

Albrecht Boeckh

Methoden- integrative Supervision

Ein Leitfaden für Ausbildung
und Praxis

ZU DIESEM BUCH

Supervision unterstützt Helfer darin, ihren professionellen Blick zu wahren und die Qualität ihrer Arbeit zu verbessern. Unter den zahlreichen Supervisionskonzepten zeichnet sich dieses Buch aus durch:

- einen theoretisch fundierten, konsequent methodenintegrativen Zugang
 - die systematische Darstellung konkreter Supervisionsabläufe
 - praktische Hinweise zur Bearbeitung häufiger Supervisionsanliegen.
- Sowohl Supervisionsausbilder als auch ihre Klienten – Psychologische Berater, Psychotherapeuten, Sozialarbeiter und Angehörige anderer helfender Berufe – finden hier eine praxisorientierte Einführung und einen erprobten Leitfaden in die methodenintegrative Supervision.

Die Reihe »Leben Lernen« stellt auf wissenschaftlicher Grundlage Ansätze und Erfahrungen moderner Psychotherapien und Beratungsformen vor; sie wendet sich an die Fachleute aus den helfenden Berufen, an psychologisch Interessierte und an alle nach Lösung ihrer Probleme Suchenden.

Alle Bücher aus der Reihe »Leben Lernen« finden sich unter
www.klett-cotta.de/lebenlernen

Albrecht Boeckh

Methodenintegrative Supervision

Ein Leitfaden für Ausbildung und Praxis

Klett-Cotta

Leben Lernen 210

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Klett-Cotta

www.klett-cotta.de

© 2008 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, gegr. 1659,
Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten

Umschlag: Jutta Herden, Stuttgart

Datenkonvertierung: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

Printausgabe: ISBN 978-3-608-89213-0

E-Book: ISBN 978-3-608-10388-5

PDF-E-Book: ISBN 978-3-608-20307-3

Dieses E-Book basiert auf der aktuellen Auflage der Printausgabe.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Inhalt

Einleitung: Gegenstand und Zielsetzung von methodenintegrativer Supervision	11
I. Grundlagen der Supervision	15
1. Verschiedene Formen, Gegenstandsbereiche und Ebenen von Supervision	15
1.1 Formen der Supervision	15
1.2 Ebenen der Supervision	18
2. Der Rahmen der Supervision	29
2.1 Der erste Kontakt	29
2.2 Externe Supervision	31
2.3 Interne Supervision	31
2.4 Problematische Rahmenbedingungen	31
3. Ablauf einer Supervisions Sitzung – ein Zwölf-Punkte-Programm	32
3.1 Ankommen und Kontaktaufnahme oder: die Supervision beginnt, bevor sie anfängt	32
3.2 Anliegensammlung	34
3.3 Evaluation der Ergebnisse der letzten Supervision	35
3.4 Auswahl der Themen	36
3.5 Ermitteln der Fragestellung	37
3.6 Fall- und Anliegendarstellung	39
3.7 Bestätigung oder Korrektur der Fragestellung	41
3.8 Methodenauswahl	42
3.9 Methodische Bearbeitung des Anliegens	43
3.10 Lösungserprobung und Lösungstransfer	44
3.11 Abschluss	45
3.12 Reflexion des Supervisionsprozesses und Kontraktüberprüfung	45
3.13 Sonderthemen in einem Supervisionsablauf	46

II. Organisation – Team – Konflikt	48
1. Organisation und Team als Hintergrund und Gegenstand von Supervision	48
1.1 Organisation	48
1.1.1 Was ist Organisation?	48
1.1.2 Allgemeine Merkmale von Organisationen	51
1.1.3 Dimensionen von Organisation im Umweltkontext	52
1.1.4 Organismus- vs. Konfliktmodell von Organisationen	53
1.1.5 Umgang mit Organisationsstrukturen in der Supervision	53
1.1.6 Organisationsprozessmodell	57
1.1.7 Die soziologische Rollentheorie verbindet Organisation und Person	58
1.1.8 Die Bedeutung der Rollentheorie für die Supervision in Organisationskontexten	61
1.1.9 Methode der Rollenanalyse und des Rollenverhandelns	62
1.1.10 Die Dialektik von formaler und informeller Organisationsstruktur am Beispiel des Konfliktes um die Leitung einer Fachschule	62
1.2 Gruppe und Team	67
1.2.1 Merkmale von Gruppen	67
1.2.2 Typen von Gruppen	68
1.2.3 Gruppenmodelle	69
1.2.4 Gruppenstrukturen	70
1.2.5 Gruppe und Umwelt	70
1.2.6 Phasen der Gruppenentwicklung	71
1.2.7 Abwehrmechanismen in Gruppen und von Gruppen	72
1.3 Teamsupervision	72
1.3.1 Methoden zur Herstellung einer kooperativen Arbeitsatmosphäre	73
1.3.2 Analysemethoden	74
1.3.3 Abgleich mit Theorien über Gruppen und Teams	75

1.3.4	Übungen zur Verbesserung der Kommunikation	76
1.3.5	Konflikt- und Problembearbeitung	76
1.4	Teamentwicklung und Organisationsentwicklung	77
2.	Konfliktbearbeitung in der Supervision	79
2.1	Konflikt als sozialwissenschaftliches Paradigma	79
2.2	Vom Umgang mit Konflikten	83
2.3	Axiomatische Grundüberlegungen zu Konflikten	84
2.4	Konfliktträchtige Lösungsversuche	86
2.5	Grundhaltung für die Konfliktbearbeitung	86
2.6	Konfliktbearbeitung in der Supervision	87
III.	Im Zentrum steht die Beziehung	106
1.	Ansatz einer integrativen Theorie der Supervision auf der Basis der dialogischen Struktur des Selbst	106
1.1	Anforderungen an eine Theorie der Supervision	106
1.2	Eine allgemeine Theorie der Supervision	107
1.3	Die soziologische Rollentheorie als allgemeiner Ansatz?	107
1.4	Supervision als Therapie der Therapeuten?	108
1.5	Die Notwendigkeit von Supervision	109
1.6	Der zwischenmenschliche Kontakt	110
1.7	Spiegelneuronen, Empathie und die Folgen für die Kommunikationstheorie	110
1.8	Die dialogische Struktur des Selbst	114
1.9	Notwendigkeit von Supervision aufgrund der dialogischen Struktur des Selbst	117
1.10	Die Möglichkeit von Supervision aufgrund der dialogischen Struktur des Selbst	117
1.11	Die Funktion von Supervision vor dem Hintergrund der dialogischen Struktur des Selbst	118
1.12	Methodologische Implikationen der dialogischen Struktur des Selbst für die Supervision	119
1.13	Zusammenfassung	119
2.	Verhältnis von Supervision und Psychotherapie	120
2.1	Historische Betrachtung	120
2.2	Supervision als Dekonstruktion von persönlichen Problemen	122

2.3	Wann und wie ist Therapie in der Supervision zu empfehlen?	123
2.4	Löst Therapie immer die persönlichen Probleme der Supervisanden?	124
2.5	Psychotherapeutische Verfahren als Hilfsmethoden der Supervision	124
IV.	Spezielle Methoden aus psychotherapeutischen Verfahren und ihre Integration in die Supervision	129
1.	Psychoanalytische Konzepte und Methoden der Supervision: Übertragung – Gegenübertragung und Balint-Gruppen-Arbeit	129
1.1	Übertragung und Gegenübertragung	131
1.2	Übertragung und Gegenübertragung als gegenseitige bewusste und unbewusste Wahrnehmung, Resonanz und Reaktion in der therapeutischen/supervisorischen Beziehung	134
1.3	Übertragung und Gegenübertragung als Gegenstand der Supervision	138
1.4	Formen der Gegenübertragung	139
1.5	Übertragung und Gegenübertragung in der supervisorischen Beziehung	142
1.6	Mischung von Gegenübertragung und therapeutischer Übertragung	145
1.7	Übertragungen der Therapeuten auf die Klienten	146
1.8	Bearbeitung von Gegenübertragungen und Übertragungen in der Supervision	148
1.9	Übertragung und Gegenübertragung in unterschiedlichen Supervisionsformen	154
1.10	Balint-Gruppen-Arbeit	156
1.11	Methodisches Vorgehen in der Balint-Gruppen-Arbeit	160
1.12	Erfahrungen mit der Balint-Gruppen-Arbeit	161
1.13	Zusammenfassung	161
2.	Systemische Supervision	162
2.1	Allgemeine Begriffe des systemischen Ansatzes	162
2.2	Systemische Methoden der Supervision	171
2.3	Zusammenfassung	206

3.	Gestalttherapeutische Methoden in der Supervision	207
3.1	Gestalttherapie	207
3.2	Gestalt-Supervision	221
4.	Emotion Focused Therapy – eine effektive affektorientierte Methode zur Unterstützung von Supervisionsprozessen	234
4.1	Die Emotionen im Fokus	234
4.2	Zentrale Konzepte von Greenbergs EFT	235
4.3	Anwendbarkeit von EFT in der Supervision	240
4.4	Emotionale Verstrickung als Gegenstand und Basis supervisorischer Arbeit mit EFT	241
4.5	Konkretes Vorgehen bei der EFT-Supervision	242
5.	Psychodrama-Supervision	250
5.1	Psychodrama – allgemein	250
5.2	Soziometrie	250
5.3	Vom Stegreiftheater zum Psychodrama	250
5.4	Das Menschenbild Morenos	251
5.5	Das Rollenkonzept	251
5.6	Tele-Beziehung und soziales Atom	252
5.7	Grundlegende Überlegungen zum Psychodrama	253
5.8	Ziele des Psychodramas	254
5.9	Psychodrama-Arten	254
5.10	Ablauf eines Protagonisten-Psychodramas	255
5.11	Weitere Formen des Psychodramas	259
5.12	Psychodrama in der Supervision	261
6.	Die Transaktionsanalyse als Methode für die Supervision	262
6.1	Grundüberzeugungen der Transaktionsanalyse	262
6.2	Das Modell der Ich-Zustände	263
6.3	Transaktionen	264
6.4	Skripte	267
6.5	Spiele	267
6.6	Dramadrieck	268
6.7	Therapeutische Interventionen in der TA	269
6.8	Gesamtwürdigung der TA	270
6.9	TA und Supervision	271
6.10	Würdigung der TA als Supervisionsmethode	275

7. Methodenvielfalt und Methodenintegration in der Supervision	275
7.1 Gründe für das Festhalten an »reinen« Therapie- methoden als Grundlage supervisorischer Methodik	276
7.2 Die Notwendigkeit einer integrativen Theorie der Supervision	276
7.3 Was für die Kombination und Integration von Methoden spricht	277
Statt eines Schlusswortes: Vom Grenznutzen der SV oder »Der Herr, der schickt den Jockel aus«	281
Literatur	283

Einleitung: Gegenstand und Zielsetzung von methodenintegrativer Supervision

Supervision ist kein Luxus, sondern notwendiger, integraler Bestandteil helfender, beratender und therapeutischer Tätigkeit. Ziel der Supervision ist die Unterstützung der helfend Tätigen in ihren Aufgaben. Dies bedeutet dreierlei:

- Bearbeitung von Anliegen in der Fallarbeit – also Gruppen- oder Einzelfallsupervision
- Verbesserung der Zusammenarbeit in der Team- oder Leitungssupervision und schließlich
- Entlastung und Unterstützung der Supervisanden.

Jeder, der professionell mit Menschen arbeitet, wird von deren Thematik berührt und kann sich auf Dauer den Problemen, Konflikten, deren Anspannung und Leid nicht entziehen. Das gilt vor allem dann, wenn es sich um Menschen in kritischen Lebenssituationen handelt.

Die meisten professionellen Helfer haben deshalb Strategien entwickelt, die ihnen helfen, diese Probleme zu verarbeiten und innere Distanz dazu zu gewinnen. Trotzdem landen viele Helfer über kurz oder lang in der Burnout-Falle: Sie können nicht mehr abschalten, ihr großes anfängliches Engagement verwandelt sich in angestrengtes Erfüllen von Pflichten, die Begeisterung verwandelt sich in innere Leere, Idealismus geht langfristig in Zynismus über. Hier geht es also um die Burnout-Prävention bzw. die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit.

Supervision zielt aber nicht nur und nicht in erster Linie auf die Verbesserung der Befindlichkeit der Helfer, also der Supervisanden, und auf die Verbesserung der Zusammenarbeit in Teams, sondern sie versucht vor allem fachliche Unterstützung in der Arbeit mit den Klienten zu geben. Diese fachliche Unterstützung ist allerdings nur in Ausnahmefällen eine konkrete Praxisanleitung, in der Regel geht es in der Fallsupervision um eine methodische Bearbeitung von Problemen der und

mit den Klienten. In der Team- und Leitungssupervision geht es um eine Bearbeitung von Problemen in der Zusammenarbeit.

Supervision ist keine Therapie der Therapeuten oder Beratung der Berater, sondern schafft mit einer breiten Palette von Methoden die Möglichkeit, Probleme mit Klienten oder im Team genauer anzusehen und womöglich zu verändern.

Diese Methoden sind zum Teil aus psychotherapeutischen Verfahren entlehnt, zum anderen Teil sind es allgemeine Methoden der Kommunikationssteuerung wie Gesprächsführungsmethoden, Gruppen- und Konfliktmoderationen, Arbeit mit dem inneren Team, Feedback-Methoden, themenzentrierte Interaktion oder Methoden mit soziologischem Hintergrund wie die Rollenanalyse.

Einen ganz wichtigen Stellenwert hat bei der supervisorischen Arbeit der institutionelle Rahmen, in dem die Supervisorinnen tätig sind. Die organisatorischen Rahmenbedingungen im weiteren und engeren Sinne, gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen, die Institution, die Teamstruktur sind wichtige Hintergründe und in der Teamsupervision oder der Teamentwicklung oder auch in der Organisationsentwicklung Gegenstand von Supervision. Nicht nur systemtheoretische Ansätze, sondern auch konflikttheoretisches Denken, vor allem aber die soziologische Rollentheorie können an dieser Schnittstelle zwischen Person und Institution Klärung bringen und Grundlage für methodisches Vorgehen abgeben.

Ich vertrete in diesem Buch einen konsequent methodenübergreifenden Ansatz. Das hat einerseits mit der Vielgestaltigkeit der Aufgaben von Supervision zu tun, andererseits damit, dass die Supervisorinnen aus verschiedenen methodischen Hintergründen kommen und es sinnvoll ist, deren Methodensprache zu verstehen und gegebenenfalls auch zu sprechen. Diese Methoden stehen dabei alle im Dienste des supervisorischen Arbeitens. Auch mit einem tiefenpsychologischen Ansatz wird nicht der Supervisor analysiert, sondern die Dynamik seines Klienten und die dementsprechende Dynamik der Beziehung zwischen Helfer und Klient verständlich gemacht und bearbeitet.

Die hier vorgestellten Methoden stehen, da sie alle einem humanistischen Menschenbild verpflichtet sind, nicht im Widerspruch zueinander, sondern ergänzen sich gegenseitig. So kann die Methode der klientenzentrierten Gesprächstherapie nach Carl Rogers sehr gut mit ande-

ren Methoden wie der Gestalttherapie verbunden werden, wie dies Leslie Greenberg in seinem Ansatz der Emotion Focused Therapy wunderbar belegt. Systemisches Vorgehen ist mit Psychodrama und Gestaltmethoden integrierbar. Die aus der Psychoanalyse stammende Balint-Gruppen-Arbeit kann mit Gestalt- und Psychodrama-Methoden vertieft werden. Ein Beispiel für Methodenintegration per se stellt die Transaktionsanalyse dar, die einerseits eine deutliche Verwandtschaft mit der Psychoanalyse zeigt, andererseits mit ihrer Analyse von Interaktionen und speziell der Spielanalyse ins Systemische hinüberreicht.

Einem eklektischen Psychotechnik-Potpourri möchte ich hierbei allerdings nicht das Wort reden. Methoden sollten Wege zum Menschen sein und diese nicht verstellen, wie der Sozialanthropologe George Devereux¹ zu Recht betont. Zentral ist daher in der Supervision, wie ja bekanntlich auch in der Therapie, die gelingende Begegnung, in welcher Empathie, Akzeptanz und Authentizität als zentrale Grundhaltungen den Supervisanden Selbstvertrauen und Kontakt mit ihren eigenen kreativen Ressourcen vermitteln.

Als einen methodenübergreifenden theoretischen Hintergrund zum Verständnis der Notwendigkeit, der Möglichkeit und des grundlegenden methodischen Vorgehens in der Supervision stelle ich das Konzept der »Dialogischen Struktur des Selbst« dar, in welchem Konzepte des amerikanischen Sozialpsychologen G. H. Mead, der Hermeneutik Gadammers, der Begegnungsphilosophie Martin Bubers und der Objekt-Beziehungs-Theorie Otto Kernbergs mit den neuesten neurowissenschaftlichen Erkenntnissen über die Funktion von Spiegelneuronen verbunden sind.

Vor diesem Hintergrund kann die Verschränkung der Befindlichkeit des Supervisanden/des Teams mit der des Klienten/der Klientengruppe, können die Phänomene von Übertragung und Gegenübertragung besser verstanden und für die Anliegenbearbeitung besser genutzt werden. Hier erweist sich auch, dass die drei Grundanliegen von Supervision: die Fallbearbeitung, also die Verbesserung der Arbeit mit den Klienten, die Verbesserung der Zusammenarbeit im Team und die Verbesserung der Befindlichkeit der Supervisanden, eng miteinander verknüpft sind.

¹ G. Devereux: Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften. Ullstein Verlag, Frankfurt a. M. – Berlin – Wien, 1976

Schließlich möchte ich noch darauf hinweisen, dass – um den Sprachfluss nicht zu hindern – mit den männlichen Worten »Klient«, »Therapeut«, »Supervisor« u.ä. immer auch die »Klientin«, »Therapeutin« oder »Supervisorin« gemeint und angesprochen ist.

1. Grundlagen der Supervision

1. Verschiedene Formen, Gegenstandsbereiche und Ebenen von Supervision

1.1 Formen der Supervision

Im folgenden Diagramm möchte ich einen knappen Überblick über Formen von Supervision, verwandten Formen und von Supervision abzugrenzenden therapeutischen Verfahren geben, diese dann erläutern.

<i>Supervisionsform</i>	<i>verwandte Formen</i>	<i>Abgrenzung zu</i>
1. Einzelsupervision	Praxisberatung Coaching	Therapie
2. Gruppenfall-supervision	Balintgruppe Intervision/ kollegiale Supervision	Selbsterfahrung Gruppentherapie
3. Teamsupervision	Team-/Organisations- entwicklung	Gruppen- selbsterfahrung
4. Leitungssupervision	Coaching	
5. Ausbildungssupervision	Praxisberatung	Fortbildung

ad 1)

- *Einzelsupervision* ist entweder Fallsupervision für Therapeuten oder Berater, wird aber häufig nachgefragt, wenn jemand in seiner beruflichen Situation in Schwierigkeiten steckt. Hierbei handelt es sich dann um Coaching.
- *Coaching* ist eine Methode, die aus dem Leistungssport und der Wirtschaft stammt, sie dient Spitzensportlern bzw. Führungskräften

zur Verbesserung ihrer beruflichen Leistungen und ihrer Position im Unternehmen. Der Coach ist zu Deutsch der Kutscher, der seinen Fahrgast zu dessen Ziel bringt. Die für das Coaching verwendeten Methoden sind den allgemeinen Methoden der Supervision ähnlich. Der Unterschied zur Supervision ist, dass es nicht um den Klienten des Supervisanden geht, sondern um den Supervisanden selbst.

- *Einzeltherapie* zielt auf den Patienten und dessen Befindlichkeit. Sie bezieht seinen lebensgeschichtlichen Hintergrund mit ein. Beides ist nicht Vordergrund der Supervision.

ad 2)

- *Gruppenfallsupervision* behandelt klientenbezogene Anliegen der Supervisanden. Die Supervisionsgruppen kommen entweder aus verschiedenen Einrichtungen oder sind Mitglieder eines Teams. Dieser Hintergrund ist oft entscheidend für die Bereitschaft, sich auf tiefer gehende Arbeit einzulassen und offen Probleme mit den Klienten anzusprechen. Eine Supervisionsgruppe bietet die Möglichkeit, mit Methoden wie Aufstellungen oder Rollenspielen zu arbeiten. Gleichzeitig ist die Gruppe Resonanzkörper für die Falldynamik.
- *Die Balint-Gruppe* nutzt dieses Phänomen und bezieht die spontanen Fantasien, Reaktionen und Gefühle der Teilnehmer in die Bearbeitung der Fälle mit ein.
- *Die Selbsterfahrungsgruppe* ist für gesunde Klienten gedacht. Sie zielt nur auf die Befindlichkeit und Entwicklung der Gruppenteilnehmer und ist daher keine Supervisionsform. Die Gefahr, von Teamsupervisionen zu Selbsterfahrungsgruppen zu werden, muss daher durch die Fokussierung auf die gemeinsame Arbeit verhindert werden.
- *Gruppentherapie* ist eine Therapieform für Patienten und nicht für Supervision geeignet.
- *Intervision und kollegiale Supervision* sind Formen der Supervision und Fallberatung ohne die Leitung durch einen Supervisor. Diese vor allem bei Lehrern und Therapeuten beliebte Form gegenseitiger Supervision bedarf einer sehr disziplinierten Einhaltung von Regeln, welche die Rollenverteilung und den methodischen Ablauf betreffen. Latente Konkurrenz und gegenseitiges Psychologisieren stellen Stolpersteine dieser Methode dar, welche in der anfänglichen Euphorie solcher Gruppen oft unterschätzt werden.

ad 3)

- *Teamsupervision* ist eine Methode, die Arbeitsgruppen und Teams hilft, ihre Zusammenarbeit zu verbessern. Hierbei geht es häufig um Konfliktbearbeitung und das Aushandeln von Rollen und Formen des gegenseitigen Umgangs.
- *Teamentwicklung* ist der Teamsupervision methodisch verwandt, wird aber speziell bei neu installierten oder personell stark veränderten Teams zur Teamfindung und Verbesserung der Kooperation eingesetzt. Spielerische Methoden der Kontaktaufnahme und der Kooperation kommen hier zum Zuge.
- *Organisationsentwicklung* vereinigt eine Vielzahl von Methoden, welche die Funktion von Organisationen verbessern sollen.

ad 4)

- *Leitungssupervision* hilft Leitungsverhalten zu analysieren und Veränderungen anzuregen. Häufig weicht die Selbsteinschätzung von leitenden Mitarbeitern bezüglich ihres Führungsstils von der Einschätzung durch ihre Mitarbeiter ab. Ein klarer partizipativer Führungsstil ist niemandem in die Wiege gelegt. Die meisten leitenden Mitarbeiter stehen in einer Sandwich-Position zwischen ihren untergebenen Mitarbeitern und ihrem eigenen Vorgesetzten. Leitungssupervision gibt auch dahingehend Hilfestellung, dass diese Position nicht zum unerträglichen Spagat wird.
- *Coaching* unterstützt leitende Mitarbeiter nicht nur in ihrer Karriere, sondern bietet auch Hilfestellung in der Leitung von Mitarbeitern.

ad 5)

- *Ausbildungssupervision* gehört bei den meisten Therapieausbildungen zur Phase, in welcher die Teilnehmer bereits mit eigenen Klienten arbeiten. Hier geht es um die Kontrolle der richtigen Anwendung der gelernten Methoden. Der Konkurrenzdruck in solchen Supervisionsgruppen ist oft ziemlich hoch.
- *Praxisberatung* ist eine Methode der Supervision von Berufsanfängern, die wesentlich auf die fallbezogene Vermittlung von Wissen ausgerichtet ist. Sie soll die Kluft zwischen Theorie und Praxis überbrücken.

- *Fortbildung* ist dagegen reine Wissensvermittlung und hat mit Supervision nichts zu tun

1.2 Ebenen der Supervision

Gemeinhin unterscheidet man in der Supervision fünf generelle Gegenstandsbereiche oder Supervisionsebenen:

- Die Fallarbeit
- Die Befindlichkeit der Supervisanden – soweit diese durch die Tätigkeit bedingt ist
- Teamdynamik/Teamentwicklung
- Leitungsverhalten – Coaching
- Organisationsthemen/Organisationsentwicklung

Diese Gegenstandsbereiche stellen einerseits typische Formen der Supervision dar, auf der anderen Seite aber auch wichtige Ebenen jedes Supervisionsprozesses. Egal, ob der Fokus einer Supervision auf der Fallbearbeitung, auf der Teamebene, bei der Befindlichkeit der Supervisanden, bei Führungsproblemen oder der Organisationsebene liegt, müssen die jeweils anderen Ebenen mit berücksichtigt werden. Erst dann ist Supervision vollständig möglich.

Die erste Ebene der supervisorischen Arbeit stellt die *Fallsupervision* dar. Diese Form der Supervision konzentriert sich vor allem auf die Beziehung zwischen Supervisanden und Klienten. Es geht dabei um Methoden der Darstellung, der erfahrungsorientierten Analyse und der Bearbeitung dieser Beziehung. Die Belastung, die durch die notwendige »Verstrickung« in der helfenden Beziehung entsteht, begründet die Notwendigkeit, die in der »Verstrickung« entstandene innere Bindung, aber auch die Möglichkeit, Supervision sowohl im Interesse der Entwicklung des Klienten als auch zur Entlastung der Supervisanden zu nutzen.

Auf der zweiten Ebene geht es um die *persönliche Befindlichkeit der Supervisanden*. Hier ist eine klare Abgrenzung zur Therapie erforderlich. Einbrüche in der Befindlichkeit der Supervisanden sollten von deren Arbeitshintergrund her verstanden werden. Das Konzept des Burnout-Syndroms ermöglicht eine klare Analyse dieses Zusammenhangs. Im

Zusammenhang damit steht oft auch das Phänomen des Mobbing, das den Zusammenhang von Befindlichkeit und Position im Team deutlich macht.

Bei der *Teamsupervision/Teamentwicklung* geht es um Kenntnis der Gruppendynamik von Gruppenstrukturen und Prozessen und um das methodische Werkzeug, diese Strukturen und Prozesse bewusst zu machen, zu fördern und die im Rahmen dieser Entwicklung entstehenden Konflikte zu moderieren und einer für alle akzeptablen Lösung zuzuführen.

Auf der vierten Ebene geht es um *Leitungsverhalten* und das Coaching von persönlicher professioneller Entwicklung.

Bei der fünften Ebene geht es um die *Organisation*, innerhalb derer die Supervisanden arbeiten. Diese organisatorischen Bedingungen sind wesentlicher Hintergrund, aber meist nur in eingeschränktem Maße Gegenstand der Supervision.

Spezifizierung der Bereiche

ad 1) Fallbearbeitung

- Auf den Fall bezogene Fragestellung des Supervisanden: Diese erste Fokussierung hilft der Strukturierung der Fallsupervision – auch wenn sich die Fragestellung im Laufe des Supervisionsprozesses ändern sollte. Die Lösung der Frage stellt schließlich das Ergebnis der Supervision dar.
- Beschreibung des Klienten und seines Verhaltens. Dies kann auch im Rollenspiel geschehen: Man bittet den Supervisanden, als sein Klient in den Raum zu kommen, und interviewt ihn dann.
- Soziale Anamnese: Biografie, soziale, berufliche Verhältnisse, wichtige Bezugspersonen des Klienten, Qualität dieser Beziehungen
- Problemspezifische Anamnese: erstes Auftreten und Entwicklung der Störungen, gestellte Diagnosen, bisher durchgeführte im weitesten Sinne therapeutische Maßnahmen und deren Wirkungen
- Diskussion mit dem Ziel der Überprüfung und Differenzierung der Diagnose

- Analyse der Beziehung zwischen Supervisand und Klient: Geschichte der Beziehung, aktueller Stand der Beziehung, besondere Vorkommnisse; wieweit sind Empathie, Akzeptanz und Authentizität gegenüber dem Klienten möglich; was steht dem im Wege. Welche Qualitäten zeichnen die Beziehung aus: Dominanz, Emotionalität, Sympathie – Antipathie, Ängste, spontane Impulse und deren Vermeidungen. Womit ließe sich die Beziehung allgemein vergleichen? Ist die Beziehung ähnlich oder anders als die zwischen dem Klienten und anderen Teammitgliedern oder Bezugspersonen in seinem sozialen Umfeld? Die Analyse der Beziehung zwischen Supervisand und Klient kann auch durch experimentelle Methoden vertieft werden.
- Gemeinsame Entwicklung alternativer authentischer pädagogischer oder therapeutischer Haltungen und Vorgehensweisen.
- Überprüfung der neuen Haltung und geplanten Vorgehensweisen im Rollenspiel.

Bei diesem Vorgehen in der Fallsupervision ist zum Teil Fachwissen nötig. Das betrifft vor allem das Verständnis und die Beurteilung von Fachdiagnosen und durchgeführten therapeutischen Maßnahmen. Ein Supervisor sollte sich natürlich auch fachlich mit dem Feld vertraut machen, in welchem er arbeitet. Die Gefahr bei sehr hoher eigener Fachkompetenz besteht dann natürlich darin, dass man als der Fachberater gefragt ist und der für die Supervision zentrale Aspekt der Beziehung zwischen Supervisand und Klient in den Hintergrund tritt. Das ist kein Argument gegen Fachwissen, sondern ein Hinweis darauf, dass der Fokus auf die Beziehungsebene nicht vernachlässigt werden darf. Der Fokus auf die Beziehungsebene ist eine besondere Stärke der Supervision. Sie kann dadurch bestimmte Einseitigkeiten, wie sie in der klassisch medizinischen Diagnostik und Therapie zu beobachten sind, ergänzen und kompensieren.

Klassische psychiatrische Diagnostik beispielsweise sieht die Störung des Klienten als dessen spezifisches Merkmal an. Der Patient ist depressiv oder manisch, schizophran, hat eine Zwangsstörung, eine reaktive Störung, eine Persönlichkeitsstörung oder gar eine Sucht.

Als Supervisor kann ich keine Neuroleptika verordnen, höchstens klären, wie die Regelmäßigkeit ihrer Einnahme verbessert werden kann. Was ich aber erreichen kann, ist, dass der Supervisand ein Gefühl für die

Ängste eines paranoiden Patienten entwickelt und lernt, ihm mit vertrauensbildenden Maßnahmen die Sicherheit zu geben, die er nicht mehr spüren kann. Aber nicht nur das Fördern der Empathie des Supervisanden ist wichtig, sondern auch die Entwicklung seiner Fähigkeit, sich von der Dynamik seiner Klienten abzugrenzen, sich nicht in deren Spiele hineinziehen zu lassen. Dies ist sowohl für seine Psychohygiene wichtig als auch dafür, dass der Klient alternative Beziehungsformen zu entwickeln lernt.

Was am Beginn der Fallsupervision steht, ist daher nicht nur eine möglichst klare Anamnese und Diagnosestellung bezogen auf den Klienten, sondern vor allem auch bezogen auf die Beziehung zwischen dem Supervisand und seinem Klienten.

Die Störung des Klienten aktualisiert sich in der einen oder anderen Weise in dieser Beziehung, überträgt sich auf diese – eine der zentralen Erkenntnisse der Psychoanalyse – und kann auf diese Weise auch darin bearbeitet werden. Störungen sind ja kein »Ding an sich«, was man besitzt wie ein Fahrrad², sondern sind Störungen der Beziehung zur Welt, zu anderen und zu sich selbst.

Diese Beziehungen mit allen möglichen Methoden erlebbar zu machen, zu beleuchten und an ihnen zu arbeiten, ist der Sinn der Vielfalt supervisorischer Methoden: Gesprächsführungstechniken, die Arbeit mit dem leeren Stuhl, Rollenspiele, Aufstellungen etc. sind Hilfsmittel, mit denen Supervision in ihrem Fachgebiet, der Analyse und Bearbeitung von Beziehungen umgeht.

Das für die helfende Tätigkeit notwendige »Eintauchen« in die Beziehung zum Klienten führt notwendigerweise in eine »Verstrickung« mit dessen Beziehungs- und Verhaltensmustern. Diese Verstrickung stellt als Belastung die Grundlage für die Notwendigkeit von Supervision, als innere Verbindung zwischen Supervisand und Klient, aber auch die Grundlage der Möglichkeit und der Funktionsweisen von Supervision dar. Auf diese Weise sind Fallsupervision und Verbesserung der Befindlichkeit der Supervisanden keine widersprüchlichen, sondern eng miteinander zusammenhängende Anliegen von Supervision.

2 Vgl. hierzu das aufschlussreiche Buch von Fritz B. Simon: *Meine Psychose, mein Fahrrad und ich*, Carl Auer Verlag, Heidelberg, 1980, der darin versucht, psychotische Störungen mit den Konzepten der systemischen Therapie als Beziehungsstörungen zu rekonstruieren.

ad 2) Die Befindlichkeit der Supervisanden

In diesem Feld der Supervision geht es um die Fokussierung der beruflichen Belastungen und die Möglichkeiten zur Entlastung der Supervisanden. Diese Belastungen können sehr vielgestaltig sein. Sie können Ergebnis der »Verstrickung« mit schwierigen Klienten sein und entsprechend im Rahmen der Fallsupervision bearbeitet werden, sie können mit einer problematischen Rollensituation zu tun haben und hier durch Teamsupervision geklärt werden, sie können aber auch mit dem persönlichen Hintergrund der Supervisanden in Zusammenhang stehen.

Im letzteren Fall ist selbstverständlich eine klare Abgrenzung von Supervision gegenüber Therapie notwendig, was manchmal – vor allem in der Einzelsupervision – nicht ganz durchzuhalten ist. Im Rahmen von Supervision sollte allenfalls die Empfehlung von Therapie gegeben werden, aber nicht therapeutisch gearbeitet werden. Gefährlich ist die Überschreitung dieser Grenze in Gruppen- oder Teamsupervisionen, weil eine durch therapeutisches Vorgehen implizierte Pathologisierung eines Gruppen- oder Teammitgliedes schwierige gruppenspezifische Konsequenzen bis hin zum oft fürsorglich verbrämten Mobbing haben kann. Unabhängig davon, welcher Belastungsbereich im Vordergrund steht, kann eine dauerhafte Belastung zu einem sog. Burnout-Syndrom führen, das auch in seinen Prodromalstadien zu erkennen und anzugehen essenzieller Bestandteil jeder Supervision sein muss.

Das Burnout-Syndrom³ bezeichnet das langsame »Ausbrennen« von Mitarbeitern, die in den meisten Fällen bei einem anfänglich hohen Engagement und der dann auch von den anderen erwarteten Selbstüberforderung auf die Dauer in einen depressionsähnlichen Erschöpfungszustand mit Motivationskrisen und Selbstzweifeln geraten. Dieser psychosomatische Erschöpfungszustand ist oft noch von einer Suchtthematik überlagert, da der Betroffene in vielen Fällen mit Alkohol, Medikamenten oder anderen problematischen »Helfern« die Selbstüberforderung zu kompensieren versucht. In fortgeschrittenen Phasen ist eine Behandlung in einer psychosomatischen Klinik unumgänglich.

Jörg Fengler⁴ unterscheidet verschiedene Faktoren im Zusammenhang mit helfender Arbeit, die einerseits zur Pathogenese, andererseits

3 Vgl. H. Freudenberg: Burnout bei Frauen. Fischer Verlag, Frankfurt a. M., 1994

4 Jörg Fengler: Helfen macht müde. Verlag Pfeiffer bei Klett-Cotta, Stuttgart, 2001, 6. Auflage

zur Salutogenese (Gesundheitsförderung) beitragen können. Dies erlaubt, ein differenziertes Bild von Burnout-gefährdenden Belastungen und möglichen Hilfestellung zur Bekämpfung und Prophylaxe von Burnout zu geben.

Oft im Zusammenhang mit dem Burnout-Syndrom steht das gruppendynamische Sündenbockphänomen, inzwischen besser unter dem Begriff des Mobbing bekannt. Einzelne Mitarbeiter werden von anderen Kollegen, Vorgesetzten oder auch Untergebenen ausgegrenzt, abgelehnt oder auch direkt angegriffen, wobei dies von den anderen Mitarbeitern stillschweigend und manchmal auch offen gebilligt wird. Als Zielscheibe des Mobbing eignen sich Mitarbeiter mit Burnout-Problemen deshalb besonders gut, weil sie zum einen leistungsmäßig abfallen, meist depressiv gestimmt sind und sich oft auch absondern. Dass Mobbing zum Burnout beiträgt, ist offensichtlich, weil die Verschlechterung der sozialen Position das Selbstbewusstsein in der Basis angreift.

In vielen Fällen wird aber auch der Vorwurf, gemobbt zu werden, als Waffe gegen andere eingesetzt. Hier muss man als Supervisor ein waches Auge für Projektionen und zirkuläre Phänomene haben.

Der Zusammenhang zwischen der Befindlichkeit und der Teamstruktur leitet über zur 3. Ebene der Supervision.

ad 3) Teamsupervision

Hier geht es um die Beziehung der Teammitglieder untereinander. Entweder sind dann festgefahrene oder latente Teamkonflikte Gegenstand der Supervision, oder ein Team, das sich neu formiert hat oder in veränderter Besetzung oder mit veränderten Aufgaben neu startet, muss in seiner Teamentwicklung unterstützt werden.

Im Gegensatz zur Fallsupervision sind die Klienten in der Teamsupervision selbst anwesend. Sie müssen nicht mit Methoden wie dem leeren Stuhl oder mittels Rollenspielen repräsentiert werden, sondern sind leibhaftig da. Ihre Kommunikation untereinander kann direkt betrachtet, reflektiert und gefördert werden.

Zentral sind hier Methoden der Analyse von Gruppenstrukturen und -prozessen, soziografische Methoden, Blitzlichtsharing und Feedbackmethoden zur Verbesserung der Kommunikation, die Analyse und das Aushandeln von Regeln des Umgangs miteinander, Konfliktmoderations- und Mediationsmethoden.

Für die Teamentwicklung empfehlen sich auch Kommunikations-spiele, welche die Kontaktaufnahme, geregelte Auseinandersetzungen, gegenseitiges Feedback und die gemeinsame Rollenfindung in der Gruppe erleichtern, indem sie Schwellenängste spielerisch reduzieren.

Hierfür sind Kenntnisse der Gruppendynamik, der Kräfte, Strukturen und Prozesse, die in Gruppen wirksam sind, unabdingbar.

Wesentlich ist für das Arbeiten mit Teams und Gruppen aber auch eine Haltung der Allparteilichkeit, die besonders bei Teamkonflikten wichtig ist. Ein ausgeprägtes Fingerspitzengefühl für die Bedürfnisse und Ängste der Teammitglieder, Schutz vor Kränkungen und Verletzungen zu bieten, aber trotzdem die heißen Eisen zu benennen und zu bearbeiten, stellen eine große Herausforderung für den Teamsupervisor dar.

Konfliktmoderation bzw. Mediation stellt daher die Hauptaufgabe der Teamsupervision dar. In bestimmten Fällen sind solche Konflikte auch nur durch personelle Veränderungen zu lösen, z. B. wenn sich die Antipathien zwischen Mitarbeitern derart verfestigt haben, dass eine andere Lösung nicht mehr möglich ist. Zu bedenken ist hier, dass es in der supervisorischen Bearbeitung von Konflikten sinnvollerweise nicht um deren Rückführung auf persönliche Probleme, sondern mehr darum geht, das dahinter liegende Konfliktpotenzial in problematischen Rollenmustern und Aufgabenstrukturen zu erkennen und auf dieser Ebene zu bearbeiten. Gerade bei der Teamsupervision stellt sich wegen der möglichen Verquickung von Konfliktbearbeitung und Personalfragen die Frage der Position des Supervisors innerhalb bzw. außerhalb der Einrichtungshierarchie in besonderer Weise. Die in der Teamsupervision häufigste Vertragsform: der sog. Dreiecksvertrag zwischen Supervisor, Team und Einrichtungsleitung, muss daher bezüglich der Informationsgrenzen/Schweigepflicht gegenüber der Leitung so klar wie möglich sein, um eine offene Bearbeitung von Teamkonflikten zu ermöglichen.

ad 4) Leitungssupervision – Coaching

Die mit dem aus der Wirtschaft und dem Sportbereich stammenden Coaching am ehesten verwandte Form der Supervision ist die Leitungssupervision. Bei ihr geht es wie beim Coaching um die Entwicklung beruflicher und für die berufliche Entwicklung wesentlicher persönlicher

Potenziale von Führungskräften. Die darauf bezogene biografische Analyse, die Analyse persönlicher Ressourcen und die Bearbeitung von Problembereichen gehören genauso dazu wie die Entwicklung von Kommunikations- und Führungskompetenzen.

ad 5) Organisationsstrukturen als zentraler Hintergrund der Tätigkeit der Supervisanden

Supervision kann und muss sich auch mit den organisatorischen Rahmenbedingungen der Tätigkeit der Supervisanden beschäftigen. Diese sind ein zentraler Hintergrund für deren Arbeit. Insofern ist das Ausblenden dieser Arbeitsgrundlage ein supervisorischer Kunstfehler. Das Thema Organisation/Organisationsentwicklung lässt sich also nicht wirklich von der Supervision abgrenzen. Der Schweizer Supervisor und Organisationsberater Gerhard Fatzler fordert in seinem neuen Buch⁵ sogar die Integration von Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung zu einer einheitlichen Beratungswissenschaft.

Inwieweit organisatorische Strukturen und Prozesse auch zum Gegenstand der supervisorischen Bearbeitung im Sinne einer Organisationsentwicklung gemacht werden können, hängt in der Praxis vom Auftrag und der Kompetenz des Supervisors ab.

In der Fallsupervision sind sie wesentlicher Hintergrund, können aber nicht beeinflusst werden. Trotzdem ist ihre Berücksichtigung für die Beurteilung der Situation der Supervisanden, ihrer Klienten und deren Beziehung zueinander wesentlich. Im Rahmen von Teamsupervisionen findet Organisationsentwicklung möglicherweise bezogen auf die konkreten Rollenverteilungen und Arbeitsabläufe statt. Vielfach stellt sich in der Supervision aber die Frage, wie mit schwierigen Organisationsbedingungen oder wie mit Ergebnissen einer vom »grünen Tisch« her entwickelten »top-down« Organisationsentwicklung kreativ umgegangen werden kann. Es geht dann um das Ausloten von Spielräumen und die Reaktionsmöglichkeiten auf äußere Vorgaben.

Problematisch ist es, wenn Supervisionen zu Jammerstunden über schwierige Bedingungen, schwierige Vorgesetzte oder schwierige Kli-

5 Gerhard Fatzler (Hg.): Gute und nachhaltige Beratung – auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft. In: Gute Beratung von Organisationen – auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft, Supervision und Beratung 2. Verlag EHP-Organisation, Bergisch Gladbach, 2005, S. 17–52

enten werden. Die Störungen zu benennen ist ein Teil, Veränderungsmöglichkeiten in der eigenen Einstellung oder dem eigenen Verhalten zu ermitteln der andere Teil. Das Sicheinrichten in der Opferrolle ist ein beliebtes, aber letztlich frustrierendes Spiel, würde Eric Berne⁶ dazu sagen.

Daher ist es manchmal auch förderlich, wenn Mitarbeiter, die sich als Opfer vorgegebener Anordnungen erleben, sich in die Position ihrer Vorgesetzten begeben, um deren Perspektive zu verstehen und nachvollziehen zu können.

Beispiel:

In einer Supervisionsgruppe mit Schwestern und Pflegern einer Klinik, die mit ihrer Pflegedienstleitung sehr unzufrieden waren, schlug ich ein Rollenspiel vor und bat, dass jemand die Rolle der ungeliebten Pflegedienstleitung (PDL) übernehmen sollte. Keiner fand sich bereit. Warum niemand bereit sei, diese Rolle zu übernehmen, fragte ich. Die Antwort war, dass diese Position so schwierig und undankbar sei, dass sich niemand vorstellen könnte, sie zu übernehmen. Ständig aus Sachzwängen heraus unliebsame Anordnungen treffen zu müssen, könnte sich niemand vorstellen. Nach dieser Supervision verbesserte sich das Verhältnis zur PDL schlagartig. Alle hatten verstanden, dass deren Verhalten aus den Sachzwängen ihrer Rolle herrührte und nicht aus persönlicher Antipathie.

Wenn sich im Laufe einer Fall- oder Teamsupervision herausstellen sollte, dass organisatorische Strukturen ein Problem darstellen, so kann zusammen mit dem Supervisanden, dem Team oder der Supervisionsgruppe – nie ohne deren Wissen und Einverständnis – diese Information oder der entsprechende Veränderungsvorschlag an die Führungsebene weitergeleitet werden. Das wären Ansätze einer Organisationsentwicklung »bottom-up«, also von unten.

Fragen der aktiven Organisationsentwicklung stellen sich am deutlichsten in der Leitungssupervision bzw. im Coaching. Führungskräfte erwarten von einer Supervision zu Recht Hilfestellung bei der strukturellen, also organisatorischen, Lösung ihrer Leitungsaufgaben. Da die

⁶ Eric Berne: Spiele der Erwachsenen. Rowohlt Verlag, Reinbek, 1967

supervidierten Führungskräfte sich meist in mittleren Managementpositionen befinden, wird hier in ähnlicher Weise wie auf Teamebene zwischen Vorgaben und Spielräumen zu unterscheiden sein.

Organisationsentwicklung im Sinne klassischer Unternehmensberatung entwirft hierfür am »grünen Tisch« Konzepte, die von oben, also »top-down«, implantiert werden. Die Abstoßungsreaktionen, um im Bild der Transplantationsmedizin zu bleiben, die dadurch hervorgerufen werden, sind des Öfteren Gegenstand schwieriger Teamsupervisionsprozesse.

Im Sinne eines partizipativen Führungsstils geht es in einer effektiven Organisationsentwicklung, die von allen Beteiligten angenommen werden kann, weniger um Vorgaben, die »top-down« umgesetzt werden, als um die Herstellung von Rahmenbedingungen evolutionärer Prozesse, deren Ergebnisse dann in neuen Strukturen festgeschrieben werden können.

Manchmal besteht solche »evolutionäre Organisationsentwicklung« einfach darin, dass Veränderungen der institutionalisierten Prozesse oder Strukturen, die sich in der Anpassung an veränderte Bedingungen oder durch den Wechsel von Mitarbeitern ergeben haben, festgeschrieben, in ihrer neuen Form als offizieller Bestandteil der Organisation ratifiziert werden. Vergleichbar ist diese »evolutionäre Organisationsentwicklung« mit der von Maturana und Varela⁷ für die Biologie beschriebenen Selbstorganisation lebender Systeme, die von den Vertretern der modernen systemischen Familientherapie auch für soziale Systeme postuliert bzw. nachgewiesen wurde.

Diese ständig ablaufenden Selbstorganisationsprozesse können in einer Organisationsentwicklung positiv beeinflusst werden, indem die Rahmenbedingungen für die interne Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeiterschaft mit dem Ziel einer gemeinsamen Weiterentwicklung von organisatorischen Bedingungen geschaffen werden. Solche »evolutionäre Organisationsentwicklung« geht also eher prozessual als strukturell vor, indem sie »Top-down«- und »Bottom-up«-Prozesse kommunikativ vermittelt.

7 H. R. Maturana und V. J. Varela: Der Baum der Erkenntnis. Scherz Verlag, Bern, 1987

Wie stehen diese Ebenen nun miteinander in Beziehung?

Bezüglich der Befindlichkeit der Supervisanden haben wir bereits festgestellt, dass ein enger Zusammenhang zwischen der Belastung durch die Arbeit mit Klienten, der Teamstruktur, organisatorischen Rahmenbedingungen und der Befindlichkeit der Mitarbeiter besteht.

Der intensive Kontakt mit schwierigen Klienten stellt dabei nicht nur eine mögliche generelle Belastung der Supervisanden dar, es übertragen sich dadurch auch spezifische Problemstrukturen, die sich u. a. auf die Kommunikation im Team niederschlagen können. Die Kommunikation innerhalb der Teams wirkt dann oft wie ein Spiegel der Klientenprobleme.

So aktivierte in einer Suchttherapieeinrichtung die latente Aggression zwischen den Patienten, die meist in der Halbzeit ihres Therapieaufenthaltes einsetzte, mit konstanter Regelmäßigkeit die »Soll-Bruchstellen« innerhalb des Teams. Wurden die Konflikte in der Patientengruppe dann offen ausgetragen, verschwand die aggressive Stimmung im Team wieder, als hätten sich die Konflikte in Luft aufgelöst.

Solche Spiegel- oder Übertragungsphänomene zeigen Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Ebenen der Supervision an, die deutlich machen, dass die isolierte Behandlung einer Ebene für sich keinen Sinn macht. Sicherlich hat jedes Team auch eine Eigendynamik in seinen Entwicklungsphasen, in seiner Rollenverteilung usw.; man darf aber den Zusammenhang dieser Dynamik mit der Problematik der Klienten und mit den organisatorischen Rahmenbedingungen nicht übersehen. Das Gleiche gilt selbstverständlich auch für persönliche Probleme der Supervisanden und deren Zusammenhang mit Klientenproblemen, Teamproblemen und organisatorischen Rahmenbedingungen.

Schwierige Klienten, eine problematische Teamsituation, Unsicherheit der Stelle oder anderweitig schwierige Rahmenbedingungen wirken sich auf die Befindlichkeit der Supervisanden aus, und vice versa wirkt sich diese auf den Umgang mit Klienten und die Teamstimmung aus, sodass hier Teufelskreise entstehen können. Um solche Teufelskreise in Engelskreise zu verwandeln, ist es bekanntlich ratsam, an möglichst vielen Stellen dieses Teufelskreises gleichzeitig anzusetzen. Das heißt für die Supervision, dass es oft nicht ausreicht, problematische Teambeziehungen zu klären, Übertragungsprozesse im Klientenkontakt durchzu-