

Klaus Antons

Supervision mit größeren Gruppen und Teams

Unter Mitarbeit von
Almut Aeppli, Patricia Kramer,
Sabine Kvapil, Dagmar Lampart
und Margot Ruprecht

2022

Inhalt

Einleitung	9
»Da sagt man doch nicht Nein!« – Eine reale Situation, die zu diesem Buch führte	9
Aussagen zur Größe von Supervisionsgruppen in der Literatur	10
Adressaten und Ziele	12
Zum Aufbau des Buches	13
Dank	14
1 Psychoanalytische Großgruppentheorien	16
1.1 Le Bon und Freud	16
1.2 Die Tavistock-Schule und ihre Definitionsversuche	17
1.3 Gute Kleingruppe, böse Großgruppe: die kleinianische Tendenz zur Spaltung	18
1.4 Bedrohung der Identität und projektive Identifikation	20
1.5 Divergierende Ziele der Arbeit mit Großgruppen: Selbsterfahrung versus Agogik	23
1.6 Revision des alten Paradigmas aus dem Verstehen seines Kontextes	25
1.7 Überbetonung der Leiterrolle und mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten	27
1.8 Das alternative Modell von Island	28
1.9 Fazit	32
2 Feldtheoretisch fundierte Großgruppentheorien	34
2.1 Das Feuer großer Gruppen und die Struktur	34
2.2 Soziotechnik, Demokratisierung, Partizipation und Organisationsentwicklung	35
2.3 Die Fleißarbeit von Holman und Devane	37
2.4 Die Zusammenstellung von Ruth Seliger	38
2.5 Fallvignette »Segeltörn«	48
2.6 Arbeit mit großen Supervisionsgruppen nach Themenzentrierter Interaktion (TZI)	51
2.7 Zwei Grundmodelle: Repräsentanz und Aufteilung	55
2.8 Fazit	57

3	Zur supervisorischen Arbeit mit großen Gruppen und Teams	59
3.1	Verortung von Beratung und Supervision als gesellschaftlich vermittelte Interventionen	59
3.2	Definition von Supervision	60
3.3	Eine supervisorische Vorgehensweise	67
3.4	Gruppe und Team – die feinen Unterschiede	72
3.5	Große Kleingruppen	79
3.6	Die Bedeutung des Raumes	80
3.7	Fazit	85
4	Typische Gruppen und Teams im Bildungs-, Sozial- und Gesundheitswesen	87
4.1	Privilegien eines Supervisors und die Innensicht einer Supervisorin	87
4.2	Indikationsstellungen für Supervision: Fall oder Team?	90
4.3	Teams und Gruppen aus der Praxis	91
4.4	Ja, da muss man doch auch mal Nein sagen!	94
4.5	Mit Resonanzräumen in großen Kleinteams arbeiten	98
4.6	Einsichten einer Jungsupervisorin	104
4.7	Fazit	105
5	Methodik supervisorischer Arbeit mit großen Kleingruppen	107
5.1	Jede Supervisionsgruppe beginnt einmal	107
5.1.1	<i>Schiffe auf See</i>	109
5.1.2	<i>Visitenkarte der anderen Art</i>	110
5.1.3	<i>Lawine und Kugellager</i>	110
5.1.4	<i>Soziometrische Tableaus</i>	111
5.2	Wenn ich als Supervisor neu in ein Team komme	113
5.2.1	<i>Wir sind Gallier</i>	113
5.3	Repräsentanzmethoden: Arena oder Manege	115
5.3.1	<i>Zwiebelschale, Fishbowl oder Aquarium</i>	116
5.3.2	<i>Beobachtungsaufgaben für den Außenkreis</i>	118
5.3.3	<i>Rollenübernahme: Rollentausch und Rollenwechsel</i>	120
5.3.4	<i>Experteninterview</i>	122
5.4	Aufteilungsmethoden: Auseinandergehen und wieder zusammenkommen	123
5.4.1	<i>Aufteilung der Gesamtgruppe mit der gleichen Aufgabe</i>	125

5.4.2 Aufteilung der Gesamtgruppe mit Arbeitsteilung und Rollenvorgaben	125
5.4.3 Die Rollen tauschen	127
5.5 Wenn es Kommunikationsprobleme gibt	127
5.5.1 Wieder gesprächsfähig werden	128
5.5.2 Erkennen, was los ist: Diagnostik	131
5.5.3 Antidepressiva	133
5.6 Jede Supervisionsgruppe endet einmal (ein Team seltener)	135
5.6.1 Koffer und Mülleimer	136
5.6.2 Vier-Säulen-Diagramm	137
5.6.3 Analoge Auswertungen	139
6 Nach der Pandemie ist vor der Pandemie	141
6.1 Wir werden lernen müssen, damit zu leben	141
6.2 Erste Online-Erfahrungen	142
6.3 Trotz Distanz Nähe herstellen	145
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	148
Verzeichnis der Übungen	150
Literatur	151
Über die beitragenden Autorinnen	158
Über den Autor	159

ten in der Klinik wurde später eingeführt, dass als therapeutische Leitung auch der Oberarzt der Station teilnahm. So sah ich mich einer spannenden Herausforderung gegenübergestellt, da mit jeder Sitzung nicht nur die Teilnehmerzahl und das inhaltliche Setting, sondern auch die vertretenen Berufsgruppen samt ihren Hierarchien wechselten.

Situation 4

Ein gemeinnütziger Träger engagierte mich für die Gruppensupervision mehrerer Beratungsstellen. Fünf Standorte, jeweils zwischen zwei und drei Mitarbeitenden unterschiedlicher Professionen. Ein gemeinsamer Arbeitgeber/Träger, unterschiedliche Vorgesetzte und Rollen. Maximale Teilnehmerzahl 15. Auftrag: reine Fallsupervisionen, bitte keine Teamsupervision, da die verschiedenen Personen ja nicht alle miteinander arbeiten. Über Jahre sei es schon so gehandhabt und für gut befunden worden. Das Gefühl in der Gruppe, das ich antraf, bestätigte mich in meiner Entscheidung, bei der Auftragsklärung durchzusetzen, dass Gruppensupervision und Entwicklungsthemen nicht ausgeklammert würden. Denn sie sahen sich alle direkt dem Träger unterstellt, hielten regelmäßigen Austausch miteinander und waren durch ihre Einzelberatungstätigkeit auch stets persönlich involviert. Manche hatten bereits an anderen Standorten zusammengearbeitet, und sie kannten sich von gemeinsamen Fortbildungen.

In all den unterschiedlichen Zusammensetzungsformen der Supervision erlaubt es der Blickwinkel aus der Rolle der Supervisorin, sich anzuschauen, was das bisherige Erleben der Teilnehmenden in Gruppen bewirkt hat. Der externen Person fallen schnell die Verhaltensweisen der Individuen auf, die zwischen den als klassisch zu bezeichnenden Polen von ›Rückzug, Sich-nicht-zeigen-Wollen‹ und ›Positiv-gestärkt-Sein, Sichtrauend‹ schwanken. Es bietet sich die Chance, den Teilnehmenden neue Erfahrungen zu ermöglichen, sofern man sich selbst traut und den Dynamiken Raum gibt. So können die Teilnehmenden vielleicht für sich das ›Teil sein einer Gruppe‹ neu definieren.« [P. K.]

4.4 Ja, da muss man doch auch mal Nein sagen!

Die vier Fallschilderungen von Patricia Kramer stellen (auch meiner Erfahrung nach) nicht die Ausnahme dar, sondern die Regel. Sie beleuchten, was zuvor als Herausforderung beschrieben ist, nämlich die beiden Formen »Fallsupervision« und »Teamsupervision« sauber zu differenzieren und gut hinzuschauen, wo, verdeckt oder offen, »Teamentwicklung« mitgemeint ist.

Was an diesen Vignetten aber auch deutlich wird: In nicht wenigen Bereichen von Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesen herrschen prekäre Verhältnisse. Es mangelt an Geld, an Zeit – und an Personal: Derzeit fehlen in Deutschland etwa 200 000 Pflegekräfte, bis 2030 werden es eine halbe Million sein – so der Deutsche Pflegetag am 13.10.2021 (laut Rundfunknachrichten). Und da stellt sich die Frage, was man vor seinem beruflichen Ethos noch mittragen kann – und wo, um noch einmal Polly Peachum (aus der *Dreigroschenoper*) zu zitieren, man doch einfach Nein sagen muss zu einem Auftragsangebot, in dem bei einer Zusage an der Unmoral eines von Gier getriebenen kapitalistischen Systems mitgewirkt wird. Außerdem: Prekäre Verhältnisse in der Organisation schlagen im Sinne des Spiegelungsphänomens garantiert auf den Supervisionsprozess durch.

So ist zu fragen, ob ein »Dürfen es auch 15 Teilnehmende sein?« Ausdruck einer nicht mehr zu verantwortenden Sparpolitik der Organisation sein kann (vgl. Abschn. 3.2). Weitere sinnvolle Fragen, die man sich bei einer Anfrage stellen sollte, sind unter anderem:

- Was genau ist denn gemeint, wenn »Teamsupervision« angefragt wird? Geht es um Kommunikation und Konflikte innerhalb des Teams oder auch um Führungsdefizite und Konflikte mit der Gesamtorganisation? Oder ist gar Fallsupervision im Team gemeint?
- Welches Ausmaß hat die oben genannte »Teamigkeit«? Hat das Team mehr zu tun, als miteinander die Kaffeeküche sauber zu halten? Heißt »Team«, das alle ihre Arbeit für sich machen und nur einen gemeinsamen Chef haben?
- Oder bedarf es intensiver Abstimmung untereinander, damit die Arbeitsaufgabe geleistet werden kann? Wie viel Kooperation ist nötig – und wie gelingt die?
- Wenn gemeinsame Fallsupervision im großen Team gewünscht wird: warum eigentlich? Warum lässt es sich nicht aufteilen? Weil es billiger ist – oder was? Hat jede Person ihre eigenen Fälle, oder arbeiten mehrere mit denselben Klienten? Welche Spiegelung von Organisationsproblemen sind zu erwarten?
- Sind die Vorgesetzten dabei – und warum? Geht es um Teamsupervision oder bereits um Teamentwicklung? Oder bereits um Organisationsentwicklung?

Wenn der Auftraggeber, anders als in Patricias Situation 1, bereit ist, Fall- wie Teamsupervision zuzulassen, ist die Kontraktierung zwar zunächst leichter – das heißt aber nicht, dass es für die Supervisorin leichter wird. Es gilt zu steuern: Wann ist das eine, wann das andere dran, wann Fall und wann Bearbeitung zwischenmenschlicher und organisationsbedingter Kommunikations-, Entscheidungs- und anderer Konflikte?

Ich habe immer wieder erlebt, dass im Sinne von Abwehrfunktion gerade *das* angeboten und angefragt wird, was das weniger Brisante ist. Wenn es im Team richtig brodelt, wird ein interessanter Fall als Anliegen gebracht; wenn die Mitarbeiter unter den Fallzahlen fast zusammenbrechen, ist das Anliegen eine minimale Differenz im Team. Ich sehe es dann als meine Aufgabe, genau hinzuschauen, zwischen den Zeilen zu lesen, auf die Zwischentöne zu horchen und zu fragen: »Ist das wirklich das, was am meisten drückt?« Oft reicht eine solche einfache Intervention, um aufs Wesentliche – und damit auch an die bislang latenten Ressourcen – zu kommen.

Patricia Kramers Vignetten machen auch deutlich, dass in der Supervision unweigerlich die strukturellen Defizite einer Organisation auftauchen. Ich erinnere mich an eine Situation, die Jahrzehnte zurückliegt, als ich noch nicht ganz so erfahren war und noch nicht so klare Kontrakte schließen konnte. Mit einer Kollegin zusammen wurde ich engagiert für Fallsupervision in Kita-Großteams einer deutschen Metropole. Was nicht sauber geklärt war: Was und wie wir dem Leiter (der auch noch ein Studienkollege von mir war) Rückmeldung geben. Als wir versuchten, ihm diverse Unzufriedenheiten mit Mängeln in der kommunalen Struktur zu schildern, machte er zu und warf uns raus.

Diese Situation wirft auch die Frage auf, bis zu welcher Systemgröße ich es mir zutraue, allein zu arbeiten. So komfortabel wie damals dürfte es heute nicht mehr sein, dass man im Duo arbeiten kann. Dabei ist es, und diese Erfahrung ist in gruppendynamischen Trainings immer wieder zu machen, von doppeltem Vorteil, zu zweit zu arbeiten. Zum einen sehen vier Augen und hören vier Ohren mehr, und darüber ist der Austausch wichtig; zum anderen dient man als Rollenmodell für Teamarbeit. Was ist nun denkbar, wenn ich mit 18 Menschen eines Großteams alleine arbeiten muss? Dann sind der Open Staff der Gruppendynamik oder das Reflecting Team schlecht anzuwenden, und es hilft am ehesten, die Selbstorganisationsfähig-

keit des Teams zu beanspruchen und bestimmte Aufgaben, meist beobachtender Art, an Teammitglieder zu vergeben.

Typisch für Großteams im Klinik- und Pflegebereich ist eine hohe personelle Fluktuation. Sie zeigt sich zum einen darin, dass Mitarbeiterinnen rasch die Station wechseln, neue dazukommen und andere ausscheiden. Fluktuation in der Supervisionsgruppe kommt aber auch durch Schichtbetrieb zustande – selten sind beim nächsten Termin dieselben Menschen anwesend. Sie zeigt sich des Weiteren durch ein gruppendynamisches Phänomen: In Großteams herrscht durchweg eine geringere Verbindlichkeit als in Kleinteams. Das äußert sich im Erscheinen oder Nichterscheinen, im Späterkommen und Frühergehen, im Abberufenwerden per Handy etc.

Früher habe ich mich darüber geärgert und versucht, mehr Verbindlichkeit herzustellen. Das habe ich aufgegeben. Ich habe zum einen gemerkt, dass ich mit meinen Vorstellungen von Verbindlichkeit einer aussterbenden Generation angehöre. Zum anderen greift hier ein Phänomen, das auf Kapitel 1 rekurriert und einen typischen Großgruppeneffekt spiegelt: Wenn so viele andere um mich herum sind, bin ich nicht so wichtig und kann mich zurückziehen.

Es ist, was es ist. Was mir (neben meinem meditativen Training) geholfen hat, mich nicht mehr zu ärgern und frühere supervisorische Normen zu relativieren, ist die Einsicht, dass ich als Supervisor keine Kontrollfunktion habe. Ich mache es mir leichter, wenn ich die Selbstorganisationskräfte des Teams anspreche und mit einer gewissen Penetranz frage: »Wie geht es denn den anderen mit den Zuspätkommenden/Frühergehenden/Nichterscheinern/Handyspielern/Abberufenen etc.?«

Wenn ich meine eigene Erwartungshaltung, Supervision als einen kontinuierlichen, personell verbindlichen Prozess zu sehen, herunterschraube und mich auf die geringere Bereitschaft einer jüngeren Generation einlasse, dann hilft die Vorstellung, ein solches Großteam nicht als eine geschlossene, sondern als eine offene Gruppe wahrzunehmen. Das heißt, jede einzelne Sitzung als in sich geschlossene Gestalt zu betrachten und nicht zu hoffen, dass es in der nächsten Sitzung mit Kontinuität weitergeht. Es gilt also, die Situation nicht zu verleugnen, sondern sie anzuerkennen; nicht sie zu beklagen oder schönzureden.

4.5 Mit Resonanzräumen in großen Kleinteams arbeiten

Die folgende Falldarstellung ist meiner Intervisionskollegin Almut Aeppli zu verdanken. Sie verweist bereits auf den Inhalt des nachfolgenden Kapitels, indem sie sehr konkret ihre Methodik des Umgangs mit einem großen Kleinteam schildert. Außerdem fokussiert sie die Rückwirkungen ihrer Arbeit auf sie selbst und reflektiert, wie die Arbeit mit Systemen dieser Größenordnung ihr Bild von sich selbst verändert.

»Meine supervisorische Arbeit basiert auf gruppen- und organisationsdynamischen Theorien ebenso wie auf psychodynamischen Konzepten. Deshalb gehe ich davon aus, dass sich auch in der Supervision großer Kleinteams alte Interaktionsmuster und Konflikte aus der Arbeitsbeziehung in der aktuellen Beziehungsdynamik zwischen Supervisorin und Supervisandinnen widerspiegeln. In meinem Beitrag gehe ich der Frage nach, inwieweit das Verstehen und die Bearbeitung bewusster und unbewusster Interaktionsmuster in großen Kleinteams möglich ist und welche Rückwirkung das auf mein supervisorisches Selbstverständnis hat. Der folgende Text bezieht sich auf eine Fallsituation, dessen organisationaler Hintergrund in dem Sammelband *Demokratie machen* publiziert wurde (Aeppli 2018).

Der Auftrag des großen Kleinteams

Eine psychiatrische Beratungsstelle wechselt unfreiwillig den Träger und gerät mit ihrer partizipativen Haltung unter eine eher autoritäre Hierarchie. In der Folge kommt es innerhalb der Beratungsstelle zu Spannungen zwischen dem Leitungsteam und dem Team – insbesondere dann, wenn Beschlüsse der Geschäftsleitung umgesetzt werden sollen, die für das Team nicht nachvollziehbar sind. Das Team fühlt sich durch den neuen Träger vereinnahmt, die daraus resultierende Ohnmacht wird ausagiert, indem das Team die Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Leitungsteam verweigert. Durch diesen Druck und den Druck, der von der Geschäftsleitung ausgeht, gerät das Leitungsteam in ein Dilemma und reagiert mit einem unklaren Leitungsstil. Untergründig ist eine große Angst vor konflikthafter Auseinandersetzungen und dem damit verbundenen Risiko des ›Rauswurfs‹ als Team zu erkennen. Die Supervision soll dazu beitragen, die angespannte Situation besser zu verstehen und die Kommunikation und Zusammenarbeit des Teams mit dem Leitungsteam zu verbessern.

Resonanzräume in der Supervision

Es gehört zum Kern aller psychoanalytischen Konzepte, dass wir nicht nur auf der bewussten Ebene kommunizieren, sondern auch auf der unbewussten Ebene. Im Zusammenhang mit dieser mehr oder weniger unbewussten Kommunikation sprechen wir von Resonanzen und Resonanzräumen, die zentral in psychoanalytischen Konzepten sind. Auch in der Supervision wird mit Resonanzen und Resonanzräumen gearbeitet (vgl. Stemmer-Lück 2014, S. 1). Der Resonanzraum dient als Übergangsraum, in dem sich Erkenntnisse entwickeln können. Setting und Interventionen dienen dazu, diesen Übergangsraum herzustellen. Die Erkenntnisquellen sind nicht nur auf bewusster Ebene angesiedelt. Es geht darum, das ›Dazwischen‹ zu erfassen. Auf diesem Hintergrund basierend, geht die psychoanalytisch- intersubjektive Supervision davon aus, dass sich die Beziehung der Klientinnen und Klienten im Übergangsraum des Teams oder der Gruppe reinszeniert. In diesem Übergangsraum kann sich das Unbewusste in Form von Affekten, Gefühlen und Mitgefühl entfalten. Die unbewussten Beziehungen der Supervisorinnen zu ihren Klientinnen reinszenieren sich, und die Supervisorin kann dadurch eine Gegenübertragung zweiter Ordnung entwickeln, indem sie die Gefühle und Affekte hält, ›contained‹, und möglichst explizit und nachvollziehbar sagt, was sie versteht (vgl. West-Leuer 2011, S. 90 f.). Die Reinszenierung des Falls in der Gruppe geht auf das Konzept Michael Balints zurück. Während die Gruppe sich mit dem Fall beschäftigt, richtet die Supervisorin den Blick und ihr Gespür auf die Gruppe, ohne den Fall und die Bericht-erstatte- rinnen aus den Augen zu verlieren. Erst zum Schluss wird der Gruppenprozess mit dem Fall verknüpft und gedeutet. West-Leuer hält weiterhin fest, dass die Schilderung des Primärprozesses sich damit auf den Sekundärprozess verschiebt, bei den Supervisorinnen Erhalt und Stärkung der Ich-Aktivitäten bewirkt und hilft, Regression zu verhindern. Andere Interventionstechniken, wie Erklärungen und Begründungen, Diskussion alternativer Verhaltensweisen, Rückfragen zur Klärung der Realität, moralische Entlastung, aktives Eingreifen, wenn das Setting nicht eingehalten wird oder modifiziert werden muss, wirken ebenso stützend und strukturierend im Supervisionsprozess (vgl. West-Leuer 2011, S. 92 f.).

Der Supervisionsprozess im großen Kleinteam

Die Größe eines Teams ist für mich als Supervisorin ausschlaggebend dafür, wie ich in der Supervision mit dem Resonanzraum arbeite. In der Arbeit mit kleinen Teams steht ausschließlich das Gespräch über das Übertragungs- und Gegenübertragungsgesche-

hen im Vordergrund. Das entspricht meiner ursprünglichen supervisorischen Haltung. In großen Kleinteams ist das nicht möglich, da die Face-to-Face-Kommunikation schwieriger und die Angst, sich zu exponieren, größer ist als in kleinen Teams. Deshalb arbeite ich in großen Kleinteams strukturiert mit Zuhilfenahme von Übungen und Modellen. Gleichzeitig bin ich mir bewusst, dass dies natürlich auch meinen eigenen Angstgefühlen geschuldet ist, die ich, ebenso wie die Supervisorinnen, am Anfang eines Supervisionsprozesses in einem großen Kleinteam deutlicher und vermehrt wahrnehme: Supervision beschäftigt sich immer mit der Reflexion der beruflichen Arbeit. Interessanterweise verlieren kleine Teams, aber noch deutlicher große Kleinteams diesen wichtigen Aspekt aus dem Auge und verstricken sich deshalb häufig in persönlichen Diskussionen und Anschuldigungen. Im Vorgespräch, das ich mit dem Team führe, fällt mir dieser Aspekt auf. Welche Bedeutung und Auswirkung der Wechsel der Beratungsstelle in die psychiatrische Klinik für die zu betreuenden Klientinnen hat, wird mit keiner Silbe erwähnt. Das Augenmerk des Teams liegt ganz auf den Spannungen und den Konflikten mit dem Leitungsteam. Mein Eindruck ist, dass das Team ähnliche Verhaltensweisen und Reaktionen auf die Verletzung durch die ›Zwangsunterbringung‹ in der psychiatrischen Klinik zeigt wie ihre Klientinnen, mit denen sie sich immer wieder in solchen Situationen befinden. Der Rückzug aus der Kommunikation und ihr Abbruch ebenso wie die Suche nach dem oder der Schuldigen, begleitet mit Ohnmachts- und Angstgefühlen, die auch in der Beratung mit Klientinnen Thema ist, lassen das Team die Realität ihrer Einflussnahme verkennen.

Bearbeiten unbewusster Aspekte

Um einen ersten Zugang zum Team und seiner Kommunikation zu bekommen, gestalte ich deshalb den Anfang des Supervisionsprozesses mit dem Aufzeigen der Organisationsstruktur und Diskussion darüber im Fishbowl (s. Abschn. 5.1.6). In drei aufeinanderfolgenden Supervisionssitzungen will ich mittels einer gestalterischen Übung unbewusste Aspekte, die sich in ihrer Beziehungsarbeit mit den Klientinnen im Team reinszenierten, deutlich machen.

Erste Supervisionssitzung: Der Auftrag an das Team lautet: ›Teilen Sie sich in zwei gleich große Gruppen. Jedes Teilteam überlegt sich eine Metapher für das Gesamtteam, seine Aufgaben und Rollen, und zeichnet sie auf ein Blatt Papier. Im Anschluss daran besprechen wir gemeinsam, welche Metapher gewählt wurde, wie die Zusammenarbeit gelungen ist und ob sich alle in ihren Rollen und Aufgaben

wiederfinden können. < Das Team teilt sich rasch auf. Teilteam I, neun Personen, setzt sich hauptsächlich aus den Psychologinnen, Assistenzärztinnen, Pflegefachkräften und Sozialarbeitenden zusammen. Im Teilteam II, acht Personen, befindet sich das Leitungsteam, Pflegefachkräfte und Psychologinnen. Teilteam I findet schnell in die Arbeit. Mit viel Gelächter und Diskussionen zeichnen sie einen bunten Zirkus. In der Manege wird ein Team sichtbar, das verschiedene, teilweise recht halsbrecherische Zirkusnummern aufführt. In der Mitte thront die leitende Ärztin, die das Team, aber auch zwei weitere Mitglieder des Leitungsteams mit einer Peitsche antreibt. In verschiedenen Wohnwagen außerhalb der Manege ist die Geschäftsleitung der Psychiatrischen Klinik untergebracht, die ihre Arbeit hinter geschlossenen Türen verrichtet. Teilteam II findet dagegen mit nur großer Mühe in die Arbeit. Unter zähen Verhandlungen einigt es sich schließlich darauf, ein Kriegsschiff zu zeichnen, dessen Kanone auf eine kleine Insel gerichtet ist, auf der sich die Geschäftsleitung der Psychiatrischen Klinik befindet. Die Mitglieder dieser Gruppe zeichnen nur sich selbst in ihren Rollen und ihren Aufgaben, aber im Gegensatz zu Teilteam I in Bezug zu ihren Klientinnen, die als Ertrinkende im Wasser dargestellt werden, denen ein Rettungsring zugeworfen wird. Als Geist auf dem Oberdeck des Schiffes und mit einem Stethoskop ausgerüstet, stehe ich als Supervisorin.

Beide Bilder werden nun nebeneinandergehängt. Die Teilteams äußern sich zu ihrer Zusammenarbeit. Die Mitglieder des Teilteams I erzählen begeistert, wie sie beim Zeichnen des Bildes Freude an der Arbeit gefunden haben. Dass es aber schwierig gewesen sei, die einzelnen Kolleginnen in ihren Rollen und Aufgaben zu zeichnen. Schließlich wollen sie keine Person verletzen. In dem Zirkusbild können sich alle, außer der leitenden Ärztin, in ihren Rollen und Aufgaben wiederfinden. Einigen fällt auf, dass im Zirkus keine Zuschauerinnen (Klientinnen) zu finden sind. Teilteam I zeigt sich enttäuscht, dass das Teilteam II sie nicht auf dem Schiff berücksichtigt. Teilteam II berichtet, wie schwer es ihm gefallen ist, in die gemeinsame Arbeit zu kommen. Niemand will den Anfang machen. >Dann habe ich, als leitende Ärztin, mal wieder den Anfang gemacht. So, wie es immer ist, wenn keiner sich bereit erklärt.< Beide Teilteams bemerken, dass sich eine luftige Atmosphäre und eine schwere, durch zähes Miteinander gekennzeichnete Atmosphäre gegenüberstehen. Zu meiner Rolle als Geist mit Stethoskop frage ich, was für eine Art von Geist ich bin und ob denn das Team krank ist? Die spontane Antwort zweier Teammitglieder des Teilteams II lautet: >Ja, wir haben ein Herzleiden und Asthma.< Als Supervisorin sei ich noch nicht so fassbar und des-