

Bernd Jansen / Magdalena Stemmer-Lück

Psychoanalytisch orientiertes Konfliktmodell für die Supervision

Im Folgenden wird ein Modell vorgestellt, welches, den diagnostischen Prozess in der Supervision zu strukturieren hilft. Dieses Modell ist anwendbar für alle Supervisionssettings, Einzel-, Gruppen und Teamsupervision. Nur auf der Basis einer klaren Diagnose können weiterführende Interventionen entwickelt werden. Das Arbeitsmodell basiert auf psychoanalytischen Konzepten. Psychoanalytische Konzepte helfen, das psychische Erleben und Leben und damit auch das Verhalten von Menschen in Interaktionen - hier beruflichen - zu verstehen. In das Modell gehen einige wenige, aber zentrale psychoanalytische Konzepte ein; sie werden so für die Supervision, zunächst für die Diagnose, nutzbar gemacht.

Das folgende Modell, mit dem der jeweilige Standpunkt in der Supervision neu bestimmt werden kann, ist ein Arbeitsmodell und hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder gar Wahrheit. Es ist auf seine Brauchbarkeit immer wieder zu überprüfen.

Dieses Modell war Arbeitsgrundlage einer von den Autoren geleiteten Arbeitsgruppe beim Workshop Supervision "Intervention - Interventionskonzepte" der AKADEMIE MÜNSTER im November 1983. Die Autoren danken den TeilnehmerInnen dieser Arbeitsgruppe für die engagierte Mitarbeit, die dazu beigetragen hat, dieses Modell weiterzuentwickeln.

*Erschienen 1985 in der Zeitschrift **supervision**, Heft 28*

Folgende psychoanalytische Konzepte gehen in das Modell ein:

Das Konzept vom Unbewussten

Das Konzept des Unbewussten ist ein Grundpfeiler im psychoanalytischen Verstehen der psychischen Wirklichkeit des Menschen. Das Unbewusste ist nicht unmittelbar beobachtbar; beobachtbar sind nur die Abkömmlinge oder Manifestationen des Unbewussten. Diese Manifestationen drücken sich z. B. in Fehlleistungen, Symptomhandlungen, Übertragungsinszenierungen aus.

Freud unterschied in seinem Modell das Unbewusste und Vorbewusste vom Bewussten. Das Vorbewusste ist zwar aktuell unbewusst, aber jederzeit verfügbar und abrufbar. Wir haben es in der Supervision sicher überwiegend mit bewussten und vorbereiteten Bildern, Vorstellungen, Gefühlen etc. zu tun. Zwischen dem Bewussten (und Vorbewussten) und dem Unbewussten gibt es eine Abwehr- oder Schutzschranke. Die Vorstellungen, Bilder, Gefühle, Triebe - die dynamischen Kräfte des Unbewussten - können sich nicht so frei bewegen, sie sind verdrängt, abgespalten, verleugnet etc.. Sie kommen nur in entstellter, verzerrter, verkleideter, verschobener oder verdichteter Form ins Bewusstsein, im manifesten Traum, in Fantasien oder in (Übertragungs-) Inszenierungen. Das Unbewusste enthält die unaufgebbaren Leidenschaften, Wünsche, Sehnsüchte, Triebe, die konflikt-haft und unerträglich sind. Sie sind ins Unbewusste verdrängt auf Kosten der bewussten Realisierung im Leben.

Folgende Arten von Unbewusstem können unterschieden werden:

a) **Das individuelle Unbewusste:** Darin geht es um die individuellen unbewussten Impulse, Strebungen und Wünsche und deren Gegenkräfte, um Konflikte und um Primärprozesse.

b) **Das Gruppenunbewusste:** Auch jede Gruppe, jedes Team hat ein gemeinsames Unbewusstes. Darin sind gemeinsame Informationen gespeichert; sie unterliegen unbewussten Strebungen und Wirkungen. In der Gruppenanalyse gibt es den Begriff der "psychischen Matrix". Darunter versteht man den gemeinsamen Boden aller Beziehungen, der alle Interaktionen der einzelnen Mitglieder umfasst. "Innerhalb dieses Bezugsrahmens (Matrix) vollziehen sich alle Kommunikationen. Es existiert ein Grundstock unbewussten Verstehens ..." (Foulkes, 1986, S.165).

c) **Das institutionelle Unbewusste:** Auch jede Institution hat ein Unbewusstes mit unbewussten zum Teil institutionalisierten Abwehrformen (vgl. Mentzos).

d) Das kollektive Unbewusste steht im Gegensatz zum persönlichen Unbewussten. Das kollektive Unbewusste verbindet die Menschen aller Kulturen miteinander, es bezieht sich nach C.G. JUNG auf die „frühesten Menschheitsträume und schöpferischen Fantasien" und enthält weltweit bekannte Symbole wie den Baum als Ausdruck des Wachstums oder die Kugel als Ausdruck des Selbst. Über das kollektive Unbewusste verstehen sich die Menschen aller Kulturen ohne gesprochene, sondern über die Symbolsprache.

Das Unbewusste kann nur aus seinen Manifestationen erschlossen werden; es bedarf einer wiederholten Hypothesenbildung und Überprüfung.

Das Konzept von Konflikten

Im Unbewussten wie im Bewussten geht es oft um Konflikte, jedenfalls sind SupervisorInnen oft genau dann gefragt. Es gilt zwischen äußeren und inneren Konflikten und zwischen unbewussten und bewussten Konflikten zu unterscheiden. Ein äußerer Konflikt ist z. B. der zwischen dem Konzept eines Teams, welches eine Rundumbetreuung der Klientel erfordert, und den finanziellen Einschränkungen des Trägers. Ein innerer Konflikt ist z. B. der zwischen dem Bedürfnis nach Ruhe und Passivität einerseits und dem Wunsch, ein ehrgeiziges Ziel zu erreichen, welches Leistung und somit Aktivität abverlangt, andererseits. Diese Konflikte - so formuliert - sind bewusst.

Unbewusste Konflikte sind abgewehrt, verdrängt, meistens mit den Vorstellungsinhalten und den dazugehörigen Affekten. Abgewehrt und im Unbewussten gehalten werden solche Konflikte, die unangenehm, schmerzlich, unerlaubt, tabuisiert und zu heftig sind. Es sind meistens Konflikte von Lei-

denschaft, Liebe und Hass, von Abhängigkeit und Autonomie, Hingabe und Selbstkontrolle, von Aggression und Unterwerfung. Allgemeiner formuliert geht es um Antriebe / Bedürfnisse und deren Kontrolle / Steuerung. Gerade diese unbewussten Konflikte bilden oft die Basis für ein merkwürdig anmutendes, nicht nachvollziehbares, unlogisches oder gar neurotisches bis psychotisches Verhalten. Zumindest erscheint es oft zunächst so.

Konflikte bewusst oder unbewusst - gibt es innerhalb einer Person oder Personengruppe oder auch zwischen verschiedenen Personen oder Personengruppen.

Das Konfliktmodell ist ein dynamisches Modell, es beinhaltet ein Kräftespiel mit entgegengesetzten und ergänzenden Tendenzen!

Das Konzept der intrapsychischen und der interpersonellen Dynamik:

Unter "intrapsychisch" verstehen wir das Kräftespiel, welches sich innerhalb einer Person oder Personengruppe abspielt. Eine Gruppe oder ein Team kann auch wie eine Person betrachtet werden.

Unter "interpersonell" verstehen wir das Kräftespiel zwischen verschiedenen Personen oder Personengruppen.

Das intrapsychische Geschehen, sei es die klassischen Konflikte wie zwischen Auflehnung und Unterwerfung, oder Loyalitätskonflikte oder innere Interaktionsmuster / Reaktionsbereitschaften, hat seine ursprünglichen Wurzeln in einem interpersonellen Geschehen zwischen dem Kind und den frühen Bezugspersonen. Diese früh gemachten Erfahrungen werden zu inneren Bildern oder Mustern und werden in neuen, auch beruflichen Beziehungen im interpersonellen Geschehen neu in Szene gesetzt. In dieser interpersonellen Bewegung greift auch das psychoanalytische Konzept des Übertragungs- Gegenübertragungsgeschehen. In den Übertragungsszenarien werden intrapsychische Muster in die neue Beziehung - interpersonell - übertragen.

Das Konzept der Verknüpfung von Aktuellem und Vergangenem

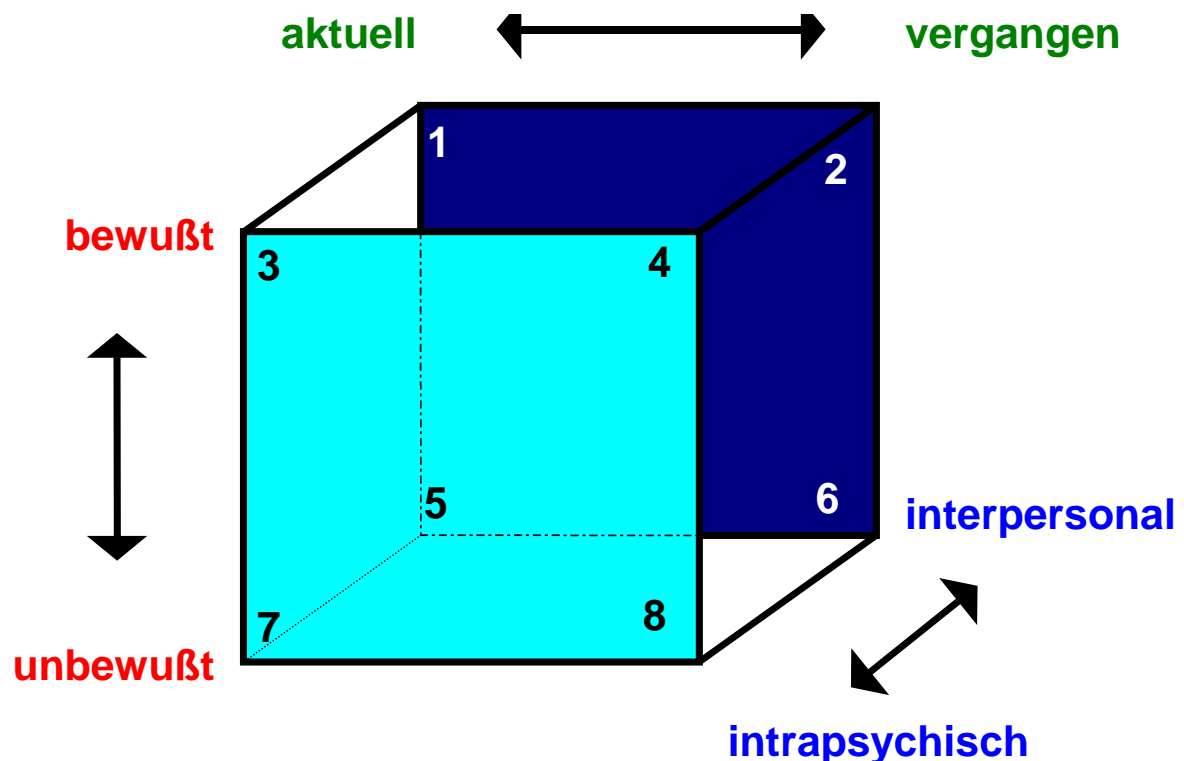
Ein weiteres zentrales psychoanalytisches Konzept ist das des Verwobenseins zwischen Aktuellem und Vergangenem. Auf der vordergründigen Ebene pendelt der Supervisor zwischen aktuellen Konflikten, Verhaltens- und Erlebensweisen und solchen, die in die Vergangenheit gehören. Bei einer genaueren Betrachtung und bei Einbeziehung der Kenntnis über die Entstehung von Verhaltens- und Erlebensweisen ist jedoch jede aktuelle Situation und Beziehungsgestaltung gespeist von früher erlebten Situationen und Beziehungen. Auch wenn wir uns auf einem aktuellen Niveau bewegen, gehen Muster wie Problemlösungsmuster, Beziehungsmuster von vergangenen Lebens- und Erlebensweisen ein.

Bewegen wir uns im Vergangenen, z. B. in der Geschichte einer Institution, gehen immer auch aktuelle Befindlichkeiten in die Art der Betrachtung und der Bearbeitung mit ein. Natürlich überwiegt mal mehr der aktuelle, mal mehr der vergangene Konflikt; die Erlebensweisen sind aber immer miteinander verknüpft oder verwoben.

Verknüpfung der genannten Konzepte

Ein oder mehrere Konflikte bis hin zu Konfliktbündeln sind die vordergründigen oder hintergründigen Gegenstände in der Supervision. Es gilt, den Konflikt genau zu verorten und zu definieren, um dann darauf aufbauend Lösungen und Veränderungen zu entwickeln. Häufig ist der Prozess der Verortung und Benennung - die Diagnose - schon die entscheidende, den Gegenstand der Supervision verändernde Intervention. Die Verortung des Konfliktes kann mithilfe der drei weiteren genannten Konzepte (Dimensionen) erfolgen. Eine Verknüpfung ist anhand eines Würfels möglich, wie die folgende Abbildung verdeutlicht.

Abbildung: Konfliktmodell:



Intra = verbindend inter = differenzierend

Der Würfel trägt die drei bekannten, oben dargestellten Dimensionen.

1. **Dimension Bewusstheit:** Die beiden Endpunkte dieser Dimension können bewusst - unbewusst genannt werden. Über diese Dimension lässt sich bestimmen, inwieweit Konflikte und die damit verknüpften Fragen und Bedingungszusammenhänge dem Bewusstsein der am Supervisionsprozess Beteiligten zugänglich ist. Diese Dimension erfasst den Bewusstheitsgrad.
2. **Dimension Zeit:** Die Endpunkte dieser Dimension lassen sich aktuell - vergangen benennen. Wie bereits ausgeführt ist auch diese Dimension als eine eher eindimensionale zu betrachten, da jeder Konflikt zugleich aus aktuellem und vergangenem Material gespeist ist. Diese Dimension erfasst den Aktualitätsgrad.
3. **Dimension Ort:** Die beiden Endpunkte dieser Dimension werden intrapsychisch - interpersonell genannt. Mit "intrapsychisch" ist der Konflikt gemeint, der sich in einer Person, einem Organismus, einem Team abspielt. "Interpersonell" meint den Konflikt zwischen verschiedenen Personen.

Wenden wir diese Dimension auf eine Person, hier SupervisandIn an, ist die Bestimmung des Konfliktortes evident. Der Konflikt liegt im Supervisanden oder zwischen ihm / ihr und anderen Interaktionspartnern. Schwieriger wird die Verortung bei der Supervision eines Teams. Wir verstehen hier das Team als eine "Person", einen "Organismus". Die unmittelbare Interaktion mit den Klienten geht in dieses Modell nicht mit ein, wohl über die Einstellungen, Haltungen, Empfindungen des Teams oder einzelner Teammitglieder.

Ein Team setzt sich aus Personen zusammen, die Gemeinsames und Unterscheidendes haben. Diese Vielfalt von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in Empfindungen, Betrachtungsweisen, Normvorstellungen, Abwehrstrategien, Konfliktlösungsmustern etc. bedingt die Konflikte. Es gibt in einem Team trennende / differenzierende wie auch gemeinsame / verbindende Konflikte. Die verbindenden

den sind hier die intrapsychischen Konflikte; die differenzierenden sind die interpersonellen Konflikte; die letzteren machen die Unterschiede zwischen den einzelnen Teammitgliedern deutlich. Diese Dimension erfasst - auf eine eindimensionale Formulierung gebracht - den Differenzierungsgrad / Grad von Gemeinsamkeit.

Die genannten drei Dimensionen lassen sich zu einem Raum (Würfel) aufspannen. Die Konflikte lassen sich in diesem Raum verorten. Natürlich können bei unseren Supervisionsgegenständen nur Tendenzen oder Richtungen benannt werden und keine Fixpunkte. Zur Verdeutlichung des Modells und zu seiner Überprüfung werden im Folgenden anhand eines Beispiels aus einer Teamsupervision die acht Eckpunkte des Würfels beschrieben.

Beispiel aus einer Teamsupervision

Ausgangssituation: Ein Team in einer Jugendhilfeeinrichtung hat einen Konflikt mit einem Jugendlichen, der besonders aggressiv ist. Durch den Versuch einer Brandstiftung im Haus hat dieser Konflikt seinen Höhepunkt erreicht. MitarbeiterInnen haben bei ihm Gewalt gegen Tiere beobachtet und waren entsetzt von der "Kaltblütigkeit". In der Supervision wird weiterhin zusammengetragen: Er arbeitet nicht, lungert nur herum, ist aggressiv zu anderen Klienten und bedroht auch verbal MitarbeiterInnen. Bei allem wird er von anderen Jugendlichen nicht ernst genommen. Das Team überlegt, sich von diesem Jugendlichen zu trennen. Ein Teil der Mitarbeiter lehnt kategorisch weitere Betreuung dieses Jugendlichen ab und delegiert das Problem an den Rest des Teams, vor allem an die Projektleiterin. Im Rahmen der Jugendhilfeeinrichtungen ist die besondere (auch pflegesatzrelevante) Aufgabe dieser Einrichtung, sich um besonders schwieriges Klientel zu kümmern und dabei eine Alternative zur geschlossenen Unterbringung zu sein.

1. Aspekt: bewusst / aktuell / interpersonell

Dieser Aspekt ist fast immer zu Beginn einer Supervisionssitzung angesprochen und bildet in der Regel die Ausgangssituation für die weitere Arbeit. Das Team hat sich vorbereitet, benennt ein Thema und sagt implizit, dass es im Moment die Hilfe anderer (der Supervision) bedarf, um den Konflikt zu lösen.

Bewusst ist dem Team der aktuelle und eskalierte Konflikt mit dem Jugendlichen. Auf der Ebene der interpersonellen Konfliktdimension benennt dieses Team, dass es unterschiedliche Positionen unter den MitarbeiterInnen gibt, wie der Konflikt heißt und welche Lösungen es geben soll. Die Betrachtungsweise geht von: "Solche schwierigen Jugendlichen sind der Auftrag dieses Teams, denen wir uns stellen müssen!" bis: "Wenn soviel Gefahr und Bedrohung für Leib und Leben von einem Klienten ausgeht, ist dieser Jugendliche sofort aus der Maßnahme zu entfernen!" Die Positionen scheinen unvereinbar. Das Team muss, um wieder handlungsfähig zu werden, zwischen diesen Polen eine Antwort auf die Krise finden.

2. Aspekt: bewusst / vergangen / interpersonell

Bei der Beleuchtung dieses Aspektes gilt die Frage der Konfliktgeschichte. Die Supervision fragt hier nach der Entwicklung der genannten unterschiedlichen pädagogischen Positionen. Der/die SupervisorIn wird danach fragen, ob ein früherer ähnlicher Konflikt vergleichbare Rollen und Meinungen produziert hat, ob diese Positionen mit den gleichen Personen besetzt gewesen sind. Bezüglich der Pädagogik und der Fallbearbeitung ist hier - neben den interpersonellen Konflikten im Team - auch die Frage nach der jeweiligen Beziehungsgeschichte der Teammitglieder mit diesem Jugendlichen bedeutsam.

In diesem Team wird deutlich, dass unterschiedliche MitarbeiterInnen gegenüber dem Jugendlichen abwechselnd immer wieder besonders intensive Phasen des Kümmerns und der Zugewandtheit erlebt haben. Solche Phasen wurden fast immer durch Ereignisse, die enttäuschend waren, beendet. Einer zugewandten Beziehungszeit folgte eine starke Herausforderung seitens des Jugendlichen, in deren Folge der/die MitarbeiterInnen mit verstärkten Distanzsignalen reagierten. Von anderen KollegInnen kam dann der Kommentar: "So ist es mir auch passiert." Die Eskalation geschah, nachdem „alle von uns abgegrast waren" (Zitat).

Des Weiteren wurde deutlich, dass in diesem Team manchmal besonders schwierige Fälle für eine kürzere Zeit zu intensiverer Einzelbetreuung an die Projektleiterin weitergegeben wurden.

3. Aspekt: bewusst / aktuell / intrapsychisch

In der intrapsychischen Dimension betrachten wir das Team als Einheit. Diese Einheit schließt eine Betrachtung des Teams "als ganze Person" als auch die Betrachtung des Teams als Organisationseinheit ein. Was ist das gemeinsame bewusste Erleben des Teams? Was ist die aktuelle, geteilte und bewusste Verarbeitungsstrategie?

Ein deutlich bewusster, aktueller und verbindender Konflikt ist der von Gefühlen der Überforderung bei gleichzeitig vorhandenen hohen Ansprüchen. Der Konflikt hat Ausmaße angenommen, die es nötig machen, Gegenkräfte zu mobilisieren, die die Gefahr der allzu großen Differenzierung und Konzeptspanne der einzelnen Teammitglieder abwehren muss. Vorhandene Teamressourcen reichen zur konstruktiven Lösung des aktuellen Problems nicht aus, bzw. sind im Moment nicht ausreichend verfügbar. Dieses betrifft besonders den Umgang mit Aggressionen. Die Herausforderung durch den Jugendlichen bringt Streit und Zank, was sich in der bewussten Äußerung zeigt: "Wir wollen das nicht!"

4. Aspekt: bewusst / vergangen / intrapsychisch

In diesem Aspekt ist die in der Zeit gewachsene bewusste Kompetenz des Teams aufgehoben. An diese Teamkompetenz sind die Mitglieder des Teams angeschlossen.¹ Auch wenn manche Kompetenz nicht immer präsent ist, so wird sie es bei Nachfrage. Die Frage in der Supervision zielt hier auf die in der Vergangenheit erworbenen Kompetenzen und Reaktionsmuster des Teams auf vergleichbare Konflikte. In der Folge von Konflikten haben sich Regelwerke gebildet, die das Team steuern. Solche Regelsysteme sind der intrapsychischen Dimension zuzuordnen. Diese regelhaften Ordnungsstrukturen betreffen auch die dem Team bewussten Merkmale der Teamkultur. Bei der Betrachtung der Vergangenheitsdimension ist hier danach zu fragen, welche Gefühle an die Verarbeitung ähnlicher Ereignisse gebunden sind und wie das Team diese Ereignisse bewältigt, hat z. B. resignativ, oder verbunden mit einem Erfolgserleben.

Für den geschilderten Fall gilt hier die supervisorische Frage dem Umgang mit vergleichbaren Jugendlichen in ähnlichen Situationen. Auf der Ebene der Teamkultur muss sich das Team auseinandersetzen mit Regeln und Erfahrungen im Umgang mit Aggressionen und Körperlichkeit (Sport / Raufen usw.). Welche Gefühle in der Teamgeschichte sind an die Ereignisse und Klientenherausforderungen bezüglich der Erfahrung von Körperlichkeit (Sexualität und Aggression) gebunden. Ebenso geht es hier um die Frage nach den Trennungen und deren Verarbeitungen, die Teil der Teamgeschichte sind. Diese Trennungen betreffen sowohl Trennungen von Klienten als auch Trennungserfahrungen mit Teammitgliedern. Als Regelsystem hat das Team bezüglich seiner Klienten aus Erfahrungen Grenzen definiert, die angeben, unter welchen Bedingungen ein Arbeitsvertrag mit einem Jugendlichen gelöst wird. Der/die SupervisorIn fragt nach Gründen solcher Regeln, und sucht nach der Definition der Teamkompetenz, die durch diese Regeln verwaltet wird. In dem geschilderten Team gibt es hier einen Konflikt, der die konzeptionelle Schwerpunktsetzung des Teams betrifft. Auf der einen Seite ist die "Spezialität" der Institution, in der das Team beheimatet ist, die Arbeit mit besonders schwierigen Jugendlichen². Dieses bedeutet auch, im Konflikt nach allen Möglichkeiten zu suchen, ihn nicht durch Trennung zu lösen. Auf der anderen Seite braucht das Team einen Schutz,

¹ Teamkompetenz ist mehr und anderes als die Summe der Kompetenzen der einzelnen Mitglieder. Die Fähigkeit der einzelnen Mitglieder von dieser Kompetenz zu profitieren oder auch Verlust eigener Kompetenz zu erleben, wenn dieser in der Teamkompetenz nicht enthalten ist, hängt vom Grad der Identifikation der Mitglieder mit dem Team als Ganzes ab.

² "Besonders schwierige Jugendliche" haben in der Regel eine längere Geschichte mit verschiedenen Institutionen der Jugendhilfe und deren Mitarbeitern und Teams. Diese Geschichte ist auch immer eine Geschichte von Trennungen. In der Regel befanden Teams, dass eine weitere Arbeit mit eben diesem Jugendlichen nicht mehr tragbar sei, da er zu gewalttätig sei, und/oder nicht in die Gruppe passe.

der sich in der gemeinsamen Regel ausdrückt, dass bei Gewalt gegen PädagogInnen die Arbeitsgrundlage beendet wird. Ein vergangener, bewusster, gemeinsamer Konflikt war der zwischen größtmöglicher Flexibilität und gleichzeitiger Einhaltung von Regeln.

5. Aspekt: unbewusst / aktuell / interpersonell

In diesem Aspekt des Diagnosewürfels geht es um die aktuellen Gefühle und deren den individuellen Mitgliedern des Teams unbewussten Verankerungen, in denen sich die Teammitglieder individuell unterscheiden und damit oft zu unlösbaren Widersprüchen gelangen. Aktuelle Gefühle werden neben der individuellen Lebensgeschichte auch durch die unterschiedlichen Rollen in der Institution geprägt.³ Ebenso sind in dieser Dimension alle Fragen der Teamdynamik - z. B. bezüglich des Umgangs mit Macht - enthalten, die dem Team bei der Bearbeitung dieser Frage nicht bewusst sind. Dieser doppelte Inhaltsaspekt dieser Ecke des Würfels - individuelle Gefühlsdispositionen der Teammitglieder und zugleich die Verhandlung von Macht und Rollendifferenzierung - bedeutet für den/die SupervisorIn bei der Bearbeitung, sich zu entscheiden, welche der beiden Möglichkeiten am wichtigsten ist. Zu beachten ist hier auch, dass beide Inhalte sich im zeitlichen Aufwand der Bearbeitung weit von der Fallbearbeitung entfernen⁴. Die Bearbeitung individueller Einstellungen und Gefühle der Teammitglieder berührt zugleich die Frage, wie viel Veröffentlichung über diese Prozesse sind an die Rolle "MitarbeiterIn in einem Team" gebunden und wünschenswert, und wo ist die Grenze, in der ein Team unzulässigerweise Motivbearbeitung einzelner Teammitglieder betreibt und damit die Grenze einer guten Arbeitskultur in die Richtung Herstellung von Intimität als Konfliktlösungsversuch überschreitet. Der/die SupervisorIn hat hier eine wichtige Schutzfunktion.

Im aktuellen wird immer ein Stück der individuellen Geschichte reinszeniert. Unterschiedliche individuelle Reaktionsmuster und deren individuelle (auf die einzelnen Teammitglieder bezogen) Geschichte im Umgang mit Aggression bestimmen in diesem Betrachtungsaspekt den Prozess der Auseinandersetzung. Während die Teammitglieder sich über Konzepte, Einschätzungen und Konsequenzen bezüglich des Jugendlichen zu verständigen suchen, schwingen in dieser Auseinandersetzung unbewusste, individuell unterschiedliche Einstellungen zu erlebter Aggression mit. Dabei bleibt unbesprochen - weil unbewusst - die eigene Angst vor der Aggressivität. Ebenso unbewusst (und damit nicht besprochen) bleibt in dieser Auseinandersetzung die geschlechtliche Dimension erlebter Aggression. Die Frauen des Teams werden - wenn man sich als SupervisorIn in den Interventionen auf diese unbewusste Dimension bezieht - andere Bewertungsideen und damit verbundene Gefühle bezüglich der männlichen Aggressivität des Klienten haben als die Männer im Team.

Auf der interpersonellen Ebene aktualisiert sich ein, im Moment nicht bewusster Konflikt um die Rollenmacht im Team. "Wer soll den Konflikt lösen?" ist die hier leitende Fragestellung. Zwar sind alle an der Lösung beteiligt, doch zugleich gibt es unausgesprochene Erwartungen an die Gruppenleiterin, diesen Konflikt zu entscheiden und auf der Arbeitsebene die Betreuungsaufgabe des Jugendlichen zu übernehmen. Und damit sollte sie, wenn der Jugendliche bleibt, das Risiko dieser Verantwortung alleine übernehmen, oder im anderen Fall die Schuldgefühle, die durch die Trennung entstehen, alleine tragen. Damit ist das Team im Dilemma. Die hier gezeigte unausgesprochene Lösungsfanta-

³ Milan Kundera beschreibt in dem Roman "Die unerträgliche Leichtigkeit des Seins" eine Fülle solcher Prozesse. Z. B. werden zwei Personen Zeuge einer Parade. Dieses Ereignis löst bei beiden heftige Gefühle aus. Im Hier-und-Jetzt kommt es zu Streit und Missverständnis. Verstehbar werden diese unterschiedlichen Gefühle und Einstellungen erst, wenn den Personen die Verknüpfung mit ihrer Geschichte von Paraden deutlich wird. So verbindet der eine schöne und heitere Familienereignisse mit dem Thema Parade und der andere denkt an Formen von Unterdrückung und Krieg.

⁴ Nach unserer Auffassung ist Fallbearbeitung in der Teamsupervision immer als exemplarische Fallberatung zu verstehen. Der/die SupervisorIn bearbeitet die Kooperation am Fall. Das heißt, dass a) der Fall Anlass ist, um Kooperationsprobleme sichtbar und damit bearbeitbar zu machen und b) dem Team bei der Installierung einer Arbeitskultur zu helfen, die gegenseitige Beratung weiterer Fälle auch ohne die Hilfe des/der SupervisorIn möglich zu machen. Krisenhafte Entscheidungsnotwendigkeiten können hier eine Ausnahme bilden, und eine supervisorische Rolle begründen, die ausschließlich an der Lösung des Falls beteiligt ist. Die folgende Supervisionssitzung sollte jedoch diese Arbeit auf beide genannten Ziele wieder beziehen.

sie steht im Konflikt zur Teamidee, dass Gruppenleitung nur eine formale Rolle in der Außenrepräsentanz sei, dass alle anderen Formen der Macht verdächtigt sind und dass Entscheidungen bezüglich der Klienten immer nur Gruppenentscheidungen unbeschadet formaler Rollenmacht oder informeller Macht und deren Rechte sein dürfen.

6. Aspekt: unbewusst / vergangen / interpersonell

Hier tauchen die im Aspekt 5 genannten Fragen wieder auf. Der Fokus der Betrachtung richtet sich auf die Vergangenheit, d. h. auf die Geschichte des Teams. Die Leitidee der Bearbeitung ist hier, dass aktuelle Prozesse immer auch eine geschichtlich gewachsene Dimension haben. Das Interesse des/der SupervisorIn gilt den geschichtlichen Gründen aktueller Konfliktlösungsversuche. Auf der interpersonellen Ebene wird hier fokussiert a) auf individualgeschichtliche Gründe, die das Erleben einzelner Teammitglieder im Konflikt steuern⁵, und b) auf Prozesse der Herausbildung von Rollen, an die bestimmte Einstellungen Erwartungen gebunden sind. Die unterschiedlichen individuellen Reaktionsmuster, die sich im Verlaufe der Teamgeschichte herausgebildet haben, sind Gegenstand der Bearbeitung. Oft wird in Teams nicht wahrgenommen, dass es unterschiedliche Rollen und damit verbundene Kompetenzen gibt. Die Frage nach der Kompetenz ist in Teams ein schwieriger Prozess, reibt er sich doch mit der Teamidee, dass jeder immer alles kann und dass es gilt, größtmögliche Gleichheit bezüglich der Kompetenz - und der damit verbundenen Macht - gibt.

Der Blick in die Vergangenheit (Geschichte) des Teams förderte einige Trennungen von Teammitgliedern zutage. Hier ist bewusst die Trennung, unbewusst sind die Motive der Trennung und die Repräsentanz der Personen für aggressive Konflikte. Eine Verbindung zum aktuellen Konflikt war den Teammitgliedern nicht bewusst. Eine Frage stellte diese Verbindung her: "Welche Ideen und Einstellungen zum aktuellen Konflikt hätten diese MitarbeiterInnen, die nicht mehr im Team sind?" Die dazu gefundenen Antworten machten deutlich, dass sich das Team von MitarbeiterInnen getrennt hat, die deutlich ihre Furcht vor stark aggressiven Klienten gezeigt hatten. Über ein ehemaliges Teammitglied wurde fantasiert, dass dieses Mitglied sich in besonderer Weise auf die "Tierquälerei" des Jugendlichen bezogen und aus seiner Abscheu hierzu keinen Hehl gemacht hätte. Da zur Bearbeitung der geschilderten Fallsituation Furcht, Angst und Abscheu dazugehören, führte der Weg über die Vergangenheit zu der Frage, wo diese Gefühle jetzt aufgehoben seien. Dem Team wurde dabei deutlich, dass diese Gefühle in der Teamkultur wenig Platz haben dürfen. Ein Mitarbeiter konnte sich im Verlauf der Bearbeitung mit einem ehemaligen Teammitglied identifizieren und sagte: "Wenn ich hier meine Abscheu zu deutlich zeige, gehöre ich nicht mehr dazu." Das Team versuchte diesen Mitarbeiter zum Klienten zu machen und ihm seine Angst vor "Nichtzugehörigkeit" und seine Abscheu vor dem Jugendlichen auszureden. Die supervisorische Verdeutlichung der Wiederholung in diesem Prozess (Trennung durch Klientifizierung) und der Hinweis, dass Abscheu, doch in diesem Fall auch ein mögliches und berechtigtes Gefühl sein kann, führte zu einer neuen Qualität der Auseinandersetzung. Dadurch, dass auch scheinbar unangepasste Gefühle, wie Furcht und Ekel zugelassen werden, gibt es einen höheren Grad der Differenzierung im Team.

7. Aspekt: unbewusst / aktuell / intrapsychisch

Die intrapsychische Dimension rückt in diesem Aspekt wieder das Team als Ganzes in den Fokus der Betrachtung. Das Gruppenunbewusste wird hier auf die aktuelle Situation eines Teams bezogen untersucht. Bei der Aufmerksamkeit in diesem Aspekt des Würfels steht auch die kollektive Abwehr im aktuellen Konflikt im Untersuchungsinteresse der Supervision. Während auf der bewussten Ebene das Team an der Lösung eines Konfliktes arbeitet, ist es zugleich mit der Abwehr von Gefühlen und Reflexionsebenen beschäftigt. Es geht hier also um den gemeinsamen unbewussten Konflikt und die

⁵ Auch hier gilt es zu beachten, dass Teamsupervision bei der Bearbeitung individualgeschichtlicher Motive der MitarbeiterInnen enge Grenzen hat, bei denen die einzelnen MitarbeiterInnen bezüglich der Dimension Intimität zu schützen sind. Ebenso gilt es zu beachten, dass die Teamkultur insgesamt sich nicht in Richtung einer quasi therapeutischen Gruppe entwickelt. Die AutorInnen schlagen hier vor, dass solche individuellen Verbindungen im Sinne gegenseitigen Verstehens benannt aber nicht bearbeitet werden sollen.

gemeinsame unbewusste Abwehr in einer aktuellen Situation. Häufig anzutreffende unbewusste Konflikte sind: Aggressions-, Kompetenz- oder Vertrauenskonflikte. Ein Abwehrphänomen ist z. B. das der Isolierung, d. h., der Fall wird als ein isolierter betrachtet. Ist er gelöst, ist die alte Kompetenz des Teams unbeschadet wieder hergestellt. Ein weiteres Phänomen ist das der Projektion. Dabei werden eigene Schwierigkeiten oder eigene aggressive Impulse auf den Anderen, z. B. Jugendlichen projiziert, um sich selbst heil und gesund zu halten. Der der Projektion entgegengesetzte Mechanismus ist der der Identifikation. Identifiziert sich das Team unbewusst z. B. mit den aggressiven zerstörerischen Impulsen eines Klienten, kann dieser Mechanismus die konstruktiven und kompetenten Kräfte im Team außer Kraft setzen und die zerstörenden und spaltenden verstärken. Natürlich ist auch der Verdrängungsmechanismus im Team stets aktuell. Möglicherweise werden Schuldgefühle darüber, die Krise nicht rechtzeitig erkannt zu haben, verdrängt.

Ein schwieriger Fall bringt ein Team an die Grenzen der gemeinsamen Kompetenz. Auch dieser Prozess darf oft nicht zugelassen werden. Der Kompetenzzweifel bringt Gefühle von Ohnmacht und Scham mit sich. Dieser Zweifel ist gefürchtet, da er das Team sprengen könnte und gleichzeitig bedeutet er eine Konfrontation der gemeinsamen Helfereinstellungen. Gleichzeitig ist aber die Bearbeitung einer Krise immer auch eine Krise der Kompetenz der Mitarbeiter und des Teams als Ganzes (vgl. dazu auch JANSEN, B, 1993).

Angesprochen in dieser Fokussierung sind alle gemeinsamen unausgesprochenen Helfereinstellungen, die bei aller individuellen Differenzierung im Sinne eines gemeinsamen Charakters verfügbar sind und gemeinsame Arbeit tragen und konstituieren.

Auch das beschriebene Team ist in diesem Prozess verfangen. Auf der Ebene gemeinsamer Kompetenz müssen die Zweifel abgewehrt werden, da doch der Gründungsgedanke des Teams der ist, mit besonders schwierigen Jugendlichen zu arbeiten. Das Eingeständnis, dass es mit diesem Jugendlichen nicht gelingen kann, konfrontiert in besonderer Weise die beschworene Teamkompetenz. Sollte das Team zu einer Trennungsentscheidung kommen, ist die Perspektive des Jugendlichen seine Weitervermittlung an andere Institutionen. Gegen solche Institutionen wie geschlossene Unterbringung oder Kinder- und Jugendpsychiatrie war das Team als Alternative angetreten. Hier werden auch Schuldgefühle bezogen auf Ausstoßungstendenzen virulent. Scham bezieht sich auf die das Team umgebende Institution und die Außenwirkung.

Aggressive Impulse im Team werden gemeinsam abgewehrt, soweit sie die oben skizzierten Helfereinstellungen bedrohen. Immer, wenn sich Wut auf den Jugendlichen ankündigte, wurde dieser Wut sofort mit dem Verweis auf die besonders schwierige derzeitige und vergangene Situation des Jugendlichen die Spitze genommen. Es war so, dass diese Wut nicht sein durfte, da sie in der gemeinsamen Fantasie zu überwältigend war, dass das Team sich - breitet die Wut sich erst einmal aus - nicht vorstellen kann weiterzuarbeiten. Die Wut scheint in der Fantasie des Teams alle Helferkompetenz aufzulösen. Da die Kompetenz des Helfens wichtigster Bestandteil beruflicher Identität ist, droht hier Identitätsverlust, der abgewehrt werden muss. Die Selbstwertzweifel werden hier nicht mehr als Grundlage einer Kompetenz gesehen, die Wert-errichtend wirkt, sondern nur in ihrer bedrohlichen und zerstörerischen Funktion. Der/die SupervisorIn kann hier Modell sein und Wege zeigen, die die Erfahrung unangepasster und unangemessener Gefühle zur Diagnostik nutzt, ohne dadurch beruflicher Kompetenz beraubt zu werden.

8. Aspekt: unbewusst / vergangen / intrapsychisch

Der achte Aspekt beinhaltet das Teamunbewusste, wie es geschichtlich gewachsen ist. Wir können als SupervisorInnen - wie oben ausgeführt - nur die gegenwärtigen Manifestationen des Unbewussten wahrnehmen und durch deutende Fragen diese Dimension zu erhellen versuchen. Dabei können wir uns auch vom Thema der Supervision leiten lassen und durch Nachfrage nach logisch Passendem die Aufmerksamkeit auf diesen Aspekt richten. Die Suche gilt hier vergangenen Erfahrungen, die dem Team zurzeit nicht oder nur schwer zugänglich sind, und die zum Thema der Supervision passen. Die mühsame Zugänglichkeit dieser Erfahrungen deutet auf die innere Notwendigkeit hin, diese Erfahrungen im Unbewussten zu belassen, da sie entweder mit Scham besetzt sind, oder so belastend und schlimm waren, dass das Team sich innerlich einigen musste, sie als einmalige mit

Ausnahmecharakter zu verstehen. Damit werden alle Verbindungen, die in die Gegenwart reichen gezeugnet. Solche unbewusst gehaltenen Erfahrungen sind oft traumatische Teamereignisse, die nicht verarbeitet worden sind. Dabei gilt es nicht, die alten Erfahrungen in allen Details und Schattierungen in der aktuellen Supervisionssituation wiederzubeleben, sondern aufzuzeigen, dass die Emotionalität des Teams auch jetzt noch an diese früherer Erfahrungen gebunden ist. So haben sich Strukturen gebildet, die heute noch wie "Umwege" wirken, und die in der aktuellen Situationen der Betrachtung und Neustrukturierung bedürfen.

Im Zusammenhang mit dem hier geschilderten Fall ergeben sich in diesem Aspekt Hypothesen, die sich auf verschiedene Fragestellungen beziehen. So es möglich, dass im Zusammenhang mit der Trennungsthematik frühere unverarbeitete traumatische Trennungen wiederbelebt werden. So kann das Team immer noch unbewusst in Schuldgefühlen befangen sein, wenn es sich in einem uneinigen Prozess von einem Jugendlichen getrennt hat, und dieser sich daran anschließend suizidiert hat. Möglich ist auch eine traumatische Trennung von einer/em MitarbeiterIn, die unbewusst durch diesen Fall aktualisiert wird. Weitere traumatische Themen können sich auf aggressive Erfahrungen beziehen.

Im vorliegenden Fall hatte das Team vor zwei Jahren, ausgelöst durch einen Jugendlichen mit einer Borderlinestruktur, eine schwere Krise erlebt. Über die damals anstehende Trennungsfrage hatte sich das Team so zerstritten, dass sich alle festen Regeln und Beziehungen in diesem Streit relativierten und damit alle Sicherheiten verloren gingen. Die kollegial-freundschaftlichen Beziehungen wurden so belastet, dass Streit und Unlust die Situation bestimmte. Ebenso wurde der Kampf auf der Ebene der Konzepte geführt, die verbunden mit gegenseitigen Kompetenzabwertungen alle Rollen im Team relativierten. Damals eskalierte der Konflikt so sehr, dass der Jugendliche aus der Gruppe entfernt wurde, und die "normalen" Kooperationsformen erst wieder langsam und mühsam zurückgewonnen wurden. Die damaligen Verletzungen sind jedoch unbearbeitet geblieben. Dieser Hinweis macht deutlich, dass das Team in der aktuellen Situation die Wiederholung fürchtete und gleichzeitig in ihrem Handeln davon bestimmt ist.

Für die supervisorische Position gilt in diesem Aspekt besondere Aufmerksamkeit. Es gilt zu überlegen, inwieweit eine Bearbeitung der vergangenen traumatischen Erfahrungen im supervisorischen (Zeit-)Rahmen möglich ist. Einige Erlebnisse müssen unbewusst gehalten werden, da sie die Stabilität des Teams sichern. Manchmal reicht auch die Andeutung: "Diese Situation ist ähnlich, aber auch unähnlich!", um eine Verknüpfung herzustellen und gleichzeitig an der aktuellen Situation weiterzuarbeiten.

Schlussbemerkungen zur Bedeutung des Modells für die Supervision

Alle acht Ecken dieses Würfels beleuchten verschiedene Facetten ein und derselben Konfliktsituation. Alle Dimensionen des Konfliktmodells sind immer in jedem Konflikt berührt. Dabei kann sich die Aufmerksamkeit wie mit einem Suchscheinwerfer sich auf unterschiedliche Facetten des Konfliktes beziehen. Zur Beschreibung des Modells haben wir unseren Suchscheinwerfer anhand einer Situation in einem Team auf die acht Ecken des Modells gerichtet. Insgesamt soll jedoch ein weiter Raum beschrieben werden, in dem Aufmerksamkeiten in unterschiedlicher Betonung einzelner Dimensionen möglich werden.

Wenn wir die Wirksamkeit der Beratungsmethode Supervision auch dadurch definieren, dass es die Aufgabe des Supervisors ist, durch seine Aufmerksamkeit aktuell nicht gesehene Zusammenhänge sichtbar zu machen, andere Zusammenhänge zu schaffen und in der Interaktion mit dem Team zu überprüfen, so dient dieses Modell sicherlich der Systematisierung solcher Aufmerksamkeitsentscheidungen des/der SupervisorIn. Unsere Annahme, dass sich jeder Konflikt, der Gegenstand der Einzel-, Gruppen oder Teamsupervision ist, im gesamten Raum unseres Würfelmodells abbilden lässt, bedarf jedoch für die konkrete Umsetzung in der Supervision einiger wesentlichen Einschränkungen: a) es sind nicht alle Facetten eines Konfliktes gleichzeitig zu bearbeiten, b) es sind auch nicht alle Facetten eines Konfliktes hintereinander zu bearbeiten und c) ein Diagnosemodell ist kein Interventionsinstrument. Auch wenn wir uns als SupervisorInnen mit diesem (oder anderen) inneren Suchscheinwerfern im vorgebrachten Konflikt in der Supervision bewegen, bleibt es doch für uns leitend, dass wir nicht immer alles verstehen. Das Nicht-Verstehen ist in diesem Sinne kein notwendiges Übel oder

Produkt fehlender Kompetenz, sondern integraler Bestandteil und damit auch Kompetenzbestandteil unserer Beratungsbemühungen.

Literatur:

Jansen, Bernd: Zur Produktivität der Krise - Krisen und Grenzsituationen in der Dynamik zwischen Team, professionellen PädagogInnen und Jugendlichen. In: Jansen, Bernd u. a. (Hg.): Krisen und Gewalt - Ursachen, Konzepte und Handlungsstrategien in der Jugendhilfe, Münster 1993

Kundera, Milan: Die unerträgliche Leichtigkeit des Seins,

Foulkes, Sigmund H.: Gruppenanalytische Psychotherapie. München 1974

Mentzos, Stavros: Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. Frankfurt 1989