruppen hemmen. Deshalb ist es wichtig, wenn möglich auch diese Konflikte in der Supervision aufzuklären.

In einer *Rollenanalyse*, die sich neben anderen Verstehenszugängen auch gruppenanalytischer Konzepte bedient, kann deutlich werden,

- dass die AL suboptimal leiten, weil sie einen zentralen Teil ihrer Aufgabe, die Kooperation zwischen Systemen zu sichern, nicht ausreichend wahrnehmen;
- dass der Streit beider Protagonisten sich dynamisch auf alle Teams auswirkt und unterschiedliche Gruppenreaktionen hervorrufen: depressiv gehemmt, ängstlich verstummt oder rechthaberisch angreifend. Damit wird verhindert, dass sich in und zwischen den Abteilungen Kreativität entfalten kann;
- dass sich die Fronten fortsetzen in Kämpfen zwischen den involvierten Abteilungsmitarbeiter/innen, die sich folglich gegenseitig blockieren und die Schuld für Misserfolge nicht in der ausbleibenden Kooperation, sondern bei den jeweils anderen Abteilungen suchen;
- dass jede einzelne Abteilung die Grenzen nach aussen so krass zieht, dass Reibungsverluste vorprogrammiert sind und die Reputation nach aussen leidet;
- dass die einzelnen Abteilungen die Position ihrer jeweils sehr geschätzten AL gegenüber dem Vorstandsvorsitzenden auf Kosten der übrigen Abteilungen verteidigen;

- dass der Vorstand seinerseits einer Fehleinschätzung aufsitzt und den Blick für das Ganze sowie seine Ziele aus den Augen verliert.

Unter dem Aspekt der *Organisationsentwicklung* kann deutlich werden, dass die beiden streitenden Abteilungsleiter mit ihren Teams für Strukturen bzw. Kulturen stehen, die eine erfolgreichere Kooperation erschweren, weil

- der Vorstand dazu neigt, den Konflikt zu stark zu personalisieren;
- die Organisationskultur ihre Mitglieder dazu verführt, Rivalität auf Kosten von Kooperation an den Tag zu legen;
- der Projekterfolg weniger zählt als die kämpferische Anstrengung;
- die Verwirklichung des jeweils eigenen aufgabenspezifischen Einzelaspekts auf höchst spezialisiertem Niveau zu Lasten der produktbezogenen Realisierbarkeit erfolgt;
- die Strukturen obsolet werden, nach denen die Abteilungen in einer linearen Kette statt in Projekten zusammenarbeiten.

Die Projektstruktur hat ja zur Folge, dass Vertreter/innen jeder Abteilung von der Leitung frühzeitig beauftragt werden, mit dem Ziel zu kooperieren, ihre Kreativität zu entfalten und erfolgreiche Produktentwicklung zu betreiben.

Das typisierte, auch aus Diskretionsgründen verfremdete, Beispiel wurde angeführt, um das zuvor theoretisch „trockene“ Supervisionsmodell, das generell für Supervision gelten soll, zu veranschaulichen. Ein mitlaufender Faden war der Versuch, erste Antworten zu finden auf die Frage, die im Zentrum dieser Publikation steht: Inwieweit bereichern gruppenanalytische Gesichtspunkte Erkenntnis und Prozess der Supervision in Gruppen. Angemerkt wird, dass die Bedeutung von Fallanalysen für die Supervisionspraxis und die Methodologie in Fachkreisen unbestritten ist. Erfunden in der Ausbildung von Psychotherapeut/innen, hat sie über die Supervision schliesslich auch in die Organisationsentwicklung Eingang gefunden. Ich werde auf dieses Beispiel im nächsten Abschnitt wieder zurückgreifen.

Grundzüge einer Methodologie der Supervision – Ein Beispiel

Der Begriff Methodologie soll um 1800 aufgetaucht sein und bedeutet die *Lehre vom Einsatz der wissenschaftlichen Methoden* – die Gesamtheit der Methoden oder die Metamethode. Methodologie stellt neue Möglichkeiten bereit, Zugänge zu den wissenschaftlichen Objektbereichen zu finden und die Probleme einer wissenschaftlichen Disziplin zu lösen. Unter wissenschaftlichen Objektbereichen sind diejenigen Teilaspekte der Wirklichkeit zu verstehen, die den zentralen Bezugspunkt der Praxis, also den Kern einer bestimmten Disziplin, bilden. Die Pädagogik z. B. bedient sich unterschiedlicher Didaktiken. Die Themenwahl bestimmt die Auswahl der Didaktik mit, aber auch der jeweilige Personenkreis, der unterrichtet wird. Die gewählte Didaktik verknüpft sich mit entsprechenden Unterrichtsmethoden.

Die Methodologie der Supervision beschreibt den Weg, den die berufliche Rollenanalyse – also das „Kerngeschäft“ der Supervision – von ihrem Ausgangs- bis zum Endpunkt beschreitet. Als relevante thematische „Umwege“ der Rollenanalyse, welche die Ortskenntnis erhöhen, wurden die Systeme Organisation und Person benannt. Die Methodologie sollte Mittel bereitstellen können, mit Hilfe derer sich entscheiden lässt, welcher „Umweg“ sich als der relevantere zu weiterer Bearbeitung anbietet, schließlich auch welche Methoden sich jeweils eignen. Die Methodologie ist das wesentliche Steuerungsinstrument der Supervision.

In der Metapher *Prozess* bringen Supervisor/innen zum Ausdruck, dass der beschrittene Weg mehrthematisch, dynamisch, ja in Gruppen vielstimmig ist. Um diesen Prozess angemessen nachzuvollziehen, stellen sich folgende Fragen:

- Wie wird die Figur, welche die Supervisand/in zunächst vorstellt, ihr „Fall“, anfangs wahrgenommen?
- Welche Bezüge sind im Hintergrund virulent?
- Wie wird der Grund erkannt und analysiert?
- Wie entsteht daraus eine neue, die „passendere“ Figur, die wiederum im beruflichen Alltag überprüft und wirksam werden kann?

Bevor diese Fragen beantwortet werden, greife ich zur Veranschaulichung auf das skizzierte Beispiel aus der Organisationsentwicklung zurück. Sodann wird eine weitere methodologische Folie vorgeschlagen und anhand des Fallbeispiels erläutert.

In den Gesprächen mit dem Mitglied des Vorstands bot sich dem zunächst allein beauftragten Unternehmensberater folgende Figur an: Eine Hauptabteilung, die bezüglich Qualität und Geschwindigkeit suboptimal funktionierte, ein zielbewusster Vorstand sowie drei für unterschiedlich fähig befundene Abteilungsleiter (AL). Die gestellte Frage lautete, ob es Sinn mache, einen der AL auszutauschen, ob die Abteilung, anders strukturiert, besser funktionieren würde, und wenn ja wie die Entwicklung aussehen könnte? Wie gesagt: Ohne Fragezeichen kein „Fall“ und damit kein Auftrag!

Der Organisationsberater schätzte nach Einzelgesprächen mit den AL die Komplexität der Fragestellungen sowie die Anzahl der involvierten Personen, Gruppen und Teams ein. Er spürte seine Überforderung als „Einzelkämpfer“ und sah es als notwendig an, eine Gruppe von Berater/innen zu installieren, um die Entwicklungsprozesse in der Hauptabteilung angemessener fördern zu können. Er überzeugte den Auftraggeber von den Vorteilen, weitere Kolleg/innen hinzuzuziehen. Nur eine beratende Gruppe hat die Möglichkeit, die Gruppen- und Organisationsdynamik umfassend widerzuspiegeln, zu halten, zu analysieren, zurückzuspiegeln, d. h. darin komplex zu intervenieren. Zwei Supervisor/innen wurden einbezogen, weil die gemeinsame „Diagnose“ ergab, dass eine intensive *Rollenentwicklung* angezeigt war, wovon nicht nur die Gruppe der Leitung sondern auch die Mitarbeiter/innen der drei Abteilungen betroffen waren.

Nach einem Diagnoseworkshop mit allen Abteilungen bestätigte sich, dass die Machtkonflikte zwischen „König“, „Kronprinz“ und „Prinz“ erwartungsgemäss heftig hineinregierten, mitagiert wurden und die aufgabenorientierte Kooperation in den Abteilungen erschwerte. Die Abteilungen kämpften wie Truppen um ihr Ansehen und das ihrer Leiter. Förderlich war also, die „Kampfverbände“ zusammenzubringen mit dem Ziel, die Gruppenkultur in der gesamten Hauptabteilung zu verbessern. Dazu war es hilfreich, die Dynamiken und die Kreativität aller involvierten Gruppen zu nutzen. In diesem Fall handelte es sich um die Gruppe der AL (durch Supervision), drei Abteilungen (durch Veränderungsworkshops und Kommuni-

kationstrainings) sowie eine Querschnittsgruppe bestehend aus den Meistern (durch Supervision und Konflikttraining). Ein Organisationstrainer ergänzte die Beraterinnengruppe bei der Durchführung der für die Gruppenkultur förderlichen Trainingsworkshops.

Die Beratergruppe *wusste* vorab um den ökonomischen Druck, unter dem die gesamte Hauptabteilung – Vorstand, AL und Mitarbeiter/innen – stand. Sie ahnten erstens, dass die Struktur der Abteilung nicht mehr unbedingt den aktuellen Anforderungen entsprechen könnte. Sie vermuteten zweitens, dass die Tendenz, Machtkonflikte zu personalisieren, was im Sündenbockphänomen zum Ausdruck kommt, auch hier eine ablenkende, ja die Weiterentwicklung behindernde Funktion haben könnte. Die Hypothesen über mögliche Hintergründe des dargebotenen Konflikts zu überprüfen, war vornehmliches Ziel der anfänglichen Interventionen. So bot sich in diesem Fall an, zunächst die *personalen Konflikte* zu analysieren. Die Supervisor/innen verzichteten bewusst darauf, vorschnelle Lösungen anzubieten. Stattdessen überzeugten sie den Auftraggeber, die Chancen zu nutzen, die eine Konfliktanalyse gemeinsam mit allen Beteiligten in sich birgt.

Durch offene und strukturierte Beratungen, Supervisionen Workshops und Trainings gelang es den Supervisor/innen, genügend tragfähige und vertrauensvolle *Beziehungen* aufzubauen, sowohl zum Vorstand als auch zu den beteiligten AL, anschliessend auch zu den Abteilungen. Dieser Prozess bewirkte, dass die ursprünglich dargebotene Figur sich wandelte und neue Perspektiven zu Tage traten. Die AL waren durchaus kompetent und bei ihren Mitarbeiter/innen beliebt. Auch die Mitarbeiter/innen der Abteilungen waren überwiegend bemüht, engagiert mitzuarbeiten. Kaum jemand war mit der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen wirklich zufrieden. Zwei der AL blockierten allerdings jede Arbeitsbesprechung durch ihre übertriebene Rivalität.

Als Grund boten sich die folgenden, im Prozess sichtbar gemachten Zusammenhänge an:

- Auf der Ebene der *Rollen*: Die wichtige Teilfunktion von Leitung, die Kooperation zwischen den Abteilungs- und den Berufsgruppen sicherzustellen, konnte nicht ausreichend wahrgenommen werden. Die mangelhafte Kooperation behinderte die anspruchs-

volle Aufgabenerfüllung der beteiligten Berufs- und Aufgaben-
gruppen.

- Auf der Ebene der *Personen*: Die Leitungsgruppe rivalisierte in der Art von „Brüdern“ um die Anerkennung des „Vaters“ und um dessen Nachfolge. Das Team des weniger angesehenen Abteilungsleiters kämpfte wie „Adoleszente“ für ihren „Anführer“. Die anderen beiden Abteilungen fühlten sich sicherer, schotteten sich ab und wiesen Verantwortung einseitig von sich.
- Auf der Ebene der *Organisation*: Die übertrieben rivalisierende Unternehmenskultur stiess auf die Neigung, Konflikte zu personalisieren. Die Folge waren suboptimale Arbeitsergebnisse auf allen Ebenen. Dabei verloren die Beraterinnen nicht aus den Augen, dass die Hauptabteilung einem ansteigenden wirtschaftlichen Druck standzuhalten hatte, indem Schnelligkeit und Qualität der Produktentwicklung vorangetrieben werden mussten. Die produktbezogene Projektarbeit band frühzeitig die Beteiligten zu Entwicklungsteams zusammen und verminderte Reibungsverluste.

Aus der Selbstklärung der beiden „Streithähne“, der Sicherstellung der Kooperation seitens der Leitung in Form von Projektarbeit und der neuen Struktur, (zwei statt drei Abteilungen), ergab sich die den Beratungsprozess abschliessende Figur. Was soweit anhand des Beispiels, auf den Folien der drei Wissenssysteme und der Figur/Grund-Metapher dargestellt wurde, soll im Anschluss auf einer weiteren Folie – drei methodologische Steuerungsinstrumente – aufgefächert werden.

Instrumente zur Steuerung des Supervisionsprozesses

Auch wenn Supervisor/innen verschiedenen methodischen Schulen angehören, gibt es gemeinsame professionelle Vorstellungen über die Steuerung des komplexen Prozesses. Wir behaupten, dass methodologische Kompetenzen in den Bereichen *Beziehung, Kommunikation und Wissen* eingesetzt werden. Selbstverständlich ist es schwierig, Beziehung und Kommunikation theoretisch und methodologisch trennscharf abzugrenzen. Leichter fällt da schon die Un-

terscheidung zur „reinen“ Wissensvermittlung. Dieses Problem lässt sich auch in diesem Rahmen nicht auflösen. Dennoch lohnt sich der Versuch, elementare methodologische Elemente auf diesen Ebenen zuzuordnen in der Hoffnung, dadurch Transparenz und Trennschärfe zu erhöhen. Zunächst finden die genannten Ebenen ihre Anordnung wiederum in einem Dreieck, das dynamisch ist und beliebig bewegt werden kann. Anschliessend werden Merkmale zugeordnet. Das Fallbeispiel dient wieder der Veranschaulichung, wobei Redundanzen nicht zu vermeiden sind.

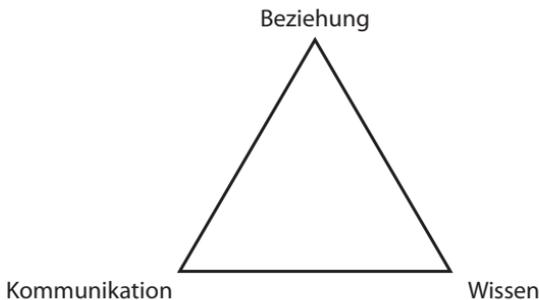


Abb. 3: Methodologische Elemente

Elemente zur Steuerung von Beziehung

- 1 Im Unterschied zu Alltagsbeziehungen wird in der professionellen Beratung ein Kontrakt miteinander ausgehandelt, der die Rahmenbedingungen, das Setting und die Bezahlung umfasst. Der Kontrakt kann von den Beteiligten jederzeit überprüft und bei Bedarf modifiziert werden. Supervision ist ein auf Zeit abgeschlossenes Rollen-Geschäft.
- 2 Der Kontrakt impliziert eine vorübergehende Asymmetrie; gesetzt ist, wer berät und wer beraten wird. Mit Arbeitsgruppen, die Teil einer Organisation sind, wird – zumindest implizit – ein Dreieckskontrakt zwischen der beauftragenden Leitung, der Gruppe und der/dem Supervisor/in geschlossen.
- 3 Die/der Supervisor/in ist in ihrer Profession anerkannt. Die Supervisor/innen bekunden Interesse an ihrer Person und der

- methodischen Richtung. In Gruppen kann die Zustimmung Einzelner grundsätzlich unterschiedlich ausfallen.
- 4 Die Supervisand/innen werden als kompetente Professionelle in ihrer Rolle gewürdigt. Die Gruppe ist dafür verantwortlich, eigene Themen einzubringen und gewonnene Erkenntnisse umzusetzen.
 - 5 Supervisand/innen und Supervisor/in sind bereit zur Selbstreflexion, vor allem dann, wenn Irritationen, gerade auch in der gemeinsamen Arbeit selbst, auftreten. Diese Bereitschaft fällt in Gruppen individuell und phasenweise unterschiedlich aus.
 - 6 Tragende Elemente der Beziehung sind Vertrauen und Wertschätzung gegenüber Misstrauen und Entwertung. In Gruppen finden sich meist beide Elemente und es ist Teil der Aufgabe, sie in der Balance zu halten.
 - 7 Die Beziehung trägt den Supervisionsprozess. Neben professionellem Wissen und kommunikativer Steuerung ist die Beziehungsanalyse sein wesentlicher Treibsatz. Beziehungen in Gruppen sind vielfältig und schillernd. In ihnen kommen intersubjektive und soziale Konflikte deutlicher zum Ausdruck als in dyadischen Settings.
 - 8 Die Beziehung in der Supervision ist allerdings nicht Selbstzweck, sondern ein wesentliches Erkenntnisinstrument der Rollenanalyse. Beziehungen und Rollen in Gruppen sind vielfältiger.

Elemente aus dem Fallbeispiel zum Steuerungsinstrument Beziehung

- Nach einer Vorlaufphase, in der die Leitung beraten wurde, kam der Initiator und spätere Leiter der Berater/innen-Gruppe, zu dem Schluss, es sei notwendig, den Beratungsauftrag zu erweitern und überzeugte den Vorstand von diesem Vorgehen(1).
- Die Entscheidung des Auftraggebers und der Leitungsgruppe fiel zugunsten von Supervisionsexpert/innen statt für weitere Rationalisierungsexpert/innen aus, zugunsten des Verstehens statt des Ad-hoc-Umstrukturierens. So waren die Mitarbeiter/innen der Abteilungen zunächst einmal äusserst skeptisch gegenüber dem ersten gemeinsamen Diagnose-Workshop und mussten erst gewonnen werden. (2) (3).

- Die Supervisor/innen verständigten sich mit dem Auftraggeber darüber, dass sie organisationale Aspekte in Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren analysieren und entwickeln und dabei selbst zwar über relevantes Fachwissen, nicht jedoch über vorgefertigte Konzepte verfügten (4).
- Eine der Hauptirritationen auf Leitungsebene bestand ja in der geteilten Abwertung eines AL und dessen Gegenwehr. Nachdem dies frühzeitig als nicht zutreffend erkannt worden war, konnten die Kolleg/innen ihm und seiner Arbeit wieder vertrauen. Inzwischen vertrauten auch die Mitarbeiter/innen der Abteilungen in die Seriosität des abteilungsübergreifenden Prozesses und begannen, sich gegenüber den Kolleg/innen zu öffnen (5) (6).
- Ein anfänglicher Schlüsselmoment war die Einsicht der beiden „Streithähne“ in die biographischen Hintergründe ihrer Konflikte und die Bereitschaft, im Anschluss daran erstmalig miteinander „ein Bier trinken“ zu gehen. Möglich wurde dies durch die direkte Rückmeldung der Supervisorin über ihre Wahrnehmungsdiskrepanzen und Gefühle. Die Leitungsgruppe nahm die Führungsaufgabe, Schnittstellen gemeinsam zu managen, wieder wahr (7) (8).
- Indem die Leitungsgruppe vertrauter zusammenarbeitete, eine Forderung, die auch die Mitarbeiter/innen der Abteilungen erhoben hatten, wurden die verhärteten Grenzen wieder durchlässiger, Grenzen, die den kollegialen Austausch zwischen den Abteilungen zuvor erheblich eingeschränkt hatten.

Elemente zur Steuerung von Kommunikation

- 1 Es besteht Interesse, häufig genug auch Druck, virulente Probleme gemeinsam zu analysieren, zu reflektieren und – optimalerweise – einer erfolgreichen Lösung näher zu bringen.
- 2 Der Beratungsprozess ist dialogisch angelegt, in Gruppen tria- bzw. multilogisch und damit komplexer. Im Verlauf des Suchprozesses entsteht – idealtypisch gesprochen – eine gemeinsame Konstruktion von Wirklichkeit
- 3 Supervision bewegt sich zunächst nahe am Phänomen, entlang der dargebotenen Figur, dem Wahrnehmbaren, anders gesagt an dem, was unmittelbar einleuchtet. Auf diese Ebene führen vor allem Verständnisfragen weiter.

- 4 Besonders relevant allerdings sind Brüche bzw. Konflikte, die entweder von den Supervisand/innen selbst aufgeworfen werden oder als Element in der Kommunikation zwischen der Gruppe und der/dem Supervisor/in auftauchen. Brüche oder Konflikte sind emotional hoch aufgeladen und verengen den Blick für alternative Perspektiven. Die gemeinsame Anstrengung, an diesen Stellen Brücken zu schlagen, erweitert die Perspektiven wieder und ermöglicht neue Erkenntnisse. In Gruppen deuten sich Konflikte oft in allgemeiner Aufregung, in Disputen an, werden aber auch nonverbal signalisiert, z. B. durch den Austausch von Blicken Einzelner untereinander oder durch verhaltenes Schweigen.
- 5 Grundsätzlich werden auch Normen überprüft, d. h. Abweichungen von Vorstellungen, wie es „eigentlich“ sein sollte. Beliebtes Thema in Teams ist die Klage, die Organisation verlange zu viel oder gerade das Falsche.
- 6 Es sollte eine erhöhte Bereitschaft bestehen, gewohnte Sichtweisen in Frage zu stellen, auch persönliche Sichtweisen zu offenbaren. Diese Bereitschaft fällt in Gruppen unterschiedlich aus und schwankt phasenweise. Gerade in Teams finden persönliche Offenbarungen ihre Grenzen in der Tatsache, dass Kontakte und Verflechtungen über die Supervision hinausreichen.
- 7 Die Beteiligten kalkulieren „Un-Gewusstes“, Nicht-Wissen ein und interessieren sich für entsprechende Aufklärung.
- 8 Grundregeln der Kommunikation finden Beachtung: v. a. Bereitschaft zu Ich-Botschaften, Feedback und Metakommunikation.
- 9 Es finden Ergebnissicherungen statt in Form von Zwischen – bzw. Abschlussauswertungen. Sie vertiefen die Weiterarbeit bzw. führen zu einem konstruktiven Abschluss.

Elemente aus der Fallvignette zum Steuerungsinstrument Kommunikation

- Die gesamte Hauptabteilung stand unter Druck (1).
- Alle Mitarbeiter/innen wurden in Form von Workshops beteiligt. Supervidiert wurde zunächst die Leitungsgruppe, später auch die leitenden Umsetzer, in diesem Fall die Meister, quer zu den Abteilungen (2).
- Es hätte ja tatsächlich zutreffen können, dass der AL seinen Auf-

gaben nicht gewachsen gewesen wäre. Dieser Sachverhalt wurde rasch überprüft. Voraussetzung für den nächsten Schritt war also, den Gehalt der Stigmatisierung zu überprüfen (3).

- Die Hartnäckigkeit, mit der sich das Unfähigkeitsgerücht gruppen- und organisationsdynamisch durchgesetzt hatte, war ein Indiz dafür, dass es sich um einen institutionell wirksamen Abwehrmechanismus handelte. Die Funktion bestand darin, sowohl Insuffizienzgefühle als auch Leitungsmängel dem „Sündenbock“ zuzuschreiben und stellvertretend an ihm abzuhandeln (4).
- Als Beispiel sei die Norm genannt, dass alles möglich ist, wenn nur genug Anstrengung an den Tag gelegt bzw. „der Schuldige“ gefunden wird (5).
- Die beiden „Streithähne“, später auch die Gruppe der leitenden Meister, waren bereit für Supervision (6).
- Die Gründe für die Reibungsverluste lagen anfangs im Dunkeln (7).
- Als Beispiel sei hier ein Workshop genannt, in dem die Formulierung und das Annehmen von Kritik trainiert werden konnte (8).

Elemente zur Steuerung von Wissensvermittlung

Oben wurde bereits ausführlich auf das notwendige sozialwissenschaftliche Wissen eingegangen: A. Bildung, professionelle Sozialisation und berufliches Wissen, B. Wissen über die Person und Prozesse der Sozialisation und C. Wissen über die Prozesse in der Organisation. Die kognitive *Wissensvermittlung* im Prozess der Supervision soll hier nicht zu kurz kommen. Im Unterschied zu *Aus-, Fort- und Weiterbildung* allerdings kann Wissensvermittlung nicht als genuiner Kern von Supervision gelten, sondern als notwendiger „mitlaufender Faden“. Deshalb steht Wissensvermittlung in methodologischer Hinsicht an der dritten Stelle, was nicht abwertend gemeint ist. Mittel zum Zweck, auch der Wissensvermittlung, sind hingegen unbestritten die Gestaltung von Interaktionen und Kommunikation.

Der Vollständigkeit halber sei hier beispielhaft noch einmal der „Kritikworkshop“ erwähnt, in dem unter anderem Feedback-Modelle und basale Kommunikationsregeln vorgestellt und trainiert

wurden. Die Meister, welche die Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen und den Abteilungen unterstützen sollten, besuchten Schulungen über Projektleitung. Bei den Meistern trug Supervision dazu bei, Rivalität und Hierarchiedenken zu mildern zugunsten kommunikativer Leitungskompetenz, z. B. angemessen zu informieren. Demgegenüber ging es in der Supervision der Leitungsgruppe zunächst gar nicht um Wissen, sondern um Gefühle und Übertragungen, deren hemmende Auswirkungen auf die Arbeitbeziehungen innerhalb bzw. zwischen den Abteilungen.

Bis hierher wurden folgende methodologische Gemeinsamkeiten der Supervision erläutert: *Beziehungsanalyse* und dialogisch, in *Gruppen* multi-logisch angelegte *Kommunikation*, schliesslich auch die *Wissensvermittlung*. Der professionelle Fortschritt zeigt sich ja auch daran, dass es der DGsv gelang, gemeinsame, schulenübergreifend anerkannte Kriterien für Supervisionsweiterbildungen zu entwickeln und zu zertifizieren.

Auf einige Fragen, die mich im Vorfeld der Erörterung der methodologischen Grundlagen beschäftigt haben, möchte ich im nächsten Abschnitt näher eingehen, bevor eine weitere wichtige methodologische Dimension vorgeschlagen wird: die sequenzielle Aufgabenstellung in Gruppen.

Einige Fragen zur Methodologie und ein erstes Fazit

Kann die jeweilige Wahl nach dem Figur/Grund-Schema wissenschaftlich begründet werden?

Das Figur/Grund-Schema ist empirisch vage, die Theorie wurde jedoch aus jahrzehntelanger praktischer Fallarbeit in kollegialen Diskussionen gewonnen. Dieses Schema ist erfahrungsbezogen gut abgesichert und hat sich in der professionellen Arbeit bewährt. Allerdings steckt die empirische Forschung, vor allem über Supervision in Gruppen, noch in den Kinderschuhen. Hingegen zeigen die Erfahrungen aus der Praxis der gruppenanalytisch geprägten Supervision, wie nützlich es ist, die Dimensionen Person und Organisation so lange *in der Schwebe zu halten*, bis die Vermutungen von Supervisor/in und Gruppe über mögliche Hintergründe eines Rollenproblems kommuniziert und so neue Einsichten zu Tage ge-

fördert wurden, die sich schliesslich zu geteiltem Wissen verdichten. Dabei hilft es, Normen und Urteile eine Zeitlang möglichst auszuschalten bzw. zu hinterfragen. Schliesslich entsteht eine neue Figur, die bei Bedarf im Anschluss verifiziert oder falsifiziert werden kann.

Welche Rolle spielen neben Konzepten Intuition und Nicht-Wissen?

Zwar verfügen Supervisor/innen, wie gesagt, über Konzepte und lassen sich weitgehend von der jeweiligen personalen und beruflichen Zusammensetzung der Gruppe und ihrem jeweiligen Organisationshintergrund leiten. Im Rahmen der genannten kommunikativen und beziehungsanalytischen Gradmesser spielen jedoch auch Intuitionen eine bedeutsame Rolle, sowohl auf Seiten der/des Supervisors/in als auch der Gruppenmitglieder. Weil Intuitionen emotional gefärbt sind, werden sie im Supervisionskonzept besonders ernst genommen. Das empathische „Mitschwingen“ verfolgt das Ziel, dem „Un-Gewussten“ auf die Spur zu kommen.

Hier wird bewusst von *Nicht-Wissen* und *Un-Gewusstem* gesprochen, weil dies der gemeinsame Nenner unter Supervisor/innen zu sein scheint. In diesem Kapitel geht es ja um schulenübergreifende Gemeinsamkeiten. Über die Anerkennung des *Un-Bewussten* – ein wesentlicher Grundsatz der Gruppenanalyse – können sich verschiedene Schulen trefflich streiten. Erneut ist es wichtig, dass Intuitionen, Assoziationen und eigene Gefühle zunächst nicht normativ verstanden, sondern auf dem Hintergrund von Wissen und Erfahrung „vurteils-arm“ geäussert und überprüft werden dürfen. Auch die Gruppenteilnehmer/innen werden dazu angehalten, nicht vorschnell zu urteilen und zu handeln, sondern stattdessen möglichst freimütig zu assoziieren. Intuition ist Mittel zum Zweck und treibt die kommunikativen Verständigungs- bzw. Einigungsprozesse voran.

Von der Gruppenanalyse können Supervisor/innen lernen, dem Unbewussten in Beziehung und Kommunikation, das in Gruppen wirksam ist, auf die Spur zu kommen. Die Erfahrungen wurden zunächst in der Arbeit mit therapeutischen, später auch in angewandten Gruppen, z. B. Balintgruppen gewonnen. Unbewusste Gefühle zu spüren und zu benennen, eigene unbewusste Motive und die der anderen Protagonist/innen zu verstehen und um eine Verständigung

darüber zu ringen, wird als „heilsam“, klärend, handlungsleitend und –verändernd erlebt. Die Wirksamkeit des Unbewussten wird sowohl individuell, als auch überindividuell vorausgesetzt. Unbewusste Beziehungs- und Kommunikationskonflikte finden Niederschlag im sozialen Gefüge von Gruppen, zwischen Gruppen und interagieren im Sozialraum von Organisationen. Daher nimmt das *Verstehen* unbewusster Prozesse in Beziehung und Kommunikation auch in der gruppenanalytisch geprägten Supervision einen prominenten erkenntnistheoretischen Platz ein. So werden Äusserungen einzelner Teilnehmerinnen auch verstanden als stellvertretend formulierte Gruppenmeinungen. In der Matrix der Gruppe bilden sich zwischenmenschliche, aber auch soziale Konflikte ab, hier können sie verstanden und probierend gelöst werden.

Wie relevant sind Vor-Erfahrungen?

Davon war im Abschnitt über die komplexen beruflich erworbenen Wissenssysteme bereits die Rede. Hinzu kommt, dass Supervision – ähnlich wie Psychotherapie – ihr Wissen aus dem *learning by doing*, d. h. aus der praktischen Arbeit bezieht, getreu der Devise: Wer erfahren will, wie ein Apfel schmeckt, muss selbst hineinbeißen. Die praktische Fallarbeit ist wesentlicher Teil aller Ausbildungskonzepte. Die Antwort auf die gestellte Frage lautet hier: *Supervisor/innen wissen um die Relevanz der drei Wissenssysteme, reflektieren sich selbst, beziehen sich gern auf andere und kommunizieren regelhaft*. Allerdings überprüfen sie ihre Konzepte in jeder Gruppe wieder neu, wohl wissend, dass Gruppen individuell und einzigartig sind.

Erfolgt die Wahl der Interventionsebenen beliebig oder systematisch?

Jede/r Supervisor/in kennt das Gefühl, besonders in Gruppen vorübergehend in unsicheren Gewässern zu schwimmen, nur noch „Bahnhof“ zu verstehen und sich zwischen den verschiedenen Gleisen zu verirren. Auch wenn eine gewisse Beliebigkeit nicht ganz auszuschliessen ist, wird Supervision verstanden als ein *systematischer kommunikativer Prozess der Verständigung über die Richtigkeit von, oft unbemerkten, Normen und Werten aber auch von Vorannah-*

men, Verhaltensweisen und Erkenntnissen. Daran schiesst sich die Reflexion über Handlungskonsequenzen an, was sich wiederum auf den Arbeitsalltag auswirkt. Die Fähigkeit, mit Unsicherheiten, Ambivalenzen und Normen eine Weile offen zu jonglieren, generiert neue Erkenntnisse mit dem Ziel, das eigene Berufsrollenhandeln besser zu verstehen. Das Ergebnis besteht darin, durch neue, statt festgefahrene, Problemlösungen den Gestaltungsspielraum zu erweitern.

Bei den Ausführungen über die Methodologie darf nicht vernachlässigt werden, dass gerade für *Gruppen- und Teamsupervisionen* eine Typologie verschiedener Sequenzen von Kornelia Rappe-Giesecke (1990) vorgelegt wurde, die auf grundlegenden Forschungen beruht. In jeder Sitzung stellen sich phasenweise bestimmte Aufgaben, die gelöst werden wollen. Das Wissen darum und der professionelle Umgang damit ist ein wesentliches methodologisches Element des Supervisionsverfahrens, gerade in Gruppen. Gerade die Abweichungen von der Normalform und die Vermeidung von Gruppen, sich anstehenden Aufgaben zuzuwenden, ermöglichen es, Inhalt und Prozess vertieft zu verstehen. Hier als Fazit des methodologischen Teils, wird der Weg, den die supervisorische Methodologie in Gruppen vorgibt, in Anlehnung an Rappe-Giesecke, *zusammengefasst*, auch weil sich diese sequenzielle Folie eignet, um Methoden und Techniken im folgenden Abschnitt exemplarisch zuzuordnen.

Supervisor/in und Gruppe stellen den Falleinbringer/innen ausreichend Zeit zur Verfügung, um ihr *Rollenproblem*, gern auch ungeordnet, vorzustellen. Anschliessend tritt die Gruppe in die erste Phase der Problembearbeitung ein. In dieser Phase ist es wichtig, möglichst phänomennah und assoziativ statt normativ und lösungsorientiert zu kommunizieren. Bei Bedarf werden die Teilnehmer/innen von der/dem Supervisor/in dazu angehalten.

Die Ergebnisse der ersten Explorationsrunde werden von der/dem Supervisor/in zu Hypothesen zusammengefasst bzw. ergänzt. Danach überprüfen die Falleinbringer/innen die Hypothesen und entscheiden, welche sie akzeptieren können oder nicht. Wenn die Hypothesen einen Kern ihrer Rollenprobleme bereits treffen, suchen sie im Sinne eines Probehandelns nach alternativen Lösungen. Auch darin werden die Protagonist/innen wieder – wohlwollend und kritisch – unterstützt aus der Gruppe und von der/dem Supervisor/in. Bis hierher

bewegen sich die Beteiligten auf der *Rollenebene* und verfügen bereits über neue Perspektiven, ihr Problem anders zu lösen.

Es kann jedoch auch damit gerechnet werden, dass im Prozess der Rollenanalyse Besonderheiten oder neue Schwierigkeiten, neue „Kerne“, auftauchen. Häufig ist es die/der Supervisor/in, welche/r die Beteiligten in diesem Fall zu einer weiteren „Reflexionsschleife“ ermutigt. Häufig haben Falleinbringer/innen und Gruppenmitglieder schon in dem vorangehenden Prozess der Rollenklärung Indizien dafür angeboten, welche die Entscheidung „vorspuren“: Macht die erweiterte Reflexion eher auf der Ebene des *persönlichen* oder aber des *organisationalen* Hintergrunds Sinn? Auch die/der Supervisor/in hat bereits reflektiert, was ihr näherliegend scheint.

Liegt das, was seltener vorkommt, nicht evident auf, wird eine Entscheidung darüber herbeigeführt und kontraktiert. Es ist nicht möglich, gleichzeitig beide Ebenen – Organisation und Person – zu analysieren, denn die Ebenen bedienen sich unterschiedlicher Wissenssysteme und Methoden. In jedem Fall ist es wichtig, am Ende möglichst wieder auf die *Rollenebene* zurückzufinden. Es kann einmal vorkommen, dass dies nicht gelingt. Dann ist es nötig, den Faden in der folgenden Sitzung wieder aufzugreifen.

Im nächsten Abschnitt werde ich noch kurz auf Methoden und Techniken eingehen und dies auch nur mit Hilfe der sequenziellen methodologischen Folie. Zuvor möchte ich jedoch eine offene Frage stellen: Ist es sinnvoll, die Bedeutsamkeit der Ebenen Organisation und Person in der Supervision prinzipiell zu hierarchisieren – im Sinne einer ersten und zweiten Ordnung? Beide Ebenen fungierten bislang als gleichrangig und ebenbürtig, wiewohl als unterschiedlich bedeutsam bezogen auf die jeweiligen Supervisionsarten, also Einzel-, Gruppen- bzw. Teamsupervision. Ebenso wurde zu Anfang dieses Kapitels Wert gelegt auf die Möglichkeit, Organisationsberatung und Supervision als zwei verschiedene Beratungsformen voneinander abzugrenzen, was nahelegt, dass beide unterschiedlichen Verfahren und Methodologien folgen. Ansonsten blieb die Bedeutsamkeit der Systeme Person und Organisation hier weitgehend dem Prozess selbst überlassen. Folgt man der Debatte über den „Paradigmenwechsel“ in der Supervision im Wandel der Zeiten, dann wäre die gesetzte „Schleife“ der ersten Ordnung immer die Organisation, diejenige der zweiten Ordnung immer die Person (zum so genann-

ten Paradigmenwechsel in der Supervision siehe z. B. Weigand 2006). Ich vermute, dass sowohl Supervisionsgruppen als auch Supervisor/innen diese Frage unterschiedlich beantworten. Zwar handelt es sich dabei nicht um eine historisch neue Debatte, sie wird allerdings aktuell dringlicher geführt. Festhalten möchte ich an dieser Stelle lediglich, dass sich in der klassischen Gruppensupervision das System Person als Schleife 1. Ordnung anbietet, in der Teamsupervision demgegenüber die Organisation, die Schleife 2. Ordnung folglich jeweils spiegelverkehrt.

Einige Bemerkungen zu Methoden und Techniken – Sequenzen

Methode im etymologischen Sinne entstammt dem Griechischen *méthodos*, dem lateinischen *methodus* und kennzeichnet ein geordnetes Verfahren, das bestimmten Regeln folgt. Es wird nachgegangen, untersucht, nachgeforscht, verfolgt. Im Alltagsverständnis bedeutet *Methode*, bei der Durchführung bestimmter Abläufe gewisse Regeln zu berücksichtigen. Als Beispiel aus dem Berufsleben kann die Lehrerin dienen, die ihren Arbeitsprozess, den Unterricht, mit Hilfe ausgewählter Methoden gestaltet.

Eine grundlegende methodische Unterscheidung, die immer wieder zu Auseinandersetzungen zwischen, aber auch innerhalb verschiedener Supervisionsschulen führt, diene hier als Beispiel: „Acting out“ bzw. „Acting in“. Je nach eigenen Vorlieben arbeiten Supervisor/innen lieber mit der einen oder anderen Methode oder mit einer Mischung daraus. Die im Anschluss genannten Beispiele implizieren eine weitere notwendige Unterscheidung: die zwischen Methoden und *Techniken*, letztere meinen die Hilfsmittel.

- 1 Methode Acting in: Techniken z. B. Assoziationen, Selbstreflexion, Gegenübertragungsanalyse, Szenisches Verstehen in Gruppen, Perspektiventriangulierung, z. B. durch zirkuläres Fragen ...
- 2 Methode Acting out: Z. B. Rollenspiel, Rollentausch, Malen, Flipchart, Soziogramm, Organisationsaufstellung, Organigramm ...

Im voran gegangenen Kapitel habe ich am Ende und als erstes Fazit

den Weg zusammengefasst, den die Supervision idealtypisch zurücklegt. Techniken, die sich in diesen Phasen – z. T. auch in anderen – anbieten, dienen der Illustration.

- 1 Die Gruppe konstituiert sich und handelt aus, was bearbeitet wird. Mögliche Techniken: Einstiegsrunde, Hinweis auf Gruppenaufgaben, Verhandeln, Moderieren der Gruppenentscheidung ...
- 2 Supervisor/in und Gruppe stellen der Falleinbringer/innen ausreichend Zeit zur Verfügung, um ihr *Rollenproblem*, ruhig ungeordnet und möglichst frei heraus, vorzutragen. Mögliche Techniken: Sprechen lassen und Zuhören, Unterbrechungen verhindern, Verständnisfragen, Rollenspiel ...
- 3 Anschliessend tritt die Gruppe in die erste Phase der Problembearbeitung ein. In dieser Phase ist es wichtig, möglichst phänomennah und assoziativ statt normativ und lösungsorientiert zu kommunizieren. Bei Bedarf werden die Teilnehmer/innen von der/die Supervisor/in dazu angehalten. Mögliche Techniken: Gruppendialog, Feedback, Identifikation, positive Konnotation abweichender Meinungen ...
- 4 Die Ergebnisse der ersten Explorationsrunde werden von der/dem Supervisor/in zusammengefasst bzw. ergänzt. Mögliche Techniken: Klarifizierung, Formulieren von Hypothesen bzw. Deutung ...
- 5 Danach überprüft die Falleinbringer/in die Hypothesen und entscheidet, welche sie bzw. er akzeptieren kann und welche nicht. Mögliche Techniken: Klarifizierungen, Perspektivenwechsel, z. B. durch zirkuläre Fragen oder Rollenwechsel, Möglichkeit für neue Erläuterungen ...
- 6 Wenn die Hypothesen einen Kern ihrer Rollenprobleme bereits treffen, suchen die Beteiligten nach alternativen Lösungen im Sinne eines Probehandelns. Auch darin werden sie wieder wohlwollend-kritisch unterstützt von Gruppe und Supervisor/in. Bis hierher bewegt sich die Gruppe auf der *Rollenebene* und die Falleinbringer/in verfügt ihrerseits über neue Möglichkeiten, ihr Problem anders zu lösen. Mögliche Techniken: Alternative Sichtweisen zusammenfassen, Handlungsalternativen benennen, alternatives Rollenspiel, Transferübungen, paradoxes Zukunftsszenario ...

- 7 Stets wird damit gerechnet, dass im Prozess der Rollenanalyse Besonderheiten oder neue Schwierigkeiten einstellen, sich andere „Kerne“ offenbaren. Meist ist es die/der Supervisor/in, welche die Beteiligten dann zu einer weiteren „Reflexionsschleufe“ ermutigt. Oft haben Falleinbringer/innen und Gruppenmitglieder schon in dem zuvor beschriebenen Prozess der Rollenklärung Indizien angeboten, welche die Entscheidung „vorspuren“, ob die vertiefte Reflexion eher auf der Ebene der *organisationalen* oder aber der *persönlichen* Hintergründe Sinn macht. Mögliche Techniken
- der Organisationsanalyse: Verständnisfragen, Wissen mobilisieren, Visualisierung, Strukturanalyse, Organigramm, Genogramm des Teams/der Organisation, Analyse unterschiedlicher Gruppierungen ...
 - der personalen Analyse: Irritationen benennen, Bezug zu erlebten Wiederholungen herstellen, virulente, auch unangenehme Gefühle ansprechen, Gruppenresonanz ...
- 8 Liegt dies, was seltener vorkommt, nicht so evident auf, wird eine Entscheidung darüber herbeigeführt und kontraktiert. Es ist nicht möglich, gleichzeitig beide Ebenen zu analysieren, denn die Ebenen bedienen sich unterschiedlicher Wissenssysteme und verschiedener Methoden. Mögliche Techniken: Time out, Gruppenberatung, Vorschlag, Entscheidung ...
- 9 In jedem Fall ist es wichtig, am Ende möglichst wieder auf die *Rollenebene* zurückzufinden. Es kann einmal vorkommen, dass dies nicht gelingt. Dann ist es nötig, den Faden in der folgenden Sitzung wieder aufzugreifen. Mögliche Techniken: Szenischer Abschluss, Zusammenfassung offener Fragen, Ergebnissicherung, Feedbackrunde ...

Zum Abschluss dieses allgemeinen Teils wird ein Supervisionsmodell in Form einer Matrix vorgestellt.

Fazit und Ausblick – Supervisorische Matrix und Matrixreihen

Es wurde behauptet, dass die Methodologie der Supervision den Prozess beschreibt, den die Rollenanalyse über die systematisch

möglichen „Umwege“ Organisation und Person beschreitet (Abb. 1). Ferner boten sich als treibende Elemente Beziehung, Kommunikation und Wissen an (Abb. 3). Zur Ordnung bietet sich mir das folgende Modell an, das die theoretischen und methodologischen Überlegungen zusammenführt. Das Supervisionsmodell hat die Form einer Matrix: Die Rollenanalyse vollzieht sich über die möglichen „Umwegen“ der Organisationsanalyse bzw. der personalen Analyse, und zwar jeweils auf den Achsen Beziehung, Kommunikation und Wissen. Letztgenannte Achsen werden hier erstens auf die drei Wissenssysteme bezogen und zweitens als unterschiedlich bedeutsam gewichtet, sie sind deshalb *kursiv gedruckt*.

A. Rollenanalyse

1. *Kommunikation*
2. *Beziehung*
3. *Wissen*

B. Organisationsanalyse

1. *Wissen*
2. *Kommunikation*
3. *Beziehung*

C. Personale Analyse

1. *Beziehung*
2. *Kommunikation*
3. *Wissen*

Abb. 4: Supervisorische Matrix

Damit jedoch noch nicht genug! Berücksichtigt werden müssen darüber hinaus noch die empirisch erforschten Phasen einzelner Gruppensitzungen, in der idealtypisch bestimmte Aufgaben anstehen und bewältigt werden. Oder eben gerade nicht, was dann im Prozessverständnis ebenfalls nützlich ist. Darüber hinaus und hier nur als Hinweis, schlingert sich der Gruppenprozess ja durch mehrere Sitzungen, durch die gesamte Supervisionszeit. Die phasenweise anstehenden, empirisch nachweisbaren Aufgaben im Prozess einer Einzelsitzung konstruieren Matrixreihen, oder auch Matrixmengen mit Schnittmengen. Hier zusätzlich noch die Phasen über den gesamten Supervisionsprozess zu berücksichtigen, erhöht die Komplexität empirischer Supervisionsforschung noch einmal um vielfältige Matrixreihen.

Zusätzlich verdichten sind verbale und nonverbale Resonanzen von Einzelpersonen, zwischen Personen und in der Gesamtgruppe zu komplizierten Kommunikationsschlaufen. Dies ist ja schliesslich auch gewollt, weil als nützlich erfahren. Im Rahmen dieser Arbeit ist es nicht möglich, das komplexe theoretische Modell im Einzelnen durchzubuchstabieren.

A. Rollenanalyse

1. *Kommunikation*
2. *Beziehung*
3. *Wissen*

4. Phase der Sitzung
5. Phase im Gesamtprozess
6. Resonanzen in der Gruppe

B. Organisationsanalyse

1. *Wissen*
2. *Kommunikation*
3. *Beziehung*

C. Personale Analyse

1. *Beziehung*
2. *Kommunikation*
3. *Wissen*

3. Phase der Sitzung
4. Phase im Gesamtprozess
5. Resonanzen in der Gruppe

Abb. 5: Matrixreihen

Ich möchte noch darauf hinweisen, dass dieses Buch ja unter der Prämisse steht: Gruppenanalytisch denken – supervisorisch handeln. Ich wollte wesentliche Elemente der Theorie, Methodologie und Praxis erläutern, die zudem noch für die verschiedenen Schulen gültig sein sollen. Andere Beiträge dieses Buches beantworten demgegenüber die Frage, wie gruppenanalytisches Denken supervisorisches Handeln bereichert. Die Gruppenanalyse wird von uns als Verstehenszugang betrachtet, als Erklärungsmodell, allerdings weniger als Handlungsmodell. Sozusagen ein Nicht-Handlungsmodell.

Literatur

- Rappe-Giesecke, K. (1990): Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision. Berlin: Springer.
- Weigand, W. (2006): Paradigmenwechsel: Der Supervisor in der Verantwortung für die Organisation. *supervision*, 2, 3-4.

Rolle und Identität von Supervisor/innen im gesellschaftlichen Wandel

Hans-Joachim Eberhard

In den letzten Jahren hat die Globalisierungsdiskussion auch Supervisor/innen erreicht. Viele Organisationen, die Supervision nachfragen, sind von der wirtschaftlichen Umstrukturierung und dem Umbau der Sozialsysteme betroffen. In ersten Bestandsaufnahmen innerhalb der Profession wird versucht, Konsequenzen für das supervisorische Handeln zu ergründen (vgl. *supervision* 2002). Es ist für die supervisorische Arbeit wichtig geworden, sich mit Theorien zur Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen vertraut zu machen, um diese Prozesse angemessen beraten zu können. Im Folgenden werden soziologische Konzepte des gesellschaftlichen Wandels resümiert und Überlegungen zur supervisorischen Rolle und Identität skizziert.

Der Rollenbegriff

Je nach Abstraktionsebene lässt sich die Veränderung der Gesellschaft als Ergebnis der zunehmenden funktionalen Weiterentwicklung der sozialen Subsysteme (Willems & Hahn 1999) oder als Ergebnis der grundlegenden Veränderungen von Arbeit und Organisationen aufgrund der Globalisierung der Weltwirtschaft (vgl. *supervision* 2002) verstehen. In der historischen Vormoderne war jeder Mensch in nur ein gesellschaftliches Teilsystem eingezogen und erhielt die Anerkennung, die der sozialen Schicht entsprach,

der er angehörte. Heute dagegen können wir uns den einzelnen Systemen nicht mehr in Gänze zuordnen. Eine Person „kann in keinem der Subsysteme als ganzes kommunikativ eingebracht werden.“ (Willems & Hahn 1999, 14) Damit ist gemeint, dass wir hauptsächlich als Rollenträger auftreten. Andere erleben uns nur in einer Rolle oder bestenfalls unter mehreren Funktionsbedingungen. Aus handlungssoziologischer Sicht (Mead 1934) bewegen wir uns in unseren Rollen umso adäquater, je besser uns die Balance zwischen dem Wahrnehmen der eigenen Interessen und dem Erkennen der Interessen und möglichen Reaktionen der andern gelingt. Unter *Rolle* werden hier sozial definierte Verhaltenserwartungen verstanden, die sich in den gegenseitigen Erwartungen der Interaktionspartner ausdrücken (Krappmann 1969). Auch Supervision stellt ein Rollensetting dar, in dem Supervisor/in und Supervisand/in mit einem spezifischen Focus interagieren, den sie vorher konstruiert haben, in dem sie sich auf die gemeinsame Reflexion von Gefühlen, Wahrnehmungen und Verhalten der beruflichen Arbeit verständigt haben. Rollenhandeln findet innerhalb und außerhalb von Organisationen statt. Vereinfacht lässt sich sagen, dass die Erwartungen innerhalb einer Organisation mehrdimensionaler und vielschichtiger sind (man vergleiche die Rolle der Beraterin im Jugendamt mit der Rolle des Kunden im Kaufhaus). Dadurch wird es komplexer, die vermuteten und realen Erwartungen einerseits und die Formulierung der eigenen Wünsche andererseits zu integrieren. Auch Supervisor/innen reflektieren, dass die Anforderungen an ihr professionelles Profil komplexer und zugleich differenzierter geworden sind. Gleichzeitig trägt die Entwicklung von professionellen Standards umgekehrt zur Komplexitätsreduzierung bei. Das Konzept des Dreieckskontrakts etwa oder die Empfehlungen der Honorarrichtlinien bieten Vereinfachungsmöglichkeiten für das professionelle Handeln, weil sie Supervisor/innen für eine Vielzahl von Interaktionsmöglichkeiten Orientierung bieten. Generell können Supervisor/innen in der Rolle schneller und interessenorientierter handeln, wenn in der Interaktion mit den Klient/innen gemeinsame Bedeutungen und Normen konstruiert worden sind. Dies versuchen Supervisor/innen beispielsweise über die Aushandlung des Kontrakts und der Bedeutungssysteme der Supervisand/innen. Indem Supervisor/innen sich immer wieder auf die Sicht der Supervisand/innen

zu sich und ihrer Arbeit beziehen, ihre möglichen Beratungsziele und ihre Vorstellungen über unsere Rolle im Beratungsprozess anhören, diskutieren und mit ihren Einfällen und Vorschlägen anreichern, entsteht allmählich so etwas wie eine gemeinsame Konstruktion von (Teil-)Wirklichkeiten. Der Prozessverlauf macht dann meistens deutlich, dass die gemeinsamen Konstruktionen in der Supervision nur passager sind und dass wir uns immer wieder neu darüber verständigen müssen, wie die Probleme, mögliche Lösungen und unsere Rolle dabei zu sehen sind.

Dazu folgende Szene: Anfangs betonte das Team von Bewährungshelfer/innen, dass die Arbeitsbeziehungen gut seien und ausschließlich Fallbesprechungen über die Arbeit mit Probanden gewünscht seien. Diese Konstruktion wurde von mir als Einstieg in die Supervision akzeptiert. Im Verlauf tauchten erhebliche Spannungen auf und es besteht die Angst, als Team zu zerbrechen. Der Kontrakt wurde modifiziert.

Mead unterscheidet die Handlung („Me“) und ihren Entwurf („I“). Die Akteure einer Handlung verhalten sich stets situationsabhängig zueinander und befolgen dabei Rollen-Regeln, indem sie zu normativen Erwartungen Stellung nehmen („Me“) und entsprechende Handlungsentwürfe („I“) entwickeln. Ähnlich siedelte Hantschk (2000) den Begriff der Rolle in der Schnittmenge zwischen den persönlichen Bedürfnissen des Rollenträgers einerseits und den Anforderungen der Organisation an sein Handeln andererseits an. Durch die Leistungsverdichtung, die ständige Neugestaltung der internen Verhältnisse und der Umweltbeziehungen der Organisationen werden die Rollenregeln zunehmend differenzierter. Die Komplexität von Organisationen nimmt zu. Damit steigt die Spannung zwischen den Rollenerwartungen auf Seiten der Organisation und den eigenen – aus gruppenanalytischer Sicht konflikthaften -Gestaltungswünschen. Supervisor/innen kennen diesen Balanceakt als ein Alltagsphänomen in der supervisorischen Arbeit. Welche Handlung von den Mitarbeiter/innen der verschiedenen Hierarchieebenen in der täglichen Arbeit letztendlich vollzogen wird, hängt handlungssoziologisch gesehen vom Kräfteverhältnis zwischen „I“ und „Me“ ab. Wie groß ist der Druck der Rollenerwartungen, welche Sanktionen drohen, welchen Spielraum kann die Einzelne sich bewahren und über welche Handlungskompetenzen verfügt sie? Hier wird, ohne dass es

hier weiter ausgeführt wird, auch die Frage nach dem Ziel von Supervision berührt – wie bestimmen wir die Rolle der Supervisorin im Supervisionsprozess, setzt sie sich ein für die Erweiterung der Reflexionskompetenz für die Supervisand/innen, bemüht sie sich um eine Stärkung von deren Konfliktkompetenz oder verfolgt sie gar einen emanzipatorischen Beratungsansatz (Lehmenkühler-Leuschner & Leuschner 2000)? Dabei können die Mitarbeiter in jeder Situation nur die Fähigkeiten mobilisieren, für die sie bereits emotional-motivationale Dispositionen entwickelt haben. Die Supervisand/innen können Anregungen erst aufnehmen, wenn sie innerlich „reif“ dafür sind und somit in der Lage, Handlungsideen umzusetzen, wenn die Fähigkeit dafür in Ansätzen entwickelt worden sind. Diese Dispositionen werden handlungswirksam, indem sie dem eigenen und dem Verhalten anderer Bedeutungen zusprechen.

Ein Beispiel: Das Team der inneren Station eines Krankenhauses konnte seinen Ärger über als bürokratisch erlebte Vorschriften von Seiten der Röntgenabteilung erst adäquat kommunizieren, als neue Sichtweisen, also neue Bedeutungen über die Verhaltensweisen der dortigen Kolleg/innen entwickelt waren („Aus deren Sicht verhalten die sich eigentlich logisch.“). Jetzt war es möglich, an dieser Schnittstelle die Verfahrensanweisungen neu zu definieren.

Eine weitere Konsequenz aus der Auflösung der gesellschaftlichen Subsysteme ist, dass Handlungen heutzutage grundsätzlich mehrere Bedeutungen haben, je nachdem in welchem Subsystem sie auftauchen. So ist aus der supervisorischen Praxis bekannt, dass eine Einladung zu „Kaffee und Kuchen“ im supervisorischen Setting eine andere Bedeutung hat und einen anderen Umgang erfordert als in einem privaten Kontext.

Gesellschaftlicher Wandel und Identität

Der gesellschaftliche Ausdifferenzierungsprozess lässt sich als ein Auseinandertreten von bisher kohärenten Sinngefügen verstehen (Bohn & Hahn 1999). In den modernen Gesellschaften gewinnen die individuellen Sinn-Bastler an Bedeutung. Ein bestimmter beruflicher Abschluss garantiert keinen adäquaten Arbeitsplatz, keine festgelegte Vergütung und erst recht keine gesellschaftliche Aner-

kennung. Scheinbar auf Dauer angelegte Entscheidungen (Wahl des Arbeitsplatzes, Eheschließung, gemeinsame Verantwortung für Kinder) werden als unverbindlich und auflösbar erlebt. Der enge Zusammenhang zwischen beruflicher Arbeit und persönlicher Identität löst sich zunehmend auf, ebenso die Bedeutung der gelernten beruflichen Kompetenzen und ihre Zuordnung zum selben, früher vielleicht lebenslangen Arbeitsplatz: Der Kompetenzraum der Gesellschaft wird kontingenztunfällig – es wird zunehmend beliebiger, wer unter welchen Bedingungen gerade welche Tätigkeit ausübt. Manche Soziolog/innen (u.a. Beck 1984) beschreiben die Bedeutung des Traditionsverlustes, der Lebensstile und Lebensformen und die damit verbundene mangelnde Tragfähigkeit von Lebensentwürfen als Chance und Risiko zugleich. Andere Autor/innen akzentuieren stärker die Seite des Verlusts (Hausinger 2004). Orientierungen, wie ein wünschenswertes Leben aussehen und welche Wertvorstellungen es tragen könnten, lösen sich auf. Die Normalbiographien sind einem erheblichem Wandel ausgesetzt: Lebensorte, Beziehungen, berufliche und private Bedeutungssysteme werden flexibel und passager (Beck & Beck-Gernsheim 1990). Die andauernde Verflüssigung der Geschäfts- und Lebensgrundlagen erzeugt einen Zustand der permanenten Krisenhaftigkeit. Ob das, was wir persönlich leisten, auch sozial anerkannt wird, bleibt heute – anders als früher – grundsätzlich offen.

Um die alltägliche Identitätsleistung begrifflich zu fassen, wird im Folgenden auf Überlegungen von Straus & Höfer (1997) zurückgegriffen. Sie haben eine Theorie entworfen, in der der Begriff Identität prozesshaft als alltägliche Identitätsarbeit und damit auch als psychologisch-empirischer Erfahrungsbegriff verstanden wird. In den jeweiligen gesellschaftlichen Rollen unseres Alltags, so lässt sich auf den Autor/innen fußend sagen, nehmen wir laufend und nicht immer bewusst situative Selbstthematizierungen vor. Egal ob als Bankkunde, Dozent oder Supervisorin, wir nehmen uns selbst in unseren Rollenhandlungen, sozusagen auf verschiedenen „Baustellen“ unseres Lebens (Reuß-Schroeder 1993), unter bestimmten Aspekten wahr: Hat jemand erfolgreich um einen Kredit verhandelt, gelang es, ausreichend Zugang zu den Teilnehmer/innen der Fortbildung zu bekommen, wurde die/der Supervisand/in genügend zugewandt konfrontiert? Indem das Selbst die Perspektive des ge-

neralisierten Anderen der jeweiligen Rolle internalisiert, gewinnt es allmählich die Kenntnis dieses Regelsystems und der Intentionen des Andern. Zugleich erwerben wir aber über Rückmeldungen auch eine – mehr oder weniger – differenziertere Kenntnis der eigenen Handlungen. Die Supervisor/innen einer Beratungsstelle lernen die Erwartungen in ihrer Organisation über den Kontakt mit den Kolleg/innen, Vorgesetzten und Kund/innen kennen – und sie lernen, sich im Sinne der eigenen Wünsche und Ängste dazu zu verhalten. Die Selbstwahrnehmung der Supervisor/innen profitiert bekanntlich vom konstruktiven Feedback und erhöht dadurch Rollenkompetenz und Rollenzufriedenheit. Selbstthematisierung der verschiedenen Rollen wirft folgende Fragen auf: Wie nehmen sich Supervisor/innen emotional und kognitiv in ihrer mütterlich-versorgenden Rolle wahr, wie glauben sie in ihrer Arbeit als Supervisor/in durch andere eingeschätzt zu werden, wie nehmen sie die „Produkte“ in den Rollen im Freizeitbereich wahr?

Diese Selbstthematisierungen im sozialen Raum werden – perspektivenbezogen – gebündelt, so dass die unterschiedlichen Facetten unseres Tuns übersituative Konturen erhalten: Erfahrungen werden rückblickend geordnet und auf Zukünftiges hin neu ausgerichtet. Im Rückblick entwickelt man vermittelt über die Reaktionen der anderen einen Eindruck von sich selbst in der Rolle und zieht auf die Zukunft bezogene Konsequenzen. Man kann dann von sogenannten „Teilidentitäten“ (Straus & Höfer 1997, 281) gemäß den sozialen Rollen sprechen. Diese verändern und entwickeln sich in Feedbackschleifen von wahrgenommenen Außen- und Innenanforderungen. In der Rolle als Supervisor/in wird man durch die Erfahrungen in der Arbeit mit den Supervisor/innen ebenso geprägt wie durch den Austausch mit den Kolleg/innen der Profession. Supervisor/innen nehmen ständige Einstellungs- und Verhaltensmodifikationen vor und erfahren sich dadurch neu. Sowohl qualitativ als auch quantitativ können Rollenhandlungen eine Intensivierung erleben, so dass bestimmte Teilidentitäten im Selbsterleben eine dominierende Stelle einnehmen können und das Gefühl einer Einheit des biographischen Erlebens ermöglichen. Eine Teilidentität, nehmen wir die Arbeit als Supervisor, kann in einer bestimmten Lebensphase im Vordergrund stehen, weil sie mehr Anerkennung und Handlungsspielraum vermittelt als andere Rollen-Identitäten. Auf

diese Weise kann sie zu einem übergeordneten Identitätsbezug, einem „Identitätskern“ (Straus & Höfer 1997, 296) werden. Dieses Verständnis von Identität als Rollenidentität beinhaltet neben der empirischen Messbarkeit die beiden Vorteile von begrifflicher Stringenz und praktischem Erklärungswert. Dem gegenüber scheint der Erklärungswert von weiteren Folien des Identitätsbegriffs, insbesondere von vielschichtigen Begriffen wie „Authentizität“ oder „Kohärenz“ gering. Keupp benennt Kohärenz als ein klassisches Kriterium für gelingende Identitätsarbeit (Keupp 2004, 37). Er suggeriert in seinem differenzierten Überlegungen zur Identität und zur Wertorientierung, dass es übergreifende Kriterien für einen Identitätsbegriff jenseits der konkreten Rollen gebe: „Das Gelingen dieser Identitätsarbeit bemisst sich für das Subjekt von innen an dem Kriterium der Authentizität und von außen am Kriterium der Anerkennung.“ (ebd., 32). Es erscheint zwanglos einleuchtend, dass Menschen, die sich in ihrer Rolleninteraktion als wirksam und stimmig erleben und die über notwendige Problembewältigungsressourcen und lohnenswerte Ziele verfügen, beispielsweise weniger psychosomatische oder depressive Beschwerden (ebd., 37) aufweisen. Eine vielfältige Rollenkompetenz erhält psychisch gesund. Die Konstruktion der Zwischen-Kategorie Kohärenzsinn erscheint mir zur Erklärung dieses Phänomens nichts Neues beizutragen.

Identität entsteht aus handlungssoziologischer Sicht also quasi naturwüchsig aus der sozialen Interaktion, mal in mehr, mal in weniger gelungener Form (Krappmann 1969). Fraglich ist allerdings, ob wir die täglich notwendige Identitätsleistung, nämlich differenzierte Perspektivenübernahmen und komplexe Balancierungsakte in den sozialen Handlungen, ausreichend vollbringen können, um eine einigermaßen funktionierende Alltagsinteraktion zu ermöglichen. Wir sind gefordert, so die handlungssoziologische Sicht, uns in ausdifferenzierten Sozialsystemen, in wandelnden und konflikthaften Erwartungssystemen, die jeweils nur bestimmte Funktionen unserer selbst ansprechen, Kontinuität und Kohärenz zu verschaffen. Die zur Wahrung von Kontinuität und zur Herstellung von Anerkennung benötigten psychosozialen Kompetenzen können keineswegs allgemein vorausgesetzt werden. Im Gegenteil entsteht zunehmend der Eindruck, dass viele Menschen selbst in den entwickelten Industrienationen sich durch die Auswirkungen der Globalisierung auf Arbeit und

Privatleben eher überfordert sehen. Der gesellschaftliche Wandel wird, wie die Unzufriedenheit großer Teile der Bevölkerung über die aktuellen Sozialreformen zeigt, von vielen Menschen in der subjektiven Wahrnehmung weniger gestaltet als vielmehr erduldet.

Diese Überlegungen werden jetzt erneut auf das supervisorische Setting bezogen: Die *Rolle der Supervisorin* wird eingenommen, wenn gemeinsam mit anderen ein Setting als ein supervisorisches definiert (konstruiert) wird. Supervisand/innen füllen diese Rolle in Organisationen umso differenzierter und kompetenter aus, je besser wir die supervisorischen Konzepte und Methoden kennen und anwenden können und je mehr Kenntnis wir über die Stellung der Organisation im gesellschaftlichen Wandel haben. Die *Rollenkompetenz* erhöht sich mit zunehmender konzeptueller und praktischer Erfahrung. Wichtig für den Prozess ist die Kenntnis der (gegenseitigen) Erwartungen, Bedürfnisse und Vorannahmen, was die Bedeutung eines geklärten Kontrakts unterstreicht und ihre angemessene Gestaltung im Sinne definierter Ziele. Supervision als Reflexion beruflichen Handelns ist eine Funktion innerhalb der Organisation und findet in der Organisationsöffentlichkeit statt (Weigand 2001). Der Dreieckskontrakt drückt die gemeinsame Verantwortungsübernahme von Auftraggeber/in, Supervisand/in und Supervisor/in aus.

Zunehmend übernimmt Supervision dabei die Funktion, die *Rollenkompetenz der Supervisand/innen* und damit ihre berufliche Identität qualitativ zu entwickeln. Supervision schließt oft eine differenzierte Rollenberatung mit ein (Hantschk 2000). Die Stärkung der Rollenkompetenz der Supervisand/innen steigert ihr Verständnis, ihre Bewältigungsfähigkeit und das Gefühl der Sinnhaftigkeit in der Rolle (Keupp 2004, 37). Keupp (1997) benennt in diesem Zusammenhang als notwendige soziale Kompetenzen: Ausreichende materielle Ressourcen, gute Beziehungsfähigkeit, Fähigkeit zum Aushandeln, Gestaltungskompetenz. Brose & Hildenbrand (1988) stellen die ständige Selbstvergewisserung des eigenen Orts, die Fähigkeit zur Selbstdarstellung und zur Dauerreflexion heraus. Je wichtiger Mobilität und Flexibilität in den durchökonomisierten Arbeitsfeldern werden, umso mehr steigt die Bedeutung der Sozialkompetenzen wie beispielsweise Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung oder Kritik- und Konfliktfähigkeit. Das Klagen über die Folgen der Globalisierung für den eigenen Arbeitsplatz führt nicht aus

dem Vergesellschaftungsprozess heraus. Vielmehr geht es in der Supervision oft erst einmal um das Verstehen, um das „Hineinkommen“ in die Logik der globalen Umverteilungsprozesse (Hausinger 2004). Globalisierung bedeutet, dass es unter ähnlichen Produktionsbedingungen zu einer weltweiten Einkommensangleichung kommen wird. In diesem Zusammenhang bedeutet Stärkung der Rollenkompetenz auch, der Supervisorin zu helfen, dies kognitiv zu realisieren und die damit verbundenen unterschiedlichen Affekte zu gestalten und auszuhalten.

Die Entwicklung einer (Teil-)Identität als Supervisorin wiederum ist nicht primär durch die Frage bestimmt, ob die Supervision teil- oder hauptberuflich ausgeübt wird und auch nicht von der Anzahl der Supervisionsprozesse. Vielmehr hängt die Herausbildung einer supervisorischen Identität stark von der Intensität der individuellen „Selbstthematierung“ ab, der differenzierten Selbst- und Fremdwahrnehmung in der supervisorischen Rolle und den hier formulierten Qualitätsansprüchen und Entfaltungszielen. Zur Entwicklung der supervisorischen Identität sind die Hilfestellungen und Ansprüche seitens der supervisorischen Professionsgruppe nützlich, vielleicht auch erforderlich (Fortbildungen, Qualitätsgruppen, Balintgruppen etc.).

Bezogen auf die Frage von selbständiger und nebenberuflicher Supervision macht die Zeit und die Intensität bzw. Qualität der Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle den entscheidenden Unterschied. Dies scheint mir wichtiger als die Frage, ob jemand in seiner zeitlichen Hauptarbeit institutionell eingebunden ist oder als Freiberufler/in arbeitet (Kimmig-Pfeiffer 2003) oder ob jemand schwerpunktmäßig in staatlichen oder privatwirtschaftlichen Organisationen Supervision anbietet. Dabei soll nicht bestritten werden, dass die Erfahrung in anderen gegenwärtigen oder vergangenen Rollen, beispielsweise durch Erfahrungen in der Rolle als Familienmitglied oder aufgrund früherer Berufsausbildungen die Identitätsbildung als Supervisor/in mit beeinflusst. Und selbstverständlich ist es für die Rollenidentität nicht einerlei, ob Supervisor/innen überwiegend in der freien Wirtschaft oder in Organisationen des Sozialsystems tätig sind. All dies hängt aber aus meiner Sicht mit der übergeordneten Frage zusammen, welche Formen und welche Intensität die Selbstthematierungen der Supervisor/innen-Rolle annehmen, wie

das supervisorische Tun in einer zunehmend globalisierten Welt bewertet wird und auf welche Ziele man sich hinbewegen will. Die unterschiedliche Ausgestaltung der Rollenidentität ist ein Thema, über das sich die Supervisor/innen mehr austauschen sollten.

Literatur

- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Beck, U., Beck-Gernsheim, E. (1990): Das ganz normale Chaos der Liebe. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Bohn, C., Hahn, A. (1999): Selbstbeschreibung und Selbstthematierung: Facetten der Identität der modernen Gesellschaft, in: Willems, H., Hahn, A. (Hg.) (1999): Identität und Moderne. Frankfurt/Main: Suhrkamp, 33-62.
- Brose, H.G., Hildenbrand, B. (1988): Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende. Opladen: Leske & Budrich.
- Hantschk, I. (2000): Rollenberatung, in: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision 2. Berlin: Edition Marhold, 160-171.
- Hausinger, B. (2004): Zum Verhältnis Individualisierung und marktformige Vergesellschaftung. *supervision*, 3, 5-10.
- Keupp, H. (1997): Diskursarena Identität: Lernprozesse in der Identitätsforschung, in: Keupp, H. (Hg): Identitätsarbeit heute. Frankfurt/Main: Suhrkamp, 11-39.
- Keupp, H. (2004): Identitätsarbeit und Wertorientierung in einer globalisierten Netzwerkgesellschaft. *supervision*, 3, 28-41.
- Kimmig-Pfeiffer, A. (2003): Brauchen nebenberufliche und freiberufliche Supervisorinnen / Supervisoren eine unterschiedliche Ethik? *DGSv aktuell – Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V.*, 2, 3-4.
- Krappmann, L. (1969): Soziologische Dimensionen der Identität. Stuttgart: Klett Cotta.
- Lehmenkühler-Leuschner, A., Leuschner, G. (2000): Leitungssupervision oder Coaching – eine Begriffs- und Konzeptorientierung. *Forum Supervision*, 15, 27-48.
- Mead, G. H. (1967). *Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.
- Reuß-Schroeder, R. (1993): Rollenlernen in der Supervisionsausbildung. *Forum Supervision*, 1, 79-87.
- Straus F., Höfer, R. (1997): Entwicklungslinien alltäglicher Identitätsar-

- beit, in: Keupp, H. (Hg.): Identitätsarbeit heute. Frankfurt/Main: Suhrkamp, 270-307.
- supervision* (2002): Globalisierung, 4.
- Weigand, W. (2001): Die Verbindung von innerer Welt und äußerer Realität – zum Verhältnis von Supervision und Psychoanalyse. *Forum Supervision*, 18, 99-108.
- Willems, H., Hahn, A. (1999): Einleitung. Modernisierung, soziale Differenzierung und Identitätsbildung, in: Willems, H., Hahn, A. (Hg.) (1999): Identität und Moderne. Frankfurt/Main: Suhrkamp, 9-32.
- Wirbals, H. (2000): Markt – supervisorische Identität – Kontraktverhandlungen in Wirtschaftsunternehmen. *Forum Supervision*, 15, 5-26.

Der gruppenanalytische Beitrag zur Supervision

Bedeutung von Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomenen

Gisela Bögle

Unbewusste psychische Prozesse und Mechanismen beeinflussen fast alle Aktionen des Menschen. Aufgabe der Gruppenanalyse ist es, den Teilnehmer/innen zu helfen, unbewusste interpersonale und intrapsychische Prozesse bewusst werden zu lassen. Die Inhalte des Unbewussten stören unser bewusstes Leben deshalb so erheblich, weil es sich um Impulse und Vorstellungen handelt, die unserem bewussten Denken unzumutbar, irritierend, infantil oder verboten erscheinen. Begründet wird das unbewusste zielbezogene Handeln von psychoanalytischen Autor/innen in mehrfacher Weise: Jede Übertragung tritt immer auch als Abwehr-, Schutz- oder Bewältigungsmaßnahme auf. Die übertragende Person projiziert auf eine andere Person eigene, oder in der Kindheit von Bezugspersonen erlebte negative oder positive Eigenschaften. Gelingt dieser Vorgang, erlebt das Subjekt dies psychodynamisch als entlastend. König (1992) erklärt diesen Vorgang als Wunsch nach „Famillialität“, da Menschen in früher Kindheit ein starkes Bedürfnis entwickeln, in vertrauten, familiären Zusammenhängen zu leben. Selbst wenn dabei schmerzliche Bedingungen das „Vertraute“ darstellen, sind sie leichter zu übertragen als angenehme Erfahrungen, die ja unbekannt sind und deshalb beängstigend wirken. Freud (1914/1920) spricht in diesem Zusammenhang vom Wiederholungszwang, von der „unvermeidlichen Wiederkehr des Verdrängten“. Vorherrschendes Thema im Gruppenprozess ist die fortlaufende Weiterentwicklung interpersonaler Beziehungen der Teilnehmer/innen untereinander und der

Teilnehmer/innen zur Gruppenleiter. Dabei geht es nicht nur um das gesprochene Wort, sondern auch um alle anderen Aspekte der Beziehungsgestaltung.

Im Folgenden werden Phänomene der Übertragung und Gegenübertragung behandelt, die für gelungene Supervisionsprozesse eine bedeutende Rolle spielen. Beispiele aus der Supervisionspraxis sollen auf anschauliche Weise das Übertragungsgeschehen aufzeigen. Bei den Übertragungs- und Gegenübertragungsgefühlen handelt es sich um simultane und komplexe Interaktionen, die sich gleichzeitig überlagernd ereignen. An dieser Stelle wird der Versuch gemacht, sie in einer Abfolge systematisch zu betrachten.

Übertragung

Eine Übertragung ist die unbewusste Herstellung von Interaktionsmustern aus früheren Lebensabschnitten eines Menschen. Dieses Verhalten wird ohne Wissen oder bewusstes Erinnern wiederholt. Alle Menschen übertragen frühere Erfahrungen auf Gegenwärtiges. Erfahrungen, die wir bisher mit anderen Menschen gemacht haben, strukturieren unsere Erwartungen, Gefühle und Verhaltensweisen anderen gegenüber, die wir neu kennen lernen. Mit der Übertragung wird der Versuch unternommen, die Beziehung zu anderen Personen unbewusst zu steuern. Indem sie auf eine „alt bekannte“ Art und Weise wahrgenommen und interpretiert wird, werden die eigenen Handlungen danach ausgerichtet. Jede Person, die sich mit einer Übertragung konfrontiert sieht, die sie jedoch oft nicht als solche erkennt, reagiert unterschiedlich, je nach ihren eigenen biographischen Erfahrungen. Yalom (2003, 16) beschreibt den Verlauf der Übertragung und Gegenübertragung als einen Prozess, der Kräfte hervorbringt, die gegenüber dem Bewusstsein so gründlich versperrt sind, dass sie ohne Reflexion mit Hilfe eines Dritten, auch durch allen bemühten Einsatz von Denken und Wollen nicht zugänglich werden. Mit Hilfe einer/eines Beraterin/s wird Unbewusstes in Bewusstes transportiert. Diese Kräfte wirken im Unbewussten erlebnisgestaltend und dringen verhaltensbedingt in das konkrete und berufliche Handeln ein (Körner 1984). Oder wie Bertold Brecht (2004) es ausdrückte: „Was tun Sie“ wurde Herr K. gefragt, „wenn

Sie einen Menschen lieben?‘ ,Ich mache einen Entwurf von ihm‘ sagte Herr K., ,und Sorge, dass er ihm ähnlich wird.‘ ,Wer? Der Entwurf?‘ ,Nein‘ sagte Herr K., ,der Mensch“ (107ff.)

Körner (1984) beschreibt drei Kategorien von Übertragung. Er stellt Übertragung dar

- 1 als Disposition oder objektivierende Sichtweise
- 2 als Intention oder zielbezogenes Handeln
- 3 als Externalisierung von Repräsentanzen oder Übertragung in subjekthafter Sichtweise

Im Folgenden werden diese Übertragungsformen näher beschrieben. Übertragung als *Disposition oder objektivierende Sichtweise* wird verstanden als Einstellung, Meinung oder Vorurteil gegenüber einer anderen Person. So kann ein Supervisand, bei Körner Herr N genannt, evtl. eine sehr versorgende, achtsame Mutter erlebt haben und dazu neigen, in allen älteren oder grundsätzlich in allen Frauen den versorgenden Anteil zu erwarten. Die Übertragungsbereitschaft disponiert den Supervisand/innen zu einem bestimmten Handeln. Sie ist mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit vorauszusagen und empirisch zu überprüfen. Übertragungen finden intrapsychisch statt, sind subjektiv gefärbt und manchmal nur wenig an der Realität orientiert. Der Mensch kann nur bewusste Ursachen und Antriebe beeinflussen. Unbekanntes bzw. Unbewusstes kann er nicht verändern.

Übertragung als *Intention oder zielbezogenes Handeln* erscheint als unbewusster Versuch, die äußere Realität im Sinne der eigenen inneren Wirklichkeit zu beeinflussen. Das Subjekt zwingt das Objekt, auf seine „vorgesehene Art“ zu handeln, indem es Signale aussendet, die das Gegenüber zur Anpassung an die Übertragung beeinflussen soll. Vor allem, wenn sich das Gegenüber in perfekter Entsprechung, anders gesagt, Konkordanz befindet, wird es das Angebot annehmen. Wenn sich der Supervisand der Supervisorin gegenüber bedürftig, klein, ungeschickt, schwerfällig oder tatenlos verhält und wenn die Supervisorin darauf achtsam, besorgt oder behutsam reagiert, gelingt die Übertragungsbeziehung. Weigert sie sich jedoch, diese Rolle einzunehmen und reagiert abweisend, wird es unweigerlich zu Störungen in der Beziehung kommen. In der Supervision kann sich ein

solcher Konflikt in gegenseitigen, sachlichen oder organisatorischen Anschuldigungen zwischen Supervisand/innen manifestieren, der jedoch auf dieser Basis nicht gelöst werden kann. So können in der Supervision trotz Absprachen wiederholt Unstimmigkeiten im Arbeitsablauf zwischen zwei Supervisand/innen auftreten. Gegenseitige Vorwürfe stören das Arbeitsklima nachhaltig. Die Übertragungsanalyse deckt eine Mutterübertragung von Supervisandin A auf Supervisandin B auf, die fortwährende Versorgungswünsche impliziert. Da diese von der Supervisandin B nicht erfüllt werden, findet eine Verschiebung in Form von Störungen in Arbeitsabläufen statt. In eher retardierten Organisationen, deren Dynamik sich in den Teams spiegelt, verhalten sich kompetente Supervisand/innen in der Auseinandersetzung mit der Autorität bzw. auch gegenüber der/dem Supervisor/in phasenweise kindlich und unwissend. Sie können auf keinen Fall selbst Lösungen für ihre Probleme finden, sondern erwarten diese von den Führungskräften bzw. der/dem Supervisor/in. Diese Art von Übertragung lässt sich in der Supervision sehr gut bearbeiten, wenn es gelingt, menschliches Handeln als absichtsvoll und von seiner Intention hergeleitet zu erklären. Damit wird Unbewusstes „rational konstruiert“ und dem Bewusstsein zugeleitet.

Übertragung als *Externalisierung von Repräsentanzen oder Übertragung in subjekthafter Sichtweise* versteht sich als komplexes Muster, in dem die Person „gleichsam mehrfach vorkommt“. Das Subjekt präsentiert sich mit all seinen verschiedenartigen erwachsenen und kindlichen Seiten

- 1 als Erwachsene/r, die/der z. B. eine Lösung für ihre Autoritätskonflikte sucht,
- 2 als Jugendliche/r, die/der eine kompensatorische Lösung gefunden hat und diese noch einmal probiert oder
- 3 als Kind, dem das Problem „Autorität“ zum ersten Mal begegnet und das sich zurückflüchtet in die mütterliche Geborgenheit“ (Körner 1984).

Diese Art von Übertragung kann nicht in der Supervision, wohl aber in der Therapie bearbeitet werden, da sich die/der Supervisor/in nicht nur mit der ihr angebotenen, mütterlichen bzw. väterlichen Haltung identifizieren müsste, sondern sich auch in die Kindlichkeit

der/des Supervisanden/in einfühlen und die verschiedenen Subjekt- und Objektrepräsentanzen per Identifikation erfassen müsste.

Das Übertragungskonzept erweiterte sich begrifflich indem zur individualisierenden persönlichkeitspsychologischen Betrachtungsweise die sozialpsychologischen und interaktionellen Aspekte hinzukamen. Damit lässt sich das Übertragungskonzept in der Supervision gut anwenden und eröffnet der supervisorischen Arbeit eine weiterführende Dimension.

Indem die/der Supervisor/in Hypothesen entwickelt, versucht sie auch empathisch zu erfassen, wie sich allmählich ein Beziehungsfeld zwischen ihr und den Supervisand/innen aufbaut. Sie fragt sich, welche Themen die/der Supervisand/in einbringt, welche Themen sie vermeidet und welche bewussten bzw. unbewussten Erwartungen an sie herangetragen werden. In der Praxis erfährt eine Supervisorin z. B., wie sie von einer Supervisandin erlebt wird: etwa durchweg ermutigend, einfühlsam und hilfreich. Als die Supervisandin jedoch über die unhaltbare Situation in ihrer Organisation klagt, empfindet sie die Supervisorin als unsensibel und verständnislos. Wenn die Supervisorin die Wahrnehmung der Supervisandin mit der eigenen Wahrnehmung nicht in Einklang bringen kann, vermutet sie, dass es sich um eine Unterstellung, Zuschreibung, Projektion oder eine Übertragung handeln könnte.

Zum anderen wäre möglich, dass gerade diese Supervisandin unempathisches Verhalten von früher her gewohnt ist und die Supervisorin subtil so beeinflusst, dass sich die Supervisorin uneinfühlsam verhält, ohne es selbst zu merken. Es könnte auch sein, dass sich die Supervisorin allgemein als einfühlsam erlebt, sich jedoch gerade in diese Supervisandin schwer einfühlen kann.

Die gruppenanalytische Erfahrung zeigt, dass die Übertragung sowohl für die/den gruppenanalytische/n Leiter/in wie auch für die/den Supervisor/in eine Möglichkeit darstellt, unbewusste Konflikte zu erkennen. Jede Übertragung beinhaltet, wie jede Beziehung auch, positive wie negative Gefühle. Anhand der Übertragungsanalyse wird aus dem Erleben der Supervisor/in im Hier und Jetzt nach dem gefühlsmäßig dringlichsten Punkt gesucht (König 1992). An einem Beispiel aus der Supervisionspraxis soll dies verdeutlicht werden.

Das weibliche Betreuungsteam einer Einrichtung für ehemals Suchtabhängige meldet in der fünften Sitzung bei der Supervisorin

Wünsche nach weitergehender Information und Aufklärung über die Vorgehensweise der Supervisorin an. Der Prozess sollte nicht mehr hauptsächlich reflexiv, sondern auch unterweisend sein. Sie meinen, sehr viel von der Supervisorin „lernen“ zu können. Auf die Frage, ob die Supervision unzureichend verlaufen sei, antworten die Supervisorinnen, dass das Gegenteil der Fall sei – sie wären so richtig auf den „Geschmack gekommen.“ In der Kontrollsupervision lassen sich kaum Hinweise auf ungenügendes Arbeiten der Supervisorin finden. Bei der Reflexion des Wunsches der Supervisorinnen nach Wissensvermittlung wird das Übertragungsgefühl der Supervisorinnen auf die Supervisorin erkannt. Die Supervisorinnen übertragen die Gefühle des „Nicht-genügens“, des „Hungers nach mehr“ als ein vorherrschendes Gefühl im Kontakt mit ihren Klientinnen auf die Supervisorin.

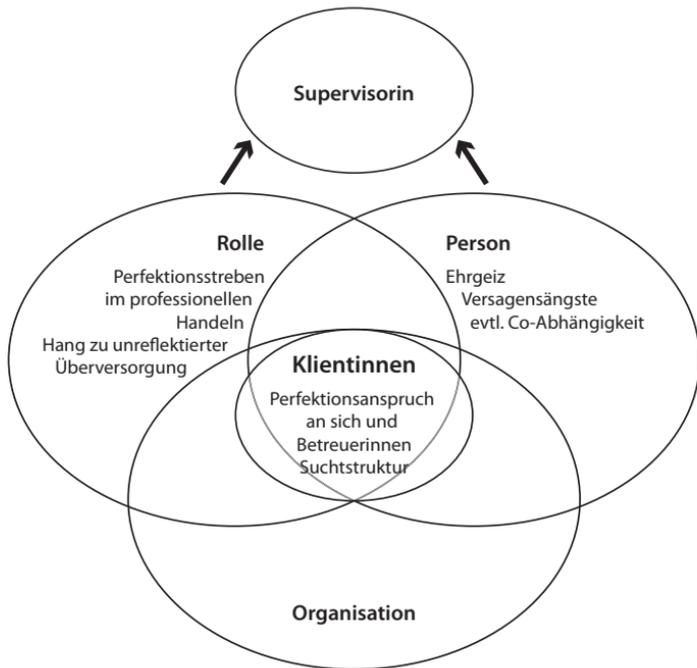


Abb. 6: Übertragung der Supervisorinnen auf die Supervisorin auf den Ebenen der Rolle und der Person

Bei der Analyse dieses Phänomens stellte sich heraus, dass die trockenen bzw. cleanen Klient/innen ebenfalls diesen Emotionen ausgesetzt sind. Im hohen Anspruch und fast schon „suchthafter“ Strenge gegenüber sich selbst – sie wollen ja clean bleiben – und in der Angst, es nicht zu schaffen, werden diese Minderwertigkeitsgefühle übertragen und als Ansprüche an die Supervisorinnen geäußert.

Gegenübertragung

Supervisoren und Supervisorinnen bedienen sich im konkreten Umgang mit Übertragungsphänomenen vor allem ihrer Gefühle, die als Reaktion auf die Übertragungsangebote verstanden werden, um unbewusste Verhaltensweisen der Supervisor/innen bewusst zu machen und sie der Bearbeitung bzw. Konfliktlösung zuzuführen. Zu diesem Thema sagt König (1992, 70): „In der Gruppenpsychotherapie definieren wir Gegenübertragung als die Gefühle, Phantasien und Handlungsimpulse der Gruppenleiterin, die gegenüber einzelnen Personen, Subgruppen und der Gesamtgruppe auftreten. Die Gefühle entstehen als Reaktion auf die Übertragung der Patienten und der Gesamtgruppe. Diese Reaktionen werden durch den Charakter des Therapeuten (in allen folgenden Zitaten gilt das gleichermaßen für die/den Supervisor/in) mitbedingt. Vom Charakter des Therapeuten hängt es ab, wie er auf willkürliches, dominierendes, gefügiges, forderndes, ‚fressendes‘ oder verführendes Verhalten von Patienten (*oder hier: Supervisor/innen, G.B.*) reagiert, aber auch auf ein anerkennendes oder bewunderndes Verhalten.“

Als Gegenübertragungsreaktionen können Vorkommnisse in der Supervision verstanden werden, wie

- 1 das „Vergessen“ der Honorarforderung für die Sondierstunde,
- 2 das „Vergessen“ der Uhrzeit am Ende der Sitzung,
- 3 das „Vergessen“ der Namen der Supervisor/innen
- 4 der Zeitpunkt, zu dem der/die Supervisor/in schweigt, auf welche Interventionen sie/er eingeht,
- 5 ob sie/er streng oder ungeduldig mit den Supervisor/innen verfährt.

Im Rahmen der oben beschriebenen Teamsupervision der Einrichtung wäre es ein Gegenübertragungsgagieren, wenn die Supervisorin auf den Wunsch des Teams einginge und die theoretischen Hintergründe ihres Handelns erklärte, womit sie den „Lehrauftrag“ annähme. Sie könnte sich dabei in vielerlei Hinsicht geschmeichelt fühlen und evtl. gerne zusätzlich die Rolle der Seminarleiterin einnehmen. Wenn es dabei zu rechthaberischen Auseinandersetzungen käme, befände sich die Supervisorin gänzlich im Dschungel des Supervisand/innen- bzw. des Klient/innen-Systems. Beide Seiten würden im Wiederholungsverhalten verharren und könnten die neu belebten alten Mechanismen nicht mehr verlassen.

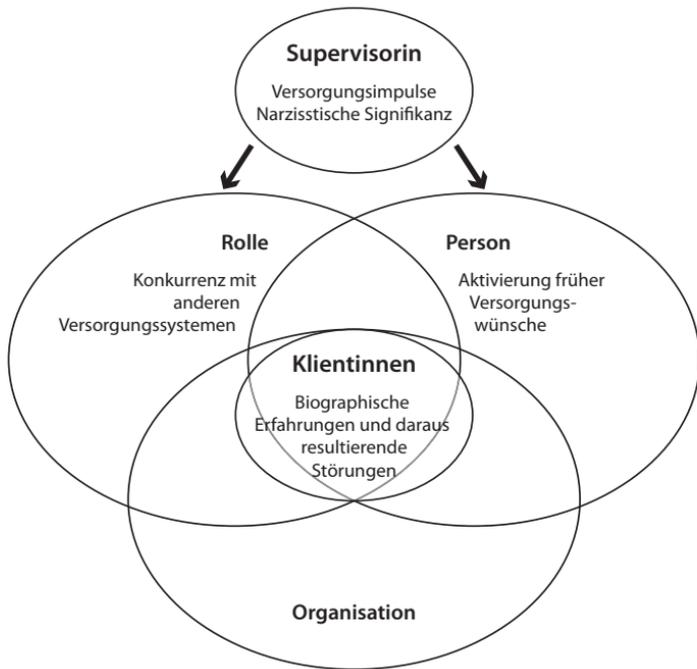


Abb. 7: Gegenübertragung der Supervisorin auf die Supervisandinnen

Persönlichkeitsstruktur und Übertragung der SupervisorIn

Die Diskussion des persönlichen Einflusses der/des Gruppenanalytikerin/s bzw. der/des Supervisorin/s auf die Übertragung der Supervisorand/innen ist aktuell und wird vielfältig und kontrovers geführt. Das kommunikationstheoretische Axiom von Watzlawick (1969, 51) weist darauf hin, dass zwei Menschen in einem Raum nicht nicht kommunizieren können. „So sind in der therapeutischen Situation der Analytiker wie auch der Patient bemüht, auf dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen, ihrer Kenntnisse und der von daher abgeleiteten Erwartungen ihre jeweiligen Eindrücke und Bilder voneinander zu einem sinnvollen Bild zu konstruieren.“ (Bettighofer 1998, 25) Äußere Erscheinung der/des Supervisorin/s wie der/des Supervisorandin/en, ihr Lebensstil oder die Honorarfrage beeinflussen bereits die Übertragung der Supervisorand/innen und der/des Supervisorin/s. Schon im Sondierungsgespräch sind mitunter Anzeichen dafür vorhanden, wie die Arbeit mit einer/einem Supervisor/in voran gehen wird. Die Supervisorand/innen entscheiden sich für eine/n Supervisor/in aufgrund ihrer professionellen Fähigkeiten, doch diese beruflichen Fähigkeiten sind eng mit der Persönlichkeit der/des Supervisorin/s verknüpft. Winnicott war nach Klauber (1980, 145) der Meinung, dass „die persönlichen Eigenheiten und Neigungen des Analytikers von seiner eigenen Lebensgeschichte bestimmt sind ... und seine Arbeit in Qualität und Stil von der anderer Analytiker unterscheiden“ (Winnicott 1947, zit. nach Klauber 1980); dies sei etwas anderes als die Gegenübertragung des Analytikers (vgl. Klauber 1980, 145).

Heuft (1990) schreibt über die Übertragung der/des Analytikerin/s Folgendes: „Mit Eigenübertragung des Therapeuten in der analytischen Situation werden hier somit alle die innerseelischen Konflikte des Analytikers beschrieben, die ihn nachhaltig daran hindern, die Gegenübertragungsabbildungen im Dienste des Prozesses zu analysieren – entweder aufgrund persistierender neurotischer Fixierungen, deren Konfliktpotential zu Trieb- und Über-Ich-Konflikten beim Analytiker führen, oder noch unreflektierter Werthaltungen. (...) Eigenübertragung markiert damit stets eine aktuell auf der Therapeutenseite wirksame Begrenzung, die über reflexionswürdige momentane Abwehrleistungen des Therapeuten hinausgehen kann“ (306).

Supervisand/innen können durchaus in der Lage sein, Supervisor/innen zu beunruhigen und in Schwierigkeiten zu bringen, indem sie unbewusst Objektrepräsentanzen der/des Supervisorin/s aktivieren und sich dadurch die unbewussten Konflikte der Supervisorin mit dem Übertragungsangebot der Supervisand/innen verhaken. „Die Unterschiede in den Abwehrmechanismen des Ichs zeigen sich schon in dem Spektrum von Patienten, die von den einzelnen Analytikern zur Behandlung angenommen werden: der eine verlangt eine gewissen Höhe der Intelligenz, eine zweiter wird von Depressionen angesprochen, deren Tiefe anderen Angst bereiten würden ...“ (Klauber 1980, 151) Unbewusst gestaltet die/der Supervisor/in die professionelle Beziehung so, dass die Gefährdung der eigenen Sicherheit gering gehalten werden kann.

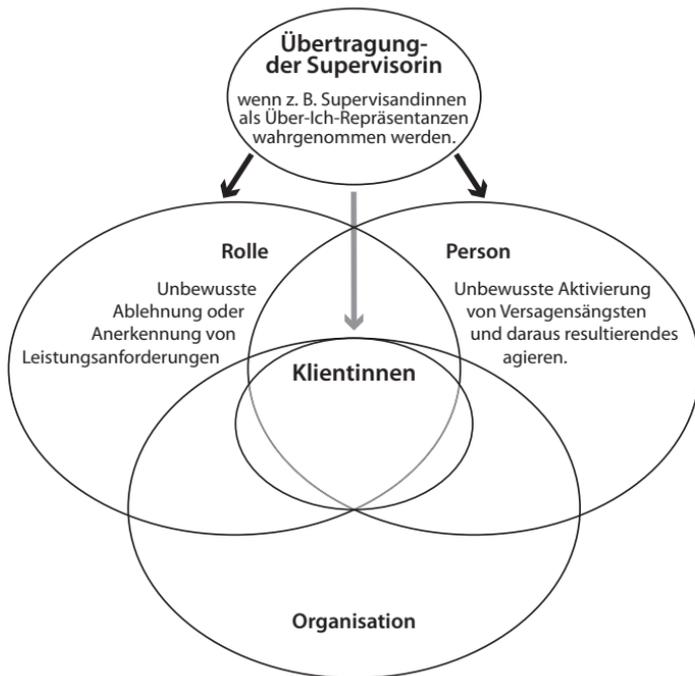


Abb. 8: Übertragung der Supervisorin auf die Supervisandinnen

„Der wesentliche Punkt ist, dass wir uns der relativen Objektivität unseres Erkenntnisprozesses stets bewusst sind und ihr interpersonales Eingebundensein stets anerkennen und berücksichtigen.“ (Bettighofer 1998, 38)

Es ist für professionelle Berater wichtig durch Selbsterfahrung, Selbstanalyse, Balintgruppe, Kontrollsupervision etc. eigene unbewusste handlungsgebende emotionale Prozesse zu berücksichtigen. Die Übertragung der/des Supervisorin/s findet, wie skizziert statt und ist normalerweise nicht Gegenstand der Supervision. Sie sollte von der/dem Supervisor/in wahrgenommen und berücksichtigt werden. Auch wenn eine trennscharfe Unterscheidung von Übertragung und Gegenübertragung nicht vorgenommen werden kann, ist es aus gruppenanalytischer Sicht nötig, die eigenen Übertragungen und die Resonanz der Gruppe, der Supervisorand/innen, die ebenfalls Übertragungen spüren, sich entfalten zu lassen.

Auf Übertragungen der/des Supervisorin/s reagieren Supervisorand/innen ebenfalls wiederum mit Gegenübertragungen. Wie schon oben beschrieben, handelt es sich hier um vielschichtige und umfassende Wechselbeziehungen, die nicht zeitlich getrennt geschehen.

Arbeiten mit der Gegenübertragung

Die Betrachtung supervisorischen Verhaltens bzw. Handelns wird durch die Analyse von Übertragung und Gegenübertragung differenzierter und umfassender.

Gegenübertragungsanalyse

Übertragungen von Supervisorand/innen können durch die Gegenübertragungsgefühle der/des Supervisorin/s und die Analyse derselben bewusst werden und in die Bearbeitung gelangen. „Bei der Gegenübertragungsanalyse ist es hilfreich herauszufinden, *wie* der Patient es macht, dass der Therapeut bestimmte Gefühle empfindet, die ein entsprechendes Verhalten zur Folge haben könnten. Bei der Übertragung böser Objekte oder bei der Externalisierung böser Selbstanteile *proviziert* der Patient, bei der Übertragung guter Objekte oder guter Selbstanteile *verführt* er“ (König 1993 S. 120). Prin-

ziell empfiehlt es sich, alle auftretenden Gefühle zu reflektieren. Wenn die Reflexion nicht stattfindet, wird die/der Supervisor/in bei einer negativen Übertragung evtl. einen Supervisionsprozess beenden, der gute Aussichten auf Veränderung hätte. Oder sie kann, wenn sie mit guten Übertragungsanteilen verführt wird, einen Prozess fortführen, der nichts nützen wird, indem sie in einer Schonhaltung vermeidet erforderlich zu konfrontieren.

Wenn der/die Supervisor/in die Emotionen, gleich welcher Art, die durch den interaktionellen Anteil einer Übertragung ausgelöst werden, bemerkt, ist es zunächst ihre Aufgabe, nicht darauf zu „reagieren“ bzw. den Handlungsimpulsen nicht Folge zu leisten, sondern sie zu reflektieren. Auch die Teammitglieder können ein Korrektiv sein, indem sie sich über ihnen fremdes Verhalten der/des Supervisorin/s, das diese in der Gegenübertragung agiert, irritiert zeigen. Im Verlauf des hier skizzierten *Beispiels* einer Teamsupervision wird der Affekt der Supervisorin als Gegenübertragungsgefühl beschrieben. Weiterhin werden Übertragung und Gegenübertragung analysiert, Hypothesen zu Abwehrmechanismen gebildet und Grenzen in der Supervision aufgezeigt.

Es handelt sich um ein Team von 6 Personen (3 Männer, 3 Frauen) einer Personalentwicklungsabteilung (PE) in einer Firma mit ca. 1.000 hauptsächlich männlichen Mitarbeiter/innen. Diese Firma ist maßgeblich auf Leistung und Kontrolle ausgerichtet. Es herrscht eine kollektive Angst vor Fehlern. Schaffung von Mehrwert wird sehr belohnt. Die Kultur ist männlich bzw. väterlich orientiert. Versorgung kann erst nach hoher bzw. langjähriger Leistung erwartet werden. Die Supervision findet monatlich jeweils 4-stündig in der Firma statt. Sie beginnt üblicherweise pünktlich. Da sich die Kontraktgestaltung auf den gesamten Prozess auswirkte, wird sie anhand der folgenden Szene ausführlich beschrieben.

Einer der Mitarbeiter wurde nach einer Umstrukturierung der PE ein viertel Jahr vor Beginn der Supervision vom Geschäftsleiter ohne Befragung der Teammitglieder als Teamsprecher (TS) eingesetzt. Er nahm den Posten unter der Bedingung der Finanzierung von Teamsupervision an. Er kannte die Supervisorin von früheren Einzelsupervisionen und durch seine Initiative entschied sich das Team, nach negativen Erfahrungen mit einer anderen Supervisorin, für die vom TS favorisierte Supervisorin.

Die ersten 12 Sitzungen fanden in einem schönen Besprechungsraum neben den Büros statt, der von den Teammitgliedern auch als Beratungsraum genutzt wurde. Die Raumsituation in der Firma gestaltete sich durch Expansion und Einstellung neuer Mitarbeiterinnen zunehmend schwieriger, so dass manche Mitarbeiter/innen zeitweise ohne eigenen Schreibtisch auskommen mussten. Nachdem der ursprüngliche Besprechungsraum wegen Raumnot als Büro genutzt wurde, musste die Supervision in ein anderes Haus verlegt werden, das einige Gehminuten entfernt lag. Die erste Sitzung in diesem neuen Raum verzögerte sich um ca. zwanzig Minuten, weil der Raum ohne Wissen des Teams abgesperrt war und erst ein Spezialschlüssel besorgt werden musste. Es handelt sich bei der nun beschriebenen Szene um die Anfangssituation der folgenden Sitzung. Die Supervisorin fand sich zur vereinbarten Zeit vor dem Raum ein, der wie gesagt verschlossen war. Nach kurzer Wartezeit verspürte sie den Impuls, die Supervisand/innen über ihre Anwesenheit zu informieren, da sie vermutete, dass das Team vielleicht im Hauptgebäude auf sie warten könnte. Sie führte mehrere Telefonate, um die Telefonnummern der Teammitglieder in Erfahrung zu bringen. Sie konnte jedoch wegen eingeschaltetem Anrufbeantworter oder Besetzt-Zeichen niemanden erreichen. Nach 15 Min. Wartezeit begab sie sich doch ins Hauptgebäude und fand das Team fröhlich auf dem Gang. Es war gerade im Begriff, sich ins andere Haus zu begeben. Keiner hatte jedoch an den Schlüssel gedacht. Es wurde vor der verschlossenen Tür ausgeknobelt, wer nochmals zurückgehen musste, um diesen zu holen. Nach einer Verspätung von einer guten halben Stunde begann die Supervision.

Nach der Themensammlung für die Sitzung sprach die Supervisorin die zum wiederholten Mal „desolate Anfangssituation“ an, nachdem kein Teammitglied sich dazu äußerte. Dazu kamen folgende Ausführungen:

Teammitglied 1 *Wir sind nicht desolat, es ist doch schön, dass wir inzwischen gelassen mit dem „Anfang“ umgehen können, es regelt sich dann schon und wir finden den gemeinsamen Anfang.
Wir sind nicht mehr so streng mit uns (mit dem Blick auf den Teamsprecher).*

- Teamsprecher* Ich gehe dem Impuls, alle zum Aufbruch zu bewegen, nicht mehr nach. Es zahlt sich nicht aus, ich bekomme nur Vorwürfe und habe Euch ja bereits mitgeteilt, dass ich diese Rolle nicht mehr einnehme. Hier darf sowieso niemand die Leitung übernehmen. Ich mach hier meine Sachen und die mache ich gut und das genügt mir. Wenn man bedenkt, was diese verlorene Zeit hier kostet ... doch das stört anscheinend keinen ...
- Teammitglied 2* Wir haben uns noch gut unterhalten, ich habe gar nicht gemerkt, dass es schon so spät war.
- Teammitglied 3* Wenn ich eine Veranstaltung mache, halte ich mich an die Regel, dass alles (der Raum, Stuhlkreis etc.) vorbereitet ist, wenn die Teilnehmer kommen. Ich bin mindestens 15 Min. früher da.
- Teammitglied 4* Ich warte nur 5 Min. und fange dann an, egal wie viele Teilnehmerinnen anwesend sind.
- Teammitglied 5* Früher habe ich die akademische Viertelstunde eingehalten, heute warte ich auch nicht länger als 5 Min.
- Teammitglied 1* Wenn mir etwas wichtig ist, bin ich immer pünktlich.
- Teammitglied 3* Wir bemühen uns sehr, auch mit den neuen Konzepten, z. B. für Managementbetreuung. Es interessiert sowieso keinen von den oberen Führungskräften, was wir machen. PE ist nicht wichtig. Wie könnte sonst der Satz eines Vorstandsmitglieds „Personalentwicklung, was ist das? Ich bin auch ohne das Vorstand geworden“ zu verstehen sein?

Bei der Analyse dieses Beispiels wird auf die Gegenübertragungsgefühle der Supervisorin geachtet, sowie auf die Komplexität des Ver-

haltens der Supervisorin/innen, davon vor allem auf die Abwehrmechanismen.

Die erste bewusste Reaktion der Supervisorin war Irritation. Aus dieser entstanden Angst-phantasien, wie z. B. „Es muss etwas Unvorhergesehenes passiert sein ...“ Der erste unbewusste Impuls äußerte sich in mütterlicher Versorgung. Sie „kümmerte“ sich um das Team, führte mehrere Telefongespräche und „holte das Team schließlich ab“.

Der zweite vorbewusste, jedoch unterdrückte Impuls war Ärger, nachdem sie das Team „fröhlich“ vorfand und sich vor Ort herausstellte, dass niemand an den Schlüssel gedacht hatte. Zudem kam die Verspätung in der ersten Sammlung der Themen nicht zur Sprache, machte scheinbar niemandem etwas aus, denn alle gingen schweigend darüber hinweg.

Der aggressive Impuls war in diesem Fall vordringlich, denn die Supervisorin agierte ihren Ärger als Aggression, indem sie vom „desolaten Anfang“ sprach. Ein Teammitglied reagierte sofort auf die „Aggression“ und wies den empfundenen „Vorwurf“ zurück. Damit wurde klar, dass eine Sensibilisierung bezüglich aggressiver Impulse vorhanden war. Aus diesem Grund befasst sich die folgende Analyse des Vorfalles mit Aggression, die unterschiedliche Ursachen hatte und verschiedene Hypothesen zuließ.

Im Folgenden werden Hypothesen der Aggression auf die verschiedenen möglichen Adressaten hinterfragt. Die in der Supervision angesprochenen Hypothesen sind kursiv gehalten, ihre jeweilige Diskussion folgt jeweils im anschließenden Absatz.

Hypothese der Aggression gegen die Supervision: Supervision ist an sich ein kränkender Prozess, indem immer wieder „Unvermögen bzw. Schwächen“ angesprochen werden und dadurch Größenphantasien desillusioniert werden. Supervision zu „brauchen“ ist für die Supervisorin/innen, die hohe eigene Leistungsansprüche aufweisen, eine permanente narzisstische Kränkung, zumal der Anspruch nach Perfektion in dieser Firma ebenfalls hoch ist. Diese Kränkung kann dann durch „Zuspätkommen“ etwas hinausgeschoben werden.

Die Hypothesen konnten als Abwehrmechanismus der Rationalisierung hinterfragt werden, da Gefühle von Kränkung, Hilflosigkeit und Begrenztheit abgewehrt werden müssen. Die Rolle der Lernen-

den in der Supervision statt der Leitungsrolle im täglichen Arbeitsgeschehen muss bewusst angenommen werden. Supervision wird in der Überprüfung der Hypothese als bedeutsam und als Weg zur Qualitätssicherung beschrieben. Da das Team in allen vorangegangenen Sitzungen immer pünktlich war, konnten diese Erkenntnisse nicht als entscheidend gewertet werden.

Hypothese der Aggression gegen die Supervisorin: Das Team „vergisst“, dass die Supervisorin pünktlich ist und lässt sie warten bzw. will sie in ihrer Rolle als Leiterin negieren:

- 1 weil evtl. ihr Verhalten bzw. Vorgehen in der Vergangenheit unbewusste Aggressionen verursachte, die wegen unterschiedlicher Ängste nicht geäußert werden konnten,
- 2 weil sie evtl. als Autoritätsperson nicht anerkannt werden kann,
- 3 weil sie evtl. verschiedenen Ansprüchen nicht gerecht wird.

Es handelt sich hier um den Abwehrmechanismus der Verleugnung, der zur Abwehr von der Angst führt, den vorhandenen Ärger nicht äußern zu können. Auch diese Hypothese hielt der Überprüfung des Verhaltens in vorangegangenen Stunden nicht stand, da die Supervisorin/innen Ärger bzw. Enttäuschungen, die Aggressionen hervorrufen, meist zeitnah ansprachen.

Hypothese der Aggression des Teams gegen den Teamsprecher: Das Team fühlt sich vom Teamsprecher gegängelt bzw. angetrieben und mit hohen Ansprüchen konfrontiert. „Wir sind nicht mehr so streng mit uns ...“ Er wurde vom „großen Vater“ eingesetzt und nicht vom Team selbst erwählt, abgesehen davon, dass das Team bei der Entscheidung nicht befragt worden war. Der „mächtige Vorgesetzte“ wird hauptsächlich mit „väterlicher Kontrolle“ gleichgesetzt. Auf ihn werden Anforderungen, Kontrollgebaren und Autoritätsansprüche der Firmenkultur projiziert und abgelehnt, weil Machtstellung nicht mit Versorgung assoziiert wird. Die Macht des Vorgesetzten wird auf den Teamsprecher übertragen und er wird in seiner Rolle unbewusst aggressiv abgelehnt.

Im Vordergrund stehen hier die Abwehrmechanismen der Verdrängung und Verschiebung von Aggression, die zur Abwehr von Angst vor Repressalien führt. Der als streng wahrgenommene Team-

sprecher besitzt durch seine Nähe zum Vorgesetzten real die „Macht zu Sanktionen“. Es konnte jedoch keine Situation erinnert werden, bei der der Teamsprecher ein Verhalten in diese Richtung andeutungsweise gezeigt hätte. Da sich das Team sehr intensiv und ausführlich mit der Stellenbesetzung und der Person des Teamsprechers befasst hatte, konnten die Teammitglieder keine Tabus bezüglich dieser Thematik feststellen. Der Teamsprecher wurde darüber hinaus real als sehr zugewandt, loyal partnerschaftlich und konfliktfähig erlebt. Der Ärger gegenüber der Tatsache, dass überhaupt ein Teamsprecher über ihre Köpfe hinweg eingesetzt wurde, führte zu Aggression gegenüber ihm.

Hypothese der Aggression des Teamsprechers gegen das Team: Teamsprecher fühlt sich „nicht gewollt“ im Team, denn „hier darf keiner leiten“. Er sorgt nicht mehr dafür, dass dem Team die gesamte Supervisionszeit zur Verfügung steht.

Bei dem Abwehrmechanismus der Rationalisierung wird die Kränkung verringert, indem die eigene Wertschätzung erhöht wird. „Sie können meinen Wert nicht erkennen, ich bin für diese Leute hier sowieso zu gut“. Durch die Verdrängung von Kränkungen werden Versäumnisse agiert. Für den Teamsprecher war es wichtig, diese Komponenten erneut zu hinterfragen. Für das zu spät kommen spielte es eine untergeordnete Rolle.

Hypothese der Aggression gegen Anordnungen der Organisation: Das Team muss einen anderen, einige Minuten entfernten Besprechungsraum für eigene Beratungen und Teamsupervision nutzen, der jeweils mit einem Spezialschlüssel aufgeschlossen werden muss. Diese Prozedur erhöht den zeitlichen Aufwand und erfordert erheblich mehr Absprachen. Bemühungen der Personalentwickler/innen um neue Konzepte sowie um gute Versorgung und Entwicklung der Mitarbeiter/innen werden dadurch als entwertet erlebt.

Im Abwehrmechanismus der Verdrängung werden Minderwertigkeitsgefühle und Ohnmacht verdrängt und das verhindert, dass Ärger und Wut nicht wahrgenommen werden können. Von Abwehr unter der Ausprägung der Affektisolierung sprechen wir dann, wenn Aggression in Form von Rache agiert werden würde. Verkehrung ins Gegenteil bedeutet, dass sich das Team in Größenvorstellungen

ergeht, indem es sorglos mit den finanziellen Ressourcen der Firma verfährt. In der Besprechung können die Emotionen erforscht werden. Das unbewusste Agieren des Zuspätkommens kann als Auseinandersetzung gegenüber den Anordnungen des Managements, die als Zumutung wahrgenommen werden, erkannt werden. Zuspätkommen war eine Möglichkeit, Finanzmittel zu „verschleudern“ und die Firma zu schädigen. Der Impuls zu „bestrafen“ und dadurch die Psychohygiene sicherzustellen, war bei allen Teammitgliedern vorhanden und zum Teil übermächtig.

Hypothese der Aggression gegen Versorgungsmängel der Organisation: Die Abteilung vertritt die soft skills, die im Gesamtkomplex der Firma für weniger wichtig erachtet werden als die Gewinnmaximierung. Wiederholt fühlen sich die Teammitglieder von der Firma schlecht behandelt. Angeforderte Personal- und Managementkonzepte werden erstellt und können dann aus diffusen Gründen nicht umgesetzt werden. Personalentwicklungsmaßnahmen werden ohne nachvollziehbaren Grund gestrichen. Sie sehen dies als Beweis dafür, dass ihre Arbeit für nicht so wichtig gehalten wird und ihre Bedürfnisse anderen Prioritäten untergeordnet werden. Der Vorwurf unzureichend versorgt zu werden, richtet sich an verschiedene Adressat/innen. Zum Beispiel gibt es wenig Würdigung der Arbeit innerhalb des Teams. Außerdem wird mangelnde Durchsetzungskraft des Vorgesetzten beklagt, sobald die Interessen des Teams tangiert sind. Ebenso wird ungenügende Versorgung durch die Führungskräfte in den verschiedenen Hierarchieebenen in Form von Anerkennung und Lob bemängelt. Bonussysteme gelten erst bei außertariflicher Bezahlung, die an hohe Anforderungen geknüpft ist. Außerdem kommt man erst durch langjährige Firmenzugehörigkeit in den Genuss der „Altersversorgung.“ Versorgung wird in diesem Unternehmen grundsätzlich an hohe Leistung gekoppelt. Sie wird daher schnell mit Kontrolle und väterlicher Strenge assoziiert. Demzufolge ist Versorgung negativ besetzt. Man erweckt als Reaktion den Eindruck, dass nichts gebraucht wird. So konnte auch die Supervision, die zwar erst auf Druck des Teamsprechers finanziert wurde und durchaus eine Versorgungsleistung des Unternehmens darstellte, nicht als solche gewertet werden. Sie wurde von den Teammitgliedern vorübergehend nicht genutzt.

Ursprüngliche, orale Wünsche werden verdrängt. Die Nicht-Erfüllung führt zu unbewusster Aggression. Es findet eine Verschie-

bung statt, die in unterschiedlicher Weise in der Firma aggressiv agiert wird. Auch werden als Ersatz Süßigkeiten und kleine Snacks von den Teammitgliedern zu Teambesprechungen und in die Supervision mitgebracht. Die Teammitglieder konnten noch vielerlei Varianten des unbewussten Agierens der Aggression in der täglichen Arbeit finden. Alle Antworten der Supervisorin/innen auf die Intervention der Supervisorin zum „desolaten Anfang“ wiesen Aspekte von Versorgungswünschen auf. Im Nachfolgenden werden die Spiegelungen der Organisationskultur beschrieben, sowie die Grenzen und Möglichkeiten von Supervision beschrieben.

Reflexionen aus der Gegenübertragungsanalyse

In der Organisation sind die väterlichen, strengen, kontrollierenden, leistungsorientierten Aspekte vorherrschend und wertvoll, getreu dem Motto, „richtige Männer sind nicht versorgend und benötigen keine Versorgung.“ Versorgung und Versorgungswünsche werden entwertet, und wenn doch nötig als Domäne von Frauen gesehen. Frauen bekommen wenig Gelegenheit, in Führungspositionen das Vakuum zu füllen. Die wenigen Frauen in Führungspositionen passen sich der männlich-orientierten Kultur an, indem sie Versorgungsimpulse unterdrücken. Mütterliche Versorgungswünsche werden an die Personalentwicklung und „externe Beraterinnen“ delegiert. Die Supervisorin agierte das Gegenübertragungsgefühl durch Versorgung. Sie manifestierte sich in mehreren Telefonaten und der Abholung des Teams aus dem Haupthaus. Weil sich die Personalentwickler/innen vom Management entwertet fühlen, entlasten sie sich, indem sie die Supervision ebenfalls entwerten. Aufgrund der Demütigung agieren sie ein aggressives Bedürfnis. Sie begreifen sich somit als Opfer naturgegebener Umstände. Die Organisation wehrt Versorgungswünsche ab. Die mütterliche Versorgung wird entzogen, bzw. sie wird abgewertet, sobald sie auftritt.

Es erhebt sich die Frage, wie Individuen und Organisation involviert sind? „Die von der Organisation angebotenen Rollen können vom einzelnen zum Zwecke der individuellen Abwehr benutzt werden. Die Organisation ihrerseits gewinnt dadurch, dass sie dem Einzelnen diesen Nebenservice bieten, an Stabilität.“ (Mentzos 1992, 259)

Die Sinnzusammenhänge sind den Supervisand/innen nicht bewusst. Aufgrund des genuin psychoanalytisch szenischen Verstehens ist dies möglich geworden. Im weiteren Fortgang des Prozesses wurden von den Teammitgliedern keine Süßigkeiten mehr zu Teambesprechungen und Supervisionen mitgebracht. Die Versorgungswünsche reduzierten sich. Ansprüche an die Organisation wurden als teilweise überzogen wahrgenommen, traten zurück und andere Themen wurden besprochen. Dazu ist ein Hinhören auf das, was die Supervisand/innen szenisch ausdrücken, vor allem mit Hilfe der Auswertung der eigenen Gegenübertragung bedeutsam.

In diesem Fall erlebt die Supervisorin genau an der Stelle auch die Grenze des Arbeitens mit der Gegenübertragung im Verfahren Supervision. Die biographische Erklärung, warum die Supervisand/innen ein Unternehmen mit geringer Versorgungskultur wählten, ist nicht Gegenstand der Supervision. Erst wenn z. B. die Supervisand/innen grundsätzliche Unzufriedenheit mit ihrer Arbeit äußern und sich dies eventuell in Form von Krankheit ausdrückt, kann das Thema der Stellen- und Firmenwahl in den Blick genommen werden. Im Fallbeispiel ginge es im supervisorischen Prozess mit Einverständnis der Supervisand/innen um versagende, enttäuschende (mütterliche) Versorgung in der Kindheit der Einzelnen und um die individuelle Betroffenheit, die sich in der Berufs- und Unternehmenswahl konstituiert. Bei diesem letzten Erkenntnisschritt gelingt es im Prozess der Bearbeitung, die dem Selbstverständnis bisher verborgen gebliebenen Absichten bewusst werden zu lassen und auch die Verantwortung für diese zu übernehmen.

Aus den beschriebenen Erkenntnissen, die aus der Gegenübertragungsanalyse gefunden wurden, können nun am Fallbeispiel Lösungsmöglichkeiten verdeutlicht werden. Es ist bewusst geworden, dass die Aggression der Teammitglieder aufgrund geringer Würdigung ihrer Arbeit zustande kam. Sie haben sich unterversorgt gefühlt. Erst in der Bearbeitung bewusst gewordener Trauer konnte weitgehende Akzeptanz ihrer Situation ermöglicht werden. Im Weiteren wurde versucht, die Intention im Handeln der Supervisand/innen herauszuarbeiten. Sie selbst sind es, die mit ihren Handlungen gewisse unbewusste Ziele und Absichten verfolgen und dazu bestimmte Mittel einsetzen. Eine Möglichkeit wäre, sich den Kränkungen zu entziehen. Weiterhin hat sich das Team intensiv mit den Möglich-

keiten von Würdigung, Wertschätzung, Belohnung und Versorgung befasst, sowie mit den Chancen, diese selbst zu geben, sowohl den anderen Teammitgliedern als auch den Führungskräften. Die Stabilisierung der eigenen Selbstsicherheit und der professionelle Umgang mit Kränkungen kann geübt und verändertes Verhalten planvoll eingesetzt werden.

Literatur

- Argelander, H. (1970): Das Erstinterview in der Psychotherapie. Darmstadt: Primus.
- Bettighofer, S. (1998): Übertragung und Gegenübertragung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Brecht, B. (2004): Geschichten von Herrn Keuner – Zürcher Fassung. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Freud, S. (1920): Jenseits des Lustprinzips, in: ders.: Studienausgabe Band III, Frankfurt/Main: Fischer, 217-272.
- Freud, S. (1914): Erinnern, Wiederholen und Durcharbeiten, in: ders.: Studienausgabe Ergänzungsband, Frankfurt/Main: Fischer, 207-15.
- Heuft, G. (1990): Bedarf es eines Konzepts der Eigenübertragung? *Forum der Psychoanalyse*, 6, 299-315.
- Klauber, J. (1980): Schwierigkeiten in der analytischen Begegnung. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Körner, J. (1984): Neuere Überlegungen zum psychoanalytischen Übertragungskonzept und seine Anwendung in der Supervision sozialberuflich Tätiger. *supervision*, 6, 61-70.
- König, K. (1992): Psychoanalytische Gruppentherapie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- König, K. (1993): Einzeltherapie außerhalb des klassischen Settings. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mertens, W. (1990): Einführung in die psychoanalytische Therapie Band 2. Stuttgart: Kohlhammer.
- Mentzos, S. (1992): Neurotische Konfliktverarbeitung. Frankfurt/Main: Fischer.
- Racker, H. (1978): Übertragung und Gegenübertragung. Studien zur psychoanalytischen Technik. München: Reinhardt.
- Watzlawik, P. (1974): Menschliche Kommunikation. Bern Stuttgart: Huber.
- Yalom, I. D. (2003): Was Hemingway von Freud hätte lernen können. München: Goldmann Verlag.

Winnicott, D.W. (1947): Hass in der Gegenübertragung, in: ders.: Von der Kinderheilkunde zur Psychoanalyse. München: Kindler.

Kompromissbildung und institutionelle Abwehr

Hans-Joachim Eberhard

Wenn Menschen in Gruppen miteinander agieren, lässt sich aus gruppenphänomenologischer Sicht ein vielschichtiger Prozess gegenseitiger Perspektivübernahmen und interaktiver Aushandlungsprozesse beobachten. Dies gilt auch für das Handeln in Organisationen (Rappe-Giesecke 2003). Mentzos (1976) beispielsweise betont, dass Organisationen in besonderer Weise prädestiniert sind, neben ihren inhaltlichen Hauptfunktionen auch psychosoziale Abwehraufgaben für die in ihnen arbeitenden Menschen zu übernehmen. Die Arbeit mit diesen Abwehrprozessen dürfte für die meisten Supervisor/innen der unterschiedlichen Schulrichtungen wichtiger Teil der professionellen Erfahrung sein. Gleichwohl bleibt die Frage, ob gruppen- (und psycho-)analytische Betrachtungsfolien, angelegt auf Interaktionsprozesse in Organisationen, Sinn macht, unter Organisationsberater/innen (Heintel 1997) und Supervisor/innen (Weigand 2001) umstritten. Im Folgenden möchte ich einige gruppenanalytische Hypothesen bezüglich der Arbeit in Organisationen darlegen und anschließend das gruppenanalytische Verständnis von institutioneller Abwehr in der supervisorischen Arbeit skizzieren.

Begriffliche Grundlagen

Organisationen definieren wir als organisiertes Sozialsystem, in dem unterschiedliche Rollenträger/innen in ziel- und zweckbestimmter

Form interagieren. Neben ihrer inhaltlichen Aufgabe bieten Organisationen durch die systematische Regulierung von Interaktionsabläufen ihren Mitgliedern eine Reduzierung von Komplexität. Dabei sieht man ihnen ihre "innere Realität" (Bauer 1996) nicht gleich an. Von außen sehen wir nicht, welche Erwartungen in der Organisation zu allererst bedient werden, welches die typischen Interaktionsmuster der Mitarbeiter sind, welche vorherrschende Dynamik in den Teams wirksam ist. Die innere Orientierung an den Erwartungen der Organisation bzw. den Erwartungen jeweils für mich wichtiger Rollenträger/innen bewirkt eine Reduzierung der Handlungsoptionen im Alltag. Dabei ist nicht davon auszugehen, dass meine Situationsdefinition mit der anderer Beteiligter voll übereinstimmt (Zimmer 1996). Im Gegenteil konstruiert sich jeder Mensch seine eigenen Sichtweisen über das aktuelle Geschehen aufgrund seiner Biographie und seiner Rollen.

Gleichwohl stellen wir aus handlungstheoretischer Sicht (Mead 1967) Kompromisse mit den wahrgenommenen Perspektiven der anderen her. Aus gruppenanalytischer Sicht können diese Kompromissbildungen gemeinsame Abwehrprozesse genannt werden (Heigl-Evers & Heigl 1979), durch die die (meisten) Gruppenmitglieder ihre Kommunikations- und Arbeitskompetenz im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten bewahren. Gleichzeitig versuchen wir, unsere jeweiligen Ängste und Wünsche individuell wie gemeinsam – mehr oder weniger gelungen – auszubalancieren. Die berufliche Rolle wird dabei, wie wir aus unserer supervisorischen Arbeit wissen, auch zur Stabilisierung angesichts der innerpsychischen Konflikte genutzt. Organisationen dienen der Angstbindung, indem sie Verhaltensweisen kanalisieren und helfen, Kontrolle und Handlungsfähigkeit zu behalten (Bauer 1996). Aus systemischer Sicht könnte man sagen, dass die für das System typischen Rollenaktivitäten durch Interferenzen überlagert werden, die aus Umweltsystemen herrühren. Diese Interferenzen (beispielsweise aus biographischen Interaktionen) sind nicht in jedem Fall als zu beseitigende Störungen zu verstehen, sondern können für die Prozesse des Systems, auch für die Supervision, produktiv genutzt werden (Rappe-Giesecke 2003).

Psychoanalytische Konzepte beanspruchen nicht, ein umfassendes begriffliches Instrumentarium für das Management von Organisationen bereitzustellen (ähnlich auch Brede 1996). Sie sind vielmehr

im Zusammenhang mit organisationssoziologischen, aber auch mit gruppodynamischen Theoriemodellen zu betrachten. Bezogen auf das supervisorische Arbeiten bietet das psychoanalytische Strukturmodell die konzeptionelle Grundlage dafür, unbewusste Prozesse im beruflichen Handeln zu erfassen (Schallehn-Melchert 1998). Es basiert – verkürzt gesagt – auf der Annahme, dass die Kräfte des organischen Lebens, psychoanalytisch im Triebbegriff ausgedrückt, nicht harmonisch mit den Bedingungen der Realität zusammengehen. Wir sind vielmehr angesichts der begrenzten Möglichkeiten der anderen Menschen bzw. der Realität tagtäglich zu konflikthaften Kompromissen gezwungen, wodurch ständig ein Teil unserer Sehnsüchte und Ängste verdrängt wird. Dabei, so die topographische Sichtweise des psychoanalytischen Strukturmodells, fügen wir uns den Beschränkungen der Realität nur oberflächlich: Der weitaus größere Teil der Persönlichkeit beharrt unbewusst auf der Ablehnung der täglichen Kompromisse. Unbewusst stellen wir die Synthese unserer Handlungen ständig in Frage. (Plänkers 1995). In diesem Verständnis sind unbewusste Vorgänge also solche, deren Bedeutung die Handelnden selber nicht verstehen, die vielmehr einen Protest gegen die Kompromisse der Realität, die Zugeständnisse in den Arbeitsprozessen, das Sich-Abfinden mit unseren biographischen Begrenzungen darstellen. Das psychoanalytische Grundmodell der Abwehr ist das der Externalisierung eines inneren, unbewussten Konflikts. Aus der individuellen Beziehungsgestaltung kann auf intrapsychische Konflikte zurückgeschlossen werden (Arbeitskreis OPD 1998).

Dazu eine Szene aus der Supervision: Der neue Leiter einer Jugendhilfeeinrichtung wirft den Teammitgliedern vor, ihn in seiner Arbeit durch “ständiges Hinterfragen” unter “Druck” zu setzen und die konstruktive Zusammenarbeit zu erschweren. In der Klärung wurde deutlich, dass er sich selber durch die Geschäftsführung unter Druck gesetzt fühlte und entsprechende Vorgaben seitens der Geschäftsführung problematisierte. Die Spannung zwischen Druck und dem Hinterfragen des Drucks beschrieb also Aspekte seines inneren Konflikts und er agierte den Konflikt, indem er die eine Seite – den Druck – interaktionell nach außen projizierte. Bei vielen Teammitgliedern bewirkte seine Erläuterung eine Entlastung, der eigene Druck, aber auch die eigenen Ansprüche konnten offener thematisiert werden.

Objektbeziehungen in Organisationen

Überhaupt scheinen Organisationen bei allen Beteiligten eine Tendenz zur Spaltung und Entdifferenzierung zu produzieren (Bauer & Grohs-Schulz 1999): Beispielsweise eine tendenziell gleiche Ausrichtung der Kognitionen und Affekte bei den Mitarbeiter/innen in einer Abteilung, das Ausleben regressiver Tendenzen bei den Organisationsangehörigen bei gleichzeitiger Delegation der Steuerung an die Funktionsfähigkeit des Systems. Wir alle kennen aus der superviso- rischen Arbeit Momente resignativ-passiver Grundstimmungen, in denen die Aktivität an die Leitung delegiert wird oder stellen ähnliche Denkmuster fest bei Mitarbeiter/innen, die gemeinsam seit vielen Jahre in einer Organisation arbeiten. Jede Arbeit in Organi- sationen trägt zur Modulation und Ausformung der psychischen Struktur ihrer Mitarbeiter/innen bei (Pühl 1997).

Wir entwickeln unsere Persönlichkeit, indem wir uns an den Rol- lenerwartungen der Organisation ausrichten. Die institutionellen Strukturen helfen den Einzelnen aus psycho- und gruppenanalyti- scher Sicht bei der täglichen Abwehr unterschiedlicher Ängste (Ob- holzer 1997). Als sinnvoller theoretischer Bezugsrahmen für das Handeln von Einzelnen und Gruppen in Organisationen und aus gruppenanalytischer Sicht wird im Folgenden exemplarisch die psy- choanalytische Objektbeziehungstheorie skizziert: Es handelt sich um eine Weiterentwicklung der Konzeption Freuds. Die psychische Entwicklung des Menschen wird in diesem Modell unter interakti- onellen Aspekten betrachtet. In unseren inneren Vorstellungen über uns und andere finden vor allem frühe Interaktionserfahrungen ih- ren Niederschlag. Sie stellen eine „innere Landkarte“ dar, die unse- re Sicht auf andere bestimmt (Kernhof et al. 2004). Die innere Ob- jektwelt dient als Orientierung der Beziehungsgestaltung. Im Verhalten hier und jetzt wirkt immer die bisherige Geschichte mit. Jeder fokussiert die bewussten und unbewussten Dialoge, die den verinnerlichten Beziehungen zu wichtigen Bezugspersonen entsprin- gen. Die aktuelle Dynamik lässt sich als geronnenes Bild der früher erfahrenen Dynamik begreifen (Stemmer-Lück 2004). Innerlich, so die Hypothese, sind wir durch dauerhafte, unbewusste Phantasien bestimmt, die wir in der Auseinandersetzung mit den Anderen ent- wickeln. Es gibt ein Anderssein im Andern, das nicht schon als etwas

Vorhandenes in meiner Innenwelt symbolisiert ist. Die Vorstellungen über die Objekte beeinflussen unsere Wahrnehmungen und unser Handeln.

Eine Szene veranschaulicht dies: Die Stationsleitung eines Krankenhausteams vermochte mit Einzelkritik verständnisvoll umzugehen, reagierte auf gemeinsam vorgetragene Kritik von Kolleg/innen des Teams aber auffallend schnell gereizt. In einer längeren Gesprächssequenz in der Supervision entfaltete sich ein spezifischer biographischer Hintergrund, aus dem heraus sie schnell dazu neigt, sich in Gruppenkonstellationen ausgeschlossen zu fühlen. Ihre Erklärung erleichterte den Teammitgliedern das Verständnis für sie. Neue Erfahrungen werden durch die unbewussten inneren Vorstellungen vom ändern beeinflusst, prägen aber auch wiederum – im Sinne eines Kreislaufs – die inneren Bilder.

So mag eine Supervisandin sich selbst mit hohen Leistungserwartungen unter Druck setzen, die anderen Mitarbeiter/innen dadurch zu einer Mischung von Aggression und Bewunderung bewegen, die verinnerlichte Dialogen mit wichtigen biographischen Bezugspersonen entspricht. Andere Supervisand/innen präsentieren sich in Belastungssituationen zerfahren und hilflos – Sie wiederholen vielleicht ein biographisches Interaktionsmuster, in der sie sich überfordert und allein gelassen fühlten. Das nach außen demonstrierte unstrukturierte Verhalten ist ein Hilfeschrei. Vielleicht wird es von den Kolleg/innen „adäquat“ aufgenommen, vielleicht mit den eigenen Beziehungsmustern beantwortet. Wir leben, so die psychoanalytische Konzeption der Objektbeziehungen, gewissermaßen ständig in zwei Welten, in der äußeren Realität und in unserem inneren Raum (z. B. Hardt 2001).

Supervisand/innen verbringen viel Energie mit dem Versuch, innere und äußere Welt miteinander zu versöhnen. Folgende Szene dazu: Ein Abteilungsleiter in einer städtischen Einrichtung klagt in der Einzelsupervision über ständige Überbelastung und seine mangelnde Abgrenzungsfähigkeit gegenüber nachgeordneten Kolleg/innen sowie den anderen Abteilungen. Es wird im Prozess deutlich, dass ihm die ständige narzisstische Gratifikation, die er im Zusammenhang mit der hohen Beanspruchung bekommt, gut tut, weil er sie als Kompensation für biographische Enttäuschungen verwenden kann. Nachdem dies geklärt war, wurde es ihm möglich, Innen und

Außen besser zu balancieren und eigene Erwartungen aktiver zu formulieren. Die Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen der unterschiedlichen Hierarchiestufen verbesserte sich.

Institutionelle und rollengebundene Abwehr

Da prinzipiell jede Ich-Funktion zu Abwehrzwecken eingesetzt werden kann (König 1996), ist die Frage des Verhältnisses von psychischer Arbeit und Widerstand in der Tätigkeit in einer Organisation jeweils nur konkret-situativ zu klären. Abwehr wird hier definiert als innerseelische Aktivität, die einem Einzelnen hilft, unangenehme Gefühle zu vermeiden. Als Widerstand soll der sichtbar gewordene Ausdruck der Abwehr bezeichnet werden. Die Abwehrprozesse in einem Team können individuelle oder gemeinsame Themen umfassen.

Heigl-Evers et al. (1979) beschreiben drei verschiedene „Merkmale der Pluralität“ in einem Gruppensetting, die zwar nicht aus der supervisorischen Arbeit entwickelt wurden, sich aber als Betrachtungsfolien für Supervisionsprozesse heranziehen lassen. Sie werden im Folgenden skizziert und auf Supervisionssettings bezogen.

1. *Unter mehreren sein.* Wie beziehen sich die Supervisand/innen auf die Normen und Regeln der Organisation? Können sie sich mit Gewinn am Normbildungsprozess der Gruppe beteiligen oder wird die interpersonelle Beziehungsgestaltung im halb-öffentlichen Raum als ängstigend erlebt?
2. *Als Glied einer Vielheit einzigartig sein.* Können die Supervisand/innen sich selbst nur als einzigartig, damit herausgehoben und außerhalb des Kolleg/innen-Kreises erleben? Hier werden vielleicht Beziehungswünsche abgewehrt, die Supervisand/innen können sie sich schlecht vorstellen, dass sie bei aller Besonderheit ihrer Persönlichkeit oder Rolle auch von den Kolleg/innen der Organisation profitieren können. Umgekehrt gibt es auch Supervisand/innen, die überwiegend darum bemüht sind, die Übereinstimmung mit den anderen Teammitgliedern herzustellen. Hier liegt vielleicht eine entgrenzende Abhängigkeit vor, mit der Ängste vor Eigenständigkeit abgewehrt werden.

3. *Nicht souverän sein.* Manche Supervisand/innen tendieren zu einer übersteigerten Vorstellung von Autonomie, vielleicht gar zu Herrschaftsansprüchen, andere glauben vielleicht nur in engster Bindung an andere, vielleicht gar nur durch massive Anpassungsbereitschaft, organisatorische Aufgaben bewältigen zu können.
4. *Relative Unabsehbarkeit der Folgen des eigenen Tuns.* Manche Supervisand/innen haben, vielleicht aufgrund von Insuffizienz- oder Resignationsgefühlen, eine eingeschränkte Fähigkeit, die möglichen Wirkungen des eigenen Tuns auf die Organisation einzuschätzen. Andere sind in der Lage, die Konfrontation mit Unerwartetem ebenso wie die Unsicherheiten eines Teamprozesses auszuhalten.

So kann eine aggressive Auseinandersetzung in einem Team einen produktiven Prozess im Sinne der gemeinsamen Aufgabe einleiten, kann aber auch die konstruktive Lösung gerade verunmöglichen. Die darunter verborgenen Ängste im Sinne der Abwehr mögen beispielsweise Existenzängste oder Verlustängste sein, die das gemeinsame Arbeiten erschweren.

In Gruppen sind die kommunikativen Abwehrkonstellationen in der Regel vieldimensionaler als in der Einzelarbeit (König & Lindner 1991). Oft suchen die Mitglieder einer Gruppe, vor allem aus Gründen der Angstreduzierung, gemeinsame Abwehrkonstellationen, die in der Regel unbewusste Anteile der Einzelnen enthalten. Diese Abwehrkonstellationen werden im Göttinger Modell nach Heigl & Heigl-Evers psychosoziale Kompromissbildungen genannt. Die kollektiven Abwehrprozesse stehen nicht in einem additiven Verhältnis zu den individuellen Abwehrvorgängen, sondern überformen diese (Wittenberger 1984). Typische psychosoziale Kompromissbildungen sind beispielsweise das Herstellen von Homogenität in einem Team bzw. in einer Organisation oder eine eher oberflächlich-heitere Interaktion, in der Auseinandersetzungen vermieden werden. In einer anderen Kompromissbildung setzen sich Teammitglieder heftig auseinander, um individuelle Nähewünsche oder -ängste zu vermeiden; man intellektualisiert in einem anderem Team wird vielleicht über mögliche Kündigungen gesprochen, um sich mit der eigenen Schwierigkeiten in der Arbeit mit Klient/innen nicht auseinanderzusetzen zu müssen oder weil man die Konflikte mit den anderen scheut. Oder

man bearbeitet auffälliges Verhalten eines Einzelnen im Team, um die Gefühle von Enttäuschung, Wut oder Hilflosigkeit nicht zu spüren. Die individuellen Konfliktlagen finden in den psychosozialen Kompromissbildungen einen passageren, gemeinsamen Ausdruck.

Dazu wieder eine Szene: In einem Stationsteam hatte sich über Monate ein heftiger konzeptueller Konflikt zwischen dem relativ neuen Oberarzt und den meisten Mitarbeiter/innen entwickelt, der zu Kränkungen und Rückzügen aus der gemeinsamen Arbeit führte. Es war auf beiden Seiten ein Freund-Feind-Schema entstanden, das bei (fast) allen Beteiligten innere regressivere Bilder und Handlungsdispositionen aktivierte, mit denen jeder einzelne aus seiner Biographie heraus persönliche infantile Kämpfe gestaltete. Nach monatelanger Auseinandersetzung gelangen erste konstruktive Kompromisse in wichtigen Arbeitsabläufen. So konnte der Konflikt zwischen Oberarzt und Team zumindest in Teilen geklärt und aufgelöst werden. Recht bald aber wurden nun erhebliche Interessensunterschiede und Wahrnehmungsdifferenzen im bisher „vereinten“ Team sichtbar, die zu einer Reihe von gleichzeitigen, sich überlagernden Konflikten mit unterschiedlichen Protagonisten und an verschiedenen Bruchstellen führte. Aus gruppenanalytischer Sicht waren die jetzt sichtbar gewordenen Konflikte vorher im Streit mit der ärztlichen Autorität „gebunden“. Die nun aufgetretene Unübersichtlichkeit aktivierte Ängste, die in der gemeinsamen Frontstellung gegen den Oberarzt präsent war.

Man kann differenzierte und weniger differenzierte Widerstandsformen unterscheiden. Differenziertere Formen in Teams sind beispielsweise die vorwiegend kognitive Auseinandersetzung mit dem Gefühlszustand von Klient/innen oder das Klagen über den abwesenden Chef, durch das die Beziehungsklärung untereinander vermieden wird. Die vorherrschenden Abwehrlagen haben oft mit dem Arbeitsfeld bzw. der Organisationskultur zu tun: So finden sich in der supervisorischen Arbeit im Maßregelvollzug oder in der Justizvollzugsanstalt häufig misstrauisch-paranoid getönte Stimmungslagen, während in einer Werbeagentur hysterisch-narzisstische Kompromissbildungen überwiegen. Bei der Supervision in der Schule sind Integration und Ausgrenzung häufige Themen (Rohr 1999).

Zu den weniger differenzierten Widerstandsformen gehören die Gruppenkonstellationen, die Bion als Grundeinstellungen beschrie-

ben hat (1961). Bion unterscheidet drei Grundeinstellungen. In der ersten Grundannahme (dependency) sind die Mitglieder einer Gruppe darauf aus, vom Leiter (Vorgesetzten) Schutz und Förderung zu erhalten. In einer Organisation bedeutet dies eher ein Arbeiten auf Anweisung in einer insgesamt wenig konfrontativen, von der Leitung abhängigen Grundstruktur, in der die eigene Ressourcenaktivierung zurücktritt. Die Supervisorin wird als Retterin oder Expertin herbeigesehnt.

Die zweite Grundannahme besagt, dass die Mitglieder einer Gruppe gegen etwas kämpfen oder fliehen (fight or flight). Die Gruppenleitung oder die Geschäftsführung wird zur Zielscheibe von Aggressionen, wenn es ihnen nicht gelingt, diese nach außen zu wenden. Spannungen, ja Wut untereinander oder mit anderen bilden die vorherrschende Interaktionsform. Die Supervisorin soll mit ins Boot gezogen und parteiisch werden.

Die dritte Grundannahme Bions betrifft den Gruppenzweck (pairing). Einige Mitglieder der Gruppe bilden den aktiven Kern, auf den die Hoffnung der übrigen gerichtet ist. In der Gruppe herrscht das Gefühl vor, dass die aktive Innengruppe die anstehenden Probleme konstruktiv lösen wird. Von der Supervisorin wird in einem solchen Gruppensetting erwartet, dass er sich in diese Kerngruppe einführt oder, vielleicht mit der Leitung, eine solche bildet.

Kommen wir zu einer weiteren gruppenanalytischen Betrachtungsfolie für den supervisorischen Prozess. Mentzos (1976) hat den Begriff der institutionalisierten Form psychosozialer Abwehr geprägt. Er versteht darunter vor allem die Übertragungsprozesse, die sich an die verschiedenen Rollenträger/innen der unterschiedlichen Hierarchieebenen einer Organisation heften können. Eine autoritäre Chefin kann verhasst sein, sie kann bewundert oder in einer schützenden Funktion wahrgenommen werden. Auf einer tieferen unbewussten Ebene mag sie als väterliche Übertragungsfigur gesehen werden, an der die eigene ödipale Problematik fernab von der Herkunftsfamilie agiert werden kann. Umgekehrt mag der dominante Chef aufgrund seiner familiären Geschichte ein übertriebenes Kontrollbedürfnis ausagieren oder massive Neidgefühle auf seine Kolleg/innen übertragen. Auf der Organisationsebene mag diese Konstellation die Kolleg/innen dazu verleiten, Verantwortung für das eigene Verhalten an den Vorgesetzten zu delegieren und respektvoll bzw.

vorsichtig über ihn zu reden. Die gegenseitigen Übertragungsprozesse bilden die affektive, unbewusste Basis der Zusammenarbeit: Als affektive Re-Inszenierungen zentraler familiärer Beziehungsmuster schmiegen sie sich den unterschiedlichen institutionellen Gegebenheiten und handelnden Protagonist/innen an und stören oder unterstützen auf diese Weise die tägliche Kooperation. So kennen wir aus dem Supervisionsgeschehen Beispiele, in denen es zu Musterbildungen analog zur familiären Herkunft der Klient/innen kommt, wenn sich im Team beispielsweise eine Spaltung zwischen verständnisvoll-empathischen und energisch-fordernden Mitarbeiter/innen herstellt.

Dazu wieder eine Szene: zwischen einem dominant auftretenden männlichen Geschäftsführer und den vorwiegend weiblichen Mitgliedern der Pflegedienstleitung hatte sich eine unterschwellig gereizte, misstrauische Grundstimmung hergestellt, die sich negativ auf die Zusammenarbeit auswirkte. Die psychosoziale Kompromissbildung ließ sich so beschreiben, dass beide Seiten ihrem Ärger (nur) soweit Ausdruck verschafften, dass er nicht besprechbar war und soziale Konsequenzen damit vermieden wurden. Erst als der Geschäftsführer sich durch das supervisorische Setting vor der befürchteten Ausgrenzung genug geschützt fühlte und seine Kritik artikuliert, differenzierten sich die Pflegedienstleitungen und sprachen über ihre individuellen Abteilungsproblematiken, aber auch über ihre Enttäuschung an seiner als mangelhaft erlebten Unterstützung.

Szene: Die angekündigte Umstrukturierung der verschiedenen Beratungsangebote eines großen Trägers ließ bei den Mitarbeiter/innen massive Existenz- und Verlustängste entstehen. Die bisherigen Orientierungen, was qualitativ gute Arbeit sei, mussten aufgelöst, lang existierende „Feindbilder“ (Nachbarabteilung) uminterpretiert werden. Mit der innerpsychischen Funktion der Organisation änderte sich auch die Organisationskultur. War es bisher üblich, in den Pausen in den Abteilungen zu bleiben und sich arbeitsmäßig eher abzuschotten, so tasteten sich die Mitarbeiter nun vorsichtig und eher unsicher aneinander heran. Die Organisation hatte auf der innerpsychischen Ebene jetzt eher Einsamkeitsbilder und entsprechende Wahrnehmungs- und Verhaltensdispositionen aktiviert.

Psychoanalytische Konzepte scheinen auf Grenzen zu stoßen, wenn der gesellschaftliche Wandel dazu führt, dass Organisationen

sich immer weniger als feste Körperschaften präsentieren und das vertraute Setting der Arbeitswelt sich tendenziell schneller und unvorhersehbar ändert. Die Ökonomisierung der Arbeitswelt und die damit verbundene Anforderung an die Mitarbeiter/innen, zeitlich und räumlich flexibel in ständig wechselnden Sozialbezügen tätig zu sein, schaffen erhebliche Identifikations- und Motivationsprobleme. Die Supervision wird zunehmend zum Grenzmanagement. Aus gruppenanalytischer Sicht ist es wichtig, sich im supervisorischen Prozess zu fragen, ob es verleugnete Phantasien in der Organisation gibt oder ob die Arbeitsziele oder Kund/innen möglicherweise aus dem Blick geraten. Gelingt es uns, dazu beizutragen, verfestigte Abwehrkonstellationen in der Zusammenarbeit zu verflüssigen und unbewusste Konfliktlagen so weit präsent werden zu lassen, dass die dahinter gebundene Angst Durchlässigkeit nicht verhindert? Je mehr die Ökonomisierung der Arbeitsvorgänge eine hohe Rollenflexibilität und tendenziell nur noch projektbezogene Formen der Zusammenarbeit hervorbringt, desto wichtiger wird die Herstellung von Kontinuität in der Beziehung zwischen Vorgesetzter und Kolleg/innen. Gleichzeitig bietet das angemessene Containing durch die Vorgesetzte die Chance, die teambezogenen Abwehrprozesse zu relativieren und realitätsgerecht abzumildern.

Zum Abschluss noch eine Szene: In einer Abteilung einer städtischen Einrichtung hatte sich aufgrund der Sparmaßnahmen als gemeinsame Kompromissbildung „Kampf und Flucht“ etabliert. Die Abteilungsleitung, die über Monate krank bzw. im Urlaub war, galt als Sündenbock für die wahrgenommene Leistungsverdichtung und Qualitätsverschlechterung. Gleichzeitig dienten ständige Diskussionen über die angebliche „Leitungsinsuffizienz“ auch der Abwehr der Angst vor dem Neuen. Der Vorgesetzten gelang es nach ihrer Rückkehr, durch intensive Einzel- wie Abteilungsgespräche die unterschiedlichen Affekte und Sichtweisen aufzunehmen und auf diese Weise eine Versachlichung der Situation einzuleiten. Die Anwendung der gruppenanalytischen Hypothese von „Kampf und Flucht“ half dabei, eine angemessene Balance der Beziehungen der unterschiedlichen Rollenträger/innen herzustellen.

Literatur

- Arbeitskreis OPD (1998): Operationalisierte psychodynamische Diagnostik. Bern: Huber.
- Bauer, A. (1996): Institutionenkulturen in sozialen und klinischen Institutionen und ihre Bedeutung für das Verstehen in Supervisionsprozessen. *Forum Supervision*, 8, 5-22.
- Bauer, A., Grohs-Schulz, M. (1999): Symbole – Mythen – Rituale. Zugänge zum Unbewussten der Organisation und in der Organisation. *Forum Supervision*, 13, 5-25.
- Bion, W. (1961): Erfahrungen in Gruppen. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Brede, K. (1995): Wagnisse der Anpassung im Arbeitsalltag. Ich, Selbst und soziale Handlung in Fallstudien. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hardt, J (2001): Innere und äußere Realität – Grenze und Norm. *Forum Supervision*, 17, 6-30.
- Heigl-Evers, A., Heigl, F. (1979): Die tiefenpsychologisch fundierte Gruppenpsychotherapie, in: Heigl-Evers, A., Streeck, U. (Hg.): Die Psychologie des 20. Jahrhunderts. Zürich: Kindler.
- Heintel, P. (1997): Psychoanalyse und Organisationsanalyse, in: Eisenbach-Stangl, I. (Hg.): Unbewusstes in Organisationen. Wien: Facultas Universitätsverlag, 55-86.
- Kernhof, K., Kirsch, H., Jordan, J. (2004): Objektbeziehungstheoretische Überlegungen zur Organtransplantation. *Psyche*, 58, 97-113.
- König, K., Lindner, W.-V. (1991): Psychoanalytische Gruppentherapie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mead, G. H. (1967): Mind, Self and Society from the standpoint of a social Behaviourist. Chicago: University of Chicago Press (Originalarbeit 1934).
- Mentzos, S. (1976): Interpersonelle und institutionalisierte Abwehr. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Obholzer, A. (1997): Das Unbewusste bei der Arbeit, in: Eisenbach-Stangl, I. (Hg.): Unbewusstes in Organisationen. Wien: Facultas Universitätsverlag, 17-38.
- Plänkers, T. (1995): Kann die Systemtheorie eine Metatheorie für psychoanalytische Theorie und Praxis sein? *Zeitschrift für psychoanalytische Theorie und Praxis*, 10, 119-143.
- Pühl, H. (1997): Von der Gruppenmatrix zur Institutionsmatrix, in: Eisenbach-Stangl, I. (Hg.): Unbewusstes in Organisationen. Wien: Facultas Universitätsverlag, 39-54.
- Rappe-Giesecke, K. (2003): Supervision in Gruppen und Teams. Berlin, Heidelberg: Springer.

- Rohr, E. (1999): Zwischen allen Stühlen. Weibliche Supervisorin und männlicher Klient. *Forum Supervision*, 13, 55-71.
- Schallehn-Melchert, E. (1998): Rollengebundene Abwehr. *Forum Supervision*, 12, 53-67.
- Stemmer-Lück, M. (2004): Beziehungsräume in der sozialen Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer.
- Weigand, W. (2001): Die Verbindung von innerer Welt und äußerer Realität – Zum Verhältnis von Supervision und Psychoanalyse. *Forum Supervision*, 18, 99-108.
- Wittenberger, G. (1985): Supervision eine Sozialtechnologie? Über den Unsinn der „Tendenzwende“ in der Supervisionsdiskussion. *supervision*, 8, 37-54.
- Zimmer, I. (1996): Soziale Konflikte in Gruppen- und Teamsupervision. *Forum Supervision*, 8, 23-35.

Containment

Erdmute Bartsch

Wir leben in einer Zeit der Individualisierung und Pluralisierung von Lebenslagen und Lebensformen. Die sich verändernden gesellschaftlichen Bedingungen für Arbeit und Leben bringen es mit sich, dass Abschied und Neubeginn nicht mehr eindeutig einen Übergang kennzeichnen sondern parallel verlaufen. Arbeitsplätze verändern sich, Arbeitsaufgaben verdichten sich und werden komplexer. In Zeiten der Beschleunigung und Flexibilisierung verändern sich Organisationen und passen sich an, um weiter bestehen zu können. Mitarbeiter/innen in Organisationen müssen Ungewissheit ertragen können und dennoch neuartige Arbeitsbedingungen aktiv gestalten. Die damit verbundenen existenziellen Ängste führen verstärkt zu psychosozialen und institutionellen Abwehrmechanismen und somit zu heftigen Affekten. Diese Ängste und Bedrohungen zu containen – im Sinne von Halten, Verstehen, Übersetzen und Handeln – ist eine wesentliche Aufgabe von prozessbegleitenden Supervisor/innen.

Um die Bedeutung des Containments in der Supervision zu beschreiben, werden im Folgenden Konzepte der psychoanalytischen Entwicklungspsychologie vorgestellt, die in den letzten Jahren verstärkt klinische Relevanz bekommen haben und auch in der gruppenanalytischen Supervision entwicklungsfördernde Anwendung finden. Sie sind die theoretische Grundlage für das Verständnis von Containment.

Zuerst stelle ich das Konzept der projektiven Identifizierung aus Melanie Kleins entwicklungspsychologischen Theorien vor. W. R.

Bion transferiert die personenbezogenen Konzepte für das Verstehen des Containments auf die Gruppe. Das entwicklungspsychologische Konzept der Mentalisierung von Peter Fonagy et al. (2004) integrieren aus verschiedenen Forschungsrichtungen neue Ansätze für eine veränderte klinische Psychotherapie. Die personen- und gruppenbezogenen Konzepte von Containment finden ihre Anwendung in der Beratung von Menschen in Organisationen.

Im zweiten Teil des Beitrags beschreibe ich die Notwendigkeit eines Containments in Organisationen und zwar als eine wesentliche Aufgabe der Supervisor/innen in Zeiten der gesellschaftlichen und institutionellen Veränderungen. Es schließt sich eine Zusammenfassung an. Die Praxisbeispiele beruhen auf typisierten Szenen aus der supervisorischen Praxis.

Konzepte psychoanalytischer Entwicklungspsychologie

Entwicklungspsychologische Konzepte haben Bedeutung für die Arbeit mit Gruppen, Teams und Organisationen. Die frühen Beziehungserfahrungen in Familien und ihrer Umwelt sind prägend auch für spätere Interaktionsformen von Menschen in Organisationen. Verhaltensweisen von Klient/innen und psychodynamische Prozesse in Klient/innen-Gruppen sind mit dieser Folie differenzierter verstehbar, sie manifestieren sich auch in Gruppen- oder Teamprozessen.

Das Konzept der projektiven Identifizierung

In den letzten Jahren erfuhr das Konzept der projektiven Identifizierung nach Melanie Klein verstärkt klinisches Interesse. Die differenzierte Sicht auf die frühen Austauschprozesse zwischen Eltern und Kind wie auch auf die Abwehrstrukturen und die Übertragungs- und Gegenübertragungsprozesse erwies sich als hilfreich für die Behandlung narzisstischer, psychosenaher bzw. Borderline-Persönlichkeitsstörungen (Weiss 2007). Schoenhals Hart (2007) zeichnet die Entwicklungslinien des Konzepts der projektiven und introjektiven Identifizierung über Freud, Ferenczi, Abraham, Klein, Bion, Rosenfeld und anderen nach.

Die ungarische Psychoanalytikerin Melanie Klein arbeitete klinisch mit gestörten kleinen Kindern und entdeckte dabei sowohl entwicklungsfördernde als auch entwicklungshemmende Aspekte der Interaktion. Sie war in den 30er Jahren eine der Begründerinnen der englischen objektbeziehungstheoretischen Schule. Sie beobachtete die frühen Beziehungserfahrungen der Kinder und ihre Auswirkungen, die ebenso bedeutsam für die seelische Entwicklung sind wie das Triebgeschehen.

Für das psychoanalytische Denken und Arbeiten und allgemein für die Beziehungstheorie gilt die projektive Identifizierung als ein grundlegendes Konzept (vgl. Klein 1983, Schönhals Hart 2007, Weiss 2007). Melanie Klein beschreibt die Interaktionen zwischen Mutter und Kind zu Beginn des Lebens. Frühe Interaktionen ermöglichen den Aufbau der inneren Welt des Kindes und prägen sein Bild von der äußeren Welt. Es lernt nach und nach seine Gefühle kennen, einzuordnen und zu verarbeiten, z. B. die Angst, die regelmäßig wiederkehrt. Die sogenannten sensorischen Roherfahrungen versucht der Säugling in die elterlichen Bezugspersonen „hineinzulegen“ und sich ihnen auf diese Weise mitzuteilen. Die Eltern verarbeiten wiederum ihrerseits diese vielfältigen Eindrücke und geben sie an ihr Kind in verwandelter Form zurück. Der Säugling beginnt zu „verstehen“, was er eigentlich ausdrücken wollte. Dieser wechselseitige Prozess wird Containment genannt. Der Säugling lernt, die ambivalente innere Welt in symbolisierter Form zu „halten“. Anfangs besteht die innere Welt vor allem aus dem mütterlichen Objekt in den unterschiedlichen Aspekten der emotionalen Situationen, später werden weitere Objekte internalisiert. Zwischen diesen und dem Ich entwickeln sich Beziehungen, die entweder als liebevoll und umsorgend oder als gefährlich und feindselig empfunden werden, je nachdem, ob das Kind Gefühle der Zufriedenheit oder Angst erlebt. Auch Erfahrungen aus äußeren Quellen (angenehme Wärme, Kälte, Hitze, Schläge, laute Geräusche usw.) üben einen wesentlichen Einfluss aus. Es bilden sich die ersten Schritte des Denkens heraus. Zusammen mit unbewussten Phantasien legt das Denken die Grundlage für die Verbindung zwischen innerer und äußerer Welt. Hilfreiche positive Objekte bieten eine positiv gestimmte Erlebnisbasis, während verfolgende oder zerstörerische Objekte Abwehrprozesse wie die projektive Identifizierung begünstigen.

Mit dem Begriff der projektiven Identifizierung benannte Klein ursprünglich einen Abwehrmechanismus im Sinne einer narzisstischen Abwehr, der auf einer Spaltung beruht und von ihr als ein Ausdruck von Pathologie angesehen wurde. Wenn sich das innere Objekt nicht für eine konstruktive Entwicklung eignet, kommt es nach Melanie Klein zu projektiver Identifizierung im Sinne einer pathologischen Organisation.

Praxisbeispiel

In einer Gruppenlehrsupervision mit Frauen fällt eine Lehrsupervisorin durch ihre Kleidung auf, die peinlich berührt. Der Rock ist kurz, der mögliche Einblick und auch der Pulloverschnitt lassen „tief blicken“. Sie arbeitet in einer stationären Einrichtung für Männer. Die Lehrsupervisorin löst in den anderen Gruppenteilnehmerinnen sehr unterschiedliche Gefühle aus: Die einen beneiden sie für ihren Mut, die anderen fühlen sich von ihr beschämt. Sie selbst wirkt nach einigen Sitzungen zunehmend gelangweilt. Die Lehrsupervisorin geht mit dem von ihr eingebrachten Material streng um, was im Kontrast zu ihrer sonstigen Bearbeitungsweise steht.

Erst durch ein erweitertes Verständnis der Gegenübertragungsgefühle der Lehrsupervisorin in ihrer Balintgruppe wird deutlich, dass die Lehrsupervisorin mit der Anheftung der Wut, der Scham und den Entwertungsgefühlen der Lehrsupervisorin projektiv identifiziert ist. Die Lehrsupervisorin scheint biografisch wie auch beruflich immer wieder beschämt und erniedrigt worden zu sein und hat dennoch „sozial überleben“ können. Ausgelöst durch die projektive Identifizierung der Lehrsupervisorin mit diesen Gefühlen und ihrer Reflektion in der Balintgruppe, konnten sie begrenzt thematisiert werden. Die Lehrsupervisionsgruppe hat mit ihrer Irritation über die Interventionen der Lehrsupervisorin gegenüber der Ausbildungskandidatin dazu beigetragen, dass sie sich hinterfragte. Das ganze Ausmaß der vernichtenden Gefühle und der verleugneten Teile der Selbstrepräsentanz konnte in dem Rahmen des Settings Gruppenlehrsupervision allerdings nicht bearbeitet werden, dies wäre Aufgabe einer Psychotherapie. Die Lehrsupervisionsgruppe konnte „reifen“, indem die Gefühle von „Noch-nicht-können“, Ängste vor dem Versagen und Größenphantasien nicht mehr nur der einen

Teilnehmerin angeheftet wurden, sondern jede sich mit ihren persönlichen Anteilen befassen konnte.

Das entwicklungspsychologische Konzept „Container-Contained“

Wilfred Ruprecht Bions Beitrag zur psychoanalytischen Gruppentherapie steht in der Tradition von Melanie Klein und dem Tavistock-Ansatz in London. Seine Theoriebildung ist sowohl philosophisch-anthropologisch als auch klinisch-psychoanalytisch angelegt. Bions (1974) Erweiterung des Konzepts der projektiven Identifizierung von Melanie Klein besteht darin, dass er den kommunikativen Aspekt der projektiven Identifizierung als eine Form der alltäglichen und nicht nur der pathologischen Subjekt-Objekt-Kommunikation herausarbeitet. Es wird nicht nur das enttäuschende Objekt projektiv identifiziert, sondern auch das Containment selbst und das haltende Objekt re-introjiziert, was zu einer Modifikation führt. Auf dem Container-Modell und der Bewusstmachung interaktioneller Prozesse basieren therapeutische und supervisorische Praxis und Wirksamkeit (Lazar 1994).

Bions Konzept ist eine Theorie individueller und sozialer Entwicklungen in Gruppen. Nach seinen Beobachtungen tauchen frühe Angstphantasien vor Verfolgung und Vernichtung mit den entsprechenden Abwehrmechanismen der Spaltung, Verleugnung und projektiven Identifizierung auch im Gruppengeschehen auf. Er vergleicht die Situation eines Mitglieds in einer Gruppe mit der eines Säuglings mit seiner Bezugsperson. Ein Gruppenmitglied sieht sich der Gruppe hilflos gegenüber, spürt einen Verlust an Individualität und eigenen Grenzen und sucht nach Formen, mit dem affektiven Leben der Gruppe in Kontakt zu kommen. Das macht Angst und erinnert an frühe Beziehungsanforderungen des ersten Lebensjahres. Bions These, dass die Gruppenmitglieder die Gruppe als Ganzes lediglich phantasieren, um die gemeinsame Grenze nach außen zu legen, steht im Gegensatz zum Foulkes'schen (1992) Konzept der Gruppenmatrix, das davon ausgeht, dass die Gruppe mehr darstellt als die Summe ihrer Einzelmitglieder. Bion (vgl. Sandner 1978) unterscheidet zwei Ebenen des Gruppenprozesses: die Grundannahmengruppe als

eine wunschbezogene Ebene und die Arbeitsgruppe als eine realitätsbezogene Ebene. Die drei Grundannahmen Abhängigkeit, Kampf-Flucht und Paarbildung sind so etwas wie Grundstrukturen, die wie eine bestimmte Stimmungs- und Affektlage erlebt werden und einen unbewussten Wunsch der Gruppe darstellen. Die Grundannahmen wechseln in einzelnen Sitzungen, jeweils eine Grundannahme ist dominierend, die beiden anderen werden dann zurückgedrängt und die Grenzen sind fließend. Allen gemeinsam sind die vorübergehende Stagnation der Entwicklung, die Stärkung der Gruppenkohäsion, die Abwehr gegen archaische Ängste und der Widerstand gegen die Entstehung der Arbeitsgruppe, was als Affektregulation betrachtet werden kann. Fehlende Struktur und Organisation wird in Gruppen angstausslösend erlebt und führt zur Abwehr der affektiven Tendenzen der Grundannahmen. Andererseits entstehen in Gruppen Spannungen, wenn die Affektlagen der Grundannahmen abgewehrt werden. Olya Khaleelee (2007) fasst die Entwicklung des Tavistock-Ansatzes von Bion, Foulkes und anderen zu einem Modell der Arbeit mit Gruppenbeziehungen zusammen. Die Basis ist der psychodynamische Ansatz, der in Organisationen in Settings mit Einzelnen, Gruppen und dem Gesamtsystem Anwendung findet. Das Bewusstsein über die Affektlage in der Gruppe ist grundlegend, um zu intellektueller Einsichtsfähigkeit in der Gruppe zu kommen.

Praxisbeispiel

Ein Team von vier Sozialpädagoginnen arbeitet niedrigschwellig mit drogenabhängigen Frauen. Der berufliche Alltag der Supervisorinnen ist hoch belastet und die kontinuierliche Teamsupervision gehört zum Selbstverständnis. Sie pflegen in der Regel ein gutes professionelles Netz miteinander, das sie auch in belastenden Situationen trägt. Etwa einmal im Jahr treten kollektiv Erschöpfungszustände auf, so dass die Frauen sich nicht mehr gegenseitig stützen können. Sie erleben eine Art Burnout und zeigen regressive Verhaltens- und Erlebnisweisen. Je nach Art der persönlichen Stressverarbeitung zeigen sie sich eher aggressiv, weinend oder kontaktvermeidend. Die Supervisorinnen fühlen sich von den Themen der Klientinnen überflutet, sie erleben sich ohnmächtig gegenüber den wiederholten Gewalterfahrungen, gewollten Schwangerschaften von hochgradig

abhängigen und aidsinfizierten Frauen, Suizidversuchen und Rückfällen, die zur absoluten Verelendung führen.

Die Grundannahmen Kampf/Flucht und Abhängigkeit stehen in dem Praxisbeispiel im Vordergrund. Die Supervisorin bietet den Supervisandinnen ein Containment, indem einerseits auftretende Affekte und Gefühle in Grenzen gehalten werden und sie sich nicht tiefer in Aggression oder Depression als Abwehrhaltung verlieren. Andererseits wird ein geschützter Bewegungsraum (Container) für die Lösung der Spaltung und die überflutenden Affekte zur Verfügung gestellt. Das Benennen von Wünschen, Ängsten und Gefühlen bringt Entlastung. Es entsteht ein gemeinsames Gefühl des Containments, was dazu führt, dass die innerpsychischen Ambivalenzen gegenüber den Klientinnen wieder besser ausgehalten werden. Fallarbeit wird zu diesem Zeitpunkt nicht als Entlastung erlebt und deshalb auch nicht angestrebt. Die Qualität des Containments hängt von der Beziehung zwischen Container und Contained ab, also vom Gefühl des Gehaltenseins in den interaktiven Beziehungen der Beteiligten. Heftige Affekte in der Teamsupervision wie Weinen und Wütendsein sind erlaubt und führen zur Entlastung. Darüber hinaus wird gemeinsam Sinnfragen nachgegangen, wie das Akzeptieren der Art und Weise des Lebens der Klientinnen oder der Wahl des Todes und das Wissen um die grauenvolle Realität ihres Lebens, die gesellschaftlich zu wenig kommuniziert wird und die Supervisandinnen wie auch ihre Klientinnen einsam macht. Die Hoffnung auf Veränderung, die es ermöglicht, die Arbeit dennoch fortzusetzen, taucht im Supervisionsprozess wieder auf.

Konzept der Mentalisierung

Fonagy, Gergely, Jurist und Target (2004) formulieren eine komplexe Theorie über Affektregulierung, Mentalisierung und die Entwicklung des Selbst. Die Autor/innen setzen die Diskussionen über Symbolisierung und symbolische Interaktionen fort, indem sie Verbindungen herstellen zwischen der Bindungstheorie nach Bowlby, der psychoanalytisch orientierten Entwicklungstheorie nach Stern, der Kognitionspsychologie nach Morton und Frith, der kognitiven Neurowissenschaften nach Solms, der Objektbeziehungstheorie

nach Bion und Winnicott und der Selbstpsychologie nach Kohut. Es geht ihnen um die Erforschung der förderlichen und hilfreichen Beziehungsgestaltung unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Einzelnen im Austausch mit seiner Umwelt. Die Theorie der Mentalisierung besagt, dass es eine evolutionäre Aufgabe der frühen Objektbeziehungen ist, den Säugling und das Kleinkind mit einer Umwelt zu versorgen, in der sich das Verstehen fremder und eigener mentaler Zustände entwickeln kann. Die Selbstreflexion sowie auch die Fähigkeit, über andere innere Welten nachzudenken, sind konstruierte Fähigkeiten, die infolge erster Beziehungen gefördert oder verhindert werden. Wenn die Evolution besonderen Wert auf die Entwicklung mentaler Strukturen legt, um mit deren Hilfe interpersonales Handeln interpretieren zu können, steht das Funktionieren in Sozialzusammenhängen im Mittelpunkt. Die Sprache ist hierbei der wichtigste Kanal für symbolische Interaktion, erst wenn die subjektive Welt organisiert ist, kann die Sprache ihre Aufgabe angemessen erfüllen. Durch Mentalisierung bekommen innere Zustände eine Bedeutung, die anderen mitgeteilt und interpretiert werden kann. Diese Interpretationen geben Orientierung. Die Fähigkeit zur Mentalisierung ist weitgehend implizit und unbewusst, es ist eine kognitive Leistung. Fonagy und seine Mitautor/innen (Fonagy et al. 2004) gehen davon aus, dass die Mentalisierungsfähigkeit oder Reflexionsfunktion von der gelungenen Affektregulierung des Kindes abhängig ist, bzw. von der interaktiven Qualität der familiären Beziehungen oder anderer Beziehungspersonen. Um dem eigenen Verhalten und dem anderer Menschen einen Sinn geben zu können, benötigen wir die Fähigkeit, das Verhalten anderer in Begriffen ihrer mentalen Befindlichkeiten vorausschauen und erklären zu können.

Die von Bateman & Fonagy (2008) entwickelte „mentalization based therapy“ (MBT) hat zum Ziel traumatische Erfahrungen durcharbeiten. Das soll unter anderem dazu führen, dass Patient/innen mehr als eine Perspektive eines mentalen Zustandes entdecken können. Im Fall von schweren Charakter- und Entwicklungspathologien – wie der von Kernberg beschriebenen Borderline-Persönlichkeit – ist es bedeutsam, eine therapeutische Umgebung zu schaffen, die einer Patient/in ermöglicht, gefahrlos über Gedanken und Gefühle nachzudenken, während der therapeutische Kontakt zu ihrem men-

talen Zustand trotz dramatischen Agierens erhalten bleibt. In der Therapie haben eine affektregulierende sichere Bindung zur/zum Therapeutin/en und deren Mentalisierungsfähigkeit einen synergetischen Effekt. Langfristig ermöglicht die Entwicklung der Reflexionsfähigkeit des Selbst die bessere Kontrolle über das System der Repräsentation von Beziehungen und eröffnet neue Möglichkeiten der Erfahrungen mit Getrenntheit und Intimität in Beziehungen.

Containment in Organisationen

Es ist eine große Leistung der Mitarbeiter/innen der Tavistock-Klinik, sich von Beginn an mit der pathologischen projektiven Identifizierung im Sinne der Angstabwehr, aber auch der kollektiven Abwehr im institutionellen Kontext befassen zu haben (Menzies 1960). Stavros Mentzos (2001) generierte das Bionsche Konzept auf Organisationen. In erster Linie bewältigen Mitarbeiter/innen einer Organisation gemeinsame Aufgaben. Wenn eine Organisation für die Abwehr individueller Ängste verwendet wird, bekommt die Abwehr einen überindividuellen Charakter. Es entsteht ein soziales Abwehrsystem und manifestiert sich in Szenen oder Routinen der Aufgabenbewältigung. Supervisor/innen können in diesem beschriebenen Szenario scheitern, sobald sie Routinen verändern wollen, die der kollektiven Angstabwehr dienen.

Praxisbeispiel

Die Kooperation der Mitarbeiter/innen einer Intensivstation verläuft nicht optimal, es gibt viele Krankheitsausfälle. Der Personalrat und die Pflegedienstleitung organisieren eine Teamsupervision für die Gesundheits- und Krankheitspfleger/innen der Intensivstation. Die Pflegekräfte müssen für die Teamsupervision in den Wohnkomplex der Beschäftigten wechseln, sie nehmen entweder den Treppenaufgang in den Aufenthaltsraum des 16. Stockwerks oder fahren mit dem Fahrstuhl. Die Teamsupervisionssitzungen sind anfangs schwerfällig, der Kontakt nur mühsam herzustellen. Sie zeigen wenig Bereitschaft, dienstliche Themen zu besprechen. Allerdings hat die gemeinsame Fahrt der Pflegekräfte und der Supervisorin mit dem

Fahrstuhl etwas sehr lustbetontes. Mit viel Lachen wird erzählt, dass der Fahrstuhl manchmal stehen bleibe, und es dann länger dauern könne, bis eine „Befreiung“ erfolge.

Der Fahrstuhl bleibt während des Supervisionsprozesses kein Mal stehen. Es braucht einige Zeit, bis es möglich ist, diese Szene in der Supervisionsarbeit zu verstehen. Die Pflegekräfte pflegen vom Tod bedrohte Menschen, immer wieder stirbt jemand. In dem Bild des Fahrstuhls taucht die Situation einiger Patient/innen auf, die nicht ans Ziel ihrer Gesundheit kommen. Bildlich gesehen stürzen einige auf dem Weg ab, die Pflege anderer Patient/innen kommt ins Stocken. Es gibt auf der Station eine Kultur der Vorwürfe und der Suche nach den Schuldigen. Indem einige sich durch Rauchpausen und Krankheitstage dem Stress entziehen, versuchen sie sich zu entlasten. Die anfänglich stockende und sich verweigernde Mitarbeit in der Teamsupervision ist ein Abbild der unsicheren Stationskultur, aber auch der Ängste vor Beschämung und Bedrohung der Professionalität durch die Nähe von Sterben und Tod. Manifest dysfunktionale Routinen, wie zum Beispiel „Sterilisationswut“ und ausgedehnte Kaffeepausen, in denen Anekdoten erzählt werden, dienen der kollektiven Abwehr der gemeinsamen Angst vor den Erkrankungen und dem Tod der Patient/innen und sind daher latent funktional. Mit Hilfe dieser kollektiven Angstabwehr können die Arbeitsaufgaben erledigt werden, wenn auch nicht optimal. Die Notwendigkeit und Wirksamkeit der Abwehr werden auf diesem Wege verständlich. Die Pflegedienstleitung fühlt sich der Aufgabe des Containments der Affekte selbst nicht gewachsen und gibt diese Funktion an die/den Supervisor/in ab. Sie könnte auch selbst Supervision nehmen, in der die Entlastung der Pflegekräfte, passende Arbeitsstrukturen und verlässliche und wertschätzende Führung Themen sein könnten. Doch auch sie fühlt sich befangen in dem eingespielten Organisationssystem.

Wenn Leitungskräfte in Organisationen die Containmentfunktion wie eine ausreichend befriedigende Organisationsumwelt gestalten (siehe Winnicotts Konzept der „good enough mother“ 1978), können Gruppenmitglieder konflikthafte Selbstanteile auf die Organisation projizieren, die dann von der Organisation aufgenommen, benannt und contained werden. Gruppen in Organisationen lernen diese Funktion selbst zu übernehmen, wenn sie sich sicher fühlen und darin geübt sind, die Selbstanteile auszuhalten und sie zu inte-

gieren. Indem sie selbstreflexiv „verdauen“ statt abzuspalten und in ihre Umwelten zu projizieren, schaffen die Gruppen in der Organisation eine Kultur, in der sich Kreativität und Freude an der Arbeit statt Neid und Eifersucht entfalten können. Differenzierung wird gesucht, Angst und Bedrohung werden durch die interaktive Beziehung zwischen Einzelnen, Gruppen und der Organisation überwunden. Teams entwickeln eine eigene Kultur nach innen und außen, sie können innere Bilder und äußere Realität unterscheiden und stehen in einer interaktiven Beziehung miteinander.

Fehlzeiten und Erkrankungen können als Reaktion auf die Überlastung isolierter Individuen in Organisationen betrachtet werden und weisen über die individuelle Perspektive hinaus. Einerseits werden Beziehungen und soziale Organisation geradezu gesucht, andererseits werden sie als Bedrohung erlebt. Erst die Selbstwahrnehmung im Anderen ermöglicht die Veränderung aller Beteiligten. Die Interaktionserfahrungen in der Teamsupervision können den Raum der Einfühlung und des Handelns erweitern, Abhängigkeiten voneinander, aber auch Autonomie durch erlebte Sicherheit miteinander erfahrbar machen. Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede können differenziert erlebt werden. Dazu gehört auch ein passageres Einlassen auf die Gruppenkultur und den Gruppenprozess. Der eigene Standpunkt wird durch Positionen in der Gruppe gefunden, die, wenn sie benannt sind, für ein Gefühl der Sicherheit sorgen und hilfreich für die Entwicklung von Selbstfürsorge sind. Damit Integration statt Ausgrenzung erlebt werden kann, bildet das Containment der Affekte für die Mitarbeiter/innen eine wesentliche Basis. Die/der Supervisor/in kann die containende Funktion nur dann wahrnehmen, wenn die Leitungskräfte ihrerseits eine ausreichend befriedigende Organisation mit einem Klima, einer Kultur und auch Struktur schaffen, die konstruktive Arbeitsbeziehungen ermöglicht. Sonst findet in der Supervision lediglich ein passageres Containment statt ohne bezüglich der Abwehr dauerhaft wirksam sein zu können.

Praxisbeispiel

Ein freier Träger einer Einrichtung für wohnungslose Menschen lässt durch eine Organisationsberatung neue Strukturen für die Arbeit in

den Häusern der Organisation erarbeiten. Die Mitarbeiter/innen werden immer wieder informiert und „auf dem Laufenden“ gehalten. Gruppensupervision ist in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen ein Qualitätsstandard für die Arbeit wie auch die jährlichen Supervisionsauswertungen mit der Leitung der Organisation, den Mitarbeiter/innen und der/dem Supervisor/in. Überdurchschnittlich viele Mitarbeiter/innen fühlen sich überlastet, was einerseits an der Lebenssituation der Klientel und dem Betreuungsbedarf, andererseits am Zuschnitt der Arbeitsplätze und an unterschiedlichen persönlichen Belastungsgrenzen liegt. Die Kultur des Umgangs in der Organisation ist geprägt von den Themen der wohnungslosen Menschen wie Hoffnungslosigkeit, Vereinzeln, Misstrauen, Neid, Wunsch nach Freiheit, fehlende Beheimatung, begrenzte Beziehungsfähigkeit. Es gibt wenig fachliche Unterstützung einzelner Mitarbeiter/innen und Arbeitsteams, sondern eine starke Individualisierung von institutionellen Konfliktslagen und Kritik. Die Achtsamkeit gegenüber Mitarbeiter/innen und Kolleg/innen ist wenig ausgeprägt. Es gibt Nachrede, wenig Vertrauen in die eigene Wirksamkeit, häufige Ausfallzeiten durch Krankheiten und viele Klagen. Trotz unterstützender Arbeit in der Gruppensupervision erfolgt wenig Rückmeldung über die Umsetzung der Supervisionsergebnisse, kein tiefgreifendes Gefühl von Erleichterung. Erst auf Nachfrage wird auf Inhalte und weitere Entwicklungen nach der Supervisionssitzung Bezug genommen. Es scheint niemand wirklich an Veränderung und Erfolg interessiert zu sein.

Der psychische Raum für Containment wird zunächst bei der Leitung gesucht. Das gilt sowohl für Arbeitsgruppen als auch für Supervisionsgruppen. Wenn in einer Anfangs- oder Veränderungssituation ein unklares Setting angeboten wird, führt dies in der Regel zu regressiven schizoid-paranoiden Tönungen in den Begegnungen. Die Regression wird insbesondere dann forciert, wenn die Leitung der Gruppe keine Sicherheit in sich verspürt und ausstrahlt. Ähnliches geschieht in Organisationen auch dann, wenn die Leitung unsicher ist oder erst gar nicht führt. Sowohl die Kompetenz einer Gruppe als auch ihre destruktiven Anteile können eine erfolgreiche Arbeit und ein Containment erschweren oder verhindern. Idealisierung oder Neid auf den Einfluss der Leitung kann den Prozess blockieren. Projektive Identifizierungen nehmen zu, es kann zu Spal-

tungen und schließlich zur Fragmentierung oder zum Ausagieren kommen, wenn die Leitung oder die umgebende Umwelt in der Containment-Funktion versagt. Die Leitung einer Arbeitsgruppe oder eines Settings in der Organisation übernimmt in schwierigen Situationen ihre Aufgabe verantwortlich und stützend, indem sie eine zugleich aufnehmende und haltende Identifikation mit der Not der Arbeitsgruppe hat und dennoch keine sich identifizierende mit Einzelnen. Die Identifikation erfolgt auf der Basis eines beobachtenden Ichs und ermöglicht gleichzeitig eine Identifikation mit und Distanzierung von der Not. Isolierung und Nicht-Kommunikation können durch eine Kommunikation ersetzt werden, die die „holding together function“ (Winnicott) übernimmt. Ebenso kann man einer Führungskraft nur wünschen, dass sie selbst wiederum von ihrer Leitung wohlwollend und strukturierend unterstützt wird oder dass ihr ein/e Supervisor/in zur Seite steht, die/der Affekte zulässt und hilft, diese zu verstehen, um wieder handlungsfähig zu werden.

Containment in Zeiten gesellschaftlicher Veränderungen

Aufgrund der Veränderungsdynamik in Organisationen im Zuge der Globalisierung lösen sich vertraute institutionelle Szenarien zunehmend auf. In Organisationen verändern sich Arbeitsfelder und Konzepte in schnellem Tempo. Teamzusammenhänge verlieren an Bindungskraft, wenn vertraute Personen gehen. Die Ökonomisierung der Arbeitsvorgänge erfordert eine gesteigerte Rollenflexibilität, da mehr projektbezogene Formen der Zusammenarbeit benötigt werden. Damit wachsen Identifikations- und Motivationsprobleme. Umso wichtiger wird aus gruppenanalytischer und supervisorischer Sicht die Herstellung emotionaler Bindung. Es stellen sich folgende Fragen: Gelingt es den Führungskräften, die emotionale Wirklichkeit der Mitarbeiter/innen in die gemeinsamen Arbeitsbeziehungen zu integrieren? Gelingt es Supervisor/innen, ein Setting zu schaffen, in dem Gruppen-Containment praktiziert werden kann als Unterstützung, um individuell unterschiedliche Gefühlszustände und gemeinsame Affektlagen in einer Organisation zu halten, auszuhalten und verändert in die Arbeitssituation zurückzugeben? Kann das gruppenanalytische Modell vom Containment in der Supervision der

Tendenz zur psychischen Beliebigkeit entgegenwirken und den Mitarbeiter/innen in Zeiten der Umstrukturierung ein Gefühl von Gemeinschaft in der Organisation geben?

Infolge starker Ausprägung der Individualität und Subjektivierung haben in der westlichen Gesellschaft Großfamilie, Religion und Tradition an Bedeutung verloren. Stattdessen steht die Arbeit im Zentrum der persönlichen Identität. Die Identität wird stark erschüttert, wenn vertraute Arbeit wegbricht oder sich verändert, vor allem infolge von Arbeitslosigkeit, vorzeitigem Ruhestand oder Freisetzung. Existenzängste bezüglich der Eingruppierung, der Stundenanzahl, der Beschäftigung, der Zugehörigkeit zum Stammunternehmen führen zu Hoffnungslosigkeit und dem Gefühl der Ohnmacht oder zur Abstumpfung der Gefühle. Die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben erfolgt durch Arbeit oder besser gesagt, durch Gruppenmitgliedschaft. Der Zuwachs an zeitlich begrenzten Arbeitsverträgen bezüglich der Stundenzahl oder der Dauer ist nicht nur bei jungen Berufseinsteiger/innen zu verzeichnen. Welches Engagement und welcher Einsatz kann erwartet werden, wenn es zwei bis drei oder mehr Gruppenzugehörigkeiten durch den jeweiligen Arbeitsplatz gibt? Oder kann eine lediglich virtuelle Zugehörigkeit im Homeoffice überhaupt Gruppenzugehörigkeit vermitteln? Können sich über Medien Gefühle von Beheimatung einstellen?

In sich wandelnden Organisationen gibt es für Beschäftigte immer mal wieder einen Zeitpunkt, auf den sich Angst und Besorgnis konzentrieren. Ein Gefühl der Entmutigung stellt sich ein, die Befürchtung, auf eine Situation keinen Einfluss nehmen zu können. Ingeheim und stillschweigend wird gegen diese Gefühle ein Abwehrsystem errichtet, indem sich erstens das Kernproblem aufspaltet, so dass es für die Betroffenen nicht mehr bewusst und unverstellt existiert. Zweitens werden auf Nebenaspekte der Arbeitssituation diejenigen Fragmente projiziert, die dann bewusst, aber irrtümlicherweise als das „eigentlich“ bedeutsame Problem erlebt werden, an dem etwas geändert werden muss – meist von jemand anderem. Auch die Verantwortung zeigt sich fragmentiert und wird zum Beispiel einseitig auf die Führungskräfte projiziert (Menzies-Lyth 1991), denen dann zu viel Verantwortung zugeschoben wird. Die verantwortliche Ausfüllung der eigenen beruflichen Rolle und Mitverantwortung am Geschehen sind in Organisationen nur dann gewähr-

leistet, wenn von ihnen die finanziellen und strukturellen Bedingungen zur Verfügung gestellt und nicht verweigert werden. Das gilt sowohl für die Gruppe der Mitarbeiter/innen, als auch für Führungskräfte und interne wie externe Berater/innen.

Jede Veränderung kann als Katastrophe empfunden werden, da die Anforderungen der Zukunft noch unbekannt sind und neue Verhaltensweisen und Einstellungen erlernt werden müssen. Die Restrukturierung eines sozialen Abwehrsystems erfordert in neuen Situationen enorme Kraftanstrengungen. Während die zugrundeliegenden Ängste frei werden und sich neue bilden, ist häufig noch nicht klar, ob die Sublimierung tatsächlich ausreicht und eine gelungene Anpassung erfolgen kann. Der Veränderungsprozess verläuft weniger bedrohlich und ist leichter integrierbar, wenn eine Leitungskraft oder ein/e Supervisor/in diesen Prozess der Veränderung begleitet, die Gestaltungswillen und Sicherheit in der Steuerung der Prozesse zeigt.

Rollen und Aufgaben, Arbeitsstrukturen und Abläufe sind komplexer und ihre Grenzen dafür unscharf geworden, was vermehrt zu Ängsten und Unsicherheiten führt. Nur wenn sie gebunden werden, wirken sie sich nicht störend aus. Moderne Organisationen, die sich im Sinne einer „lernenden Organisation“ (Senge 1999) so umgeformt haben, dass mehr Kommunikation, Kooperation und Austausch erforderlich und gewünscht sind, brauchen Mitarbeiter/innen, die sich kompetent fühlen und verantwortungsbereit sind. Das führt insbesondere im Kontext von Teamarbeit dazu, dass Mitarbeiter/innen mitreden und Einfluss nehmen wollen. Dann brauchen sie Leitungskräfte, die Wissen und Kompetenz der Mitarbeiter/innen begrüßen und sich dadurch bereichert statt bedroht fühlen. Die Verantwortung der Supervisor/innen besteht darin, dass Nachdenken, Nachspüren, Verstehen wie auch überlegtes und strategisches Handeln auf der Basis der Fachkompetenz gefördert wird. Dazu reicht „ein Hören und Sehen ohne Urteil“ (Lazar 1993) in der Supervision nicht aus. Struktur- und haltgebende Interventionen sind erforderlich, wie auch die eigene Positionierung der/des Supervisorin/s zu wesentlichen Fragen. Erst damit wird Weiterentwicklung in Organisationen gefördert, aber immer auch durch emotionalen Halt und strukturellen Rahmen.

Praxisbeispiel

Das pädagogische Team einer Jugendwohngruppe nimmt seit kurzer Zeit Teamsupervision. Eine Mitarbeiterin häuft vermehrt Überstunden an, alle wundern sich darüber, fragen nach, bekommen jedoch keine befriedigende Antwort von ihr. Sie versucht, das Thema zu umgehen, windet sich und fühlt sich von den Kolleg/innen angegriffen. In der folgenden Fallsupervision wird die stagnierende Entwicklung eines Jugendlichen thematisiert. Dieser entzieht sich dem pädagogischen Einfluss, ist still geworden und fällt oft durch Abwesenheit bei Aktivitäten und Mahlzeiten auf. Die Anspannung der Mitarbeiterin mit den vielen Überstunden ist deutlich spürbar, die Affektspannung führt zu sichtbaren roten Flecken am Hals. Auf Rückfrage formuliert sie in einem heftigen Redeschwall ihr Misstrauen gegenüber einem noch neuen Kollegen, der schnell einen anscheinend tragfähigen Kontakt zu dem Jugendlichen aufbaute. Sie erlebt die Beziehung zwischen beiden seit kurzem als gestört und fragt sich, was vorgefallen sein mag. Sie reagiert mit Übernahme von überdurchschnittlich vielen Diensten, um den Jugendlichen vor befürchteten „Übergriffen“ des neuen Kollegen zu schützen. Der betreffende Mitarbeiter ist empört, die Kolleg/innen über die vermeintlichen Unterstellungen ihrer Kollegin entsetzt.

Im Fall des Verdachts einer Kindeswohlgefährdung ist eine eindeutige Positionierung der/des Supervisorin/s erforderlich, damit zuallererst das Kind geschützt wird, aber auch die entwicklungsfördernden Anteile der Arbeit unterstützt werden und Grenzübertretungen einzelner wie auch Schuldgefühle anderer eine deutliche Begrenzung erfahren. In der geschilderten Szene stellte sich heraus, dass die Mitarbeiterin in früherer Zeit den Missbrauch eines Kindes durch einen Nachbarn der pädagogischen Einrichtung, in der sie derzeit arbeitete, erlebte. Die Schuldgefühle peinigten sie immer noch und sie reagierte mit feinen Antennen auf Vermutungen dieser Art. Der jungen Kollege outete sich mit seiner Homosexualität und berichtete von seiner rigiden Abweisung des Jugendlichen aus Angst, es könnte zu Verdächtigungen kommen. Erst nachdem die beiden unverbundenen Situationen, die Überstunden und die unzulängliche Betreuungssituation des Jugendlichen, in Zusammenhang gebracht wurden und eine Gemengelage von heftigen Affekten entstand, die zur Aufklärung führten, waren die Beteiligten entlastet und wieder

arbeitsfähig. Um ihre gemeinsame pädagogische Arbeit leisten zu können, war ein hohes Maß an Vertrauen, Nähe und Kreativität erforderlich. Die Aufmerksamkeit der Medien für diese Themen sollte nicht unterschätzt werden. Sie setzt alle Beteiligten – auch die Supervisor/innen – zusätzlich unter Druck und fördert die persönliche und professionelle Angst davor, nicht ausreichend aufmerksam, wachsam und konfrontierend zu sein, sobald es um sexuelle oder auch andere gewaltvolle Übergriffe auf Klient/innen oder Mitarbeiter/innen geht.

Anspannungen und Ängste von Mitgliedern einer Arbeitsgruppe sind auf einem erträglichen Niveau zu halten, um konstruktiv arbeiten zu können (Foulkes 1992). Wenn die persönlichen Werte und Einstellungen übergangen oder Befürchtungen geleugnet werden, kommt es zu Störungen der Interaktionen, die nur schwerlich auf die Ursachen zurückgeführt werden können. Üblicherweise ist es die Funktion der Leitungskräfte, stellvertretend für ihre Mitarbeiter/innen Konflikte, Krisen und Spannungen aufzunehmen, sie zu durchdenken und daraus Interventionen zu entwickeln, die kommuniziert werden. Wenn ein/e Supervisor/in mit dieser Aufgabe beauftragt wird, wäre es hilfreich, wenn sie Transparenz herstellen könnte mit dem Ziel, dass eine belastende Realität gemeinsam besprochen wird, Differenzierungen und Paradoxien ausgehalten und Konflikte gelöst werden können. Die zunächst entstandene Isolierung kann im günstigen Fall durch Kontakt und Beziehung ersetzt werden. Belastende Situationen können contained werden, die Beteiligten sich positionieren und ihr Wissen und die Erfahrung zur Gestaltung der Situation einsetzen. Dazu braucht die/der Supervisor/in die Unterstützung der Leitungskräfte und der Organisation. Haubl (2007) beschreibt in seinem Artikel den Konflikt von Berater/innen, dass die Organisationen einerseits die Erfüllung ihrer primären Aufgaben immer effizienter und effektiver gestalten wollen und hohe Qualitätsstandards erwarten ohne andererseits die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen. Die Berater/innen sollen die Organisationsmitglieder zu Höchstleistungen motivieren und dafür sorgen, dass diese sich in Krisen behaupten und trotz bestehender Dilemmata nicht ausbrennen – ohne angemessene Honorare und Zeitbudgets zur Verfügung gestellt zu bekommen.

Zusammenfassung

Es bleiben Fragen offen, wie zum Beispiel: Wie wirken sich Bindungsforschung und Hirnforschung auf das Konzept Containment aus? Inwieweit haben zum Beispiel strukturdiagnostische Überlegungen bezüglich der Psychodynamik von Organisationen Einfluss auf passende gruppenanalytische Interventionen bezüglich des Containments in Supervisionsgruppen? Welches Wissen über Containment in Organisationen sollten angehende Supervisor/innen und Gruppenanalytiker/innen in der Ausbildung erwerben?

Das Ziel der Supervision von Gruppen oder Teams ist, einen möglichst geschützten Spielraum für die Bearbeitung gemeinsamer Affektlagen sowie für die Lösung der Spaltung von innerpsychischen Ambivalenzen zu geben, um infolge vielfältiger Perspektivwechsel zu differenzierten Sichtweisen zu gelangen. Nicht die Erreichung eines Soll-Zustandes ohne Verstehen ist das primäre Ziel der Supervision, sondern ein vollständigeres Erleben des Ist-Zustandes. Wenn eine Gruppe oder ein Team als Ganzes unterstützt werden kann, sind die Bedingungen erfüllt, die Sicherheit geben und Auseinandersetzung ermöglichen. Die Arbeitsgruppe wird dann zum Container für Sinneseindrücke, Affekte und für imaginäre Bilder. Versprengte Gefühle von Wut und Angst werden in einem Netz sozialer Beziehungen gehalten und in der Gruppe bearbeitet. Die/der Supervisor/in stellt sich selbst zur Verfügung, damit die Arbeitsgruppe ihre Affekte und Phantasien oder gar Aggressionen ausdrücken kann. So können zum Beispiel Angriffe auf die/den Supervisor/in eine Anfrage an ihre Verstehensfähigkeit sein. Erst wenn die Grenzen sicher sind, kann gleichberechtigt und unzensiert kommuniziert und gestritten werden, können zum Beispiel Kooperation und Interaktion unter veränderten Bedingungen stattfinden.

Unverstandenes für den Supervisionsprozess verstehbar zu machen, wird anhand der Übertragungs- und Gegenübertragungsanalyse, des szenischen Verstehens (Lorenzer 1970) oder auch der Analyse der institutionellen Gegenübertragung ermöglicht. Das Erfassen der symbolischen und unbewussten Bedeutung einer Situation, einer Szene oder eines Verhaltens ist ein wesentlicher Schlüssel für eine befriedigende Supervisionsarbeit, die durch ein gruppenanalytisches Konzept bereichert wird. Sicherlich ist nicht zu unterschätzen, dass

es in der Supervision auch um kognitive Leistungen geht, die erforderlich sind, um die organisationsbezogenen und fachlichen Anforderungen der Arbeit zu bewältigen. Einer Gruppe oder einem Team wächst dabei besondere Bedeutung zu, weil die Gruppe von der Unterschiedlichkeit ihrer Mitglieder profitiert und komplexere Aufgaben wahrnehmen und erfolgreich bearbeiten kann.

Die gruppenanalytische Technik der/des Supervisorin/s kennzeichnet ein gewisses Maß an Abstinenz und teilnehmende Beobachtung, hinzu kommen Theoriekenntnisse, methodische Kompetenz und „freischwebende Aufmerksamkeit“ für die Themen der Gruppe. Dazu gehört auch ein Wechselspiel zwischen Abstinenz und Positionierung, je nachdem was in den Teams oder Arbeitsgruppen erforderlich ist, um handlungsfähig in und zufrieden mit der Arbeit zu sein. Wenn es gelingt Unverstandenes zu verstehen, Missverständnisse zu klären, blinde Flecke aufzudecken, Überidentifikationen aufzulösen und Idealisierungen zu reduzieren, kann sich Freude an der Arbeit, Verständnis, Mitgefühl und Fürsorge, erneute Motivation, allen Arbeitskonflikten und Stress zum Trotz, einstellen. Das Besondere des gruppenanalytischen Arbeitens ist, die angebotenen Themen der Gruppenmitglieder durch das „Nadelöhr der Gruppe“ hindurch zu verstehen und nicht vorschnell auf Themenangebote einzugehen, schon bevor sich das gemeinsame Gruppenthema herausbildet und die Matrix verstanden wird. Einige Teams oder Arbeitsgruppen brauchen Rituale und Stabilität, andere arbeiten in Arbeitsfeldern oder in Projekten, in denen es mehr um die Freilegung von Kreativität und die Entstehung intelligenter Lösungen für schwierige Fragestellungen geht. Gruppenanalytische Supervision zielt darauf ab, dass die strukturgebende und haltende Funktion gleichrangig bedeutsam behandelt werden und in entsprechenden Interventionen Ausdruck finden. Die Übertragungs- und Gegenübertragungsgefühle werden zugelassen und angemessen reflektiert. Die Indikation und Kontraindikation für Containment wird überprüft. Wenn „nur“ gehalten wird und nicht ausreichend verstanden und aktiv gehandelt wird, entwickelt sich ein Team oder eine Supervisionsgruppe nur begrenzt weiter. Ein/e gruppenanalytische/r Supervisor/in benötigt für ihr/sein Arbeiten eine – dem Prozess dienliche – Persönlichkeitsstruktur sowie förderliche strukturelle Voraussetzungen und ein gutes Maß an Angstarmut, um von den

Ängsten der Organisationsmitglieder nicht „infiziert“ zu werden. Rollensicherheit statt Rollenstarrheit ist ebenfalls wünschenswert. Selbsterfahrung und Wissen um die persönliche psychische Struktur helfen, Verführungen bezüglich des Honorars, des Status oder des Einflusses in Grenzen zu halten.

Um immer wieder Impulse für die supervisorische Arbeit zu erhalten, bietet sich die Arbeit in Balintgruppen oder Kontrollsupervisionsgruppen an. Hier kann gemeinsam mit Zeit und entschleunigt einzelnen Situationen, Begegnungen und Szenen nachgespürt werden. Mit unverstelltem Blick auf das Befremdliche kann ein Gefühl der Gelassenheit und der Beruhigung entstehen, indem Affekte in den Hintergrund treten und der Blick frei wird auf Wissen und fachliche Erfahrung in der Betrachtung des Wesentlichen der Arbeit und der Interaktionen. Das Unverstandene und dennoch unbewusst Wirksame der supervisorischen Arbeit macht diese spannend und weckt immer wieder die Neugier, mehr wissen und verstehen zu wollen.

Literatur

- Bateman, A.W., Fonagy, P., (2008): Psychotherapie der Borderline-Persönlichkeitsstörung: Ein mentalisierungsgestütztes Behandlungskonzept. Gießen: Psychosozialverlag.
- Bion, W. R. (1974): Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. München: Ernst Klett.
- Frank, C., Weiss, H. (Hg.)(2007): Projektive Identifizierung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Fonagy, P., Gergely, G., Jurist, E. I., Target, M. (2004): Affektregulierung, Mentalisierung und die Entwicklung des Selbst. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Foulkes, S.H. (1992): Gruppenanalytische Psychotherapie. München: Pfeiffer.
- Haubl, R. (2007): Die Unterwelt bewegen ..., in: Lang, F., Sidler, A. (Hg.): Psychodynamische Organisationsanalyse und Beratung. Gießen: Psychosozialverlag, 13-50.
- Heltzel, R. (2000): Zur Identität des gruppenanalytischen Supervisors und Organisationsberaters. *Jahrbuch für Gruppenanalyse und ihre Anwendungen*, 6, 95-119.
- Hirsch, M. (Hg.)(2008): Die Gruppe als Container. Mentalisierung und Symbolisierung in der analytischen Gruppenpsychotherapie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Khaleelee, O. (2007): Learning from the Inside Out: Gruppenbeziehungen und Organisationsberatung, in: Lang, F., Sidler, A. (Hg.): Psychodynamische Organisationsanalyse und Beratung. Gießen: Psychosozialverlag, 109-129.
- Klein, M. (1983): Das Seelenleben des Kleinkindes. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lang, F., Sidler, A. (Hg.)(2007): Psychodynamische Organisationsanalyse und Beratung. Gießen: Psychosozialverlag.
- Lazar, R. A. (1994): W.R. Bions Modell „Container-Contained“ als eine psychoanalytische Leitidee in der Supervision, in: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision 2. Berlin: Edition Marhold, 390-402.
- Lohmer, M. (Hg.)(2000): Psychodynamische Organisationsberatung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lorenzer, A. (1970): Sprachzerstörung und Rekonstruktion. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Lüders, K. (1997): Bions Container-Contained-Modell, in: Kenell, R., Reerink, G. (Hg.): Klein-Bion. Eine Einführung. Tübingen: Edition Diskord, 85-98.
- Menzies, I.E. (1960): A case study in the functioning of social systems as a defence against anxiety. *Human Relations*, 13, 95-121.
- Menzies Lyth, I. (1991): Eine psychoanalytische Betrachtung sozialer Organisationen, in: Bott Spillius, E. (Hg.): Melanie Klein Heute. Entwicklungen in Theorie und Praxis. Band 2 Anwendungen. München und Wien: Verlag Internationale Psychoanalyse, 379-400.
- Mentzos, S. (2001): Interpersonale und institutionelle Abwehr. 5. Auflage. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Obholzer, A. (1997): Das Unbewusste bei der Arbeit, in: Eisenbach-Stangl, I., Ertl, M. (Hg.): Unbewusstes in Organisationen. Wien: Facultas Universitätsverlag, 69-79.
- Obholzer, A. (2000): Führung, Organisationsmanagement und das Unbewusste, in: Lohmer, M. (Hg): Psychodynamische Organisationsberatung. Stuttgart: Klett-Cotta, 79-98.
- Pühl, H. (Hg)(1994): Handbuch der Supervision 2. Berlin: Edition Marhold.
- Rappe-Giesecke, K. (2003): Supervision für Gruppen und Teams. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Roosevelt, Th.R. (2001): Management of Diversity – Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Sandner, D. (1978): Psychodynamik in Kleingruppen. München und Basel: Ernst Reinhardt.
- Schoenhals Hart, H. (2007): Zur Begriffsverwirrung bei der projektiven und introjektiven Identifizierung, in: Frank, C., Weiss, H. (Hg): Projektive Identifizierung. Stuttgart: Klett-Cotta, 155-178.

- Senge, P. (1999): Die Lernende Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Staehe, A. (1977): Paranoid-schizoide Position und projektive Identifizierung, in: Kenell, R., Reerink, G. (Hg): Klein-Bion. Eine Einführung. Tübingen: Edition Diskord, 65-84.
- Wellendorf, F. (1986): Supervision als Institutionsanalyse, in: Pühl, H., Schmidbauer, W. (Hg.): Supervision und Psychoanalyse. München: Kösel, 157-175.
- Winnicott, D.W. (1978): Familie und individuelle Entwicklung. München: Kindler.

Projektive Identifizierung

Annette Bertrams

In diesem Kapitel wird das Konzept der projektiven Identifizierung vorgestellt. Ich möchte zeigen, wie hilfreich es ist für die Arbeit mit Gruppen. Am Ende dient ein Fallbeispiel aus einer Gruppensupervision der Veranschaulichung und Vertiefung meiner theoretischen Ausführungen über projektive Identifizierung. Nebenbei werden im Beispiel auch Unterschiede zwischen Einzel- und Gruppensupervision verdeutlicht.

Projektive Identifizierung in der Psychoanalyse

Der Begriff wurde von Melanie Klein 1946 eingeführt. Der Psychoanalytiker Thomas Ogden (1988) ist einer der Hauptexponenten des Konzepts der projektiven Identifizierung (*PI*). Er betont, *PI* sei als „verbindendes Konzept“ angelegt. Die Analyse oft unbewusster, innerlich gespeicherter, frühkindlicher Phantasiewelten verortet der Autor auf drei Ebenen: erstens die Ebene der unbewusst abgewehrten Phantasie, zweitens der Objektbeziehung, d. h. der *interaktionellen*, zwischenmenschlichen Ebene und drittens der *Kommunikation*. Interaktion und Kommunikation leiten von der inneren Welt zur äusseren Realität über – von der Innen- zur Aussenwelt und wieder zurück. Derart sozialpsychologisch angelegt, eignet sich dieses Konzept sowohl für die Gruppenanalyse als auch für die Supervision.

Was genau versteht Ogden unter *PI*? Er synthetisiert Beiträge der ihm vorangehenden Psychoanalytiker/innen Melanie Klein, Wilfried

Bion und Donald Winnicott zu diesem Thema und definiert PI als einen dreidimensionalen Prozess, der gleichzeitig und in gegenseitiger Abhängigkeit von Subjekt und Objekt Raum greift.

- 1 Eine Phantasie, die Teil des Selbst ist, wird in eine andere Person hineinverlegt. Dies geschieht unter dem Eindruck der Projizierenden, die andere Person von innen heraus kontrollieren zu können.
- 2 In der zwischenmenschlichen, auch nonverbalen Kommunikation wird Druck ausgeübt mit dem Ergebnis, dass sich die/der Empfänger/in der Projektion gedrängt fühlt, exakt so zu denken, zu fühlen oder gar zu handeln, wie es der Projektion entspricht. Dieser Druck, so Ogden, ist real!
- 3 Die/der Projizierende reinternalisiert die „rückgespiegelten“ Gefühle wieder, optimalerweise nachdem sie/er von der/dem Empfänger/in selbst ausgehalten, psychisch verarbeitet und in verwandelter Form kommuniziert wurden.

Neuere Autor/innen sprechen heute von einem Zuschreibungsprozess, in dem eine Projektion einer Bezugsperson „angeheftet“ wird (z. B. Frank & Weiss 2007). Das Sender – Empfänger – Modell aus der Kommunikationstheorie eignet sich, um die/den Projizierende/n als „Sender/in“ von der/dem „Empfänger/in“ der Projektion zu unterscheiden und um der Wechselseitigkeit der Kommunikation Ausdruck zu verleihen. (z. B. Fittkau et al. 1977).

Ogden (1988) nimmt die oben genannten drei Phasen anschließend unter die Lupe, unter den Aspekten des intrapsychischen Vorgangs, der Objektbeziehung und des Containings.

1. Phase: Aus der Phantasiewelt gespeister intrapsychischer Vorgang

In der intrapsychischen Welt der Phantasien können Projektionen zwei Formen annehmen. Im ersten Fall beinhalten sie einen Teil des Selbst, der als bedrohlich bzw. zerstörerisch erlebt wird – analog zur paranoiden Position bei Melanie Klein, in der die Verfolgungsangst vorherrscht. Im entgegengesetzten Fall wird das sogenannte *Gute* projiziert, weil die innere Welt der/des Senderin/s von der Angst

überschwemmt wird, das Gute werde von negativen, den sogenannten bösen Selbstaspekten überwältigt. In beiden Fällen wird der projizierte Teil vorübergehend in Sicherheit gebracht und bei der/dem Empfänger/in deponiert. Dieser Vorgang setzt gemäss Klein die Erreichung der reiferen, der sogenannten depressiven Position voraus, in der die Sorge vorherrscht, dem Objekt Schaden zugefügt zu haben, was einhergeht mit Schuldgefühlen und dem Versuch der Wiedergutmachung. In beiden Fällen wird das äussere Objekt unbewusst als gleich erlebt wie das innere Objekt; die Unterschiede zwischen Subjekt und Objekt sind vorübergehend aufgehoben. Der Prozess der Verlagerung der (unbewussten) Phantasie in andere hinein lockt mit der Vorstellung, die/der Sender/in könne das Objekt von innen heraus kontrollieren. Diese Vorstellung wird als Ausdruck einer tiefen Verbundenheit mit dem Objekt bewertet, und die/der Sender/in kann sich hineinsteigern bis in die Phantasie, Eins zu werden mit dem Objekt. Andererseits können Projizierende sich auch entfremdet, bedroht, verwirrt oder absolut losgelöst vom Objekt empfinden und dies zum Ausdruck bringen.

Kontrovers zu Ogden vertrat z. B. Otto Kernberg die Meinung, Projektion sei gegenüber der PI der reifere Abwehrmechanismus und ordnete die PI den schwerwiegenderen Psychopathologien zu. Sein Hauptargument lautete, die Projektion setze das Gefühl der Getrenntheit vom Objekt voraus, das der Säugling entwicklungspsychologisch erst zu einem späteren Zeitpunkt erwirbt. Ich kann die Hierarchisierung des Getrenntseins gegenüber der Verbundenheit mit dem Objekt nicht teilen, weil sich die Reifung einer Objektbeziehung in der dialektischen Bewegung zwischen Bezogenheit und Getrenntheit vollzieht. In der aktuellen Debatte wird die PI zunehmend als ein „normales“ Phänomen der Alltagskommunikation betrachtet und nicht allein als unreifer pathologischer Vorgang. Ogden nennt die nächste Phase:

2. Induktionsphase: Objektbezug und Kommunikation

In dieser Phase übt die/der Sender/in mit Hilfe ihrer oft unbewussten Projektionen realen *Druck* aus auf die Empfänger/innen, die sich dann tatsächlich auch bedrängt fühlt. Die „Aktion“ der/des Senderin/s wirkt in der/dem Empfänger/in fort. Agiert wird möglicherweise

über verbale Interaktionen, z. B. eindringliches Sprechen, wobei das Adjektiv „eindringlich“ bereits auf ein nonverbales Element verweist: Der Ton macht die Musik. Meistens dominieren nonverbale Interaktionen sogar, z. B. Einnehmen einer Nähe suchenden Haltung, die von der/dem Empfänger/in dann als eindringlich oder gar bedrängend empfunden wird. Der/dem Empfänger/in fällt es schwer, sich dem ausgeübten Druck zu entziehen. Der Vorteil der Aktion besteht für die/den Sender/in darin, dass sie sich einerseits ihrer Spannungen entledigen, andererseits zeitgleich die eigene Anspannung im Objekt am Leben erhalten kann. Gerade weil Projizierende mit dem Objekt in Verbindung stehen, bleibt das „Ausgestossene“ erhalten.

Anhand eines Fallberichts wird später veranschaulicht werden, wie das Ausgestossene dann in der Reflexion der/des Empfängerin/s erschlossen wird. Ogden streicht die objektbezogene und kommunikative, die beziehungsstiftende Seite der PI immer wieder heraus. Er schildert einen Patienten, der sich voll bewusst ist, dass er seinen Therapeuten wütend machen möchte, erzielt er dadurch doch den Effekt, sich selbst zu entspannen. Nur seine Motive kennt er noch nicht. Ein zweites – dramatischeres – Beispiel liefern klinische Beobachtungen: Dem Suizidversuch von Patient/innen geht häufig eine Phase voraus, in der die/der Therapeut/in sich gerade wenig um die/den Patientin/en sorgt. Ogden warnt vor der Gefahr, *nicht* beunruhigt zu sein. In der ersten Phase entäussert die Gefährdete ihre fehlende Sorge um sich selbst und das eigene Leben. In der zweiten Phase der PI macht sie sich dem Anderen „subkutan“ verständlich, indem sie Gefühle der Sorglosigkeit in ihr auslöst.

3. Phase: Containing, Metabolisierung und Reinternalisierung

Bei einer im Sinne Ogdens gelingenden PI ist die/der Empfänger/in in der Lage, Ansätze von emotionalen Inhalten der Projektion in sich selbst zu erspüren. Gleichzeitig bleibt sie/er optimalerweise Autor/in ihrer eigenen Gefühle. Im Bion'schen Sinne fällt ihr die Aufgabe zu, die gesendeten Gefühle in sich zu halten, jedoch nicht in ihnen aufzugehen, sondern diese innerlich von eigenen Gefühlen zu unterscheiden. (Zum Konzept „containing“ siehe weitergehend Erdmute Bartsch in 2.3). Voraussetzung, um diese Unterscheidung zu bewältigen, ist die Fähigkeit der/des Empfängerin/s, die bedroh-

lichen Selbstanteile, die in ihr selbst anklingen können, zu ertragen und nicht zu verleugnen, sondern sie zu spüren, zu verstehen und zu integrieren. Das setzt wiederum die Fähigkeit voraus, grosse Spannungen zu tolerieren, was für die/den Empfänger/in mit Anstrengung verbunden ist. Der Prozess der PI kostet auch die/den Sender/in viel Kraft, weil sie sich psychisch entleert und – ebenfalls anstrengend – versucht, andere zu kontrollieren.

Die Mischung aus neuen Gefühlen und eigenen Gedanken, möglicherweise auch eigenen Abwehrstrukturen, unterscheidet die/den Empfänger/in von der/dem Sender/in. Die/der Empfänger/in erträgt die zugeschriebenen, von ihr/ihm aufgenommenen projektiven Phantasien, ohne dass eigene innere Objekte oder gar die/der Sender/in selbst von ihr/ihm als allzu beängstigend oder als beschädigt wahrgenommen werden. Die Fähigkeit, eigene Gefühle zu spüren und zu schätzen, ist wesentliche Voraussetzung, um die Projektion zu „verdauen“ und zu „verstoffwechseln“ (Metabolisierung). Abhängig vom Reifegrad der/des Empfängerin/s werden die angehefteten Gefühle und Phantasien gespürt, verstanden, metabolisiert und wieder zurück kommuniziert im Sinne eines Feedbacks. Der von der/dem Empfänger/in differenzierte und zur Verfügung gestellte eigene Zugang bietet der/dem Sender/in ein neues Modell der Verarbeitung an und eröffnet ihr die Möglichkeit, Spannungen und Gefühle selbst anders, vielleicht differenzierter und entspannter, zu erleben. Ausserdem kann sie erfahren, wie sie auf andere Menschen wirkt.

Zwei Gefahren setzen sich Therapeut/innen aus, wenn sie unter dem Druck von PI stehen: zum einen, wenn sie schwer erträgliche Gefühle selbst *abwehren* (müssen), zum anderen, wenn sie mit Patient/innen *mitagieren*, indem die zugeschriebenen Gefühle bei ihnen Anklang finden und sie die angetragenen Rollenzuschreibungen ihrerseits erfüllen. Beides behindert den therapeutischen Erfolg der modifizierenden Reinternalisierung. Stattdessen wird entweder die Angst der/des Therapeutin/en vor den eigenen Gefühlen bzw. vor dem Inhalt der Projektion reinternalisiert, oder, was noch ungünstiger ist, die eigenen Projektionen der/des Therapeutin/en. Ich komme auf sogenannte Gegenübertragungsfehler im Fallbeispiel zurück. Allein in der inneren Verarbeitung der/des Therapeutin/en, die sich vermittelt über ihre differenzierte Reaktion, liegt der Schlüssel zum Schloss: der/dem Patientin/en einen Ausweg aus ihrem wohlbekann-

ten und wiederholten Teufelskreis zu eröffnen. Ogden spricht vom „analytischen Dritten“. Dietlind Köhncke (2007) erklärt sich daraus den kreativen Gehalt der PI, transportiert sich darüber doch nicht nur unmittelbar Einleuchtendes, sondern auch Neues und Überraschendes.

Selbstverständlich wird nicht verlangt, dass die/der Therapeut/in keine Angst empfinden darf, keinen Ärger oder andere negativ besetzte Gefühle. Im Gegenteil! Sie sollte in der Lage sein, belastende Spannungen aufzunehmen, auszuhalten und zu integrieren. Ogden (1995) leitet daraus eine Technik ab, die er „stumme“ Deutung“ nennt, und die ich später veranschaulichen möchte. Ogden verweist auf Winnicott, der die Mutter-Kind-Interaktion auf der Achse verortete, die sich zwischen zwei Polen aufzut: *Spiegelung* – im Englischen mirroring – und *Übergriff*. Es wird deutlich, dass sich die Konzepte PI, Spiegelung, containing und Gegenübertragung aber auch Abwehr überschneiden und ergänzen. Es ist schwierig, die Konzepte systematisch abzugrenzen.

Bevor ich auf den Prozess der PI in Gruppen eingehe, soll noch der manipulative Aspekt Erwähnung finden. Empfänger/innen werden geradezu bedrängt, eine bestimmte Rolle zu spielen. Daran wird erneut der *reale* Charakter der Interaktion deutlich. In der Induktionsphase finden diese Interaktionen im Hier und Jetzt wirklich statt. An dieser Stelle möchte ich zusammenfassen, dass PI ein alltäglich wirksamer Mechanismus der Interaktion und Kommunikation zwischen zwei und mehreren Personen ist. Gelungene PI ist einer der Gradmesser für gelingende zwischenmenschliche Kontakte und insofern ein Glücksfall der Alltagskommunikation. Hingegen resultieren aus misslungener PI Konflikte, die Beziehungen brüchig machen können. Obwohl ursprünglich aus therapeutischen Erkenntnissen erwachsen, ist dieser Vorgang auch im Kontext gelingender oder misslingender Alltagskommunikation, frucht- oder unfruchtbarer Interaktion wirksam. Wer kennt nicht Interaktionssituationen, in denen Menschen unter Druck stehen, diesen – offen oder subkutan – auch vermitteln und dabei Gefahr laufen, abgelehnt oder mit Hilfe überschwemmt zu werden. Missverständnisse entstehen, weil die eine Seite meint zu verstehen, was die andere denkt und fühlt, entsprechend reagiert, worauf die andere Seite wieder reagiert, weil sie meint zu wissen, was die andere ... Schlaufen von Missverständnis-

sen münden entweder in handfestem Streit oder in schallendem Gelächter.

Auf die Überschneidung des Konzepts der PI mit dem Sender/Empfänger- und dem Feedback-Modell aus der Kommunikationstheorie habe ich bereits hingewiesen. Eine weitere Überschneidung mit der Kommunikationstheorie drängt sich auf: das Modell „Vier Seiten einer Nachricht“ (z. B. Weisbach 2003, 209ff.). Ich möchte das hier nur kurz skizzieren. Dem Sachinhalt einer Nachricht der/des Senderin/s an die/den Empfänger/in wird im Allgemeinen eine geringere Bedeutung zudedacht als den übrigen Seiten darin: der Selbstaussage, dem Beziehungsaspekt und dem Aufforderungscharakter. Die vier Seiten der Nachricht werden wiederum von der Empfängerin selbst mit potentiell „vier Ohren“ wahrgenommen:

- 1 Was sagt sie? (Inhalt)
- 2 Wie sagt sie, was sie über sich sagt? (Selbstoffenbarung)
- 3 Welche Beziehungsqualität schreibt sie mir zu, welche Rolle? (Beziehung)
- 4 Wozu fordert sie mich auf? In welche Rolle drängt sie mich? (Aufforderung)

Wenn es also stimmt, dass die Fähigkeit der PI eine wesentliche Grundlage für Kommunikation und Interaktion ist, dann entfaltet sie auch in Gruppeninteraktionen ihre Wirksamkeit.

Projektive Identifizierung in der Gruppenanalyse

König (1992) beschäftigt sich in seiner Arbeit mit der Wirksamkeit der PI in Kleingruppen. Er hält fest, dass sich die Rolle der/des Gruppenleiterin/s und die Rolle der Mitglieder sowohl im Hinblick auf Profession und Verantwortung als auch auf den Grad der Abstinenz unterscheiden. Offener als die/der Leiter/in sollen die Teilnehmer/innen ihre Gefühle und Phantasien, aber auch persönliche Informationen zur Verfügung stellen. Die Offenheit steht im Dienste jeweils eigener therapeutischer Interessen. In der Folge fallen die Reaktionen der Gruppenmitglieder auf PI im Allgemeinen heftiger aus als die der Leitung. Affekte werden in Gruppen generell wuch-

tiger erlebt als in dyadischen Beziehungen. PI findet also, laut König, in Gruppen ebenfalls statt, gefördert dadurch, dass die Teilnehmer/innen sich face to face gegenüber sitzen. Nonverbale Signale, Mimik, Gestik werden vielfältiger ausgesendet und aufgenommen als in der dyadischen Situation. Als Beispiel führt König die „Sündenbockposition“ an. Der interaktionelle Druck, der durch die PI der Gruppe auf ein Mitglied ausgeübt wird, verstärkt sich, so dass ihr/e Empfänger/in, die sich ja manchmal auch eignet für diese Position, mit dem Rücken zur Wand steht und erst recht das bekämpfte Verhalten beibehält oder es gar noch verstärkt. Dieser Vorgang wird in der Gruppe also besonders deutlich, kann kommuniziert und idealerweise auch verändert werden.

König steht in der Tradition der Göttinger Schule der Gruppenpsychotherapie, er versteht Impulse und Abwehrstrukturen einzelner Gruppenmitglieder als psychosoziale Kompromissbildungen. Das Individuum pendelt zwischen zwei unterschiedlich gelagerten Wünschen. Einerseits möchte das Ich Triebwünsche sowie Wünsche nach Vertrautheit und Familiarität befriedigen, andererseits muss es die beängstigenden Anteile abwehren, z. B. kränkende Abhängigkeiten oder bedrohliche Traumata.

Weil die Anzahl der Interaktionen und der Grad der emotionalen Spannungen um ein Vielfaches höher sind, die Gruppe also komplexer ist, erleben manche Gruppenleiter/innen ihre Arbeit als anstrengend. Durch die Fülle der Beiträge und Informationen sind Gruppentherapeut/innen rein kognitiv stärker beansprucht. Allerdings ist es in der Gruppe schwieriger, Übertragungen, welche die Realität verkennen, überhaupt auszumachen, weil sich die Erkenntnis erst durch eine Vielzahl von unterschiedlichen Informationen, Interaktionen und emotionalen Spannungen hindurcharbeiten muss. Projizierende drängt es, die Gruppenmitglieder dazu zu bewegen, das Projizierte unbedingt zu bestätigen. Es mag sein, dass einzelne Teilnehmer/innen dem nachkommen. Oft jedoch spiegeln zumindest einige Gruppenmitglieder Informationen und Signale an die Sender/innen zurück, welche Projektion und Übertragung relativieren und bestenfalls korrigieren. Die Erfahrung in Gruppen belegt, dass sich meistens Protagonist/innen für beide Arten von Reaktionen finden lassen, sowohl bestätigende als auch relativierende. Wird die Gruppe dann noch als ein Ganzes und ein Mehr betrachtet als

die Summe einzelner Elemente, also als Matrix, worin auch die/der Leiter/in eingeschlossen ist, so hat sie eine ausgeprägte Fähigkeit, PI aufzunehmen, durchzuspielen, zu differenzieren, zurückzuweisen und bestenfalls zu metabolisieren.

Auch Urte Finger-Trescher (1992) vertritt die Ansicht, das spezifische Potential der Gruppe liege gerade darin, dass die Teilnehmer/innen in die Lage versetzt werden, Projektionen und Übertragungen von anderen Mitgliedern sehr *spontan*, freundlich oder weniger freundlich, zurückweisen zu können. Hier scheint sich ein zeitlich kürzerer Weg aufzutun als auf dem längeren Weg der Metabolisierung, die zwischen zwei Interaktionspartner/innen stattfindet. In einer Gruppe versteht eben jede Person ein wenig etwas anders, hört auf unterschiedlichen Ohren, dieses ja und jenes nicht, und spiegelt dies in ihren Reaktionen zurück. Unter anderem auch deshalb hält Finger-Trescher die therapeutische Gruppe für ausgesprochen geeignet, um mit Menschen zu arbeiten, die an sogenannten frühen Störungen bzw. Traumatisierungen leiden. Das Gruppensetting als solches begünstige die Wiederbelebung frühkindlicher Erlebnisweisen und Interaktionsmuster. Die PI sei dabei sogar der bevorzugte Mechanismus der Abwehr und der Kommunikation in Gruppen. Im Gegensatz zu Königs Sichtweise, findet sie es in der Gruppe weniger anstrengend, Übertragungsbereitschaften auszumachen und führt dafür folgende Gründe an: Erstens sind Gruppenteilnehmer/innen auf unterschiedliche Weise bereit bzw. nicht bereit, ihnen angebotene Rollen zu übernehmen bzw. sie zurückzuweisen. Gerade die Zurückweisung von zugeschriebenen Rollen ermöglicht die Spontankorrektur einer Interaktion. Zweitens kann das einzelne Mitglied die Gruppe als ein innerpsychisches System erleben und sie entlang seiner inneren Objekte „bevölkern“. Realität und Phantasie werden im Gruppenbild sichtbar und können unterschieden werden. Die anderen Gruppenteilnehmer/innen sind prinzipiell in der Lage, hinderliche Interaktionsmuster spontan zu korrigieren. Bestenfalls können vollständige bzw. positive Objekterfahrungen reinternalisiert werden. Die spontane Korrektur der Phantasien wirkt im Sinne einer Realitätsprüfung und verändert die Sichtweisen, das Erleben projizierender Teilnehmer/innen. Die komplexe Gruppe strengt die/den Leiter/in in ihrer Vielfalt nicht nur an, sondern unterstützt sie häufig kompetent bei ihrer Arbeit.

Der Vollständigkeit halber sei noch erwähnt, dass Finger-Trescher (1992) einen Nachteil darin ausmacht, dass die Rekonstruktion der individuellen Lebensgeschichte weitaus weniger vollständig möglich sei als in der Einzelanalyse. Inwiefern eine solche Rekonstruktion überhaupt und mehr oder weniger vollständig gelingen kann, und wie sinnvoll das ist, steht heutzutage allerdings zur Debatte.

Abschliessend möchte ich hier festhalten: Die Diskussion um eine systematische Unterscheidung von Prozessen der Übertragung und PI (wie auch z. B. der Abgrenzung zu Projektion und Introjektion, Spiegelung, containing usw.) ist noch in vollem Gange und kann hier nicht abschliessend bewertet werden. Die Vorgänge und die Terminologien überlagern sich und fliessen ineinander über. Allerdings lässt sich feststellen, dass das Konzept PI in der aktuellen Diskussion als wesentlicher Teil der Gegenübertragung betrachtet und ebenso als „normales“ statt einseitig pathologisches Interaktionsgeschehen bewertet wird (z. B. Bott Spillius 2007, 136). Projiziert werden nicht nur schwer erträgliche Emotionen sondern auch angenehme, z. B. liebevolle. PI ist eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Voraussetzung der emotionalen Reifung, der Fähigkeit zur Empathie, der zwischenmenschlichen Kommunikation und Interaktion. Somit wird sie zum Gegenstand der Sozialpsychologie – und darüber auch der Supervision. In Anlehnung an Sigmund Freud und einen späteren psychoanalytischen Autor, Michael Hayne, erörtert der Soziologe Michael Opielka (2004, 172) ausführlich die Relevanz des Phänomens PI für die Bildung und Entwicklung von Gruppen und Grossgruppen, bis hin zu Massenphänomenen. Er erwähnt die Neigung, Gruppen bzw. Gruppenleitungen sowohl entwertende, verachtende als auch idealisierende Gefühle zuzuschreiben und sich damit zu identifizieren. Auch in Gruppen- und Teamsupervisionen sind z. B. folgende Spielformen immer wieder anzutreffen: der Ausseifeind, der jenseits der Gruppengrenzen lokalisiert wird, und der Sündenbock als Teil der Gruppe.

Ein Fallbeispiel aus der Gruppensupervision

Schildern möchte ich einige Sequenzen aus einer Gruppensupervision, an der neben mir als Leitung fünf Supervisor/innen teilnahmen,

die sich nach ihrer Ausbildung zu einer Kontrollsupervision zusammengefunden hatten. Die Gruppe bestand aus zwei Frauen und zwei Männern. Ein neuer Kollege, Herr Grün, kam hinzu und stellte der Gruppe seine erste Supervisionsitzung in einem Team vor. Eingangs erwähnt er, wie sehr er sich auf seinen bevorstehenden Urlaub freue. Er supervidierte ein 3er-Team, welches jugendliche Asylbewerber betreute, die vorwiegend aus Osteuropa stammten. Herr Grün erzählte sehr konzentriert und ausschweifend, er formulierte dabei scharf und lieferte der Gruppe eine detaillierte Nacherzählung der *verbalen* Kommunikation der Mitarbeiter/innen untereinander und mit ihm. Bevor ich näher auf das Geschehen in der Gruppe eingehe, möchte ich beschreiben, was in mir vorging.

Obwohl ich zunächst aufmerksam zuhörte, spürte ich vermehrt Ermüdung. Ja, ich begann, mich zu langweilen. Wenn Müdigkeit oder Langeweile aufkommt, ist dies oft ein Zeichen dafür, dass Abwehr einsetzt, eher der depressiven Art. Ich arbeitete mich durch die Phase des „Eindringens der Projektion in das Innere“ (Weiss 2007, 188), also Schichten der Langeweile, dann der Lähmung, um mich schliesslich mit Gefühlen am Rande der Verzweiflung wiederzufinden. Hätte ich z. B. die Langeweile angesprochen, so hätte ich tieferes Eindringen verhindert und wäre in der Abwehr heftiger Gefühle steckengeblieben. Technischer Fehler Nr. Eins ist laut Ogden (1988), bedrohliche Gefühle des Projizierenden – letztlich die eigenen – abzuwehren. Herr Grün hätte sich dann vielleicht mit meiner Langeweile auseinandergesetzt statt mit seiner Beziehung zum Team, das er selbst supervidiert. Bei Anflug z. B. entwertender Tendenzen hätte ich intervenieren können: „Auch wieder ein so schwieriges Team, das mit einer sehr belasteten Klientel arbeitet. Das ist sehr anstrengend und wenig lustvoll.“ Das latent aggressive, unempathische Abwenden wäre ein Beispiel für den zweiten Gegenübertragungsfehler, vor dem Ogden warnt: das Mitagieren, also der Projektion entsprechendes analoges bzw. reziprokes Handeln. Herr Grün hätte sich vielleicht mit meiner Unlust herumgeschlagen, statt sein eigenes Interesse aufrechtzuerhalten.

Woher weiß die/der Supervisor/in eigentlich, ob es sich um „zugeschriebene“ (Weiss 2007, 180) oder um eigene Gefühle handelt? Indem sie sich Rechenschaft darüber ablegt, warum sie diese Arbeit hoffnungslos stimmt.

Eine erste supervisorische Hypothese könnte lauten, dass auch die Teammitglieder in ihrer Arbeit mit den jugendlichen Asylanten manchmal so empfinden. Die zweite Hypothese könnte die Jugendlichen in den Blick nehmen: deren zeitweilig zu vermutende Hoffnungslosigkeit, die sich wie Glieder einer Kette den Mitarbeiter/innen anheftet, über diese anschließend dem Supervisor und schließlich über ihn sich auch mir übermittelt.

Während Herr Grün angestrengt weiterberichtete, kam in mir ohnmächtige Verzweiflung auf. Ich war mir sicher, selbst keinen aktuellen Grund dafür zu haben. Die Verzweiflung hatte sich kommunikativ subkutan vermittelt und sich mir „angeheftet“ (Weiss 2007, 185). Sie war ins Innere eingedrungen (ebd., 188), hatte sich mit inneren Objekten verbunden (ebd., 190) und konnte „transformiert“ (ebd., 191) für die Supervision nutzbar werden.

Anschließend war der Weg in mir frei für zwei mögliche Interventionen, die ich im Sinne einer „stummen Deutung“ für mich selbst formulierte (Ogden 1988). Dadurch verschaffte ich mir Sicherheit, Entspannung und Raum für die Wahrnehmung der Gruppe. Später lieferten mir die Inhalte der stummen Deutung Anknüpfungspunkte für Kommunikation und Interaktion. In der Situation einer Einzelsupervision hätte ich Herrn Grün vielleicht bald darauf aufmerksam gemacht, wie angestrengt er wirke. Bei Entspannung wäre ich vielleicht auf unsere „Arbeitsteilung“ zu sprechen gekommen: Herr Grün strenge sich an, um gut zu sein, während ich reziprok empfände, dass dieses Team vermutlich eine Menge schwieriger, hoffnungsloser, auch aggressiver Situationen zu bewältigen habe. Zwei der Teammitglieder hatten sich selbst als ausgebrannt bezeichnet, d. h. sie waren bedürftig sehnten sich vermutlich nach bedingungsloser Unterstützung. Bedürftigkeit und Wut war auch bei den Jugendlichen zu vermuten, über die das Team in der Sitzung gar nicht gesprochen hatte. Vermutlich hätte ich den Weg gewählt, zunächst einmal mehr über die Teammitglieder zu erfahren, deren Beziehungen untereinander, aber auch über ihre Aufgaben und die Strukturen, in denen sie arbeiteten. Die Mitarbeiter/innen waren in der Erzählung von Herrn Grün als Personen auch noch nicht greifbar.

In der Gruppe kann es sich die/der Supervisor/in meistens leisten, länger „stumm“ zu bleiben als in einer Einzelsupervision. Indem

sie potentielle Interpretationen zunächst zurückhält, stärkt sie ihr Gefühl der Sicherheit, vergrössert den Raum für differenzierende Wahrnehmung und aktives Zuhören. Für die/den Supervisor/in besteht der Königsweg im Verstehen dessen, was die Supervisand/innen bewegt, und im Beobachten der dynamischen Interaktion zwischen ihnen. Ihre vordringliche Aufgabe ist es, den Raum zu sichern und zu erweitern für die Kommunikation der Teilnehmer/innen untereinander. Es fällt nicht immer leicht, nichts vorwegzunehmen, was die Supervisionsgruppe selbst erarbeiten kann, und sie so in ihrer Kompetenz zu stärken. Abhängig von Persönlichkeit und Kompetenz der/des Supervisorin/s kann das als mehr oder weniger anstrengend erlebt werden gegenüber einer Einzelsupervision. Statt also selbst meine Interpretationen anzubringen, nehme ich die Reaktionen der anderen Gruppenteilnehmer/innen auf den Bericht von Herrn Grün wahr. Herr Schwarz und Frau Weiss wirken in sich gekehrt, müde, Herr Schwarz jedoch innerlich beteiligt, Frau Weiss eher abwesend. Frau Blau und Herr Gelb reagieren unruhig und ungeduldig, Herr Gelb mit verhaltener Aggression. Eine längere Atempause des Falleinbringers signalisiert das Ende der ersten Erzählrunde. Ich frage die anderen, wie es ihnen ergehe. Frau Blau beginnt: „Ich bin ganz hibbelig. Du wirkst so angestrengt. Schau mal, wie verkrampft Du auf der Stuhlkante sitzt.“ Frau Weiss „rap-pelt“ sich plötzlich hoch und sagt: „Ich kann kaum noch folgen, es ist alles so schwierig. Ich mag mich nicht so anstrengen. Übrigens bin ich auch urlaubsreif.“

Herr Grün zögert noch, ob er weiterzählen soll – schliesslich ist noch längst nicht alles berichtet – lehnt sich jedoch zurück und entspannt sich ein wenig. Das eindringliche Sprechen, der scharfe Ton und die drängende Körperhaltung hatte den Anderen etwas davon vermittelt, was Ogden in der 2. Phase der PI beschrieb: den real spürbaren, interaktiven Druck, der von den Gruppenteilnehmer/innen wiederum unterschiedlich aufgenommen und interpretiert wird. Sie reagieren darauf verschieden und spiegeln dies in ihren Beiträgen auch zurück. Die Palette der Reaktionen reicht in diesem Fall von eher unruhig bis aggressiv getönt bzw. eher hilflos bis überfordert. Gerade in der Unterschiedlichkeit der Beiträge scheint häufig und rasch ein komplexeres Bild durch als in der Reflexion der Leiter/in allein. Auch deshalb ist es lohnenswert, sich als Leiterin

zunächst einmal zurückzunehmen. So hatte ich, auf mich gestellt, z. B. die aggressiven Impulse zunächst kaum wahrgenommen.

Nachdem Herr *Grün* eine Weile zugehört und sich entspannt hat, deute ich auf die unterschiedlichen Reaktionen in der Gruppe hin. Frau *Weiss* ergänzt ihre Äusserung: „Ich fühle mich so hilflos. Vielleicht geht es den Teammitgliedern auch so.“ Herr *Gelb*: „Diese hilflosen Helfer machen mich als jugendlichen Asylanten ganz sauer. Ich könnte manchmal alles kurz und klein schlagen vor Wut.“ Frau *Blau*: „Ich kann mir die Leute und die Einrichtung, in der Du Supervision gibst, noch gar nicht richtig vorstellen.“ Ich frage Herrn *Schwarz*, der bisher geschwiegen hatte, wie es ihm ergehe. „Ich erinnere mich an eine Situation auf der Suchtstation, als ich sehr erschöpft war. Ich frage mich, wie lange die Jugendlichen in der Schweiz bleiben können?“ Herr *Grün* greift die Aufforderung von Frau *Blau* auf und liefert anschaulich ein Bild des Teamleiters und einer Mitarbeiterin, die auf ihn zwar sehr engagiert aber auch ausgebrannt wirkten. Im Gegensatz dazu hatte der neue Mitarbeiter noch vollen Tatendrang signalisiert. Spiegelgleich hatten die Mitarbeiter/innen in der Teamsupervision zwar über eigene Sorgen geklagt, aber fast nichts über die Jugendlichen erzählt, die deshalb für Herrn *Grün*, so meint er jetzt, in der Sitzung ebenfalls nicht greifbar werden konnten.

Anschliessend stellen die Gruppenteilnehmer/innen in angeregter, weniger angestrenzter Atmosphäre Hypothesen über die Arbeit des Teams mit den Jugendlichen auf: Letztere schwanken selbst auch zwischen Gefühlen der Hilflosigkeit, Verzweiflung und Wut und bringen die Einrichtung an den Rand ihrer Arbeitsfähigkeit, ja ihrer Existenz, die wiederum, so im Vorgespräch verlaublich, von den kantonalen Auftraggebern auch immer wieder in Frage gestellt wird. Für wen wird noch gesorgt, wer darf bleiben, wer wird abgeschoben? Welchen Sinn macht die Arbeit überhaupt noch? Über Prozesse der PI aktualisieren sich in der Kontrollsupervisionsgruppe wesentliche, auch heikle Vorgänge, die sich zuvor im Team andeuteten, vor allem Hilflosigkeit und Wut. Die Kontrollsupervisionsgruppe steht am Ende einer ganzen Kette von Gruppen“szenen“ und deren Protagonist/innen. In dieser Kette können Eindrücke, Projektionen, Identifikationen und Interpretationen von einem zum anderen weitergereicht und im besten Fall metabolisiert und verstanden werden. Neue Perspektiven eröffnen sich und die im Supervisionsprozess verän-

derte Haltung und wirkt über Herrn *Grün* zurück auf das Team, das er selbst supervidiert, und von da aus im günstigen Fall auch auf die Jugendlichen. Gerade dann, wenn Ausschaffung – schweizerdeutsch für Abschiebung – droht und daran nichts zu rütteln ist, macht die Betreuung der betroffenen Jugendlichen Sinn.

Im Hinausgehen teilte Frau *Weiss* Herrn *Grün* nochmals mit, dass sie sich auch urlaubsreif fühle. Die persönliche Überlastung von Gruppenmitgliedern ist in der Supervision solange kein Thema, wie die „eigentlich“ supervisorische Arbeit, die Rollenanalyse funktioniert. Herr *Grün* lieferte in der anschliessenden Sitzung einen kurzen Bericht nach. Er habe bei der Heimfahrt seine eigene Erschöpfung deutlich gespürt. Es sei ihm übrigens gelungen, die Erschöpfung des langjährigen Leiters und der Mitarbeiterin anzusprechen, nach Gründen dafür zu suchen, so dass die Jugendlichen, um die es ging, auf dem Schleudersitz drohender Ausschaffung mit ihrer Bedürftigkeit und Wut in den Blick treten konnten.

Literatur

- Bott Spillius, E. (2007): Projektive Identifizierung – Zurück in die Zukunft, in: Frank, C., Weiss, H. (Hg.): Projektive Identifizierung – Ein Schlüsselkonzept der psychoanalytischen Therapie. Stuttgart: Klett-Cotta, 130-154.
- Finger-Trescher, U. (1992): Wirkfaktoren der Einzel- und Gruppenanalyse. Stuttgart: Frommann-Holzboog.
- Frank, C., Weiss, H. (Hg.) (2007): Projektive Identifizierung – Ein Schlüsselkonzept der psychoanalytischen Therapie. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Fittkau, B., Müller-Wolf, H. M., Schulz von Thun, F. (1977): Kommunizieren lernen (und umlernen). Braunschweig: Westermann.
- Köhncke, D. (2007): „Vorwärts und nicht vergessen ...“ – Szenen und szenisches Verstehen in Gruppen. *Gruppenanalyse*, 17, 1, 5-27.
- König, K. (1992): Projektive Identifizierung. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 28, 17-28.
- Mertens, W. (1981): Psychoanalyse. Stuttgart: Kohlhammer.
- Mentzos, S. (1994): Neurotische Konfliktverarbeitung. Frankfurt/Main: Fischer.
- Ogden, T.H. (1988): Die Projektive Identifikation. *Forum Psychoanalyse*, 4, 1, 1-21.
- Ogden, T.H. (1995): Frühe Formen des Erlebens. Wien: Springer.

- Opielka, M. (2004): *Gemeinschaft in Gesellschaft – Soziologie nach Hegel und Parsons*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Weisbach, C.-R. (2003): *Professionelle Gesprächsführung. Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch*. München und Nördlingen: Beck.
- Weiss, H. (2007): *Projektive Identifizierung und Durcharbeiten in der Gegenübertragung – ein mehrphasiges Modell*, in: Frank, C., Weiss, H. (Hg.): *Projektive Identifizierung – Ein Schlüsselkonzept der psychoanalytischen Therapie*. Stuttgart: Klett-Cotta, 179–202.

Paradigmen gruppenanalytischer Arbeit

Wolfgang Dinger

Supervision fokussiert als Verfahren auf die Themen und Prozesse der Berufs- und Arbeitswelt und integriert psychodynamische, sozialwissenschaftliche und organisationsbezogene Konzepte, um die Komplexität der Interaktionen und Relationen zwischen den beteiligten Personen und ihren Rollen angemessen zu erfassen und einer reflexiven Bearbeitung zugänglich zu machen. Die Vielschichtigkeit von Teamsupervision unter Beteiligung von Leitungspersonen beispielsweise wäre anders nicht konstruktiv zu bewältigen.

Es ist interessant, dass sich im gruppenanalytischen Konzept von S.H. Foulkes eine analoge Sicht auf die therapeutische Arbeit mit Gruppen findet: „Meiner Meinung nach muss man in jedem dieser Fälle (*gemeint sind Ein- und Zwei- wie auch Mehr-Personen-(Gruppen-) Situationen, W.D.*) die gesamte Situation als Bezugsrahmen nehmen, wenn man die Phänomene, die wir beobachten, korrekt beschreiben will.“ (Foulkes 1971, 9) In das gruppenanalytische Konzept haben in Erweiterung des einzeltherapeutischen Ansatzes der Psychoanalyse soziologische, gruppendynamische und gestalttheoretische Elemente Eingang gefunden. „Foulkes stellt ... den Einfluss von Familie und Gesellschaft auf das Individuum in den Vordergrund seiner Überlegungen.“ (Pines 1979, 720) Er geht von der sozialen Determiniertheit des Bewusstseins aus und verweist auf die „Hier-und-Jetzt“-Situation als soziale Schnittstelle für Erfahrungen und Erkenntnisse in der therapeutischen Gruppe. Er betont die intersubjektive Relevanz des therapeutischen Prozesses in Unterscheidung von individualbezogenen Ansätzen. „Das ‚Ich‘ kann sich nicht sehen, so wenig sich jemand

selbst in die Augen sehen kann, außer mit Hilfe eines Spiegels.“ (Foulkes 1971, 11) Alle psychologischen Prozesse sind multipersonaler Natur. Was beobachtet werden kann, ist die Kommunikation auf dem Hintergrund des Gruppenkontextes. Das Figur-Grund-Konzept ist für die Wahrnehmung nützlich, da es ein Wirkungsprinzip in Gruppen darstellt. Zum Beispiel: „Ein fehlendes Mitglied ... (= „Figur“) drückt wichtige Prozesse aus, die sich auch im Rest der Gruppe (= „Grund“) abspielen.“ (Foulkes 1971, 12)

Die grundlegenden Paradigmen des Foulkesschen Konzeptes, die für die Supervision von Bedeutung sind, werden hier vorgestellt. Sie erweitern gerade in der Supervision die Wahrnehmung für die hintergründige soziale Interaktion in Gruppen, Teams und Organisationen.

Siegmond Heinrich Fuchs wird 1898 in Karlsruhe geboren und stirbt 1976 in London. Er gilt als Pionier der analytischen Gruppenpsychotherapie und als Begründer der Gruppenanalyse. Sein Weg führt ihn vom Studium der Medizin in Heidelberg nach Frankfurt, wo er sich auf Neurologie spezialisiert. Bei Kurt Goldstein lernt er die Gestaltpsychologie kennen, die er später in seine gruppentherapeutische Konzeption integriert. In Wien erhält er bei Helene Deutsch eine psychoanalytische Ausbildung. 1931 übernimmt er die Leitung des am psychoanalytischen Institut in Frankfurt angegliederten Ambulatoriums, das im selben Gebäude untergebracht wie das Frankfurter Institut für Sozialforschung ist. Hier begegnet er den Sozialwissenschaftlern Max Horkheimer, Leiter des Instituts sowie Karl Mannheim und Norbert Elias, dem er das soziologische Verständnis von der Gesellschaft als sozialem Netzwerk verdankt. 1933 wird das Institut von den Nationalsozialisten geschlossen. Im selben Jahr emigriert Fuchs über Paris nach London und lässt sich als Psychoanalytiker in Exeter nieder. 1938 wird er britischer Staatsbürger und anglist seinen Namen zu Foulkes. „Die erste gruppenanalytische Gruppe, die S. H. Foulkes leitete, fand im Sprechzimmer seiner Praxis in der kleinen Stadt Exeter statt. Man schrieb das Jahr 1940. Was hier stattfand, war einzigartig zu dieser Zeit: Zum ersten Mal fasste ein traditionell ausgebildeter Psychoanalytiker seine Patienten zu einer Gruppe zusammen, um die Kommunikation der Gruppenmitglieder zu beobachten und um ihnen zu helfen, sich besser zu verständigen und besser zu verstehen.“ (Pines 1979, 719) Ab 1942 als Psychotherapeut in militärischen Diensten im

Northfield Military Hospital bei Birmingham wendet er sich verstärkt der Gruppenarbeit auf analytischer Basis zu.

1944 berichtet er über seine Erkenntnisse zur Dynamik in therapeutischen Gruppen in einer Veröffentlichung im *British Journal of Medical Psychology* (Foulkes & Lewis 1944). Die Gruppenteilnehmer, so legt er dar, übertragen nicht nur individuell auf den Gruppenleiter, sie schaffen darüber hinaus in der Gruppensituation ein spezifisches Netzwerk von bewussten und unbewussten Beziehungen. Der Bezugsrahmen ist nicht mehr die Psychodynamik der Einzelnen mit ihrer Biografie, sondern die Wahrnehmung und Klärung des konkreten Beziehungsgefüges, das in der Gruppe entsteht. Die Gruppe stellt ein soziales Netzwerk der Kommunikation dar, die im Mittelpunkt aller Prozesse steht. Spiegelreaktion und Kommunikation sind wesentliche gruppenspezifische Wirkfaktoren. Spiegelreaktion bezeichnet die Tatsache, dass jedes Gruppenmitglied sich selbst, seine Ängste und Wünsche, seine Konflikte in den anderen Gruppenmitgliedern wie in einem Spiegel sieht und sich darin wieder erkennt. Das Intrapsychische ist von vornherein geteilt und damit sozial. „Es geht also nicht darum, ob etwas intrapsychisch, interpersonell oder gruppenspezifisch ist. Diese Prozesse sind all das zur selben Zeit.“ (Foulkes 1971, 12) Damit bekommt die supervisorische Intention von Rollen- und Interaktionsklärung in Arbeitszusammenhängen eine Nähe zu Foulkes' Konzeption von Gruppe.

Den Kerngedanken des Gruppenmodells bildet der Begriff der transpersonalen Matrix, die Vorstellung von einem interpersonalem Netzwerk. Die Matrix ist der gemeinsame, von allen Gruppenmitgliedern geteilte Grund, auf dem die Kommunikation entsteht. „Wir betrachten alle Mitteilungen, von welcher Einzelperson sie auch kommen mögen, als bedeutungsvolle Assoziationen im Kontext der Gruppe.“ (Foulkes 1971, 17) Die Gruppenmatrix besteht aus intrapsychischen, interpersonalem und transpersonalem Beziehungen, in die die sozialen Implikationen der Mitglieder eingehen. Da die Matrix es ermöglicht, „daß intrapsychische Prozesse externalisiert werden, entsteht eine interpersonale Abwehr in der Gruppe“. (Lemche 1993, 81) Deren Auflösung erfolgt auf der Basis der Anwendung der Gestaltpsychologie. Dafür stehen die Begriffe von Konfiguration und Lokation (location). Konfiguration bezeichnet die Gruppengestalt, während Lokation den Ort der Störung im Gruppenprozess meint, an dem das Gruppenproblem zu finden ist. Die Ursache von Störun-

gen ist in den Beziehungen zu suchen. Sie sind Ausdruck nicht gelungenen zwischenmenschlichen Austauschs. „Psychische Störungen wurzeln in einer Störung der Kommunikation des Individuums mit den anderen, in seiner Entfremdung von der Gemeinschaft (community).“ (Heigl-Evers 1978, 33) Sie können also nur im Kontext der sozialen Entwicklung und Umgebung des Einzelnen verstanden werden. Die Lokation dient dem Erfassen des Widerstands, der den Kommunikationsverlauf behindert.

Die Gruppenanalyse versteht sich somit nicht nur als eine Form der Psychotherapie in der Gruppe, sondern auch als eine Methode, das Verhalten von Menschen in Gruppen in seinen sozialen Aspekten zu untersuchen. Nach Foulkes ist die Anwendung der Gruppenanalyse nicht auf den therapeutischen Bereich beschränkt; sie bezieht sich auf alle sozialen Bereiche, in denen Menschen miteinander umgehen.

Die Paradigmen der Gruppengestalt (Figur-Grund) und der Gruppenmatrix sollen nachfolgend eingehender dargestellt werden.

Figur-Grund-Metapher

Neben psychoanalytischen und gruppendynamischen Begriffen der sozialpsychologischen Gruppentheorie von Kurt Lewin hat Foulkes in sein Konzept von Gruppe auch gestalttheoretische Sichtweisen integriert. Mit Bezug auf die Gestaltpsychologie geht die Gruppenanalyse davon aus, dass die Äußerung eines Einzelnen in der Gruppe im Wesentlichen zu verstehen ist als Ausdruck, d. h. als Figur auf dem Hintergrund der gesamten Gestalt der Gruppe. „Im Sinne der Gestaltpsychologie sind jeweils „Figur“ oder „Grund“ wichtiger; beide sollten alternierend beobachtet und erfasst werden.“ (Heigl-Evers 1978, 34) Dasselbe gilt auch für die Gruppe und ihren Hintergrund, die Organisation und die sie umgebende Gesellschaft, wodurch v.a. Teams gekennzeichnet sind. „Figur“ und „Grund“ können in der Bedeutung, die sie für den Gruppenprozess gewinnen, abwechseln. Die Figur-Grund-Relation in der Gruppe stellt ein real existierendes Wirkprinzip dar. Jedes Ereignis, jede Reaktion geht die Gruppe als Ganzes an. Das Ereignis entspricht dem Vordergrund, der Figur, die Gruppenkonstellation dem determinierenden Hintergrund. Wegen der Komplexität der Interaktionsprozesse kann sich

der Leiter nicht orientieren, ohne dass er die Figur-Grund-Relation zu Hilfe nimmt. Gruppenphänomene können nicht verstanden werden, ohne dass das Hintergrund-Geschehen aufgedeckt wird, in dem die Gruppe als Ganzes erscheint.

Wie Foulkes von einer dialektischen Beziehung von Einzelnen und Gruppe ausgeht, kann auch die Gestalttheorie nur dialektisch verstanden werden. „Was in dem einen latent ist, tritt beim anderen manifest hervor.“ (Foulkes 1992, 74)

Der Gestaltbegriff wurde 1890 von dem österreichischen Psychologen Christian Maria Freiherr von Ehrenfels eingeführt und wurde durch die Berliner Schule (unter anderem Max Wertheimer, Wolfgang Köhler, Kurt Lewin) ausgebaut. Er fand Eingang in die Neurologie von Kurt Goldstein und Adh mar Gelb in Frankfurt. Wertheimer (1925) formulierte die grundlegenden Gestaltprinzipien. Koehler (1933) hat Foulkes mit seinen Forschungen zur Gleichstrukturiertheit von natürlichen Gestalten und korrespondierenden psychischen Prozessen stark beeinflusst. Lewin (2012) entwickelte die Feld-Theorie des psychischen Raums und begründete die sozialpsychologische Gruppendynamik. Von ihm kommen die Begriffe der „Spannung“ und der „Atmosphäre“. Sie verweisen auf den Konflikt zwischen den Bedürfnissen des Individuums und den Bedürfnissen der Gemeinschaft bzw. Gruppe. Nach Foulkes ist der „Raum zwischen den Individuen ... nicht leer, sondern von einer ‚Gef hlsatmosphäre‘ erfüllt, deren ‚Spannung‘ und ‚Temperatur‘ der Therapeut fähig sein sollte zu registrieren.“ (Heigl-Evers 1978, 34)

Von Wertheimer finden sich folgende Grundbegriffe im Gruppenverst ndnis von Foulkes wieder: Die Gruppe als Ganzes bildet eine Wesenseigenschaft, welche das Einzelelement nicht besitzt, die Strukturfunktion. Das Figur-Grund-Verhältnis besagt, dass sich erst im dynamischen Wechselspiel zwischen einem Hintergrund und einem Vordergrund die Gestalt als besondere Struktur abhebt. Eine Gestalt ist in sich gegliedert, wobei die dominanteste Gesamtbedingung oder Substruktur die Dynamik bestimmt (Pr gnanzprinzip).

Goldstein übertrug nach Lemche „die gestaltpsychologischen Prinzipien Wertheimers auf die Neurobiologie, so die Beziehung Teile-Ganzes und die Figur-Grund-Relation. Auch prägte er die ganzheitliche Bezeichnung *Netzwerk* für das Hirn und *Knotenpunkte* für die Neuronen (welche Foulkes übernahm)“. (Lemche 1993, 77)

„Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Foulkessche Ansatz ... als eigenständige Anwendung der klassischen Gestalttheorie angesehen werden muss, wobei die Freudsche Psychoanalyse die entwicklungspsychologische, persönlichkeits-theoretische und behandlungstechnische Basis bereitstellt.“ (Lemche 1993, 78)

Die Gestaltpsychologie betont die Bedeutung der angeborenen und während der Entwicklung sich weiter differenzierenden Organisationsstrukturen der menschlichen Wahrnehmung. Wahrnehmungen sind mehr als die Summe der einzelnen Reize. Der Mensch tendiert dazu, geschlossene Einheiten, so genannte Gestalten wahrzunehmen, deren Einzelheiten als zusammengehörig aufgefasst werden. Diese zusammenhang- und sinnstiftenden Tendenzen gestalten die Organisation der Wahrnehmung. Wahrnehmung ist immer ein Kompromiss zwischen dem, was der Mensch wahrzunehmen erwartet und dem, was er faktisch in der Umwelt vorfindet. In den Gestaltgesetzen wird formuliert, nach welchen Regeln das menschliche Wahrnehmungssystem funktioniert:

- *Gesetz der Ähnlichkeit*
Ähnliche Elemente werden als zusammengehörig wahrgenommen und verglichen mit Elementen, die gleich weit entfernt, aber weniger ähnlich sind.
- *Gesetz der Nähe*
Elemente, die nahe beieinander liegen, werden deutlicher als zusammengehörig wahrgenommen als Elemente, die weiter voneinander entfernt sind. Ihre Nähe kann Dinge ähnlicher erscheinen lassen, als sie tatsächlich sind.
- *Gesetz der Geschlossenheit*
Es besteht die Neigung, unvollendete Figuren als vollendet wahrzunehmen.
- *Gesetz der Kontinuität*
Elemente werden als zusammengehörig betrachtet, wenn sie eine Fortsetzung vorausgehender Elemente zu sein scheinen.
- *Gesetz der gemeinsamen Bewegung*
Elemente, die sich in dieselbe Richtung bewegen, werden als zusammenhängend wahrgenommen.
- *Gesetz von Figur und Hintergrund*
Reizmuster treten als *Gestalten* vor einen Hintergrund. Es kann

vorkommen, dass mehrere Figur-Grund-Beziehungen wahrgenommen werden. Einfache Formen werden in der Wahrnehmung bevorzugt.

„Foulkes ... griff ... entschieden das Gestaltkonzept auf: das einzelne psychische Phänomen als Teil eines sinnvollen Ganzen, die einzelne Person als Teil von sich in sinnvollen Gestaltungen entwickelnden Gruppen.“ (Hayne 1998, 48) Für die Integration der Gestaltprinzipien steht die Verwendung des Begriffs der Matrix, mit dem das Interaktions- und Kommunikationssystem der Gruppe verstanden wird als eine wichtige Determinante des Verhaltens der Gruppenteilnehmer. Der Gruppenleiter muss den Fokus seiner Aufmerksamkeit und Interpretation ständig von der interindividuellen auf die intraindividuelle Ebene verlagern und umkehren. Die Äußerung eines Einzelnen in der Gruppe ist erst zu verstehen als Ausdruck auf dem Hintergrund der Gruppe.

Die im Raum zwischen den Individuen bestehende „Gefühlsatmosphäre“ (Spannung und Temperatur) gilt es zu registrieren. Die Arbeit der Gruppenleiterin besteht zunächst darin, dass sie die Entwicklung der Gestalt beobachtet. Dazu ist es wichtig, dass sie scheinbar zusammenhanglose und widersprüchliche Inhalte vorerst stehen lassen kann. Sobald sich die Inhalte aus den bekannten Kontexten zu lösen beginnen, entsteht bei der Gruppenleiterin ein unangenehmes Gefühl von Verwirrung und Irritation. Nach Wertheimer (1925) ist dies die Folge der Dezentrierung, also ein Zustand des Nicht-Verstehens, welcher dem Prozess der Umzentrierung und der Gestaltfindung vorausgeht. Wertheimer teilt also ausdrücklich die Position Freuds, der ebenfalls betonte, wie wichtig es für den Analytiker ist, innere Ambiguität auszuhalten. Diese produktive Erkenntnishaltung ermöglicht es, die allmählich sich abzeichnende innere Organisation der Gestalt nicht durch voreilige Neuordnung zu schließen.

Gruppenmatrix

In seiner Schrift „Dynamische Prozesse in der gruppenanalytischen Situation“ hat Foulkes definiert, was er unter Matrix versteht. „Unter Matrix wird das psychische Netzwerk von Kommunikationen ver-

standen, welches das gemeinsam gewordene Eigentum der Gruppe darstellt und nicht nur interpersonell, sondern transpersonell ist. Indem die Matrix sich zu einem immer umfassenderen Netzwerk von Kommunikation und Beziehung entwickelt, treten die Individualitäten klarer definiert hervor und erfahren sich in einem ständigen dynamischen Wechselspiel.“ (Foulkes 1971, 19) Die Matrix stellt also das komplexe Kommunikationsgewebe einer Gruppe dar.

Foulkes versucht, das Individuum in dessen umfassender Situation zu verstehen. „Ich habe darauf hingewiesen, wie sich der Gruppenanalytiker an der Gesamtsituation und dem Kontext orientiert. Das theoretische Grundkonzept ist hier das der gemeinsamen Gruppenmatrix, die sich dynamisch entwickelt und in der sich alle diese Prozesse begegnen und, für die betroffenen Individuen ganz unbewusst, aufeinander einwirken.“ (Foulkes 1971, 18) Die ganzheitliche Grundüberzeugung baut er zu einem Konzept der transpersonalen Gruppenmatrix aus und begründet dies mit dem Bedürfnis des Individuums nach sozialer Bezogenheit. Dieses Gefühl der Bezogenheit ist ein Eckpfeiler seines Gruppenkonzepts. Die grundlegende Sozialität des Menschen bewirkt, dass jede Gruppe ein dynamisches Netzwerk von Beziehungen konstituiert, dessen Knotenpunkte die einzelnen Gruppenmitglieder sind. Das ist es, was er mit dem Begriff Matrix bezeichnet, oft auch mit Netzwerk bzw. komplexe Einheit. Die Matrix ist der mitgebrachte gemeinsame Grund, auf dem Kommunikation erst entstehen kann. Darin ist das innere Selbst von vornherein geteilt. „Wir unterscheiden in der gruppenanalytischen Theorie nicht ‚intrapyschische‘, ‚interpersonelle‘ und ‚gruppendynamische‘ Prozesse. Wir glauben und können zeigen, dass das alles dieselben Prozesse sind ... Die Gesellschaft ist innerhalb des Individuums ebenso wie auch außerhalb, und an dem, was intrapsychisch ist, hat die ganze Gruppe Anteil.“ (Foulkes 1971, 20)

Die Gruppenmatrix oder auch Grund- bzw. dynamische Matrix stellt das mögliche Kommunikationsgewebe erst her, wie im Übrigen auch ihre institutionelle Matrix. Die Gruppenmatrix besteht aus intrapsychischen, interpersonalen und transpersonalen Beziehungen. In Analogie zur intrapsychischen Dynamik von Wunsch und Abwehr nach Freud kommt die individuelle Psychodynamik des Einzelnen ebenfalls in der Gruppe zur Entfaltung. Die intrapsychische Dynamik der einzelnen Mitglieder konstellierte sich im Gruppen-

kontext als komplexes interpersonales Geschehen und manifestiert sich als multipersonale Übertragung. Die Totalität der Situation nimmt auf den Einzelnen, der ja als Knotenpunkt des Gruppennetzwerks interagiert, entscheidenden Einfluss. Als Knotenpunkte erzeugen die Individuen dieses Netzwerk mit und werden gleichzeitig bedeutend von ihm durchwirkt. „Das Konzept einer gemeinsamen Matrix ermöglicht uns eine überraschende theoretische Entdeckung: das, was wir als ganz speziell intrapsychisch, als innere psychische Realität ... ansehen lernten, ist das gemeinsame Eigentum der Gruppe.“ (Foulkes 1971, 19)

Die psychische Struktur des Menschen entsteht innerhalb des Interaktionsnetzwerks der Familie. In einer neuen Gruppe versucht jedes Individuum das frühere Beziehungsgeflecht der Primärgruppe, also die Gruppenmatrix in ihm, wiederzubeleben – und zwar unbewusst. Die einzelnen tasten einander daraufhin ab, inwieweit sich ihre ursprüngliche Matrix realisieren lässt. Durch ständige Kommunikation entsteht in diesem Prozess eine neue Gruppenmatrix, ein neues Beziehungsnetzwerk. „Unsere Gruppe darf aktiv sein“, sagt Foulkes (Foulkes 1971, 19). Die Begriffe Matrix und Netzwerk kennzeichnen also die Entstehung eines Beziehungsgeflechts von sowohl internalisierten und als auch aktuellen Objektbeziehungen im Gruppenkontext. Alle Aktionen in der Gruppe erhalten ihre Bedeutung auf dem Hintergrund dieser Matrix. Gruppe als Ganzes ist ein multipersonales Interaktionsfeld, in dem wie in einem Netzwerk jedes Gruppenmitglied einen für das Gesamte bedeutenden Knotenpunkt darstellt. Jede Veränderung an einem Knotenpunkt wirkt sich auf die Dynamik und die Struktur des Gesamtnetzwerks aus. Im Verlauf des Gruppenprozesses entsteht so immer mehr Kommunikation. Die Übertragungsbeziehungen werden dann zu realen Beziehungen, wenn die Kindheitskonflikte als Gruppenkonflikte wiederbelebt und einer Realitätsprüfung unterzogen werden. Nach und nach wird so die in der Kindheit unterbrochene Kommunikation, die zu Verzerrungen führte, wieder aufgebaut. Die Gruppenteilnehmer können sich schließlich bewusst über ihre Bedürfnisse verständigen und werden nicht unbewusst von ihnen bestimmt.

Anwendungsfeld Supervision

Foulkes befürwortet „die Anwendung der gruppenanalytischen Methode in verschiedenen professionellen Feldern.“ (Nitzgen 2011, 32) Das ist legitim, weil die in Gruppen auftretende Dynamik nicht durch die gruppenanalytische Situation bewirkt wird, sondern in allen Gruppen sowie im Leben selbst wirksam ist. Die Gruppenanalyse kann also auf Gruppen aller Art – auch nichttherapeutische – angewandt werden und ist somit auch mit der supervisorischen Arbeit in Mehrpersonen-Settings kompatibel.

Das Verfahren Supervision kann in mehrfacher Hinsicht von der gruppenanalytischen Haltung, Sicht- und Denkweise profitieren:

Foulkes orientiert sich, wie eingangs beschrieben, an der gesamten Situation der Gruppe. Sie stellt den Bezugsrahmen her. „Das grundlegende Prinzip einer spezifisch gruppenanalytischen Wahrnehmungseinstellung ist ... die Orientierung an der „Gesamtsituation“. Diese ist der ‚Bezugsrahmen für alle Transaktionen und für die Deutung (das Verstehen) aller beobachtbaren Ereignisse‘ im Gruppenprozess.“ (Nitzgen 2011, 32) Der Begriff „Gesamtsituation“, den Foulkes von Goldstein übernommen hat, verweist ausdrücklich auf eine soziale Situation im Sinne äußerer Realität. (Nitzgen 2011, 33)

Supervision hat es immer mit äußeren Realitäten zu tun. Sie sind der Ausgangspunkt für Kontrakt und Auftrag. Die supervisorische Arbeit bewegt sich im Hier und Jetzt der Gruppen- und Organisationswirklichkeit. Die aktuelle Situation und die Gruppe als Ganzes sind somit Bezugspunkte des supervisorischen Arbeitsprozesses.

Die Gruppenanalyse zeigt, dass damit auch das Material zur Entwicklung der Situation gegeben ist. Gesamtsituation und Gruppe beinhalten alle relevanten Themen, Beziehungen, Relationen etc. – bewusst und unbewusst. Die Supervisorin hat die Aufgabe, die Gruppe bei der Exploration ihrer Situation zu unterstützen.

Die Supervision beschäftigt sich zuerst mit den äußeren Vorkommnissen, den manifesten sozialen Tatsachen. Von der Gruppenanalyse kann sie lernen, davon ausgehend nach den darunter liegenden Beweggründen und Triebkräften der Gestaltung des sozialen Raums zu forschen. „Wir gehen von der Oberfläche, von der Phänomenologie, von der Erfahrung aus. Was Oberfläche ist, ändert sich, indem sich die Gruppe progressiv entwickelt.“ (Foulkes 1971, 19) Der damit beginnende Prozess führt zu Antworten und Erkennt-

nissen über die jeweilige soziale Situation und ihre Verbindung mit den beteiligten Personen wie auch zu neuen Fragestellungen, die wie auf einer Spirale von einem höheren Standpunkt aus immer umfassendere Dimensionen des Geschehens in den Blick kommen lassen.

„Jede Reaktion, jedes Ereignis wird als etwas betrachtet, was im Prinzip die ganze Gruppe angeht, wenn auch nicht in gleichartiger Weise. Wir können die speziellen Reaktionen, die wir beobachten, als den Vordergrund ansehen, als die Figur, das übrige aber als das, was den Hintergrund der gesamten Konfiguration bildet.“ (Foulkes 1971, 20) Die Anwendung des Konzepts von latent und manifest erweitert den reflexiven Raum um eine Dimension. Wie auf einer Bühne treten Themen und Personen auf. Figuren rücken in den Vordergrund und stellen damit andere(s) in den Hintergrund. Schon in der nächsten Szene können Vordergrund und Hintergrund wechseln. Die anschauliche, szenische Betrachtung des Gruppengeschehens erweitert die Möglichkeiten der Supervision enorm.

„Gruppenphänomene können ohne Aufdeckung des Hintergrund-Geschehens, d. h. der Gruppe als Ganzem, nicht verstanden werden, und deshalb muss die jeweilige Gruppenkonfiguration in einer Intervention berücksichtigt werden.“ (Lemche 1993, 82)

Der Austausch in der Gruppe führt zu einem tieferen Verstehen. Besonders die Resonanz auf die Äußerungen anderer und Spiegelreaktionen, in denen der Einzelne sich in anderen wieder erkennt, befördern die Selbsterkenntnis und den Zusammenhalt in der Gruppe, sowie die Konstruktivität im Umgang miteinander und mit den Aufgaben. Die Matrix als der gemeinsame Grund verändert sich auf diese Weise progressiv. So gestaltete Supervision trägt zur konstruktiven Bewältigung der gestellten Herausforderungen in Teams und Gruppen bei.

„Aktionen und Interaktionen werden durch die Gruppe selbst interpretiert.“ (Heigl-Evers 1978, 35) Das Geschehen in der Gruppe kommt einem Suchprozess gleich, in dem die Mitglieder nach dem passenden Verständnis für die Zusammenhänge zwischen Ereignissen und Personen forschen. Aufgabe der Gruppenanalytikerin ist es, die Störungen des Gruppenprozesses zu beseitigen und die Gruppe in ihrer Arbeitsfähigkeit zu unterstützen. Für die Intervention in der Supervision folgt daraus, einer entsprechenden Kommunikation Zugänge zu eröffnen, wo sie stockt, und damit den Prozess der In-

terpretation der unverbunden erscheinenden Phänomene anzuregen. Das erfordert die Pflege einer offenen, experimentierenden Kommunikation. „Die verbale Kommunikation hat das Primat.“ (Heigl-Evers 1978, 35)

Literatur

- Foulkes, S.H., Lewis, E. (1944): Group Analysis: Studies in the Treatment of Groups on Psychoanalytic Lines. *Brit J Med Psy*, 20, 175-184.
- Foulkes, S.H. (1971): Dynamische Prozesse in der gruppenanalytischen Situation, in: Heigl-Evers, A. (Hg.)(1971): *Psychoanalyse und Gruppe*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 9-20.
- Foulkes, S.H. (1992): *Gruppenanalytische Psychotherapie*. München: Pfeiffer.
- Hayne, M. (1998): Was in dem einen latent ist, tritt in dem anderen manifest hervor. *Luzifer-Amor. Zeitschrift zur Geschichte der Psychoanalyse*, 21, 48-57.
- Koehler, W. (1933): *Psychologische Probleme*. Berlin: Springer.
- Heigl-Evers, A. (1978): *Konzepte der analytischen Gruppenpsychotherapie*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lemche, E. (1993): Der gestalttheoretische Aspekt und sein Einfluss auf die Interventionsweise bei S.H. Foulkes. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 29, 70-102.
- Lemche, E. (1994): Theoriebildung. In: Haubl, R., Lamott, F. (Hg.): *Handbuch Gruppenanalyse*. München: Quintessenz, 7-27.
- Lewin, K. (2012): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften*. Bern: Huber.
- Nitzgen, D. (2011): Gruppenanalyse und ihre Anwendungen. Aspekte einer historischen Gruppendynamik. *Gruppenanalyse*, 21, 24-37.
- Pines, M. (1979): S.H. Foulkes' Beitrag zur Gruppentherapie, in: Heigl-Evers, A., Streeck, U. (Hg.): *Die Psychologie des 20. Jahrhunderts*. Bd. VIII: Lewin und die Folgen. Zürich: Kindler, 719-732.
- Sandner, D. (1976): Der Beitrag von S.H. Foulkes zur Entwicklung einer analytisch fundierten Gruppendynamik. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*, 10, 203-219.
- Wertheimer, M. (1925): Über Gestalttheorie. *Philosophische Zeitschrift für Forschung und Aussprache*, 1, 39-60.

Intersubjektivität im supervisorischen Feld

Die Bedeutung der intersubjektiven Wende der Psychoanalyse für eine gruppenanalytische Supervision

Brigitte Mittelsten Scheid

Einleitende Überlegungen

Die Psychoanalyse hat im zweiten Jahrhundert ihrer Geschichte einen Paradigmenwechsel vollzogen, sie hat einen Weg aus den engen Grenzen eines methodischen und konzeptionellen Individualismus hin zu der Vorstellung von Relationalität und Intersubjektivität gemacht, zu der Vorstellung eines Menschen, dessen existenzielle Bedingung die Beziehung zum Anderen ist: „Die intersubjektive Wende der Psychoanalyse ... reflektiert eine wachsende Einsicht in die *conditio humana*: der Mensch ist keine Monade – er ist vielmehr in menschliche Beziehungen hineingeboren, gewinnt durch soziale Beziehungen hindurch ein Verhältnis zu sich selbst und zur Welt und ist bis ins hohe Alter auf solche Beziehungen angewiesen. Als Menschen werden wir gerade dadurch zu einzigartigen, unverwechselbaren Individuen, dass wir unsere »Beziehungsschicksale« verinnerlichen und zum Aufbau unserer psychischen Strukturen verwenden.“ (Altmeyer & Thomä 2006, 8) Die Vorstellung menschlicher Entwicklung als einer Individuierungsgeschichte, die über den ödipalen Konflikt zu einem Ich führt, das mit Hilfe des Über-Ichs das Es kontrolliert, basiert auf der klassischen psychoanalytischen Theorie eines Individuums, das sich aus der Symbiose hin zur Autonomie entwickelt. Sie enthält das Bild eines passiven Säuglings, der seinen inneren Trieben ausgeliefert in eine feindliche Welt hinein-

geboren wird und sich den ihn umgebenden Objekten nur zuwendet, um eine periodisch anwachsende Bedürfnisspannung zu minimieren.

Vor allem die Säuglings- und Bindungsforscher haben zu dieser theoretischen Wende beigetragen, machen doch die Ergebnisse ihrer empirischen Forschungen deutlich, dass diese zentralen entwicklungspsychologischen Annahmen nicht länger haltbar sind. Aber auch die Ergebnisse aus anderen Forschungsbereichen, wie der Neurobiologie, der Gedächtnis- und Affektforschung, haben das Wissen um die kindliche Entwicklung verändert und erweitert. Das Bild des Säuglings und des sich daraus entwickelnden Erwachsenen sieht heute radikal anders aus: Aus dem hilflosen, seinen Trieben ausgelieferten Säugling wird ein „kompetenter Säugling“ (Dornes), der mit einer objektsuchenden Aktivität geboren wird, differenzierte Wahrnehmungen, Vorlieben und Ausdrucksmöglichkeiten hat, mit Primäraffekten ausgestattet ist und mit Hilfe dieser Fähigkeiten von Geburt an die Interaktionen mit den Betreuungspersonen beeinflusst. Er kann viel und macht viel – allerdings nur unter elterlichem Schutz: Die Theorie eines kompetenten interaktiven Säuglings hebt die grundsätzliche Asymmetrie in seinen Beziehungen nicht auf. Die Vorstellung einer schützenden Umwelt, die geglückte Interaktionen und gelingende Nähe bieten kann, schließt die Möglichkeit des Misslingens und der Konflikte nicht aus. Interaktionen zwischen Eltern und Kindern sind immer bedroht und störanfällig, da die elterlichen Fähigkeiten, die kindlichen Bedürfnisse adäquat einzufühlen und zu erfüllen, durch ihre eigenen Bedürfnisse und psychischen Strukturen, aber auch äußerliche Realitäten begrenzt sind.

Diese intersubjektiven Erfahrungen, die der Säugling bereits vorschonlich erwirbt, beeinflussen seine Mentalisierungs- und Symbolisierungsfähigkeit, seine Sprachentwicklung, seine intellektuellen und emotionalen Kompetenzen. „Es ist ein komplexer Lern- und Bildungsprozess, in dem Subjektivität (der eigenen Erfahrung), Intersubjektivität (der Beziehungserfahrung) und Objektivität (der Realitätserfahrung) einander wechselseitig beeinflussen.“ (Altmeyer & Thomä 2006, 20)

Einzelne Aspekte des Paradigmenwechsels

1. Eine der zentralen Fragen, die sich aus dieser radikal veränderten Vorstellung der Entwicklung des Säuglings ergibt, ist die nach der Entwicklung von Intersubjektivität. Welches Interesse hat ein Subjekt, den Anderen zu entdecken, wenn nicht mehr Triebabfuhr alleiniges Movens ist, soziale Kompetenzen zu entwickeln? Oder muss der Andere gar nicht erst entdeckt werden, sondern ist existentielle Voraussetzung für die individuelle Entwicklung?

Es gibt dazu unterschiedliche Erklärungstheorien, einige gehen von einer stärker genetischen Ausstattung des Säuglings aus, andere beschreiben den Erwerb der intersubjektiven Kompetenz ausschließlich sozial. Zu den ersteren gehört Stein Bråten mit seiner Idee eines inneren „virtuellen Anderen“ (vgl. Dornes 2002). Danach ist das sich entwickelnde Selbst von Beginn an intrapsychisch dyadisch konstruiert, es erwartet den Anderen, um ihn in seinen inneren Raum einzulassen. Der spätere reale Andere betritt den intersubjektiven Raum, der bereits innerlich existiert und nur noch ausgestaltet werden muss. Mitchell beschreibt den „Ausgestaltungsprozess“ dann so: „Am Anfang steht eine relationale, eine soziale, eine sprachliche Matrix, in der wir uns selbst erst entdecken ... Innerhalb dieser Matrix bildet sich die individuelle Psyche bzw. sie kristallisiert sich heraus, mitsamt subjektiv erlebten inneren Räumen ... Mit anderen Worten: Zwischenmenschliche Beziehungen generieren intrapsychische Beziehungen, die auf zwischenmenschliche Beziehungen verändernd zurückwirken, wodurch sich die intrapsychischen Beziehungen verändern und so weiter.“ (Mitchell 2000, 99f.)

Jessica Benjamin spezifiziert die Entstehung der intersubjektiven Kompetenz als eine sich entwickelnde Kompetenz: Das Selbst erwirbt ein Bewusstsein von sich als handelnder Person durch die Interaktion, durch den Blick des Anderen auf sich selbst. Benjamin spricht von der existentiell notwendigen Anerkennung durch ein anderes Subjekt, also einer wechselseitigen Anerkennung zweier Subjekte. Orange et al. (2006) gehen einen Schritt weiter: „Dagegen haben wir den Begriff Intersubjektivität immer für ein Feld oder ein System reserviert, das sich im Zusammenspiel zwischen zwei oder mehreren Erfahrungswelten konstituiert, die ihrerseits relational verfasst sind. Das Dogma von der abgeschlossenen Psyche haben wir mit aller

Entschiedenheit zurückgewiesen und stattdessen jene in einem radikal-phänomenologischen Sinn lebensweltlicher Zusammenhänge zu erfassen gesucht, aus denen sich all unsere Selbst- und Beziehungserfahrungen zusammensetzen.“ (161 f.) Nach dieser Vorstellung wird die intersubjektive Kompetenz des Kindes ausschließlich durch soziale Interaktion erworben, sie sind Ko-Konstruktionen der jeweiligen Beziehungspartner. Bewusste und unbewusste Erfahrungen liegen zwischen und nicht in den Subjekten.

Für welche Sichtweise man sich auch entscheidet: die systemtheoretische oder die Relation zweier Subjekte, auf jeden Fall aber werden die Erwartungen und Bedürfnisse des Subjekts durch diejenigen der Interaktionspartner/innen modifiziert. Stern fasst die Forschungslage so zusammen: „Die entwicklungspsychologischen Befunde zeigen, dass der Säugling mit seiner Geburt in eine intersubjektive Matrix eintritt ... Mit der Entwicklung neuer Fähigkeiten und dem Erwerb neuer Erfahrungen gleitet der Säugling in die intersubjektive Matrix hinein, die ihrer eigenen Ontogenese folgt.“ (Stern 2005, 103)

2. Was sind nun die Bedürfnisse dieses kompetenten Säuglings? An die Stelle eines einheitlichen Triebes werden von vielen Säuglingsforschern differenzierte Motivationssysteme gesetzt (vgl. z. B. Lichtenberg 1991):

- die Regulierung physiologischer Erfordernisse
- der Wunsch nach Bindung und Zuneigung
- die Exploration der Umwelt und die Selbstbehauptung in ihr
- der Rückzug auf der Basis aversiver Gefühle
- und das Erleben von sinnlichem Genuss und sexueller Erregung

Stern fügt diesen noch ein intersubjektives Motivationssystem hinzu, er beschreibt es als den Wunsch nach geteilter psychischer Nähe oder Intimität.

Hier stellt sich allerdings die Frage, ob diese Vorstellung eines individuellen Antriebs für die Aufnahme einer Beziehung zum Anderen, dieser intersubjektive Austausch, einer Intention bedarf, ob diese so gestellte Frage nicht doch von der Vorstellung einer individuellen Entwicklung ausgeht, die einer sozialen vorausgeht. Wenn

man von der Annahme ausgeht, dass die Konstituierung des Selbst mit dem Anderen unlösbar verbunden ist, eine existentielle Notwendigkeit der Interaktionen bzw. des Gesehen-Werden des Subjektes von außen mit den Augen eines anderen Subjektes besteht, dann Beziehung bedarf keiner anderen Begründung. Die oben erwähnten Motivationen würden dann eher in den Beziehungen entfalten und ihnen nicht vorausgehen.

3. Affekte und ihre Regulierung durch Beziehungen gewinnen dadurch eine neue bedeutungsvolle Funktion. Die traditionell angenommene Undifferenziertheit der Affekte des Säuglings, die sich über das Erleben von Lust / Unlust entwickeln und als Abfuhr von (Trieb-) Spannungen verstanden wurden, lässt sich nicht aufrechterhalten. Verschiedene empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass es vielmehr Primäraffekte mit beobachtbaren, jeweils typischen Gesichtsausdrücken gibt, die der frühen Mitteilung von Erlebniszuständen dienen, also Ausdruck einer primären Relationalität sind und eben nicht Folge von inneren Spannungen. „Die basale Verlagerung – oder der Paradigmenwechsel – der Psychoanalyse vom Primat der Triebe zum Primat der Affekte, das heißt zum subjektiven emotionalen Erleben, hat zu einem kontextuellen Verständnis aller Aspekte des menschlichen Seelenlebens geführt.“ (Jaenicke 2006, 90)

Affekte haben also vom Beginn des Lebens an eine kommunikative, auf den Anderen bezogene Funktion und damit eine interaktionale Bedeutung. Sie dienen dazu, Bedürfnisse für sich selbst und Beziehungswünsche an das Gegenüber auszudrücken. Als unangenehm erlebte Affekte sind dann Ausdruck des Wunsches nach veränderter Beziehung, angenehme drücken den Wunsch aus, dass die aktuelle Situation oder die bestehende Beziehung andauert. Neben den Primäraffekten, die als menschheitsgeschichtlich erworben gelten und in allen Kulturen auftreten, konzipiert die aktuelle Affektforschung strukturelle Affekte, die wahrscheinlich ebenfalls ubiquitär auftreten, aber abhängig sind von der Existenz verinnerlichter psychischer Strukturen. Damit ist ihr Auftreten und ihre Bedeutung sehr unterschiedlich, je nach der Kultur, die die Person umgibt, und der in dieser Kultur entwickelten Persönlichkeitsstrukturen.

Um zu verdeutlichen, wie stark die kommunikative Bedeutung der Affekte ist, möchte ich zunächst aber noch einmal zurück zu den

Primäraffekten gehen, zu ihnen werden übereinstimmend Ekel, Wut oder Ärger, Trauer, Angst, Freude bzw. Lachen beschrieben, einzelne Autoren zählen Überraschung, Interesse oder Verachtung dazu. (Ekman et al. 1994, Krause et al. 1992, Dornes 2000).

- Ekel taucht schon im ersten Lebensjahr auf, ist nach Krause einer der häufigsten Affekte, der aber selten bewusst erlebt wird, da es in unserer Kultur sehr verpönt ist, Ekelgefühle gegenüber Personen zu empfinden. Der Ekelaffekt weist auf eine bedrohte Grenze zwischen Subjekt und Objekt hin, auf ein unerwünschtes Eindringen einer Anderen in das Innere einer Person, das können Gerüche, Gefühle oder schädigende Interaktionen sein.
- Wut wird dann ausgelöst, wenn ein als überlegen erlebtes Gegenüber, die Umsetzung von Wünschen behindert, das Erleben von Wut setzt also die Fähigkeit des Wollens und die Absicht, Ziele zu verfolgen, voraus. Wut oder Ärger können zu einer manifesten Aggression, also der Umsetzung in eine verletzende Handlung führen, andererseits ist Ärger unverzichtbar für die eigene seelische Gesundheit, macht es doch dem Anderen die eigene Grenze und die eigenen Wünsche deutlich.
- Angst ist der Affekt, dem die Wahrnehmung des Anderen als ein möglicherweise gefährliches oder gefährdendes Objekt vorausgeht, Gefahr kann dabei auch der gefürchtete Verlust einer gewünschten oder benötigten Beziehung sein. Als Reaktionen sind Flucht, Unterordnung, Lähmung oder Identifikationen möglich.
- Trauer ist der Affekt, der den Wunsch nach einer nicht gegenwärtigen anderen Person ausdrückt, sie setzt also schon die Fähigkeit des Erinnerens voraus.
- Das Lachen bzw. die Freude sind dagegen der eigentliche Ausdruck einer Gegenseitigkeit und eines Austausches in einer Beziehung. Krause (2002, 124) berichtet, dass es unter normalen Umständen in den ersten sechs Monaten 30.000 Lächelbegegnungen zwischen Mutter und Kind gibt, die dem Kind ein Wissen darüber vermitteln, dass es die Ursache mütterlicher Freude ist. Diese Erfahrung ist die Voraussetzung für eine Bindungs- und Liebesfähigkeit.

Strukturelle Affekte dagegen, zu denen solche emotionalen Zustände, wie Scham und Schuld oder auch Neid, Eifersucht, Verachtung

und Stolz gezählt werden, entstehen mit der Entwicklung von psychischen Strukturen eines Individuums, der Kompetenz der Selbstwahrnehmung, sie werden deshalb auch selbstreflexive Gefühle genannt. Sie sind Ausdruck eines Beziehungserlebens, das die Selbstwertregulierung bedroht.

- Scham ist ein die ganze Person umfassender, auch den Körper durchdringender Affekt, der als Bedrohung der Identität erlebt wird, weil in den Augen Anderer deutlich wird, dass die beschämte Person nicht dem von ihr selbst geforderten Idealbild entspricht. Das Erleben von Scham ist daher mit dem Versuch verbunden, diesen Mangel zu verbergen, da der anerkennende Blick durch Andere oder einer eigenen inneren Instanz in Gefahr ist.
- Der Affekt des Neides entsteht, wenn die Unterschiedlichkeit des Anderen als Angriff auf die eigenen inneren Wert erlebt wird und gleichzeitig die eigene Ohnmacht, diesen Mangel zu beheben. Die Abwehr dieses Affektes kann ein Angriff auf den oder die Beneidete sein, die Zerstörung oder Veränderung, also Abwertung des Vergleichsobjektes dient dem Ziel, die Bewertungsskala wieder zurechtzurücken.
- Bei dem Affekt der Verachtung wird dagegen der Andere als dauerhaft unterlegen erlebt, er wird abgewertet und lächerlich gemacht. Durch „Hohn und Spott“ werden mit Scham besetzte Anteile des Selbst beim Anderen untergebracht.
- Das Gefühl von Schuld ist Ausdruck einer Wahrnehmung, den Anderen verletzt oder in seinen Bedürfnissen oder Rechten beeinträchtigt zu haben. Es können reale Verstöße im interpersonellen Verhalten sein, aber auch Verstöße gegen verinnerlichte Normen. Schuldgefühle sind oft Ausdruck einer überstrengen inneren Instanz, eines inneren Richters.

Und auch der Umgang mit den erlebten Affekten ist von Geburt an eine Beziehungsgeschichte: Fonagy & Target haben in ihren Arbeiten gezeigt, wie die Eltern durch eine angemessene Spiegelung der Affekte, durch ihre Markierung als zum Kind gehörend und ihren spielerischen Umgang mit ihnen, also eine aktive Modifikation des affektiven Geschehens bewirken und damit dem Kind die Fähigkeit der Affektregulierung vermitteln.

Nur wenn die beiden Modi, in denen Kinder innere Zustände repräsentieren, der Modus der „psychische Äquivalenz“ und der „Als-ob-Modus“ integriert und ein Modus der Mentalisierung der psychischen Realität entsteht, ermöglichen Eltern dem Kind

- eine Kontinuität im eigenen Selbst zu erleben,
- in den Handlungen Anderer deren Gefühle und Gedanken zu erkennen,
- zwischen innerer und äußerer Realität zu unterscheiden, die aber nicht in der traditionellen Polarität zu verstehen sind.

Die Eltern geben dem Kind auf diesem Weg auch ein Gefühl der Sicherheit und Wirkmächtigkeit. Gelingt der spielerische Umgang nicht und bleiben die Eltern im „Äquivalenzmodus“, wird es dem heranwachsenden Kind bzw. dem späteren Erwachsenen nicht sicher gelingen, zwischen seinen Gedanken bzw. Gefühlen und der äußeren Realität zu unterscheiden, ein tiefes intersubjektives Erleben kann ihm nur schwer gelingen. (vgl. Fonagy et al. 2004, 286f.)

4. Aus den erlebten Affekten, den interaktiven Erfahrungsmustern und den daraus entstehenden strukturellen Affekten des Kindes entwickelt sich in einem kontinuierlichen Prozess ein Selbst mit persönlichen Motivationen und psychischen Strukturen mit ihren spezifischen Erwartungs- und Verhaltensmustern. Struktur in diesem Zusammenhang ist zu verstehen als „ein ganzheitliches Gefüge von psychischen Dispositionen, die alles umfassen, was im Erleben und Verhalten des Einzelnen regelhaft und sich wiederholend abläuft, Struktur drückt aus, wie das Selbst in Beziehung zu Anderen funktioniert und diese Beziehungen gestaltet, Struktur begründet den zeitüberdauernden, persönlichen Stil, mit dem der Einzelne immer wieder seine intrapsychischen und interpersonellen Gleichgewichte herstellt.“ (Arbeitskreis OPD 2006, 114).

In dieser je nach emotionaler Erfahrung und Kompetenz sehr unterschiedlich gestalteten inneren „Form“ einer Person, also seiner individuellen psychischen Struktur, werden nun die „Inhalte“ verschieden gemischt, soll heißen, die verschiedenen handlungsleitenden Motivationen haben unterschiedliche innere psychodynamische Konflikte zur Folge. Psychodynamische Konflikte sind innere, un-

bewusste Konflikte, ein innerer Zusammenstoß entgegen gesetzter Motivationen, die zeitlich überdauern. Sie bedingen ein festgelegtes Erlebnismuster eines Menschen, das in entsprechenden Situationen ein festgelegtes Verhaltensmuster auslöst, das Erfahrungen strukturiert, aber auch durch Erfahrungen beeinflusst und verändert werden kann. Die Lösung innerer Konflikte ist eine andauernde und lebenslange Aufgabe jedes Individuums, die sich in allen Beziehungen immer wieder neu stellt und dort mit seiner Persönlichkeitsstruktur bewältigt werden muss, dies geschieht in Interaktion mit der und dem Anderen oder vieler Anderer. Die jeweiligen Affekte, die eine erwachsene Person gehäuft erlebt, sind einerseits Ausdruck ihrer vergangenen realen Beziehungserfahrungen und andererseits abhängig von der daraus entstandenen Kompetenz, eigene Impulse, Affekte und den Selbstwert zu regulieren. Das psychische Leben ist Ergebnis verschiedener Beziehungen, einer andauernden Interaktion mit verschiedenen Personen – eine intersubjektive Matrix, wie Stern sie nennt. Sie gestaltet sich unterschiedlich und kann sich in ändernden Beziehungen verändern.

Übertragung als intersubjektives Feld

Bevor ich mich der Bedeutung dieser theoretischen Umwälzungen für Gruppenanalyse und Supervision zuwende, gilt es noch eine weitere wichtige Veränderung deutlich zu machen, die im psychoanalytischen Diskurs im Rahmen der psychoanalytischen Behandlungstechnik auftaucht. Das Unbewusste wird zum Niederschlag der Intersubjektivität in der Psyche: Ein emotionales Erleben, das von Geburt an in intersubjektive Kontexte eingebunden ist, und ein Gedächtnis, das ein „emotionales, dem Körper eingeschriebenes, intersubjektiv strukturiertes Gedächtnis“ ist (Orange et al. 2006, 166) haben zur Folge, dass Patienten nicht nur eine Vergangenheit *haben*, um es mit Loewalds Worten auszudrücken, sondern ihre Vergangenheit *sind*. (zit. nach Jaenicke 2006, 114). Damit verbunden ist die veränderte Vorstellung über das Gedächtnis: Die frühen Beziehungserfahrungen finden sich in dem Teil unseres Gedächtnisses, das als implizites, prozedurales oder als vorreflexives Unbewusste (vgl. Orange et al. 2006), beschrieben wird, Stern nennt es das Nichtbe-

wusste. Dort finden sich die Erfahrungen, die vor dem Spracherwerb gespeichert wurden und damit „sprachlos“ bleiben, ebenso wie habituell erworbene Fertigkeiten, zu denen der Spracherwerb selbst gehört. Sie bleiben aber als unbewusste oder nichtbewusste emotionale Erfahrung erhalten und strukturieren neue, oft auch unbewusst bleibende Interaktionen. Erst mit dem Erwerb der Fähigkeit zur Symbolisierung und Selbstreflexion werden Erfahrungen zu Inhalten des expliziten oder episodischen/ biografischen Systems des Gedächtnisses, die bewusst sein können, aber nicht müssen. Hier findet sich auch das, was traditionell mit dem Unbewussten gemeint war, die nicht gewünschten, verdrängten Erinnerungen, intendiertes oder dynamisches Unbewusstes genannt. Letzteres entsteht durch eine psychische Struktur, die bestimmte Erlebnisse, Erfahrungen oder auch eigene Verhaltensweisen aus dem Bewusstsein und dem Gefühlsleben ausschließt. Dieses dynamische Unbewusste ist dem traditionellen Unbewussten zwar nah, aber es entsteht nicht durch die Anpassung der Triebe an die kulturellen Erfordernisse, sondern durch den Wunsch, unangenehme oder bedrohliche Affekte zu vermeiden oder aus der Angst heraus, diese nicht ertragen zu können. Es ist also auch Ergebnis sozialer Erfahrung einer Person, die mit ihrer intersubjektiv erworbenen Persönlichkeitsstruktur innere und äußere Konflikte mehr oder weniger funktional bewältigt.

Unbewusstes ist also nur sehr begrenzt erinnerbar, es wird mehrheitlich interaktiv in Szene gesetzt und kann durch die Beteiligten nur in seiner Wirkung durch Gefühle und körperliche Wahrnehmungen erschlossen werden. Unbewusstes ist Ausdruck einer andauernden psychischen Aktivität, Erfahrungen zu organisieren und ihre Bedeutungen zu erkennen. Hier entsteht auch das, was Buchholz (2011) als die horizontale Dimension des Unbewussten beschrieben hat, eine emotionale unbewusste Kommunikation auf der Basis non-verbaler Äußerungen, wie Mimik, Blicke und anderer körperlichen Reaktionen, emotionaler Tönung, Pausen und Geschwindigkeit verbaler Äußerungen usw. Ein Beispiel für diese implizite Wissen beschreiben Beebe & Lachmann (2006, 151): Erwachsene können innerhalb 30 Millisekunden einen Gesichtsausdruck lesen und darauf reagieren, ohne dass die Reaktion ins die bewusste Wahrnehmung gelangt – eine mimische Kommunikation auf unbewusster Ebene.

„Während also der Begriff der Übertragung die unbewussten Organisationsprinzipien bezeichnet, die sich aus früheren, prägenden Erfahrungen herauskristallisiert haben, ist die Übertragung zugleich ein Ausdruck des *fortdauernden Einflusses*, den diese Prinzipien ausüben.“ (Jaenicke 2006, 169). Übertragung wird damit zu einem umfassenden Aspekt jeder Beziehung, bedeutet also nichts anderes als einen beziehungsimmanenten Prozess, der durch die bewussten und unbewussten emotionalen Erfahrungen und Verhaltensmuster der Beteiligten gestaltet wird! Der beraterische oder therapeutische Prozess kann auch daher nur so verstanden werden: „Indem sich Patient und Analytiker emotional aufeinander einlassen, konstituieren sie ein dynamisches psychisches Feld. Die genaue Beobachtung, das Verstehen und die deutende Abklärung der Schicksale dieses intersubjektiven Systems bilden ... die eigentliche Essenz der psychoanalytischen Arbeit.“ (Vorwort von R. Stolorow zu Jaenicke 2006, 10). Dieser Prozess ist deshalb ein wechselseitiger, wenn auch asymmetrischer gemeinsamer Austausch. Beide Beteiligten – Therapeutin/ Berater und Patient/ Klientin – bilden gemeinsam ein Drittes, ein intersubjektives Feld, das Ogden das psychoanalytische Dritte nennt. Benjamin nennt es das moralische oder geteilte Dritte und meint damit einen von beiden Seiten gestalteten Prozess, für den beide die Verantwortung übernehmen. Dieses geteilte Dritte wird dann Gegenstand der gemeinsamen Untersuchung, der therapeutische Prozesses, bei dem Neues auftauchen kann.

Die gegenwärtige Beziehung wird zentrales Element jeder therapeutischen oder beraterischen Beziehung und ist ein Geschehen, das von der psychischen Welt des Patienten und der Therapeutin gemeinsam bestimmt wird. Stern beschreibt den Prozess, der Veränderung ermöglicht so: „Man kann sich nicht verändern, ohne die funktionale Vergangenheit oder anders formuliert, die Vergangenheit zu verändern, die aktiviert ist und das gegenwärtige Verhalten beeinflusst. Der Gegenwartsmoment ist ein »gegenwärtiger Erinnerungskontext«, der auswählt, welche Fragmente der Vergangenheit aktiviert und in die Gegenwart eingebracht werden. Er determiniert auch, wie diese Fragmente zusammengestellt werden müssen, damit sie die gegenwärtige Situation beeinflussen können“ (Stern 2005, 226).

Folgen für Gruppenanalyse und Supervision

Beide – Gruppenanalyse und Supervision – sind miteinander zu vergleichen, da sie bisher als Anwendungsfelder der traditionellen Psychoanalyse gegolten haben. Mit der Vorstellung einer relationalen und sozialen Matrix, eines Konzeptes einer personellen Entwicklung, in der sich in der individuellen Psyche die intersubjektiven und sozialen Erfahrungen wiederfinden, geht es dann nicht mehr um die Frage, „ob eine Theorie des Subjektes in der Lage ist, das zu erfassen, was sich zwischen Subjekten oder gar Kollektivsubjekten ereignet“, sondern: „Wenn die Beziehung des Selbst zum Anderen nämlich ursprünglich ist, wenn das Ego im Alter Ego seinen unverzichtbaren Partner hat, muss es auch so etwas geben, wie ein ‚virtuelles Wir.‘“ (Altmeyer 2003, 35f.) und damit auch die Berechtigung einer psychoanalytischen Betrachtung des „Wir“.

Traditionelle Konzepte der Gruppenanalyse

Die meisten TheoretikerInnen der Gruppenanalyse und Gruppenpsychotherapie konzeptualisierten das Gruppengeschehen mit Hilfe einer modifizierten Triebtheorie und der damit verbundenen Strukturkonzepte, beispielhaft für diese sollen Bion und Heigl & Heigl-Evers stehen.

Bion (1971) sieht im Gruppenprozess eine dyadische Beziehung zwischen dem Gruppenanalytiker und der Gruppe als Ganzem. Er versteht das Verschmelzen der Gruppe zu einem Objekt als ein stark primärprozesshaftes Geschehen, von dem sich nach seinen Vorstellungen ein Sekundärprozess unterscheidet. Dazu konzipiert er Gruppenphasen, die er in Arbeitsgruppen und Grundeinstellungsgruppen, Abhängigkeit, Kampf und Flucht und Paarbildung, trennt. Dieses Konzept zeigt deutlich seine Anlehnung an das triebtheoretische Phasenmodell, das eine orale, anale und genitale Phase annimmt und eine Entwicklung von einem symbiotischen Primärprozess über den Sekundärprozess zur Autonomie postuliert.

Heigl-Evers & Heigl (Göttinger Modell) (vgl. König & Lindner 1991) unterscheiden 3 Manifestationsebenen des Gruppengeschehens: bewusst, vorbewusst und unbewusst, und lehnen sich damit an ein anderes Strukturmodell von Freud an, einer Struktur, mit

deren Hilfe das innere Treibgeschehen kontrolliert wird. Sie beschreiben zunächst die Ebene der manifesten, bewussten Interaktionen, die zweite Ebene ist die der latenten – vorbewussten – Aktionen, deren Ziel eine psychosoziale Kompromissbildung ist, die dritte Ebene ist die der unbewussten Phantasien, bei der die Gruppe zu einem Globalobjekt verschmilzt, die Therapeutin wird Übertragungsfigur für die Gesamtgruppe. Heigl-Evers & Heigl betrachten dies als die Stufe der tiefsten Regression, notwendig für einen gruppenanalytischen Prozess auf dem Weg zur Autonomie.

Sandner (1978) entwickelte aus diesen und anderen Gruppenkonzeptionen ein Modell des Gruppengeschehens auf drei Ebenen: die erste Ebene stellt die präödipale Problematik dar, mit den Subphasen Kampf – Flucht und Abhängigkeit. Sie dient der Ausdifferenzierung des Subjektes. Die zweite Ebene beinhaltet die ödipale Problematik mit der Subphase der Rivalität um und gegen den Leiter und dient der Herstellung von Autonomie. Die dritte Ebene ist die der reflexiv-interaktionalen Problematik mit den Subphasen von Beziehungsregelungen und der gegenseitigen Befriedigung der Bedürfnisse, sie dient die Auseinandersetzung unter Gleichrangigen. Diese modellhaften Darstellungen verdeutlichen, wie sehr diese Konzeptionen an die klassische psychoanalytische Entwicklungstheorie gebunden sind.

Foulkes (1960, 1978) dagegen macht den Versuch, sich über die Gruppenanalyse von der Triebtheorie zu befreien, bleibt aber in einer widersprüchlichen Beschreibung von Individuum und Gruppengeschehen haften, Dalal nennt es den „orthodoxen“ und „radikalen“ Foulkes. Einerseits ist für Foulkes der Gruppenprozess das Geschehen, in dem sich die inneren – triebhaften – Konflikte des Einzelnen auf dem Hintergrund einer Matrix entfalten, das Individuum wird als Knoten in einem Netzwerk gedacht, das Foulkes auch soziales Unbewusstes nennt. Andererseits spricht er davon, dass „die Gegebenheiten, die wie Triebe aussehen, in Wirklichkeit soziale Introjekte sind.“ (Dalal 2004, 53), das Soziale also das individuelle Innere bestimmt.

Aspekte einer intersubjektiven Theorie der Gruppenanalyse

Foulkes hat damit sicher von den „Klassikern“ der Gruppenanalyse die größte Nähe zu den relationalen Theorien – dennoch, wenn ich es richtig sehe, gibt es noch kein umfassendes Konzept eines Gruppen-

geschehens auf Basis einer relationalen Theorie, die die Vorstellung einer triebtheoretisch fundierten Entwicklung eines Gruppenprozesses überwindet. Eine intersubjektive Theorie von Gruppenprozessen müsste von einer Gegenseitigkeit auszugehen, von einem „Wir im Ich“ (Altmeyer 2003), auf dem die kindlicher Entwicklung basiert.

Eine intersubjektive fundierte Gruppentheorie muss also einen Entwicklungsprozess für die Gruppe konzeptualisieren, bei dem den Gruppenmitgliedern eine neue Entwicklung oder nachholende Reifung ihrer Strukturen ermöglicht wird und neue Formen der Konfliktlösungen erlernt werden, in der die Polarität zwischen Innen und Außen, dem Selbst und dem Anderen, der Vergangenheit und Gegenwart aufgehoben werden und zwischen beiden Perspektiven eine relationale Verknüpfung gesehen wird. Eine intersubjektive Gruppentheorie hat also auch von der Vorstellung auszugehen, dass Gruppenmitglieder nicht eine Vergangenheit *haben*, sondern in ihrer Interaktion ihre Vergangenheit *sind*.

Diese psychische Gegenwart der Personen, die sich in dem Beziehungsnetz einer Gruppe entfaltet, enthält also alle Aspekte vergangener Erfahrungen, des vertikalen, aber eben auch des horizontalen Unbewussten. Die Gruppe und ihre Mitglieder bilden in diesem Prozess ein intersubjektives Feld, in dem psychische Strukturen und innere Konflikte affektiv aufgeladen als Beziehungsstrukturen und Beziehungskonflikte sichtbar und fühlbar werden. Und wenn Jaenicke den intersubjektiven Ansatz der Psychoanalyse im Sinne von Orange, Stolorow und Atwood (vgl. Orange et al. 2006) als das „Wagnis der Verbundenheit“ beschreibt, so möchte ich die relationale Perspektive auf die Gruppenanalyse eher im Sinne Benjamins als ein Wagnis der Verbundenheit und Individuation beschreiben: Ist doch das existentielle Merkmal einer Gruppe einerseits die Verbundenheit vieler Subjekte, deren gemeinsamer Tanz immer ein vielfältiges Suchen, Finden und Loslassen ist, ein Nebeneinander von Nähe und Distanz, eine gegenseitige Abhängigkeit auf der Basis eines Geflechts verschiedener gleichzeitiger Beziehungen. Andererseits verdeutlicht der Gruppenprozess unübersehbar die grundsätzliche Fremdheit und Differenz der Anderen, die sich einer vermittelnden Beziehung entzieht. Der und die Andere bleiben in ihrer Individuation die Anderen, denen ich begegne und die sich nicht in der Funktion der

Anerkennung erschöpft. Eine moderne gruppenanalytische Theorie hätte also besonders die Dialektik des Selbst und des Anderen zu berücksichtigen, Individuation und Beziehung, gruppale Matrix und Subjektgrenzen (vgl. Mittelsten Scheid 2010).

Folgen für eine gruppenanalytische Supervision

Psychoanalytische Supervision auf der Basis einer solchen intersubjektiven Perspektive muss sich also nicht länger fragen, ob sie sich psychoanalytisch – orientiert nennt oder sich als eine Anwendungsform der Psychoanalyse beschreiben muss.

Die Supervisorin ist Teil des Beziehungsnetzes und schützt dieses.

Eine relational konzipierte Supervision ist damit ebenfalls Beziehungsanalyse zwischen den beteiligten Personen und den umgebenden Organisationen, eingeschlossen auch das Verstehen unbewusster Beziehungsaspekte und bestehender institutioneller Strukturen, im Rahmen derer Arbeitsaufgaben und Konflikte mehr oder minder funktional gelöst werden. Es dabei auch immer um das Verständnis der Einbettung aller am Prozess beteiligten Personen in eine äußere Realität, eine individuelle, lebensgeschichtliche Realität und eine gesellschaftliche, soziale Realität. Ein Supervisor und eine Supervisorin mit intersubjektiver Sichtweise müssen sich auch nicht als „Schmalspuranalytiker“ fühlen, weil sie auf genetische Deutungen verzichten, aktiv nachfragen oder auch Lösungsvorschläge machen – das horizontale Unbewusste ist aktiv genug und diese in einem Beziehungsprozess besser zu verstehen, ist Aufgabe genug!

Supervisor/innen und Supervisand/innen bilden im Rahmen eines Supervisionsprozesses einen Beziehungsraum, in dem es eine wechselseitige Beeinflussung gibt, auch ein geteiltes Erleben intensiver Gefühlszustände, ein horizontales Unbewusstes. Supervisor/innen nehmen an diesen Inszenierungen teil, diese wahrzunehmen, dafür die Verantwortung zu übernehmen und diese Verstrickungen in sich aufzulösen, ist ihre Aufgabe. Sie sind keine allwissenden Teilnehmer an den Interaktionen, scheinbar ohne Emotionen und In-

tensionen. Es geht für Supervisor/innen vielmehr darum, Wirklichkeit und Wahrnehmung der Anderen gelten zu lassen und zu einer emotionalen Resonanz zurückzufinden.

Wie oben schon dargestellt, nennt Benjamin diesen gemeinsam gestalteten Prozess das moralische oder geteilte Dritte, das Eine als Drittes, das Gegenstand der gemeinsamen Untersuchung, des therapeutischen oder beraterischen Prozesses wird, bei dem Neues auftauchen und bewusst werden kann. Ziel ist es, Subjektivität, die Erfahrung des Selbst und des Anderen, die Beziehungserfahrungen und die der Objektivität in ihrer Wechselwirkung zu entdecken. Der dritte Aspekt der Objektivität, im Fall einer Supervision die gesellschaftliche und soziale Realität, die Realität der Institution macht eine Beziehungsanalyse nicht leichter, kann man doch die jeweilige Organisation als tradierte Beziehungserfahrung beschreiben, die darüber hinaus mit äußerer und innerer Macht ausgestattet ist.

Der relationale Supervisor hat die Aufgabe, innere Spielräume zu eröffnen.

Auch wenn sich in der supervisorischen Arbeit, im Gegensatz zur therapeutischen, die Gestaltung und Untersuchung der Beziehungen um die zur äußeren, institutionalisierten Realität erweitert, ist die Aufgabe des Supervisors aber genauso zu beschreiben wie in anderen fürsorglichen bzw. asymmetrischen Beziehungen: Er hat die Aufgabe, in sich innere Spielräume zu entfalten, eine Triangulierung in seiner Person sicherzustellen, die seinen Beziehungspartnern neue Handlungsspielräume eröffnet. Benjamin nennt es das „Dritte in Einem“ zu entdecken, ähnlich dem, was Winnicott (1971) den Übergangsraum nennt. Gemeint ist damit die mütterliche Funktion, den Schmerz des Kindes zu fühlen, aber nicht mit ihm zu verschmelzen, sondern die Gewissheit zu bewahren, er geht vorüber. Übersetzt in supervisorisches Handeln heißt das für einen Supervisor z. B. in einem Pflegeheim, in dem die Pflegekräfte bis zur Selbstaufgabe versuchen, die unzureichende Versorgung auszugleichen, sich in das Mitleiden der Pflegekräfte einzufühlen und den möglichen Zusammenbruch der gegenseitigen Beziehung zwischen Gepflegten und Pflegenden zu erahnen. Er hätte dann in sich den Raum für die Differenz zwischen beiden Interaktionsparteien sicherzustellen und den Pflegekräften

die Gewissheit zu geben, sie dürfen ihre Individualität bewahren und sich für ihre eigenen Interessen dem Träger gegenüber einsetzen.

Eine relationale Supervision heißt, die Gestaltung der Arbeitsstellen, die Freundschaftsbeziehungen und Konkurrenzen, die Auseinandersetzungen um Bezahlung, die Ausgestaltung der Berufsrollen zu verstehen, die persönlichen Beziehungen aller Beteiligten zu finden, in den Affekten, die sich im Arbeitsprozess mobilisieren, den Gefühlen von Scham und Peinlichkeit, von Unterlegenheit, Ohnmacht und Ängsten. Eingeschlossen in dieses Beziehungsgeflecht sind auch die Supervisor/innen und ihre Affekte. Es geht darüber hinaus um die Beziehungen zu den tragenden Organisationen, um ihre jeweiligen Ziele und Aufgaben, die Form ihrer Institutionalisierung, ihre Hierarchien und Machtstrukturen, ihre finanziellen Ressourcen, den Umgang mit Leistung, gleiche oder ungleiche Bezahlungen. Es geht um Delegationen und geheime Aufträge auf der Basis ihrer Ideologien, die Erwartung der Übernahme unausgesprochener Rollen durch ihre Mitglieder, um emotionale Belohnungen und Bestrafungen.

Ich glaube, aus dieser Beschreibung wird deutlich, wie stark Supervision in Institutionen von der äußeren Realität bestimmt wird, aber vielleicht auch, welche Chancen eine Supervision in der Gruppe oder einem Team hat, weil sie so differenziert und vielfältig Aspekte der Vergangenheit der beteiligten Personen durch ihre gegenwärtigen Erinnerungskontexte aktiviert und das gegenwärtige Verhalten der aller Beteiligten beeinflusst. Darüber hinaus wird deutlich, wie stark Supervision in Organisationen auf verfestigte Strukturen von Über- und Unterordnung stößt. Weisungsbefugnisse und Aufgabenverteilung setzen den Rahmen, in dem sich Personen mit ihren oft nicht weniger unflexiblen Persönlichkeitsstrukturen bewegen. Ein Supervisionsauftrag in einer Organisation ist daher nicht unbedingt mit einem Veränderungsauftrag der jeweiligen Strukturen verbunden. Meistens ist er mit der Erwartung verbunden, Störungen zu beseitigen: vom Team als Wunsch die Störungen zu beseitigen, die durch die Organisationsstruktur entstehen, von Seiten der Organisation sollen die Störungen beseitigt werden, die mit der psychischen Struktur der Teammitglieder verbunden sind. Der Wunsch nach Flexibilisierung der jeweils eigenen Strukturen ist häufig nicht existent – kein Wunder, dass oft Organisationsentwick-

lung oder Psychotherapie als scheinbar wirkmächtigere Auswege erscheinen.

Ein wenig anders ist der Ausgangspunkt einer gruppenanalytischen Supervision, zu deren Teilnahme ihre Mitglieder sich individuell entscheiden. Ihr Wunsch, die eigene Arbeitskompetenz zu erhöhen, ist oft auch mit einem eigenen Veränderungswunsch verbunden und erweitert die supervisorischen Spielräume. Auch die räumliche und zeitliche Distanz von der eigenen Organisation, der Vergleich zu den Strukturen derjenigen Organisationen, in denen andere Gruppenmitgliedern arbeiten, erweitern die Interaktionen, das intersubjektive Feld. Die Entfaltung eines gruppenanalytischen Prozesses, der die Hindernisse und Veränderungsmöglichkeiten der jeweiligen Persönlichkeitsstrukturen einbeziehen kann, erzeugt im Gruppenprozess eine Gemeinsamkeit, einen Möglichkeitsraum, in dem mehr eigene Verantwortung für eigene Handlungen übernommen und mehr Anerkennung einer – oft eben einschränkenden – äußeren Realität stattfinden kann.

Beispiele der Praxis gruppenanalytischer Supervision

Nach der ausführlichen Darstellung der theoretischen Erwägungen möchte ich nun wenigstens einige Beispiele darstellen, wie ein solcher Gruppenprozess mit einer intersubjektiven Perspektive aussieht, bei dem die Spannung zwischen den eigenen Bedürfnisse und der Einfühlung in die des und der Anderen besteht, immer wieder verloren geht und wieder hergestellt werden muss, in dem deshalb den beziehungsgestaltenden Affekten die entscheidende kommunikative Bedeutung zukommt.

Beispiel 1: Eine Supervisionsgruppe ist in ihrer Zusammensetzung schon eine lange Zeit recht stabil und die Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben untereinander eine große Offenheit und Vertrautheit entwickelt. Dennoch gab es zwei Gruppenmitglieder, die immer weniger von sich berichteten, was bald auffiel. Als dies zum Thema wurde, stellte sich heraus, dass beide sich insgeheim heftig vor der Gruppe schämten, weil sie entdeckt hatten, dass die verschiedenen Probleme, die sie aus der Arbeit berichteten, ganz häufig auf einem

andauernden Grundkonflikt basierten – was natürlich bei den anderen Gruppenmitgliedern nicht anders war. Sie beide konnten es aber mit ihrem Selbstbild am wenigsten vereinbaren, so andauernd so makelhaft zu sein und diesem Makel noch ohnmächtig ausgeliefert zu sein. Man darf vielleicht einen Konflikt haben, aber dann muss er ganz schnell gelöst werden! Sie hätten nach ihrer Vorstellung zwar – vielleicht – Probleme haben dürfen, aber sie hätten schnell gelöst werden müssen, um sich weiter offen am Gruppenleben zu beteiligen.

Die gemeinsame Untersuchung dieser vermiedenen Beziehungsaufnahme machte die beschämende Demütigung und die Wut auf die Anderen deutlich, die beide erleben, wenn sie für die Gruppenmitglieder und die Gruppenleiterin sichtbar ohnmächtig und schwach sind. Die Erinnerung an und die Deutung, dass ihre Väter sie so behandelt haben, ist zwar eine wichtige Erinnerung, hilft aber in der Gegenwart nicht weiter, macht doch diese Gruppensequenz deutlich, dass die damals erlebten Affekte gegenwärtig ihre Beziehungen strukturieren und ihre Funktion nicht verloren haben. Im Gegenteil: Beide haben sich Berufsfelder gesucht, in denen die professionellen Rollen Ohnmacht tabuisieren und die bestehenden Machtträger ihre Macht als Instrument der Herrschaftssicherung verwenden, Angst und Schwäche zu einer demütigenden Entlarvung verwendet werden. Beide *sind* ihre Vergangenheit in der aktuellen Berufs- und Beziehungsgestaltung, und diese Gegenwart wurde im intersubjektiven Feld der Gruppe erneut aktiviert. Die früheren, prägenden Erfahrungen haben ihren fortdauernden Einfluss bewahrt und verhindern einen Beziehungsraum, in dem Unzulänglichkeiten und Ohnmacht sein dürfen – vielleicht auch, weil sich die Gruppenleiterin gar so mächtig dargestellt hat.

Beispiel 2: In einer Supervisionsgruppe, die Teil einer psychotherapeutischen Weiterbildung ist, stellte eine Teilnehmerin eine Patientin vor, mit der sie in den vergangenen Sitzungen große Schwierigkeiten hatte, ihre Nachfragen wurden von der Patientin nur knapp beantwortet und alle Deutungen zurückgewiesen. Der Wunsch der Gruppenteilnehmerin an die Gruppe war, einen Ausweg aus dieser unangenehmen Situation zu finden. Zunächst gab es einige Fragen zur Vorgeschichte der Patientin, die aber die aktuelle Beziehungssi-

tuation zwischen Therapeutin und Patientin nicht erklären konnten, die Ohnmacht aus der berichteten therapeutischen Situation breitete sich in der Gruppe aus und die Deutungen über die Patientin und ihre Beziehung zur Therapeutin wurden immer spekulativer, hatten aber eines gemeinsam: Sie unterstellten der Patientin Intentionen, ein unbewusstes Bedürfnismotiv im Umgang mit der Therapeutin: „Sie will, dass du ihre Gefühle erlebst und zeigt dir, wie sie sich als Kind gefühlt hat“, je nach Deutung: ihre Ohnmacht, ihre Hilflosigkeit, ihre Wut oder ihre Scham.

Zunächst möchte ich auf die Beziehungen in der Gruppe eingehen: Alle Teilnehmer/innen befinden in einer sehr widersprüchlichen Situation, sie sind in ihren jeweiligen Berufen verantwortungsvolle Psychologinnen oder Ärzte, gleichzeitig sehr verunsichert durch Selbsterfahrung und eine neue Berufsausbildung, in der sie unterschiedlich weit fortgeschritten sind. Sie konkurrieren also miteinander, sind neidisch auf diejenigen, die sie als klüger oder wissender erleben, schämen sich über ihre vermuteten Unfähigkeiten und über erlebte Ohnmacht und wollen dies gemeinsam den beiden Gruppenleitern gegenüber verbergen, die im Ausbildungsinstitut wichtige Positionen inne haben. Alle diese Affekte entsprechen nicht ihrem eigenen Bild des kompetenten, guten Therapeuten. Das Beziehungsgeflecht in dieser Gruppe, das besonders heftig Selbstwertkonflikte, Ohnmachts- und Schamgefühle aktiviert, ist bestimmt von dem Bestreben, Macht zu gewinnen und das heißt immer, den Anderen ohnmächtig machen. Es löst einen Affekt gegenüber der Patientin aus, der in der Einzelsupervision eher verborgen bleibt und in helfenden Beziehungen besonders tabuisiert ist und fast immer gut versteckt auftritt – Verachtung. Wie oben beschrieben ist es ein Affekt, der die eigene Person scheinbar dauerhaft überlegen macht, indem die Grenze der Verfügung über Machtmittel scharf und eindeutig gezogen wird. Dies wird in den Deutungen deutlich, die traditionell die Macht der Psychoanalytiker/innen sichern: sie sind im Besitz der Wahrheit und der Kenntnis des Unbewussten der Patient/innen, auch diese Patientin hat nicht eigene Motive oder Affekte, die vielleicht noch allen am Prozess beteiligten Personen unbekannt sind oder in der Beziehung zur fragenden Therapeutin zu suchen sind. Die Gruppenmitglieder in Identifikation mit der Therapeutin sind nicht unwissend oder ohnmächtig, es fehlt ihnen nicht vielleicht aus

verschiedenen Gründen an Verständnis oder Einfühlung, nein, die Patientin will, dass die Therapeutin Ohnmacht erlebt, obwohl sie doch im Besitz der Macht ist! Es ist ein Zusammenbruch des gemeinsamen Beziehungsraumes, in der Beide an der Gestaltung beteiligt sind und sich gegenseitig beeinflussen – es ist eine Wippe entstanden, auf der immer nur Einer mächtig und der Andere ohnmächtig sein kann und es ist anzunehmen, dass sie in der dargestellten therapeutischen Beziehung ebenfalls besteht.

Beispiel 3: Eine Gruppenteilnehmerin einer Supervisionsgruppe berichtet einen Traum: „Ich habe Geburtstag und ich rufe einige Freunde an, um zu feiern, einige erreiche ich nicht, einige können nicht und sagen mir ab, ich nehme es hin und wundere mich nicht. Dann feiere ich doch, in einem L-förmigen Raum, in dem im kurzen Ende ein Tisch steht, an dem alle Gäste sitzen. Die Personen sind ganz unscharf, ich weiß auch nicht, wer sie sind, am ehesten könnte einer ein Kollege aus der Arbeit sein. (Später beschreibt sie den Tisch wie mit Gaze bedeckt, alles ist förmlich, ohne Beziehungen.) Obwohl ich zuerst am Tisch gegessen bin, stehe ich dann irgendwie am Tischende, von dem man in den langen Teil des Raumes sehen kann, dort liegt ein Patient aus der Klinik auf einer Liege und ich sage ganz laut, der stirbt ja gleich!“ Dann ist sie aufgewacht und hat sich gedacht, das geht zu weit, dass die Patienten schon in mein Privatleben kommen!

Die Gruppe war ein wenig erstaunt: Obwohl der Traum eigentlich einen durchgängig traurigen Inhalt hat, erschien die Träumerin bei der Schilderung der vielen Absagen zu ihrem Geburtstag eher gefühllos, gegen Ende des Traumberichtes aber strahlte sie die Gruppe an und ihre Stimme war entschlossen wie selten. Das Gruppengespräch drehte sich zunächst um das bekannte Thema der Vernachlässigung ihres privaten Lebens, dann beharrte aber eine Teilnehmerin, die in einer ähnlichen beruflichen Belastungssituation war, auf ihrer Wahrnehmung der freudigen Gefühle, die während der Erzählung zu spüren waren: „Ich glaube, du freust dich, dass der gestorben ist, also vielleicht nicht, dass der Mann gestorben ist, aber dass etwas stirbt, was dir zuviel ist, Patienten, die unheilbar krank sind und deine Arbeit, die dir doch schon lange zuviel ist.“ Die Träumerin reagierte zunächst mit schlechtem Gewissen, darüber durfte sie doch nicht

erleichtert sein, schon gar nicht Freude empfinden! Durfte sie ihren Wunsch fühlen, die Schwere ihrer Arbeit hinter sich zu lassen, den Patienten in ihrem Privatleben „sterben zu lassen“ und das Glücksgefühl zu erinnern, mit dem sie aufgewacht war? Sie durfte in dieser Gruppe, über Lachen und Freude hatte sich die Gruppe schon oft neue Spielräume für sich gefunden und eine gemeinsame Erleichterung erlebt. Elterliche Normen, dass Arbeit Mühsal und Belastung zu sein habe, die in vielen Berichten aus den verschiedenen Arbeitsfeldern immer wieder neu bestätigt wurden, waren schon oft mit Humor aufgeweicht und in neue Beziehungsmuster verändert worden. Das gemeinsame Lachen einer Gruppe auf der Basis einer gegenseitigen Wertschätzung sichert die gemeinsame Arbeit, die schwierige Bewältigung innerer und äußerer Konflikte.

Schlussbemerkung

Mit diesem Artikel wollte ich einen Anstoß geben, die Ergebnisse des Paradigmenwechsels, den die Psychoanalyse vollzogen hat, für eine moderne Gruppenanalyse und gruppenanalytische Supervision nutzbar zu machen. Die Personen, denen wir SupervisorInnen in unserer Arbeit begegnen, sind diejenigen die in Beziehungen hineingeboren und bis ins hohe Alter auf solche Beziehungen angewiesen sind, und diese durch ihre Affekte gestalten und erleiden. Mit ihnen unsere Affekte zu teilen, in Inszenierungen verstrickt zu werden, zu verstehen und zu verändern, also mit ihnen der „Risiko der Verbundenheit und Individuation“ einzugehen, ist eine mühevoll und freudvolle Arbeit.

Literatur

- Altmeyer, M. (2003): Im Spiegel des Anderen. Anwendungen einer relationalen Psychoanalyse. Gießen: Psychosozialverlag.
- Altmeyer, M., Thomä, H. (Hg.)(2006): Die vernetzte Seele. Die intersubjektive Wende in der Psychoanalyse. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Arbeitskreis OPD (Hg.)(2006): OPD-2. Operationalisierte Psychodynamische Diagnostik. Das Manual für Diagnostik und Therapieplanung. Berlin: Huber.

- Beebe, B., Lachmann, F. (2006): Die relationale Wende in der Psychoanalyse, in: Altmeyer, M., Thomä, H. (Hg.): Die vernetzte Seele. Die intersubjektive Wende in der Psychoanalyse. Stuttgart: Klett-Cotta, 122-159.
- Benjamin, J. (2006): Tue ich oder wird mir getan? Ein intersubjektives Triangulierungskonzept, in: Altmeyer, M., Thomä, H. (Hg.): Die vernetzte Seele. Die intersubjektive Wende in der Psychoanalyse. Stuttgart: Klett-Cotta, 65-107.
- Bion, W.R. (1971): Erfahrung in Gruppen und andere Schriften. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Buchholz, M.B. (2011): Die horizontale Dimension des Unbewussten. Vortrag auf der Jahrestagung der Sektionen AG, KuP und IDG des Deutschen Arbeitskreises für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik e. V. (DAGG), Berlin: unveröffentlichtes Manuskript.
- Dalal, F. (2004): Macht, Scham und Zugehörigkeit. Eine radikale gruppenanalytische Theorie, in: Hayne, M., Kunzke, D. (Hg.): Moderne Gruppenanalyse. Gießen: Psychosozialverlag, 44-84.
- Dornes, M. (2000): Die emotionale Welt des Kindes. Frankfurt/Main: Fischer.
- Dornes, M. (2002): Der virtuelle Andere. Aspekte vorsprachlicher Intersubjektivität. *Forum der Psychoanalyse*, 18, 303-331.
- Dornes, M. (2006): Die Seele des Kindes. Frankfurt/Main: Fischer.
- Ekman, P., Friesen, W., Ellsworth, P. (1994): Gesichtssprache. Wege zur Objektivierung menschlicher Emotion. Wien: Bölaus. (Titel der engl. Originalausgabe 1972: Emotion in the human face).
- Fonagy, P., Gergely, P., Jurist, E., Target, M. (2004): Affektregulierung, Mentalisierung und die Entwicklung des Selbst. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Foulkes, S.H. (1974): Das Individuum in der Gruppe, in: ders.: Gruppenanalytische Psychotherapie. München: Kindler.
- Foulkes, S.H. (1978): Praxis der gruppenanalytischen Psychotherapie. München: Reinhardt.
- Jaenicke, C. (2006): Das Risiko der Verbundenheit – Intersubjektivitätstheorie in der Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- König, K., Lindner, W. (1991): Psychoanalytische Gruppentherapie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Krause, R. (2002): Affekte und Gefühle aus psychoanalytischer Sicht. *Psychotherapie im Dialog* 3, 2, 120-125.
- Krause, R., Steimer-Krause, E., Ullrich, B. (1992): Anwendung der Affektforschung auf die psychoanalytisch-psychotherapeutische Praxis. *Forum der Psychoanalyse*, 8, 238-253.
- Lichtenberg, J.D. (1991): Psychoanalyse und Säuglingsforschung. Berlin: Springer.

- Mitchell, S. (2003): Bindung und Beziehung. Gießen: Psychosozialverlag.
- Mittelsten Scheid, B. (2010): Die Bedeutung der intersubjektiven Wende für die Gruppenanalyse. *Gruppenanalyse*, 20, 1, 82-102.
- Orange, D., Stolorow, R., Atwood, G. (2006): Zugehörigkeit – Verbundenheit – Betroffenheit. Ein intersubjektiver Zugang zur traumatischen Erfahrung, in: Altmeyer, M., Thomä, H. (Hg.): Die vernetzte Seele. Die intersubjektive Wende in der Psychoanalyse. Stuttgart: Klett-Cotta, 160-177.
- Sandner, D. (1978): Psychodynamik in Kleingruppen. München: Reinhardt UTB.
- Stern, D.N. (2005): Der Gegenwartsmoment. Veränderungsprozesse in Psychoanalyse, Psychotherapie und Alltag. Frankfurt/Main: Brandes & Apsel.
- Winnicott, D.W. (1995): Vom Spiel zur Kreativität. Stuttgart: Klett-Cotta.

Figuren und ihr Hintergrund: Die Organisation in Erzählungen der Supervision

Annemarie Bauer¹

In dem vorliegenden Artikel soll der Versuch unternommen werden, die Erzählung in der Supervision, vor allem die oft nicht expliziten, sondern häufig impliziten Erzählungen über die Organisation in der Supervision zu betrachten. Dabei greife ich auf bestimmte Merkmale biographischen Erzählens zurück und übertrage diese auf supervisorisches Erzählen; in einem weiteren Schritt versuche ich, die Erzählung in der Supervision mit dem Hintergrund, in dem professionelles Handeln in der Regel geschieht, nämlich im Rahmen und Kontext einer Organisation als „Figuration“ zu verstehen.

Biographisches Erzählen und der Transfer auf supervisorisches Erzählen

In der Psychotherapie, in der sozialen Arbeit und auch vor Gericht wird mit Erzählungen gearbeitet, Erzählungen von Szenen und Ereignissen, Tatbeständen und Kontroversen. In vielen Lebensbereichen wird die Selbstthematization als ein Zugang zur Persönlichkeit genutzt.

Auch in der Supervision werden in der Regel Erzählungen über

1 Die Autorin bedankt sich bei Sabine Hykel und Elke Vogt für wichtige Anregungen.

Klient/innen, Kolleg/innen und Vorgesetzte als Vorlage genutzt. Gegebenenfalls wird auch die Organisation als Ganzes – ihre Konzepte, Leitbilder, Veränderungen – vorgestellt.

Biographisches Erzählen ist vergesellschaftete Geschichte und zugleich subjektiver Eigensinn. Biographisches Erzählen funktioniert über Erinnern, Selektieren, Rekonstruieren. Dabei erfährt der Hörer nicht nur Tatsachen, sondern entwickelt eigene Emotionen zum Erzählten.

Auch in der Supervision muss die erzählende Person auswählen. Sie verknüpft Ereignisse, legt Kausalitäten nahe, sucht die passende Sprache zur Geschichte. Dabei muss sie sich möglicherweise gar nicht ausdrücklich erinnern. Fakten, Bewertungen und Emotionen werden ausgesprochen und ausgedrückt. Dafür muss sie die zu ihrer Person und Emotion passende Sprache finden. Der Zuhörer/die ZuhörerIn sortiert, hört, versteht, bemerkt die (manchmal fehlenden) Emotionen. Manches ist nachvollziehbar, manches irritierend.

Auch in der Supervision wird mit dem Bericht über Geschehen immer auch über die Organisation miterzählt und über die Gesellschaft als Rahmen des Ganzen.

Die Deutung biographischer Erfahrungen ist sozial begründet, ebenso die Art und Weise ihrer Präsentation und ihrer Re-interpretation im Laufe der Zeit. Man lernt, was erzählbar ist und wie es erzählt werden muss. Man lernt, was verschwiegen wird und welche Darstellungsformen gut sind. Die Regeln zur Darstellung der Lebensgeschichte werden im Sozialisationsprozess vermittelt.

Auch in der Supervision bestimmen Verhaltensregeln die Erzählung. Selbst in der großen Psychoanalyse, in der man sozusagen einen Vertrag der Offenheit und der Offenlegung eingeht, wird gefiltert und über die Versprachlichung selektiert. Dieser Lernprozess – was wir erleben, was wir sehen, was wir wahrnehmen und was wir wie erzählen – unterliegt einem manifesten und zugleich einem latenten Lernprozess. Es gibt kollektiv unbewusste Verhaltensregeln und „sprachlos“ gemachte Bereiche. Es gibt Verhaltensregeln, die nicht in der Sprache zugelassen sind. Alfred Lorenzer nennt den psychoanalytisch therapeutischen Prozess eine „Rekonstruktion“ nach erfolgter „Sprachzerstörung“ (Lorenzer 1995).

Auch in der Supervision wird selektiert und sortiert. Die Zugehörigkeit zu einer Organisation, der Grad der Identifikation mit einer

Organisation, aber auch der innere Widerstand zur Organisation steuern die Erzählung mit. Begriffe aus der Fachsprache und dem professionellen Feld angemessene Erzählweisen werden übernommen, oft eingefordert und erzwungen, sozusagen ansozialisiert. Selbst entgleisende Sprachen und „Argot“ sind fach- und professionsspezifisch: Auch sie werden erlernt und als Zeichen der Zugehörigkeit und gemeinsamen Identität verwendet. Unpassende Sprache wird ebenso kritisiert wie falsch gebrauchte Entgleisungen, wenn sie einer andere Profession zugehören.

Auch in der Supervision gibt es selbstverständlich Themen, über die „man“ nicht spricht. Sie werden – absichtlich oder unabsichtlich – vergessen und verdrängt. Wenn sie dann vom Supervisor erfragt werden, dürfen sie allenfalls mit Widerstand auftauchen. Darüber hinaus verweist die selbststrukturierte Erzählung, d. h., wie erzählt wird, was ausgewählt wird und wie Einzelteile verknüpft werden, auf die Gegenwartsperspektive – nicht mehr. Ziel der Interpretationen ist es, die Auswahl des Erzählenden zu verstehen und zu deuten, wozu auch gehört, das nicht Erzählte – Gabriele Rosenthal nennt es das Ko-Präsente oder das einmal Erzählte und nicht wieder Aufgegriffene – wahrzunehmen und in die Interpretation mit einzubeziehen.

Gabriele Rosenthal (1995) hat gestalttheoretische Überlegungen von besonderer Bedeutung in die Biographieforschung eingeführt. Sie geht davon aus, dass die erzählte Lebensgeschichte eine Form individueller Sinnggebung eines objektiven Ablaufs bedeutet. Es gibt keinen faktischen Lebenslauf, allenfalls einige feste Daten um Ereignisse. Biographien werden rückwärts erzählt und zu einem sinnhaften Ganzen konstruiert; damit können Merkmale retrospektiver Lebensgeschichten auch Merkmale von Illusionen sein und auch Lebenslügen können aus Lebensgeschichten entstehen.

Ein skizziertes Beispiel

Eine Supervisorin erzählt von einem Beratungsgespräch mit einer Familie. Sie erinnert z. B. den Grund des Kommens, die Personen, den Überweisungskontext, das Anliegen, die Präsentation, wer die Erzählung begonnen hat, die Körpersprache, die gezeigten und versteckten Emotionen usw. In der Erzählung gibt es überprüfbare

Fakten, wie z. B. das Alter und das Geschlecht der Kinder. Aber sie erzählt das Erlebnis aus der Perspektive der Supervisionssitzung, die ihrerseits wieder eine andere Perspektive sein kann, als die kurz nach dem Beratungsgespräch eingenommene. Nehmen wir an, die Supervisandin hat direkt nach dem Beratungsgespräch mit einer Kollegin über den Fall gesprochen und bringt diesen dann zehn Tage später in die Supervision ein: Handelt es sich um identische Berichte? Oder ist nicht wahrscheinlich, dass unterschiedliche Erzählungen über das Familiengespräch entstehen? Die Wahrnehmungen müssen sich zu den beiden Zeitpunkten nicht mehr ähneln. Sie könnte z. B. inzwischen bemerkt, wie sehr sie sich geärgert hat; sie könnte inzwischen ihre Identifikation gewechselt oder aufgelöst haben und sie könnte inzwischen Hypothesen gefunden haben, die jetzt in die aktuelle Erzählung einfließen.

Das bedeutet, dass wir es in der Supervision immer mit einer individuellen Sinngebung des angebotenen Materials zu tun haben. Letztendlich erfahren wir mehr über die Supervisandin als über die Familie, mit der u. U. kein Mensch in der Supervisionsrunde irgendwas zu tun hatte.

Max Frisch sagt über Biographien: „Jeder Mensch erfindet seine Geschichte“, eine Aussage, die er zur Grundlage mehrerer Romane gemacht hat. Auch wenn biographisches Erzählen je nach Kontext, nach Abstand, nach Emotionslage etc. changiert, ist eine Biographie dennoch keine eigene Erfindung: Sie basiert auf Fakten und Objektives und Subjektives sind nicht identisch. Es geht also um die Deutungen erlebter Fakten, Deutungen, die sich verändern können, wenn weitere Fakten dazukommen oder wenn man weitere Erfahrungen macht.

Für die Biographieforschung ist interessant, dass man biographische Ereignisse in der Bedeutung für das eigene Leben nur rückwärts verstehen kann. Ernst Bloch spricht vom „Dunkel des gelebten Augenblicks“. Im Augenblick des Geschehens kann man selber niemals die Bedeutung bestimmter Ereignisse einschätzen oder gar wissen, man kann vielleicht erahnen, aber nicht wissen, was die Ereignisse in der Rückschau bedeuten werden. Und darüber hinaus gilt, dass sich die Einschätzung je nach Zeitpunkt verändern kann: Bedeutungen und Zuschreibungen zu Lebensereignissen ändern sich – immer und immer wieder.

Auf die Supervision übertragen bedeutet das, dass der Supervisand eine eigene „Gestalt“ aus seinen Erfahrungen zusammensetzt. Wie jeder Erzähler kann auch er die Bedeutung einer Erzählung erst erfassen, wenn weitere Fakten dazugekommen sind. Ob bei einem Kind z. B. eine Vernachlässigung vorliegt oder nicht, kann in der Bedeutung erst stimmig erfasst werden, wenn weitere Einzelteile dazugekommen sind und sich zu einem „Ganzen“, also zu einer Gestalt, fügen. Dieses Fügen aber ist ein kreativer Akt, auf dem dann mögliche Interventionen begründet werden. Insofern ist es wichtig, dass diese Gestaltgebung in der Supervision erschüttert wird und alternative Gestaltgebungen zulässig werden, die möglicherweise andere Interventionen nach sich ziehen. Rosenthal spricht nicht nur von verschiedenen Gestalten, die sich im Laufe der Zeit nach einem Ereignis ergeben können, sondern auch von der „Gestaltmehrdeutigkeit“ (1995, 167ff.), die aus der erlebten und der erzählten Geschichte entsteht. Das Verstehen ist also – sowohl in der Therapie als auch in der Supervision – ein oft vorläufiges Resultat der „interaktionellen Wahrheitssuche“ und somit Interpretations- und Verhandlungssache.

Wie bei der erzählten Biographie wird es auch bei der erzählten Organisationsgeschichte Gruppierungen von Wahrnehmungen geben, denen eine innere Struktur der Wahrnehmung entspricht. Trotzdem muss es einen invarianten Kern geben, weil bestimmte Anteile der Organisation nicht frei erfunden werden können. Das Organigramm ist strukturell festgelegt, oft das Leitbild, oft die Leitlinien. Und dennoch: wie das gelebte Organigramm bewertet wird, wie der Umgang mit Leitlinien und Leitbildern bewertet wird, wie darüber gesprochen wird und was von ihnen umgesetzt, wie umgesetzt wird – das unterliegt der persönlichen Wertung.

Zusammengefasst: Was macht man im Erzählen?

Man selektiert, denn Biographien sind nicht in allen Einzelheiten zu erzählen. Man selektiert in Anerkennung des sozialen Kontextes, in dem die Erzählung stattfindet. Man fügt Einzelteile zu einer Gestalt zusammen. Gestalten sind mehr als die Summe von Einzelheiten, aus denen ein Bild konfiguriert wird. Und diese Gestalt hebt sich von einem Hintergrund ab.

Ein Teil des Erzählten wird durch seine Funktion für andere Teile zu einem Bestandteil des Ganzen. Das Gewährwerden von Gestalten geschieht durch die Verknüpfung von Gedanken, Interpretationen, Wertungen, Einschätzungen, Körperempfindungen und Gefühlen, um nur einige Variablen zu nennen. Auch Prozesse werden zu Gestalten zusammengefügt. Die Gestalttheorie nennt das: Das Schließen der Gestalt.

Erlebte und erzählte Lebensgeschichte nach Gabriele Rosenthal

Gabriele Rosenthal unterscheidet Ereignisse, Erlebnisse und Erzählungen.

Ereignisse im Leben anderer sind nicht wahrnehmbar wie sie sind, sondern nur über die Darbietung durch den Erzählenden. Die Wahrnehmung ist eine individuelle Leistung des Erzählers, die aber abhängig ist von dem, was er erzählt: Es wird also eine Synthese zwischen Ereignis und Wahrnehmung hergestellt. Erleben und Ereignis hängen also eng miteinander zusammen, sind aber bestimmt durch Variablen wie die Individualität des Erzählers oder auch den sozialen Kontext seiner Erzählung.

In der Erzählung wird eine Geschichte geordnet, Wahrnehmungsbrüche vermieden und dem Erinnernden eine Struktur gegeben (nach Rosenthal 1995, 21).

Auch in der Supervision geschieht das: Eine Geschichte taucht auf über Ereignisse, Wahrnehmungen und Erzählungen. Kollegen und Kolleginnen eines Teams können sich austauschen über ihre Wahrnehmungen, über ihre Selektionen und über ihre Interpretationen. Im günstigen Fall können sie eigene Wahrnehmungen und Deutungen relativieren, indem sie ihre Wahrnehmungen öffnen und die anderer mit hineinnehmen. Jede Handlung stellt ebenso wie jedes Erzählen eine Auswahl möglicher Handlungen und möglicher Erzählungen dar.

Auch das Verstehen von Supervisionsgeschichten erfordert die Analyse der zur Verfügung stehenden Lösungsmöglichkeiten. Mit jeder Selektion werden Handlungsspielräume eröffnet und andere Handlungsspielräume und Themen verschlossen. Das manifeste wie

das latente Präsentationsinteresse kann daraus abgelesen werden oder zumindest über Hypothesen erschlossen werden, mit denen dann weitergearbeitet werden kann. Im Bericht über Organisationen geschieht ähnliches: man erklärt seine ganz subjektive Sicht und produziert damit ein Stück Einzigartigkeit.

Auch Supervision hat nicht den Auftrag – wie biographisches Erzählen auch nicht, z. B. die Wahrheit über eine Organisation herauszufinden oder umgekehrt: die Supervisand/innen eines Teams der Unwahrheit zu überführen oder gar der Lüge zu bezichtigen. Supervision kann nur den Auftrag haben, die Wahrnehmungen miteinander abzugleichen, zu schauen, welche Einzelteile eine Person miteinander verknüpft, welche sie selektiert, welche sie liegen lässt und als nicht bedeutsam etikettiert – und was eine andere Person damit macht. Und Supervision erreicht viel, wenn sie genau das gekonnt hinkriegt. Und doch ist auch ein Team mehr als eine Anzahl von Personen, die ihre Wahrnehmungen nebeneinander stellen. Oft entwickelt ein Team als Ganzes einen bestimmten übereinstimmenden oder kontroversen Blick auf die Organisation und richtet sein Handeln nach dieser geteilten oder zerstrittenen Wahrnehmung aus.

Erzählen in der Supervision

Erzählen in der Supervision und biographisches Erzählen sind nicht identisch. In der Regel liegen die erzählten Ereignisse in der Supervision nicht weit zurück sondern sind eher gegenwartsnah. Dennoch liegt auch zwischen dem Erleben und dem Erzählen ein Zeitraum, der das Erleben verändern kann:

- Das Erlebte kann deutlicher oder diffuser werden.
- Erlebtes kann eine neue Brisanz erhalten.
- Erlebtes wird kritischer betrachtet.
- Erlebtes wird als gefährlicher oder bedrohlicher eingestuft.
- Das Erlebte ist „noch immer nicht verstanden“ und deshalb „mitgebracht“.

Es handelt sich also in der Regel um Ereignisse, die Bedeutung haben und deshalb erzählt werden. Insofern kann man dieselben Bearbei-

tungsschritte anwenden, die Rosenthal als „rekonstruktive Fallanalyse“ vorschlägt (1995). Sie sollen hier aber nicht referiert und schon gar nicht übertragen werden.

In der Supervision wird nicht das Verständnis für das eigene Leben und das eigene Gewordensein rekonstruiert. Der Erkenntnisgewinn bezieht sich auf das Erleben der eigenen Rolle, die Dynamik in einem Team, die Position zu einer professionellen Aufgabe. Das Handeln und die Handlungsspielräume in der Organisation stehen im Mittelpunkt. Dazu kann der Umgang mit Autoritäten, mit Konflikten, mit Emotionen kommen. Ebenso taucht die Organisation selber immer wieder in der Erzählung auf, oft nur im Hintergrund, oft nicht explizit, oft nur verschwommen oder kaum wahrgenommen.

Organisation muss also in der Supervision unter zwei Aspekten betrachtet werden: als Thema und als gemeinsames Ensemble mit dem Team. Aber ebenso wenig wie es eine objektive Biographie gibt, wird es einen objektiven Blick auf eine Organisation geben. Wird sie immer neu erfunden?

Figuration nach Norbert Elias

Norbert Elias siedelt seinen Ansatz der Entwicklung der Zivilisation zwischen zwei großen Theoriesträngen an: zwischen der (oft rein) individualistischen Perspektive und der (ebenso oft rein) strukturalistischen Perspektive (1976). Seine Theorie besagt, dass keiner der beiden Zugänge allein ausreicht,

- weil Individuen und Gesellschaft künstlich getrennt werden,
- weil Individuen sich immer nur in Kontexten bewegen und
- weil Systeme eben aus Individuen bestehen und nicht nur Systeme sind.

Das Bindeglied zwischen Individuen und ihren Handlungen einerseits und Gesellschaften mit langfristigen Strukturen andererseits und wie diese miteinander verwoben sind, so dass das eine aus dem anderen wieder erwächst, – dieses Bindeglied sind die Netzwerke oder Verflechtungszusammenhänge oder Figurationen, die Menschen miteinander bilden.

Interdependenzen binden Menschen aneinander und bringen sie dazu, in einer spezifischen Art und Weise zu handeln, die möglicherweise eine andere wäre, wenn sie ganz frei von Bezügen, Verpflichtungen und Abhängigkeiten wären.

Eine Figuration betont die Angewiesenheiten von Menschen aufeinander: auf einander ausgerichtete, von einander abhängige Menschen und deren so entstehendes Handeln: das ist eine Figuration. Beispiele für Figurationen sind das Verhältnis von Lehrern und Schülern, von Bürgermeistern und Einwohnern einer Stadt etc. In seinem Werk führt Elias verschiedene größere Figurationen aus, z. B. das Gesetz der Feudalisierung: hier sind seiner Theorie nach die Interdependenzketten im Prinzip gleich, nur länger und differenzierter.

„Fünf Milliarden Individuen auf dieser Welt ... laufen nicht etwa ... vereinzelt auf der Welt herum oder in losen Haufen ... (sie) sind in mehr oder weniger festen Verbänden organisiert“ (Elias 1987, 220).

Unter Figuration versteht Norbert Elias „das sich wandelnde Muster, das Menschen („Spieler“) als Ganzes miteinander bilden, also nicht nur mit ihrem Intellekt, sondern mit ihrer ganzen Person, ihrem ganzen Tun und Lassen in der Beziehung zueinander. ... Die Interdependenz der Spieler, die Voraussetzung dafür, dass sie eine spezifische Figuration bilden, ist nicht nur ihre Interdependenz als Verbündete, sondern auch als Gegner“ (Elias 1970, 142f.).

Zu den Interdependenzen gehören auch Affekte, die zur Auswahl und Abwahl von Beziehungen führen. Soziale Interdependenzen entstehen durch Verflechtungen von individuellen Handlungen zu Handlungsketten, die in ihren Auswirkungen direkt, aber auch (sehr) indirekt sein können. Eine Handlung in der sozialen Arbeit, z. B. die Herausnahme eines Kindes aus der Familie, hat nicht nur Auswirkungen auf das Kind und seine Familie, sondern auch auf andere Bereiche des sozialen Umfelds, auf Zuständigkeiten und Verteilungen von Verantwortlichkeit, auf Rollen, auf die Entstehung und Profile von Organisationen. Weitere Beispiele: Ökonomische Interdependenzen differenzieren die wirtschaftlichen Funktionen, räumliche Interdependenzen, also Orte, an denen man wohnt, führen zu Beziehungsmustern im Sozialraum. Soziale Interdependenzen regulieren so eminent wichtige Dinge wie Zugänge zu Bildung und Berufen, Familienformen, politische Einstellungen etc.

Elias selbst nimmt als Beispiel den Gesellschaftstanz: Jeder Tänzer tanzt seinen Part individuell und doch kann man jeden Tänzer austauschen und der nachkommende wird in seine Rolle gehen, ohne die Tanzfigur entscheidend zu verändern. Das bedeutet, dass Figurationen einen überindividuellen Charakter haben.

So wie es Handlungsketten gibt, gibt es aber auch Reaktionsketten, die ihrerseits wieder die Handlungsketten beeinflussen usw. Solche Interdependenzen kristallisieren zu Organisationen, die dann ihrerseits die Regeln für Handlungs- und Reaktionsketten aufstellen. „Im Zentrum der wechselnden Figurationen – oder anders ausgedrückt des Figurationsprozesses – steht ein fluktuierendes Spannungsgleichgewicht, das Hin-und-Her einer Machtbalance, die sich bald mehr der einen, bald mehr der anderen Seite zuneigt. Fluktuierende Machtbalancen gehören zu den Struktureigentümlichkeiten jedes Figurationsprozesses“ (Elias 1970, 142).

Macht und Machtbalance sind in der Theorie von Norbert Elias die entscheidende Kraft für die Figuration. Dabei betrachtet er Macht als einen Beziehungsbegriff, nicht als Besitz, weshalb er ihn durch den Begriff der „Machtbalance“ ersetzt. Macht kann sich verschieben, umkehren oder stabilisieren. In komplexen Interdependenzen wird Macht oft indirekt ausgeübt, ohne dass es jemanden geben muss, der dies tut, und dafür sind Organisationen wichtige Beispiele. Sie haben ein Regelwerk entwickelt, in das Menschen eingebunden sind und von denen sie Handlungen und Handlungsketten vorgeschrieben bekommen. Sachzwänge sind z. B. Interdependenzprodukte, hinter denen nicht immer direkt Personen stehen, die aber Individuen stark bestimmen können. Emotionen können entscheidende Variablen in Machtbalancen sein. Abhängigkeiten wie Macht haben viele Aspekte, wie jeder Mobbing-Vorwurf bescheinigt. Das bedeutet nicht, dass diese Machtbalancen nicht reflektiert und verändert werden können.

Ein Beispiel: Team und Organisation als Figuration

Die Vorgeschichte

Ein Team von Schulpsychologinnen in den neuen Bundesländern, ehemalige Lehrerinnen, absolvierte nach der Wende eine Kurzaus-

bildung als Schulpsychologinnen. Die sechs Personen sind angestellt bei einem (ursprünglich westlichen) Träger, arbeiten aber in unterschiedlichen Schulen jeweils allein vor Ort und werden vom Schulumat bezahlt. Der Trägervertreter, also ihr Chef, hat Supervision angeordnet, die über den Vertrag mit dem Supervisor nachgewiesen werden muss. Allerdings müssen die sechs Schulpsychologinnen den Supervisor selbst bezahlen; der kommt aus dem Westen, arbeitet aber viel in den neuen Bundesländern. Als der Supervisor zum ersten Termin kommt, findet er die Gruppe beim Frühstück an einem reich gedeckten Frühstückstisch: er wird eingeladen und lehnt ab. Die Gruppe akzeptiert dies und man beginnt mit der Arbeit: Fälle aus der Schule – schwierige Kinder in schwierigen Familien in schwierigen Lebenssituationen – „Armut allenthalben“. In der 3. Sitzung wird ein neues Thema angeboten: Zwei Stellen sollen gestrichen werden. Die Gruppe hat den Auftrag erhalten, diejenigen selbst zu benennen, die die Kündigung erhalten sollen. Die Stimmung ist entsprechend: man ist sauer und verzweifelt, zwei Frauen weinen ...

Der Supervisor weigert sich, das Thema zu bearbeiten. Er findet, dass das nicht Aufgabe der Gruppe ist und von daher auch nicht Aufgabe der Supervision sein kann, sondern eindeutig eine Leitungsaufgabe sei, die nicht an die Supervision „abgedrückt“ werden könne. Er vermutet, dass die Supervision möglicherweise ausschließlich, aber verdeckt nur unter diesem Vorwand eingeführt worden ist, um genau diese Situation supervisorisch begleiten zu lassen. Vor der nächsten Sitzung erhält er eine Email: die Gruppe habe sich entschieden, nicht mehr mit ihm weiter zu arbeiten.

Die ersten Fragen

- Was ist die Aufgabe der Organisation bzw. der Organisationen und welches sind die Aufgaben der Supervision?
- Wofür steht das Frühstück?
- Wurde der Supervisor von der Gruppe ausgetrickst? Die Gruppe konnte den Vertrag mit ihm vorweisen, die von den Mitgliedern selbst bezahlte Supervision wurde aber gekündigt.
- Dienstaufsicht und Fachaufsicht müssen geklärt werden.
- Die Arbeit muss reflektiert werden: das Thema „schwierige Kinder in der Situation östlicher Bundesländer“ lässt u.U. schnell das

Gefühl aufkommen, „aussichtslos“ zu sein, weil die Systeme Familie, Schule, Arbeitswelt, Gesellschaft wenig Chancen bieten und wenig Plätze zur Integration haben.

Wenn man diese Gruppe und ihre *Organisationen als Figuration* betrachtet und den Auftrag, die Stellen selbst zu streichen, dazu addiert, und einbezieht, dass der Supervisor seine Rolle – völlig zu Recht – so definiert, dass die Stellenstreichungen Aufgabe der Leitung (welcher?) sind, dann wird aus der Gruppe eine „Gottverlassenen Gruppe“, eine Gruppe ohne Status, ohne Wertschätzung, ohne Halt. Die Frage nach der *Machtbalance* in dieser Gruppe ist irritierend vielfältig. Einerseits wird eine Supervision gefordert und angeordnet, die aber selbst bezahlt werden muss. Scheinbar wird den Schulpsychologinnen Schutz und Reflektionsraum angeboten, um dann andererseits eine irrsinnige Forderung – eine Überforderung – zu stellen. Einerseits wird scheinbar den schwierigen Lebensumständen von Kindern und Jugendlichen in den östlichen Ländern professionelle Hilfe angeboten, andererseits aber entpuppt sich eine Gruppe als eher schlecht ausgebildeter, heillos überforderter und letztendlich gefährdeter Schulpsychologinnen. Die Gruppe wird zum Spiegel der Lebenssituationen der Klienten, also letztendlich der Kinder in ihren Familien, in ihren Schulen, in ihrer Gesellschaft. Und darüber hinaus bekommt der überbordende Frühstückstisch einen symbolischen und zugleich einen tatsächlichen Stellenwert, nämlich die orale Entschädigung und der Ersatz für den Gruppenzusammenhalt zu sein.

Eine Gruppe und ihre Organisation(en)

- Die Gruppe der Schulpsychologinnen und ihre Organisationen stehen zusammen in der Figuration einer Gesellschaft, die die Auflösung der einen und die Etablierung der anderen Gesellschaft zumindest an dieser Stelle nicht leisten kann.
- Möglicherweise ist die Gruppe der Schulpsychologinnen nur ein Spiegel einer ähnlich hilflosen Organisation, die ihre Mitglieder weder bezahlen noch beschäftigen, weder schützen noch kündigen kann – wenigstens und spätestens in der Kündigung würden sie ja als Menschen wahrgenommen.

- Das ganze Spiel könnte darauf verweisen, dass es um Hilflosigkeit, Desinteresse, Verlorensein, Chancenlosigkeit geht: ein „gottverlassenes“ Ensemble.
- Auch wenn die Frage nach der Machtbalance bei Norbert Elias für die Figurationstheorie eine große Rolle spielt, stellt sich doch die Frage, ob nicht auch andere Mechanismen diese Figuration begründen, z. B. die Frage nach der Angst oder die Frage nach dem Umgang mit Scheitern und damit mit dem Thema gesellschaftlicher, organisationaler, teambezogener und individueller Scham.

Figuren vor einem Hintergrund: Supervisand – Team – Organisation

Supervision spielt sich oft nur mit Einzelnen oder mit Teams ab. Oft wird die Organisation nur als Rahmen verstanden, die sich durch Geld, Arbeitsverträge, Konzepte, Aufträge und Kontrollen bemerkbar macht. Es bewegen sich also Figuren vor einem Hintergrund, der selbst aber viel zu wenig in den Blick genommen wird.

Wenn man den Gedanken der Figuration aufnimmt, muss und kann man einen anderen Blick einnehmen:

- Team und Organisation stehen in einer Interdependenz, in einer Verflechtung. Es ist wichtig zu bedenken: Mitglieder eines Teams handeln nicht irgendwie und auch nicht nur nach den Regeln ihrer Biographie oder ihrer Sozialisation.
- Menschen verändern sich durch die Zugehörigkeit zu einer Organisation. Ganz bestimmte Teamkonstellationen, Teamstrukturen oder Ereignisse können nur in dieser Organisation entstehen – das fällt z. B. bei kirchlichen Organisationen auf, bei Verwaltungen, bei Wirtschaftsunternehmen. Der Hintergrund der Organisation bestimmt die Spielregeln der Handelnden und der Teams entscheidend mit. Ähnliche Konflikte, z. B. die (In-)Kompetenzfrage, können auf dem Hintergrund unterschiedlicher Organisationen höchst unterschiedliche Dynamiken mit höchst unterschiedlichen Wirkungen entfalten.
- Organisationen sind schwerfällig, aber auch sie können sich un-

ter der Interaktion mit einem Team, mit einer Person, z. B. einer Leitung verändern.

- Über die Organisation besteht eine Verbindung zur gesellschaftlichen Realität und zu ihrer Deutung. Diese Deutung der gesellschaftlichen Realität oder des gesellschaftlichen Auftrages wird mit in die Organisation hineingenommen – oder man widersetzt sich ihr.
- Nicht nur Team und Organisation, sondern beide plus die Gesellschaft bilden eine Figuration. Organisationen sind Ausdruck und Manifestationen gesellschaftlicher Realität und ihrer Deutung. Sie sind auch Ausdruck gesellschaftlicher Wandlungsprozesse, die z. B. in der Prioritätensetzung, in der Wahl der Methoden, im Auf- und Abtauchen von bedeutsamen Themen etc. sichtbar werden. Es kann sein, dass Teams nicht mehr „zeitgemäß“ sind oder arbeiten. Das bedeutet dann für die Organisation, dass die Figuration nicht mehr stimmt und verändert werden muss. Oft genug werden Veränderungen aber nicht in der Diskussion von in der Regel komplexen Figurationen geführt, sondern höchst einseitig entweder auf der Team- oder auf der Organisationsebene.

Doppelte Ebene: Supervision von Supervisor/innen

Was die Erzählung angeht, so hat man in der Balintgruppe – also in der Supervision von Supervisor/innen – die doppelte Ebene: Supervisor/innen erzählen über ihr Erleben des Erzählens anderer, nämlich ihrer Supervisor/innen. So bietet sich eine doppelte Bearbeitung an, möglicherweise auch eine weitere Veränderung und einfließende Interpretation. Es bietet sich aber auch eine doppelte Kontrastierung an: Die Erzählung des supervidierten Klienten oder des supervidierten Teams und die Erzählung des Supervisors in der Balintgruppe. Die Leistung der Balintgruppe kann – unter diesem Blickwinkel betrachtet – in der Re- oder Dekonstruktion der verschiedenen Ebenen und „Wahrheiten“ bestehen.

Literatur

- Elias, N. (1987): Wandlungen der Wir-Ich-Balance, in: ders.: Die Gesellschaft der Individuen. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Elias, N. (1976): Über den Prozeß der Zivilisation. 2 Bände. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Elias, N. (1970): Was ist Soziologie? Grundfragen der Soziologie. München: Juventa.
- Lorenzer, A. (1995): Sprachzerstörung und Rekonstruktion. 4. Auflage. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Rosenthal, G. (1995): Erlebte und erzählte Lebensgeschichte. Gestalt und Struktur biographischer Selbstbeschreibungen. Frankfurt/Main: Campus.

Ein Praktikum in Afrika und seine supervisorische Aufarbeitung in einem universitären Seminar²

Elisabeth Rohr

Die Kontroverse

An der Frankfurter Universität fand gegen Ende der 1970er Jahre eine intensive Auseinandersetzung über Möglichkeiten und Grenzen selbsterfahrungsbezogener und psychoanalytisch orientierter Formen des Lernens in einem akademischen, hier universitären Setting statt (Kutter 1976, 1977; Wellendorf 1979, 1996). Es ging vor allem um die Frage, ob psychoanalytisch geleitete Selbsterfahrungsgruppen im Rahmen einer Lehrveranstaltung eine bessere Chance als herkömmliche Seminarformen boten, bislang nur theoretisch vermittelte Inhalte und Theorieelemente zum Thema „Psychoanalyse“ auch praktisch und d. h. auf der Grundlage affektiven Erlebens, subjektiv begreifbar zu machen. Protagonisten der Kontroverse waren Peter Kutter, Professor für Psychoanalyse und einige seiner Mitarbeiter sowie der später an der Universität Hannover lehrende Professor für Psychologie, Franz Wellendorf. Der Kontroverse vorausgegangen war eine Reihe experimenteller, gruppentherapeutisch orientierter

² Es handelt sich hier um eine leicht überarbeitete Fassung des Beitrags: Rohr, E. (2011): Supervision mit Studierenden in universitären Seminaren. Eine besondere Form der Beratung und der Theorie-Praxis-Vermittlung, in: Schnoor, H. (Hg.): Psychodynamische Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 229-240.

Veranstaltungen an der Universität Frankfurt, allesamt initiiert von Peter Kutter.

War man sich anfangs im Team der therapeutisch erfahrenen Gruppenleiter über Rahmen und Setting des versuchsweise etablierten, universitären Lern- und Lehr-Experiments noch weitgehend einig, so schieden sich jedoch alsbald die Geister an der Frage der Angemessenheit der Methode. Differenzen entzündeten sich vor allem an der Frage, ob die psychoanalytische Technik unter diesen Bedingungen, die ja kein therapeutisches Setting darstellten, einer Modifikation bedurfte oder quasi als Demonstrationsinstrument unverändert angewandt werden konnte. Trotz aller Bemühungen ließ sich weder eine Einigung, noch ein Konsens herbeiführen. Das lässt sich zumindest aus den vielfältigen Veröffentlichungen zu diesem Experiment erschließen (Kutter 1976; Leber 1977; Moser 1977; Wellendorf 1979). Ein Blick auf die inhaltliche Argumentation, die diese Auseinandersetzung prägte, und auf die Modifikationen, die nach den ersten heftigen Kritiken vorgenommen wurden, zeigt, dass diese Auseinandersetzung auch dreißig Jahre später noch insofern interessant und vor allem auch relevant ist als heute die theoretische Auseinandersetzung mit der Frage wie sinnvoll es ist, Beratung und Supervision und damit verbundene Selbsterfahrung im Sinne einer angewandten Psychoanalyse als Studiengänge an Universitäten und Fachhochschulen zu etablieren, einem auffälligen Pragmatismus gewichen ist.

Angesichts der im Zuge des Bologna-Prozesses geradezu inflationären Entwicklung von Bachelor- und Master-Studiengängen besonders im Bereich von Beratung, Supervision, Therapie und Meditation an Fachhochschulen wie Universitäten, scheinen die in den siebziger Jahren in vielen Artikeln aufgeführten Argumente für und wider die Einführung von Selbsterfahrung in die universitären Lehrseminare heute nicht einmal mehr der Rede wert. Es scheint so, als habe diese Auseinandersetzung überhaupt nie stattgefunden, wird doch in neueren Veröffentlichungen, wenn überhaupt, so allenfalls am Rande darauf Bezug genommen (Fröhlich & Göppel 2003; Würker 2007; Hierdeis & Walter 2007). Heute scheint nur noch die Frage zu interessieren, mit welcher methodischen Ausrichtung diese Studiengänge zu etablieren sind und schon lange spielt die Frage, ob es überhaupt sinnvoll ist, spezifische Beratungs-, Supervisions- und Therapieausbildungen mit entsprechenden Selbsterfahrungsanteilen

als Studiengänge an akademisch ausgerichteten Einrichtungen zu etablieren, keine oder nur eine unbedeutende Rolle zu spielen. Bedenken tauchen allenfalls indirekt in den Konzeptionen als Konzession an die damalige Kontroverse auf, wenn Selbsterfahrung strikt von dem übrigen Lehrbetrieb getrennt und z. B. an Lehrbeauftragte ausgelagert wird, die nicht prüfungsberechtigt sind und dem Lehrkörper nicht angehören.³ Konsens scheint auch zu sein, dass in diesen und verwandten Studiengängen in aller Regel Supervision und teilweise auch Selbsterfahrung als essentiell betrachtet werden und von daher als ein relevanter und zwar obligatorischer Teil des Studiums curricular etabliert sind, jedoch ansonsten streng von der Lehre getrennt bleiben. Das ist zweifellos insofern ein Fortschritt, als affektive und selbstreflexive Lernelemente als integraler Bestandteil spezifisch inhaltlich ausgerichteter Studiengänge nicht mehr in Frage gestellt werden. Allerdings ist durch die strikte Trennung das Problem nicht überwunden, schließlich bleibt die von Wellendorf (1996) in die Debatte eingebrachte Kritik, dass universitäre Selbsterfahrung und Supervision zwingend eine Reflexion des institutionellen Kontextes bedürfen, da ansonsten effektive Lernerfolge nicht erzielt werden können. Diese inhaltlich weitreichende Kritik spiegelt sich jedoch in den heutigen Konzeptionen nicht wieder, so als sei mit der Trennung von Selbsterfahrung und Lehrbetrieb der Kritik und dem Anspruch bereits Genüge getan.

Die Frage also bleibt, warum dieser inhaltlich entscheidende Aspekt der Kontroverse in den aktuellen Konzeptionen der Studiengänge keine Rolle mehr zu spielen scheint. Um die inhaltliche Tragweite und Bedeutung dieses Kritikpunktes nachzuvollziehen, ist es notwendig, einen Blick auf die Historie zu werfen: Was war damals geschehen und woran entzündete sich die Kontroverse, was ist daraus geworden und was ist davon übrig geblieben?

3 Siehe hierzu exemplarisch Konzepte der Universität Hannover, der Universität Kassel, der FH Frankfurt und der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin. Quellenangaben siehe „links“ am Schluss dieses Beitrages.

Erste Erfahrungen mit Selbsterfahrung an der Universität

Peter Kutter hatte 1975 als Professor für Psychoanalyse am Institut für Psychologie der Frankfurter Universität eine Gruppe von Assistenten und Assistentinnen, Lehrbeauftragten und einen Kollegen, nämlich Franz Wellendorf von der Universität Hannover, zusammengerufen, um nach einigen Erprobungserfahrungen in Berlin nun auch in Frankfurt das Experiment zu wagen, Psychoanalyse nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch in universitären Lehrveranstaltungen zu vermitteln. Die Experimentierfreude war zu jener Zeit, in den Jahren nach 1968, noch relativ groß und aus den Artikeln ist deutlich die Aufbruchstimmung zu spüren und damit auch der Mut, mit den herkömmlichen und von Lehrenden wie Professoren als unbefriedigend erlebten Seminarformen zu brechen⁴.

Statt den traditionell wöchentlich angesetzten Lehrveranstaltungen war nun geplant, in Kompaktform, an vier konsekutiven Tagen, ganztätiglich, in Kleingruppen Psychoanalyse „live“ erfahrbar zu machen. Die Überlegungen gingen dabei von der Erfahrung aus, dass die Arbeit in Gruppen an der Universität „häufig unproduktiv“ ist, „in Vorlesungen, Seminaren und Kursen wird häufig wenig gelernt, und wenn diskutiert wird, so nicht selten mit destruktivem oder resignativem Ausgang“ (Kutter 1977, 256). Kutter spricht in diesem Zusammenhang in Anlehnung an Mahler (1969, 772) von einem „pathogenen Hochschul-Klima“, von dem sowohl die Studierenden wie die Lehrenden betroffen waren. Da seiner Auffassung nach weder von politischer, noch von administrativer Seite her Abhilfe zu erwarten war, zielte Kutters Initiative auf eine „Optimierung der Didaktik, des Lehrens und Lernens“. Durch Selbsterfahrungs- und Supervisionsgruppen sollte „ein besseres Umgehen aller Beteiligten mit den an der Hochschule vorhandenen Gruppen“ erreicht werden (Kutter 1977, 256).

Im Verlaufe der Jahre wurden die Selbsterfahrungs- und Supervisionsgruppen immer stärker modifiziert, so dass deutlich eine

4 Die Heranziehung der Psychoanalyse versprach vor allem, das Tabuisierte und das von den Nationalsozialisten verfemte Fach wieder zu rehabilitieren und von daher – ganz im Sinne der „68er“ – sowohl Aufklärung wie auch Wiederutmachung zu exerzieren.

Entfernung von dem ursprünglichen Design, das sich stark an dem Modell von klassischen Therapiegruppen orientiert hatte, feststellbar war. Als Ergebnis seiner über mehrere Jahre durchgeführten Experimentalgruppen hielt Kutter fest, dass mit seinem Konzept „genuin therapeutische Effekte von nicht zu unterschätzender *gesundheitspolitischer* Bedeutung und eine Optimierung des Lehrens und Lernens ausgehen,“ die auch bildungspolitisch von großer Relevanz wären (Kutter 1977, 264). Er verstand diese therapeutischen Effekte im Sinne „einer Neurosenprophylaxe“ bei den Studierenden, wobei seiner Auffassung nach die Effekte für die einzelnen Teilnehmer umso größer waren, „je mehr der Gruppenprozess, an dem die Teilnehmer partizipierten, die entscheidenden Stufen der psychosexuellen Entwicklungsphasen regressiv wiederbelebt“ (Kutter 1977, 264).

Bereits an dieser Aussage lässt sich erkennen, dass Kutter das klassische, psychoanalytische Modell des Verstehens auf die universitäre Situation übertrug. Auch in späteren Veröffentlichungen steht bei Kutter (1977) und seinen Mitarbeitern die Beschreibung klassisch psychoanalytischer Phänomene, die im Verlauf des Gruppenprozesses zu beobachten waren, im Vordergrund. Psychosexuelle Phasen, Regression, Übertragung und Gegenübertragung, Angst, Abwehr und Widerstände werden ebenso beschrieben wie Bion'sche Phänomene, von der Idealisierung bis hin zur symbolischen Tötung des Leiters, aber auch Geschlechterkonflikte, Geschwisterrivalität und schließlich auch ansatzweise psychopathologische Persönlichkeitsstörungen einzelner Gruppenmitglieder. Trotz der relativen Kürze der Kleingruppenprozesse, die ja in Kompaktform an vier konsekutiven Tagen stattfanden und trotz aller auftauchenden Schwierigkeiten schätzt Kutter und seine Mitarbeiter das Experiment als äußerst gelungen ein. Dies schlägt sich auch in den vielfältigen Veröffentlichungen zu diesem Thema nieder (Fürstenau 1979; Kutter 1984; Leber 1986).

Aus dem in einem Artikel von Kutter, Laimböck und Roth (1979) detailliert beschriebenen Lernziel, wird schließlich deutlich, was der eigentliche und vehement von Wellendorf (1979) in die Diskussion gebrachte Kritikpunkt war: In dem Artikel von Kutter et al. (1979) heißt es: „Lernziel: Vermittlung von Psychoanalyse durch die Teilhabe am Gruppenprozess. Es soll erlebbar und spürbar werden, welche infantilen Gefühle, d. h. Gefühle, die einer bestimmten Ent-

wicklungsstufe eines Kindes entsprechen, mit bestimmten Vorgängen in der Gruppe einhergehen. Wenn z. B. ein ödipales Thema im Vordergrund steht, etwa sexuelle Wünsche der Teilnehmer untereinander, Paarbildungen usw. so erfährt die Gruppe, welche infantilen Gefühle damit verbunden sind, wie etwa Eifersucht, das Gefühl, ausgeschlossen zu sein, sich zu schämen oder schuldig fühlen“ (Kutter et al. 1979, 179).

Bereits an dieser Stelle wird deutlich, dass die Kritik Wellendorfs, die sich an der mangelnden Rückbindung an den institutionellen Kontext entzündete, weder theoretisch verstanden wurde, noch in der Praxis umgesetzt werden konnte. Das lässt sich besonders gut an der Beschreibung eines Gruppenprozesses verdeutlichen, der als paradigmatisch für den Ablauf der an der Universität etablierten Selbsterfahrungsgruppen gelten kann: „Was den Ablauf der Gruppenprozesse betrifft, so kamen folgende Verläufe regelmäßig vor: 1. eine regressive Bewegung der ganzen Gruppe auf Probleme oraler *Abhängigkeit*, auf solche analer Konkurrenz sowie auf diejenigen zwischen Mann und Frau; 2. eine Bewegung des Gruppenprozesses von Abhängigkeit über Kampf mit dem und *Revolte* gegen den Leiter bis zu größerer Unabhängigkeit vom Leiter“ (Kutter et al. 1979, 184).

Wellendorf kritisiert an diesem Vorgehen sowohl „die Gefahr einer Blindheit für die institutionelle Realität“ wie auch „die Gefahr einer naiven Anwendung von Psychoanalyse“ (Wellendorf 1979, 160). Er betont dabei, dass diese Art von Veranstaltung sich gut „als Kontrastprogramm zum traditionellen akademischen Lehrbetrieb“ eignet, wobei vergessen wird, „dass es sich um eine Lehrveranstaltung an der Universität handelt, deren institutionelle Gebundenheit bewusst bleiben muss, sonst droht das Seminar im Erleben zu einem exotischen Garten der Beziehungen und Gefühle in einem institutionellen Niemandsland zu werden“ (Wellendorf 1979, 162).

„Deutungen“, so Wellendorf weiter, „werden unter der Hand zu Beschwörungsformeln, mit deren Hilfe die unerfreuliche und leidvolle Realität der Lehr- und Lernmaschine Universität aus dem gemeinsamen faszinierenden „Erlebnis“ herausgehalten wird“ (Wellendorf 1979, 162). Exemplarisch verdeutlicht wird dies an Fallbeispielen aus den Selbsterfahrungsgruppen, wobei Wellendorf zu zeigen vermag, dass alleine die Gruppenzusammenstellung bereits von institutionellen Faktoren geprägt ist: So wollten viele der Teilnehmenden lieber

zum Leiter der Veranstaltung (Kutter) in die Gruppe als in eine Gruppe, die von einem seiner Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin geleitet wurde. Weder die hier deutlich werdende kollegiale Rivalität, noch die offensichtliche Hierarchie unter den Gruppenleitern wurden jedoch später in den Gruppen thematisiert und in die Deutungen einbezogen, obwohl gerade diese Rivalität und die Hierarchie unter den Lehrenden für Studierende einen wichtigen Aspekt ihrer studentischen Lernerfahrungen abbildet. Ohne diesen institutionellen Bezug aber, so moniert Wellendorf, läuft und läuft die Gruppe und „alle haben ein Erlebnis, aber arbeiten nicht an einer Aufgabe“ (Wellendorf 1979, 167).

Es geht also darum, sich nicht unreflektiert jenen in der Selbsterfahrungsgruppe auftauchenden symbiotischen und regressiven Wünschen hinzugeben, sondern sich immer wieder bewusst zu machen, dass gerade diese Impulse in einer hoch leistungsorientierten und auf kognitives Lernen ausgerichteten Organisation, wie sie Universitäten nun einmal darstellen, keinen Platz haben und dass es eine durchaus leidvolle Erfahrung sein kann, darauf zu verzichten⁵. Hinzu kommt, dass die Selbsterfahrung in einer Institution stattfindet, zu deren zentralen Aufgaben es gehört, zu werten und zu bewerten, was jedoch in einem diametralen Gegensatz zum Anliegen von quasi therapeutisch geleiteten Selbsterfahrungsgruppen steht. Eine Selbsterfahrungsgruppe aber, die diesen Bogen zur institutionellen Realität nicht schlägt, verführt mithin Studierende dazu, im Rahmen der Gruppe therapeutische Bedürfnisse zu äußern und befriedigen zu wollen, die sich jedoch in diesem Kontext nicht befriedigen lassen und bestenfalls zu einer Pseudo-Befriedigung führen, die aber dann den schalen Geschmack von Manipulation und eventuell sogar Missbrauch in sich trägt. Diese Erfahrung führt dann zwangsläufig zu Aggression, Frustration und Enttäuschung.

Was Studierende jedoch lernen können, angesichts der Bewusstwerdung und der adäquaten Deutung eventuell auftauchender therapeutischer, regressiver und symbiotischer Bedürfnisse, ist, dass nicht die Universität, sondern andere Einrichtungen der richtige Ort für die Befriedigung dieser Bedürfnisse sind, dass aber gerade die

5 Zugleich löst jedoch dieser institutionell erzwungene Verzicht umso mehr an Verlangen nach Regression aus!

strikt kognitiv ausgerichtete Bildungseinrichtung „Universität“ dazu herausfordert, das hier herrschende Defizit emotionaler Bedürfnisbefriedigung besonders stark zu empfinden.

Wellendorf (1979) betont also explizit, dass es nicht unmöglich ist, oder gar unsinnig, psychoanalytisch orientierte Selbsterfahrungsgruppen im universitären Zusammenhang durchzuführen, sondern nur, dass die Deutungstechnik, wie auch das Setting und der Rahmen insgesamt an den institutionellen Kontext anzupassen und diese Faktoren konkret in die Deutungsarbeit einzubeziehen sind. Wie dies inhaltlich umgesetzt werden kann, möchte ich an einem Fallbeispiel aus meiner eigenen, universitären Praxis verdeutlichen.

Supervision „live“ im Uni-Seminar

Seit mehreren Jahren biete ich im Rahmen meiner universitären Lehrveranstaltungen Kompaktseminare zu Supervisions- und Mediationsthemen an. Sie sind jeweils so konzipiert, dass theoretische Inputs von Seiten der Studierenden in Form von Referaten, sowie Übungen in Kleingruppen zur Demonstration einzelner methodischer Elemente und schließlich eine in aller Regel sehr intensive exemplarische, fallbezogene Arbeit die Praxis von Supervision bzw. Mediation verdeutlichen und vermitteln soll. Sowohl Theorie wie auch Methode basieren dabei auf Theorie und Methode der Gruppenanalyse (Foulkes 1992), da die spätere Arbeitspraxis von Pädagoginnen und Pädagogen wie auch von Lehrerinnen und Lehrern überwiegend gruppenbezogen ist. Die Gruppenanalyse hat sich dabei bewährt als eine besonders differenzierte Form eines gruppentherapeutischen Verfahrens, das sowohl das Individuum wie auch die Gruppe als Ganzes im Blick hat und sich in seinem Deutungsrepertoire sowohl an der Psychoanalyse wie auch an Erkenntnissen der Soziologie (Elias 1978) orientiert.

Der Andrang zu diesen Veranstaltungen ist jedes Mal sehr groß, da nicht nur die Tatsache, dass es sich hier um Kompaktseminare handelt, sondern vor allem auch der deutlich aus der Seminarbeschreibung zu erkennende Praxisbezug den Interessen der Pädagogik-Studierenden wie auch der zukünftigen Lehrerinnen und Lehrer sehr entgegenkommen. Ernüchterung und Frustration treten deshalb

zumeist schon während der Vorbesprechung zur Veranstaltung auf, da deutlich wird, dass die besondere Form der Praxisorientierung des Seminars keine achtzig Teilnehmenden erträgt und deshalb nur ein Teil der Interessenten aufgenommen werden kann. Um die Frustration nicht zu arg zu strapazieren, werden dann bis zu 45 Studierende zugelassen, obwohl eine verantwortungsvolle Arbeit nicht mehr als 25 vorsehen würde. Dieser erste Realitätsschock im Seminar hat dann allerdings ungewollt positive Auswirkungen und zeigt sich in einem hohen Maß an Verbindlichkeit, an Zuverlässigkeit und auch an Pünktlichkeit, was im regulären universitären Betrieb eher die Ausnahmen sind. Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgt nach sachorientierten und für alle nachvollziehbaren Kriterien, vorrangig nach Anzahl der Semester, d. h. diejenigen, die sich erst in der Mitte ihres Studiums befinden und deshalb die Möglichkeit haben, noch im nächsten Semester die Veranstaltung zu besuchen, können sich auf einer Warteliste eintragen, alle anderen, höheren Semester, erhalten eine Zulassung zum Seminar. Das Eintragen auf der Warteliste erleichtert dabei den Abschied und mindert auch die Frustration. Die zugelassenen Studierenden fühlen sich jedoch nach erfolgreicher Überwindung dieser ersten Hürde als Auserwählte und zeigen, wie bereits angedeutet, eine besonders hohe Lernmotivation.

Aufgrund der hohen Anzahl von Anwesenden entsteht also immer eine Großgruppensituation, was eine besondere Schwierigkeit darstellt, wenn es um die Vermittlung affektiver Lerninhalte geht. Dies gilt insbesondere für die supervisorischen Elemente des Seminars, also für die konkrete Fallarbeit. Um die nachmittäglichen Supervisionssitzungen trotz der Großgruppensituation noch als affektive Lernerfahrung zu realisieren, gestalte ich sie in Form einer *fish-bowl*, wobei ein kleiner Kreis in der Mitte die Supervisionsgruppe bildet, während die im Außenkreis Sitzenden den Gruppenprozess und die supervisorische Fallbesprechung nach jeweils vorgegebenen Kriterien beobachten. Bei vier Fallbesprechungen an zwei Tagen erhält so jeder die Chance, einmal in der Mitte des Kreises unter den Supervisorand/innen zu sitzen.

Die vorgegebenen Kriterien, die der Außenkreis zu beobachten hat, richten sich nach den zuvor theoretisch abgehandelten, erläuterten und diskutierten Inhalten. Die Aufgabe besteht z. B. darin, regressive Prozesse, Abwehr und Widerstand oder auch Schlüssel-

szenen, wie etwa die Effekte meiner Interventionen, atmosphärische Veränderungen im Gruppenprozess und körpersprachliche Signale zu beobachten, zu notieren und im Anschluss an die supervisorische Fallbesprechung, im Plenum, in einer kasuistisch gestalteten Diskussionsrunde, in die supervisorische Debatte einzubringen. Hierbei geht es vor allem darum, einen Blick für den Prozess und für unbewusste, prozesshafte Dynamiken zu gewinnen.

Auf diese Weise wird zwar einerseits supervisorische Praxis „live“ vorgeführt und erlebbar gemacht, jedoch zugleich die Aufgabe der Universität, nämlich zu lehren und zu lernen, nicht aus den Augen verloren. Das mildert zugleich die Angst vor dem unbekanntem Lernprozess und vermittelt Halt und *containment*, da universitäre und allseits vertraute, kognitive Aufgaben ebenfalls gefragt und gefordert sind. Durch diese bewusste Einbindung von Beobachtung und anschließender kasuistischer Auswertung werden regressive Prozesse während des supervisorischen Gruppenprozesses zwar erlaubt, jedoch zugleich begrenzt, symbiotische Wünsche zugelassen, aber eingeschränkt. Es kommt dabei durchaus zu deutlich wahrnehmbaren Übertragungs- und Gegenübertragungspänomenen, diese werden jedoch nicht in allen Fällen angesprochen, sondern nur dann, wenn die Gruppe ausreichend stabil und gereift erscheint und sich auf diese Weise neue Aspekte und Einsichten in die Fallbesprechung einführen lassen. Vor allem scheint mir wichtig, dass in die Deutungen die Tatsache einbezogen und berücksichtigt wird, dass selbst minimal erscheinende supervisorische Elemente in einem Seminar bereits ein Kontrastprogramm zur Didaktik der üblichen, akademischen Lehr- und Lernerfahrungen darstellen und stark verunsichernd wirken. Diese Erfahrungen können jedoch als durchaus kritische und produktive Einsicht in die Erkenntnisgewinnung und Fallbesprechung einbezogen werden. Dies möchte ich an einem Fallbeispiel konkretisieren.

Eine Praktikantin in Afrika

Eine junge Frau berichtet von ihren Praktikumserfahrungen, die sie in einem Kinderheim in Afrika absolvierte. Diese Erfahrungen lagen schon eine Weile zurück und sie hatte die Praktikumsphase wie auch

den universitär notwendigen Abschlussbericht schon längst abgeliefert und war davon ausgegangen, dieses Kapitel ihres Studiums eigentlich abgeschlossen zu haben. Doch dann wurde ihr bewusst, dass sie wesentliche Erfahrungen in den abschließenden Praktikumsbericht nicht aufgenommen hatte und es diese Erlebnisse waren, die sie nachhaltig peinigten. Sie berichtet dann sehr anschaulich von ihrer dortigen Lebens- und Arbeitssituation und ihrer Erfahrung mit afrikanischen Erziehungsmethoden. Sie wohnte mitsamt einer Praktikumskollegin aus Schweden auf dem Gelände des Heimes und erlebte hautnah die vielfältigen Schikanen, denen die Kinder durch die Nonnen, die das Heim leiteten, ausgesetzt waren. So beobachtete sie eines Tages, wie ein kleines, dünnes Mädchen wegen einer minimalen Regelverletzung von einer Nonne mit einem Stock geschlagen und malträtiert wurde. Das Mädchen nahm alles klaglos hin, weinte nicht, schrie nicht und wehrte sich nicht. Die Praktikantin erzählte dann, wie sie erstarrt und wie im Schock zusah und nicht in der Lage war, einzugreifen. Unter Tränen schildert sie dann, dass sie die gesamte Zeit ihres restlichen Aufenthaltes versuchte diesem Kind aus dem Wege zu gehen und falls es nicht zu vermeiden war, ihr dann jedoch nicht in die Augen sehen konnte. Der Nonne ging sie ebenfalls aus dem Weg.

In der Gruppe breitete sich zunächst Stille gemischt mit leisem Entsetzen und Unverständnis aus. Die Tränen der jungen Frau schienen allen peinlich. Ich thematisierte schließlich, dass diese junge Frau über Erfahrungen sprach, die sie in ihrem für das universitäre Seminar geschriebenen Praktikumsbericht nur unvollständig, bzw. gar nicht erwähnt hatte und diese Auslassungen aber der emotional bedeutsame Teil ihrer Erfahrungen und zugleich unabgeschlossen waren und nun hier wie ein Kloß im Raume standen. In der nun folgenden supervisorischen Besprechung widmete sich die Gruppe über längere Strecken einer Reihe von Fragen, die der Fall aufgeworfen hatte und die die junge Frau sich nun bemühte zu beantworten. Es war wie ein zaghaftes Herantasten an den Fall, weit von Außen zunächst, doch dann immer näher an das eigentliche Geschehen heran, bis wir schließlich wieder bei der zentralen Szene angelangt waren, die bei allen viel an Irritation und auch Beunruhigung ausgelöst hatte. Die Fragen, die dann der jungen Frau gestellt wurden, klangen zunächst ungewollt vorwurfsvoll: Warum hatte sie das Mädchen nicht

schützen können, warum war sie nicht eingeschritten, warum hatte sie nichts sagen können? Obwohl sie diese Fragen nicht beantworten konnte, wurde doch offensichtlich, welche Scham die bloße Erinnerung in ihr auslöste und wie sehr die Fragen der anderen Studierenden diese Scham verstärkten. In ihrem Ringen zwischen der Abwehr der Erinnerung und dem Verlangen, das Unbegreifliche doch endlich verstehen zu wollen, ließ sich der innere Konflikt, der sie damals gelähmt hatte, langsam erahnen. Sie hatte nicht gewagt einzuschreiten, weil sie eine Praktikantin war und man sie deutlich merken ließ, dass sie nicht wirklich dazugehörte und außerdem ganz unten in der Hierarchie der Betreuer im Heim stand. Außerdem war sie eine Weiße und scheute autoritär anmutende Interventionen, die ihr als kolonialistische Attitüde hätten ausgelegt werden können. Zum Schluss wurde noch deutlich, dass sie fürchtete ihren Praktikumsplatz zu verlieren, wenn sie Stellung bezogen hätte gegen die etablierten Erziehungsmethoden und -regeln in diesem afrikanischen Heim. Deutlich wurde dann, dass es insbesondere dieses Eigeninteresse war, dass ihr fürchterliche Schuldgefühle einflösste, unter denen sie nach wie vor litt. Sei schämte sich dieser „dunklen Seite“ in ihr und schämte sich, schuldig geworden zu sein an diesem Kind. Es war als würde die gesamte Bürde des Kolonialismus alleine auf ihren Schultern lasten, eine Bürde, die sie fast erdrückte. Dabei hatte sie es doch besser machen und vor allem auch helfen wollen, war ausdrücklich bis nach Afrika gereist, um ihr Praktikum zu absolvieren und nun fühlte sie sich als ob sie gescheitert wäre. Sie weinte bitterlich.

Eine Wende in der weiteren supervisorischen Fallarbeit ergab sich, als deutlich wurde, dass die anderen in der Gruppe ihr keine Vorwürfe mehr machten, sie auch nicht verurteilten, sondern im Gegenteil, ihr sehr mitfühlend zu verstehen gaben, dass sie sie verstanden und dass sie in dieser Situation womöglich auch nicht den Mut gehabt hätten zu intervenieren. Einige berichteten dann von ähnlichen Situationen, in denen sie wie paralysiert dastanden, nicht intervenieren konnten, obwohl sie es für richtig gehalten hatten und im Nachhinein sich mit schrecklichen Schuldgefühlen herumplagten. Das war für alle sehr tröstlich, zu erfahren, dass es anderen ähnlich ergangen war und sie nicht alleine diese Erfahrung hatten machen müssen. Das war entlastend und schuf eine sehr versöhnliche, zugewandte, liebevolle Atmosphäre im Raum.

An diesem Punkt wurde der innere Kreis aufgelöst und die Beobachtungen und Wahrnehmungen der Außengruppe in die Besprechung einbezogen. Anders als die Teilnehmenden des inneren Kreises fokussierten die Studierenden des Außenkreises vor allem auf die Tränen ihrer Kommilitonin und auf das deutlich wahrnehmbare Gefühl von Scham und Peinlichkeit in der Gruppe. Sowohl die Tränen wie auch die deutlich spürbare Scham hatten nachhaltige Irritationen ausgelöst. Ich machte an dieser Stelle darauf aufmerksam, dass Tränen wie überhaupt Gefühle zu zeigen, ungewöhnlich, wenn nicht sogar verpönt sind in einer akademischen Welt, wo es doch immer nur um kognitive Leistungen, um klug zu sein und intellektuell zu brillieren, geht. In diesem Ambiente stören Tränen und Gefühle und wenn sie dann doch auftauchen, werden sie als peinlich und beschämend erlebt. Nicht umsonst hatte die junge Frau den affektiven und, wie sich nun zeigte, zentralen Gehalt ihrer Praktikumserfahrung aus dem Bericht ausgelassen, aber, wie deutlich wurde, waren die entsprechenden Emotionen damit noch lange nicht verschwunden und schon gar nicht vergessen. Der Praktikumsbericht hatte in der Form, in der er zur Benotung abgeliefert worden war, nur einen minimalen Lerneffekt enthalten, da er gezielt die emotionale Dimension unberücksichtigt gelassen hatte. Von daher kann durchaus behauptet werden, dass ein Lerneffekt überhaupt erst dann eintrat, als in einem geschützten Rahmen dieser affektive Gehalt betrachtet, entschlüsselt und verstanden werden konnte. Erst das Besprechen und das Verstehen der aus dem Praktikumsbericht ausgelassenen Szene, vervollständigte eine zentrale, jedoch schambesetzte Lernerfahrung und schloss eine Lücke, die bislang eine Symbolisierung der Erfahrung verhindert hatte.

Nun aber wurde deutlich, dass die junge Frau aus einer zwar von Hilflosigkeit, aber auch von tiefer, innerer Solidarität und Scham geprägten Identifikation mit dem afrikanischen Mädchen, ebenso wie diese ihre Gefühle versteckt und diese nicht hatte zeigen können. Es existierte eine sehr nachhaltige, wenngleich schmerzhaft und ihr bislang nicht bewusst gewordene Verbundenheit mit diesem Mädchen in dem afrikanischen Heim, die sich in diesem universitären Setting jedoch verbot weiter anzuschauen. Doch diese heimliche Verbundenheit deutete in beiden Fällen darauf hin, dass sowohl dort im Heim, wie an der heimischen Universität, Gefühle tabuisiert und

verpönt waren und wenn überhaupt, dann nur in einer als Kontrastprogramm zu bezeichnenden Veranstaltung zum Ausdruck gelangen durften. Dies, obwohl Gefühle mit viel Macht auch in der Welt der Wissenschaften und in universitären Seminaren an die Oberfläche drängen und erst die Aufdeckung und Bearbeitung des affektiven Gehaltes Lernen signifikant, vollständig und damit subjektiv und symbolisch bedeutsam werden lässt.

Fazit

Nicht nur die Psychoanalyse, sondern auch die Gruppenanalyse und das, was ich affektives Lernen (Klippert 1994; Muck & Trescher 2001) nenne, lässt sich durchaus sinnvoll in den regulären Lernbetrieb integrieren, praxisnah vermitteln und subjektiv erlebbar machen. Allerdings in dosierter und klar institutionell verankerter Form, wobei Verstehen, Deuten und Lernen miteinander verbunden werden. Subjektiv erfahrbare psychoanalytische, bzw. gruppenanalytische Elemente, wie Regression, Abwehr, Widerstand, Spiegelung, Identifikation und multiple, gruppale Übertragungsprozesse lassen sich wahrnehmen, erkennen, benennen und in einen fallbezogenen wie auch institutionellen Kontext einordnen und verstehbar machen. Auf diese Weise wird ein Prozess der Selbstreflexion angestoßen, der eine Brücke schlägt zwischen subjektivem Verstehen und kognitiven Lernvorgängen, so dass hier eine Transformation zum affektiven Lernen möglich wird. In der universitären Wirklichkeit erwächst somit aus der Notwendigkeit die institutionelle Komponente neben dem psychologischen bzw. gruppenanalytischen Interpretieren des Fallgeschehens gleichgewichtig zu berücksichtigen, eine zusätzliche und wertvolle Chance des Verstehens. Erst durch diese institutionelle Rückbindung verstärkt und verdichtet sich die Wahrheit des Erkenntnisprozesses und die Plausibilität eines neu sich konstellierenden Verstehenszusammenhangs. Die Frage ist allerdings, ob diese Zusammenhänge erkennbar werden können, wenn sie abgetrennt und dann auch noch in eigenständigen Formaten als Supervisions-, bzw. als Selbsterfahrungsgruppen von externen Lehrbeauftragten dargeboten werden?

Zumindest dürfte sich hier der Druck der Studierenden, die ein wirklich universitäres Kontrastprogramm wünschen, erhöhen, um

zumindest hier die unangenehme Realität der akademischen Welt außen vor zu lassen. Und wahrscheinlich waren es Mitte der 1970er Jahre auch nicht nur die Nachwehen der studentischen Revolte, die den Wunsch bei den Professoren und Dozenten aufkommen ließen, ein universitäres Kontrastprogramm zu etablieren, sondern auch das Leiden an einer als abgespalten erlebten Welt der Wissenschaft, die affektivem Erleben und Lernen so feindlich gesinnt ist und deshalb auch so wenig, bzw. gar keinen Raum zubilligt. Aber das hier präsentierte Fallbeispiel macht deutlich, dass eine Optimierung des Lehrens und Lernens in der Tat neue Formate braucht, die anders sind als jene in den siebziger Jahren erprobten. Wichtigste Erkenntnis wäre demzufolge, dass trotz der strukturell verankerten Trennung von Lehrbetrieb und Selbsterfahrung, bzw. Supervision, der institutionelle Kontext als Rahmen und damit als zentrale Referenz in den Reflektionsprozess und damit in alle Deutungen einzubeziehen ist und dann auch erkenntniserweiternde Möglichkeiten des Lernens und Verstehens eröffnet. Wird das emotionale Erleben im konkreten professionellen Handeln nicht nur auf der Folie subjektiver Erfahrung gedeutet, sondern auch als Abbild institutioneller Realitäten verstanden, lässt sich dieser Reflektionsprozess auch nutzbar machen für pädagogische Lernprozesse, die dann einen emotional wie kognitiv weiterführenden Erkenntniszusammenhang ermöglichen.

Literatur

- Elias, N. (1978): Über den Prozeß der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen. Erster Band. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Foulkes, S. H. (1992). Gruppenanalytische Psychotherapie. München: Pfeiffer.
- Fröhlich, V., Göppel, R. (Hg.) (2003): Was macht die Schule mit den Kindern? – Was machen die Kinder mit der Schule? Psychoanalytisch-pädagogische Blicke auf die Institution Schule. Gießen: Psychosozialverlag.
- Fürstenau, P. (1979): Zur Theorie psychoanalytischer Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Hierdeis, H., Walter, H.J. (2007): Bildung, Beziehung, Psychoanalyse. Beiträge zu einem psychoanalytischen Bildungsverständnis. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

- Klippert, H. (1994): Methoden-Training, Übungsbausteine für den Unterricht (14. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Kutter, P. (1976): Probleme der Vermittlung von Psychoanalyse an der Hochschule. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*, 11, 61-88.
- Kutter, P. (1977): Psychoanalytisch orientierte Gruppenarbeit an der Hochschule – Möglichkeiten und Grenzen. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*, 11, 256-266.
- Kutter, P., Laimböck, A., Roth, J.K. (1979): Balint-Gruppenarbeit mit Studentenberatern. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*, 14, 248-264.
- Kutter, P. (1984): Psychoanalyse in der Bewährung. Methode, Theorie und Anwendung. Frankfurt/Main: Fischer.
- Leber, A. (1977): Psychoanalytische Gruppenverfahren im Bildungsbereich – Didaktik oder Therapie? *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*, 12, 242-243.
- Leber, A. (1986): Psychoanalyse im pädagogischen Alltag. Vom szenischen Verstehen zum Handeln im Unterricht, in: Freud in der Schule. Psychoanalyse und pädagogische Praxis. *Westermanns Pädagogische Beiträge*, 38 (11) 14-19.
- Mahler, E. (1969): Psychische Konflikte und Hochschulstruktur. *Psyche*, 23, 727-795.
- Moser, T. (1977): Verstehen, Urteilen, Verurteilen. Psychoanalytische Gruppendynamik mit Jurastudenten. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Muck, M., Trescher, H.-G. (Hg.) (2001): Grundlagen der Psychoanalytischen Pädagogik. Gießen: Psychosozialverlag.
- Wellendorf, F. (1974): Schulische Sozialisation und Identität. Zur Sozialpsychologie der Schule als Institution. Weinheim u. Basel: Beltz.
- Wellendorf, F. (1979): Blindheit und Naivität. Zwei Gefahren psychoanalytisch-gruppendynamischer Seminare mit Studenten. *Gruppendynamik*, 10, 160-175.
- Wellendorf, F. (1996): Überlegungen zum „Unbewussten“ in Institutionen, in: Pühl, H. (Hg.): Supervision in Institutionen. Frankfurt/Main: Fischer, 173-187.
- Würker, A. (2007): Lehrerbildung und szenisches Verstehen. Professionalisierung durch psychoanalytisch orientierte Selbstreflexion. Baltmannsweiler: Schneider.

Internet-Quellen

- Fachhochschule Frankfurt am Main: Konsekutiver Masterstudiengang Beratung und Sozialrecht (M.A.). http://www.fh-frankfurt.de/de/media/fb4/fachbereichsportrait/broschuere_fb4.pdf (zuletzt gelesen am 01.06.2010).

- Informationen für Studierende der Bachelorstudiengänge Soziale Arbeit, Heilpädagogik und Bildung und Erziehung an der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin. http://www.khsb-berlin.de/fileadmin/user_upload/PDF_Sammlung/Dozenten/Buehrmann/WiSe08_Supervision_BA_SozA_HP_BuE.pdf (zuletzt gelesen am 01.06.2010).
- Universität Kassel Fachbereich Sozialwesen: Studiengang Master Supervision, Coaching, Organisationsberatung. Modul 6: Beschreibung der Beratungspraxis. <http://www.mdo.uni-kassel.de/media/modul6.pdf> (zuletzt gelesen am 31.05.2010).
- Universität Hannover Berufsbegleitende Weiterbildung ZEW: Kontaktstudium Supervision. <http://www.uni-hannover.de/de/aktuell/presseinformationen/archiv/details/02947/> (zuletzt gelesen am 01.06.2010).

Veränderungen auf einer Palliativstation aus gruppenanalytischer Perspektive

Sabine Wengelski-Strock

„Es ist die besondere Mischung zwischen
Autorität und Freiheit, die mir als erstrebenswertes
Ideal vorschwebt.“
(*Foulkes, 1992*)

Einleitung

Wenn ich psychoanalytisch, gruppenanalytisch denke, geschieht das in überwiegendem Maße im Zusammenhang mit Supervision. Supervision geht, analog dazu wie S.H. Foulkes seine Theorie anlegt, von einer Multiperspektivität aus. Deswegen wird zunächst kurz die Situation im Gesundheitswesen beleuchtet, im Anschluss daran wird der Fall entfaltet.

Veränderung im Krankenhaus

Supervision befasst sich mit Arbeit. Arbeit ist einem ständigen Wandel unterworfen und wird sich weiter verändern. Der Wert und die Bewertung von Arbeit standen und stehen immer in enger Beziehung mit dem jeweiligen Wertegefüge der entsprechenden Gesellschaft. Adam Smith hat in der Arbeit den Ursprung des Reichtums ermittelt und John Locke feierte sie als Wurzel allen Eigentums. Karl

Marx erkannte sie zum Ausdruck der Menschlichkeit, denn durch Arbeit erschaffe der Mensch sich selbst.

In diesem Fall liegt der besondere Fokus auf den Bedingungen des somatischen Krankenhauses. Die Veränderungen im Gesundheitswesen sind ebenfalls in Verbindung mit gesamtgesellschaftlichen Prozessen zu sehen. Dazu einige Stichworte.

Die mit der Globalisierung verknüpfte Liberalisierung und Deregulierung in der Wirtschaft ermöglichen Organisationen größere Beweglichkeit. Dies beobachtet man gegenwärtig auch in Organisationen, die bisher dem Not-Profit-Bereich zugeordnet wurden. Die Ansprüche nach Wirtschaftlichkeit, Gewinnorientierung und flexiblem Umgang mit Arbeitskräften werden hier ebenfalls gestellt. Zugleich ist die permanente Forderung danach, die Höhe der staatlichen Sozialleistungen in unserer Gesellschaft zu senken, ein weiteres Indiz für einen dauerhaften Entsolidarisierungsprozess, der – bezogen auf das Gesundheitssystem – z. B. in der Umverteilung der Kosten zum Ausdruck kommt.

Krankenhäuser verfolgen unterschiedliche Ziele und Aufgaben, die im Konflikt zueinander stehen: medizinische und pflegerische Versorgung von Patienten, dazu kommen Lehre und Forschung. Die Gesunden sollen vor den Kranken geschützt werden, mit der Behandlung und Versorgung soll Geld verdient werden. (vgl. Becker-Kontio et al. 2004)

Die Veränderungsprozesse im Gesundheitswesen reißen nicht ab, und die Geschwindigkeit der Veränderungen nimmt mit nie gekannter Geschwindigkeit zu. Mit drei Begriffen lassen sich die wichtigsten Tendenzen benennen: Privatisierung, Umstellung auf prospektive Finanzierungsformen und die Kommerzialisierung der Arzt-Patienten-Beziehung. Im Zuge dieser Veränderungen hat sich die Situation im somatischen Krankenhaus mindestens in den letzten 15 Jahren grundlegend verschärft. Bestehende, zum Teil immanente Konflikte sind noch viel sichtbarer zu Tage getreten.

Der ausgewählte Fall betrifft eine Palliativstation, für die folgende Kontextmerkmale festgehalten werden können:

- deutlicher Personalrückbau in der Pflege
- Fusion mit ambulanter Pflege
- Verkürzung der Liegezeiten auch für Palliativpatienten

- andere Finanzierungsmöglichkeiten über Einwerbung von Spendengeldern, Forschung und Drittmittel (Jakobi 2005)

Feldspezifisches

Im Gesundheitswesen hat die Subjektivierung von Krankheit und Gesundheit Einzug gehalten: a) Wer sich in seinem Lebensalltag gesundheitsförderlich verhält, bekommt bei der Krankenkasse/Krankenversicherung häufig einen Bonus. b) Der Appell an die Selbstverantwortung des Patienten, so richtig er sein mag, steigert die Omnipotenzphantasien bei potentiellen Patienten und die latenten Schuldzuweisungen bei Ärzten und Pflegenden.

In Bezug auf „austherapierte“ Menschen, so die Bezeichnung der Palliativpatienten, kann deutsche Geschichte nicht ausgeblendet werden. Dazu gehören die Euthanasie und die Experimente in den Konzentrationslagern der Nazizeit: die brutale Selektion schwacher und behinderter Menschen, als „unwertes Leben“ aussortiert und ermordet, Massenmord und medizinisch verbrämte Folter. Das hängt der Medizin und der Pflege an als latentes, kollektives Schuldgefühl, aus dem heraus das „Gut-Sein“ bewiesen werden muss und sich dennoch aggressive Impulse gegenüber Patienten entwickeln können. Bezogen auf die Palliativstation würde diese einerseits zu den „Guten“ gehören, sie kümmert sich um die „Austherapierten“ und hoffnungslosen Fälle, bleibt aber von aggressiven Impulsen gegenüber Patienten nicht verschont. Für die Patienten bedeutet das latente Angst vor Euthanasie, für sie lohne sich eine teure Behandlung doch nicht mehr. Die Entwicklung der gesamtgesellschaftlichen Prozesse in Richtung Entsolidarisierung und Individualisierung bietet eine neue Möglichkeit der Verdrängung, sich über Zeitnot und Ressourcenknappheit vor schmerzhaften Gefühlen im Zusammenhang mit der Arbeit am Patienten zu schützen.

Der Fall

Das Beispiel zeigt viele klassische Merkmale der Supervisionsarbeit im somatischen Krankenhaus, Unverbindlichkeit in der Teilnahme

an den Sitzungen, wenig Verbindlichkeit in Bezug auf die vereinbarten Ziele und Veränderungswünsche, wenig Reflexionskultur, Zeitknappheit usw., allerdings ist die Leitung in Person des Chefarztes hier am Prozess beteiligt und hat ihn mit angestoßen. Vom Fall selbst werden zusammengefasste Teile der Anfangssituation und aus den ersten beiden Sitzungen geschildert.

Anfrage einer Palliativstation

„Wir suchen für 10 Sitzungen Supervision eine Supervisorin.“ Es handelte sich um eine Großgruppe mit ca. 25 Pflegekräften, Oberarzt, Chefarzt und zwei Assistenzärzten. In diesem Arbeitsfeld wurden viele Umstrukturierungen vorgenommen, es hatte vor etwa einem Jahr einen Leitungswechsel gegeben. Im Rahmen der Gesundheitsreformen zeigte die veränderte Finanzierung Auswirkungen auf die Praxis der Station. In der pflegerischen Versorgung wurde mit einem ambulanten Pflegedienst fusioniert, der Patienten auch zu Hause versorgte. Pflegekräfte sollten bei Bedarf in beiden Bereichen einsetzbar sein. In der Supervision sollten die Probleme aus der Umstrukturierung angesprochen werden, es sollten aber auch Fallbesprechungen stattfinden. Es gab bei fast allen Beteiligten Vorerfahrungen mit Supervision, die sich mit meinen Erfahrungen aus der Somatik deckten: Es gab eine „Rumpfgruppe“, die regelmäßig seit mehreren Jahren an Supervision teilgenommen hatte, andere hatten einmal „hereingeschnuppert“, waren aber dann weggeblieben, Ärzte nahmen an dieser Supervision nicht oder selten teil.

Der Diebstahl

Am Tag vor dem Vorgespräch kam ein Anruf von der Stationsleiterin: Sie musste mir noch etwas mitteilen, das in der Zwischenzeit geschehen sei. Sie berichtete, dass über ein verlängertes Wochenende aus dem abgeschlossenen Medikamentenschrank die „Stationskaffeekasse“ gestohlen worden sei, deren Inhalt mehrere hundert Euro betrug. Ob ich denn unter diesen Bedingungen jetzt noch kommen würde. Ich sagte mein Kommen zu und äußerte die Vermutung, dass dieses Thema Raum brauche. Diese Kasse wurde durch die „Trinkgelder“ gefüttert, die die Patienten bei ihrer Entlassung geben. Regel auf der

Station ist: Alle geben ihre „Trinkgelder“ in die Kasse, das Weihnachtsessen und die Geburtstagsgeschenke werden davon finanziert, was übrig bleibt wird dann noch durch die Anzahl der Personen gleichmäßig geteilt. Derartige Kassen waren im gesamten Krankenhaus verboten, aber in vielen Kliniken gang und gäbe. Foulkes sah in Gruppen ein Abbild der Gesellschaft mit ihren jeweiligen Besonderheiten, Widersprüchen und Konflikten. Deswegen ließen sich psychische Störungen nur im Kontext der Entwicklung und sozialen Umgebung verstehen. (Foulkes 1992). Das Fallgeschehen konnte dementsprechend nur im Kontext verstanden werden. Im Fallbeispiel zeigte sich dies in dem Diebstahl, den ich mit der Ressourcenknappheit in Verbindung bringe. Reaktionen wie „ich bin unterversorgt und ich kann nur überleben, wenn ich mir nehme, was ich will, auch wenn ich gegen starke Normen verstoße“, sind oft Resultate die sich mit der Ressourcenverknappung begründen lassen.

Das Vorgespräch

Im Vorgespräch waren Ärzte und Ärztinnen und fast alle Mitarbeitende der Station anwesend. In dieser ersten Namensrunde gab es eine Teilnehmerin, Frau Adler (*Name geändert, S. W.-St.*), die ganz deutlich äußerte, sie hätte extreme Vorbehalte gegen diese Supervision und gegen Supervision überhaupt. Damit markierte sie einen Pol. Vor allem die Stationsleitung, Frau Möwe (*Name geändert, S. W.-St.*), sah in der Supervision eine große Chance, die Zusammenarbeit unter den neuen Bedingungen zu verbessern, und kennzeichnete somit die andere Seite. Dazwischen bewegten sich die Teilnehmenden mit mehr oder weniger Skepsis oder „Heilserwartung“.

Bezüglich des Diebstahls gab es viele Äußerungen über Misstrauen und Verstörung untereinander, die von Frau Pirol (*Name geändert, S. W.-St.*) stellvertretend für viele ausgedrückt wurde: „Jetzt weiß ich in keinem Dienst, ob ich nicht mit dem Dieb zusammen bin.“ Hier zeigte sich, was unter den Foulkes'schen Begriff der Personifizierung gefasst werden kann. (Foulkes 1992) Einzelne drücken bewusste und unbewusste Inhalte sowie Gefühle für die ganze Gruppe oder Teile der Gruppe aus. Vereinbart wurde mit der Station für die Supervision:

- Zunächst wird an der Diebstahlproblematik gearbeitet
- Es werden Fälle besprochen, um auf die Zusammenarbeitsstrukturen zu schauen, aber aktuelle Fragen können immer Vorrang haben.

Damit konnten sich alle Anwesenden einverstanden erklären, die Skeptikerinnen und Skeptiker versprachen, an der Supervision teilzunehmen und nicht einfach weg zu bleiben, sondern wenigstens ihren Ausstiegswunsch anzusprechen.

Die supervisorische Arbeit

Zum Anfangsritual jeder Sitzung gehörte die Erläuterung, dass möglichst alles, was ihnen in den Sinn käme, gesagt werden dürfe. Darauf folgte meine Frage: „Wie sitzen Sie heute hier und was soll heute in der Supervision passieren?“ Dazu konnten sich alle äußern, es gab keine Reihenfolge, und diese Runde dauerte etwa 30 Minuten. Als Thema wurde in den ersten beiden Sitzungen von vielen die Diebstahlproblematik benannt, hier sollte sich etwas klären, damit man wieder vertrauensvoll zusammenarbeiten könnte. Es traten Gefühle von Hoffnungslosigkeit, Hilflosigkeit und Resignation auf. Diese Gefühle der Hoffnungslosigkeit und Hilflosigkeit lassen sich nicht nur auf den Diebstahl zurückführen, sie rührten aus den vielen Veränderungsprozessen, die jeden Tag etwas Neues brachten, und sie sind ein Gefühl, das Krankenpflegende häufig haben: Trotz aller Bemühungen werden die Menschen nicht wieder gesund, gerade auf der Palliativstation. Hier gibt es zwar eine andere „ideologische“ Haltung dazu, aber bezogen auf die Gesamtorganisation galt die Palliativstation als Endstation und das wirkte sich auf die Mitarbeitenden aus. Es sind aber auch Gefühle einer Großgruppe, die einen Leitungswechsel und massive Veränderungen erlebt hatte.

Es zeichnete sich hier in negativer Weise ab, was Freud in „Massenpsychologie und Ich-Analyse“ beschreibt: Die Identifizierung mit dem Führer und die libidinöse Bindung an die anderen Massenmitglieder. Durch den Verlust der bisherigen, stabilen Führung (es hatte einen Leitungswechsel gegeben) und der bestehenden Strukturen lösten sich die Identifizierungsmöglichkeiten auf und an die Stelle traten Verzweiflung und Hoffnungslosigkeit. (Freud 1993)

Die konkrete supervisorische Arbeit startete mit einem Innen- und einem Außenkreis. Es sollten etwa 6-8 Personen im Innenkreis sitzen, alle Berufsgruppen sollten vertreten und auch die Leitung repräsentiert sein. In diesem Innenkreis stellte sich heraus, dass es schon öfter zu Diebstählen gekommen war, wenn Mitarbeitende ihre Taschen nicht in die dafür vorgesehenen Spinde schließen würden, schließlich wäre das Stationszimmer offen, auch Besucher hätten grundsätzlich die Möglichkeit, unbemerkt zu stehlen. Allerdings wäre der Diebstahl aus dem Giftschrank, der ja immer abgeschlossen sein sollte, noch nie vorgekommen. Die Gruppe beschäftigte sich dann länger mit den Fragen, wie es zu dem Diebstahl gekommen sein konnte, dass man den Dieb fassen müsste und wie man ihn überführen könnte.

Das verbotene Geld im Giftschrank aufzubewahren, lässt die Vermutung zu, dass in der Gruppe sehr ambivalente Gefühle dazu bestanden: Geld ist giftig und gleichzeitig hochwichtig. Meine Intervention: „Die Aufklärung des Diebstahls ist Aufgabe der Polizei und nicht Ihre Aufgabe“ sorgte zunächst für Irritation. Sie fand Zustimmung und etwas Erleichterung, offen blieb die Frage, was jetzt zu tun wäre? Es war schwierig, das Augenmerk der Gruppe auf die reflexive Ebene zu lenken.

Reflexion und Introspektion stehen konträr zum eigentlichen Arbeitsauftrag im Krankenhaus, der vom Handeln und durch die Kommunikation als reiner Informationsweitergabe geprägt ist. Die Supervisorin steht in der Ambivalenz, einerseits dem Wunsch nach Handlungsanweisungen, Tipps usw. nachzugeben und sich verführen zu lassen zu sagen, wie „es gehen könnte“ (was ja manchmal durchaus sinnvoll ist), und andererseits die Aufgabe zu verfolgen, dem Thema Raum zu geben, die Teilnehmenden ihre eigenen Lösungen entwickeln zu lassen und die Autorität zur Sicherung des Rahmens einzusetzen.

Das Angebot an die Gruppe hieß, mit ihnen zusammen zu verstehen, wofür dieser Diebstahl stünde, um dann nach Lösungen zu suchen. Dieser Denkanstoß konnte zum Teil aufgegriffen werden, wurde aber auch von Teilen der Gruppe abgelehnt. Die angebotene Interpretation lautete, es handle sich um eine Reaktion auf die Ressourcenverknappung im Krankenhaus, auf Unterversorgung. Etwa ein Drittel der Gruppe beteiligte sich an „lautem Denken“ darüber,

was der Diebstahl wohl ausdrücken könnte. Es kam das Stichwort „Trinkgeld“ ins Gespräch. Folgt man Foulkes, ist die Gruppe mehr als die Summe der Einzelnen (Foulkes 1992), Gruppen produzieren etwas Drittes, etwas Neues.

In der beschriebenen Supervisionssituation handelte es sich nicht um einen lang anhaltenden gruppenanalytischen Prozess. Supervision ist ein fokussierendes Gruppenangebot. Trotz dieser Einschränkungen entsteht eine qualitativ neue Atmosphäre dadurch, dass Teilnehmende von anderen erfahren, wie sie bestimmte Situationen empfinden. Gefühle und Wahrnehmungen werden aufgenommen. Sie machen selbst neue Erfahrungen in der Interaktion. Die Rahmenbedingungen, die jeden zu Wort kommen lassen und in denen es nicht sofort zu Bewertungen kommt, begünstigen eine solche Arbeitsatmosphäre. Das „Hier und Jetzt“ steht im Vordergrund. Interpretationen wie „die Aufklärung des Diebstahls ist Sache der Polizei“ sind hier dazu geeignet, das „Thema hinter dem Thema“ zu benennen und damit neue Perspektiven zu ermöglichen.

Über das Stichwort Trinkgeld wurde das Thema Anerkennung genannt. In der Polarisierung von Entwertung oder Abgrenzung („Ich bin doch kein Kellner“) und in dem Bemühen, Anerkennung wahrzunehmen („die Patienten zeigen, dass wir gut arbeiten und drücken über Geld ihre Dankbarkeit aus“), fanden sich die unterschiedlichsten Positionen wieder. Das Thema Anerkennung („Wird unsere Arbeit anerkannt? Von wem und wie“?) rückte in den Vordergrund. Im Zeitraum bis zur nächsten Sitzung gab es eine Leitungsintervention durch den Chefarzt, der in aller Klarheit die Existenz einer derartigen Kasse verbot. Geld sollte nicht angenommen werden, die Patienten oder Angehörigen sollten selbst direkt spenden. Wenn das nicht möglich wäre, sollte das Geld bei seiner Mitarbeiterin abgegeben werden, die es in einen allgemeinen Spendenfond gäbe, aus dem Fortbildung u.a. finanziert würde.

Die Leitungsintervention, die Kasse zu verbieten, führte einerseits zu Entlastung, andererseits rief sie Widerspruch hervor, sich dieser Anordnung zu fügen. Dies machte es leichter, sich mit Fragen von Veränderungsdruck, Belastung und Anerkennung zu befassen. Der Widerspruch bezog sich darauf, dass es unmöglich wäre, in dieser Weise mit den Patienten zu sprechen. Das Gespräch setzte sich eine Weile darüber fort, wie in akzeptabler Form mit dieser Anweisung

umgegangen werden könnte. In den nachfolgenden Sitzungen zeigten sich mir bekannte Mechanismen der Supervision im Krankenhaus. Nachdem die brisante Anfangsfrage einen Raum gefunden hatte und sich auch Lösungen abzeichneten, ließ das Interesse an der Supervision deutlich nach, es kam eine „Stammgruppe“ regelmäßig zur Supervision, die aus Ärzten (allerdings nicht mehr dem Chefarzt) und Pflegekräften bestand. Es wurden Fälle besprochen und, auch das ist typisch, darüber geklagt, dass so viele Kollegen nicht kommen würden.

In der Arbeit mit Gruppen steht für Foulkes die Gruppe im Vordergrund. Der Leiter sorgt für den Rahmen, in der die Arbeit stattfinden kann, er hilft, vereinfacht gesagt, die Kommunikation zu verbessern. Er fasst vier Grundelemente zusammen:

- Die Gruppe begegnet sich face to face und es gibt keine Vorschrift für das Vorgehen.
- Themen werden spontan aufgegriffen.
- Die Mitglieder sollen sich frei äußern, es soll möglichst wenig der normalen sozialen Zensur geben.
- Die Haltung des Leiters wird von einer dynamischen Neutralität bestimmt, aus der die Technik entsteht.

Der Leiter, so Foulkes, beobachtet die Einzelnen und die Gruppe als Ganzes, dabei versucht er „die Balance zwischen aufwühlenden, analytischen Prozessen und integrativen und stützenden“ zu halten. (Foulkes 1992) Die Arbeitsgruppe erfährt implizit die Wichtigkeit jedes Einzelnen über die Forderung, dass alle teilnehmen sollten. Supervision lebt im Gesprächskontext von beiden Aspekten, der spontanen Themengense und der vorherigen Themeneingrenzung, die in jeder Sitzung zur Disposition steht, wovon Supervisandinnen und Supervisanden häufig auch Gebrauch machen. Die Idee der möglichst zensurarmen Kommunikation erklärt die Einladung, dass möglichst alle am Beginn der Sitzung die Möglichkeit haben, etwas über ihre Befindlichkeit mitzuteilen. Mit dem Begriff der dynamischen Neutralität ist eine supervisorische Haltung eingefangen, die mit der Verpflichtung zur Allparteilichkeit eine Modifizierung erfährt.

In der Arbeit tritt hier ein Konflikt auf. Die freischwebende Aufmerksamkeit als eine Voraussetzung der dynamischen Neutralität

und Allparteilichkeit steht in Konkurrenz zu Zielvereinbarungen innerhalb des supervisorischen Kontraktes. Dieser Konflikt bleibt immanent und ist meines Erachtens ein Signal dafür, die unterschiedlichen Abhängigkeiten immer wieder zu reflektieren.

Ein Kernpunkt der Theorie Foulkes' ist dabei die Annahme, dass im Verlaufe des gruppenanalytischen Prozesses ein Kommunikationsgewebe in der Gruppe entsteht, die so genannte „transpersonale Gruppenmatrix“. Diese bildet sich schrittweise aus der frei fließenden Konversation der Gruppenmitglieder. „Im Zuge des Gruppenprozesses richtet sich die Kommunikation der Mitglieder zunehmend auf einander aus, und mit der gegenseitigen Unterstützung wächst der Austausch intimer Gehalte“, so fasst Erwin Lemche (1994, 1) die Wirkung der Gruppenanalyse zusammen. Die Gruppenmatrix wird als Gruppenunbewusstes verstanden.

Foulkes geht weiter davon aus, dass sich das intrapsychische Geschehen der Gruppenmitglieder in den Interaktionen in der Gruppe ausdrückt. Die Reaktion der Gruppe auf die Äußerung eines einzelnen Mitgliedes nennt er Resonanz, sie kommt der Spiegelung zwischen Kleinkind und Mutter nahe. Die Spiegelreaktion entsteht durch Identifikation und Projektion im Interaktionsgeschehen. Dadurch, dass beim anderen Konflikte wahrgenommen werden, wird es leichter, ähnliches bei sich selbst wahrzunehmen. „Das Erkennen des Selbst im anderen“ ist ein Hauptgewinn aus der gruppenanalytischen Arbeit. Foulkes sagt, Gruppenanalyse sei ein Training der Selbstbehauptung (Foulkes 1992). Die neuen Erfahrungen können internalisiert werden zu neuen Facetten der Selbstrepräsentanz. „Der Patient lernt, dass seine Nöte genau wie die der anderen aus Konflikten menschlicher Grundbedürfnisse entstehen, mit denen sich alle (...) auseinandersetzen müssen.“ (Foulkes 1992) Unbewusste Impulse finden aufgrund von Verschiebungs- und Verdichtungsmechanismen ihren gemeinsamen Ausdruck und führen durch die Überwindung von Angst, Scham und Schuld zum Teilen und zur Gemeinsamkeit.

Foulkes prägt hier den Begriff der Personifizierung. Unbewusste Prozesse können durch Personen vertreten sein, an bestimmte Personen oder Teilgruppen delegiert werden. Auf der Oberfläche werden Personifizierungen durch die Subgruppenbildung sichtbar und darin, wer auf wen in Äußerungen reagiert. Aus diesem Grund ist

die Arbeit nach gruppenanalytischen Prinzipien multidimensional. Foulkes benennt zwei Ebenen, die manifeste und die latente. Ganz wie in Freuds Traumlehre bezieht sich die manifeste Ebene auf das, was in der realen Situation vor sich geht. Die latente Ebene umfasst die überwiegend unbewussten Prozesse und Mechanismen.

Es finden Übertragungen alter Familienmuster in die Gruppe statt, aber – und das ist bemerkenswert – die Gruppe ist keine Familie. Foulkes konstatiert: die Gruppe ist älter als die Familie. Hier schließt Foulkes an Freuds „Massenpsychologie und Ich-Analyse“ (1993) an, in der Freud die Masse als das älteste archaische Erbe beschreibt. In Gruppen werden demnach auch diese alten Erbstücke wiederbelebt, z. B. in primitiven und magischen Wünschen an den Leiter. In „Massenpsychologie und Ich-Analyse“ zeigt Freud die libidinöse Bindung der Mitglieder einer Masse an die Führungsperson auf, welche durch die Bildung eines kollektiven Ich-Ideals und durch die Delegation individueller Über-Ich-Funktionen erfolgt. Als Folge wird die kritische Reflexionsfähigkeit des Individuums herabgesetzt. Dieser Mechanismus ermöglicht Konformität in gemeinsamem Handeln in der Gruppe und reduziert die Angst der Mitglieder, welche als Panik wiederkehren kann, wenn der Führer ausfällt.

Der Auftrag an die Supervisorin, sie sollte die Diebstahlfolgen heilen, konnte Ausdruck eines solchen magischen Wunsches sein. Die Wiederbelebung alter Familienkonstellationen zeigte sich in der Intervention des Chefarztes, der durch das Verbot als externalisiertes Über-Ich bzw. als verbietende Vaterfigur erschien.

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Theorie Foulkes' ist die Betonung der Gegenwart. Er bezieht sich hier einerseits auf Melanie Klein, die ein Tiefenverständnis der Kommunikation in der Übertragungssituation ermöglicht hat: Zwei Individuen reagieren aufeinander, jeweils aus ihrer eigenen Ökonomie und Psychodynamik. Dem fügt Foulkes andererseits den Ansatz von Sullivan (1983) hinzu. Sullivan betont die Gegenseitigkeit in der Begegnung zwischen Patient und Therapeut. Denn Sullivan geht davon aus, dass eine Vielzahl psychischer Störungen durch unangemessene Kommunikation entstanden ist und aufrechterhalten wird, jedoch in direkten therapeutischen Interaktionen verändert werden kann.

Eine bedeutsame Aufgabe des Gruppenanalytikers ist die Interpretation, so stellt Foulkes fest. Er versteht sie als Übersetzungsleis-

tung des Analytikers, unartikulierte in Sprache zu bringen. Die Interpretation ist ein kreativer Akt. Es besteht eine Differenz zu anderen Interventionen, wie

- Konfrontation
- Deutlich machen von Verhalten
- Hervorheben von Beiträgen
- Verständlich machen von Gesagtem
- Bestätigen und Aufnehmen der Beiträge.

Die Interpretationen beziehen sich auf die Interaktionen in der Gruppe als Gesamtprozess, auch wenn sie sich auf Äußerungen von Einzelnen beziehen. Sie sind, so charakterisiert sie Foulkes, „wie jede andere Kommunikation, von multidimensionaler und multipersonaler Wirkung“ (Foulkes 1992). Themen wie

- Ressourcenverknappung,
- Anerkennung
- Schmerzhaftes aus den Veränderungen

konnten Raum bekommen, als die direkte Beschäftigung mit dem Diebstahl aufgegeben werden konnte.

Schlussgedanken

Ein wesentlicher Unterschied zwischen der gruppenanalytisch geprägten supervisorischen Arbeit und einer ebensolchen psychotherapeutischen Arbeit besteht darin, das Verstehen der Übertragungen und der Gegenübertragungsgefühle zum Fallverstehen zu nutzen und weniger zu analytischen Interventionen. Das ist in einer Arbeitsgruppensituation häufig nicht angezeigt. Ich komme hier noch einmal auf den Anfang zurück, denn schließen möchte ich mit dem Zitat von Foulkes „Es ist die besondere Mischung zwischen Autorität und Freiheit, die mir als erstrebenswertes Ideal vorschwebt“ (Foulkes 1992). Es wirkt hier in dreifacher Hinsicht:

- Als Supervisorin kann ich in solch komplexen Gruppensituationen die Zügel in der Hand halten und gleichzeitig den Raum zur Freiheit der Entwicklung geben.
- Gruppenmitglieder müssen sich den Rahmenbedingungen der Supervisionssitzung unterordnen, um die Freiheit des supervisorischen Denkens entwickeln zu können.
- Die Organisation fordert von Mitarbeitenden, sich in die Arbeitsanforderungen einzupassen, und diese wollen und sollen gleichzeitig so viel Individualität erhalten, wie eben möglich ist.

Literatur

- Becker-Kontio, M., Kimmig-Pfeiffer, A., Schwennbeck, M.-L., Streitbürger, G., Wengelski-Strock, S. (Hg.) (2004): Supervision und Organisationsberatung im Krankenhaus. Erfahrungen – Analysen – Konzepte. Weinheim und München: Juventa.
- Freud, S. (1993): Massenpsychologie und Ich-Analyse. Die Zukunft einer Illusion. 8. Auflage. Frankfurt/Main: Fischer.
- Foulkes, S.H. (1992): Gruppenanalytische Psychotherapie. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Jakobi, T. (2005): Sozialer Wandel und Ökonomisierung des Krankenhausesektors. *impulse. Newsletter zur Gesundheitsförderung* hrsg. von der Landesvereinigung für Gesundheit Niedersachsen, 49, 4–5.
- Lemche, E. (1994): Gruppenanalyse nach S.H. Foulkes. www.gruppenanalyse.info/pdf/gruppenanalyse_foulkes_erwin_lemche.pdf (zuletzt gelesen am 17.02.2012).
- Sullivan, H.S. (1983): Die interpersonale Theorie der Psychiatrie. Frankfurt/Main: Fischer.

Autorinnen und Autoren

Bartsch, Erdmute, Dipl.-Supervisorin, Supervisorin (DGSv), Gruppenanalytikerin (DAGG), Balintgruppenleiterin; Hannover.
erdmutebartsch@aol.com

Bauer, Annemarie, Prof. Dr. phil., Gruppenanalytikerin (DAGG), Supervisorin (DGSv); Heidelberg.
ambauer@gmx.de

Bertrams, Annette, Dipl.-Supervisorin, Supervisorin (DGSv), Beratung, Organisationsentwicklung, Dozentin für Kommunikation und Führung, Weiterbildungen in Gruppenanalyse (SGaZ Zürich) und Systemischer Organisationsberatung; Basel.
annette.bertrams@balcab.ch

Bögle, Gisela, Supervisorin (DGSv), Gruppenanalytikerin GAG, NLP Practitioner NAANLP, Myroagoin JCI; München.
supervision@boegle.net

Dinger, Wolfgang, Diplom-Theologe, Supervisor (DGSv), Gruppenanalytische Weiterbildung am Institut für Gruppenanalyse Heidelberg; Pfinztal.
w.dinger@web.de

Eberhard, Hans-Joachim, Dr. phil., Supervisor (DGSv), Gruppenanalytiker (DAGG), Psychoanalytiker (DGPT), Beratungsschwerpunkte: Gesundheitswesen, Justiz und Maßregelvollzug; Dortmund.
hans-joachim.eberhard@t-online.de

Mittelsten Scheid, Brigitte, Dipl.-Psych. und M.A., Psychologische Psychotherapeutin, Psychoanalytikerin, Gruppenanalytikerin (DAGG/DGPT), Supervisorin (DGSv) und Balintgruppenleiterin, Dozentin und Lehranalytikerin der Münchner Arbeitsgemeinschaft für Psychoanalyse (MAP); München.
brigitte@mittelsten-scheid.de

Rohr, Elisabeth, Prof. Dr., Professorin für Interkulturelle Erziehung am Fachbereich Erziehungswissenschaften der Philipps-Universität Marburg, Gruppenanalytikerin, Supervisorin (DGSv), Consultant, Arbeit in nationalen und internationalen profit- und non-profit-Bereichen, Arbeitsschwerpunkte: Migration, Fundamentalismus, Gender und Supervision; Frankfurt/Main.
erohr@mail.uni-marburg.de

Wengelski-Strock, Sabine, Dipl. Sozialarbeiterin, Supervisorin (DGSv), Gruppenanalytikerin GPP, Geschäftsführerin moewe Beratung und Seminare; Wuppertal.
wengelski@moewe-team.de

Der gesellschaftliche Strukturwandel umfasst mittlerweile nahezu alle Lebens- und Arbeitsbereiche. Dem sollte die Supervision in Praxis wie Theorieentwicklung folgen. Die Beiträge dieses Bandes gruppenanalytischer Supervisor/innen machen deutlich, dass es eine einheitliche Betrachtungsweise von gruppenanalytisch geprägter Supervision nicht gibt. Die supervisorische Praxis ist vielmehr durch unterschiedliche Facetten gruppenanalytischer Betrachtung und Interventionspraxis gekennzeichnet. Gleichzeitig bildet die Frage nach der Bedeutung von Gruppen als Identitätsmoment im gesellschaftlichen Wandel eine gemeinsame Überschrift, unter der die Autor/innen dieses Buches ihre Erfahrungen mit analytisch geprägter Supervision reflektiert haben.

Wolfgang Dinger ist Diplom-Theologe und Supervisor (DGSv), er hat eine gruppenanalytische Weiterbildung am Institut für Gruppenanalyse in Heidelberg absolviert und arbeitet freiberuflich als Berater und in der Fort- und Weiterbildung in Pfinztal bei Karlsruhe.

Weitere Fachbeiträge in diesem Band von *Erdmute Bartsch, Annemarie Bauer, Annette Bertrams, Gisela Bögle, Hans-Joachim Eberhard, Brigitte Mittelsten Scheid, Elisabeth Rohr* und *Sabine Wengelski-Strock*.