

Ralf T. Vogel

## Supervisionsettings – Praktische Reflektionen aus psychodynamischer Perspektive

Settings of Supervision – Practical Considerations from a Psychodynamic Perspective

Supervision wird im klinisch-psychotherapeutischen Ausbildungskontext als vorwiegend im Einzelkontakt, in Ausnahme auch in Kleinstgruppen ablaufende und ausbildungsbegleitende Reflexion eines Behandlungsverlaufes zwischen einem Ausbildungsteilnehmer und einem erfahrenen Kollegen verstanden. Schon in dieser, einfachsten Konstellation eines Supervisionsgeschehens sind verschiedene Setting-Aspekte, die auf die Supervision Einfluss nehmen, zu reflektieren. Erst recht gilt das für die supervisorische Arbeit in anderen Kontexten, etwa in Beratungsstellen, Organisationen und (meist psychiatrischen) Klinik-Teams (vgl. dazu Eck, 1998), die, betrachtet man berufsübergreifend die bundesdeutsche ‚Supervisionsszene‘, die Ausbildungssupervision zahlenmäßig bei weitem übersteigen dürfte und inzwischen zu einem eigenen Berufsfeld des ‚Supervisors‘ geführt hat. Hier geraten psychotherapeutisch ausgerichtete Supervisoren (vorwiegend Psychologen und Ärzte) auch in eine ungewohnte Konkurrenz mit einer großen Zahl anderer Berufsgruppen. Der folgende Artikel soll einen praxisnahen Leitfaden für die Arbeit in unterschiedlichen Settingvariationen bereitstellen, damit gleich zu Beginn, bei der Frage nämlich, ob ein Supervisionsauftrag angenommen werden soll und wenn, unter welchen Voraussetzungen, die Komplexität des Feldes angemessen berücksichtigt werden kann und ein professioneller Einstieg in die supervisorische Tätigkeit möglich wird.

### Schlüsselwörter

Supervision – Institution – Setting – Team – Gruppe

Supervision under the condition of psychotherapy-training is mainly practiced in individual or small-group settings. Even in this simple constellation various setting-aspects have to be considered. This is especially true for supervisions in other contexts like family counseling, health-care- organizations or teams in (psychiatric) hospitals. The following article is supposed to develop a practical guide for working in very different setting-variations for the purpose of deciding whether to accept the request for supervision and to consider the conditions in a professional manner.

### Keywords

supervision – institution – setting – team – group

## Zur Einleitung: Was ist das ‚psychodynamische‘ an der Supervision?

Supervision ist „von ihrer Entstehung her unspezifischer Kompetenz“ (Schmidbauer, 1986, S. 45) und es bleibt unklar, inwieweit es sich dabei bereits um eine Profession im wahren Wortsinne handelt (vgl. Steinhardt, 2005). Wir kommen zunächst deshalb zu einer Begriffsklärung: Was ist unter einer ‚psychodynamischen‘ Sichtweise zu verstehen (vgl. dazu auch den Einführungsbeitrag von Regine Scherer-Renner in diesem Heft)? Der Begriff ‚psychodynamische Therapie‘ wurde in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts von Otto Rank eingeführt und ausgearbeitet (Janus, 2002). ‚Psychodynamisch‘ wird heute vielfach als Überbegriff für aus der Psychoanalyse abgeleitete Denkgebäude oder auch Therapierichtungen benutzt. Psychodynamische Therapien sind in Deutschland gemäß dem Wissenschaftlichen Beirat Psychotherapie – den amerikanischen Gepflogenheiten folgend – seit 2004 die Analytische und die Tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie ([www.wbpsychotherapie.de](http://www.wbpsychotherapie.de)). Auf die Theorie bezogen hat der Terminus den von Eugen Bleuler eingeführten Begriff der Tiefenpsychologie (Scharfetter, 2006), der sich in den angloamerikanischen Ländern ohnehin kaum etablieren konnte, abgelöst. Psychodynamische Richtungen in der Psychologie bzw. Psychotherapie zeichnen sich durch einen großen Pluralismus aus, und der gemeinsame Boden, auf dem sie alle fußen, wird kontrovers diskutiert. Es ist dazu nötig, auf die weltanschaulichen und damit erkenntnistheoretisch essentiellen Grundlagen zurückzugreifen. Diese sind:

- Psychologie des dynamischen Unbewussten
- Prinzip der Entwicklung und des Wachsens, damit einhergehend das
- Prinzip der (historischen) Kausalität (Freud) sowie das
- Prinzip der (prospektiven) Finalität (Jung) zw. Teleologie (Adler)
- Die Beziehung als Grundlage der Veränderung
- Die Konzeption der ‚Nachträglichkeit‘
- Die Subjektorientierung und Idiosynkrasie
- Modern: Existenzielle und intersubjektive Philosophiebausteine

Psychodynamische Psychotherapien bemühen sich in der praktischen Umsetzung dieser Grundannahmen um das Verständnis und die Erzeugung des Sinns einer Lebens- und Leidensgeschichte und den Aufbau einer heilsamen und dieses Ziel ermöglichende zwischenmenschliche Beziehung. Eine Supervision/supervisorische Reflektion ist dann ‚psychodynamisch‘, wenn sie die *Beziehung* zwischen den an der Supervision Beteiligten (PatientIn bzw. Patientengruppe, SupervisorIn bzw. SupervisorInengruppe, und SupervisorIn) in den Fokus stellt und ‚mit dem *Unbewussten* gerechnet‘ wird (vgl. Vogel, 2003; zum Unbewussten in der Supervision Wernado, 2012). Die verschiedenen Settings, die im Folgenden vorgestellt werden, ermöglichen und erfordern dann auch die Betrachtung unterschiedlicher kollektiver Ebenen des Unbewussten, wie sie v.a. von der Analytischen Psychologie C.G. Jung in den Vordergrund gestellt wurden (Vogel, 2016). Dies alles erfordert eine fundierte psychodynamische Grundausbildung mit suffizienter Selbsterfahrung, denn es stehen unbewusste Konflikte ebenso im Zentrum der Aufmerksamkeit wie verborgene Ängste oder Wünsche (vgl. z. B. Ralfs, 2011). „Analytisches Vorgehen in der Supervision bedeutet: Aufdecken von unbewussten Fantasien und Motiven, die das Verhalten zwischen Beteiligten beeinflussen oder gar bestimmen, das Integrieren dieser Kräfte, um die Hindernisse, die einer konstruktiven Zusammenarbeit entgegenstehen zu beseitigen. Das bedeutet auch, auf die Beziehungen zu achten, gerade auch in den unbewussten Wünschen und Erwartungen, die aneinander gerichtet werden. Ratschläge

und Anweisungen sind nicht vorgesehen und werden in der Regel auch nicht erwartet...“ (Hirsch, 2012, S. 115f). Die Reflexion der Beziehung zum Supervisor erfolgt hierbei auch auf der Grundlage der Vermutung, dass Anteile der unbewussten Verstrickung etwa von PatientIn und TherapeutIn sich in der Beziehung von SupervisorIn und SupervisandIn widerspiegeln.

Supervision ist dabei von Coaching, Selbsterfahrung, Mediation und Therapie klar abgrenzbar, auch wenn, z. B. in manchen systemischen Supervisionssettings keine solche Trennung erfolgt und gleiche Methoden für all diese Ansätze genutzt werden. Gerade der Coaching-Begriff wird heute in Literatur und Praxis inflationär gebraucht und nicht selten wird unter diesem Label Supervision, bisweilen sogar Therapie, durchgeführt. Auch wenn eine „Coachingtätigkeit des Supervisors“ (Sulz, 2007, S. 297) nicht selten ist, handelt es sich bei dieser doch um die Vermittlung von Strategien zur Optimierung des beruflichen Handelns und wird vorwiegend in wirtschaftlichen Kontexten und mit ökonomischen Zielsetzungen in Auftrag gegeben. Es geht meist um eine von der Hierarchiespitze ausgehende Veränderung (Schreyögg, 1998), im Fokus ist hierbei das berufliche Aufsteigen, die Karriere des Coachees. Dies unterscheidet das Vorgehen deutlich vom Auftrag an eine Supervision, die, egal in welchem Setting sie durchgeführt wird, das Wohl des Patienten und eine gewisse ‚Psychohygiene‘ des Therapeuten in den Vordergrund stellt. Supervision differenziert sich auf der anderen Seite „von Selbsterfahrung, in der die Personen mit ihrer intrapsychischen Struktur und Dynamik und den Beziehungsdynamiken, die sie konstellieren, in ihrer gesamten Komplexität im Mittelpunkt stehen, dadurch, dass sie lediglich die professionsabhängige Ich-Identität zum Gegenstand macht.“ (Rappe-Giesecke, 2003, S. 24). Auch wenn hier Grenzen bisweilen verschwimmen: Die Persönlichkeitsentwicklung der SupervisandInnen als Ganzes ist nicht Gegenstand der Supervision.

## Supervisionssettings

Psychodynamische Supervision wird in unterschiedlichen Kontexten nachgefragt und angeboten. Um sich auf diesem weiten Terrain orientieren zu können, ist es sinnvoll, sich zunächst folgende Fragen zu beantworten. Sie dienen auch der Auftragsklärung bei einer Anfrage nach Supervision und sollten zu Beginn der supervisorischen Arbeit (es empfiehlt sich die Vereinbarung einer kurzen ‚probatorischen‘ Phase, bevor dann ein festgelegter Supervisionszeitraum ausgehandelt wird) geklärt sein:

### **1. Wer nimmt an der Supervision teil?**

Es geht hier um den primären Adressatenkreis des supervisorischen Tuns, also um diejenigen Menschen, die direkt in den supervisorischen Prozess eingebunden sind. Dazu unterscheidet man zunächst

- Einzelsupervision
- Gruppensupervision
- Teamsupervision

um dann zu sehen, wie die Gruppe oder das Team genau zusammengesetzt sind.

Im psychodynamischen Kontext geht es um die Frage, welche Beziehungsvarianten in der supervisorischen Arbeit konstellierte sind und ob und inwieweit auch eine Gruppendynamik bzw. eine institutionelle Hierarchie zu berücksichtigen ist (s. u.).

## 2. Wo findet die Supervision statt?

- In der eigenen Praxis?
- In der Institution?
- In einem Ausbildungsinstitut?

Die räumliche Umgebung spielt nicht allein organisatorisch eine Rolle (Die Frage „wer sucht wen auf?“ ist nicht nur psychodynamisch bedeutsam, sondern ganz profan auch eine Frage nach der Finanzierung der Anfahrt). Vielmehr geht es auch um die Einbeziehung institutioneller Gegebenheiten, wie etwa das ‚Störpotential‘ der Klinikumgebung, wenn die Supervision etwa in einem geschäftigen Akut-Krankenhaus durchgeführt wird. Die Notwendigkeit, aus Gründen des Klinikbetriebes die Supervision immer wieder verlassen zu müssen, kann das Zustandekommen eines supervisorischen Prozesses erschweren bzw. ganz verhindern ...

## 3. Welcher Rahmen besteht?

Es geht hier um die äußeren Settingvariablen der Supervision, wie wir sie prinzipiell auch aus der Psychotherapie kennen:

- Zeitdauer/Frequenz
- Bezahlung
- Verbindlichkeit der Teilnahme
- Absageregelung
- Vertraulichkeitsabsprachen

Letztere ist v. a. bei Teamsupervisionen gesondert zu beachten, da hier der Austausch von Informationen seitens des Supervisors (Wann darf oder soll z.B. ein Vorgesetzter informiert werden?), insbesondere aber seitens der Teilnehmenden (Dürfen Informationen aus der Supervisionsrunde weitergegeben werden? An wen? Wie wird mit abwesenden Teammitgliedern bzgl. deren Information über den Supervisionsverlauf umgegangen?) zur Debatte steht und am besten gleich in der ersten Supervisionssitzung zu besprechen ist. Die fünf genannten Variablen sind häufig auch Gegenstand eines Supervisionsvertrages, der zwischen SupervisorIn und SupervisandIn bzw. beauftragender Institution geschlossen wird. Dies führt direkt zum nächsten Punkt.

## 4. Was ist der Auftrag der Supervision und wer formuliert diesen Auftrag?

Sulz (2007) formuliert für den Kliniksektor folgende diesbezüglichen Grundfragen: „Was soll durch die Supervision von welchem Zustand in welchen neuen Zustand gebracht werden? Ist das Ziel durch Supervision erreichbar? Besteht wirklich eine Motivation, dieses Ziel zu erreichen? Wer profitiert von der Zielerreichung, wem schadet sie?“ (S. 217). Folgende vier Auftrags-Bereiche können hier grob unterschieden werden:

- Aus- bzw. Fortbildung
- Qualitätssicherung/-verbesserung
- Gewinnmaximierung
- Arbeit an der Teamkultur
- Psychohygiene

In all diesen Varianten empfiehlt es sich, explizit den Auftrag und die erwünschten Supervisionsziele zu klären und widersprechende Zielsetzungen (etwa in Teamsupervisionen) klar zu benennen. Unter Umständen kann ein zu weites Auseinanderliegen der Supervisionsanliegen (etwa des Teams und der Institutionsleitung) zur Ablehnung des

Supervisionsauftrags führen. Oftmals aber liegen die eigentlichen Auftragslagen auch auf Nachfrage nicht offen zutage. Sie werden entweder bewusst zurückgehalten oder bleiben im Unbewussten. Die psychodynamische Reflexion fragt hierbei natürlich auch nach impliziten Aufträgen, die den Teilnehmenden an der Supervision zunächst selbst unzugänglich bleiben. Boessmann (2005) benennt das „Erschließen“ der unbewussten Wünsche und Aufträge als „eine Kernaufgabe sowohl der psychodynamisch orientierten Therapie als auch der psychodynamisch ausgerichteten Supervisionsarbeit“ (S. 210). Oftmals sind diese Wünsche auch reine Beziehungswünsche, etwa nach Unterstützung, Solidarität, Verstanden-Werden etc. durch den Supervisor. Das Ergebnis einer ersten Arbeit an den Supervisionsanliegen und –aufträgen ist idealerweise eine „gemeinsame Situationsdefinition“ (Rappe-Giesecke, 2003, S. 7) und eine gemeinsame Supervisionsdefinition.

Anzumerken bleibt, dass die sorgfältige Beachtung der Auftragslage nicht mit der Eingangsphase in die Supervision endet, denn „die permanente Analyse der Supervisionsnachfrage ist inzwischen zu einem Grundpfeiler des supervisorischen Vorgehens geworden“, und das „unabhängig von der methodischen Orientierung“ des jeweiligen Supervisors (Pühl, 1997, S. 31)

Zur Suche nach den Supervisionsanliegen gehört dabei auch die Suche nach den Supervisionsängsten. Eine Frage wie: „Was sollte in der Supervision auf keinen Fall passieren?“ empfiehlt sich. Auch die Ängste sind allerdings nur mehr oder weniger bewusst und kreisen um Scham, Verlust (etwa von Teammitgliedern, die eigene psychische Integrität etc.) u.v.m. Um hier gleich zu Beginn ein psychodynamisches Grundverständnis zu entwickeln, kann es sehr nützlich sein, am Beginn etwa einer Teamsupervision eine ‚biographische Anamnese‘ des Teams mit seiner Geschichte und Gewordenheit – und natürlich seiner Supervisionserfahrungen – zu erheben.

## 5. Welches Supervisorenverhältnis besteht?

Rappe-Giesecke (2003) unterscheidet als Supervisionstypen die Administrative Supervision, die Ausbildungssupervisionen (Educational Supervision), die Supervision in Organisationsentwicklungsprozessen (Clinical Supervision) und die Berufsbegleitende Supervision (Clinical Supervision). Letztere teilt sie nochmals ein in eine klientenbezogene, kooperationsbezogene oder rollenbezogene Schwerpunktsetzung. Bzgl. der Rolle und des ‚Standortes‘ des Supervisors heißt dies, wir differenzieren den

- externen Supervisor
- internen (administrativen) Supervisor
- Supervisor als Vorgesetzter
- Supervisor als Ausbilder.

Eine supervisorische Arbeit innerhalb einer Ausbildungssituation unterscheidet sich von einer Fortbildungssituation in folgenden Punkten:

- a. Die Verantwortung des Supervisors (auch rechtlich trägt dieser die Hauptverantwortung, vgl. Seiters, 2009)
- b. Freiwilligkeit der Supervision (die SupervisandInnen sehen sich unabhängig von ihren subjektiven Supervisionsbedarf bürokratischen Regelungen und Mindestvorgaben ausgesetzt)
- c. Narzisstische Gefährdung des Supervisors durch Supervision ‚unter Beobachtung‘ (der Institutsöffentlichkeit, der Institutsleitung, des Lehrtherapeuten/Selbsterfahrungsleiters des SupervisandInnen)

- d. Narzisstische Gefährdung und reale Abhängigkeit des SupervisandInnen (durch die reale Macht des Supervisors)

### Supervision in Gruppen

Psychodynamische Gruppensupervisionen orientieren sich zunächst an althergebrachten Gruppenkonzeptionen etwa von Balint, Bion und v. a. Foulkes (z.B. Gfäller, 1986). Sie können grundsätzlich nach der Settingorientierung eingeteilt werden in

- Spontane vs. organisierte Supervisionsgruppen,
- Offene vs. halboffene vs. geschlossene Supervisionsgruppen
- Homogene (z.B. störungsspezifische, geschlechtsspezifische) vs. Inhomogene (z.B. interdisziplinäre) Supervisionsgruppen
- Einmalige vs. Kurzzeit- vs. Langzeit-Supervisionsgruppe
- Hoch- vs. niederfrequenter Supervisionsgruppen

In sich vom Supervisorischen i.e.S. entfernender Reihenfolge lässt sich hier folgende Aufteilung treffen: Supervision in der Gruppe vs. Fallbesprechung in der Gruppe vs. Kasuistisch-technisches Seminar („KTS“) vs. Balintgruppe bis hin schließlich zur Selbsterfahrungsgruppe i. e. S., in der durchaus auch Supervisionsanliegen eingebracht werden.

Gruppensupervision kann dabei durchgeführt werden als Einzelsupervision *in* der Gruppe oder als Supervision des Einzelnen *durch* die Gruppe (inkl. GruppenleiterIn). Hier hat der Supervisor traditionelle gruppenspezifische Aufgaben und sorgt für eine aktive Beteiligung aller Gruppenmitglieder. Gruppensupervision kann unter explizitem *Einbezug* der Gruppendynamik unterschieden werden von Gruppensupervision unter *Beachtung* der Gruppendynamik: „Unter Gruppendynamik sei die Art und Weise verstanden, wie eine Gruppe sich bildet und wie sie funktioniert“, so schreiben Heigl-Evers und Heigl schon 1971 und geben damit den Rahmen auch für die supervisorische gruppenspezifisch ausgerichtete Arbeit vor.

Die von den psychodynamisch ausgerichteten Gruppentherapeuten beschriebenen Effekte einer Gruppenzugehörigkeit gelten selbstverständlich auch für Supervisionsgruppen, es sind dies:

- Regression (in supervisorischen Kontexten meint dies oft das Einnehmen einer Schülerposition mit Verlust bisheriger Ressourcen und Kompetenzen)
- Angst vor Verschmelzung (d. h. vor Verlust der individuellen Eigenart, Freud, 1921, S. 69ff) bzw. vor Kontrollverlust, Verletzung) (in Supervisionsgruppen in Ausbildungskontexten ist hier z.B. die Angst zu beobachten, nicht den eigenen Therapiestil entwickeln zu dürfen und so ‚therapieren‘ zu müssen, die die anderen das auch tun. Die Folge ist nicht selten eine unaufrichtige, an die vermeintlichen Erwartungen der Gruppe angepasste Schilderung der Behandlungsfälle)
- Delegation des Über-Ich (hier wird z. B. dem Supervisor die alleinige Kompetenz zugeschrieben, über Richtig und Falsch zu entscheiden und Urteile über den Supervisanden, die supervidierte Gruppe oder Teilen daraus zu fällen)
- Zugehörigkeitsdruck und Abgrenzungsbedürfnis

Die Funktion des Supervisors richtet sich nach seinem Verständnis einer Gruppensupervision und kann eher reflexiv oder – u. U. teils kontroversen Gruppendiskurs fördernd – eher (psycho-) edukativ (bis hin zum Unterrichtsstil) gehalten sein. Die in der Gruppenpsychologie klassische Einteilung nach autoritär oder demokratisch geführter Gruppe



ist hier natürlich auch für Supervisionsgruppen relevant. Das Gesamt der Haltungen des Gruppensupervisors bestimmt maßgeblich die Gruppendynamik.

### **Supervision in und von Teams**

Das Team kann als eine Spezialform der Gruppe betrachtet werden; alle bisher zur Gruppensupervision gemachten Aussagen sind also auf die Teamsupervision, meist direkt, übertragbar. In der BRD entstand die Idee der Teamsupervision seit den 70er Jahren zunächst als ‚subversive‘ Methode gegen die Macht von Institutionen und deren Leitungen. Der Teambegriff als amerikanischer Euphemismus der ‚Arbeitsgruppe‘ mit hoher Kohärenz und einer Identität hat sich im deutschen Sprachgebrauch völlig etabliert (vgl. z.B. Pühl, 1998). Er suggeriert Gemeinsamkeit und emotionale Bezogenheit. Das Team ist durch eine gemeinsame Aufgabe definiert und homogen oder interdisziplinär, hierarchiefrei oder hierarchisch zusammengesetzt. Teams werden entweder von außen als solches gesehen und bezeichnet oder geben sich diese Zuschreibung selbst, meist im Sinne einer Selbstbestärkung.

Formen der Teamsupervision sind

- Fallsupervision: Der supervisorische Fokus liegt nicht auf den Beziehungen der Teammitglieder untereinander oder den Beziehungen zu Anderen außerhalb des anwesenden Teams, sondern auf der von einzelnen Teammitgliedern oder Subgruppen eingebrachten ‚Fällen‘ meist klinischer Therapien)
- Prozessorientierte Supervision (Teamentwicklung): Die Beziehungen der Teammitglieder untereinander, Teamkonflikte, Leitungskonflikte oder auch Auseinandersetzungen mit anderen Teams, der Institution etc. sind hier Gegenstand
- Intrapsychisch orientierte Teamsupervision (Supervision des Einzelnen im Team)
- Konzeptsupervision: Therapeutische Konzepte (etwa von Psychotherapiestationen, Vogel, 2000) oder formulierte arbeitsgrundlagen sind Gegenstand der supervisorischen Arbeit
- Fokalisierte Teamsupervision (vgl. u.a. Pühl, 1986 und 1998)

Bei dieser Aufteilung handelt es sich um Schwerpunktsetzungen mit erheblichen Überschneidungsbereichen. Bzgl. der Zusammensetzung des Teams (Wer gehört zum Team?) ist zudem die Frage der sozialen und statusbezogenen Verschiedenheiten zwischen den GruppenteilnehmerInnen, etwa bezogen auf den akademischen Grad oder auch private Beziehungen zueinander zu beachten (Rappe-Giesecke, 2003).

Zusätzlich zu den im obigen Abschnitt ‚Supervisionssettings‘ genannten Aspekten ist in Teamsupervisionen zu klären:

- Wer bzw. welche (Sub-)Gruppe formulierte das Supervisionsanliegen?
- Wie ist das „Gehabe“ (Kaffe und Kuchen, Arbeitsatmosphäre)
- Wie steht es um die Anwesenheit der Teamleitung?
- Wie steht es um die Anwesenheit der Institutionsleitung?

Wesentliche Aktivitäten des Supervisors sind dabei (Rappe-Giesecke, 2003):

- Organisation des Settings
- Interventionen zur Aufrechterhaltung des Settings
- Regulation von Abweichungen von der Normalform des Ablaufs und Anleitung zur Selbstregulation von Krisen

- Steuerung des Wechsels von Fallarbeit und Institutionsanalyse
  - Klärung der Dynamik der Therapeut-Patient-Beziehungen im Rahmen der Fallarbeit
  - Klärung der Gruppendynamik im Rahmen der Selbstthematisierung
  - Analyse der Differenz zwischen Selbstbeschreibung und institutioneller Wirklichkeit
- Es gilt dabei der Grundsatz, dass ein Team in seiner Entwicklung abhängig ist von Entwicklungsstand der Gesamtinstitution, in die es eingebettet ist (Pühl, 1998). Eine Teamsupervision kommt damit immer in die Nähe einer Organisationsentwicklung.

In jeglicher institutionell angebundener Supervision geraten Team-SupervisorIn und Team- bzw. Institutionsleitung in ein Spannungsverhältnis. Der Wunsch nach Supervision durch das Team kann bisweilen als Wunsch nach einer (bisher zwar formal gegebenen aber real vermissten) Teamleitung oder als Wunsch nach Entmachtung der Teamleitung durch den Aufbau einer Konkurrenz verstanden werden. Ein Wunsch nach Supervision durch die Leitung ist nicht selten ein mehr oder weniger expliziter Wunsch nach Unterstützung in der Leitungsfunktion, ein Wunsch nach Unterstützung in den Institutionsaufgaben (z.B. Gewinnmaximierung) bisweilen aber auch der Wunsch nach einem ‚schwarzem Peter‘, mit dem das Misslingen der Teamaufgaben zumindest geteilt werden kann. Es kommt zwangsläufig zu ‚triangulären Übertragungsmustern‘ (Pühl, 1996) und die Supervisorinnen müssen ihre Identifikationen und Rollenübernahmebereitschaften permanent reflektieren! Allgemeingültig über Supervisions-/Institutionsdynamiken ist: „Alles das, was in der Institution oder im Team konflikthaft oder ungeklärt ist wird als Frage, und zwar als inszenierte Frage oder als versteckte Frage, an den externen Supervisor gerichtet. Alle institutionell ungelösten Fragen werden direkt oder meist indirekt dem Supervisor gestellt“ (Pühl, 1998, S. 20).

Um die unvermeidbare Unübersichtlichkeit institutionell angebundener Supervision zu reduzieren, besteht eine große Notwendigkeit stabiler Rahmenbedingungen. Zu empfehlen sind:

- Minimale Länge der Supervisionsitzungen (90 Min.)
- Maximale Anwesenheit der Teammitglieder
- Möglichst niedrige Frequenz (14-tägig bis 4-wöchentlich)
- Nicht kürzer als 2 Jahre, nicht länger als 3-4 Jahre (s. u.)

Teamsupervision droht am ehesten von allen möglichen Supervisionssettings in die Nähe von Selbsterfahrung zu geraten, ja bisweilen besteht vonseiten des Teams aus unterschiedlichen Motivationslagen heraus ein förmlicher ‚Selbsterfahrungshunger‘, der an den Supervisor herangetragen wird. Seit ca. Mitte der 80er Jahre steht daher oft nicht mehr Förderung beruflicher Kompetenz, sondern die Bearbeitung intrapsychischer Konflikte im Vordergrund (Schreyögg, 1998) vieler Teamsupervisionen, mit zweifelhaften Auswirkungen auf die Teamentwicklung und die innerpsychische Situation einzelner Teammitglieder. Zudem macht die alleinige Anwendung therapeutischer Mittel und Kompetenzen auf das Team dieses oder einzelne Teammitglieder zu ‚Patienten‘ mit allen Konsequenzen bzgl. der Selbstzuschreibung beruflicher Kompetenz.

### **Supervision und Institution**

Teamsupervision ist, wie deutlich wurde, meist Supervision in Institutionen. Seit einigen Jahrzehnten ist, stark mitbedingt durch Anforderungen spezifischer Qualitätssicherungsprogramme, eine deutliche und stetige Zunahme des Supervisionsbedarfs in medizinischen und psychosozialen Institutionen zu verzeichnen. SupervisorInnen sehen sich hier vor die



Notwendigkeit gestellt, einer Supervision i. e. S. eine „Institutionsanalyse“ (Wellendorf, 1986) hinzuzufügen, eine Analyse des Unbewussten in Organisationen (vgl. Mertens, Lang & Lenz, 1991). Das bevorzugte Mittel dafür ist die Analyse der (unbewussten) Komponenten der Supervisions-Nachfrage (s. o.).

Anzuwendende psychoanalytische Theoriebausteine sind u. a.:

- Ödipale Theorien
- Abwehrtheorien (v. a. Regression, Projektion und Sublimierung)
- Narzissmus-Theorien
- Massenpsychologische Theorien

Psychoanalyse ist, zumindest in ihrem ‚Mainstream‘, in weiten Zügen eine der Aufklärung verpflichtete, religions- und gesellschaftskritische Theorie und ist damit zunächst auch institutionskritisch! Essentiell für eine erfolgreiche Team- und Institutionssupervision ist daher die Erwartungs-, Befürchtungs- und Zielklärung (s.o.), denn von Supervision wird „fast alles erwartet, was man sich von einem glücklichen Leben wünscht“ daher braucht es ein „Plädoyer für Relativität und Begrenzung, für Respekt vor der Grenze und dem Nicht-Machbaren“ (Weigand, 2012, S. 15f). Zu einer angemessenen Klärung des äußeren Rahmens (Lohmer, 2012) gehört die Reflexion der

- Ethischen Implikationen des Auftrages
- Erfüllbarkeit des Auftrages
- Ablehnung bzw. Klärung widersprüchlicher Aufträge
- Offiziellen, legitimen bzw. vorgesehenen Kontaktaufnahme zu wichtigen RepräsentantInnen der Institution
- Neutralität und Abstinenz des Supervisors

Letztere bezieht sich „eher auf die Fähigkeit, einen Identifikationswechsel zwischen den agierenden Rollenträgern, Gruppen und Subsystemen zu vollziehen als auf eine Abstinenz, die ihn außerhalb des Geschehens stellt“ (Weigand, 2012, S.17). Der supervisorische Autonomie-Abhängigkeits-Konflikt (auch der externe Supervisor ist zumindest ökonomisch, evtl. auch narzisstisch, von der Institutionsleitung abhängig) ist unvermeidbar und es entwickelt sich eine „Art Sog“, denn die Institution „versucht, den Supervisor in die eigene Struktur einzupassen, um ihn als störenden Fremdkörper zu eliminieren und unschädlich zu machen“ (Wellendorf, 1886, S. 156). SupervisorInnen müssen mit großer Anstrengung dennoch einen hohen Grad an Autonomie aufrechterhalten, inszeniert sich dabei doch nicht selten dieser vorherrschende Konflikt auch im Innerpsychischen des Supervisors und muss von ihm innerhalb der eigenen Selbsterfahrung bearbeitet werden. Als „Kritische Forderungen an den institutionellen Supervisor“ werden in der Literatur aufgeführt:

- a. „...ein kritisches gesellschaftliches Bewusstsein entwickeln und wachhalten“ (Weigand, 2012, S. 17)
- b. Institutionelle Machtverhältnisse erkennen und hinterfragen
- c. Ökonomische Abhängigkeiten erkennen und hinterfragen (Supervision als „Schmieröl im kapitalistischen Getriebe“ (Heltzel, 2012)

Lohmer (2012) formuliert hierzu folgende Thesen zur psychodynamischen institutionellen Supervision:

- Der Supervisor ist temporärer Teil des Lebens und der Dynamik einer Organisation.
- Notwendig ist die psychodynamische Unterscheidung von beobachtendem Ich (Metaebene) und Handlungs-Ich (Intervention).

- Das Mitagieren (in einem mittleren Ausmaß) ist temporär sinnvoll (schafft Vertrautheit mit dem System und seinen Spielregeln).
- Verwicklung (leichtere Form des Mitagierens) ist zu unterscheiden von einer Verstrickung (stärker unbewusst).
- Abstinenz als Schutz vor Verwicklung meint die beständige Aufrechterhaltung der Selbstbeobachtung und -reflexion.
- Abstinenz hilft zur Haltung der Allparteilichkeit (Stierlin) bzw. „multiplen Loyalität und Äquidistanz“.
- Im supervisorischen ‚Containment‘ geht es um die Fähigkeit, emotional-kognitive Zustände des Systems aufzunehmen, zu erleben, zu reflektieren und schließlich dem System in geeigneter Weise – z. B. als ‚Arbeitshypothese‘ zur Verfügung zu stellen.

Diese komplexe Aufgabenstellung bedeutet eine hohe emotionale und kognitive Involviertheit des Supervisors in den supervisorischen Prozess und steht in dieser Hinsicht einer psychodynamischen Therapie in nichts nach. Ganz selbstverständlich ergibt sich hieran anschließend die Forderung nach einer adäquaten ‚Supervision des Supervisors‘.

### Das Ende der Supervision

Während sich in unserem Supervisions-Standard-Setting (Ausbildungssupervision Einzelnen oder in Kleingruppen) das Ende der Supervision durch die Beendigung des supervidierten Behandlungsfalles oder durch das Ende der Ausbildung quasi ‚von selbst‘ ergibt, muss in zahlreichen anderen Supervisionszusammenhängen der Abschied bewusst und vorsätzlich herbeigeführt werden. Es kann allerdings „nicht viel von einer technokratischen Antwort auf die Frage“ erwartet werden, „ob Supervision zeitlich begrenzt oder zumindest der Möglichkeit nach ‚unendlich‘ sein soll. Es wird immer von einer möglichst genauen Betrachtung des Einzelfalles abhängen, welche Antwort auf diese Frage sinnvoll ist.“ (Schmidbauer, 1986, S. 47). In diesem Artikel wurden trotzdem bereits einige vorsichtige Hinweise bzgl. des zeitlichen Supervisionsrahmens gegeben und auch viele Supervisionsbeschreibungen in der Fachliteratur empfehlen Zeiten von zwei bis fünf Jahren bei einer Institutions- oder Teamsupervision. Sulz (2007) formuliert: „Ein guter Zeitpunkt ist, wenn das Team bei fast allen Fragen weiß, was der Supervisor antworten wird. Dann hat das Team von diesem Supervisor alles gelernt, was es von ihm lernen kann und sollte sich einen neuen Supervisor suchen“ (S. 216). Grundsätzlich empfiehlt sich spätestens nach jedem Jahr der Supervision ein kurzes Innehalten mit Resümee und Klärung, ob denn noch ein weiteres Jahr ‚gebucht‘ werden soll oder der supervisorische Prozess zum Ende gebracht werden kann.

### Literatur

- Boessmann, U. (2005). *Wirksam behandeln. Nutzung von bewussten und unbewussten Aufträgen in der Psychotherapie, Medizin und Supervision*. Bonn: Dt. Psychologen Verlag.
- Eck, D. (Hrsg.). (1998). *Supervision in der Psychiatrie*. Bonn: Psychiatrie-Verlag.
- Freud, S. (1921). *Massenpsychologie und Ich-Analyse* (GW Bd IX). Frankfurt a.M.: Fischer.
- Gfäller, G. R. (1986). Team-Supervision nach dem Modell von S.H. Foulkes. In: H. Pühl, & W. Schmidbauer (Hrsg.), *Supervision und Psychoanalyse* (S. 69-110). München: Kösel.
- Heigl-Evers, Heigl (1971). *Psychoanalyse und Gruppe*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Heltzel, R. (2012). Die Ökonomisierung psychosozialer Arbeit und ihre Folgen. In: W. Weigand, (Hrsg.), *Philosophie und Handwerk der Supervision* (S. 203-222). Gießen: Psychosozial-Verlag.

- Hirsch, M. (2012). Scheitern einer Supervision. In: W. Weigand (Hrsg.), *Philosophie und Handwerk der Supervision* (S. 95-119). Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Janus, L. (2002). Otto Rank und die Dynamische Psychotherapie. *Zeitschrift für Psychodynamische Psychotherapie*, 1, 1-4.
- Lohmer, M. (2012). Verwickelt, verstrickt und dennoch gut beraten. In: W. Weigand (Hrsg.), *Philosophie und Handwerk der Supervision* (S. 63-70). Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Mertens, W., Lang, H. J., & Lenz, G. (Hrsg.) (1991). *Die Seele im Unternehmen*. Berlin: Springer.
- Pühl, H. (Hrsg.). (1996). *Supervision in Institutionen*. Frankfurt: Fischer.
- Pühl, H. (1997). Supervisionsbeginn, Nachfrageanalyse und institutionelle Triangulierung. In: H. Pühl (Hrsg.). *Supervision in Institutionen*. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Pühl, H. (1998). *Team-Supervision*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pühl, H. & Schmidbauer, W. (1986). *Supervision und Psychoanalyse*. München: Kösel.
- Ralfs, C. (2011). Das Unbewusste in der psychodynamischen Beratung. In: E. Möller & S. Träupmann (Hrsg.), *Aspekte der psychodynamischen Supervision. Ein Kaleidoskop professioneller Perspektiven* (S. 53-55). Kassel: Kassel University Press.
- Rappe-Giesecke, K. (2003). *Supervision für Gruppen und Teams*. Berlin: Springer.
- Scharfetter, C. (2006). *Eugen Bleuler, 1857-1939: Polypbrenie und Schizophrenie*. Zürich: VdfHochschulverlag.
- Seiters, M. (2009). Noch einmal: Ausbildungssupervision aus (haftungs-)rechtlicher Sicht. *Psychodyn. Psychoth.*, 2, 78-86.
- Schmidbauer, W. (1986). Die endliche und die unendliche Supervision. In: H. Pühl, & W. Schmidbauer (Hrsg.), *Supervision und Psychoanalyse. Plädoyer für eine emanzipatorische Reflexion in den helfenden Berufen* (S. 45-68). München: Kösel.
- Schreyögg, A. (1998). Die Supervision stationärer Therapie-Systeme als moderne Form der Organisationsberatung. In: F.-W. Wikler (Hrsg.), *Supervision und Coaching*. Bonn: Dt. Psychologen Verlag.
- Steinhardt, K. (2005). *Psychoanalytisch orientierte Supervision. Auf dem Weg zu einer Profession?*. Gießen: Psychosozial Verlag.
- Sulz, S.K.D. (2007). *Supervision, Intervision und Intravision in Praxis, Klinik, Ambulanz und Ausbildung*. München: CIP-Medien.
- Vogel, R. T. (Hrsg.). (2000). *Die Psychotherapiestation. Praxis und Forschung in der Stationären Psychotherapie eines psychiatrischen Versorgungskrankenhauses*. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Vogel, R. T. (2003). Supervision in der Praxis. Replik zu H. König. *Zeitschrift für Neuropsychologie*, 14(1), 41-44.
- Vogel, R. T. (2016). C.G. Jung für die Praxis. Zur Integration jungianischer Methoden in psychotherapeutische Behandlungen (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Weigand, W. (2012). Unzeitgemäße Gedanken zur Supervision. In: W. Weigand (Hrsg.), *Philosophie und Handwerk der Supervision* (S. 9-31). Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Wellendorf, F. (1986). Supervision als Institutionsanalyse. In: H. Pühl, & W. Schmidbauer, *Supervision und Psychoanalyse. Plädoyer für eine emanzipatorische Reflexion in den helfenden Berufen* (S. 157-175). München: Kösel.
- Wernado, M. (2012). Das Ungesagte und Unscheinbare. In: W. Weigand (Hrsg.), *Philosophie und Handwerk der Supervision* (S. 155-157). Gießen: Psychosozial-Verlag.

## Korrespondenzadresse

Prof. Dr. phil. Ralf T. Vogel  
Uhlandstr. 11 | 85055 Ingolstadt | Tel. 0841-3704916