

■ Heidi Möller

Was ist gute Supervision im stationären Setting?

Einleitung

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 Instruments Supervision selbst ausmacht, blieb bislang unbeantwortet. Ziel meiner Untersuchung war es, Merkmale »guter Supervisionspraxis« im stationären Setting herauszuarbeiten. Moderner psychoanalytischer Supervisionspraxis wurde die integrativ supervisorische Sichtweise gegenübergestellt und einer kritischen Reflexion unterzogen. Die Aufbereitung des aktuellen Forschungsstands (Märtens u. Möller 1998; Möller u. Märtens 1999) macht die Notwendigkeit deutlich, mikroanalytisch zu zeigen, was in Supervisionsprozessen tatsächlich geschieht. Die Komplexität des Gegenstands der Supervisionsforschung sowie die zahlreichen Parameter, die zu berücksichtigen sind, bergen die Gefahr methodischer Vereinfachung. In den bisher vorliegenden Untersuchungen wurde nachzuweisen versucht, wie sich die Supervisionseffekte außerhalb des supervisorischen Tuns auswirken, zumeist wurden subjektive Einschätzungen der Supervisanden per Fragebogen erhoben (Schneider u. Müller 1995).

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 selbst wurde als Medium Kommunikativer Sozialforschung begriffen, das Instrument

Supervision zur Selbstanwendung gebracht und eine Einheit von Beratungspraxis und Forschung hergestellt. Es ist gelungen, eine Innenschau von Teamsupervisionsprozessen im stationären Setting zu zeigen. Je drei Teamsupervisions Sitzungen in Kliniken 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« (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 Supervisions Sitzung 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 2001).

Dadurch entstand eine immense Datenfülle, die inhaltsanalytisch, kommunikationstheoretisch und tiefenhermeneutisch ausgewertet wurde. Als Qualitätsmerkmale und Gütekriterien, die sich aus der Analyse der Teamsupervisions Sitzungen, den korrespondierenden Selbstkonfrontationsinterviews und deren Komparation herausarbeiten ließen, können gelten:

- die Aufgabenorientierung der Supervisoren,
- der Supervisor als Sozialwissenschaftler,
- die Feldkompetenz der Supervisoren,
- die Triangulierungskompetenz der Supervisoren,
- die Abstinenz in der Supervision,
- die Übertragung in der Supervision,
- der Widerstand in der Supervision,
- die Ressourcenorientierung in der Supervision,
- der Supervisor als Team- und Personalentwickler,
- der Supervisor als Organisationsberater,
- Supervision als Dienstverpflichtung,
- endliche versus unendliche Supervision,
- Fallsupervision versus Teamsupervision,
- der Supervisor als Lehrer,
- der Supervisor als Forscher,
- der Supervisor als Rollenspieler,
- der Supervisor als Sprachkünstler,
- Supervision als kreativer und poetischer Prozeß,
- Supervision zwischen Kunst und Wissenschaft,
- die kreativen Prozesse in der Supervision,
- Supervision als gemeinsames Sinnverstehen,
- systematische Heuristik.

Da ich mich als tiefenpsychologisch arbeitende Supervisorin verstehe, liegen die Schwerpunkte dieses Beitrags in diesem Paradigma.

Die Aufgabenorientierung der Supervisoren

Die untersuchten Supervisoren leitet ein Supervisionsverständnis wie Fürstenau (1998) es formuliert. Er 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« (Fürstenau 1998, S. 71). Die

externe Beratung dient der Optimierung der fachlichen Aufgaben in der Organisation, die sie – so zeigt der Beratungswunsch – meint, nicht mit eigenen Mitteln befriedigend lösen zu können. Fürstenau wendet sich mit seiner inhaltlichen Bestimmung des Supervisionsgeschehens gegen eine Auffassung von Supervision, die aus der Therapietheorie abgeleitet und unmittelbar 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 ebenso auf Supervisionskollegen anderer psychotherapeutischer Provenienz ausweiten, die die Supervision nicht als eigenständige Profession begreifen, nicht als angewandte Sozialwissenschaft, die ein erweitertes Spektrum von Referenztheorien benötigt.

Der Supervisor als Sozialwissenschaftler

Supervision ist unbestritten ein interdisziplinärer Ansatz, der multitheoretisch und multipragmatisch (Petzold et al. 1997a, b) 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, gruppendynamische und psychotherapeutische Kompetenz gefordert. Supervisoren benötigen zudem ich-psychologisch ausgerichtetes Wissen über Kognitionen, Wahrnehmung, Erwartung, Informationsverarbeitung, Denken, Sprechen und Kommunikationstheorie, um ein Supervisionssetting bereitzustellen, das über reine Beziehungsanalyse und Beziehungsberatung hinausgeht:

- Das Wissen, daß Organisationen ab einer bestimmten Größe nur mit großem Reibungsverlust basisdemokratisch geführt werden können,
- daß neue Organisationen nach einer euphorisierenden Pionierphase immer eine Differenzierungsphase durchlaufen, die die Emotionalität der Organisationsmitglieder massiv verändert,
- wahrnehmungspsychologische Kenntnisse: Es sind neun gute Nachrichten über eine Organisation notwendig, um eine schlechte zu vereiteln, die das Image angreift.

Zentrale Aufgabe von Supervision ist, was Petzold et al. (1997a, S. 22) unter »Konnektierung« verstehen: »Das Vernetzen unterschiedlicher Wissensbestände in der Absicht, wechselseitige Erhellung und vielschichtige Interpretation zu ermöglichen und Korrekturmöglichkeiten von Einseitigkeiten und Dogmatismen zu gewährleisten.« Die reine Erschließung der Institutionsdynamik von der Ebene der Falldiskussion, der rein subjektive Zugang über die Abbildung der Institution in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter ohne organisationssoziologische Kenntnisse greift zu kurz.

Die Feldkompetenz von Supervisoren

Kompetente Supervisoren haben zwei Professionen. 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, sind 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 erforderlich. 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, etwa die Qualitätssicherung im Krankenhausbereich zu gewährleisten oder sich mit neuen Abrechnungsmodellen für pflegerische Leistungen auseinanderzusetzen. Patienten sind heute kompetente Kunden, um die geworben werden muß, auch wenn die kritiklose Übernahme der Begrifflichkeiten aus der profitorientierten Arbeitswelt 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 sowohl die bedrängende als auch 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).

Die Abstinenz in der Supervision

Bauriedl (1998) 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) und beispielsweise die Verschmelzungsgefahr mit dem Auftraggeber zu vermeiden. Aktive Abstinenz bedeutet in Bauriedls Sinn, daß es dem Supervisor gelingen muß, die psychische Getrenntheit von Team, Träger, Klientel und Institution aufrechtzuerhalten, daß heißt 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. Fenger (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.

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 bestrebt, Übertragungen auf Vorgesetzte, Klienten, andere Teammitglieder, Institutionen (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 Gegenwärtigen unbewußten 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 mit dem Supervisor. 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 Hinder- nis und Hilfsmittel der supervisorischen Zielsetzung zugleich, nämlich als Versuch, »adäquates Wahrnehmen und Handeln des Supervisanden in beruflichen Praxissituationen« (Oberhoff 1998, 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 zeigen Übertragungen in der Supervision den Wunsch, defizitäre Beziehungsmuster zu überwinden. »Die Bewältigung der Adolenszenz 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 u. Deserno 1998, S. 34). Übertragungen erscheinen etwa 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 Vorgesetzten, 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 bearbeitbar, 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 von mir untersuchten Supervisoren über-

nehmen die 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 falsch verstanden abstinert. 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 angebotenen Übertragungen seitens der Supervisorinnen gleichen – wie oft in gelungenen Supervisionsprozessen – denen eines Alternativentwurfs, dem Wunschbild eines adoleszent-ödipalen Elternteils (Graf-Deserno u. Deserno 1998, S. 43). Milde idealisierende Übertragungsprozesse bilden die emotionale Arbeitsgrundlage, fördern das gemeinsame Verstehen. Die Supervisorinnen der Untersuchungspartner müssen nicht um Wertschätzung und Anerkennung kämpfen. »Aus der Sicht der Übertragung verkörpert der idealisierte Supervisor etwas, das zu erreichen sich lohnt und von Supervisorinnen erstrebt wird. Erst wenn idealisierte Übertragungen in größerer Intensität auftreten, dienen sie auch als Abwehr von Konflikten« (Graf-Deserno u. Deserno 1998, S. 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 Supervisorinnen stehen jedoch im Dienst des Ich. Es finden sich wenige 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.

Der Widerstand in der Supervision

»Dem Wunsch nach Einsicht und Veränderung steht derjenige, etwas zu verdecken und beim Erreichten zu verharren, entgegen« (Graf-Deserno u. 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 Einflußnahme 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 (Möller 1998). Da die Arbeit ein hauptsächlich identitätsstiftender Faktor ist, evoziert die Selbstreflexion beruflicher Praxis notwendigerweise die Abwehr »in actu« (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 unter Umständen 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 hingegen spielt 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. Auch die Aufgabe des »sekundären Krankheitsgewinns« der Organisation durch gelungene Supervisionsprozesse kann Widerstand hervorrufen.

Für die Supervision ist es unabdingbar, den Aspekt des »technischen Widerstands« zu berücksichtigen, der durch überfordernde methodische Vorschläge, nicht zu verdauende Deutungen (etwa weil zeitlich falsch plaziert) oder fehlende Orientierung am Schwächsten des Teams 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.« Er 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« (Fürstenau 1998, S. 80). Hilfreich scheint es, die Leistung eines Teams als die bestmögliche 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. Es wird zugewartet, bis sich die konflikthafte Thematik des Falls in der Sitzung ausbreitet. Die integrativen Supervisoren hingegen versuchen viel aktiver, den Widerstand anzugehen.

Die Ressourcenorientierung in der Supervision

Ullmann (1991) versteht Ressourcen als Quellen, Stärken, Materialien, Erfahrungen und Bedeutungszuschreibungen – einschließlich des Widerstands. 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 Leidenseite zuzuwenden, entkommen alle untersuchten Supervisoren. Alle betonten 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 verbündeten sich mit den gesunden Ich-Anteilen der Supervisanden. Sie lösen alle den Anspruch Fürstenaus (1998, S. 77) ein: »Klagen, Konflikte und anstößige Verhaltensweisen in lösbar 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 Fürstenau als »Hinweise auf Unklarheiten und Differenzen im Umgang mit den jeweils tangierten Regelungen oder als Hinweise auf Mängel oder Lücken dieser Regelungen« (1998, S. 77). Er fordert den Supervisor auf, seine Wahrnehmung der affektiven Reaktionen des Personals auf 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 das von ihm supervidierte Team großen Wert auf sogenannte Beziehungsklärung, ohne jedoch institutionelle Verregelungen, wie Konferenzgestaltung, Urlaubs- und Vertretungsplanung, den Modus der Einweisung neuer Mitarbeiter oder 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.

Der Supervisor als Team- und Personalentwickler

Mit der Ressourcenorientierung geht bei allen Untersuchungspartnern ein Verständnis von Supervision als Instrument der Teamentwicklung einher (Fürstenu 1998). Alle Supervisoren arbeiten an der Kompetenzentwicklung einzelner Teammitglieder. Sie strukturieren stark und schlagen eine Vorbereitung der jeweiligen Supervisionssitzung 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 The-

ma nicht der labilisierten 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 et al. 1997b, 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 pflegerischen 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. n. Graf-Derserno u. 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 und Hennch (1998) zeigt 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 und/oder 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 Arbeits-

platz, statt zu Hause verarbeitet werden können« (Werner u. Hennch 1998, S. 136).

Schlußbemerkungen

Selbstkonfrontationsinterviews bieten eine ausgezeichnete Möglichkeit, Supervisionsprozesse außerhalb des Handlungsdrucks der Sitzungen in Ruhe zu betrachten und die Potentiale der Analyse der Übertragungs-Gegenübertragungsdynamik ausreichend 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. Selbstkonfrontationsinterviews transponieren die Supervisionsprozesse in die Interaktion der Forscherin/des Forschers 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 solche Interviews in ihren Lehrsupervisionen einsetzen. Selbstkonfrontationsinterviews sind zudem ein geeignetes Instrument der Selbstevaluation auch über Ausbildungskontexte hinaus. Im Rahmen des Forschungskonzepts der Deutschen Gesellschaft für Supervision werden seit 1999 Workshops angeboten, die die Selbstreflexion der Supervisoren mit Hilfe der Selbstkonfrontationsmethode zum Inhalt haben.

Ergänzende Untersuchungen sind zur Zeit in Arbeit. Neben der Innenschau der Supervisoren werden in einigen Diplomarbeitsprojekten 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.

Literatur

- Antonovsky, A. (1979): Health, stress and coping. San Fransisco.
- Bauriedl, T. (1998): Abstinenz in der Supervision. Freie Assoziation 1: 134–160.
- Bönninger, C. (1995): Supervision für Pflegekräfte: Psychohygiene oder mehr? (1. Teil) Pflege 8: 37–42.
- Breuer, F. (1991): Analyse beraterisch-therapeutischer Tätigkeit. Münster.
- Fengler, J. (1996): Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. München: Pfeiffer, 4. Aufl.
- Fengler, J. (1998): Supervision aus gruppensystemischer Sicht. In: Hennch, C.; Werner, A.; Bergmann, G. (Hg.), Formen der Supervision. Supervisionskonzepte und Praxis im Klinikkontext. Frankfurt a. M., S. 42–57.
- Ferner, H. (1998): Supervision in Institutionen. In: Hennch, C.; Werner, A.; Bergmann, G. (Hg.), Formen der Supervision. Supervisionskonzepte und Praxis im Klinikkontext. Frankfurt a. M., S. 84–98.
- Freud, S. (1895): Studien über Hysterie. GW Bd. I, S. 75–312.
- Freud, S. (1915): Bemerkungen über die Übertragungsliebe. GW Bd. X, S. 306–321.
- Fürstenau, P. (1992): Entwicklungsförderung durch Therapie – Grundlagen psychoanalytisch-systemischer Psychotherapie. München.
- Fürstenau, P. (1998): Psychoanalytisch-systemische Teamsupervision im psychiatrisch-psychosomatischen Bereich zwecks Förderung der Teamentwicklung. In: Hennch, C.; Werner, A.; Bergmann, G. (Hg.), Formen der Supervision. Supervisionskonzepte und Praxis im Klinikkontext. Frankfurt a. M., S. 71–82.
- Gaertner, A. (1992): Supervision in der Fortbildung – eine Fallstudie. In: Clemenz, M.; Beier, C.; Buchen, S.; Deserno, H.; Gaertner, A. (Hg.), Psychoanalyse in der Weiterbildung. Opladen, S. 169–190.
- Gaertner, A. (1998): Professionalismus und Dequalifizierung der Supervision. Forum Supervision 6: 86–114.
- Graf-Deserno, S.; Deserno, H. (1998): Entwicklungschancen in der Institution – Psychoanalytische Teamsupervision. Frankfurt a. M.
- Lewin, K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern.
- Mead, G. H. (1973): Geist, Identität und Gesellschaft. Frankfurt a. M.
- Märtens, M.; Möller, H. (1998): Supervisionsforschung ohne Zukunft?

- Supervision als homöopathische Inszenierung. Organisationsentwicklung, Supervision, Clinical Management 5: 205–221.
- Mentzos, S. (1990): Interpersonale und institutionelle Abwehr. Frankfurt a. M.
- Möller, H.; Märtens, M. (1999): Evaluation von Supervision wohin? In: Pühl, H. (Hg.), Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen, S. 104–122.
- Möller, H. (1998): Schamerleben in Supervisionsgruppen. Gruppendynamik 28: 403–419.
- Möller, H. (2001): Was ist gute Supervision? Stuttgart.
- Oberhoff, B. (1998): Übertragungsanalyse in der Supervision. Freie Assoziation 1: 58–80.
- Petzold, H.; Rodriguez-Petzold, F.; Sieper, J. (1997a): Supervisorische Kultur und Transversalität – Grundkonzepte Integrativer Supervision Teil I. Integrative Therapie 23: 7–59.
- Petzold, H.; Rodriguez-Petzold, F.; Sieper, J. (1997b): Supervisorische Kultur und Transversalität – Grundkonzepte Integrativer Supervision Teil II. Integrative Therapie 23: 472–511.
- Petzold, H. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Paderborn.
- Schneider, K.; Müller, A. (1995): Evaluation von Supervision. Supervision 27: 86–98.
- Schreyögg, A. (1991): Supervision – ein integratives Modell. Paderborn.
- Schreyögg, A. (1992): Integrative Gestaltsupervision: Ein methodenplurales Modell. In: Pühl, H. (Hg.), Handbuch der Supervision I. Berlin, S. 340–356.
- Ullmann, H. (1991): Alternative Methoden der Hypnotherapie. Versuch einer Antithese zur »klassischen« Therapie mit Hypnose. Ärztliche Praxis und Psychotherapie 13: 15–20.
- Werner, A.; Hennch, C. (1998): Evaluation von Stationsteam-Supervision in der Inneren Medizin. In: Hennch, C.; Werner, A.; Bergmann, G. (Hg.), Formen der Supervision. Supervisionskonzepte und Praxis im Klinikkontext. Frankfurt a. M., S. 125–139.