

Barthe, Hans-Jürgen

Gruppenprozesse in der Teamsupervision – konstruktive und destruktive Effekte

Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 34 (1985) 4, S. 142-148

urn:nbn:de:bsz-psydok- 31022

Erstveröffentlichung bei:

Vandenhoeck & Ruprecht WISSENSWERTE SEIT 1735

<http://www.v-r.de/de/>

Nutzungsbedingungen

PsyDok gewährt ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit dem Gebrauch von PsyDok und der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Kontakt:

PsyDok

Saarländische Universitäts- und Landesbibliothek
Universität des Saarlandes,
Campus, Gebäude B 1 1, D-66123 Saarbrücken

E-Mail: psydok@sulb.uni-saarland.de

Internet: psydok.sulb.uni-saarland.de/

INHALT

Aus Praxis und Forschung

<i>Barthe, H.-J.</i> : Gruppenprozesse in der Teamsupervision – konstruktive und destruktive Effekte (Processes in the Course of Teamsupervision–Constructive and Destructive Effects)	142	<i>Hopf, H.H.</i> : Träume in der Behandlung von Kindern und Jugendlichen mit präödipalen Störungen (Dreams in Psychotherapy of pre-oedipal-disturbed Children and Adolescents)	154
<i>Beck, B., Jungjohann, E.E.</i> : Zur Inanspruchnahme einer regionalen kinderpsychiatrischen Behandlungseinrichtung (A Longitudinal Study on Discharged Patients from a Residential Treatment Center for Children and Adolescents)	187	<i>Jorswieck, E.</i> : Verteilung von Mädchen und Jungen bei Kindern, die während Langzeitanalysen geboren wurden (The Distribution of Girls and Boys among Children born while longtime Analyses)	315
<i>Bovensiepen, G.</i> : Die Einleitung der stationären kinder- und jugendpsychiatrischen Behandlung durch das Familien-Erstinterview (The First Family-Interviews as Introduction to the Psychiatric Inpatient Treatment of Children and Adolescents)	172	<i>Kammerer, E., Göbel, D.</i> : Stationäre jugendpsychiatrische Therapie im Urteil der Patienten (Catamnestic Evaluation of an Adolescent Psychiatric Inpatient-Treatment)	123
<i>Braun, H.</i> : Sozialverteilung einiger Psychosomatosen im Kindes- und Jugendalter (Social Distribution of Some Psychosomatic Disorders in Childhood and Adolescence)	269	<i>Knöll, H.</i> : Zur Entwicklung der analytischen Kinder- und Jugendlichenpsychotherapie in der Bundesrepublik Deutschland und Westberlin (On Development of Analytic Children and Juvenile Therapy in the Federal Republic of Germany and in West Berlin)	320
<i>Castell, R., Meier, R., Biener, A., Artner, K., Dilling, H., Weyerer, S.</i> : Sprach- und Intelligenzleistungen gegenüber sozialer Schicht und Familiensituation (Language and Intelligence Performance in 3–14 Years old Children Correlated to Social Background Variables)	120	<i>Kögler, M., Leipersberger, H.</i> : Integrierte Psychotherapie in der stationären Kinder- und Jugendpsychiatrie – Die Bedeutung der Gruppenversammlung (Psychotherapy Integrated into Inpatient Child and Adolescent Psychiatry. The Significance of the Group Meeting)	9
<i>Dellisch, H.</i> : Zwei Formen einer frühen Störung der Eltern-Kindbeziehung und ihre Auswirkung auf die Schule (Two Forms of Early Interference in Parent-Child-Relationship and Their Consequences on the School Age Level)	256	<i>Krause, M.P.</i> : Stottern als Beziehungsstörung – Psychotherapeutische Arbeit mit Eltern stotternder Kinder (Stuttering as an Expression of Disturbed Parent-Children Relationship)	15
<i>Dühlsler, K.</i> : Von den Anfängen der Kinderpsychotherapie – aufgezeigt am Schicksal eines elternlosen Mädchens (The Beginning of Child Psychotherapy in Germany – Illustrated with the Case History of an Orphaned Girl)	317	<i>Kunz, D., Kremp, M., Kampe, H.</i> : Darstellung des Selbstkonzeptes Drogenabhängiger in ihren Lebensläufen (Selfconcept Variables in Personal Records of Drug Addicts)	219
<i>Fertsch-Röver-Berger, C.</i> : Familiendynamik und Lernstörungen (Family and Learning-disorders)	90	<i>Langenmayr, A.</i> : Geschwisterkonstellation aus empirischer und klinisch-psychologischer Sicht (Empirical and Clinical Aspects of Sibling Constellation)	254
<i>Flügge, I.</i> : Nach dem Terroranschlag auf eine Schulklasse (After a Murderous Assault in a School Class)	2	<i>Lehmkuhl, G., Bonney, H., Lehmkuhl, U.</i> : Wie beeinflussen Videoaufnahmen die Wahrnehmung familiärer Beziehungen? (How do Video Recordings influence the Perception of Family Relationships?)	32
<i>Friedrich, H.</i> : Chronisch kranke Kinder und ihre Familien (Children with Chronic Diseases and Their Families)	296	<i>v. Lüpke, H.</i> : Auffällige Motorik – Versuch einer Erweiterung der Perspektive (Unusual Motoricity–New Perspectives)	210
<i>Haar, R.</i> : Die therapeutische Beziehung in der analytischen Kinder- und Jugendlichenpsychotherapie – Überlegungen zur Behandlungstechnik (The Therapeutic Relationship in Analytic Child and Adolescent Psychotherapy)	303	<i>Meijer, A.</i> : Psychotherapie von adoleszenten Asthmapatienten (Psychotherapy of Adolescent Asthma Patients)	49
<i>Heigel-Evers, A., Heigl, F., Beck, W.</i> : Psychoanalytisch-interaktionelle Therapie bei Patienten mit präödipalen Störungsanteilen (Psychoanalytic Interaction Therapy with Patients Suffering from Disorders with Preodipal Components)	288	<i>Müller-Küppers, M.</i> : Der Kinderpsychiater als Vater – Der Vater als Kinderpsychiater (the Child Psychiatrist as a Father–the Father as a Child Psychiatrist)	309
<i>Hobrucker, B., Kühl, R.</i> : Eine Einschätzungsliste für Erzieher bei stationärer kinderpsychiatrischer Behandlung (Rating-List for Educators During a Stationary Treatment in a Child Psychiatry)	37	<i>Panagiotopoulos, P.</i> : Integrative Eltern-Kind-Therapie. Ein Modell zur Behandlung des Erziehungsprozesses (A Modell of Integrative Parents-Child-Therapy)	263
		<i>Paul, G.</i> : Möglichkeiten und Grenzen tagesklinischer Behandlung in der Kinder- und Jugendpsychiatrie (Possibilities and Limits of Day-patient Treatment in Child Psychiatry)	84
		<i>Plassmann, R., Teising, M., Freyberger, H.</i> : Ein 'Mimikry'-Patient: Bericht über den Behandlungsversuch einer selbstgemachten Krankheit (The Mimicry Patient: A Report on the Attempt at Treating a Self-inflicted Illness)	133

<i>Reinhard, H. G.</i> : Zur Daseinbewältigung bei Kindern mit Enkopresis (Coping Styles of Children with Encoresis)	183	Ehrungen	
<i>Schattner-Meinke, U.</i> : Über die psychoanalytische Behandlung eines 10jährigen Jungen mit Gilles de la Tourette-Syndrom (Psychoanalytic Treatment of a tenyear-old Boy suffering from Tourette's Syndrome)	57	<i>Thea Schönfelder</i> zum 60. Geburtstag	70
<i>Schernus, R.</i> : Erleiden und Gestalten bei Anfallskrankheiten im Kindesalter (Suffering and Construction on Convulsive (Epileptic) Illness Amongst Children)	19	<i>Manfred Müller-Küppers</i> zum 60. Geburtstag	71
<i>Schmitt, G. M.</i> : Psychotherapie der Pubertätsmagersucht aus der Sicht kognitiver Theorien (Treatment of Anorexia Nervosa from Point of View of Cognitive Theories)	176	<i>Curt Weinschenk</i> zum 80. Geburtstag	276
<i>Schweitzer, J., Weber, G.</i> : Scheidung als Familienkrise und klinisches Problem – Ein Überblick über die neuere nordamerikanische Literatur (Divorce as Family Crisis and Clinical Problem: A Survey on the American Letrature)	44	In memoriam: <i>Marianne Frostig</i>	277
<i>Schweitzer, J., Weber, G.</i> : Familientherapie mit Scheidungsfamilien: Ein Überblick (Family Therapy with Families of Divorce: A Survey)	96	<i>Rudolf Adam</i> zum 65. Geburtstag	286
<i>Steinhausen, H.-Ch.</i> : Das Selbstbild Jugendlicher (The Self-Image of Adolescents)	54	Buchbesprechungen	
<i>Thimm, D., Lang, R.</i> : Angst vor dem EEG – Beispiel einer systematischen Desensitivierung (Fear of EEG-Recording – An Example of Systematic Desensitization)	225	<i>Baake, D.</i> : Die 6- bis 12jährigen	200
<i>Zschesche, S.</i> : Psychologische Probleme bei Kindern und Jugendlichen in der Kieferorthopädie (Psychologic Problems Caused by Defective Development of Teeth or Jaws in Children and Adolescents)	149	<i>Biener, K.</i> (Hrsg.): Selbstmorde bei Kindern und Jugendlichen	281
Pädagogik und Jugendhilfe		<i>Brezovsky, P.</i> : Diagnostik und Therapie selbstverletzenden Verhaltens	282
<i>Brunner, R.</i> : Über Versagung, optimale Versagung und Erziehung (Frustration, Optimum Frustration and Education)	63	<i>Buchholz, M. B.</i> : Psychoanalytische Methode und Familientherapie	23
<i>Hüffner, U., Mayr, T.</i> : Formen integrativer Arbeit im Elementarbereich – erste Eindrücke von der Situation in Bayern (Forms of Integrative Preschool Education – first Impressions of the Situation in Bavaria)	101	<i>Cremerius, J.</i> : Vom Handwerk des Psychoanalytikers. Das Werkzeug der psychoanalytischen Technik	279
<i>Imhof, M.</i> : Erziehung zur Konfliktfähigkeit mit Hilfe von Selbsterfahrungsarbeit in der Schule (Education towards the Ability to Conflict with the Ais of Encounter Groups in School)	231	<i>Datler, W.</i> (Hrsg.): Interdisziplinäre Aspekte der Sonder- und Heilpädagogik	245
<i>Schniedermeyer, P.</i> : Vergessene? – Jugendliche im Maßregelvollzug (The Forgotten Ones? – Adolescents under Corrective Punishment)	239	<i>Eggers, Ch.</i> (Hrsg.): Bindungen und Besitzdenken beim Kleinkind	75
Tagungsberichte		<i>Einsiedeln, W.</i> (Hrsg.): Aspekte des Kinderspiels	280
Kinder- und Jugendpsychiatrisches Symposium am 15. Mai 1985 in Berlin	195	<i>Farau, A., Cohn, R. C.</i> : Gelebte Geschichte der Psychotherapie. Zwei Perspektiven	247
Bericht über das internationale Symposium „Psychobiology and Early Development“ vom 21.–23. Januar 1985 in Berlin	243	<i>Friedmann, A.</i> : Leitfaden der Psychiatrie	25
2. Europäisches Symposium über Entwicklungsneurologie vom 15.–18. Mai 1985 in Hamburg	244	<i>Fritz, A.</i> : Kognitive und motivationale Ursachen der Lernschwäche von Kindern mit einer minimalen cerebralen Dysfunktion	248
		<i>Freundeskreis Peter-Jürgen Boock und die Fachgruppe Knast und Justiz der Grün- Alternativen Liste (GAL) Hamburg</i> (Hrsg.): Der Prozeß – Eine Dokumentation zum Prozeß gegen Peter-Jürgen Boock	113
		<i>Gäng, M.</i> : Heilpädagogisches Reiten	163
		<i>Gerlicher, K.</i> (Hrsg.): Schule – Elternhaus – Beratungsdienste	76
		<i>Goldstein, S., Solnit, A. J.</i> : Divorce and Your Child	24
		<i>Hafer, H.</i> : Die heimliche Droge – Naturphosphat	114
		<i>Hartmann, H. A., Haubl, R.</i> (Hrsg.): Psychologische Begutachtung	24
		<i>Heun, H.-D.</i> : Pflegekinder im Heim	28
		<i>Hurme, H.</i> : Life Changes during Childhood	161
		<i>Jaffe, D. T.</i> : Kräfte der Selbstheilung	27
		<i>Jäger, S.</i> : Der diagnostische Prozeß	246
		<i>Jäger, R. S., Horn, R., Ingenkamp, K.-H.</i> (Hrsg.): Tests und Trends Bd. IV	281
		<i>Jochimsen, R. P.</i> : Spiel- und Verhaltensgestörtenpädagogik	199
		<i>Klosinski, G.</i> : Warum Bhagwan? Auf der Suche nach Heimat, Geborgenheit und Liebe	249
		<i>Konrad, R.</i> : Erziehungsbereich Rhythmik. Entwurf einer Theorie	199
		<i>Lagenstein, I.</i> : Diagnostik und Therapie cerebraler Anfälle im Kindesalter	78
		<i>Lazarus, H.</i> : Ich kann, wenn ich will	326
		<i>Lempp, R.</i> (Hrsg.): Psychische Entwicklung und Schizophrenie	163

<i>Mangold, B.</i> : Psychosomatik nicht epileptischer Anfälle	26	<i>Simon, F.B., Stierlin, H.</i> : Die Sprache der Familientherapie – Ein Vokabular	110
<i>Michaelis, R., Nolte, R., Buchwald-Saal, M., Haas, G.H.</i> (Hrsg.): Entwicklungsneurologie	325	<i>Tinbergen, N., Tinbergen, E.A.</i> : Autismus bei Kindern	110
<i>Mortier, W.</i> (Hrsg.): Moderne Diagnostik und Therapie bei Kindern	246	<i>Voß, R.</i> (Hrsg.): Helfen ... aber nicht auf Rezept	246
<i>Nissen, G.</i> (Hrsg.): Psychiatrie des Schulalters	200	<i>Westphal, R.</i> : Kreativitätsfördernde Methoden in der Beratungsarbeit	326
<i>Pascher, W., Bauer, H.</i> (Hrsg.): Differentialdiagnose von Sprach-, Stimm- und Hörstörungen	201	<i>Ziehe, T.</i> : Pubertät und Narzißmus	324
<i>Petermann, F., Petermann, U.</i> : Training mit aggressiven Kindern	78	Diskussion/Leserbriefe: 73, 161, 196	
<i>Seifert, W.</i> : Der Charakter und seine Geschichten – Psychodiagnostik mit dem thematischen Apperzeptions-test (TAT)	26	Mitteilungen: 29, 80, 115, 165, 202, 250, 283, 328	

Gruppenprozesse in der Teamsupervision – konstruktive und destruktive Effekte*

Von Hans-Jürgen Barthe

Zusammenfassung

Es werden theoretische und praktische Aspekte der Teamsupervision und Metakommunikation diskutiert.

Es erweist sich zunehmend als sinnvoll und notwendig, durch Teamsupervision die in Gruppen – speziell in Arbeitsgruppen – auftretenden Konflikte nicht nur auf der Inhaltsebene, sondern auch auf der Beziehungsebene anzusprechen, um Konflikte grundlegend zu klären und ein authentisches Verhalten der Beteiligten zu ermöglichen.

Die unterschiedliche metakommunikative Kompetenz der Team-Mitglieder kann zu destruktiv wirkenden Machtverhältnissen in der Supervisionsgruppe führen. Es besteht auch die Gefahr, daß inhaltliche Konflikte ausschließlich als Beziehungsprobleme umgedeutet werden. Es wird erarbeitet, daß eine konstruktiv wirksame Teamsupervision einen gruppentheoretisch kompetenten, persönlich souveränen, sehr sensiblen und auch selbstkritischen Supervisor erfordert. Supervision bedeutet nicht Reproduktion, sondern ständige Reflexion konflikthafter Interaktion in der Metakommunikation.

Einige Gedankensplitter zum Thema

Als ich gebeten wurde, einen Vortrag über Gruppenprozesse in der Teamsupervision zu halten, habe ich spontan und freudig zugesagt, denn solange ich mich mit Psychologie befasse, interessiert und fasziniert mich das, was in und mit Gruppen geschieht. Die Fragen empfinde ich als die interessantesten der Psychologie überhaupt, speziell der Sozialpsychologie und der klinischen Psychologie.

Gruppenprozesse und gruppendynamische Phänomene, besonders diejenigen in Arbeitsgruppen, in Gruppen also, die sich das Individuum nicht alleine aussuchen kann und über deren Zusammensetzung das Individuum nicht alleine entscheiden kann, sind für mich zugleich teilweise faszinierend und teilweise erschreckend.

In den Konzentrationslagern des Dritten Reiches waren es auch – im weitesten Sinne – Arbeitsgruppen, die – aus ganz normalen Menschen bestehend – die systematische Ermordung von tausenden von Menschen zu erbringen hatten, und verfolgt man Gerichtsverhandlungen ge-

gen Menschen, die ihre mörderische Arbeit in Konzentrationslagern machten, so ist immer wieder festzustellen, daß eine wichtige Linie der Verteidigung darin besteht, das Individuum nicht verantwortlich zu machen und darauf hinzuweisen, daß in der spezifischen Arbeits- und Gruppensituation des Konzentrationslagers das eigenverantwortliche Handeln eines Individuums gar nicht möglich war.

Die Frage nach den Prozessen in Arbeitsgruppen und nach ihrer Beeinflussung durch Teamsupervision ist deshalb nach meinem Verständnis nicht die Frage nach optimaler Effektivitäts- und Profitmaximierung im Arbeitgeberinteresse, sondern eine emanzipatorische und nicht zuletzt auch die ethische Frage danach, inwiefern das Individuum befähigt wird, unabhängig von hierarchischem Druck und unabhängig von Gruppendruck eigenverantwortlich zu handeln. Würde dies durch Teamsupervision erreicht, so wäre das meiner Meinung nach der positivste und konstruktivste denkbare Effekt.

Es ist sicher kein Zufall, daß Gruppen von Menschen, die mit diesem Anspruch zusammenarbeiten, zusammenleben oder beides, sich zunehmend der Hilfe von Supervisoren bedienen. Der Kreis der Supervisanden besteht längst nicht mehr nur noch aus Mitarbeitern von Einrichtungen der medizinischen oder psychosozialen Versorgung. Wohngemeinschaften, Arbeitsgruppen, auch Betriebsgruppen, die unterschiedlichsten Gruppen von Menschen unternehmen den Versuch, mit Hilfe von Supervisoren sich und andere besser zu verstehen und besser miteinander auszukommen.

Und so muß ich sagen, überraschte es mich auch nicht sehr, als ich hörte, daß die Fraktion der Grünen im Deutschen Bundestag erwäge, zur Klärung der Beziehungsprobleme und zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit in der Gruppe der Abgeordneten und der potentiellen Nachrücker einen Supervisor – Professor Horst-Eberhard Richter war im Gespräch – um Hilfe zu bitten. Aus der Presse sind die Auseinandersetzungen um die Abgeordneten-Rotation bekannt. Ich denke, es ist ein Anzeichen für eine offene und persönliche, auch Beziehungsaspekte beinhaltende Diskussion, wenn eine Abgeordnete der Grünen äußert: „Ich bin davon betroffen, daß niemand meine Arbeit gewürdigt hat. ... Es kränkt mich, daß ich nie ein Dankeschön bekommen habe.“

Ich halte es für einen konstruktiven Effekt von Supervision, wenn eine narzißtische Kränkung so angegangen werden könnte und glaube, daß so eine bessere Verarbeitung möglich wäre, als wenn beispielsweise ein bayeri-

* Überarbeitete Fassung des Vortrags vom 07.09.1984 auf der wissenschaftlichen Jahrestagung der Landesarbeitsgemeinschaft für Erziehungsberatung Niedersachsen in Braunschweig.

scher Spitzenpolitiker, der nicht im Bonner Kabinett vertreten ist, die damit für ihn möglicherweise verbundene Kränkung „verarbeitet“, indem er zu allen möglichen Gelegenheiten zu wichtigen Fragen der Außen- und Wirtschaftspolitik in rhetorisch auffälligerweise Stellung nimmt, d.h. also sich zu Sachfragen äußert, zur Inhaltsebene und nicht zu der – wie es scheint – mindestens ebenso wichtigen persönlichen und Beziehungsebene.

Stellen wir also fest, daß Gruppenprozesse – und auch gerade Gruppenprozesse in Arbeitsteams – eine wichtige Rolle spielen, so muß zwangsläufig auch die Supervision solcher Gruppenprozesse, so muß zwangsläufig auch die Teamsupervision, von größter Bedeutung sein, da sie dazu dienen soll, unbewußte Anteile der Gruppeninteraktion bewußt zu machen und zu reflektieren.

Mein Interesse an Supervision und damit auch an Teamsupervision entspringt zudem einer ganz unmittelbaren Betroffenheit, denn alle Mitarbeiter, die in der psychosozialen Versorgung tätig sind, haben Ausbildungen zu Beratern und Therapeuten hinter sich, bzw. befinden sich in solchen Ausbildungen, in denen die Supervision durch Therapieausbilder ein wichtiger Bestandteil – wenn nicht der wichtigste überhaupt – ist.

Wenn ich gerade eben die Wichtigkeit der Analyse von Gruppenprozessen und von Teamsupervision geschildert habe und dabei implizit natürlich von konstruktiven Effekten der Teamsupervision ausging, so muß ich leider auf destruktive Effekte zu sprechen kommen, wenn ich mich mit dem beschäftige, was ich teilweise in solchen Supervisionen erlebt habe, was teilweise durch die Inkompetenz von Supervisoren an Unheil angerichtet wird und was teilweise als Supervision verkauft wird und diesen Namen absolut nicht verdient. Der Titel meines Vortrags „Gruppenprozesse in der Teamsupervision – konstruktive und destruktive Effekte“ könnte also auch lauten: „Es ist nicht alles super, was sich Supervision nennt.“

Bei diesem ironisch verfremdeten Titel kommt es mir übrigens nicht nur auf das vordergründige Wortspiel an mit dem Terminus Technicus „Supervision“ und dem in der Umgangssprache gebräuchlichen Ausdruck „super“, der soviel wie „großartig“ und „hervorragend“ bedeutet, sondern auch auf die tatsächliche Bedeutung des Wortes „Supervision“ und den dahinter stehenden Anspruch. Übersetzen wir die beiden Wortteile „Super“ und „Vision“, so kommt dem neugeschaffenen Ausdruck „Supervision“ in etwa die Bedeutung von „Sicht von oben“ zu. In der einschlägigen Literatur wird allgemein beklagt, daß es keine allgemeingültige Definition von „Supervision“ gibt. Der Mangel, daß ein relativ neuer Gegenstand, eine relativ neue Methode nicht in der Lage ist, sofort verbindliche Definitionen, geschlossene Konzepte und allgemeingültige Vorgehensweisen anbieten zu können, ist niemandem vorzuwerfen, hat jedoch den schon angesprochenen Nachteil, daß dem Dilletantismus und auch den Dilletanten Tür und Tor geöffnet ist. Mir ist eine nicht unerhebliche Anzahl von Kollegen bekannt, die für sich die Bezeichnung Supervisor reklamieren, ohne über das notwendige kommunikations- und gruppentheoretische Wissen zu verfügen, bzw. ohne zu defi-

nieren, wie sie Supervision verstanden wissen wollen und auf welcher Grundlage sie mit der Gruppe, den Supervisanden arbeiten wollen.

Supervision – ein Definitionsversuch

Wenn ich im folgenden über Supervision spreche, so tue ich das auf dem Hintergrund folgender Definitionen, Theorien und Überlegungen:

Wir haben zunächst verschiedene Supervisionsformen zu unterscheiden. Einerseits gibt es die Einzelsupervision, bei der eine Beratungsbeziehung zwischen einem Supervisor und einem professionellen Helfer besteht. Andererseits die Gruppensupervision, eine Supervision mit mehreren Teilnehmern. Dabei haben wir wiederum zu unterscheiden zwischen geleiteter und ungeleiteter Gruppensupervision. Als ungeleitet werden die Supervisionsgruppen ohne Supervisor bezeichnet, z.B. die Kollegen-Supervision oder die Peer-Group-Supervision, bei der sich Berufskollegen gegenseitig beraten. Bei der von einem Supervisor geleiteten Gruppensupervision haben wir noch einmal zwischen der heterogenen Supervisionsgruppe, bei der die Supervisanden aus verschiedenen Arbeitsfeldern kommen und der homogenen Supervisionsgruppe zu unterscheiden, bei der ein Team einer Institution von einem – möglichst externen – Supervisor supervidiert wird. Heterogene Supervisionsgruppen sind auch die, die in Therapie-Ausbildungen üblich bzw. Pflicht sind. Ich beschäftige mich in meinem Vortrag mit der Teamsupervision, der Beratung eines in einer Einrichtung arbeitenden Teams.

Bei der Definition von Supervision schließe ich mich *Gaertner* an, der sehr allgemein formuliert, daß jede Supervision ein regelgeleiteter Beratungsprozeß über Probleme und Konflikte der beruflichen Interaktion ist und schließe mich sowohl *Neidhardt* als auch *Kersting* an, die sich der Kommunikationstheorie *Watzlawicks* u.a. bedienen, um das, was in der Supervision passiert, darstellen und erklären zu können. Ich weiß, daß viele meiner ebenfalls mit Supervision befaßten Kollegen diesen Ansatz für nicht ausreichend halten, möchte ihn aber dennoch beibehalten, weil er sich für die Verdeutlichung des von mir zu behandelnden Themas besonders gut eignet.

In dem mittlerweile sehr populären Buch „Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien“ von *Watzlawick* et al. (1969) ist nämlich das zentrale Thema, daß die Menschen „eingesponnen in Kommunikation sind, doch – oder gerade deshalb – fast unfähig, über Kommunikation zu kommunizieren“. *Watzlawick* und seine Kollegen nennen die Kommunikation über Kommunikation Metakommunikation und stellen dar, daß mit Hilfe von Kommunikation die Inhaltsebene, mit Hilfe der Metakommunikation die Beziehungsebene angesprochen wird. Sie postulieren gleichzeitig, daß Metakommunikation einem höheren logischen Typus angehört als die Kommunikation.

Diese Sichtweise korrespondiert sehr gut mit der von mir oben genannten Übersetzung von Supervision als

„Sicht von oben“. Die in der Supervision stattfindende Metakommunikation soll eine Perspektive schaffen, aus der heraus mehr erkannt werden kann, eine Perspektive, die die Sicht auf das Wahrhaftige, Echte und Authentische freigeben soll. Findet Kommunikation oder Interaktion statt, z. B. wenn bei der Konferenz eines Teams darüber gestritten wird, ob nach Methode A oder B gearbeitet werden soll, so findet dieses Gespräch auf der Gegenstands- oder Inhaltsebene statt, während die Beziehungsebene i. d. R. nicht angesprochen wird. Wird bei dem Streit um Methode A oder B ein Kollege von einem anderen scharf angegriffen und wehrt sich dieser gegen die Form des Angriffs, so verläßt er damit die Gegenstandsebene und spricht die Metaebene an. Genau das passiert ebenfalls in der Supervision.

Ich helfe mir manchmal, das Geschehen zu verdeutlichen, indem ich mir vorstelle, die Gegenstandsebene (Konflikt um Arbeitsweise A oder B) sei eine Bühne und die Metaebene sei die erhöht darüber liegende Warte der Beleuchterbühne oder des Kulissenbodens, von wo aus man auch hinter die Kulissen blicken kann, von wo aus man auch den wahren Menschen hinter dem Rollenträger erkennen kann. Der Supervisor hat dabei in etwa die unmögliche Aufgabe eines Inspizienten, der seinen Schauspielern befiehlt, – so wie sie sind – auf der Bühne zu bleiben und sich gleichzeitig auf die Beleuchterbühne zu begeben, von wo aus sie sich und ihr Verhalten unten auf der Bühne betrachten sollen.

Der Gedanke, daß für den Einzelberater oder Einzeltherapeuten eine Supervision notwendig und sinnvoll ist, ist älter als die Wortschöpfung „Supervision“. *Freud* beschäftigte sich mit dem Problem der Gegenübertragung in der Therapeut-Patient-Dyade, und auch *Balint* machte den behandelnden Arzt zum Gegenstand seiner Untersuchungen und auch seiner Gruppen, um der Behandlung hinderliche Momente in der Arzt-Patient-Beziehung bearbeiten zu können. Diese kurzen Ausführungen sollen nur angerissen haben, was aus der tagtäglichen Praxis gut bekannt ist: in der Einzeltherapie, in der Dyade Therapeut/Klient kann es zu einer Fülle gegenseitiger positiver und negativer Übertragungen kommen, deren negative den Therapeuten in Emotionen und Gefühlszustände bringen können, in denen er jemanden braucht, der den Therapieprozeß aus einer distanzierten Warte betrachten kann, der eine „Sicht von oben“ ermöglichen kann und dabei eine aufdeckende Arbeit leisten kann, die es dem Therapeuten ermöglicht, auch eigene unbewußte Anteile, die durch seinen Klienten aktualisiert wurden, zu erkennen.

Teamsupervision: eine dringende Notwendigkeit

Wenn schon die Dyade Therapeut/Klient derartig anfällig ist für Störungen, daß wir eine Supervision für sinnvoll und notwendig erachten, dann ist erst recht gut vorstellbar, wie sich die Probleme potenzieren, wenn mehrere Personen an der Therapie eines oder gar mehrerer Klienten beteiligt sind, z. B. verschiedene Mitglieder des Teams einer Beratungsstelle oder die Mitglieder der

therapeutischen Gemeinschaft einer psychiatrischen oder psychotherapeutischen Station.

Zum einen ist unmittelbar einleuchtend, daß mit der wachsenden Anzahl der Behandelnden eine wachsende Anzahl von Übertragungsangeboten an den oder die Klienten möglich wird und damit auch eine wachsende Anzahl von unreflektierten Gegenübertragungen der verschiedenen Behandelnden auf den Klienten. Zum anderen sind auch die Kollegen untereinander Projektionsflächen für Übertragungen. Gerade wenn Kollegen mit der Behandlung von Familien oder Familienmitgliedern befaßt sind, drängen sich Parallelen aus Vergangenheit und Gegenwart der eigenen Familie auf, sind Identifikationen und unreflektierte Übertragungen auf die Klienten und die sie Behandelnden leicht möglich. Da kann der Psychologe in der Übertragung leicht nicht nur zum Vater des jugendlichen Klienten werden, sondern auch zu dem des engagierten Sozialpädagogen, der plötzlich vielmehr ein Bruder als ein Betreuer des Klienten ist. Es ist leicht vorstellbar, wie die Dynamik der Interaktion der Behandelnden untereinander dadurch problematisch werden kann und die Teamarbeit und damit auch die Behandlung des oder der Klienten negativ beeinflusst werden kann.

Viele Autoren, die sich mit der Teamsupervision beschäftigen, weisen aber zurecht daraufhin, daß es in der Teamsupervision nicht allein darum gehen kann, bisher nicht reflektierte Gegenübertragung oder eigene unerkannte blinde Flecken aufzuspüren, sondern daß – gerade, wenn es zu Konflikten zwischen den Teammitgliedern um die Behandlung von Patienten und um die Arbeitsweise untereinander kommt – auch die institutionellen Faktoren berücksichtigt werden müssen, in denen die Teammitglieder arbeiten.

Wer sich mit Supervision beschäftigt oder Teamsupervision als Supervisand oder Supervisor am eigenen Leib und an der eigenen Seele erfahren hat, wird nicht erstaunt sein, wenn von kompetenter Seite die Ablösung des klassischen Supervisionsansatzes, der die Ursachen für Probleme lediglich in den Defiziten der Mitarbeiter sucht, durch eine weitergehende Teamsupervision mit einem modifizierten Auftrag gefordert wird.

Stellen wir uns z. B. das heterogen zusammengesetzte Team einer therapeutischen Gemeinschaft vor, in der Ärzte, Psychologen, Kinder- und Jugendlichen-Psychotherapeuten, Sozialpädagogen, Heilpädagogen, Beschäftigungstherapeuten, Krankenschwestern, möglicherweise auch Zivildienstleistende und Praktikanten teilweise längerfristig, teilweise kurzfristig zusammenarbeiten müssen, so können wir uns leicht vorstellen, was in der Praxis auch häufig geschieht, daß nämlich in der Teamsupervision das Ansprechen von teaminternen Konflikten schließlich völlig unabhängig von den gemeinsam behandelten Patienten erfolgen kann.

Teamsupervision – einige Verläufe

Wenn es auch schon schwer ist, die Verstrickungen zwischen einem Klienten und einem Therapeuten in ihrer

Vielschichtigkeit und Mannigfachigkeit schriftlich oder in einem Vortrag darzustellen, so kommt es mir noch viel schwerer und fast unmöglich vor, die vielen Interaktionsabläufe, die verschiedenen Interaktionsebenen, die unterschiedlichen Kommunikations- und Verhaltensweisen der unterschiedlichen Mitarbeiter mit mehreren Patienten auch nur annähernd vollständig darzustellen. Sogar ein Beispiel muß durch seine Unvollständigkeit immer unbefriedigend bleiben. Wenn ich trotzdem den Versuch eines Beispiels unternehme, so bitte ich, diese Einschränkung zu berücksichtigen. Wegen des Platzmangels verzichte ich auf eine Schilderung der Rahmenbedingungen und des Settings. Stellen wir uns die eben genannte kinder- und jugendpsychiatrische Station vor und die dort arbeitende therapeutische Gemeinschaft.

Schwester Andrea gilt als patente und praktische Frau. Alles, was zu tun ist, erledigt sie rasch und gründlich, und wer nicht so schnell und gründlich arbeitet wie sie, bekommt das auch schon mal von ihr zu hören. Schwester Cäcilie fürchtet sich geradezu, in Gegenwart von Schwester Andrea zu arbeiten, da sie fürchtet, einen Fehler zu machen oder zu versagen.

Nachdem Cäcilie an mehreren Supervisionsstunden teilgenommen hat und sich auch dort nie geäußert hat, spricht die Sozialpädagogin Anna Cäcilie an: „Du äußerst Dich im Stationsalltag nie. Ich hab das Gefühl, das tangiert Dich hier alles überhaupt nicht. Du sitzt nur da und beobachtest. Ich hab das Gefühl, wir sind nur Deine Studienobjekte ...“ Einige Supervisanden schließen sich Annas Kritik an, fühlen sich ebenfalls von Cäcilie beobachtet, drängen sie, doch mal zu sagen, was sie denke. Das Gruppenklima, die Gruppenstimmung wendet sich gegen Cäcilie, die immer ängstlicher wird. Der Supervisor greift ein und fragt Cäcilie, wie es ihr gehe. Er bietet ihr – vielleicht sogar durch Anwendung bestimmter Techniken (z. B. ihren Stuhl so stellen, als seien die anderen nicht anwesend) – einen Schutzraum, in dem sie schließlich ihre Angst ausspricht, besonders auch ihre Angst gegenüber Schwester Andrea. Die anderen Gruppenmitglieder sind betroffen. Die Intervention des Supervisors hat die aggressiven Attacken der anderen Gruppenmitglieder gestoppt, und sie sind nun betroffen, welche großen Ängste und welche damit verbundenen starken Hemmungen bei ihrer Kollegin vorliegen. Immer mehr Kollegen melden sich und äußern ebenfalls ihre Ängste gegenüber Schwester Andrea. Während sich Andrea anfangs in der bei ihr ja gewohnten schnoddrig-forschen Art wehrt, beginnt sie unter wachsendem Druck immer mehr betroffen zu schweigen.

Wir wollen untersuchen, was bis zu diesem Zeitpunkt passiert ist. Wir betreten dazu gewissermaßen die Meta-Metaebene: Auf der Bühne der Inhaltsebene sehen wir die Stationsmitglieder interagieren: Schwester Andrea autoritär, Schwester Cäcilie schweigend. Auf der Beleuchterbrücke der Metaebene sehen wir die gleichen Stationsmitglieder als Supervisanden mit ihrem Supervisor, wie sie versuchen, die Hintergründe für Cäcilies Verhalten zu erforschen. Und wir betreten nun quasi eine noch höhere Beleuchterbrücke und betrachten das Su-

pervisionsgeschehen von oben. Oder anders gesagt: von unserer Beleuchterbrücke betrachten wir das Theater im Theater. Wir machen die eben geschilderte Supervisionssequenz zum Gegenstand unserer Metakommunikation.

Was ist also in dieser Supervision passiert? Sozialpädagogin Anna hat sich exponiert und Schwester Cäcilie kritisiert. Andere schlossen sich ihr an und Cäcilie wurde das Aggressionsobjekt der Supervisionsgruppe. Unter dem Schutz des Supervisors kann Cäcilie ihre Lage schildern, die Aggressionen weichen von ihr, u. U. entsteht bei den Kritisierenden sogar ein Schuldgefühl Cäcilie gegenüber. In Schwester Andrea findet die Gruppe ein neues Aggressionsobjekt, das gleichzeitig die Solidarisierung mit der schwachen und fälschlich beschuldigten Cäcilie ermöglicht.

Daß Cäcilie ihre Situation authentisch klarstellen kann und die Ursachen für die aggressive Stimmung beseitigen kann, ist sicherlich ein positiver Effekt in der Supervision. Doch das schnelle Finden eines Ersatzobjektes für die Aggression der Gruppe, die Wiederholung des negativen Gruppenprozesses, in dem sich alle Aggressionen auf ein Mitglied focussieren müssen, wird nicht reflektiert. Würde die Gruppe an dieser Stelle die Angelegenheit als erledigt betrachten, müßte der Supervisor eingreifen, einerseits um auf den sich wiederholenden Gruppenmechanismus hinzuweisen, andererseits um auch Schwester Andrea vor ungerechtfertigter Aggression zu schützen. Tut er das nicht, könnte die Interaktionssequenz so weitergehen: Unter dem weiter wachsenden Druck beginnt Schwester Andrea plötzlich zu weinen, berichtet davon, daß sie ihr ganzes Leben immer Verantwortung für andere übernehmen mußte und daß sie immer fürchtet, daß etwas schief geht, wenn sie sich nicht darum kümmert und wie ausgenutzt sie sich fühlt, wenn andere sich immer auf sie verlassen.

Spätestens an dieser Stelle hat der Supervisor noch einmal Gelegenheit einzugreifen. Er muß nicht mehr nur den Schutzraum für Cäcilie, sondern auch den für Schwester Andrea schaffen. Er muß deutlich machen, daß sein Schutz eines Beteiligten nicht automatisch den Angriff des anderen bedeutet.

Die Interaktionssequenz könnte hier beendet sein, und das Fazit könnte lauten: Cäcilie ist nicht – wie es den Anschein hatte – ein desinteressierter Beobachter, sondern ein sehr ängstlicher Mensch; Andrea ist gar nicht so stark und autoritär wie es immer aussieht, sondern jemand, dessen Verlässlichkeit ausgebeutet wurde. Das Beziehungsproblem zwischen beiden ist geklärt. Die Supervision hatte einen positiven Effekt.

Was aber wäre, wenn der Supervisor nicht erkannt hätte und meta-metakommunikativ angesprochen hätte, daß sich die Sündenbockrolle immer fortsetzt? Man hätte vielleicht das neue Wissen um den Hintergrund von Cäcilies Verhalten als Supervisionserfolg bewertet. Andrea hätte sich unter dem wachsenden Druck immer weiter zurückgezogen. Was wie eine konstruktive Verhaltensänderung ausgesehen hätte, wäre in Wirklichkeit nur eine Umkehrung der Verhältnisse gewesen, eine Umkehr der hierarchischen Struktur, ein Phänomen, das aus

Gruppentheorie und Ethologie gut bekannt ist. Ein vermeintlich konstruktiver Effekt wäre eigentlich ein unzureichender und deshalb letztendlich destruktiver.

Ein Erklärungsversuch des Supervisionsverlaufs

Betrachten wir das metakommunikative Geschehen in der Supervision, so haben wir uns folgendes deutlich zu machen: Auf der Inhalts- oder auch Gegenstandsebene gelten bestimmte geschriebene und ungeschriebene Regeln und Konventionen, die auf der Metaebene nicht unbedingt gelten oder gerade dort ausgeschaltet sein sollen. Das ist nicht weiter verwunderlich. Gerade ungeschriebene Regeln und Gesetze entwickeln sich innerhalb einer Kultur im Laufe eines bestimmten Zeitraums quasi von selbst, z. B. die, nicht mit vollem Mund zu sprechen, einem älteren Menschen das Wort zu überlassen, wenn zwei Personen gleichzeitig anfangen zu sprechen etc. Ein in der menschlichen Kommunikationskultur relativ neues Phänomen wie die Metakommunikation braucht entsprechend länger, um entsprechende Konventionen und Regeln zu entwickeln.

Wir haben zu sehen, daß auf der Metaebene zwar nicht die gleichen Regeln und Konventionen gelten wie auf der Gegenstandsebene, daß sich aber doch mittlerweile andere Konventionen und Regeln entwickelt haben, die aber natürlich diejenigen besser beherrschen, die viel Umgang mit Supervision und Metakommunikation haben, während diejenigen, die Metakommunikation überhaupt nicht kennen, bzw. damit bisher nur wenig zu tun hatten und nun dort hineingedrängt werden, diese Konventionen natürlich nicht beherrschen. Ich halte diesen Aspekt für äußerst wichtig. Die Konvention, daß die Schwester tun muß, was der Arzt auf der Inhaltsebene anordnet, wird durch die inhaltliche Kompetenz des Arztes begründet, gilt aber nicht für die Beziehungsebene, wo Konflikte nur dann offen besprochen werden können, wenn keine hierarchischen Strukturen die Offenheit der Beiträge einschränken oder vermindern.

Nun möchte ich allerdings behaupten, daß es so etwas wie eine metakommunikative Kompetenz gibt, die darin besteht, gewisse ungeschriebene Regeln zu kennen, die für die Metakommunikation wichtig sind, z. B. daß in der Supervision Gefühle angesprochen werden und wichtiger sind als Tatsachen und der Austausch von Fakten. Ebenfalls ist es wichtig, von sich selbst als von 'ich' zu reden, sich nicht hinter Verallgemeinerungen wie 'man' oder 'alle' zu verschanzen. Das Befolgen dieser ungeschriebenen Regeln erfordert eine bestimmte Wortwahl, eine bestimmte persönliche und intime Intonation, häufig auch eine bestimmte Mimik und Gestik. Die metakommunikative Kompetenz kann – wie jede Kompetenz – positiv und negativ genutzt oder auch ausgenutzt werden. So kann jemand mit viel metakommunikativer Erfahrung einer auf der Metaebene angesprochenen Kritik wesentlich besser begegnen als jemand, der die ungeschriebenen Regeln der Metakommunikation nicht kennt, ganz gleichgültig, wie berechtigt die Kritik an dem Kritisierten auch sein mag.

Stellen wir uns eine ganz normale, also keine definierte Metakommunikationssituation vor: Die Sekretärin sagt zu ihrem Chef: „Man kann ja richtig Angst kriegen, wenn man Sie so schimpfen hört.“ Der metakommunikativ überhaupt nicht erfahrene Chef würde vielleicht antworten: „Halten Sie den Mund, Sie werden hier für's Tippen bezahlt und nicht für ihre Gefühle.“

Stellen wir uns nun dagegen vor, eine Krankenschwester äußert in der Supervision in Anwesenheit des Supervisors gegenüber ihrem Stationsarzt, daß sie häufig vor ihm Angst habe, wenn er sehr laut spreche. Der Stationsarzt darf hier, um den metakommunikativen Werten und Normen zu entsprechen, nicht so reagieren wie der vorher beschriebene Chef der Sekretärin.

Da eine Beziehungserklärung nur möglich ist, wenn die Gefühle, die Affekte der Beteiligten angesprochen und erforscht werden, hat die Krankenschwester nämlich der metakommunikativen Konvention genüge getan, indem sie geäußert hat, sie habe Angst. Das ungeschriebene Gesetz der Metakommunikation lautet, daß nun der Angegriffene ebenfalls seine Gefühlssituation zu beschreiben hat. Äußert er z. B.: „Stell Dich nicht so an!“ so setzt er sich dem nicht unerheblichen sozialen Druck aus, von Seiten seiner Mitarbeiter als gefühllos bezeichnet zu werden. Er darf auch nicht abstreiten, daß er laut spricht, da ein zu vehementes Abstreiten ihm leicht als Widerstand ausgelegt werden könnte. Ist er jedoch der Meinung, der Vorwurf sei wirklich nicht gerechtfertigt, so kann er den Vorwurf auch nicht „einfach so stehen lassen“. Will er in dem eleganten metakommunikativen Florettgefecht eine gute, d. h. eine sozial anerkannte Position erwerben, muß er eine ganze Reihe von Konventionen befolgen: Erstens muß er deutlich machen, daß er die an ihn gerichtete Botschaft verstanden hat, da ihm sonst leicht der metakommunikative Vorwurf gemacht werden kann, er höre nicht richtig zu. Sodann muß er den Kritiker persönlich ansprechen, z. B. durch das vorangestellte Pronomen „Du“ und muß seine Betroffenheit ausdrücken, um sich nicht dem metakommunikativen Vorwurf der Gefühlskälte auszusetzen. Er hat sodann zu dem konkreten Vorwurf in sehr abgewogener Form Stellung zu nehmen, z. B. indem er sagt: „Du, das ist mir noch gar nicht aufgefallen, da muß ich direkt einmal bei mir nachsehen, ob da was dran ist ...“ Nach einer angemessenen Pause kann er dann sagen: „Du, also ich empfinde das anders ...“ Er darf nicht etwa sagen: „Nein, das ist nicht so!“ da er sich damit dem Vorwurf aussetzen würde, er akzeptiere nicht einmal die Empfindungen seines Gegenübers. Gefahrlos kann er dem Vorwurf nur begegnen, wenn er seine Empfindungen oder was, was er dafür ausgibt, gegen die seines Gegenübers setzt. Richtige Intonation, Wortwahl und Mimik gehören zu den wichtigen ungeschriebenen Regeln der Metakommunikation.

Das mag sich so anhören wie eine mephistophelische Gebrauchsanweisung für Metakommunikation und Supervision, mephistophelisch deshalb, weil die erfolgreiche Anwendung so einer Gebrauchsanweisung den Sinn von Supervision ad absurdum führen würde. Doch verdeutlichen wir uns noch einmal: Die Metakommunikation soll

dazu dienen, hinter das zu kommen, was sich auf der vordergründigen, konventionellen Inhaltsebene abspielt. Die Metakommunikation soll das Wahre, das Wahrhaftige herausfinden. Die Metakommunikation soll quasi funktionieren nach dem unausgesprochenen Motto: „Also, nun mal alle Konventionen beiseite, nun mal ganz ehrlich ...“.

Die Metakommunikation soll damit ein höheres Maß an Offenheit, Wahrheit, Authentizität und Echtheit erbringen. Wenn jedoch passiert, was ich eben skizziert habe, daß nämlich der Verlauf einer Metakommunikation nicht davon abhängig ist, wie es den Beteiligten wirklich und wahrhaftig geht, sondern davon, wie gut sie die Konventionen beherrschen und wie gut sie mit Hilfe dieses Wissens taktieren können, so ist der entscheidende Sinn der Supervision dahin. Wir hätten es mit einem ausgesprochen destruktiven Effekt von Supervision zu tun, wenn die Supervisanden sich z. B. gar nicht mehr äußern würden, weil sie fürchten müßten, auf der metakommunikativen Ebene rhetorisch nicht geschickt oder raffiniert genug zu sein. Das Problem, daß auf der Inhaltsebene von Kommunikation eben nicht authentisch sondern oft taktisch gesprochen wird, würde sich auf der Metaebene reproduzieren.

Supervisoren, die häufig mit Supervisionsgruppen zu tun haben, in denen sie die Spannungen förmlich knistern hören, in denen aber trotzdem gar nicht oder lediglich über Belanglosigkeiten geredet wird, sollten sich fragen, ob nicht genau die von mir gerade beschriebene destruktive Situation eingetreten ist. Sehr häufig arbeiten die Supervisoren, ohne es zu merken, an der Aufstellung solcher langfristig hinderlichen Konventionen entscheidend mit und sei es nur dadurch, daß sie rechtzeitig Interventionen unterlassen.

Zu bedenken ist die Wirkung des folgenden in einer Supervision fallenden Satzes. Eine Sozialpädagogin beschwert sich bei dem Stationsarzt, daß dessen ironische Äußerungen sie sehr verletzen würden. Auf bitten des Supervisors nennt sie ein Beispiel, in dem es zu einer – ihrer Meinung nach – ironischen Äußerung des Arztes kam. Der Arzt erinnert sich an die Situation und glaubt, daß alles lediglich auf einem Mißverständnis beruhe – wobei hier einmal dahingestellt sein soll, ob er damit recht hat oder nicht – und versucht sachlich und logisch zu erklären, wie es seiner Meinung nach zu der Fehleinschätzung der Sozialpädagogin kommen konnte. Nach seinen Ausführungen sagt die Sozialpädagogin: „Das mag ja alles sehr richtig sein, was Du da sagst, klingt ja auch sehr logisch; bei Dir klingt ja immer alles logisch, aber irgendwie“ – zu beachten ist das Wort „irgendwie“, es kommt sehr häufig in Metakommunikationen vor – „aber irgendwie weiß ich gar nicht, wie es Dir dabei geht, Du läßt Deine Empfindungen irgendwie nicht raus – ich empfinde das jedenfalls so“. Die Sprecherin entspricht den metakommunikativen Anforderungen an Vokabular und Intonation. Inhaltlich gibt sie dem Angegriffenen keine Chance. Dessen logische Erwiderung wird gleich doppelt relativiert und entwertet, dadurch, daß „ja alles immer so logisch klinge“ und dadurch, daß das nur der

Abwehr der Gefühle diene. Eine Gegenwehr auf dieser Ebene ist gar nicht möglich, denn schließlich „empfindet“ die Sprecherin „das so“.

Es fällt auf, wie durch den Wechsel der Ebenen, durch nicht lupenreine Definition der Kommunikationsebene, durch fehlende Klärung von seiten des Supervisors, welches Problem nun bearbeitet wird, in der Supervision genau das erreicht werden kann, was die Supervision eigentlich gerade verhindern soll, nämlich das, was *Watzlawick* eine schizophrenesische – d. h. eine voller Antinomien, eine voller unauflöslicher Widersprüche steckende – Kommunikation nennt.

Zur Person und Rolle des Supervisors

Die Supervision eines Gruppenprozesses ist wiederum ein Gruppenprozeß, in den der Supervisor zudem selbst involviert ist. Der Supervisor muß damit rechnen, daß auch er Objekt für Projektionen und Übertragungen seiner Supervisanden wird. Er hat aber in der Regel den Vorteil seiner guten hierarchischen Positionen. Er verhilft den anderen dazu, Wissen zu erwerben und Erfahrungen zu machen. Er bietet die Gewähr dafür, daß niemand zu tief fällt. Er wird häufig als der große Schiedsrichter, als die entscheidende Instanz, eben als Autorität angesehen. In dieser Position benötigt er ein hohes Maß an Kompetenz, Sensibilität, Souveränität und Selbstkritikfähigkeit, wenn er zum Gegenstand von Kritik wird. Er muß unterscheiden, ob die Kritik an ihm lediglich ein Übertragungsphänomen ist oder Resultat einer gruppendynamischen Konstellation oder ob die Kritik ganz originär inhaltlich ihn selbst betrifft. Der Supervisor muß die Kritik seiner Supervisanden an ihm selbst möglich machen.

Wie weit er mit der gegen ihn gerichteten Kritik konstruktiv umgehen kann, ist paradigmatisch dafür, wie weit seine Supervisanden damit gegenseitig unter seinem Schutz umgehen können. Ein Supervisor, der wegen mangelnder Souveränität auf Kritik oder Aggression seinerseits mit Aggression reagiert, wird aufgrund seiner hierarchischen Position den Angriff schnell abwehren können. Das von ihm dadurch ungewollt mitgeschaffene Klima wird aber nun davon gekennzeichnet sein, daß seine Supervisanden keine Risiken mehr eingehen werden, ihre Gefühle offen zu zeigen. Kritisiert ein Supervisand den Supervisor und kommt dadurch unter den Druck der Gruppe, die sich mit dem Supervisor solidarisiert, muß der Supervisor seinen Kritiker schützen, wie er auch sonst jedes Gruppenmitglied gegen übermäßigen Gruppendruck schützen muß. Diese Souveränität des Supervisors ist ganz entscheidend dafür, ob und wieviel und wie tiefgehend in der Supervision überhaupt Probleme angesprochen und bearbeitet werden können.

Zehn Thesen

Ich fasse meine Ausführungen in zehn Thesen zusammen:

1. Nicht nur an Arbeitsplätzen in Einrichtungen der psychosozialen und medizinischen Versorgung, son-

- dern überall dort, wo Menschen zusammen leben und arbeiten müssen, erweist es sich zunehmend als sinnvoll, auftretende Konflikte nicht nur auf der Inhaltsebene, sondern auch auf der Beziehungsebene anzusprechen, um Konflikte grundlegender zu klären, um dabei ein authentisches Verhalten der Beteiligten zu ermöglichen und nicht zuletzt um ein reibungsloseres Zusammenleben und Zusammenarbeiten möglich zu machen.
2. Hinter die Kulissen menschlichen Verhaltens zu blicken und das Tatsächliche und Wahrhaftige herauszufinden, ist ein schwieriger und letztlich unendlicher Prozeß, bei dem verschiedene Kommunikations- und Metakommunikationsebenen bzw. verschiedene Interaktions- und Metainteraktionsebenen angesprochen werden.
 3. Das differenzierte Wissen um diese verschiedenen Ebenen, ihre Benennung und die Kenntnis der dort ablaufenden Prozesse erfordern einen kommunikations- und gruppentheoretisch qualifizierten Supervisor.
 4. Die in der Supervision stattfindende Metakommunikation ist eine Kommunikation, die notwendigerweise bestimmte Konventionen der Alltagskommunikation ausschalten muß.
 5. Teilnehmer an Metakommunikation benötigen eine metakommunikative Kompetenz. Die unterschiedliche Kompetenz verschiedener Mitglieder einer gleichen Supervision kann hierarchische Strukturen und Machtverhältnisse schaffen, die auch im alltäglichen Leben, in der alltäglichen Kommunikation auf der Inhalts- oder Gegenstandsebene gang und gäbe sind.
 6. Solche Metakommunikationsstrukturen haben keine konstruktiven Effekte, provozieren im Gegenteil Angst und Unsicherheit und haben damit destruktive Effekte nicht nur auf der Metaebene, sondern auch auf der zu supervidierenden Gegenstandsebene.
 7. Es ist die Aufgabe des qualifizierten Supervisors, in solchen Fällen die Supervision zum Gegenstand einer weiteren Metakommunikation, also zum Gegenstand einer Meta-Supervision oder Meta-Metakommunikation, zu machen.
 8. Teamsupervisionsprozesse sind noch komplexer als die Prozesse in der Einzelsupervision. Der Teamsupervisor hat deshalb ein Höchstmaß an gegenseitigen Übertragungsmöglichkeiten seiner Supervisanden für möglich zu halten und auch zu reflektieren, welche unterschiedlichen Übertragungsangebote er für die verschiedenen Supervisanden darstellt.
 9. Der Teamsupervisor hat eine sehr exponierte Stellung, in der ihm Macht und Funktionen zugeschrieben werden, die er häufig gar nicht beansprucht, die zu mißbrauchen er sich aber trotzdem hüten muß.
 10. Die bei der Supervision von Gruppenprozessen ablaufenden Gruppenprozesse, die quasi Metagruppenprozesse, in die der Supervisor zwangsläufig involviert ist, erfordern von dem Supervisor Sensibilität, Souveränität und Selbstkritikfähigkeit.

Summary

Processes in the Course of Teamsupervision – Constructive and Destructive Effects

Theoretical and practical aspects of teamsupervision and metacommunication will be discussed. It turns out to be necessary—especially in teams of people working together—to talk about arising conflicts not only in terms of the pertinent content-level but also in terms of the subjective relation-level in order to solve problems and in order to enable the people concerned to behave authentically. The team-members' different abilities of metacommunication may lead to destructive effects because more competent members become more influential and mighty and are able to gain ascendancy over the others. Further it may be possible that an objective conflict about a matter-of-fact can be misinterpreted as an exclusive subjective and personal conflict between the people concerned. It will be worked out that constructive and effective teamsupervision needs a competent, personal sovereign and very sensitive supervisor who is also able to observe himself critically. Supervision does not mean reproduction but the continuing reflection of problematic interaction with the means of metacommunication.

Literatur

Conrad, G. und Pühl, H. (1983): Teamsupervision – Gruppenkonflikte erkennen und lösen. Berlin. – Kersting, H. J. (1975): Kommunikationssystem Gruppensupervision. Aspekte eines Lehrverfahrens. Freiburg. – Neidhardt, N. (1972): Beiträge zur Gruppensupervision I, II, III in: Nachrichtendienst 11/1972, 1 – 2/1973. – Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (1969): Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien. Bern.

Anschr. d. Verf.: Dipl.-Psych./Dipl.-Sozw. Hans-Jürgen Barthe, Alte Dorfsstr. 5a, 2111 Handeloh.