

Heidi Möller

Merkmale »guter Supervision«

Schlussfolgernde Gedanken
zu den Ergebnissen eines Forschungsprojekts

Zusammenfassung: Als Merkmale »guter Supervision« wurden in einer empirischen Studie vor allem die strikte Aufgabenorientierung der Supervisoren, die umfassende sozialwissenschaftliche Fundierung ihrer Interventionen, ihre Triangulierungskompetenz und die Ressourcenorientierung herausgearbeitet. Den Supervisionsexperten gelingt es, die Abstinenz in der Supervision und die Handhabung von Übertragung und Widerstand feldspezifisch und gegenstandsangemessen zu variieren. Erfolgreiche Supervisoren, so ließ sich zeigen, vereinen Fähigkeiten als Team- und Personalentwickler, Organisationsberater, Lehrer und Forscher und verfügen über gut entwickelte Fall- und Teamsupervisionskompetenz. Der vorliegende Aufsatz stellt eine konzeptionelle Reflexion zu den Ergebnissen des Forschungsprojekts dar.

Einleitung

Die Aufbereitung des aktuellen Forschungsstands (vgl. Märtens & Möller 1998, Möller & Märtens 1999) macht die Notwendigkeit deutlich, mikroanalytisch zu zeigen, was in Supervisionsprozessen tatsächlich geschieht. Die Komplexität des Gegenstandes Supervision sowie die zahlreichen Parameter, die zu berücksichtigen sind, bergen die Gefahr methodischer Vereinfachung. In den bisher vorliegenden Untersuchungen wurde versucht nachzuweisen, wie sich die Supervisionseffekte außerhalb des supervisorischen Tuns auswirken. Meine Untersuchung hingegen beschäftigte sich mit dem Supervisionsprozess selbst und klärte die Fragen, *was* die Supervisoren eigentlich mit ihren Supervisanden machen und *wie* sie dabei methodisch vorgehen.

Supervision wurde als Medium Kommunikativer Sozialforschung begriffen, das Instrument Supervision selbst zur Forschungsmethode gemacht und damit eine Einheit von Beratungspraxis und Forschung hergestellt. Es

ist gelungen, eine Innenschau von Teamsupervisionsprozessen im stationären Setting zu zeigen. Je drei Teamsupervisionsitzungen in Kliniken, eine psychoanalytisch orientierte Supervision und zwei integrativ arbeitende Supervisoren (vgl. Schreyögg 1991, Petzold 1998) in einem Umfang von 90 Minuten bis zu drei Stunden wurden aufgezeichnet, transkribiert und in Hinblick auf die Dimensionen Verlauf, Arbeitsbündnis, Interventionsstrategien und Gruppendynamik szenisch-psychoanalytisch ausgewertet. Mit Hilfe der Methodik des »stimulated recalls« (vgl. Breuer 1991) wurden zudem sämtliche Interventionen der Supervisoren auf ihre emotionalen, kognitiven und handlungsleitenden Prozesse hin untersucht. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, war es notwendig, zum Teil mehrtägige Interviews mit den Untersuchungspartnern – alle Experten ihrer Faches in Praxis, Theoriebildung und Lehre – zu führen. Die Tonbandaufnahme der Teamsupervision wurde gemeinsam mit dem Supervisor abgehört, und der Supervisor/die Supervisorin wurde zu Beginn der »Kernuntersuchung« folgendermaßen instruiert:

»Bitte versuchen Sie, sich möglichst intensiv und genau in die entsprechende Sequenz der Supervisionssitzung zurückzusetzen. Sie können – genauso wie ich – das Band jederzeit anhalten. Mich interessiert Ihre Sicht auf das Geschehen. Berichten Sie mir möglichst umfassend, was im Zusammenhang mit Ihrer Intervention in Ihnen vorgegangen ist. Versuchen Sie eine möglichst vollständige Wiedererinnerung und Verbalisierung Ihrer psychischen Prozesse: Wahrnehmungen des Prozesses, Gedanken, Gefühle, Hypothesen, Assoziationen und Phantasien aller Art, Erwartungen, Ziele, Pläne, Bewertungen, Intuitionen, leibliche Resonanzphänomene und Empfindungen. Nicht nur klare und eindeutige Erinnerungen interessieren mich, auch Verschwommenes und Vages der Supervisionssequenz ist wichtig« (Möller, im Druck).

Die Auswertungsgespräche ergaben eine immense Datenfülle, die inhaltsanalytisch, kommunikationstheoretisch und tiefenhermeneutisch ausgewertet wurde.

Der Supervision kommt als spezifische Beratungsform beruflicher Zusammenhänge zunehmende Bedeutung zu. Einzelne, Gruppen, Teams und Organisationen im Profit- und Non-Profitbereich, in Verwaltung, Wirtschaft und im psychosozialen Feld nutzen die junge Disziplin, um die Effizienz ihrer Arbeit zu erhöhen, um Personal- und Teamentwicklung zu betreiben, um ihre Organisationsstrukturen zu optimieren und die fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern. Dabei findet sich in der neuen Wissenschaft Supervision noch wenig theoretische Konsistenz. Die Methoden, Theorien und Techniken werden oftmals noch recht additiv, nach dem »trial-and-error-Prinzip« angewandt. Im Zuge der Diskussion um die

Qualitätssicherung von Arbeitsprozessen und -produkten kommt der Supervision eine zentrale Rolle zu, deren Bedeutung in Zukunft weiter zunehmen wird, denn mit ihrer Hilfe scheint Qualität nahezu garantiert. Die Antwort auf die Frage jedoch, was die Qualität des Instrumentes Supervision selbst ausmacht, blieb bislang unbeantwortet. Ziel der dem Beitrag zugrunde liegenden empirischen Arbeit war es, Merkmale »guter Supervision« im stationären Setting herauszuarbeiten. Moderne psychoanalytische Supervisionskonzepte wurden dem integrativen Supervisionsansatz gegenübergestellt und einer kritischen Reflexion unterzogen.

Im folgenden werden die Qualitätsmerkmale und Gütekriterien aufgezeigt, die sich aus der Analyse der Teamsupervisionssitzungen, den korrespondierenden Selbstkonfrontationsinterviews und deren Komparation herausarbeiten ließen. Dabei lehne ich mich definitiv an Berker (1997, S. 22) an, der Qualität definiert als »positive Bewertung der Beschaffenheit, Nützlichkeit und Güte einer Handlung oder eines Gegenstandes« gemessen an der Annäherung an ein klar umrissenes Ziel. Zur Frage des methodischen Vorgehens sei auf die detaillierte Darstellung (Möller 1998) hingewiesen.

1. Die Aufgabenorientierung der Supervisoren

Die untersuchten Supervisoren leitet ein Supervisionsverständnis wie Fürstenau (1998) es formuliert. Fürstenau (ebd., S. 71) weist der Supervision im Klinischen Setting den adäquaten Platz zu, wenn er schreibt: »Bei der Teamsupervision in psychiatrischen oder psychosomatischen Kliniken (und Suchtkliniken, H. M.) handelt es sich um eine Beratungsbeziehung, die eine Arbeitsgruppe innerhalb einer Arbeitsinstitution nachsucht«. Die externe Beratung dient der Optimierung der fachlichen Aufgaben in der Organisation, die sie – so zeigt der Beratungswunsch – meinen, nicht mit eigenen Mitteln befriedigend lösen zu können. Er wendet sich mit seiner inhaltlichen Bestimmung des Supervisionsgeschehens gegen eine Auffassung von Supervision, die aus der Therapietheorie abgeleitet und 1:1 auf supervisorische Prozesse übertragen wird. Den Vorwurf, ausschließlich affektive Prozesse im Team zu fokussieren und die Teamsupervision als gegen die Vorgesetzten abgeschirmtes persönliches Unterfangen zu begreifen, richtet er vor allem gegen seine psychoanalytisch orientierten Kollegen, die ihre Wurzeln in der Einzel- und Gruppentherapie haben. Seine Kritik lässt sich m. E. ebenso auf Supervisionskollegen anderer psychotherapeutischer Provenienz ausweiten, die die Supervision nicht als eigenständige Profession begreifen, und nicht als angewandte Sozialwissenschaft, die ein erweitertes Spektrum von Referenztheorien benötigt.

2. Der Supervisor als Sozialwissenschaftler

Supervision wird von den Experten der Profession als ein interdisziplinärer Ansatz verstanden, der multitheoretisch und multipragmatisch (Petzold 1997) ausgerichtet ist. Monotheoretische Ausrichtungen verbieten sich in Hinblick auf den Gegenstand der Supervision im Klinikkontext von selbst. Neben der psychotherapeutischen Kompetenz sind für den Supervisor im Kliniksetting sozialwissenschaftliche Kenntnisse unabdingbar. Neben seiner psychotherapeutisch/psychiatrisch/psychosomatischen Perspektive braucht er systemisch/organisationssoziologisches Wissen. »Der Supervisor braucht einen Blick dafür, welchen Stellenwert Absprachen, Regelungen, Ordnungen, Konzeptionen für die Koordination von Menschen zur Erfüllung gemeinsamer Ziele haben und wie sowohl die Eigenart dieser Regelungen als auch der Umgang mit ihnen die persönliche (seelische) Verfassung des betreffenden Personals tangiert und determiniert« (Fürstenau 1998, S. 79). Neben persönlichkeits- und sozialpsychologischen Kenntnissen sind betriebswirtschaftliche, beraterpsychologische, gruppodynamische und psychotherapeutische Kompetenz gefordert. Supervisoren benötigen zudem ich-psychologisch ausgerichtetes Wissen, um Kognitionen, Wahrnehmung, Erwartung, Informationsverarbeitung, Denken, Sprechen und Kommunikationstheorie, um ein Supervisionssetting bereit zu stellen, das über reine Beziehungsanalyse und Beziehungsberatung hinausgeht. Zentrale Aufgabe von Supervision ist, was Petzold (1997, S. 22) unter »Konnektierung« versteht: »Das Vernetzen unterschiedlicher Wissensbestände in der Absicht, wechselseitige Erhellung und vielschichtige Interpretation von Kontingenz zu ermöglichen und Korrekturmöglichkeiten von Einseitigkeiten und Dogmatismen zu gewährleisten«. Die reine Erschließung der Institutionsdynamik von der Ebene der Falldiskussion, wie Buchinger (1996), Leuschner (1985) oder Graf-Deserno & Deserno (1998) es empfehlen, der rein subjektive Zugang über die Abbildung der Institution in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter ohne organisationssoziologische Kenntnisse greift zu kurz.

3. Die Feldkompetenz des Supervisors

Kompetente Supervisoren besitzen eine Doppelprofession. Um die beiden Ziele supervisorischer Prozesse zu erreichen, nämlich die stationäre psychotherapeutische Dienstleistung fachlich »gut genug« zu erbringen und zugleich eine Arbeitszufriedenheit für die Mitarbeiter der Institution zu erreichen, braucht es sowohl eine qualifizierte psychotherapeutische Ausbildung, die einen souveränen Umgang mit Einzelnen und Gruppen gewährleistet, als auch gute Kenntnisse über Kliniken als Institutionen mitsamt ihrer Systemumwelt. Aus Chefärzten und Verwaltungsleitern sind heute Manager geworden. Neue Ideen sind gefordert, wenn sich

eine Institution auf dem Markt behaupten will. Der Leitung und den Mitarbeitern werden neue Aufgaben abverlangt, z. B. Qualitätssicherung im Krankenhausbereich zu gewährleisten, sich mit neuen Abrechnungsmodellen für pflegerische Leistungen auseinanderzusetzen etc. Aus den Patienten sind heute kompetente Kunden geworden, um die es zu werben gilt, wenngleich die kritiklose Übernahme der Begrifflichkeit aus der Profitwelt sicherlich diskussionswürdig ist. Die Anforderungen an das Personal sind in einer Weise gewachsen, die noch vor zehn Jahren unvorstellbar waren. Supervisoren werden um Hilfe bei kreativen Anpassungsprozessen an eine sich wandelnde Systemumwelt gebeten. »Organisationsstrukturen müssen sich verändern, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden« (Ferner 1998, S. 84).

So wird von Supervisoren, die in Kliniken arbeiten, gefordert, dass sie die bedrängende und die sicherheitstiftende Qualität von Institutionen am eigenen Leibe erfahren haben sollten. »Neben der feldbezogenen und der psychoanalytisch-sozialpsychologischen Kompetenz des Supervisors ist hier also eine der Menschenkenntnis vergleichbare Kenntnis der Vielfalt möglicher institutioneller Ordnungen und Regelungen hinsichtlich deren Vor- und Nachteilen, Unterschieden, Konsequenzen, Interdependenzen und Auswirkungen auf das Personal gefragt« (Fürstenau 1998, S. 79).

4. Die Triangulierungskompetenz des Supervisors

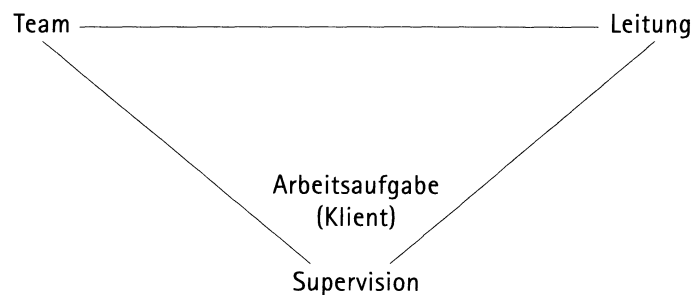
In den untersuchten Teamsupervisionen sind folgende Hierarchieebenen von Bedeutung:

- der Träger (bzw. Eigentümer)
- die Leitungsebene (Chefarzt, Pflegedienstleitung, Verwaltungsleitung)
- die Leitungsperson für die betreffende Abteilung oder Station (Oberarzt, Abteilungspflegeleitung)
- die Mitarbeiter, die direkt mit dem Klientel arbeiten.

Die kontinuierlich mitsteuernden Vorgesetzten sind zum Teil in den Sitzungen anwesend. In den anderen untersuchten Fällen findet der Einbezug der Leitungsebene in regelmäßigen Bilanzierungsgesprächen über den Supervisionsprozess statt. Da die Dienstvorgesetzten Verantwortung für die Konzeption der Institution, für die Organisation des Klinikalltags und die Leitlinien der psychotherapeutischen Arbeit tragen, würde ein Nicht-Einbeziehen der Leitungspersonen die Supervision unwirksam machen. Die Leitung der Institution aus dem Auge zu verlieren, bedeutet die Institutionsmatrix unzulässig auf eine Gruppenmatrix zu reduzieren (vgl. Pühl 1998, S. 51). Der Kontakt zur Leitung ist gerade zu Beginn der Supervisionsarbeit wichtig, um die Besonderheiten der Institution kennenzulernen und Vorstellungen über das Profil der Einrichtung, das nicht unwesentlich durch Leitungspersonen

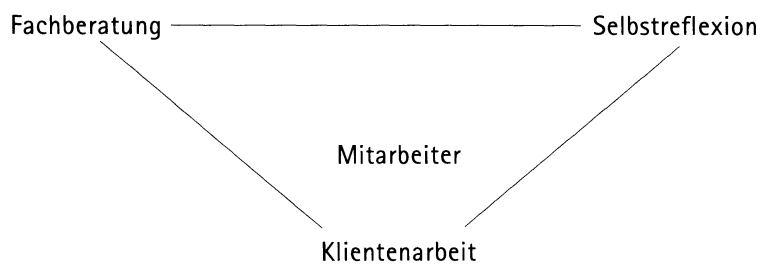
geprägt wird, zu erkunden. Transparenz der Begegnung mit der Leitung dem Team gegenüber ist – sofern sie in der Supervisionssitzung nicht selbst zugegen ist – unabdingbar, auch um paranoider Phantasienbildung der Supervisionsteilnehmer vorzubeugen.

Als das wichtigste Gütekriterium gelungener Supervision kann dementsprechend die ausgewogene Balancierung institutioneller Dreiecke gelten. Das erste von Pühl (1998, S. 155) gekennzeichnete Spannungsverhältnis lautet: Team – Leitung – Supervision.

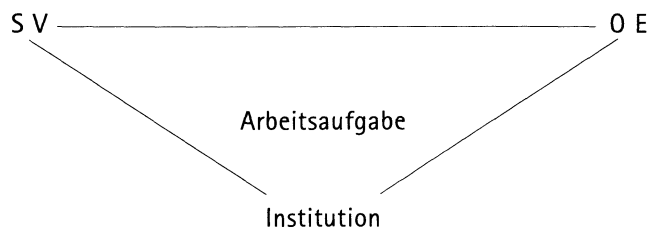


Die untersuchten Experten zeigen sich als prägnante Leitungsfiguren. In der Beziehungsgestaltung mit dem Team gelingt die Unterscheidung zwischen Beraten und Führen nicht immer ganz sauber. Alle Supervisoren kompensieren Leitungsschwäche in der jeweiligen Institution. Supervision nachzufragen, lässt sich sowohl als Delegation von Leitungsaufgaben als auch als »Ersatzmanagement auf Zeit« begreifen. Keiner der befragten Supervisoren hat allerdings diesen Auftrag. Es mag sein, dass »Experten der Supervision« in besonderer Weise der Verführung erliegen, die besseren Leitungspersonen zu sein. Pühl (1998) deutet den Wunsch, Supervisor zu sein, grundsätzlich als verborgenen Leitungswunsch. Dabei lässt sich die kompensatorische Übernahme von Leitungsfunktion sowohl als Antwort auf die Notwendigkeiten der Institution – im Sinne der Beobachtung, »dass die verborgene institutionelle Konfliktdynamik sich szenisch immer in der Beziehung zum Supervisor konstellierte, (...) etwas Charakteristisches für alle Formen von Teamsupervision und Institutionsanalyse« (ebd., 1998, S. 109) ist, wie auch als »Restneurose« oder »Kernneurose« der Supervisoren begreifen.

Den untersuchten Supervisoren gelingt hingegen die Balance des zweiten Spannungsverhältnisses Fachberatung – Selbstreflexion – Klientenarbeit, optimal.



Das dritte Spannungsverhältnis Supervision (SV) - Organisationsentwicklung (OE) - Institution:



wird von den untersuchten Supervisoren unterschiedlich gestaltet. Einer der Supervisoren spricht zwar das institutionelle Geschehen an, setzt jedoch keine Interventionen, die auf strukturelle Veränderung abzielen. Ein anderer nimmt deutlich mehr Einfluss, bietet Leitungscoaching an, um der ärztlichen Leitung zur Rollenübernahme zu verhelfen. Seiner Hypothese nach geht z. B. mit der diffusen Leitungsstruktur die ungeklärte Aufgabenstruktur des Teams einher. Der psychoanalytische Supervisor wagt sich in dieser Hinsicht am weitesten vor. Er regt in den Bilanzierungsgesprächen mit dem Klinikchef organisatorische Veränderungen (andere Teamaufteilungen, andere Besprechungsgruppen, Beauftragung der ärztlichen Kollegen mit Leitungsaufgaben etc.) an.

Die gelungene Triangulierung hat zur Voraussetzung, dass der Supervisor seine »Triadische Grundangst« (Pühl 1998), die Angst ausgeschlossen zu werden, angemessen bewältigt. Ausdruck einer nicht gelungenen Triangulation stellt z. B. die Bewältigung durch Bündnisbildung mit den (vermeintlich) Mächtigen, den Trägern, medizinischen Direktoren etc. dar. Eigene Wünsche nach Geld, Macht und Erfolg finden ihren Ausdruck in »Anbiederungsversuchen an die Interessen der Geschäftsführer von Organisationen« (Gaertner 1998, S. 95). Supervision kann auf diese Weise zu einem Instrument der »Appeasement-Politik« verkommen, nämlich unreflektiert die Anpassung der Mitarbeiter einer Organisation sicherzustellen. Durch unkritisches Effektivitätsdenken und utilitaristische Supervisionsstrategien, die auf die Durchsetzung administrativer Interessen abzielen, machen sich Supervi-

soren zu Handlangern einer Herrschaftspolitik und tragen zur Entwertung des Instruments Supervision bei.

Auf der anderen Seite stehen Supervisoren in der Gefahr, von ihren narzisstischen Wünschen nach Anerkennung durch das Team geleitet zu werden. Der unbewusste Pakt (vgl. Graf-Deserno & Deserno 1998) mit den Supervisanden gegenüber dem Auftraggeber ist ebenso kontraproduktiv wie die oben gekennzeichnete Bündnisbildung oder die Verwandlung der Beziehung zu den Supervisanden in eine Alltagsbeziehung. Als Prophylaxe o. g. Phänomene sei u. a. auf die Forderung nach emotionaler und finanzieller Unabhängigkeit des Supervisors verwiesen (vgl. Fürstenau 1992).

Es ist davon auszugehen, dass die sorgsame Triangulierung unmittelbare Auswirkungen auf die Klientenebene hat: »Gelingt es aber der Leitung aus historischen, organisatorischen oder gruppendynamischen Gründen nicht, die Dimension des Dritten einzuführen und in der Rollenorganisation zu verankern, wird in psychoanalytischer Sicht das Team nicht in einen kooperativen Entwicklungsprozess eintreten können, der es den Patienten tatsächlich ermöglicht, in der Dialektik von Raum und Rahmen ein Übergangsfeld zu finden, in der sie in dosierter Form ihre konflikthaften Selbst- und Objektanteile äußern und in der Auseinandersetzung mit der Grenze einen Versuch machen können, sich mit den Problemen von Verbundenheit, Trennung und Abhängigkeit, sowie der Differenzierung von Innen und Außen auseinanderzusetzen« (Overbeck 1995, S. 166).

5. Die Abstinenz in der Supervision

Bauriedl (1998, S. 134) regt an, den Begriff der Abstinenz im Kontext der Supervision beziehungsanalytisch zu fassen. Sie definiert ihn: »als Versuch, Grenzen zu ›halten‹«. In der »Entbehrung« (Freud 1915) zu arbeiten, heißt für Supervisoren, »der psychischen Ansteckung zu widerstehen« (Bauriedl 1998, S. 134), z. B. die Verschmelzungsgefahr mit dem Auftraggeber zu vermeiden. Aktive Abstinenz bedeutet in ihrem Sinne, dass es dem Supervisor gelingen muss, die psychische Getrenntheit von Team, Träger, Klientel und Institution aufrechtzuerhalten, d.h. seine Unterscheidungsfähigkeit in der Rolle zu bewahren, ohne Polarisierungen vornehmen zu müssen. Abstinenz bedeutet, die Fähigkeit zu haben, das Ineinandewirken personaler und organisatorischer Strukturen wahrzunehmen und dennoch die beiden Perspektiven gesondert voneinander zu halten.

Fengler (1998) belegt das gleiche Phänomen mit dem Begriff der allseitigen Parteilichkeit und Fürstenau (1998) nennt es Allparteilichkeit. Diese Begriffe sind für supervisorisches Handeln sicher sinnvoller als der der Abstinenz. »Abstinere« bedeutet, »sich enthalten« und Supervision ist immer ein aktives Eingreifen in intrapsychische, interaktionale und organisatorische

Prozesse. Erstaunlicherweise hatten die Experten der Supervision mit der Allparteilichkeit die größten Schwierigkeiten.

6. Die Übertragung in der Supervision

Anders als in der tiefenpsychologischen Krankenbehandlung haben wir es in der Supervision mehr mit sogenannten »spontanen Übertragungen« zu tun. Qualitativ hochwertige Supervision ist nicht regressionsfördernd angelegt und ist bestrebt, Übertragungen auf Vorgesetzte, Klienten, andere Teammitglieder, Institutionen (vgl. Mentzos 1990) und auf den Supervisor selbst zunächst zu verstehen und dann aufzulösen. »Als die wichtigsten spontanen Übertragungen begegnen uns in der Supervision die Arbeitsfeldübertragungen, die sich als »primäre Beziehungsschemata« in Prozessen sekundärer Sozialisation gebildet haben und Inhalte des Gegenwartsunbewussten geworden sind« (Oberhoff 1998, S. 58). »Falsche Verknüpfungen« (Freud 1895) finden in der Supervision vornehmlich mit den Personen im Arbeitsfeld und mit der Institution statt, weitaus weniger auf den Supervisor (s. u.). Das Hier-und-Jetzt der Supervision zeigt lebensgeschichtlich gewachsene spontane oder fluktuierende Übertragungen im Sinne erfahrungsbedingter Ausbildung von Erwartungen, die an die berufliche Situation herangetragen werden. Sie sind Hindernis und Hilfsmittel der supervisorischen Zielsetzung zugleich, nämlich als Versuch, »adäquates Wahrnehmen und Handeln des Supervisanden in beruflichen Praxissituationen« (ebd., S. 61) zu erreichen. Übertragungsphänomene lassen sich als verlorengegangene Erinnerungen fassen, die sich in der Supervision zeigen. Sie sind zu verstehen als misslungene Problemlösungsversuche angesichts überfordernder Beziehungserfahrungen. Deshalb beinhalten Übertragungen in der Supervision den verborgenen Wunsch, defizitäre Beziehungsmuster zu überwinden. »Die Bewältigung der Adoleszenz als Krise wird gerade in den sozialen Berufen zu einer entscheidenden Voraussetzung für eine gelingende, schöpferische Professionalität. In der Perspektive der Supervision können Krisen und die zwischen ihnen liegenden Phasen der Konsolidierung als Bestandteile eines professionellen Bildungsprozesses aufgefasst werden« (Graf-Deserno & Deserno 1998, S. 34).

Übertragungen erscheinen z. B. in misslungener Rollenverkörperung und gehen vor allem auf Prozesse sekundärer Sozialisation zurück. Geschwisterübertragungen, Latenz- und Adoleszenzerfahrungen, insbesondere im Bereich Schule und Leistung, sind die hauptsächlichen Erscheinungsformen. Sie sind als Erwartungshaltungen an die Institution, die Kollegen, Klienten und den Supervisor spürbar. Bisherige Beziehungserfahrung zeigt sich im Schnittfeld des Rollensets, das die Institution zur Verfügung stellt, und im Kommunikationsstil, der miteinander gepflegt wird. Übertragungen verstanden als Zuschreibungsphänomene, sind in der Supervision bearbeit-

bar, ohne die Grenze der Intimität der Person zu verletzen. Gelingt dies, so hat die Arbeit an Übertragungsprozessen, die ja niemals explizit angestrebt wird und eher ein Nebenprodukt supervisorischer Arbeit darstellt, persönliches und professionelles Wachstum zur Folge: »Supervisorische Übertragungsanalyse fördert wesentlich den Prozess beruflicher Identitätsbildung, indem in ihr Wir-Identität (Institutionelle Identität) und Ich-Identität miteinander verbunden und ausbalanciert werden« (Oberhoff 1998, S. 58).

Alle untersuchten Supervisoren übernehmen Führung, sie strukturieren die Sitzung und sie sichern das Setting. Damit beugen sie der Regression der Teams vor, geben Halt, ohne das Team zu bedrängen und ihm die Freiheit zu rauben. Alle Experten der Supervision verhalten sich nicht psychoanalytisch abstinente. Sie beziehen Position, werten, werden als Personen erkennbar. Damit halten sie die Übertragungsbereitschaft des Teams gering. Sie verbünden sich alle mit dem »unanstößigen Übertragungsanteil«, dem Teil des gesunden Ich der Teammitglieder, das an Problemlösung, Arbeits- und Kooperationsverbesserung interessiert ist. Die jeweiligen Teams sehen in ihnen kompetente Berater, die ihnen auf diesem Weg Begleiter sein können. Die angebotene Übertragung seitens der Supervisanden gleicht – wie oft in gelungenen Supervisionsprozessen – dem eines Alternativentwurfes, dem Wunschbild eines adoleszent-ödipalen Elternteils (vgl. Graf-Deserno & Deserno 1998, S. 43). Milde idealisierende Übertragungsprozesse bilden die emotionale Arbeitsgrundlage, fördern das gemeinsame Verstehen. Die Supervisanden der Untersuchungspartner müssen um Wertschätzung und Anerkennung nicht kämpfen. »Aus der Sicht der Übertragung verkörpert der idealisierte Supervisor etwas, das zu erreichen sich lohnt und von Supervisanden erstrebt wird. Erst wenn idealisierte Übertragungen in größerer Intensität auftreten, dienen sie auch als Abwehr von Konflikten« (ebd., 45).

Die Beziehungsgestaltung der Teammitglieder aller untersuchten Teams mit ihrem jeweiligen Supervisor sind von leichter Idealisierung und Identifizierung geprägt. Die narzisstisch-libidinösen Gefühle für die Supervisoren stehen jedoch im Dienste des Ich. Es finden sich wenig Wiederholungen infantiler Regungen, sondern emotionale Lernwünsche, die eine vertrauensvolle Beziehung und einen sicheren Rahmen benötigen. Die Selbstobjekt-Übertragungen auf den Supervisor finden im Sinne der Etablierung einer Beziehung zu einem »Bedeutsamen Anderen« (Mead 1973) statt.

7. Der Widerstand in der Supervision

»Dem Wunsch nach Einsicht und Veränderung steht derjenige, etwas zu verdecken und beim Erreichten zu verharren, entgegen« (Graf-Deserno & Deserno 1998, S. 18). In der Supervision findet sich sowohl bewusstseinsfähiger als auch unbewusster Widerstand. Widerstand in der Supervision zeigt sich als ein »Sträuben gegen die Einfluss-

nahme anderer« (Schreyögg 1991). Widerstand wird als Schutz gegen innere Paniksituationen immer dann virulent, wenn zuviel Angst mobilisiert wird. Bloßstellungsängste und Kränkungsgefahren, die die Selbstachtung gefährden, spielen in der Supervision eine große Rolle. Da die Arbeit ein hauptsächlich identitätsstiftender Faktor ist, evoziert die Selbstreflexion beruflicher Praxis notwendigerweise die Abwehr »in actu« (vgl. Petzold 1988). Fachliche und/oder persönliche Defizite könnten in der Supervision offenbar werden und Kritik an der Arbeit als Kritik an dem existentiellen Sosein (Schreyögg 1992) missverstanden werden. In jedem Supervisionswunsch steckt die Ambivalenz, Veränderung anzustreben und zugleich abzuwehren. Wir finden in jedem Supervisionsprozess das Phänomen des »resistance to change« (Lewin 1963). Daneben dient der Widerstand als Beziehungsabwehr des Teams untereinander und dem Supervisor gegenüber. In der Supervision werden u. U. starke Affekte wach: Für eine angemessene Fallbearbeitung müssen die Teammitglieder temporär regredieren, um Zugang zu ihrem primärprozesshaften Erleben zu bekommen, was wiederum Schuld- und Schamgefühle auslösen kann. Sexuelle Gefühle für und sexuelle Phantasien über vorgestellte Patienten können mit Widerstand als angemessener Form der Selbstregulation von Teams beantwortet werden. Supervision beinhaltet subjektiv immer die Gefahr, von Impulsen überschwemmt zu werden und nicht mehr rational denken zu können.

Bei der supervisorischen Arbeit an strukturellen Momenten der Organisation spielen die Angst um eigene Privilegien und personelle und materielle Ressourcen eine große Rolle. Alle informellen Strukturen, die nicht transparent sind, und alle Vorgänge, die nicht geregelt sind, bieten Raum für Machtmanöver und Freiräume des Handelns. Mitglieder von Organisationen haben »sekundären Krankheitsgewinn«, dessen Aufgabe durch gelungene Supervisionsprozesse Widerstand hervorrufen kann.

Für die Supervision ist es unabdingbar, den Aspekt des »technischen Widerstandes« zu berücksichtigen, der durch überfordernde methodische Vorschläge, nicht zu verdauende Deutungen (z. B. weil zeitlich falsch platziert), fehlende Orientierung am Schwächsten des Teams etc. verursacht wird. Widerstand im Team kann durch technische Fehler des Supervisors verursacht sein: durch die falsch gestellte Indikation eines methodischen Vorschlags, eine supervisorische Intervention, die weder auf das Setting, noch auf die Thematik abgestimmt ist.

Fürstenau (1998, S. 80) zieht neben der psychoanalytischen die systemische Perspektive auf den Widerstand zu Rate: »Gefühle des Supervisors von Ohnmacht und Hilflosigkeit sind ein Zeichen dafür, dass der Supervisor (oder Therapeut) etwas will, was der Verfassung des Klientensystems gegenwärtig nicht entspricht«. Es sucht die »guten Gründe«, warum sich das Team so verhält. Die positive Umdeutung erschließt »Ansatzpunkte positiver Weiterentwicklung« oder Hinweise darauf, dass »die Supervision zu beenden ist« (ebd., S. 80). Hilfreich scheint es, die Leistung eines Teams als die bestmögli-

che zu diesem Zeitpunkt und in dieser Situation zu verstehen. Den Widerstand zu »schmelzen«, kann auch bedeuten, mit dem Team nach Erfahrungen zu suchen, in denen Widerstand nicht notwendig oder weniger stark ausgeprägt war.

Die untersuchten Supervisoren zeigen modellhaft vorbildliche Arbeit am und mit dem Widerstand, der den Teammitgliedern ja selbst in ihrer täglichen Arbeit begegnet. Bis auf wenige Ausnahmen haben ihre Interventionen überwiegend spannungsmindernde Funktion. Bei der psychoanalytisch orientierten Supervisionssitzung wird am ehesten die schöpferische Leistung, als die der Widerstand zu verstehen ist, in den Vordergrund gestellt. Er wartet zu, bis sich die konflikthafte Thematik des Falls in der Sitzung ausbreitet. Die integrativen Supervisoren hingegen versuchen viel aktiver, den Widerstand anzugehen.

8. Die Ressourcenorientierung in der Supervision

Ullmann (1991) versteht Ressourcen als Quellen, Stärken, Materialien, Erfahrungen und Bedeutungszuschreibungen – einschließlich des Widerstandes. Der Ressourcenorientierung kommt in der Supervision besondere Bedeutung zu, da die Stärkung der Autonomie und die Entwicklungsfähigkeit von Teams im Vordergrund stehen. Der Gefahr zu starker Psychotherapeutisierung, den Blick auf den Mangel zu richten und sich der Leidensseite zuzuwenden, entkommen alle untersuchten Supervisoren. Alle betonen sie in ihrer supervisorischen Arbeit weniger die Defizitgeschichte eines Teams und dessen Unfähigkeiten, als vielmehr unter einer salutogenetischen Perspektive (Antonovsky 1979) den Möglichkeitsraum der Teams. Die Supervisoren verbünden sich mit den gesunden Ichanteilen der Supervisanden. Sie lösen alle den Anspruch Fürstenaus (1998, S. 77) ein: »Klagen, Konflikte und anstößige Verhaltensweisen in lösbare begrenzte Aufgaben zu überführen«. Es gilt, die Teams von einem anklagenden, jammernenden oder depressiven Ton, von pessimistisch-resignativer Haltung sowie einem selbst- und fremdentwertenden Stil modellhaft zu befreien und die Handlungskompetenz in den Vordergrund zu rücken. Allen untersuchten Supervisoren gelingt dies zweifellos. Die Haltung der Supervisoren, den Teams Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit zuzutrauen, erweist sich dabei als förderlich.

Negative affektive Reaktionen von einzelnen Teammitgliedern, Teilgruppen des Teams und dem Supervisor gegenüber, versteht Fürstenaus als »Hinweise auf Unklarheiten und Differenzen im Umgang mit den jeweils tangierten Regelungen oder als Hinweise auf Mängel oder Lücken dieser Regelungen« (ebd., S. 77). Er fordert den Supervisor auf, seine Wahrnehmung der affektiven Reaktionen des Personals in den strukturellen Ordnungszusammenhang innerhalb der Institution zu richten. Auf diese Weise kann er die Phänomene kognitiv aufbereiten und lösungs- und erfolgsorientiert

intervenieren. Nur die professionelle Distanz ermöglicht auch Spiegelphänomene, die aus dem Klientel stammen, von den affektiven Reaktionen des Teams zu scheiden. Man könnte Fürstenaus Ausführungen als ein Plädoyer dafür verstehen, als Supervisor überhaupt nicht auf der intergruppalen Ebene des Teams zu arbeiten, sondern Teamkonflikte immer auf der Ebene fachlicher Kooperationsprobleme aufgrund von unzureichender Aufgabendifferenzierungen, mangelndem Informationsaustausch, Ringen um Behandlungskonzeptionen, therapeutischen Standards und Methoden zu verstehen. Damit würde man den verletzungsträchtigsten Aspekt von Supervision, die Bearbeitung der Gruppendynamik im Team, vermeiden.

Einer der untersuchten Supervisoren jedoch legt ebenso wie »sein Team« großen Wert auf sogenannte Beziehungsklärung, ohne jedoch institutionelle Verregelungen, wie Konferenzgestaltung, Urlaubs- und Vertretungsplanung, den Modus der Einweisung neuer Mitarbeiter, die Kommunikation mit Leitung und Verwaltung, zu vernachlässigen. Ein anderer Supervisor nimmt sehr stark gruppenanalytisch orientiert wahr, interveniert jedoch institutions- und individuumbezogen, bis hin zu konkreten Handlungsvorschlägen für das Team. Der psychoanalytische Supervisor praktiziert patientenzentrierte Fallarbeit, die die Reibungskonflikte mit der Leitung nur benennt aber nicht bearbeitet oder gar in Handlung umsetzt.

9. Der Supervisor als Team- und Personalentwickler

Mit der Ressourcenorientierung geht bei allen Untersuchungspartnern ein Verständnis von Supervision als Instrument der Teamentwicklung einher (vgl. Fürstenauf 1998). Alle Supervisoren arbeiten an der Kompetenzentwicklung einzelner Teammitglieder. Sie strukturieren stark, schlagen eine Vorbereitung der jeweiligen Supervisions Sitzung vor. Damit zeigen sie (abweichend von traditionellen psychoanalytischen Zugängen), dass auch tiefenpsychologisch orientierte Supervision durchaus vom Team vorbereitet werden kann und die Einigung über das Thema nicht der labilierten Anfangssituation überlassen werden muss. Sie alle wenden sich damit gegen eine eher meditative Ausprägung supervisorischen Tuns.

Sie geben ein Modell grundsätzlicher Offenheit und Prozessualität vor, verkörpern mit ihrem Supervisionsstil die »letztendliche Unverfügbarkeit« (Petzold 1997, S. 474) von Wahrheit. Auch wenn Supervisanden nach letzten Antworten und Sicherheit suchen, demonstrieren die Supervisoren mit ihrer Haltung modellhaft Angsttoleranz. Sie variieren im Verflüssigen und Stabilisieren von Strukturen innerhalb der Sitzungen. Sie bieten Weiterbildung und die Verfeinerung diagnostischer und therapeutischer Kompetenz an und tragen damit zur fachlichen Kompetenzentwicklung der einzelnen Teammitglieder bei. Diese erfahren mehr als nur Unterstützung bei der Arbeit an therapeutischen, sozialarbeiterischen und pflegenden Fähigkeiten.

Die von Gaertner (1992) beschriebene »Fallstrukturierungskompetenz« meint eine »psychische Fähigkeit, von einem konflikthaften Thema, auch wenn es anwesende Personen betrifft, so viel Abstand zu nehmen, dass es wieder reflektierbar wird. Damit ist sie ein unentbehrlicher Bestandteil der Professionalität derer, die im weitesten Sinne soziale Arbeit leisten« (zit. nach Graf-Derserno & Deserno 1998, S. 173). Supervision wird auch in dieser Hinsicht zu einem wirksamen Instrument der Personalentwicklung.

Zumeist wird die Entlastungsfunktion von Supervision in der Literatur beschrieben (Bönninger 1995, Fengler 1996) und die Burn-out-Prophylaxe betont. Die Evaluation von Stationsteam-Supervision in der Inneren Medizin von Werner & Hennch (1998) zeigen folgende Effekte von Supervisionsprozessen, die über ein Jahr zu drei verschiedenen Messzeitpunkten erhoben wurden: Neben einer Zunahme der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation in allen Bereichen wird eine signifikante Verbesserung im Bereich Freizeit bzw. Familie berichtet. »Die Verbesserung im privaten Bereich ist im Zusammenhang mit der Entlastungsfunktion zu sehen, was man sich so vorstellen kann, dass belastende Erlebnisse durch die Supervision am Arbeitsplatz, statt zu Hause, verarbeitet werden können« (ebd., S. 136).

10. Der Supervisor als Organisationsberater

Alle untersuchten Supervisoren sind in den jeweiligen Institutionen verändernd tätig. Die Kontraktgestaltung selbst wird als determinierende Intervention begriffen. »Indem der Supervisor im Zuge der Vertragsverhandlungen bestimmte Fragen über die Institution und den Auftrag aufwirft und bestimmte Deklarationen über seine Auffassung von der Supervision abgibt, setzt er Supervision als professionell gesteuerte Veränderungsbegleitung in der betreffenden Abteilung in Gang« (ebd., S. 74).

Die viel proklamierte Fiktion einer möglichen sauberen Trennung zwischen Supervision und Organisationsentwicklung ist damit obsolet geworden. Die untersuchten Supervisoren verstehen sich allesamt als Begleiter von Organisationswandel: »Dem Einigungsprozess über die Supervision kommt in diesem Sinne Modellfunktion zu« (Fürstenau 1998, S. 75). So stellt der Ausgangspunkt von Supervisionsprozessen oftmals ein Leiden an zu starrer Regelsetzung oder ein Leiden an zu wenig Strukturierung dar. Modellhaft wird in der Supervision Leiden an nicht verhandelter Regelung behoben.

Wenngleich die Trennschärfe zwischen Organisationsentwicklung und Supervision durch die Praxis nicht mehr gehalten werden kann, steht die genauere Begriffsbestimmung, die Kompetenzbeschreibung der Anbieter und deren spezifisches methodisches Inventar innerhalb der Schwerpunktsetzungen noch aus. Berufspolitisch und referenztheoretisch wird vielfach an der Möglichkeit einer klaren Unterscheidungsmöglichkeit beider Settings festgehalten. Neben markt- und machtpolitischen Erwägungen mag Angst als

motivierend an dieser Stelle gelten, denn dem Schein einer möglichen Differenzierung kommt eine identitätsstiftende und damit sichernde Funktion zu. Die Anforderungen der Praxis machen jedoch eine Aufweichung der fiktiven Grenzen beider Beratungsansätze notwendig. Als beispielhaft mag an dieser Stelle die Arbeit der Kommission »Wissenschaft und Forschung« der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) gelten, die in Kooperation mit der Kommission »Organisationsentwicklung« und der Arbeitsgemeinschaft »Arbeits- & Organisationspsychologie in der Neuen Gesellschaft für Psychologie (NGfP) durch Forschungsworkshops, Expertenhearings und eigene konzeptionelle Arbeit versucht, genau diese Schnittstelle auszuloten. Hier stellen sich zahlreiche weitere Forschungsfragen.

Ein Spannungsfeld sei an dieser Stelle exemplarisch angedeutet: Die Sicherheit des Settings. Der schützenden Funktion des Rahmens kommt in der Supervision eine hohe Bedeutung zu. Gelungene Supervision geht einher mit der Labilisierung des Ichs der Mitarbeiter, und: »Der Rahmen sichert den Übergangsraum« (Overbeck 1995, S. 177). In der Organisationsberatung muss dieser Rahmen potentiell in anderer Weise in Frage gestellt werden. Den Organisationsentwicklern kommt – sofern sie seriös arbeiten – eine andere Notwendigkeit zu, eine Balance struktureller und persönlicher Intervention zu halten. Supervision findet ihr Ende im traditionellen Verständnis an der Stelle, wenn es um verändernde Eingriffe in die Organisation geht. Regeländerungen liegen üblicherweise nicht im Kompetenzbereich von Teamsupervision. Sie sind jedoch zur Qualitätsverbesserung der Arbeit mit dem Klientel und des Miteinanders u. U. unabdingbar.

11. Supervision als Dienstverpflichtung

Alle untersuchten Experten der Supervision sind in Institutionen tätig, in denen Supervision als Dienstpflicht aller Teammitglieder verstanden wird. Da die Teilnahme an den Sitzungen keinesfalls freigestellt ist, ist es die Pflicht des Supervisors, den Supervisionsprozess so zu gestalten, dass sie jedem Mitglied des Teams zumutbar ist. Diesen Anspruch lösen alle untersuchten Supervisoren ein. Sie vermeiden »unzumutbare Situationen« (vgl. Fürstenau 1998, S. 74), indem sie die private Persönlichkeitssphäre schützen. Sie fokussieren nur das persönliche Arbeitsverhalten und die damit unmittelbar in Zusammenhang stehenden Persönlichkeitsaspekte. In den Interviews wird deutlich, dass die Supervisoren in ihrer internen Hypothesenbildung darüber hinausgehen. Sie diagnostizieren durchaus auch personenspezifisch. Kommuniziert werden jedoch nur die Aspekte ihrer Wahrnehmung, die ausdrücklich auf die Arbeit und Kooperationsfähigkeit der Teammitglieder gerichtet sind. Andere Daten bilden eine Art Hintergrundfolie, mit deren Hilfe u.a. Diagnosen über die Institution erstellt werden. Analog der Verpflichtung von Vorgesetzten zur Fürsorge für die Mit-

arbeiter regulieren sie ihre Interventionen bekömmlich, d. h. entsprechend dem Angst- und Kompetenzniveau, das in der Gruppe vorherrscht. Auf diese Weise erreichen sie ihr Ziel, die Versorgung der Patienten zu verbessern und zugleich die Kooperation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter im Auge zu haben.

12. Endliche versus unendliche Supervision

Neuere Supervisionstheoretiker (Pühl 1998, Fürstenau 1998, Giesecke & Rappe-Giesecke 1997) plädieren für zeitlich begrenzte Supervisionskontrakte. Nach einer Diagnosephase erfolgt die diagnosegestützte Kontraktgestaltung mit der Schwerpunktsetzung für einen festgelegten Zeitraum. Am Ende dieser Vereinbarung oder in festgelegten Abständen erfolgen Bilanzierungsgespräche, denen die Leitungspersonen beiwohnen, wenn sie nicht von vornherein integrierter Bestandteil der Supervisionssitzungen sind. Nach einer solchen Arbeitsphase von etwa 5-15 Sitzungen wird die supervisorische Arbeit beendet oder eine Einigung über eine andere Schwerpunktsetzung, andere Aufgaben und Ziele angestrebt. Dabei kommt der Verhandlung über die grundsätzliche Ausrichtung der Supervision, deren Ziel und Sinn eine besondere Bedeutung zu. Diese neuere Entwicklung steht im Einklang mit ersten Ergebnissen der Supervisionsforschung (vgl. Beer & Gediga 1998). Je klarer die Ziele zu Beginn eines Supervisionsprozesses herausgearbeitet sind, desto größer wird der supervisorische Erfolg im Anschluss eingeschätzt.

Supervision als »organischer Bestandteil« eines Klinikalltags gerät zunehmend in den Hintergrund. Der Vorteil zeitlich begrenzter Supervisionskontrakte liegt darin, dass Teams sich nicht als stetig einer externen Hilfe bedürftig entwerfen. Es kann durchaus kompakt an institutionellen, teamdynamischen oder klientenzentrierten Themen gearbeitet werden, ohne dass sich ein Team auf Dauer an den »Tropf« der Supervision legt. Es kann ein Team durchaus stärken, zeitweise ohne Supervision zu arbeiten. Supervision als Dauereinrichtung schwächt nicht nur die Supervisanden potentiell, sie macht auch den Supervisor betriebsblind. Ein zu ausgedehntes Verweilen in ein und derselben Institution trübt den Blick. Drei Jahre gelten dabei als Richtwert. In der vorliegenden Untersuchung arbeitet nur der Psychoanalytiker den eher traditionellen Supervisionskonzepten verpflichtet: mit einem Schwerpunkt in der Balintmethodik, fallsupervidierend und ohne zeitliche Limits.

13. Fallsupervision versus Teamsupervision

Keiner der untersuchten Supervisoren macht reine Fallarbeit. Die integrativen Supervisoren haben den Programmwechsel zwischen der Arbeit an der Team- und Institutionsdynamik und der Arbeit

an den Therapeut-Klient-Beziehungen per Kontrakt festgeschrieben. Die Hälfte der anberaumten Zeit der monatlichen Supervisionssitzungen werden für je ein Programm genutzt. Pühl (mündl. Mitteilung) lehnt diese Koinzidenz ab, da er befürchtet, dass eine Kontraktgestaltung, die beide Arbeitsmöglichkeiten beinhaltet, zu viel Raum für Agieren eröffnet. Die Arbeit an Fällen wird zur Abwehr, sich der Team- und Institutionsdynamik zuzuwenden, genutzt und vice versa. Er plädiert dafür, dass das Team sich für einen der Arbeitsschwerpunkte entscheiden muss. Ich halte diese Trennung für künstlich und dem Gegenstand Supervision im Kliniksetting für nicht angemessen. Die Entscheidung für ein Programm verschenkt die reichhaltigen Möglichkeiten der gegenseitigen Verweisung von Klientel, Team und Institution. Supervisoren, die über die Doppelqualifikation Psychotherapie- und Supervisionsausbildung verfügen, sind in der Lage, Programmwechsel situationsadäquat vorzuschlagen (vgl. Rappe-Giesecke 1994). »Es zeigt sich, dass die Fallarbeit selbst ein komplexer integrativer Vorgang ist: Sie erhält sowohl die Kohärenz des Teams aufrecht als auch seine Fähigkeit, den institutionellen Auftrag zu realisieren. Wir sehen daher im Wechsel von Falldiskussionen über die Klientel und Falldiskussionen über das Team einen wichtigen selbstregulativen Mechanismus der Teamsupervision« (Graf-Deserno & Deserno 1998, S. 106).

Auch der psychoanalytisch arbeitende Supervisor beschränkt sich nicht ausschließlich auf die Arbeit an den Therapeutinnen-Klient-Beziehungen. Er thematisiert institutionelle Fragen nach Bedarf, wenngleich sein Schwerpunkt auf der Arbeit der Supervisandinnen mit ihren Klienten liegt. Reine Fallarbeit ohne die institutionellen Faktoren zu berücksichtigen, ist obsolet geworden. Werner & Henrich (1998, S. 133) zeigen, dass bei längerer Supervisionserfahrung keine explizit patienten- bzw. teamzentrierten Sitzungen zu verzeichnen sind, sondern eine »kontinuierlich integrierte Betrachtungsweise beider Aspekte. Bei kontinuierlicher Stationsteam-Supervision über einen längeren Zeitraum entwickelt sich also die Fähigkeit, patientenbezogene Probleme und Teamkonflikte in ihrer gegenseitigen Wechselwirkung zu erkennen und integriert zu bearbeiten«.

Graf-Deserno & Deserno (1998, S. 131) sehen es folgendermaßen: »Wir möchten noch eine Anmerkung zu der verbreiteten Auffassung machen, die für eine Trennung von Fallsupervision und Institutionsanalyse plädiert. Diese Aufteilung ist unserer Auffassung nach künstlich, da doch die Fallsupervision bereits ein Stück bisher nicht geglückter Institutionalisierung in einer Arbeitsorganisation darstellt. Mit der vom Supervisor angeleiteten Falldiskussion wird die regelmäßige Reflexion der zu bewältigenden Aufgabenstellung am Arbeitsplatz eines Teams institutionalisiert.« Den Fokus auf die Organisationsstruktur richtend, spricht Buchinger (1997, S. 49ff.) von Supervision als organisatorischer Selbstreflexion. Beide Male geht es um das Institutionalisieren von Selbstreflexion.

14. Der Supervisor als Lehrer

Der Supervisor ist nicht nur im stationären Setting ein Transporteur von Wissen. Gute Supervision zeichnet sich dadurch aus, dass neuere Erkenntnisse aus der Forschung, vor allem der Psychotherapieforschung, der Sozialpsychologie und der Arbeits- und Organisationspsychologie in die supervisorische Arbeit einfließen. Sie stellen zum einen den Handlungshintergrund der erfolgreichen Supervisoren dar. Zum anderen tragen moderne Theorien, Konzepte und Forschungsergebnisse zur fachlichen Weiterqualifikation der Supervisanden bei. Supervision ist nicht nur in der Psychotherapieausbildung didaktisch angelegt. Die Beratung professioneller Prozesse ist immer didaktisch unterlegt, will sie für sich qualitätssichernde Funktion in Anspruch nehmen. Wissen zu vermitteln kann als Basisaufgabe von Supervision verstanden werden. In dieser Hinsicht verkörpern alle untersuchten Supervisoren eine Lehrerfunktion. So erklären sie z. B. den Supervisanden das Phänomen der Zwillingsübertragung, sie weisen auf die emotionale Ladung von Videoaufzeichnungen hin. Sie rekurrieren auf sozialpsychologische Experimente, um die heftige Wirkung negativer Propaganda nachzuweisen. Ein Supervisor beschreibt sich selbst als »Nachhilfelehrer«. Sie betreiben die Weiterbildung ihrer Supervisanden in diagnostischer und therapietechnischer Hinsicht.

Um die Beziehungsgestaltung zur Supervisionsgruppe jedoch nicht allzu asymmetrisch werden zu lassen, scheint es mir förderlich zu sein, die Haltung des Ringens einzunehmen, z. B. um den »richtigen« Behandlungsansatz für einen Patienten. Wir haben es mit einer Vielfalt von Nosologien und psychotherapeutischen Möglichkeiten zu tun. Auch an dieser Stelle ist Mehrperspektivität gefragt, die der Eigenart des Klientels und den Möglichkeiten und Grenzen des Personals Rechnung trägt. Es gibt nicht *das* Behandlungskonzept, *die* therapeutische Methodik für z. B. psychiatrische Patienten (vgl. Janssen 1987). Die untersuchten Supervisoren gehen mit ihrer fachlichen Souveränität sicherlich auf das Bedürfnis nach behandelntechnischer Sicherheit der jeweiligen Teams ein. Ein wenig mehr an offensichtlicher Suchbewegung könnte die Teammitglieder jedoch weniger autoritätsgläubig und kompetenter werden lassen.

15. Der Supervisor als Forscher

Alle untersuchten Experten der Supervision beteiligen sich an der Theorie- und Konzeptentwicklung von Supervision. Die Interviews machen deutlich, dass die Supervisoren sowohl supervisionsrelevante Literatur rezipieren (sie beziehen sich in den Interviews immer wieder auf neuere Supervisionstheorie) als auch an der Entwicklung der jungen Disziplin – wenn auch in unterschiedlichem Maß – aktiv beteiligt

sind. Gute Supervisoren verstehen sich als Teil der supervisorischen Gemeinschaft. Auch wenn nicht alle Supervisoren sich an Forschung und Theorieentwicklung beteiligen können, so ist ein Merkmal ihrer Qualität, ihre Praxis reflektierend zu begleiten. Das von Freud für die Psychoanalyse proklamierte Junktum zwischen Heilen und Forschen auch für die Supervision ernst zu nehmen, beginnt da, wo Supervisoren zum Verstehen ihres Handelns auf Theorien zurückgreifen können, ihre supervisorischen Prozesse konzeptuell entwerfen und begleiten. Wenn sie in Intervisionsgruppen, Balintgruppen für Supervisoren oder Lehrsupervision ihre Praxis überschauen lassen und sich der kollegialen Kritik stellen, nehmen sie teil an der Fortentwicklung supervisorischer Theorie.

Es geht bei supervisorischem Handeln um ein im höchsten Maße subjektives Geschehen, das keinen gesetzmäßigen Ablauf darstellt und sich nicht experimentell reproduzieren läßt. Dies macht es zu einem Kunsthandwerk, in dem es gerade um die individuelle Einzigartigkeit des Geschehens geht. Diese Einzigartigkeit ist jedoch keineswegs zufällig und beliebig, in ihr drückt sich vielmehr Allgemeines in einer eigentümlichen Weise aus. Die Kunst besteht vielleicht gerade darin, am Einzelfall gesellschaftliche und historische Wahrheit zu exemplifizieren. Allgemeines wird nicht dadurch erkannt, dass man, dem Gesetz der großen Zahl folgend, über den »Einzelfall« hinweg schließt, ihn zu Kennziffern verrechnet und damit zum Verschwinden bringt, sondern gerade umgekehrt: Je tiefer wir in einzelne Supervisionsgeschichten einsteigen und sie zu verstehen versuchen, um so mehr erfahren wir über allgemeine und strukturelle Zusammenhänge (vgl. dazu etwa Bude 1990, 1995).

In den Weiterbildungen zur Supervisorin/zum Supervisor sollte Hilfe zum wissenschaftlichen Arbeiten im o. g. Sinne vermittelt werden und angehende Supervisoren ermutigt werden, sich als lebenslang Lernende zu verstehen, die sich Neugier und Auseinandersetzungsfreude bewahren.

16. Der Supervisor als Rollenspieler

Für gelungene Supervisionsprozesse erscheint es förderlich, rollentheoretische Perspektiven einzunehmen. Die mir günstig erscheinende zentrale rollentheoretische Position der integrativen Supervision sieht im Anschluss an Plessner (1970, 1982) die Rolle als Ort in einem sozialen System und als Antizipation von Zuschreibungen. Er ergänzt die Auffassung Parsons (1951), den Menschen als soziales Wesen immer unter dem Zwang der Verkörperung sozialer Rollen zu sehen, die ihm »qua Gesellschaft abverlangt werden« (Schreyögg 1991, S. 262), mit der Unmöglichkeit vollständiger Verkörperung und der daraus erwachsenen Fähigkeit zur Exzentrizität. Die innere Distanzierung postuliert den inneren Rollentausch, die Betrachtung seiner selbst mit den Augen der anderen. Im Anschluss an

Mead (1973) bietet die Transparenz gegenseitiger Zuschreibungsphänomene in der Supervision eine Möglichkeit der Überprüfung und Modifikation von Rollenübernahme, -ausgestaltung und -handeln. Bisherige Beziehungserfahrung, sich daraus entwickelnde Erwartungshaltung an die Teammitglieder und die Institution können herausgearbeitet, interpretiert werden und in förderliche Interaktionsmuster gewandelt werden. Verbesserte gegenseitige Verhaltenssteuerungen von Teams münden in gelungenen Supervisionsprozessen in tragfähige Regelungen, Rolleninterpretationen und Absprachen. Dieses Rollenverständnis ließ sich bei allen untersuchten Supervisoren finden.

Schlussbemerkungen

Selbstkonfrontationsinterviews bieten eine meines Erachtens ausgezeichnete Möglichkeit, Supervisionsprozesse außerhalb des Handlungsdrucks der Sitzungen in Ruhe zu betrachten und die Potentiale der Analyse der Übertragung-Gegenübertragungsdynamik füllig zu nutzen. Die Reflexion der supervisorischen Interventionen trägt auf einer Metaebene zum tieferen Verständnis der konflikthaften Team- und Institutionsdynamik und der Thematik des Falls bei. Sk-Interviews transponieren die Supervisionsprozesse in die Interaktion der Forscherin mit den Untersuchungspartnern. Es findet eine Supervision der Supervision statt, der untersuchte Gegenstand und die Forschungsmethode werden eins.

Die Methodik hat trotz ihres Risikos einige Interviewpartner derart überzeugt, dass sie inzwischen SK-Interviews in ihren Lehrsupervisionen einsetzen. Sk-Interviews sind zudem ein geeignetes Instrument der Selbstevaluation auch über Ausbildungskontexte hinaus. Im Rahmen des Forschungskonzeptes der DGSv werden ab dem Jahr 2000 Workshops angeboten, die die Selbstreflexion der Supervisoren mit Hilfe der Sk-Methode zum Inhalt haben.

An ergänzenden Untersuchungen wird zur Zeit gearbeitet. Neben der Innenschau der Supervisoren werden in einigen Diplomarbeitenprojekten an der TU Berlin Selbstkonfrontationsinterviews auch mit den Teilnehmern an Supervisionsprozessen durchgeführt. Es ist zu erwarten, dass die spezifische Wirkweise einzelner Interventionstechniken – und damit auch deren Güte – durch die Untersuchungen genauer bestimmt werden kann.

Summary

Marks of »good supervision«

Task-orientation, interventions rooted in a general social-scientific foundation, competence in triangulation, and resource-orientation proved to be marks of »good supervision« in an empirical study. Experts of supervision are able to vary abstinence in supervision and the handling of countertransference and resistance in accordance with the parameters of the field and the task. It could be shown that successful supervisors combine abilities to promote a team, to advise organisations, to teach and to do research besides being highly competent in case and team-supervision. The following article discusses the findings of this research project.

Literatur

- Antonovsky, Aaron (1979): Health, stress and coping. San Francisco: Jossey-Bass
- Bauriedl, Thea (1998): Abstinenz in der Supervision. Freie Assoziation (1/2), S. 134-160.
- Beer, Thomas & Gediga, G. (1998): Evaluation von Supervision: Eine Untersuchung im Bereich der Sozialen Arbeit. In: H. Holling & G. Gediga (Hg.): Evaluation in den Arbeitswissenschaften. Göttingen (i.V., zit. nach Manuskript)
- Berker, Peter (1997): Der Beitrag von Supervision zur Qualitätskontrolle. Supervision (1), S. 17-31
- Bion, Winfried R. (1971): Erfahrungen in Gruppen. Frankfurt: Fischer
- Bönninger, C. (1995): Supervision für Pflegekräfte: Psychohygiene oder mehr? (1. Teil) Pflege (8), S. 37-42
- Breuer, Franz (1991): Analyse beraterisch-therapeutischer Tätigkeit. Münster: Aschendorff
- Buchholz, Michael B. & Hartkamp, Norbert (1997) (Hg.): Supervision im Fokus. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Buchinger, Kurt (1996): Supervision in Organisationen. Den Wandel begleiten. Heidelberg: Carl Auer
- Bude, Heinz (1990): Lebensrekonstruktion. In: Gerd Jüttemann (Hg.): Komparative Kasuistik. Heidelberg: Asanger
- Bude, Heinz (1995): Das Altern einer Generation – Die Jahrgänge 1938-1948. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Fengler, Jörg (1996): Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. München: Pfeiffer (4. erw. Auflage)

- Fengler, Jörg (1998): Supervision aus gruppensystemischer Sicht. In: Christoph Hennch, Andreas Werner & Günter Bergmann (Hg.): Formen der Supervision. Supervisionskonzepte und Praxis im Klinikkontext. Frankfurt a. Main: VAS, S. 42-57
- Ferner, H. (1998): Supervision in Institutionen. In: C. Hennch, A. Werner & G. Bergmann (Hg.): Formen der Supervision. Supervisionskonzepte und Praxis im Klinikkontext. Frankfurt a. Main: VAS, S. 84-98
- Freud, Sigmund (1895): Studien über Hysterie. GW Bd. 1, S. 75-312
- Freud, Sigmund (1915): Bemerkungen über die Übertragungsliebe. GW Bd. 10, S. 306-321
- Fürstenau, Peter (1992): Entwicklungsförderung durch Therapie – Grundlagen psychoanalytisch-systemischer Psychotherapie. München: Pfeiffer
- Fürstenau, Peter (1998): Psychoanalytisch-systemische Teamsupervision im psychiatrisch-psychosomatischen Bereich zwecks Förderung der Teamentwicklung. In: Christoph Hennch, Andreas Werner & Günter Bergmann (Hg.): Formen der Supervision. Supervisionskonzepte und Praxis im Klinikkontext. Frankfurt a. Main: VAS, S. 71-82
- Gaertner, Adrian (1992): Supervision in der Fortbildung – eine Fallstudie. In: Clemenz, M., Beier, C., Buchen, S., Deserno, Heinrich & Gaertner, Adrian: Psychoanalyse in der Weiterbildung. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Gaertner, Adrian (1998): Professionalismus und Dequalifizierung der Supervision. Forum Supervision (12), S. 86-114
- Giesecke, Michael & Rappe-Giesecke, Kornelia (1997): Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Graf-Derserno, Susanne & Deserno, Heinrich (1998): Entwicklungschancen in der Institution – Psychoanalytische Teamsupervision. Frankfurt a. M.: Fischer
- Leuschner, W. (1985): Psychiatrische Anstalten – ein institutionalisiertes Abwehrsystem. Psychiatrische Praxis (12), S. 111-115
- Lewin, Kurt (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern: Huber
- Märtens, Michael & Möller, Heidi (1998): Supervisionsforschung ohne Zukunft? Supervision als homöopathische Inszenierung, Organisationsentwicklung, Supervision, Clinical Management, (3), S. 205-221
- Mead, G. H. (1973): Geist, Identität und Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Mentzos, Stavros (1990): Interpersonale und institutionelle Abwehr. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Möller, Heidi & Märtens, Michael (1999): Evaluation von Supervision wohin? In: Harald Pühl (Hg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen: Leske & Budrich, S. 104-122
- Möller, Heidi (1998): Schamerleben in Supervisionsgruppen. Gruppendynamik (4), S. 403-419
- Möller, Heidi (im Druck): Was ist gute Supervision. Stuttgart: Klett-Cotta
- Oberhoff, Bernd (1998): Übertragungsanalyse in der Supervision. Freie Assoziation (1/2), S. 58-80
- Overbeck, Annegret (1995): Der Triangulierungsprozess als Grundlage von Symbolbildung und Erkenntnis –

- diskutiert am Beispiel eines psychoanalytisch-hermeneutisch ausgewerteten Supervisionsprotokolls. In: Gerhard Schneider & Günter H. Seidler (Hg.): Internalisierungen und Strukturbildung. Theoretische Perspektiven und klinische Anwendungen in Psychoanalyse und Psychotherapie. Opladen: Westd. Verlag, S. 159-180
- Parson, Talcott (1951): The social system. New York: Free Press
- Petzold, Hilarion (1988): Integrative Bewegungs- und Leibtherapie: ein ganzheitlicher Weg leibbezogener Psychotherapie. Paderborn: Junfermann
- Petzold, Hilarion, Rodriguez-Petzold, Franziska & Sieper, Johanna (1997): Supervisorische Kultur und Transversalität – Grundkonzepte Integrativer Supervision Teil I. Integrative Therapie (1/2), S. 17-59
- Petzold, Hilarion, Rodriguez-Petzold, Franziska & Sieper, Johanna (1997): Supervisorische Kultur und Transversalität – Grundkonzepte Integrativer Supervision Teil II. Integrative Therapie (4), S. 472-511
- Petzold, Hilarion (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Paderborn: Junfermann
- Plessner, Helmut (1970): Philosophische Anthropologie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Plessner, Helmut (1982): Mit anderen Augen. Aspekte einer philosophischen Anthropologie. Stuttgart: Reclam
- Pühl, Harald (1998): Teamsupervision. Von der Subversion zur Institutionsanalyse. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Rappe-Giesecke, Kornelia (1994): Supervision Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. Berlin: Springer
- Schreyögg, Astrid (1991): Supervision – ein integratives Modell. Paderborn: Junfermann
- Schreyögg, Astrid (1992): Integrative Gestaltsupervision: Ein methodenplurales Modell. In: Harald Pühl (Hg.): Handbuch der Supervision I. Berlin: Edition Marhold, S. 340-356
- Ullmann, H. (1991): Alternative Methoden der Hypnotherapie. Versuch einer Antithese zur »klassischen« Therapie mit Hypnose. Ärztliche Praxis und Psychotherapie (13), S. 15-20
- Werner, Andreas & Hennch, Christoph (1998): Evaluation von Stationsteam-Supervision in der Inneren Medizin. In: Christoph Hennch, Andreas Werner & Günter Bergmann (Hg.): Formen der Supervision. Supervisionskonzepte und Praxis im Klinikkontext. Frankfurt a. Main: VAS, S. 125-139
- Winnicott, D. W. (1974): Playing and Reality. Harmondsworth: Penguin, S. 116-121

Anschrift der Verfasserin:
 PD Dr. Heidi Möller
 Technische Universität Berlin
 Psychologie im Institut für Sozialwissenschaften
 Sekr. HAD 40
 Hardenbergstraße 4-5
 10623 Berlin