

Gerhard Wittenberger

## Möglichkeiten und Grenzen des Supervisionsauftrags<sup>1</sup>

*Zusammenfassung: Im Zentrum dieses Beitrages sollen sowohl historische als auch konzeptionelle Aspekte behandelt, aber nicht systematisch geschieden werden, weil sie immer wieder wie die Fäden eines Teppichs in verschlungenen Windungen sich gegenseitig durchdringen. Da ist (a) der Supervisionsauftrag, (b) seine Möglichkeiten und (c) seine Grenzen.*

Bis vor 20 Jahren hat der Begriff „Supervisionsauftrag“ in der Fachliteratur keine oder nur marginale Bedeutung gehabt. Bis Mitte der 80er-Jahre diskutierten Supervisorinnen und Supervisoren über Möglichkeiten und Grenzen der Supervision. Dabei hat es eine wichtige Rolle gespielt, inwieweit sich der selbstreflexive Prozess in der Supervision von dem in einer Therapie abgrenzen lässt. Die Bedingungen, eine Supervision zu übernehmen, stellten damals die Supervisorinnen und Supervisoren. Sie „wussten“, was ihre Bedingungen sind und brauchten kaum, oder nur selten über ihr Setting verhandeln. Zu den Themen „Zeit“, „Geld“ und „Ort“ gab es keine systematischen Überlegungen. Sie legten sie selbst fest oder akzeptierten, mehr oder weniger überzeugt, vorgegebene institutionelle Bedingungen. Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision waren die Formen, in denen Supervisoren arbeiteten, über die hinaus der institutionelle Aspekt eher eine störende Funktion hatte. Mit der Zunahme an Teamsupervisionen spielten die Organisationen eine bedeutsamere Rolle in Bezug auf die finanziellen Ressourcen und im Blick auf die Gestaltung des Ortes, an dem die Supervision stattfinden sollte. Neben den Dienstplänen waren besonders die Arbeits- und Freizeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Thema, über das die Ambivalenz gegenüber der Supervision ausgetragen wurde, sofern die Mitarbeitergruppe als Team eine Supervision verordnet bekam, oder die Freiwilligkeit per Mehrheitsbeschluss herbeigeführt wurde.

Was hat sich verändert? Wahrscheinlich nicht alles, aber manches. In den 70er- und 80er-Jahren vereinbarten einzelne Personen in ihrer Rolle als Mitarbeiter einer Organisation oder als Mitglieder eines Teams mit dem Supervisor oder der Supervisorin, Supervision zu machen. Im sozialen, pädagogischen und klinischen Arbeitsfeld galt Supervision als eine individuelle Fortbildungsmöglichkeit für Mitarbeiter, die von Seiten der Anstellungsträger zunächst als „persönliches Anliegen“ (um es diskret zu formulieren) mehr oder weniger akzeptiert wurde. Die Bedingungen – also Zeit, Geld und Ort –, unter denen diese Veranstaltung stattfinden sollte, verabredeten die beiden Seiten in der Regel ohne einen Dritten. Der spielte erst dann eine Rolle, als das Bedürfnis nach Supervision den Fortbildungsetat der jeweiligen Institutionen merkbar beanspruchte. Geschäftsführende Institutionsvertreter begannen, sich für Supervision zu interessieren, als die Ökonomisierung aller gesellschaftlichen Bereiche nun auch den sog. Non-Profit-Bereich erfasste. Damit begann man das, was bisher als selbstverständlich erachtet und bezahlt wurde, den

---

<sup>1</sup> Überarbeitete und erweiterte Fassung eines Vortrages, der auf dem „10. Forum für Psychiatrie und Psychotherapie“ im „Westfälischen Zentrum Paderborn“ am 9. November 2006 gehalten wurde. Zum ersten Mal abgedruckt in Forum Supervision Heft 30 (2007), S. 18-27.

Supervisionsauftrag, in Frage zu stellen. Hatten bis in die 70er-Jahre die SupervisandInnen ihre Supervision als ein persönliches Anliegen zur Weiterqualifizierung verstanden, so änderte sich diese Haltung zum Anspruch auf Supervision, die vom Arbeitgeber zu bezahlen sei, da dieser schließlich die Arbeitskraft „eingekauft“ hatte und nun dazu beitragen sollte, dass sie erhalten bleibe. Aus einem Lernbedürfnis wurde ein Versorgungsbedürfnis.

Mit dem Bedürfnis nach Supervision wuchs überproportional die Anzahl der Supervisoren und Supervisorinnen. Ein Grund dafür könnte sein, dass sie die Versorgungsbedürfnisse ihrer Supervisanden in ausreichendem Maße befriedigt haben. Ob das gleichzusetzen ist mit guter Supervisionsarbeit, ist eine andere Sache. Das rasante Wachstum der Supervisionsnachfrage führte dazu, dass Ende der 80er-Jahre sogar ein Berufsverband mit derzeit über 3500 Mitgliedern gegründet wurde, in der Hoffnung, einen neuen Beruf etablieren und die Bezeichnung „Supervision“ als Berufs- und Markenzeichen schützen zu können. Diese Hoffnung hat sich als irrig erwiesen. Und da sich nach wie vor jeder Supervisor oder Coach nennen kann, ist es für die an Supervision Interessierten außerordentlich wichtig zu erfahren, was die Möglichkeiten und Grenzen von Supervision sind und wem sie diese Aufträge erteilen sollen. Insofern beinhaltet die Überschrift mehrere institutionelle Interessen, die mit den Interessen der Mitarbeiter übereinstimmen können – aber nicht müssen.

Supervision als Beratungsinstrument des beruflichen Alltags ist keine Therapie, obwohl viel Persönliches und Privates angesprochen werden kann. Supervision ist auch keine Organisationsberatung, obwohl viel Organisatorisches und Institutionelles angesprochen werden muss. Supervision ist aber auch keine Unternehmensberatung a la McKinsey, weil Supervisoren das unternehmerische Risiko nicht allein in der Kapitalmaximierung sehen können, obwohl jedes Unternehmen sinnvollerweise seine Arbeitsprozesse auch nach ökonomischen Aspekten organisieren muss.

Ich unterscheide im Sinne einer Arbeitshilfe zwischen Supervision und Beratung und verwende den Begriff „Supervision“ für eine regelmäßig stattfindende Tätigkeit innerhalb der gegebenen Bedingungen einer Organisation, mit ihrer Hierarchie und dem vorgegebenen Aufgabenspektrum. Hier ist es die Primäraufgabe des Supervisors und seiner Supervisanden, über die Arbeitsprozesse zu reflektieren. Dagegen soll „Beratung“ dem temporären Arbeiten an den Grenzen der Aufgaben und Strukturen der Organisation vorbehalten sein. Daraus ergibt sich für die Beratung eine zeitliche Begrenzung, während Supervision im Prinzip mehr oder weniger „open end“ sein kann.

Supervision nimmt zwischen individuumszentrierter und organisationszentrierter Reflexion eine dritte Position ein, die nur dann durchgehalten werden kann, wenn der Supervisor sich frei sowohl gegenüber den institutionellen als auch gegenüber den persönlichen Bedingungen seiner Supervisanden erleben kann. Dazu muss er sich ständig in Weiterbildung und Selbstkontrolle begeben. Hier stellt die Balint-Gruppe ein hervorragendes, methodisches Instrument zur Verfügung, das den Supervisoren hilft, ihrerseits über ihre Verwicklungen im Supervisionsprozess nachzudenken, um wieder in eine innere Freiheit zu gelangen, die es ihnen ermöglicht, diese dritte Position einzunehmen. In Anlehnung an die psychoanalytische Theorie verstehe ich dieses Dreieck zwischen Mitarbeitern, Organisation und Supervisor als eine „triangulierende Struktur“. Die Inhalte dieser Struktur setzen sich zusammen aus individuellen, gruppalen und institutionellen Bedingungen. Die Komplexität dieser Struktur ist bei Beginn – aber auch während – eines Supervisionsprozesses nie

vollkommen zu durchschauen oder gar zu beherrschen, weder von den in der Organisation arbeitenden Mitarbeitern, geschweige denn von einem von außen kommenden Supervisor. Er ist allenfalls einer, der evtl. über etwas größere Erfahrung verfügt und eine spezifische Ausbildung mitbringt. Er kann bestenfalls eine dritte Meinung zum Ablauf und zur Bedeutung der zu supervidierenden Situation beitragen, im Gegensatz zu den unmittelbar Betroffenen. Die Wichtigkeit der unmittelbaren Erfahrung einer Situation oder Person ist in jedem Fall bedeutsamer und vor allem der Realität näher als jede Meinung, die ein Dritter dazu haben könnte, sei er noch so erfahren, noch so „wissender Experte“. Denn nur derjenige, der die Situation „live“ erlebt und mit all seinen „Antennen“ wahrnimmt, ist in der Lage zu überprüfen, ob das, was in der Supervision besprochen wird, wirklich zutrifft und ihm hilft. Das schließt natürlich ein, dass die eigene Wahrnehmung auch kritisch zu reflektieren ist.

Insofern ist die Position des Supervisors nie eine, die die Verantwortung für die Entscheidungsprozesse in der Organisation übernehmen kann. Was er kann ist, sie kritisch und wohlwollend begleiten, nie aber letztlich verantworten. Würde er offen und bewusst oder heimlich und unbewusst diese Verantwortung übernehmen wollen, würde er die Voraussetzungen für das beschriebene Dreieck unterlaufen und die institutionelle Macht, Entscheidungen zu treffen, an sich ziehen wollen. Ob er das kann, hängt nicht allein von seinem Machtwillen ab, sondern auch von der Kompetenz und Ich-Stärke seiner Supervisanden. Wenn es ihm gelänge, entspräche dies eher seinem unkontrollierten Größenanspruch und einem unbefriedigten Machtbedürfnis, als der professionellen Haltung eines Beraters. Deshalb ist es besonders wichtig zu klären, was der Auftrag ist, wer ihn formuliert hat und wie er von den verschiedenen Personen verstanden wird. Die supervisorische Positionsbestimmung beginnt also bei der Abklärung des Auftrags. In dieser Arbeitsphase ist der Supervisor relativ aktiv, um das Spektrum, in dem er sich zu bewegen gedenkt, auszuloten. Viele reale Informationen und Ereignisse stürzen auf ihn ein. Auf einer bewussten Ebene sind die vielen Details nie vollständig zu behalten. Aber ein erster „Eindruck“ für den Auftrag entsteht. Aus diesen ersten Eindrücken entsteht eine Arbeitshypothese und hieraus entwickelt sich ein Vorschlag für das weitere Vorgehen. Möglicherweise entsteht eine Absprache für einen begrenzten Zeitraum zu einer Krisenintervention. Es kann auch sein, dass es zu einem Supervisionsprozess kommt, dessen Ziele flexibel und die Themen sowohl institutionelle als auch individuelle Probleme im Arbeitszusammenhang zum Gegenstand haben. Nach meiner Erfahrung ergeben sich öfter aus einer Anfrage nach Coaching – also Supervision für Führungskräfte – Teamentwicklungs- und Teamsupervisionsprozesse. Die umgekehrte Variante wäre vorstellbar, aber sie kenne ich nicht. Möglicherweise hat dies etwas mit der Vorbildfunktion von Führungskräften zu tun.

Sofern der Auftraggeber eine institutionelle Rolle ins Spiel bringt, die das heikle Problem der Verschwiegenheit bei Rückkopplungsprozessen aufwirft, ist zu klären, dass es eine thematische Offenheit gibt, die selbstverständlich auch transparent gemacht werden kann, während Persönliches aus der Supervision vertraulich behandelt bleiben muss. Vertraulich heißt hier, dass die Supervisoren Informationen, die sie aus persönlichen oder institutionellen Zusammenhängen erhalten, zunächst als supervisionsinternes Material behandeln, dessen Gewichtung und Umgang Sache der Supervisanden ist.

Supervisoren, die sich im Feld von Organisationen bewegen, werden mit komplexen Aufträgen konfrontiert. Sie werden von den unterschiedlichsten Interessenvertretern kontaktiert und kommen dabei mit den widersprüchlichsten Bündnisangeboten in Berührung.

Nicht selten werden aus Angeboten dann Manipulationen oder Bemächtigungen, die eine Überparteilichkeit des Supervisors in Frage stellen, gefährden oder unmöglich machen können. Das muss nicht unbedingt bewusst intendiert, sondern kann auch unbewusst motiviert sein. Als psychoanalytisch orientierter Supervisor antworte ich auf dieses „Angebot“ aus der Organisation mit multiplen, d.h. vielschichtigen Gegenübertragungen, die diesen multiplen Übertragungsangeboten der Supervisanden entsprechen. Diese affektive, für das Verständnis des zu beratenden Systems entscheidende Reaktion des Supervisors ist gleichsam die Antwort auf das vielfältige Geflecht bewusster und unbewusster Beziehungen, die ihm in institutionellem Kontext entgegengebracht werden. Der Supervisor antwortet darauf mit mehrdimensionalen, widersprüchlichen, oszillierenden Gefühlen. Daraus können große innere Spannungen resultieren, die ihn in eine innere Zerreißprobe versetzen und ihm eine beachtliche Integrationsleistung abverlangen.

Aus meiner Sicht basiert die situative Unabhängigkeit des Supervisors nicht auf einer normativ postulierten Neutralität – die ich als ein idealtypisches, wenn auch praxisfernes Konstrukt verstehe –, sondern auf der Interdependenz von vorübergehenden affektiven Verstrickungen und dem Auflösen dieser Verstrickungen. Dieses „Auflösen“ geschieht einerseits in einem selbstreflexiven Prozess der Distanzierung im Sinne der Gegenübertragungsanalyse, andererseits in der unmittelbaren interaktionellen Präsenz des Supervisors.

Diese Überlegungen möchte ich nun in 3 Beispielen aus der Supervisionspraxis illustrieren:

### Beispiel I

Der Leiter einer größeren karitativen Einrichtung ruft bei der Supervisorin an und fragt nach einem Termin für ein Vorgespräch zu einer Einzelsupervision für eine Mitarbeiterin. Die Supervisorin vereinbart einen Termin unter der Annahme, dass sie neben dem Leiter auch die potenzielle Supervisandin kennen lernt. Zum vereinbarten Zeitpunkt trifft die Supervisorin den Leiter allein vor seinem Büro. Er bittet sie, einen Moment zu warten, um sie nach ca. 5 Minuten eintreten zu lassen. Als beide in einer Besprechungsecke Platz genommen hatten, eröffnet der Leiter das Gespräch mit der Bemerkung, dass es sich um eine schwierige Erzieherin in einem Team handle und sie – die Supervisorin – doch mal feststellen soll, ob die betreffende Mitarbeiterin eine Therapie nötig habe. Man habe mit ihr schon viel versucht und nichts habe sich geändert. Das – damit war die Supervision gemeint – ist jetzt der letzte Versuch. Er würde für diese Gespräche drei Sitzungen genehmigen und die Supervisorin möchte dann ihren Eindruck ihm mitteilen.

Wenn Supervisoren – aber vielleicht nicht nur die – diese Szene hören, sind sie zunächst empört. Was ist der Inhalt dieser Szene?

Ein Supervisionsauftrag soll vergeben werden.

Der Leiter der Organisation – nicht die Mitarbeiterin – wird aktiv.

Die Supervisorin nimmt die Anfrage an und vereinbart einen Vorgesprächstermin.

Zum vereinbarten Termin trifft die Supervisorin den Leiter vor seinem Büro, der sie bittet zu warten, um sie nach 5 Minuten hereinzurufen.

Die Supervisorin ist verwundert, dass sie die Supervisandin nicht sieht.

Inhalt des Auftrags soll eine mögliche Indikationsstellung zur Psychotherapie für eine Mitarbeiterin sein.

Die Supervisorin glaubt nun zu verstehen, warum die Supervisandin nicht anwesend ist und gerät sofort unter Druck. Weil die Inhalte des Auftrages

Indikationsstellung zur Psychotherapie

„letzter Versuch“

drei Sitzungen

Berichterstattung

an allen supervisorischen Grundsätzen rüttelten, die die Kollegin bisher vertreten hat. Ihr gelang es aber, nicht sofort diesen Auftrag abzulehnen und empört das Gespräch abubrechen. Sie ließ zunächst die vom Leiter gestellten Forderungen unbeantwortet offen und bat um ein Vorgespräch mit der Supervisandin. In der Zwischenzeit hatte sie Gelegenheit, in einer Balint-Gruppe über ihre Gefühle und Affekte zu sprechen und nachzudenken. Ihr gelang es, über die Einfälle der Gruppenteilnehmer sowohl die möglichen Motive des Leiters als auch über die Einfühlungen der Gruppenteilnehmer in die potenzielle Supervisandin die eigenen affektiven Momente der geschilderten Szene zu verstehen, um dann ihre supervisorische Haltung erneut zu beschreiben. Ihr wurde klar, dass sie keine psychotherapeutische Indikation abgeben kann. In drei Sitzungen sei es vielleicht möglich, mit der Supervisandin anzusprechen, was in ihrem Arbeitsalltag Probleme und Schwierigkeiten bereitet, aber zunächst sei es ihr wichtig zu klären, inwieweit die Supervisandin selbst es für möglich hält, dass Supervision für sie eine Hilfe zur Bewältigung des beruflichen Alltags sein könnte. Sollte dieser Kontrakt zustande kommen, würde sie mit der Supervisandin zu klären versuchen, wie mit der Direktive des Leiters – nach drei Sitzungen Rapport zu erstatten – umzugehen sei. Offen blieb die Frage, ob ein mögliches Missverständnis des Leiters über Grenzen und Möglichkeiten der Supervision darin bestehen könnte, dass dieser glaubte, in drei Sitzungen würde die Supervisorin so viel Informationen über die Mitarbeiterin erhalten, dass seine Entscheidung im Blick auf ihre berufliche Zukunft fundiert zu begründen sei. Wahrscheinlich eignet sich im Konfliktfall für ihn der Bezug auf die Meinung der Supervisorin als externe Expertin gut zur eigenen Entlastung.

In dieser Szene wurde deutlich, was die „dritte Position“ sein kann, wenn die Supervisorin weder als „verlängerter Arm“ des Leiters fungiert, noch als moralische Instanz gegen den Leiter opponiert – was leicht über eine Identifikation mit der Supervisandin hätte geschehen können. Der Leiter ging wie selbstverständlich davon aus, dass Supervision eine interessengeleitete Kommunikationsform sei, wie sie seit einigen Jahren in der Öffentlichkeit wie selbstverständlich aus der produkt- und kundenorientierten Werbeindustrie übernommen wird. Dort heißt die Devise: mini-max, d.h. mit minimalem Aufwand maximale Effizienz erzielen.

## Beispiel II

In einer großen forensischen Klinik besteht mein Auftrag in der Supervision einer Station. Nach der getroffenen Vereinbarung sollen alle abkömmlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Leitungen einschließlich der Pflegedienstleitung und des leitenden Arztes teilnehmen. Während die Pflegedienstleitung kontinuierlich (bis auf zwei Ausnahmen) präsent ist, fehlt der leitende Arzt öfter oder verlässt ohne vorherige Anmeldung und Begründung mehrere Male die Sitzung. Auch sein Vertreter beteiligt sich so gut wie nicht am Supervisionsprozess. Nachdem ich meine Irritation dem Team mitgeteilt hatte, die Gruppe ausgiebig darüber gesprochen und der Leitung dazu mitgeteilt hatte, dass wir diese Form der Präsenz durch Nichtanwesenheit für wenig effektiv halten, änderte sich nichts. Es entstand Ärger bei allen Beteiligten – auch bei mir. Die Pflegedienstleitung und andere Mitarbeiter sahen sich nicht in der Lage, ihren leitenden Arzt auf sein Verhalten anzusprechen und setzen mich in der Supervision massiv unter Druck, den Chef zur Beteiligung am Supervisionsprozess zu drängen.

Ich sagte, dass mich das Fehlen des lt. Arztes ebenfalls beeinträchtigt und ich dies bedauere, ihn aber keinesfalls unter Druck setzen würde. Es sei auch nicht meine Rolle als Supervisor eines Teamentwicklungsprozesses, den Kontakt mit dem Chef in der Supervision zu erzwingen. Eine bleierne Lähmung in der Gruppe, aber auch bei mir, machte sich breit. In der Folge erhöhte die Pflegedienstleitung ihren Druck auf mich. Ich reagierte sichtlich ärgerlich und teilte unmissverständlich mit, dass ich mich unangenehm bedrängt fühle, dass ich Supervisor und nicht der Interessenvertreter des Teams sei. Ich würde den Chef auf seine fehlende Präsenz im Supervisionsprozess auf meine Art ansprechen, sobald ich dazu Gelegenheit hätte. Die Pflegedienstleitung reagiert etwas erschrocken und versuchte, ihr Verhalten zu erklären und zu entschuldigen.

Diese Sitzung bleibt allen Teilnehmern in lebhafter Erinnerung, weil eine solch offene, konfrontativ und konfliktbereite Begegnung in der Abteilung nicht üblich ist – ganz im Gegensatz zum Umgang mit dem Klientel. Wir alle machten die Erfahrung, dass es zwischen zwei unterschiedlichen Positionen und Akteuren „mal knallen“ kann, ohne dass dies die konstruktive Zusammenarbeit in Frage stellen muss. Da ich eigene Wege zu finden, den Chef auf seine Nichtanwesenheit im Supervisionsprozess anzusprechen, mir vorstellen konnte und damit auch in Aussicht stellte, zeigte ich zugleich, dass ich meine Position als Externer in die Organisation einzubringen weiß.

## Beispiel III

Der Kinderpsychiater X. der psychosomatischen Abteilung einer Kinderklinik ruft an, fragt nach Teamsupervision. Er sagte: Die Abteilung habe schon lange keine Supervision mehr und suche dringend einen neuen Supervisor. Auf Nachfrage, wie sie auf mich gekommen seien, stellte sich heraus, dass das Team 4 Jahre mit einer sehr bekannten Psychoanalytikerin und Familientherapeutin gearbeitet hatte, die sie im letzten Jahr mit der Begründung verlassen hatte, dass sie nun so lange hier und „die Zeit nun gekommen sei, wo sie allein oder mit jemanden anderes arbeiten sollten“.

Die Suche nach einer Nachfolge schien schwierig. U.a. wurde ein ärztlicher Kollege angefragt, der bereit gewesen wäre, die Supervision zu übernehmen. Der Kontrakt kam nicht zustande, weil der Geschäftsführer der Klinik das Kilometergeld für den Anreiseweg des Supervisors nicht dem Honorar, das auch die Vorgängerin bekommen hatte, hinzufügen wollte. Wie sich herausstellte, hatte der Geschäftsführer den Supervisor angerufen, um mit ihm über die Honorarfrage zu verhandeln. Scheinbar hatte der Kollege dieses Anliegen als Zumutung empfunden und das Gespräch empört abgebrochen.

Auch ich hatte dem Team meine Honorarvorstellung mitgeteilt und war gespannt, wie die Geschäftsführung reagieren würde, denn meine Vorstellungen waren durchaus nicht identisch mit dem, was ich bisher erfahren hatte. Tatsächlich wurde ich einige Tage später vom Geschäftsführer angerufen und ich begründete meine Honorarvorstellung. Er seinerseits begründete seinen Versuch, mich herunterzuhandeln: Es geschähe nicht aus Desinteresse, sondern weil überall gespart werden müsse und er wolle dies auch bei der Supervision versuchen. Er sehe aber ein, dass ich gute Gründe habe und er müsse wohl die Niederlage einstecken. Ich erwiderte ihm, dass ich unser Telefonat nicht als Kampf empfunden hätte, bei dem es um Sieg oder Niederlage ginge, sondern als Austausch von Begründungen und dass ich es schade fände, wenn er mit dem Gefühl der Niederlage unser Telefonat beenden würde. Abschließend war es ihm wichtig festzustellen, dass wir uns in der Klinik wahrscheinlich nicht begegnen werden, aber sollt es der Fall sein, würde er sich freuen, mir „in die Augen schauen zu können“.

Mit diesen Beispielen – als Anregung für die Diskussion gedacht – können Sie vielleicht an eigene Erfahrungen über „Möglichkeiten und Grenzen in der Supervision“ anknüpfen und in einen interessanten Erfahrungsaustausch eintreten.

## *Nachtrag*

Dieser Erfahrungsaustausch fand in einer Gruppe von ca. 12 bis 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmern statt. Die Gruppe traf sich im Anschluss an die Serie der Vormittagsvorträge in einem großen, mit schweren Tischen und Stühlen bestückten Konferenzraum, in dem wir uns in einer Ecke die Stühle zu einem Kreis zusammenstellten und nach einer kurzen Einstiegspause sofort zu diskutieren begannen. Ich hatte es vermieden oder verpasst (?), eine sogenannte Vorstellungsrunde anzuregen, was sich hinterher als sehr nützlich erwies. Keiner der Teilnehmer und Teilnehmerinnen wusste, wer der oder die Andere ist, welche Rolle oder Funktion sie/er in seiner Institution hatte etc.. Sukzessive stellte sich heraus, dass es mehrere Sozialarbeiter gab, die in sozialen Einrichtungen, aber auch in einer städtischen Sozialbehörde beschäftigt waren. Daneben waren Psychologen und Ärzte sowie Pflegekräfte aus der Psychiatrie anwesend. Das Erstaunliche war, dass die DiskutantInnen zum größten Teil nicht aus der Klinik des Veranstalters waren, sondern aus mehreren Städten nach P. kamen, um an dieser Tagung mit dem Titel: „Risiken und Nebenwirkungen der psychiatrischen und psychotherapeutischen XX“ teilzunehmen.

Es entwickelte sich ein reger Austausch über eigene Supervisionserfahrungen. Zunächst liefen die kritischen Anfragen zum Thema über mich. Dabei hatten die vorgetragenen Beispiele die Funktion eines „Aufhängers“, um sofort auf die eigenen Erfahrungen

überzuleiten. Bald tauschten die Teilnehmer untereinander ihre Meinungen aus, wobei die eigenen Supervisionserfahrungen sehr differenziert formuliert wurden. Ein leitender Oberarzt aus der Psychiatrie einer großen Stadt Norddeutschlands hielt Fallsupervision im Klinikbereich für unverzichtbar und war „erstaunt darüber, dass das an anderen Kliniken nicht so gesehen werde“. Nach seinem Eindruck gingen aber die Angebote zum großen Teil an Supervisoren, die für das Feld gar nicht ausgebildet seien. Und dennoch gäbe es mehr Supervisoren, die nicht aus der Psychiatrie kommen in der Psychiatrie als umgekehrt. Seine Erfahrungen mit Teamsupervision seien sehr begrenzt, er habe aber Zweifel an der Effektivität solcher Veranstaltungen. Daraufhin entwickelte sich eine heftige Diskussion um die Frage der Effektivität von Supervision. Mehrere Sozialarbeiter plädierten gerade für den klinischen Bereich nach mehr Teamsupervision, weil dort die Zusammenarbeit mit dem Pflegepersonal ein entscheidendes Problem darstelle. Die Vertreter dieser Berufsgruppe – soweit ich sie als solche identifizieren konnte – sahen wenig Sinn in der Teamsupervision. Auch die Sozialarbeiter aus der Verwaltung wunderten sich, dass offenbar Supervisoren dem Thema „Teamsupervision“ so viel Bedeutung beimessen. Einer machte die Bemerkung: „Glauben die denn, dass in einer solchen Supervision wirklich das gesagt wird, was man denkt?“ Eine junge Ärztin fügte hinzu, das sei wie wenn der Klinikchef in der eigenen Klinik Balintgruppen und/oder Fallsupervision anbiete. Ihr sei unverständlich, dass erfahrene Ärzte die Abhängigkeitsthematik gerade in der Ausbildung nicht wahrhaben wollen. Man sage in solchen Supervisionen auch nicht wirklich das, was man über den Patienten oder die Patientin denkt, geschweige denn mit ihnen erlebt hat.

Als ich den Versuch machte, Teamsupervision als Voraussetzung oder Begleitung von Organisations- und/oder Strukturveränderungen zu sehen, erhielt ich die Auskunft, dass das die Supervisoren ihnen immer wieder zu verkaufen suchten. In den Kliniken und Verwaltungen sei dies geradezu Mode geworden. Da es aber im Trend der Zeit liege, würden die Chefs als Beruhigungsspiel Teamsupervision oder Organisationsentwicklung auch mitmachen. Auf meine erstaunte Nachfrage, ob die Chefs aus Verwaltung und Klinik denn bei ihren Teamsupervisionen „mitmachen würden“, ertete ich das bekannte Lachen, das die Ambivalenz zwischen Enttäuschung und Spott zum Ausdruck brachte.

Mein Fazit: Da mir niemanden aus der Gruppe bekannt war und keiner der Gruppenteilnehmer mich persönlich kannte, also Konventionen keine hervorstechende Bedeutung hatten, empfand ich die Diskussion ausgesprochen lehrreich. Das allorts hervorgehobene Ansehen der Teamsupervision und Organisationsentwicklung etc. scheint von denen, die sie zu tragen haben, wenn nicht schlichtweg abgelehnt, so doch zum großen Teil als ineffektiv und geldverschwendend angesehen zu werden. Bezieht man die affektive Überbetonung solcher kritischen Meinungen auf die Entlastungsfunktion einer solchen Tagung und rechnet man die Anonymität der Szene hinzu, dann bleibt dennoch die kritische Frage an die Supervisionsvertreter, was sie mit ihren Angeboten auf dem Markt eigentlich bezwecken wollen und letztlich bezwecken können?