

## **Brigitte Benzenhöfer**

### **Das Dritte (er)kennen – Zur Bedeutung der Triangulären Kompetenz im Supervisionsprozess**

#### **Der Mensch macht´s – Zur Bedeutung der Beziehung in der Supervision**

Das Thema unserer gemeinsamen Arbeit „Der Mensch macht´s – Zur Bedeutung der Beziehung in der Supervision“ lenkt den Blick zunächst auf die Entstehung der Beziehungsfähigkeit und die Bedeutung der Beziehung in der Einzelberatung und wird durch die vorliegende Arbeit erweitert um den Blick darauf, wie es Menschen möglich wird, sich in einer Gesellschaft in verschiedenen Beziehungskonstellationen und Anforderungen – sei es privat oder organisational – ausbalancierend bewegen zu können. Schließlich wende ich mich der Frage zu, was dies für die Persönlichkeit und Kompetenz des Supervisors und letztendlich für die Supervision in Organisationen bedeutet.

Konkreter gefragt: Was bedeuten die ersten frühen (meist familiären) Beziehungserfahrungen zu einem wachsenden Personenkreis und wie wirken sich diese biografisch zugrunde gelegten Beziehungserfahrungen auf die weiteren Situationen im Leben, hier auf die der Arbeitswelt und die der supervisorischen Prozesse aus.

Diese Fragestellungen betreffen Supervisanden und Supervisorin gleichermaßen, treffen doch Menschen in der Supervision aufeinander, deren frühe(re) Beziehungserfahrungen in beiden gestaltend wirksam bleiben.

#### **1. Einleitung**

Triaden, also die Beziehungen zwischen Dreien (oder Mehreren), prägen unser Leben von Anfang an. Es beginnt in der Familie und setzt sich in allen Organisationen, die unser Leben begleiten, fort: In der Krippe, Kindertagesstätte, Schule, Arbeitswelt etc.

Macht man sich die vielen verschiedenen Situationen bewusst, stellt sich die Frage, wie es möglich ist, die Dyade zur Triade zu erweitern und wie die Entwicklungsprozesse zur „ (...) Fähigkeit, gleichzeitig zu mehreren Personen unterschiedliche Beziehungen haben und alle zusammen als Gemeinschaft wahrnehmen und erleben zu können“ dadurch angestoßen werden. (Müller-Pozzi 1995, S.129) Gelingen die Triangulierungen größtenteils, kann sich der Mensch in der Gemeinschaft als Individuum wie auch als Teil der Gemeinschaft sehen und sich in ihr zwischen den verschiedenen Beziehungen bewegen.

Kommt es aber zu sozialen Schief lagen und Konflikten, die durch Störungen in lebens- und arbeitsweltlichen Triaden verursacht sind, entsteht Beratungsbedarf, – nach Busse immer dann, wenn Lebensverhältnisse schlecht trianguliert sind. (Busse 2019)

In meiner Auseinandersetzung mit dem Thema Triangulierung werde ich zunächst einen geschichtlichen Überblick über die Entwicklung des triadischen Denkens geben, die

verschiedenen Begriffe im Zusammenhang damit klären und dann ein 2018 entwickeltes Konzept von Busse und Tietel vorstellen, das versucht, diese Aspekte in einer „konzeptionellen Grundlegung triadischen Arbeitens“ zu strukturieren. Mir scheint, dass das (bewusste) Aufsetzen einer „triadischen Brille“ analytisch wie methodisch-konzeptionell die eigene Beratungspraxis bereichern und diese Grundlage gerade in der Komplexität der Supervision in Organisationen eine strukturierende Hilfe bieten kann. In meiner Arbeit werde ich daher mit dieser „triadischen Brille“ auf einen meiner Beratungsprozesse schauen und diese analytische Hilfestellung anwenden.

Mit einem eigenen Resümee schließt diese Arbeit.

## 2. Geschichtliche Entwicklung triadischen Denkens

In der Literaturrecherche wird die Verschiebung der Aspekte in Bezug auf die Triangulierung deutlich. Die Diskussion um die Fragen, ab wann das Kind fähig ist zur Triangulierung und zur Wahrnehmung unterschiedlicher Beziehungspersonen und welche Rolle dem Vater zugeschrieben wird und auch das veränderte Vaterbild über die letzten Jahrzehnte sind hoch interessant, würden hier aber zu weit führen.

Das Soziale beginnt immer zu dritt. Die Einsicht in die Bedeutung der Triade, die öffnet und strukturiert, geht schon auf frühes soziologisches, psychoanalytisches und systemisches Denken zurück. Das soziologische Verständnis wurde von Georg Simmel 1908 in einer differenzierten Analyse triadischer Verhältnisse vorgelegt. Hier wurden u.a. die Grundideen der Mediation schon vorweggenommen. Simmel analysiert anhand der Doppelfunktion des Dritten, sowohl zu verbinden als auch zu trennen, die einigenden Positionen des Vermittlers, des Unparteiischen sowie die Trennungsformen des „lachenden Dritten“. Triadische Züge finden sich aber nicht nur in der sozialen Ordnung.

Auch die entwickelten Formen des menschlichen Seelenlebens erfordern eine triadische Struktur. Diese Struktur wird nach Freud (1923) im konflikthaften Durchlaufen und Auflösen des Ödipuskomplexes erworben. (Busse/Tietel 2018, S. 13). Freud hatte dabei betont, dass das Kind erst in eine trianguläre Beziehung mit beiden Eltern eintrete, wenn es den Unterschied zwischen den Geschlechtern definitiv erfasst habe. (Klitzing 2002)

Die Psychoanalytikerin Melanie Klein (1928) entdeckte, dass die ödipale Triade schon vielfältige Vorläufer in der frühen Triangulierung besitzt, die bereits am Ende des ersten Lebensjahres beginnen und „in Folge der Frustration, die das Kind durch das Abstillen erleben muss“ ausgelöst werden. Sie lenkte damit die Aufmerksamkeit verstärkt auf frühkindliche Entwicklungen und die Mutter-Kind-Interaktion. Nach Klein wird die Art und Weise, wie Menschen die Welt wahrnehmen und mit welchen Erwartungen sie sich in der Welt bewegen, durch die frühen Bezugspersonen geprägt.

Lacan (1953) sah die dritte Person, den Vater, für das menschliche Leben als außerordentlich bedeutsam an. Ihm ging es dabei nicht um den real existierenden Vater, sondern um seine symbolische Funktion. Die Einführung des „Nein“ des Vaters schützt das Kind davor, einzig und allein das Objekt der mütterlichen Begierde zu werden und rettet es vor der Psychose. (Klitzing 2002)

Mahler und Gosliner (1955) sahen die Bedeutung des Vaters als dritte Person vor allem in der Separations-Differenzierungsphase des zweiten Lebensjahres. In ihrem Konzept stellt der Vater eine mächtige und vielleicht notwendige Unterstützung gegen den Schrecken der „Wiederverschlingung des Ichs in den Whirlpool der frühen undifferenzierten symbiotischen Phase“ dar. (Klitzing 2002)

Der Begriff „frühe Triangulierung“ wurde in den 1970er Jahren von Abelin (1971) geprägt, um den Übergang von der in der psychoanalytischen Objektbeziehungstheorie erforschten frühen Mutter-Kind-Beziehung zum Ödipuskonflikt, bei dem Sigmund Freud angesetzt hatte, beschreiben zu können. Durch den Blick auf die Zuwendung des Vaters als triangulierendem Dritten in der Mutter-Kind-Symbiose wurde dies zu einem festen Bestandteil des psychoanalytischen Denkens. (Busse/Tietel 2018, S. 13). Aufbauend auf seine Beobachtungen entwickelte Abelin das Konzept der „frühen Triangulierung“ als „den Mechanismus, der der psychischen Organisation erlaubt, von der Ebene der Beziehungen (Handlung, sensomotorisch) zu Bildern (repräsentiert, symbolisch) voranzuschreiten“. Er beobachtete eine spezifische Beziehung des Kindes mit dem Vater bereits in der symbiotischen Phase, wobei der Vater eine sehr wichtige Rolle in der Übungsphase spielt, indem er für das Kind einen „entfernteren, Nicht-Mutter-Raum“ darstellt und ihm eine ausgedehnte Exploration der Realität ermöglicht. „Während des Verlaufes des Separations-Individualisationsprozesses wird der Vater mit der Realität verbunden, welche zu diesem Zeitpunkt noch nicht eine Quelle von Begrenzung und Frustration ist, sondern viel mehr als eine Stütze für die spielerische und adaptive Bewältigung dient“. (Klitzing 2002)

Die Einführung des Begriffs des triangulären Raumes, eingeführt durch Britton (1989), kann als weiterer Meilenstein angesehen werden. Verknüpft man die triadischen Vorstellungen der frühen Beziehungserfahrungen mit dem symbolischen und kulturellen Rahmen, der sie umgibt und auf den sie sich beziehen, so erweitert sich der Blick durch diese Konzepte um einen 4. Pol. Durch diese Erweiterung der Triade, die sich auf das Geschehen im Dreieck bezieht, öffnet sich der „trianguläre Raum“. Die triadische Erfahrung bedeutet für Brickmann (1993) einen wichtigen Faktor, der dem Selbst hilft, sich im psychischen Raum zu orientieren.

Schaut man über die psychoanalytischen Ansätze hinaus, findet man auch im Umfeld systemischer Ansätze eine eindrucksvolle Tradition der Thematisierung triadischer Verhältnisse. „Und wie die Psychoanalyse davon ausgeht, dass nur wenige Entwicklungsschritte so anspruchsvoll für die seelischen Funktionen sind wie das Voranschreiten von einer Zweier- zu einer Dreierbeziehung, sieht man auch in der systemischen Familientherapie die Triade als eine in der Menschheitsentwicklung bisher kaum bewältigte soziale Situation an. So schreibt denn auch Virginia Satir: Meiner Meinung nach ist nichts schwieriger als die Beziehung zwischen drei Menschen.“ (Busse/Tietel 2018, S. 14)

### 3. Begrifflichkeiten

Die begriffliche Nähe von Triangulierung und Triangulation im beraterischen Kontext kann verwirren, wenn man nicht vorwegnimmt, dass die Triangulierung in der psychoanalytischen Perspektive einen hoch anspruchsvollen Entwicklungsschritt darstellt, Triangulation oder auch Triangulierung in der Familientherapie bzw. Systemischen Therapie

jedoch die Verstrickung eines Kindes in die konflikthafte elterliche Beziehung meint, so dass es für ein Elternteil Partei ergreifen muss, hier also einen dysfunktionalen Beziehungsaspekt beschreibt.

An dieser Stelle möchte ich die im Weiteren verwendeten Begriffe im Zusammenhang mit triadischem Denken nennen, nicht im Sinne genauer Definitionen, sondern in der Bedeutung, die sie in der Entwicklung des triadischen Denkens entwickelt haben. Die Trennschärfe der Begriffe nimmt (wie oben dargestellt) mit der geschichtlichen Auseinandersetzung und Hinterfragung der psychoanalytischen Fragestellungen und Hypothesen zu.

### **3.1. Triade**

Eine Triade bezeichnet hier ein reale, tendenziell beobachtbare Dreiecksbeziehung zwischen dreien oder zwischen zweien und einem Dritten/im Sinne von „Das Dritte“. (Busse/Tietel 2018, S. 99)

### **3.2. Triangulierung / Triadifikation**

Der Begriff der Triangulierung wird in der Literatur etwas unscharf verwendet als Hinzutreten eines Dritten zu einer Zweierbeziehung und dem intrapsychischen Prozess eines Menschen, eine Dreierbeziehung zu erfahren und sich auf andere einstellen zu können.

Eine Arbeitsgruppe um Fivaz-Depeursinge (1999) benannte schließlich den interpersonalen Prozess, in welchem eine Dreierbeziehung geformt wird, „Triadifikation“ und den intrapsychischen Prozess, eine Dreierbeziehung zu erfahren, „Triangulierung“.

Grundlegend in der weiteren Auseinandersetzung mit dem Begriff Triangulierung beschreibt Müller-Pozzi „Triangulierung meint beides, die äußere Hinwendung zum Dritten und die Errichtung einer Repräsentanz eines dritten Objektes und einer triangulären psychischen Struktur“ (Müller-Pozzi 1995, S.128)

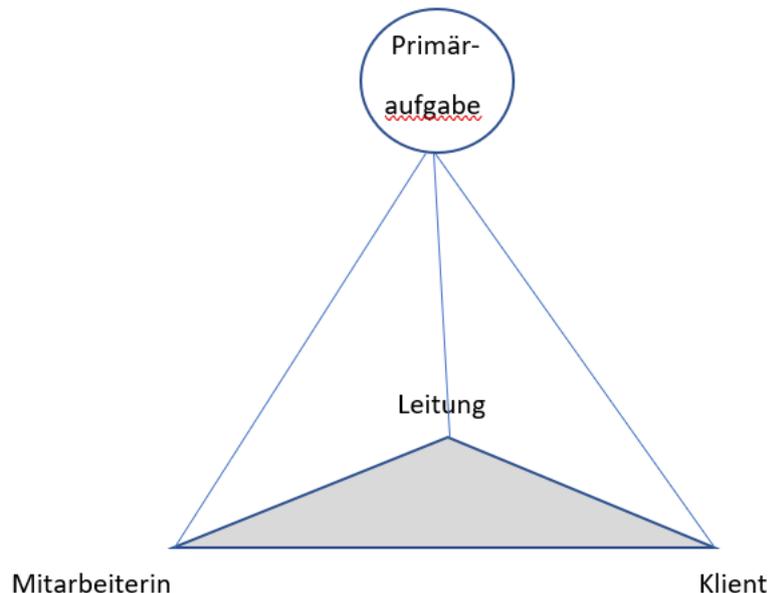
### **3.3. Trianguläre Kompetenz**

Die Trianguläre Kompetenz umfasst neben der Fähigkeit, in einem Dreieck zu interagieren, auch die, „das eigene Befinden und Verhalten und das der anderen zu mentalisieren, indem man sein eigenes Verhalten wie aus der Position eines Dritten heraus wahrnehmen kann.“ (Grieser 2017, S.23)

### **3.4. Triadischer Raum / Triangulärer Raum**

Ein triadischer Raum entsteht, „wenn sich die innere und die äußere Dreieckskonstellationen in der Beratung ins Dreidimensionale verschiebt – und damit einen quasi pyramidalen Raum aufzieht“. Für Obermeyer und Pühl ist die Idee der Räumlichkeit hilfreich, da sie die Vorstellung eines Spielraums erleichtert, in dem Bewegung möglich wird. (Obermeyer/Pühl 2015, S.77)

Busse und Tietel betonen: „Erst durch die Primäraufgabe ergibt sich über der Basistriade sozusagen die Pyramide, die einen eigenen Raum eröffnet.“ (Busse / Tietel, 2018, S.48)



#### 4. Triangulierung – Wie wird der Mensch beziehungsfähig zu anderen?

Das Kind schafft sich seine psychische Wirklichkeit, seinen „inneren Raum“ im wechselseitigen Austausch mit der äußeren Realität, der es die Objekte seiner Triebwünsche entnimmt. Es erzeugt in sich eine Vorstellungs- oder Repräsentanzenwelt. Die Bausteine und Struktur der inneren Welt sind die verinnerlichten Objektbeziehungen. Verinnerlicht wird nicht nur die andere Person, sondern die andere Person in ihrer Bedeutung für das Kind.

Müller-Pozzi beschreibt die Triangulierung, also den Übergang von der Dyade zu Triade als vielleicht größte Umwälzung in der Entwicklung des Menschen. (Müller-Pozzi, 1995, S. 128)

Wie also beginnt und entwickelt sich das Soziale?

##### 4.1. Die frühe Symbiose zwischen Mutter und Kind

Solange die (erste) enge Beziehung zwischen Mutter und Kind in symbiotischer Weise besteht, bewegen sich die beiden zunächst in einer Dyade und beziehen sich aufeinander. Ist diese Beziehung tragend und sicher genug, d.h. besteht eine affektbesetzte Objektrepräsentanz der Mutter im Kind, kann es sich öffnen zum Dritten.

##### 4.2. Die Rolle des Vaters als Dritter

Durch das Eintreten des Vaters bzw. einer dritten versorgenden Person entsteht dann eine erste Triade. In dieser präödipalen Phase, die von der Geburt bis etwa zum Ende des 3. Lebensjahres reicht, beginnt die frühe Triangulierung, d.h. ein aktives Sich-Öffnen zum Dritten

hin. Im psychoanalytischen Diskurs besteht die Bedeutung des Vaters in der ödipalen Entwicklung darin, die symbiotische Beziehung zwischen Mutter und Kind zu lösen.

### 4.3. Frühe Triangulierung

Der Vater wird nach Abelin (1971) vom Kleinkind „erseht“, um sich von ihm die Welt außerhalb des mütterlichen Bereiches zeigen und erschließen zu lassen. Ist die Beziehung mit der Mutter zu eng oder zu enttäuschend, so bekommt der Vater die Position des „Dritten“, der eine Distanz ermöglicht, ohne dass die Mutter endgültig verlassen werden muss.

Mit Hilfe des Vaters kann das Kind im günstigsten Fall lernen, dass die Loslösung von der Mutter nicht illoyal ist, nicht das Fallen ins Nichts bedeutet, und dass aggressive Gefühle gegenüber der Mutter erlaubt sind. Der Dritte bzw. der Vater hilft also dem Kind, über die Unvollkommenheit der dyadischen Mutter hinwegzukommen. So kann es die gegensätzlichen Gefühle von Liebe und Aggression gleichzeitig bestehen lassen und ertragen lernen.

Die frühe Triangulierung ermöglicht dem Kind mit ca. 18 Monaten zur gleichzeitigen Beziehung zu zwei Personen. Es stellt in der psychoanalytischen Objektbeziehungstheorie einen der wichtigsten Entwicklungsschritte dar, durch die das Kind neue geistige und soziale Fähigkeiten gewinnt.

Da es nicht darum geht, die Beziehung zur Mutter abubrechen oder zu ersetzen, sondern die in der Beziehung zwischen Mutter und Kind entstehenden Konflikte (gegen Ende der präödipalen Phase) mithilfe eines anderen, eines Dritten zu be- und verarbeiten, scheint hier schon die Voraussetzung für die Öffnung zu mehreren zeitgleich bestehenden Beziehungen und schließlich zur Gemeinschaft hin durch.

### 4.4. Der Ödipuskomplex

Im psychoanalytischen Ansatz gilt es dann den Ödipuskomplex nach Freud zu bewältigen und schließlich zu überwinden. Der Ödipuskomplex ist die besondere Beziehungskonstellation des Kindes zu seinen Eltern, nachdem es die frühe genitale Phase erreicht hat. Der Junge begehrt nach der Entdeckung des anatomischen Geschlechtsunterschiedes seine Mutter und rivalisiert mit dem Vater um ihre Gunst. Er entwickelt Beseitigungswünsche gegen den Vater, wird von diesem in der Vorstellung des Jungen mit „Kastration“ bedroht, verzichtet auf einen Teil seiner sexuellen Wünsche an die Mutter und identifiziert sich mit dem Vater und wird dadurch mit ihm versöhnt. Das Mädchen begehrt in dieser Phase analog den Vater und rivalisiert zunächst mit der Mutter, identifiziert sich aber später mit ihr und verzichtet auf einen Teil ihrer sexuellen Wünsche und den Vater.

Der klassischen Psychoanalyse zufolge gewinnt der Vater dadurch Bedeutung für das kleine Kind, indem er ihm hilft, sich von der Mutter abzulösen und den Ödipuskonflikt zu bewältigen. So kann auch im Rahmen der klassischen Psychoanalyse die Triangulierung durch den Vater als notwendiger, äußerer Umstand betrachtet werden, der für die kindliche Entwicklung erforderlich ist.

#### 4.5. Auseinandersetzung mit der Urszene

Erst wenn die Beziehungen zu Mutter und Vater verinnerlicht sind, kann das Kind sich schließlich mit der Urszene auseinandersetzen, also dem Ausgeschlossen sein aus der Beziehung zwischen Mutter und Vater und hat damit im Idealfall den durchlaufenen Ödipuskonflikt bewältigt. Mit der Urszene wird in der Psychoanalyse der tatsächlich beobachtete oder phantasierte Geschlechtsakt der Eltern beschrieben, bei dem nach S. Freud der Vater als Aggressor erlebt wird.

Das Kind kann jetzt in einem gelungenen Reifungsprozess die Fähigkeit einer Verschmelzung der aggressiven und erotischen Impulse leisten, ein Ertragen der Ambivalenz wird möglich und schließlich die Identifizierung mit beiden Eltern. Jetzt kann das Kind beginnen, andere in ihrer Unabhängigkeit zu akzeptieren und zu lieben. (Wittenberger/ Zimmer-Leinfelder, Studienbrief, S. 85)

Gelingt der Ödipuskomplex, hat das Kind seine „affektiv besetzten Beziehungserfahrungen mit beiden Eltern dahingehend verinnerlicht, dass es über eine relativ stabile triadische Beziehungsrepräsentanz i.S. einer intrapsychischen Struktur“ verfügt. Im familialen Dreieckssystem wird dann eine reife Balance möglich. Diese ist gegeben, wenn:

- die drei Pole voneinander differenziert sind, d.h. Vater, Mutter und Kind müssen sich als voneinander getrennte Individuen wahrnehmen und erleben,
- zwischen allen drei Polen reziproke Beziehungen bestehen,
- alle Beteiligten diese Situation billigen,
- alle drei Relationen des Dreiecks überwiegend positiv getönt sind oder zu diesem Zustand hintendieren,
- jede der drei Relationen bei allen Beteiligten mental repräsentiert ist.

#### 5. Bedeutung der Triangulierung in der Entwicklung des Menschen – was wird gelernt?

„Erst wenn der Mensch sich aus der Dyade gelöst, die Repräsentanz eines dritten Objektes verinnerlicht, eine relative Objekt- und Selbstkonstanz gewonnen hat, ist er psychisch geboren.“ (Müller-Pozzi 1995, S. 128) Mit dem Prozess der Loslösung, der Triangulierung und Individuation bezeichnet Müller-Pozzi die drei Aspekte der einen Aufgabe des werdenden Menschen, die Personen der absoluten bzw. relativen Abhängigkeit als Objekte zu erkennen und affektiv zu besetzen. Mit ihnen baut das Kind die ersten Objektbeziehungen auf, die dann das Fundament aller späteren Beziehungen bilden.

„Wenn das Kind im Alleinsein angesichts der Urszene erstmals den reflexiven Bezug zu sich selbst und seinem Körper wahrnimmt, hat es bereits eine beachtliche Reife und Stabilität des Selbstbildes und des Selbstgefühls erreicht. Der Aufbau der verinnerlichten Objektbeziehungen beinhaltet beides, den Aufbau getrennter und Selbstrepräsentanzen.“ (Müller-Pozzi 1995, S. 137) Das Kind gewinnt deutlich an geistiger und sozialer Reife. Der Prozess der Triangulierung erarbeitet die Fähigkeiten, Bezug auf Abwesendes herzustellen, Differenzen einzubeziehen und Grenzen des Selbst wahrzunehmen.

Diese Kompetenzen werden darüber angeeignet, dass das Kind unterschiedliche Positionen der Triade ausprobiert. Durch die sich an den Objekten vollziehende Identifizierung

konstituiert sich das menschliche Subjekt. Der Kontakt mit dem Vater und darüber hinaus mit sozialen Normen und der Welt außerhalb der Mutter-Kind-Dyade ermöglicht es dem Kind, sich als Subjekt in dieser Welt zu verorten, daraus entstehende Konflikte und darin liegende Ambivalenzen zu bearbeiten, sie idealerweise zu bewältigen und darüber handlungsfähig zu werden.

Mit Bernd Oberhoff lässt sich festhalten: „Der ´genügend abgegrenzte` Vater steht als ein Vater der präödpalen und adoleszenten Triangulierung für ein gut strukturiertes Über-Ich, für Klarheit für Rollen und für konsequentes Handeln in Richtung Veränderung von Problemsituationen. Er unterstützt Autonomiebestrebungen und arbeitet an der Entwicklung von Ressourcen für progressive Entwicklungsschritte. Man kann diese Arbeitsorientierung auch als den männlichen Teil der Supervisorenrolle auffassen, dessen Realisierung natürlich nicht nur den Supervisoren männlichen Geschlechts vorbehalten ist.“ (Oberhoff 2009, S. 174)

Grieser beschreibt die gelungene Triangulierung als "Verortung des Selbst in einer gemeinsam geteilten Realität". Die Fähigkeit zur Orientierung im triadischen Raum gehört für ihn zur emotionalen und sozialen Intelligenz. (Grieser, 2015, S.12) Die Kompetenzen, die das Kind jetzt erlernt, ermöglichen ihm in dem Maße, wie die Triangulierung gelingt, später u.a.:

- Perspektiven zu übernehmen, die Fähigkeit zur Selbstreflexivität also, sich und seine Beziehungen aus der Sicht der anderen zu sehen;
- Spannungen (aus) zu halten, Ambivalenzen zu sehen und zu verstehen, Ambiguitätstoleranz aufzubauen und zu entwickeln, sich zurückzunehmen und Frustrationstoleranz zu entwickeln;
- miteinander in Konkurrenz gehen zu können und die Konkurrenz miteinander auszuhalten, da es über die biografische Erfahrung verfügt, von den Elternteilen des eigenen und des anderen Geschlechts die Erlaubnis dazu bekommen zu haben;
- eine sichere (auch geschlechtliche) Identität zu entwickeln, weil es die Erfahrung machen konnte, das Ausgeschlossen sein aus der elterlichen Zweisamkeit auszuhalten und einen eigenen, sicheren Platz im familiären Ursprungssystem innezuhaben;
- das Prinzip des Sowohl-als-auch zu leben und das des Entweder-oder zu überwinden;
- über positive mentale Modelle, Phantasien, innere Bilder etc. zu verfügen von „mächtige Frau“ als auch von „mächtiger Mann“ (Prahl/Krebs 2018);
- die Fähigkeit auszubilden, Nähe- und Distanzgefühle regulieren zu können;
- sich als Mensch schließlich als Individuum in einer Gemeinschaft ausbalancierend bewegen und erleben zu können.

Hinsichtlich dieser angestrebten Kompetenzen ist die Dyade ein Schritt zurück in der Entwicklung. Gelingt die Triangulierung schlecht oder nicht, können keine loyalen Teilbeziehungen entstehen. Wenn die Voraussetzung fehlt, dass jeder zum anderen Beziehung aufnehmen darf, in dem der jeweils Dritte indirekt auch eingebunden ist, so zerfällt das Dreieck in miteinander konkurrierende Dyaden. Der Dritte ist jeweils von Ausschluss bedroht. (Wittenberger/Zimmer-Leinfelder, S. 86)

## 6. Das Gelernte professionalisieren – Kompetenzen des Supervisors

Schaut man sich die Kompetenzen an, die der Mensch in der Auseinandersetzung mit dem Dritten und deren vielfältigen Beziehungsstrukturen zu entwickeln in der Lage ist, so liegt nahe, dass auch die Supervisorin diese Fähigkeiten in Abhängigkeit ihrer ersten Beziehungserfahrungen aufgebaut hat. Schließlich bildet sich in den triadischen Beziehungskonstellationen lebensgeschichtlich die Qualität von Beziehungen aus. Dies wird in der Entwicklung dann zur psychischen Struktur, die „als Qualität des Wahrnehmens, Fühlens, Denkens und Handelns in lebens- wie arbeitsweltlichen Beziehungen zur Verfügung steht.“ (Busse/Tietel 2018, S.19)

Welche Bedeutung hat das für die Kompetenz des Supervisors? Voraussetzung für die trianguläre Kompetenz der Supervisorin und das Öffnen und Halten des triadischen Raumes nach Obermeyer und Pühl (2015, S.76 ff) ist die Fähigkeit, die notwendige Mehrdimensionalität des Erlebens und Verstehens innerlich zu leisten und zu halten. Die beiden Autoren betonen neben der arbeits- und organisationssoziologischen Seite der Teamberatung die psychodynamische Selbstreflexion des Beraters als wichtigen Mosaikstein in der Dynamik von Beratungsprozessen.

Gefordert ist hier vom Supervisor, die inneren und äußeren Beziehungen halten zu können, im inneren und äußeren den triangulären Raum zu halten, eigene biografische Anteile zu (er)kennen und zugleich die Fähigkeit triangulieren zu können, zudem die Fähigkeit, Beziehungsqualitäten zu erkennen und weitere Beziehungen mit in den Blick nehmen zu können. Die Supervisorin ist gefordert, „eine Arbeitsbeziehung herstellen zu können, die zwischen einführender Empathie, distanzierter Beobachtung und bestätigend-kritischer Resonanzgebung changiert. Das heißt mit eigenen Nähe- und Distanzierungsgefühlen und -bedürfnissen sowie mit Übertragungen und Gegenübertragungen umzugehen.“ (Busse/Tietel 2018, S. 85/86) Der Supervisor kann im gelungenen Prozess für den Supervisanden als Modell für eine stellvertretende Triangulierung stehen. Die Triangulierung kann sich lebensweltlich weiterentwickeln.

Nach Wolfgang Weigand braucht es in beruflichen Interaktionen als Supervisorin eine dialektische Dialog-Fähigkeit, hier zu verstehen als Ergebnis gelungener Triangulierung: „Die Erfahrung des Verstandenwerdens wie des Fremdseins begründet ein dialektisches Verhältnis im Dialog zwischen Ratsuchenden und Berater. In einer Oszillation von Nähe und Distanz, von Verstehen und Nichtverstehen, von Suchen und Finden, von Empathie und Verslossenheit, von Entlastung und Belastung, von Zur-Sprache-Bringen und Sprachlosigkeit, von Reden und Schweigen, von Rat und Ratlosigkeit bewegen sich beide in der Hoffnung, dass der eine dem anderen Ergänzung und Hilfe sein kann.“ (Weigand 2012, S. 12)

Ganz ähnlich beschreibt Bernd Oberhoff für die Gestaltung einer Arbeitsbeziehung in der Rolle als Supervisorin ebenfalls ein notwendiges, professionelles inneres Nebeneinander von explizit „mütterlichen“ und „väterlichen“ Positionen oder Anteilen: „Die supervisorische Beziehung muss ein Doppeltes leisten: sie muss einerseits eine Geborgenheitsmatrix darstellen, in der sich der Supervisand emotional aufgehoben und verstanden fühlt, und sie muss andererseits Impulse zur Veränderung und zum Voranschreiten bieten, damit der Supervisand die notwendigen Entwicklungsschritte auch wirklich geht.“ (Oberhoff 2009, S. 168)

## 7. Das Dreieck halten: die innere Arbeit des Supervisors

### 7.1. Der triadische Raum als Metamodell für Teamberatung

Nachdem die notwendigen Kompetenzen des Supervisors dargelegt wurden, möchte ich an dieser Stelle den Triadischen Raum als Metamodell für Teamberatung vorstellen: Nach Obermeyer/Pühl findet Prozessberatung dann statt, wenn es den Beraterinnen gelingt, dazu beizutragen, triadische Räume zu eröffnen, die ihren Supervisanden erweiterte, entwicklungsförderliche Spielräume schaffen. In der Teamberatung geht es dann darum, die äußeren (organisationalen) und inneren (psychischen) Triaden gleichermaßen im Blick zu halten und in ihrer aufeinander bezogenen Resonanz zu verstehen. (Obermeyer/Pühl 2015, S. 76)

Mit der inneren Triade ist die Qualität der sozio-emotionalen Beziehung zwischen Supervisor, Team und Organisationen gemeint. Die äußere kennzeichnet dann die Qualität der Kontraktierung und der Verankerung der Supervision und ihrer Ergebnisse innerhalb der Struktur in der Organisation. Aufgabe der Supervisorin ist es hier, das Beratungssetting im Hinblick auf die Teammitglieder, die Teamleitung und die Arbeitsaufgabe des Teams triadisch zu begründen.

Je mehr es den Beteiligten im Supervisionsprozess – und dabei zuallererst dem Supervisor – gelingt, die notwendige Mehrdimensionalität des Erlebens und Verstehens innerlich zu leisten und auszuhalten, umso mehr kann sich die potentielle Kraft dieses organisationalen Dreieckskontraktes (äußere Triade) entfalten. Diese innere Triangulierung ist vor allem ein psychischer Prozess. An dieser Stelle gehen Pühl und Obermeyer bei diesem speziellen Blickwinkel besonders auf die psychodynamische Selbstreflexion der Supervisorin ein, als in der Dynamik von Beratungsprozessen hervorzuhebender Einfluss.

Ein triadischer Raum entsteht, wenn aus der inneren und äußeren Dreieckskonstellation ein dreidimensionaler Raum, sozusagen eine Pyramide, entsteht. Die Idee der Räumlichkeit ist Obermeyer und Pühl wichtig, da sie die Vorstellung eines Spielraums erleichtert, in dem Bewegung möglich bleibt. Der Supervisor setzt sich ins Verhältnis zu der für die Teamberatung grundlegenden Triade: dem Team, dessen Klienten und der Organisation innerhalb derer sich das Team bewegt. Der Berater pendelt sozusagen zwischen Eintauchen ins System und erneuter Distanzierung, die den Beratungsraum konstituiert.

Während die äußere Triade sich in der Regel auf gut symbolisierbare Dimensionen bezieht, beispielsweise den formulierten Kontrakt oder die Frage, ob das Ergebnis einer Supervisionssitzung von den Beteiligten als hilfreich und förderlich erlebt wird, kreist die innere Triade eher um die Beziehungsphänomene in der Zusammenarbeit, also beispielsweise ob die Zusammenarbeit als angstarm, relativ frei und unbefangen oder eben blockiert und widerständig erlebt wird.

Um sich den triadischen Spielraum zu erschließen, sind schematisch gesprochen zwei Bewegungen notwendig: zum einen geht es um Annäherung. Es muss Vertrauen und Kontakt hergestellt werden. Ohne dass eine Beziehung besteht, gibt es nichts, wovon man sich wieder distanzieren könnte. Erst dann kann in einem zweiten Schritt eine distanzierte Perspektive eingenommen werden, ohne jedoch den Kontakt dabei völlig aufzugeben.

Die hier angesprochenen zum Teil sehr herausfordernden, psychischen Anforderungen in der Triade kann man nachvollziehen, wenn man an die Dynamik der frühkindlichen Entwicklung denkt. Hier verweisen Pühl und Obermeyer auf Jessica Benjamin (2010), die in ihrer interaktionell-psychoanalytischen Entwicklungstheorie zwei Aspekte frühkindliche Dreiecksverhältnisse beschreibt: Sie spricht von der "Gemeinschaft im Dritten" und vom "Dritten in der Gemeinschaft", die eng miteinander verwoben und dennoch verschieden sind.

Dies zeigt zwei verschiedene Funktionen der Triangulierung: zum einen bedarf es einer harmonischen Einstimmung, zum anderen aber eine Differenzierung und des Containings. In der Gemeinschaft im Dritten geht es um die „grundlegende Fähigkeit, miteinander anschlussfähig zu werden und sich resonant aneinander anzupassen“. (Obermeyer/Pühl 2015, S.79)

Das Dritte in der Gemeinschaft meint den entwicklungspsychologisch später ausreifenden Aspekt der Triangulierung. Hier ist dann der eher differenzierende, abgegrenzte Teil gemeint, der den triadischen Raum deutlich ins Dreidimensionale weitet. Gefordert ist hier die Fähigkeit, "sich innerlich seiner selbst gewahr zu bleiben und die Spannung auszuhalten, die sich daraus ergibt, dass sich die eigenen Bedürfnisse von denen des Patienten unterscheiden, während man auf ihn eingestimmt bleibt – diese Fähigkeit bildet die Grundlage für das, was ich das Dritte in der Gemeinschaft nenne." (Benjamin 2010, in Obermeyer/Pühl 2015, S 81)

Während der verbindende Teil die Kompetenzen aller Beteiligten in Hinsicht auf die gegenseitige Identifizierung und Anerkennung fordert, kann er hier auch immer wieder vorhandene Ängste vor dem Verschlungen werden und der Selbstaufgabe berühren. Der differenzierende Teil fordert die Kompetenzen zu bezogener Abgrenzung und rührt hier an die Angst vor dem Ausgeschlossen werden und vor Differenzierungsängsten, sich schuldig zu machen, bzw. böse und verletzend zu sein.

Für den Berater gestaltet sich die Situation, dass er sozusagen fortlaufend zwischen dem ausgeschlossenen und eingeschlossenen Pol oszilliert, er ist gleichermaßen mit seiner Isolationstoleranz und seiner Bereitschaft, sich wirklich einzulassen gefordert. Diese vielschichtige Triangulierung wirkt paradox, weil sie gleichzeitig verbindet und trennt. Gelingt die Balance zwischen Nähe und Distanz, die hier gefordert ist, nicht, wird für die Supervision die benötigte Sicherheit in der Beziehung fehlen beziehungsweise wächst die Gefahr der Verschmelzung.

Wenn aber die Entfaltung des triadischen Raums gelingt, so entsteht nach Winnicott ein Möglichkeitsraum. Kühl und Obermeyer sprechen hier davon, dass triadische Räume im Gelingensfall eine spielerische sozio-emotionale Qualität haben. Dann können Räume entstehen jenseits von Richtig und Falsch, des Sowohl-als-auch anstelle des Entweder-oder. Hier darf die vielschichtige Undeutlichkeit durchlebt und erlebt werden in Abgrenzung zu eindimensional verkürzender Klarheit.

Diese triadischen Räume unterstützen Zustände angstarmer Beweglichkeit, in der sich Standpunkte und Position lockern und Entwicklung möglich wird. Wenn der triadische Raum nachhaltig gestört wird, kann es zu Stagnation und Eskalation, zu Spaltungen und zu Schuldvorwürfen als Abwehrfunktion kommen. Ist eher die sozial emotionale Ebene gestört, so kann das bei dem Betroffenen im System starke diffuse Angst und passiv erlebte Hilflosigkeit auslösen.

## 7.2. Verwicklungen und Intersubjektivität

Hier wird deutlich, dass die Intersubjektivität und Verwicklung der Supervisorin dazu gehören. Die Arbeitsbeziehungen in der Beratung sind also immer grundlegend interaktionell zu verstehen. Beide Seiten gestalten den Prozess gemeinsam, auch in gemeinsamer Verantwortung. Die Verantwortung und Kompetenz des Supervisors liegt vor allem in der selbstreflexiven Bearbeitung der eigenen Anteile.

Nach Obermeyer und Pühl gründen Störungen in dieser Arbeitsbeziehung mit hoher Wahrscheinlichkeit auch auf einer widerständigen Verwicklung der Supervisorin. Die Subjektivität von Supervisoren ist immer an allem beteiligt, was im Beratungsprozess geschieht. Hier greift zu kurz, die subjektive Beteiligung der Supervisorin einseitig als Spiegel oder Resonanzphänomene oder als Gegenübertragung zu werten. Tatsächlich überträgt der Supervisor auch auf seine Klienten und die inneren Prozesse des Supervisors spiegeln sich auch im Klientensystem.

Wenn man dann noch überlegt, dass diese Dinge auch der Supervisorin über weite Strecken unbewusst sind, steigt die Herausforderung nochmal mehr. Sie liegt besonders darin, dass der Supervisor sich bewusst ist, dass die absolute Voraussetzung für deren Entschlüsselung ist, die damit verbundenen ängstlichen, ärgerlichen, gelangweilten oder schadhafte Effekte oder auch das übertriebene beziehungsweise besonders zurückgenommene Engagement in sich wahrzunehmen und nicht technisch abzuwehren. (Obermeyer/Pühl 2015, S. 83)

## 7.3. Beraterängste

Für die Identität der Supervisorin wird an dieser Stelle deutlich, dass das Verständnis des souveränen Funktionierens als Berater nicht vereinbar ist mit der Erkenntnis, dass eigene Verwicklungen, Ängste, Distanzierungen und Reflektionen die Grundlage legen für einen gelingenden Supervisionsprozess im Miteinander aller beteiligten Akteure.

Nach Pühl und Obermeyer sind Supervisoren im interaktionellen Prozess mit ihren bewussten und unbewussten Beiträgen und auch als verletzte und angstbedrohte Subjekte beteiligt. „Die Angst, die Beraterinnen in ihrer Arbeit erleben, ist hoch begründet, sind sie doch fortlaufend in ihrem persönlichen Spielraum und ihrer professionellen Identität bedroht und infrage gestellt. Die innere Verarbeitung der im Beratungsprozess beim Berater entstehenden Ängste, Hemmungen und Identitätskrisen ist grundlegend für das Gelingen des Arbeitsbündnisses. Berater sind zwangsläufig auch gehemmt, gekränkt, korrumpiert.“ Der Supervisor ist mit allen Ebenen seines Selbst im Prozess beteiligt und eben auf allen diesen Ebenen störrisch und in seiner Kompetenz, innere Triaden zu halten, bedroht. (Obermeyer/Pühl, 2015, S. 85)

Geht es doch für Supervisoren in der Begegnung mit einer (fremden) Organisation immer wieder darum, sich einzugestehen, dass das Fremde besonders der informellen Strukturen auch Angst auslösen kann. (Möller/Träupmann 2011, S. 118)

Auf eine neue und irritierende Art fremd erscheinen auch Organisationen angesichts der zunehmenden Unberechenbarkeit ihrer Strukturen durch den permanenten, gesteigerten Veränderungsdruck. Die Begegnung mit dem Fremden löst größte Ängste aus und birgt die

meiste Chance. Es zeugt von Menschlichkeit auf der Beraterseite, sich die Angst vor dem irritierenden Fremden in der fremden Organisationskultur als Gegenübertragung bewusst zu machen und verstehen zu lernen. Menschlich wäre gerade nicht, in einem Unterwerfungsakt vermeintliche Beratungsfehler und Irritationen allzu schnell „auf seinem privaten Schuldenkonto“ zu verbuchen, sondern als erkenntnisförderndes Material wieder zugänglich zu machen. (Möller/Träupmann 2011, S. 118)

Verstricken und Lösen stehen also auch für die Erfahrung der gegenseitigen Anerkennung der Verschiedenheit zweier Subjekte. In der gegenseitigen Anerkennung können Gleichheit und Unterschied koexistieren.

## 8. Der konzeptionelle Ansatz triadischen Denkens von Busse/Tietel

Organisationale Dreiecke, triadisches Denken und Triangulierung gehören schon lange zum Kernbestand beraterischen Arbeitens. Nach Busse und Tietel fehlte aber eine „Gesamtschau, die die Felder, die Gegenstandsbereiche und die Arbeit von Beraterinnen und Beratern unter dem Aspekt der Triade und der Triangulierung in ein zusammenhängendes, schlüssiges und praxisrelevantes Konzept gießt.“ (Busse/Tietel 2018, S. 11) Für die beiden Autoren gehört „Triadisches Denken zum Selbstverständnis, ja zum Kern beraterischer Identität von Supervisorinnen und Supervisoren.“ (Busse und Tietel 2018, S. 11)

Es gibt gute Gründe, bei der Analyse sozio-emotionaler Dynamiken in Organisationen von der Triade auszugehen: Prozesse in Organisationen können und sollten insofern triadisch betrachtet werden, als jeder Akteur und jedes Subsystem Beziehungen zu mehr als einem Gegenüber hat, die – und dies ist wesentlich – ihrerseits zueinander in Beziehung stehen. Aus psychoanalytischer Perspektive spielen hierbei Projektionen, Phantasien und Gefühle eine zentrale Rolle. Damit kann sich ein weites Feld für Konkurrenz, Bündnisse, Ausschlüsse, Neid, Koalitionen und Intrigen öffnen.

Triadisches Denken kann in der Beratung die Komplexität im Einzelsetting oder die der klassischen Beratungsdyade erweitern und Dinge in den Blick nehmen, die für den Supervisanden in einer sinnhaften Auseinandersetzung angesprochen werden können. Es hilft zu sehen, was im Supervisionsprozess nicht erscheint oder nicht erwähnt wird. Auf der anderen Seite „reduziert es die Komplexität, Vielfalt und Gleichzeitigkeit lebensweltlicher Beziehungen, in denen die Klient\*innen (fest-) stecken.“ (Busse 2019)

Mit der konzeptionellen Grundlegung triadischen Arbeitens in der Beratung möchten Busse und Tietel sensibilisieren für die Bedeutung und das Wirksamwerden lebens- und arbeitsweltlicher Triaden. Sie verdeutlichen, wie das Aufsetzen einer „triadischen Brille“ analytisch wie methodisch-konzeptionell die eigene Beratungspraxis bereichern kann. Ihr Konzept analysiert im Supervisionsprozess drei Ebenen triadischer Realität, die lebensweltlichen, die arbeitsweltlichen und die beraterischen Triaden. Schließlich wird das Hineinwirken der lebensweltlichen Triaden in die arbeitsweltliche und letztendlich in narrativer Weise auch in die beraterische Triade aufgezeigt.

## 8.1. Die Triadischen Wirklichkeiten

An dieser Stelle sollen die konzeptionellen Grundgedanken von Busse und Tietel dargelegt werden, anhand derer ich später am dargelegten Beispiel die verschiedenen Triaden entfalten bzw. das triadische Arbeiten vorstellen möchte.

Zunächst werden die verschiedenen Ebenen der triadischen Realität vorgestellt.

- **Lebensweltliche Triaden:** Unsere lebensweltlichen Beziehungen in Familien, Freundschaften, Nachbarschaften und beruflichen Bezügen sind triadisch strukturiert und organisiert. Als klassische Triade zählt die zwischen Vater-Mutter-Kind. Diese Beziehungen erfordern zur Regulierung ihrer Alltagsbeziehungen trianguläre Kompetenz als wichtiger Aspekt der sozialen Kompetenz. Die Lebenswelt ist jedoch nicht abgegrenzt von institutionellen und organisationalen Strukturen. Das zum Teil lebensweltliche Beziehungen eng verwoben sind, bringt mit sich, dass auch „lebensweltliche Triaden institutionell bzw. organisational überformt und eingebunden sind.“ (Busse/Tietel 2018, S.33)

- **Arbeitsweltliche Triaden:** In der arbeitsweltlichen Ebene werden lebensweltliche Probleme bearbeitet. In den produktiven Bereich fallen hier Probleme der materiellen Lebensvorsorge und -führung, z.B. die Herstellung von Gütern sowie verschiedene Dienstleistungen. Im nicht-produktiven Bereich geht es um existentielle Probleme der Lebensgestaltung und -bewältigung, z.B. bei Gesundheitsproblemen oder Beziehungsfragen.

Zur Bearbeitung dieser Probleme müssen in der Arbeit ebenfalls triadische Beziehungen eingegangen werden, hier z.B. zwischen Angestellten, Teamleitung und Kunde. Und auch diese Beziehungen sind institutionell und organisational gerahmt. Hier brauchen die Akteure Kompetenzen, um diese Beziehungen immer wieder regulieren zu können, d.h. sie müssen trianguläre Kompetenzen entwickeln und realisieren.

Durch die komplexer und differenzierter werdende Arbeitswelt steigt der Reflexionsbedarf und das Halten von triadischen Beziehungen wird zur Schlüsselkompetenz.

- **Beraterische Triaden:** Die in den arbeitsweltlichen Triaden entstehenden Handlungsprobleme und -krisen werden schließlich Gegenstand von Supervision, Beratung, Coaching. Die Arbeit besteht dann darin, dysfunktionale Triaden wieder in Balance bzw. in eine produktive Spannung zu bringen und den Akteuren ihren eigenen triadischen Raum reflexiv wieder verfügbar zu machen. Auch wenn es zunächst um die Bewältigung einer Krise geht, gilt es die Entwicklung der triangulären Kompetenz im Sinne eines veränderten Verständnisses und einer Erweiterung der Handlungsoptionen aufzubauen.

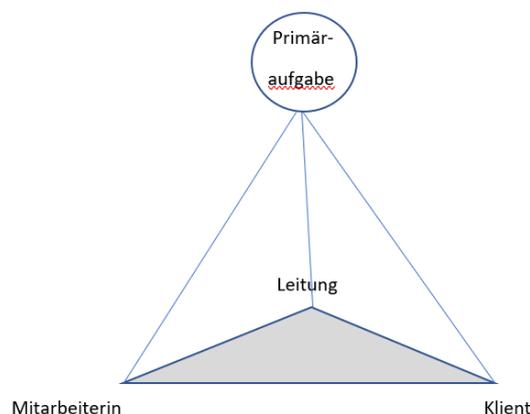
Eine der Herausforderungen für die Supervisorin besteht darin, im Dreieckskontrakt triadische Beziehungen eingehen zu müssen. Für Busse und Tietel kommt an dieser Stelle eine weitere bedeutsame Frage dazu, nämlich wie Beraten als trianguläres Handeln funktionieren kann, wie also „in der supervisorischen Bearbeitung des Materials ein Raum etabliert wird, um das Trianguläre im arbeitsweltlichen Kontext und darüber vermittelt in der Lebenswelt (wieder) herzustellen.“ (Busse/Tietel 2018, S. 34)

Diese drei verschiedenen Ebenen beschreiben eine analytische Triade aus Leben-, Arbeits- und Beratungswelt, die aufeinander bezogen sind. Hier wird die konzeptionelle Grundlage deutlich, die als strukturierende Unterstützung im Supervisionsprozess genutzt werden kann als zusätzliche Brille. Busse und Tietel nennen sie den „analytischen Fahrplan“. (Busse/Tietel, 2018, S. 35)

## 8.2. Der Bezug zur Primäraufgabe erzeugt den triangulären Raum

Zum anderen wird der triadische Raum erweitert um den Bezug zur Primäraufgabe. Primäraufgabe meint hier die Aufgabe der Organisation in der Tradition des Tavistock-Institutes als ein „Drittes“, durch die die Mitglieder einer Organisation angehalten sind, aufgabenbezogen miteinander zu interagieren. Diese Bezogenheit verdeutlicht, dass Arbeitsbeziehungen nicht bloß interaktive Beziehungen zwischen Mitarbeitern, Kunden und Führungskräften darstellen, sondern wesentlich auf ein „Drittes“ miteinander bezogen sind.

Das „Dritte“ bezeichnet (entgegen der mathematischen Zahl) etwas, das in Bezug auf die aktuellen Interaktionen zwischen den institutionell handelnden Akteuren bereits vorab existiert und in ihren Handlungen reproduziert und modifiziert wird. Die primäre Aufgabe ist nicht einfach gegeben, sondern muss in den Interaktionen und Handlungen der jeweils Beteiligten gemeinsam hergestellt werden und wird sich durch institutionelle und gesellschaftliche Veränderungen auch selbst weiter verändern. (Busse/Tietel 2018 S. 30) Hier entsteht der trianguläre Raum:



Wenn in einem Team oder in einer Organisation der Bezug auf das Dritte verloren geht, verlieren die Beteiligten den Kontakt zur Aufgabe und zur institutionellen Realität. Dann können sich Interaktions- und Arbeitsformen entwickeln, die von partikulären Wünschen und irrationalen gemeinsamen Fantasien geleitet sind. Wird der Bezug zwischen Innen- und Außenwelt nicht mehr wahrgenommen, nehmen die Beteiligten nur noch das wahr, was auf der einen Seite der Grenze geschieht. Dann werden z.B. Beziehungskonflikte innerhalb des Teams wichtiger als die Beziehung zu den Kunden bzw. Klienten. (Busse/Tietel 2018, S. 30)

*Hierzu passt eine Erfahrung mit einem Pflgeteam einer Station, die sehr mit sich und ihren Konkurrenzgedanken innerhalb des Teams beschäftigt waren und jede Neuaufnahme zu einem Störmoment erklärten. So paradox es für einen Außenstehenden klingen mag, so hat sich doch die Haltung gegen „störende Neu-Aufnahmen“ innerhalb des Teams verfestigt. Die*

*rationale Begründung war, dass man sowieso schon genug mit den vorhandenen Patienten zu tun hätte. Der Auftrag der professionellen Versorgung und Pflege der Patienten scheint aus dem Blick geraten, der reflexive Kontakt zur Arbeitsaufgabe abgerissen.*

## **9. Beispielhafte Anwendung des Konzepts von Busse/Tietel auf einen eigenen Teamsupervisionsprozess**

An dieser Stelle möchte ich ein Beispiel aus einem Teamsupervisionsprozess einführen, aus dem ich einen Teilaspekt „mit der triadischen Brille“ von Busse und Tietel beleuchten werde.

*Es handelt sich um ein größeres Team von 11 Personen, 10 Heilerziehungspflegerinnen und -pfleger und einen Sozialarbeiter. Die Heilerziehungspflegerinnen arbeiten in drei kleineren Teams in einem besonderen Bereich in einer Werkstatt für Menschen mit Behinderungen. Sie betreuen und begleiten Menschen in Arbeitsprozessen, die einer intensiven fachlichen Betreuung bedürfen. Diese Beschäftigten zeigen eine ausgeprägte psycho-soziale Instabilität mit teilweise fremd- bzw. autoaggressivem Verhalten, benötigen eine möglichst reizarme Umgebung und einen höheren Betreuungsschlüssel als in den größeren Gruppen der Werkstatt.*

*In der Supervision dieses Teams wird eine problematische Situation geschildert. Frau Meier, eine Mitarbeiterin wirkt sehr erschöpft und schildert, wie eine Beschäftigte (Bezeichnung für die beschäftigten und gleichzeitig zu betreuenden Menschen) aus ihrem Kleinteam als eine Person, die ihr durch ihre vielen Beziehungsanfragen jede Energie raubt, weil sie sich so stark und sich ausschließlich an sie „klammere“.*

*Die Situation hat sich mittlerweile zu einem Problem nicht nur im Kleinteam, sondern auch im Großteam entwickelt. In dem betreffenden Kleinteam arbeitet neben dieser Mitarbeiterin noch ein weiterer Kollege, der nur vorübergehend dort eingesetzt wurde und zugleich davon überzeugt ist, dass es für ihn nicht gut sei, dort zu arbeiten. Er habe aber nicht nein sagen können, als er vom Chef „gedrängt“ wurde, die schwierige Personalsituation durch sein Einspringen zu überbrücken. Zusätzlich gehört zu diesem Kleinteam noch eine Auszubildende.*

*Die Belastung zeigt sich darin, dass die Mitarbeiterin erzählt, sie müsse jeden Tag auf dem Nachhauseweg vor Erschöpfung weinen und komme nur noch zur Arbeit, um die Kollegen „nicht hängen zu lassen“.*

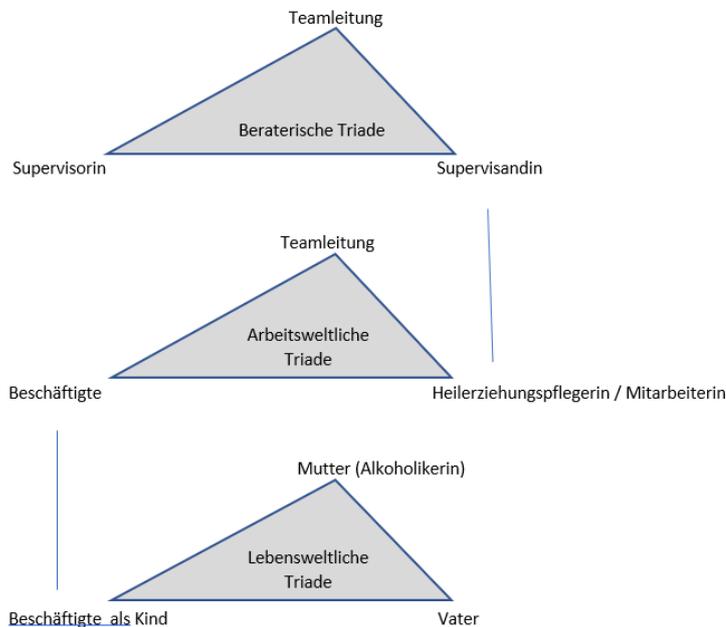
*Ihr Kollege hat sich mittlerweile in Therapie begeben, da er sagt, dieses Problem wirke sich so langsam auch auf seine private Situation aus und seine Beziehung würde schon problematisch.*

Die hier beschriebene Situation möchte ich nicht schon aus supervisorischer Perspektive bearbeiten, sondern zunächst triadisch aufschließen und die verschiedenen Ebenen (lebensweltlich, arbeitsweltlich und beraterische) betrachten.

Im Konzept werden die verschiedenen Ebenen von Busse und Tietel im realen Supervisionsprozess den anwesenden oder auch abwesenden Akteuren zugewiesen. D.h. auf das Beispiel bezogen, die Beschäftigte in der Werkstatt für Menschen mit Behinderung wird in

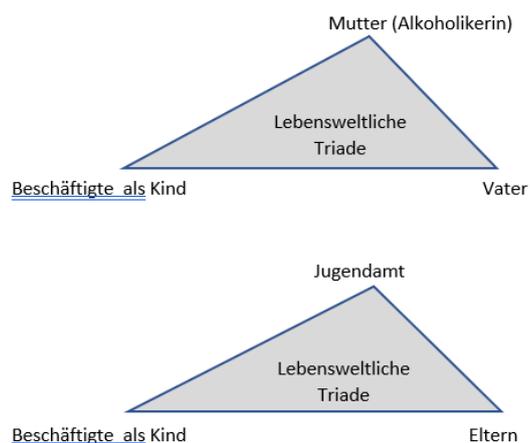
ihren lebensweltlichen familiären Bezügen, die Supervisorin als Mitarbeiterin einer Einrichtung und Betreuerin der Beschäftigten, also in ihren arbeitsweltlichen Bezügen und zugleich als Supervisorin in der Beratungswelt gesehen.

Die unmittelbar präsente Triade in der Supervision ist die beraterische, sie bezieht sich aber reflexiv und diskursiv auf die anderen Triaden.



**Abbildung: die drei Ebenen der triadischen Realität, bezogen auf das Beispiel**

Blicken wir jetzt zunächst auf die lebensweltliche Triade der Beschäftigten, so zeigen sich hier zwei mögliche:



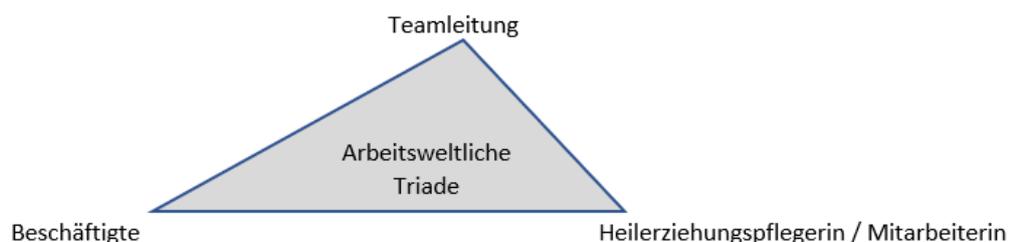
Es lassen sich je nach Fokus auch verschiedene andere Triaden in den Blick nehmen. Deutlich wird hier schon, wie „triadische Schief lagen“ zu familiären Problemen führen können

und die Beteiligten überfordert sein und an Grenzen geraten können. Der Alkoholismus der Mutter (auch während der Schwangerschaft) hat zum einen zur Erkrankung des Kindes (der Beschäftigten) geführt und zum anderen zu einer unsicheren frühen Bindung. Es ist nachvollziehbar, dass diese Schief lagen in der klassischen ersten Triade im Leben der Beschäftigten (Vater-Mutter-Kind) mit ihren grundlegenden Beziehungserfahrungen im Verhalten der Beschäftigten später eine bedeutende Rolle spielen müssen (die besondere Situation der Beeinträchtigung durch die geistige Behinderung der Beschäftigten soll hier nicht weiter bearbeitet werden, ebenso wie bei geistig gesunden Menschen sind aber auch hier die ersten Beziehungserfahrungen grundlegend). Durch die besondere Situation in der Familie hat die Beschäftigte als Kind schon früh wechselnde Beziehungen zu Mitarbeitern des Jugendamtes sowie zu weiteren Institutionen wie Frühförderung und Therapeuten erlebt.

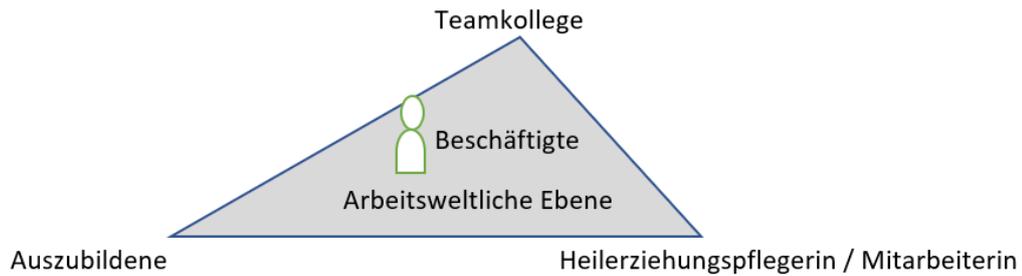
Um nun die nächste Ebene in den Blick zu nehmen, braucht es einen Perspektivenwechsel. Die Beschäftigte ist nun in der Werkstatt für Menschen mit Behinderung ein „Fall“, der bearbeitet wird. Jetzt stellt sich die Frage, wodurch sich diese charakterisiert und was sich mit dem triadischen Blick hier erschließen lässt.

Die Tätigkeit der Mitarbeiterin in der Werkstatt für Menschen mit Behinderung ist arbeitssoziologisch als Dienstleistungsarbeit beschrieben und professionstheoretisch als Arbeit in einem Arbeitsbündnis konzeptualisiert, d.h. es ist eine Tätigkeit an einer Person, mit dieser und für sie, also wiederum triadisch. Auf der arbeitsweltlichen Ebene werden (und dies wird von Busse und Tietel als das Entscheidende bezeichnet) lebensweltliche Probleme bearbeitet, die eher dem Modus der Lebensbewältigung und damit lebensweltlichen Handlungskrisen entstammen. So eine lebensweltliche Krise hat die Beschäftigte sozusagen zu einem Fall der Einrichtung und damit der Mitarbeiterin werden lassen.

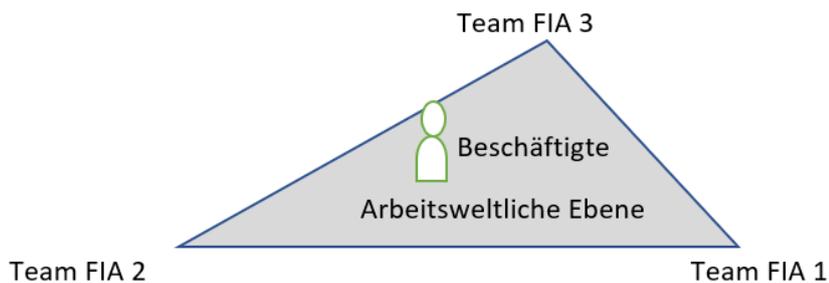
Sieht man sich am Beispiel nun die nächste Ebene der Triaden, die arbeitsweltliche an, so springen mehrere Triaden ins Auge:



Im Kleinteam:



Im Großteam:

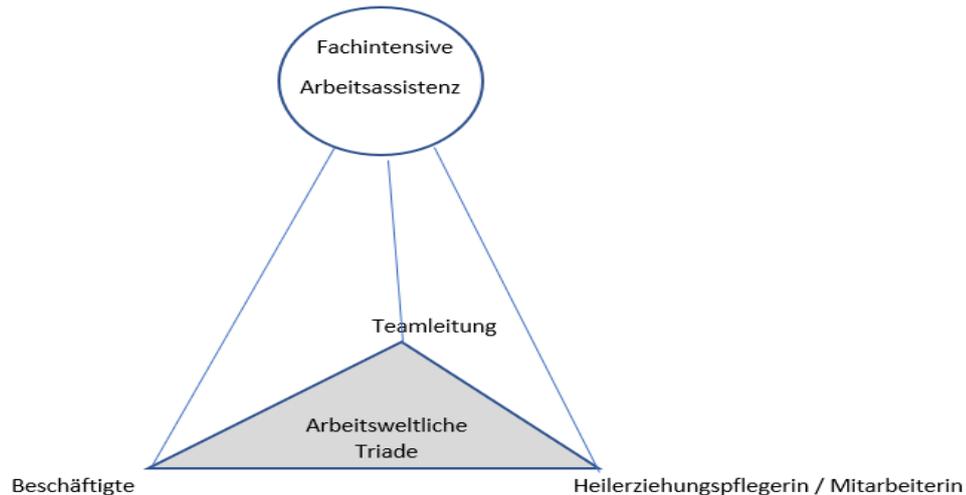


Da das Team zur Werkstatt für Menschen mit Behinderungen gehört, wird die direkte Aufgabe des Teams eingebettet in die Aufgabe der Werkstätten für Menschen mit Behinderungen:

*„Wir erstellen gemeinsam mit den Beschäftigten individuelle Förder- und Begleitpläne, die regelmäßig kontrolliert und aktualisiert werden. Ziel der Maßnahmen ist die Verbesserung der individuellen Handlungskompetenz und beruflichen Leistungsfähigkeit sowie die weitere Entwicklung der gesamten Persönlichkeit.“*

Schaut man sich nun die generelle primäre Arbeitsaufgabe für die Mitarbeiter in den Werkstätten für Menschen mit Behinderung an, wird der professionelle Anspruch dieser Arbeit an die Mitarbeiter deutlich. Die direkte Aufgabe des Teams aus dem Beispiel ist die *„Fachintensive Arbeitsassistenz für Menschen mit geistigen Behinderungen und psychosozialer Instabilität sowie mit auto- und fremdaggressivem Verhalten“*. Hier verstärkt sich der Anspruch an die Mitarbeiter noch zusätzlich um instabile und zudem aggressive Anteile, die eine angstbesetzte und bedrohliche Grundatmosphäre erzeugen, die sozusagen ständig mitläuft. Zudem kommen die Beschäftigten mit ihren geistigen Behinderungen und der hohen psycho-sozialen Instabilität zum Großteil aus dysfunktionalen familiären Verhältnissen. Die überwiegende Zahl der Beschäftigten werden beschrieben als Menschen, die unsicher-gebundene Kinder waren/sind.

Der trianguläre Raum entsteht nun durch den Bezug auf die Primäraufgabe des Teams.



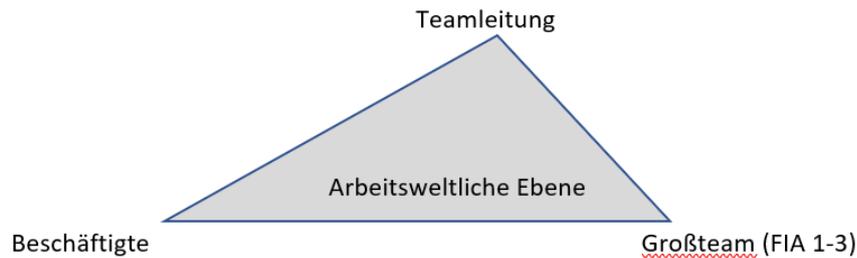
In den Teamsupervisionen wird häufig der große, tägliche Anteil an Beziehungsfragen durch die Beschäftigten als besondere Belastung erwähnt. Es stellt sich die Frage, wie auf die Bedürfnisse der Beschäftigten eingegangen und mit dieser Belastung persönlich, aber auch strukturell umgegangen wird.

Wenn auf der arbeitsweltlichen Ebene nun im Sinne einer „stellvertretenden Krisenbewältigung“ (aus der lebensweltlichen Ebene) versucht werden soll, den Beschäftigten hilfreich zur Seite zu stehen und Lebenskrisen im Stellvertretermodus (nach Ullrich Overmann) zu bearbeiten sind – immer im Rahmen des individuell Möglichen –, müssen Betreuer und Beschäftigte ein Arbeitsbündnis als Ort des professionellen (professionalisierten) Handelns eingehen. Dieser Ort ist dadurch gekennzeichnet, dass hier „spezifische Sozialbeziehungen“ – in denen die Akteure aus ihren Rollen heraus handeln – und „diffuse Sozialbeziehungen“ – in denen die Akteure als „ganze“ Menschen handeln – auf widersprüchliche Weise aufeinander bezogen sind.

Der nicht gelungene Teil der Triangulierung der Beschäftigten reinszeniert sich auf der arbeitsweltlichen Ebene. Die unsichere Bindung der Beschäftigten führt zu sich ständig wiederholenden Beziehungsanfragen an die betreuenden Professionellen. Während einige der Kollegen kein so großes Problem mit dieser Beschäftigten haben, geht Frau Meier und zum Teil das Team scheinbar davon aus, dass die Beschäftigte sich Frau Meier ausgesucht hat als ausschließliche Bezugsperson.

Die Frage, die sich stellt, ist, warum es im Team nicht gesehen wird bzw. tabuisiert wird, Frau Meier darauf anzusprechen, dass sie in der Beziehung zu dieser Beschäftigten eine auffallende Dysbalance im Nähe- und Distanzverhalten entwickelt hat. (An dieser Stelle könnte man sich eventuell im geschützteren Raum mit Frau Meier ihre eigene lebensweltliche Triade ansehen. Vielleicht gibt es hier Ansatzpunkte, die ihr ermöglichen könnten, diese Verführbarkeit zur Nähe und die an dieser Stelle wenig ausgeprägte Distanzierungsfähigkeit sowie den hohen Leistungsanspruch im Handeln an dieser Stelle verstehbar machen würden.)

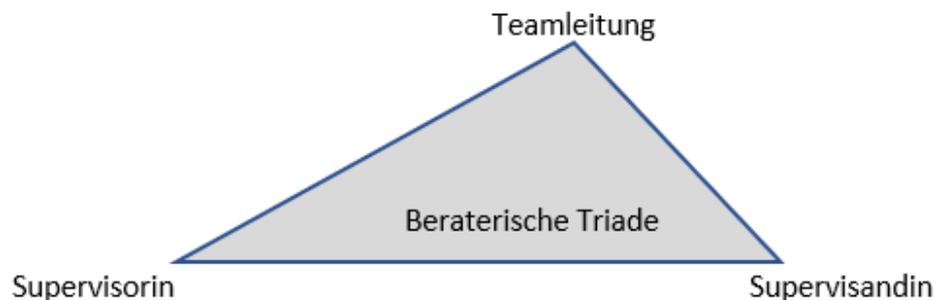
Hier möchte ich zunächst eine weitere Triade der arbeitsweltlichen Beziehung aufzeigen:



Die Mitarbeiterin, die sich mit ihrem Problem mit der Beschäftigten an ihren Chef gewandt hat, erfährt „ein offenes Ohr, aber keine Hilfe und keine Reaktion auf ihre Problemdarstellung, nicht einmal eine Rückmeldung, die versprochen war.“ In ihrer Wahrnehmung wird ihre Hilflosigkeit nicht gesehen, zumindest ihre Beziehungsanfrage an den Leiter nicht beantwortet. Hier spiegelt sich die Situation der Beschäftigten auf der nächsten Ebene wider.

Der Leiter wirkt auf mich (zunächst) ebenso handlungsunfähig wie die Mitarbeiterin in der thematisierten Problemlage. (Später wurde als Lösung des Problems von Geschäftsleitungsseite entschieden, die Beschäftigte sofort aus diesem Bereich herauszunehmen.)

#### Der Blick auf die beraterische Triade



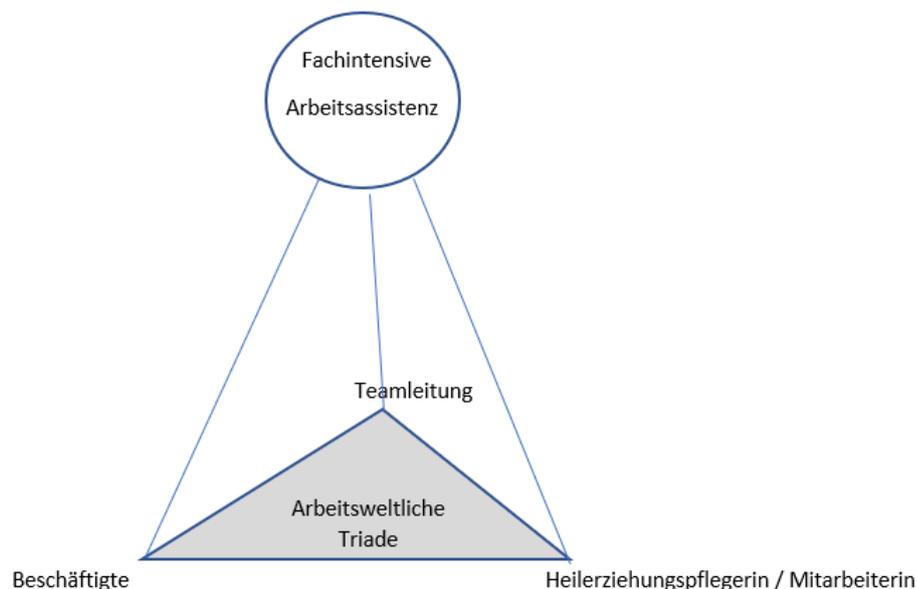
Blickt man auf die beraterische Triade, so habe ich in dieser intensiven emotionalen Dynamik deutliche Gegenübertragungen wahrgenommen. Ich habe Ärger auf den nicht antwortenden Leiter gespürt sowie die Anstrengung, die durch die Beschäftigte immer wieder thematisiert wurde, hatte Mitleid mit dem Mitarbeiter, der zum Therapeuten geht, um die Situation für sich zu klären, wollte die erschöpfte Mitarbeiterin schützen und auf ihrer Seite stehen, hielt selbst das sofortige Entfernen der Beschäftigten für die einzig sinnvolle Lösung und war betroffen davon, dass während der sehr intensiven Sitzung mehrere Personen weinen mussten. Zudem spüre ich immer wieder eine nicht-reale Angst vor den Aggressionen der Beschäftigten.

Es fiel mir schwer, mich immer wieder auf die dritte Position zurück zu ziehen. Dies wurde mir unter anderem auch dadurch deutlich, dass ich zunächst ein schlechtes Gewissen dem Leiter gegenüber entwickelte.

Im Nachhinein konnte ich die „väterlichen“ Anteile wieder mehr wirken lassen, d.h. meine Rolle klären, mich distanzieren und Situationen im Einzelnen reflektieren. Unter anderem stellte ich fest, dass auch auf der Beraterischen Ebene sich etwas spiegelte, das von der lebensweltlichen in die arbeitsweltliche und letztlich auch in die Ebene der Supervision wirkte. Frau Meier hat stellvertretend Beziehungsanfragen auch an mich herangetragen und ich war in Momenten der Verwicklungen gerne bereit gewesen, diese zu beantworten und einem Konfrontieren auszuweichen.

Der analytische Blick auf die verschiedenen Triaden öffnet ein Verständnis für die Wechselwirkungen. Jetzt ist es mir möglich, Hemmungen und zugleich Genervtheit in Bezug auf die erschöpfte Mitarbeiterin im Team zu erkennen, Belastungen und weitergehende Erschöpfungen, die sich auch auf die anderen Kleinteams ausgewirkt haben, weil Frau Meier sich nicht mehr abzugrenzen wusste, weder von der Beschäftigten, noch von Kollegen noch von ihrem überhöhen Anspruch an sich selbst.

Der Bezug auf die primäre Aufgabe hilft mir, die Art und Weise zu hinterfragen, wie mit der Aufgabe umgegangen wird.



Ohne hier auf die weiteren Geschehnisse einzugehen, stellt sich nach der Analyse die Frage, welche (neue) Beschäftigte diese Lücke füllen wird, die die vorherige hinterlassen hat. Wenn es gelingt, den Blick von der Beschäftigten weg als einzig verursachende Person für die Problemlage hin zu weiteren beeinflussenden Faktoren zu lenken, kann an dieser Stelle ein Reflexions- und Lernprozess beginnen.

Die Analyse dieses Teilaspektes aus dem Teamsupervisionsprozess soll an dieser Stelle als Beispiel genügen. Es zeigt anschaulich, wieviel Aspekte mehr in den Blick geraten (können), durch die es weitere Ansatzpunkte geben kann.

Nach Busse und Tietel bedeutet trianguläre Kompetenz weniger, alle möglichen triadischen Konstellationen und Beziehungen immer präsent zu haben, sondern eher, auf triadische Schief lagen sensibel zu reagieren und diese dann fokussiert in den Blick zu nehmen. (Busse/Tietel 2018, S. 59).

## 10. Resümee

In der Bearbeitung des Themas Triangulierung ist mir noch einmal mehr bewusst geworden, wie bedeutsam diese Auseinandersetzung für mich in meiner Rolle als Supervisorin ist. Sieht man sich die Kompetenzen an, die eine gelungene Triangulierung ermöglichen, liegt es natürlich nahe, sich noch einmal mit den eigenen Erfahrungen zu beschäftigen und diese wieder neu zu reflektieren und im besten Fall zu verstehen.

Ich kann sehen, dass es mir leichtfällt, Nähe aufzubauen, aber mir die Distanzierung etwas schwerer fällt. Durch das Verständnis aber dafür, wie wichtig beide Pole sind, um Weiterentwicklung anstoßen zu können, und wie eine Begrenzung auch für Klarheit und Überblick sorgen kann und eine größere Freiheit im Handeln ermöglicht, erlebe ich, dass sich die beiden Pole in mir als etwas sich notwendigerweise Ergänzendes ausbilden.

Die Position des Dritten einzuhalten gelingt mir in bewusster Weise zunehmend, wohlwissend, dass es notwendig ist, die Ängste und Hemmnisse zu spüren und meine Gegenübertragungsreaktionen als Schlüssel im Beratungskontext zu erkennen. Anfangs glaubte ich, diese Ängste zu überwinden und abzustellen, sei der Schlüssel dazu, eine professionelle Supervisorin zu werden. Nun bin ich auf dem Weg, das Zulassen und zur Verfügung-stellen als Schlüsselkompetenz zu erkennen und in der mir möglichen Weise zu integrieren in meine supervisorische Arbeit.

Das Konzept von Busse und Tietel finde ich für die supervisorische Arbeit bereichernd, weil es den Blick weitet und strukturiert. Folgt man Busse und Tietel, die sich bewusst von der lebensweltlichen Ebene den Themen im Supervisionsprozess nähern, um nicht die Eigenlogik nicht-beraterischer Triaden zu verdecken, bevor diese zum Gegenstand der Beratung werden können (Busse/Tietel 2018, S. 32), legt man zunächst die „beraterische Brille“ noch zur Seite. Es lässt sich das Durchwirken der lebensweltlichen Krisen bis in die arbeitsweltliche und schließlich die beraterische erkennen. Öffnet man den triangulären Raum mit Bezug zur Primäraufgabe, kann ein sinnhafter Bezug zu den Schiefwegen und Problemen gelingen, die im supervisorischen Prozess bearbeitet werden (können).

## Literatur

Busse, E. (2019): Deutsche Arbeitsgemeinschaft für Jugend- und Eheberatung e.V., Jahrestagung 2019, Gut bewährt und irritierend neu: Kompetent beraten, 21.-23. März 2019 in Baunatal (bei Kassel).

Busse, S./Tietel, E. (2018): Mit dem Dritten sieht man besser.

Grieser, J. (2015): Triangulierung. Überlegungen zur Topologie der Begriffe. Band 13 der Reihe: Analyse der Psyche und Psychotherapie. Gießen.

Klitzing von, K. (2000): Repräsentanzen der Vaterschaft. Triadische Fähigkeit und kindliche Entwicklung, in: Männlichkeitsentwürfe. Wandlungen und Widerstände im Geschlechterverhältnis, hrsg. von H. Bosse/ V. King, Frankfurt/New York.

- Möller, E./Träupmann, S. (2011): Aspekte der psychodynamischen Supervision, Kassel.
- Müller-Pozzi, H. (1995): Psychoanalytisches Denken – eine Einführung, Bern.
- Obermeyer, K./Pühl, H. (2015): Teamcoaching und Teamsupervision.
- Oberhoff, B. (2009): Übertragung und Gegenübertragung in der Supervision, Münster.
- Prahl, U./Krebs, A. (2018): ISI-Kongress 25.-26.05.2018 Workshop » Weiblich? Männlich? Menschlich! Triangulierung in Organisationen «.
- Selvini Palazzoli, M./Anolli, L./di Blasio, P./Giossi L./Ricci, C./Sacchi, M./Ugazio, V. (1981): Hinter den Kulissen der Organisation, Stuttgart.
- Stangl, W. (2020). Stichwort: 'Ödipuskomplex'. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. www: <https://lexikon.stangl.eu/1867/oedipuskomplex/> (2020-01-29)
- Weigand, W. (2012): Philosophie und Handwerk der Supervision. Gießen.
- Wittenberger, G./Zimmer-Leinfelder, I.: Supervision und ihre Methoden, Studienbrief FiS-Ausbildung.