

## Diskurs

### Psychoanalytische Ansätze zur Teamsupervision Möglichkeiten und Grenzen

Heidi Möller, Berlin

„Was wir brauchen, ist eine emotionell freie und freundliche Atmosphäre, in der wir die Erfahrung ertragen können, daß recht oft unser tatsächliches Benehmen völlig von dem abweicht, was beabsichtigt war, und wenig mit der Vorstellung übereinstimmt, die wir uns immer davon gemacht haben“ (*Balint 1955*).

Psychoanalytische Teamsupervision wird von vielen Autoren als ein Anwendungsbeispiel der Psychoanalyse auf eine spezifische Gruppensituation, nämlich der Supervision institutioneller Gruppen und professioneller Arbeitsteams gesehen. Es fließen in diesen Ansatz sowohl die Gruppenanalytische Theoriebildung als auch das Wissen und die Erfahrung mit der Balint-Gruppenarbeit ein. Der Bedarf einer eigenständigen theoretischen Fundierung wird hierbei von den neueren Autoren durchaus gesehen (vgl. *Becker 1995; Bardé & Mattke 1993*), dennoch definiert *Becker* psychoanalytische Teamsupervision recht traditionell:

„Unter Teamsupervision wollen wir hier eine in Analogie zum Modell des psychoanalytischen Prozesses gedachte Interventionstätigkeit beziehungsweise eine entsprechende Entwicklung verstehen, deren Gegenstand die unbewußten Arbeitsbeziehungen in einem professionellen Team sind“ (*Becker 1995, S. 9*).

Alle Beziehungen und Beziehungsaspekte sind eingeschlossen, die sich mittelbar oder unmittelbar auf die berufliche Tätigkeit beziehen. Der fallbezogene Ansatz, etwa nach dem Muster der von *Balint (1955)* entwickelten Methode, und die konfliktbezogenen, auf die unbewußte Gruppendynamik gerichteten Methoden sind „beide Perspektiven als Teil der psychoanalytischen, auf die Wahrnehmungseinstellung und der daraus resultierenden Disposition zu einer deutenden Aktivität“ (*Becker, a.a.O.*).

In der Teamsupervision wird zwischen mehreren Beziehungsebenen unterschieden: (a) die Beziehung des Teams zu seinen Klienten, (b) die Beziehung der Teammitglieder untereinander und (c) die Beziehungen des Teams zu Personen und Gruppen in der Institution. Priorität erhält bei *Becker et al. (1995)* die Beziehung des Teams zu den Klienten/Patienten. Dies ist eine Haltung, der ich mich anschließen möchte, da Supervisionen, die zur Nabelschau von Teams verkommen (und leider keine Seltenheit darstellen), Vorbehalte gegenüber der Supervisionsidee erhöhen. Außerhalb des psychosozialen Kontextes, z.B. im Produktionsbereich, sind Vorbehalte, wie etwa „dieses Psychogequatsche“, auch aufgrund der Erfahrung von Überlagerung der Fallarbeit durch Teamkonflikte entstanden. Der Arbeitsauftrag des Teams lautet im psychosozialen Sektor zumeist: „Behandlung und Betreuung von Klienten“, und der Supervisor sollte sich diesem ebenso verpflichtet sehen wie das Team (vgl. auch *Wellendorf 1986*).

Die beiden anderen Ebenen b) und c) werden dann wichtig, wenn sie den Arbeitsauftrag erschweren und behindern oder, wie ich ergänzen möchte, wenn die Problematik der Klientel nur mit Hilfe des institutionellen Kontextes als „indirektes Spiegelphänomen“ (Kutter 1992) verstehbar ist, wenn etwa die Fallvorstellung Ausdruck teaminterner oder institutioneller Konflikte ist. Die Kunst des Supervisors besteht nun darin, zwischen Reaktionen der Gruppe auf den Fallbericht, gruppeninternen Konflikten und Konflikten der Gruppe mit der Institution zu unterscheiden bzw. das Ineinandewirken der Faktoren zu analysieren. Seine Aufgabe ist es somit u.a., direkte von indirekten Spiegelphänomenen zu unterscheiden. Dazu kann der Supervisor nicht anders, „als in der Supervisionsgruppe auch den Gruppenprozeß wahrzunehmen“ (Kutter 1981).

Vorrangiges Ziel psychoanalytischer Supervision ist die Übertragungsdynamik zwischen Patient und einzelnen Mitarbeitern oder dem Gesamtteam aufzudecken und den latenten Sinngehalt der unbewußten Beziehungsnahe zu verstehen. Daraus kann eine differenziertere Wahrnehmung des Klienten und eine adäquatere Haltung in der Behandlung erwachsen.

### Die Vorbereitung

Es ist unabdingbar, zunächst auch die latenten Aufträge für den Supervisor kennenzulernen und die latente Motivationsstruktur der Mitarbeiter, die Supervision nachzufragen, zu erkunden. Der Supervisor muß sich ein Bild über das komplexe Beziehungsgefüge des Teams machen, über den Zustand des „Gruppen-Ichs“, die Rivalitäten im Team, Bündnisse und Cliquesbildung wahrnehmen, die Beziehungen zu Vorgesetzten und Verwaltung eruieren, Institutions- und Teammythen und -phantasien aufspüren, Problemlöseverhalten des Teams und informelle Macht- und Hierarchiestrukturen kennenlernen und vieles andere mehr.

Neben den unbewußten Arbeitsbeziehungen sind durchaus Elemente für die Supervision entscheidend, die dem rationalen Dialog zugänglich sind. Diesbezüglich stellt der psychoanalytische Supervisionsansatz keine Besonderheit dar, sondern beschreibt ein Handwerkszeug, das in allen Schulen übergreifend für obligatorisch gehalten wird. Zu nennen wären u.a. unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen an den supervisorischen Prozeß, Arbeitsplatzbeschreibungen, aktuelle Arbeitssituation, Aufgabenteilung, Geschichte des Teams, berufliche Sozialisation der Mitarbeiter. Zentral scheinen mir außerdem die subjektiven Theorien des Teams über ihre Arbeitsstörungen und der gesellschaftliche Kontext, in dem Supervision stattfindet. In Zeiten der wirtschaftlichen Rezession verschiebt sich das Aufgabenprofil von Supervision (s.u.).

### Die Methodik psychoanalytischer Supervision

Die psychoanalytische Grundregel wird für den supervisorischen Prozeß insofern modifiziert, als das freie, möglichst assoziative Gruppengespräch sich auf Arbeitszusammenhänge beschränkt. Der analytische Supervisor reagiert seinerseits auf die freien Assoziationen mit gleichschwebender Aufmerksamkeit, wenig vorstrukturiert, jedoch auf das vom Team gewählte Thema zentriert. Der Sekundärprozeß übernimmt bei der psychoanalytischen Teamsupervision eine gewisse Führung. Es gilt, die ausgewogene und für Arbeitskontexte verträgliche Balance zu finden zwischen einem zu systematischen Filtern der Einfälle und der Chance der Öffnung des Zugangs zum Unbewußten.

Das „eigentlich Psychoanalytische“ dieses supervisorischen Zugangs soll nicht verloren gehen, dennoch muß eine zu freie Assoziation, die das Team in die Nähe einer Therapiegruppe rückt, vermieden werden.

Im Zentrum des psychoanalytischen supervisorischen Prozesses steht neben den individuellen unbewußten Bezügen zu Arbeitskontext, Klientel und Institution zudem das „Gruppenunbewußte“, das sich aus folgenden Quellen speist: (a) aus der berufsspezifischen Sozialisation, (b) aus der gemeinsamen Teamgeschichte, (c) aus dem Mythos des Teams, dem kollektiven Sinngebilde und den „Glaubensgrundsätzen“ (vgl. auch *Pühl* 1994) und (d) aus der Stellung des Teams in seinem institutionellen Umfeld. Diese Faktoren bilden die psychische Organisation, um die Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Es entsteht ein geheimer Gruppenkodex mit ungeschriebenen Gesetzen und Gruppentabus, in den jedes neue Teammitglied im Zuge des Gruppengeschehens eingeführt wird. „Die habituelle Team-Identität wird in einem kontinuierlichen Prozeß den Arbeitsanforderungen und den gruppenspezifischen Verhältnissen angepaßt. Oft spielen familiäre Phantasien eine tragende Rolle. Kämpfe um Macht, Anerkennung und Zuneigung, Entwicklung von Cliques – alle diese Elemente des Lebens einer Gruppe tragen zu der unbewußten Team-Konfiguration bei“ (*Pollak* 1995, S. 56).

Der Klient ist während der Supervision nicht anwesend, dennoch entfaltet sich seine Psychodynamik in der Sitzung als Spiegelphänomen (*Kutter* 1992). Gegenstand der psychoanalytischen Supervision ist die unbewußte Übertragungs-Gegenübertragungs-Beziehung zwischen Team und Klient. Dabei kann die Gegenübertragung des Teams zum einen als eine vom Patienten induzierte, für den Patienten charakteristische Reaktion gesehen werden, was dann Aufschluß über die Übertragung und unbewußte Erlebniswelt des Patienten geben kann; zum anderen kann sie als eine für das Team charakteristische Reaktion auf einen Patienten aufgefaßt werden, wodurch der Supervisor eher Aufschluß über das Unbewußte des Teams erhält. Wenn hier von Gegenübertragung die Rede ist, dann ist das insofern eine Vereinfachung, als die einzelnen Teammitglieder natürlich nicht als psychodynamische Einheit gesehen werden können. Der Patient entwickelt gegenüber einzelnen Teammitgliedern unterschiedliche Übertragungsfacetten, wie auch die einzelnen Teammitglieder unterschiedliche Gegenübertragungsaspekte entwickeln.

In der unbewußten Übertragungs-Gegenübertragungs-Beziehung zwischen Team und Supervisor spiegelt sich die Dynamik des Patienten ebenfalls wider. Dabei haben wir zu unterscheiden zwischen drei Ebenen:

- 1) Die privaten, d.h. ideosynkratischen Übertragungen der Gruppenmitglieder auf den Supervisor und untereinander sowie die privaten Gegenübertragungen des Supervisors auf die Teilnehmer, die nicht Gegenstand der Supervision sind.
- 2) Übertragungen des Teams als Gruppe auf den Supervisor als Gruppenleiter mit der entsprechenden Gegenübertragung des Supervisors auf das jeweilige Team. Hier kommt dem Gruppenprozeß in der Supervision zentrale Bedeutung zu, die Dynamik des habituellen Unbewußten des Teams stellt den entscheidenden Bezugspunkt dar. Je dichter die Gemeinsamkeit des Arbeitsfeldes ausgeprägt ist, wie etwa bei stationären Teams, desto mehr tritt der Gruppenprozeß zu Tage, und desto mehr kommt der Gruppenmatrix (*Foulkes* 1974) Bedeutsamkeit zu.
- 3) Die Dimension der Gegenübertragung des Teams auf den Patienten, die in der Supervision in spezieller Weise erscheint und auf die der Supervisor seinerseits mit einer Gegenübertragung zweiter Ordnung reagiert. Die unbewußte Beziehung zwischen Team und Patient wird in die Supervisionssitzung transponiert und kann dort

spürbar und erlebbar werden. Dafür bildet die szenische Funktion des Ich des Supervisanden (Argelander 1970) die Voraussetzung. Seine unbewußte Beziehung zum Patienten, seine Gegenübertragungsreaktionen inszenieren sich in spezieller Weise in der supervisorischen Situation. Der Transpositionsbegriff geht somit über den Begriff der Spiegelung (Kutter 1992) und den psychischen Resonanzbegriff (Loch 1964) hinaus.

Der psychoanalytische Prozeß der Supervision besteht nun darin, die Beziehung zwischen Team und Patient im Raum der Beziehung zwischen Team und Supervisor zu analysieren und szenisch – im Sinne Lorenzers (1970) – zu verstehen (vgl. Pollak 1995, S. 59ff).

### Die Technik psychoanalytischer Teamsupervision

Der Supervisor tastet die verschiedenen Phänomene, die in der Sitzung zutage treten, für die Deutungsformulierung danach ab, inwieweit sie als Gegenübertragung des Teams auf den Patienten verstanden werden können. Oftmals reproduziert das Team die Arbeitssituation in der Form, in dem es sich mit dem Patienten identifiziert und den Supervisor so behandelt, wie es sich vom Patienten behandelt fühlt. Oder der Supervisor wird immer mehr in die Rolle der Behandler gedrängt. „Der Supervisor wiederum ist mit dem Team identifiziert. Indem er seine eigenen Reaktionen auf das Team als Ausdruck dieser transponierten Identifikation erkennt, kann er sie deuten: Er bezieht seine Reaktionen gegenüber dem Team – als Gegenübertragung zweiter Ordnung – zurück auf die Reaktion des Teams gegenüber dem Patienten“ (Argelander 1980, zit.n. Pollak 1995, S. 70). In einem zweiten Schritt kann diese Gegenübertragungsreaktion auf die Lebensgeschichte des Patienten oder auf die Geschichte des Teams bezogen werden. Es finden „interpersonale Angleichungs-Prozesse“ statt:

„Der Supervisor soll unbewußt zur Identifikation gedrängt werden, das Team will, daß der Supervisor den Fall gleichsam mit den Augen des Teams sieht. Diese unbewußte Absicht steht dem bewußten Bedürfnis nach Aufklärung entgegen. ... Die wesentliche Differenz zwischen Team und Supervisor besteht nun darin, daß sich letzterer qua psychoanalytischer Kompetenz diesem Druck reflektierend zu entziehen vermag. Dadurch begibt er sich aus dem Mittelpunkt des Geschehens an die Peripherie, an einen dezentralen Standort, von dem er aus seine Interventionen formuliert“ (Becker 1995, S. 91).

Der Supervisor arbeitet an dieser Stelle am ehesten gemäß der klassischen psychoanalytischen Aufgabe, der Bewußtmachung des Unbewußten. Neue Perspektiven, die im supervisorischen Prozeß gewonnen wurden, müssen sich nun erst einmal im Praxisfeld bewähren oder verworfen werden. Die gemeinsame Arbeit ist im günstigsten Fall ein Wechselprozeß zwischen Team und Supervisor.

Neben der Deutung, die als zentrale Methodik auch der psychoanalytischen Teamsupervision angesehen werden kann, wendet der Supervisor auch andere, nicht deutende Techniken an. Diese dienen vor allem der Stärkung der Ich-Funktionen. Sie sollen dem regressiven Sog, der stets von Gruppen ausgeht, entgegensteuern. Supervisoren erklären und begründen ihre Interventionsschritte, helfen bei der fachlichen Klarifikation, beantworten Rückfragen, greifen aktiv ein, wenn die Arbeitsfähigkeit der Gruppe bezogen auf ihr Arbeitsziel bedroht ist, u.v.m.. Jedoch ist diese eher zupackende, aktivierendere Strategie, die ich für den supervisorischen Prozeß als Haltung der Wahl (s.u.) beschreiben möchte, nicht unumstritten.

## Die Rolle des Supervisors

*Ertel* (1995) empfiehlt wie viele andere psychoanalytische Supervisoren die Abstinenz des Supervisors. Sie soll sich u.a. darin manifestieren, daß er keine Empfehlungen oder Ratschläge hinsichtlich Diagnosestellung und Behandlung gibt:

„Die Gefahr für den psychoanalytischen Supervisor besteht darin, daß er die analytische Position, das heißt Oszillieren zwischen einfühlendem Verständnis und objektivierend-distanzierter Beobachtung, verläßt, um gerade das Trennende aufzuheben und ein Gefühl der Komplementarität, Einheit und Harmonie herzustellen. Hinter einem unreflektierten Drang, sich nur als [gutes Objekt] anzubieten und damit zu verständnisvoll und gewährend zu sein, kann sich der Mißbrauch des Teams zur narzißtischen Befriedigung verbergen“ (*Ertel* 1995, S. 115).

*Pollak* (1995) spricht von Entscheidungsabstinenz. Es sollen im Supervisionsprozeß keine fachlichen Entscheidungen getroffen werden. Sicherlich ist es wenig förderlich, wenn der Supervisor das Team stets von seinem Entscheidungsdruck entlastet. Ich halte es nicht für wünschenswert, wenn sich der Supervisor jeglicher Empfehlungen enthält. Sicherlich nimmt er damit Wertentscheidungen vor, diese nimmt er aber bei jeder Intervention vor. Wenn ich z.B. bei der Beratung eines Kinderladen-Teams pädagogischen Differenzen, an dem sich ein Konflikt zwischen einer Erzieherin und einem Erzieher aufgehängt hat, in den Fokus nehme oder auf die heftige erotische Spannung, die mir zwischen den beiden „Streithähnen“ im Beratungsprozeß deutlich wurde, reagiere, interveniere ich, jeweils mit weitreichenden Folgen für die Konfliktodynamik. Ich lenke und leite als Supervisor massiv, schon durch die Wahl meiner Interventionsebene. Fatal erscheint mir eher, die Macht- und Einflußmöglichkeiten des Supervisors zu verschleiern oder gar zu verleugnen.

Ein aus der psychoanalytischen Behandlung entliehenes Abstinenzprinzip verwischt die notwendige Grenzziehung zwischen supervisorischem und therapeutischem Tun. Zu viel „Enthaltbarkeit“ schafft meines Erachtens erst die Probleme, die dann wieder durch Abstinenz bewältigt werden sollen. Gefühle von Hilflosigkeit, Unwissenheit, Ohnmacht, Getrenntheit und Verlassenheit entstehen dann, wenn der Supervisor die Übertragungen auf seine Person zu sehr anwachsen läßt, auch dadurch, daß er als Person, mitsamt seinem Unvermögen und seinen Schwächen, zu wenig deutlich wird. Er schafft sich sonst die Verführungssituation, die die narzißtische Dimension der Übertragung kontraproduktiv werden läßt, indem er sich z.B. als „den gerechten Vater, die spendende Mutter oder beides“ (*Pühl* 1992, S. 24) aufzubauen und seine Unentbehrlichkeit ständig unter Beweis zu stellen sucht.

Gerade in der Supervision scheint mir die Unterscheidung zwischen Arbeit „an der Übertragung“ und „in der Übertragung“ (vgl. *Ludwig-Körner* 1991) zentral. Die Arbeit an der Übertragung ist meines Erachtens zu präferieren. Die Übertragungsdimension sinnhaft zu verstehen, sie als Diagnostikum zu nutzen, sie rückzubinden an die Klientel, die Gruppendynamik und an die institutionellen Bedingungen, scheint mir die Methode der supervisorischen Wahl. Die Übertragung läßt sich auf diese Weise bearbeiten und so weit wie möglich auflösen. Supervisoren sollten sich darum bemühen, die Übertragungsdynamik auf ihre Person so gering wie möglich zu halten, sie z.B. deutend auf den Gruppenprozeß oder die Institutionsdynamik beziehen und damit dem Team zugänglich und handhabbarer zu machen. Wird die Haltung des Psychoanalytikers im Gruppen- und Einzeltherapie-Setting zu sehr übernommen, entsteht die Gefahr von Machtmißbrauch. Der Aspekt der Kollegialität, der Supervision anders als Psychotherapie kennzeichnet, sollte nie außer acht gelassen werden.

Mir scheint es sinnvoll und möglich, Empfehlungen zu geben und dabei die Gefahr, sich in die Teamdynamik zu verstricken, im Auge zu behalten. Interventionen des Supervisors lassen sich in ihrer Bedeutung für die Klienten-, Team- und Institutionsebene transparent machen. Methodisch bieten sich hier sog. Zukunftsproben an, mit denen man unter dem Motto: „Was geschieht, wenn ...“ längerfristige Effekte supervisorischen Handelns reflektieren kann. Auch bedeuten Empfehlungen nicht notwendigerweise, die Teilnehmer übermäßig zu entlasten und damit zu entmündigen. Voraussetzung dafür ist die notwendige Spannungstoleranz des Supervisors. Er muß gelernt haben, eigene Angst in Gruppen und Institutionen wahrnehmen und handhaben zu können, damit er sich nicht zu *vorschnellem* Eingreifen, Strukturierungshilfen und fachlichen Kommentaren hinreißen läßt. Es besteht die Gefahr der Entmündigung eines Teams, ihm zuviel Verantwortung abzunehmen, zu stark Träger von Idealisierungen zu werden oder gar zum kritischen Über-Ich der Institution zu werden. Omnipotente Selbstinszenierungen liegen bei sich ohnmächtig fühlenden Teams nahe. Davor ist der Supervisor desto gefeierter, je mehr er über die eigenen Abwehrmanöver weiß.

Es bleibt für die Supervision wichtig, vertraute Kommunikations- und Interaktionsmuster gemäß psychoanalytischer Behandlungskonzeption zu verweigern und nicht in die Komplementarität zu gehen. Supervision muß immer, will sie hilfreich sein, mit Verunsicherung und Irritationen eigener Gewißheiten einhergehen. Alltagsregeln des Teams sollen in der Supervision so weit wie möglich außer Kraft gesetzt werden, damit neue Perspektiven entwickelt werden können. Dennoch haben Supervisanden einen Anspruch auf Entlastung durch Supervision und ein Recht auf Antworten bei diagnostischen und therapeutischen Unsicherheiten.

### Der Supervisor als Lehrer

Supervision hat immer pädagogische Effekte (vgl. *Pühl* 1992). In der Ausbildungs- und Fortbildungssupervision findet Qualifizierung statt. Es kommt einer Vernachlässigung eigener Wurzeln und Ressourcen gleich, wenn die psychoanalytisch orientierten Supervisionsansätze dies übersehen. *Balint* entwickelte seine Methodik als Didaktik für Hausärzte in Seminarform. Es ging um die emotionale Verarbeitung von Praxiserfahrungen mitsamt einer Vermittlung von Theorie zum besseren Verständnis der Problematiken des Arbeitsalltags. Ohne den Fortbildungsaspekt der Supervision verkäme diese zu einem gemeinsamen „Wiederkäuen“ (*Pühl* 1996, mündl. Mitteilung). Ein Lerninput kann m.E. zu Recht erwartet werden.

In Supervisionen finden Bewertungen statt. Die therapeutische Qualifikation der Teilnehmer wird quasi öffentlich, Gruppenmitglieder und Supervisor machen sich eine Bild, die Arbeit wird eingeschätzt. Viele Teilnehmer von Supervisionsgruppen fühlen sich, als ob sie auf dem Prüfstand stünden. An dieser Stelle sei nur kurz angemerkt, daß die Scham- und Schuldproblematik in Supervisionsgruppen noch nicht in ausreichendem Maße durchdacht und konzeptionell und methodisch reflektiert worden ist. Diese Phänomene nicht zu berücksichtigen kommt einem fehlerfreundlichen Klima eher entgegen.

Daneben erfüllt der Supervisor eine Modellfunktion, von dem gelernt wird, an dem man sich orientiert und von dem man sich abgrenzt. Die Haltung des Supervisors kann Vorbildfunktion für einzelne Supervisanden sein. Durch Identifizierung und partielle identifikatorische Übernahme von Haltungen werden gerade in Ausbildungssupervisionen therapeutische Techniken quasi „eingeschliffen“. Wiederum sei auf die Gefahr

übermäßiger Idealisierung des Supervisors hingewiesen. Seine Werte, Anschauungen und Haltungen sollten sicherlich nicht unkritisch übernommen werden. Sich als Projektionsfigur zur Verfügung zu stellen kann in gewissen Maße als durchaus förderlich beschrieben werden. Lernen funktioniert zu wesentlichen Teilen durch die „Einverleibung“ der Lehrenden. Neue Orientierungen werden möglich; das Risiko, bislang Tragendes in Frage zu stellen, kann in anderer Weise eingegangen werden. Übertragung in geringeren „Dosen“ dient den didaktischen Aspekten der Supervision durchaus.

Supervision findet nach Möglichkeit „durch einen erfahrenen Fachmann statt, der über besondere Kompetenzen verfügt“ (Pühl 1992, S. 2). Das heißt, Supervision geschieht aus meiner Sicht immer in einer Interaktion mit Kompetenzgefälle, und dies scheint mir mehr als nur ein legitimes Recht der Nachfragenden nach Supervision. Symmetrische Beziehungsgestaltung (vgl. Schreyögg 1991) mag dabei ein Zielmarke sein, ist in der konkreten Arbeit jedoch als illusionär zu bezeichnen. Der Erfahrungs- und Wissensvorsprung ist es, nicht allein die Übertragungsdimension, der die Supervisionsbeziehung immer als leicht asymmetrisch gestaltet. Sicher versteht sich ein guter Supervisor immer auch als Lernender, dennoch ist es sein Erfahrungswissen, das er mehr als die Teilnehmer haben sollte, das ihn sein Geld wert sein läßt.

### Der Supervisor als Leiter

Im folgenden werden Vignetten gezeigt, in denen der Supervisor auch Leiter ist. Die Zusammenstellung ist sicherlich ergänzungsbedürftig und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

- (1) Gerade in Arbeitsfeldern, in denen das Personal häufig wechselt, wie in Krankenhäusern und in Berufsfeldern, die viel mit Honorarkräften auskommen müssen, kommt dem Supervisor eine besondere Rolle zu. Er schafft die Kontinuität, die die Institution nicht bereitstellen kann. Oft muß er mit seiner Person und seinem Angebot wie ein Fels in der Brandung gegen Mitarbeiterfluktuation, Abwesenheit von Teammitgliedern als Folge von Schichtarbeit und Dienstplangestaltung, Auftauchen und Verschwinden von Praktikanten anstehen.
- (2) Fachaufsicht und Kontrolle stellen die Ursprünge des Supervisionsbegriffs in den USA dar (vgl. Belardi 1992). Diese Tatsache ist auf der einen Seite mitverantwortlich für den Schrecken, den der Begriff Supervision bei Nachfragern dieser Dienstleistung auslöst. Auf der anderen Seite macht es Sinn, sich auf die Wurzeln zu berufen, denn viele Leiter von Institutionen sind zwar in der Lage, die Dienstaufsicht zu gewährleisten, haben aber aus zeitlichen Gründen oft keine Kapazitäten für die fachliche Aufsicht ihrer Mitarbeiter. Ihre beruflichen Kompetenzen liegen im Zuge der Verschiebung der Arbeitsprofile im psychosozialen Sektor oft in anderen Bereichen als die ihrer Mitarbeiter. So ist es ihr legitimes Interesse, Qualitätskontrolle der fachlichen Arbeit, z.B. der Kursleiter in einem Gesundheitsförderungsinstitut der Krankenkasse, in die Hände einer Supervisorin zu legen. Unabdingbar scheint es mir, diese Profilverschiebung auch des supervisorischen Arbeitsfeldes für alle Beteiligten (Mitarbeiter, Leitung, Finanziere etc.) transparent zu machen. Die Verknappung der Gelder im psychosozialen Bereich macht diese Verlagerung bestimmter Aufgaben nach außen – in diesem Fall zum Supervisor hin – notwendig, da die Kürzung materieller Ressourcen einhergehen muß mit der Streichung von Aufgaben, um der Überforderung von Führungskräften entgegenzusteuern.

- (3) Ebenso denkbar ist die Verkörperung von „Ersatzmanagement auf Zeit“ für den Supervisor. Institutionen können in Krisenzeiten auf die Führung durch Supervisoren zurückgreifen und sie mit deren Hilfe bewältigen lernen. So wird Supervision beispielsweise bei einer halbwegs verträglichen Umsetzung von Sparbeschlüssen benötigt; dies ist eine Aufgabe, der sich die Supervision m.E. nicht entziehen sollte, wenngleich an dieser Stelle ethische Überlegungen greifen sollten. Supervision findet nicht im Schlaraffenland stetig fließender Gelder statt, und Supervisoren können sich an dieser Stelle nicht auf eine vermeintlich neutrale Position zurückziehen, als ginge sie dies nichts an.
- (4) Neben der Kontrollfunktion ist die Fürsorgepflicht des Supervisors zu sehen. Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter für Arbeit in schwierigen psychosozialen Spannungsfeldern halte ich für eine wichtige Burnout-Prophylaxe. Gerade in Bereichen erheblicher emotionaler Belastung, wie z.B. in der Arbeit mit Dissozialen, ist die Organisationskultur oft bar jeglicher Freundlichkeit, Höflichkeit und jedes tragenden Miteinanders. Dort gerade sollte der Supervisor gegensteuern, um die Sensibilität für das Klima in solchen Organisationen bei den Mitarbeitern zu erhalten und durch seine Person eine Gegenkultur modellhaft zu repräsentieren. Der Supervision kann in solchen Institutionen eine Holding-Funktion im Sinne *Winnicotts* zukommen. Sich partiell als Elternsubstitut zur Verfügung zu stellen kann vorübergehend sinnvoll sein. Der Wunsch eines Teams nach Betreuung stellt auf der einen Seite ein Spiegelphänomen der Klientel dar, auf der anderen Seite ist es ein reales, legitimes Bedürfnis.

Dies alles ist dann nicht möglich, wenn Supervisoren sich dem klassischen, den Anforderungen klassischer psychoanalytischer Behandlungsmethodik entlehnten Stil der therapeutischen Abstinenz bedienen. Diese Form der Abstinenz ist m.E. für supervisorische Prozesse kontraindiziert. Supervision braucht eben – und dies konstatieren inzwischen auch psychoanalytisch Arbeitende dieser Profession (vgl. *Bardé* 1993; *Fürstenau* 1990 u.v.m.) – eine eigene theoretische Fundierung und kann nicht geradlinig von psychotherapeutischem Tun abgeleitet werden. Psychoanalytisch orientiert arbeitende Supervisoren brauchen z.B. neben ihren originären Kompetenzen handlungstheoretische und organisationspsychologische Zusatzkenntnisse (vgl. *Wolf* 1995). Damit kann verhindert werden, daß Fälle überdeterminiert werden, d.h. mit individueller Psychodynamik über die Maßen aufgeladen werden.

### Schlußbemerkungen

Ich denke, daß es möglich ist, den didaktischen Aspekten, der Kontrollfunktion, dem Qualifikationsanliegen von Supervision Rechnung zu tragen, ohne die große Ressource der psychoanalytisch orientierten Supervision, das Unbewußte der Teilnehmer und des Gruppenkörpers zu nutzen, zu verraten. Es gilt meines Erachtens, eine gute Balance der Rollenannahme zu finden, Lehrer zu sein, ohne zu dozieren, positive Autorität zu verkörpern, ohne zu entmündigen.

Auch braucht Supervision ein breiteres Interventionsspektrum. Das Methodeninventar der Psychoanalyse ist an dieser Stelle zu eng und ergänzungsbedürftig. Methoden aus der Gestalttherapie (Arbeit mit dem leeren Stuhl, Einsatz kreativer Materialmedien wie Farben, Puppen, Szeno-Kästen), didaktische Rollenspiele, Methoden des Psychodrama (Rollentausch, Doppeln, Hilfs-Ich etc.) stellen eine Erweiterung dar. Si-



cherlich bergen sie bei falschem Einsatz die Gefahr des Agierens, sie können jedoch von einem „guten Supervisor“ zur Förderung der Sache eingesetzt werden.

### Literatur

- Argelander, H. (1970): Das Erstinterview in der Psychotherapie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- (1980): Die Struktur der „Beratung unter Supervision“. *Psyche* 34, S. 55-77.
- Balint, M. (1955): Psychotherapeutische Ausbildung des praktischen Arztes. *Psyche* 9, S. 370-389.
- Bardé, B. & Matke, D. (1993)(Hg.): Therapeutische Teams. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Becker, H. (Hg.)(1995): Psychoanalytische Teamsupervision. Göttingen, Zürich: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Belardi, N. (1992): Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann.
- Ertel, U. (1995): Supervision und Betreuung. In: Becker, H. (Hg.), S. 100-126.
- Fürstenau, P. (1990): Interview. *Sozialpsychiatrische Information* 2, S. 2-7.
- Foulkes, S.H. (1974): Gruppenanalytische Psychotherapie. München: Kindler.
- Kutter, P. (1992): Das direkte und indirekte Spiegelphänomen. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision. Berlin: Edition Marhold, S. 291-302.
- Loch, W. (1964): Behandlung psychosomatischer Erkrankungen in der Praxis. *Deutsches Ärzteblatt*, Nr. 2, S. 73-79.
- Lorenzer, A. (1970): Sprachzerstörung und Rekonstruktion. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Ludwig-Körner, Ch. (1991): Übertragung und Gegenübertragung in der Psychoanalyse, Gestalttherapie und Integrativen Therapie. *Integrative Therapie* 17 (4), S. 466-489.
- Pollak, Th. (1995): Zur Methodik und Technik psychoanalytischer Teamsupervision. In: Becker, H. (Hg.), S. 51-79.
- Pühl, H. (1992): Der Supervisor als Lehrer und Leiter. In: Ders. (Hg.): Handbuch der Supervision I. Berlin: Edition Marhold.
- (1994): Angst in Gruppen und Institutionen. Hille: Ursel Busch Fachverlag.
- Schreyögg, A. (1991): Supervision – ein integratives Modell. Paderborn: Junfermann.
- Wellendorf, F. (1993): Supervision als Institutionsanalyse. In: Pühl, H., Schmidbauer, W. (Hg.): Supervision und Psychoanalyse. Frankfurt a.M.: Fischer.

*Die Autorin:* Dr. phil. Heidi Möller, Dipl.-Psych., Hochschulassistentin für Klinische Psychologie an der TU Berlin, Psychotherapeutin (FPI) und Supervisorin (DGSv) in freier Praxis. *Anschrift:* Kaiserin-Augusta-Allee 84, 10589 Berlin.