

## » Vorwärts zu den Wurzeln – Balint-Gruppenarbeit aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht

Kornelia Rappe-Giesecke

### Meine Perspektive

Balint-Gruppenarbeit mit Ärzten von einem außen stehenden Standpunkt und einer professionsfremden Perspektive beschrieben zu bekommen, war das Anliegen der Veranstalter der 20. Süddeutschen Balint-Tage. Ich war als Kommunikationswissenschaftlerin und Supervisorin eingeladen, um meine Sicht der Entwicklung der Balint-Methode darzulegen. Dieser Aufsatz geht auf meinen in Würzburg gehaltenen Vortrag zurück. Ein solches Anliegen ist ja ein Wagnis für beide Seiten, das nur gelingen kann, wenn beide bereit sind, die aus dieser Fremdheit entstehende natürliche Spannung zu halten und zu nutzen, was auf der Tagung dann auch gelungen ist.

Ziel dieses Beitrags ist es, die Leistungen und die Stärken der Balint-Gruppenarbeit und auch ihre Grenzen zu beschreiben. Balint-Gruppenarbeit in Beziehung zu setzen zu Supervision und Organisationsberatung und einige Vorschläge zur Weiterentwicklung der Balint-Gruppenarbeit zur Diskussion zu stellen.

Einige Angaben zu meiner Verbindung zur Balint-Gruppenarbeit und meinem beruflichen Hintergrund mögen es Ihnen erleichtern nachzuvollziehen, auf welcher Basis ich meine Modelle konstruiert habe. Ende der 70er bis Mitte der 80er gab es mehrere Gruppen in Deutschland, die zu Balint-Gruppenarbeit forschten. Wir arbeiteten in einem interdisziplinären Team in einem von der DFG geförderten Forschungsprojekt in Kassel unter Leitung von Dieter Eicke und Adrian Gärtner. Dieses Projekt hatte das Ziel, ein Modell für die Kasseler Supervisionsausbildung zu entwickeln, das auf dem von Dieter Eicke vertretenen Balint-Modell beruhte. (1) Unser Team hatte Forschungskontakte zu Argelander, Loch, Luban-Plozza, Rosin und Heigl-Evers. Wesentliche Ergebnisse waren die Rekonstruktionen der „Normalform der Fallarbeit“, die Beschreibung des idealen Settings von Balint-Gruppenarbeit und die Analyse von Spiegelungsphänomenen. Die Geschichte dieser Forschung, die wir nach dem offiziellen Ende des Projekts fortführten und die Ergebnisse haben wir in: Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung veröffentlicht. Uns als Kommunikationswissenschaftlern ging es darum, die latenten Steuerungsprogramme der Balint-Gruppenarbeit zu rekonstruieren, d.h. das Expertenwissen der Balint-Gruppenleiter zu beschreiben. Dazu nutzten wir in selbstreferenzieller Weise die Interaktionen im ForscherInnensystem, um das beforschte System zu verstehen. Wir arbeiteten mit den dort entstehenden

den Spiegelungsphänomenen, den Gegenübertragungsreaktionen der Forscher auf das zu analysierende Material, d.h. wir konstruierten Forschung als einen interaktiven und kommunikativen Prozess zwischen Forschern und Beforschten. So nahmen z.B. die Leiter der betreffenden Balint-Gruppen an den Forschungssitzungen teil und wir koppelten unsere Ergebnisse in Triangulationssitzungen an die beforschten Gruppen zurück (2).

Neben dieser Perspektive als Kommunikationswissenschaftlerin habe ich noch eine zweite, nämlich als Supervisorin und Organisationsberaterin. Psychoanalytisch orientierte Fallsupervision gehört zu meinem Methodenrepertoire wie auch Teamentwicklung, Coaching und Organisationsentwicklungsprozesse.

Der Titel dieses Aufsatzes enthält in seinem ersten Teil eine Paradoxie. (3) Es heißt nicht: Zurück zu den Wurzeln, sondern: Vorwärts zu den Wurzeln. Damit möchte ich die Balint-Gruppenleiterinnen und -leiter ermuntern, sich dem Sog der Erweiterung und Verbesserung ihrer Methode zu widersetzen, indem sie sich auf die Stärken, die in ihren Anfängen liegen, besinnen.

### Die Differenzierung der Settings von Balint-Gruppenarbeit

Die Balint-Gruppenarbeit gibt es genauso wenig wie die Supervision. Im Laufe der letzten Jahrzehnte haben sich unterschiedliche Settings mit unterschiedlichen Zielen, unterschiedlichen Zusammensetzungen der Mitglieder und sicher auch unterschiedlichen Vorgehensweisen der Leiterinnen und Leiter herausgebildet. Ich unterscheide 6 Typen von Balint-Gruppenarbeit, die möglicherweise durch Entwicklungen, die mir nicht bekannt sind, noch ergänzt werden könnten.

#### 1. „Training-cum-research-Gruppen“

So nannte Balint selber seine Gruppen, die das Ziel hatten sowohl die Praxis der Ärzte zu beforschen als auch diese darin zu trainieren, eine neue Haltung gegenüber ihren Patientinnen und Patienten einzunehmen. Für ihn waren diese Gruppen ein Instrument der Professionsentwicklung, weg von der Organmedizin hin zu einer ganzheitlichen Medizin. Dass er wenig über die Methodik der Gruppenleitung geschrieben hat hängt damit zusammen, dass ihn nicht die Entwicklung einer neuen Supervisionsmethode interessierte, sondern die Entwicklung seiner Profession. Er führte diese Gruppen auch als reine Forschungsgruppen mit Ärzten, die in Balint-Gruppenarbeit sehr erfahren waren, durch. (4) Diese sehr praxisnahe Form der Beforschung

professionellen Handelns ist u. E. ein geniales Instrument, um die Maximen und Steuerungsprogramme einer Profession oder einer Methode zu rekonstruieren.

## 2. „Klassische Balint-Gruppenarbeit“

In diesem Setting lernen Ärzte und Ärztinnen Beziehungsdiagnostik und deren Umsetzbarkeit in die alltägliche Praxis. Es handelt sich also um den „Trainingsanteil“, systematische Forschung wird dort nicht betrieben. Diese Ärzte arbeiten selbständig in Praxen oder gehören verschiedenen Krankenhäusern an. Das Setting unterscheidet sich von anderen dadurch, dass die Mitglieder der Gruppe nicht voneinander beruflich abhängig sind oder sich noch in Ausbildung befinden. Alle Gruppenmitglieder sind gleichberechtigt, da sie in der Lage sind, Fälle aus ihrer alltäglichen Praxis einzubringen. Die Balint-Gruppenleitung gehört der gleichen Profession wie die Teilnehmer und Teilnehmerinnen an.

## 3. Professionshomogene Gruppen

Balint-Gruppenleiterinnen und -leiter haben, wie schon Balint auch, mit anderen Professionen deren Professional-Klient-Beziehung untersucht. Diese Gruppen werden meist Balint-Gruppen genannt, weil die von Balint entwickelte Methode der Fallarbeit angewandt wird, um die professionellen Maximen, die das Handeln mehr oder weniger latent steuern, zu rekonstruieren. Die Konzentration auf Fallarbeit und die Nutzung dieses Settings zur Professionsentwicklung gelingt nur dann, wenn die Teilnehmer lediglich einer Profession angehören. So selbstverständlich wie bei der klassischen Balint-Gruppenarbeit ist es hier nicht, dass die Leitung die gleiche Profession hat wie die Teilnehmer. Zuviel Feldkompetenz macht blind für die latenten Programme und zu wenig Feldkompetenz erschwert die Anschlussfähigkeit der Leitung an die Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

## 4. Ausbildungssupervision

Wenn Ärzte im praktischen Jahr oder beim Erwerb des Zusatztitels Psychotherapie an Balint-Gruppen teilnehmen müssen, dann handelt es sich um Ausbildungssupervision. Das heißt, die Balint-Gruppe ist nicht autonom, sondern ist in ein übergreifendes Ausbildungssystem eingebaut. Sie hat die Funktion, die Arbeit zu kontrollieren und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei der Entwicklung einer neuen professionellen Identität zu unterstützen. Auch fachliche Unterstützung, wie sie z. B. in der Sozialarbeit durch die Praxisanleitung gewährleistet wird, kann hier Teil der Supervision sein. Die Leitung einer solchen Gruppe kann mehrere Rollen übernehmen: Die des klassischen Balint-Gruppenleiters als auch die des Experten für die Profession oder die Methode. Eine reine Konzentration auf Fallarbeit ist nicht zu erwarten, da als weiteres Thema die Teilnehmer selbst in ihrer noch unsicheren neuen Identität Thema sind. Hier muss also mit mehr Methoden als der reinen Fallarbeit gearbeitet werden.

## 5. Fallbezogene Supervision mit Teams

Balint-Gruppenarbeit wurde mit der Zeit nicht nur für frei zusammengesetzte Gruppen angeboten, sondern auch für Teams, also Subsysteme von Organisationen. Diese Teams behandelten – wie z. B. im Krankenhaus – Patienten gemeinsam, wenn auch in einer auf Professionen oder Funk-

tionen beruhenden Arbeitsteilung. Es ist von vielen Balint-Gruppenleitern beschrieben worden, wie schwierig eine Konzentration auf Fallarbeit in diesem Setting ist. Meines Erachtens erfordert sie eine optimale Situation, in der existentielle Konflikte in der Organisation und gruppendynamische Konflikte im Team nicht vorhanden sind, damit sich die Teilnehmer „in den Dienst“ der Fallarbeit stellen zu können. Die Methode der Balint-Gruppenarbeit reicht hier als einziges Programm nicht aus. (5)

## 6. Fallbezogene abteilungsübergreifende Supervision

In diesem Setting kommen Mitglieder einer Profession, die innerhalb einer größeren Organisation in unterschiedlichen Abteilungen arbeiten, zusammen, um Professional-Klient-Beziehung zu besprechen. Dieses Setting liegt der klassischen Balint-Gruppenarbeit näher als die Balint-Gruppenarbeit mit Teams, denn die Mitglieder sind nicht in der Weise von einander abhängig, wie dies in Teams der Fall ist. Meines Erachtens steigt die Wahrscheinlichkeit, dass man fallbezogene Supervision beibehalten kann erheblich, wenn auch ein weiteres Thema, nämlich die Organisation, immer im Raum ist. Der Stellenwert der betreffenden Profession innerhalb dieser Organisation, ihre Kultur der Zusammenarbeit und Führung, und des Umgangs mit Klienten und Patienten beeinflusst jeden einzelnen Fall und muss deshalb berücksichtigt werden.

### Das ideale Setting

Wir haben in unseren Forschungen herausgefunden, dass sich die Konzentration auf das Programm Fallarbeit und die damit verbundene Bearbeitung von Spiegelungen des Professional-Klient-Systems in der Balint-Gruppe selbst nur unter bestimmten Rahmenbedingungen optimal entwickeln kann.

„Wir haben den Eindruck, dass in professionell homogenen Gruppen, die hinsichtlich des Geschlechts ausgewogen inhomogen sind, deren Teilnehmer im Wesentlichen den gleichen beruflichen Status besitzen und die außerhalb der Gruppe keine Kontakte untereinander haben, am wenigsten Verständigungsprobleme vorprogrammiert sind.“ (6)

Das ideale Setting von Balint-Gruppenarbeit, das den zuvor beschriebenen Typen 1, 2 und 3 entspricht, hat folgende Merkmale:

- Die Gruppenmitglieder gehören einer Profession an,
- es handelt sich um erfahrene Praktiker,
- sie gehören verschiedenen Organisationen an, d. h. es bestehen egalitäre Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern und keinerlei berufliche Abhängigkeiten von einander.
- Die Gruppenleitung gehört entweder der gleichen Profession an und kennt die Programme und mentalen Modelle der Profession gut oder sie hat ein hinreichendes Maß an Feldkompetenz.

Nur unter diesen Bedingungen reicht das Programm Fallarbeit aus. Sobald es an einer Stelle Abweichungen von diesen Rahmenbedingungen gibt wird es notwendig, mit weiteren Programmen zu arbeiten, z. B. mit dem der Selbstthematisierung oder der Institutionsanalyse. (7)

Ausbildungssupervision braucht neben der Fallarbeit die Selbstthematization. Das heißt in diesem Fall, dass sich die Teilnehmer unabhängig vom Fall mit den Problemen der Entwicklung einer professionellen Identität beschäftigen. Und sie braucht neben der Selbsterfahrung auch die Instruktion. Man kann nur dann durch Reflexion lernen, wenn aufgehäufte Erfahrung da ist. Wenn sie fehlt, dann ist in diesem Fall die Leitung der Gruppe gefordert, Instruktion zu geben. (8)

Fallbezogene Teamsupervision erfordert die zusätzlichen Programme der Institutionsanalyse und der Selbstthematization, um die institutionelle Dynamik und die Gruppendynamik, die in die Fallsupervision interferieren, bearbeiten zu können. (9) Die fallbezogene Teamsupervision halte ich für das schwierigste Setting überhaupt. Braucht man einerseits diese beiden Programme zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit und zur Konzentration auf die Professional-Klient-Beziehung, so ist auf der anderen Seite die Verführung für beide Seiten sehr groß, sich der scheinbar nie versiegenden Quelle an Themen, die aus der Gruppendynamik und der Institutionsdynamik kommen, zu widmen. Oft genug handelt es sich auch nicht um Abwehr der Fallarbeit, sondern um eine notwendige Beschäftigung mit den Grundlagen der Zusammenarbeit im Team, wenn man sich mit der Institution beschäftigt. Fallbezogene Teamsupervision sollte man nur nach einer eingehenden Diagnosephase, in der man abgeklärt hat, ob es möglich ist, sich auf Fallarbeit zu konzentrieren, anbieten. (10) Dieses Setting erfordert von allen beschriebenen Typen die höchste Form von Vernetzung innerhalb der Organisation, einmal mit den Führungskräften und zum anderen mit anderen Beratern. (11)

Fallbezogene Supervision mit Angehörigen einer Profession innerhalb der Organisation erfordert ebenfalls, wenn auch vermutlich nicht zu häufig, diese beiden zusätzlichen Programme.

### Stärken der Balint-Gruppenarbeit

Welches sind die Leistungen Michael Balints, seiner Kolleginnen und Kollegen und der Nachfolgerinnen und Nachfolger?

- Balint hat ein äußerst praktikables Verfahren **der Professionsentwicklung** geschaffen, die Verbindung von Forschung, Selbstevaluation und Training. Er verknüpfte die Entwicklung von einzelnen mit der Entwicklung der Gesamtprofession. Dies kann nur im Typus der Training-cum-research-Gruppen geschehen.
  - Balint-Gruppen sind die institutionalisierte Möglichkeit, **die bewussten und die latenten Programme und Selbstbilder einer Profession zu analysieren und weiter zu entwickeln**. Mit Programm meinen wir die orientierungsrelevanten und handlungsleitenden Maximen einer Profession. Diese werden im Rahmen der professionellen Sozialisation nur selten bewusst erlernt und vermittelt, sondern in der Regel eher durch Identifikation oder Versuch und Irrtum gelernt. Die Selbstbilder einer Profession umfassen sowohl das Selbstbild als auch das Fremdbild über Klienten, Patienten etc.
  - Zum Praktizieren einer ganzheitlichen Medizin gehört eine andere Haltung und eine andere Art der Informationsverarbeitung als zum Praktizieren einer auf Organe zentrierten Medizin. Balint entwickelte eine **Lerntheorie**: Lernen –
- verlernen – wieder erlernen. Professionen können sich nur dann entwickeln, wenn nicht immer mehr dazu gelernt wird, sondern alte Maximen auch verlernt werden. Balint wusste, dass ein solcher durchaus schmerzhafter Prozess nicht auf der kognitiven Ebene allein stattfinden kann, sondern die Persönlichkeit des Lernenden affiziert. Er konstruierte ein Setting jenseits der typischen Lehrer-Schüler-Verhältnisse, in dem genügend Vertrauen entstehen konnte, um sich auf diesen schmerzhaften Prozess einzulassen.
  - Dieses Lernen konnte nur durch die Verbindung von **Selbst- und Fremdbeobachtung** gelingen. Die für die Wissenschaft typische Subjekt-Objekt-Trennung zwischen Beobachter und Beobachtetem kann nicht die einzige Typisierung für Arzt-Patient-Beziehung sein. Balint setzte auf ein anderes Medium der Informationsgewinnung, nämlich die Selbstbeobachtung. Man kann Erkenntnisse über die Welt dadurch gewinnen, dass man sie direkt beobachtet oder indem man sich und seine Reaktionen auf die Welt beobachtet. Diese Verbindung von Selbst- und Fremdbeobachtung war unerlässlich um das zu lernen, was die Balint-Gruppenleiter unter Beziehungsdiagnostik verstehen.
  - Um zwischen Selbst- und Fremdbeobachtung überhaupt unterscheiden zu können, ist das Erlernen der Selbstbeobachtung für die meisten Professionen, so auch für die Ärzte, Voraussetzung. Zu den großen Leistungen gehört es, die Rahmenbedingungen für eine auf die **professionelle Rolle bezogene Selbsterfahrung** geschaffen zu haben. Andere damals bestehende Settings hatten die Selbsterfahrung als Person – als psychisches System – zum Gegenstand.
  - Obwohl die Entwicklung einer Supervisionsmethode ein eher zweitrangiges Ziel war, wurde in den Balint-Gruppen das Spiegelphänomen entdeckt. Die Arbeit mit **Spiegelungen von Professional-Klient-Beziehung in der Gruppe** ist inzwischen ein von allen Supervisionsmethoden gleich welcher Couleur übernommenes Instrument. Neben dem methodischen Nutzen bietet das Spiegelungsphänomen neue Perspektiven für die Erkenntnistheorie. Spiegelungen finden nicht nur in Balint-Gruppen, sondern beständig und überall zwischen sozialen, psychischen und biophysischen Systemen statt. (12)
  - Neben Spiegelungen ist die **Nutzung von Erzählungen das zweite Medium zur Informationsgewinnung**, das systematisch in Balint-Gruppen genutzt wird. Erzählungen sind eine alltagsweltlich genutzte Kommunikationsform, die dazu dient eigenes Erleben mit anderen zu teilen. Balint wusste sehr gut, dass Beschreibungen, die einen objektiven außenstehenden Standpunkt erfordern, nicht dasjenige Material produzieren, das man zur Beziehungsdiagnostik braucht. Diese Kommunikationsform Erzählen wird in Balint-Gruppen radikalisiert, es geht um das Mitteilen von unverarbeitetem Erleben. Die Erzählungen in Balint-Gruppen weisen immer typische Brüche und Fragmentierungen auf, die im Laufe einer Sitzung „repariert“ werden, so dass am Ende bei einer gelungenen Sitzung eine vollständige Erzählung steht. (13)
  - Training-cum-research-Gruppen sind ein Forschungssetting, das es erlaubt sehr praxisnah und ohne Transferprobleme von Wissenschaft zur Praxis Erkenntnisse zu generieren. Dieses Setting erlaubt zweitens, zwei Formen der Erkenntnisgewinnung, nämlich die durch Fremdbeobachtung und die durch Selbsterkenntnis, in systematischer Weise miteinander zu verbinden. Aus diesem Grunde ist es in der Lage sehr viel mehr Komplexität, ich meine vor allem

latente, man könnte auch sagen unbewusste Ebenen der Kommunikation zu erfassen, was den psychologischen Forschungsverfahren und der empirischen Sozialforschung nicht gelingen kann.

- Balint-Gruppenarbeit ist eine gute **Maßnahme zur Qualitätsicherung** durch Selbstevaluation. In Zeiten, in denen die Sicherung und die Entwicklung der Qualität der Dienstleistung auch im Not-for-Profit-Bereich zu den Standards gehört, bekommt Balint-Gruppenarbeit und auch Supervision als Verfahren der Selbstevaluation – im Gegensatz zur Fremdevaluation und zur Standardisierung durch ISO 9002 oder ähnliche Verfahren – eine neue Bedeutung. Qualitätskontrolle durch die Beteiligten selbst und durch „Peers“ sind bei so komplexen Dienstleistungen m.E. effektiver und effizienter als Standardisierungen durch Außenstehende.

**Abgrenzung zu Supervision, Organisationsberatung, Coaching**

Was unterscheidet die verschiedenen Ausformungen von Balint-Gruppenarbeit von Supervision, von Organisationsberatung und auch von Coaching? Ich möchte dies anhand der folgenden Tabelle klären, die ich entwickelt habe, um verschiedene Typen von Supervision von einander zu unterscheiden. Supervision ist hier der Oberbegriff, ich bitte dies im fachlichen und nicht im berufspolitischen Sinne zu verstehen.

**Ausbildungssupervision** dient dem Erlernen einer bestimmten Methode oder Profession. Ich habe sie als 4. Typus von Balint-Gruppenarbeit beschrieben. In jeder Therapieausbildung gibt es Ausbildungssupervision und in manchen Professionen sind sie ein Teil der Ausbildung, wie z.B. auch in der Sozialarbeit/Sozialpädagogik. (14)

Supervision wird inzwischen im Rahmen von **Organisationsentwicklungsprozessen** eingesetzt, vorzugsweise bei der Umsetzung von Veränderungen. Man hat die Erfahrung gemacht, dass strukturelle Veränderungen, selbst wenn sie von den Beteiligten mit erarbeitet worden sind, nicht nachhaltig sind. Jede Veränderung ruft in unbeabsichtigter Weise Veränderungen in anderen Teilen des Systems hervor, die man nicht hat voraussehen können. Auf den mühsamen Prozess des Verlernens und Loslassens, den auch Balint beschrieben hat, lässt man sich nur ein, wenn man Unterstützung bekommt. Die Kultur der Organisation und die alten Regeln, vor allem die informellen, sind auf die Dauer meist stärker und mächtiger als der Wille zur Veränderung. Supervision ist hier ein nützliches Instrument, das in Organisationen eingesetzt werden kann, um die Veränderungen wirklich durchzuarbeiten. Die Auswirkung der Veränderung auf die eigene Person verstehen zu lernen und die eigenen Ambivalenzen von verändern wollen und Widerstand in der Spannung halten zu lernen, ist Aufgabe der Supervision. Diese Supervision muss stark mit den Verantwortlichen und den Begleitern des Veränderungsprozesses vernetzt werden. Die Autonomie dieses Settings ist im Vergleich zur Gruppensupervision eher niedrig anzusetzen.

Von diesen beiden Formen zu unterscheiden ist die **berufsbegleitende Supervision**. Ich differenziere hier zwischen klientenbezogener, kooperationsbezogener und rollenbezogener Supervision.

**Klientenbezogene Supervision** fördert und entwickelt die Beziehung zwischen Professionals und Klienten. Hier ist die klassische Balint-Gruppenarbeit und die Balint-Gruppenarbeit mit anderen Professionen anzusiedeln. Neben der psy-

Tab. 1 Supervision (15)

Supervision	Supervision in OE-Prozessen	Berufsbegleitende Supervision		
		Klientenbezogen	Kooperationsbezogen	Rollenbezogen
Erlernen einer bestimmten Methode oder Profession*	Begleitung von strukturellen Veränderungsprozessen*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkompetenz erhöhen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivierung der Kooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben klären</li> </ul>
Teil eines übergreifenden Ausbildungssystems**	In OE-Prozess eingegliederte Form von Fortbildungssupervision**	<ul style="list-style-type: none"> <li>• professionelle Identität entwickeln</li> <li>• Kontrolle der Arbeit*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitszufriedenheit schaffen</li> <li>• Aufgaben- und Klientenbezogenheit stärken</li> <li>• Identität entwickeln*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolle – Person – Organisation in Einklang bringen</li> <li>• Karriereplanung*</li> </ul>
„Meisterin oder Meister“ der Methode oder Profession***	Supervisorin oder Supervisor mit Kenntnis von OE-Methoden***	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppensupervision</li> <li>• Balint-Gruppe</li> <li>• Einzelsupervision**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamsupervision</li> <li>• Projektsupervision**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelsupervision</li> <li>• Coaching</li> <li>• Leitungsberatung**</li> </ul>
		Erfahrene Angehörige einer Profession, die Supervision oder Balint-Gruppenarbeit gelernt haben***	In Institutionsanalyse ausgebildete Supervisorinnen und Supervisoren***	In Institutions- und Rollenanalyse ausgebildete Supervisorinnen und Supervisoren***

\* Ziele  
 \*\* Settings  
 \*\*\*Qualifikation der Supervisorinnen und Supervisoren

choanalytisch orientierten Supervision gibt es Formen von Gruppen- und Einzelsupervisionen, die ihre Wurzeln in anderen therapeutischen Verfahren haben.

Bei der **kooperationsbezogenen Supervision** geht es um die Gestaltung und Optimierung der Kooperationsbeziehungen zwischen Professionals, die einem Subsystem einer Organisation zum Beispiel einem Team angehören. Hier steht die Organisation in ihren Abläufen und Strukturen, ihren System-Umwelt-Beziehungen und ihrer Identität im Mittelpunkt. Das schließt nicht aus, dass Organisationsmitglieder als Individuen und ein Team als Gruppe im psychodynamischen Sinne emergieren und zum Thema werden. Die Gruppenleiter brauchen hier Qualifikationen in Institutionsanalyse und außerdem noch in der Arbeit mit Individuen und Gruppen. Diese Form der Supervision halte ich für die komplexeste und schwierigste.

Die **rollenbezogene Supervision** findet in der Regel im Einzelsetting statt. Hier geht es darum zu klären, wie die Rolle, die Person und die Organisation zusammen passen. Für diese Form der Supervision mit Führungskräften hat sich der Begriff des Coachings eingepreßt. Hier arbeitet man mit Verfahren der Rollenanalyse und Methoden der Karriereplanung. (16)

**Organisationsberatung** ist die Umsetzung von Prinzipien der Organisationsentwicklung durch externe oder interne Berater, die mit den Verantwortlichen der Organisation kooperieren. Das Ziel von Organisationsberatung ist die Optimierung von Prozessen und Strukturen der Organisation als auch die Untersuchung und ggf. die Veränderung der Kultur der Organisation. Es geht also einmal darum, die Arbeit zu optimieren und zum Anderen darum, die Arbeitszufriedenheit der Mitglieder der Organisation zu erhöhen. (17) Organisationsberatung erfordert das Durchlaufen der Phasen von Datenerhebung, Datenrückkopplung und -auswertung. Aus diesem Diagnoseprozess, der gemeinsam gestaltet wird, entstehen Maßnahmen, die dann in der nächsten Phase umgesetzt werden. Organisationsberatung setzt auf das Prinzip der Beteiligung der Betroffenen und auf das der Schaffung von selbstreflexiven Settings, in denen zunächst mit Berater und später dann ohne, Selbst- und Fremdbeobachtung gelernt werden kann. Dieser Prozess erfordert ein komplexes Beratungsdesign. Es gibt unterschiedliche Settings, in denen gearbeitet wird und man strukturiert nicht den gesamten Prozess durch, sondern arbeitet nach dem Prinzip der rollenden Planung. Teil eines solchen OE-Prozesses kann durchaus auch eine Balint-Gruppe sein. Deren Aufgabe könnte es sein, zur Erhöhung der Qualität der Professional-Klient-Beziehung beizutragen.

### Perspektiven für die Balint-Gruppenarbeit

Der Beratungsmarkt hat sich in den letzten Jahren rasant entwickelt. Er spiegelt die Veränderungsprozesse in den Organisationen, die wir im Moment erleben. Unternehmensberater machen Organisationsberatung, Balint-Gruppenleiter Supervision und Supervisoren coachen. Die Grenzen zwischen den Verfahren sind fließender geworden. Die Verführung ist groß, das eigene Verfahren mit immer mehr Methoden anzureichern, um für unterschiedlichste Anfragen gerüstet zu sein und sich auf dem Markt behaupten zu können. Aus der Entwicklung der Supervision, die in den letzten Jahren genau in diese Richtung gegangen ist, kann man folgende Erkenntnisse

ziehen: eine deutliche Positionierung am Markt ist einem breit gefächerten Angebot für scheinbar alle Zwecke vorzuziehen. Sowohl die Supervision als auch die Balint-Gruppenarbeit muss die Frage beantworten: „Was macht uns unverwechselbar? Für welches Problem bieten wir eine Lösung an? Was ist für unsere Kunden von Wert?“ Diese aus dem Marketing kommende Perspektive mag zunächst einmal etwas fremdartig erscheinen, ist aber notwendig, wenn man sich auf dem Markt behaupten will. (18) Die Balint-Gesellschaft müsste in diesem Zusammenhang die Frage klären, ob es ihr darum geht auf andere Märkte zu gehen und zu expandieren oder ob es um die Sicherung des Bestands geht.

Ich sehe folgende Perspektiven für die weitere Entwicklung der Balint-Gruppenarbeit:

- Man könnte die verschiedenen unter dem Begriff Balint-Gruppenarbeit firmierenden Setting deutlicher voneinander abgrenzen und in ihrer Unterschiedlichkeit weiter entwickeln. So könnte man die Ausbildungssupervision optimieren, indem man stärker zwischen dem Programm der Selbsterfahrung und der Instruktion wechselt. Ob diese Differenzierung mit einer Änderung des Namens, der ja immer ein Kondensat der Identität des Systems darstellt, verbunden werden muss, ist mir auch noch nicht klar. Die Maxime dieser Entwicklung wäre: **Die Vielfalt fördern.**
- **Training-cum-research-Gruppen** sollten verstärkt als Methode zur Erforschung Praxis eingesetzt werden. Die Erforschung durch Praktiker unter Anleitung eines mit Forschung vertrauten Balint-Gruppenleiters oder einer -leiterin wird für die Weiterentwicklung der ganzheitlichen Medizin gewichtige Beiträge leisten können. Im Vertrauen auf die Potenzen, die in der eigenen Methode liegen, wird sich sicher ein nüchterneres Verhältnis zu den Stärken und Schwächen der empirischen und insbesondere der statistischen Forschung entwickeln können, die unseres Erachtens für die Erforschung unbewusster Vorgänge ungeeignet sind.
- Balint-Gruppenarbeit als **Instrument der Qualitätssicherung** im therapeutischen und sozialen Bereich zu profilieren, könnte eine weitere Perspektive sein. Es gibt wenig gute Verfahren zur Selbstevaluation, die man den üblichen Qualitätssicherungsverfahren entgegen zu setzen hat. Balint-Gruppenarbeit eignet sich meines Erachtens deswegen so gut, weil die Professional-Klient-Beziehungen, um die es hier geht, nicht mit statistischen Verfahren und von außen bewertet werden können. Dies hätte allerdings zur Folge, dass eine Form von Dokumentation gefunden werden müsste, die mit diesem Setting kompatibel ist.
- Letztlich würde ich empfehlen auf die **Kraft der reinen Methode** zu setzen, statt sie durch weitere Methoden so anzureichern, dass die eigentliche Stärke verloren geht.

Ich wünsche der Balint-Gruppenarbeit, dass es ihr gelingt, die Spannung zwischen der Besinnung auf ihre Wurzeln, dem klaren Wissen, wo man steht und der Entwicklung von Visionen halten zu können.

### Anmerkungen

- (1) Die Geschichte des Projekts zur „Erforschung interaktioneller Vorgänge in Ausbildungs- und berufsbegleitenden

- Supervisions- und Balint-Gruppen wird in Giesecke und Rappe-Giesecke 1997 auf Seite 30 ff. und bei Eicke 1983 beschrieben. Erste Ergebnisse wurden in Heft 6 der Reihe Patientenbezogene Medizin 1983 veröffentlicht.
- (2) Die kommunikative Sozialforschung unterscheidet sich von der empirischen Sozialforschung dadurch, dass sie Forschung als Kommunikation und Interaktion auffasst. Sie versucht, die im Forschungssystem entstehenden Spiegelungsphänomene und Gegenübertragungsprozesse nicht als zu eliminierender Parameter zu betrachten, sondern sie macht sie zum Instrument der Erkenntnis. Vgl. dazu Giesecke und Rappe-Giesecke 1997, Kap. 1: Die wichtigsten Axiome der kommunikativen Sozialforschung, S. 41–48
  - (3) „Die neuzeitliche Wissenschaft hat Paradoxien und Ambivalenzen selten als Chance und meist als aufzulösendes Übel empfunden. Dies mag für den Aufbau einer mechanischen Industriekultur seine Vorteile besitzen. Sobald Kommunikation und soziale Informationsverarbeitung als Basis und Produktivkraft der Gesellschaft betrachtet werden, tut Umorientierung not. Von den monokausalen Theorien, z.B. auch von den sozialwissenschaftlichen intentionalen Handlungstheorien, unterscheidet sich eine wirklich *innovative Kommunikationstheorie* vor allem dadurch, dass sie in der Lage ist, die Paradoxien, die die Kommunikation beständig produziert und aus der sie ihre Antriebe erhält, zu modellieren. Wer meint, Kommunikation als zweckrationales Handeln verstehen zu können, der braucht keine Kommunikations-, sondern nur eine Handlungstheorie. Wer Kommunikation als Aushandlungsprozess begreift, braucht ebenfalls keine Kommunikations-, sondern bestenfalls eine Interaktionstheorie. Wer Kommunikation nur als linearen Informationsverarbeitungsvorgang beschreibt, braucht ebenfalls noch keine Kommunikationstheorie. Erst wer Identitäts-, Vernetzungs- und Rückkopplungsphänomene, vor allem die latenten Spiegelungsphänomene, aufdecken will, kommt um eine eigene Kommunikationstheorie nicht herum.“ Giesecke und Rappe-Giesecke 1997, S. 688 ff.
  - (4) Die Ergebnisse dieser Forschung wurden z.B. in „5 Minuten pro Patient“ von Enid Balint und Norell in den 70er Jahren herausgegeben.
  - (5) Mit den „Möglichkeiten und Grenzen der Balint-Gruppenarbeit in Teams“ habe ich mich 1988 auseinander gesetzt. Dieses Konzept habe ich weiter überarbeitet und in Giesecke und Rappe-Giesecke 1997 auf den neusten Stand gebracht: Abschnitt 5.3 „Die typologische Vielfalt von Supervision: Probleme der Anwendung der Balintgruppenmethode auf Teamsupervisionen“, S. 469–484
  - (6) Diese Formulierung stammt aus unserem ersten Aufsatz, der das Setting von Balint-Gruppen aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht zu beschreiben versuchte, vgl. Giesecke und Rappe-Giesecke 1983, S. 114
  - (7) Die Arbeit mit den Programmen Fallarbeit, Selbstthematization und Institutionsanalyse sowie die Steuerung des Programmwechsels habe ich in Rappe-Giesecke 1993 ausführlich beschrieben.
  - (8) Zum Wechsel zwischen Selbsterfahrung und Instruktion vgl. Giesecke und Rappe-Giesecke 1997, S. 27 ff. und 661 ff.
  - (9) Vgl. dazu den Abschnitt 7.3: „Die Veränderung der Supervision durch eine neue Klientel und die Ergebnisse der Forschung: „Ein Bericht aus der Praxis der Teambearbeitung“, in: Giesecke und Rappe-Giesecke 1997, S. 619–644
  - und Rappe-Giesecke 1993, „Varianten des Modells: Die Kombinationsmöglichkeiten der drei Programme“, S. 80 ff.
  - (10) Wie eine Diagnosephase aussehen kann, beschreibe ich im Abschnitt 5.1 „Ablauf der Problemdiagnose“, in: Rappe-Giesecke 1993, S. 113–118. Welche Beziehungskonstellation zwischen SupervisorInnen und SupervisandInnen in dieser Phase sinnvoll sind und wie sich die Verfahren in der Supervision von der Organisationsberatung unterscheiden, beschreibe ich in Rappe-Giesecke 1999a.
  - (11) Wie stark sich Beratungssysteme wie z.B. Balint-Gruppen oder Supervision innerhalb einer Organisation mit der Organisation vernetzen müssen bzw. wieviel Autonomie sie brauchen, beschreibe ich in dem Aufsatz: „Zwischen Autonomie und Vernetzung – die Schaffung des Beratungssystems“, 1999b.
  - (12) Vgl. dazu Giesecke und Rappe-Giesecke 1997, S. 673 ff.
  - (13) Vgl. dazu die Abschnitte 4.1: „Die Normalform der Fall-einbringung in Supervisions- und Balint-Gruppen: Erzählen selbst erlebter professioneller Interaktionen“, S. 259 ff. und Abschnitt 4.2: „Die Fallbearbeitung als Vervollständigung der Erzählung“, S. 300 ff., in: Giesecke und Rappe-Giesecke 1997
  - (14) Ulrich Rosin hat eine empirische Studie über Balint-Gruppen, die im Rahmen des Curriculums zum Erwerb der Zusatzbezeichnung Psychotherapie stattfanden, untersucht (1988). Es wird deutlich, dass diese Ausbildungssupervision sich von klassischer Balint-Gruppenarbeit unterscheidet.
  - (15) Die Tabelle stammt aus Rappe-Giesecke 1999c: „Supervision – Veränderung durch soziale Selbstreflexion“. Dieser Aufsatz ist Teil eines Buches, das es sich zur Aufgabe gemacht hat, mögliche Kunden und Abnehmer von Beratung über die Qualität und die Leistung von Supervision, Organisationsberatung und Coaching aufzuklären. Vgl. Fatzer, Rappe-Giesecke und Looss 1999.
  - (16) Über Coaching und seine verschiedenen Varianten informiert der Aufsatz von Looss in Fatzer, Rappe-Giesecke und Looss 1999.
  - (17) Eine Einführung in die Organisationsentwicklung gibt Gerhard Fatzer in Fatzer, Rappe-Giesecke und Looss 1999.
  - (18) Das Heft 34 der Zeitschrift Supervision beschäftigte sich mit dem Thema Marketing für Supervisoren. Eine für Beraterinnen und Berater verständliche Einführung ins Marketing liefern darin Krug und Münsterjohann.

## Literatur

- <sup>1</sup> Balint, Enid und Norell, J.S. 1977 (englisch 1973). Fünf Minuten pro Patient – eine Studie über die Interaktionen in der ärztlichen Allgemeinpraxis. Frankfurt/M.
- <sup>2</sup> Eicke, Dieter 1983, Geschichte des Projekts zur Erforschung interaktioneller Vorgänge in Supervisions- und Balint-Gruppen, in: Giesecke und Rappe-Giesecke (Hrsg.): Kommunikation in Balint-Gruppen – Ergebnisse interdisziplinärer Forschung. Heft 6 der Reihe Patientenbezogene Medizin. Stuttgart und New York, S. 9–12
- <sup>3</sup> Fatzer, Gerhard, Rappe-Giesecke, Kornelia und Looss, Wolfgang 1999, Qualität und Leistung von Beratung – Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Köln
- <sup>4</sup> Giesecke, Michael und Rappe-Giesecke, Kornelia (Hrsg.) 1983, Kommunikation in Balint-Gruppen – Ergebnisse interdisziplinärer Forschung. Heft 6 der Reihe Patientenbezogene Medizin (Hrsg. Balint, Enid und Luban-Plozza, Boris). Stuttgart und New York

- <sup>5</sup> Giesecke, Michael und Rappe-Giesecke, Kornelia 1997, Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung – Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in Beratung und Wissenschaft. Frankfurt/M.
- <sup>6</sup> Krug, Birgit und Münsterjohann, Ansgar 1998, Marketing für SupervisorInnen oder: Gewohnheiten sind noch keine Strategie, Heft 34 der Zeitschrift Supervision: Marketing für Supervision, S. 7–22
- <sup>7</sup> Rappe-Giesecke, Kornelia 1988, Möglichkeiten und Grenzen der Balint-Gruppenarbeit mit Teams, in: Heft 1 der Zeitschrift: Die Balint-Gruppe in Klinik und Praxis. Berlin, Heidelberg und New York, S. 166–183
- <sup>8</sup> Rappe-Giesecke, Kornelia 1994a, Gruppensupervision und Balint-Gruppenarbeit, in: Pühl, Harald (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2. Berlin, S. 15–25
- <sup>9</sup> Rappe-Giesecke, Kornelia 1994b (1. Aufl. 1990): Supervision-, Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg, New York etc.
- <sup>10</sup> Rappe-Giesecke, Kornelia 1999a, Diagnose in Supervision und Organisationsberatung: Gemeinsamkeiten und Unterschiede, in: Pühl, Harald (Hrsg.), Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen, S. 319–331
- <sup>11</sup> Rappe-Giesecke, Kornelia 1999b, Zwischen Autonomie und Vernetzung – Die Schaffung des Beratungssystems, in: Heft 36 der Zeitschrift Supervision: Vernetzte Beratung, S. 5–16
- <sup>12</sup> Rappe-Giesecke, Kornelia 1999c, Supervision – Veränderung durch soziale Selbstreflexion, in: Fatzer, Rappe-Giesecke und Looss: Qualität und Leistung von Beratung – Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Köln, S. 27–104
- <sup>13</sup> Rosin, Ulrich 1988, Balint-Gruppen: Konzeption – Forschung – Ergebnisse. Heft 3 der Zeitschrift: Die Balint-Gruppe in Klinik und Praxis. Berlin, Heidelberg, New York etc.

### Autorenangaben

Rappe-Giesecke, Kornelia, geb. 1954, Dr. phil., Diplom-Supervisorin und Kommunikationswissenschaftlerin. Professorin für Supervision an der Zentralen Einrichtung Weiterbildung der Evangelischen Fachhochschule Hannover. Als Supervisorin und Organisationsberaterin im Not-for-Profit- und Profit-Bereich tätig. Dozentin und Kontrollsupervisorin in der Ausbildung von Führungskräften und OrganisationsberaterInnen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Leitende Redakteurin und Herausgeberin der Zeitschrift Supervision. Vorsitzende der Kommission für Wissenschaft und Forschung der Deutschen Gesellschaft für Supervision.

Prof. Dr. phil. Kornelia Rappe-Giesecke

Qualenriethe 25  
31535 Neustadt a. R.